



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

كلية الدراسات التجارية

قسم ادارة الاعمال

الدور الوسيط لمجالات التغيير الاستراتيجي في العلاقة بين
عمليات ادارة المعرفة ومؤشرات ادارة الجودة الشاملة في

كليات جامعة صلاح الدين - اربيل

**The Mediatory Role of domains of Strategic Change in the
Relationship between Knowledge Management Processes
and Indicators of Total Quality Management at Salahuddin
University – colleges-Erbil**

اطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه فلسفة في ادارة الاعمال

اعداد الدارس : فارس يونس شمس الدين يونس

اشراف : أ. د علي عبد الله الحاكم

٢٠١٧ - ١٤٣٩

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(وَقَالَ الْمَلِكُ ائْتُونِي بِهِ أَسْتَخْلِصْهُ لِنَفْسِي فَلَمَّا كَلَّمَهُ قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ
لَدَيْنَا مَكِينٌ أَمِينٌ (54) قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ
عَلِيمٌ (55) وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُونَ مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ
نُصِيبُ بِرَحْمَتِنَا مَنْ نَشَاءُ وَلَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ (56) وَلَا أَجْرَ
الْآخِرَةِ خَيْرٌ لِلَّذِينَ آمَنُوا وَكَانُوا يَتَّقُونَ (57)) سورة يوسف آية (54-
57)

الإهداء

الى ينبوع الصبر والتفاؤل والامل والدي.

الى من ابتغي رضاها دوما والدي .

و الى كل من ساعدنا وزودنا بالمعلومات اللازمة لإكمال هذه الاطروحة مع الاحترام والشكر
لهم جميعاً.

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى اله واصحابه وسلم اجمعين

اتقدم بالشكر الجزيل لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا متمثلة في كلية الدراسات العليا وكلية الدراسات التجارية لأتاحتهم الفرصة لي للتحضير لنيل درجة الدكتوراه في ادارة الاعمال ، كما يسعدني ان اتقدم بالشكر والامتنان الى الاستاذ الدكتور (علي عبد الله الحاكم) المشرف على هذه الدراسة بحسن توجيهاته وارشاداته القيمة التي اغنت الباحث علما وزادته فهما .

ويلزمني واجب الامانة العلمية ان اتقدم بشكري وامتناني الى الدكتور (شوكت طه محمود) الذي قام بمراجعة وتصويب هذه الدراسة لغويا . كما اتقدم بوافر الشكر والتقدير للسادة مقيمي استمارة الاستبيان لما قدموا من ملاحظات اغنت الاستمارة . وشكري وامتناني الى الاستاذ المساعد الدكتور (حكمت رشيد سلطان) لما قدم من ملاحظات طيلة فترة الدراسة . وكذلك شكري وتقديري الى الاستاذ المساعد (رياض جميل وهاب) والاستاذ المساعد (شهاب احمد خضر) لما قدموا من ملاحظات قيمة .

كما يسعدني ان اشكر السادة القيادات الادارية في الكليات المبحوثة في جامعة صلاح الدين - اربيل لما قدموه لي من تسهيلات وعون في جمع البيانات ذات الصلة بالدراسة في تجاوبهم في ملء استمارات الاستبيان . كما اشكر السادة العاملين على مكتبة المعهد التقني بدرش ومكتبة كلية الادارة والاقتصاد / جامعة صلاح الدين لما قدموا من تسهيلات في المصادر العلمية . كما اشكر الدكتور (حسين علي قربان) والدكتور (احمد جمال) لما قدموا من تسهيلات لي في دولة السودان وشكري وتقديري لجميع العاملين في السفارة العراقية في الخرطوم .

كما اتقدم بشكري الى السادة (نزار محمد توفيق) و (فرهاد محي الدين خليفة) و (بشار رشيد احمد) و (فهمي يوسف شمس الدين) و (سالم زبير يونس) و (نورا زبير يونس) و (ارشد امين حيدر) و (سامي سالم) لما قدموا من مساعدات اثناء فترة الدراسة . وشكري وتقديري لعائلتي لما بذلوه من جهد خلال رحلتي مع الدراسة لأقدم لهم هذا الجهد المتواضع .

واخيرا اسال الله العلي القدير ان اكون قد وفقت في اعداد هذه الاطروحة ، ومن الله التوفيق .

المستخلص

تسعى الدراسة الى تحديد العلاقة والاثر ما بين عمليات ادارة المعرفة و مؤشرات ادارة الجودة الشاملة والعلاقة والاثر ما بين مجالات التغيير الاستراتيجي و مؤشرات ادارة الجودة الشاملة والعلاقة والاثر ما بين عمليات ادارة المعرفة ومجالات التغيير الاستراتيجي وذلك بالتطبيق على كليات جامعة صلاح الدين - اربيل .

ولمحدودية الدراسات التي تناولت العلاقة التأثيرية بين هذه المتغيرات ولاسيما في البيئة العراقية ، فقد سعى الباحث الى تضمين دراسته الحالية هذه الابعاد لمتغيراتها ضمن اطار شمولي كمحاولة لدراسة العلاقة والتأثير فيما بين هذه المتغيرات . وكانت منهج الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واداة الدراسة الاستبيان ومجتمع الدراسة كليات جامعة صلاح الدين - اربيل متمثلة بالقيادات الادارية وعينة الدراسة تتألف من (97) قياديا اداريا وتم توزيع (144) استمارة استبيان وتم استلام (97) استمارة اي ان نسبة الاستجابة بلغت (67.36%) وتم استخدام البرنامج الاحصائي (SPSS) لغرض التحليل .

وتم وضع نموذج افتراضي يعكس طبيعة العلاقات التأثيرية بين عمليات ادارة المعرفة ومجالات التغيير الاستراتيجي ومؤشرات ادارة الجودة الشاملة ونتج عنه مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية والتي تم اختبارها باستخدام عدد من الوسائل الاحصائية في البيانات المجمعة من خلال توزيع استمارات الاستبانة على القيادات الادارية لكليات جامعة صلاح الدين - اربيل . وبذلك تم التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات اهمها :

أ - هنالك علاقة ارتباط وتأثير معنوية وموجبة بين عمليات ادارة المعرفة وبين مؤشرات ادارة الجودة الشاملة. وبذلك تحققت الفرضية الرئيسية الاولى وان اعلى علاقة ارتباط معنوية وموجبة واعلى تأثير بين متغيرات عمليات ادارة المعرفة و مؤشرات ادارة الجودة الشاملة كانت عند تطبيق المعرفة ويأتي بعدها توليد المعرفة ثم توزيع المعرفة واخيرا تخزين المعرفة . وبذلك تحققت جميع الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الاولى .

ب- هنالك علاقة ارتباط وتأثير معنوية وموجبة بين مجالات التغيير الاستراتيجي وبين مؤشرات ادارة الجودة الشاملة . وبذلك تحققت الفرضية الرئيسية الثانية واعلى علاقة ارتباط وتأثير معنوية وموجبة بين متغيرات مجالات التغيير الاستراتيجي ومؤشرات ادارة الجودة الشاملة كانت عند الموارد البشرية ثم الثقافة التنظيمية ثم التقانة ثم الهيكل التنظيمي . وبذلك تحققت جميع الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية .

ح - هنالك علاقة ارتباط وتأثير معنوية وموجبة بين عمليات ادارة المعرفة وبين مجالات التغيير الاستراتيجي . وبذلك تحققت الفرضية الرئيسة الثالثة وان اعلى علاقة ارتباط وتأثير معنوية وموجبة بين متغيرات عمليات ادارة المعرفة ومتغيرات مجالات التغيير الاستراتيجي كانت عند تطبيق المعرفة ويأتي بعدها توليد المعرفة ثم توزيع المعرفة واخيرا تخزين المعرفة .

ج - كشفت نتائج التحليل ان مجالات التغيير الاستراتيجي تتوسط العلاقة ما بين عمليات ادارة المعرفة ومؤشرات ادارة الجودة الشاملة وان الاكثر تأثيرا في التوسط كانت عند تخزين المعرفة ثم توليد المعرفة ثم توزيع المعرفة واخيرا تخزين المعرفة .

وعلى ضوءها تم تحديد عدد من التوصيات .

Abstract

The study seeks to determine the impact and relationship between Knowledge Management (KM) process and indices of Total Quality Management (TQM), the relationship between the Domains of strategic change and TQM indices and the relationship between KM Process and Domains of strategic Change by applying it on the faculties of Salahaddin University-Erbil.

Due to the scarcity of studies dealing with the cause and effect relationship between these variables, especially in the Iraqi setting, the researcher has incorporated all these dimensions in the current work within a holistic framework. The paper adopted the analytical descriptive methodology through distributing a questionnaire. The study population was made up of the administrative leaderships of the faculties of Salahaddin University. The sample is composed of (97) administrative leader. Out of (144) disseminated questionnaire, (97) questionnaire have been returned back which means that reaction rate was (67.36%). The results were analysed by SPSS.

A hypothetical model was proposed to reflect the cause-effect relationships between KM processes, domains of strategic change and indices of TQM. A number of main and subsidiary hypotheses were proposed accordingly which have been tested statistically through conducting several statistical procedures on the collected data after circulating the questionnaires on administrative leaderships in the faculties of Salahaddin University-Erbil. The study has reached the following conclusions:

- A. There is a significant positive correlation and cause-effect relationship between KM processes and TQM indices. Hence, the first hypothesis was verified, and the maximum significant positive correlation and cause-effect relationship between KM processes and TQM indices was recorded at knowledge application which was followed by knowledge generation, knowledge circulation and knowledge saving. Thus, all subsidiary hypotheses of the first main hypothesis have been verified.
- B. There is a significant positive correlation and cause-effect relationship between the domains of strategic Change and TQM indices. Therefore, the

second main hypothesis was verified, and the maximum significant positive correlation and cause-effect relationship between domains of strategic Change and TQM indices was recorded at human resources followed by organization culture, technology and then the organization structure. Thus, all subsidiary hypotheses of the second main hypothesis have been verified.

- C. There is a significant positive correlation and cause-effect relationship between the KM processes and the domains of strategic Change. Therefore, the third main hypothesis was verified, and the maximum significant positive correlation and cause-effect relationship between the KM processes and the domains of strategic Change was recorded at knowledge application which was followed by knowledge generation, knowledge circulation and knowledge saving.
- D. The study found that the domains of strategic Change mediates the relationship between KM processes and TQM indices, and the most significant impact was recorded at knowledge application which was followed by knowledge generation, knowledge circulation and knowledge saving.

Accordingly, several recommendations were suggested.

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
	الآية الكريمة
أ	الاهداء
ب	الشكر والتقدير
ت	المستخلص
ج	Abstract
خ	فهرست الموضوعات
ذ	قائمة الجداول
ر	قائمة الاشكال
س	قائمة الملاحق
1	الفصل الاول : الاطار العام للدراسة والدراسات السابقة
2	المبحث الاول : الاطار العام للدراسة
2	اولا: المقدمة
3	ثانيا : مشكلة الدراسة
3	ثالثا: تساؤلات الدراسة
4	رابعا: اهداف الدراسة
4	خامسا: اهمية الدراسة
5	سادسا: تنظيم الدراسة
5	سابعا :مصطلحات الدراسة
9	المبحث الثاني : الدراسات السابقة
35	الفصل الثاني : الجانب النظري
36	المبحث الاول :- ادارة المعرفة
36	اولا: المعرفة من منظور مفاهيمي

66	ثانيا: ماهية ادارة المعرفة
86	ثالثا: عمليات ادارة المعرفة
109	المبحث الثاني: التغيير الاستراتيجي
110	اولا : مفهوم التغيير واسبابه والتغيير الاستراتيجي
119	ثانيا: مجالات التغيير الاستراتيجي
152	ثالثا: علاقة مجالات التغيير الاستراتيجي بإدارة المعرفة وادارة الجودة الشاملة
175	المبحث الثالث :ادارة الجودة الشاملة
176	اولا : ماهية ادارة الجودة الشاملة
216	ثانيا : مؤشرات ادارة الجودة الشاملة
271	ثالثا: علاقة ادارة الجودة الشاملة بإدارة المعرفة .
282	الفصل الثالث : منهجية الدراسة ووصف مجتمع الدراسة
283	المبحث الاول : النموذج والفرضيات
283	اولا: انموذج الدراسة
284	ثانيا : فرضيات الدراسة
285	ثالثا: منهج الدراسة
286	المبحث الثاني : اساليب جمع البيانات وتحليلها
286	اولا : أساليب جمع البيانات عن الإطار النظري والميداني
291	ثانيا: اختبارات صدق وثبات الاستبانة
294	ثالثا: الاساليب التحليل الاحصائي
295	المبحث الثالث : وصف وتشخيص مجتمع الدراسة
295	اولا : وصف الكليات المبحوثة
296	ثانيا: مسوغات اختيار الجامعة المبحوثة
298	ثالثا: وصف الافراد المبحوثين
303	الفص الرابع : الجانب الميداني
304	المبحث الاول : وصف وتشخيص متغيرات الدراسة
316	المبحث الثاني : العلاقة والتأثير بين عمليات ادارة المعرفة ومؤشرات ادارة الجودة الشاملة
321	المبحث الثالث : العلاقة والتأثير بين مجالات التغيير الاستراتيجي ومؤشرات ادارة الجودة الشاملة

326	المبحث الرابع : العلاقة والتأثير بين عمليات ادارة المعرفة ومجالات التغيير الاستراتيجي
331	المبحث الخامس : اختبار توسيط مجالات التغيير الاستراتيجي في العلاقة بين المتغيرين
335	الفصل الخامس : الاستنتاجات والتوصيات
336	المبحث الاول :الاستنتاجات
342	المبحث الثاني :التوصيات
345	المصادر
---	الملاحق

قائمة الجداول

رقم	عنوان الجدول	الصفحة
1-3	متغيرات الدراسة الواردة في استمارة الاستبانة	290
2-3	تعريف مبسط وعدد الاستثمارات الموزعة والمستلمة للكليات المبحوثة في جامعة صلاح الدين .	296
3-3	وصف الافراد المبحوثين في كليات قيد البحث	300
1-4	العلاقة بين عمليات ادارة المعرفة ومؤشرات ادارة الجودة الشاملة على مستوى الكليات المبحوثة / جامعة صلاح الدين	317
2-4	اثر عمليات ادارة المعرفة في مؤشرات ادارة الجودة الشاملة على مستوى كليات عينة البحث / جامعة صلاح الدين (المؤشر الكلي)	318
3-4	اثر عمليات ادارة المعرفة (المؤشرات الفرعية) في مؤشرات ادارة الجودة الشاملة على مستوى كليات عينة البحث / جامعة صلاح الدين	319
4-4	العلاقة بين مجالات التغيير الاستراتيجي ومؤشرات ادارة الجودة الشاملة على مستوى الكليات المبحوثة / جامعة صلاح الدين	321
5-4	اثر مجالات التغيير الاستراتيجي في مؤشرات ادارة الجودة الشاملة على مستوى كليات عينة البحث / جامعة صلاح الدين (المؤشر الكلي)	323

	(الكلي)	
324	اثر مجالات التغيير الاستراتيجي في مؤشرات ادارة الجودة الشاملة	6-4
326	العلاقة بين عمليات ادارة المعرفة ومجالات التغيير الاستراتيجي	7-4
328	اثر عمليات ادارة المعرفة في مجالات التغيير الاستراتيجي	8-4
329	اثر عمليات ادارة المعرفة (المؤشرات الفرعية) في مجالات التغيير الاستراتيجي	9-4
331	اثر توسط مجالات التغيير الاستراتيجي في العلاقة ما بين عمليات ادارة المعرفة (المؤشر الكلي) ومؤشرات ادارة الجودة الشاملة	10-4
332	نتائج اختبار انحدار التدرج لتوسط مجالات التغيير الاستراتيجي العلاقة بين عمليات توليد المعرفة ومؤشرات ادارة الجودة الشاملة	11-4
332	اثر توسط مجالات التغيير الاستراتيجي في العلاقة ما بين (عملية تخزين المعرفة) ومؤشرات ادارة الجودة الشاملة	12-4
333	اثر توسط مجالات التغيير الاستراتيجي في العلاقة ما بين (عملية توزيع المعرفة) ومؤشرات ادارة الجودة الشاملة	13-4
334	اثر توسط مجالات التغيير الاستراتيجي في العلاقة ما بين (عملية تطبيق المعرفة) ومؤشرات ادارة الجودة الشاملة	13-4

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
37	مفهوم المعرفة حسب اراء بعض الكتاب والباحثين	1-2
46	بنيان المعرفة	2-2
47	معطيات التعريف للمعرفة	3-2
47	مفهوم المعرفة	4-2
52	انواع المعرفة على وفق اراء بعض الكتاب والباحثين	5-2
54	انواع المعرفة	6-2
68	وجهات نظر واءاء بعض الكتاب والباحثين حول مفهوم ادارة المعرفة	7-2
76	اطار ادارة المعرفة	8-2

78	مفهوم ادارة المعرفة	9-2
87	اراء الكتاب والباحثين حول عمليات ادارة المعرفة	10-2
91	عمليات ادارة المعرفة	11-2
92	سياق عمليات ادارة المعرفة	11-2
96	توليد المعرفة	13-2
104	دائرة توزيع المعرفة	14-2
166	العلاقة ما بين الثقافة التنظيمية وادارة المعرفة	15-2
177	مفهوم ادارة الجودة الشاملة حسب اراء بعض الكتاب والباحثين	16-2
181	الاتجاهات التي تعكس مفهوم ادارة TQM	17-2
182	ادارة الجودة الشاملة	18-2
184	ابعاد وتفاصيل ادارة الجودة الشاملة	19-2
197	اهمية ادارة الجودة الشاملة	20-2
211	اهداف ادارة الجودة الشاملة	21-2
218	نموذج كريج لمؤشرات ادارة الجودة الشاملة	22-2
219	بعض اراء الكتاب والباحثين حول مؤشرات ادارة الجودة الشاملة	23-2
223	مؤشرات ادارة الجودة الشاملة حسب اراء بعض الكتاب والباحثين	24-2
227	مؤشرات ادارة الجودة الشاملة حسب اراء بعض الكتاب والباحثين .	25-2
229	منهجية ادارة الجودة الشاملة	26-2
231	مؤشرات ادارة الجودة الشاملة وفق رأي عدد من الكتاب	27-2
235	مؤشرات ادارة الجودة الشاملة	28-2
240	مجالات التحسين في المنظمة	29-2
240	سلسلة ديمناك للتحسين المستمر ووسائل تحقيقها ومعطياتها	30-2
245	التحسين المستمر	31-2
255	دعم الادارة العليا	32-2
258	دور ودعم الادارة العليا	33-2
268	نموذج التدريب لأغراض تمكين العاملين	34-2
272	العلاقة ما بين ادارة الجودة الشاملة وادارة المعرفة	35-2

273	معايير بالدريج للأداء المتميز من منظور نظمي	36-2
274	العلاقة ما بين ادارة الجودة الشاملة وادارة المعرفة	37-2
277	التكامل ما بين ادارة الجودة الشاملة وادارة المعرفة	38-2
278	التكامل والترابط ما بين ادارة الجودة الشاملة وادارة المعرفة	39-2
283	انموذج الدراسة	1-3
287	المصادر المعتمدة في قياس الاستبانة	2-3
331	اختبار توسط مجالات التغيير الاستراتيجي في العلاقة بين المتغيرين	1-4

قائمة الملاحق

رقم الملحق	رقم الجدول	عنوان الملحق
1	-----	انموذج استمارة اراء الخبراء في قياس صدق الاستبانة
2	-----	أنموذج استمارة الاستبانة
3	1	الاتساق الداخلي لمتغيرات توليد المعرفة
3	2	الاتساق الداخلي لمتغيرات تخزين المعرفة
3	3	الاتساق الداخلي لمتغيرات توزيع المعرفة
3	4	الاتساق الداخلي لمتغيرات تطبيق المعرفة
3	5	الاتساق الداخلي لمتغيرات الثقافة التنظيمية
3	6	الاتساق الداخلي لمتغيرات الهيكل التنظيمي
3	7	الاتساق الداخلي لمتغيرات التقانة

الاتساق الداخلي لمتغيرات الموارد البشرية	8	3
الاتساق الداخلي لمتغيرات التحسين المستمر	9	3
الاتساق الداخلي لمتغيرات التركيز على الزبون	10	3
الاتساق الداخلي لمتغيرات دعم الادارة العليا	11	3
الاتساق الداخلي لمتغيرات المشاركة الكاملة للعاملين	12	3
الاتساق الداخلي لمتغيرات اتخاذ القرارات بناء على الحقائق والوقائع	13	3
التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والاطراف الحسابية والانحرافات المعيارية لعمليات ادارة المعرفة ومجالات التغيير الاستراتيجي ومؤشرات ادارة الجودة الشاملة في الكليات المبحوثة	-----	4
اسماء المحكمين لاستمارة الاستبانة	-----	5

الفصل الاول

الاطار العام للدراسة والدراسات السابقة

يستلزم تأسيس الاطار النظري للدراسة مراجعة طروحات الكتاب والباحثين النظرية والتطبيقية لموضوعاتها الاساسية وعلى النحو الذي يسهم في ارساء تصورات والفهم الواضح لمتغيراتها الرئيسية والفرعية ، ويعرض هذا الفصل اطارا عام للدراسة والدراسات السابقة ضمن مبحثين هي :

المبحث الاول : الاطار العام للدراسة

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

المبحث الاول

الاطار العام للدراسة

اولا: المقدمة : يعتبر ادارة الجودة الشاملة مدخل الادارة الذي يركز على جودة النظام (المنظمة ككل) وهو اكثر شمولا وتعمقا من رقابة الجودة الشاملة ، وجوهر هذا المدخل ان المسؤولية النهائية للرقابة على الجودة تقع على الادارة ، و لكن الادارة يجب عليها ان تعمل على تطوير العاملين وتدريبهم على الادارة الذاتية وممارسات التوعية بالجودة ويجب اعطاء العاملين الاستقلالية في العمل وتمكينهم من ممارسة الرقابة على العمليات والمهام المتعلقة باعمالهم ، والعمل باستمرار على تطوير شعورهم بالفخر والاعتزاز باعمالهم ومنظمتهم .

اخذ موضوع ادارة الجودة الشاملة يستحوذ على اهتمام مختلف المستويات الادارية في الجامعات في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء ، وذلك لأهمية الجودة بوصفها سلاحا تنافسيا تضمن كليات الجامعة من خلال التكيف مع مؤشرات المجتمع ومن ثم زيادة قدرتها على المنافسة والبقاء والنمو . وتواجه المنظمات على اختلاف انواعها ظروفًا بيئية تمتاز بالتسارع الشديد المترتب على تسارع التغيير في عواملها المختلفة ، الامر الذي يقود الى حدوث حالات تغيير في البيئة يستلزم معها احداث تغييرات منتظمة توصف بأنها تغييرات استراتيجية مستجيبة تشمل كل جوانب العملية الادارية سواء كانت في التخطيط او في التنفيذ بهدف مواكبة التغييرات في البيئة الخارجية .

ونظرا لندرة الدراسات العربية التي تهتم بعمليات أدارة المعرفة ومجالات التغيير الاستراتيجي ومؤشرات ادارة الجودة الشاملة ، فقد تناول الباحث أطارا شموليا يعتمد على طروحات الكتاب والباحثين في الادارة ، واستهدفت الدراسة بناء أطارا فكريا وميدانيا لطبيعة العلاقة والأثر بين عمليات ادارة المعرفة و مجالات التغيير الاستراتيجي في تحقيق مؤشرات ادارة الجودة الشاملة من خلال وصف متغيراتها وتشخيصها فضلا عن تحليل العلاقة والتأثير لتلك المتغيرات وتقديم التوصيات لكليات جامعة صلاح الدين في هذا الموضوع مستقبلا .

وتأسيسا على ما تقدم تم بناء انموذج فرضي يحدد طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة (عمليات ادارة المعرفة) و (مجالات التغيير الاستراتيجي) وبين المتغيرات المعتمدة (مؤشرات ادارة الجودة الشاملة) وانبتقت عنه مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية والتي تم اختبارها من خلال وسائل احصائية لبيانات المجمعنة عن اغلب القيادات الادارية.

ثانياً: مشكلة الدراسة: اهتمت هذه الدراسة بعمليات ادارة المعرفة (توليد المعرفة وتخزين المعرفة وتوزيع المعرفة وتطبيق المعرفة) كمتغير مستقل ترتبط و تؤثر في متغير معتمد (ادارة الجودة الشاملة) بمؤشرات المتعددة (التحسين المستمر والتركيز على الزبون ودعم الادارة العليا والمشاركة الكاملة للعاملين واتخاذ القرارات بناء على الحقائق والوقائع) من جهة . وكذلك مجالات التغيير الاستراتيجي (الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي والتقانة والموارد البشرية) كمتغير مستقل ترتبط وتؤثر بمؤشرات ادارة الجودة الشاملة كمتغير وسيط للعلاقة ما بين عمليات ادارة المعرفة ومؤشرات ادارة الجودة الشاملة اي ان هذه الدراسة اهتمت بثلاثة متغيرات رئيسة وليس متغيرين كما وردت في الدراسات السابقة .

وان هذه الدراسة اخذت اساليب احصائية متعددة من النسب المئوية والتكرارات والانحرافات المعيارية والاوساط الحسابية وكذلك الارتباط والانحدار من خلال وصف وتشخيص المتغيرات الرئيسية الثلاثة واختبارها . وتركزت هذه الدراسة على تطبيقها في التعليم الجامعي ، حيث طبقت هذه الدراسة في كليات جامعة صلاح الدين - اربيل .

ولمحدودية الدراسات التي تناولت العلاقة التأثيرية بين هذه المتغيرات وبخاصة في البيئة العراقية ، يسعى الباحث الى تضمين دراسته الحالية هذه الابعاد ضمن اطار شمولي ومحاولة متواضعة منه لدراسة العلاقة والأثر بين عمليات ادارة المعرفة ومجالات التغيير الاستراتيجي في مؤشرات ادارة الجودة الشاملة.

ثالثاً: تساؤلات الدراسة :

- 1- ما مستوى عمليات ادارة المعرفة لدى القيادات الادارية في كليات جامعة صلاح الدين - اربيل ؟
- 2- ما مستوى مجالات التغيير الاستراتيجي لدى القيادات الادارية في كليات جامعة صلاح الدين - اربيل؟
- 3- ما مستوى مؤشرات ادارة الجودة الشاملة لدى القيادات الادارية في كليات جامعة صلاح الدين - اربيل؟
- 4- ما علاقة واثر عمليات ادارة المعرفة في مؤشرات ادارة الجودة الشاملة لدى القيادات الادارية في كليات جامعة صلاح الدين - اربيل؟
- 5- ما علاقة و اثر مجالات التغيير الاستراتيجي في مؤشرات ادارة الجودة الشاملة لدى القيادات الادارية في كليات جامعة صلاح الدين - اربيل ؟

6- ما علاقة و اثر عمليات ادارة المعرفة في مجالات التغيير الاستراتيجي لدى القيادات الادارية في كليات جامعة صلاح الدين -اربيل؟

7- هل تتوسط مجالات التغيير الاستراتيجي العلاقة ما بين عمليات ادارة المعرفة ومؤشرات ادارة الجودة الشاملة لدى القيادات الادارية في كليات جامعة صلاح الدين -اربيل؟

رابعا : اهداف الدراسة : في ضوء تحديد مشكلة الدراسة واهميتها فأن هدف الدراسة ينصب اساسا على تشخيص وتحديد اثر عمليات ادارة المعرفة في مؤشرات ادارة الجودة الشاملة وتحديد اثر مجالات التغيير الاستراتيجي في تحقيق مؤشرات ادارة الجودة الشاملة وتحديد اثر مجالات التغيير الاستراتيجي في مؤشرات ادارة الجودة الشاملة وتحديد توسط مجالات التغيير الاستراتيجي في العلاقة ما بين عمليات ادارة المعرفة ومؤشرات ادارة الجودة الشاملة على مستوى كليات جامعة صلاح الدين -اربيل فضلا عن تحقيق الاهداف الاتية :-

- 1 - معرفة مستوى عمليات ادارة المعرفة .
- 2- معرفة مستوى مجالات التغيير الاستراتيجي .
- 3 - معرفة مستوى مؤشرات ادارة الجودة الشاملة.
- 4 - اختبار العلاقة والاثر عمليات ادارة المعرفة في مؤشرات ادارة الجودة الشاملة .
- 5 - اختبار العلاقة و الاثر مجالات التغيير الاستراتيجي في مؤشرات ادارة الجودة الشاملة .
- 6 - اختبار العلاقة والاثر عمليات ادارة المعرفة في مجالات التغيير الاستراتيجي .
- 7 - معرفة توسط مجالات التغيير الاستراتيجي في العلاقة ما بين عمليات ادارة المعرفة ومؤشرات ادارة الجودة الشاملة .

خامسا: اهمية الدراسة :

الاهمية النظرية : تكمن اهمية هذه الدراسة محاولة تقديم اطار نظري عن ادارة المعرفة واطار نظري عن التغيير الاستراتيجي واطار نظري عن ادارة الجودة الشاملة و يوضح العلاقة والاثر لعمليات ادارة المعرفة في مجالات التغيير الاستراتيجي و يوضح العلاقة والاثر لعمليات ادارة المعرفة في مؤشرات ادارة الجودة الشاملة في مؤشرات ادارة الجودة الشاملة ويوضح العلاقة والاثر لمجالات التغيير الاستراتيجي في مؤشرات ادارة الجودة الشاملة ، اذ قد يمثل هذا الربط بحد ذاته اضافة متواضعة جدية بالاهتمام ومن ثم يمكن ان يكون اضافة جديدة الى المكتبة العربية في مجال الادارة .

الاهمية العملية : تكمن اهمية هذه الدراسة في محاولة تقديم الاسس العملية الصحيحة التي تمكن كليات جامعة صلاح الدين عينة البحث من تحديد مستوى عمليات ادارة المعرفة و مستوى مجالات التغيير الاستراتيجي ومستوى مؤشرات ادارة الجودة الشاملة وتحديد العلاقة والاثر ما بين المتغيرات الثلاثة على مستوى الكليات المبحوثة فضلا عن معرفة تحديد نقاط القوة والضعف عن تلك المتغيرات في الكليات المبحوثة وتقديم التوصيات اللازمة للكليات المبحوثة وتقديم مجموعة من المقترحات للباحثين مستقبلا .

سادسا: تنظيم الدراسة : وقعت الدراسة في خمسة فصول ، حيث بين الفصل الاول ، الاطار العام للدراسة والدراسات السابقة وذلك من خلال مبحثين ، بحيث ركز المبحث الاول على الاطار العام للدراسة وبين المبحث الثاني الدراسات السابقة ، فيما بين الفصل الثاني الجانب النظري وذلك من خلال ثلاثة مباحث بحيث ركز المبحث الاول على ادارة المعرفة.

بينما ركز المبحث الثاني على التغيير الاستراتيجي. وبين المبحث الثالث ادارة الجودة الشاملة ، اما الفصل الثالث تتكون من ثلاثة مباحث ، بحيث بين المبحث الاول نموذج وفرضيات الدراسة بينما بين المبحث الثاني اساليب جمع البيانات عن اطار النظري والميداني . ووضح المبحث الثالث وصف وتشخيص مجتمع الدراسة .

فيما بين الفصل الرابع الجانب الميداني وذلك من خلال خمسة مباحث، حيث ركز المبحث الاول وصف وتشخيص متغيرات الدراسة وبين المبحث الثاني العلاقة والتأثير بين عمليات ادارة المعرفة ومؤشرات ادارة الجودة الشاملة . فيما بين المبحث الثالث العلاقة والتأثير بين مجالات التغيير الاستراتيجي ومؤشرات ادارة الجودة الشاملة اما المبحث الرابع يركز على العلاقة والتأثير بين عمليات ادارة المعرفة ومجالات التغيير الاستراتيجي اما المبحث الخامس يبين اختبار توسيط مجالات التغيير الاستراتيجي في العلاقة بين المتغيرين. اما الفصل الخامس ركز على الاستنتاجات والتوصيات وذلك من خلال مبحثين وهما الاستنتاجات والثاني التوصيات ، واخيرا المصادر والملاحق .

سابعا: مصطلحات الدراسة :

ادارة المعرفة : انها وظيفة الادارة المسؤولة عن الاختيار المنظم ، والسعي للوصول الى افضل الممارسات من خلال الحصول والخرن والنشر والتطبيق للمعرفة في عمليات اعمالها وتنفيذ استراتيجياتها المستندة الى الاهداف الموجهة بقصد تحسين طرائق المنظمة في التعامل مع المعرفة الجوهرية بما يعزز الابداع وادامة التنافسية . (محمد ، 2006: 26) .

توليد المعرفة : بأن توليد المعرفة ابداع او ايجاد معرفة جديدة غير مسبوقه وهذا لا يتم الا عن طريق الافراد لان المعرفة الضمنية التي يحتفظ بها الاشخاص هي اساس عملية توليد المعرفة .

(العتيبي ، 2007 : 83-84)

تخزين المعرفة : هي العمليات التي تشمل الاحتفاظ بالمعرفة والمحافظة عليها وادامتها وتنظيمها وتسهيل البحث عليها والوصول اليها وتيسير سبل استرجاعها ، حيث تعد بمثابة الذاكرة التنظيمية للمؤسسة . (السمير ، 2013 : 10).

توزيع المعرفة : ان توزيع المعرفة يعني نقل والتقاسم والتشارك في المعرفة من خلال تبادل الخبرات والمهارات بين العاملين من اجل تنمية وتعظيم المعرفة لكل واحد منهم . (داسي ، 2012 : 166)

تطبيق المعرفة : تطبيق المعرفة واحدة من العمليات الاساسية التي من خلالها يتم توسيع نطاق الفهم وتطبيق المعرفة الضمنية في جميع انحاء المنظمة ، ويتحقق الحفاظ على هذه المعرفة والحفاظ على امنها من خلال عملية النقل . (M & Krugler ,2004 : 1-41)

التغيير الاستراتيجي : التغيير يحدث في هذا المجال على استراتيجيات المنظمة بما فيها الاستراتيجية الكلية للمنظمة ، استراتيجيات الادارات الفرعية والاستراتيجيات الوظيفية ، وهو التغيير في قرارات المنظمة المتعلقة بعملية تخصيص الموارد ، وايضا تغيير الاهداف المقررة ، ومن امثلة هذا التغيير تقديم المنظمة لمنتجات جديدة او دخول اسواق جديدة . (دودين ، 2012 : 41) .

التغيير في الثقافة التنظيمية : بأنه يتطلب تغييرا كبيرا في ثقافة المؤسسة في مواقف وسلوكيات الموظفين ، حيث ان كثير من مبادرات التغيير تتعثر لأنها تفشل في تحقيق التحول وذلك لمعالجة الواقع الثقافي في المنظمات نتيجة عدم الافراد لطبيعة الثقافة في المنظمة ومدى صعوبة تغييرها وتدخل واسع . (Balogun,2000:2)

التغيير في الهيكل التنظيمي : بأن عملية التغيير الاستراتيجي في مجال الهيكل التنظيمي قد تتم من خلال اعادة توزيع الاختصاصات وتجميع الوظائف ، واعادة تصميم خطوط الاتصالات وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية ، فضلا عن استحداث وحدات تنظيمية او استبعاد اخرى ، وما يترتب على ذلك من تعديلات في عناصر التنظيم الاخرى من افراد وسياسات وامكانيات ونظم واجراءات . (المزوري ، 2010 : 65) .

التغيير في القانة : بأن التكنولوجيا اداة تتمكن المنظمات بواسطتها من التكيف مع البيئة والتعامل مع متغيراتها بقدر عالي من المرونة ، الا ان هناك منظورا لابد لنا من استخدامه لدى تناول مفهوم التكنولوجيا . من حيث علاقته بحجم المنظمة ، الا وهو المحتوى التنظيمي الذي تمكننا من تناول عامل التكنولوجيا كأحد المتغيرات التنظيمية الهيكلية ، لان التكنولوجيا لها تأثيرا مباشرا في علاقات العاملين فيما بينهم باعتبارها متغيرا مستقلا يؤثر في قدراتهم ومعنوياتهم وعلى موارد المنظمة المالية والمادية . وتلعب دورا مهما في نظم الاتصال داخل المنظمة . (الطراونة واخرون ، 2012 : 96-97) .

التغيير في الموارد البشرية : بأنه تتأثر عملية التغيير بمستوى الموارد البشرية ومهاراتها وقناعاتها واستعدادها لعملية التغيير . وهي في ذات الوقت تؤثر في تنمية وتطوير مهارات هذه المزارد البشرية كجزء من عملية التغيير نفسها . (الخطيب ومعاينه ، 2009 : 404-406).

ادارة الجودة الشاملة : بان ادارة الجودة الشاملة عملية تنطوي على مسؤولية الجميع ، وانها توجه عملي للتحسين المستمر ، وانها تسعى لتمكين واستقلال الذاتي للعاملين المشاركين في عمليات الانتاج ، وتسعى باستمرار للبحث عن طرق جديدة للتكيف مع التغيرات البيئية للوصول الى افضل الاهداف للمنظمة . (Pillai & Valatharai , 29)

ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي : بأن ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي هي اسلوب متكامل يطبق في جميع فروع المنظمة التعليمية ومستوياتها ليوثر للأفراد وفرق العمل الفرصة لإرضاء الطلاب والمستفيدين من التعلم ، وهي فعالية تحقق افضل الخدمات التعليمية بحثية بأكفاء الاساليب ثبت نجاحها لتخطيط الانشطة التعليمية وادارتها . (خليفة وخميس ، 2012 : 959) .

التحسين المستمر : الى ان التحسين والتطوير والدائم يجب ان يكون محور الاهتمام الاساسي للمؤسسة كنتيجة للتركيز على الجودة ويجب ان يكون التحسين مستمرا وان لا نكتفي المؤسسة بالتحسين على فترات متباعدة ، وكذلك تقتضي التطوير والتحسين ان يتم الاداء بشكل افضل في كافة انحاء العمليات التي تقوم بها المؤسسة وليس فقط في مراحل تصنيع المنتج . (الدرادكة واخرون ، 2001 : 17) .

التركيز على الزبون : بأن التركيز على الزبون هي تحديد حاجات ورغبات العملاء ومن ثم التركيز على جوهر العمليات التجارية ودمج وتصميم وتطوير عمليات الانتاج وانشاء علاقات قوية مع الموردين . (Bozdogan,2010:12).

دعم الإدارة العليا : بان الإدارة العليا مسؤولة عن قيادة الجودة ، بحيث يجب تهيئة وتوفير المواد اللازمة لها وتحديد اهداف وسياسات المتبعة في الجودة ، والتحسين المستمر لها وهي مسؤولة عن تلبية حاجات ورغبات العملاء والمسؤولية الاجتماعية والمؤشرات التنظيمية وضمان الجودة وهندسة العمليات والتسويق ودعم المبيعات ومراقبة عمليات تحقيق جودة المنتج بصورة جيدة وتحقيق الكفاءة والفاعلية . (Quality Manual ,2003: 12) .

المشاركة الكاملة للعاملين : بأن المشاركة تعتبر شرطا اساسيا في ادارة الجودة الشاملة وذلك لتحميل الموظفين المسؤولية عن جودة العمل الخاص بهم ، ويتطلب مشاركتهم مشاركة فعالة للبحث عن التحسين المستمر وهذا يشمل تغيير في ثقافة العاملين وذلك لزيادة مشاركتهم في اتخاذ القرارات ، ويلعب الدور الاشرافي في مراقبة الجودة ، التنظيم الذاتي عن طريق الفريق الواحد ، ويجب تفويض المسؤولية والصلاحيه لهم . (Wilkin son, et al ,1997: 9-10) .

اتخاذ القرارات بناء على الحقائق والوقائع : بأنه يستخدم الاسلوب العلمي في اتخاذ القرارات وحل المشاكل ، من خلال استخدام ادوات لجمع وعرض المعلومات بطرق تساعد على فهم وادراك الافكار والاهتمامات التي لو طبقت على العمليات فأنها سوف تؤدي الى نتائج افضل ، بالإضافة الى اتباع خطوات متسلسلة (منهجية واضحة ومحددة كإطار العمل) . (شعبان ، 2009 :25) .

المبحث الثاني

الدراسات السابقة

يرى الباحث ضرورة استعراض عدد من الدراسات النظرية والتطبيقية التي اسهمت في رسم الاطر الهيكلية والبنائية لمنهجية الدراسة ، وفيما يلي استعراض هذه الدراسات :

اولا: دراسات تتعلق بإدارة المعرفة :

أ - الدراسات العربية :

1-دراسة (عبد الجبار ، 2006) بعنوان : (بعض مؤشرات ادارة المعرفة : دراسة في محكمتي الجنايات والجنح في رئاسة محكمة استئناف نينوى الاتحادية (برنامج مقترح)) . وكانت منهجية الدراسة تطبيقية وان مجتمع وعينة الدراسة هي محكمتي الجنايات والجنح في رئاسة محكمة استئناف نينوى الاتحادية وان مشكلات الدراسة تتمثل بالاتي :

أ- هل هنالك تصور واضح لمفهوم ادارة المعرفة واهميتها ؟

ب- ما المؤشرات اللازمة لبناء ادارة المعرفة المحوسبة في مجتمعاتنا وبالتحديد في قطاع القضاء

ت- هل هناك امكانية لتنفيذ ادارة فعالة للمعرفة في دور ومكاتب القضاء ؟

وتوصلت الدراسة الى عدد من الاستنتاجات اهمها ان برنامج ادارة المعرفة المحوسبة يوفر امكانية حفظ واسترجاع القضايا ومعرفة حركتها وضمان عدم تلفها . وعلى ضوء الاستنتاجات تم وضع عدد من التوصيات .

2-دراسة (محمد ، 2006) بعنوان : (اثر ادارة المعرفة في الابداع والتنافسية : دراسة تشخيصية مقارنة في الشركة العامة للصناعات الجلدية والمركز الوطني للاستشارات والتطوير الاداري) . وكانت منهجية الدراسة تطبيقية وان مجتمع وعينة الدراسة تمثلت ب (60) فردا في الشركة العامة للصناعات الجلدية والمركز الوطني للاستشارات والتطوير الاداري وان اداة الدراسة كانت الاستبانة . وتوصلت الراسة الى عدد من الاستنتاجات اهمها

أ - ان تأثير ادارة المعرفة في التنافسية من خلال الابداع كان اكثر من تأثيرها بعزلة احصائيا .

ب- ان تأثير عمليات واستراتيجيات ادارة المعرفة في الابداع والتنافسية من خلال المعرفة السوقية والتنافسية كان اكبر من تأثيرها بعزلها احصائيا وفي ذلك دلالة على اهمية كلا النوعين من المعرفة في زيادة حجم التأثير وتفاوتها من متغير الى اخر .

ت - لم يثبت وجود تباين بين المنظمتين مجال البحث الا بمتغير واحد هو المعرفة السوقية وهذا غير كاف لأثبات فرضية تباين حول متغيرات البحث .

وعلى ضوء الاستنتاجات تم وضع عدد من التوصيات وكانت اهمها :

أ - ضرورة تأسيس ثقافة لإدارة المعرفة في المنظمتين المبحوثتين قائمة على اساس التحول في التركيز باتجاه موجودات المعرفة بدلا من زيادتها في الموجودات المادية .

ب - اهمية السعي للاستفادة من المعرفة الضمنية المتوفرة لديها من اجل استخلاصها وتوزيعها بين العاملين بحيث تصبح معرفة جوهرية تمكنها من بلوغ اهدافها .

ت - ينبغي ادراك ادارة المنظمتين لأهمية عمليات ادارة المعرفة في العمل بها لرفع قيمتها اعتمادا على الاساليب والادوات التي تغنيها ، مع التأكيد على تبني استراتيجية واضحة لإدارة هذه المعرفة بحيث تتكامل مع عملياتها للحصول على المعرفة جوهرية ضرورية للنجاح والتفوق التنافسي .

3 - دراسة (الكعبي ، 2006) بعنوان : (اثر المعرفة في ادارة علاقات الزبون : دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الاهلية في بغداد) . وان منهجية الدراسة كانت تطبيقية . وان مجتمع وعينة الدراسة تمثلت ب (84) مديرا من مدراء العاميين في (14) من المصارف الاهلية في بغداد. وتوصلت الدراسة الى عدد من الاستنتاجات اهمها :

أ - ان اهم قضية تتصدى لها ادارة علاقات الزبون المستندة الى المعرفة هي معالجة عدم التناظر للمعلومات والمعرفة بين المنظمة والزبون وان اهميتها تكمن في نتائجها المتمثلة في ايجاد قيمة للزبون والمنظمة ، وتمهد الى ايجاد ولاء للزبائن ومن ثم الاحتفاظ بالزبائن لأمد طويل .

ب - هناك اتفاق على اهمية المعرفة من قبل عينة البحث وعلى المضامين التسويقية ورسالة ومراحل العلاقة مع الزبون .

وعلى ضوء الاستنتاجات تم وضع عدد من التوصيات اهمها :

أ - ضرورة اعتماد وتبني المصارف الاهلية فلسفة ادارة علاقات الزبون من خلال نشر ثقافة المعرفة التي تركز على خدمة الزبون في جميع ارجاء المنظمة .

ب - الحصول على السوق باختيار جزء منه وتوجيهه خدمات مميزة للزبون .

ت - التميز بين الزبائن على اساس القيمة المالية والمعرفية نسبة الى المصارف .

ث - ضرورة حصول دعم الادارة العليا لهذا التوجه .

4 - دراسة (نايف ، 2007) بعنوان : (العلاقة بين ادارة المعرفة والمقدرة الجوهرية واثرها على الاداء الاستراتيجي : دراسة استطلاعية تحليلية مقارنة لعينة من شركات وزارة الصناعة في مدينة بغداد) . وكانت منهجية الدراسة هي دراسة تشخيصية تحليلية مسحية مقارنة . وان مجتمع وعينة الدراسة تمثلت ب (63) من الموظفين الذين هم في المستوى التنظيمي الاول والثاني مضافا اليهم من هم بدرجة خبير في شركات وزارة الصناعة في مدينة بغداد . وان اداة الدراسة كانت الاستبيان . وتوصلت الدراسة الى عدد من الاستنتاجات اهمها :

أ - اثبات صحة الفرضيات التي تشير الى وجود علاقات ارتباط وتأثير بين متغيراتها ، اذ حصل متغير تكامل المعرفة على اعلى قيمة ارتباط وهذا يدل على ان عمليات ادارة المعرفة هي جوهر تحسين ادارة المعرفة ، فيما حصل متغير الموارد التنظيمية والبشرية من خلال عده مقدرة جوهرية على قيمة ارتباط عالية وذلك باعتبار هذه الموارد تمثل حاملي المعرفة في الشركة .

ب - عدم قدرة الشركات على تحديد مقدرتها الكامنة التي تمنح المنظمة ميزة تنافسية .

وعلى ضوء الاستنتاجات تم وضع عدد من التوصيات .

5 - دراسة (العتيبي ، 2007) بعنوان : (ادارة المعرفة وامكانية تطبيقها في الجامعات السعودية : دراسة تطبيقية على جامعة ام القرى) . وان منهجية الدراسة كانت الوصفي التحليلي . وان مجتمع وعينة الدراسة تمثلت ب (492) فردا في جامعة ام القرى . وان اداة الدراسة كانت الاستبيان . وتوصلت الدراسة الى عدد من الاستنتاجات اهمها :

أ - يرى افراد عينة الدراسة ان الجامعة لا تعطي الاولوية لإدارة المعرفة .

ب - يرى افراد عينة الدراسة انه لا يتم تداول مصطلح ادارة المعرفة في الجامعة بشكل مكثف .

ت - يرى افراد عينة الدراسة انه لا توجد استراتيجية واضحة لإدارة المعرفة .

ث - وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة في جميع المحاور تبعا لمتغيرات (المؤهل العلمي - سنوات الخبرة - المستوى الوظيفي) . وعلى ضوء الاستنتاجات تم وضع عدد من التوصيات اهمها :

أ - ان تتبنى الجامعة ادارة المعرفة ، بحيث تكون من اهم اولوياتها .

ب - رسم الاستراتيجية المناسبة لإدارة المعرفة بالجامعات .

ت - نشر ثقافة المعرفة وغرس الرؤيا المعرفية لدى الافراد .

ث- توظيف تكنولوجيا الحديثة في نظم المعلومات .

ح - توفير البيئة المناسبة التي تحقق التمكين المعرفي .

6 - دراسة (حجازي ، 2005) بعنوان: (قياس اثر ادراك ادارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الاردنية : دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه بناء انموذج لتوظيف ادارة المعرفة) . وكانت منهجية الدراسة هي دراسة تحليلية مقارنة . وان مجتمع وعينة الدراسة تمثلت ب (21) منظمة اردنية ، منها (11) من القطاع العام ، (10) من القطاع الخاص . (385) فردا ، منهم (240) من القطاع العام ، (145) من القطاع الخاص ، الافراد من الادارة العليا والوسطى ، عدد الاستبيانات الموزعة (227) من القطاع العام ، (115) من القطاع الخاص . وان اداة الدراسة كانت الاستبيان . وتوصلت الدراسة الى عدد من الاستنتاجات اهمها :

أ - ان المنظمات الاردنية العامة والخاصة ، على حد سواء ، تدرك ماهي ادارة المعرفة ، وبمختلف ابعادها من حيث : المفهوم ، والدور ، والموجودات ، والاهداف ، والفوائد ، وقيادة المعرفة ، والثقافة المنظمة .

ب - ان المنظمات الاردنية : في القطاعين العام والخاص تمارس عمليات ادارة المعرفة من حيث : التوليد ، والتشارك ، والتعلم ، ونتيجة لذلك توصلت الدراسة الى ان المنظمات الاردنية العامة والخاصة توظف ادارة المعرفة في اعمالها وان كان ذلك بدرجة محدودة تقريبا .

ت - قبول ارضية الدراسة التي ترى وجود اثر لأدراك المنظمات الاردنية ادارة المعرفة في توظيفها .

ث - وجود اثر لعمليات ادارة المعرفة في توظيفها .

ح - ان الثقافة المنظمة هي اكثر التغيرات اهمية و تأثيرا في توظيف المعرفة .

وعلى ضوء الاستنتاجات تم وضع عدد من التوصيات تمثلت بالاتي :

أ - انشاء هيئة حكومية تعني بشؤون ادارة المعرفة ، تتولى رسم السياسات الخاصة بتوظيف ادارة المعرفة في المنظمات الاردنية ، وتنفيذ هذه السياسات .

ب - استحداث مساق دراسي في الجامعات الاردنية بهدف تنمية الوعي لدى الطلبة بأهمية المعرفة ، وادارة المعرفة .

ت - اعادة النظر بالقوانين والانظمة ، بحيث تشجع وتعزز توليد المعرفة ، والتشارك فيها ، وتوظيفها في المنظمات الاردنية .

ث - تعزيز الشراكات والعلاقات بين القطاعين العام والخاص من اجل تعزيز توظيف ادارة المعرفة في القطاعين .

ب - الدراسات الاجنبية :

1 - دراسة (The chartered institute of management accountants).

بعنوان : (انظمة ادارة المعرفة : دراسة مقارنة) وان مجتمع وعينة الدراسة تمثلت ب (78) شخص من منظمات مختلفة . وتوصلت الدراسة الى عدد من الاستنتاجات اهمها :

أ - هنالك ثلاثة منظمات فقط اعتمدت على التقانة في حل المشاكل المتعلقة بالمعرفة ، وبالأخص من خلال ثلاثة طرق مختلفة .

ب - هنالك وضوح وبشدة في استعمال اساليب تقانة المعلومات العامة لعرض أنشطة ادارة المعرفة ، اكثر من الاعتماد على اساليب ادارة المعرفة نفسها .

وعلى ضوء الاستنتاجات تم وضع عدد من التوصيات اهمها :

أ - يجب على المنظمات الاستخدام الافضل للبرمجيات المتوفرة مثل الأنترنت ، والبريد الالكتروني ، في مساعدة ادارة المعرفة . ومنها مسائل متعددة تخص الافراد وربطها بالتقانة المستخدمة .

ب - يجب على المنظمات ازالة العقبات ما بين الاتي :

أ - كمية المعرفة والمعلومات المتوفرة ونوعيتها .

ب - المركزية و اللامركزية في المنظمات .

ت - ادارة المركز والمعرفة المنظمة .

ث- عمليات الدفع والسحب .

2 - دراسة (Herschel and Jones ,2005) : بعنوان : (ادارة المعرفة وذكاء الاعمال :
اهمية التكامل بينهما) وتوصلت الدراسة الى عدد من الاستنتاجات اهمها :

أ - يركز ذكاء الاعمال على المعرفة الصريحة .

ب - يضم ادارة المعرفة بقسميها الضمنية والصريحة ، تعزيز التعلم ، وصنع القرارات ،
والمفاهيم

ت - يؤثر ادارة المعرفة في ذكاء الاعمال .

ث - وجود تكامل وترابط ما بين المعلومات والمعرفة ، ويجب توضيح ذكاء الاعمال من خلال
النظر الى ادارة المعرفة .

وعلى ضوء الاستنتاجات تم وضع عدد من المقترحات اهمها :

أ - تقترح هذه الدراسة معرفة التميز بين ذكاء الاعمال وادارة المعرفة .

ب - انشاء قاعدة بيانات لذكاء الاعمال ، وذلك لتحسين المعرفة .

ت - يجب قياس اهداف ذكاء الاعمال مستقبلا بالاعتماد على الية تعزيز المعرفة ، وكيفية
تحسين المعرفة الضمنية ، ومعرفة لمتخذي القرارات ، وكيفية تحسين القرارات ، وتحسين اداء
الشركات ، والحاجة الى تكامل واضح ما بين ادارة المعرفة وذكاء الاعمال .

3 - دراسة (Young,2010) بعنوان : (ادارة المعرفة : الادوات والتقنيات) . وان مشكلات
الدراسة تمثلت بالاتي :

أ - عدم وضوح واجماع على تحديد وفهم مصطلحات المعرفة وادارة المعرفة .

ب - التعتد الناشئ من الجهات الفاعلة في مجال التنمية ، حيث ان لكل منهم وجهة نظر خاصة
، حسب مصالحهم وقيمهم وسلطتهم وتنميتهم .

ت - وجود مجموعة كبيرة ومتنوعة من الامور والثغرات واستخدامها وتأثيرها في استخدام الاصول غير الملموسة بما في ذلك المعرفة .

ث - كيفية استخدام المعرفة الصريحة لإيجاد قيمة لها وتطويرها للحصول على نتائج مرغوبة
وتم وضع المقترحين وتمثل في انها يجب وضع اطار لإدارة المعرفة وبشكل عام وذلك للحصول على التنمية المطلوبة وكذلك تحقيق الاهداف الانمائية للمنظمة .

4 - دراسة (**Mid - size international development agency**) بعنوان: (ادارة المعرفة : دراسة حالة) . وان مجتمع وعينة الدراسة تمثلت ب (100) شخص من هيئة التنمية الماليزية . وان مشكلات الدراسة تمثلت بالاتي :

أ - ما حجم المعرفة والمعلومات المتوفرة في المنظمة المبحوثة ؟

ب - كيف يتم الوصول وبسرعة وبشكل موثوق الى المعرفة عند الحاجة اليها في المنظمة المبحوثة ؟

ت - كيف يتم تطبيق المعرفة لتحقيق اعلى مستوى من الاداء في المنظمة المبحوثة ؟

وتوصلت الدراسة الى عدد من استنتاجات اهمها :

أ - حاجة هيئة التنمية الصناعية الماليزية الى العمل بشكل افضل فيما يخص (اسر وتخزين وتبادل واعادة استخدام والابتكار ، وحماية) المعرفة .

ب - ان ادارة المعرفة والافكار المتولدة داخل المنظمة يعتبر ضمن الاهداف الاستراتيجية .

ثانيا: دراسات تتعلق بالتغيير الاستراتيجي :

أ - الدراسات العربية :

1 - دراسة (السبيعي ، 2009) بعنوان: (الادوار القيادية لديرى التربية والتعليم في ضوء مؤشرات ادارة التغيير) . وان منهج الدراسة كانت منهج الوصفي التحليلي . وان مجتمع وعينة الدراسة تمثلت ب (100) فرد من افراد مديري التربية والتعليم ومساعدتهم في ادارة التربية والتعليم للبنين بالمملكة العبية السعودية . وان اداة الدراسة كانت الاستبيان . وتوصلت الدراسة الى عدد من الاستنتاجات اهمها :

أ - عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في تقدير افراد مجتمع الدراسة بشكل الكلي لأهمية الادوار القيادية .

ب - عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في تقدير افراد مجتمع الدراسة بشكل الكلي لإمكانية ممارسة الادوار القيادية .

ت - وجود فروق ذات دلالة احصائية في تقدير افراد مجتمع الدراسة بشكل الكلي لإمكانية ممارسة الادوار القيادية باختلاف متغير المؤهل العلمي .

وعلى ضوء الاستنتاجات تم وضع عدد من التوصيات اهمها :

أ - وضع استراتيجية عامة من قبل وزارة التربية والتعليم تضمن تحقيق الدعم اللازم لأحداث التغيير التابع من حاجات ادارات التربية والتعليم وزيادة قدرتها على التحسين الذاتي في اطار الاستراتيجية العامة للوزارة .

ب - منح مديري التربية والتعليم صلاحيات اوسع يمكنهم من خلالها احداث التغيير في الهيكل التنظيمي لإدارة التربية والتعليم .

ت - العمل على الغاء اللوائح والانظمة القديمة التي تتعارض مع التحديث المطلوب ، وادخال لوائح وانظمة جديدة تتماشى مع مؤشرات ادارة التغيير .

ث - تطوير اساليب التدريب السائدة في ادارات التربية والتعليم بشكل يساعد العاملين على اتقان مهارات ادارة التغيير .

ح - انشاء مراكز متخصصة في ادارات التربية والتعليم تقوم بتوفير المعلومات اللازمة لعملية التغيير .

خ - تصميم البرامج التدريبية اللازمة لتطوير اداء مديري التربية والتعليم في ضوء مؤشرات ادارة التغيير ، والتنسيق مع جهات محلية وعالمية متخصصة في تقديم هذه البرامج .

2 - دراسة (كاكه زياد ، 2009) بعنوان: (التغيير التنظيمي واثره على الرضا الوظيفي : دراسة ميدانية لوجهات نظر عينة من المديرين في الفنادق السياحية في مدينة اربيل) . وان مجتمع وعينة الدراسة تمثلت بالمديرين في الفنادق السياحية في مدينة اربيل . وتوصلت الدراسة الى عدد من الاستنتاجات اهمها :

أ - عدم وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعدي (الهيكل التنظيمي ، والثقافة التنظيمية) مجتمعة في الرضا الوظيفي .

ب - يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للأبعاد الستة للتغيير التنظيمي منفردة في الرضا الوظيفي .

وعلى ضوء الاستنتاجات تم وضع عدد من التوصيات اهمها :

أ - ضرورة الاهتمام بالثقافة التنظيمية في ادارت الفنادق السياحية في مدينة اربيل لما لها من دور في تغيير سلوك الافراد العاملين فيها باتجاه تحقيق اهداف ادارة الفندق .

ب - ضرورة الاهتمام بالهيكل التنظيمي لإدارة الفنادق السياحية في مدينة اربيل ليتوافق دائما مع مؤشرات فاعلية اداء الادارة .

ت - زيادة التوازن بين رواتب الموظفين مع تكلفة معيشتهم .

ث - تثمين حجم الجهد المبذول من قبلهم في العمل لزيادة ولائهم .

3 - دراسة (حسين والياسري ، 2006) بعنوان : (تحديد اثر "القوة والابداع" في احداث التغيير التنظيمي : بحث ميداني في عينة من دوائر محافظة كربلاء) . وان مجتمع وعينة الدراسة تمثلت بالقيادات الادارية لدوائر محافظة كربلاء . وان اداة الدراسة كانت الاستبيان . وتوصلت الدراسة الى عدد من الاستنتاجات اهمها :

أ - وجود علاقة ارتباط معنوية بين متغيرات البحث .

ب - وجود تأثير القوة والابداع في التغيير التنظيمي .

وعلى ضوء الاستنتاجات تم وضع عدد من التوصيات اهمها ضرورة الاهتمام بالقوة التنظيمية والابداع التنظيمي بوصفها عوامل مؤثرة في احداث التغيير التنظيمي من خلال التغيير :التكنولوجيا المستخدمة ، المنتجات والخدمات ، الاستراتيجية والهيكل ، والثقافة .

4 - دراسة (عبدالرحمن ، 2011) بعنوان: (دور تبني استراتيجية تمكين العاملين في التغيير التنظيمي : دراسة استطلاعية لآراء عينة من اعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة صلاح الدين - اربيل) . وان مجتمع وعينة الدراسة تمثلت ب (164) تدريسيًا في جامعة صلاح الدين . وان اداة الدراسة كانت الاستبيان . وتوصلت الدراسة الى عدد من الاستنتاجات اهمها ان استراتيجية التمكين تؤثر في تحقيق التغيير التنظيمي . وعلى ضوء الاستنتاجات تم وضع عدد من التوصيات اهمها ضرورة التركيز والاهتمام باستراتيجية التمكين والتغيير التنظيمي .

5 - دراسة (ابو ردن ، 2005) بعنوان: (التوجه الاستراتيجي واثره في مجالات التغيير : دراسة استطلاعية في بعض الشركات الصناعية في مدينة الموصل) . وان اداة الدراسة كانت الاستبيان . وان مشكلات الدراسة تمثلت بالاتي :

أ - ما علاقة التوجه الاستراتيجي وتأثيره في المنظمات المبحوثة ؟

ب - هل يدرك المديرون طبيعة العلاقة بينه وبين التغيير الاستراتيجي ؟

وتوصلت الدراسة الى عدد من الاستنتاجات اهمها :

أ - وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي بين عوامل التوجه الاستراتيجي ومجالات التغيير .

ب - وجود تأثير معنوي للتغيير الاستراتيجي في التوجه الاستراتيجي في عينة الدراسة .

وعلى ضوء الاستنتاجات تم وضع عدد من التوصيات اهمها ضرورة تبني المنظمات سياسة محددة ومدروسة في مجال التغيير الاستراتيجي .

6 - دراسة (مرزوق ، 2006) بعنوان: (فعالية مؤشرات التطوير التنظيمي وادارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية) . وان منهج الدراسة كانت المنهج الوصفي التحليلي . وان مجتمع وعينة الدراسة تمثلت بأعضاء مجلس الادارة والموظفين الاداريين في المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية . وان اداة الدراسة كانت الاستبيان . وتوصلت الدراسة الى عدد من الاستنتاجات اهمها :

أ - وجود علاقة ارتباط قوية بين مدى وضوح مفهوم ادارة التغيير لدى الموظفين والمدراء العاميين في المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية وبين قدرة المؤسسات على ادارة التغيير .

ب - توجد علاقة طردية ايجابية بين اتباع اسلوب التخطيط الاستراتيجي وقدرة المؤسسة على عملية ادارة التغيير والتطوير التنظيمي .

وعلى ضوء الاستنتاجات تم وضع عدد من التوصيات اهمها :

أ - اتباع اسلوب التخطيط الاستراتيجي واسلوب التغيير المخطط ورصد التغيرات البيئية الداخلية والخارجية واستغلال الفرص والامكانات والاستفادة منها في تحقيق مزيد من النجاح والنمو والتوسع للمؤسسة .

ب - مراعاة التغييرات المستمرة في سوق القوة العاملة سواء من ناحية العدد او التركيب النوعي للكفاءات وذلك نظرا للتغيير المستمر في هيكل ونظم التعلم والتنمية والتدريب .

7 - دراسة (المزوري ، 2010) بعنوان: (دور انواع التفكير القيادي وتأثيرها في مجالات التغيير : دراسة استطلاعية لآراء القيادات الادارية لعينة من معاهد وكليات هيئة التعليم التقني / اربيل) . وان مجتمع وعينة الدراسة تمثلت بمجالس المعاهد وكليات هيئة التعليم التقني / اربيل . وان اداة الدراسة كانت الاستبيان . وان مشكلات الدراسة تمثلت بالاتي :

أ - هل لدى المنظمات المبحوثة تصور واضح عن التفكير القيادي وانواعه ؟

ب - ما طبيعة علاقة الارتباط بين انواع التفكير القيادي ومجالات التغيير الاستراتيجي في المنظمات المبحوثة ؟

ت - ما طبيعة الاثر لأنواع التفكير القيادي في مجالات التغيير الاستراتيجي على مستوى العمليات والهياكل والثقافة ؟

وتوصلت الدراسة الى عدد من الاستنتاجات اهمها :

أ - وجود علاقة ارتباط معنوية بين انواع التفكير القيادي ومجالات التغيير الاستراتيجي على مستوى الكلي لمنظمات عينة البحث .

ب - هناك تأثير معنوي لأنواع التفكير القيادي في مجالات التغيير الاستراتيجي على مستوى الكلي لمنظمات عينة البحث .

ت - وجود تباين في مجالات التغيير الاستراتيجي لمنظمات عينة الدراسة بحسب تركيزها على انواع التفكير القيادي .

وعلى ضوء الاستنتاجات تم وضع عدد من التوصيات اهمها :

أ - ضرورة اعتماد القيادات الادارية في المنظمات المبحوثة بالأنواع الثلاثة للتفكير القيادي المتمثلة ب (الاستراتيجي والرؤيوي و الفرصي) والالتزام بها بالشكل الذي يساعد تلك المنظمات في تحقيق اهدافها ضمن المديات (القصيرة ، والمتوسطة ، والطويلة) وجعلها بالتالي متميزة من حيث تقديمها للخدمات المتنوعة .

ب - من الضرورة اطلاع المنظمات عينة الدراسة واهتمامها بمجالات التغيير الاستراتيجي ، والعمل على تعزيزها .

ب - الدراسات الأجنبية :

1 - دراسة (Kingston) بعنوان : (الاتصالات التنظيمية في مشروع التغيير الاستراتيجي) .
وان مجتمع وعينة الدراسة تمثلت ب(136) من موظفي المنظمة . وان مشكلات الدراسة تمثلت
بالآتي :

أ - ما مدى فعالية استراتيجيات المستخدمة في المشروع ؟

ب - ما هي الاستراتيجيات الفعالة والاستراتيجيات الغير فعالة ؟

وتوصلت الدراسة الى عدد من الاستنتاجات اهمها :

أ - تدعم الدراسة بأن الاولوية للاتصالات ، وان استراتيجيات الاتصالات المستخدمة كانت
ناجحة للمؤهلين ، حيث لم تلبي احتياجات جميع الموظفين .

ب - هنالك مجموعة متنوعة من المشاكل مع الاتصالات مع ذلك لم تؤثر هذه المشاكل على
المنظمة ككل ، بل ظهرت نتائج عدم وجود ثقة داخل المنظمة ، حيث هنالك فجوة بين الادارة
والموظفين .

أ - عدم اشراك الموظفين في عملية التغيير .

ب - هنالك عدد من العوائق التي تحول دون فعالية الاتصالات التي يتم تحديدها ، بما في ذلك
ارتفاع عبء العمل ، وتوقيت الاتصال ، انعدام التنسيق للاتصالات ، تغيير تعب وسخريه
الموظفين في التصدي لهذه القضايا .

وعلى ضوء الاستنتاجات تم وضع عدد من المقترحات اهمها ان التغيير عملية معقدة ،
حيث هنالك عوامل كثيرة تساهم في نجاح او فشل مبادرات التغيير ، وان التواصل مهم وانه جزء
من عملية التغيير وغالبا ما يعني الفرق بين النجاح والفشل .

2 - دراسة (Caldwell et al , 2008) بعنوان: (تنفيذ استراتيجية التغيير في نظام الرعاية
الصحية : اهمية القيادة واستعدادات التغيير) . وان مجتمع وعينة الدراسة تمثلت ب (37) من
اطباء في ادارات متخصصة في تنظيم الرعاية الصحية الكبيرة . وتوصلت الدراسة الى عدد من
الاستنتاجات اهمها هنالك علاقة ارتباط بين التغيير الاستراتيجي وزيادة رضا الزبائن (المرضى)
، حيث ارتبط قواعد استعداد دعم التغيير ونوع القيادة بشكل ايجابي في زيادة رضا الزبائن
(المرضى) . وعلى ضوء الاستنتاجات تم وضع عدد من التوصيات اهمها :

أ - يتطلب في كثير من الاحيان الحصول على تغيير تصرفات الافراد وذلك لنجاح تنفيذ التغيير الاستراتيجي .

ب - على القادة ان تعزز من نتائج التغيير من خلال العمل على تطوير القواعد العامة مثل العمل الجماعي والتسامح عن الاخطاء التي تزيد من الاستعداد العام للتغيير .

3 - دراسة (Gustafson & Wider Lund , 2010) بعنوان : (الاستراتيجية وادارة التغيير : دراسة حالة في اكااديمية هوست فاست) . وان

مجتمع وعينة الدراسة تمثلت بالكوادر الوظيفية من مناطق مختلفة ومواقف مختلفة لشركة عقارية في السويد . وان اداة الدراسة كانت مقابلات مكثفة . وتوصلت الدراسة الى عدد من الاستنتاجات اهمها :

أ - ان التغيير الاستراتيجي اسفر عن ايجاد منظمة ذات رؤية جديدة رائدة في العالم في بيئة جديدة
ب - انشاء قيم جديدة على اساس مدى تحمل الموظفين لعلمهم يكونوا خبراء وشركاء فاعلين في المستقبل .

ت - المنظمة لاتزال في مرحلة مبكرة من التنفيذ .

ث - تم بالفعل تنفيذ بعض اجزاء من التغييرات في المنظمات .

ح - معظم الموظفين يعتقدون ان التغيير داخل المنظمة هو شيء ايجابي .

خ - ان التغيير يجلب العديد من الاشياء الجيدة للمنظمة ، مثل العمل من اجل تحقيق نفس الاهداف والعمل بوثوق .

ثالثا: الدراسات حول ادارة الجودة الشاملة :

أ - الدراسات العربية :

1 - دراسة (الزهراني ، 2009) بعنوان : (تصور مقترح لتطوير ادوات قياس تحصيل الطلاب وفق معايير الجودة الشاملة بوزارة التربية والتعليم) . وكانت منهجية الدراسة هي المنهج الوصفي . وان مجتمع وعينة الدراسة تمثلت ب (38) مشرفا للقياس والتقويم ، (48) معلما بوزارة التربية والتعليم . وتوصلت الدراسة الى عدد من الاستنتاجات اهمها :

أ - توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطي درجات المشرفين والمعلمين على الدرجة الكلية لتطوير ادوات قياس تحصيل الطلاب وفق معايير الجودة الشاملة لصالح المشرفين

ب - عدم توفير معايير جودة ادوات قياس تحصيل الطلاب وفق معايير الجودة الشاملة بنسبة 53 %

ت - كانت درجة جودة معايير ادوات قياس تحصيل الطلاب وفق معايير الجودة الشاملة عالية جدا ل(46) معيار ، وعالية (53) معيار ، ومعيار واحد فقط كانت درجة جودة متوسطة وعلى ضوء الاستنتاجات تم وضع عدد من التوصيات اهمها :

ث - اعتماد المعايير الموجودة في هذه الدراسة بالميدان التربوي من اجل تحسين وتطوير ادوات قياس تحصيل الطلاب وفق معايير الجودة الشاملة .

ح - الاهتمام ببناء وتطبيق ادوات قياس تحصيل الطلاب وفق معايير الجودة الشاملة من قبل المعلمين في جميع المراحل التعليمية .

2 - دراسة (شيلي ، 2014) بعنوان : (دور استراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية : دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية بسكيكدة) . وان مجتمع وعينة الدراسة كانت المؤسسة المينائية بسكيكدة . وتوصلت الدراسة الى عدد من الاستنتاجات اهمها :

أ - وجود علاقة ما بين الايزو 9000، 18000، 26000، 14000 مع ادارة للجودة الشاملة والفوائد الناتجة جراء تطبيقها من طرف المؤسسات .

ب - يتم اعتماد استراتيجية الجودة الشاملة من طرف المؤسسة يؤدي الى تحقيق التنمية المستدامة

ت - حاولت الدراسة الميدانية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة الى معرفة الدور الاستراتيجي للجودة الشاملة ومدى تبنيتها لأبعاد التنمية المستدامة .

ث - ان المؤسسة المينائية بسكيكدة تعتمد على استراتيجية الجودة الشاملة لتحقيق ابعاد التنمية المستدامة .

3 - دراسة (الحكاري ، 2006) بعنوان : (مدى امكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة على الكليات الاهلية بمدينة جدة) وكانت منهجية الدراسة الوصفي المسحي . وان مجتمع وعينة الدراسة

تمثلت اعضاء هيئة التدريسيين واداريين من الكليات الاهلية بمدينة جدة ، وان اداة الدراسة كانت الاستبيان . وتوصلت الدراسة الى عدد من الاستنتاجات اهمها :

- أ - امكانية تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في الكليات الاهلية ممكنة بدرجة عالية .
- ب - اهمية تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في الكليات الاهلية بدرجة عالية جدا .
- ت - وجود معوقات تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة على الكليات الاهلية كانت بدرجة متوسطة
- ث - عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اراء مجتمع الدراسة حول امكانية التطبيق يعزى لاختلاف الكلية والوظيفة .

وعلى ضوء الاستنتاجات تم وضع عدد من التوصيات اهمها :

أ - ملائمة بين اهداف الكليات الاهلية واهداف ادارة الجودة الشاملة لتتمكن الكليات من تطبيق ادارة الجودة الشاملة كما ينبغي .

ب - العمل على فتح قنوات للاتصال الاداري المرن بين الاقسام الاكاديمية والادارية داخل الكليات

4 - دراسة (زقروق ، 2008) بعنوان: (تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة لتحسين اداء كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة ام القرى). وان مجتمع وعينة الدراسة تمثلت بكلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة ام القرى . وان اداة الدراسة كانت الاستبانة . وتوصلت الدراسة الى عدد من الاستنتاجات اهمها :

أ - عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بالنسبة لدرجة استخدام ودرجة اهمية توفر مبادئ ادارة الجودة الشاملة ل (Deming) في البرامج والدورات التي تقدمها كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر تعزى للدرجة العلمية .

ب - وجود فروق ذات دلالة احصائية بالنسبة لدرجة استخدام ودرجة اهمية توفر مبادئ ادارة الجودة الشاملة ل (Deming) في البرامج والدورات التي تقدمها كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر تعزى لسنوات الخبرة .

ت - عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بالنسبة لدرجة استخدام ودرجة اهمية توفر مبادئ ادارة الجودة الشاملة ل (Deming) في البرامج والدورات التي تقدمها كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر تعزى لبلد التخرج .

وعلى ضوء الاستنتاجات تم وضع عدد من التوصيات .

5 - دراسة (لبنان ، 2007) بعنوان: (ادارة الاشراف التربوي للبنات بمدينة مكة المكرمة في ضوء مبادئ ادارة الجودة الشاملة (دراسة ميدانية)) . وان منهجية الدراسة كانت منهج الوصفي المسحي . وان مجتمع وعينة الدراسة تمثلت ب (280) من مشرفات تربويات من ادارة الاشراف التربوي للبنات بمدينة مكة المكرمة . وان اداة الدراسة كانت الاستبيان . وتوصلت الدراسة الى عدد من الاستنتاجات اهمها :

أ - موافقة مجتمع الدراسة بدرجة متوسطة على ممارسة جميع مبادئ ادارة الجودة الشاملة في ادارة الاشراف التربوي للبنات .

ب - موافقة مجتمع الدراسة بدرجة مهمة جدا على اهمية تطبيق جميع مبادئ ادارة الجودة الشاملة في ادارة الاشراف التربوي .

وعلى ضوء الاستنتاجات تم وضع عدد من التوصيات اهمها :

أ - تصميم نظام جديد للحوافز لتحسين جودة اداء العمل ، وتشجيعها على الابداع وصولا الى التميز .

ب - تحقيق الرضا الشامل للمستفيدات من خلال خدمات التي تقدمها .

ت - تبسيط خطوات واجراءات العمل من خلال تفعيل تقنيات الحديثة .

ث - التركيز على التدريب لرفع كفاءة اداء المشرفات التربويات وجميع منسوبات ادارة الاشراف التربوي .

ح - اتباع مبدأ الادارة بالتفويض والمشاركة في صنع القرارات ، بحثن على تحمل المسؤولية ومواجهة العقبات .

خ - تكوين فرق العمل ، لتبادل الخبرات .

6 - دراسة (الكحلوت ، 2013) بعنوان : (مدى تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في وزارة النقل والمواصلات في قطاع غزة : دراسة تحليلية من وجهة نظر العاملين) . وكانت منهج الدراسة منهج الوصفي . وان مجتمع وعينة الدراسة تمثلت ب (117) موظفا من وزارة النقل والمواصلات في قطاع غزة . وان اداة الدراسة كانت الاستبيان . وتوصلت الدراسة الى عدد من الاستنتاجات اهمها :

أ - لا تدعم المبادئ التالية (الإدارة العليا ، اتخاذ القرارات ، المشاركة والدافعية ، التحسين الشامل ، التدريب والتطوير ، التركيز على المستفيدين) تطبيق ادارة الجودة الشاملة في وزارة النقل والمواصلات .

ب - تدعم المبادئ التالية (الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية ، فرق العمل والعمل الجماعي ، اهداف الوزارة والعاملين) تطبيق ادارة الجودة الشاملة في وزارة النقل والمواصلات .

وعلى ضوء الاستنتاجات تم وضع عدد من التوصيات اهمها:

أ - زيادة الوعي بمفهوم ادارة الجودة الشاملة واهمية تطبيقها للعاملين وخصوصا الادارة العليا .

ب - وضع الية واضحة لاتخاذ القرارات تشارك فيها جميع العاملين .

ت - ضرورة تعزيز مستوى معرفة جميع العاملين في وزارة النقل والمواصلات في قطاع غزة ، بمنهج تطبيق ادارة الجودة من خلال عقد دورات تدريبية لبيان دورها في تحسين الاداء المؤسسي .

ث - التركيز على المستفيد كهدف اساسي من اهداف ادارة الجودة الشاملة .

ب- الدراسات الاجنبية :

1 - دراسة (Goh, 2000) بعنوان : (تنفيذ ادارة الجودة الشاملة في الشركات الصغيرة والمتوسطة) وان مجتمع وعينة الدراسة تمثلت ب (30) شركة في شفيلا و (10) شركات صناعية الصغيرة والمتوسطة في سنغافورة . وان اداة الدراسة كانت الاستبيان . وتوصلت الدراسة الى عدد من الاستنتاجات اهمها :

أ - تحقيق فرضية التي تشير الى عدم ادراك الشركات المبحوثة المفاهيم المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة والاثار المترتبة عليها .

ب - تحقيق الفرضية التي تشير على ان الشركات المبحوثة تشجع على تنفيذ ادارة الجودة الشاملة من خلال اطار يضم مزيجا من التدريب والتوجيه والتي بالفعل تطبق ادارة الجودة الشاملة .

2 - دراسة (Twaiisi, 2008) بعنوان : (تقييم تنفيذ ادارة الجودة الشاملة مع قطاع التكنولوجيا والاتصالات الاردنية) . وان مجتمع وعينة الدراسة تمثلت بأكثر عشرة شركات في الاردن . وان اداة الدراسة كانت الاستبيان والمقابلات شبه المنظمة مع الكوادر الوظيفية ومدراء ادارة الجودة الشاملة . وتوصلت الدراسة الى عدد من الاستنتاجات اهمها :

أ - وجود ثلاثة عوائق تعيق تطبيق ادارة الجودة الشاملة بنجاح وهي خصائص الثقافة التنظيمية الداخلية للمنظمات ومستوى تمكين الموظفين ودرجة التحسين المستمر .

ب - وجود تأثير حاسم للتنفيذ الناجح لإدارة الجودة الشاملة في تحسين القدرة التنافسية للشركات المبحوثة .

ت - تشير النتائج الى ان سياسة التشجيع الحكومية ، وسياسة تحديد مستويات جودة الاداء في الشركات المبحوثة ، ونظام التعليم من خلال تهيئة موظفين مؤهلين تشجع وتدعم تنفيذ ادارة الجودة الشاملة ، على عكس سياسة فرض الضرائب والتراخيص الجديدة والنزعة المركزية للزبائن والعملاء التي تعطي الاولوية للأسعار وليس للجودة كعامل مشجع .

ث - يتم وضع نموذج لتطوير ودعم تطبيق ادارة الجودة الشاملة في قطاع التكنولوجيا والاتصالات الاردنية .

وفي ضوء التوصيات تم وضع عدد من التوصيات .

3 - دراسة (Al-Amri, 2012) : بعنوان: (تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الجامعات الحكومية اليمنية) . وان مجتمع وعينة الدراسة تمثلت ب (262) من اعضاء هيئة التدريس بالجامعات الاكاديمية . وان اداة الدراسة كانت الاستبيان . وتوصلت الدراسة الى عدد من الاستنتاجات اهمها هنالك اقبال لدى الجامعات الحكومية اليمنية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة . وعلى ضوء الاستنتاجات تم وضع عدد من التوصيات .

4 - دراسة (Kumar ,2005) بعنوان: (ادارة الجودة الشاملة اساس لتحول السكك الحديدية الهندية : دراسة حالة) وان مجتمع وعينة الدراسة تمثلت ب كبار اعضاء شركة السكك الحديدية الهندية . وتوصلت الدراسة الى عدد من الاستنتاجات اهمها وضع نموذج لتحويل شهادة الايزو الى ادارة الجودة الشاملة ، يبين من خلال هذا النموذج رضا العملاء قيمة وليس مجرد مقياس .

رابعا : دراسات تتعلق بمتغيرات الدراسة الثلاثة :

أ - الدراسات العربية :

1 - دراسة (العاني ، 2008) الدراسة بعنوان : (تقييم دور ثقافة المنظمة ونجاح ادارة المعرفة في تطوير الميزة التنافسية المستدامة : دراسة تطبيقية في شركات الاتصال الخليوي العاملة في العراق) . وان مجتمع وعينة الدراسة تمثلت ب (72) مديرا تنفيذيا في شركات الاتصال الخليوي العاملة في العراق وان اداة الدراسة كانت الاستبيان . وتوصلت الدراسة الى عدد من الاستنتاجات

اهمها : يتكامل دور ثقافة المنظمة ونجاح ادارة المعرفة في تطوير الميزة التنافسية المستدامة ، الا ان متغير دور ثقافة المنظمة هو الذي يتغلب في تطوير الميزة التنافسية المستدامة مما يدل على اهمية الثقافة وارتباطها بكل المتغيرات الاخرى في المنظمة . وعلى ضوء الاستنتاجات تم وضع عدد من التوصيات تمثلت بالاتي :

أ - محاكاة الشركات المبحوثة للشركات العالمية ورسم السيناريوهات في مواجهة المستقبل.

ب - تعزيز المعرفة الموجودة من خلال تطوير الورش الموقعية ووضع استراتيجيات وسياسات محددة تتبعها الشركات للحصول على تعلم ومعرفة .

2 - دراسة (بركات ، 2007) الدراسة بعنوان: (واقع تطبيق ابعاد ادارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة) وان منهج الدراسة كانت منهج الوصفي التحليلي ، اسلوب الحصر الشامل . وان مجتمع وعينة الدراسة تمثلت ب (138) شخصا في الادارة العليا من فروع وادارت البنوك العاملة في قطاع غزة ، وان اداة الدراسة كانت الاستبيان . وتوصلت الدراسة الى عدد من الاستنتاجات اهمها :

أ - هنالك تبني واضح لدى البنوك العاملة في قطاع غزة لتطبيق ابعاد ادارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة فيها .

ب- لا توجد فروق في اراء افراد العينة حول واقع تطبيق ابعاد ادارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة .

وعلى ضوء الاستنتاجات تم وضع عدد من التوصيات اهمها :

أ- تعزيز الاهتمام بالتركيز على العميل .

ب- التأكيد على اهمية واثر الثقافة التنظيمية والتي تؤدي الى زيادة فعالية تطبيق ابعاد ادارة الجودة الشاملة .

3- دراسة (عبد المالك ، 2012) الدراسة بعنوان: (ادارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية : دراسة ميدانية لشركة نجمة للاتصالات) وان منهج الدراسة كانت المنهج الوصفي التحليلي ودراسة الحالة . وان اداة الدراسة كانت الاستبيان وهدفت الدراسة عدد من الاهداف اهمها :

أ- محاولة تعميق الفهم بموضوع ادارة المعرفة ، والقاء الضوء حول مفاهيمها واهدافها وعملياتها ، واستراتيجيتها .

ب- محاولة إبراز الجوانب المهمة في القدرة التنافسية من خلال التعرض لمفهومها وأنواعها ومصادرها .

وتوصل البحث الى عدد من الاستنتاجات اهمها :

أ- تساهم ادارة المعرفة في تدعيم القدرة التنافسية من خلال مجموعة من الدعائم تتمثل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال والموارد البشرية .

ب- تسعى ادارة المعرفة من خلال عملياتها الى توليد وتخزين وتوزيع وتطبيق المعرفة في المؤسسة ، وتحقيق القدرة التنافسية .

وعلى ضوء الاستنتاجات تم وضع عدد من التوصيات اهمها :

أ - اسلوب ادارة المعرفة اسلوب اداري جديد يجب ان تتبناه جميع المؤسسات التي لديها رغبة تدعيم قدرتها التنافسية .

ب- ضرورة تبني مبدأ جمع المعرفة المتاحة لدى العاملين خصوصا حاملي المعرفة ، واستخدام اسلوب في نقلها على بقية العمال في المؤسسة يتضمن التكوين الشيء الجيد لعمالها .

4 - دراسة (العلول ، 2011) الدراسة بعنوان : (دور ادارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الاكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة) : وان منهج الدراسة كانت المنهج الوصفي التحليلي ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الاكاديميين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة (الازهر - الاقصى - الاسلامية - القدس المفتوحة) والبالغ عددهم (1309) ااكاديميا . وتم اخذ عينة (196) ااكاديميا . وكانت اداة الدراسة الاستبيان . وهدفت الدراسة عدد من الاهداف اهمها

أ - التعرف على مفهوم ادارة المعرفة في مجال تنمية الموارد البشرية الاكاديمية في ظل الفكر الاداري المعاصر في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة .

ب- تحديد درجة ممارسة العاملين الاكاديميين لدور ادارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الاكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة .

وتوصلت الدراسة الى عدد من الاستنتاجات اهمها :

أ- ان درجة ممارسة العاملين الاكاديميين لدور ادارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة كانت بوزن نسبي (52%)

ب- وجود فروق جوهرية ذات دلالة احصائية لدرجة ممارسة العاملين لدور ادارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الاكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزي لمتغير الجنس وذلك لصالح الاناث .

5 - دراسة (عباينة وحتاملة ، 2013) الدراسة بعنوان: (دور الثقافة التنظيمية في دعم ادارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الاردن) : وان منهج الدراسة كانت الاستبيان واستخدمت الدراسة منهج الوصفي التحليلي وان مجتمع الدراسة شملت جميع مستشفيات القطاع العام العاملة في محافظة اربد وشملت جميع شاغلي الوظائف الإشرافية وبلغ عددهم (253) وهدفت الدراسة الى تعرف دور الثقافة التنظيمية في دعم ادارة المعرفة . وتوصلت الدراسة الى عدد من الاستنتاجات اهمها وجود علاقة ارتباط ايجابية بين انماط الثقافة التنظيمية السائدة وبين ابعاد ادارة المعرفة . واوصت الدراسة عدد من التوصيات اهمها :

أ- تبني ثقافة تنظيمية ابداعية لإنجاح ممارسة ادارة المعرفة في القطاع الصحي الحكومي تساعد في ايجاد وتخزين ونشر وتطبيق المعرفة لتطوير وتحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين من خلال توفير الحوافز وتشجيع المبادرات الفردية والجماعية .

ب- ضرورة تأسيس نظم معلوماتية فعالة ، وتوفير وسائل تكنولوجيا حديثة لحفظ المعلومات والمعارف الجديدة ، وعقد الدورات والندوات التدريبية و ورش العمل

6- دراسة (خليل واخرون ، 2012) الدراسة بعنوان : (اثر ادارة المعرفة في تحقيق مبادئ الجودة الشاملة وزيادة الميزة التنافسية : دراسة تطبيقية في شركة بغداد للمشروبات الغازية) . وكانت اداة الدراسة الاستبيان وقد حددت الدراسة ب(134) فردا . وتهدف الدراسة الى التعرف بمفهوم ادارة المعرفة واهميتها وكانت منهج الدراسة الوصفي التحليلي وتوصلت الدراسة الى عدد من الاستنتاجات اهمها :

أ - إن إدارة المعرفة تعزز استراتيجيات عمل المنظمة الأخرى مثل تحقيق الجودة الشاملة

واعادة الهندسة، والتطوير التنظيمي، والتعلم التنظيمي إذ أنها تحقق التركيز الملائم للحصول على المعرفة وتمييزها واستغلالها لتحقيق ميزتها التنافسية في العصر الجديد.

ب- يزداد تأثير إدارة المعرفة تأثيرا ايجابيا في زيادة الميزة التنافسية، من خلال تحقيق مبادئ الجودة الشاملة مما يدعم عمل الشركة المبحوثة، ويجعل الإدارة العليا قادرة على أن تعكس رؤيتها وفلسفتها وأفكارها في ايجاد مناخ عمل يسهم في الاستخدام الأمثل لمواردها وقابليتها، وتحسين كفاءتها وتلبية حاجات ورغبات زبائنها وزيادة حصتها السوقية.

وبناء على الاستنتاجات تم تحديد عدد من التوصيات اهمها :

أ - تشجيع الإدارة العليا في الشركة المبحوثة لعاملها باستمرار على تقديم تقارير مكتوبة لبيان أسباب حدوث الأخطاء والانحرافات عن الأهداف المحددة.

ب - . سعي الشركة المبحوثة على تطوير قيمة الزبون والعمل على تحسين نوعية الخدمة المقدمة له بالمواصفات والمعايير العالمية من اجل تطبيق المعرفة ووضعها موضع التنفيذ الصحيح بهدف استثمارها بشكل جيد.

7 - دراسة (عبد الحافظ واخرون ، 2012) الدراسة بعنوان : (الاستخدام الأفضل لتطبيقات استقطاب واختيار الموارد البشرية و إثرهما في تلبية مؤشرات إدارة الجودة الشاملة) ، وكانت منهج الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وكانت اداة الدراسة الاستبيان وكان هدف الدراسة هو تحديد أهمية الاستخدام الأفضل لتطبيقات الاستقطاب والاختيار في تلبية مؤشرات ادارة الجودة الشاملة واختيرت دائرة العقارات الدولة مجالاً للدراسة .

واكدت ابرز نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط و تأثير معنوية بين الاستخدام الأفضل لتطبيقات الاستقطاب والاختيار من جهة وبين تلبية مؤشرات ادارة الجودة الشاملة من جهة اخرى وان وظيفتي الاستقطاب والاختيار تعد واحدة من الوظائف التي تلعب دور كبير في تعزيز مؤشرات ادارة الجودة الشاملة وعليه فقد اوصت الدراسة بضرورة زيادة وتفعيل دورة ادارة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة وبالشكل الذي يساعد على تلبية مؤشرات ادارة الجودة الشاملة .

8 - دراسة (العبيدي ، د. ت) الدراسة بعنوان : (ادارة الجودة الشاملة:التغيير والتطوير التنظيمي من اجل انجاح المنظمة) وكانت منهج الدراسة المنهج النظري التحليلي وتهدف الدراسة الى التعرف على دور ادارة الجودة الشاملة كنظام تغيير توسعي يهدف الى ادخال النجاحات للمنظمة من خلال تحليل القوى المسيطرة على المنظمة والمسيرة لها ودور الظروف الداعمة لعملية التغيير التنظيمي فيها من خلال رؤية القيادة فيها نحو المستقبل وتوصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات اهمها :

أ - في بعض الاحيان قد تقاد جهود التغيير في المنظمات مركزيا من قبل لجنة موجهة او

مجموعة من التنفيذيين لكن من المفضل في ادارة الجودة الشاملة عدم تمركز الجهود وتأسيس ادارة الجودة الشاملة منفصلة، ولكن دعم الادارة العليا مهم من البداية، حيث ان النجاح في اقسام او برامج معينة تثبت الخطوات اللاحقة لنشر الاتجاهات الصحيحة لإدارة الجودة الشاملة.

ب - ان التغيير من الاسفل يكون مناسباً للذين في مستويات الادارية الدنيا والذين يريدون تطبيق ادارة الجودة الشاملة وربما يكون من الافضل البدء بإدارة الجودة الشاملة مع قوة مهمة مؤقتة ومن ثم الاستمرار . ويجب على القادة ان لا يكرسوا جل وقتهم نحو ادارة الجودة الشاملة بل يجب عليهم المحافظة على عملهم المعتاد .

وعلى ضوء الاستنتاجات تم تحديد عدد من التوصيات اهمها ان الادارة بالتجوال مفيدة للبقاء على اتصال مع العاملين مباشرة والتعرف على احتياجاتهم وبالتالي الشعور بحرارة العمل . حيث ان اللقاء مرارا بالمدراء في الادارة الوسطى والتعرف على جهودهم الشخصية المستخدمة في ادارة الجودة الشاملة له اثره الكبير في التركيز على طبيعة العمل ويجعل وجود الاثارة في طريقة جديدة للعمل في عقول العاملين .

9 - دراسة (العزاوي والجرجري ، 2006) الدراسة بعنوان: (ادارة الموارد البشرية وامكانية تطبيق الجودة الشاملة دراسة نظرية تحليلية) وكان منهج الدراسة النظرية التحليلية وهدفت الدراسة الى تقديم اطار فكري عن المفاهيم المتعلقة بالمجالات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية وعلاقتها بمؤشرات ادارة الجودة الشاملة وعرض المقومات والاسس الرئيسة للتعرف على دور ادارة الموارد البشرية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة وتوصلت الدراسة الى عدد من الاستنتاجات اهمها :

أ - على الرغم من ان هناك بعض حالات الاختلاف والشد بين مفهوم ادارة الجودة الشاملة وادارة الموارد البشرية ، الا ان هناك ايضا العديد من حالات التماثل والتكامل بينهما ، وتتعلق نقاط التماثل بان كلا المفهومين يتبنيان الالتزام الواسع الذي يشمل كل اطراف المنظمة والذي يستهدف التحسين .

ب - قامت الدراسة بتشخيص العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة وادارة الموارد البشرية في صلتها مع حقول الوظيفة مثل تنظيم العمل المستند على العمل الفرقي والتخطيط واعداد الكوادر والتدريب .

وعلى ضوء الاستنتاجات تم تحديد عدد من التوصيات اهمها :

أ - ضرورة تبني المنظمات سياسات واستراتيجيات واضحة لإدارة الموارد البشرية مع الاخذ بنظر الاعتبار اجراء التحسينات المستمرة في انشطتها بما ينسجم مع الهدف الاساسي لإدارة الجودة الشاملة .

ب - ضرورة ارضاء العاملين داخل المنظمة والزبائن خارجها لإسهامها الفاعل في تحقيق ادارة الجودة الشاملة .

10 - دراسة (اللامي وسعيد ، 2014) الدراسة بعنوان : (دور التزام الادارة العليا بالجودة الشاملة في تطبيق عمليات ادارة المعرفة بحث استطلاعي لعينة من الكليات الاهلية) ، وكانت منهج الدراسة منهج الوصفي التحليلي وكانت اداة الدراسة الاستبيان وكان مجتمع الدراسة (83) فرد من القيادات الادارية في الكليات الاهلية .

وتوصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات اهمها هناك علاقة ارتباط بين التزام الادارة العليا وعمليات ادارة المعرفة مما يؤكد على دور الادارة العليا في نجاح تطبيق ادارة المعرفة في الكليات الاهلية عن طريق تخصيص الموارد الملائمة واختيار الموارد البشرية المطلوبة لتنفيذ ادارة المعرفة . وركزت التوصيات على استمرار الدعم من قبل الادارة العليا لدورها الاساسي في ايجاد وصيانة بيئة ادارة المعرفة وتحويل هكذا دعم الى جهود مكثفة تسهم في نجاح عملياتها .

11 - دراسة (محمد واخرون ، د. ت) الدراسة بعنوان : (اثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تنفيذ ادارة الجودة الشاملة :دراسة تطبيقية في معمل سمنت السدة) ، وكانت منهج الدراسة الوصفي التحليلي وكانت اداة الدراسة الاستبيان وهدفت الدراسة الى عدد من الاهداف اهمها التوصل إلى نتائج العلاقة والأثر بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة . وكانت مجتمع الدراسة **معمل سمنت السدة** وكان عينة الدراسة عن اصحاب المناصب الادارية وتوصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات اهمها وجود علاقة تأثير معنوية بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية المتمثلة (بالتوظيف ، التعويض ، والتدريب والتطوير) وادارة الجودة الشاملة . وبناء على الاستنتاجات تم تحديد عدد من التوصيات اهمها:

أ- تعزيز وعي جميع المدراء في المنظمة بما فيهم مدراء الموارد البشرية بأهمية وفوائد تطبيق ادارة الجودة الشاملة

ب- فضلا عن توعيتهم بأهمية المورد البشري ودوره في تحقيق الجودة . من خلال استثماره افضل استثمار وتطويره وصيانته بكلفة مناسبة وبأعلى عائد باعتباره رأس مال فكري

ت- فضلا عن ذلك توصي بزيادة توعية الافراد العاملين بأهمية الجودة الشاملة . والاهتمام بأفكارهم واراءهم ومقترحاتهم التي تدعم جهود تحسين الجودة في المنظمة . فضلا عن سعي الادارة الى توفير مناخ عمل يتصف بروح التعاون.

12- دراسة (مناصرية ، 2012) الدراسة بعنوان : (أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، حاسي مسعود، الجزائر): وكانت منهج الدراسة الوصفي التحليلي وكانت اداة الدراسة الاستبيان وكان مجتمع الدراسة مؤسسة سوناطراك، حاسي مسعود، الجزائر وتوصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات اهمها وجود

علاقة الارتباط بين الكفاءات البشرية وإدارة الجودة الشاملة وبناء على الاستنتاجات تم تحديد عدد من التوصيات أهمها ان الوعي بأهمية الكفاءات البشرية وأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة يشكل ادراكا راسخا لمدى تكامل وتلازم هذين المدخلين ودورهما في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة .

ب - الدراسات الأجنبية :

1- دراسة (Duran , 2014) الدراسة بعنوان : (تحليل العلاقة بين تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة : دراسة حالة اسكي شهير) وكانت منهج الدراسة الوصفي التحليلي وكانت اداة الدراسة الاستبيان وان مجتمع الدراسة مدرء اقسام إدارة الجودة وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة الارتباط بين تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة وعلى ضوء الاستنتاجات تم تحديد عدد من التوصيات .

2- دراسة (Loke et al ,2011) الدراسة بعنوان : (التكامل بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة لتعزيز تعليم سلسلة التوريد : منهج هيكل) : وكانت منهج الدراسة الوصفي التحليلي وكانت اداة الدراسة الاستبيان وكان مجتمع الدراسة مدرء التصنيع الماليزي وشركات الخدمات ، وتكونت العينة من (202) شركة وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة وقوية بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة وعلاقتها بتعليم سلسلة التجهيز وعلى ضوء الاستنتاجات تم تحديد عدد من التوصيات .

اهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة : بعد ان تم تناول اهم الدراسات السابقة التي تعرضت لموضوعات إدارة المعرفة والتغيير الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة لابد من الاشارة الى اهم ما تتميز به هذه الدراسة عن الدراسات السابقة التي اوردت في هذه الدراسة .

اهتمت هذه الدراسة بعمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة وتخزين المعرفة وتوزيع المعرفة وتطبيق المعرفة) كمتغير مستقل ترتبط و تؤثر في متغير معتمد (إدارة الجودة الشاملة) بمؤشراته المتعددة (التحسين المستمر والتركيز على الزبون ودعم الادارة العليا والمشاركة الكاملة للعاملين واتخاذ القرارات بناء على الحقائق والوقائع والتعليم والتدريب) من جهة . وكذلك مجالات التغيير الاستراتيجي كمتغير مستقل ترتبط وتؤثر بمؤشرات إدارة الجودة الشاملة كمتغير معتمد من جانب اخر . اي ان هذه الدراسة اهتمت بثلاثة متغيرات رئيسة وليس متغيرين كما وردت في الدراسات السابقة .

وان هذه الدراسة اخذت اساليب احصائية متعددة من النسب المئوية والتكرارات والانحرافات المعيارية والايوساط الحسابية وكذلك الارتباط والانحدار من خلال وصف وتشخيص المتغيرات الرئيسية الثلاثة واختبارها . وتركزت هذه الدراسة على تطبيقها في التعليم الجامعي ، حيث طبقت هذه الدراسة في كليات جامعة صلاح الدين - اربيل .

الفصل الثاني

الجانب النظري

يستلزم تأسيس الاطار النظري للدراسة مراجعة طروحات الكتاب والباحثين النظرية والتطبيقية لموضوعاتها الاساسية وعلى النحو الذي يسهم في ارساء تصورات والفهم الواضح لمتغيراتها الرئيسية والفرعية ، ويعرض هذا الفصل اطارا نظريا لإدارة المعرفة والتغيير الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة ضمن ثلاثة مباحث هي :

المبحث الاول : ادارة المعرفة

المبحث الثاني : التغيير الاستراتيجي

المبحث الثالث : ادارة الجودة الشاملة

المبحث الاول

ادارة المعرفة

ويعرض هذا المبحث اطارا نظريا لمفهوم المعرفة وانواعها واهميتها ومفهوم ادارة المعرفة واهميتها وعملياتها ضمن ثلاثة محاور وهي :

اولا: المعرفة من منظور مفاهيمي

ثانيا: ماهية ادارة المعرفة

ثالثا: عمليات ادارة المعرفة

اولا : المعرفة من منظور مفاهيمي : تعد ادارة المعرفة اليوم المجال الاحداث التي خطفت اهتمام المختصين ، والقت بظلالها على عالم ادارة الاعمال ، والذي صار التوجه الحقيقي للباحثين والمنظمات المعاصرة نحوها على حد سواء ، ويأتي هذا التحول نتيجة لعوامل محفزة اهمها الانتقال الواضح الى اقتصاد المعرفة وما يرافقه من مظاهر وقوانين إضافة نظرة جديدة لمفاهيم النظرية الاقتصادية التقليدية، فضلا عن ظهور مجتمعات المعرفة، وهجرة القيمة من المادة الى المعرفة، وانتقال مزايا الابداع والتنافس الى الموجودات المعرفية والفكرية.

وهكذا اصبحت ادارة المعرفة ضرورة ملحة لمنظمات الاعمال بعد التوجه الذي شهدته المجتمعات والاقتصادات نحو المعرفة من خلال تبنيها الطرائق والاساليب الحديثة لتعديل سلوكها في ادارتها لعملياتها المتمثلة بتحديد المعرفة ، وصياغة غاياتها ، وتوليدها ، و تخزينها ، وتوزيعها ، وتطبيقها، فضلا عن اعتمادها الاستراتيجيات المناسبة لهذه الممارسات بما يعززها بحيث تصبح معرفة جوهرية متمثلة بالمعرفة السوقية والتنافسية التي يمكن استثمارها لصالح المنظمة (محمد ، 2006: 1) .

واعتمادا على ذلك يقدم هذا المبحث تصورا عاما عن مفهوم المعرفة واهميتها وانواعها وذلك ضمن المحاور الآتية :

مفهوم المعرفة : وردت تعاريف عدة لمفهوم المعرفة ، حيث يبين (الجرجري ، 2006: 6) ان المعرفة " قد تكون خبرات او مهارات او حدس يمتلكه الفرد او مجموعة ، اي قد تكون هذه المعرفة ضمنية لدى الفرد يصعب نقلها وتوثيقها ، او قد تكون ظاهرة للجميع ويمكن توثيقها ونقلها او

استخدامها من قبل الجميع " ويشير (المعاضيدي ، 2005: 42) الى ان المعرفة " هي ذلك المورد الحيوي والديناميكي المتفاعل في عقل الانسان والمتوفر بصور خفية ضمنية او ظاهرة ، ويمكن له ان يمثل رأس المال الفكري للمنظمة والمادة الخام للابتكار والابداع والتميز والتنافس ، والعامل الحاسم لكيفية اداء الاعمال بشكل فاعل وكفاء".

ويوضح (الجنابي ، 2009: 29-30) بأن المعرفة "تسمو بموقعها عن البيانات والمعلومات ، وتقترب من الحكمة التي تتوج الهرم ، فالضمنية منها وهي القسم الاكبر من المعرفة ، كالحكمة لا يمكن تكميمها وحسابها او تقييمها او ترميزها برموز ومعادلات رياضية ، ولا يمكن برمجتها ايضا ، فهو نتاج فكري شخصي ضمني او كامن في اعماق العقل الانساني ، وهو ذاتي محض كالبصيرة او الحدس او غيرهما يتطلع بمهام ابداعية جيدة تطبع سمو الشخصية الانسانية المتفردة بمزاياها اللانتمطية ووعيتها الذي لا يجاري في التصرف وحل المعضلات واتخاذ القرار "

ويرى (نايف ، 2007: 7) بأن المعرفة هي "موجود اقتصادي ذا بنية اجتماعية ناتج عن تفاعل العوامل التقنية والتنظيمية بشكل يجعلها قدرة جوهرية ومصدرا مستديما للميزة التنافسية تمكن المنظمة من ادراك التميز" والشكل رقم (2-1) يبين مفاهيم المعرفة حسب اراء بعض الكتاب والباحثين

شكل رقم (1-1) مفهوم المعرفة حسب اراء بعض الكتاب والباحثين

ت	المصدر	مفهوم المعرفة
1-	(خضر ، 2008 : 419 - 470)	عبارة عن مزيج من البيانات والمعلومات والخبرات والمهارات والقدرات المتراكمة لدى الافراد او الكيانات التي تستخدم لمنفعة ما .
2-	(الكعبي ، 2006 : 54)	تمثل متغير السمة او المقدرة الشخصية التي هي بحوزة شخص معين لأداء مهمة باطنية او خارجية لتحويل المعلومات الى اجراء فاعل ويخلط البعض خطأ بين المعرفة والمعلومات او البيانات .
3-	(عجام ، 200 : 63)	تنمو باتجاه المعرفة الضمنية فنصفها بالعلوم والتجارب والخبرات والمفاهيم الاساسية التي يتم اختزانها في ذاكرة الفرد ، والتي من خلالها يمكن ايجاد حلول للمشاكل التي تواجهه، مع امكانية تبادل بعض هذه المعرفة فيما بين الافراد عن طريق

		التفاعل بينهم ليصبح ذلك الجزء معرفة جماعية وقد يتم ترميزه
-4	(شاكر ، 2006 : 42)	هي العلوم والخبرة المتراكمة من جراء التعلم او التجارب او انها عبارة عن معلومات متراكمة تضاف الى الخبرات التي يمتلكها الفرد والمجتمع
-5	(العاني ، 2008 : 111)	دالة حقيقية لعملية الحصول على المعلومات والمشاركة بها وتفسيرها وتحويلها الى حقائق علمية مستقرة تشكل الخزين الفكري الظاهري والضمني للشخص او الفريق او المنظمة .
-6	(سليم ، 2020 : 264)	هي المعلومات التي يمكن استخدامها وتطبيقها وهي مجموعة متكاملة من الرؤى والخبرات والحقائق والمعتقدات والمناهج والاساليب الفنية التي ترشد الافراد والمنظمات وتشير المعرفة في مواقع العمل الى قدرة الافراد والمنظمات على الفهم والتصرف واتخاذ القرارات السليمة.
-7	(طالب والجنابي ، 2009 : 56)	توليفة من المعلومات والتقانة ويزداد تأثيرها ازديادا كبيرا عند تقاسمها .
-8	(عليان ، 2012 : 76)	انه رأس المال الفكري الذي يتجدد ويتطور باستمرار و لا ينضب بالاستخدام .
-9	(الملكاوي ، 2007 : 3)	حصيلة امتزاج وتفاعل خفي بين المعلومات والخبرة والمدرجات الحسية والقدرة على الحكم ، وتتم عملية المزج داخل عقل الفرد لتنتج بعده المعرفة التي توصل لأفضل النتائج والقرارات واستخلاص مفاهيم جديدة .
10	(نورالدين ، 2010 : 13)	هي العلم بالأشياء ومضامينها وتفسير الظواهر والمعرفة تشمل كل شيء سواء المعرفة بالطبيعة او المعرفة بالإدارة او المعرفة بالعلوم والآداب او المعرفة بالسياسة والاقتصاد والاجتماع او المعرفة بالمناهج والتربية والتعليم او المعرفة بالزراعة والصناعة والتجارة وكافة مناحي الحياة
-11	(الخطيب ومعاينة ، 2009 : 59)	جميع العمليات والممارسات التي تهدف الى ايجاد المعرفة واكتسابها ومشاركتها ونشرها واستخدامها لتظهر على ممارسات المنظمة وعملياتها وتحقق اغراضها وعلى هذا فالمعرفة هي بمثابة البيئة التقانية والمعلوماتية للمنظمة، وتسهم علوم تقانة

المعلومات وعلم الحاسوب ونظريات المعرفة وبحوث القدرات العقلية بشكل واضح في هذا المجال .		
المعرفة من منظورها الصريح هي معلومات المعالجة التي تستخدم في معالجة مشكلة معينة وهي الخبرة المصاغة في قواعد واجراءات المنظمة ، وهي المعلومات المحللة والمطبقة لمعالجة مشكلة معينة والقابلة للاستخدام والتعليم والنقل . اما المعرفة من منظور ضمني فهي ما يوجد في عقل صاحب المعرفة .	(نجم ، 2009 : 491)	-12
تبرير للمعتقدات الشخصية التي تزيد من المسؤوليات الفردية لاتخاذ فعل فعال ، ويعود هذا الفعل الى مهارات وقدرات بدنية ونشاطات فكرية وادراكية لحل مشكلة ما وهي اما ان تكون ضمنية او واضحة .	(الزبادات ، 2008 : 17)	-13
هي الافكار او المفاهيم التي تبديها كينونة معينة (فرد او مؤسسة او مجتمع) والتي تستخدم لاتخاذ سلوك فعال نحو تحقيق اهداف تلك الكينونة ، وتظل المعرفة خاصة بالكينونة التي اوجدتها الى ان تأخذ طريقها للعلن من خلال التعبير المباشر ، او يتم تعميمها في وثائق المجتمع ومنتجاته وممتلكاته ونظمه وعملياته .	(الشيمي ، 2009 : 80)	-14
هي الافكار او المفاهيم التي تبديها كينونة معينة (فرد او مؤسسة او مجتمع) والتي تستخدم لاتخاذ سلوك فعال نحو تحقيق اهداف تلك الكينونة ، وتظل المعرفة خاصة بالكينونة التي اوجدتها .	(ابراهيم ، 2009 : 76)	-15
مزيج من الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات السياقية المتراكمة لدى العامين ولدى المنظمة ، وهي انواع مختلفة تشمل المعرفة الضمنية والواضحة ومعرفة كيف	(محمد وقنديلي والعمري ، 2006 : 26)	-16
التراكم الناتج من حصيلة البحث العلمي ونتائج الدراسات والابحاث وغيرها من وسائل تكوين المعلومة التي يحصل عليها الفرد من خلال البيانات المتاحة والتي يتم تجميعها وتحليلها وتخزينها والوصول من خلالها للمعلومات التي تتراكم ثم تكون	(حمود ، 2010 : 55)	-17

	سبيلا واضحا للمعرفة	
18-	(السكرانية ، 2010: 272) مجموعة من النماذج التي تصف خصائص متعددة وسلوكيات ضمن نطاق محدد، ويمكن للمعرفة ان تسجل في ادغة الافراد او يتم خزنها في وثائق المجتمع او المنظمة ومنتجاته وممتلكاته ونظمه، وعملياته	
19-	(الهيئي ، 2009: 13) هي مجموعة من الحكم والتجارب والاجراءات التي تعتبر صحيحة وحقيقية وبناء عليه فهي مواجهة للأفكار ، والسلوكيات واتصالات الافراد	
20-	(الوليد، 2009: 105) اسم مشتق من فعل "يعرف" ويشير الى القدرة على التميز ، و التلائم ، وهي اذن كل ما هو معروف او ما هو مفهوم ، والمعنى ان الرصيد المعرفي الناتج من حصيلة البحث العلمي والتفكير الفلسفي والدراسات الميدانية والتطوير والمشروعات الابتكارية وغيرها من اشكال الانتاج الفكري للإنسان عبر الزمان تتمثل جميعها في الرصيد المعرفي او الكم المعلوم القابل للاستخدام في اي مجال من المجالات .	
21	(لفته ، 2011:237) مورد فكري اساسي تقني للنشاط التطبيقي	
22-	(عبد المالك ، 2012:50) مزيج من المفاهيم والافكار والقواعد والاجراءات التي تغذي الافعال والقرارات	
23-	(الهالي ، 2011 : 9) رصيد متراكم من الخبرات والتجارب التي تتجمع في عقول العلماء والخبراء الذين هم عرضة للفناء ، وانها تعد اكثر قيمة وفعالية من المعلومات ، اذ انها تكون جاهزة للاستخدام في اتخاذ القرارات والقيام بأداء الاعمال ، ومن هنا تأتي اهمية تجميع هذه المعارف وترتيبها وتنميتها وتطويرها واستغلالها الاستغلال الامثل وصيانتها	
24-	(فنديلجي ، 2) معلومات بالإمكان استخدامها واستثمارها للوصول الى نتائج المفيدة ، اي انها الاستخدام الفعال والامثل للمعلومات ، والمعرفة قد تكون مبتكرة لانعرف عنها شيئا من قبل، او انها معرفة جديدة ، تضيف شيئا جديدا يوسع في معارفنا السابقة	

		او يعدل منها . فالمعرفة هي معلومات قابلة للتواصل والفهم والاستيعاب من قبل الافراد المعنيين بها ، لذا فإنه اذا لم تخضع المعلومات للاستخدام والتطبيق فأنها لن تكون معرفة .
25-	(العتيبي ، 2007 : 20)	مزيج من الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات المتراكمة لدى العاملين ولدى المنظمة التي تهدي الافعال .
26-	(حجازي ، 2005 : 41)	مجموع الحقائق ، ووجهات نظر ، والآراء ، والاحكام ، واساليب العمل ، والخبرات والتجارب ، والمعلومات ، والبيانات ، والمفاهيم ، والاستراتيجيات ، والمبادئ التي يمتلكها الفرد او المنظمة ، وتستخدم المعرفة لتفسير المعلومات المتعلقة بظرف معين او حالة معينة ومعالجة هذا الظرف وهذه الحالة.
27-	(الشمري والحدراوي:181)	هي الخبرة والفهم والحدس الناشئة من المعلومات والحقائق والتي يمكن توصيلها وتقاسمها والمشاركة بها.
28-	(محمد ، د. ت : 5)	المعلومات الموجودة في مجموعة الاتصالات التي تساعد الهيئة الادارية على الفهم واتخاذ القرار المناسب .
29-	(ناصر ، 2006 : 1)	الاعتقاد الشخصي (المؤسسي) المتولد من اخذ العلم بالمعلومة ، ومعالجتها في موضوع محدد وتقسيم الى نوعين المعرفة المضمرة والمعرفة الجلية

المصدر : استخلاص الباحث اعتمادا على اراء الكتاب والباحثين

يتضح مما سبق ان اغلب الكتاب والباحثين الواردين في هذا الشكل يميلون الى ان المعرفة هي مزيج من الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات المتراكمة لدى العاملين او لدى المنظمة والتي تستخدم لمنفعة ما ، ويضيف الاخر اليها الرؤى والمعتقدات والمناهج والاساليب الفنية والمدرجات الحسية والقدرة على الحكم والتجارب والاجراءات الصحيحة والحقيقية وانها تأخذ طريقها للعلن من خلال التعبير المباشر او يتم تعميمها في وثائق المجتمع ومنتجاته وممتلكاته وعملياته وهي انواع مختلفة تشمل المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة ومعرفة كيف .

ويضيف الاخر بأنها موجبة للأفكار والسلوكيات واتصالات الافراد ، ويشير الاخر الى الحقائق ووجهات نظر ، والآراء ، والاحكام ، واساليب العمل ، والاستراتيجيات والمبادئ التي

يمتلكها الفرد او المنظمة ، بينما يرى الاخر بانها متغير السمة او المقدره الشخصية التي هي بحوزة شخص معين لأداء مهمة باطنية او خارجية لتحويل المعلومات الى اجراء فاعل وان هنالك فرق ما بين المعرفة والمعلومات او البيانات وانها تكون جاهزة للاستخدام في اتخاذ القرارات والقيام بأداء الاعمال ومنها تأتي اهمية تجميع المعارف وترتيبها وتنميتها وتطويرها واستغلالها وصيانتها .

ويشير الاخر الى ان المعرفة تنمو باتجاه المعرفة الضمنية فوصفها بالعلوم والتجارب والخبرات والمفاهيم الاساسية التي يتم اختزانها في ذاكرة الفرد والتي من خلالها يمكن ايجاد حلول للمشاكل التي تواجهه مع امكانية تبادل بعض هذه المعرفة فيما بين الافراد عن طريق التفاعل ليصبح معرفة جماعية يتم ترميزه .

وينظر الاخر الى انها دالة حقيقية لعملية الحصول على المعلومات والمشاركة بها وتفسيرها وتحويلها الى حقائق علمية مستقرة تشكل الخزين الفكري الظاهري والضمني للشخص او الفريق او المنظمة . ويرى الاخر بأنها توليفة من المعلومات والتقانة او انها رأس المال الفكري التي يتجدد ويتطور باستمرار ولا ينضب بالاستخدام وقد تكون مبتكرة لانعرف عنها شيئاً من قبل او انها معرفة جديدة .

وانها تبرير للمعتقدات الشخصية كما يراها الاخر التي تزيد من المسؤوليات الفردية او انها التراكم الناتج من حصيلة البحث العلمي ونتائج الدراسات والابحاث ، او يعبر عنها بانها مجموعة من النماذج التي تصف خصائص متعددة وسلوكيات ضمن نطاق محدد ، او انها المعلومات الموجودة في مجموعة الاتصالات التي تساعد القيادة الادارية على الفهم واتخاذ القرار المناسب .

ومن خلال ما ورد في اعلاه يلاحظ ان هنالك اوجه التشابه ووجه الاختلاف بين هذه الآراء ، حيث تتمثل اوجه التشابه في انها يمتلكها الفرد او المنظمة والتي تستخدم لمنفعة ما وقد تكون ضمنية او صريحة ويتخذ القرار المناسب لذلك ، اما اوجه الاختلاف فتكمن في ان البعض يشير اليها بالمعلومة والتقانة ويرى الاخر بأنها مزيج من الخبرات والمهارات والحدس والقدرات والمعلومات المتراكمة والرؤى والمعتقدات والمناهج والاساليب الفنية والقدرة على الحكم والتجارب والاجراءات .

ويوضح الاخر بأنها المقدره الشخصية لتحويل المعلومة الى اجراء فاعل وينظر الاخر بانها رأس المال الفكري ولا ينضب بالاستخدام او انها تبرير للمعتقدات الشخصية التي تزيد من المسؤوليات الفردية او انها التراكم الناتج من حصيلة البحث العلمي ونتائج الدراسات او انها نماذج التي تصف خصائص متعددة وسلوكيات او معلومات الموجودة في مجموعة الاتصالات واخيرا يميل الباحث الى رأي اغلبية الكتاب والباحثين في هذا المجال .

والى جانب ما ورد ذكره يلاحظ ان هنالك تعاريف اخرى للمعرفة وعلى النحو الاتي : يرى (عثمان ، 2010: 15) بأن المعرفة "هي مزيج من الخبرات والتجارب والقيم والمعلومات التي تقود الى الحكمة " . وتشير (العلول ، 2011: 32) الى ان المعرفة " هي موجود اقتصادي ذو هيكل اجتماعي ينتج عن تفاعل العوامل التقنية والتنظيمية ويمد المنظمة بقدرة تجعلها في موقف يتيح لها ادراك التميز" . ويرى (درويش، 2007: 22) و (كورتل ، 2007: 267) بأن المعرفة "هي معلومات منظمة يمكن توظيفها في حل المشكلات " . وينظر (ابو خضير ، 2009: 7) (وحنونة والعوضي ، 2011: 7) الى المعرفة بأنها" عبارة عن معلومات موضوعية من الصعب ترميزها تتضمن حكمة وبصيرة وخبرات العاملين ويمكن تبادلها ومشاركتها عبر البريد الالكتروني والمذكرات او الاحاديث الشفوية وعندما تتوافر تلك المعرفة ، فأننا نستطيع ان نطبقها او نتخذ قراراتنا بناء عليها "

ويبين (الشهراني ، 2009: 13) الى ان المعرفة " هي العامل الاكثر اهمية والاصل الاكثر قيمة ، وهي النوع الجديد من رأس المال القائم على الافكار والخبرات والممارسات الافضل ، انه رأس المال الفكري الذي يعتبر في الاقتصاد الجديد الاكثر اهمية من رأس المال المادي " ويرى (نوري:130) بأن المعرفة " هي مكون يبني من المعلومات ، اذ يتم ابتكارها وبناءها وتطويرها من اجزاء المعلومات التي تكمن في اذهان متلقيها فتصبح قدرات بشكل رأس مال فكري ذو استجابة بشكل او بأخر لأي مؤثرات خارجية والتي تحقق غايات واهداف المنظمات اذا ما احسن التعامل معها سلوكيا".

ويبين (بو عشه وبن منصور ، 2012: 7) الى ان المعرفة" هي تراكم معلوماتي قائم على سياق معين يساعد الفرد على التصرف في وضعية معينة بشكل معين". وينظر (داسي ، 2012: 169) الى ان المعرفة هي" معلومات بالإمكان استخدامها واستثمارها للوصول الى نتائج مفيدة "

ويرى (عبد الجبار ، 2006 : 26) بأن المعرفة "عبارة عن رأس المال الفكري والقيمة المضافة التي تتحقق عند استثمارها الفعلي ، وهو موجود يتعامل مع المنظمة في سعيها لإنتاج السلع والخدمات من خلال قدرتها التقنية التي تتمكن المنظمة من خلالها من التعامل مع المعلومات وتوظيفها بالشكل الذي يجعل منها قوه تواجه بها المنظمة التحديات الخارجية وتحقق تميزها واقتدارها ، وقد تكون بشكل ظاهر يمكن التعامل معه مباشرة ، او بشكل ضمني غير ظاهر مضمونة الخبرات والاستحلال والحكمة " .

ويعرف (ال عثمان ، 2013: 13) المعرفة بأنها " عبارة عن مزيج من الخبرات والقيم والمعلومات المتراكمة لدى العاملين في المنظمة ، والتي تزودهم ببيئة مناسبة لدمجها واستخدامها ، مما يؤدي الى تطوير وتحسين القدرات العملية لتحقيق الكفاءة والاهداف ". ويشير (البيطار ، 2010) الى ان المعرفة "هي تكامل الافكار ، والخبرات ، والدروس المستفادة التي من الممكن ان تعمل على تكوين قيمة للمؤسسة ، ولموظفيها ، ولمنتجاتها ، وللخدمات التي تقدمها ، ولعملائها ، وبالتالي للمساهمين بها ، وذلك عن طريق اخطارهم بالقرارات وتطوير الاداء " .

ويرى (الحريم والخشالي ، 2006: 150) بأن " المعرفة هي مزيج او خليط سائل من الخبرات والقيم والمعلومات ذات الصلة والبصيرة الثاقبة (الادراك) المندمجة في هيكلية توفر اطارا لتقييم الخبرات والمعلومات الجديدة ودمجها " .

اما (اوامر ، 2011 : 79) فيرى المعرفة " بانها مزيج من المواهب او الافكار ، والخبرات والقيم والتصورات الذهنية للفرد ، وتكون ظاهرة على نحو يمكن التعامل معها والتعبير عنها ، وضمنية يصعب التعبير عنها بسهولة ، اذ يؤدي ذلك كله الى تحسين القدرات العلمية المؤدية الى افضل الممارسات " .

ويرى (Dalkir,2005:21) بأن المعرفة اكثر تعقيدا من البيانات والمعلومات ، حيث انها غالبا ما تكون ذاتية وتستند الى الخبرة ، والسياق العالية . ويبين (Rubio,2013:8) و (Mchombo:5) بأن المعرفة" هي مزيج من السوائل المؤطرة بالخبرات ، والقيم ، والمعلومات السياقية ، والخبرة الواضحة التي توفر اطارا لتقييم ودمج الخبرات الجديدة والمعلومات ، فإنه ينشأ ويطبق في اذهان الافراد ، في المنظمات ، وغالبا ما يصبح ضمنيا وليس مؤثقا في الوثائق والمستودعات " . ويرى (5, Therien et al) بأن المعرفة" هي الاصول الهامة التي تحتاج الى التعامل معها بحذر في حين ان جوهر المعرفة هي ادارتها للحصول على المعرفة من قبل الاشخاص المناسبين وفي الوقت المناسب " .

وينظر (Field Manual,2012:1-82) الى أن المعرفة" هي المعلومات التي تم تحليلها لتوفير قيمة او معنى او تقييمها ، وانها الاثار المترتبة على العملية المكتسبة من خلال الدراسة والخبرة والممارسة ، والتفاعل الانساني الذي يوفر الاساس للخبرة والحكم المهرة " . ويشير (دليل اتحادات الحكم المحلي ، 2006 : 7) الى ان المعرفة "هي جزء من تسلسل هرمي يتكون من البيانات والمعلومات ، بحيث ان البيانات تشير الى الحقائق والاحصائيات الاولية والمعلومات هي البيانات التي تم تنظيمها وتصنيفها وتعطي المعرفة معنا ومنظورا ويستخدم في المنظمة " . ويرى (Aharony,2011:112) بأن المعرفة "هي المورد الاستراتيجي المهم والمفيد التي تمتلكها

المنظمات يجعل المجتمع جديدة فريدة من نوعها ، ويعبر عنها بالخبرة ، والسياق ، الحكم ، والمعلومات. ويحدد (Raja et al ,2009:701) المعرفة بأنها " نتاج للتجربة الانسانية ويمكن ادارتها وانشائها والمحافظة عليها وتطبيقها وتجديدها بما يسهل من توفير الخدمة للباحثين "

ويعرف (Hiekkaranta,2009:1-148) المعرفة على انها " المورد الرئيسي للمنظمة ويتكون من نوعين هما المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية " وينظر (Lindvall et al,2001:8-98) الى ان المعرفة "عنصر يمكن ان توزع ويتم تسجيلها بطريقة غير قابلة للتلف (مثل اوراق المجلات ، الملفات الالكترونية التي تحتوي على نص ، صور ، فيديو) وقد تكون على شكل تقارير مقيدة ومسجلة في شكل الكتروني . ويبين (المنظمة الاقتصادية للتنمية والتعاون ، 2000 : 1) بأن المعرفة "هو العنصر الاساسي في قيادة الاقتصاديات ومن الصعب قياسها وفهمها او تنظيمها او مساهمتها" . ويشير (Alavi &Leidner,2001:107-136) الى ان المعرفة " تعبير شخصي لاحد الافراد او المجموعات ومفيدة للآخرين ويمكن التعبير عنها بطريقة ويفسر بأسلوب معين "

اما (منظمة التنمية الصناعية بالأمم المتحدة ، د. ت : 10) ترى بأن المعرفة " هي المزيج السائل او الجمع بين البيانات والمعلومات ، التي يتم اضافة رأي الخبراء واصحاب المهارات اليها ، وكذلك ما ينتج عن التجربة " وتشير(برنامج التنمية بالأمم المتحدة ، د. ت : 85) الى ان المعرفة" مشتق من المعلومات الا انها اكثر ثراء وفائدة " ، اما ما يراه (Giju et al 2010:27-36,) فان المعرفة هي "القوة وعاملا هاما في تيار الحياة الاقتصادية ". ويبين (Ward,2007:1) بأن المعرفة "مجموعة من البيانات والمعلومات وازاء الخبراء والحكمة والمهارات والخبرات البشرية والمستندات وتعتبر احد الاصول وذات قيمة ويستخدم للمساعدة في عملية صنع القرار "

ويرى (Kakabadse et al ,2001:137-154) بأن المعرفة " هي مفاهيم وحقائق يمكن تدوينها " . ويبين (الشمري ، 2006 : 31) بأن المعرفة "تمثل مجموعة استنتاجات مستخلصة من المعلومات والبيانات التي يتم ربطها بعلاقات معينة ، وتفاعلها وتحليلها ، مع معلومات وبيانات اخرى ، فضلا عن العامل البشري الذي يقوم بفعل معين ويعمل على تطبيق تلك المعرفة والانتفاع منها ، فالكتب مثلا يمكن ان تحتوي معلومات ، ولكن المعلومات تصبح معرفة ، فقط عندما يستوعبها الفرد ويدركها ويضعها موضع الاستخدام " وبهذا فان المعرفة يتضمن الامور الاتية :

1- ان المعرفة ليست مجرد معلومات وبيانات متراكمة.

2- وجوب تدخل العامل البشري لتفعيل المعرفة والانتفاع منها بحيث تكون دليل لأعمال الافراد او قراراتهم .

3- قد تكون المعرفة صريحة او ضمنية .

4- ان زيادة المشاركة بالمعرفة يزيد من قيمتها والاستفادة منها .

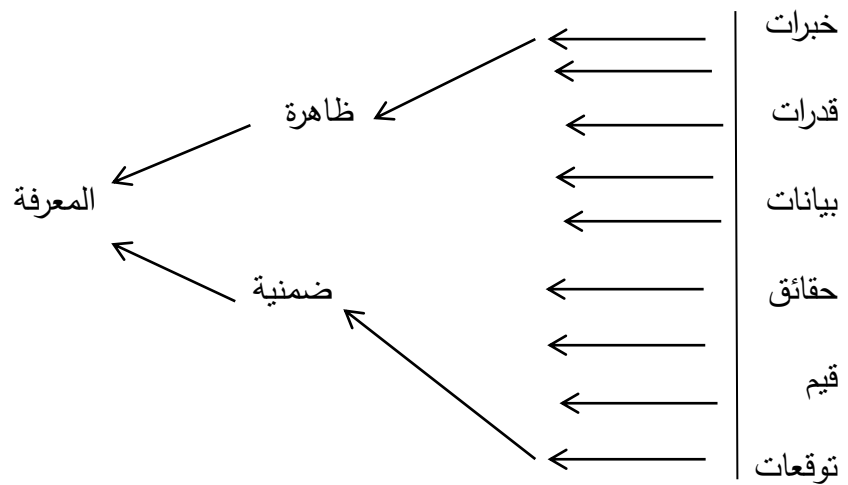
وينظر (محمد ، 2006: 50) الى مفهوم المعرفة بمفهومين رئيسيين :

الاول :يهتم بهيكل المعرفة (مكوناتها) التي قد تتضمن الحقائق والآراء والافكار والنظريات والمبادئ والنماذج.

الثاني : يبين بأن المعرفة هي المورد الاقتصادي الذي يجعل من السلوك الفردي والتنظيمي امرا ممكنا ، وفي هذا المجال تقدم المعرفة القدرة على الاستجابة مع حالات ومواقف جديدة .

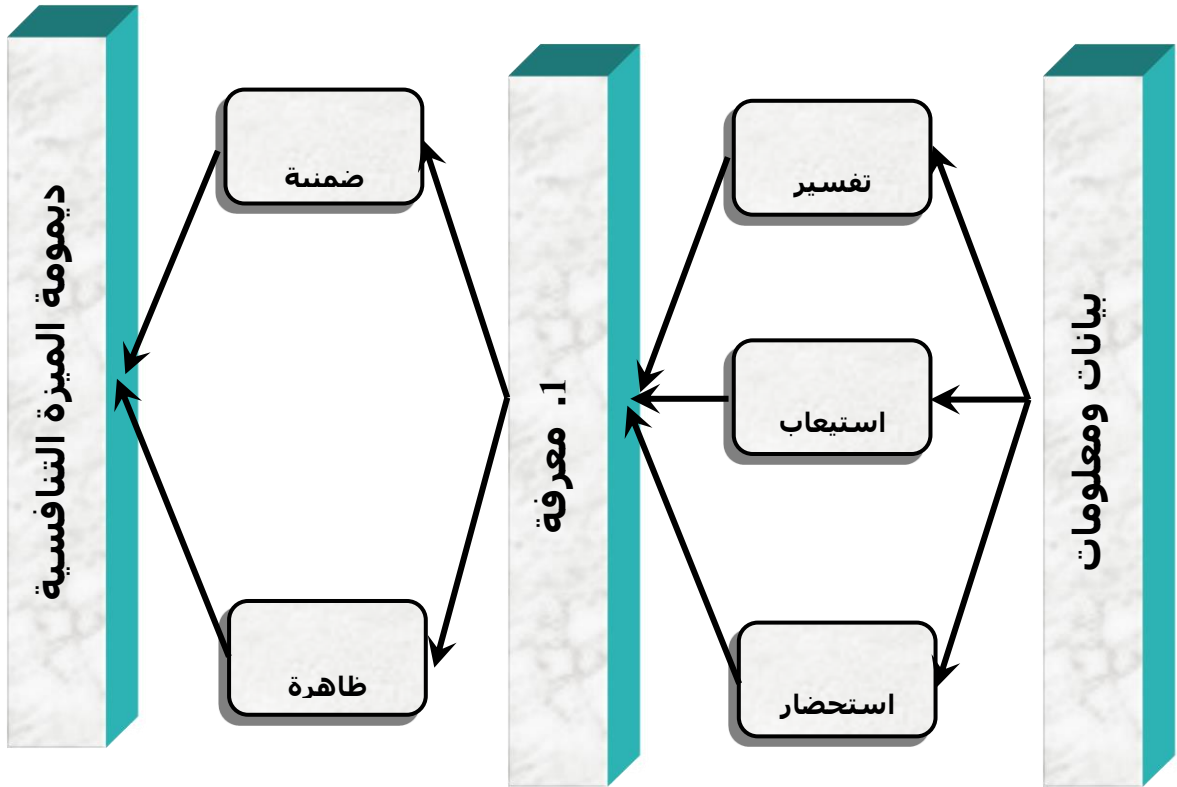
لذلك فإن المعرفة معنية بالاستثمار بجمع المعلومات ومهارات الافراد الضمنية والصريحة وافكارهم والتزامهم ، والتي تحفزهم لإيجاد قيمة للأعمال وتوليد الابداع الذي يجعل منظماتهم في حالة تنافسية . ويوضح (محمد علي ، 2007: 7) بنيان المعرفة .

الشكل رقم (2-2) بنيان المعرفة



المصدر :محمد علي ، فادية لطفي عبد الوهاب ، (2007) ، دور استخدام عمليات ادارة المعرفة في تحديد مكونات الرؤيا الاستراتيجية للمنظمة ، دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الادارية في جامعتي بغداد والمستنصرية ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ، كلية الادارة والاقتصاد ، (جامعة المستنصرية) ، غير منشور .

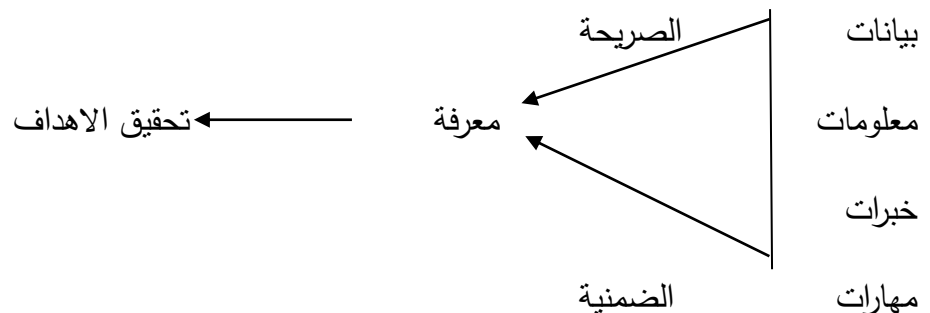
الشكل رقم (2-3) معطيات التعريف للمعرفة



المصدر : العاني ، علي فائق ، (2004) ، دور ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية ، دراسة حالة في كل من الشركة العامة لصناعة البطاريات والشركة العامة للصناعات الكهربائية ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ، قسم ادارة الاعمال ، كلية الادارة والاقتصاد ، (جامعة بغداد) ، غير منشورة ، 45

استنادا على ما تقدم يرى الباحث بأن المعرفة هي عبارة عن مزيج من البيانات والمعلومات والخبرات والمهارات التي يمتلكها الفرد او المنظمة تظهر قيمتها عند استخدامها لإنتاج السلع او الخدمات ، وذلك لتحقيق اهداف المنظمة ويتكون من نوعين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية . والمخطط الاتي يبين مفهوم المعرفة .

الشكل رقم (2-4) مفهوم المعرفة



المصدر : اعداد الباحث من ادبيات الدراسة .

ومن ملاحظة الاشكال (2-2) و (3-2) و (4-2) يرى بأن هنالك اوجه التشابه ووجه الاختلاف ما بينها ، بحيث تتمثل اوجه التشابه بأنها تبدء بالبيانات والمعلومات وتكون معرفة ام ظاهره او ضمنية ، ولكنها تختلف بالاختلافات الاتية :

اولا : ان الشكل رقم (2-2) يبين اصولها بالخبرات والقدرات والبيانات والحقائق والقيم والتوقعات ، بينما يشير شكل رقم (3-2) الى بيانات ومعلومات فقط ، ويشير شكل رقم (4-2) الى بيانات ومعلومات وخبرات ومهارات .

ثانيا : ان الشكل رقم (3-2) يتمثل الخطوة الثانية فيها بالتغير والاستيعاب والاستحضار وهذا ما لا يتوفر في الشكلين الاخرين .

ثالثا : ان شكل رقم (2-2) تتبعها امكانات معلوماتية ومعرفية وهذا ما لا يتوفر في الشكلين الاخرين .

رابعا : ان الشكل رقم (2-2) ينتهي ببناء رؤيا استراتيجية بينما ينتهي الاخر بديمومة الميزة التنافسية ، وينتهي الثالث بتحقيق الاهداف بشكل عام .

اهمية المعرفة : يتبين من خلال مفهوم المعرفة ان لها اهمية تتحقق بالنسبة للمنظمة ، بحيث يتم الاستفادة منها في حل اية مشكلة ولمنفعة معينة وكذلك اتخاذ القرار المناسب بحيث يتولد منها مجموعة من النقاط التي يعبر عنها بأهمية المعرفة . وفيما يلي توضيح ذلك :

يرى (شاکر ، 2006: 43) بأنه يجب الاهتمام بالعمليات المعرفية التي تساعد على اكتشاف وتقييم واستثمار الفرص وذلك لان المعرفة هي مصدر للتعليم المنظمي والذي يؤدي الى ايجاد المعرفة والتي تصبح بدورها كفاءات منظرية جديدة . ويبين (العاني ، 2004: 45-46) بأن اهمية المعرفة تكمن في الاتي :

أ - تعد المعرفة اكثر مؤشرات النمو الاقتصادي اهمية في ظل نظرية المنظمة المستندة الى الموارد وفي ظل النظريات التقليدية للنمو الاقتصادي كان ينظر الى تطور التقانة الى انه شيء يحدث بصورة تلقائية خارج نطاق عمليات الاقتصاد ، ان لم يكن هناك اي انتباه الى الدور التي تؤديه المعرفة في كل ذلك .

ب- تشجيع المعرفة من حيث كونها اداة استراتيجية ، على ايجاد ثقافة شاملة محتسبة للمعرفة في المنظمة عن طريق تحديد قدرات المنظمة وحاجات مستقبلية .

ج- تمثل المعرفة اساسا لابتكار الميزة التنافسية والمحافظة عليها من خلال شروعاتها بعمليات ادارة معرفة ملائمة ، فالمنظمات التي تستطيع رفع مستوى نقاتنها في استثمار البيانات سوف تدرك تلك الفوائد ذات العلاقة بإيجاد الميزة التنافسية لنفسها.

وينظر (الجرجري، 2006: 7) الى ان للمعرفة اهمية كبيرة في المنظمات بصورة عامة وهذه الاهمية تختلف من منظمة الى اخرى ولكنها بحاجة الى اهتمام كبير من قبل المنظمات للاستفادة منها في مجال عملها . وترى(محمد علي ، 2007: 8) بأن اهمية المعرفة تتضح من كونها ، قوة استراتيجية ، مصدرا لتحقيق الارباح وايجاد الميزة التنافسية واستمرار ديمومة المنظمة بوتائر عالية . ويشير (محمد وقنديجي والعمري ، 2006: 26) الى ان اهمية المعرفة تكمن في ان المعرفة تعد المصدر الاستراتيجي الاكثر اهمية في بناء الميزة التنافسية التي تعزز من منافسة الشركة ، وان المعرفة مجموعة من الحقائق التي تتمتع بمصداقية وقواعد استكشافية تعمل ميزة اقتصادية لمستخدمها ، فالمعرفة قوة وثروة في ان واحد .

وتعتبر قوة المعرفة هي التي تميز القرن الحادي والعشرين باعتبارها المورد الاكثر اهمية في ظل ثورة المعلومات وعصر المعلوماتية ، فالمعرفة اكثر اهمية من مورد رأس المال وقوة العمل ، وانها ادارة لإيجاد قيمة مضافة وتكمن اهميتها لكونها المورد الوحيد الذي لا يخضع لقانون تناقص الغلة ، وانها لا تعاني من مشكلة الندرة ، باعتبارها المورد الوحيد الوافر الذي يبني بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام ، بل على العكس يمكن استخدامها في توليد وتطوير افكار جديدة بتكلفة اخص او بدون تكلفة اضافية .

وبيين (الزيادات ، 2008: 20) و(عليان، 2012: 77) و(العاني ، 2008: 111 - 112) بانه تبرز اهمية المعرفة لمنظمات الاعمال ليس في المعرفة ذاتها ، وانما فيما تشكله من اضافة قيمة لها اولا ، وفي الدور الي تؤديه في تحويل المنظمة الى الاقتصاد الجديد المعتمد على المعرفة ، والذي بات يعرف باقتصاد المعرفة والذي يتم التأكيد من خلاله على رأس المال الفكري والتنافس من خلال القدرات البشرية ثانيا ، ويمكن ان نحدد اهمية المعرفة بالنقاط الاتية :

1- اسهمت المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعها لاعتماد اشكال التنسيق والتصميم والهيكلية التي تكون اكثر مرونة .

2- اتاحت المعرفة مجال للمنظمة من التركيز على الاقسام الاكثر ابداعا ، وحفزت الابداع والابتكار المتواصل لأفرادها وجماعاتها .

3- اسهمت المعرفة في تحويل المنظمات الى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة ، لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الاعمال ، ولتواجه التعقيد المتزايد فيها .

4- يمكن للمنظمات ان تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها والمتاجرة بها او استخدامها لتعديل منتج معين او لإيجاد منتجات جديدة .

5- توجه المعرفة الادارية لمديري المنظمات الى كيفية ادارة منظماتهم .

6- تعد المعرفة البشرية المصدر الاساسي للقيمة .

7- تحرك الاساس الحقيقي لكيفية ايجاد المنظمة وتطويرها ونضجها واعادة تشكيلها ثانية

8- المعرفة اصبحت الاساس للميزة التنافسية وادامتها .

ويرى (الهيبي، 2009: 139) بأنه يمكن فهم اهمية المعرفة بالنسبة للحكومة بدقة ووضوح من خلال (دورة الاعمال الحكومية)، اذ ان اية حكومة تتحمل مسؤولية تحسين النسيج الاقتصادي والاجتماعي للعناصر التي تحكمها ، وتبدأ تلك الدورة بولادة الحاجة (الحاجة المدركة) وهي خدمة جديدة كلياً او تحسين خدمة قائمة .

ويبين (العتيبي، 2007: 40) بأن النقطة الاساسية للمجتمع ما بعد الصناعة هي ان المعرفة والمعلومات اصبحت المصادر الاستراتيجية والمحولة للمجتمع ، كما ان رأس المال والعمالة المصادر الاستراتيجية والمحولة للمجتمع الصناعي ، وان وسائل الانتاج تعد ممثلة برأس المال او الموارد الطبيعية ولا بالعمال ، انها المعرفة . ويرى (الشمري والحدراوي ، د.ت: 182) بأن اهمية المعرفة تكمن في الاتي :

1- تساهم في ابتكار والتدفق الغزير والمستمر للبيانات والمعلومات بفعل ثورة الاتصال وحرية وسرعة انتقال المعلومات وتكاملها وتكاثرها واستثمارها .

2- زيادة قدرة المعرفة كقاعدة لفاعلية المنظمة ، اذ ان بقاء المنظمات الان مرهونا بقدرتها على التعامل مع المعلومات والمعرفة .

وينظر (الزطمة ، 2011: 18) الى ان اهمية المعرفة تتمثل في الاتي :

1- يعتمد قرار انشاء المنظمة في حد ذاته على حجم المعرفة المتاحة عن فرص الاستثمار وظروف السوق وتوقعات الطلب على منتجاتها ، وطبيعة المنافسين وقدراتهم ، ونوعية العملاء المرتقبين وتفضيلاتهم .

2- تحدد المعرفة القرار باختيار مجال النشاط الرئيسي للمنظمة والمجالات المساندة التي توظف فيها اموالها ، ومواردها المتاحة ، وذلك في ضوء التقنيات السائدة والمتوقعة والظروف الاقتصادية العامة والتحويلات الجارية والمحتملة التي من شأنها جميعا ان تؤثر في جدوى نشاط معين فضلا عن المعرفة المتخصصة بطبيعة الصناعة ومعوقاتها المادية والتقنية والبشرية ومن ثم احتمالات النجاح او الاخفاق فيه .

3- تحديد نوعيات ومستويات المعرفة التنظيمية والادارية المتاحة لمنظمة ما ، وفاعلية وكفاءة تقوم به الادارة من تصميم الهياكل التنظيمية والوظيفية ونظم العمل واختيار تقنيات الاداء ومعاييرها وغير ذلك من امور مهمة لتشغيل المنظمة وتفعيل ما بها من موارد . كما تؤثر المعرفة المكتسبة من الخبرات والتجارب والاطلاع على ممارسات الاخرين في قرارات اعادة الهيكلة واعادة الهندسة وغيرها من محاولات التطوير والتحسين في اداء المنظمات.

4- يمثل تخطيط العمليات الانتاجية والتسويقية والمالية وغيرها حقلا مهما من حقول العمل الاداري التي تعتمد كلية على المعرفة التقنية والادارية المتاحة للقائمين بها ، ويكون النجاح فيها رهنا بجودة وحدثة تلك المعرفة وارتباطها بمجريات الامور في الاسواق واشتمالها على رصد وتقييم لممارسات المنافسين وتطلعات العملاء .

5- واذ لا يتوقف مسيرة التطور التنظيمي والتحديث العلمي لكل مجالات الحياة ، ليصبح توفر المعرفة بتلك التطورات امرا حيويا للإدارة في المنظمات المختلفة حتى تستطيع ملاحظتها والحصول منها على ما يناسبها ويوافق ظروفها ، والعمل على التكيف مع مؤشراتها وتعديل اوضاع المنظمة واعادة هيكلة عناصرها الرئيسية لتتوافق مع المؤشرات التي يفرضها استخدام المكتشفات العلمية والتقنية المتجددة .

6- تحتاج المنظمة الى المعرفة المتجددة في مباشرة عملية اختيار وتصميم ونتاج المنتجات من السلع والخدمات او تطوير وتحسين الموجود منها ، كما تحتاج لتصميم نظم واليات التسويق والتوزيع والوصول بتلك المنتجات الى الاسواق المناسبة في التوقيت الصحيح .

ويشير (عثمان ، 2010: 19) الى انه تبرز اهمية ادارة المعرفة للمؤسسات ليس في المعرفة ذاتها ، انما في اضافة قيمة لها اولا ، وفي الدور الذي تؤديه المؤسسة للاقتصاد الجديد المعتمد على المعرفة والذي بات يعرف باقتصاد المعرفة والذي يتم من خلاله التأكيد على رأس المال الفكري والتنافسي من خلال القدرات البشرية ثانيا .

وترى (العلول ، 2011: 38) بأن على المؤسسة التربوية او المنظمة ان تطمح للميزة التنافسية ويتم ذلك بالعمل بالتقنية الحديثة ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب و استخدام المعرفة الداخلية واستثمارها وعدم الاعتماد الكلي على المعرفة الخارجية ، ويجب على المؤسسة التربوية ان تهتم الاهتمام الاكبر بالخبرات السابقة من اجل بناء خبرات جديدة تساعد المؤسسة في الوصول الى هذه الميزة التنافسية والحصول على افضل النتائج .

وبيين (Ward,2007:1-10) بأن أهمية المعرفة تتمثل في الاتي :

1- اتاحة الفرصة للحصول على افضل العوائد على الاستثمارات على مدى الحياة .

- 2- توفر الوثائق الاساسية لصنع قرارات الاستثمار .
- 3- توفير الادوات اللازمة لتحقيق التميز في جميع مراحل انشاء الاصول وصيانتها .
- 4- الحفاظ على والاستخدام الامثل للمعرفة مثل الاصول ، البيانات ، والمعلومات، ورأس المال البشري .
- 5- تعتبر اداة فعالة وتتسم بالكفاءة للتعلم .
- 6- تساعد في عملية صنع القرار .

بناء على ما تقدم يرى الباحث بأن اهمية المعرفة تتمثل بالاتي :

- 1- المساهمة في مرونة المنظمات كي تتفاعل مع التغييرات وبالأخص التغييرات التكنولوجية .
- 2- الاعتماد على الاقسام والافراد الاكثر ابداعا وتحفيز الابداع والابتكار باستمرار .
- 3- تحويل المنظمات الى مجتمعات معرفية تستفاد منها منظمات اخرى والمجتمع المحلي .
- 4- تعتبر المعرفة مصدر اساسي للميزة التنافسية .
- 5- تستخدم المعرفة لتغيير وتطوير وتعديل السلع والخدمات وبما يتناسب مع المنافسة السوقية .
- 6- تعتبر المعرفة مورد مهم جدا في المنظمة وانها رأس مالها الفكري ، وتستخدم في الوقت المناسب .

انواع المعرفة : صنف (محمد وقنديلجي والعمرى ، 2006: 26) المعرفة الى المعرفة الضمنية والصريحة ومعرفة كيف . وبين (طيطي ، 2002: 42) بأن انواع المعرفة تتمثل في المعرفة الاجرائية او الاعلانية والمعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرية . ويبين (الزبادات ، 2008: 39) و(الجرجري، 2006: 9) و(العاني، 2004: 56) و(محمد علي ، 2007: 16) بأن انواع المعرفة تتمثل بالمعرفة الضمنية والصريحة . والشكل رقم (6) يبين انواع المعرفة على وفق اراء بعض الكتاب والباحثين .

الشكل رقم (2-5) انواع المعرفة على وفق اراء بعض الكتاب والباحثين

ت	المصدر	انواع المعرفة
1-	(لفته ، 2011: 230)	المعرفة الحسية - المعرفة العقلية - المعرفة العلمية
2-	(الوليد، 2009: 105)	المعرفة المعلنة - المعرفة الذاتية او الكامنة في الانسان المعرفة المعلنة - المعرفة الضمنية - المعرفة الثقافية

3-	(الخطيب والمعايعة ، 2009: 63-64)	المعرفة الصريحة (الوثيقة والحاسوب) - المعرفة الكامنة (عقول الموارد البشرية ، والعقل المنظمي) - الغير معروفة (عقول الموارد البشرية ، والعقل المنظمي)
4-	(الهيئي، 2009: 137- 138)	معرفة السوق - معرفة المنافسين
5-	(محمد ، 2006: 156)	المعرفة الصريحة (القياسية) - المعرفة الضمنية () التنوع). او المعرفة الاجرائية او معرفة الكيف - المعرفة الادراكية او معرفة ماذا - المعرفة السببية او معرفة لماذا - معرفة الاغراض او الاهتمام بلماذا .
6-	(نجم ، 2008: 44)	- التقسيم حسب طبيعة المعرفة (المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية) - التقسيم حسب استخدامها والغرض منها (المعرفة المضامينية ، المعرفة السببية ، المعرفة الفنية)
7-	(سليم ، 2010: 268- 272)	المعرفة الضمنية - المعرفة الصريحة - المعرفة الثقافية
8-	(علي ، 2012: 492)	المعرفة الاجتماعية - معرفة المستفيدين

المصدر : استخلاص الباحث بالاعتماد على اراء بعض الكتاب والباحثين

من خلال ملاحظة الشكل اعلاه يرى بأن هنالك قدرا من الاتفاق حول انواع المعرفة ، بحيث انها تقسم الى المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية ، على رغم ما يضيفه اخرين من المعرفة الحسية والمعرفة الفعلية والمعرفة العلمية ومعرفة السوق ومعرفة المنافسين ومعرفة الاجرائية او معرفة الكيف أي المعرفة الادراكية او معرفة ماذا والمعرفة السببية او معرفة لماذا ومعرفة الاغراض او الاهتمام بلماذا ومعرفة الثقافية ومعرفة الاجتماعية ومعرفة المستفيدين ، والى جانب ما ورد ذكره في اعلاه يلاحظ ان هنالك قدرا كبيرا من الاتفاق بين الكتاب والباحثين حول انواع المعرفة المتمثلة بالمعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية وعلى النحو الاتي :

ويتفق كلا من (نجم ، 2010: 383) و (الملكاوي ، 2007: 38) و (نور الدين ، 2010: 13) و (ابراهيم ، 2009: 14) و (مطر ، 2007: 23) و (نجم، 2009: 491) و (الشيمي ، 2009: 50) و (ابو النصر ، 2008: 2) و (السكارنة ، 2010: 279) و (طالب

والجنابي، 2009: 58-59) و (الشمري، 2006: 34) و (خضر، 2008: 419 - 470) و (نايف، 2007: 11) و (الجنابي، 2009: 30) و (علوان، 2007: 5) و (المعاضيدي، 2005: 44-45) و (عجام، 2007: 73) و (عبد الجبار، 2006: 30-31) و (السمير، 2013: 7) و (عبد المالك، 2012: 5) و (الهلاي، 2011) و (قنديلجي، 8: 2007: 55) و (حجازي، 2005) و (الشمري والحدراوي) و (ناصر، 2009: 1) و (عثمان، 2010: 16-18) و (طاشكندي، 2007: 46) و (الاغا وابو الخير، 2012: 36) و (العلول، 2011: 45) و (درويش، 2007: 24) و (ابو خضير، 2009: 7-8) و (الشهراني، 2009: 15) و (نوري، 131) و (ال عثمان، 2013: 20) و (مجاهد، 2010: 15) و (حنونة والعوضي، 2011: 7) و (البيطار، 2010) و (كورتل، 2007: 271) على ان انواع المعرفة تتمثل بالمعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية .

ويرى ايضا كلا من (Dalkirk 2005: 21) و (Plesses & Boon, 2004: 73-86) و (M&Krugler, 2004: 1-1) و (Aharony, 2011: 112) و (Filed Manual, 2012: 1-82) و (41) و (Janus - Hiekkaranta, 2009: 1-148) و (Lindvall et al, 2001: 8-89) و (Ward, 2007: 1) و (Rubio, 2013: 16) و (Ale et al, 2005: 5) و (Morr & Bercaze) و (Morr & Subercaze: 1-123) و (An Illustrated Guide To Knowledge) و (Management, 2003, 1-43) و (Liebowitz, 2003: 5) و (Kakabadas et al, 2001: 137-138) و (154) بأن المعرفة ينقسم الى قسمين وهما المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية .

وترى (العاني، 2008: 118) بأن انواع المعرفة تتمثل بالشكل رقم (2-6)

الشكل رقم (2-6) انواع المعرفة

معرفة الأغراض	↔	الاهتمام - بلماذا Care - Why
المعرفة السببية	↔	معرفة - لماذا Know - Why
المعرفة الإدراكية	↔	معرفة - ماذا Know - What
المعرفة الإجرائية	↔	معرفة - كيف

		Know – How
المعرفة الإبداعية	↔	معرفة التآلف Know – Belonging

المصدر: العاني، اريج سعيد خليل ، (2008) ، تقييم دور ثقافة المنظمة ونجاح ادارة المعرفة في تطوير الميزة التنافسية المستدامة ، دراسة تطبيقية في شركات الاتصال الخلوي العاملة في العراق ، اطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال ، قسم ادارة الاعمال ، كلية الادارة والاقتصاد ، (جامعة بغداد) ، 118.

ومن خلال ملاحظة الشكل رقم (2-6) يتبين لنا بان الكاتب اخذ اتجاها اخر حيث قسم المعرفة الى معرفة الاغراض ومعرفة السببية ومعرفة الادراكية ومعرفة الاجرائية والمعرفة الابداعية . ونظرا لاتفاق اغلب الكتاب والباحثين حول انواع المعرفة والمتمثلة بالنوعين (المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية) ، عليه تعتمد دراستنا على هذين النوعين وفيما يلي شرح ذلك :

المعرفة الصريحة : يتفق (الجنابي ، 2009: 30) و(عليان ، 2012: 78)

و(كورتل ، 2007 : 269) و(الشمري، 2006: 32) و(نجم ، 2008: 42-43) على ان المعرفة الصريحة هي المعرفة القياسية ، او الرسمية ، و الرمزية ، والنظامية ، والصلبة ، والمعبر عنها كميا ، والقابلة للنقل والتعليم . كما في براءات الاختراع وحقوق النشر، والاسرار التجارية ، وكذلك في اجراءات العمل والمعايرة وادلته والمنتجات والخدمات والمخططات .

وينظر كلا من (عبد المالك ، 2012: 5) و(نورالدين ، 2010: 14) و(الملكاوي، 2007: 39-40) و(ابراهيم، 2009: 14) الى ان المعرفة الصريحة تتعلق بالمعلومات الظاهرة الموجودة والمخزنة بالأرشفيف مثل الكتب والاشربة الممغنطة ، وباستطاعة الجميع الوصول اليها واستخدامها ويمكن تقاسمها من خلال الندوات والمؤتمرات واللقاءات والكتيبات .

ويرى (عبد الوهاب والبرادعي ، 2006: 218-219) ان المعرفة الصريحة يتم تسجيلها وتكون متوفرة في قواعد البيانات لدى المنظمة ، وفي السجلات والبروتوكولات ، واللوائح ، والخطوات الاجرائية المرنة ، وفي شبكات الاتصال الداخلية وبالتالي يمكن اعادة استخدامها ، ليستفيد منها الجميع داخل المنظمة . ويشير (الوليد، 2009: 105) الى ان المعرفة الصريحة هي كل ما يمكن التعبير عنه باللغة واشكال التعبير الرياضية كالمعادلات والادلة والكتابات المختلفة ، وهذا النوع من المعرفة قابل للانتقال بسهولة بين الافراد بشكل معلن .

ويتفق (الخطيب والمعايعة ، 2009: 63) و (طيطي ، 2009: 43) على ان المعرفة الصريحة مجموعة من السياسات والاجراءات والتعليمات والمعايير والمخزنة في ارشيف المؤسسة ومنها (الكتيبات المتعلقة بالسياسات ، الاجراءات ، المستندات ، السجلات ، قواعد البيانات ، المعايير ، العمليات والتشغيل والنتائج التي تنتقل بين مختلف المستويات التنظيمية بسهولة عبر قنوات الاتصال الرسمية . والتي يمكن الرجوع اليها ونقلها بسهولة . وفي الغالب يمكن للأفراد داخل المنظمة الوصول اليها واستخدامها ويمكن تقاسمها مع جميع الموظفين من خلال الندوات ، اللقاءات والكتب .

ويشير(مطر ، 2007: 24) و(السكارنة ، 2010: 272) الى ان المعرفة الصريحة يسهل نقلها والمشاركة فيها ، ومن امثلتها (بالنسبة للبيانات) مواصفات منتج معين او صيغة علمية ، او برامج الحاسوب . ويبين (الهيتي ، 2009: 137) بأنها تتمثل رسمياً بوثائق ومواد الكترونية تكون مهيكلة ومنظمة ، وقابلة للتوزيع حالاً ومستقبلاً . ويرى (ابو النصر ، 2008 : 2) الى ان المعرفة الصريحة تتعلق بالمهارات ، وتأتي هي في حقيقة الامر داخل عقل وقلب كل فرد، والتي من غير السهولة نقلها او تحويلها .

ويؤكد (سليم، 2010: 268) بأنها تلك المعرفة التي يمكن ترميزها ونقلها من خلال لغة رسمية منظمة . وتوجد في سجلات المنظمة والمكتبات والارشيف وقواعد البيانات وغيرها من وسائل التخزين والاحتفاظ بالمعرفة ، وتتكون من الادوات والاساليب والمداخل ، والمناهج ، واحسن الممارسات ، والمقارنات المرجعية كما يمكن ان تكون في صورة اصول فكرية وتشمل على حقوق الاختراع ، والعلامات التجارية ، وحقوق التأليف ، والتعميمات المسجلة ، واسرار التجارة ، والمعرفة في صورة اوراق علمية وبحوث. ويتم السيطرة على المعرفة الصريحة في قواعد المعرفة او النظم الخبيرة المعتمدة على المعرفة ، وداخل السياق التنظيمي يمكن تصنيفها تحت مجموعات "الاصول المعرفية" و"رأس المال الفكري" وبالتالي فهي معرفة موثقة يمكن هيكلتها وتنظيمها بصورة جيدة .

وينظر (طالب والجنابي، 2009: 58) الى المعرفة الصريحة بانها التي يمكن ايصالها وبلاغها الى الاخرين بشكل رسمي او مبرمج ومن خلال العمليات التعليمية او التربوية التقليدية . ويشير (خضر ، 2008 : 419- 470) الى ان المعرفة الصريحة هي المعرفة التي يمكن تقاسمها بين الافراد داخل المنظمة وخارجها التي تم اكتسابها من خلال البيانات والمعلومات والارشادات والسياسات والاجراءات والموازنات والمستندات الموثقة والمكتوبة بشكل منظم يدويا في السجلات والكترونيا في المنظمة . وينظر (الشمي، 2009: 150) الى المعرفة الصريحة بانها

المعرفة الرسمية والمنظمة والتي يمكن ترميزها (التعبير عنها برموز) وكتابتها ونقلها الى الآخرين بواسطة الوثائق بأشكالها المختلفة .

ويرى (الجرجري، 2006: 11) بأن المعرفة الصريحة هي كل ما موجود بشكل مكتوب في ارشيف المنظمة من كتب ومنشورات ومعلقات والتي يسهل نقلها والوصول اليها واستخدامها من قبل كل الافراد العاملين اي(تكون ظاهرة لكل من قبل الكل) وتكون قابلة للصياغة والامتة ، ويمكن ادراكها وقياسها بسهولة ، فضلا عن امكانية التعامل معها من خلال اجراءات وخطوات ومعايير واضحة ومحددة ولذلك تسمى في بعض الاحيان بالمعرفة الجماعية لأنها تخص الجميع ويمكن استخدامها من قبل الجميع .

ويبين (الزيادات ، 2008: 40) ان المعرفة الصريحة هي المعرفة المكتوبة او الواضحة التي تحتويها المراجع ، الكتب، الوثائق، المدونات ، التقارير ، واطاسات تخص المعلومات الرقمية ، ولذلك فهي معرفة سهلة الوصف والتحديد ويمكن بسرعة تحويلها من لغة الى اخرى ومن شكل الى اخر ، ويمكن بصفة مستمرة وواضحة وانتاجها وبالتالي تخزينها واسترجاعها . ويرى (العتيبي، 2007 : 52) بأن المعرفة الصريحة هي الخبرات والتجارب المحفوظة في الكتب والوثائق او اي وسيلة اخرى سواء كانت مطبوعة او الكترونية . وهذا النوع من المعرفة من السهل الحصول عليه والتلفظ به بوضوح ، وتداوله ونشره.

وينظر(الزطمة ، 2011: 23) و(طاشكندي، 2007 : 51) الى المعرفة الصريحة بأنها المعرفة التي يمكن التعبير عنها (بالكلمات او الرموز او الرسم) وانها قابلة للمشاركة وتخضع لقواعد وتعريفات ويمكن الوصول اليها وتخزينها ونقلها الكترونيا وتوجه السلوك الفردي في المؤسسة . ويبين (الاغا وابو الخير ، 2012: 36) بأن المعرفة الصريحة هي المعرفة المتاحة للأخرين والتي يسهل الوصول اليها والتعبير عنها ، ومن ثم نقلها ، ويعبر عنها بالرسم والكتابة والتحدث وبيتيح التقانة تحويلها وتناقلها .

ويرى (العلول ، 2011: 48) بأنها قابلة للإدراك وموثقة في محتوى مناسب وغير امنه يستطيع اي شخص الحصول عليها وسهلة الانتقال بين الافراد ويسهل تناقلها داخل المنظمة ومنتشرة بكثرة وخصوصا من خلال وسائل الاعلام الالكترونية مثل الانترنت . اما (درويش، 2007: 24) فيرى المعرفة الصريحة بأنها تمثل في المعرفة التي يسهل نقلها فيما بين الافراد والجماعات ، والتي قد تأخذ شكل مجموعة الاجراءات ، القواعد او القوانين ، المواصفات ، والنماذج الرياضية ، المتعلقة بالعمل .

ويشير (علي ، 2012: 491) الى ان المعرفة الصريحة التي اظهرت رسميا مستخدمة نظاما من الرموز ، ولذلك يمكن ان تكون متصلة بسهولة او منشورة والمعرفة الصريحة يمكن ان تكون شيئا مبينا ، او مبنية على الدور الذي تؤديه . ويبين (نوري ، د. ص: 131) بأنها المعرفة الواضحة والتي يعبر عنها بالرسم والكتابة والتحدث وتتيح التقانة نقلها وتحويلها ، وفي الغالب يمكن للأفراد في المنظمات الوصول اليها واستخدامها كما يمكن تقاسمها من قبل جميع الافراد باعتبارها معرفة رسمية من خلال الندوات والكتب واللقاءات والاجتماعات وغيرها .

ويرى (داسي ، 2012: 170) بأن المعرفة الصريحة يمكن التعبير عنها بالكلمات والارقام والصوت والتشارك فيها من خلال البيانات ، المحاولات العلمية ومواصفات المنتج والكتيبات وبناء عليه فانه يمكن نقل المعرفة المعلنة الى الافراد بسهولة . وعرف (ال عثمان ، 2013: 9) المعرفة الصريحة بأنها رسمية وقابلة للنقل والتعلم وعبرة عن معلومات مكتوبة ومخزنة وتكتسب من خلال القراءة والبحث والاطلاع .

وينظر (مجاهد ، 2010: 18) و(البيطار ، 2010) بانها المعلومات الموجودة والمخزنة في ارشيف المنظمة ومنها (الكتيبات المتعلقة بالسياسات ، والاجراءات ، والمستندات ، ومعايير العمليات والتشغيل) وفي الغالب يمكن للأفراد داخل المنظمة الوصول اليها واستخدامها ويمكن تقاسمها مع جميع الموظفين من خلال الندوات واللقاءات والكتب . ويرى (حريم والخشالي، 2006: 15) بأنها تتجسد في منتجات (خدمات) المنظمات ، وسياساتها وخططها واجراءات ومعايير العمل ، وكذلك براءات الاختراع والاسرار التجارية

اما (Field Manual, 2012: 1-82) فيوضح المعرفة الصريحة بأنها خلاف المعرفة الضمنية ، وهي عبارة عن معلومات موثقة التي يمكن تنظيمها ، وتطبيقها واستخدامها (مثل ملفات الحاسوب) وكذلك الاوراق ، وهي صريحة يفسح المجال للقواعد والحدود ، والمعاني الدقيقة وتتمثل ايضا بالقواميس ، منشورات الادارة الرسمية (مثل الكتيبات والتقنيات والاجراءات والنشرات) ومذكرات .

ويبين (دليل الاتحادات الحكم المحلي ، 2006: 8) بأن المعرفة هو العلم الذي قد تم صياغته او يمكن ان تصاغ ، والمخزونة في بعض الوسائل ، مثل قواعد البيانات والوثائق والتقارير ، رسائل البريد الالكتروني ، والصور والعروض ، فهو بدرجة عالية من الدقة . ويحدد (Aharony, 2011:112) المعرفة الصريحة بأنها المعرفة الهادفة ويمكن التعبير عنها ورؤيتها واكثر سهولة في التدوين . ويرى (M&Krugler,2004: 1-41) بأنها عبارة عن المعارف الرسمية او المعلومات التي تتم اقتناها صراحة وتتم اكتسابها من خلال بعض انواع التعلم وتصاغ

في لغة رسمية واكثر سهولة من المعرفة الضمنية وذلك لنقلها واكتسابها وتتمثل بالكتيبات ، الكتب ، او اي وثيقة اخرى مكتوبة .

ويشير (Lindvall et al ,2001: 8-98) الى ان المعرفة الصريحة تتمثل بالمستودعات كالوثائق ، رسائل البريد الالكتروني، ونظم ادارة قواعد البيانات وخدمات الإنترنت والانترنت ويرى (منظمة التنمية الصناعية بالأمم المتحدة ، د. ت : 10) بان المعرفة الصريحة يمكن تدوينها في لغة رسمية ومنهجية ونقلها الى الآخرين من خلال الحوار ، واساليبه ، وقواعد نظم الخبر او بواسطة وسائل الاعلام مثل الكتب ، والرسوم ، برامج الحاسوب ، الرسوم التخطيطية ، اشربة الفيديو والوثائق ويعبر عنها بكلمات او ارقام وتعتبر عنصر اساسي للمنظمة المتعلمة .

ويبين (برنامج الامم المتحدة للتنمية ، د. ت : 84) بأن المعرفة الصريحة هي تلك المعرفة التي يمكن التعبير عنها بسهولة في كلمات او ارقام ، ويمكن ان تكون مشتركة من خلال الحوارات ، او بكتابة ذلك ووضعها في وثائق والكتيبات او قواعد البيانات ، مثل دليل الهاتف، دليل التعليمات ، او ابحاث . ويبين (Ward,2007: 1) بانها تتوافر في المستندات والبريد الالكتروني ، والتخطيط والكتب ، وقاعدة البيانات . وينظر (Rubio,2013: 16) الى انها رسمية ومنهجية ويمكن ابلاغها بسهولة وتقاسمها ، كصفات المنتج او صيغة علمية او برنامج حاسوب .

اما (Sanch & Visiting , 2000: 2) يبينان بأن المعرفة الصريحة على عكس المعرفة الضمنية بحيث يمكن تفسيره بواسطة الافراد رغم الجهود المبذولة لذلك . بينما يرى الاخر (Alavi & Leidner ,2001: 107 -136) بأنها عامة وواضحة مثل معرفة المسؤولين في المنظمة .

ومن خلال ملاحظة ما ورد في اعلاه يتبين بان مميزات المعرفة الصريحة تتمثل بالاتي :

- 1- انها قياسية ، مرمزة ، نظامية ، صلبة .
- 2- يعبر عنها كمياً بسهولة والتعبير عنه باللغة .
- 3- قابلة للنقل بسهولة والتعلم ويمكن تخزينها والرجوع اليها .
- 4- يمكن تقاسمها من خلال الندوات والمؤتمرات .
- 5- تنتقل بين مختلف المستويات التنظيمية بسهولة عبر قنوات الاتصال الرسمية .
- 6- تتعلق بالمهارات .
- 7- توجد داخل عقل وقلب كل فرد .

8- يمكن السيطرة عليها من خلال قواعد المعرفة ونظم الخبرة .

9- يمكن هيكلتها وتنظيمها بصورة جيدة .

10- يمكن ادراكها وقياسها بسهولة .

11- قابلة للصياغة والامتة .

12- تكون بدرجة عالية من الدقة .

13- تعتبر عنصر اساسي للمنظمة المتعلمة .

ومن المعرفة الصريحة ، براءات الاختراع ، حقوق النشر ، الاسرار التجارية ، اجراءات العمل والمعايرة وادلته ومواصفات المنتجات ، المخططات ن الكتب ، الاشرطة الممغنطة ، قواع البيانات ، سجلات وبروتوكولات ، اللوائح ، الخطوات الاجرائية المرنة ، شبكات الاتصال الداخلية ، اشكال التعبير الرياضية ، الادلة ، سياسات ، معايير ، ارشيف المؤسسة ، المستندات ، العمليات والتشغيل والنتائج ، النداءات ، اللقاءات ، صيغ علمية ، برامج الحاسوب ، الادوات والاساليب والمداخل ، المناهج ، الممارسات ، المقارنات المرجعية ، اصول فكرية (حقوق الاختراع ، علامات التجارية ، حقوق التأليف التعميمات المسجلة ، اسرار التجارة) ، الابحاث العلمية ، الاصول المعرفية ورأس المال الفكري ، القواميس ، مذكرات ، منشورات الرسمية ، وثائق وتقارير ، رسائل البريد الإلكتروني ، الصور والعروض ، خدمات الانترنت ، الأنترنت ، دليل الهاتف ، دليل التعليمات .

استناد على ما تقدم يرى الباحث بأن المعرفة الصريحة هي خلاف المعرفة الضمنية وهي كل ما هو مكتوب وموجود في ارشيف المنظمة من كتب ومنشورات ونماذج ومستندات ومعايير العمليات ومعلومات تكون بصورة واضحة ويسهل نقلها و تخزينها واستخدامها والوصول اليها من قبل كل الافراد في المنظمة .

وتمتاز المعرفة الصريحة بالميزات الاتية :

1- تمتاز بأنها كتب و منشورات ونماذج ومستندات ومعايير العمليات في ارشيف المنظمة

2- صورتها واضحة ويسهل نقلها وتخزينها واستخدامها والوصول اليها .

3- يمتلكها الفرد او المنظمة ، تستفاد منها المنظمة في تحقيق اهدافها .

4- معرفة واضحة وسهلة .

المعرفة الضمنية : تبين لنا من خلال المعرفة الصريحة انها تتمثل في ارشيف المنظمة من كتب ومنشورات ونماذج واخرى ، أي ان المعرفة الصريحة وواضحة يسهل نقلها وتناقلها وتخزينها

واستخدامها والوصول اليها ويعتبر احد انواع المعرفة الرئيسة في المنظمة ، لكن يبقى ان هنالك نوعا اخر يتمثل في عقول الافراد يصعب تناقلها و تخزينها واستخدامها والوصول اليها بسهولة ولأجل ذلك نتبع الاتي :

يرى (العتيبي ، 2007: 52) بأنها معقدة التركيب والتراكم وانها غير قابلة للتشارك والتقاسم والتخزين وانها ذاتية التكوين وانها تستطيع توجيه السلوك الفردي فقط . ويعرف (الزطمة ، 2011: 23) المعرفة الضمنية بانها المعرفة المختزنة في عقول الافراد والمكتسبة من خلال تراكم خبرات سابقة ، وغالبا ما تكون ذات طابع شخصي ، مما يصعب الحصول عليها لكونها مختزنة في عقل صاحب المعرفة .

ويشير (الاغا وابو الخير ، 2012: 36) الى ان المعرفة الضمنية هي المعرفة القاطنة في عقول وسلوك الافراد وهي تشير الى الحدس والبدئية والاحساس الداخلي ، انها معرفة خفية تعتمد على الخبرة ويصعب تحويلها بالتقانة بل هي تنتقل بالتفاعل الاجتماعي . ويرى(العلول ، 2011: 48) بأن المعرفة الضمنية معرفة غير قابلة للإدراك وغير موثقة لكنها موجودة وامنة و لا يتم الحصول عليها الا بموافقة مالكاها ومتضمنة في خبرات الاشخاص وعقولهم والحصول عليها يعتبر تحديا في ادارة المعرفة وكذلك تناقلها صعب ان لم تتحول الى معرفة بينية وغير منتشرة ولا يمكن الحصول عليها الا بتحويلها او من خلال النقاش المباشر مع الشخص .

ويعرف (علي ، 2012: 491) المعرفة الضمنية على انها المعرفة الشخصية التي تستخدم من قبل العديد من المنظمات ، وذلك لاستغلال عمل العاملين وفهم عالمهم . وينظر (نوري : 131) بأنها تتمثل بالمعلومات في فكر الانسان والتي يتم الوصول اليها من خلال الاستعلام والمناقشة ، وهي معرفة غير رسمية عادت وتنامت لدى الفرد . ويشير (ال عثمان ، 2013: 19) الى ان المعرفة الضمنية غير رسمية وغير قابلة للنقل والتعلم بسهولة وعبرة عن مهارات وخبرات داخل عقل كل الفرد تكتسب من خلال العمل وتراكم الخبرات .

ويرى (مجاهد ، 2010: 18) بأنها تتعلق بالمهارات والتي هي في حقيقة الامر توجد في داخل عقل وقلب كل فرد والتي من غير السهولة نقلها او تحويلها للأخرين وقد تكون تلك المعرفة فنية او ادراكية . فيما بين (البيطار ، 2010 : 5) المعرفة الضمنية بانها تتعلق بالمهارات وهي في حقيقة الامر موجودة في عقول الافراد ، وتكتسب من خلال تراكم خبرات سابقة ، وغالبا ما تكون ذات طابع شخصي ، مما يصعب الحصول عليها على الرغم من قيمتها البالغة لكونها مختزنة داخل عقل صاحب المعرفة ، وقد تكون المعرفة فنية او ادراكية .

ويبين (كورنل، 2007: 69) بأن المعرفة الضمنية تتجسد من خلال العبارة " نعرف اكثر مما نستطيع ان نقول " فهي المعرفة الغير رسمية ، الذاتية ، والمعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية غير القابلة للنقل والتعليم ، والتي توجد بقوة في عمل الافراد والفرق داخل الشركة . ويعرف (عبد المالك ، 2012: 5) المعرفة الضمنية بأنها المعرفة الخفية وتتضمن العمليات الشاملة وقد تكون كبيرة او صغيرة وتشير هذه الى المهارات الموجودة في عقل كل فرد والتي من الصعب نقلها او تحويلها للأخرين ، وقد تكون المعرفة هنا فنية او ادراكية ، وليس من السهل فهمها كعملية التعبير عنها بكلمات لا نستطيع الاستيلاء عليها ولكن يمكن السيطرة عليها من خلال العمليات العقلية .

وينظر (طاشكندي ، 2007: 51) الى ان المعرفة الضمنية ، انها المعرفة حول علاقات الاشياء ببعضها والفهم السببي للأشياء والاحداث ، انه يميز اي انسان عن غيره وهو بالضبط ما يعطي لكل انسان احساسه وفهمه الخاص للعالم من حوله . ويبين (سليم، 2010: 268) بأن المعرفة الضمنية يصعب وضعها في صورة رسمية والاتصال بشأنها وتوجد جذور المعرفة الضمنية في مجموعة تصرفات والافعال والالتزام والمشاركة في سياقات معينة . ويرى (نايف، 2007: 11) بأنها تتواجد في عقول افراد حاملها يعملون اكثر ما يخبرون ويخبرون اكثر مما يخبرون ويخبرون اكثر مما يكتسبون فهم رأس المال المنظمة الفكري وهم المقدره الجوهرية لقدراتهم على ابتكار افكار جديدة وتطوير قائمة تستطيع من خلالها المنظمة على التنافس والنمو .

ويبين (نجم ، 2010: 384) و (نجم ، 2009: 491) ان المعرفة الضمنية لا تكون الا معرفة سياقية معينة . هي اقرب الى الافراد والفرق المدارة ذاتيا والتفاعل البشري والحوار والسياق المتناسم في الشركة . ويبين (عليان ، 2012: 83) و (ابراهيم ، 2009: 14) و (ابو النصر ، 2008: 2) و (علوان، 2007: 5) و (مطر ، 2007: 27) و (طيبي ، 2010: 44) و (نور الدين ، 2010، 13) بأنها تتعلق بالمهارات ، والتي هي في حقيقة الامر توجد داخل عقل وقلب كل فرد ، والتي من غير السهولة نقلها او تحويلها للأخرين ، وقد تكون تلك المعرفة فنية او ادراكية . بينما يرى (السكارنة ، 2010: 27) بأنها شخصية الى حد بعيد ، وهناك صعوبات بالغة في تحديد معالمها والتعرف عليها لذلك فمن الصعب ان لم يكن من المستحيل تناقلها والمشاركة فيها

ويشير (المعاضيدي ، 2005: 46) الى ان المعرفة الضمنية هي المعرفة الكامنة تشتمل على المعلومات التي من الصعب التعبير عنها او تحويلها الى صيغ رسمية او المشاركة فيها ، ويمارسها الفرد بشكل حدسي وذلك بدلا من التعبير عنها بشكل مجموعة حقائق او تعابير يمكن

ايضاها وتفسيرها للآخرين ، فهي تعبير عن المعرفة الكيفية ، وتكتسب بشكل غير محسوس من خلال الخبرة والممارسة وخاصة عندما يكون للفرد انغماس في البيئة الي يعمل فيها .

ويرى (الهيتي ، 2009: 137) بانها تستقر في عقول الموارد البشرية والعقل المنظمي ويصعب اكتسابها والحصول عليها من اطراف اخرى ، رغم امكانية اكتسابها باستخدام تقنيات استنباط المعرفة . ويبين (الخطيب ومعاينة : 63-64) بأنها مجموعة القيم ، الاتجاهات والمدرجات الذاتية للأفراد ، والتي تتكون من خبراتهم وتجاربهم الشخصية ، وتتميز بصعوبة الحصول عليها واستخدامها نظرا لأنها تتمركز في المستويات الاعمق للأفراد .

ويشير (الشمري، 2006: 32) و(نجم ، 2008: 43) الى انها معرفة غير رسمية ، الذاتية ، والمعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية غير القابلة للنقل والتعليم ، وتسمى المعرفة الملتصقة ، والتي توجد في عمل الافراد والفرق داخل الشركة . وهذه المعرفة هي التي تعطي خصوصية للشركة وهي الاساس في قدرتها على انشاء المعرفة . وعبر (عبد الوهاب والبرادعي ، 2006: 219) عن المعرفة الضمنية بأنها التي تسكن في عقول البشر ، وقد تحتوي على محصلة وقائع شخصية وافكار وخبرات علمية وتقانية .

ويبين (الوليد ، 2009: 105) المعرفة الضمنية بأنها المعتقدات والاتجاهات والمدرجات والقيم الذاتية النابعة من التجارب الشخصية للإنسان ، والتي تمثل جميع مفاهيمه وتجاربه وخبراته المختزنة داخلة والتي لا يعبر عنها صراحة ولا يتم تناقلها بين الافراد بشكل رسمي معلن . وينظر (الملكاوي ، 2007: 38) الى المعرفة الضمنية بأنها المعرفة المخفية وتتضمن العمليات الشاملة وقد تكون كبيرة او صغيرة ، وتشير هذه المهارات الموجودة في عقل ولب كل فرد والتي من الصعب نقلها او تحويلها للآخرين وقد تكون المعرفة هنا فنية او ادراكية .

ويرى (العاني ، 2008: 118) المعرفة الضمنية بأنها المعرفة التي تكون في عقول الاشخاص والتي تؤثر في ادائهم وهي الاساس في الابداع والتطور والمهارات ، وهي المعرفة غير الرسمية ، الذاتية ، المعبرة عنها بالطرائق النوعية والحدسية غير قابلة للنقل والتعلم . اما (العاني ، 2004: 56) فينظر الى المعرفة الضمنية بانها المعرفة الموجودة في عقول الافراد العاملين في المنظمة ، وتمثل جزءا من تركيبتهم ، وتمثل الادراكات والتبصر والحكمة والتجارب والمهارات .

ويبين (الجرجري، 2006: 11) بان المعرفة الضمنية هي كل ما يمتلكه الفرد العامل من خبرات ومهارات داخلية اي ضمنية في داخل عقل وقلب الفرد العامل والتي لا يستخدمها الا وقت الحاجة لها والتي يصعب استخدامها والحصول عليها الامن قبل الفرد العامل نفسه سواء كانت هذه

المهارات والخبرات في مجال تخصصه ام مهنية ويحصل عليها الفرد العامل ام من خلال ممارستها للعمل او من خلال ملاحظة عمل يقوم به فرد عامل اخر وتبقى ضمنية اي مخزونا لدى الفرد العامل ليستفاد منها فيما بعد وتسمى بعض الاحيان بالمعرفة الفردية لأنها خاصة بالفرد العامل فقط .

ويبين (محمد علي ، 2007: 9) بانها تتجسد في مبدأ كيف تعد من خلال القدرات التعليمية التي يمتلكها افراد المنظمة ، حيث يشترك مع هذا النوع من المعرفة الادراك ، الفراسة ، اذا فأن المعرفة الضمنية هي ذات طابع شخصي، محددة النص ، صعبة التشكيل ، وذات طبيعة صعبة النقل . ويشير (الزيادات ، 2008: 40) الى ان المعرفة الضمنية بأنها المعرفة غير المكتوبة المخزونة في عقل الافراد والمستقرة في نفوسهم (والنقل حتى في عقلم الباطن) . انها المعرفة التي يحفظها العقل وتحتويها الذاكرة الانسانية وتحاول في فترات متباعدة ان تستذكر عبر اليات التفكير المعروفة وغير مرمزة وغير مكتوبة وهي (اشبه ما تكون بالمعرفة الصامتة المكتسبة والمسجلة في العقل) .

ويرى (طالب والجنابي ، 2009: 58) بأنها تمثل الاساس المعرفي لبقية المعارف ، اذ انها المصدر لأي معرفة اخرى وبدونها لا يمكن نقل او توليد اي معرفة ، ويمكن التعبير عنها بمهارات وممارسات فردية وجماعية من تجسيدها في المهام الموكل للأفراد . وهي الاكثر صعوبة من حيث الاستقرار والثبات لأنها تمثل القواعد للتفكير المنظم والحدس والقدرة على الحكم ، وهذا ما يحول دون ترميزها او اوصولها للآخرين .

ويشير (خضر ، 2008 : 419-470) الى ان المعرفة الضمنية هي المعرفة التي تعتمد على الخبرة الشخصية المتراكمة التي يمتلكها الفرد في عقله مما يصعب على الآخرين رؤيتها او تقاسمها او مشاركته بالتالي غير القابلة للكتابة لأنها مرتبطة بممارسات وسلوكيات الفرد وتكون محدودة الاستخدام . ويبين (عجام ، 2007: 70) بانها المعرفة الشخصية للأفراد الناتجة كحصيلة لسنوات من الخبرة والتفاعل مع الآخرين ، وتكون صعبة الفهم للآخرين الا بعد المشاركة فيها بالطرق كالملاحظات والاحاديث والتطبيقات مع الغير .

ويرى (Dalkir ,2005: 41-44) بان المعرفة الضمنية تكمن في اذهان الافراد على حد سواء وتشكل في العلاقات مع الافراد الآخرين . ويرى (Plesse & Boon , 2004: 73 -86) بان المعرفة الضمنية تأخذ النفوذ الاكبر والشامل ويتضمن مجموعة متنوعة من الافكار ، اي ما يحصله الافراد من افكار علمية وثقافية وتقانية . ويرى (Field Manual ,2012: 82) بأن المعرفة الضمنية هي تلك المعرفة التي تتواجد في عقول الافراد ، وهو المجال للأفراد ، وليست

التقانة ، وجميع الافراد لديهم افكار شخصية فريدة من نوعها ، والمعارف المكتسبة من تجارب الحياة ، والتدريب ، والشبكات الرسمية والشبكات الغير الرسمية للأفراد والمعارف المهنية ، ويشمل الفروق ، الحدس وفق الحركة العقلية وتتمثل بالاستفادة من الفروق الدقيقة والاطلاع على الاجراءات والاستجابة الفعالة للازمات والقدرة على التكيف ايضا .

ويشير (Aharony , 2011: 112) الى ان المعرفة الضمنية تعتبر معرفة ذاتية ، وذات سياق محدد ومن الصعب التقاطها وليست بالسهولة التعبير عنها ورؤيتها . ويرى (M & Kruyler, 2004: 14) المعرفة الضمنية بأنها تلك المعرفة الموجودة في عقول الناس ويتم الحصول عليها من خلال عملية التجربة والخطأ اثناء التجارب العملية ، ولا يمكن اضافة الطابع الرسمي عليها ويتم ترميزها وانها مكتسبة من الممارسات ويتم فقدانها عند تقاعد الموظفين ذوي الخبرة او تغيير عملهم . ويشير (Hiokkananta ,2009: 1-148) الى ان المعرفة الضمنية بأن لها اهمية خاصة ولها قابلية محدودة والمخزنة في عقول الافراد وليس على درجة عالية من التخصص.

وينظر(منظمة التنمية الصناعية بالأمم المتحدة، د.ت:11) الى ان المعرفة الضمنية هي عبارة عن الاجراءات او اجزاء لا يتجزأ من التقانة والثقافة والممارسات التي يمتلكها شخص دون وعي ولا يمكن الوصول اليها . ويبين (برنامج التنمية بالأمم المتحدة ، د. ت : 88) بأنها المعرفة او الدراية الفنية التي يحملها الافراد وانها تميل الى ان تكون مشتركة بينهم من خلال المناقشة وقصص شخصية عند التفاعلات ، ويشمل ذلك المهارات والخبرات والحدس والحكم .

ويبين (Ward , 2007: 1) بأن المعرفة الضمنية هي ما تتوافر في عقول الافراد . ويشير (Rubio ,2013 :16) الى ان المعرفة الضمنية هي شخصية للغاية ومن الصعوبة انتقاله الى الاخرين وهي عميقة الجذور في العمل في التزام الفرد بسياق محدد كمعرفة او مهنة او التقانة معينة او سوق المنتج او أنشطة مجموعة عمل ويبين (Sanchez Visitinh ,2000: 3 &) بأنها الفكرة الاساسية الشخصية التي يصعب تحويلها للأخرين . ويشير (Alavi & Leidner ,2001: 117 – 136) الى ان المعرفة الضمنية عبارة عن حقائق وتعابير وسياق المواصفات المثبتة عند الافراد والمشاركة عندهم .

استنادا على ما تقدم تبين لنا ان المعرفة الضمنية هي عبارة عن الخبرات والمهارات والحدس المختزنة في عقول الفرد وتعتبر معقدة التركيب وشخصية ومكتسبة من خلال تراكم الخبرات السابقة ، ويصعب تناقلها وقد تكون معرفة فنية او ادراكية ، ولا يستخدمها الفرد الا في وقت الحاجة اليها .

وتمتاز المعرفة الضمنية بالميزات الآتية :

- 1- تمتاز بأنها خبرات ومهارات والحدس يتم المزج بينها .
- 2- مختزنة في عقول الافراد .
- 3- معقدة التركيب وشخصية .
- 4- مكتسبة من خلال الخبرات السابقة .
- 5- يصعب تناقلها .
- 6- قد تكون معرفة فنية او ادراكية .
- 7- لا يستخدمها الفرد الا في وقت الحاجة اليها .

وبعدما بين الباحث المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية ومميزاتها، يظهر لنا وجود اوجه التشابه ووجه الاختلاف ما بينهما وبالشكل الآتي : حيث ان اوجه التشابه تتمثل في ان كليهما راس المال بالنسبة للمنظمة ويمكن الاستفادة منها في اية لحظة وتحقيق هدف معين للمنظمة وتحقيق المزايا التنافسية لها وتسهمان في مرونة المنظمات ، وتحويل المنظمة الى مجتمع معرفي . اما اوجه الاختلاف تكمن في ان المعرفة الصريحة تمتاز بانها كل ما هو موجود في ارشيف المنظمة ام الضمنية فأنها مختزنة في عقول الافراد . المعرفة الصريحة صورتها واضحة يسهل نقلها و تخزينها واستخدامها والوصول اليها.

اما المعرفة الضمنية يصعب نقلها ، المعرفة الصريح يمتلكها الفرد او المنظمة ، اما المعرفة الضمنية فمختزنة في عقول الافراد فقط ومعقدة التركيب وشخصية ومكتسبة من خلال الخبرات السابقة وقد تكون معرفة ضمنية او ادراكية ، المعرفة الصريحة يستخدمها المنظمة في وقت الحاجة اليها ، اما المعرفة الضمنية يستخدمها الفرد في وقت الحاجة اليها . المعرفة الصريحة تختزن في كتب ومنشورات ومستندات ومعايير العمليات في ارشيف المنظمة ، اما الضمنية فأنها خبرات ومهارات والحدس يتم المزج بينها .

ثانيا: ماهية ادارة المعرفة : أصبحت إدارة المعرفة من الضرورات التي لا غنى عنها في بيئة الاعمال اليوم وخصوصا مع وجود (الانترنت) الذي يعد النافذة الاكبر والاسرع للمعلومات والمعرفة ، ان إدارة المعرفة في اشكالها الاولى وجدت منذ قرون عديدة مع التطورات والاعمال المتصاعدة مثل نظام الحرف اليدوية في مراحلها التاريخية القديمة منها والحديثة ، فالحرفيين نقلوا خبراتهم إلى عوائلهم لذا يعد المعلم الحرفي الشكل الاقدم لصاحب المعرفة الحرفية الذي نقل حرفته إلى تلاميذه والمهتمين بهذه الحرفة ، وبذلك يعد النموذج الاول لإدارة المعرفة .

وتعد المعرفة جوهر عمل المنظمات التي تزيد الاستمرار في الاسواق والنمو ، وعلى كل منظمة تحديد وفهم نموذج شامل لتطوير استراتيجية لإدارة المعرفة ، لان العديد من المنظمات تطور برامج لإدارة المعرفة من دون تحديد لأهمية الموجودات المعرفية وعلى المنظمات فرز المهم من غير المهم من هذه الموجودات حتى يتمكنوا من اتخاذ القرارات التي تحتاج إلى المعرفة اعتمادا على الموجودات المعرفية المهمة .

واعتمادا على ذلك يقدم هذا المبحث تصورا عاما عن مفهوم ادارة المعرفة واهميتها وذلك ضمن المحاور الاتية :

مفهوم ادارة المعرفة : وردت تعاريف عدة لإدارة المعرفة منها ما يلي :

يرى (عبد الوهاب والبرادعي ، 2006: 218) ان ادارة المعرفة "عملية او ممارسة من شأنها ايجاد او اكتساب او تحصيل او تبادل او استخدام المعرفة اينما كانت من اجل دعم التعليم والاداء في المنظمات . وهي عملية مستمرة لإيجاد المعرفة ثم تفسيرها . وحفظها ونشرها . واجراء عمليات تنقيح متواصلة لها " . ويبين (طيطي ، 2010: 98) بأن ادارة المعرفة " هي عملية تنفيذ النشاطات المتعلقة بالاكتشاف والانتقاط والمشاركة والتطبيق للمعرفة وذلك من اجل دعم عملية التحسين وذلك بالأخذ بعين الاعتبار تكلفة وتأثير المعرفة على تحقيق اهداف الوحدة المعنية في الشركة " .

وينظر (الهيبي ، 2009: 136) الى ادارة المعرفة " بأنها عملية لها وجوه وعناصر محكومة بأسس ، ومشبعة بالزمن ولها اكثر من مدخل واحد وهياكل وبنية متعددة ومتنوعة " . ويعرف (المعاضيدي ، 2005: 52) ادارة المعرفة " على انها عملية ادارة الخبرات العلمية والمعلوماتية للمنظمة والحفاظ عليها والاستفادة منها في الحصول على المزايا التنافسية ، وتحقيق رضا الزبون من خلال رفع مستوى كفاءة الاداء . وزيادة مستوى الابتكار والابداع . بالإضافة الى رفع كفاءة عملية اتخاذ القرار " .

ويشير (السكرانة ، 2010 : 272) الى ان ادارة المعرفة " هي فرع علمي يشجع الاسلوب المتكامل لتعريف ، وادارة ، والمشاركة في جميع موارد المعلومات التي تمتلكها منظمة ما والمنظمة في هذا السياق تعني اي تنظيم ، يضمها المجتمع " . ويرى (ابو النصر ، 2008: 26 - 27) و(مطر ، 2007: 23) ان تعريف معهد الادارة العامة بالسعودية (2007) لإدارة المعرفة " هي العمليات التي تساعد المنظمات على توليد والحصول على المعرفة ، اختيارها ، تنظيمها ، استخدامها ، ونشرها ، وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تمتلكها المنظمة

والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الادارية المختلفة كاتخاذ القرارات ، حل المشكلات ، التعلم ، والتخطيط الاستراتيجي "

ويعرف (نورالدين ، 2010 : 31) ادارة المعرفة " بأنها هندسة وتنظيم البيئة الانسانية والعمليات التي تساعد المؤسسة على انتاج المعرفة وتوليدها من خلال اختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها واخيرا نقل وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المؤسسة للأشخاص المناسبين في الوقت المناسب ليتم تنظيمها في الانشطة الادارية المختلفة وتوظيفها في صنع القرارات الرشيدة وحل المشكلات والتعلم التنظيمي والتخطيط الاستراتيجي " . وبيين (الملكاوي ، 2007 : 72) بأن ادارة المعرفة " هي نشاط انساني بالدرجة الاولى تتعلق بالعمليات العقلية لإيجاد ونشر المعرفة واستخدامها ، وهي بذلك اكثر من شيء تعني اوله علاقة بالتقنيات والحاسبات بالدرجة الاولى ، ولكنه يستخدم هذه التقنيات للمساعدة حيث توفر الوقت والجهد ، وعليه فإن ادارة المعرفة هي العمليات التي تربط بين الباحثين عن المعرفة ومصادرها لنقلها " .

ويرى (الخطيب ومعاينة ، 2009 : 59) بأن ادارة المعرفة " هي جميع العمليات والممارسات التي تهدف الى ايجاد المعرفة واكتسابها ومشاركتها ونشرها واستخدامها لتظهر على ممارسات المنظمة وعملياتها وتحقيق اغراضها " .

والشكل الاتي يبين وجهات نظر وارهاء بعض الكتاب والباحثين حول مفهوم ادارة المعرفة .

الشكل رقم (2-7) وجهات نظر وارهاء بعض الكتاب والباحثين حول مفهوم ادارة المعرفة

ت	المصدر	مفهوم ادارة المعرفة
1-	(نجم ، 2009 : 494)	هي مجموعة كل التدخلات الممكنة الموجهة للأفراد والتقانة التي تكون ملائمة لتنظيم انتاج ، اعادة استخدام ، وامدادات المعرفة في الشركة
2-	(عليان ، 2012 : 152)	يعبر عن حقل معرفي جديد لايزال في مرحلة التطور والاكتشاف ، لذلك فإن التأثير المفاهيمي لإدارة المعرفة لم يكتمل بعد .
3-	(نجم ، 2008 : 92)	هي مدخل لإضافة او انشاء القيمة من خلال المزج او التركيب او التداوب بين عناصر المعرفة من ايجاد توليفات معرفية افضل مما هي عليه كبيانات او معلومات او معارف منفردة

<p>هي الادارة التي تخطط وتنظم وتنسق وتسيطر على كافة الفعاليات المتعلقة بالتنظيم او القسم او اي نظام خاص بإيجاد المعرفة او الحصول عليها وتطويرها و تخزينها واسترجاعها ونشرها . بما يضمن حسن استخدام الموارد المعرفية .</p>	<p>(المعاضيدي ، 2005 : 54)</p>	<p>-4</p>
<p>ادارة المعرفة تعني اداة ووسيلة استراتيجية كباقي الاجزاء التنظيمية لاسيما وانها ترتبط بكافة الافراد العاملين في المنظمة وكافة عناصر والمكونات التنظيم الاخرى .</p>	<p>(حمود ، 2010 : 58)</p>	<p>-5</p>
<p>انها وظيفة الادارة المسؤولة عن الاختيار المنظم ، والسعي للوصول الى افضل الممارسات من خلال الحصول والتخزين والنشر والتطبيق للمعرفة في عمليات اعمالها وتنفيذ استراتيجياتها المستندة الى الاهداف الموجهة بقصد تحسين طرائق المنظمة في التعامل مع المعرفة الجوهرية بما يعزز الابداع وادامة التنافسية .</p>	<p>(محمد ، 2006 : 26)</p>	<p>-6</p>
<p>تعريف وتحليل موارد المعرفة المتوفرة المطلوبة والعمليات المتعلقة بهذه الموارد والتخطيط والسيطرة على الافعال الخاصة لتطوير الموارد والعمليات وبما يسهم في تحقيق اهداف المنظمة وموارد المعرفة في هذا السياق هي المعرفة التي تمتلكها المنظمة والتي تحتاج الى امتلاكها والمتعلقة بالمنتجات والسوق والتقانات والمنظمات بحيث يسهم في زيادة الارباح او توفير قيمة مضافة للخدمات والمنتجات .</p>	<p>(ابراهيم ، 2009 : 79)</p>	<p>-7</p>
<p>عملية منهجية منظمة لاستقطاب المعرفة وتخزينها ، ونشرها ، وتوليدها ، وتطبيقها ، بصيغة تداؤبية لتعزيز التعلم والابداع ، وتحسين الاداء واتخاذ القرار .</p>	<p>(الجنابي ، 2009 : 40)</p>	<p>-8</p>
<p>هي الادارة التي تهتم بتجديد المعلومات والمعارف اللازمة للمنشأة والحصول عليها من مصادرها وحفظها وتخزينها وتطويرها وزيادتها .</p>	<p>(الطاهر ، 2010 : 41)</p>	<p>-9</p>
<p>هي تخصص علمي يشجع الاسلوب المتكامل لتعريف بالمعلومات التي تمتلكها منظمة ما وادارتها والمشاركة في جميع مواردها .</p>	<p>(الشيمي ، 2009 : 81-82)</p>	<p>-10</p>

<p>مصطلح يعبر عن القدرة على ادارة المعرفة - كيف ، توليدا واستثمارا . وبوجهة نظر هذه فأن ادارة المعرفة هي استيعاب فكري لعصر المعلومات يحدد الجوهر الحقيقي والاساس التطبيقي لعصر المعرفة . وذلك بالانتقال من التقنية الى مكونات العقل البشري</p>	<p>(العاني ، 2008 : 131)</p>	<p>11-</p>
<p>هي التخطيط والتنظيم والقيادة والسيطرة على عمال المعرفة في داخل المنظمة ، هي مجموعة متطورة من المهام والفاعليات التي يؤدونها عن طريق خطة تكتيكية والذي من الممكن ان يستعمل لمساعدة المدراء على انجاز المرامي المنظمة ، وهي فن لتحويل الموجودات الفكرية والمعلومات الى قيمة ثابتة لزيائن المنظمة والناس .</p>	<p>(عبد الجبار ، 2006 :20 :45)</p>	<p>12</p>
<p>هي ادارة المعرفة الحرجة التي تعتمد على قاعدة المعرفة والتي تهدف الى اضافة قيمة للأعمال ، وتتم من خلال عمليات منتظمة تتمثل في تشخيص واكتساب وتوليد وتخزين وتطوير وتوزيع وتطبيق المعرفة في الشركة .</p>	<p>(محمد وقنديجي والعمري :27)</p>	<p>13</p>
<p>قدرة المنظمة على ايجاد واستخدام وتطوير موجوداتها المرتبطة بالمعرفة بما يحقق اهداف المنظمة من خلال الحصول على الثروة والميزة التنافسية</p>	<p>(شاكور ، 2006 :58)</p>	<p>14</p>
<p>بأنها مجموعة من العمليات تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة في ضوء توليد وخرن - توزيع وتطبيق المعرفة وتحويل ادارة موارد المنظمة الغير ملموسة الى موارد ذات قيمة ملموسة والتي تعتبر ضرورية للنشاطات التنظيمية المتنوعة ولتطوير الفرد - الجماعة - المنظمة والارتقاء بأدائهم والوصول الى افضل التطبيقات لتحقيق الاهداف والنجاح الاستراتيجي للمنظمة .</p>	<p>(الشمري ، 2006 : 43)</p>	<p>15</p>

المصدر : استخلاص الباحث بالاعتماد على اراء بعض الكتاب والباحثين

استنادا على ما تقدم يلاحظ بأن اغلب الكتاب الواردين في الشكل اعلاه يرون ادارة المعرفة من خلال تخطيط وتنظيم وتنسيق كافة الفعاليات المتعلقة بالمنظمة لإيجاد المعرفة او الحصول عليها وتطويرها وخرننها واسترجاعها ونشرها بما يضمن حسن استخدام الموارد المعرفية وبما يعزز

الابداع وادامة التنافسية . بينما يرى الاخر بأنها حقل المعرفي الجديد لايزال في مرحلة التطور والاكتشاف ، لذلك فان التأثير المفاهيمي لإدارة المعرفة لم يكتمل بعد . وبينما يرى نجم بنها مجموعة كل التدخلات الممكنة الموجهة للأفراد والتقانة التي تكون ملائمة لتنظيم الانتاج ، اعادة استخدام ، وامدادات في الشركة . ويشير اخر على انها مدخل لإضافة او انشاء قيمة ، بحيث يركز على مزج او التركيب بين عناصر المعرفة وذلك لإيجاد توليفات معرفية .

والى جانب ما ورد في اعلاه ، هنالك تعاريف اخرى لإدارة المعرفة وعلى النحو الاتي :

ويرى (خضر ، 2008 : 419-470) بأن ادارة المعرفة " هي عبارة عن مجموعة من العمليات التنظيمية من اكتساب ونقل وتنظيم وتنسيق واستخدام وتطوير المعرفة في الانشطة الادارية المختلفة للمنظمة من اجل الابداع سعيا وراء قيمة جديدة لأعمال وتحقيق الاهداف الرئيسية للمنظمة " . ويشير (الجرجري ، 2006 : 16) الى ان ادارة المعرفة " هي هيكل مفاهيمي يضم كل النشاطات اللازمة لحصول على المعرفة وانشائها وخبزها والمشاركة فيها وتطويرها وتنظيمها وتكرارها من الافراد والجماعات في المنظمة ، وكذلك الحصول على رؤية شاملة عن المنافع والمكاسب التي يتم الحصول عليها من الاصول المعرفية للمنظمة وخاصة في مجال تحقيق الميزة التنافسية وفي مجال الانشطة الادارية المختلفة كاتخاذ قرارات وحل المشكلات ، والتعلم والتخطيط الاستراتيجي " .

وترى (محمد علي ، 2007 : 23) بأن ادارة المعرفة " هي اسر وتوليد وخبز واستخدام المعرفة وذلك لتحقيق قيمة اضافية للمنظمة " . وينظر (الزيادات ، 2008 : 58) الى ادارة المعرفة بأنها " عملية تحليل وتركيب وتقسيم وتنفيذ التغيرات المتعلقة بالمعرفة لتحقيق الاهداف الموضوعية بشكل نظمي مقصود وهادف . وهي عملية ادارة المعرفة للمنظمة من اجل ايجاد قيمة للأعمال وتوليد الميزة التنافسية " . ويشير (نايف ، 2007 : 13) الى ادارة المعرفة " بأنها مدخل متكامل لتشخيص وادارة العناصر الفكرية المبنية على المعرفة من خلال اشتراك تلك العناصر مع المعلومات التي تتضمن قاعدة البيانات ، الوثائق ، السياسات والاجراءات فضلا عن تجارب الخبراء والخبرة التي يحملها الافراد في المنظمة " .

ويرى (عيسان والعاني ، 2008 : 68) ادارة المعرفة بأنها " جميع العمليات التي تساعد المنظمة على توليد المعرفة واختيارها وتنظيمها ، واستخدامها ، ونشرها ، وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة ، والتي تعتبر ضرورية وهامة للأنشطة الادارية المختلفة كصنع القرارات والتخطيط الاستراتيجي من خلال تفاعل اربعة عناصر هي : الثقافة التنظيمية ، والهيكلي التنظيمي ، وتقانة المعلومات ، والقيادة التنظيمية " . وينظر (عبد المالك ، 2012 :

10) الى ان ادارة المعرفة " منهجية معرفية لتسيير يدل دلالة قاطعة على انها تتميز بالشمولية فهي تشمل كافة اجزاء المؤسسة وتقوم بتحويل موجودات المؤسسة الفكرية والمعلوماتية لتصبح خطا استراتيجية قابلة للتطبيق . وتهتم بتشجيع التبادل المعلوماتي بل وتتعداه عندما تقوم ادارة المعرفة بتوليد المعرفة وتوظيفها وتبادلها في مختلف أنشطة والعمليات فهي الاصل وجوهرة القلب النابض للمؤسسة وتظهر النتائج بشكل ملموس " .

وينظر (العتيبي ، 2007 : 58) الى " انها عملة ادارية تتفاعل مع المعارف والافراد بمنهج يعتمد على (التعليم - التوليد - المشاركة) للمعرفة من اجل تحقيق التميز للمنظمة " . ويشير (حجازي ، 2005 : 54- 55) الى " انها عملية تحليل وتركيب وتقييم التغيرات المتعلقة بالمعرفة لتحقيق الاهداف الموضوعية بشكل نظمي مقصود وهادف ، وهي عملية ادارة المعرفة المنظمة من اجل ايجاد قيمة للأعمال وتوليد الميزة التنافسية " . ويعرف (محمد : 5) ادارة المعرفة على " انها جميع العمليات التي تساعد مجموعة الاتصالات على اكتساب المعرفة ، تطويرها ، تنظيمها ، تطبيقها ، نقلها وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها ، والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الادارية كصنع القرارات والتخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية " .

وينظر (الزطمة ، 2011 : 3) الى ادارة المعرفة بأنها عملية ديناميكية مستمرة تتضمن مجموعة من الأنشطة والممارسات الهادفة الى تحديد المعرفة وايجادها وتطويرها وتوزيعها واستخدامها وحفظها وتسيير استرجاعها . مما ينتج عنه رفع مستوى الاداء وخفض التكاليف وتحسين القدرات المتعلقة بعملية التكيف مع مؤشرات التغيير السريع في البيئة المحيطة بالمنظمة " ويرى (عثمان ، 2010 : 28) هي " مجموعة من العمليات والأنشطة التي تتحكم بالمعرفة من خلال توليدها ونشرها واستخدامها عن طريق استغلال المهارات والخبرات لدى الافراد لتحقيق الميزة التنافسية " .

وبهذا الخصوص يلاحظ بان ادارة المعرفة هي جميع العمليات التي تساعد المنظمة على توليد المعرفة واختيارها وتنظيمها ، واستخدامها ، ونشرها ، وتحويا المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية وهامة للأنشطة الادارية المختلفة او انها الأنشطة والممارسات المتعلقة بإيجاد المعرفة او المعارف اللازمة لمواجهة موقف معين وتوزيعها واستخدامها وتوظيفها وصولا للغاية المنشودة ثم استرجاعها وذلك لتحقيق اهداف المنظمة .

ويشير (ابو العلا ، 2012 : 111) الى ادارة المعرفة " بأنها عملية المنظمة من تحليل وتركيب وتقييم وتنفيذ التغييرات المتعلقة بالمعرفة لتحقيق الاهداف ، وايجاد الميزة التنافسية من خلال استغلال المعرفة لحل المشكلات ومعالجة المواقف " . ويعرف (عابنة وختاملة ، 2013 :

657) ادارة المعرفة " بأنها عملية منظمية ومستمرة لإيجاد المعرفة وتخزينها ونشرها وتطبيقها لتحقيق اهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية " ويبين (طاشكندي ، 2007: 60) و (العلول ، 2011: 60) بأنها " نمط اداري متكامل يتولى المعرفة ويوجهها وفق اسس معينة ، وهي جمعها وتنظيمها ثم ابتكار وتوليد معارف جديدة حتى تحقق المنظمة اهدافها بالتجديد والتطوير وعلى ذلك يتم في اطار يضمن للمنظمة الميزة التنافسية " .

ويعرفه (الفارس ، 2010 ، 68) بأنها " المصطلح المعبر عن العمليات والادوات والسلوكيات التي يشترك بصياغتها وادائها المستفيدون من المنظمة لاكتساب المعرفة وخرزنها وتوزيعها وكسبها في عمليات الاعمال للوصول الى افضل التطبيقات بقصد المنافسة الطويلة الامد والتكيف " . ويرى (درويش ، 2007 ، 25) بأن ادارة المعرفة " تمثل التطبيق الفعال للإدارة افضل الممارسات Best Practices . وتقانة المعلومات من اجل تحقيق الفائدة للمنظمة من خلال الوصول الى اهداف بفعالية وكفاءة " . وعرفها (علي ، 2012: 497) هي " استراتيجية واعية للحصول على المعرفة المناسبة من الاشخاص المناسبين في الوقت المناسب ، ومساعدة الاشخاص في مشاركة المعلومات وتوظيفه في اعمالهم بحيث يحسنون الاداء التنظيمي "

وتشير (ابو خضير ، 2009: 9) و (حنونة والعوفي ، 2011: 9) الى انها "عملية ديناميكية مستمرة تتضمن مجموعة من الانشطة والممارسات الهادفة الى تحديد المعرفة وايجادها وتطويرها وتوزيعها واستخدامها وحفظها وتيسير استرجاعها . مما ينتج عنه رفع مستوى الاداء وخفض التكاليف ، وتحسين القدرات المتعلقة بعملية التكيف مع مؤشرات التغيير السريع في البيئة المحيطة بالمنظمة " ويشير (نوري : 132) الى ان ادارة المعرفة " هي منظومة متكاملة ومترابطة من القيم والمهارات والخبرات والكفاءات والتقنيات والمتمثلة بالأفراد ذوي الادمغة الممتازة تستخدمها المنظمات بأفضل ما يمكن للمساعدة في اتخاذ القرارات وتحقيق اهداف المنظمات لضمان بقائها ونموها واستمرارها بالتنافس في الاسواق "

ويشير (داسي ، 2012: 170) الى انها تتمثل " في تشخيص المعرفة واكتساب وتوليد وتخزين وتطوير وتوزيع وتطبيق المعرفة في المنظمة بهدف اضافة قيمة للأعمال وتحقيق الميزة التنافسية " ويعرف (ال عثمان ، 2013: 30) ادارة المعرفة بأنها " جهود منظمة تتضمن مجموعة من العمليات المستمرة والممارسات الادارية الهادفة التي تحدد المعرفة المطلوبة وايجادها وتطويرها . تصنيعها وخرزنها ونشرها وتطبيقها وتيسير استرجاعها عما ينتج عنه رفع مستوى الاداء وتحسين القدرات وتحقيق الميزة التنافسية في البيئة المحيطة بالمنظمة " وهذا يعني تحديد ما نرمي

اليه اولا الهدف ثم تحديد احتياجات الوصول الى المعارف والوسائل لتحديد مصادر المعرفة او المعارف المطلوبة ثم تجميعها وحفظها ونشرها واستخدامها وصولا للهدف المنشود .

ويعرفها (مجاهد ، 2010: 16) ادارة المعرفة بانها " التركيز على الجانب التفاعلي بين النظام الاجتماعي في المنظمة والتطبيقات التقانية اي التفاعل بين الجانب البشري والتقني ، بهدف نظام فعال ليكون مثل ذاكرة المنظمة لحفظ الخبرات والجوانب المعرفية ضمن حدود المنظمة وتسهيل المشاركة بين الافراد " ويرى (معروف :3) بأنها " عمليات منظمة من الاكتشاف ، الاختيار ، التنظيم ، التقانة ، وتقديم المعلومات بطريقة تساعد العاملين على تحسين وفهم المنظمة المحددة لاهتماماتهم "

وترى (بلقاضي ، 2008: 4) بأنها " عملية تعريف وتحصيل وتخزين واسترجاع ونشر وتطبيق رأس المال الفكري التي يظهر والضمني لمنفعة افضل للأفراد والسوق والمجتمع " ويعرفها (البيطار ، 2010 : 5) بانها عملية ادارية لها مدخلات ومخرجات وتعمل في اطار بيئة خارجية معينة تؤثر عليها وعلى تفاعلاتها ، وتنقسم الى خطوات متعددة متتالية ومتشابكة (مثل ايجاد وجمع وتخزين وتوزيع المعرفة واستخدامها) والهدف منها هو مشاركة المعرفة في اكفا حالة ، للحصول على اكبر قيمة للمنظمة " وينظر (كورتل ، 2007: 273) الى انها " عملية منهجية لتوجيه رصيد المعرفة في الشركة ، بمعنى طريقة عمل الاشياء بكفاءة يصعب تقليدها من طرف المنافس تهدف الى اعادة تنظيم المؤسسة حول مواردها الغير المادية "

ويرى (اوامر ، 98) بأن ادارة المعرفة هي "تلك العملية التي تقوم بتحليل ووصف جميع الطرق والاليات والادوات التي تساهم في تعزيز العملية المعرفية ،ولها علاقة بتوليد المعرفة وجمعها و تخزينها وتوزيعها واستقطابها وشراؤها وتطويرها وتطبيقها لتصبح قابلة للنشر والاستخدام والاستثمار ، وبما يضمن بقاء ونمو وتطر المنظمة ورفع مستوى الاداء المنظمي وتحقيق اهدافها "

ويرى (Dalkir ,2005:41-44) بأن ادارة المعرفة هي ادارة البيانات والمعلومات والمعرفة ، يشير اليها احيانا مجتمعة ويتناول كلا من المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية . ويحدد (Plossis & Boon , 2004:73-86) ادارة المعرفة بأنها نهج مخطط ومنظم لإدارة انشاء وتقاسم والحصول والاستفادة من المعرفة وتعتبر احد اصول التنظيمية ، وتعزز من قدرة المنظمة وسرعة وفعالية في ايصال المنتجات او الخدمات التي يستفيد منها العملاء وتكون على ثلاثة مستويات هي الفردية والتنظيمية ومستوى الفريق ويتناول الصريحة والضمنية على حد سواء .

ويرى (Therion et al :5) بأن ادارة المعرفة هي عملية تسهل على المنظمات النقاط وتحديد وتنظيم ، وتوزيع ونقل معلومات هامة والمعرفة والخبرات بغية الحصول على المزايا

التنافسية . ويحدد (Field Manual ,2012: 1 -82) بأن ادارة المعرفة هي عملية تمكين تدفق المعرفة وتعزيز المعرفة المشتركة والتفاهم والتعلم ، وصنع القرار ،وان تدفق المعرفة يشير الى سهولة حركة المعرفة بين المنظمات ، يجب ان تكون تدفق المعرفة وغرضها مفيدا .

ويبين (Townley: 45) ادارة المعرفة بأنها مجموعة من العمليات التي تقوم بأشياء وتبادل المعرفة وذلك لاستخدام الامثل في المنظمة لتحقيق مهام المنظمة واهدافها . ويبين (Aharony ,2011: 112) بأن ادارة المعرفة تشير الى العملية الشاملة للأنشطة التي تؤثر على المعرفة من خلال ايجادها والنقاطها وتحديدها وتنظيمها وتخزينها وتمثيلها ونقلها واعادة استخدامها وينظر (Raja et al ,2009: 702) الى ان ادارة المعرفة هي عملية يتم من خلالها توليد المعرفة وايجادها وشرائها واستخدامها وهي طريقة للحفاظ على المعرفة وحماية البيانات وتقاسم وتبادل المعرفة وهي مجموعة من العمليات والتقانات ومبادئ التي تعمل على تعزيز التعلم .

ويرى (Hiekkaranta ,2009: 1 -148) بأن ادارة المعرفة هي عملية ديناميكية لتحويل ممارسة معبرة لقواعد الانشطة ، وذات طابع معين يتم تيسير ظهور المعرفة والكشف عن مجريات الامور وتهدف الى ايجاد مبادئ توجيهية واجراءات وادوات تعميم المعرفة تساعد على تعزيز المعرفة الجماعية للمنظمة . ويبين (Jacobs : 5) بأن ادارة المعرفة هي التقانة الموجهة نحو اليات لتخزين واسترجاع المعلومات ويحدد (Balan , 2009 : 494 -501) ادارة المعرفة بأنها ادارة المنظمة فيما يتعلق باستمرار تجديد قاعدة المعرفة التنظيمية عن طريق انشاء هياكل الدعم التنظيمي والتركيز على العمل جماعيا .

ويرى (Kanagabapthy et al: 2) بأن ادارة المعرفة هو نشاط اداري يطور ويحول وينقل ويطبق المعارف ويوفر معلومات حقيقية للمنظمة واتخاذ القرارات الصحيحة من اجل تحقيق اهداف المنظمة . ويشير (منظمة التنمية الصناعية بالأمم المتحدة ، د. ت : 12) بأن ادارة المعرفة هو منهجية تتضمن ادارة عمليات لمراد المعارف الفردية والجماعية وتحديد وانشاء ، وتخزين ، والمشاركة وتستخدم لصالح الجهات الفعالة المعنية ، انه يسلط الضوء على مصادر فريدة من نوعها ، والوظائف الحيوية والاختناقات المحتملة التي تعوق تدفق المعرفة الى نقطة استخدام ويحمي الاصول الفكرية من الاضمحلال ، تلتمس الفرصة لتعزيز القرارات ، الخدمات والمنتجات .

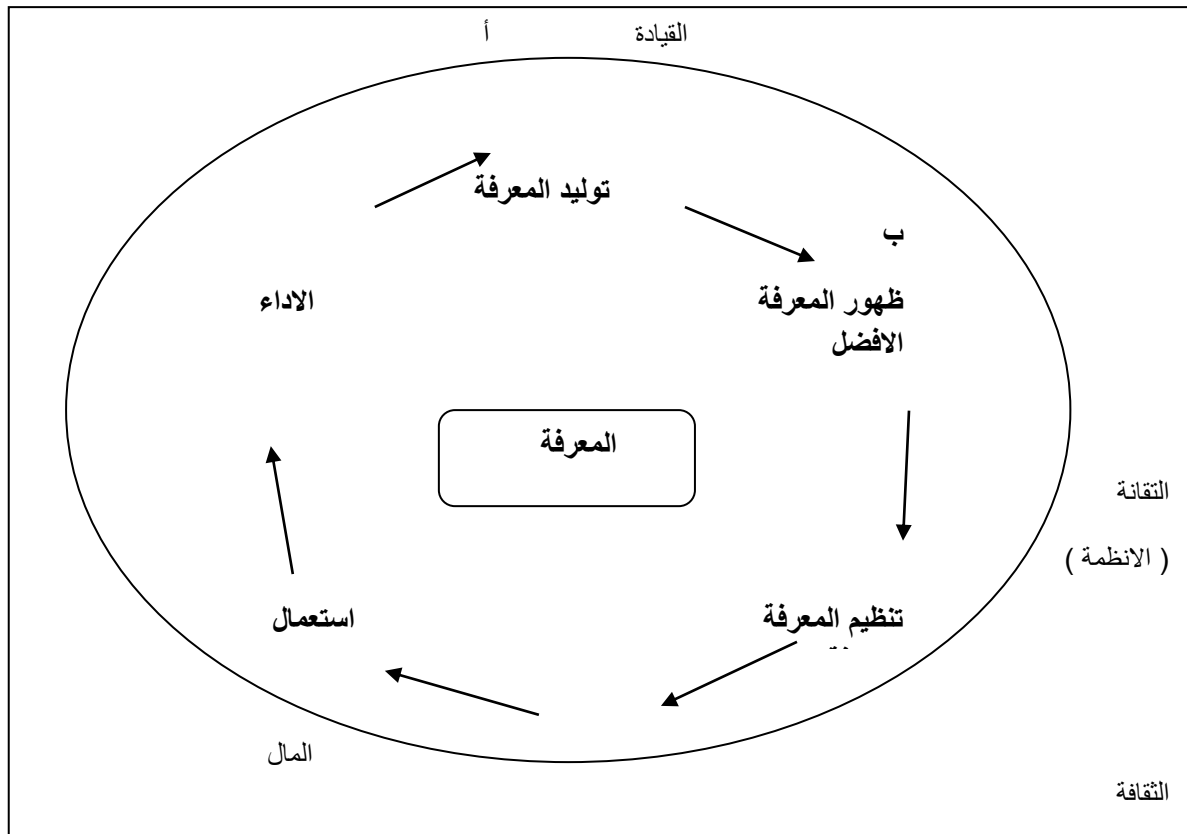
ويبين (برنامج الامم المتحدة للتنمية ، د. ت : 86) بأن ادارة المعرفة هي انشاء لتهيئة بيئة تشجع المعرفة المشتركة وتعمل على تعزيز وتنظيم المنظمة وعملاتها و تفيدها . ويبين (Giju et al ,2010 :27 -36) الى انه يتم التركيز على استخدام الذكاء المهني في الانشطة التي

تستخدم في المعرفة الفردية والخارجية وادارة المعرفة يوفر قيمة للمنظمات وتخصص لهم . ويرى (الدليل التوضيحي لإدارة المعرفة ، 2003 : 1-43) ان ادارة المعرفة هي مدخل متكامل لتحقيق اهداف المنظمات من خلال تطبيق وتركيز المعرفة ، والمعرفة الواسعة لعوامل الانتاج الجديد ويشير (Mchombu :1-21) الى ان ادارة المعرفة هي ادارة المعلومات وهي على الاغلب عبارة عن تقانة وتعبر عن رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس المال الزبائني . ويبين (Liebowitz :15) بأن ادارة المعرفة عبارة عن رأس المال البشري والهيكلية والزبائني

ويبين (2 : 2004 , Joint Inspection Unit Geneva) ادارة المعرفة من خلال

المخطط الآتي :

الشكل رقم (2-8) اطار ادارة المعرفة



أ- العوامل المساعدة

ب- عمليات

source : Joint Inspection Unit Geneva , (2004) , Knowledge Management At The International labor Organization : p2

يلاحظ من الشكل اعلاه ان اطار ادارة المعرفة يقسم الى قسمين وهما :1- العوامل المساعدة والمتمثلة بالقيادة والتقانة (الانظمة) والثقافة والاستراتيجية 2- العمليات والمتمثلة بتوليد المعرفة وظهورها وتنظيمها ومشاركتها واستعمالها ومن ثم الاداء الافضل من خلال الركيزة الاساسية وهي المعرفة ، وهذا يدل على ان هنالك عمليات لاطار ادارة المعرفة وهي الاساس في ادارتها وان هنالك عوامل مساعدة لتحقيق وتكامل ادارة المعرفة .

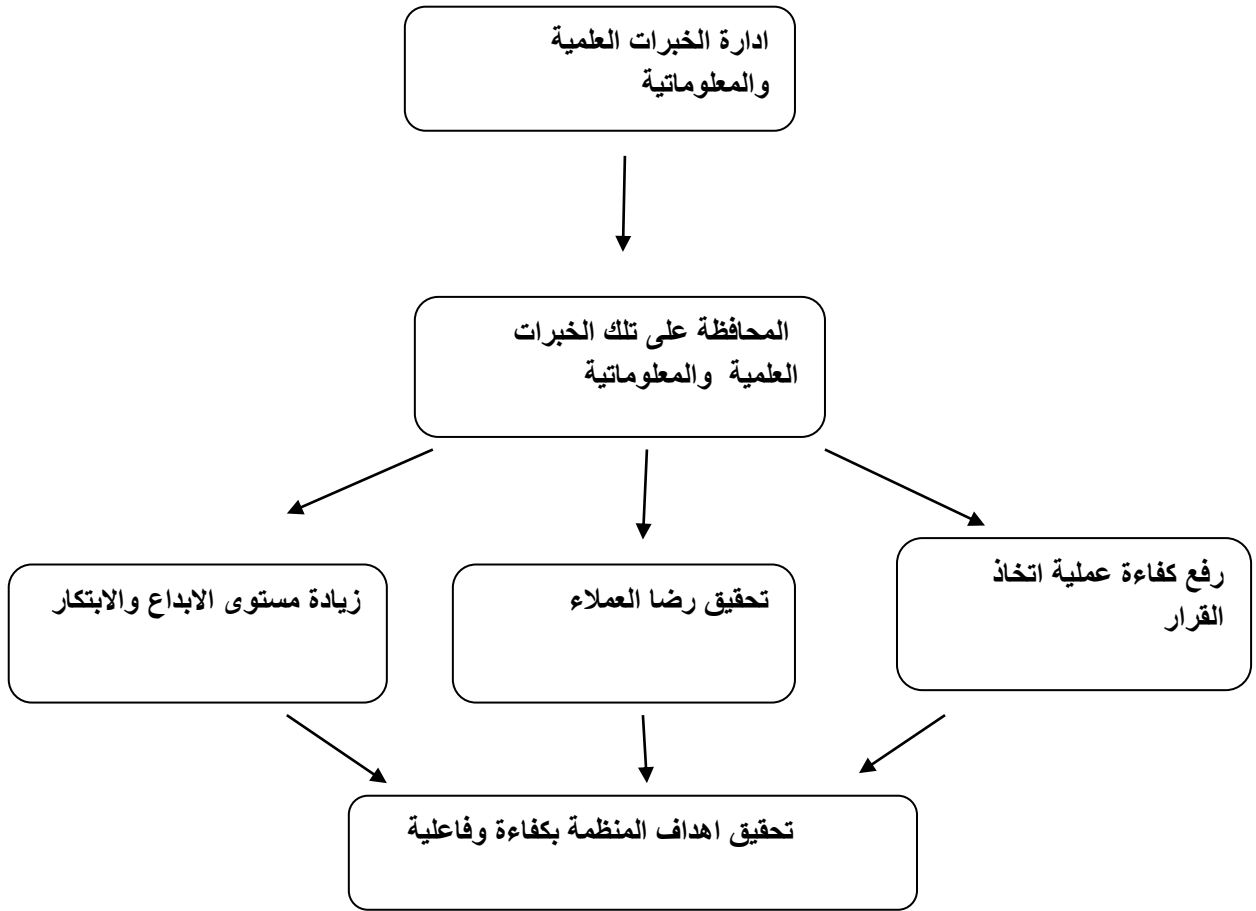
استنادا على ما تقدم يرى الباحث بأن ادارة المعرفة هي عملية ادارة الخبرات العلمية والمعلوماتية للمنظمة لتوليد المعرفة وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها والحفاظ عليها والاستفادة منها في الحصول على المزايا التنافسية وتحقيق رضا العملاء ورفع مستوى الابتكار والابداع ورفع كفاءة عملية اتخاذ القرارات بشكل منظم ومخطط لتحقيق اهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية

وبالتالي تمتاز ادارة المعرفة بالنقاط الاتية :

- 1- تمتاز بأنها عملية ادارة الخبرات العلمية والمعلوماتية للمنظمة .
- 2- المحافظة على تلك الخبرات العلمية والمعلوماتية .
- 3- تحقيق رضا العملاء من خلال هذه العملية .
- 4- زيادة مستوى الابداع والابتكار .
- 5- رفع كفاءة عملية اتخاذ القرار بشكل منظم ومخطط ، لتوليد وتخزين وتوزيع وتطبيق المعرفة
- 6- تحقيق اهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية .

ويمكن توضيح مفهوم ادارة المعرفة من خلال المخطط الاتي :

الشكل رقم (2-9) مفهوم ادارة المعرفة



المصدر : الشكل من اعداد الباحث من ادبيات الدراسة .

اهمية ادارة المعرفة : ينظر (محمد علي ، 2007 : 23) الى ان اهمية ادارة المعرفة تكمن في الاتي :

1- انها تسهل عملية تجميع وتسجيل وتنظيم وتحليل واختيار واسترجاع المعرفة الواضحة والمحددة ونشرها . تتكون هذه المعرفة من جمع الوثائق والسجلات المحاسبية والبيانات المخزونة في ذاكرة الحاسوب . كما يجب ان تكون هذه المعلومات متوافرة بشكل واسع وسهل بالنسبة لإدارة المنظمة .

2- انها تسهل عملية تجميع وتسجيل وتنظيم وانتقاء وتحليل واسترجاع ونشر المعرفة الضمنية او المعرفة المفهومة ضمنيا . وتتكون هذه المعرفة من اجراءات غير رسمية او ممارسات او مهارات غير مكتوبة وهذه الكيفية للمعرفة ضرورية واسباسية لأنها تعطي صورة عن كفاءة واهلية وجدارة الموظفين .

ويرى (الجرجري ، 2006 :17) الى ان ادارة المعرفة اصبحت مهمة جدا بسبب التحديات التي تواجهها ادارة الاعمال وتعظيم الاستفادة من الافكار بالجيدة والمبادرة والابداعات والخبرات المعرفية وتطبيقاتها التي اصبحت تشكل سيفا للمنظمات المتنافسة من اجل البقاء في مراكز الريادة . وينظر (الزيادات ، 2008 : 60) و(السмир ، 2013 : 9) الى ان اهمية ادارة المعرفة تكمن في الاتي :

1- تعد ادارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الابرادات الجديدة .

2- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه وتحقيق اهدافها .

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

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

5- تعد ادارة المعرفة اداة المنظمات الفعالة للاستثمار رأس مالها الفكري ، من خلال جعل الوصول الى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الاخرين المحتاجين اليها عملية سهلة وممكنة .

6- تعد اداة تحفيز المنظمات لتشجيع القدرات الابداعية لمواردها البشرية لإيجاد معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعرفة والفجوات في توقعاتهم .

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

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

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

10- تسهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى .

ويبين (محمد وقنديلجي والعمري ، 2006 :28) و (الزطمة ، 2011 :30-31) بأن

اهمية ادارة المعرفة تكمن في كونها مؤشرا على طريقة شاملة وواضحة لفهم مبادرات ادارة المعرفة في ازالة القيود واعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة مؤشرات البيئة الاقتصادية ، وتزويد من عوائد الشركة ورضا العاملين وولائهم وتحسن من الموقف التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها وتظهر نتائجها على المدى الطويل ، لذلك تعد ادارة المعرفة امرا حاسما وحيويا في عصر المعلوماتية اكثر من عصر الصناعة .

ويرى (حمود ، 2010 :58) بأن اهمية ادارة المعرفة تكون في الاتي :

- 1- تساعد في نشر المعلومات والمعرفة بين جميع الافراد في التنظيم مما يؤدي الى زيادة تمكين العاملين ورفع مستوى الاداء وتحقيق كفاءة وفاعلية الانجاز المستهدف .
 - 2- مصدر استراتيجي يدعم المنظمة في تحقيق اهدافها في مختلف المديات الزمنية البعيدة والمتوسطة والقريبة على حد سواء .
 - 3- تزيد من القدرة التنافسية للتنظيم ويجعلها سلاحا تنافسيا حادا ازاء المنافسين .
 - 4- زيادة مشاركة العاملين لسهولة الوصول الى كافة المعلومات المتعلقة بالمنظمة واهدافها وسياساتها .
- ويشير (علوان ، 2007: 13) الى ان اهمية ادارة المعرفة تأتي في الوقت الحاضر من ان ادارة المعرفة تتولى على عمليات ادارة الموارد والموجودات الفكرية والمعرفية في المنظمة وبشكل خاص (رأس المال البشري) ، الذي يعد مصدرا ثريا للأفكار والابداع على الرغم من ارتباطه المباشر بكل من رأس المال الهيكلي ورأس المال الزبائني .
- وينظر (ابراهيم ، 2009 : 91) الى ان اهمية ادارة المعرفة تكمن في تحقيق الاهمية الاتية
- 1- التحول الجيد في بيئة الاعمال الذي يفرض على المنشآت التمييز بقدرات جديدة تتلخص في بعد النظر والتفوق في الاداء والابداع والقدرة على التكيف . بدلا من الاسلوب التقليدي الذي كان يركز على الفعالية بشكل اساسي ، وهذا يشكل وجود خطة متكاملة لإدارة المعرفة لدى المنشآت امرا في غاية الحيوية والاهمية .
 - 2- التطور المطرد في التقنية وما ينتج عنه من تغيير في المفاهيم وتأثير في التكلفة .
 - 3- ربط كل تلك المعارف والمعلومات والخبرات بما يمكن من تطوير وتنمية المنشأة ككيان تفاعلي .
 - 4- تضاعف حجم المعلومات التي تتولد في اي مجال .
 - 5- الحصول على كميات مهولة من المعلوماتية في ظرف اجزاء من الثانية
 - 6- ازدياد صعوبة الاستفادة من تلك المعلومات .
 - 7- دعم شبكات المعارف وجماعات تقاسم الممارسات
 - 8- القياس المقارن والرصد التنافسي .
 - 9- تحديد هوية رؤوس المال الفكري (براءات اختراع ، والعلامات التجارية ، والشهرة)
 - 10- اعادة تشكيل الكفاءات الحيوية .
 - 11- مناهج التنظيم الذي يتعلم .
 - 12- جاد قواعد معطيات حركية تستخلص فائدة حقيقية من المعلومات والمعارف .
- في المؤسسة .

13- تطوير مراكز الكفاءات .

14- استخدام مراكز عمل ضرورية لإيجاد والحفاظ على ادارة المعرفة (الخبراء ، الوسطاء ، الوثائقيون) .

15- ادخال التقنيات الجديدة للمعلومات والاتصالات لتشجيع التعاون (شبكة العنكبوتية)

وينظر (الملكاوي ، 2007 : 80) الى ان اهمية ادارة المعرفة تكمن في كون انه المعرفة السليمة والكافية هي جوهر الحكمة والابداع ، والعمل على توفير الامكانات والقدرات التنافسية المميزة ، حيث ان ادارة المعرفة تعمل على توفير قدرات وامكانات واسعة في تقنية المعلومات لتعكس جميعها على سلوك الافراد في المنظمة وتلامس قدراتهم وامكاناتهم وتؤثر على نماذج الاعمال والتقنية المعتمدة التي تعمل على تحقيق الانسجام بين الممارسات والتوجهات الحالية والمستقبلية والمتابعة المستمرة للتأكد من بناء القدرات المعرفية والعمل المستمر على تطويرها وادامتها . وانها تعمل على تكريس المعرفة المؤسسية ، اي مؤسسة المعرفة ، حيث ان ادارة المعرفة تنفذ استراتيجية تجعل من الممكن ان يسهم كل قسم في بالمنظمة بإنتاج المعرفة حسب ما يهمله لتوضع جميعها في بوتقة واحدة وتطبق في جميع اجزاء المنظمة بالصالح العام عليها .

ويشير (العنبي ، 2007 : 58) الى اهمية ادارة المعرفة بأنها تكمن في ان ما تقوم به من تنظيم وتوليد وتداول للمعرفة اي تحويل المعرفة الشخصية الى معرفة تعاونية . يمكن تقاسمها بشكل واضح في المنظمة ثم تطويرها والاستفادة منها مما يحقق للمنظمة ميزة التنافس والتميز عن المنظمات الاخرى وتدفع المنظمة الى الانتقال من تجميع وتنظيم وخرن المعارف الى استخدام تلك المعارف في التخطيط الاستراتيجي ، وتعلم ، ومواجهة الصعوبات التي تواجه المنظمة ، وزيادة ذكاء المنظمة ، وتحقيق الجودة المطلوبة .

ويرى (طاشكندي ، 2007 : 62) و (العلول ، 2011 : 61) بأن اهمية ادارة المعرفة تتبع من كونها موضوعا حديثا يتكامل مع غيره من تساهم في تطور المعرفة وايجاد التراكم المعرفي في ظل انتشار نظم الاتصالات الحديثة واتساع شبكة المعلوماتية وتحقيق الاهداف المرغوبة ، فمن خلالها تستطيع ادارات تلك المنظمات التعرف على ماهية المعرفة المستخدمة في اعمالها وتطبيقاتها ومن ثم كيفية العمل على رفع وتطوير هذه المعرفة من اجل تحقيق الاهداف المرجوة

ويشير (محمد : 435) الى ان اهمية ادارة المعرفة تتركز في انها تقوم على تعظيم القيمة المضافة للعاملين في المنظمة ولكنها تضيف بعض الجوانب المهمة والاساسية المتمثلة بالاتي :

1- تعظيم القيمة البشرية للعاملين في المنظمة .

- 2- بناء وتشبيد العقول البشرية عالية التمييز .
 - 3- تنمية وادارة رأس المال الفكري .
 - 4- تنمية المهارات الابتكارية والابداعية .
 - 5- تعظيم الاستفادة من جميع البيانات والمعلومات في المنظمة .
 - 6- تعظيم التفكير الاداري والابتكاري في تفسير المعرفة وحل المشكلات التنظيمية .
 - 7- تظهر كفاءة ادارة المعرفة في الازمات .
 - 8- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق انشطة المنظمة لتحقيق اهدافها .
 - 9- تسهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغييرات البيئية الغير المستقرة .
- وينظر (ال عثمان ، 2013: 38) الى ان ادارة المعرفة تحدث فوائد منها زيادة الانتاجية وزيادة العائد المادي والمعنوي كمتطلب هام في بيئة يغلب عليها الطابع التنافسي ، مما يؤدي الى نمو المنظمة الذي يعد هدفا استراتيجيا لجميع المنظمات . ويشير (البيطار ، 2010: 9) الى ان ادارة المعرفة تحقق اهمية من خلال تحسين جودة المنتج او الخدمة ، وتشجع الابتكار ، والتقليل من التكلفة الانتاجية والادارية وتشجيع العاملين على المشاركة في المعرفة وادارتها .

وبيين (الطاهر ، 2010: 95 - 96) ان اهمية ادارة المعرفة تكمن في الاتي :

- 1- رضا العملاء والمراجعين للمؤسسة الى ابعد حد ممكن .
 - 2- تقديم افضل واجود خدمة ممكنة للعملاء .
 - 3- تحسين صنع واتخاذ القرارات .
 - 4- تطوير الابتكار للوصول الى الادوات المناسبة والملائمة لحل المشكلات الحالية وابتكار وسائل وخدمات جديدة وتحسينها .
 - 5- تقليل ازدواجية الجهد والوقت والمال .
 - 6- تبسيط الاجراءات وذلك بحذف العمليات الغير الضرورية لتركيز على صميم العمل .
 - 7- الرضا الوظيفي عند العاملين .
 - 8- ان ادارة المعرفة تجعل القيادة العليا وصناع القرار في المنشأة قادرين على كيفية استغلال موارد المنظمة المتاحة بالشكل الصحيح .
 - 9- ان ادارة المعرفة الناجحة تمنع ظهور نوع سيء من انماط الادارة وهذا ما يسمى بالادارة المزاجية ، حيث تظهر الادارة المزاجية عندما لا يوجد للمؤسسة نظام وسياسة واضحة .
- ويرى (السكارنة ، 2010 : 281 - 282) بان اهمية ادارة المعرفة تتمثل بالاتي :

1- تحسين انتاجية وكفاءة المؤسسة من خلال تقليل الوقت والجهد اللازمين للحصول على المعارف المختلفة .

2- تشجيع الابتكار من خلال :

أ- تطوير شبكات لتسهيل تبادل المعلومات .

ب- الاستفادة والتعلم من التجارب السابقة .

3- تسهيل عملية صنع القرار .

4- بناء ذاكرة المؤسسة .

5- الارتقاء باتجاهات الموظفين نحو المشاركة وتبادل المعرفة وشفافية .

6- المساهمة بشكل فاعل في تحقيق اهداف المؤسسة ، وبالتالي الاهداف العامة .

7- المساهمة في ما أسسه العمل.

8- جمع وتوثيق المعارف ونشرها لتسهيل اليها.

9- ادارة الموجودات المعرفية بكفاءة وفاعلية.

ويشير (Dalkir, 2005: 181) الى ان اهمية ادارة المعرفة تتمثل بالاتي :

1- تسهيل الاعمال التجارية العالمية ، حيث ان المنظمات العالمية بحاجة الى ذلك نظرا

لاختلاف المواقع واللغات والثقافات ، حيث ان العالم بحاجة الى ادارة المعرفة .

2- صغر حجم المنظمات بحيث اننا نقوم بالمزيد وبشكل اسرع لذلك نحتاج الى عاملين اكثر ذكاء

في مجال المعرفة ويعتمد ذلك على زيادة وتيرة وحجم العمل .

3- فقدان الذاكرة المؤسسية وبالتالي يؤدي الى مطالبة التعليم المستمر فإدارة المعرفة تحافظ على

ذلك من فقدان .

4- التقانة والتقدم في مجال المعلومات وبالتالي نحتاج الى ادارة المعرفة لغرض المراقبة .

ويرى (Therion et al : 9) بان اهمية ادارة المعرفة تتمثل بالاتي :

1- ادارة المعرفة امر مهم لان المعرفة سلاح استراتيجي للمنظمة.

2- تؤدي الى تحقيق زيادة في الارباح وذلك لحاجة المنظمات الى المعرفة حيث ان بيئة الاعمال

تتميز بقدرات مستمرة .

3- تطوير اليات منهجية ومنهجية الادارة وتنمية المعرفة للأعمال واستغلال امكانياتها .

4- تحسين خدمة العملاء وتحقيق الكفاءة وزيادة الانتاجية .

وينظر (Filed Manual ,2012: 1- 82) بأن أهمية ادارة المعرفة تتمثل بالاتي :

1- التعاون بين الافراد في مختلف الاماكن .

- 2- نقل المعرفة سريعا بين الوحدات والافراد .
- 3- قدرة الوصول الى القيادة الادارية في المنظمة ، ومراكز التميز ، وغيرها من الموارد .
- 4- خفة الحركة والقدرة على التكيف اثناء العمليات .
- 5- تطوير المنظمة .
- 6- القدرة على استيعاب الامور .
- 7- الاستخدام الكفاء والفعال للمعرفة في اجراء العمليات ، والدعم التنظيمي وتعلم المهام الاساسية

وبيبين (Bhojaraju ,2005 : 35 -50) بأن اهمية ادارة المعرفة تتمثل في الاتي :

- 1- توفير اطار الذي يمكن استخدامه في المنظمة بفاعلية ، فيتم تخزين المعرفة في مختلف الاقسام .
 - 2- تعتبر اليه للتركيز ، وتساعد في تحديد الاولويات ، والجهود الرامية الى رفع مستوى ونمو الاعمال التجارية .
 - 3- تقاسم الممارسات ذات الصلة بالمعرفة .
 - 4- التنفيذ المناسب لدعم توزيع المعرفة في المنظمة والعلماء والموردين وذلك لاتخاذ قرارات مناسبة .
 - 5- توفير الخبراء للمجتمع المحلي .
 - 6- المساهمة في تعزيز المعرفة وتوزيعها واعادة استخدامها ز
 - 7- تزيد من تعزيز قدرة الموظفين .
 - 8- تحويل المعرفة الفردية الى اصل من اصول المنظمة .
 - 9- توفير التقانة التي تدعم تبادل المعرفة بحيث يتم التعاون الجيد والفعال ، بحيث يتم تقاسم المعرفة رسميا وغير رسميا مثل الحلقات الدراسية ومناقشتها .
- ويرى (Lindvall et al ,2001 :8 -98) بأنه نظرا للمنافسة الشديدة واحتفاظ اصحاب الخبرات والمعارف بها باعتبارها مهما لمعظم الشركات وتواجه المنظمات مشكلة المبالغ الطائلة التي تصرف من اجلها وكذلك الوقت والجهد . لذا على المنظمات المحافظة على اصحاب المعرفة والخبرات وكذلك المحافظة على المستندات باعتبارها قاعدة معرفية يتم فيها تنظيمها .

وبيبين (Balan ,2009 : 494 – 501) بان اهمية ادارة المعرفة تكمن في الاتي :

- 1- الحفاظ على الزبائن ن لتحسين المنتج او الخدمة التي تقدمها المنظمة.
- 2- تقليل وقت تطوير المنتج او الخدمة .

3- اعطاء المسؤولية للموظفين ، واستخدام الابتكار لتسليم المنتجات او الخدمات عالية الجودة وكذلك المعلومات .

4- المعرفة تولد مرونة في السوق وتزيدها للمنظمة وذلك لتحقيق الانشطة الجيدة .

وبين (12: United Nations Industrial Development Organization) بأن

ادارة المعرفة تحقق الاهمية الاتية :

1- يعالج الاختناقات المحتملة التي تعوق تدفق المعرفة .

2- يحمي الاصول الفكرية من الاضمحلال .

3- تلتمس الفرص لتعزيز القرارات للمنتجات والخدمات عن طريق المعلومات .

4- تزيد من قيمة المعرفة وتوفر المرونة ز

5- تعمل على المزج ما بين ادارة المعلومات والتعلم التنظيمي .

6- تزيد من فعالية المنظمة من حيث المعارف .

7- تعزز من ادارة اصول المعرفة غير المادية المناسبة .

وبين (برنامج الامم المتحدة للتنمية ، د. ت : 2) بأن اهمية ادارة المعرفة تتمثل

بالاتي

1- تجنب تكرار اخطاء الماضي .

2- تسليط الضوء على الممارسات الجيدة التي يتم تكرارها في اماكن اخرى .

3- جعل العمل اكثر ملائمة وكفاءة وسهولة الوصول اليها .

4- المقارنة ما بين التجارب والاستفادة من الامور المشتركة بينها والتحديات التي تواجهها

5- تأصيل الفكر الاستراتيجي للمنظمة من خلال الخبرة .

6- الاستفادة من الماضي ، وبناء قدرات واعية داخل الفريق او المنظمة.

7- تساعد على تطوير الشبكات المميزة بين الافراد .

نظرا لما تقدم يرى الباحث ان أهمية ادارة المعرفة تتمثل بالاتي :

1- تساعد في نشر المعلومات والمعرفة بين الافراد في المنظمة ، مما يؤدي الى زيادة تمكين

العاملين ورفع مستوى ادائهم وتحقيق الكفاءة والفاعلية .

2- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة .

3- تزيد من قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة .

4- تزيد من تطور التقاني في المنظمة وتحقيق المزايا التنافسية لها .

5- تنمية وادارة رأس المال الفكري وبناء ذاكرة المؤسسة .

6- تنمية المهارات الابتكارية والابداعية .

7- تعظيم الاستفادة من جميع البيانات والمعلومات في المنظمة .

8- ترفع من عملية كفاءة اتخاذ القرارات .

ثالثا: عمليات ادارة المعرفة : يستخدم مصطلح إدارة المعرفة كعنوان للعمليات التي تراكم رأس المال المعرفي وترفعه لأجل ايجاد القيمة . ان الغرض الرئيس للمنظمة هو لاستغلال الفرص نحو الحفاظ واستقطاب الزبائن والمالكين والعاملين عن طريق قيمة عروضها . تولد المنظمات قيمة متزايدة عن طريق تكوين رأس المال المعرفي والتقني وبعد ذلك تستخدمها بصورة فاعلة لأجل ايجاد الإبداع. وبحضور معرفة جديدة نحصل على أداء فائق وبالتالي مدخلات كبيرة .

ان الية الإبداعية والانجاز الممتاز الذي يجلب الأداء الفائق للمنظمة سواء انتماء هذه المنظمة لقطاع خاص او عام فإنها تحتاج إلى نظام إدارة المعرفة الذي يفتح إمكانية تأليف تقنية المعرفة في كل منظمة تحتاج إلى تحديد تفاصيل نظام ادارة المعرفة التابع لها وهذا يجعلها أكثر استجابة إلى الضرورات الاستراتيجية والعملياتية .

يبين (عوجة : 143) بأن عمليات ادارة المعرفة تتمثل في البحث عن مصادر المعرفة والكشف عن المعرفة الكامنة والحصول على المعرفة المعلنة ونشر وتبادل وتشجيع استخدامها . ويرى (السكارنة ، 2010 : 291- 296) ان عمليات ادارة لمعرفة تتمثل في تشخيصها واكتسابها وتوليدها وتخزينها وتطويرها وتوزيعها وتطبيقها . اما (الملكاوي ، 2007 : 89) فيوضح عمليات ادارة المعرفة بتشخيص المعرفة واهدافها وتوليدها وتخزينها وتوزيعها . والجدول الاتي يبين اراء بعض الكتاب والباحثين حول عمليات ادارة المعرفة .

قبل الخوض في الشكل الرقم (2-10) يتبين لنا بان اغلب الكتاب والباحثين يرون ان عمليات ادارة المعرفة تتمثل في توليد المعرفة وخرن المعرفة وتطبيق المعرفة ثم توزيعها باعتبارها الحصييلة لكل او اغلب العمليات الاخرى ، ثم بعد ذلك تأتي تنظيم المعرفة ثم تشخيصها ونقلها ثم مشاركتها ثم نشرها ، ثم اكتسابها وتحديد واستحواذ المعرفة بعدها وتحديد الاهداف بنفس المستوى . ويلاحظ ان تطوير المعرفة وتقاسم المعرفة وتقييمها وانشائها واسترجاعها واستخدامها وبعدها تأتي تقييم وتحديد الاسبقية وتطويرها وتحليلها وبعد ذلك اقتنائها واستخراجها وتطويرها .

واخيرا تأتي ادمتها واسرها وتحصيلها واستخلاصها وتجميدها وتبادلها وتوكيدها والنقاطها واستغلالها ورسميتها وايجادها واتاحتها وادارتها وتوظيفها وتصنيفها وتعديلها وحفظها وترجمتها

واعادة الهدف ومحدودية الوصول . وتحليلها ومصداقيتها وتحديثها وطلبها وامساكها والشكل رقم (10-2) يبين ذلك :

الشكل رقم (10-2) اراء الكتاب والباحثين حول عمليات ادارة المعرفة

ت	المصدر	عمليات ادارة المعرفة
1-	(عبد الجبار ، 2006 ، :55)	التحصيل والتوليد - التحليل والاستخراج - المصادقة - الخزن - الاسترجاع وللتحديث - النقل والنشر (
2-	(علوان ، 2007 :27)	طلب المعرفة - الامساك بالمعرفة - خزن المعرفة - مشاركة المعرفة - استخدام المعرفة
3-	(محمد وقنديجي والعمري ، 2006 :40)	تشخيص - اكتساب - توليد - خزن - تطوير - توزيع - تطبيق
4-	(الزيادات ، 2008 :91)	تشخيص - تحديد اهداف - توليد - خزن - توزيع - تطبيق - استرجاع - ادامة
5-	(الجرجري ، 2006 :23 - 25)	توليد - خزن - توزيع - تطبيق
6-	(محمد علي ، 2007 : 23)	اسر - توليد - خزن - استرجاع
7-	(نجم ، 2008 :101- 108)	تحديد والاستحواذ على المعرفة - تقييم وتحديد اسبقية المعرفة - تقاسم وتحقيق رافعة المعرفة
8-	(المعاضيدي ، 2005 : 58-64)	تحديد وتعريف اهداف ادارة المعرفة - استكشاف فجوة المعرفة - اكتساب المعرفة - تطوير المعرفة - المشاركة في المعرفة - استخدام (تطبيق المعرفة) - حفظ المعرفة - تقييم المعرفة
9-	(عبد الوهاب والبرادعي ، 2006 :220)	استخلاص - تجميد - التعليم - التوكيد - تبادل المعرفة
10-	(الهيتي ، 2009 :140- 141)	انشاء - خزن - نشر
11-	(طيطي ، 2010 :)	اكتشاف - التقاط - مشاركة - تطبيق

	(105-101)	
تحديد - صياغة غايات المعرفة - توليد خزن - تقاسم - تطبيق	(العاني ، 2008 : 148-151)	-12
انشاء - تحديد - تنظيم - التقاسم - التعلم - الاستغلال - التطبيق - التقييم	(مطر ، 2007 : 43)	-13
تشخيص - اكتساب - توليد - خزن	(عليان ، 2012 : 210-214)	-14
اكتشاف وتطوير - استحواذ على المعرفة - رسمية المعرفة	(سليم ، 2010 : 283)	-15
تحديد - صياغة غايات - توليد - خزن - توزيع - تطبيق	(محمد ، 2006 : 87)	-16
تشخيص - اكتساب - تشارك - تطوير - تطبيق - خزن	(خضر ، 2008 : 419-470)	-17
توليد - خزن - نشر - تطبيق	(عجام ، 2007 : 91-97)	-18
توليد - خزن - نشر وتوزيع - تطبيق	(الجنابي ، 2009 : 50)	-19
ايجاد - اكتساب - مشاركة - نشر - استخدام	(الخطيب والمعايعة ، 2009 : 59)	-20
تشخيص - تحديد اهداف - خزن - توليد - توزيع - تطبيق	(عابر ، 2001 : 198-199)	-21
تشخيص - توليد - خزن - نشر (تشارك) - تطبيق	(نايف ، 2007 : 17)	-22
تكوين مخازن المعرفة - خزن وتنظيم المعرفة - نقل ومشاركة المعرفة - تطبيق المعرفة	(السمير ، 2013 : 10)	-23
توليد - تنظيم - تشارك	(العتيبي ، 2007 : 8)	-24
توليد - نقل المعرفة - تشارك - التعلم المنظمي	(حجازي ، 2005 : 84)	-25

26-	(الشمري والحدراوي :177)	توليد - خزن - تطبيق - توزيع
27-	(محمد :5-6)	اكتساب المعرفة وتطويرها - تنظيم المعرفة وتقييمها - نقل المعرفة واستخداماتها
28-	(الزطمة ، 2011 :43-50)	تشخيص - توليد (انماط تحويل - حلزونية المعرفة) - خزن المعرفة (الاحتفاظ بالمعرفة) - توزيع المعرفة - تطبيق
29-	(عثمان ، 2010 :40)	توليد - تخزين - توزيع - تنظيم - تطبيق
30-	(ابو العلا ، 2012 :110)	توليد - تنظيم - تشارك - تطبيق
31-	(عبابنة ، 2013 :653)	اكتساب - تخزين - نقل - تطبيق
32-	(شيثون ، 2011 :50)	انشاء - اقتناء - تنظيم - اتاحة
33-	(طاشكندي ، 2007 :97)	توليد - تنظيم - استخدام
34-	(الفارس ، 2010 :70)	توليد - خزن - توزيع - تطبيق
35-	(العلول ، 2011 :84-87)	تشخيص - توليد - خزن - توزيع - تطبيق
36-	(درويش ، 2007 :31)	توليد - ادارة - نقل - توظيف
37-	(نوري :129)	توليد - تنظيم - خزن - تطبيق - نشر
38-	(محمد :428)	اكتساب المعرفة وتطويرها - تنظيم المعرفة وتقييمها - نقل المعرفة وتطبيقها
39-	(داسي ، 2012 :166)	تشخيص - توليد - خزن - توزيع - تطبيق
40-	(ال عثمان ، 2013 :43-44)	تشخيص - تحديد اهداف المعرفة - توليد - تصنيف وتنظيم - خزن - نشر - تطبيق - ادامة

41-	(مجاهد ، 2010) انشاء - الاقتناء - تعديل - استخدام - المحفوظات - النقل - ترجمة - اعادة الهدف - محدودية الوصول
42-	(عبد الله وجرجيس ، 2014 : 3) توليد - خزن وتنظيم واسترجاع - نقل ومشاركة - تطبيق
43-	(بالقاضي ، 2008 : 11- 17) تشخيص - توليد - خزن - توزيع وتطبيق
44-	(البيطار ، 2010 : 11) توليد - خزن - توزيع - تطبيق
45-	(كورتل ، 2007 : 280 - 282) تقاسم - تقييم المعرفة وتحديد الاسبقيات - مرحلة تحديد والحصول على المعرفة

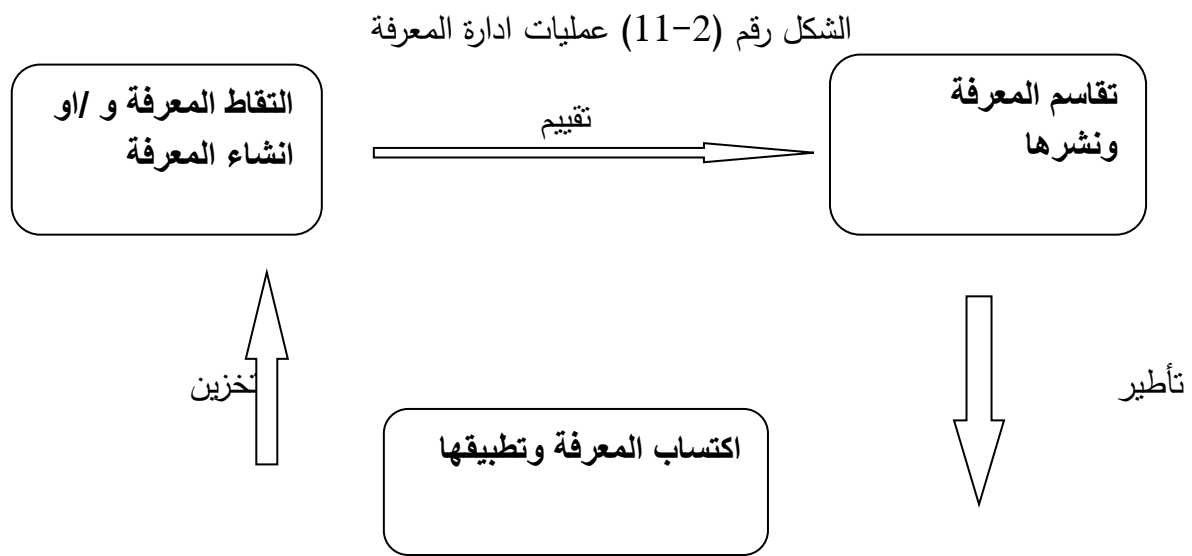
المصدر : استخلاص الباحث بالاعتماد على اراء بعض الكتاب والباحثين
يلاحظ بأن اغلب الكتاب والباحثين رغم اتفاقهم على ان توليد المعرفة وخزنها وتوزيعها
وتطبيقها ، الا ان لهم اضافات اخرى كلا على حده ، يتمثل بعمليات اخرى تأتي في مراتب
ثانوية او انها اجزاء من العمليات او أنشطة من العمليات الرئيسية الواردة ذكرها اعلاه والى جانب
ما ورد ذكره ايضا هنالك اراء اخرى متعلقة بعمليات ادارة المعرفة وعلى النحو الاتي :

ويرى (Benby et al ,2004:201-220) بأن عمليات ادارة المعرفة تتمثل بتوليدها
وخزنها وتوزيعها وتطبيقها . ويشير (Therion et al :5) الى ان عملياتها هي الالتقاط ،
والتحديد ، والتنظيم ، والتوزيع ، والنقل . فيما يرى الاخر (Field Manual ,2012:1-82)
بأن عملياتها تتمثل بإنشاء وتنظيم وتطبيق ونقل . اما (Towwnley :49) فقد حددها بإنشاء
مستودعات المعرفة وتحسين امكانات الوصول الى المعرفة و تعزيز بيئة المعرفة وتطبيقها .
ويرى (Raja et al , 2009: 702) بأن عمليات ادارة المعرفة تتمثل بإيجادها واقتنائها والتعبئة
والتغليف وتطبيق المعرفة او اعادة استخدامها .

ويحدد (Hiekk aranta, 2009 : 1-148) بتخطيط المعرفة ودمجها وتنظيمها ونقلها
وحفظها وتقييمها . ويرى (Lindvall et al , 2001 : 8-98) بأنها اكتساب المعرفة وخزنها
وتوزيعها وتطبيقها . فيما يبين (Kanagasabapathy et al :2) ذلك بتطوير المعرفة وتحويلها
ونقلها وتطبيقها . اما (منظمة التنمية الصناعية بالأمم المتحدة ، د . ت : 12) فتبين عملياتها
بتحديد المعرفة وانشائها وتخزينها ومشاركتها . ويشير (Kakabadse et al ,2001 :137-)
الى ان عمليات اداره المعرفة تتمثل بتقاسم المعرفة وتخزينها وإيجادها وتطبيقها واستخراجها
وتصنيفها .

ويحدد (Raghu & Vinze, 2007 : 1062- 1079) بتخزين المعرفة ، واسترجاعها ، ومشاركتها ، وتولييفها . ويرى (Kasper ,2007: 2) بأنها مشاركة ونقل وتطبيق . ويشير (Ale et al : 1) الى ان عمليات ادارة المعرفة تتمثل بأنشاء ، مشاركة ، اعادة عرض المعرفة ، استرجاع المعلومات .

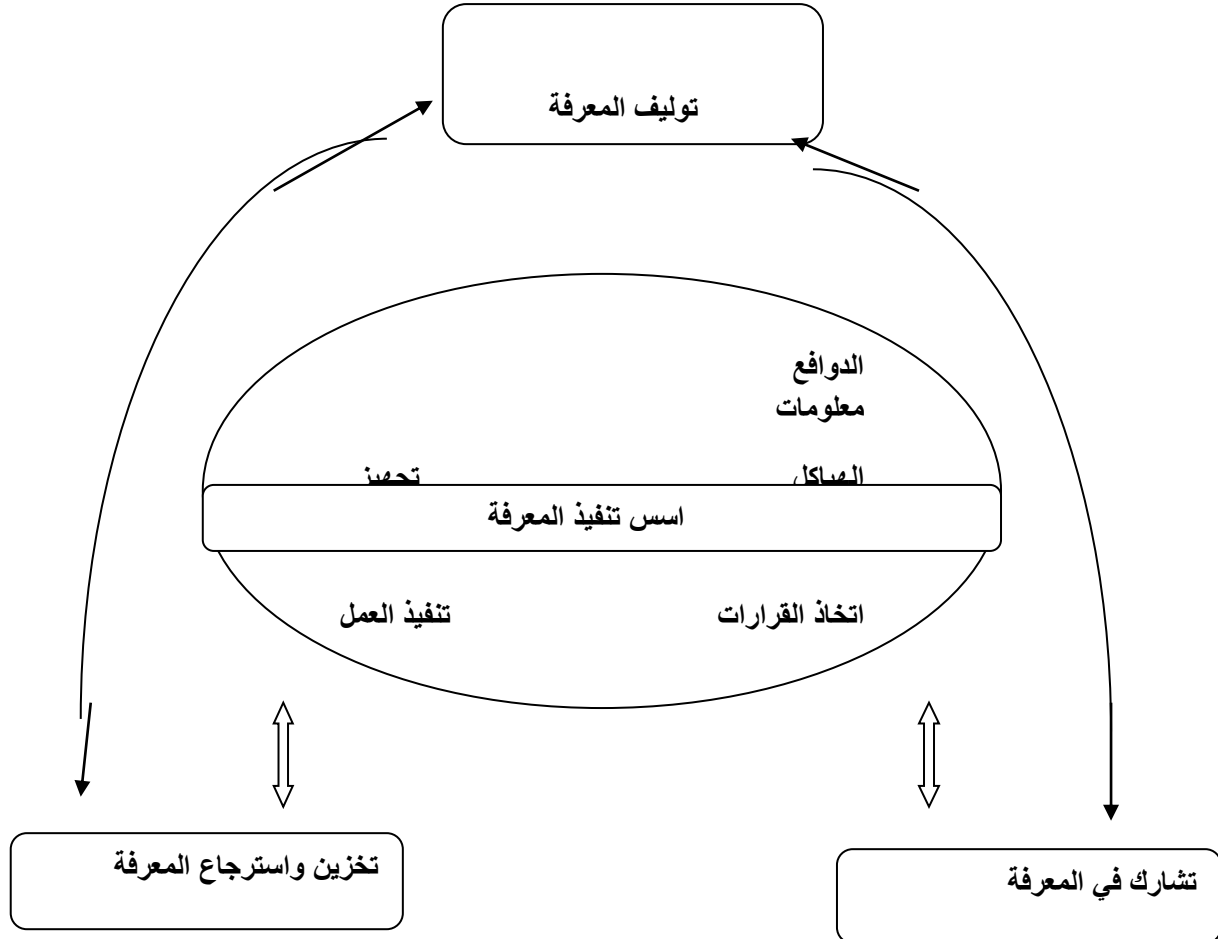
ويبين (دليل التوضيحي لإدارة المعرفة ، 2003 : 1-43) بانها اظهر ، ونقل ، وتطبيق ، والفردية . ويبين (Dalkir , 2005 : 43) عمليات ادارة المعرفة من خلال المخطط الاتي :



Source : Dalkir, Kimiz , (2005) , Knowledge Management In Theory And Practice , Copy right Elsevier . In , U. S. A , 43 ,

ويوضح (Raghu & Vinze , 2007 : 1062- 1079) عمليات ادارة المعرفة من المخطط الاتي :

الشكل رقم (2-12) سياق عمليات ادارة المعرفة



Source : Raghu, T. S & Vinze, Ajay , (2007) , A Business Process Context For Know ledge Management , Copy right Elsevier , Arizona State University , U. S. A , P 1062- 1079

يلاحظ من الشكل رقم (2-12) بأن (Raghu & Vinze , 2007) اوضح بان عمليات ادارة المعرفة من خلال العلاقة التبادلية ما بين توليف المعرفة ومشاركتها وتخزينها واسترجاعها ، حيث ان هذه العلاقات تكون الاطار العام لعمليات ادارة المعرفة ، فيما بين ان الدوافع والهيكل من جهة ومعلومات والتجهيز من جهة اخرى في الخط الاول واتخاذ القرارات من جهة وتنفيذ العمل من جهة ثانية في الخط الثاني وتركيزهما على اسس تنفيذ المعرفة ، على هذه تعتبر الاطار الداخلي التي تتربط بعلاقات تبادلية مع تشارك في المعرفة وتخزين واسترجاع المعرفة .

استنادا على ما تقدم يتفق الباحث مع الدراسات (الجرجري ، 2006) و (عجام ، 2006) و (الجنابي ، 2009) و (الشمري والحدراوي ، دون سنة) و (الفارس ، 2010) و (البيطار ، 2010) و (اوامر ، 2011) و (Benby et al , 2004) على ان عمليات ادارة المعرفة تتمثل بتوليد المعرفة ، و تخزين المعرفة ، وتوزيع المعرفة ، وتطبيق المعرفة ، فعليه ستعتمد دراستنا الحالية على هذه العمليات وفيما يلي توضيح ذلك :

أ-توليد المعرفة : يرى (عابر ، 2001:199) الى توليد المعرفة بانها ايجاد (Creating) ، اكتشاف (Discovery) ، واكتساب (Acquiring) . ويرى (الجنابي ، 2009:50) بأن عملية توليد المعرفة تتطلب ثقافة تنظيمية عميقة وخبرة تأزريه بين المستويات التنظيمية في المنظمة جميعها ، ويستند ذلك الى التحفيز والدعم ، والتركيز على ديناميكية التعلم التي تحدث ابلغ الاثر خلال فضاء المنظمة بما تتضمنه من معرفة كامنة بعقول العاملين ليكون ذلك توطئة نحو تطبيق المستمر واعادة التطبيق الابداعي والكشف المعرفي المتجدد والاستحواذ .

ويرى (عجام ، 2007:91) الى ان عملية توليد المعرفة تحتاج الى دراية وخبرة وممارسة وثقافة تنظيمية تشجع على ذلك . ان عمليات التوليد هذه لا تختص بمستوى تنظيمي دون اخر . فكل المستويات الادارية مرشحة لعمليات توليد كل حسب اختصاصه واتصالاته . ويشير (محمد ، 2006:89) الى ان توليد المعرفة تشمل عمليات تجميع (Gathering) ، وتنظيم (Organize) ، وبناء (Build) ، وابتكار (Creating) ، واكتشاف (Discovery) ، واكتساب (Acquisition) ، والحصول (Capturing) ، ونتاج (Produce) ، وغربله (Refining) ، و تطوير (Development) المعرفة .

ويشير (العاني ، 2008:15) الى ان عميلة التوليد تبدأ بفكرة يقدمها صناع المعرفة من خلال الاكتساب او الابتكار . ويرى (الجرجري ، 2006:23) الى ان توليد المعرفة لا يعني حصول المنظمة على معرفة جديدة فقط ولكنه يعني كذلك مدى قدرة المنظمة على ابداع المعرفة ، ويشير ابداع المعرفة الى قدرة المنظمة على تطوير افكار مبتكرة بإعادة ترتيب ومزج المعرفة الظاهرة والضمنية من خلال التفاعلات التي من شأنها تكون حقائق جديدة ويتفق الحكم على كون المعرفة الجديدة و قدرتها على حل المشكلات القائمة بشكل اكثر فعالية .

ويوضح (عليان ، 2012:211) الى انه يتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس المال المعرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وايجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة ، كما تزود الشركة بالقدرة على التفوق في الانجاز وتحقيق مكانة سوقية عالية في مساحات مختلفة مثل ممارسة الاستراتيجية

وبدء خطوط عمل جديدة والتسرع في حل المشكلات ونقل الممارسات الفضلى وتطوير مهارات المهنيين ومساعدة الادارة في توظيف المواهب والاحتفاظ بها ، وهذا يعزز ضرورة فهم ان المعرفة والابتكار عملية مزدوجة ذات الاتجاهين ، فالمعرفة مصدر للابتكار والابتكار عندما يعود يصبح مصدرا لمعرفة جديدة .

ويرى (الزيادات ، 2008: 97) الى ان توليد المعرفة تتمثل بأسر المعرفة او شراء او ابتكار او اكتشاف وامتصاص واكتساب او الاستحواذ ، وجميع هذه العمليات تشير الى التوليد والحصول على المعرفة ، ولكن بأساليب ومن مصادر مختلفة ، فالشراء يشير الى الحصول على المعرفة عن طريق الشراء المباشر او عن طريق عقود الاستخدام والتوظيف والامتصاص يشير الى القدرة على فهم ، والاستيعاب بالمعرفة الظاهرة ، والاسر يشير الى الحصول على المعرفة الكامنة في اذهان وعقول المبدعين ، والابتكار يشير الى توليد معرفة جديدة غير مكتشفة وغير مستنسخة ، والاكتشاف يشير الى تحديد المعرفة المتوافرة .

ويتفق كلا من (عليان ، 2012: 211-212) و(محمد وقنديجي والعمري ، 2006: 42-43) و(السكارنة ، 2010: 292-294) و(العلول ، 2011: 85) على ان عميلة توليد المعرفة تتناول الاتي :

- 1- المعرفة المشتركة (Socialization) : وهي التي تتولد من خلال مشاركة المعرفة الضمنية بين الافراد وعندما يزاولون عملهم .
- 2- المعرفة الخارجية المجسدة (Externalization) : وهي التي تتم من خلال تحويل المعرفة الضمنية الى واضح كأن تنقل معرفة شخص من الكتب والرسائل .
- 3- المعرفة التركيبية (Combination) وتتم بتحويل المعرفة الواضحة الى معرفة واضحة وذلك من خلال الاتصال بين الجماعات او نشر المعرفة كعملية منتظمة يمكن تخزينها وفهرستها .
- 4- المعرفة الداخلية (المدمجة) (Internalization) وتتم من خلال تحويل المعرفة الواضحة الى معرفة ضمنية مثل تحويل المعرفة التنظيمية الى روتين عمل يومي وعمليات وثقافة منتظمة ومبادرات استراتيجية .

ويبين (الهلالي ، 2011: 13) على ان توليد المعرفة هي تلك العمليات التي تعني الحصول على المعرفة وامتلاكها من خلال طرق مختلفة مثل الاسر ، اي ان الحصول على المعرفة الكامنة في اذهان وعقول المبدعين ، او الشراء المباشر ، او التوظيف لمن يفترض انهم يمتلكونها ، او الابتكار ، اي تحديد واظهار المعرفة المتوافرة عن طريق البحث والتطوير ، او الامتصاص من خلال الفهم والاستيعاب للمعرفة الظاهرة ، او الاكتساب والاستحواذ ، والواقع ان

عملية توليد المعرفة تبدأ بفكرة تصدر عن شخص في المنظمة ، كما يمكن ان تتم ايضا من خلال اقسام البحث والتطوير والتجريب والتفكير الابداعي في المنظمات . ومن ثم يختلف الافراد والمنظمات في القدرة على توليد المعرفة الجديدة وتمييز قيمتها .

ويرى (العتيبي ، 2007 : 83-84) بأن توليد المعرفة ابداع او ايجاد معرفة جديدة غير مسبوقة وهذا لا يتم الا عن طريق الافراد لان المعرفة الضمنية التي يحتفظ بها الاشخاص هي اساس عملية توليد المعرفة . ويشير (Benbya, et al, 2004: 201-220) الى ان توليد المعرفة يتطلب ادوات تمكن من اقتناء والتوليف وانشاء المعرفة . ويرى (نوري : 132) ان توليد المعرفة تعتمد على معارف الافراد العاملين الظاهرية والضمنية والكامنة والمجهولة المتوافرة لدى المنظمة .

وترى (داسي ، 2012 : 166) الى ان توليد المعرفة يتم من خلال اكتسابها من المعرفة الخارجية مثل الاندماجيات وبراءات الاختراع واستقطاب العاملين او من خلال الموارد الداخلية من خلال التعلم وفرق العمل . ويرى (ال عثمان ، 2013 : 44) انها تمثل من سبل ذلك الاكتشاف او الابتكار او الاكتساب او الشراء او غيرها من وسائل توليد والحصول على المعرفة . ويبين (بلقاضي ، 2008 : 13-15) بأن توليد المعرفة هو ذلك الجزء من عمل المعلومات الذي يهدف الى ايجاد المعلومات والمعرفة الجديدة حيث يتم تجزئة عمل المعلومات الى العديد من المجالات المتخصصة جدا . بحيث يتضمن كل مجال نظم عمل معرفية متعددة ومتخصصة بدعم العاملين في هذا المجال .

ويتم من خلال عملية توليد المعرفة ضمان المنظمة امتلاك المعرفة التي تغني امتلاك القوة وصهرها في انشطتها المختلفة لتحقيق الاهداف المنشودة ، فيتم توليد المعرفة من خلال المصادر الداخلية كالوثائق والسجلات والعاملين وقواعد البيانات المختلفة ، او يتم التقاطها من المصادر الخارجية كالأنترنت والزبائن والمجهزين وشركاء العمل .

ويبين (البيطار ، 2010) الى ان تشخيص وتحديد احتياجات المعرفة هي اولى خطوات توليد المعرفة ، ولتوليد تلك الاحتياجات ينبغي تعريف البيئة المعرفية داخل المنظمة وتحليلها ، لاكتشاف المعرفة المطلوبة والمتوفرة في تلك البيئة ، وتحديد المعارف الجديدة والمفيدة التي ينبغي التقاطها واستقطابها من البيئة الخارجية . وتوجد اربع طرق شائعة من خلالها تولد المنظمة المعرفة ، وهذه الطرق هي :

1- التعلم الفردي : ان المعرفة تتدفق عبر الافراد ، لذلك فإن المنظمات تستخدم وسائل مبتكرة لمساعدة الافراد على اكتساب المعرفة بشكل اكثر فاعلية .

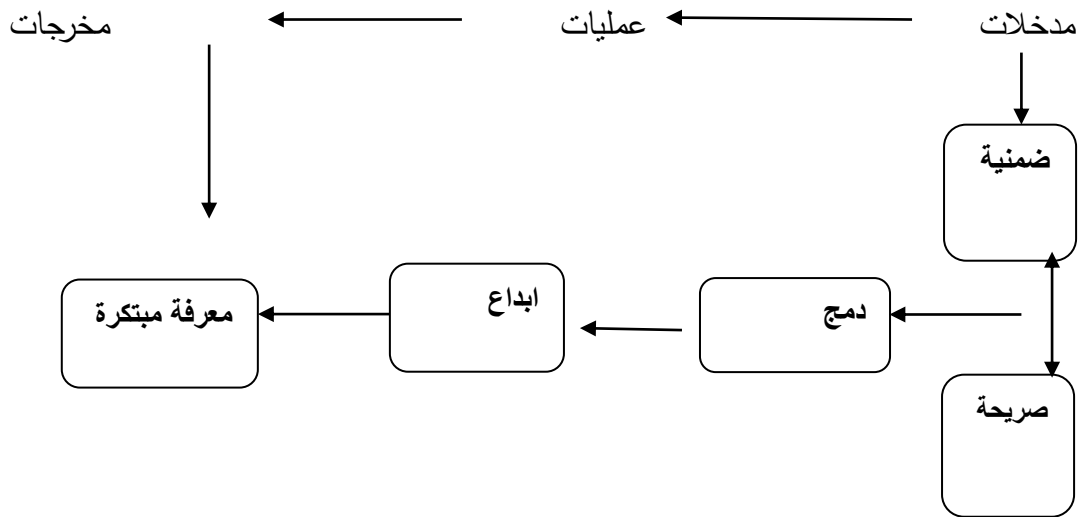
2- الفحص البيئي : يشمل الفحص البيئي تلقي المعلومات من البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة بهدف وضع قرارات استراتيجية اكثر فاعلية .

3- التطعيم : وتنتج عملية توليد المعرفة عن طريق استئجار الافراد الذين يجلبون الافكار والمعارف الجديدة او عن طريق اندماج المنظمات بالتطعيم .

4- التجريب : توليد المعرفة من داخل المنظمة عن طريق التبصر ، ولمل كانت البصيرة هي نتاج التجارب والعمليات الجيدة ، فعلى المديرين استحداث نظم تساعد العاملين في الحصول على التبصر من تجاربهم وكذلك من تجارب الاخرين .

ويرى (اومر ، 2011: 123) بأن توليد المعرفة يتم توليدها من خلال المشكلات ومن خلال التجربة يمكن ان تكون اكثر قيمة بالنسبة للمنظمة . وينظر (Filed Manual , 2012 , 1-82:) بأن توليد المعرفة هو عملية تطوير معارف جديدة او دمجها ، اعادة الهيكلة ، او المعارف الموجودة في الاستجابة لتحديد الفجوات في المعرفة ، المعرفة تأتي من مجموعة متنوعة من المصادر ، مثل التقانة الجديدة ، والاجابة على مؤشرات المعلومات الحاسمة للقادة ، او تقاسم المعلومات وذلك لحاجة الاخرين اليها ، ويتم ايضا انشاء المعرفة للمنظمات المتعلمة وذلك من اجل تكيفها . والشكل الاتي يوضح توليد المعرفة .

الشكل رقم (2-13) يوضح توليد المعرفة



المصدر: العتيبي ، ياسر بن عبد الله بن تركي ، (2007) ، ادارة المعرفة وامكانية تطبيقها في الجامعات السعودية ، دراسة تطبيقية على جامعة ام القرى ، اطروحة دكتوراه في الادارة التربوية والتخطيط ، كلية التربية ، (جامعة ام القرى) ، 84

يلاحظ من الشكل رقم (2-13) بأن العتيبي اوضح ان توليد المعرفة يتضح صورتها من خلال المدخلات والعمليات والمخرجات حيث تترابط هذه العناصر بعلاقات تناعية ، بحيث

ان المدخلات تترايط بعلاقات مع المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة المتبادلين فيما بينهما بعلاقات تبادلية لتكوين دمج و ثم الابداع لتوليد معرفة مبتكرة اخيرا .

بناء على ما تقدم يرى الباحث ان توليد المعرفة هي تلك العمليات التي يتم فيها الحصول على المعرفة وامتلاكها ومن فكرة يقدمها صناع المعرفة من خلال الاكتساب او الابتكار بأساليب ومن مصادر مختلفة وقد يتم توليد المعرفة من مصادر داخلية او خارجية .

ب-تخزين المعرفة : يشير (نايف ، 2007 : 18) الى ان عمليات البحث ، الاسترجاع ، الاحتفاظ ، والادامة ، وخنز المعرفة والاحتفاظ بها مهم جدا خاصة للمنظمات ذات دوران العمل العالية والتي تواجه فقدان المعرفة وخاصة الضمنية عند مغادرة الافراد للمنظمة . ويرى (الجنابي ، 2009 : 51) الى ان المنظمات تلجا الى خزن المعرفة والمعلومات الضرورية الخاصة بالأعمال والمهام والخبراء والمنافسين والمجهزين والزبائن واوضاع السوق ، بالوسائل المختلفة القديمة المتعارفة عليها كما في السجلات الورقية والوثائق والكتب ، والوسائل التقنية الحديثة كما في الحواسيب والاقراص المدمجة الليزرية والفلاش رام والرقائق الممغنطة والسوير- هارد ، بغية استرجاعها والافادة منها في الوقت المناسب او للأغراض المستقبلية .

ويبين (عجام ، 2007 : 93) بأنه لكي ينبغي للمنظمات الاستفادة من المعرفة ، تعمل المنظمات الى خزن المعرفة القديمة والجديدة سواء كان بطريقة الخزن القديمة الورقية ، ام بالطرق والاساليب الحاسوبية الحديثة ، وذلك ليتسنى للمنظمات الاستفادة من المعرفة واسترجاعها في الوقت المناسب . فالمنظمات لا تستطيع ادارة المعلومات والمعرفة اعتمادا على ذاكرة افراد المنظمة لأسباب معروفة متعلقة بخصوصيات الذاكرة البشرية من جهة ، فضلا عن محدودية استيعابها ، لذا تلجأ المنظمات الى وسائل الخزن المختلفة الاخرى ، كما انه ليس على المنظمة خزن كل المعرفة ، بل المعرفة المهمة ، وذات قيمة والموثوقية .

ويشير (خضر ، 2008 : 419 - 470) الى ان خزن المعرفة عبارة عن تجمع المعرفة في مواقع واماكن محددة لضمان الاستمرارية في استخدام وتوظيف والانتفاع والاستثمار في القاعدة المعرفية التي تمتلكها المنظمة . ويبين (حمود ، 2006 : 90) بأن خزن المعرفة والحفظ الواعي يقود المعرفة الى ابتكار ملكية فردية لا تقييم لها قيمة استراتيجية للمنظمة ، فضلا عن ، امتلاك معظم المنظمات انواع مختلفة من نظم المعلومات لكنها لا تمتلك انظمة مماثلة للحصول على المعلومات والمعرفة المبرمجة اكثر .

ويبين (العاني ، 2008 : 150) الى ان عملية خزن المعرفة تعني عمليات الاحتفاظ ، الوصول ،الادامة . ويرى (الهيتي ، 2009 : 140) بأن عقول الناس كانت وستبقى بمثابة

مستودعات للمعرفة ، وتتم محاولة خزن المعرفة (المعرفة الصريحة) من خلال الوثائق الورقية .
وينظر (الزيادات ، 2008: 99) الى ان عمليات خزن المعرفة تعني تلك العمليات التي تشمل
على :

- 1- الاحتفاظ
- 2- الادامة
- 3- البحث
- 4- الوصول
- 5- الاسترجاع
- 6- المكان

وتشير عملية خزن المعرفة الى اهمية الذاكرة التنظيمية ، فالمنظمات تواجه خطرا كبيرا
نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الافراد الذين يغادرونها لسبب او لآخر ، ويات خزن
المعرفة والاحتفاظ بها مهم جدا لاسيما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل التي
تعتمد على توظيف والاستخدام بصيغة عقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها ، لان هؤلاء
يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم ، اما الموثقة فتبقى مخزونة في قواعدها .

ويتفق (عليان ، 2012: 212-213) و(محمد وقنديجي والعمري ، 2006: 43-
44) على ان عملية تخزين المعرفة تعود الى الذاكرة التنظيمية والتي تحتوي على المعرفة الموجودة
في اشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الالكترونية ،
والمعرفة الانسانية المخزنة في النظم الخبيرة ، والمعرفة الموجودة في الاجراءات والعمليات
التنظيمية الموثقة ، والمعرفة الضمنية المكتسبة من الافراد وشبكات العمل ، وانه مع مرور الزمن
تتراكم المعرفة التنظيمية ، ويساعد في ذلك برمجيات المجموعة ، اذ تلعب تقانة المعلومات دورا
مهما في تحسين توسيع الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعلومات والمعرفة المخزنة ومن التقانة
المستخدمة . وان هناك ادوات اخرى مثل دليل المعرفة ونموذج ادارة الوثائق اللذان يستخدمان في
الوصول الى المعرفة المخزنة .

وان جوهر تطبيقات ادارة المعرفة هو ادارة وتخزين واسترجاع المعرفة ويمثل تخزين المعرفة
جسرا بين النقاط المعرفة وعملية استرجاعها ، فالكثير من القيمة المتحصلة لإدارة المعرفة ناتج من
خلال عناصر المعرفة وموضوعاتها وضرورات الربط بينها وادامتها وتحديثها . هذا وان التركيز
الاهم في عملية التخزين يجب ان يكون حول حجم السياق الذي سيتم احتواؤه ، فليس ابداع

المعرفة مقتصرًا على المشاركة بها فقط ، وإنما في استخدامها بكفاءة وبشكل كاف في السياق والا فقدت المعرفة .

ويبين (السمير ، 2013: 10) الى ان خزن المعرفة هي العمليات التي تشمل الاحتفاظ بالمعرفة والمحافظة عليها وادامتها وتنظيمها وتسهيل البحث عليها والوصول اليها وتيسير سبل استرجاعها ،حيث تعد بمثابة الذاكرة التنظيمية للمؤسسة . وترى (العلول ، 2011: 86) بأن اصحاب الخبرة والمهارة قلائل لذلك يجب على الجامعة ان تعمل كل ما في جهدا من اجل الاحتفاظ بهذه الادمغة او يعتبر مغادرتها للجامعة فقدان ثروة عظيمة لها ، لذلك نتمنى من الجامعات الاحتفاظ بالمعرفة وتخزينها لأي ظرف طارئ من اجل استثمار هذه المعرفة في بناء كوادر علمية جديدة . ويرى (نوري :132) ان غرض الوصول اليها بسهولة ويسر وذلك للحاجة المستمرة لها . وترى (داسي ، 2012: 166) بانها الاحتفاظ بالمعرفة وادامتها لما له من اهمية في بناء الذاكرة التنظيمية .

ويرى (ال عثمان ، 2013: 44) بأن عملية خزن المعرفة تتم عن طريق الاحتفاظ بالمعرفة وليس هذا فحسب ، وإنما يجب ان تكون هذه العملية بطريقة متقدمة تسهل عملية حفظها واسترجاعها ومن ثم الاستفادة منها . ويبين (بالقاضي ، 2008: 16) بأن عمليات خزن المعرفة تعني العمليات التي تشمل الاحتفاظ والبحث والوصول والاسترجاع والمكان ، وتشير عملية خزن المعرفة الى اهمية الذاكرة التنظيمية . حيث تعتبر نقطة لارتكاز لأي افكار جديدة وخبرات حديثة ، والتي يتم تعريفها بأنها الطرق التي من خلالها تؤثر معرفة الماضي وخبراته واحداثه في الانشطة التنظيمية الحالية ، وان حفظ المعرفة يجب ان يكون على اساس فرز عاقل لمعرفة المنظمة الامر الذي يتطلب دورا خاصا لإدارة المعرفة من خلال توافر معايير تضمن انتقاء المعرفة المستقبلية للمنظمة وان حفظ المعرفة يأتي بعد الانتقاء المؤكد للمعرفة في الافراد وهم حفظة الخبرة ويجب توفير الاجراءات الادارية التي تكفل الحفاظ على خبراتهم من خلال نظم الحوافز والتشجيع واجراءات الانتقال المنظم للخبرات في السلم الوظيفي والحاسبات وذلك لكفاءتها وقتها والاتساع الكبير لمساحات التخزين بها والقدرة العالية ، الحفاظ على الموجودات الغير الملموسة من الضياع والمعرفة المغروسة في النظم وبين المعرفة ، تشمل الوثائق والسجلات .

ويرى (البيطار ، 2010) بأنه يتضمن خزن المعرفة حفظ المعلومات التي يمتلكها العاملون في نظم وبنى المنظمة ، والتي تشمل الوثائق والسجلات واي شيء اخر يقدم معلومات ذات معنى حول كيفية ما يجب ان تعمل به المنظمة ويشار هنا الى اهمية الحفاظ على العاملين ذوي المعرفة ، والعملية الاهم من ذلك هو تحويل معرفتهم الى نظام داخلي يتضمن اخراج المعرفة

الضمنية من اذهانهم عن طريق التدريب والحوار . كما عملية التوثيق المعتمد على استخدام مجموعة كبيرة من وسائط التخزين المتطورة يقدم طريقة مناسبة لحفظ المعرفة الظاهرة .

ويبين (Benbya et al ,2004: 201-220) بأنه في هذه المرحلة ينبغي على المنظمة تصنيف المعارف التي تمت تصنيفها و اضافتها الى الذاكرة التنظيمية ، مثل تقارير المعرفة المخزنة في كتيبات، وقواعد البيانات ، ودراسات حالة ، وان هناك من المعارف المخزونة في ادمغة الاف الموظفين الذين يغادرون منظماتهم . ويرى (Dalkir ,2005) بأنه عادة يتم تكوين الشبكات الداخلية او نوع من انواع البوابات تعمل على حفاظ وادارة والاستفادة من الذاكرة التنظيمية ، كثيرة ومختلفة وهي انواع من مستودعات المعرفة التي تستخدم اليوم ، مثل الوثائق (نظم ادارة المستندات) ،البيانات (قاعدة البيانات) او السجلات (نظام ادارة السجلات) .

ويبين (Oliveira et al , 2006 : 660) بأنه عند تنفيذ نشاط ما يمكن اضافة جميع المعارف الصريحة الى هذا النشاط ،مثل التقارير والمستندات والتعليقات والمقترحات ويمكن توثيقها وذلك لزيادة فرص الوصول اليها . ويشير (Lindvall et al , 2001 :8-98) الى تخزين المعرفة بأنها عملية تتم من خلالها تنظيم المعرفة وتصنيفها و خزنها في مستودعات معينة ، حيث ان المعرفة الصريحة يحتاج الى تنظيم وفهرسة وتستخدم بشكل كفوء بحيث تقلل مساحات التخزين

وينظر (منظمة التنمية الصناعية بالأمم المتحدة ، د. ت : 18) بأنه يتم جمع المعرفة وتخزينها ، ويمكن الوصول اليها واستخدامها من قبل بعض الافراد . قد تكون مادية مثل البحوث ، مكتبة افتراضية ، موقع معين ، مجموعة من المجلدات في ملف او قاعدة بيانات . ويبين (Raghu & Vinze , 2007 : 1062- 1079) بأن في هذه العملية يمكن تخزين الملاحظات والنتائج ، والاستثناءات التي تحدث في تنفيذ سير العملية واتخاذ القرارات المتعلقة بالأنشطة الادارية .

استنادا على ما تقدم يرى الباحث ان خزن المعرفة يعني الاحتفاظ بها بالوسائل المختلفة التقنية والقديمة مثل السجلات الورقية والوثائق والكتب والوسائل التقنية مثل الحواسيب والاقراص المدمجة بغية استرجاعها والافادة منها في الوقت المناسب والاحتفاظ بالمعرفة مهمة جدا خاصة بالنسبة للمنظمات ذات دوران العمل العالية وعلى المنظمة خزن المعرفة المهمة وذات القيمة والموثوقية وعند الخزن تعتبر ملكية المنظمة ورأس مالها الفكري .

ت-توزيع المعرفة : يرى (نايف ، 2007 : 18) و(عابر ، 2001 : 199) الى ان توزيع المعرفة تشير الى عمليات التوزيع ، التدفق ، النقل . وتتضمن العديد من الطرائق مثل فرق المشروع ، شبكة المعلومات الداخلية والتدريب ووكلاء المعرفة . ويبين (الجنابي ، 2009 : 51)

الى ان التنظيم الشبكي المتقدم في المنظمات كالأنترنيت والأنترانت والإكسترانت ، يتم من خلاله التبادل الواسع الفوري للمعلومات والمعرفة وتقاسمها افقيا وعموديا ، وعلى اوسع نطاق جغرافي من قبل اطراف الشبكة جميعها ، ولاسيما بعد تجسيد المعرفة الضمنية الى صريحة ، وذلك ما يمكن من زيادة الفاعلية ، ورفع مستوى الكفاءة في صنع القرار .

ويلاحظ (محمد ، 2006: 9) الى ان عملية توزيع او نقل المعرفة تحدث وفق مستويات معينة ، فيشار الى نقل المعرفة من فرد الى فرد بالاجتماعية ، ومن فرد الى جماعة بالخارجية ، ومن جماعة الى جماعة بالجمعية ومن جماعة الى فرد بالذاتية . ويبين (عجام ، 2007 : 96) الى ان حصول التطورات في التقانة ادى الى التمكين من توزيع المعرفة الى افراد ومناطق جغرافية اكبر ، وهذا ما زاد من كمية المعرفة التي من المفترض استيعابها للتمكن من صنع القرارات الفعالة والعمليات الكفوة .

ويرى (الهيتي ، 2007 : 141) بأنه كانت الصحف والمجلات الدورية وغيرها بمثابة قواعد - منصات - للعاملين ولجعل معرفتهم الكامنة الصريحة والمعرفة الصريحة الكامنة ، كذلك فإن حلقات النقاش ، والمؤتمرات وورش العمل كانت قواعد اخرى لتقاسم المعرفة ونقلها من العاملين الى عاملين اخرين في اقسام اخرى . ويشير (الزيادات ، 2008 : 101) الى ان المعرفة بوصفها موجودا تزداد بالاستخدام والمشاركة ، ويتبادل الافكار والخبرات والمهارات بين الاشخاص تنمو وتتعاظم لدى كل منهم ، لذا سعت المنظمات الى تشجيع المشاركة والتي تشمل المصطلحات الاتية :

- 1- التوزيع والنشر (Distribution)
- 2- المشاركة (Sharing)
- 3- التدفق (Flow)
- 4- النقل (Transfer)
- 5- التحريك (Moving)

ويؤكد خبراء ادارة المعرفة ذوي الخلفية التعليمية على ان التدريب يعمل على معرفة المستخدمين ، اما الآخرون المهتمون بالعلاقات المتبادلة بين الاشخاص فيروجون اساليب المشاركة بالمعرفة بين الفرق ومجموعات العمل . ويجب تناول موضوع المشاركة بالمعرفة الانتباه الى ثلاث نقاط مهمة ، وهي :

- 1- ان المشاركة بالمعرفة تهتم بالتحول من العمل الفردي الى الجماعي .
- 2- اختلاف اسلوب وطبيعة المشاركة تبعا لنوع المعرفة .

3- ان المشاركة بالمعرفة تختلف عن المشاركة بالمعلومات لان الاخيرة لا تتضمن عنصر التفكير ويتضح من اساليب التدريب والحوار تلائم المعرفة الضمنية ، المعرفة الصريحة يمكن نشرها بالوثائق والنشرات الداخلية والتعلم ، والمهم في التوزيع هو ضمان وصول المعرفة الملائمة الى الشخص الباحث عنها في الوقت الملائم .

ويتفق (عليان ، 2012 :214) و (محمد وقنيلجي والعمرى ، 2006 : 44-45) بأن لم تقم المنظمة بتوزيع المعرفة بشكل كفاء فلن تولد عائد (مقابل التكلفة) وانه اذا كان من السهل توزيع المعرفة الواضحة من خلال استخدام الادوات الالكترونية ، فإنه مازال يتطلع الى توزيع المعرفة الضمنية الموجودة في عقول العاملين وخبراتهم ، وهو ما يشكل التحدي الاكبر لإدارة المعرفة وان الشركات تستخدم قنوات التوزيع للمعرفة ، بعضها رسمي مثل جلسات التدريب والتجوال والاتصال الشخصي ، والبعض الاخر غير رسمي مثل حلقات الدراسية ، المؤتمرات الفيديوية ، لكن الاخيرة لا تعطي ضمانا اكيدة على انتقال المعرفة الى كل الاعضاء .

ويشير (نوري ، 2012 : 132) الى توزيع المعرفة بأنه ليتسنى المشاركة من قبل المستفيدين منها في اعمال المنظمة . ويبين (داسي ، 2012:166) الى ان توزيع المعرفة يعني نقل والتقاسم والتشارك في المعرفة من خلال تبادل الخبرات والمهارات بين العاملين من اجل تنمية وتعظيم المعرفة لكل واحد منهم . ويرى (ال عثمان ، 2013 :44) الى ان لنشر المعرفة اهمية كبيرة ليس فقط للاستفادة منها ، بل وتنميتها فكلما زاد استخدامها والتشارك بها نمت وتعاظمت عن طريق تبادل الافكار والخبرات والمهارات بين الاشخاص ، لذا يجب على المنظمات تشجيع وتحفيز المشاركة بالمعرفة وتوفير الوسائل المناسبة لنقلها وتذليل المعوقات التي تحول دون ذلك ، وبفضل التطور الحاصل في مجال التقنية والاتصالات زادت فرص عملية نشر المعرفة .

ويوضح (بالقاضي ، 2008 :17-78) بأن عملية توزيع المعرفة تشمل كلا من تقاسم المعرفة ونشرها ونقل المعرفة وتشاركتها ، ويدخل في هذا الاطار كل العمليات المتعلقة بمصطلحات تبادل والنشر والمشاركة وتقاسم المعرفة ،

- فالمعرفة حقيقة تنمو عندما يتم تقاسمها .
- المعرفة يحتفظ بها الطرفان بعد المبادلة عكس الموجودات الملموسة.
- كذا تتلف المعرفة عندما لا يتم استعمالها .

ويعتبر توزيع المعرفة من ضروريات ادامة المعرفة ونموها وتطورها ، فتستعمل تقنية المعلومات والاتصالات كالبريد الالكتروني ، الانترنت . بالإضافة الى العمل بشكل واسع في نقل المعرفة ويؤدي الحوار والتدريب وشبكات العمل الشخصية دورا هاما في توزيع المعرفة الضمنية .

ان عملية انتقال المعرفة تتم بشكل مقصود وغير مقصود . حيث يتم الاول من خلال الاتصالات الفرية المبرمجة بين الافراد ، كما تنتقل ايضا من خلال الاساليب المكتوبة مثل المذكرات والتقارير والنشرات الدورية ومختلف انواع المطبوعات الداخلية او من خلال استخدام الفيديو ، وعقد المؤتمرات ، وبرامج التدريب واجراءات تدوير الاعمال الوظيفية بين الاعضاء . اما الثاني غير مقصود فيعني ان تنقل المعرفة داخل المنظمة من خلال الشبكات الغير رسمية .

ويرى (البيطار ، 2010) بانه يدخل في اطار توزيع المعرفة كل العمليات المتعلقة بمصطلحات التبادل والنشر والمشاركة وتقاسم المعرفة . فنشر المعرفة داخل المنظمة يعد امرا حيويا ، اذ يجب اولا تحديد من يجب ان يعرف ؟ وماذا ؟ ومتى ؟ وكيف يمكن اجراء عملية التوزيع بسهولة و بأقل تكلفة ؟ هذا وقد اصبح توزيع المعرفة امرا متاحا وسهلا ، استخدام التقانة المتطورة كالأنترنيت وشبكات الاتصال ، وهناك اداتان تلبي احتياجات المنظمة من مشاركة الافراد والجماعات داخلها بالمعرفة وهما :

1- اتصال المجموعة : وهي اداة اساسية لتوليد بيئة العمل التعاونية ، ويتم بناؤها على اساس ثلاثة مبادئ رئيسية وهي : الاتصالات ، والتعاون ، والتنسيق .

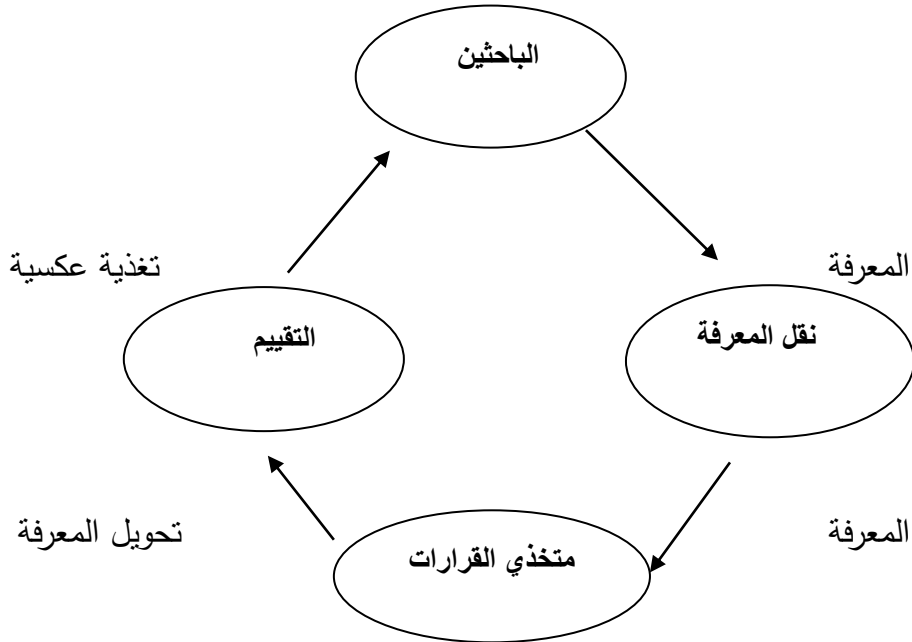
2- بيئة الانترنيت المعرفية : اذ يمكن للأفراد استخدام التطبيقات المختلفة بنظم المعلومات لمساعدتهم في التعرف على حجم المعلومات المتاحة والاتصال بالأجزاء والفروع المختلفة للمنظمة .

ويشير (Benbya et al , 2004 : 201-220) الى ان نجاح المنظمة في توزيع المعرفة يعتمد على الثقافة التنظيمية ومقدار المعارف المتاحة (الصريحة) الموجودة فيها . ويبين (Filed Manual ,2012: 1-82) بأن توزيع المعرفة هي حركتها ، بما في ذلك المعارف استنادا الى الخبرة او اصحاب الخبرات من شخص الى اخر ويوضح كيفية التي يتم فيها تمرير المعرفة بين الافراد والمجموعات . وهو يشمل المعارف المتقدمة داخل الوحدات الواردة اليها من مصادر اخرى . وان فعالية نقل المعرفة يسمح لجميع الاطراف المعنية بناء المعرفة بعضها البعض بطرق تعزز معرفة الافراد والمنظمة ، وهو اكثر من مجرد تحريك او نقل الملفات والبيانات ، حيث يحدث نقل المعرفة بين الافراد .

ويبين (Hiekkaranata , 2009 : 1-48) بانه يوصف عملية توزيع المعرفة بأنها عملية تقنية بحتة للحصول على المعرفة تتحرك من موقع لأخر . اي التغيير في المعارف وخصائصه . وينظر (Lindvall et al , 2001 : 8-98) الى انه يجب ان تكون المعرفة مشتركة لأثراء

المعرفة التنظيمية عندما يتم توزيعها على أكبر عدد من المستخدمين وهناك عدة أدوات لنشر وتوزيع المعرفة . والشكل الآتي يوضح توزيع المعرفة .

الشكل رقم (2-14) دائرة توزيع المعرفة



Source : Morr , El & Subercaze , Julien , Knowledge Management In Health Care , 15,(<http://liris.cnrs.fr/Documents/Liris-3768.pdf>)

يلاحظ من الشكل (2-14) بأن (Morr & Subercaze) بين دائرة توزيع المعرفة من خلال اطار اوضح فيها ان توزيع المعرفة تبدأ بالباحثين ثم نقل المعرفة ثم متخذي القرارات وتقييم وان هذه السلسلة تترابط بعلاقات تتابعية من خلال اطار خارج السلسلة متعلقة بالمعرفة وتحويلها ومن ثم التغذية العكسية للباحثين مرة اخرى .

نظرا لما تقدم يرى الباحث بأن توزيع المعرفة هي عملية توزيع ونقل وتشارك وتبادل وتقاسم المعرفة يتم وفق مستويات معينة من فرد الى اخر او من فرد الى جماعة او من جماعة الى جماعة وانها تزداد بالاستخدام والمشاركة وتبادل الافكار والخبرات والمهارات بين الاشخاص وتزداد بالتدريب والاتصال الشخصي وحلقات الدراسية والمؤتمرات ، فالمنظمة ان لم تقوم بتوزيع المعرفة بشكل جيد فلن تولد عائدا مقابل التكلفة .

ت-تطبيق المعرفة :يشير (عابر ، 2001 : 199) و(نايف ، 2007 : 19) الى ان اهمية المعرفة تكمن في تطبيقها وتشير هذه العملية الى مصطلحي الاستعمال (Use) والاستفادة (Utilization) اذ تقع عملية التطبيق على المدير ، حيث واجبه الحث على التطبيق الجيد

ويوضح (الجنابي ، 2009 : 5) بأنه من الضروري اقامة ترابط جدلي ديناميكي متماسك بين تلك العمليات المعرفية الاساسية لمواجهة عدم تتابع مراحلها وسيرها بخط احادي مستقيم وفقا لنموذجها التقليدي الذي يفضي الى ان تستطيع هذه المنظومة وتحفيظ حلقاتها وشلها عن الحراك والتطور وبالتالي عدم امكانية تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة بشكل ابداعي .

وينظر (خضر ، 2008 : 419-470) الى ان تطبيق المعرفة عبارة عن استخدامها واستثمارها في تنفيذ أنشطة المنظمة وتعليمها لأفرادها وارتباطها بالمهام التي يقومون بها في الوقت والمكان المناسب . ويبين (محمد ، 2006 : 93) الى ان تطبيق المعرفة يتم من خلال النظر الى فهم وادراك المعرفة وزيادة قيمة الموجودات المعرفية مع الاستعمال ، بأن الادارة الناجحة ، هي التي تستخدم معرفتها المتاحة بالوقت والمكان المحددين فضلا عن ، قيامها بتوظيف مديرا للمعرفة يشرف بشكل كامل ويتحمل المسؤولية كاملة عن تنفيذ برامج ادارة المعرفة .

ويذكر (المعاضيدي ، 2005 : 62) بأن تطبيق المعرفة هو استغلال طاقات واستثمار لرأس المال المعرفي ويجب على المنظمة الساعية للنجاح في ميدان المعارف ان تحسن استخدام المعرفة في الوقت المناسب بوصفها موردا مهما . ويبين (الزيادات ، 2008 : 103) ان الهدف والغاية من ادارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة ، وهذا التطبيق هو ابرز عملياتها ، وتشير هذه العملية على المصطلحات الاتية :

- الاستعمال (Use)
- اعادة الاستعمال (Reuse)
- الاستفادة (Utilization)
- التطبيق (Application)

ان ادارة الناجحة للمعرفة هي التي تستخدم المعرفة المتوافر في الوقت المناسب ، ودون ان تفقد استثمار فرصة تواجدها لتحقيق ميزة لها او لحل مشكلة قائمة ، ولتطبيق المعرفة اساليب وتقنيات . ويتفق (عليان ، 2012 : 214) و(محمد وقنديلجي والعمري ، 2006 : 45) على ان المعرفة تأتي من العمل وكيفية تعليمها للأخرين حيث تتطلب المعرفة التعلم والشرح ، والتعلم يأتي عن طريق التجريب والتطبيق مما يحسن مستوى المعرفة ويعمقها ، وعى ضوء ذلك فانه يجب ان يؤخذ تطبيق المعرفة في المقام الاول ، وانه لا يوجد عمل بدون اخطاء وما على الشركة الا ان تستوعب ذلك ، وتطبيق مفهوم التسامح كثقافة تنظيمية .

ويرى (قنديلجي : 11) ان الغرض الاساسي من تأمين المعرفة في المنظمة هو ان تكون هذه المنظمة قادرة على ايجاد ضمانات للتطبيقات المعرفية الجيدة ، بواسطة اصحاب الاداء

المتميز ، لكي تصبح مثل هذه المعرفة مكررة ومضاعفة عند الجميع ، وعلى هذا الاساس فإن الجانب المهم في نظام ادارة المعرفة هو ان تتوسع المعرفة وتنتشر الى تطبيقات لاحقة ، من قبل الافراد العاملين في المنظمة ، وقد يحتاج اداء وتطبيقات مثل هؤلاء الافراد الى المساعدة والتوجيه في انجاز وظيفة محددة وقد لا تظهر التطبيقات نتائج ايجابية ، بل قد تتطور الى تعلم الفرد المستخدم ومثل هذا الاتجاه يمكنه ان يتطور عن طريق ما يسمى بالمساعدة الحساسة او الدقيقة في سياق العمل ، والتي ينبغي ان تكون جزء لا يتجزأ من التطبيق . فهناك معلومات للدعم والاسناد ، مثل : الموصفات والمصطلحات ووسائل الايضاح ، والتي ينبغي ان تكون متاحة عند الطلب ، لكي يتم تحسين الاداء . ومن الافضل اعطاء كل فرد ادلة وارشادات تفصيلية ، يتم تجميعها ، وكذلك اشياء اخرى ينبغي ان يتخذها ، وخطوات ينفذها ، وموارد يستشيرها ويعتمد عليها .

وترى (العلول ، 2011 : 87) بأن تطبيق المعرفة هي غاية ادارة المعرفة وهي تعني استثمار المعرفة ، فالحصول عليها وخبزنها والمشاركة فيها لاتعد كافية ، والمهم هو تحويل هذه المعرفة الى التنفيذ ، فالمعرفة الي لا تنعكس في التنفيذ تعد مجرد كلفة ، وان نجاح اي منظمة في برنامج ادارة المعرفة لديها يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياسا بما هو متوفر لديها فالفجوة بين ما تعرفه المنظمة وما نفذته يعد احد معايير التقييم في هذا المجال .

ويبين (نوري : 132) الى ان تطبيق المعرفة اي استخدامها اذ لا فائدة منها اذا لم تطبق لتحقيق القيمة والمردود التي وجدت من اجله . وتشير (داسي ، 2012 : 166) الى ان تطبيق المعرفة هي الاستخدام والاستفادة من المعرفة بالوقت المناسب . ويحدد (ال عثمان ، 2013 : 44) بأن هذه العملية من ابرز عمليات ادارة المعرفة للمنظمة ، التي تسهم عن طريقها في استعمال واعادة الاستعمال المعرفة واستثمارها لتحقيق ميزة لها وحل مشكلة قائمة .

وينظر (مجاهد ، 2010) بأن تطبيق المعرفة تعني المعلومات المستخدمة لغرض مفيد ، والتي قد تشمل المباع منها او الموزعة . على سبيل المثال ، الدليل المطبوع والذي تم توزيعه هو نتاج استخدام محتوى المعرفة . ويبين (بالقاضي ، 2008 : 18-19) بأن تطبيق المعرفة يدخل في اطارها المصطلحات : الاستفادة منها واستخدامها واعادة استخدامها ، فتوليد المعرفة وخبزنها وتوزيعها هي اجراءات عبثية ما لم يتم استخدام المعرفة بفاعلية ويشمل هذا ايجاد معنى للمعلومات المستلمة وتطبيقها على تصرفات العاملين . اما مباشرة او من خلال هياكل المنظمة .

وينظر (M & Krugler ,2004 : 1-41) الى ان تطبيق المعرفة واحدة من العمليات الاساسية التي من خلالها يتم توسيع نطاق الفهم وتطبيق المعرفة الضمنية في جميع انحاء المنظمة ، ويتحقق الحفاظ على هذه المعرفة والحفاظ على امنها من خلال عملية النقل . ويشير

(الزطمة ، 2011: 50-51) الى ان الهدف والغاية من ادارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة ، التي تعد من ابرز عملياتها ويعني تطبيق المعرفة جعلها اكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمة واكثر ارتباطا بالمهام التي تقوم بها ، استنادا الى انه من المفترض ان تقوم المنظمة بالتطبيق الفعال للمعرفة للاستفادة منها بعد ابداعها وتخزينها وتطوير سبل استرجاعها ونقلها الى العاملين . وتشير هذه العملية الى المصطلحات الآتية :

- الاستعمال (Use)
- اعادة الاستعمال (Reuse)
- الاستفادة (Utilization)
- التطبيق (Application)

وان تطبيق المعرفة هو غاية ادارة المعرفة وهو يعني استثمار المعرفة ، فالمعرفة الي لا تعكس في التنفيذ تعد مجرد تكلفة ، وان نجاح اي منظمة في برامج ادارة المعرفة لديها يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياسا لما هو متوافر لديها ، فالفجوة بين ما تعرفه وما نفذته مما تعرفه يعد اهم معايير التقييم في هذا المجال . وينظر (شيشون ، 2011 : 59) الى ان تطبيق المعرفة او استعمالها في هذه المرحلة يعني بلوغ المنظمة بمعارفها بعد سلسلة من المعالجات الي خضعت لها في المراحل السابقة الى مستوى اصبحت فيه اكثر قابلية وملائمة للاستخدام في تنفيذ مهام المنظمة وانشطتها .

ويشير (البيطار ، 2010) الى انه يدخل في اطار تطبيق المعرفة الاستعانة بها واستخدامها واعادة استخدامها . ، ان المعلومات المفيدة يجب تطبيقها ولكن بعدة شروط اهمها :

- 1- يجب ان يدرك العاملون انهم يملكون المعلومات لتحسين خدمة الزبائن وجودة الخدمات
- 2- يجب ان يكون العاملون قادرين على ايجاد معنى للمعلومات التي يتلقونها ، اي يجب ان يتبنى العاملون رؤى مشتركة للعالم لكي يجد كل منهم معنى للمعلومات بشكل مشابه
- 3- يجب ان يحصل العاملون على حرية لتطبيق معارفهم ، لذا فان الاستفادة من المعرفة تتطلب تفويض العاملين حل بعض المشكلات .

وبيين (Benbya et al , 2004 : 201- 220) الى انه ينبغي استخدام المعرفة ثم استردادها في اداء المهام لحل المشاكل واتخاذ القرارات ، والبحث عن الافكار والتعلم وتعتبر تطبيق المعرفة مهمة اساسية لإدارة المعرفة . ويرى (Dalkir ,2005) بأن تطبيق المعرفة يتمثل بتقاسم عمل المنتجين للمعرفة واعادة استخدامها في وقت لاحق وتقاسم عمل الممارسين من اعادة استخدام مساهمات المعرفة بعضها البعض والتماس خبرة المستخدمين المبتدئين وان اعادة

استخدام المعرفة مقياس جيد لمدى احتوائه قيمة في الذاكرة التنظيمية يتم الحفاظ عليها وادارتها في ادارة النظم ، وان نظم دعم المعرفة يمكن ان تساعد في استخدام المعرفة التنظيمية واعادة استخدامها من خلال بعض النماذج من خزن المعرفة .

وينظر (Filed Manual ,2012 :1-82) بأن تطبيق المعرفة يشير الى جعل المعرفة المتاحة لأولئك الذين يحتاجون الى استخدامه ، وهو يسعى الى تهيئة الظروف حتى يمكن للمستخدمين من استرداد وتطبيق المعارف التي يحتاجونها ، وهذا هو الغرض الاساسي من ادارة المعرفة ، ويحدث اثناء تنفيذ الخطوة لعملية ادارة المعرفة ، وان احد جوانب الرئيسية هو ضمان ان العديد من المستخدمين يمكن لهم بسهولة استرداد المنتجات المعرفية ، الذي يتيح التعاون في تطبيق المعرفة

ويرى (Oliveira et al ,2006 :652-667) ان تطبيق المعرفة يمكن ان تكون اعادة استعمال النماذج العملية السابقة والمعرفة الموصوفة في النشاطات كليا او جزئيا للمستخدمين الاخرين . ويشير (دليل اتحادات الحكم المحلي ، 2006 : 9) بأن يتم جمع المعارف المشتركة وتطبيقه عن طريق الممارسة بصفة مستمرة ، او في حالات جديدة في مرحلة يرصد ويحدث الابتكار . وينظر (Lindvall et al ,2001 : 8-98) الى ان تطبيق المعرفة تتمثل بتطوير المنتجات ، والامور التنافسية ، وعلان العملاء . ويرى (Alavi & Leidner , 2001 : 107- 136) بأنه على الرغم من ان هنالك تحديات في تطبيق المعرفة ، فإنه هنالك تأثير ايجابي لتطبيقها وتعزز تكامل المعارف وتطبيقها وتيسير التقاطها ، وتحديثها ، وامكانية الوصول اليها .

استنادا على ما تقدم يرى الباحث ان اهمية المعرفة تكمن في تطبيقها واستخدامها واستثمارها في تنفيذ أنشطة المنظمة في الوقت والمكان المناسب ، ويعتبر استغلال طاقات واستثمار رأس المال المعرفي ويتم تطبيق المعرفة بأساليب وتقنيات متعددة فالمعرفة التي لا ينفذ تعد مجرد تكلفة ، وان نجاح اي منظمة في برنامج ادارة المعرفة لديها يتوقف على حجم المعرفة المنفذة .

المبحث الثاني

التغيير الاستراتيجي

يستلزم تأسيس الاطار النظري للدراسة مراجعة طروحات الكتاب والباحثين النظرية والتطبيقية لموضوعاتها الاساسية وعلى النحو الذي يسهم في ارساء التصورات والفهم الواضح لمتغيراتها الرئيسية والفرعية ، ويعرض هذا المبحث اطارا نظريا لمفهوم التغيير الاستراتيجي واسبابها ومجالاتها متمثلة بالثقافة التنظيمية والهيكـل التنظيمي والتقانة والموارد البشرية ، وعلاقة مجالات التغيير الاستراتيجي بإدارة المعرفة وادارة الجودة الشاملة وذلك ضمن ثلاثة محاور وهي الاتي :

مفهوم التغيير واسبابه ومفهوم التغيير الاستراتيجي .

مجالات التغيير الاستراتيجي .

علاقة مجالات التغيير الاستراتيجي بإدارة المعرفة وادارة الجودة الشاملة .

اولا: مفهوم التغيير واسبابه والتغيير الاستراتيجي :

قبل الخوض في المتغير الرئيسي الثاني في هذا المحور وهو مجالات التغيير الاستراتيجي ، لابد ان نتعرف على مفهوم التغيير بشكل عام ، حيث انها التحول من حالة الى حالة جديدة ، وكذلك التعرف على اسباب التغيير و مفهوم التغيير الاستراتيجي من خلال الاعتماد على طروحات الكتاب والباحثين ، ومن خلال معرفة هذين المفهومين نتوصل الى حقيقة مهمة من حقائق المنظمة الا وهي مجالات التغيير الاستراتيجي .

واعتمادا على ذلك يقدم هذا المحور تصورا عاما عن مفهوم التغيير واسباب التغيير ومفهوم التغيير الاستراتيجي وذلك ضمن محورين :

مفهوم التغيير : لكي نفهم التغيير الاستراتيجي ومجالاتها وعلاقتها بالمتغيرات الاخرى لابد من معرفة مفهوم التغيير حتى تعطينا تصورا واضحا عن مفهوم التغيير الاستراتيجي ، وبهذا الصدد وردت تعاريف عدة لمفهوم التغيير وبالشكل الاتي :

يرى (الخطيب ومعاينه ، 2009 : 383) و(مشهور ، 2010 : 77) بان التغيير "هي ظاهرة تقوم على عمليات ادارية معتمدة ، ينتج عنها ادخال تطوير بدرجة ما على عنصر او اكثر ، ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي الى الوضع الجديد ، اي ان التغيير هو نقطة تحول من نقطة التوازن الحالية الى نقطة توازن مستهدفة " . ويضيف (مشهور) "بأنها الانتقال من مرحلة او حالة غير مرغوبة الى مرحلة او حالة اخرى مرغوبة ترى فيها ان تكون اكثر ايجابية وتلقي قبولا لدى اغلبية العاملين في المنظمة " .

ويبين (نجم ، 2013 : 320) بأن التغيير يمكن تعريفه " بأنه عملية منظمة في الانتقال من الحالة الراهنة او القائمة الى الحالة المرغوبة المستهدفة ، حيث الحالة القائمة تعاني من الاختلالات وظيفية او تقادم تكنولوجي او تدني في الكفاءة او عدم ملائمة للتوسعات . . . الخ ، في حين تكون الحالة المستهدفة هي المعالجة الملائمة لهذه المظاهر او الاعراض . ان التغيير يمكن ان يأخذ دلالات متعددة " .

ويشير (عبدالرحمن ، 2011 : 103) الى " انه في مرحلة التغيير يتعلم الفرد افكار واساليب ومهارات ومعارف جديدة ، بحيث يسلك الفرد سلوكا جديدا او يقوم بطريقة جديدة . اي انه يتم في هذه المرحلة تغيير وتعديل في الافراد ، الاستراتيجية ، الهيكل التنظيمي ، التكنولوجيا ، المهام ، الثقافة . . . الخ ، ولابد من ملاحظة ان نجاح هذه الخطوة يعتمد بالدرجة الاولى على نجاح المرحلة السابقة وتوفير الحوافز المناسبة لذلك ، ويشير (Lewin) الى ضرورة عدم

الدخول في هذه المرحلة بسرعة واخذ الوقت المطلوب واستخدام استراتيجيات التغيير المناسبة وذلك لتجنب حدوث مقاومة للتغيير من قبل العاملين " .

وترى (المزوري ، 2010: 48) بأن التغيير " هي عملية ادخال تحسين وتطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها السابق من تحقيق اهدافها بشكل افضل " . وتشير (ابو ردن ، 2005: 35) الى ان التغيير "يمثل تحدياً للإدارة ، لذا فإن الوعي والادراك والتعرف على مطالب التغيير وقواه الخارجية والداخلية وادارتها لصالح المنظمة يمثل ضرورة حتمية لتحقيق البقاء والنمو والقدرة على المنافسة والنمو والتميز والابتكار ، فضلا عن كونه مرحلة حاسمة في تطوير الاحداث وتغييرها وتحولها نحو الافضل او الاسوأ وذلك بحسب الاستجابة وقدرة المدراء وكفاءتهم في منظمات الاعمال " .

ويشير (مرزوق ، 2006: 17) الى ان " التغيير امر حتمي وضروري ولازم ، مع انه عملية مستمرة ومتجددة وهو بذلك يتناسق مع طبيعة الامور والاشياء ، فالحياة في طبيعتها متجددة ومتغيرة ومن ثم يفرض علينا التغيير باعتباره احد مظاهر الحياة ، اي انه قاعدة طبيعية وليس استثناء ، فالعالم اليوم سريع التغيير في كافة المجالات ، سياسية وعلمية وتكنولوجية واتصالية وسلوكية . وتتأثر الدول المتقدمة كانت ام نامية وتتأثر حضارتها بهذا الواقع السريع التغيير فأنماط الحياة الشخصية والقيم تتعرض للتغيير . وهذا بدوره يؤدي الى احداث التغييرات الحضارية ، وحيث ان المنظمة عبارة عن خلية من خلايا المجتمع لا تعمل في فراغ لذلك فإنها تتأثر بهذه التغييرات الحضارية والسياسية والعلمية وتؤثر فيها " .

وينظر (نوال ويحيى ، 2014: 183) الى " ان التغيير امر حتمي وحركة تفاعلية ، وهو عمل مخطط يتميز بالاستمرارية والشمولية ، حيث تتمثل اهداف التغيير في زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة التي تعمل فيها ، وكذا الارتقاء بجودة الخمة ورضا العملاء والمجتمع ، والتخلي عن أنشطة معينة او بعض الاسواق والموارد والاساليب داخل المنظمة ، والكشف عن الصراع بهدف ادارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة " . ويبين (Morgan & Sturdy ,2000) بان التغيير هو ظاهرة من الوقت تنطوي على عنصرين اساسيين : الهوية وعملية التحول التي تسمح لذلك الشيء بالانتقال الى حالة اخرى غير التي هو عليها الان (نبيل ، 2011: 3) .

ويرى (السبيعي ، 1430 : 14) بأن التغيير " المقصود الهادف الى تحسين اداء المؤسسة والانتقال بها من وضعها الراهن الى وضع مستقبلي افضل " . ويبين (الاتحاد الدولي للاتصالات ، 2005) بأن التغيير يمثل مختلف العمليات والتطورات التي ترافق حياة كل

المنظمات لمواجهة عدم الاتزان والتطور المستمر للمحيط ، والتغيير لا يمكن تجنبه بل يجب قيادته وإدارته . (الزعبي ، 2009 : 77) .

ويبين (السامرائي ، 2004 : 54) بأن " التغيير تشكل جزءا من عملية التطوير الواسع والتي عليها التفاعل مع المتغيرات والمحددات والمؤشرات والفرص في البيئة التي تعمل بها ، مما يؤدي الى اجبار هذه المؤسسات على التأقلم مع البيئة التي تعمل بها ، ليس هذا فقط ولكنها تحدث ايضا تغيرات في البيئة بتطوير وتقديم منتجات وخدمات جديدة وبتطبيق واستخدام تقنيات جديدة " .

ويبين (عطيه ، د. ت) بأنه عبارة عن التأثيرات المتعاقبة والمتلاحقة مع البيئة الخارجية سواء على المستوى الدولي ، المستوى القطري ، مستوى الصناعة ، مستوى المؤسسة ايا كانت وتحدث تأثيرا في التنظيم ، وهي عبارة عن حركة ديناميكية ، مستخدمة الطرق والاساليب الحديثة الناتجة عن التقدم العلمي والابتكارات العلمية سواء المادية او الرمزية . (خديجه وفضيله ، د. ت : 3) .

ويرى (Reade: 7) بأن التغيير تتم عندما تحتاج المنظمة الى تحسين نوعية منتجاتها او خدماتها بسبب المنافسة الخارجية ، وتغيير مؤشرات واحتياجات العملاء ، او تغييرات التنظيمية الداخلية ، وتحسين قدرات الانتاج والخدمات ويمكن ان تركز على الكمية ، والنوعية والتوقيت والموفورات في التكاليف وعوامل اخرى . وتحسين العمليات من اجل اداء افضل ، وتشمل التغييرات التشغيلية في الحصول على التكنولوجيا الجديدة واجراءات العمل ، وادارة الجودة ، وتحسين توزيع وتسليم المنتجات وتعزيز التنسيق بين الادارات واعادة الهندسة .

ويبين (East : 1) بأن التغيير قد يكون الرقيق الدائم في العمل ولكن حجمها واثارها والاسباب التي تؤدي اليها تختلف بشكل كبير وتؤثر عليها الاتجاهات التجارية والعوامل البيئية والتحولت في الجانب العالمي والاجتماعي والسياسي ، ويمكن ان تحدث بسبب توقعات اصحاب المصالح . وتشعر بطريقة استباقية واستراتيجية وانها يمكن ان تكون عملية رد فعل ردا على الازمة سواء داخل المنظمة او خارجها ، ويمكن ان تتطوي عليه تلبية احتياجات المتغيرة للسوق ، والحد من المخاطر بحيث تكون اكثر مسؤولة بيئيا ، وتحسين النوعية ، ورفع رضا العملاء والابقاء على العاملين ، وان ادارة التغيير تؤدي الى زيادة الكفاءة وخفض التكاليف واعادة هيكليتها المنظمات .

ويعرف (Rabinowitz :6) بأن التغيير عن المعتقدات والافتراضات الاساسية التي توجه لاستراتيجية تقديم الخدمات ، ويعتقد انها تكون حاسمة للتحسين ، والتي تحقق الاهداف وتلبية

الاحتياجات . وينظر (Owner,2000:3,32ne) الى ان التغيير عادة ما يعطي فرصة للتحدث عن ثلاثة عناصر وفي مكان ووقت واحد ، وهي عدم الرضا عن الوضع الراهن ورؤية مقنعة لكيفية التغيير لمستقبل افضل وخطوات الوصول الى الرؤية ، وان العنصر الاول يركز على انشاء قاعدة بيانات مشتركة والاساس لعدم الرضا ، ومن ثم ينتقل الى ايجاد المستقبل المرغوب فيه ، وينتهي مع المشاركين عن الخطوات اللازمة لتحرك وتنظيم انفسهم للتوجه الى الامام .

ويرى (Balogun , 2001: 2) بأن التغيير هو تحول في الافراد العاملين وليس التحول في المنظمات ، لان التغيير في المنظمات تأتي من تغيير افراد العاملين وتغيير طريقة تعاملهم لاعتبار افراد العاملين جزء لا يتجزأ من عملية التغيير . ويشير (httpgovinfo. library:1) الى ان التغيير يمكن ان تكون تطور تدريجي او تحويل مفاجئ وان عوامل التغيير في البيئة الخارجية هي التنظيمية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية ، وفي البيئة الداخلية تتمثل بردود الافعال للتغيرات ، وكذلك الابتكار من خلال تطوير منتج جديد او عملية تصنيع جديدة وطموح المديرين التنفيذيين الفردية والسعي لتحقيق النمو .

ويبين (Flamholtz & Randlei : 6) بأن التغيير هو صنع شيء مختلف بطريقة معينة وهناك فرق ما بين التغيير والتحويل والتغيير يؤدي الى التحويل . ويرى (Linder & Cantrell : 3 : 2000) بأن التغيير هي كيفية تكليف المنظمة في بيئة ديناميكية وهي تحتاج الى ارادة صلبة ، وان التغيير تبقى مريحة في بيئة ديناميكية مع مرور الوقت مثل نماذج الاعمال القائمة لإيجاد الاصول والقدرات الاساسية ، العلاقات وان نماذج التغيير تمتد ويتم الاستفادة منها . ويبين (Endeavor Management , 2012 : 4) بأن التغيير لم يعد استثناء ، بل هو قاعدة في اية منظمة ، حيث ان على المنظمات التغيير للوصول الى صدارة المنافسة ، وذلك لتقديم افضل الخدمات للعملاء ، وان معظم المنظمات التي لا تتغير بشكل جيد و يرتبها الارتباك والتشويش والتخبط والاحباط يفقدون زبائنهم ، وبالتالي نقل انتاجيتهم ولم يعد مقبولا ، وان التغيير يجب التخطيط وتنفيذها في الوقت المناسب .

نستنتج مما سبق بأن (الخطيب و معايعه) يركزان على ان التغيير يتم من خلال الانتقال من حالة الى حالة توازن المستهدف ، اما (نجم) فيشير اليها من فكرة الانتقال من مرحلة غير مرغوبة الى مرحلة او حالة مرغوبة ، وفي تقدير الباحث بأن الانتقال ليس شرطا ان يكون من حالة غير مرغوبة ، قد تكون المرحلة او الحالة الحالية مرغوبة اصلا ولكن يبحث عن مرحلة او حالة اكثر رغبة . فيما يشير (عبدالرحمن) ذلك الى تعلم افكار واساليب ومعارف جديدة من

خلال تعديل في الافراد ، الاستراتيجي ، الهيكل التنظيمي ، التقانة ، المهام ، الثقافة وبأساليب متعددة .

بينما يرى (المزوري) بأنها تحسين وتطوير المنظمة وذلك لتحقيق الاهداف بشكل افضل ، ويعتبر (ابو ردن) التغيير تحديا للإدارة وذلك لتحقيق البقاء والنمو والتميز والابتكار ومرحلة حاسمة في تطوير الاحداث وتغييرها نحو الافضل او الاسوأ . يستنتج الباحث بأن رأي هذا الكاتب يشير الى ان التغيير مفهوم تقني لأنها تستخدم الطرق والاساليب الحديثة الناتجة عن التقدم العلمي والابتكارات وهذا ما لا يكون الا في الحقول التقنية . بينما يرى الاخر بأنها حركة ديناميكية مستخدمة الطرق والاساليب الحديثة الناتجة عن التقدم العلمي والابتكارات العلمية سواء المادية او الرمزية.

فيما يشير الاخرين الى مجال اخر وهي تحسين المنتجات وذلك لتحقيق حاجات ورغبات العملاء وذلك لمواكبة المنافسة الخارجية . وفي تقدير الباحث ان هؤلاء الكتاب يميلون الى التغيير الذي ينجم عن تحقيق حاجات ورغبات العملاء . اما (Owner) يرى بأن التغيير تأتي عن ثلاثة عناصر وهي عدم الرضا عن الوضع الراهن ورؤية مقنعة لكيفية التغيير لمستقبل افضل وخطوات الوصول الى الرؤية . وان العنصر الاول يركز على انشاء قاعدة بيانات مشتركة والاساس بعدم الرضا ومن ثم ينتقل الى ايجاد المستقبل المرغوب فيه وينتهي مع المشاركين عن الخطوات اللازمة لتحريك وتنظيم انفسهم للتوجه الى الامام . على رأي الباحث ان تعريف (Owner) يميل الى كيفية التغيير اكثر ما يميل الى تعريف التغيير نفسه . ولعل (Balogun) يعبر عن التغيير من خلال تحول في الافراد العاملين وليس التحول في المنظمات . حيث يشير هذا الباحث الى التغيير من خلال الافراد فقط .

نستنتج مما سبق بأن اراء الكتاب والباحثين تختلف نوع ما عن الاخر في تحديد مفهوم او تعريف التغيير ومن خلال وجهات نظر مختلفة ، ولكنها تتفق في انها عملية تحويل من مرحلة الى مرحلة اخرى ، ولكن ليست بالضرورة الى مرحلة افضل . واخيرا يرى الباحث بأن التغيير هي عملية تحويل من حالة او مرحلة الى حالة او مرحلة اخرى ليس بالضرورة مرحلة افضل تحتاجها المنظمة لمواكبة التقدم والنمو والبقاء بحيث تحقق اهداف المنظمة .

اسباب التغيير : بعد دراسة مفهوم التغيير ومعرفتها لا بد ان يوضح الباحث اسباب نشؤ التغيير ، وفيما يلي توضيح ذلك :

يرى (الطيبي،2011: 63-64) بأن هنالك عدد من الاسباب التي تدعو الى التغيير في المنظمات على اختلاف انواعها وذلك للوصول الى مستوى تنافسي منها :

- 1- عدم الرضا عن الوضع الحالي للمنظمة والشعور بأن التغيير حقيقة لابد منها اجلا او عاجلا
 - 2- الطموح الى الوصول الى وضع افضل للمنظمة وللأفراد كي تحقق طموحات كل المنظمة والعاملين فيها .
 - 3- الوصول الى شريحة اكبر من العملاء .
 - 4- الوصول الى الاسواق العالمية وتخطي كل الحدود .
 - 5- تحسين المنتجات او الخدمات او العمل على ابتكار منتجات او خدمات جديدة .
 - 6- العمل على المزيد من ارضاء العملاء .
 - 7- الوصول الى مستوى عالي الجودة يتماشى مع المقاييس العالمية .
 - 8- مواكبة التقدم التقني والتي تتضمن استعمال الطرق الحديثة في عمليات الانتاج من اجل زيادة الانتاجية او تحسين نوعية الانتاج . مما اوجب الاهتمام بالتغيير التقني حتى اصبح مطلبا اساسيا للنهوض في ظل التغييرات المتسارعة في بيئة العمل .
 - 9- انخفاض الانتاجية للمنظمات وعدم مقدرتها على سد احتياجات العملاء او السوق .
- ويضيف (الطيبي) بان الدواعي التي ينشأ منها التغيير عديدة وقد نلخص بعضها في الاتي :

- 1- المجتمع او البيئة المحيطة سواء اكان ايدلوجيا ام اجتماعيا ام تقنيا .
 - 2- المسؤولون والعاملون في مختلف الشؤون والمجالات باعتبار ان التغيير والمواكبة للظروف وسيلة للحفاظ على المؤسسة وضمان بقائها في مجتمع متغير ومتطور بشكل مستمر .
 - 3- الضرورات والحاجات والتطلعات .
 - 4- الضغوطات الخارجية .
- ويضيف (الخطيب ومعاينة ، 2009: 384) بأن اسباب التغيير اخرى الى (الطيبي)
- اضافة الى الاسباب السابقة وتتمثل في الاتي :

- 1- درجة المعاناة من قسوة الوضع الحالي .
 - 2- مدى وضوح الفوائد والمزايا التي سيحققها التغيير .
 - 3- مدى اقتناع وايمان الادارة العليا بضرورة التغيير .
 - 4- مدى التأثير في المؤسسة بأكملها .
- ويرى (المرهضي ، 2012: 229-230) بأن اسباب التغيير تتمثل بالاتي :

- 1- تغير الاهداف .
- 2- شراء الآت ومعدات جديدة .

- 3- الندرة في العمالة .
- 4- تطور نظم المعلومات .
- 5- القوانين والانظمة السائدة .
- 6- السياسة الاقتصادية .
- 7- انخفاض معنوية العاملين .

ويرى (الزعيبي ، 2009: 80) بان اسباب التغيير تتمثل في الاتي :

- 1- فحص مستمر لنمو او تدهور الادارة والفرص المحيطة بها .
- 2- تطوير اساليب الادارة في علاجها للمشاكل التي تواجهها .
- 3- زيادة الثقة والاحترام والتفاعل بين افراد الادارة .
- 4- زيادة حماس ومقدرة الافراد افراد الادارة في مواجهة مشاكلهم وفي انضباطهم الذاتي .
- 5- تطوير قيادات قادرة على الابداع الاداري وراغبة فيه .
- 6- زيادة قدرة الادارة على الحفاظ على اصالة الصفات المميزة لأفراد وجماعات وادارات الشركة .
- 7- بناء مناخ محابى للتطوير والابداع .

مفهوم التغيير الاستراتيجي : بعدما تم التطرق الى مفهوم التغيير بشكل عام ومعرفته باعتباره امر حتمي يحدث في اية منظمة سواء كانت تنتج سلعا او خدمات ، وما لها من تأثير في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية ، فإنه من الضروري معرفة هذا التغيير من جانب مهم وهو التغيير الاستراتيجي . وقد وردت تعاريف عدة عن مفهوم التغيير الاستراتيجي وفيما يلي توضيح ذلك :

يبين (دودين ، 2012: 41) بأن التغيير يحدث في هذا المجال على استراتيجيات المنظمة بما فيها الاستراتيجية الكلية للمنظمة ، استراتيجيات الادارات الفرعية والاستراتيجيات الوظيفية ، وهو التغيير في قرارات المنظمة المتعلقة بعملية تخصيص الموارد ، وايضا تغيير الاهداف المقررة ، ومن امثلة هذا التغيير تقديم المنظمة لمنتجات جديدة او دخول اسواق جديدة .

واوضح (بني حمدان وادريس ، 2009 : 315-316) بأن التغيير الاستراتيجي تتمثل في ثلاثة تغييرات متمثلة بتغييرات روتينية في الاستراتيجية وتغييرات استراتيجية محدودة وتغييرات استراتيجية مهمة ، ووضح بأن الاخيرة هذه تحتوي على تغييرات مهمة ورئيسية في المنظمة ، فالخيارات من نوع الاندماج او الاستحواذ او اضافة خطوط الانتاج لمنتجات جديدة في نفس الصناعة كلها تغييرات استراتيجية مهمة . وهنا على منظمات الاعمال ان تطور هياكل تنظيمية جديدة تكون اكثر قدرة لتنفيذ هذه الاستراتيجيات كما ان ضرورة حل النزاع المحتمل بين الثقافة التنظيمية القديمة ومفردات الثقافة التنظيمية الجديدة اتت من خلال هذه التغييرات .

ويبين (الزعبي ، 2009 : 79) و (الخطيب ومعاينه ، 2009 : 393) و (زيدان ، 2011 : 180) و (الطيبي ، 2011 : 92-93) بأن التغيير الاستراتيجي يمكن تعريفه بصفة عامة بمصطلح الرؤية الاستراتيجية حيث يشمل هدف المؤسسة ورسالتها وفلسفتها المشتركة عن النمو والجودة والابتكار والقيم التي تخص العاملين واحتياجات الفئات المستفيدة والتقنيات المستخدمة ، حيث يقودنا هذا التعريف الشامل الى تحديد مواصفات المراكز التنافسية الى جانب تدعيم هذه الاهداف بالسياسات التي تخص التسويق والمبيعات والتصنيع ومعالجة وتطوير المنتجات والتمويل وإدارة شؤون الافراد .

ويحدث التغيير الاستراتيجي في نطاق عدة عوامل هي البيئة الخارجية والموارد الداخلية للمؤسسة ، والامكانيات والثقافة والهياكل والانظمة ويتطلب التنفيذ الناجح للتغيير الاستراتيجي تحليلا وتفهما كاملين لهذه العوامل في مراحل المشروع الاولى مثل مرحلة التكوين والتخطيط . ويبين (Rollinson et al ,1998) بأن التغيير الاستراتيجي تغيير الذي يهدف الى انشاء نظام جديد للسياسات او الاجراءات (عبدالرحمن ، 2011 : 96) . وترى (المزوري ، 2010 : 53) بأنه " تتمثل في عملية احداث تعديلات اساسية في فلسفة المنظمة ، ورسالتها ، واهدافها ، وثقافتها المنظمة ، وهيكلها التنظيمي ، وعملياتها الجوهرية الحرجة من اجل التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية ويهدف تحقيق ميزة تنافسية " .

ويبين (Toffler , 1980) بأن التغيير الاستراتيجي هو التغيير الذي تطال اثار كل المنظمة او اجزاء كبيرة منها . وقد يكون التغيير الاستراتيجي جزء من الخطة الاستراتيجية ، بمعنى ان التغيير مقصود بحد ذاته حتى تتمكن المنظمة من تحقيق اهدافها الاستراتيجية . ويشير المختصون الاستراتيجيون الى ان سرعة التغيير في عوامل البيئة الخارجية وخاصة العامل الاجتماعي والتكنولوجي اربكت المنظمات وتسدعي تقليل فترة التخطيط الاستراتيجي وسرعة في التكيف مع المتغيرات البيئية . تتطلب في المنظمات تغييرا استراتيجيا يضمن لها التكيف مع تلك التغييرات (فياض واخرون ، 2010 ، 36) .

وتبين (ابو ردن ، 2005 : 39) بأن التغيير الاستراتيجي " عملية مخططة للمدى الطويل تعمل من خلالها الادارة العليا في المنظمة على ايجاد وسائل واليات جديدة تقوم من خلالها بحل مشاكلها التي تواجهها والعمل على التكيف مع بيئة المنظمة الداخلية والخارجية " . ويرى (الحوارة ، 2010 : 6) بأن " التغيير الاستراتيجي حقيقة حتمية تواجهها المنظمات باستمرار مما يتطلب من المنظمات الساعية للبقاء في اطار البيئة الديناميكية التكيف والتوازن ، لذا فإن ذلك التغيير لا بد ان ينعكس بتغييرات استراتيجية تشمل الموارد البشرية والهياكل والتقنيات والثقافات

" . ويرى (Hill & Jone , 1999) بأن التغيير الاستراتيجي هو عملية تحريك الوضع الحالي للمنظمة تجاه حالة مستقبلية مرغوبة من اجل تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة (دوسة وحسين ، 2008 : 65) .

ويبين (خلاب ومزهر ، 2007 : 17) بأن التغيير الاستراتيجي " يمثل عملية اعادة بالوسائل المعتمدة بتنفيذ استراتيجية المنظمة التي استق الرأي عليها بوصف الاخيرة على انها الاداة الرئيسة في التحول نحو حالة مستقبلية مرغوبة " . ويبين (Chemengich , 2013 : 13) بأن احدث طرق التغيير الاستراتيجي تتم في القطاع العام من خلال تغيير ثلاثة انماط من التغيير الرئيسية وهي الاتي :

أ - تتم ادارة التغيير من الاعلى الى الاسفل على فرض اخذ مدراء التخطيط الامر بشكل صحيح ، وان يتم تنفيذها بشكل سهل ، لان العائق الوحيد يأتي من خلال مقاومة بعض الموظفين ، وبالتالي يتم التركيز على تغيير في ثقافة المنظمة .

ب- تعتمد ادارة التغيير على اساس قادة التحول وتوفير بيئة مناسبة لذلك .

ج- تعتمد ادارة التغيير الاستراتيجي على صفة معينة ، وهي على نقيض النموذجين السابقين ، بحيث تهدف لإدخال سلوكيات جديدة في العمل ، بحيث يسمح للموظفين ملاحظة مشاهدة منافع المنظمة واستيعابهم للتغيير .

ويبين (Esat : 1) بان التغيير الاستراتيجي تتم من خلال التعديلات على الاجزاء الفنية في المنظمة مثل عمليات دمج واستحواذ . ويشير (httpgovfo. library unit. edu :5) الى ان التغيير الاستراتيجي تنطوي على تنفيذ ثلاثة ادوار واسعة من خلال التغيير الاستراتيجي للقادة ومن خلال تحديد الحاجة الى التغيير ، وايجاد رؤية النتائج ، وتقرير ما هو ممكن ، واختيار المناسبين والدفاع عنهم ، وتغيير المنفذين ، وتحقيق ذلك من خلال ادارة عملية التغيير يوما بعد يوم ، بحيث يتم الاستجابة لرؤية الادارة العليا والاستجابة لمؤشرات المنفذين .

ويبين (Hussey , 1998 : 600-601) بأن التغيير الاستراتيجي خطوة في تطور الادارة الاستراتيجية ، ولا تتحدى الحدود التقليدية ، ويتطلب الاستقلال من الوظائف التقليدية ، وهذا يعني تغيير في وجهات النظر التقليدية و باعتبار التغيير الاستراتيجي امرا مهما . ويشير (Reader : 7) الى ان التغيير الاستراتيجي هي تغيير موجهة الى المنظمة ككل او مكونات كثيرة فيها ، مثلا التغيير في اسلوب ادارة المنظمة .

من خلال مراجعة طروحات الكتاب والباحثين يتبين للباحث بأن منهم من يميل الى التغيير في استراتيجيات المنظمة وكذلك التغيير في قرارات المنظمة ومنها التغيير المتعلق بتقديم منتجات جديدة . ويذهب (بني حمدان وادريس) و(المزوري) الى تقسيم التغيير الاستراتيجي الى تغييرات روتينية في الاستراتيجية ، وتغييرات استراتيجية محدودة وتغييرات استراتيجية مهمة . ولكن الاخر يذهب الى الفترة الزمنية باعتبار التغيير الاستراتيجي يرتبط بالقضايا طويلة الاجل وبرؤيا الاستراتيجية بحيث تشمل هدف المؤسسة ورسالتها وفلسفتها المشتركة عن النمو والجودة والابتكار والقيم .

ويضيف (ابو رذن) الى التعريف الاخير (باعتبارها مخطط طويلة الاجل) مسألة ايجاد وسائل واليات جديدة تقدم من خلالها بحل مشاكلها التي تواجهها . ويلاحظ (الحواجرة) بان التغيير الاستراتيجي تشمل الموارد البشرية والهياكل والتقنيات والثقافات ، ويرى الباحث بأن تعريف (Hill & Jone) للتغيير الاستراتيجي هي نفس مضمون التغيير بشكل عام . بينما يذهب (Chemengich) بأن احدث طرق التغيير الاستراتيجي تتم من خلال تغيير انماط الرئيسية وهي تتم بإدارة التغيير من الاعلى الى الاسفل لان عائق الوحيد تأتي من مقاومة بعض الموظفين وان تعتمد ادارة التغيير على قادة التحول وتوفير بيئة مناسبة وادخال سلوكيات جديدة للعمل .

لكن (Esat) يرى رأيا لا يطابق الاخرين وهي التعديلات على الاجزاء الفنية في المنظمة مثل عمليات دمج واستحواذ . ولعل الاخر يوضح التغيير الاستراتيجي من خلال تنفيذ ادوار تتمثل في تغيير الاستراتيجي للقادة والحاجة للتغيير وايجاد رؤية النتائج وتقرير ما هو ممكن ، واختيار المناسبين والدفاع عنهم وتغيير المنفذين وتتم ذلك من خلال ادارة عملية التغيير . نستنتج ممل سبق بأن التغيير الاستراتيجي هي تغيير مهم جدا تتعلق بأمر المهمة وطويلة الاجل في المنظمة ومن مهام الادارة العليا ، تتم من خلال التحول من مرحلة الى مرحلة اخرى مثل تقديم منتجات جديدة او فتح مصنع جديد في الشركة او تصميم منتجات جديدة بحيث تحقق حاجات ورغبات الزبائن كي تحقق اهداف المنظمة في البقاء والنمو والاستمرار وزيادة الحصة السوقية .

ثانيا: مجالات التغيير الاستراتيجي : نظرا لأهمية التغيير والتغيير الاستراتيجي في المنظمات ، لابد من دراسة مجالاتها اي مجالات التغيير الاستراتيجي ، ولكن قبل الخوض في هذه المجالات بشكل خاص متمثلة بالثقافة التنظيمية والهيكلي التنظيمي والتقانة والموارد البشرية ، لابد من الاشارة الى مجالات التغيير بصورة عامة بشكل موجز ثم التحدث عن مجالات التغيير الاستراتيجي بشيء من التفصيل وذلك ضمن اربعة محاور متمثلة بالثقافة التنظيمية والهيكلي التنظيمي والتقانة والموارد البشرية وفيما يلي توضيح ذلك :

مجالات التغيير : (الطائي وناجي ، 2015: 56) بأن مجالات التغيير التنظيمي تتمثل بالموارد البشرية والثقافة التنظيمية والتقانة والهيكل التنظيمي . ويرى (الطيبي ، 2011 : 102) و(مشهور ، 2010: 82-83) و(السامرائي ، 2004: 55-56) بأن مجالات التغيير الاستراتيجي تتمثل بالاتي :

- 1- التغيير التكنولوجي : والذي يشمل الادوات والمعدات والطرق والاساليب .
 - 2- التغيير التنظيمي : والذي ينصب على العلاقات الوظيفية والبناء الهيكلي للمنظمة وادارتها واقسامها ووحداتها .
 - 3- التغيير الانساني : وهو الذي يتعلق بأفكار الناس واتجاهاتهم وعاداتهم وقيمهم ودوافعهم وطموحاتهم .
 - 4- التغيير في العمل : او التغيير الواجبات الوظيفية ، اما من الناحية الكمية او من الناحية النوعية او كليهما .
- ولابد من الاشارة الى ان هذه المجالات متداخلة مترابطة ، وان كل واحد منها يؤثر في الاخر ويتأثر به .

ويحدد (وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ، 2003) مجالات التغيير بالاتي :

- 1- التغييرات في طبيعة واسس المنظمة .
 - 2- التغييرات في التقنية المستخدمة .
 - 3- التغييرات في البيئة والعمليات .
 - 4- التغييرات في المهام والنشاطات .
 - 5- التغييرات في الثقافة وحضارة المؤسسة .
 - 6- التغييرات في الافراد .
 - 7- التغييرات في الاداء .
- (الخطيب ومعاينه ، 2009: 394)

ويوضح (عبدالرحمن ، 2011: 96-101) مجالات التغيير من خلال مجالات التغيير التنظيمي ويحددها بالاتي :

- 1- التغيير الاستراتيجي .
- 2- التغييرات في الهيكل .
- 3- التغيير التكنولوجي .
- 4- التغيير في الموارد البشرية .

5- التغيير في المهام .

وبيين (منور واخرين ، 2005) مجالات التغيير بالاتي :

1- الاهداف والاستراتيجيات .

2- السياسات والقواعد الحاكمة للعمل .

3- الاعمال والانشطة التي تمارسها المؤسسة .

4- الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية .

5- التكنولوجيا .

6- الموارد البشرية .

(بو مدين ، 2013 : 67 - 68)

وبيين (عبد الكريم ، 2007 : 19) بأن مجالات التغيير تتمثل بالمهام الوظيفية والتكنولوجيا المستخدمة والموارد البشرية والهيكل التنظيمي والمخرجات تمثل التغيرات بالمهام الوظيفية والتغيرات الحاصلة بتوصيف الاعمال ، ونظم الرقابة ، وادارة المنظمة ، وبناء المنظمة واستراتيجيتها وسياساتها، ونظم الحوافز ، وعلاقات العمل ، ووسائل التنسيق ، ومعلومات الادارة ، ونظم السيطرة ، والمحاسبة والميزانية وغيرها ، كما تتضمن تغييرا في الاهداف والسياسات والاستراتيجيات وانظمة السيطرة .

ويرى (الحسين و الياسري ، 2006 : 23-24) بان مجالات التغيير تتمثل بالتغيير التكنولوجي وتغيير المنتج والخدمة والهيكل والتغيير الاستراتيجي وتغيير الثقافة . وبيين (نوال ويحيى ، 2014 : 183-184 ، 25 نت ع) الى ان مجالات التغيير تتمثل بعدة جوانب وهي التغيير على مستوى الاهداف والاستراتيجيات وذلك لتحقيق تلك الاهداف استجابة للتغيرات المحيطة بها . والتغيير على مستوى السياسات والقواعد الحاكمة للعمل بأحداث تغيير وتطوير في سياسات وقواعد العمل بها ، كما يمس التغيير في مستوى الاعمال والانشطة التي تمارسها المؤسسة كاستحداث اعمال او ترك اعمال قائمة ، ام على مستوى الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية فيكون بتعديل او تطوير اسس اعداد الهيكل ، كما ان التغيير يمس الانماط القيادية كتغيير النمط الحالي وبيني نمط قيادي جديد ، وهناك التغيير على مستوى الثقافة ، ومستوى التكنولوجيا المستخدمة ، حيث تستدعي الثقافة ومستوى التكنولوجيا التغيير المستمر من اجل مواكبة التطورات

استنادا على ما تقدم يرى الباحث بان مجالات التغيير بصورة عامة متعددة وكثيرة تمثل اوجه ونشاطات مختلفة الا ان اكثر اهمية في التغيير داخل المنظمة تتمثل بالاتي :

- 1- التغيير التنظيمي .
- 2- التغيير الاستراتيجي .
- 3- التغيير التقني .
- 4- التغيير في سياسات واجراءات العمل .
- 5- التغييرات في اسس المنظمة .
- 6- التغييرات في الاداء .
- 7- التغيير في المهام .
- 8- التغيير في الاهداف .
- 9- التغيير في الانماط القيادية .

بعدها تم دراسة مجالات التغيير بصورة عامة وبشكل مختصر لابد لنا ان نوضح مجالات التغيير الاستراتيجي وبالشكل الاتي :

توضح (الحوارة ، 2010: 6) بأن مجالات التغيير الاستراتيجي تتمثل بالموارد البشرية ، والهيكل ، والتكنولوجيا (عبدالرحمن ، 2011: 96) وترى (المزوري ، 2010: 59- 68) بأن مجالات التغيير الاستراتيجي تتمثل بالثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي والعمليات . ويبين (ابو ردن ، 2005: 52) بان مجالات التغيير الاستراتيجي تتمثل بالموارد البشرية ، والهيكل التنظيمي ، والتقانة ، والثقافة التنظيمية .

وتعتمد دراستنا على دراسة (ابو ردن) في تحديد مجالات التغيير الاستراتيجي والمتمثلة بالثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي والتقانة والموارد البشرية وفيما يلي توضيح ذلك :

أ-الثقافة التنظيمية : يرى (عبدالكريم ، 2009: 10-11) بأن الثقافة التنظيمية هي " القيم ، والاعراف ، والمعايير ، والقواعد التنظيمية المشتركة والمتفق عليها بين بين اعضاء المنظمة لتمكنها من تحقيق اهدافها : ويرى (بأن التغيير الثقافي في المؤسسة هو كل نشاط تطويري للمواقف والمعتقدات والقيم التي توافق اهداف المؤسسة واستراتيجياتها المستقبلية ، هدفه احداث تغيير في ذهنية وتصورات العمال لممارستهم التنظيمية واساليب العمل الادارية ، تكون نتيجة المساندة الكافية والفاعلة لتحقيق اهداف المؤسسة .

ويبين (نبيل ، 2011: 49-52) بأن الثقافة التنظيمية تعبر عن " مجموعة من مكتسبات اعضاء المنظمة من انماط سلوكية ، وطرق تفكير وقيم وعادات واتجاهات ومهارات ناتجة من خلال العلاقات الاجتماعية والتفاعل المستمر بينهم " ويرى بأن الثقافة التنظيمية مع مرور الوقت تحتاج الى بعض التغيير دون ان يؤثر ذلك على السمات الاساسية التي تشكل منها هذه الثقافة ،

فهذا التغيير المرغوب والمدرّوس يضيف عليها المرونة وروح التجديد والمبادرة ويكسبها نضجا هي بأمس الحاجة اليه لكي تكون قادرة على البقاء والتأثير ، كما ان بعض المنظمات لديها ثقافة ضعيفة او تقادمت بعض قيمها بشكل جعلها عاجزة عن مسايرة التغيرات السريعة لبيئة المنظمة ، وهو ما قد يؤثر سلبا على الاداء الوظيفي ، لذلك يجب تغيير ثقافة منظماتهم .

ويشير (منصور ، 2013 : 8) الى ان الثقافة التنظيمية هي " مجموعة القيم التنظيمية ، والعادات المرتبطة بأساليب التعامل والافكار " . وينظر (صدقي ، 2013 : 8) بأن الثقافة التنظيمية هي " نظام مشتركة المعاني من قبل العاملين التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات ، وتتكون من مجموعة من القيم ، المعتقدات ، والمعايير ، والتوقعات التنظيمية ، التي يتبناها المؤسسة في تحقيق اهدافها " .

ويبين (كردي ، د.ت : 12) بأن الثقافة التنظيمية هي " مجموعة القيم والمبادئ المشتركة بين العاملين والتي توجه سلوكهم بطريقة معينة في بيئة العمل " . ويرى (السبيعي ، 1430 : 64) بانه يمكن القول بأن الثقافة التنظيمية هي التي تصف البيئة الداخلية للمنظمة بما تحويه من عادات وقيم واعتقادات يشترك فيها الافراد وتساهم في توجيه سلوكياتهم وتصرفاتهم وتتحكم في طريقة ادائهم للعمل ، وان من الادوار الاساسية لقائد التغيير العمل على ربط الثقافة التنظيمية بالتغيير من خلال تشكيل ثقافة تنظيمية تدعم التغيير وتساعد على انجاحه ، فجميع التغييرات التي تحدث في المنظمات تعد عديمة الفائدة وضئيلة الجدوى اذا لم يتم تغيير الثقافة السائدة داخل المنظمة بما يعزز ويدعم عملية التغيير .

ويبين (عكاشة ، 2008 : 11) بأن الثقافة التنظيمية " هي منظومة مشتركة من القيم واساليب التفكير والقناعات الخاصة بالجوانب الانسانية لدى افراد المنظمة ، والتي تقوم بتحديد طبيعة معايير السلوك الانساني داخل بيئة العمل ، وتعتبر من اهم المكونات المعنوية والفكرية في منظمات الاعمال " . ويبين بأن جميع المنظمات ليس لديها قيم ثقافية واحدة ، وان ثقافة المنظمة سواء كانت قوية او ضعيفة تؤثر على الاداء وفاعلية المنظمة ، فالمنظمات التي لديها اداء منخفض يتعين على مديريها العمل على تغيير ثقافة منظماتهم .

ويرى (عبداللطيف وجودة ، 2010 : 122) بأن الثقافة التنظيمية تؤدي دورا مهما في التأثير في سلوك العاملين الفردي وذلك من خلال تركيزها على قيم ومعتقدات ترغب الادارة في ترسيخها في اذهانهم لصالح العمل كالاهتمام بالعملاء ، والعمل الجماعي ، واحترام الوقت ، والاخلاص في العمل ، وتوفير المنظمات ذات الثقافة القوية وميزات عمل مادية ومعنوية اكثر من المنظمات الجديدة التي لم تنتشر بعد ثقافتها ولم تترسخ في نفوس العاملين الجدد .

وينظر (العاجز ، 2011: 11) بأن الثقافة التنظيمية هي " عبارة عن منظومة من المعاني والرموز والمعتقدات والافتراضات والتوقعات والقيم والمعايير والقواعد والطقوس والممارسات ، التي تتطور وتستقر عبر الزمن ، وصولا الى مرحلة الادراك المشترك ، وطريقة التفكير الموحد بين افراد المنظمة بشكل يتحكم في شعورهم واحاسيسهم واتجاهاتهم وقيمهم وسلوكهم " .

ويشير (بروش وهدار ، 2007: 61) بأن الثقافة التنظيمية بما تشمله من قيم ومعتقدات وطقوس وانماط سلوك تتأثر باستراتيجيات التغيير المطبقة في المنظمة ، حيث نجد ان هذه الاستراتيجيات تؤثر على بعض النماذج السلوك والقيم والمعتقدات وبعض العناصر الثقافية الاخرى مما يجعلها اكثر نجاحا وتكيفا مع هذه المتغيرات الجديدة ، كما يظهر ايضا ذلك الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في التأثير على استراتيجيات وعمليات التغيير داخل المنظمة .

ويبين (نوال ويحيى ، 2014 : 189) بأنها تلك العملية الداخلية التي تهدف من خلالها المنظمات الى التكيف مع عمليات التغيير الخارجي ، وبالتالي انجاح ادارة التغيير في المنظمات يعتمد اساسا على مدى تكيف واستجابة المناخ التنظيمي الداخلي .

وينظر (عواد ، 2009 : 10) بأن الثقافة " ذات مفهوم شامل واسع له بعد ملموس واخر غير ملموس وهي الغراء الاجتماعي الذي اخذ يعرف فيما بعد بالنسيج الثقافي الذي يربط العاملين فيما بينهم في الحياة العامة ، الا ان من الملاحظ ان لكل مؤسسة او منظمة ثقافية فرعية خاصة بها تشكل مناخها العام وتحدد سلوكها في كيفية الاتصال والتواصل بالأخرين ، والمؤسسة الناجحة هي التي تحتوى في مناخها العام على مكونات ثقافية تحقق في كمها ونوعها الانسجام والتجانس المنظمي " . ويشير (Robbins & Mary, 2011) بأن التغيير في الثقافة التنظيمية تتمثل بالاتي :

- 1- تغيير السلوك التنظيمي من خلال سلوك الادارة وخاصة مدراء الادارة العليا ، الى ان تكون نماذج ايجابية .
- 2- انشاء قصص جديدة ، ورموز ، وشعائر لتحل محل تلك المستخدمة حاليا .
- 3- الاختيار و مكافأة ودعم الموظفين الذين يتبنون القيم الجديدة .
- 4- اعادة تصميم عمليات التنشئة الاجتماعية لتتماشى مع القيم الجديدة .
- 5- تشجيع قبول قيم الجديدة ، وتغيير نظام المكافآت .
- 6- استبدال القواعد غير المكتوبة بتوقعات محددة بوضوح .
- 7- تعديل الثقافات الفرعية الحالية من خلال نقل الوظيفة ، والتناوب الوظيفي، و / او انهاء الخدمة .

8- العمل على الحصول على اجماع من خلال مشاركة الموظفين ويجاد مناخ على مستوى عالي من الثقة .

(الطائي وناجي ، 2015 : 54)

من خلال الاطلاع على اراء الكتاب والباحثين يتبين بأن اغلبهم يميلون على ان الثقافة التنظيمية تتمثل بالقيم والاعراف والمعايير ، والقواعد التنظيمية المشتركة والمتفق عليها بين اعضاء المنظمة . او انها مجموعة القيم التنظيمية والعادات المرتبطة بأساليب التعامل والافكار ، بينما يرى الاخر على انها اهم المكونات المعنوية والفكرية في منظمات الاعمال وانها تؤثر على اداء وفاعلية المنظمة . وفي تقدير الباحث ان مكونات المعنوية والفكرية هي القيم والعادات والتقاليد والاعراف . ويذهب الاخر على انها تتطور وتستقر عبر الوقت ، وصولا الى مرحلة الادراك المشترك . ولعل (نوال ويحيى) يذهب الى انها العملية الداخلية التي تهدف من خلالها المنظمات الى التكيف مع عمليات التغيير الخارجي .

وهنا يأتي الربط ما بين المتغيرين الداخلي والخارجي . اما (عواد) فيرى بأنها مفهوم شامل واسع له بعد ملموس واخر غير ملموس وهي الغراء الاجتماعي وان المؤسسة الناجحة هي التي تحتوي في مناخها العام على مكونات ثقافية تحقق في كمها ونوعها الانسجام والتجانس المنظمي . ومهما يكن من الامر فإن الثقافة التنظيمية في تقدير الباحث تتمثل بالقيم والعادات والاعراف ، والمعايير والقواعد التنظيمية المشتركة بين اعضاء المنظمة .

وينظر (الخليفة ، 2008 : 20) الى ان الثقافة التنظيمية بأنها " معاني مشتركة تنتقل بين الافراد من خلال اللغة واللباس والقيم والمشاعر والاتجاهات والتفاعلات والمعايير السلوكية وتسهم في تكوين شخصية المنظمة وسمات العاملين بها لتحديد اساليب السلوك وانماط التفكير وطرق ادراك المواقف المختلفة والاحساس بها ومواجهتها بما يعبر في قيم المنظمة " .

ويشير (الفراج ، 2011 : 166) الى ان الثقافة التنظيمية " هي عبارة عن حالة مستقرة نسبيا من الممارسات السلوكية التي تعيشها المنظمة جراء نقل تجارب الاكثريّة المسيطرة او الاقلية الضاغطة في المنظمة ، وافكارهم ومعتقداتهم وقيمهم وحقنها في النظام السائد لتحقيق اهداف محددة ، مما يؤثر وبشكل جوهري في ترتيب اولويات العاملين ، واسلوب ادارتهم ونظرة المنظمة اليهم وسلوك المديرين تجاههم ودافعيتهم للعمل وكيفية تعاملهم مع المهام التي تتعارض مع القوانين والانظمة ، ومعايير تصنيف المتميزين منهم ، فضلا عن انماط اتخاذ القرارات ، وطرائق ، حل الخلافات والنزاعات الداخلية ، واساليب الاستجابة للبيئة الخارجية " .

ويبين (Balogun,2000:2) بأنه يتطلب تغييرا كبيرا في ثقافة المؤسسة في مواقف وسلوكيات الموظفين ، حيث ان كثير من مبادرات التغيير تتعثر لأنها تفشل في تحقيق التحول وذلك لمعالجة الواقع الثقافي في المنظمات نتيجة عدم الافراد لطبيعة الثقافة في المنظمة ومدى صعوبة تغييرها وتدخل واسع . ويبين (Kottor ,5) بأنه يجب ان تتغير الثقافة وتعتبر جزء من التغيير في المؤسسة ، وان تكون جزء من العمليات اليومية وان يواصل ويدعم القادة عملية التغيير ، ويجب على القادة الجدد او الموظفين الجدد فهم عملية تغيير الثقافة التنظيمية وذلك لمعرفة العمل وتحسين الجهود المستقبلية .

ويلاحظ (Odr,2011: 3-4) بأن الثقافة التنظيمية تتكون من عنصرين وهما الامور العقلية والسلوكية بحيث تعتمد المنظمة عليها وتساعد المنظمة وهي تعتبر اجراءات ملائمة او غير ملائمة وتؤثر على اعمال اليومية ، مثل الاهداف والسياسات والاجراءات ، ادلة وبيانات ، وان التغيير بالثقافات يعود بالنفع على المنظمات خلال فترات الاستقرار النسبي بعد كل شيء ، والثقافة هي التعزيز الذاتي ، وان تعمل بطرق تضمن تلقاء نفسها الاستمرارية ، وان عدد من القادة يميلون الى الثقافة عند حدوث حالة الاضطراب ، وينظرون الى الثقافة بأنها لينة وطرية وانها ستتغير بمجرد استراتيجية جديدة (الهيكل التنظيمي الجديد ، او التكنولوجيا الجديدة) ، ويرى الآخرون من القادة بأن التغيير في الثقافة التنظيمية صعبة جدا .

وينظر (Partners ,2010: 2-3) الى ان الثقافة التنظيمية هي العقليات والسلوكيات المشتركة من قبل الافراد في المنظمة ، وهي الصورة الذاتية للمنظمة يتطور اكثر فاكثرا في فترة طويلة من الزمن ، على الرغم من ان العناصر الاساسية تتجمع عادة في المنظمة ، ومجموعة الثقافات الفرعية فيها وضعت حدا للتحديات الفريدة التي تواجهها في اوقات مختلفة من قبل مجموعات مختلفة داخل المنظمة وهي متعددة الواجه ومعمدة جدا وهناك ثلاثة خصائص لفهم التغيير في الثقافة التنظيمية وهي ان الثقافة التنظيمية تعتمد على عنصرين وهما العقليات والسلوكيات ومشاركة العاملين تعتبر الخاصية الثانية وان الخاصية الثالثة هي التعزيز الذاتي للثقافة

فيما يبين (East ,2) بأن الثقافة التنظيمية تتعلق بالجوانب البشرية مثل العلاقة بين المديرين والموظفين ، او الموظفين والعملاء ، وهذا يمكن ان يكون اكثر صعوبة ولا يمكن التنبؤ بها سواء داخل المنظمة او خارجها ، ويمكن ان تنطوي على تلبية احتياجات المتغيرة للسوق ، والحد من المخاطر بحيث تكون اكثر مسؤولية في البيئة وتحسين الاداء ، ورفع رضا العملاء والابقاء على العاملين ، وان ادارة التغيير تؤدي الى زيادة الكفاءة وخفض التكاليف واعادة هيكلة المنظمات .

ويشير (عابنة وحتاملة ، 2013: 655) الى ان الثقافة التنظيمية " يعبر عنها بالسلوكيات والتوقعات الممارسة في المنظمة " . ويبين (العيد ، 2009 : 67- 68) بأن الثقافة التنظيمية هي " مجموعة القيم والمعايير والسلوكيات والتصرفات والاشارات واساليب التعامل والمعاملة التي تصدر عن الموظفين ويلمسها العملاء والمتعاملين والمجتمع التي تتواجد فيه المؤسسة ، سواء كان داخل اوقات العمل الرسمي او خارجه ، وعليه يجب ان يصبح الموظفون ومع الوقت يشعرون ويعرفون ويعاملون ويتعاملون بثقافة وقيم وسلوكيات مؤسستهم وليس كما اعتادوا عليه قبل ان يصبحوا اعضاء في هذه المؤسسة . وان تكون الثقافة التنظيمية يعتمد على عدة عوامل مها : تاريخ المؤسسة ، الملكية ، هيكل المؤسسة ، التكنولوجيا ، الاحداث الهامة في المؤسسة ، البيئة الخ .

ويبين (الزبيدي ومحمد ، 2008: 919) بأن الثقافة التنظيمية تتكون من القيم والمبادئ والافتراضات الاساسية التي يكونها الافراد داخل منظماتهم وبيئاتهم ، والتي تدفع بالسلوكيات معينة . ويرى (جاسم ، 2013: 294) بأن الثقافة التنظيمية هي " منظومة مشتركة من القيم واساليب التفكير والقناعات الخاصة المتعلقة بالجوانب الانسانية لدى افراد المنظمة ، والتي تقوم بتحديد طبيعة معايير السلوك الانساني داخل بيئة العمل لا ، وتعتبر من اهم المكونات المعنوية والفكرية في منظمات الاعمال " .

ويرى (القيسي ، 2011: 171) بأن ثقافة النظام تعطي صورة عن المعايير الهامة التي تقوم عليها قيمه واتجاهاته واهدافه ، كما ان لكل نظام تقاليده وممارساته وطرق التأقلم الخاصة به والتي يكون له الاثر على اتجاهات العاملين وسلوكهم . ويبين (السكارنة ، 2010 : 171) بان الثقافة التنظيمية هي " عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها اعضاء المنظمة " .

ويشير (اللوزي ، 2007: 227-228) الى ان الثقافة ماهي الا حصيلة العلاقات الاجتماعية المتكررة بين العاملين والتي تشكل انماطاً سلوكية للنظام الاجتماعي ، وتكمن اهمية الثقافة المؤسسية في انها توفر اطارا جيدا لتوجيه سلوك المؤسسي من خلال توجيه سلوكيات الافراد ، وبالتالي فإن ثقافة المؤسسة قابلة للتعليم ، ومن السهل نقلها للأجيال والافراد الجدد ، كما انها مشتركة بين جميع العاملين داخل المؤسسة ، وتعمل على توحيد البناء المؤسسي وتمنع حدوث الصراعات والنزاعات .

ويعرف (المغربي ، 2007: 510) بأن الثقافة التنظيمية هي خصائص التقاليد والقيم المشتركة بين العاملين ، وتعني ايضا الطريقة السلوكية المميزة لبلد ما او مجتمع معين كالشهادة

والكرم والضيافة في المجتمع العربي . يشير (الرحاحلة ، 2010 : 82) الى ان الثقافة ليست ثابتة في تأثيرها على المنظمات ، حتى في الموقف الواحد ، القيم والمعايير تتغير كلما وقعت احداث تمس المجتمع ، واذا كانت هذه الاحداث ذات علاقة بالمنظمة ، تكون تلك التحولات مهمة بالنسبة للمنظمات .

ويبين (الطراونة واخرون ، 2012 : 292) بأن الثقافة التنظيمية هي " تلك الفعاليات التي تحصل في المنظمة وتؤثر في سلوك العاملين فيها ، وهذه الاثار غير منظورة ولكن يمكن تلمس اثارها " . ويرى (العامري والغالي ، 2008 : 128) بأن ثقافة المنظمة " هي نظام من القيم والمعتقدات يتقاسمها الاعضاء في المنظمة وتوجه للسلوك الفردي والجماعي والمنظمي " .

ويعرف (لزهل وجونز ، 2008 : 924) بأن ثقافة المنظمة هي " المجموعة الخاصة والمميزة من القيم والاعراف السلوكية التي يتقاسمها الافراد والجماعات في اي منظمة . ان قيم المنظمة هي عبارة عن معتقدات وافكار حول انواع الاهداف التي يتعين على اعضاء المنظمة تبنيتها ، وحول انواع معايير السلوك الملائمة التي يجب ان يستخدمها اعضاء المنظمة لتحقيق تلك الاهداف " . ويبين (ديري ، 2011 : 312) بأن الثقافة التنظيمية ركزت على مجموعة القيم والافتراضات والاعتقادات الذي يشترك بها جميع العاملين في المنظمة .

ويعرف (بني حمدان وادريس ، 2009 : 318-319 ، 48) الثقافة التنظيمية بأنها " مجموعة القواعد السلوكية والقيم والمعتقدات والمسلمات التي يشترك بها اعضاء المنظمة كافة ، وعادة ما تساهم الثقافة التنظيمية في دعم المبادرات والتوجهات التطويرية وتعزيز المشاريع والتجديدات . يشمل بناء الثقافة التنظيمية من قبل القيادة العليا سلوكيات وممارسات تهدف الى تطوير قواعد السلوك والقيم والمعتقدات التي تركز على العاملين باعتبارهم محور العملية التنظيمية الذي ينبغي ان توجه مجمل البرامج والمشاريع الى اعدادهم وتنميتهم وتهيئتهم للتعايش الفاعل في عصر ثورة المعلومات والمعلوماتية . وعادة ما تستخدم القيادة العليا للمنظمات كل الفرص المتاحة لتوضيح ثقافة المنظمة ونشرها . ويشمل هذا البعد السلوكيات والممارسات القيادية الهادفة الى تشجيع حل المشكلات ومواجهة الصراع بأسلوب تشاركي تعاوني " .

ويرى (الخطيب ومعايعه ، 2009 : 429) بأنه تتلخص الثقافة الانسانية في المؤسسة في التركيز على دمج الادوار بالمشاعر بحيث يشعر الفرد العامل داخل الجماعة بأنه جزء لا يتجزأ من الكل وان الكل جزء لا يتجزأ منه . ويشير (حسين و الياسري ، 2006 : 24) الى ان تغير الثقافة التنظيمية في قيم ومواقف كيف يكون الفرد ، فالتغيرات في العقول تؤثر اكثر من التغيرات في التكنولوجيا او الهيكل او المنتجات . ويبين (بو مدين ، 2013 : 126) بأن الثقافة التنظيمية

" تشكل مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات والافتراضات التي تحكم سلوكهم او التي يعتقدون انها تحمي تواجدهم في المنظمة "

فيما يرى (مشهور ، 2010: 99) بأن الثقافة التنظيمية " هي مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير بين افراد المنظمة ، وهي غير مرئية وغير مكتوبة لكنها محسوسة ، وبها يشارك العاملون بالمنظمة في تكوينها " . وترى (المزوري ، 2010: 60-62) بأن الجوهر الاساسي والنقطة المشتركة بينهم هي القيم والاعتقادات والافتراضات والمعاني المشتركة التي لها تأثير على سلوك الافراد ، اذ انها تمثل منظومة من الافكار والمعتقدات والافتراضات والعادات والتقاليد وانماط التفكير والتوقعات والقيم التي يلتقي حولها اعضاء التنظيم ، تؤثر على سلوكهم في المنظمة ، لأنها تشكل شخصياتهم وتتحكم في خبراتهم وبالتالي في تفكير قيادتها ونتاجية المنظمة وكفاءة قراراتها ، ثم تؤثر على مستقبل المنظمة ، ويرى بأن التغيير الاستراتيجي في الثقافة هو اكثر صعوبة من التغيير الاستراتيجي في العمليات ، طالما ان الثقافة امر غير ملموس ، وان هنالك تسعة أنشطة لتغيير الثقافة المنظمة لدعم استراتيجية المنظمة وهي :

- 1- الفناعة بالقصد الاستراتيجي الجديد للمنظمة .
 - 2- ايضاح معنى الثقافة المنظمة الحالية .
 - 3- تطوير مهارات عملية صنع القرارات .
 - 4- القبول بأراء الاخرين .
 - 5- تطوير المهارات والقواعد المعرفية .
 - 6- تشجيع اعضاء التنظيم للشعور بالأمان .
 - 7- تطوير وسائل تساعد الاعضاء على انجاز اعمالهم بالشكل الافضل .
 - 8- تمكين الاعضاء من التعبير عن افكارهم للإدارة العليا في اثناء فترة التغيير .
 - 9- تشجيع عملية التفكير التي تركز على العالم الخارجي لمنظمة الاعمال .
- ويشير (المعمار ، 2002: 50) الى ان الثقافة المنظمة " هي مجموعة من القيم والافكار والافتراضات للتعامل مع مشاكل العمل الداخلية ومعالجة المشاكل الخاصة ببيئة المهمة الخاصة بالمنظمة اي ان الثقافة تعكس طريقة عمل الاشياء والممارسات المقبولة او غير المقبولة وطبيعة العلاقات السائدة ما بين الافراد او الجماعات داخل المنظمة " .

يرى الباحث بأن (الخليفة) فيعبر عنها بالمعاني المشتركة تنتقل بين الافراد من خلال اللغة والملبس والقيم والمشاعر والاتجاهات والتفاعلات والمعايير السلوكية وتسهم في تكوين شخصية المنظمة وسمات العاملين لتحديد اساليب السلوك وانماط التفكير وطرق ادراك المواقف

المختلفة ، او انها حالة مستقرة نسبيا من الممارسات السلوكيات التي تعيشها المنظمة جراء نقل تجارب الاكثرية المسيطرة او الاقلية الضاغطة في المنظمة كما يراها (الفرج) . لكن (odr) يعبر عنها بعنصرين وهما العقلية والسلوكية وهي تعتبر اجراءات ملائمة او غير ملائمة وتؤثر في الاعمال اليومية ، مثل الاهداف او السياسات والاجراءات ، ادلة وبيانات .

اما (East) يذهب الى ان الثقافة التنظيمية تتعلق بالجوانب البشرية مثل العلاقة بين المديرين والموظفين ، او الموظفين والعملاء ، وهذا يمكن ان تكون اكثر صعوبة . اما الاخر يرى بأنها تساعد افراد المؤسسة في التغلب على المشكلات الداخلية والخارجية التي يواجهونها ، ومن ثم يتم تعليم هذه الثقافة الى الاعضاء الجدد الداخلين الى المؤسسة كطريقة او اسلوب للإدراك والتفكير والاحساس فيما يتعلق بتلك المشكلات . ولعل رأي (اللوزي) يختلف في كونها قابلة للتعليم ، ومن السهل نقلها للأجيال والافراد الجدد . وهذا الرأي في تقدير الباحث مهم جدا لان الثقافة تأتي بالتعلم بممارسات معينة واساليب مختلفة وايضا يسهل تنقلها للأفراد الاخرين .

اما رأي (الرحالة) هي عكس رأي (الفرغ) بأنها ليست ثابتة في تأثيرها على المنظمات ، حتى في الموقف الواحد ، اعتقد ان هذا الرأي يميل الى مرونتها وتغييرها باستمرارها ، لأنها تتغير بمرور الاوقات . ولعل الاخر يشير الى مسألة دعم المبادرات والتوجهات التطويرية وتعزيز المشاريع والتجديدات يشمل بعد السلوكيات والممارسات القيادية الهادفة الى تشجيع حل المشكلات . اما في رأي بعض الكتاب فأن التغيير في الثقافة التنظيمية هو كل نشاط تطويري للمواقف والقيم التي توافق اهداف المؤسسة واستراتيجياتها المستقبلية . ويرى الاخر بأن الثقافة التنظيمية يحتاج الى بعض التغيير بمرور الوقت دون ان يؤثر على السمات الاساسية التي تشكل منها هذه الثقافة .

اما (السبيعي) فينظر اليها من خلال ربط الثقافة التنظيمية بالتغيير ، اما (Balagun) فيذهب الى انه يتطلب تغيير في ثقافة المؤسسة في مواقف وسلوكيات الموظفين ، وان (Kottor) يعتبر التغيير في الثقافة التنظيمية جزء من التغيير في المؤسسة وان يواصل ويدعم القادة عملية التغيير ، اما الاخر ينظر اليها من جانب اخر وهي ان التغيير يعود بالنفع على المنظمات خلال فترات الاستقرار النسبي ، وان عدد من القادة يميلون الى التغيير عند الاضطراب ، وان الثقافة لينة وطرية تتغير بمجرد وجود استراتيجية جديدة (الهيكل التنظيمي الجديد ، او التكنولوجيا الجديدة) ، ويرون انها صعبة جدا .

بينما يبين (Parness) بأن هنالك ثلاثة خصائص لفهم التغيير في الثقافة التنظيمية وهي ان الثقافة التنظيمية تعتمد على عنصرين وهما العقليات والسلوكيات ومشاركة العاملين تعتبر

الخاصية الثانية وان الثالثة هي التعزيز الذاتي للثقافة . اما (حسن و الياسري) فيؤكدان على ان التغييرات في العقول تؤثر اكثر من التغييرات في التكنولوجيا او الهيكل او المنتجات . وفي تقدير الباحث ان التغيير في الثقافة التنظيمية تتمثل بالتغيير في القيم والاعراف والعادات والتقاليد والسلوك وانشاء قيم واعراف جديدة والاختيار ودعم ومكافأة الموظفين الذين يتبنون القيم الجديدة واعادة تصميم عمليات التنشئة الاجتماعية لتتماشى مع القيم الجديدة والقناعة بالقصد الاستراتيجي الجديد للمنظمة وتطوير مهارات عملية صنع القرارات . والقبول بأراء الاخرين وتطوير المهارات والقواعد المعرفية وتمكين الاعضاء من التعبير عن افكارهم للإدارة العليا في اثناء فترة التغيير وتشجيع عملية التفكير .

ب-الهيكل التنظيمي : بعد دراسة الثقافة التنظيمية وتغييرها باعتبارها احدى مجالات التغيير الاستراتيجي نقوم في هذا المحور بدراسة المجال الثاني الا وهو الهيكل التنظيمي . حيث ان الهيكل التنظيمي يحتل مكانة هامة داخل المنظمة ، لان ادائه قد يكون جيدا وقد يكون سيئا ، حسب مدى ملائمة الهيكل التنظيمي ومساهمته في تحقيق اهدافها ، والتغيير كأحد المناهج الحديثة في الادارة يتوقف نجاحه على العديد من المؤشرات والذي قد يكون الهيكل التنظيمي احدها مع ما يوفره من دعم (نبيل ، 2011: 60) .

ويرى (خديجة وفضيله ، د.ت: 7) بأن المدخل الذي يعمل على احداث التغيير من خلال اجراء تعديل وتغيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، ويتكون الهيكل التنظيمي من (تصميم العمل والتخصص ، والتكوين التنظيمي ، التفويض ، نطاق الادارة ، التنفيذيون والاستشاريون) ، ومن ثم فإن اي تغيير في احد او بعض هذه المكونات يدخل في مجال التغيير الهيكلي او البنائي ، مع ملاحظة انه من الصعوبة تحديد العناصر او المتغيرات التي تقع ضمن المجال الهيكلي ، الا ان المؤسسات قد تلجأ الى احداث تغيير شامل في بنائها التنظيمي كله وتسمى هذه العملية بإعادة التنظيم . ان عملية التغيير في الهيكل التنظيمي قد تتم خلال اعادة توزيع الاختصاصات وتجميع الوظائف واعادة التصميم خطوط الاتصالات وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية بالإضافة الى استحداث وحدات تنظيمية او استبعاد اخرى وما يترتب على ذلك من تعديلات في عناصر التنظيم الاخرى من افراد وسياسات وامكانات ونظم واجراءات .

ويشير (دليل المنظمات الغير الربحية ، 2013: 58) الى ان الهيكل التنظيمي " هو الشكل التنظيمي الاداري الذي يبين وحدات ودوائر المنظمة ، ووظائفها ، وخطوط الصلاحيات ، والمسؤوليات والعلاقات بينها) . ويرى (الطائي وناجي ، 2015: 55) بأن الهيكل التنظيمي وسيلة من وسائل تحقيق اهداف المنظمة ، وانها الوسيلة التي يتم من خلالها تقسيم نشاطات

المنظمة وطريقة تنظيمها وتنسيقها ، وقد يحدث التغيير في الهيكل التنظيمي عن قرارات تنظيمية متعلقة بأربعة ابعاد تشمل تقسيم العمل واسس تكوين الوحدات ونطاق الاشراف وتفويض صلاحياته ، ويكون عن طريق اجراء التغيير في الميادين الاتية : صيغ (تفويض الافراد) ، توزيع السلطة (العمل الفرقي والتعاوني ، اجراء تغييرات هرمية) ، المستويات التنظيمية (بما يتناسب مع المحتوى التنظيمي ، المركزية واللامركزية) ، والاعتقاد بأن التخصص في اداء العمل مسألة تتوقف على طبيعة التحديات التي تواجه المنظمة والفرص المتاحة امام المنظمة .

ويبين (Redear, 18) بأنه تتغير حجم وهيكل التنظيمي كما تتغير المنتجات او الخدمات في المنظمة او انظمتها الادارية للبقاء في المنافسة ، اي انها اعادة الهيكلة ، وحيانا تأتي من خلال تقليص عدد العاملين . ويرى (Ivanko, 2013: 94) بأنه يحدد هيكل تنظيمي طريقة ومدى تفويض الادوار ، والطاقة ، والمسؤوليات التي يمكن السيطرة عليها ومنسقة ، وكيفية تدفق المعلومات بين مستويات الادارة.

ويرى (Balogun, 2001: 5) بأن الهيكل التنظيمي تتمثل بالرسمية والادوار الرسمية والمسؤوليات والعلاقات . وينظر (عاطف ، 2011: 13) بأن الهيكل التنظيمي " اطار يحدد الادوات والاقسام الداخلية المختلفة للمنظمة . ومن خلالها تحدد السلطة وانسيابها بين الوظائف ، وتبين الوحدات الادارية المختلفة التي تعمل معا على تحقيق اهداف المنظمة ، هيكل يعطي القرائن الى موقع السلطة ، الهيكل ينبغي ان تعكس وتسهل تحقيق اهداف المنظمة " .

وترى (يوسف ، 2006: 46) " بأنه يمكن عده مجموعة من الاجزاء والتقسيمات المتمثلة بالإدارات والاقسام مترابطة فيما بينها بخطوط ومسارات للاتصال ولانسياب الاجراءات نحو تحقيق هدف ما ، من خلال الاعمال التي تمر بين الاقسام ، وله اهمية في تجسيد الابعاد التنظيمية التي من شأنها منع الازدواجية في العمل ، مع اختزال الوقت والجهد في كلا الموردين البشري والمالي " . ويعرف (الشاهري ، 2006: 43) بأن الهيكل التنظيمي " هو الاطار يوضح ويحدد مهام ومسؤوليات الوظائف المختلفة والوحدات التنظيمية واختصاصاتها والسلطات الممنوحة للمستويات الادارية المختلفة ، ومواقع اتخاذ القرارات وسبل التنسيق بين الانشطة والوحدات المختلفة في المنظمة " .

ويوضح (Falletta, 2005) التغييرات في الهيكل التنظيمي بأنه ذلك التغيير الذي يعمل على احداث التغيير من خلال اجراء تعديل وتبديل في الهيكل التنظيمي ، والذي يهتم بترتيب الوظائف والافراد في مجالات محددة ومستويات مسؤولة وصنع القرار والاتصالات وسلطة العلاقات لتنفيذ مهمة المنظمة والاستراتيجية (عبدالرحمن ، 2011: 98) . ويبين (العنيني ،

2005: 158) بأن الهيكل التنظيمي يشير " الى ترتيب الاجزاء المختلفة في المنظمة في وضع كلي يوضح العناصر الهيكلية والعلاقة بين هذه العناصر المستخدمة في ادارة المنظمة ككل . انه نظام المهام وانسياب الاعمال وعلاقات السلطة وقنوات الاتصال التي تربط اعمال الاشخاص والمجموعات المختلفة في المنظمة بعضها البعض " .

ويرى (بني حمدان وادريس ، 2009 : 84) بأنه يمكن لعوامل النجاح الحرجة والعمليات الحاسمة ان تجعل من الضروري مراجعة الهيكل التنظيمي . حيث ان المدراء والعاملين يمكن ان يكونوا فاعلين جدا فقط في حال وجود هيكل فعال يستند على اساس ادارة العمليات . وهذا يشتمل على تعريف وتحديد المسؤوليات عن ادارة منظمة الاعمال والاجراءات التشغيلية التي يستخدمونها ان مراجعة الهيكل التنظيمي يجب ان يشتمل على بناء هيكل فريق لتحسين جودة العمليات في جميع ادارات المنظمة .

ويبين (ابو ربن ، 2005: 59) بأنه ليس هنالك هيكل مثالي صالح للتطبيق في اية منظمة وذلك لاعتماد الهيكل على اهداف المنظمة وطبيعة اعمالها والظروف البيئية المحيطة بها ، اذ يخضع اختيار الهيكل التنظيمي الملائم لعدة عوامل منها (حجم المنظمة ، والمرحلة التي تمر بها دورة حياتها ، ومكان عملها ، والتخصص الذي تعمل فيه ، والقدرات الانسانية ، والتقنية ، والبيئة التي تعمل فيها) .

وترى (المزوري ، 2010: 65) بأن عملية التغيير الاستراتيجي في مجال الهيكل التنظيمي قد تتم من خلال اعادة توزيع الاختصاصات وتجميع الوظائف ، واعادة تصميم خطوط الاتصالات وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية ، فضلا عن استحداث وحدات تنظيمية او استبعاد اخرى ، وما يترتب على ذلك من تعديلات في عناصر التنظيم الاخرى من افراد وسياسات وامكانيات ونظم واجراءات .

وينظر (عاطف ، 2011: 19) الى الهيكل التنظيمي بأنه يشير الى طريقة تقسيم وتجميع وتنسيق النشاطات في المنظمة بالنظر الى علاقات المدراء بالعاملين وعلاقة العاملين ببعضهم والعلاقة بين المدراء ببعضهم البعض . ويرى (الغالبي وادريس ، 2007: 446) بأن الهيكل يمثل الوعاء الذي تولد الاستراتيجية في اطاره ، ومن ثم تنفيذها ، وهو يمثل مجموعة العلاقات والمستويات والمسؤوليات والصلاحيات داخل المنظمة التي تتسم بجانب الثبات والمرونة ، تختار المنظمة الهيكل الذي يتلاءم مع خياراتها الاستراتيجية ويكون قادرا على تنفيذها وبشكل عام فإن العلاقة بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية تمثل مفتاح نجاح عملية التنفيذ

فيما يبين (رضا ، 2011: 166) بأن الهيكل التنظيمي هو شكل يوضح المستويات الادارية وخطوط السلطة والعلاقة بين الوحدات الادارية . وينظر (الشواورة ، 2011: 151) بأن الهيكل التنظيمي هو عبارة عن صورة عن التنظيم يتم رسمها على لوحة معدنية او بلاستيكية او خشبية او ورقية وتتكون من مستطيلات او مربعات يكتب بداخلها اسم كل وظيفة او كل مستوى اداري في التنظيم . وتوضح فيها خطوط السلطة التي تنساب من الاعلى الى الاسفل ويتم تعليقها على المدخل الرئيسي للمؤسسة او للمنظمة او للوحدة الادارية .

ويبين (الطائي وقداة ، 2008: 130) بأن الهيكل التنظيمي هو نظام رسمي لعلاقات العمل يحقق كل من التوزيع والتكامل للمهام في ان واحد . وتوزيع المهام يحدد بوضوح من يقوم بها . اما تكامل المهام فهو تحديد لكيفية عمل الافراد سوية مع بعضهم . والهيكل التنظيمي يساعد في

- 1- تخصيص الافراد والموارد الاخرى لكل مهمة من المهام .
 - 2- توضيح مسؤوليات الافراد وكيفية استخدامهم لها من خلال وصف الوظيفة والخرائط التنظيمية او خطوط السلطة .
 - 3- تعريف العاملين بما هو متوقع منهم عن طريق : القواعد ، اجراءات التشغيل ، معايير الاداء .
 - 4- تحديد اجراءات جمع وتقييم المعلومات التي تساعد المدراء في اتخاذ القرارات وحل المشاكل .
- وينظر (حريم ، 2010 : 146) الى الهيكل التنظيمي بأنه اطار يوضح ادوار الافراد والجماعات في تحقيق اهداف المنظمة ، والمسؤول الذي يتبع له كل فرد ، وما يتمتع به كل فرد من سلطة في اتخاذ القرار . والربط بين مختلف الافراد والجماعات لتعمل معا وحدة متكاملة لتحقيق اهداف المنظمة . فيما يرى (الصانع ، 2011: 126) بأنه يتكون الهيكل التنظيمي من مجموعة من المستويات الادارية (المستوى الاداري مجموعة من الوظائف تقع على خط افقي واحد) ويتباين عدد تلك المستويات من منظمة الى اخرى وذلك تبعا لحجمها وعدد العاملين والتقسيمات التي تعتمدها في توزيع انشطتها .

ويشير (Weis) الى ان هيكل تنظيم مؤسسة معينة يعني انتظاما ثابتا من العلاقات المتناسبة ويفترض عمل هذا النظام بتقسيم النشاطات المحددة على اشخاص معينين وتحمل المسؤولية من كل عضو فيه والتنسيق بين هذه النشاطات ويعتمد تقسيم الوظائف والمهام في التنظيم على تقييم العمل التقني ، وبالتالي على تحليل الوظائف المختلفة في المؤسسة وتوفير الاشخاص المناسبين وهذا يدخل ضمن اطار تحليل الوظائف وتوظيف الموارد البشرية في المكان

المناسب من اجل التقييد باستراتيجية المؤسسة الرامية لتحقيق اهداف المؤسسة ضمن برامج وسياسات واهداف المؤسسة من جهة والتكاليف الاقتصادية والاجتماعية من جهة اخرى (العناصر المكونة للمؤسسة متعددة) (خليل ، 2010: 124) .

ويبين (ابو شيخة ، 2011: 146) بأن الهيكل التنظيمي اكثر شمولاً من الخريطة التنظيمية فهو يضم بالإضافة الى الخريطة التنظيمية بيانا باختصاصات الوحدات التنظيمية للمنظمة . وعادة ما تعكس الخريطة التنظيمية اسلوب تقسيم العمل ، والعلاقات الأشرافية وقنوات الاتصال والوحدات التنظيمية الرئيسة والفرعية والمستويات التنظيمية .

ويرى (الشماع) الهيكل التنظيمي بأنه البناء او الاطار الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة ، فهو يبين التقسيمات والتنظيميات والوحدات الفرعية التي تقوم بمختلف الاعمال والانشطة التي تطلبها تحقيق اهداف المنظمة ، كما يوضح نوعية العلاقات بين اقسامها وخطوط السلطة وشبكات الاتصال فيها . وعليه فإن الهيكل التنظيمي ليس غاية في حد ذاته بل هو وسيلة او اداة ادارية تستخدم لإنجاز وتحقيق الاهداف التي انشأت المنظمة من اجلها ، فكلما كانت هذه الوسيلة جيدة كلما كانت اداة فعالة تسهم بشكل اساسي في تحقيق تلك الاهداف وبالتالي نجاح المنظمة وتطويرها (عباس ، 2011: 144) .

ويشير (ابراهيم ، 2009: 22، 77) و(ابراهيم ، 2011: 39) الى ان الهيكل التنظيمي او الخريطة التنظيمية "يشكل الاطار العام للتسلسل الاداري للمؤسسة . فهو الشكل الذي يوضح مواقع الوظائف وارتباطاتها الادارية والعلاقات بين الافراد كما يوضح خطوط السلطة والمسؤولية داخل التنظيم " . فيما يبين (الطروانة ، 2012: 112) الهيكل التنظيمي للمنظمة او المنشأة " البناء او الاطار الذي يحدد الادارات او الاجزاء الداخلية فيها ، فهو يبين التقسيمات التنظيمية والوحدات التي تقوم بالأعمال والانشطة التي تطلبها تحقيق اهداف المنظمة او المنشأة . كما انه يحدد خطوط السلطة وموقع اتخاذ وتنفيذ القرارات الادارية . وينظر (خيري ، 2013: 93) الى الهيكل التنظيمي بأنه " ذلك الاطار العام الذي تتم فيه الاتصالات التنظيمية الرسمية داخل المنظمة ، ويكون غالبا على شكل هرمي ، ينقسم الى هياكل تنظيمية الية ، هياكل تنظيمية عضوية " .

ويبين (العتيبي ، 2002: 121) بأن الهيكل التنظيمي " يشير الى ترتيب الاجزاء المختلفة في المنظمة في وضع كلي يوضح العناصر الهيكلية والعلاقة بين هذه العناصر المستخدمة في ادارة المنظمة ككل . انه نظام المهام وانسياب الاعمال وعلاقات السلطة وقنوات الاتصال التي تربط اعمال الاشخاص والمجموعات المختلفة في المنظمة بعضها ببعض " . ويرى

(حسين ، 2007 : 9) بأن الهيكل التنظيمي " على انه الخارطة التنظيمية التي تحدد النشاطات والعمليات الاساسية في المنظمة للتعبير عن العلاقات الرسمية لتوصيف المهام والمسؤوليات لغرض تسير العمل بشكل رسمي وتحقيق اهداف المنظمة " .

ويعرف (عوجة ، د. ت : 43) الهيكل التنظيمي " بأنه النظام الذي تحدد في اطاره المهام والعلاقات بين الوحدات في التنظيم " . ويبين (القريوتي ، 2006 : 203) بأن الهيكل التنظيمي " يعتبر البناء او الاطار الذي يحكم شكل الادارات والاقسام الذي يتألف منها التنظيم . وهو بمثابة الهيكل العظمي للإنسان الذي يمسك مختلف الانظمة الفرعية للجسم ، فبدونه تبقى الادارات والاقسام وحدات منعزلة ولا تشكل بنيانا موحدًا . فالاطار التنظيمي يمثل الاطار المرجعي للعاملين في التنظيم . ويصور المهام الرئيسية في المنظمة والمتمثلة بالتقسيمات الاساسية ، وكذلك العلاقات القائمة بين الادارات المختلفة وبين شاغليها ، وهل هي علاقات تنسيقية ام علاقات رئاسية ، ويوضح طبيعة السلطات التنفيذية والاستشارية منها " .

ويبين (عقيلي والمؤمني ، 2010 : 61) بأن الهيكل التنظيمي " يعني اسلوب ترتيب العمل وتوزيعه على العاملين لغرض انجاز هدف المنظمة . ويتضمن ذلك طريقة التي توزع بها الاعمال افقيا وعموديا ، فأفقيا هو التوزيع على شكل نشاطات وفعاليات ومجموعات ، وعموديا على شكل هرم اداري للسلطة والمسؤولية ، وبالتالي فإن الهيكل يحدد الطريق الذي من خلاله يتم توزيع المهام والفعاليات والاعمال والمسؤوليات والسلطات في المنظمة ، ووضع وتصميم الوظائف والادوار التي تؤدي الى تحقيق هدف المنظمة " .

ويشير (الشبلي والنسور ، 2009 : 93) الى ان الهيكل التنظيمي " الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام ، وتحديد الادوار الرئيسية للعاملين ، وبني نظام تبادل المعلومات ، وتحديد اليات التنسيق ، وانماط التفاعل اللازمة بين الاقسام المختلفة والعاملين فيها " . ويرى (الرحاحة ، 2010 : 56) بأن الهيكل التنظيمي " بناء هرمي للعلاقات ولتدفق الاتصالات وهو لا يمثل غاية البناء الاساسي للمنظمة بل يعد احد الوسائل الادارية التي تستخدم لتحقيق اهداف المنظمة ، على وفق رؤية شاملة ومكاملة للتفاعلات السائدة فيها " .

ويبين (بو مدين ، 2013 : 67-68) بأن الهياكل التنظيمية تعتبر من اكثر المجالات التنظيمية تعرضا للتغيير ، حيث ان معظم التغييرات التي تحدث في المنظمة غالبا ما يتبعها تغييرات بالهياكل والعلاقات التنظيمية ، ويحدث التغيير في الهيكل التنظيمي بتعديل او تطوير اسس معايير اعداد الهياكل مما ينتج عنه حذف بعض الوحدات التنظيمية او دمجها ، او استحداث وحدات جديدة ، او تغيير تبعية بعض الوحدات بما يحقق المرونة للتنظيم القائم

وملائمته مع المتغيرات الجديدة . وينظر (عيسى ، 2010: 147) الى الهيكل التنظيمي بأنه " الاطار الذي يحدد الادوات والاقسام الداخلية المختلفة للمنظمة ، فمن خلاله تتحدد السلطة وانسيابها بين الوظائف ، وكذلك يبين لنا الهيكل التنظيمي الوحدات الادارية المختلفة التي تعمل معا على تحقيق اهداف المنظمة "

بينما يعرفه (مشهور ، 2010: 109) بأنه " يمثل ذلك الرسم التصويري للعلاقات الرسمية ، خطوط الاتصالات ونقل المعلومات ، حيث يوفر اطار يعمل الافراد من خلاله ، لأنه ينظم العلاقات بين المستويات الادارية ، ويوفر الرقابة على الانشطة ويوضح الابعاد الرأسية والافقية ويحقق التوازن في عدد من المستويات الادارية " . ويرى (حريم ، 2009: 294) " بأنه يعتبر الهيكل التنظيمي لأي منظمة وسيلة او اداة هادفة لمساعدة المنظمة على تحقيق اهدافها بكفاءة وفاعلية ، من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط واتخاذ القرارات وتحديد ادوار الافراد وتحقيق الانسجام بين مختلف الوحدات والانشطة ، وتقادي التداخل والازدواجية والاختناقات وغيرها " . الذي يحدد الادارات او الاجزاء الداخلة فيها ، فهو يبين التقسيمات التنظيمية والوحدات التي تقوم بالأعمال والانشطة التي تطلبها تحقيق اهداف المنشأة . كما انه يحدد خطوط السلطة ومواقع اتخاذ وتنفيذ القرارات الادارية " .

ويوضح (دبيري ، د. ت : 310) بأنه من خلال الهيكل التنظيمي نستطيع تقسيم العمل واحداث الاقسام والادارات المختلفة في المنظمة فيمكن ان تميز بين المنظمات المسطحة ، والمنظمات العمودية وكذلك من خلاله يتحدد نمط السلطة وعملية اتخاذ القرارات وان لكل هيكل تنظيمي له خصائصه وله سلبياته . وينظر (الطراونة واخرون ، 2012: 127) الى ان الهيكل التنظيمي يتكون من مجموعة من العناصر وهي :

- 1- يحتوي على تقسيمات تنظيمية ووحدات مختلفة .
- 2- التخصص في العمل ، اي وجود مهام محددة .
- 3- نطاق الاشراف وخطوط السلطة والمسؤولية .
- 4- مواقع اتخاذ القرار من حيث المركزية واللامركزية .

ويرى (عباس وبركات ، د. ت : 141) بأن الهيكل التنظيمي " عبارة عن رسم بياني توضيحي يتكون من مستطيلات او مربعات يكتب بداخل كل مستطيل اسم الوظيفة والمستوى الاداري ، كما يوضح خطوط السلطة الي تنساب من خلالها التعليمات والقرارات والوامر من اعلى الى اسفل ، فيعرف كل فرد من هو رئيس ومن هو مرؤوس .

وينظر (الشماع وحمود ، 2007: 163) الى ان الهيكل التنظيمي " عبارة عن نظام فرعي يضمه انظمة فرعية متكاملة ومتفاعلة مع البيئة الخارجية للمنظمة فالهيكل التنظيمي للمنظمة بأبعاده المختلفة هو حسب نظرية النظام المفتوح ، كل موحد يتصف بالحركة والنمو والتغير المستمر ، لا بد اذا من اعادة النظر فيه بين حين واخر حتى يبقى متفاعلا ومكيفا مع البيئة . وفي ضوء ذلك يمكن القول بأن الهيكل التنظيمي هو عبارة عن البناء او الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة . فهو يوضح التقسيمات او الوحدات الرئيسية والفرعية التي تضطلع بمختلف الاعمال والانشطة التي تطلبها تحقيق اهداف المنظمة ، اضافة لبيان اشكال وانواع الاتصالات وشبكات العلاقات ولتدفق الاتصالات وهو لا يمثل غاية البناء الاساسي للمنظمة بل يعد احد الوسائل الادارية التي تستخدم لتحقيق اهداف المنظمة ، بل على وفق رؤية شاملة ومتكاملة للتفاعلات السائدة فيها " .

استنادا على ما تقدم يرى البعض بان الهيكل التنظيمي يتكون من تصميم العمل والتخصص ، والتكوين التنظيمي ، التفويض ، نطاق الادارة ، التنفيذيون والاستشاريون . ويرى الاخر بأنها الشكل التنظيمي الاداري الذي يبين وحدات ودوائر المنظمة ، ووظائفها ، وخطوط الصلاحيات والمسؤوليات والعلاقات بينها ، بينما يرى (Balogun) بان الهيكل التنظيمي تتمثل بالرسمية والمسؤوليات والعلاقات ، فيما يشير (الغالبي وادريس) الى الهيكل التنظيمي بأنه يمثل الوعاء الذي تولد الاستراتيجية في اطاره ، ومن ثم تنفيذها . اما (الشواورة) فيعبر عن الهيكل التنظيمي بصورة عن التنظيم يتم رسمها على لوحة معدنية او بلاستيكية او خشبية او ورقية وتتكون من مستطيلات او مربعات يكتب بداخلها اسم كل وظيفة او كل مستوى ادارة في التنظيم

وفي نظر الباحث ان الهيكل التنظيمي هي الشكل التنظيمي الاداري الذي يبين وحدات ودوائر المنظمة ، ووظائفها ، ومسؤولياتها وصلاحياتها وهي على شكل مربعات او مستطيلات على مستويات ادارية مختلفة يكتب بداخلها اسم كل وظيفة تترابط وتتصل مع بعضها (المربعات او المستطيلات) بموجب العلاقات الرسمية والتبادلية فيما بينها .

اما ما يتعلق بتغيير الهيكل التنظيمي ، فيرى (الطائي وناجي) بأنها يتعلق بقرارات تنظيمية متعلقة بأربعة ابعاد تشمل تقسيم العمل واسس تكوين الوحدات ونطاق الاشراف وتفويض صلاحياته ، ويكون عن طريق اجراء التغيير في صيغ (تفويض الافراد) ، توزيع السلطة (العمل الفرقي والتعاوني ، اجراء تغييرات هرمية) ، المستويات التنظيمية (المحتوى التنظيمي ، المركزية واللامركزية) ، اما (Redear) يعبر عن التغيير في الهيكل التنظيمي كما تتغير المنتجات او الخدمات في المنظمة ، او انظمتها الادارية للبقاء في المنافسة ، اي اعادة الهيكلة ، واحيانا من

خلال تقليص العاملين . اما الاخر يذهب الى ان التغيير في الهيكل التنظيمي يجب ان يشتمل على بناء هيكل فريق لتحسين جودة العمليات في جميع ادارات المنظمة .

اما (المزوري) فيعبر عن التغيير في الهيكل التنظيمي من خلال عملية التغيير الاستراتيجي وتتم من خلال اعادة توزيع الاختصاصات وتجميع الوظائف ، واعداد تصميم خطوط الاتصالات وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية ، فضلا عن استحداث وحدات تنظيمية او استبعاد اخرى وعناصر التنظيم الاخرى من افراد وسياسات وامكانيات ونظم واجراءات .

استنادا على ما تقدم يرى الباحث بأن التغيير في الهيكل التنظيمي يتمثل بالتغيير في الشكل التنظيمي الاداري من وحدات ودوائر المنظمة ، ووظائفها ، ومسؤولياتها وصلحياتها في مستويات ادارية مختلفة وذلك تبعا لحجم المنظمة وعدد العاملين والتقسيمات التي تعتمد عليها في توزيع انشطتها ويعتبر التغيير في الهياكل التنظيمية من اكثر المجالات التنظيمية تعرضا للتغيير ، ويحدث التغيير في الهيكل التنظيمي بتعديل او تطوير اسس ومعايير اعداد الهياكل مما ينتج عنه حذف بعض الوحدات التنظيمية او دمجها ، او استحداث وحدات جديدة ، او تغيير تبعية بعض الوحدات بما يحقق المرونة للتنظيم القائم وملائمته مع المتغيرات الجديدة .

ت-التقانة : بعد ان تم دراسة المجالين السابقين الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي وكيف يتم تغييرهما باعتبار انهما مجالان التغيير الاستراتيجي ، لابد لنا التعرف على مجال اخر وهي التقانة وفيما يلي توضيح ذلك :

يرى (عبدالمجيد ، د. ت : 6) بأن التقانة " هي كافة الاساليب والحلول المتعلقة بالمعرفة والمستخدم من قبل الافراد لتحقيق الاداء المتميز في المنظمة " . ويبين (خذيجه وفضيله ، د. ت ، 7) الى التقانة " بأنها المدخل الذي يتم التركيز فيه لأحداث التغيير على اعادة تركيب وتدفق العمل ، وعلى انماط العمل واساليبه وطرقه ، او على الوسائل المستخدمة في اداء العمل او ادخال معدات وادوات واساليب جديدة في العمل كما ان العوامل التنافسية فرضت على وكلاء التغيير ابتداء معدات ووسائل واساليب عمل جديدة تمكنهم من احراز سبق على غيرهم من المؤسسات المنافسة " .

ويبين (ديلسر ، 2003) بأنه يستهدف التغيير التقاني اجراء تعديلات في نظم واساليب العمل المتبعة في انجاز اعمال المنظمة ، لذا فهي تشمل ادخال تكنولوجيا جديدة في الانتاج ، او نظام جديد في فرز واختيار الافراد الجدد ، او استخدام اساليب متطورة في تقييم اداء العاملين (مرزوق ، 2006 : 22) . ووضح (الطائي وناجي ، 2015 : 55) الى ان التغيير التقاني

يشمل تعديل الوسائل التي تستخدمها المنظمة في تحويل المدخلات الى مخرجات ، فهي تتضمن تقديم معدات جديدة او نظم دعم الحاسوب او الادوات الجديدة او اشكال جديدة من الاتمته .

ويبين (Redear , 14-18) بأن التغييرات التي تؤثر على العملية الفعلية لتحويل المدخلات الى مخرجات تتمثل بالتغييرات التقانية ، ومن الامثلة على ذلك تغيير المعدات ، وسير العمل ، وانظمة معالجة المعلومات ، ودرجة الاتمته ، وان استخدام التقنية الجديدة تؤثر على النظم الفرعية في المنظمة مثلا التقدم التقاني في اجهزة الحاسوب حيث حصلت ثورة في تصميم وتطوير وتصنيع المنتجات مثل (CAM و CAD)، نظام المبيعات الالكترونية ، تحسين مراقبة المخزون عن طريق تحديث فوري للسجلات وتقييم الاثار الفعلية لتغيير الاسعار ، تسويق السلع وتحسين المبيعات .

ويبين (حسن و الياسري ، 2006 :23) بأن تغيير التقانة هي التغييرات في العملية الانتاجية للمنظمة متضمنة معرفتها واسباس مهارتها والتي تجعل قدراتها المتميزة ممكنة . ان هذه التغييرات تصمم لجعل الانتاج اكثر كفاءة او لإنتاج كميات اكبر . وتتضمن التغييرات التقانة صناعة المنتجات والخدمات ، ومناهج العمل والمعدات . ويبين (عبدالرحمن ، 2011 :99) بأن التغيير التقاني تتمثل في كونه التغييرات في عمليات الانتاج متضمنة مهارات المنظمة ومعرفتها والتي تمكنها من بناء قدرات مميزة ، ويشير (رضا ، 2011 :217 ، 28) و(عاطف ، 2011 :201) الى ان التقانة تتضمن الجوانب المعرفية والفكرية والاساليب والفنون اللازمة لتحويل المدخلات (مواد خام) الى مخرجات (منتجات جاهزة) .

ويبين (المنصور ، 2010 :96) بأنه التقانة تشمل كل من الاساليب والطرائق العلمية التي تنفذ بها عمليات الانتاج المادي ، والخدمي . وتركز تلك الطرائق ، والاساليب على استغلال فعاليات الطبيعية بتطبيق القواعد العلمية . ويتناول بالإضافة الى عمليات الانتاج المادية الاساسية عمليات الانتاج المساعدة ، واهمها عمليات : النقل ، والتغليف ، والتخزين ، وتكنولوجيا المعلومات . وفي هذا السياق فإن التقانة وكتعريف نمطي هي الادوات والتقنيات ، والافعال المستخدمة لتحويل المدخلات التنظيمية الى مخرجات .

ويوضح (السالم ، 2008 :96) بأن التقانة تمثل ظاهرة اجتماعية تكيفية باعتبارها تعني مجموعة الوسائل التي يستخدمها الافراد للسيطرة على المتغيرات البيئية المحيطة بهم ، ومن اجل استخدامها لتحقيق اشباع الحاجات الانسانية لايد ان تتجسد في الاختراعات والتجديدات او الابداعات في السلع والخدمات والوسائل والعمليات ، وتعد المعرفة العلمية التي تطبق على المشاكل العملية المتصلة بتقديم السلع والخدمات جانبا من التقانة الحديثة . ووفقا للمحتوى

التنظيمي بالإمكان النظر الى التقانة على انها احد المتغيرات الهيكلية لأنها تؤثر وبشكل مباشر ومستمر في علاقات الافراد بالمنظمة ، فالمكائن سواء كانت بسيطة ام معقدة تؤثر في قدرات الافراد الذاتية ومعنوياتهم وعلى مواردهم سلبا او ايجابا كما تؤثر في نظم الاتصال ايضا .

ويضيف (السكارنة ، 2010: 183) و (السالم ، 2008: 96) بأن التقانة هي التطبيق والاستخدام العلمي المنظم للمعرفة الانسانية في مجالات او مهام العملية . وان الآلات تؤثر في نطاق الاشراف ، وكذلك للتكنولوجيا تأثيرات على القرارات الادارية في المنظمات ولاسيما فيما يتعلق بالتخطيط والتنظيم والمتابعة .

ويبين (الطيبي ، 2011: 60) بأنه يتوقف النجاح المنظمي لأي منظمة على مدى قدرتها على مواكبة التغيرات المستمرة في البيئة التي تعمل فيها وخصوصا التغيرات التكنولوجية والتي تتضمن استعمال الطرق الحديثة في عمليات الانتاج والادارة من اجل زيادة الانتاجية او تحسين نوعية الانتاج . مما اوجب الاهتمام بالتغيير التكنولوجي حتى اصبح مطلبا اساسيا للنهوض في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة العمل . حيث ان العديد من المنظمات تعاني من انخفاض الانتاجية وعدم قدرتها على سد احتياجات السوق من المنتجات او الخدمات التي تقدمها مما يدفعها الى اجراء تغييرات تكنولوجية في عملياتها بهدف الوصول الى افضل انتاجية الا ان ضعف ادراك الكثير من المنظمات لذلك جعلها غير مهتمة بأحداث التغيير مما كان له الاثر في ضعف انتاجيتها .

ويبين (العكة ، 2010: 117) بأن التقانة هي حق المعرفة لكل ما هو محل بيع وشراء من عناصر مثل براءات الاختراع ، العلامات التجارية ، النماذج الصناعية ، الآلات ، الدراية العلمية ، والمعلومات الفنية . ويبين (جواد ، 2010: 235) بأن التقانة هي الوسائل والمعدات والاجهزة والطرق المعتمدة لتوفير حالة الرفاه والراحة للأفراد في سعيهم لتحقيق معيشتهم والتكنولوجيا تعني احيانا المعايير التقنية او الطرق التقنية ، وان الامتلاك لوحده لا يفيد .

ويرى (القريوتي ، 2009: 293) بأن التكنولوجيا تشير الى المعلومات والاساليب والعمليات التي يتم من خلالها تحويل المدخلات في اي نظام الى مخرجات . ويبدو واضحا ان مفهوم التكنولوجيا لا يقتصر على التطور في المعدات والآلات وهو المفهوم الاكثر تداولاً . بل يشير ايضا الى المعرفة الفنية كجزء اساس من التكنولوجيا .

ويشير (العامري و الغالبي ، 2008: 119) الى ان التقانة هي الطرق العلمية والفنية التي يتم تحويل المدخلات الى مخرجات بموجبها . وينظر (ابو رذن ، 2005: 61) الى انه لا يمكن لأية منظمة في العصر الحديث ان تتوقف على التطوير والتغيير في مجال الادوات

والاجهزة المستعملة وربط فعاليات المنظمة بتوليد انواع جديدة من انتماءات العاملين في المنظمة ، والعمل على تطوير مهاراتهم وقدراتهم المهنية عن طريق الوسائل التقانية المتطورة لديهم .

ويبين (بو مدين ، 2013: 68) بأنه يفرض التقدم التكنولوجي ، خاصة تكنولوجيا المعلومات ، ضرورة تغيير الادوات والاساليب المستخدمة في المؤسسة ، وذلك من خلال تبسيط وتطوير اجراءات ومسؤوليات العمل والصلاحيات والسلطات ، وانظمة المتابعة وتقييم الاداء ، ونظم التحفيز وغيرها من الانظمة الداخلية بغرض تخفيض الوقت والتكلفة ، وزيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية .

ويرى (الدوري ، د. ت : 90) بأن التغيرات التكنولوجية والتطورات السريعة والمتلاحقة للتكنولوجيا لها تأثير واضح على المنظمة ، لذلك اصبح من الضروري على الادارات العليا في منظمات الاعمال التغيرات والتطورات التكنولوجية في البيئة الخارجية والتي ترتبط بأعمال المنظمة ، فالرغبات الجديدة من قبل المستهلكين ، وتزايد المنافسة ، وظهور تقنيات فنية جديدة ، ودخول منافسين جدد في الاسواق ، تدعو الادارة العليا اما الى تقديم منتجات حديثة وجديدة لتأكيد الميزة التنافسية للمنظمة في السوق ، بالرغم من التكاليف الباهظة المرتبطة بها والتي قد تعرضها للمخاطرة بسبب فشل بعض المنتجات الجديدة . او الابقاء والاستمرار على تقديم منتجات الحالية والتي قد تعرض المنظمة للفشل وبالتالي تؤدي الى خروجها من السوق .

ان معظم المنظمات الناجحة ، هي تلك التي تعتمد في استخدامها على تقنيات حديثة وتقديمها منتجات وخدمات جديدة ليس فقط للتأكيد قدرتها على الميزة التنافسية لنوعية المنتج او الخدمة ، بل ان المنتج او الخدمة الجديدة تمنح المنظمة ميزة تسويقية تنافسية ، والتي تؤدي في الامد الطويل الى تخفيض تكاليف الوحدة الواحدة ، وتزيد من ارباح المنظمة .

ويشير (الشماع وحمود ، 2007: 194) الى ان التكنولوجيا تمثل مجموعة المفاهيم والخبرات والادوات التي يستطيع المرء من خلالها تكييف البيئة والسيطرة عليها ، كما انها تعني التطبيق لحصيلة المعارف العلمية والمادية الي حصل عليها الفرد او المنظمة . وتمثل التكنولوجيا ظاهرة حضارية واجتماعية تسهم بشكل فعال في ترصين النهوض الدائم والمتطور في اطار حركة المنظمات وعبر نشاطاتها المختلفة . وقد اثبتت العديد من الدراسات والابحاث العلمية المعاصرة بأن التكنولوجيا تؤثر بشكل كبير في هيكل المنظمة وسبل تحقيقها لأهدافها . كما ان استثمار نتائج التطور التكنولوجي في حقول الابتكار والتجديد في مستويات التكنولوجيا الحديثة يلعب دورا بارزا في السلوك التنظيمي بشكل عام ، بل ان مستوى الوسائل والادوات الانتاجية المستخدمة يؤثر بشكل كبير في تحقيق المنظمة لأهدافها .

ثم ان قابلية الافراد العاملين من حيث الاستجابة الى مقتضيات التطور التكنولوجي ، او من حيث درجة التعقيد التكنولوجي (المكننة او الأتمتة) تسهم في تطوير كفاءة الاداء وفي تحقيق اهداف المنظمة هذا اضافة لأثارها المستمرة في معنويات الافراد ، وتفاعلهم في جماعات العمل . وفي تغيير محتوى الوظيفة وتبديل قنوات الاتصال . واساليب اتخاذ القرار ، ونطاق الاشراف وغيرها ، كل ذلك يدعو المنظمات الى ضرورة الاستجابة المستمرة والفاعلة للتطور التكنولوجي . واعتماده في تحقيق اهدافها وايجاد المرتكزات لنموها وتطورها باستمرار .

ويشير (الطراونة واخرون ، 2012 : 70-71) الى ان التقانة يقصد بها مدى استخدام المعرفة والتقنيات المتاحة لإنتاج البضائع وتقديم الخدمات ، ويؤثر التعقيد التقني على مستوى المهارة وحجم المنظمة المطلوبين لاستخدام التقنية ، وكذلك تؤثر التطورات التقنية ومدى متابعتها على المنظمة ، وتمثل درجة تعقد التقنية ودرجة تطورها عاملا من عوامل بيئة المنظمة.

ويضيف (الطراونة واخرون ، 2012 : 96-97) بأن التكنولوجيا اداة تتمكن المنظمات بواسطتها من التكيف مع البيئة والتعامل مع متغيراتها بقدر عالي من المرونة ، الا ان هناك منظورا لابد لنا من استخدامه لدى تناول مفهوم التكنولوجيا . من حيث علاقته بحجم المنظمة ، الا وهو المحتوى التنظيمي الذي تمكننا من تناول عامل التكنولوجيا كأحد المتغيرات التنظيمية الهيكلية ، لان التكنولوجيا لها تأثيرا مباشرا في علاقات العاملين فيما بينهم باعتبارها متغيرا مستقلا يؤثر في قدراتهم ومعنوياتهم وعلى موارد المنظمة المالية والمادية . وتلعب دورا مهما في نظم الاتصال داخل المنظمة .

ويبين (الرحالة ، 2010 : 74) بأن المنظمات لا تستجيب للتغيرات التقنية من خلال الامتصاص السهل . ونظرا لان معدل التغيرات التقنية والبيئية الاخرى غير ثابتة بالنسبة لكل المنظمات ، فإن درجة تكوين اليات استجابية تختلف من منظمة لأخرى . ويرى (ديري ، 2011 : 195-196) بأنه اذا كان المدخل التنظيمي يهدف او يركز على الاداء والانتاجية فإن المدخل التكنولوجي يركز على كل من الاداء والعاملين ، حيث تتم المحاولة لجعل الوظيفة اسهل والجهد المبذول اقل عن طريق استخدام الوسائل الالية الحديثة . والافتراض الاساسي وراء استخدام المدخل التكنولوجي لأحداث التغيير هو ان تحسين طرق ووسائل اداء العمل من شأنه ان يؤدي الى اداء اكثر كفاءة للمنظمة وظروف عمل افضل للعاملين عن طريق تخفيض الجهد العضلي المبذول في اداء الوظيفة ومن التغييرات الممكن استخدامها طبقا لهذا المدخل الاتي :

1- تغيير طريق الانتاج و الاداء على سبيل المثال التحول من اسلوب خطوط الانتاج الى اسلوب الاداء من خلال جماعات العمل .

2- التحسين في وسائل الانتاج المستخدمة على سبيل المثال استخدام الآلات بدل من العمل اليدوي او استخدام الآت اكثر حداثة عندما يكون النظام الآلي في الطباعة بدلا من الآلات الكاتبة .

ويرى (عبد الكريم ، 2007: 19) بأن التغييرات التقانية تتمثل في التغييرات الحاصلة على اساليب العمل وادخال المكننة في المنظمة وبالإجراءات المتعلقة بتحقيق كفاءة اعلى في الانتاج . ويبين (عقيلي والمؤمن ، 2010: 56) بأن معنى التكنولوجيا هي الكيفية التي يتم تحويل المدخلات الى مخرجات ، وهذا يعني الوسائل والاساليب والطرق والاجراءات المعتمدة في المنظمة لإنجاز المهام والاعمال والتكنولوجيا في المنظمة ضرورة اساسية . اذ بدون تكنولوجيا لا يمكن انجاز المهام والاعمال . علما بأن المهمة في المنظمة لها تكنولوجيا محددة لتنفيذها مرتبطة بها ونابعة من طبيعتها التصميمية . ومهما اختلفت التكنولوجيا الا انها تشمل ما يأتي :

1- الوسائل الالية : وهي المعدات والمكائن والآلات والاجهزة الخ ويعبر عنها بالتكنولوجيا المنظورة والملموسة .

2- الاساليب وطرق الاداء : وهي عبارة عن اجراءات العمل ، خطوات الاداء ، الاجراءات المهنية ، اساليب التنفيذ الخ ، ويعبر عنها بالتكنولوجيا غير المنظورة او غير الملموسة .

ويبيننا الاخيران بأن التكنولوجيا تمثل الاطار التقني والعلمي والتطوري في البيئة . وتعتبر هذه العناصر من اكثر العناصر حركة وتغيرا في البيئة . ذلك لان الاساليب والوسائل الناجمة عن التكنولوجيا تتغير بشكل دائم ومستمر نتيجة تطور البحوث والدراسات والعلوم المختلفة ، وبذلك فأن البيئة التكنولوجية تحكم مجريات عمل المنظمة وعملياتها المختلفة ، وتتمثل عناصر التأثير هذه الاتي :

- 1- النظام الانتاجي (الوسائل والاساليب الانتاجية) المتاحة ز
- 2- المعارف والعلوم التقنية المتاحة .
- 3- درجة الابتكار والابداع والاختراع .
- 4- مستوى التطور التقني والتكنولوجي في المجتمع .
- 5- درجة توفر التكنولوجيا (الاجهزة والمعدات والاساليب الادائية) .
- 6- قدرة المجتمع على التطور التقني والعلمي .
- 7- مقاييس السيطرة النوعية المفروضة في المجتمع .
- 8- مديات توفر الخبرة الفنية في المجتمع .

استنادا على ما تقدم يرى الباحث بأن اغلب الكتاب والباحثين يعرفون التقانة على انها الادوات ، والاجهزة ، والوسائل والطرق ، والافعال المستخدمة لتحويل المدخلات التنظيمية الى مخرجات وتعتبر المعرفة الفنية جزء من التقانة ، او انها حصيلة المعرفة العلمية والمادية التي حصل عليها الفرد او المنظمة . ويتوصل الباحث الى ان اغلبهم يركزون على اجزاء ومكونات التقانة وطريقة تحويلها الى مخرجات تستفاد منها المنظمة كي تتواكب التغييرات البيئية . بينما يرى الاخر على انها اداة تتمكن المنظمات بواسطتها من التكيف مع البيئة والتعامل مع متغيراتها بقدر عالي من المرونة ، وفي نظر الباحث ان هذا الرأي يميل الى مسألة المرونة . ويذهب (عقيلي والمؤمن) الى ان التقانة تتكون من نوعين وهي :

1- الوسائل الالية : وهي متعلقة بالمعدات والمكائن والآلات والاجهزة ويعبر عنها بالتكنولوجيا المنظورة والملموسة .

2- الاساليب وطرق الاداء : وهي متمثلة بإجراءات العمل ، وخطوات الاداء ، الاجراءات المهنية ، اساليب التنفيذ ويعبر عنها بالتكنولوجيا غير المنظورة ، او غير الملموسة . ويميل الباحث الى هذا الرأي لان التقانة بالفعل هي اجهزة ومعدات والآلات والمكائن وهي ملموسة ومنظورة ، وكذلك (اساليب العمل ، والاجراءات) وهي غير ملموسة .

اما ما يتعلق بالتغيير التقاني يمل اكثر الباحثون على انها احداث التغيير على اعادة تركيب العمل وتدققها وانماطها واساليبها وطرقها والتغيير في الاجهزة والمعدات والمكائن ، وادخال تقانة جديدة في الانتاج ، والتي تمثل في تحويل المدخلات الى المخرجات وتتضمن التغييرات التقنية صناعة المنتجات او تقديم خدمات جديدة فرضت على المؤسسة القيام بهذا التغيير بحيث تمكنهم سبق على غيرهم من المؤسسات المنافسة . بينما يرى الاخر بأنها تتمثل تغيرات في عمليات الانتاج متضمنة مهارات المنظمة ومعرفتها والتي تمكنها من بناء قدرات مميزة . ويذهب الاخر على ان نجاح المنظمة يتوقف على مدى قدرتها على مواكبة التغيرات المستمرة في البيئة التي تعمل فيها وخصوصا التغيرات التكنولوجية من اجل زيادة الانتاجية او تحسين نوعية الانتاج .

اما الكاتب الاخر فيوضح بأن الافتراض الاساسي وراء استخدام التكنولوجي لأحداث التغيير هو ان تحسين طرق ووسائل اداء العمل من شأنه ان يؤدي الى اداء اكثر كفاءة للمنظمة وظروف العمل افضل للعاملين عن طريق تخفيض الجهد العضلي المبذول في اداء الوظيفة .

واخيرا يرى الباحث بان المنظمة بحاجة الى التغيير في تقاناتها من طرق ووسائل واساليب العمل واجراءاتها والمكائن والاجهزة والمعدات ، ولعل هذا التغيير يجب ان يكون نحو الافضل لتحويل المدخلات الى المخرجات وذلك لواجهة المنظمات المنافسة في السوق .

الموارد البشرية : يعتبر الموارد البشرية من اهم الموارد في المنظمات وذلك لما له تأثير في المنظمات ، حيث ان المنظمة لم تكن قائمة بدون هذا المورد المهم وهي اكثر اهمية من الموارد المادية والمالية والمعلوماتية والوقت ، ويعد هذا المورد اساسا ومجالا من مجالات التغيير الاستراتيجي بعد المجالات السابقة ، وفيما يلي توضيح ذلك :

يبين(العامري والغالبي ، 2008: 654) بانه لم تعد ادارة الموارد البشرية ادارة تقليدية فنية تعني فقط بالجوانب العملية قصيرة الامد بل ان دورها اصبح ممثدا ليشكل منظورا بعيد الامد تغيرت في نطاقه طبيعة العلاقة النفسية بين العاملين والمنظمة وكذلك مع انظمة الرقابة والعلاقات والادوار وشمل ايضا الوظائف ومسمياتها . ويرجع هذا التغيير في جانب كبير منه الى ان الموارد البشرية في منظمات الاعمال اليوم تتسم بالتنوع العالي والتكامل في الادوار وان هذه الجوانب تخرج من اطار كون هذه الادارة هي ادارة تنفيذية بل يغلب على عملها الطابع الاستشاري والاستراتيجي .

ويرى (القريوتي ، 2009: 368) بأن الموارد البشرية تعتبر احد العوامل الرئيسة في الانتاج ان لم تكن اهمها . اذ يعتمد على نوعية هذه الموارد بدرجة كبيرة ، ما تحققه المؤسسات بل ان الموارد البشرية المؤهلة يمكن ان تعوض عن الفقر في الموارد الاخرى التي لا يمكن استغلالها الا من خلال قوى عاملة مؤهلة ومدربة يتم تحفيزها وتقييم ادائها بشكل يضمن جاهزيتها . وينظر (غربي واخرون ، 2007: 14) الى الموارد البشرية بأنه ا اكثر الاصول اهمية . حيث ان عمل المؤسسة اصبح يتحدد نجاحه بناء على كفاءة ودافعية وفعالية مواردها البشرية . ولهذا يعد العنصر البشري من بين كل مهام الادارة هو الاكثر اهمية والاكثر محورية ، وهذا لسبب بديهي وبسيط ، ان اي شيء اخر يعتمد اعتمادا كاملا على كيفية اداء هذه المهمة (الافراد) بكفاءة .

ويشير (جواد ، 2010: 217) الى ان الموارد البشرية هي الموارد الحياتية التي تشمل على الطاقات المستوردة من البيئة على هيئة الانسان بعقله وقدراته وتوفرها بالكم والنوع . ويبين (لعويسات ، 2003) بأنه يمكن ان يؤدي التغيير في ظروف وبيئة المنظمة الى ظهور الحاجة الى تغيير في هيكل الموارد البشرية بإضافة افراد جدد يتمتعون بمهارات جديدة او الاستغناء عن بعض الافراد او العمل على تغيير وتطوير مهارات واتجاهات وسلوكيات الافراد الموجودين بالتنظيم وبما يتوافق مع الادوار الجديدة المطلوبة منهم كحداثة تكوين قيم ايجابية مثل قيمة احترام الوقت كمورد اساسي من موارد العمل الاداري . او التخلص من قيمة قديمة تقليدية والاتجاه نحو قيمة جديدة تعزز مفهوم الخدمة على سبيل المثال . (بو مدين ، 2013: 68) .

ويوضح (الخطيب ومعاينه ، 2009 : 404-406) بأنه تتأثر عملية التغيير بمستوى الموارد البشرية ومهاراتها وقناعاتها واستعدادها لعملية التغيير . وهي في ذات الوقت تؤثر في تنمية وتطوير مهارات هذه المزارد البشرية كجزء من عملية التغيير نفسها .

وان عملية التغيير تنجح اذا اعتمدت اضافة الى توفير التصميم المناسب والمؤسسة المناسبة على المشاركة الفعالة من قبل الفريق المستطيع على ادارة العملية بفعالية ومقدرة ، وقيام هذا الفريق بعملية التقويم الذاتي ، واشراكه للعاملين ، وشرح الرؤيا المتوقعة من عملية التغيير ، وهناك بعض القضايا التي تساهم في تعزيز دور المورد البشري لإنجاح عملية التغيير وفيما يلي توضيح ذلك :

1- الرؤية الواضحة والقيم والعوامل الاساسية لنجاح المؤسسة هي الاتي :

أ - تحديد الرؤية الواضحة والمفهومة للجميع توضح الهدف النهائي الذي تود المؤسسة الوصول اليه وتصبح هذه الرؤية هي الدليل الذي يهتدي به الجميع لتحقيق اهداف المؤسسة .

ب- تعتبر القيم التي تؤمن بها المؤسسة للوصول الى اهدافها نجاح هامة جدا لان القيم تمثل الرغبة الداخلية في التطوير وتحقيق الاهداف والسلاح القوي للتنفيذ .

2- الاختيار والترقية والتقدم الوظيفي :

أ- لابد من وجود عملية متطورة لتحديد المهارات المطلوبة للوظائف الجديدة المصممة نتيجة عملية التغيير من خلال نظم اختيار وترقية تعكس هذه المهارات والكفاءات الجديدة .

ب-لابد كذلك من اعادة التفكير في نظم الترقيات الحالية ، بحيث تعتمد الكفاءة والاستعداد والقدرة على التعلم كفريق معيارا للاختيار .

3- العمل بروح الفريق :

أ- التمتع بروح عالية من المسؤولية في عرض وتحليل المشكلات واتخاذ القرار .

ب-تحديد دور كل عضو في الفريق وتوقعاته من زملائه .

ت-تشمل الفرق كافة الادارات والاقسام والذين يرتبطون بعمل يؤثر كل في الاخر .

ث-المهارات المتعددة للموظف حيث يتم ادماج بعض الوظائف والمهام مع بعضها البعض .

4- بناء القيادة الرائدة :

أ- ضرورة توفير قيادة واعية وبصفات مميزة ، اذ ان قناعة واستعداد القيادة يعتبر خطوة اساسية نحو التغيير ، ولا بد من تعزيز القيادة .

ب-القدرة على بناء الثقة بين العاملين .

ت-القدرة والشعور بالانتماء .

ث- مفهوم الكل شريك .

ج- تقديم النصح للعاملين وتدريبهم وتنمية قدراتهم .

5- ادارة وتقييم الاداء :

أ- ان التغييرات المطلوبة في البنود السابقة تترجم جميعا الى مسؤوليات جديدة ومهارات جديدة ، ونظام فعال لإدارة وتقييم الاداء في المؤسسة ، الامر الذي يساعد على ترجمة خطط التغيير الى خطط عمل حقيقية وواقع عملي ومسؤوليات واضحة .

ب- لذلك المطلوب تغيير مفاهيم نظام تقييم الاداء القديم الذي يعتمد على موعد سنوي محدد لتقييم اداء العاملين والذي يتم بواسطة المدير الذي يعمل معهم مباشرة .

ت- في ظل التغيير : حيث يقوم العاملون بالعمل مع مختلف المختصين واعضاء فرق العمل مختلفة داخل وخارج المؤسسة ، لابد ان تتم عملية تقييم من خلال مختلف المصادر ، ويلعب المدير في ظل هذا الوضع الجديد دوره في الماضي لتقييم العاملين ، فهو يساعدهم في فهم وترجمة ماهية تقييم الاداء .

ويشير (ابو رذن ، 2005 : 56-57) الى انه يمكن توضيح ما يجب على المنظمة القيام به في مجال التغيير في الموارد البشرية والمتمثل في استبدال الصورة التقليدية لإدارة الموارد البشرية القائمة على التركيز على المنظور الجزئي بالإدارة القائمة على التفكير الاستراتيجي المتفاعل مع التغييرات والمستجدات والتحديات التي تواجهها المنظمة ، والتركيز على استعمال التقنية في التدريب واتباع اساليب تدريبية ذات كفاءة وفاعلية والتعلم الذاتي السريع باستعمال التقنيات الحديثة وبأقل التكاليف ، وان تركز ادارة التدريب على دورها كوسيط لأحداث التدريب وان تتصرف بوصفها ادارة تسعى للتعلم والانفتاح على التغيير وعده فرصة للوصول الى الافضل .

ويرى (Daft ,2000) بأن تغيير الموارد البشرية احداث لا تغيير في قيم العاملين والمعايير والمواقف والسلوك والمعتقدات والتغييرات في الثقافة (عبدالرحمن ، 2011 : 100) . وبيّن (عباس ، 2011 : 211-212) بأن الموارد البشرية يعتبر مورد بالنسبة للمنظمة مثل المباني ، والمخزون او النقدية في الصندوق . بل واهم من كل ذلك ، فهم بهذا المفهوم يمثلون استثمارا ، ولكي تستطيع المنظمة استخدام واستغلال وتنمية هذا الاستثمار فعليها ادارته بالشكل الملائم . بمعنى انه يتطلب تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقييم ، مثلما يتطلب ذلك استخدام العوامل المادية للإنتاج ، وفي الواقع يوجد جانب كبير من الحقيقة في تلك المقولة التي تؤكد (ان الموارد البشرية هم اهم اصل تملكه هذه المنظمة) . ويعتبر الموارد البشرية المتغير المحوري في كل المنظمات ، والذي بدونها تفقد الاول المادية قيمتها تماما ن ويمكن ان تزداد الموارد البشرية

قيمتها ، ويكون هدف ادارة الموارد البشرية بالتالي هو التفهم والاستخدام الفعال للعلاقة بين المورد البشري والمهمة التي يقوم بها والانتاجية .

ويرى (عامر ، 2011: 21) بأن تبني مدخل الموارد البشرية والذي من خلاله يمكن ان تستفيد المنظمة بطريقتين :

1- زيادة الفعالية التنظيمية .

2- اشباع حاجات الافراد .

فبدلا من النظر الى الاهداف التنظيمية وحاجات الافراد على انهم منفصلون وان تحقيق اي منهما يكون على حساب الاخر ، اعتبر مدخل الموارد البشرية ان كل من الاهداف التنظيمية وحاجات الافراد يكملان بعضهما البعض ، وان المكاسب المحققة في احدهما لا يكون على حساب الاخر .

ويشير (ابو قحف ، 2004: 272) الى ان في مجال الموارد البشرية يمكن ذكر بعض الاعتبارات الهامة التي تعكسها عدد من التساؤلات على النحو الاتي :

1- هل تحتاج الاستراتيجية الى مهارات خاصة ، وكيف يمكن تدبير هذه المهارات في الوقت المناسب وبالعدد المطلوب ؟

2- هل يتلاءم نظام الاجور والحوافز الحالية مع مؤشرات تنفيذ الاستراتيجية الجديدة ؟ واذا لم يكن كذلك ، فكيف يمكن وضع نظام يساعد على تنفيذ الاستراتيجية بشكل ملائم ؟

3- هل هناك حاجة الى تدريب بعض الافراد ؟

وينظر (عامر وقنديل ، 2010 : 293) الى ان الموارد البشرية هي العمود الفقري لأي منظمة ، ولا يمكن تحقيق الاهداف المنشودة الا من خلاله وبالموارد البشرية ذاتها وفي المنظمات الحديثة يعتبر اعظم استثمار هو الاستثمار في الموارد البشرية ، حتى انه ظهر ما يسمى بإدارة المعرفة وادارة رأس المال المعرفي كاتجاهات معاصرة لتطوير الموارد البشرية والتي بها تتطور المنظمات والهيئات والمؤسسات ، وبالتالي يرقى المجتمع بمؤسساته . والجانب الاهم من ذلك هو التخطيط كاستراتيجية حيوية لإدارة الافراد داخل اي منظمة لتحقيق اهدافها المنشودة ولما يهدف اليه من اعداد وتنمية خبرات ومهارات وكفاءات بشرية من شأنها ان ترقى بالمنظمة الى التميز والديمومة .

ويبين (جواد ، 2010: 192) بأن ادارة القوى العاملة والموارد البشرية هي المسؤولة عن تدبير احتياجات المنظمة من العمالة المطلوبة ، لذلك فأن الامر يتطلب وضع عدد من السياسات التي تمكن هذه الادارة من تنفيذ انشطتها بدرجة عالية من المسؤولية . ويدخل ضمن اطار هذه

السياسات سياسات الاختيار وسياسات التنمية والتدريب وسياسات الاجور والحوافز وسياسة تقييم الاداء . وينظر (الطراونة واخرون ، 2012: 70) الى ان القوى العاملة في المنظمة ومدى توفرها في المجتمع الذي تعمل به ، فالمنظمات تحتاج الى قوى بشرية مدربة ومؤهلة تأهيلا مناسباً حتى تتمكن من القيام بمهامها . وتمثل درجة توفر القوى البشرية المناسبة عاملاً من عوامل التعقيد لبيئة المنظمة .

ويبين (Jones,1998) بأن عملية التغيير الموارد البشرية تتضمن أنشطة على عدة محاور تتلخص بالاتي :

- أ - استثمارات جديدة في أنشطة التدريب والتطوير ليحصل العاملين على مهارات وقدرات جديدة .
 - ب - تغيير الانماط والقيم التنظيمية لتحفيز قوى العمل متعددة الثقافات ومتنوعة .
 - ت - الاستمرار بدراسة الطريقة التي تعمل بها عملية الترقية ونظم المكافأة الخاصة بقوى العمل المختلفة .
 - ج - تغيير تركيبة فريق الادارة العليا لتحسين التعلم التنظيمي واتخاذ القرار .
- (الطائي وناجي ، 2015: 55) .

ويبين (احمد ، 2005) بأن عملية التغيير تتأثر داخل المنظمة بمستوى ومهارات العنصر البشري وقناعاته بأهمية التغيير واستعداده لدعم القائمين على هذه العملية ، لان جميع افراد المنظمة مطالبين بالمشاركة الفعالة ، من خلال التحلي بمجموعة من الصفات التي من شأنها تعزيز دور الموارد البشرية في التغيير ، ومن بين هذه الصفات نذكر ما يلي :

- 1- ظهور القيم الصالحة مثل الصدق والامانة ، الولاء والانتماء والنزاهة .
- 2- ادراك اهمية الوقت وضرورة استغلاله في اعمال مفيدة ومنتجة فلا تأخير في الحضور للعمل او تبكير في الانصراف منه ، ولا تحصيل مصالح الناس .
- 3- ضرورة ان يتحلى المديرين بإرادة التغيير قبل ارادة ادارة التغيير ، مع مراعاتهم لمشاعر واتجاهات الموظفين واحترامها.
- 4- يجب ان تكون للرؤساء القدرة على مراعاة الفروق الفردية بين مختلف الموظفين ويتحرون الموضوعية في الاختيار بين المترشحين للتعين او الترقية .
- 5- رؤساء لديهم الاستعداد الكافي لتحمل المخاطرة وقبول تحديات التغيير وتبعاته .

6- قابلية الموظفين للتغيير التنظيمي ، وهنا يجب ان يلعب الاتصال دوره من خلال الخطابات الاعلامية خاصة المباشرة منها والتي تسمح بتبادل وجهات النظر المتباينة ومحاولة تقريبها من خلال الحوافز والمكافئات ، مع اشراكهم في عملية التغيير ، وهو ما يضمن التزامهم بالقرارات المتخذة (نبيل ، 2011: 58) .

ويشير (عبد الكريم ، 2007: 19) الى ان التغييرات في الموارد البشرية تتمثل بالتغيير في وجهات النظر والمهارات والتوقعات واسلوب وسلوك العاملين . ويبين (اللوزي ، 2003: 282) بأن تتضمن عملية التنظيمية الواجب توافرها للأبداع البشري جميع العوامل التي تؤدي التغيير في خصائصها الى التأثير على النظام ، كما انها تشمل جميع الخصائص والعوامل التي تتغير بتغير سلوك النظام . وبناء على ذلك نرى ان العنصر البشري هو احد العناصر الذي يؤدي التغيير في خصائصه وقدراته ومهاراته وثقافته الى التأثير على التنظيم بشكل عام ، واهم ما يؤثر في كفاءته ونتاجيته وفعاليتة هو مدى توافر العديد من العوامل كالحوافز والسياسات الادارية الجيدة ، والقيادة الادارية الفعالة ، والمناخ التنظيمي القادر على تحقيق صورة سليمة للتنظيم في اذهان العاملين ، اضافة الى ذلك مدى توافر الهياكل التنظيمية والعلاقات التنظيمية السليمة . ويؤثر وجود هذه الخصائص على التنظيم بشكل عام .

استنادا على ما تقدم يرى الباحث بأن الكاتبان (عباس) و (القريوتي) يميلان الى ان الموارد البشرية تعتبر احد العوامل الرئيسية في الانتاج بل واهمها ، بمعنى انها يأخذان جانب موارد المنظمة ، اما (عامر وقنديل) يران بأن اعظم استثمار هو الاستثمار في الموارد البشرية ، حتى انه ظهر ما يسمى بإدارة المعرفة وادارة رأس المال المعرفي كاتجاهات معاصرة لتطوير الموارد البشرية والتي بها تتطور المنظمات . ويذهب الباحث الى هذين الرأيين ، لما للموارد البشرية من اهمية في المنظمة حتى انه تم تحديد ادارة لهذا المورد متمثلة بإدارة الموارد البشرية كإحدى وظائف المنشآت .

اما ما يخص جوانب التغيير في هذا المورد يرى (لعويسات) بأنه يمكن ان يؤدي التغيير في ظروف وبيئة المنظمة الى ظهور الحاجة الى تغيير في هيكل الموارد البشرية بإضافة افراد جدد يتمتعون بمهارات جديدة او الاستغناء عن بعض الافراد او العمل على تغيير وتطوير مهارات واتجاهات وسلوكيات الافراد الموجودين بالتنظيم وبما يتوافق مع الادوار الجديدة المطلوبة منهم .

ويذهب (الخطيب ومعاينة) الى ان عملية التغيير في الموارد البشرية تتم من خلال توضيح الهدف النهائي الذي تود المؤسسة الوصول اليه والقيم التي تؤمن بها المؤسسة وتحديد المهارات المطلوبة ونظم اختيار وترقية تعكس هذه المهارات والكفاءات الجديدة والقدرة على التعلم

كفريق معيارا للاختيار والتمتع بروح عالية من المسؤولية في عرض وتحليل المشكلات واتخاذ القرار وتحديد دور كل عضو في الفريق وتوقعاته من زملائه وادماج بعض الوظائف والمهام وتوفير قيادة واعية وبناء الثقة بين العاملين والقدرة والشعور بالانتماء ومفهوم الكل شريك وتقديم النصح للعاملين وتدريبهم وتنمية قدراتهم .

ولعل (ابو ردن) له رأي اخر وهو استبدال الصورة التقليدية لإدارة الموارد البشرية القائمة على التركيز على المنظور الجزئي بالإدارة القائمة على التفكير الاستراتيجي المتفاعل مع المتغيرات والمستجدات والتحديات التي تواجه المنظمة ، والتركيز على استعمال التقنية في التدريب واتباع اساليب تدريبية ذات كفاءة وفاعلية والتعلم الذاتي السريع باستعمال التقنيات الحديثة وبأقل التكاليف . اما الاخر يرى بأن عملية التغيير في الموارد البشرية تتضمن أنشطة وهي استثمارات جديدة في التدريب والتطوير ، وتغيير انماط والقيم التنظيمية لتحفيز القوى العاملة وتغيير تركيبة فريق الادارة العليا لتحسين التعلم التنظيمي واتخاذ القرار .

ومهما يكن من الامر فإن الباحث يرى بأن التغيير في الموارد البشرية مهمة جدا في المنظمة ، وحيث ان التغيير يؤثر بشكل او بأخر في تنمية وتطوير وتعليم الافراد العاملين وتغيير مهاراتهم بأساليب متعددة مثل البرامج التدريبية بما يواكب التغيرات وبالأخص التقنية منها ، والتغيير الحاصل في نظم الحوافز والترقية والترفيه وكذلك التغيير في ثقافة الافراد ، كل هذه التغيرات في المحصلة النهائية تؤثر في اوجه نشاطات المنظمة .

ثالثا: العلاقة ما بين التغيير الاستراتيجي وادارة الجودة الشاملة وادارة المعرفة : نظرا لأهمية الترابط بين التغيير الاستراتيجي ومجالاتها وبين ادارة الجودة الشاملة ومؤشراتها من جهة اخرى وبين التغيير الاستراتيجي ومجالاتها وبين ادارة المعرفة وعملياتها من جهة ثانية . لذلك ارتأينا ان نبحث عن هذه الترابطات من خلال المحور الثالث مضيفا الى المحورين السابقين ، حيث نبين هذه الترابطات من خلال محورين رئيسيين متمثلة بالاتي :

أ-العلاقة ما بين التغيير الاستراتيجي وادارة الجودة الشاملة .

ب-العلاقة ما بين التغيير الاستراتيجي وادارة المعرفة .

وفيما يلي توضيح هذين المحورين :

أ-العلاقة ما بين التغيير الاستراتيجي وادارة الجودة الشاملة :

يبين (الدوري واخرون ، 2010: 61) بان التطورات المتلاحقة والسريعة ادت الى ظهور استراتيجيات حديثة للتغيير اثبتت فعاليتها في زيادة كفاءة ونتاجية المنظمات ، من بين هذه الاستراتيجيات استراتيجية الجودة الشاملة ، استراتيجية اعادة الهندسة واستراتيجية تخفيض العمالة . ويشير (الطائي وقادة ، 2008: 130) الى ان مجالات التغيير في المنظمة للتحويل الى ادارة الجودة الشاملة تتمثل في : الصياغة الاستراتيجية ، الهيكل المنظمي ، الثقافة المنظمة ، نمط الادارة (او القيادة) العاملين .

ويبين (فيليب تكسون ، 2003) بأنه تتطلب عملية تطبيق ادارة الجودة الشاملة العامل اللازم مع مقاومة التغيير عن طريق اتخاذ الاجراءات المناسبة للحد من هذه المقاومة وان اسباب مقاومة التغيير من قبل الافراد وفي ظل تطبيق ادارة الجودة الشاملة عديدة ومن اهمها :

- 1- الخوف من فقدان الوظيفة : قد يشمل تغيير الافراد كما قد يشمل الآلات والمعدات او الانظمة والسياسات وغيرها ، فقد يتولى لدى الفرد خوف من فقدان وظيفة .
 - 2- ضغوطات الجماعة : والمقصود بها ضغوطات الجماعة التي ينتمي اليها الفرد كعضويته او انتسابه الى مجموعة معينة .
 - 3- مناخ عدم الثقة : اذا لم تتوفر الثقة بين الرئيس والمرؤوس فأن ذلك يكون مدعاة لافتراض سوء نية في عملية اي تغيير يحدث وبالتالي تحصل المقاومة .
 - 4- سوء فهم مبررات التغيير : اذا لم يتم شرح مبررات التغيير بصورة واضحة فأن ذلك يؤدي الى سوء الفهم به ، ويفهم الافراد منه الاضرار بمصالحهم وتحصل المقاومة .
- (بن عشاوي ، 2008: 21) .

ويبين (الشيمي ، 2000) بأن التغيير قد يأتي استجابة لمؤشرات جديدة للعملاء ، او نتيجة لدخول او خروج منافسين من السوق ، او نتيجة لتطبيق فلسفة ادارة جديدة بالنسبة للمؤسسة كأداة الجودة الشاملة . وينظر (العبيدي ، د. ت : 7) الى ان ادارة الجودة الشاملة لا تعني تغيير المنظمة بطريقة عملها فحسب ، اي الطريقة التي يتبع فيها الزبائن طريقة تقديم الخدمات لهم والعمليات المؤسسية الاضافية كالعامل الورقي وعمليات القيادة والمراحل الاخرى ، لكن في واقع الحال ان ادارة الجودة الشاملة تعني تغيير في ثقافة منظمة ، مبادئها ، قيمها ، وانظمتها حول كيفية عملها مع المنظمات الاخرى .

بعد ان طرحنا العلاقة ما بين التغيير الاستراتيجي وادارة الجودة الشاملة بشكل مختصر ومبسط ، لا بد لنا معرفة تلك العلاقة من خلال مجالات التغيير الاستراتيجي وادارة الجودة الشاملة وذلك من خلال الاتي :

العلاقة بين الثقافة التنظيمية وادارة الجودة الشاملة : يبين (محمد ، 2006: 503) بأن الحاجة الى تغيير الثقافة الى احداث القيم التي يعتمدها فريق العمل ومرونتها تعتبر من الامور الحيوية في عملية تنفيذ ادارة الجودة الشاملة ، ولا بد من تحقيق الانتماء ورفع مستواه لدى الافراد العاملين بالمنظمة من خلال مشاركتهم في فريق العمل واعتبارهم جزء من الجهد (او الجهود) المستمرة لهذه الفرق بالإضافة الى ظروف العمل وتحقيق الرضا لدى كل من العاملين والمستهلكين على حد سواء .

تظهر مقاومة تغيير الثقافة ايضا في مقاومة تنفيذ نظام ادارة الجودة الشاملة وذلك بسبب عدم التعرف او التعامل مع هذا النظام الجديد والنتائج المتوقعة من تطبيقه اثارها على العاملين في اداء اعمالهم . وان فقدان السيطرة على الاداء او امتلاك الشعور في عمل الاشياء بطريقة مختلفة بالإضافة الى حالات الشعور بعدم اليقين (او التأكد) من مقدرة الفرد العامل بالاندماج والتعامل مع المؤشرات الجديدة التي تستوجب توصيف مختلف للعمل ، كل هذه الامور وغيرها تساعد في ايجاد الشعور بأن التغيير الجديد يلاقي الصعوبات من جراء المقاومة . لذلك فإن النهج (او المدخل) الذي يعتمده على ضرورة فتح حوار مع الافراد العاملين والتشاور معهم بأمور العمل وسماع همومهم بالإضافة الى مشاركتهم في حل المسائل المتعلقة بتنفيذ ادارة الجودة الشاملة وغيرها من الامور ، تؤدي الى تسهيل عملية تنفيذ هذا النظام .

ويلاحظ (العنزي ، 2011: 227) بأن العلاقة بين الثقافة والجودة تتمثل في ثقافة الجودة هي مجموعة من القيم ذات الصلة بالجودة التي يتم تعلمها بشكل مشترك من اجل تطوير قدرة المؤسسة على مجابهة الظروف الخارجية التي تحيط بها وعلى ادارة شؤونها الداخلية ، وللوصول الى هذه القيم لابد من تحليل الفجوة القائمة المرغوبة للجودة والقيم السائدة في المؤسسة ، وايجاد الحلول التصحيحية لمعالجة هذه الفجوة ، مما يساعد المؤسسة على تحقيق اهدافها وقدرتها على المنافسة .

ويشير (القيسي ، 2011: 179) الى انه لا بد ان من بناء ثقافة منظمة تتناسب مع ادارة الجودة الشاملة وفلسفتها لتدعيم التطبيق لها . وان القواعد والمثل والقيم المناسبة لهذه الثقافة ، لابد من ان تستمد وتجسد المفهوم الشمولي للجودة ، ومبادئ الجودة ، ومن بينها ما يأتي :

- 1- تشخيص وتلبية رغبات وتوقعات المستفيد .
- 2- تحديد المستفيد والمورد الداخلي لكل عامل او عملية .
- 3- تحمل المسؤولية عن العمل .
- 4- انجاز العمل بصورة صحيحة من المرة الاولى .

- 5- الولاء للمنظمة .
- 6- الشعور بالفخر بالعمل .
- 7- الجودة مسؤولية الجميع .
- 8- العيب الصفري .
- 9- تشجيع الابداع والابتكار .
- 10- العمل بروح الفريق .
- 11- التحسين المستمر الخ .

ويبين (العيد ، 2009 : 70-73) بان التغيير الثقافي يعتبر السر لتطبيق ادارة الجودة الشاملة ، ففي البداية يجب القيام ببعض المحاولات لتحديد التغييرات المطلوبة داخل الثقافة السائدة وماهي التغييرات التي يمكن احداثها بالنسبة للأعمال التي تبدو ذات اهمية محدودة في مجال الجودة؟ ويجب اداء الاعمال التي توصل رسالة ادارة الجودة الشاملة وتعزز التغييرات من خلال القيادة بإعطاء المثل . كما ان لتطبيق ادارة الجودة الشاملة تأثير في تغيير الثقافة التنظيمية بحيث تدفع بها الاتجاه نحو التحسين المستمر ، وقد يواجه هذا التغيير الثقافي صعوبات متعددة تصل الى حد الفشل في احداث تغييرات ثقافية بواسطة تطبيق منهج ادارة الجودة الشاملة مما ينعكس سلبا على المؤسسة .

ويرى (بركات ، 2007 : 55) بأنه يسهل عملية الربط بين مفهوم الثقافة التنظيمية ومفهوم ادارة الجودة الشاملة نظرا للعلاقة الوثيقة بينهما ، فالثقافة التنظيمية بما تحويه من قيم ومعتقدات واتجاهات يمكن ان تكون الارض الخصبة التي تدعم نمو واستمرار ونجاح نموذج ادارة الجودة الشاملة خاصة في القطاع العام ، وقد تشكل هذه الثقافة احد اهم العوائق التي تتعرض سبل النجاح هذا النموذج وذلك حين تتعارض قيمها ومعتقداتها مع الاسس والركائز التي يقوم عليها نموذج الجودة الشاملة . ان الثقافة التنظيمية هي معيار الحكم لمدى قبول بيئة التنظيم لإدخال فكرة او نموذج جديد ، كما انها تعكس قدرة المنظمة على التكيف مع اساليب وممارسات جديدة كممارسات الجودة الشاملة .

ويبين (الكيالي ، 2006 : 25) بأن بناء الثقافة التنظيمية ، ذات فائدة لإدارة الجودة الشاملة تتم من خلال الاتي :

- 1- جعل لغة الحديث والعمل والسلوك داخل المنظمة واحدة .
- 2- ربط الجماعات (والافراد) داخل المنظمة مع بعضها في نسق واحد ، لتحقيق غاية مشتركة وهي رسالة المنظمة .

3- تنمية روابط المودة بين العاملين من خلال اعتناق الجميع لقيم ومعتقدات تنظيمية واحدة (الثقافة التنظيمية) .

4- تحقيق رسالة المنظمة الجديدة بفاعلية كبيرة .

5- تفعيل عملية الاتصال داخل المنظمة .

6- زيادة كفاءة عملية اتخاذ القرارات .

ويرى (العزاوي و الجرجري ، 2006: 235) بأنه غالبا ما يتم الحكم على تنفيذ مفهوم ادارة الجودة الشاملة من زاوية الحاجة الى ادارة الثقافة المنظمة ، بحيث يقترح (Williams 1993) خمس طرائق اساسية تستخدم عادة من قبل الادارة في محاولاتها لإحداث التغيير الثقافي وهي :

1- تغيير الافراد العاملين في المنظمة من خلال الاعتماد سياسات معينة في التعيين ، والتغيبض مع التأكيد على اختيار الافراد ذوي المواقف والسلوكيات المطلوبة فضلا عن التأكد من امتلاكهم للممارسات الفنية والخبرات الثقافية .

2- نقل وتحريك الافراد الى وظائف جديدة وذلك لإحداث التغيير في الثقافات القانونية .

3- توفير التدريب اللازم للعاملين وتوفير نماذج مناسبة لأدوار الادارات والتي تلائم الثقافات المطلوبة .

4- تدريب العاملين على المهارات الجديدة التي تؤثر على مواقف او سلوكيات الوظائف .

5- تغيير بيئة العمل وسياسات الموارد البشرية واسلوب الادارة عموما .

ويبين (الزبيدي ومحمد ، 2008: 921) بأن التغيير الثقافي هو سر لتطبيق ادارة الجودة الشاملة ، اذ ان الملتهقين بالمنظمة ينتمون الى ثقافات خاصة متنوعة وبالرغم من ان الافراد يخضعون للثقافة العاملة وبالسلم القيمي العام للمجتمع الا انهم قد كونوا سلمهم القيمي الخاص بهم وما على المنظمة الا ان تحدد قيمها ومبادئها ومعتقداتها الخاصة بها وتحويلها الى قواعد ونظم ومعايير ونمط اداري ثم تقوم بتعريف الافراد المشاركين بالمنظمة بها .

وينظر (الطائي واخرون ، 2009: 216-217) الى ان تبني فلسفة ادارة الجودة الشاملة يلزم المنظمات تغيير ثقافتها التنظيمية ويتضح ذلك من خلال الاتي :

1- يعد ايجاد الثقافة التنظيمية تحديا كبيرا لنجاح برنامج ادارة الجودة الشاملة ، اذ ان ادارة الجودة الشاملة تؤثر مجموعة فروقات مهمة عن الادارة التقليدية .

2- تواجه الادارة تحديا لغرس الوعي بأهمية الجودة والعاملين جميعهم ، ودفعهم لتحسين جودة المنتج ، وان ذلك يتطلب تغيير ثقافة العمل الخاصة بالمنظمة ، ويجب ان يأتي هذا التغيير من المستويات العليا في المنظمة .

3- التأكد من مقدرة الفرد العامل في الاندماج والتعامل مع المؤشرات الجديدة التي تواجه توصيفا مختلفا للعمل ، وهذا يتطلب فتح الحوار مع الافراد العاملين والتشاور معهم بأمر العمل ، وسماع مشاكلهم ، والعمل على مشاركتهم في حل مسائل المتعلقة بتنفيذ ادارة الجودة الشاملة مما يؤدي الى تسهيل عملية تنفيذ هذا النظام والتغيير .

4- ان ادارة الجودة الشاملة مدخل جديد يتبنى خدمة الزبون ، وان الجودة تقود الى تغيير التنظيمي ، لأنها اصبحت القيمة المشتركة في برنامج ادارة الجودة الشاملة ، حيث سيتدفق للجودة كل شيء (الانظمة ، والاستراتيجية ، والهيكل ، والاسلوب والمهارات ، والموظفين) .

ويشير (عقيلي ، 2009:84-87) الى ان تغيير مجموعة المبادئ والقيم والمعتقدات التنظيمية السائدة بين اعضاء المنظمة وتوحيدها من خلال ثقافة تنظيمية جديدة ، يلعب دورا بارزا في تشكيل وتوجيه الانماط السلوكية داخلها ، بما يخدم اهداف استراتيجية ادارة الجودة الشاملة ورسالة المنظمة الجديدة . ويتطلب تطبيق ادارة الجودة الشاملة ، تغيير الثقافة التنظيمية القديمة التي يتم بوجوبها العمل الحالي في المنظمة ، الى ثقافة جديدة قائمة على المرتكزات الاساسية التي يحتاجها هذا التطبيق ، بشكل يجعله ممكنا وناجحا . والمنظمة التي تود تطبيق منهجية ادارة الجودة الشاملة ، يتوجب عليها وضع ثقافة تنظيمية جديدة بشكل توافق هذه المنهجية ، وتوافق ايضا المتغيرات البيئية الجديدة والخارجية ايضا ، بما يساعد على تحقيق رسالتها واستراتيجيتها الجديدين ، وجعلها قادرة على حل مشاكلها بفاعلية في حالة حدوثها .

استنادا على ما تقدم يرى الكتاب والباحثين ان هنالك علاقة ما بين الثقافة التنظيمية وادارة الجودة الشاملة ، بحيث ان (العنزي) يبين هذا الدور من خلال ثقافة الجودة ، اي ان للجودة ثقافة معينة ، لذلك لابد من تحليل الفجوة القائمة المرغوبة للجودة والقيم السائدة في المؤسسة . اما الاخر يرى بأنه لابد من بناء ثقافة المنظمة تتناسب مع ادارة الجودة الشاملة وفلسفتها لتدعيم التطبيق لها . وان القواعد والمثل والقيم المناسبة لهذه الثقافة ، لابد من ان تستمد وتجسد المفهوم الشمولي للجودة ومبادئها .

اما (العيد) فيعتبر التغيير في الثقافة السر لتطبيق ادارة الجودة الشاملة ، ففي البداية يجب القيام ببعض المحاولات لتحديد التغييرات المطلوبة داخل الثقافة السائدة ، كما ان لتطبيق ادارة الجودة الشاملة تأثير في تغيير الثقافة التنظيمية بحيث تدفع بها الاتجاه نحو التحسين المستمر

. ونظرة (بركات) تتعلق بما تحويه الثقافة التنظيمية من قيم ومعتقدات واتجاهات تكون الارض الخصبة لنجاح ادارة الجودة الشاملة في القطاع العام ، كما انها معيار الحكم لمدى قبول بيئة التنظيم لإدخال فكرة او نموذج جديد ، وتعكس قدرة المنظمة على التكيف مع اساليب وممارسات جديدة كممارسات الجودة الشاملة . اما الاخر فيربطها بلغة الحديث والعمل والسلوك داخل المنظمة وتنمية روابط المودة بين العاملين من خلال امتثال الجميع لقيم ومعتقدات تنظيمية واحدة (الثقافة التنظيمية) .

اما (الطائي واخرون) فيرون بأن ادارة الجودة الشاملة تواجه تحديا لغرس الوعي بأهمية الجودة والعاملين جميعهم ، ودفعهم لتحسين جودة المنتج ، وان ذلك يتطلب تغيير ثقافة العمل الخاصة بالمنظمة ، ويجب ان يأتي هذا التغيير من المستويات العليا في المنظمة . ويلاحظ (عقيلي) بأن تغيير مجموعة المبادئ والقيم والمعتقدات التنظيمية السائدة بين اعضاء المنظمة وتوحيدها من خلال ثقافة تنظيمية جديدة ، يلعب دورا بارزا في تشكيل وتوجيه الانماط السلوكية بداخلها ، بما يخدم اهداف استراتيجية ادارة الجودة الشاملة ورسالة المنظمة الجديدة ، ويتطلب تطبيق ادارة الجودة الشاملة ، تغيير الثقافة التنظيمية القديمة التي يتم بموجبها العمل الحالي في المنظمة ، الى ثقافة جديدة قائمة على المرتكزات الاساسية التي يحتاجها هذا التطبيق.

واخيرا يرى الباحث بأن تطبيق ادارة الجودة الشاملة تتطلب القبول من قبل جميع الافراد العاملين ، وان هذا القبول يحتاج الى غرس القناعة الكاملة لهذه الفكرة ، وهذه القناعة تأتي عن طريق الثقافة التنظيمية ، بحيث يتم تغيير ثقافة العاملين بما يتلاءم مع ادارة الجودة الشاملة حتى لا يتم مقاومة هذه الفكرة .

علاقة الهيكل التنظيمي بإدارة الجودة الشاملة : يبين (القيسي ، 2011 : 177) بأنه في ظل ادارة الجودة الشاملة لابد من اعادة تصميم هيكل المنظمة بما يتلاءم مع مفهوم وفلسفة ادارة الجودة الشاملة وتحقيق اقصى فاعلية في تطبيقها ، وبوجه عام تفضل الهياكل التنظيمية التي تتصف بالاتي :

- 1- الميل الى الهياكل المسطحة التي تعطي قدر اكبر من الاستقلالية للأفراد .
- 2- الميل الى اللامركزية .
- 3- الميل الى الهيكل العضوي او هيكل فريق العمل .
- 4- ضمان التكامل باليات مناسبة .

ويرى (محمد ، 2006 : 501) بأن العلاقة ما بين الهيكل التنظيمي وادارة الجودة الشاملة تكون من خلال (المنظمة وانظمة تخطيط الجودة ، وقيادة المنظمة والسيطرة ، وتصميم الاساليب والفحص) من جهة و(المسؤوليات ، والاتصالات ، والتوجيه) من جهة اخرى . وينظر (الوادي واخرون ، 2010 : 158) الى انه يستوجب تطبيق ادارة الجودة الشاملة التعديل في الهيكل التنظيمي دفعا للروتين والتعقيدات الادارية ، وذلك بتحقيق التكامل بين المستويات والوحدات الادارية ، كي يعملوا كفريق واحد . واجراء التعديلات في الهيكل بحيث يسهل تنفيذ ادارة الجودة الشاملة ، ورغم اختلاف الهياكل التنظيمية غالبا فهي تشترك في وجود الوحدات الادارية المختلفة للمنظمة ، ووضوح التخصص والمهام ، اضافة لتحديد نطاق الاشراف وخط السلطة والمسؤولية .

ويبين (جودة ، 2009 : 50) بأن الهيكل التنظيمي الطويل ذو المستويات الادارية الكثيرة بحاجة الى ان يتغير الى شكل اخر يتناسب مع تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة . الهيكل التنظيمي الجديد والذي يتناسب مع ادارة الجودة الشاملة يجب ان يتضمن دور فرق العمل ومجموعات العمل بداخله ، وذلك لان ادارة الجودة الشاملة تركز على دور فرق العمل الاساس لتحقيق اهداف المنظمة . وبناء عليه فإن الهيكل التنظيمي الاكثر ملائمة يكون افقيا او منبسطا بحيث يتوفر للأفراد وفرق العمل صلاحيات اكبر واستقلالية اعلى .

ويرى (عقيلي ، 2009 : 87-89) بأنه لم يعد الهيكل التنظيمي التقليدي العمودي الطويل الذي يسمى بالهيرركية Hierarchy ذو المستويات الادارية المتعددة مناسبة لمنهجية ادارة الجودة الشاملة ، لما يسببه من مشاكل وتعقيد وبطء في العمل في المنظمة عموما . ولم تعد المنظمة التقليدية الطويلة Tall organization ذات الهرم التنظيمي العمودي الطويل يتناسب مع المنظمة المعاصرة التي تطبق منهجية ادارة الجودة الشاملة ، لما يسببه هذا الهيكل من مشاكل معروفة اهمها ما يلي :

- 1- يضع حواجز بين الوحدات (التقسيمات) الادارية ، حيث يكون نشاط كل منها منفصلا عن الاخرى ، نظرا للمبالغة في تقسيم العمل والتخصص .
- 2- نتيجة التركيز على التخصص الضيق ، ووجود حواجز بين الوحدات الادارية ، تصبح النظرة السائدة للعمل داخل المنظمة نظرة جزئية .
- 3- ضعف الترابط نتيجة الانحسار الاهتمامات ضمن كل وحدة ادارية على حده .
- 4- بعد قاعدة الهرم التنظيمي عن قاعدته بسبب طول خطوط الاتصال ، وهذا ما يضعف من الروابط الاجتماعية بين الادارة العليا وقاعدة الهرم التنظيمي .

5- ضعف التنسيق .

6- مركزية السلطة ، وبطء في اتخاذ القرارات وانجاز الاعمال . اذ الهيكل التنظيمي المطلوب يدعى بمدخل النظام الكلي The whole integrated system Approach الذي ينظر الى المنظمة وهيكلها التنظيمي الكلي على انه مكون من هياكل تنظيمية (انظمة) فرعية متكاملة مع بعضها البعض في سبيل تحقيق هدف كلي مشترك هو هدف المنظمة ، فالهياكل الفرعية هي عبارة عن فرق عمل متكاملة ، يتحول بموجبها الهيكل التنظيمي العمودي الطويل الى هيكل افقي ، بحيث يشجع المديرين على ان ينظروا للخطة وللعمل فيها نظرة كلية وليست جزئية ، فعمل الانظمة او الهياكل التنظيمية الفرعية مترابطة مع بعضه عموديا وافقيا .

ويبين (الكيالي ، 2006: 27) بأن النظام الكلي المتكامل الذي ينظر للمنظمة وهيكلها على انه يتكون من هياكل فرعية متكاملة مع بعضها البعض لتحقيق هدف كلي مشترك . ان الهيكل التنظيمي الجديد يؤدي الى انسياب العمل بشكل افقي وعمودي في ان واحد . ويسهل انتقال الاوامر والتوجيهات والمعلومات بسرعة وسير . كما يخف من حدة الروتين . ويستلزم تطبيق ادارة الجودة الشاملة تحويل اسلوب تنفيذ نشاط المنظمة الكلي من اسلوب الاعمال Operation الى اسلوب العمليات Processes وبالشكل الاتي :

-اسلوب الاعمال Operation : مهمة او عمل واحد يجري تنفيذه من بدايته وحتى نهايته من قبل شخص واحد ، او مجموعة عمل واحدة .

-اسلوب العمليات Processes : مهمة او عمل يجري تقسيمه الى مراحل مترابطة على شكل سلسلة كل مرحلة ينفذها فرد او مجموعة عمل واحدة بحيث تكون كل مرحلة مرتبطة بالمرحلة السابقة وبالمرحلة اللاحقة لتطبيق سلسلة الجودة . بهذا الشكل يكون اسلوب العمليات قد حققت الغاية المنشودة ، وهي احداث التكامل والترابط .

وينظر (جابلونسكي ، 1993: 4) الى انه يتطلب تطبيق ادارة الجودة الشاملة بنجاح وجوب التعرف بادئ ذي بدء على الهيكل التنظيمي الحالي للمنشأة الذي يتكون في شكله التقليدي من ثلاث مستويات :

1- مستوى الادارة العليا ويشمل الذين يضعون السياسة العليا للمنشأة .

2- مستوى الادارة الوسطى وهم من يشكلون الجهاز الاشرافي .

3- مستوى القوى العاملة ويشمل الذين ينفذون العمليات الانتاجية من البداية للنهاية .

استنادا على ما تقدم يرى الباحث بأن الكاتب (القيسي) يبين علاقة الهيكل التنظيمي بإدارة الجودة الشاملة من خلال اعادة تصميم هيكل المنظمة بما يتلاءم مع مفهوم وفلسفة ادارة الجودة الشاملة وتحقيق اقصى فاعلية في تطبيقها ، وانها تفضل الهياكل المسطحة التي تعطي قدر اكبر

من الاستقلالية للأفراد والميل الى اللامركزية والهيكل العضوي او هيكل فريق العمل المتكامل بأليات مناسبة . ويذهب (الوادي واخرون) بأنه يتم اجراء التعديلات في الهياكل بحيث يسهل تنفيذ ادارة الجودة الشاملة.

اما (جودة) و(عقلي) فيشيران الى ان الهيكل التنظيمي الطويل ذو المستويات الادارية الكثيرة بحاجة الى ان يتغير الى شكل اخر يتناسب مع تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة ، وان الهيكل التنظيمي الجديد الذي يتناسب مع ادارة الجودة الشاملة يجب ان يضمن دور فرق العمل ومجموعات العمل بداخله لان ادارة الجودة الشاملة تركز على دور فرق العمل الاساس لتحقيق اهداف المنظمة ، وبناءً على ذلك فإن الهيكل التنظيمي الاكثر ملائمة يكون افقيا او منبسطة بحيث يتوفر للأفراد وفرق العمل صلاحيات اكبر واستقلالية اعلى .

واخيرا يرى الباحث بأن الهيكل التنظيمي الملائم لتطبيق ادارة الجودة الشاملة يجب ان يتكون من هياكل فرعية متكاملة مع بعضها البعض لتحقيق هدف كلي مشترك وان يضمن دور فرق العمل ومجموعات العمل بداخله لان ادارة الجودة الشاملة تركز على المشاركة الكاملة للعاملين باعتبارها احدى مؤشراتنا ، وان التركيز على فرق العمل يتم من خلال اعطاء صلاحيات واسعة لهم بما يتناسب مع تطبيق منهجية ادارة الجودة الشاملة .

العلاقة ما بين التقانة وبين ادارة الجودة الشاملة : يبين (العامري والغالي ، 2008 : 128) بأنه ساعدت التكنولوجيا كثيرا في الارتقاء بمستوى الجودة من خلال مساعدة العاملين في تحقيق تكامل العمليات مع تفضيلات الزبائن واجراء تغييرات في المنتجات بسرعة وبكفاءة واطئة . وقد ظهرت مصطلحات مثل الانتاج الرشيق الذي يعني استخدام التكنولوجيا لتحقيق انسيابية عالية في نظم الانتاج تعتمد على مجاميع صغيرة من العاملين ، اما نظام الانتاج المرن فهو نظام انتاج يستفيد من تكنولوجيا بشكل كبير السماح بأجراء تغييرات سريعة وبكفاءة لإنتاج منتجات مختلفة او اجراء تغييرات في المنتجات الموجودة حاليا ، كما ظهر مصطلح اخر وهو الإيضاء الواسع الذي يعني انتاج منتجات بناء على الذوق الفردي للزبون لمنتجات كانت تنتج بشكل دفعات كبيرة . وان هذه الانماط يرتبط ارتباطا وثيقا بالجودة وحرص المنظمة على اقتناء التكنولوجيا المتطورة لتضمين هذه الجودة بمنتجاتها . ولعل مرحلة تصميم المنتج اصبحت سلاحا فعالا في المنافسة في ميدان الاعمال في عالم اليوم ، حيث يسهل التصميم عملية التصنيع كما يعتبر عامل جذب مهم للزبون .

ويبين (محمد ، 2006 : 501) بأن العلاقة ما بين التقانة وادارة الجودة الشاملة تكمن من خلال الخط الانتاجي ونظام المعلومات .

استناد على ما تقدم يرى الباحث بأن للتقانة دور في تطبيق ادارة الجودة الشاملة من خلال استخدام اساليب ووسائل وطرق ومناهج معينة باعتبارها تقانات لتطبيق ادارة الجودة الشاملة ، حيث ان التحسين المستمر تأتي من خلال استخدامات هذه الاساليب ووسائل والمكائن والاجهزة والمعدات الجديدة ومتغيرة ، وكذلك بالنسبة لتدريب العاملين على الجودة بحاجة الى اساليب حديثة (اي تقانات متقدمة وجديدة) ، وكذلك الحال بالنسبة لاتخاذ القرارات على الحقائق والوقائع بحاجة الى اساليب ووسائل وطرق متغيرة ومتجددة كي تتخذ القرارات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة . وحتى التركيز على الزبون بحاجة الى تغييرات تقانية في الاجهزة والمكائن والمعدات والاساليب والطرق .

العلاقة ما بين الموارد البشرية وادارة الجودة الشاملة : يرى (العزاوي ، د. ت : 136-137) بأنه يجب ان يكون الافراد الذين يقومون بأعمال تؤثر على جودة المنتج من ذوي المقدرة القائمة على التعليم المناسب ، والتدريب ، والمهارات ، والخبرة . وعلى الادارة ان تحسن الفعالية والكفاءة للمنظمة متضمنة نظام ادارة الجودة ، من خلال اشراك ودعم الافراد ، وكأسناد لأهداف تحسين الاداء . يجب على المنظمة ان تشجع اشراك وتطوير افرادها من خلال :

أ - التدريب المستمر وتخطيط المهنة (المواقع الوظيفية) .

ب - تعريف (تحديد) المسؤوليات والصلاحيات .

ج - تأسيس اهداف الفرد والفريق ، وادارة عملية الاداء وتقييم النتائج .

د - تيسير تسهيل الاتصال المفتوح والمتبادل للمعلومات .

ز - المراجعة المستمرة لحاجات الافراد .

ح - ايجاد الظروف المناسبة للابتكار .

ط - التأكيد على فرق العمل الفاعلة .

ك - ايصال المقترحات والافكار .

ل - استخدام المقاييس الخاصة برضا الافراد .

ي- البحث والاستفسار عن اسباب مغادرة الافراد وترك المنظمة .

ويشير (العالم ، 2010: 50) الى ان الفكرة الاجمالية لفكرة (ادارة الجودة الشاملة) هي قدرة المؤسسة او الشركة على الوصول الى المقدرة التامة لجميع العاملين لديها والاستفادة من

الكم الهائل من الابداع الكامن لديهم . على اصحاب العمل ايجاد الجو العام وايجاد الاجهزة المطلوبة من اجل التشجيع للحصول على افكار العاملين وانسيابها ومناقشتها وذلك في مجال تحسين الجودة وتأكيدھا وكذلك مكافأتهم على افكارهم البناءة في حالة نجاحها في التطبيق .

وينظر (الكيالي ، 2006: 51) بأن الموارد البشرية الذين يؤدون اعملا تؤثر على جودة المنتج ويجب ان يكونوا ذوي كفاءة عالية وعلى اساس من التعلم والتدريب والخبرة والمهارة المناسبة وبيبين (محمد واخرون ، د. ت : 16-18) بأن نجاح او فشل ادارة الجودة الشاملة يعتمد على الطريقة التي ينفذ بها العمل من خلال العاملين في كل المستويات . وتمتلك جميع العمليات الناجحة لتحسين النوعية خمسة الاطوار متكاملة ومتداخلة وهي : التأليف وبناء الفريق والابداع التكنولوجي والتدريب والتخطيط الاستراتيجي . وان ادارة الموارد البشرية ركيزة مهمة من ركائز الجودة الشاملة . اذ ان نجاح اي منظمة يعتمد على اداء العاملين فيها في جميع المستويات . وهذا يتطلب ان يكونوا محل الاهتمام في جميع النواحي بدءا من عملية التوظيف مروراً بعملية التعويض والتقييم وبرامج التدريب والتطوير ، وبناء فرق العمل ذاتية للإدارة و انتهاء بالمشاركة والتعاون في اظهار المشكلات وايجاد الحلول المناسبة لها لتحقيق التحسين المستمر .

وبيبين (العزاوي والجريري ، 2006: 39) بأن تقانات تدخل العاملين ينظر اليها بكونها العامل المساعد الهام لأحداث التغيير في تنفيذ ادارة الجودة الشاملة ، بل يدخل في صميم مبادئ هذا النظام ولكن يتوجب على الادارة ان تفعل ما بوسعها لملاحظة ومتابعة العلاقات الصناعية وتطبيقات ادارة الجودة الشاملة لتجنب السقوط في مصيدة اهمال هذا المفهوم ، اذ ان تنفيذه يتطلب اهتماما دقيقا بقضايا ادارة الموارد البشرية ، واعتمادا على ما تقدم من تحليل نشاطات كل من ادارة الموارد البشرية وادارة الجودة الشاملة والعلاقة بينهما يتضح دور واهمية ادارة الموارد البشرية في المنظمة متمثلة بنشاطاتها في تطبيق ادارة الجودة الشاملة واسهامها في ايجاد ثقافة الجودة لدى العاملين فيها .

ويرى (جمال والعبدي ، 2013: 62) بان العلاقة بين ادارة الموارد البشرية وادارة الجودة الشاملة ما زالت قائمة قيد التبلور وينبغي ان تكون العلاقة بينهما قائمة على اساس التكامل بينهما فعلى ادارة الجودة الشاملة ان تستوعب اهمية الدور الذي تلعبه ادارة الموارد البشرية كما على ادارة الموارد البشرية ان تكيف بالمقابل انظمتها السابقة باعتناق انظمة جديدة قادرة على احداث التغيير في ثقافة الافراد واتجاهاتهم وتنمية قابليتهم بما يتلاءم مع المتغيرات الحاصلة في البيئة كشرط اساسي لنجاح ادارة الجودة الشاملة .

ويشير (السلمي ،د. ت: 13-14) الى انه يتوزع العمل في نظم ادارة الجودة الشاملة بين خبراء الجودة الذين يتولون مهام التصميم والتخطيط واعداد البرامج والمعايير والمقاييس وغيرها من المهام الفنية التخصصية ، ومنفذو الجودة وهم جميع العاملين في المنظمة على اختلاف تخصصاتهم ومستوياتهم الوظيفية . بمعنى اخر ان جميع العاملين في المنظمة هم اعضاء في فريق الجودة المتكامل .

ويتطلب التطبيق الفعال لنظم ادارة الجودة الشاملة في المنظمات التعليمية شأنها شأن جميع المنظمات الاخرى . اختيار فريق الخبراء بعناية وتوفير كل المقومات والمساعدات التقنية والتنظيمية التي يمكنهم من اداء مهامهم على اعلى مستوى من الدقة والتميز . في نفس الوقت تهتم المنظمات بأعداد برامج للتوعية بأهمية الجودة ومسؤولية كل فرد في المنظمة عنها ، وتنظيم برامج تدريبية لشرح نظام الجودة المطبق في المنظمة وتدريب العاملين على مؤشرات تطبيقه بفعالية . وفي المنظمات التعليمية لا بد ان يشمل هذا التدريب اعضاء هيئات التدريس وفريق الادارة بالجامعة وكلياتها والمعاهد العليا والعاملين الاداريين والتخصصيين من غير اعضاء هيئات التدريس .

ويبين (قاسمي ، 2009: 172) بأن تطبيق المدخل الاداري يتطلب استخدام نظام الادارة بالمشاركة والعمل بروح الفريق ووضع نظام قوي للحوافز ، بالإضافة الى التكثيف من البرامج التدريبية المرتكزة على الامور المتعلقة بنظام الادارة بالجودة الشاملة .

استنادا على ما تقدم يرى احد الباحثين بان الفكرة الاجمالية لفكرة ادارة الجودة الشاملة هي قدرة المؤسسة على الوصول الى المقدره التامة لجميع العاملين لديها والاستفادة من الكم الهائل من الابداع الكامن لديهم . ويرى الاخر بأن الموارد البشرية الذين يؤدون اعمالا تؤثر على جودة المنتج ، يجب ان يكونوا ذوي كفاءة عالية وعلى اساس من التعلم والتدريب والخبرة والمهارة المناسبة . ويذهب الاخر الى ان نجاح او فشل ادارة الجودة الشاملة يعتمد على الطريقة التي ينفذ بها العمل من خلال العاملين في كل المستويات ، وتمتلك جميع العمليات الناجحة لتحسين النوعية خمسة اطوار متكاملة وهي : التأليف وبناء الفريق والابداع التكنولوجي والتدريب والتخطيط الاستراتيجي وان ادارة الموارد البشرية ركيزة مهمة من ركائز ادارة الجودة الشاملة . اذ ان نجاح اي منظمة يعتمد على اداء العاملين فيها في جميع المستويات . وهذا يتطلب ان يكونوا محل الاهتمام في جميع النواحي لتحقيق التحسين المستمر .

اما (العزاوي والجرجري) فينظران الى ان تقانات تدخل العاملين ينظر اليها بكونها العامل المساعد الهام لأحداث التغيير في تنفيذ ادارة الجودة الشاملة . ولعل (جمال والبيدي) يذهبان

الى ان على ادارة الموارد البشرية ان تكيف بالمقابل انظمتها السابقة بالقبول انظمة جديدة قادرة على احداث التغيير في ثقافة الافراد واتجاهاتهم وتنمية قابلياتهم بما يتلاءم مع المتغيرات الحاصلة في البيئة كشرط اساسي لنجاح ادارة الجودة الشاملة . اما فكرة (السلمي) يتمثل في انه يتوزع العمل في نظم ادارة الجودة الشاملة بين خبراء الجودة الذين يتولون مهام معينة ومنفذو الجودة هم جميع العاملين .

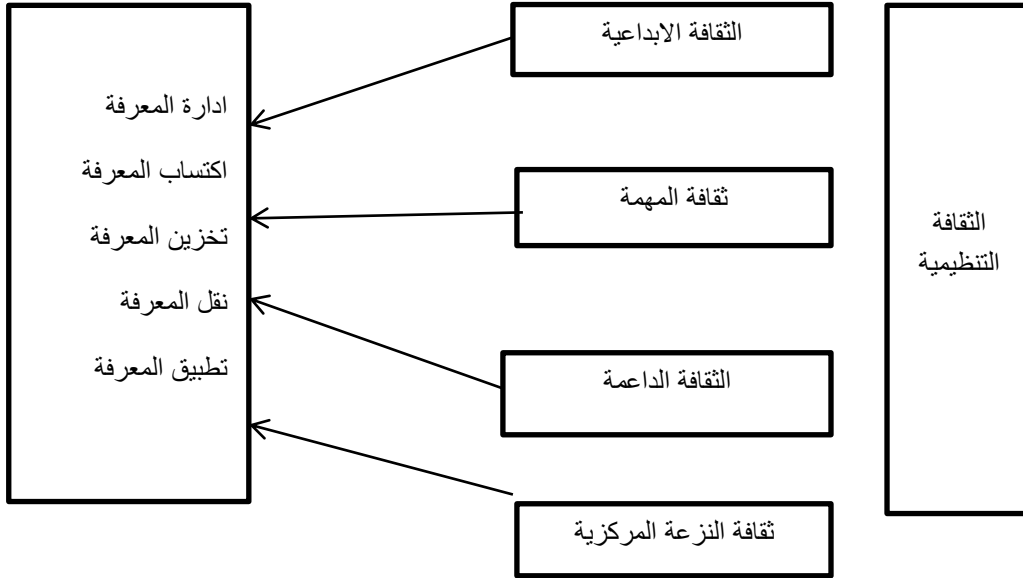
واخيرا يرى الباحث بان الموارد البشرية تعتبر موردا هاما جدا في المنظمة ، وان تطبيق اي برنامج لابد لهذا المورد ان يكون دور في تطبيقه ، ولعل ادارة الجودة الشاملة احد البرامج هذه . وان نجاح او فشل هذا التطبيق يعتمد على مدى تفاعل الموارد البشرية وذلك من خلال تدريبهم وتعليمهم وتغيير ثقافتهم بما يتلاءم مع ثقافة ادارة الجودة الشاملة .

ب-علاقة التغيير الاستراتيجي بإدارة المعرفة : بعد ان تم دراسة العلاقة ما بين التغيير الاستراتيجي وادارة الجودة الشاملة بشكل عام وبشكل مفصل عن كل مجال من مجالات التغيير الاستراتيجي ، لابد لنا ان نتطرق الى العلاقة ما بين المتغير الرئيسي الاخر الا وهو (ادارة المعرفة) وعلاقتها بمجالات التغيير الاستراتيجي متضمنا الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي والتقانة والموارد البشرية وفيما يلي توضيح ذلك :

علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة المعرفة : ينظر (عبدالمالك ، 2012: 94-99) الى ان عملية ايجاد المعرفة تعتمد على ايجاد الثقافة السلوكية السائدة في المؤسسة على هيكلها التنظيمي . وتلعب الثقافة التنظيمية دورا بارزا اهميتها اكثر في المؤسسات الي تركز على المعرفة كميزة تنافسية لها من خلال مساهمتها الرئيسية في ايجاد المعرفة الجديدة او في نشر وتبادل المعرفة الموجودة . وتلعب الثقافة التنظيمية سواء كانت فردية او مؤسساتية الدور الحاسم في المعرفة ، حيث ان قسما كبيرا من المعرفة موجود في اذهان الافراد العاملين في المؤسسة وهم الذين يولدون المعرفة ، ويكون ايجاد للثقافة الايجابية الداعمة للمعرفة عن طريق توظيف الافراد المؤهلين من حيث المعرفة والخبرة والقدرة على توليد المعرفة وحشد همهم بالحوافز . اما الثقافة التنظيمية التي يتكون من القيم والمعتقدات المجتمعية تؤثر تأثيرا بالغا على عملية اتخاذ القرارات بشكل عام .

ويبين (عبابنة وحتاملة : 653) تلك العلاقة من خلال المخطط الآتي :

الشكل رقم (2-15) العلاقة ما بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة



المصدر : عبابنة ، رائد اسماعيل وحتاملة ، ماجد احمد ، (2011) ، دور الثقافة التنظيمية في دعم ادارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الاردن ، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال ، عمادة البحث العلمي ، الجامعة الاردنية ، المجلد 9 ، العدد 4 ، 653 ، (httpsjournal. ju. edu

ويرى (شيشون ، 2011 : 61-62) بأن للثقافة التنظيمية ارتباط وثيق بإجمالي القيم ، المعتقدات والافتراضات ، التجارب والخبرات التي يحملها العاملون بالمنظمة ، وبحكم ان لهذه العناصر دورا هاما في تشكيل العديد من المعايير وتجسيد الكثير من الممارسات والقرارات في المواقف والاطوار المختلفة ، فإن هذه الثقافة تعد حاضنة اساسية لمعارف المنظمة ، وعليه فإن تبادل وتقاسم هذه المعارف فيما بين الافراد والمجموعات لإنشاء الافكار الابداعية يتطلب من مسؤولي المنظمة العمل على تعزيز مبادئ الثقة والامان والمشاركة لإيجاد التفاعل والتواصل الداعم للتدفق الفعال للمعرفة في مختلف الاتجاهات والمستويات . وهو ما يعني ضرورة الاهتمام ببناء ثقافة تنظيمية اساسها التعاون والنجاح الجماعي وليس المنافسة والنجاح الفردي وذلك في ابعادها المختلفة (المظهر الخارجي ، القيم الظاهرة والقيم غير الملموسة) مع ضرورة تطوير نظم الحوافز والمكافآت الجماعية لتشجيع الافراد على الانسجام معها دون اغفال لطبيعة المرحلة التي تمر بها المنظمة ، وذلك لتوفير الوسط الملائم لدعم عملية تطبيق ادارة المعرفة .

ويبين (درويش ، 2007: 64) بان تغيير ثقافة المنظمة تجاه المعرفة (في المنظمات المتقدمة) من وضعية ان تولد المعرفة مسؤولية فريق او مجتمع المعرفة الى ان توليد ، والتشارك ، والاستخدام للمعرفة مسؤولية كل فرد في المنظمة . و يبين بأنه في بعض الاحوال بعض المنظمات قد لا يكون هناك تقدير او دراية بإدارة المعرفة ، وهو ما يستدعي العمل على نشر ثقافة المعرفة واهميتها لتطوير المنظمات .

ويرى (ابو خضير ، 2009: 12-13) بأنه يتطلب تطبيق ادارة المعرفة ايجاد ثقافة ايجابية داعمة لإنتاج المعرفة وتقاسمها وتأسيس بيئة تنظيمية تقوم على اساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة في العلاقات بين الافراد وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة للمعرفة . الثقافة الفردية والمؤسسية تلعب دورا مهما وفاعلا في ذلك . ولتوليد ثقافة مؤسسية تجاه المعرفة (ثقافة المعرفة) لابد من وجود مناخ تنظيمي مناسب قائم على الثقافة ويقدر جهود افراد المعرفة ويشجع على تشارك المعرفة ، وهذا يتطلب ايضا وجود نظام حوافز يدفع الافراد الى تقاسم المعرفة .

وينظر (كورتل ، 2007: 273-274) الى ان الثقافة التنظيمية الاجتماعية تعتبر من ابعاد ادارة المعرفة ويتعلق بسلوكيات المجموعات ، والافراد داخل المنظمة ، كل ما يخص عاداتهم ، ثقافتهم المهنية ، قدراتهم على انشاء علاقات تفاعلية ذكية ، كفاءاتهم . ويرى (<https://space.unv.31>) بان الثقافة التنظيمية تساعد افراد المؤسسة في التغلب على المشكلات الداخلية والخارجية التي يواجهونها ، ومن ثم يتم تعليم هذه الثقافة الى الاعضاء الجدد الداخلين الى المؤسسة كطريقة او اسلوب للإدراك والتفكير والاحساس فيما يتعلق بتلك المشكلات ويجب على ثقافة المنظمة ان تعمل على تشجيع التشارك في المعرفة والتخلص من الاسباب التي تدفع الافراد الى التردد في توليد المعرفة والتشارك فيها واستخدامها لان الثقافة تؤثر في السلوكيات التي تعتبر اساسية من اجل توليد المعرفة والتشارك فيها .

ويبين (البياتي والزويبي ، 2014: 130) بأن الثقافة التنظيمية تعتبر من ابعاد البنى التحتية لإدارة المعرفة وذلك من خلال فهم قيم ممارسة ادارة المعرفة ودعم القيادة العليا لإدارة المعرفة في كل مستويات التنظيمية وتشجع التفاعلات التي تعمق من مشاركة المعرفة واكتسابها ويبين (الهزاني ، 2011: 26 - 27) بأن تطبيق ادارة المعرفة في اية منظمة يتطلب ان تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وادارة المعرفة ، وان تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل ، وتبادل الافكار ومساعدة الآخرين ، والقُدوة والمثل الاعلى للقيادة الفعالة التي تعتنى بالمعرفة والعوامل التي تساعد وتحفز على تبني مفهوم

ادارة المعرفة . وان الثقافة التنظيمية التي تدعم المعرفة وتساعد على توليدها والتشارك فيها عنصر اساسي لبناء ادارة المعرفة في اي منظمة او مؤسسة فهي بمثابة الحافز والمحرك نحو التغيير والتطوير الا ان غياب الثقافة التنظيمية يوجد تحدي صعب يواجه المنظمات والمؤسسات

ويضيف (الهزاني، 27-28) بأن وجود ثقافة التنظيمية التي تدعم المعرفة وتساعد على توليدها والتشارك فيها عنصر اساسي لبناء ادارة المعرفة في اي منظمة او مؤسسة فهي بمثابة الحافز والمحرك نحو التغيير والتطوير الا ان غياب الثقافة التنظيمية يوجه تحدي صعب يواجه المنظمات والمؤسسات ومن الحلول المقترحة لمواجهة تحديات الثقافة التنظيمية المتمثلة بالاتي :

- 1- تأسيس رؤية وافكار تتناسب مع التركيز على التعلم لمشاركة المعرفة .
 - 2- ضرورة التحدث مع العاملين في المنظمات حول اهمية تغيير هذه الثقافة ، وحول مدى الاستفادة التي يمكن للمنظمة تحقيقها عن طريق نشر هذه الثقافة داخل المؤسسة ، وكذلك بيان الى اي مدى قد تفقد المنظمة الكثير من فاعليتها وكفاءتها بغياب مثل هذه الثقافة .
 - 3- ضرورة التخلص من الاعتقاد بأن معرفة الافراد لأنفسهم لا قيمة لها وبالتالي عدم الفهم الحقيقي لإدارة المعرفة قبل ادخال مفهوم الثقافة التنظيمية .
 - 4- ضرورة التركيز على تعزيز الثقافة التنظيمية المبدعة والمحفزة للعاملين .
 - 5- تعميم قيم وقصص اخلاقية ومهنية واجتماعية بين العاملين لتعزيز الثقافة التنظيمية .
- استنادا على ما تقدم يرى (الهزاني) بأن الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل ، وتبادل الافكار ومساعدة الاخرين ، والقوة والمثل الاعلى للقيادة الفعالة التي تعتنى بالمعرفة والعوامل التي تساعد وتحفز على تبني مفهوم ادارة المعرفة . وان الثقافة التنظيمية التي تدعم المعرفة وتساعد على توليدها والتشارك فيها عنصر اساسي لبناء ادارة المعرفة في اي منظمة . اما الاخر فيرى بأن عملية ايجاد المعرفة تعتمد على ايجاد الثقافة السلوكية في المؤسسة على هيكلها التنظيمي . وتلعب الثقافة التنظيمية دورا بارزا اهميتها اكثر في المؤسسات التي تركز على المعرفة كميزة تنافسية لها من خلال مساهمتها الرئيسية في ايجاد المعرفة الجديدة او في نشر وتبادل المعرفة الموجودة . وتلعب الثقافة التنظيمية سواء كانت فردية او مؤسساتية الدور الحاسم في المعرفة .

اما (عبابنة وحتاملة) يبينان العلاقة من خلال المخطط رقم (16) والتي يتم تقسيم الثقافة التنظيمية الى الثقافة الابداعية وثقافة المهمة والثقافة الداعمة وثقافة النزعة المركزية وذلك بالتأثير على عمليات ادارة المعرفة ، ولعل (شيشون) يربط ذلك من خلال بناء ثقافة تنظيمية

اساسها التعاون والنجاح الجماعي وذلك لتطوير الوسط الملائم لدعم عملية تطبيق ادارة المعرفة . ويذهب (ابو خضير) الى انه يتطلب تطبيق ادارة المعرفة ايجاد ثقافة ايجابية داعمة لإنتاج المعرفة وتقاسمها وتأسيس بيئة تنظيمية تقوم على اساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة في العلاقات بين الافراد وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة للمعرفة .

اما الاخر فيركز على انه يجب على ثقافة المنظمة ان تعمل على تشجيع التشارك في المعرفة والتخلص من الاسباب التي تدفع الافراد الى تردد في توليد المعرفة والتشارك فيها واستخدامها لان الثقافة تؤثر في سلوكيات التي تعتبر اساسية من اجل توليد المعرفة والتشارك فيها . اما (البياتي والزويبي) فيعتبران بأن الثقافة التنظيمية تعتبر من ابعاد البنى التحتية لإدارة المعرفة ، ولعل (الهزاني) يعتبر وجود ثقافة تنظيمية التي تدعم المعرفة وتساعد على توليدها والتشارك فيها عنصر اساسي لبناء ادارة المعرفة في اي منظمة .

علاقة الهيكل التنظيمي بإدارة المعرفة : يبين (عابنة وحتاملة ، 2013 : 657) و(صالح وباني ، 2013 : 55) بان الهياكل التنظيمي الاكثر ملائمة لإدارة المعرفة هي التي تتسم بالمرونة والتكيف مع البيئة وسهولة الاتصالات وقدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات ويتم ذلك بتبني الهيكل التنظيمي الافقي والبعد عن الشكل الهرمي ، وتبني اللامركزية التي تستند الى تدفق وانتشار معرفي في المنظمة كلها ويشارك الجميع في ايجادها وممارستها من خلال نمط العمل الجماعي في فرق عمل ذاتية . ويرى (البياتي والزويبي ، 2014 : 130) بأن الهيكل التنظيمي يعتبر من ضمن ابعاد البنى التحتية لإدارة المعرفة وذلك من جماعة الممارسة وهياكل وادوار خاصة والوصول والعمق .

ويبين (العنونة والعوضي ، 2011 : 12) بأن الهيكل التنظيمي يعد من المؤشرات الاساسية لنجاح اي عمل بما يحتويه من مفردات قد تقيد الحرية بالعمل وابداء الابداعات الكامنة لدى الموظفين ، لذا لا بد ان يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة ليستطيع افراد المعرفة بدأ ابداعاتهم والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة ، اذ تتحكم بكيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وادارتها وتخزينها وتعزيزها ومضاعفتها واعادة استخدامها ، ويتعلق ايضا بتحديد وتجديد الاجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة وذات كفاءة من اجل كسب قيمة اقتصادية جديدة .

استنادا على ما تقدم يرى الباحث بأن (عابنة وحتاملة) و(صالح وباني) يركزان على ان الهياكل التنظيمية التي تتسم بالمرونة والتكيف مع البيئة وسهولة الاتصالات في ادارة المعرفة . بينما يبين (البياتي والزويبي) بان الهيكل التنظيمي يعتبر من ضمن ابعاد البنى التحتية لإدارة

المعرفة . اما (العنونة والعوضي) فيذهبان الى ان الهيكل التنظيمي يتصف بالمرونة ليستطيع افراد المعرفة بدأ ابداعاتهم والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة ، اذ تتحكم بكيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وادارتها وتخزينها وتعزيزها ومضاعفتها واعادة استخدامها . ويتفق الباحث مع رأي (عابنة وحتاملة) في علاقة الهيكل التنظيمي بإدارة المعرفة وذلك لان الهياكل التنظيمية التي تتصف بالمرونة والتكيف يمكن تغييرها في الوقت المناسب للحصول على توليد المعرفة وخبزنها وتوزيعها وتطبيقها .

علاقة الثقافة بإدارة المعرفة : يبين (الهزاني ، 2011: 33) بأن البعض يرى بأن التكنولوجيا هي اهم محدد لإدارة المعرفة ، فالمنظمات التي توظف التكنولوجيا بأفضل طريقة لإدارة المعرفة ستكون الاحسن قدرة على البقاء والاستمرارية في ظل المنافسة الموجودة حاليا في سوق الخدمات والسلع . وتستخدم تكنولوجيا المعلومات في جمع وتصنيف واعداد وتخزين وتوصيل واعداد البيانات بين الاجهزة والاشخاص والمنظمات من خلال وسائط متعددة . ومن شأن استخدام تكنولوجيا المعلومات في برامج ادارة المعرفة تحسين قدرة العاملين على الاتصال ببعضهم البعض لعدم وجود الحواجز التي تكون موجودة بسبب المكان والزمان والمستوى الوظيفي . بالإضافة الى اتاحة مرونة اكثر في التعامل مع المعلومات والبيانات ، وذلك لوجود قواعد بيانات وامكانية تشغيلها عن بعد وفي اي مكان ، وهي متاحة للمعرفة .

وهي في حوزة اشخاص بعينهم وعلى ضوء ذلك لا بد من توفير البنية الاساسية التقنية والمكونات المادية الاجهزة (The hardware) والمستخدمه في ادخال ومعالجة واخراج البيانات والمعلومات ودمجها مع البرمجيات (Software) وذلك لدعم ادارة المعرفة والتعلم التنظيمي عن طريق حرية الوصول الى المعرفة والتشارك فيها باستخدام وسائط تكنولوجياية متعددة مثل البريد الالكتروني . ونظم دعم القرار، ومؤتمرات ، والبرمجيات الحديثة للنظم المتقدمة لدعم القرار ، وتحسين العمل الجماعي بين المتخصصين المنشرين جغرافيا .

ويبين (شيشون ، 2011: 64) بأنه في ظل التنامي المستمر للاتجاه الذي يرى بان تنفيذ مبادرات ادارة المعرفة على مستوى المنظمات يمر في جانب كبير من عبر المنظور التكنولوجي ، برزت سلسلة طويلة ومتنوعة من الاسس التكنولوجية ، تمتد من البنية التحتية التقنية لنظم المعلومات وتكنولوجياتها ومختلف الشبكات ، الى الادوات التعاونية والذكاء الاصطناعي ، فمختلف نظم اليقظة . لنبين بأن اهمية هذه الادوات لا تقتصر على اسلوب التعامل مع المعارف الظاهرية فحسب كما يعتقد البعض ، بل اصبحت اكثر قابلية للدعم والاسناد بالنسبة للمعرف الضمنية كذلك وفي جميع مراحل عملية ادارة المعرفة .

ويرى (العلول ، 2011: 68-70) بأن التكنولوجيا تعتبر عاملا هاما في عملية توليد المعرفة ، ومن اجل ادارة المعرفة بفاعلية وكفاءة فقد تم تصميم نظم خاصة بإدارة المعرفة ، وتهدف الى جمع المعلومات وتخزينها واسترجاعها ونقلها وبحيث تعمل هذه الوظائف مع بعضها بشكل متكامل . وان استخدام التكنولوجيا بمختلف انماطها واشكالها في ادارة المعرفة توليدا ونقلها وتشاركا وغير ذلك من خلال التوظيف الذكي الفعال والكفاء من شأنه ان يجعل المعرفة متاحة للجميع ، في الامكنة كافة والازمنة ، وهذا الاستخدام الذكي من شأنه ايضا توليد التفاعل بين الافراد وبين الافراد والمجموعات ، ويتم ذلك من خلال ما يسمى بالبنية التحتية لإدارة المعرفة.

ويرى (الملكاوي ، 2007) بأنه يتطلب تبني وتطبيق مفهوم ادارة المعرفة توافر مجموعة من المقومات والمؤشرات الاساسية بالمنظمة ومنها توفير البنية التحتية اللازمة والمتمثلة بالتقنية اللازمة وتمثل بتوفير اجهزة الحاسوب والبرمجيات الخاصة بذلك مثل برمجيات ومحركات البحث الالكتروني وجميع الامور ذات العلاقة ، وهذه تشير بطريقة او بأخرى الى تقنية وانظمة المعلومات (ابو خضير ، 2009: 12) و(حنونة والعوضي ، 2011: 1) . ويشير (بو عشة وبن منصور ، 2012: 24) الى ان اولوية التكنولوجيا تحتوي على براءات الاختراع وحقوق الطبع والعلامات التجارية وكلها موجودات غير ملموسة فالمعرفة موجودة في التكنولوجيا بعضها في المنتج وبعضها في العمليات ، وعندما يتم تحويل هذه المعرفة الى ملكية فردية على شكل اختراعات وعلامات تجارية وتصاميم تجارية يجب ان تحمي قانونا من خلال حقوق الملكية الفردية

ويبين (كورتل ، 2007: 273-274) بأن التكنولوجيا تعتبر احدى ابعاد ادارة المعرفة ويرتبط بمجموعة معارف التقنية ، والتكنولوجية من برمجيات ووسائل ، المشكلة للبنيات التحتية ، والتي تعتبر دعامة لتجسيد ادارة المعرفة. ويرى (الكبيسي) بأن التكنولوجيا تؤدي دورا مهما في ادارة المعرفة سواء توليد المعرفة واكتسابها او نشرها او الاحتفاظ بها ، سيما التطبيقات التكنولوجية في مجال الحاسوب التي تبرز في اربعة تطبيقات مهمة هي :

1- معالجة الوثائق .

2- انظمة دعم القرار .

3- الانظمة الخبيرة .

4- الانترنت .

ويجدر الاشارة الى ان الاستثمار في التكنولوجيا يتوقف على نوع المعرفة فالمعرفة الضمنية تحتاج الى الاستثمار في التكنولوجيا باعتدال بهدف تسهيل المحادثة والحوار وتبادل المعرفة . اما

في المعرفة الصريحة فنحتاج للاستثمار في التكنولوجيا بكثافة بهدف تسهيل الوصول والتنظيم والتقيب عن المعرفة في الوثائق والمكتبات الالكترونية . ومنه فإن للتكنولوجيا دورا كبيرا في ادارة المعرفة لما تقدمه من تسهيلات في تسريع وتبسيط كل عمليات ادارة المعرفة مما يساعد على السيطرة على المعرفة الموجودة داخل وخارج المؤسسة واختصار الوقت وتقليل الكلفة (httpdspace. univ-tlemcen :44-45) . ويرى (البياتي والزويبي ، 2014 :130) بأن البنى التكنولوجية تعتبر ابعاد البنى التحتية لإدارة المعرفة والمتمثلة بإغناء العمل والشمولية واللغة والمصطلحات المشتركة وادلة العمل الموحدة وتمييز حقول المعرفة لدى الافراد العاملين .

استنادا على ما تقدم يرى الباحث بان (الهزاني) يركز على تقانة المعلومات باعتبارها تستخدم في جمع وتصنيف واعداد وتخزين وتوصيل واعداد البيانات بين الاجهزة والاشخاص والمنظمات من خلال وسائط متعددة ، ولعل ذلك التركيز ينتج نحو البيانات وان البيانات هي جزء من المعرفة على رأي الباحث في الفصل الاول . اما (شيشون) فيرى ذلك من خلال تنفيذ مبادرات ادارة المعرفة على مستوى المنظمات يمر في جانب كبير منه عبر المنظور التكنولوجي ولعل (العلول) يذهب الى ان التكنولوجيا تعتبر عاملا هاما في عملية توليد المعرفة . وان الاخر يعتبر توفير البنية التحتية اللازمة والمتمثلة بالتقنية اللازمة وتتمثل بتوفير اجهزة الحاسوب والبرمجيات الخاصة بذلك مثل برمجيات ومحركات البحث الالكتروني وجميع الامور ذات العلاقة .

اما (بو عشة وبن منصور) يؤكدان على ان المعرفة موجودة في التكنولوجيا بعضها في منتج وبعضها في العمليات . اما (كورتل) يعتبر ان التكنولوجيا احدى ابعاد ادارة المعرفة . اما الاخر فيبين ذلك من خلال عمليات ادارة المعرفة ، سيما التطبيقات الالكترونية مهمة وهي معالجة الوثائق وانظمة دعم القرار والانظمة الخبيرة وشبكة المعلوماتية ، وذلك من خلال دعم التكنولوجيا لإدارة المعرفة لغرض اختصار الوقت وتقليل الكلفة . واخيرا يرى الباحث بأن للتقانة دور مهم في ادارة المعرفة ، حيث ان التقانة لها دور في كيفية توليد المعرفة و تخزينها وتوزيعها وتطبيقها لان التقانة تعتبر طرق واساليب تستخدم في هذه العمليات ناهيك عن الاجهزة والمعدات المستخدمة في تسهيل تلك العمليات .

علاقة الموارد البشرية بإدارة المعرفة : يبين (عبدالمالك ، 2012 :83) بأن المعرفة تتمحور حول الموارد البشرية الموجودة في المؤسسة سواء في ايجاد المعرفة او تقاسمها او تطويرها وباعتبار انها جزءا من المعرفة المطلوب ادارتها تكون كامنة في عقول العمال ، فهذا يقودنا الى الاعتقاد ان ادارة الموارد البشرية باعتبارها المسؤولة عن ادارة القوى العاملة في المؤسسة تكتسب

بذلك أهمية كبرى في إدارة المعرفة نظرا لكون العنصر البشري يكسب المؤسسة ميزة تنافسية يصعب تقليدها خاصة اذا كان ذو كفاءة وخبرة

وينظر (العلول ، 2011: 104-105) الى ان المعرفة وظيفة الانسان فهي موجودة في المورد البشري ، ولذلك يقتضي الامر من القادة الاذكياء ان يعرفوا وان يركزوا على الطرق التي تستخدم بها المعرفة وبناء النظم والاليات التي تساعد في التعبير عنها ومشاركتها في تطبيقها ، ان القادة الفاعلين يواجهون تحديات التكنولوجيا الجديدة كما يرتكزون على القيم والمصداقية والقوة و القدرات المعرفية لدى العاملين ويحفزونهم لدى المشاركة وتعميق عملية نقلها وخاصة في المنظمات المعتمدة على المعرفة .

ويبين (درويش ، 2007: 28) بأن الاصول المعرفية او الفكرية للمنظمة تتمثل في الاصول المعرفية الموجودة لدى العاملين بها ، وتأخذ الكثير من تلك الاصول المعرفية صورة المعرفة الضمنية Tacit Knowledge والتي تولد وتتراكم لدى العاملين ، وهنا يظهر التحدي الكبير للمنظمات والذي يتمثل في كيفية توظيف تلك المعارف الضمنية لخدمتها تحسينها وتطويرها بصورة مستمرة . ويشير (الملكوي ، 2007) الى ان الموارد البشرية تعد من اهم المقومات التي يتوقف عليها نجاح ادارة المعرفة في تحقيق اهدافها ، وهم ما يعرفون بأفراد المعرفة التي تقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة وحفظها وتوزيعها ، بالإضافة الى القيام بأعداد البرمجيات اللازمة (ابو خضير ، 2009: 26) و(حنونة والعوضي ، 2011: 34) .

وينظر (بو عشة وبن منصور ، 2012: 19) الى ان الوقت الذي تساعد فيه ادارة المعرفة على تشجيع العاملين في المنظمة على التعلم المستمر ، فإن كافة العاملين سوف يستخدمون المعلومات والمعرفة التي حصلوا عليها في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة خلال عملها اليومي ومواجهة التغيرات الكبيرة التي تحدث مستقبلا ، حيث ان مهاراتهم وقدراتهم المعرفية تجعلهم اكثر مرونة واستجابة للتغيرات المفاجئة واكثر ميولا لها ، وهنا تكون ادارة المعرفة قد حققت الموائمة الكبيرة للعاملين داخل المنظمة .

استنادا على ما تقدم يرى الباحث بأن الآراء المتعلقة بالعلاقة ما بين ادارة المعرفة والموارد البشرية تتمحور في ان (العلول) يشير الى طبيعة العلاقة من خلال ان المعرفة وظيفة الانسان فهي موجودة في المورد البشري . اما (درويش) فيعبر من خلال الاصول المعرفية او الفكرية للمنظمة تتمثل في الاصول المعرفية الموجودة لدى العاملين وعلى الاغلب تلك الاصول هي المعرفة الضمنية . ولعل (ابو خضير) و(حنونة والعوفي) يبين ذلك من خلال ان الموارد البشرية تعد من اهم المقومات التي يتوقف عليها نجاح ادارة المعرفة في تحقيق اهدافها ، وهم ما

يعرفون بأفراد المعرفة التي تقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة وحفظها وتوزيعها .

اما (بو عشة وبن منصور) فيذهبان الى ان كافة العاملين سوف يستخدمون المعلومات والمعرفة التي حصلوا عليها في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة . ويذهب الباحث الى ان الموارد البشرية الركن الاساسي في مسألة المعرفة و بالأخص في المعرفة الضمنية ، لما يملكه من المعرفة . وان عمليات المعرفة يعتمد نجاحها على مدى القدرة (اي قدرة الموارد البشرية) على ادارتها بشكل فعال كي تحقق المعرفة اهدافها .

المبحث الثالث

ادارة الجودة الشاملة

يستلزم تأسيس الاطار النظري للدراسة مراجعة طروحات الكتاب والباحثين النظرية والتطبيقية لموضوعاتها الاساسية وعلى النحو الذي يسهم في ارساء تصورات والفهم الواضح لمتغيراتها الرئيسية والفرعية ، ويعرض هذا المبحث اطارا نظريا لمفهوم ادارة الجودة الشاملة واهميتها واهدافها ومؤشراتها وعلاقتها بإدارة المعرفة وذلك ضمن ثلاثة محاور وهي الاتي :

ماهية ادارة الجودة الشاملة .

مؤشرات ادارة الجودة الشاملة .

علاقة ادارة الجودة الشاملة بإدارة المعرفة .

اولاً: ماهية ادارة الجودة الشاملة : ادارة الجودة الشاملة تعني مدخل الادارة الذي يركز على جودة النظام (المنظمة ككل) وهو اكثر شمولاً وتعمقاً من رقابة الجودة الشاملة ، وجوهر هذا المدخل ان المسؤولية النهائية للرقابة على الجودة تقع على الادارة ، و لكن الادارة يجب عليها ان تعمل على تطوير العاملين وتدريبهم على الادارة الذاتية وممارسات التوعية بالجودة ويجب اعطاء العاملين الاستقلالية في العمل وتمكينهم من ممارسة الرقابة على العمليات والمهام المتعلقة بإعمالهم ، والعمل باستمرار على تطوير شعورهم بالفخر والاعتزاز بإعمالهم ومنظمتهم (حريم ، 2006 ، 331-332) .

واعتماداً على ذلك يقدم هذا المحور تصوراً عاماً عن مفهوم ادارة الجودة الشاملة واهميتها واهدافها وذلك ضمن المحاور الآتية :

مفهوم ادارة الجودة الشاملة : وردت تعريف عدة لمفهوم ادارة الجودة الشاملة وفيما يلي توضيح ذلك : يرى (الحسين ، 2011 : 160) بأن ادارة الجودة الشاملة هي "نظام ديناميكي شامل للوظائف الادارية يهدف الى اشاعة وارساء المسؤولية الجماعية للعاملين ، لتقديم السلع او الخدمات بالمواصفات والخصائص التي تلبي مؤشرات الزبائن وتشبع حاجاتهم في ظل ظروف التنافس " . ويبين (محسن والنجار ، 2006 : 486) بأن ادارة الجودة الشاملة هي " فلسفة وادوات ادارية تركز على التحسين المستمر في مختلف اوجه النشاطات والعلاقات داخل المنظمة وخارجها بهدف تحقيق رضا الزبون وضمان استمرار المنظمة امام منافسيها في بيئة الاعمال " .

ويشير (الفضل والطائي ، د. ت : 318) الى ان ادارة الجودة الشاملة هي " فلسفة تأخذ بنظر الاعتبار الاهتمام والتركيز على المستهلك الداخلي والخارجي والبدء بالمستهلك الخارجي " . ويبين (حمود وفاخوري ، 2001 : 348-349) بأن ادارة الجودة الشاملة "تعتبر مهمة اساسية لكل الافراد العاملين في المنظمة ولا يقتصر دورها على الافراد العاملين في حقول النوعية فقط ن اذ انها تعني الاسهام الفعال للنظام الاداري والتنظيمي بكافة عناصره في تحقيق الكفاءة الاستثمارية للموارد المتاحة من مادة اولية ومعدات ومكائن وقوى بشرية ومعلوماتية ومالية ، بحيث انها تسهم جميعاً في السعي لتحقيق اهداف المنظمة التي يتركز في تحقيق الاشباع الامثل للمستهلك الاخير من خلال تقديم السلع والخدمات بالمواصفات القياسية ذات النوعية الجيدة والسعر الذي يتلاءم مع قدراته الشرائية وتوفير الضمانات الشاملة بالحصول على السلعة او الخدمة في المكان والزمان المناسبين " .

وينظر (نجم ، 2010 : 44) الى ادارة الجودة الشاملة " بأنها مدخل الادارة المتكاملة من اجل التحسين المستمر والطويل الامد للجودة في جميع المراحل والمستويات والوظائف في الشركة

بما يحقق الميزة التنافسية للشركة ورضا الزبون ". ويرى (ابو نبعة ومسعد ، 1998: 71) بان ادارة الجودة الشاملة هي " فلسفة ادارية مبنية على اساس رضا المستفيد وهو بذلك يتضمن التصميم المتقن للمنتجات المقدمة والتأكد من ان المؤسسة تقوم بتقديم هذه المنتجات بشكل متقن دائما ويحدد (العامري و الغالبي ، 2008: 14) بأن ادارة الجودة الشاملة هي "ادارة المنظمة بالتزام تام ومستمر للارتقاء بمستوى جودة المنتجات وتحقيق تحسين مستمر فيها للوصول الى اكثر من رضا الزبون " . والشكل رقم (2-16) يبين مفهوم ادارة الجودة الشاملة حسب اراء بعض الكتاب والباحثين.

الشكل رقم (2-16) مفهوم ادارة الجودة الشاملة حسب اراء بعض الكتاب والباحثين

ت	المصدر	مفهوم ادارة الجودة الشاملة
1	(حمود ، 2010 : 23)	ادارة الجودة الشاملة هي مدخل او طريقة لأداء العمل وتسعى الى زيادة قدرة المنظمات على المنافسة من خلال التحسين المستمر لجودة البضائع ، والخدمات ، والعمليات ، والاشخاص القائمين عليها ، وبيئات عملها .
2	(دعس ، 2009 : 144)	هي التطوير المستمر للعمليات الادارية وذلك بمراجعتها وتحليلها والبحث عن الوسائل والطرق لرفع مستوى الاداء وتقليل الوقت لإنجازها بالاستغناء عن جميع المهام والوظائف عديمة الفائدة والغير الضرورية للعميل او للعملية وذلك لتخفيض التكلفة ورفع مستوى الجودة مستنديين في جميع مراحل التطوير على مؤشرات واحتياجات العميل .
3	(عقيلي ، 2009 : 32)	نهج متكامل لخدمة العميل او الزبون ، فهي ليست مجرد ادارة متخصصة تسعى لتحقيق الجودة في مجال معين او اكثر داخل المنظمة ، بل عملية متكاملة تشمل جميع الانشطة والوظائف ، على شكل سلسلة ، بحيث اي خلل في اي حلقة منها يعتبر نقطة ضعف تؤثر في الجودة الكلية ، ذلك لان حلقات السلسلة مترابطة ، هذا الترابط بلا شك يحتاج الى تنسيق عالي المستوى يقوم بتحقيقه مجلس او لجنة عليا داخل المنظمة .
		يقدم المعهد الجودة الفيدرالي تعريفا للجودة بانها القيام

4	(عاطف ، 2011: 41)	بالعمل بشكل صحيح ومن اول خطوة ، مع ضرورة الاعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى تحسن الاداء .
5	(العنزي وصالح ، 2009: 413)	مدخل اداري معاصر ، ثقافة تنظيمية جديدة ، منحني يعتمد المشاركة الجماعية وروح الفريق ، مدخل يسعى لتحقيق رضا المستهلك ، منحني يركز على العمل بشكل صحيح من اول خطوة .
6	(هيثم والنسور ، 2009: 290)	فلسفة ادارية لإيجاد اطار فكري وثقافة مشتركة تؤدي الى ادارة اكثر تعقيدا والى التغيير والتحسين .
7	(الساكنه ، 2010 : 195)	نظام يتضمن مجموعة الفلسفات الفكرية المتكاملة والادوات الاحصائية والعمليات الادارية المستخدمة لتحقيق الاهداف ورفع مستوى رضا العميل والموظف على حد سواء .
8	(دودين ، 2012: 215)	تعريف فلسفة الشركة لكل فرد فيها ، كما تعمل على تحقيق دائم لرضا العميل من خلال دمج الادوات والتقنيات والتدريب ليشمل تحسينا مستمرا في العمليات داخل الشركة ، مما سيؤدي الى منتجات وخدمات عالية الجودة .
9	(ابو شيخة ، 2010: 590)	هي طريقة تفكير جديدة للمنظمة ولأساليب ادارة الموارد ، انها نظام يقوم على المشاركة الواسعة في التخطيط والتنفيذ ، وعلى التحسين المستمر في العمليات التي تفوق توقعات العملاء ، انها نظام متكامل موجه نحو كسب ولاء العملاء في الحاضر والمستقبل .
10	(ارونالد و شابمان ، 2010: 675)	مشاركة كل اعضاء التنظيم في تحسين العمليات ، والمنتجات ، والخدمات ، والثقافة التي يعملوا فيها .
11	(العربي ، 2010: 175)	التطور المستمر للعمليات الادارية وذلك بمراجعتها وتحليلها والبحث عن الوسائل والطرق لرفع مستوى الاداء وتقليل الوقت لإنجازها بالاستغناء عن جميع المهام والوظائف عديمة الفائدة والغير ضرورية للعميل او للعميلة ، وذلك لتخفيض التكلفة ورفع مستوى الجودة مستنديين في جميع مراحل التطوير على مؤشرات واحتياجات العميل .

12	(الوليد ، 2009 : 182)	لتقريب مفهوم ادارة الجودة الشاملة الى الاذهان يلزم معرفة دلالة كل من كلماتها الثلاث (ادارة - جودة - شاملة) ، الادارة تشمل محاور الادارة الاربعة التي تبدء بالتخطيط ثم التنظيم ثم التوجيه ثم المتابعة وتطبيق هذه المفاهيم على برامج الجودة . الجودة : الوفاء بمؤشرات المستفيد . الشاملة : انها تهتم بمراجعة جميع جزئيات العمل مهما كانت دقيقة .
13	(الصائغ ، 2011:261)	منهج او اسلوب اداري يستند على تحقيق معايير تتضمن استمرار نظام قياسي للأداء يسعى الى خدمة الزبائن والتحسين والتطوير للمنتج / الخدمة .
14	(منصور والخفاجي ، 2009:177)	احد اساليب التطوير التنظيمي الحديثة والتي تعني باستمرار من خلال تطبيقات مختلفة ومتباينة وتمثل فلسفة لكون الجودة تقع في اطار مسؤولية الجميع بدءا من سلسلة قيمة متوسعة في الحصول على المواد الاولية ولغاية وصول المنتجات الى المستهلكين والى ما وراء ذلك ايضا .
15	(فياض وآخرون ، 2010: 286)	استراتيجية تهدف الى ايجاد وعي لدى جميع افراد المنظمة عن اهمية الجودة وضرورة اتقان العمل في جميع اوجه نشاطات المنظمة ومنتجاتها والخدمات التي تقدمها .

المصدر : استخلاص الباحث اعتمادا على اراء الكتاب والباحثين .

من خلال ملاحظة الشكل اعلاه ، يرى الباحث بأن عدد من الكتاب والباحثين يركزون على ان ادارة الجودة الشاملة بانها منهج او مدخل او طريقة لأداء العمل تسعى الى زيادة قدرة المؤسسة على المنافسة من خلال التحسين المستمر لجودة منتجاتها وعملياتها وافرادها وعلى شكل سلسلة مترابطة عن طريق مراجعتها وتحليلها والبحث عن الوسائل والطرق لرفع مستوى الاداء وتقليل الوقت اللازم لإنجازها وذلك لتخفيض التكلفة مستثنين على تحقيق حاجات ورغبات الزبائن

ويراها الاخرين بأنها مدخل وفلسفة ادارية معاصرة ، وثقافة تنظيمية جديدة يعتمد على مشاركة الجماعية وروح الفريق ، ويركز على العمل بشكل صحيح من اول مرة ،وانها تتضمن الادوات الاحصائية والعمليات الادارية المستخدمة لتحقيق الاهداف ورفع مستوى رضا العميل والعاملين على حد سواء . بينما يرى الاخر بانها تعريف فلسفة الشركة لكل فرد فيها من خلال دمج الادوات والتقنيات والتدريب ليشمل تحسينا مستمرا في العمليات داخل الشركة .

ونجد ان (ابو شيخة ، 2010: 590) يرى بأنها طريقة تفكير جديدة للمنظمة واساليب ادارة الموارد ، في حين يرى (الوليد ، 2009 : 182) بانه يلزم معرفة دلالة كل كلمة من كلمات الثلاثة (ادارة - جودة - شاملة) ، بحيث تشمل الادارة ، التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة وتطبيق ، والجودة تعني الوفاء بمؤشرات العمل ، والشاملة تهتم بمراجعة جميع جزئيات العمل مهما كانت دقيقة ، ويرى الاخر بانها تحقيق معايير تتضمن استمرار نظام قياس للأداء وانها احد اساليب التطوير التنظيمي الحديثة . واما (فياض واخرون ، 2010: 286) فيرون بأنها استراتيجية تهدف الى ايجاد وعي لدى جميع افراد المنظمة ، ومهما كان الامر من هذا وذلك ، نرى بأن الجميع يميلون على انها فلسفة ومنهج اداري او تنظيمي مبني على مجموعة من الاساليب والطرق والتقنيات للتحسين المستمر لجميع العمليات للحصول على افضل جودة ، او جودة عالية تحقق حاجات ورغبات الزبائن .

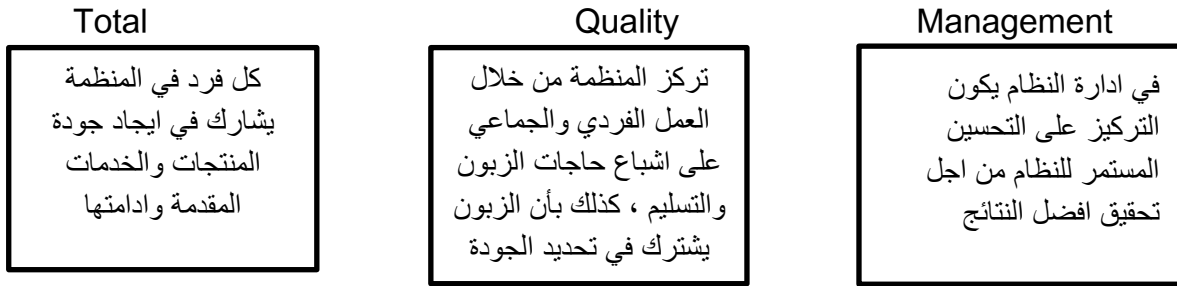
والى جانب ما ورد اعلاه يرى الباحث بان هنالك تعاريف اخرى وتتضمن :ما اورده (فياض و قدادة ، 2010 ، 408) بأنها "فلسفة ادارية ومنهاج عمل عملي منظم يتضمن تنفيذ الخطط على افضل وجه مع ما يستلزمه ذلك من تحسين وتطوير مستمر ومشاركة جميع العاملين وتكامل الجهود لتحقيق رضا المستهلك من حيث النوعية والكلفة " ويرى (الفضل ومحمد ، 2010 : 374) بان ادارة الجودة الشاملة هي "فلسفة تأخذ بنظر الاعتبار مشاركة جميع الافراد العاملين في العملية الانتاجية والقرار المتخذ " .

ويعرف (خليل ، 2010 ، 53) ادارة الجودة الشاملة بانها " مجموعة من الافكار التي يمكن بواسطتها ان توجه الانظمة الادارية الجهود لتحقيق اهداف المنظمة بكفاءة تضمن رضا العميل وزيادة العائد الاستثماري ، ويأتي ذلك عن طريق التحسين المستمر في نظام الجودة الذي يستمد من الانظمة الاجتماعية والفنية والادارية ، وذلك تصبح الجودة الشاملة اسلوب عمل للمنظمة ككل " ويعرف (عبد الرزاق ، 2009 ، 90) ادارة الجودة الشاملة بأنها " فلسفة ومجموعة من الارشادات تمثل القواعد الاساسية للتحسين التدريجي والمستمر لجودة المنظمة ككل . ووفقا لهذا المفهوم ينبغي التخطيط بدقة وبشكل مستمر لكافة اعمال التحسين وتنفيذ تلك الخطط ومراجعتها وتقويمها " .

ويشير (العنزي ، 2011: 229) الى ادارة الجودة الشاملة على انها " تطوير وتحسين المهام لإنجاز عملية ما ، ابتداء من المورد (الممول) الى المستهلك (العميل) بحيث يمكن الغاء المهام الغير الضرورية او المكررة التي لا تضيف اي فائدة للعميل " . ويبين (علي ، 2006: 495) بأن ادارة الجودة الشاملة هي "تفاعل المدخلات وهي الافراد والاساليب والسياسات

والاجهزة ، لتحقيق جودة عالية للمخرجات " . ويرى (رضا ، 2011: 121) بأن ادارة الجودة الشاملة هي " اداء العمل بشكل صحيح من المرة الاولى ، مع الاعتماد على تقييم المستفيد المعرفة مدى تحسن الاداء " ويبين (الطائي واخرون ، 2009: 198) ادارة الجودة الشاملة من خلال المخطط الاتي :

الشكل رقم (2-17) الاتجاهات التي تعكس مفهوم ادارة TQM



المصدر : الطائي ، يوسف حجيم واخرون ، (2009) ، (نظم ادارة الجودة في المنظمات الانتاجية والخدمية) ، الطبعة العربية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 197 ،

يلاحظ من الشكل اعلاه بأن (الطائي واخرون) يميلون الى (الوليد ، 2009) من خلال وضع الكلمات الثلاثة وهي (ادارة - جودة - شاملة) في تحديد مفهوم ادارة الجودة الشاملة .

ويشير (الوادي واخرون ، 2010: 21) الى ان (ستيفن ورونالد) يعرفان ادارة الجودة الشاملة بانها التطوير والمحافظة على امكانيات المنظمة من اجل تحسين الجودة وبشكل مستمر والايفاء بمؤشرات المستفيد وتجاوزها ، وكذلك البحث عن الجودة وتطبيقها في اي مظهر من مظاهر العمل بدءا من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاء بمعرفة مدى رضا المستفيد عن الخدمات او المنتجات المقدمة ويتفق (جودة ، 2009: 60) مع (الوليد) و(الطائي واخرون) بأن ادارة الجودة الشاملة يبين على اساس الكلمات التي يتكون منها المصطلح وكما يلي :

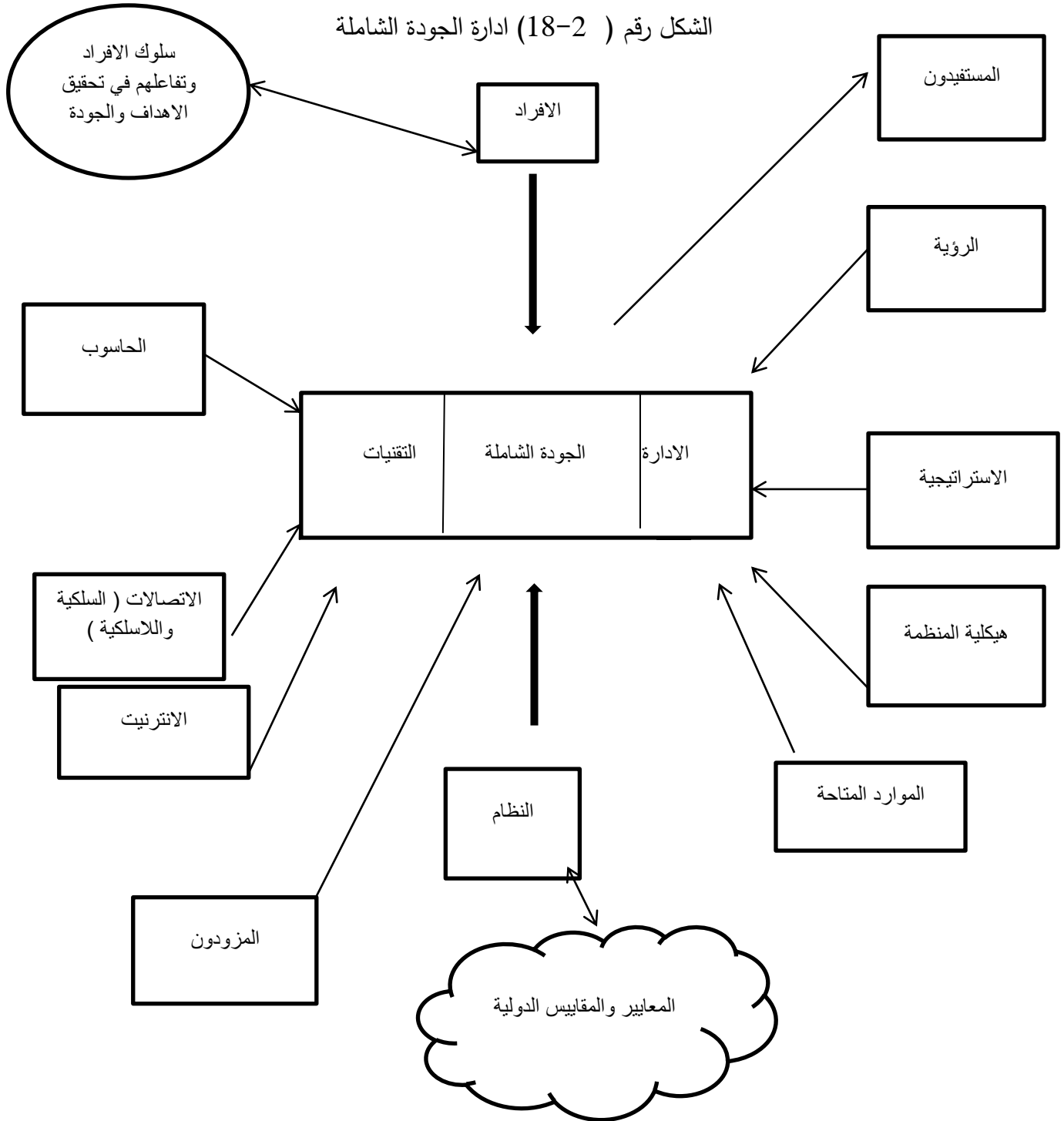
ادارة : تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة كافة النشاطات المتعلقة بالجودة ، كما يضمن ذلك دعم نشاطات الجودة وتوفير الموارد اللازمة .

الجودة : تلبية مؤشرات العميل وتوقعاته .

الشاملة : تتطلب مشاركة واندماج كافة موظفي المنظمة ، وبالتالي ينبغي اجراء تنسيق الفعال بين الموظفين لحل مشاكل الجودة وإجراء التحسينات المستمرة .

وقد عرفها (James Riay) على انها " تحول في الطريقة التي تدار بها المنظمة ، والتي تتضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف وقبل كل شيء المراحل المخالفة للعمل ، اذ ان الجودة ليست اكثر من تحقيق حاجات العميل " (الدرادكة واخرون ، 2001 ، 14) .

ويوضح (طيطي ، 2011 : 47 ، 63) ادارة الجودة الشاملة من خلال المخطط الاتي :



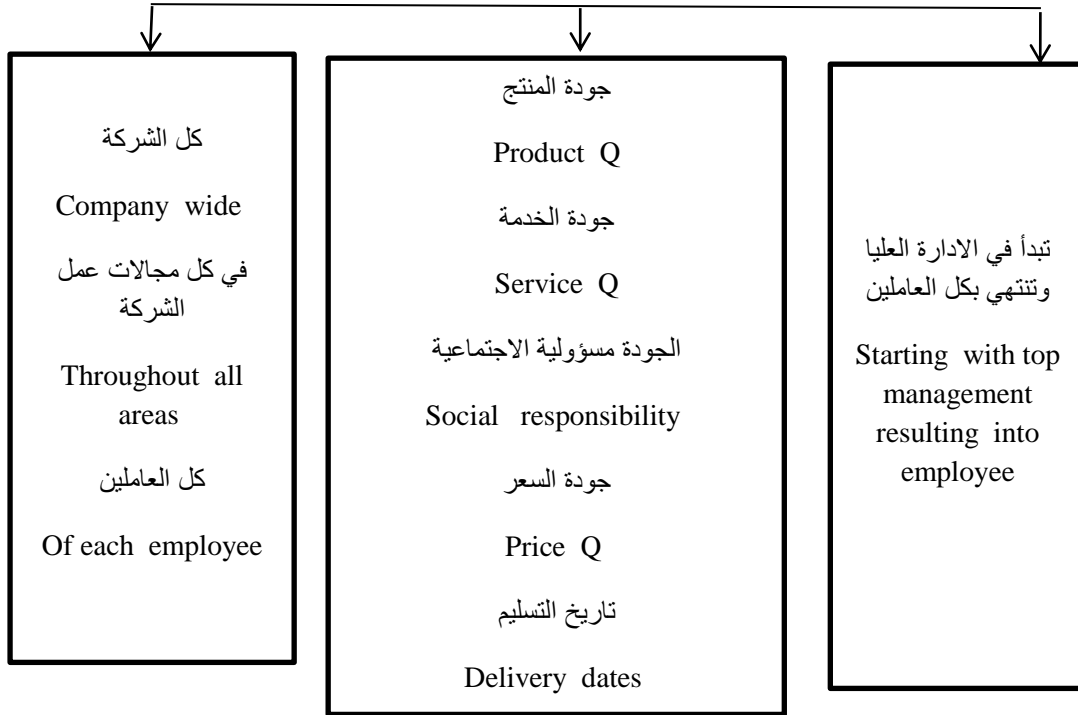
المصدر : الطيبي ، خضر مصباح اسماعيل ، (2011) ، (ادارة وصناعة الجودة : مفاهيم ادارية وتقنية وتجارية في الجودة) ، الطبعة الاولى ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 47

يلاحظ الباحث من خلال الشكل رقم (2-18) بأن الكاتب (الطيبي) قد اوضح المفهوم من خلال فكرة مشاركة ودمج (سلوك الافراد وتفاعلهم في تحقيق الاهداف ، والجودة ، والحاسوب ، والاتصالات السلوكية واللاسلكية) ، والانترنت ، والمزودون وتحديد المستفيدين ، والرؤية ، والاستراتيجية ، وهيكلية المنظمة ، والموارد المتاحة ، ثم ربطها بالأفراد من خلال نظام يعتمد على المعايير والمقاييس الدولية لتحقيق ادارة الجودة الشاملة ، وفي تقديرنا ان المخطط اعلاه شمل جميع الاليات المتعلقة بالمفهوم من افراد وتقنيات ومعايير وتحديد الرؤية والاستراتيجية وهيكلية المنظمة .

وترى (بو كميش ، 2011 : 68) بأنها " اسلوب اداري متكامل يمكن من خلاله ادارة المنظمة بشكل افضل ، وهو ما يقوم على الالتزام الكلي بمبدأ الجودة من طرف الادارة والعاملين والتركيز على الزبائن واشباع حاجاتهم والاستجابة لتوقعاتهم الحالية والمستقبلية ، والتركيز على التحسين المستمر لكل العمليات وفي مختلف مراحل العمل بشكل يمنع حدوث الاخطاء والعطلات والمشاكل والعمل على انجاز العمل بشكل صحيح من المرة الاولى ، والتركيز على المشاركة الفعالة لجميع العاملين والاقسام في المنظمة " .

ويشير (ظاهر ، 2009 : 287) و (عبد الباقي ، 2001 : 144) الى ان ادارة الجودة الشاملة تحمل مفهوما واحدا وهو كسب رضا العملاء والتحسين المستمر في التطوير لتحقيق النتائج طويلة المدى ، العمل الجماعي مع عدد من الافراد بخبرات مختلفة والمراجعة والاستجابة لمؤشرات العملاء . ويبين (البرواري ، 2000 : 93) بأنه يمكن توضيح ادارة الجودة الشاملة من خلال المخطط الاتي :

الشكل رقم (2-19) ابعاد وتفاصيل ادارة الجودة الشاملة



المصدر : البرواري ، نزار عبد المجيد رشيد ، (2000) ، مستلزمات ادارة الجودة الشاملة وامكانات تطبيقها في المنظمات العراقية : رؤية مستقبلية ، (مجلة المنصور) ، كلية منصور الجامعة ، بغداد ، العراق ، المجلد الاول ، العدد الاول ، 93

من خلال ملاحظة الشكل رقم (2-19) يتبين بأن الكاتبان يشيران الى ادارة الجودة الشاملة من خلال ثلاثة ابعاد وهي تبدأ في الادارة العليا وتنتهي بكل العاملين ، وبعد المركز على جودة المنتج وجودة الخدمة وجودة المسؤولية الاجتماعية وجودة السعر وتاريخ التسليم ، بينما يركز البعد الثالث على الية كل الشركة متمثلة بكل مجالات عمل الشركة وكل العاملين .

وينظر (عبد الحليم ، 2012: 60) على انها " فلسفة تتبناها المنظمة لتحقيق الجودة الداخلية وذلك عن طريق العمل على مطابقة المواصفات وتحسين الاداء وكذلك تحقيق الجودة الخارجية عن طريق تقديم منتجات تلبي حاجات ورغبات المستهلك " . ويشير (ايدي ، 2013: 4) الى ان ادارة الجودة الشاملة هي " فلسفة او مجموعة من الافكار تترجم على شكل نظام يسير وفق استراتيجية ادارية تتبعها المؤسسة لتحقيق جودة شاملة تمس جميع الانشطة والافراد والوظائف ، من خلال تطبيق عمليات التحسين المستمر ، وتنسيق جميع الجهود لتحقيق رضا الزبون والموظف على حد سواء " ويبين (بدران ، 2001: 14) بأن ادارة الجودة الشاملة هي "

نظام متكامل للإدارة يساهم فيه كل فرد في المنظمة لمراقبة وضبط الجودة ، لتحقيق مؤشرات الواجب توافرها للوصول الى المواصفات المطلوبة ، والتي تحدد الاطار العام لإدارة الجودة الشاملة

ويعرف (لينده ، 2012: 15) بانها " نظام اداري يقوم على الالتزام بالمعايير من اجل تحسين الجودة على مستوى كل العمليات وفي جميع المستويات بمشاركة كل الافراد داخل المنظمة لإحداث نوع من التكامل والتفاعل وتحقيق الرضا الكامل للعملاء " . ويعرف (يوسف ، د . ت : 31) ادارة الجودة الشاملة بأنها " نظام شامل للقيادة والتشغيل تعتمد على مشاركة جميع العاملين الزبائن والموردين ويهدف الى التحسين المستمر للجودة والاداء على الامد البعيد " .

وينظر (عماد ، د . ت : 3) الى انها " منهج ادارة المنظمة الذي يعتمد على الجودة وعلى مشاركة جميع العاملين فيها ، ويرمي الى النجاح المستمر على المدى الطويل من خلال ارضاء الزبائن وتحقيق الفائدة لأعضاء المنظمة والمجتمع " . ويبين (كروسي) وهو احد المؤسسين لإدارة الجودة الشاملة بانها تمثل منهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقا حيث انها الاسلوب الامثل الذي يساعد على منع وتجنب المشكلات من خلال العمل على حفز وتشجيع السلوك الاداري التنظيمي في الاداء باستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة عالية . (البنا ، 2006: 19) .

ويبين (مناصرية ، 2012: 193-203) بأن ادارة الجودة الشاملة هي " نظام يستخدم بشك امثل مجموعة من الفلسفات الفكرية المتكاملة والعمليات الادارية والادوات الاحصائية والموارد المالية والبشرية بهدف تلبية احتياجات العميل الداخلي (العامل داخل المؤسسة) والخارجين (زبون المؤسسة) على حد سواء . ويشير (الحوري ، 2008: 24) الى انها " فلسفة ادارية متطورة لا يحددها ولا يعتدها نهج او طريقة محددة في انجاز العمل ، فهي في حالة مستمرة من التحسين والتطوير عن افضل الطرق و الوسائل التي تمكن من ذلك ، وينظر الى الجودة والايفاء باحتياجات وتوقعات الزبائن من المنتجات والخدمات على انها نتاج وتظافر الجهود الجماعية بين الادارة والعاملين " . ويبين (متولي ، د . ت) الى ان ادارة الجودة الشاملة هي " نظام الفعال لتكامل جهود كل الاقسام لتحسين وتطوير الجودة من خلال استخدام العنصر البشري والموارد المالية المتاحة بهدف اشباع حاجات العميل (المستهلك) وتحقيق رغباته " .

وينظر (زقروق ، 2008: 27) الى انها تركز على المستفيدين ومدى رضاهم وذلك بمعرفة رغباتهم واحتياجاتهم ومحاولة تحقيقها قدر الامكان وذلك للتحسين والتطوير في المؤسسة وخارجها . وينظر (ردون) الى ان ادارة الجودة الشاملة على انها عملية ادارية استراتيجية تركز على مجموعة من القيم ، تستمد طاقاتها من المعلومات التي تتمكن من اطارها من توظيف

مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو ابداعي لتحقيق التحسين المستمر. (ادريس واخرون ، 2012 : 39-62) .

ويعرف (زياد ، د. ت) ادارة الجودة الشاملة بأنها " نظام يتضمن مجموعة الفلسفات الفكرية المتكاملة والادوات الاحصائية والعمليات الادارية المستخدمة لتحقيق الاهداف ، ورفع مستوى رضا العميل والموظف على حد سواء ، وذلك من خلال التحسين المستمر للمؤسسة ومشاركة فعالة من الجميع من اجل منفعة الشركة والتطوير الذاتي لموظفيها ، وبالتالي تحسين نوعية الحياة في المجتمع " وترى (لبنان ، 2007 : 21) بأنها "عملية ادارية مبنية على مجموعة من المبادئ التي تعمل على تطوير وتحسين العملية الاشرافية ، وتساعد في منع حدوث المشكلات واداء العمل الصحيح منذ البداية مع تحقيق الاهداف التربوية في اقصر وقت وبأقل التكاليف " .

ويبين (درويش والشمري ، 2010 : 1-37) بأنها " ثورة ادارية جديدة وتطوير فكري شامل وثقافة تنظيمية جديدة " . ويعرف (الموسوي والغريان ، 2010 : 1-38) ادارة الجودة الشاملة على انها " ويبين (الجاسمي ، د. ت : 8) بأنها " فلسفة وثورة ادارية في طريقة التفكير والعمل " . ويرى (عبد ، 2009 : 9-32) بأن ادارة الجودة الشاملة هي " فلسفة ادارية تقوم على التزام الادارة العليا بالتطوير والتحسين المستمرين من خلال اشراك جميع العاملين في تحقيق الجودة المطلوبة من قبل الزبائن " .

ويبين (الزبيدي ومحد ، 2008 : 918) ادارة الجودة الشاملة على انها فلسفة ومبادئ تسعى الى التحسين والتطوير المستمرين وتحقيق رضا المستهلك وكذلك تحقيق اهداف المنظمة وتسعى الى تحقيق الاستخدام الامثل للموارد البشرية والمادية وانها تعمل داخل المجتمع من خلال خدمته فهي تسعى وباستمرار لفهم حاجات المستهلك او الزبون . ويعرفها (شبلي ، 2006 : 25-52) بأنها تمثل " مدخلا لبلوغ الجودة الجيدة وتحسينها ، وتبنى على اساس المجهودات الكلية للمنظمة ، وتركز على رضا الزبون الداخلي ، والخارجي ، وتعمل على وفق الالتزام بعيد المدى ، والتحسين ، ووحدة الاغراض ، واشراك العاملين وتعزيز قدراتهم ، فضلا عن الاهتمام بالعمل على وفق فريق العمل ، وحرية الرقابة " وينظر (العبيدي ، د. ت) الى ادارة الجودة الشاملة بأنها " فلسفة ومجموعة من الارشادات تمثل القواعد الاساسية للتحسين التدريجي والمستمر لجودة المنظمة ككل . ووفقا لهذا المفهوم ينبغي التخطيط بدقة وبشكل مستمر لكافة اعمال التحسين وتنفيذ تلك الخطط ومراجعتها وتقييمها " .

ويعرف (خليل واخرون ، 2012: 9) ادارة الجودة الشاملة على انها " اسلوب اداري حديث يركز على جميع النشاطات الي يتم من خلالها تحقيق احتياجات المستفيدين وتوقعاتهم من الخدمة والمجتمع ويحقق في نفس الوقت اهداف المنظمة بأكفأ الطرق واقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الامثل لطاقت جميع العاملين ومواصلة السعي الدؤوب نحو التطوير المستمر للخدمات والسلع وذلك باستخدام الطرق الاحصائية والكمية والتكنولوجية الحديثة مما يجعل المنظمة في وضع تنافسي . فهي ادارة تشاركية حيث تعتمد على مواهب الادارة لتحقيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة والتي تعتبر العمود الفقري للمنظمة " .

بينما يعرفها (حنظل ، 2013: 165-186) و (حسين والطنون ، د.ت ، 178) بأنها "فلسفة ادارية حديثة تأخذ شكل منهج اداري شامل يعتمد احداث تغيرات جذرية في كل اجزاء المنظمة ومكوناتها للعمل على تحسين هذه المكونات وتطويرها للوصول الى افضل جودة وبأقل تكلفة وبما يحقق رضا الزبون وقبوله عند اشباعها لحاجاته ورغباته على وفق ما يتوقعونه او يتجاوز توقعاته " .

استنادا على ما تقدم يلاحظ ان (عبدالحليم ، 2012: 60) و (ايدي ، 2013 : 4) يركزان على ان ادارة الجودة الشاملة على انها فلسفة لتحقيق الجودة ، بينما يعتبر (لينده ، 2012: 15) بأنها نظام اداري وهذا ما يؤيد رأي (مناصرية ، 2012: 193-203)و(زياد ، د.ت ، 39) ولكن النظام هنا يستخدم بشكل يتمثل مجموعة من الفلسفات الفكرية المتكاملة والعمليات الادارية والادوات الاحصائية والموارد المالية والبشرية ، ومن ناحية اخرى يرى الباحث بأن رأي (مناصرية) رأي خليط بين رأي (ايدي) و (عبدالحليم) من جهة ورأي (بدران) و (لينده) من جهة اخرى .

فيما يعتبر (الحوري ، 2008: 141) ادارة الجودة الشاملة بانها فلسفة ادارية ولكن متطورة . ولعل (متولي ، د.ت : 25) يبينها من خلال نظام فعال لتكامل الجهود ، اما (زقزوق ، 2008: 27) يوضحها من خلال التركيز على الزبائن . اما الاخر يعتبرها عملية ادارية استراتيجية ويطابق رأي (لبان ، 2007: 21) و(درويش والشمري ، 2010: 1-37) و(الجاسمي ، د.ت ، 8) و(خليل واخرون ، 2012: 9) . اما رأي (شبلي ، 2006: 25-52) فإنه يتمثل في انها منهج لبلوغ الجودة الجيدة وتحسينها . اما (العبيدي ، د.ت ، 69) فيضيف اليه على انها فلسفة ومجموعة من الارشادات ، ويطابق رأي (حنظل ، 2013: 165-186) هذا الرأي ولكن الفلسفة ها هنا فلسفة ادارية حديثة تأخذ شكل منهج اداري شامل .

ويرى (نادر ، 2012 : 276-307) بأنها نظام يربط بين ادارات واقسام المنظمة المختلفة والعاملين بها وما يقومون به من أنشطة متباينة في منظومة متكاملة ومتناسقة . ويبين (علك واخرون ، 2012 : 224-228) بأنها " مدخل نظامي تعتمد المنظمة بهدف انجاز الانشطة المتعلقة الخاصة بها بأفضل شكل وبالتالي مساعدتها على كسب وتعزيز الميزة التنافسية الخاصة بها في قطاع التي تعمل فيه " . ويبين (احمد وجاسم ، 2012 : 1-82) بأنها " اسلوب ومنهج لفن القيادة الادارية يقوم على الجودة فكرا وتنظيما وسلوكا ، ويطبق في جميع مستويات المنظمة التعليمية ، عن طريق المشاركة الجماعية والتحسين المستمر للأداء باتجاه تحقيق الاهداف " .

ويبين (حمادي ، د. ت : 5) و (اسبر ، 1430 : 20-132) بأنها " مدخل اداري طويل الاجل مبني على الجودة يهدف الى تحقيق رضا الزبائن من خلال مشاركة جميع العاملين في المنظمة في جميع المستويات الادارية ، وايجاد ثقافة تنظيمية تسود المنظمة تتوافر فيها المرونة و تتلاءم مع مبادئ الجودة الشاملة ، وتحسين العمليات بما يحقق في النهاية المنفعة لجميع اعضاء المنظمة ، وزيادة ربحية المنظمة " . فيما يحددها (سعيد ، 2013 : 122-143) من خلال النقاط الاتية :

- 1- قدرة وامكانية المنظمة او المؤسسات على التطوير والتحسين المستمر .
 - 2- رضا المستفيدين من الخدمات المقدمة لهم من المؤسسة .
 - 3- قدرة المؤسسة على تلبية حاجات ومؤشرات المستفيدين .
 - 4- قدرة المؤسسة على تطوير مخرجاتها بحيث تلبي حاجات المجتمع وتواكب التطورات الحاصلة في العالم .
 - 5- قدرة المؤسسة على التميز والافضلية على المؤسسات الاخرى المنافسة لها .
- من خلال متابعة النقاط الواردة اعلاه يرى الباحث بأن مفهوم ادارة الجودة الشاملة يتضمن التحسين والتطوير المستمر ورضا المستفيدين وتلبية حاجاتهم ومؤشراتهم وقدرة المؤسسة على تطوير مخرجاتها والقدرة على المنافسة ، نرى بان هذه النقاط مشتركة مع المفاهيم التي قدمها الباحثون في هذا المجال .

ويرى (الفكيكي ، 2014 : 99) و (الراشد ، 2011 : 1-30) بان ادارة الجودة الشاملة هي " عبارة عن نظام اداري يقوم على عدد من الاسس والمؤشرات المتمثلة في الوعي بفلسفة ومفهوم الجودة الشاملة ، والتزام واقتناع القيادة بتطبيقها ، وذلك من خلال القيام بعمليات المشاركة والتخطيط الاستراتيجي والتركيز على الزبائن ، والتحسين المستمر للأداء والخدمات والمنتجات المقدمة ، ومنع الاخطاء قبل وقوعها ، وتقديم التحفيز اللازم للعاملين ، وتوفير التدريب

المناسب " . ويبين (السامرائي ، 2012: 27) بان ادارة الجودة الشاملة هي " فلسفة ومجموعة من المبادئ التي تمثل الاساس للمنظمة التي تنتهج التحسين المستمر ، وهي تطبيق الطرق الكمية والاستخدام الفعال للموارد البشرية في اطار المنظمة من اجل الوفاء باحتياجات العملاء وما يزيد عنها حاليا وفي المستقبل " .

ويؤكد (السقاف ، د. ت: 2) و(احمد ، د. ت : 7) بان ادارة الجودة الشاملة هي " التطوير المستمر للعمليات الادارية وذلك بمراجعتها وتحليلها والبحث عن الوسائل والطرق لرفع مستوى الاداء وتقليل الوقت لإنجازها بالاستغناء عن جميع المهام والوظائف عديمة الفائدة والغير الضرورية للعميل او للعملية وذلك لتخفيض التكلفة ورفع مستوى الجودة مستنديين في جميع مراحل التطوير على مؤشرات واحتياجات العميل " .

ويرى (Casas , 2011 : 17) بانها الرؤية التي يمكن للشركة ان تتحقق من خلال تخطيط طويل الاجل ومن خلال وضع وتنفيذ خطط الجودة السنوية التي تؤدي تدريجيا نحو تحقيق الرؤية ، وانها ثقافة مؤسسية تتسم بزيادة رضا العملاء من خلال التحسينات المستمرة ومشاركة الكاملة للعاملين وبنشاط ، ويمكن توضيح ذلك من خلال الاتي :

- 1- الجودة هو ارضاء العملاء وتوقعاتهم باستمرار .
- 2- الجودة الشاملة هو تحقيق الجودة بتكلفة منخفضة .
- 3- ادارة الجودة الشاملة : هو تحقيق الجودة الشاملة من خلال مشاركة جميع العاملين .

ويشير (Dod , 1990) الى ان ادارة الجودة الشاملة هي فلسفة ومجموعة من المبادئ التوجيهية التي تمثل في الاساس التحسين المستمر للمنظمة وهي عملية ادارية منضبطة تحت قيادة تنفيذية كبيرة ، وتشمل الجميع من خلال المشاركة الكاملة من اجل تحقيق جودة المنتج وتقليل التكاليف لتحقيق حاجات ورغبات الزبائن (Noronha , 2002:16) . ويرى (Siam et al , 667 : 2012) بأن ادارة الجودة الشاملة هي نهج اداري ظهرت في سنة 1950 واصبحت يوما بعد يوم اكثر استعمالا ومنذ سنة 1980 وانها ثقافة ومواقف وتنظيم للشركة الي تسعى جاهدة لتحقيق حاجات ورغبات الزبائن من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية والقضاء على عيوب المنتج .

ويبين (Hamett. of Michigan,3) بأن ادارة الجودة الشاملة هي فلسفة الادارة التي تسعى لدمج جميع الوظائف التنظيمية المتعلقة (بالتسويق والتمويل والتصميم والهندسة والانتاج وخدمة العملاء . . . الخ) تركز على حاجات ورغبات الزبائن وتحقق الاهداف المنظمة وتنتظر

الى المنظمات كمجموعة من العمليات وتسعى الى التحسين المستمر لهذه العمليات ومن خلال المشاركة الكاملة للعاملين . وينظر الى ادارة الجودة الشاملة من خلال الاتي :

- 1- التركيز على الخصائص النوعية بأنها ادار (Mazumder , et al ,2011 :367) تكاملية تهدف باستمرار الى تحسين جودة المنتجات ومن خلال المشاركة الكاملة للعاملين .
- 2- التركيز على نوعية الانتاج بأنها مجموعة من التقنيات والاجراءات المتبعة للحد او القضاء على عيوب الانتاج وسرعة الانجاز للتسليم وذلك لتحقيق الكفاءة والجودة والموثوقية .
- 3- منهج خليط من الاثنين يهدف الى مشاركة جميع العاملين في العملية الادارية لتحقيق الجودة . من خلال ملاحظة النقاط الواردة في اعلاه ، يتبين ان تعريف ادارة الجودة الشاملة من قبل (Mazumder) كان من خلال ثلاثة محاور ، حيث ركز المحور الاول على الخصائص النوعية ، وركز المحور الثاني على نوعية الانتاج ، فيما كانت الثالثة مزيج خليط من الخصائص النوعية ونوعية الانتاج .

ويرى (, 27, Asif) بأن ادارة الجودة الشاملة هو نهج شامل نحو نظام ادارة الجودة يهدف الى التطوير التنظيمي لأجل زيادة مستوى رضا الجميع . وينظر (Chauhan , 2) الى ان ادارة الجودة الشاملة هي فن وفلسفة ادارية لتحقيق التميز ولها مجموعة من المبادئ التي تمثل اسس المنظمة في التحسين المستمر ، وذلك من خلال استخدام الاساليب النوعية لتحسين كفاءة العمليات داخل المنظمة وتجاوز احتياجات العملاء في الحاضر والمستقبل . ويبين (Pillai & Valatharai , 29) بان ادارة الجودة الشاملة عملية تنطوي على مسؤولية الجميع ، وانها توجه عملي للتحسين المستمر ، وانها تسعى لتمكين واستقلال الذاتي للعاملين المشاركين في عمليات الانتاج ، وتسعى باستمرار للبحث عن طرق جديدة للتكيف مع التغيرات البيئية للوصول الى افضل الاهداف للمنظمة .

ويعرف (Zrekat , 1) ادارة الجودة الشاملة بأنها مجموعة من الممارسات الادارية في المنظمة ، تهدف الى تنظيم مستمر ويزيد من تحقيق حاجات ورغبات الزبائن ويعتمد على مبدأ التحسين المستمر . وينظر (Drennan , 1999 : 2) الى ادارة الجودة الشاملة بأنها نهج فلسفي لإدارة المنظمات وعلى وجه الخصوص ادارة التغيير في المنظمات ، وعلى الرغم من انها وضعت من قبل متخصصين في الادارة الامريكية الانها كانت اوائل تطبيقها من قبل (Juran و Deming) حيث حققت ادارة الجودة الشاملة نجاح في ادارة الانتاج اليابانية ، بعد الحرب العالمية الثانية .

ويعرفها (Hasegawa, 2006 : 3) ادارة الجودة الشاملة بانها الجهود على مستوى الشركة او الادارة لتقديم منتجات تلبي احتياجات العملاء بدلا من انتاج منتجات متجانسة . ويشير (Lin, 15) الى ان ادارة الجودة الشاملة هو اكثر من مجرد تغيير في القيم والاستجابة من جانب الادارة العليا ، لكنها عملية تدفق دقيق وتحليل احصائي ، تقييم جميع الانشطة الجارية ، والاعتراف وتطبيق مبادئ نفسية واجتماعية اساسية تؤثر على الافراد والجماعات داخل المنظمة . وينظر (Hellsten & Klefsjo , 2000) الى ان ادارة الجودة الشاملة هي نظام اداري يتألف من ثلاثة عناصر مترابطة هي القيم والمنهجيات والادوات وذلك لتحقيق حاجات ورغبات العملاء الداخليين والخارجيين باقل موارد (Kysilka & Medinschi, 242-244).

ويعرف (RMC,2003:14) ادارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة منهجية ومتكاملة وطريقة حياة للمنظمة وذلك من خلال تحقيق حاجات ورغبات الزبائن والتحسين المستمر ، وتختلف الطريقة هذه من منظمة لأخرى ومن بلد لآخر ولها مجموعة من المبادئ تتعلق بالحصة السوقية وزيادة الارباح وخفض التكاليف . ويرى (Al-Amri , 2012 : 14) بان ادارة الجودة الشاملة هي فلسفة ونهج اداري تتطوي على ادارة وتمكين العاملين من خلال ايجاد رضا الزبائن وتحسين الاداء التنظيمي من خلال التزام طويل الاجل للتعلم فلسفة جديدة وان تسعى الادارة الى التحول .

ويعرف (Sashkin & Kiser , 1991) ادارة الجودة الشاملة بانها ثقافة مؤسسية للتحسين المستمر لعملياتها التنظيمية لتحقيق حاجات ورغبات الزبائن من خلال نظام متكامل تتعلق بتدريب العاملين واستخدام ادوات وتقنيات معينة بحيث يؤدي الى انتاج منتجات عالية الجودة (Tawissi , 2008 :41) . ويبين (المعهد البريطاني للجودة (BSI) ، 1992) ادارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة وممارسة ادارية تهدف الى الاستغلال الامثل للموارد البشرية والمادية في المنظمة بطريقة فعالة لتحقيق اهداف المنظمة (Goh , 2000 : 23) . وينظر (Kanji & Waiiace , 2000) الى ادارة الجودة الشاملة بأنها ثقافة المنظمة تتعلق برضا العملاء من خلال التحسين المستمر لمنتجاتها ، وتختلف من بلد لآخر ومن صناعة لأخرى ولها مجموعة من المبادئ الاساسية وذلك لزيادة الحصة السوقية وزيادة الارباح وتقليل التكاليف (Dilber et al , 2005 : 221)

ويبين (Chang & Sinclair, 2002 : 35) بأن ادارة الجودة الشاملة هي فلسفة ادارية مستمرة تطورت تدريجيا مع مرور الوقت وقد استخدمت هذه الفلسفة من قبل الشركات وابدت قبولاً واسعاً في الاوساط الاكاديمية والتجارية . ويبين (Duran et al , 2014 : 67) بان ادارة الجودة الشاملة هي فلسفة ادارية يقوم بتنفيذ التغيير الفعال في عمليات الجودة من خلال استخدام استراتيجيات معينة . ويرى (Bozdogan , 2010 : 10) بأن ادارة الجودة الشاملة هي عبارة

عن نظام متطور لها مجموعة من المبادئ والممارسات والادوات والتقنيات تحسن الجودة وذلك لتحقيق حاجات ورغبات العملاء .

استنادا على ما تقدم يلاحظ ان عدد من الكتاب والباحثين يركزون على ان ادارة الجودة الشاملة هي فلسفة ادارية لتحقيق الجودة واخرون يرون انها منهج اداري متكامل لتحقيق الجودة ، او انها التركيز على الزبون ، وانها عملية ادارية استراتيجية ، او انها نظام ديناميكي شامل للوظائف الادارية او مدخل الادارة المتكاملة او مهمة اساسية والتزام المنظمة بها . ويرى الاخر على انها مدخل او طريقة لأداء العمل او التطوير المستمر للعمليات الادارية او نظام شامل للقيادة والتشغيل ومهما يكن من الامر ورغم الاختلافات ما بين هؤلاء الكتاب والباحثين الا ان هنالك اوجه التشابه فيما بينهم تتمثل في كونها اسلوب اداري يركز على تحسين الجودة ورضا الزبون من خلال دعم الادارة العليا لهذا الاسلوب ومشاركة كافة العاملين في تحقيق الجودة وتحسين المستمر لعملياتها مستندة الى تطوير وتدريب وتعليم العاملين .

استناد على ما تقدم يرى الباحث بان ادارة الجودة الشاملة هي مدخل فكري وثقافي واداري وتنظيمي جديد تعتمد عليه المنظمات لتحقيق التكامل والتنسيق بين جهود جميع العاملين في اقسام المنظمة المختلفة ومشاركتهم في عملية التحسين المستمر للمخرجات التي تقدمها المنظمة لتلبية حاجات ورغبات الزبائن وكسب رضاهم للوصول الى الاهداف التي تصبو اليها ادارة المنظمة في البقاء والنمو في البيئة الخارجية المحيطة بها ، وتغطي عملياتها جميع اقسام المنظمة ، فضلا عن الاهداف الاستراتيجية للمنظمة وشعارها الجودة مسؤولية الجميع

ويمكن توضيح ذلك من خلال النقاط الاتية :

- 1- مدخل فكري وثقافي واداري وتنظيمي جديد.
- 2- تتحقق التكامل والتنسيق بين جهود جميع العاملين في اقسام المنظمة .
- 3- مشاركة العاملين في عملية التحسين المستمر للمخرجات التي تقدمها المنظمة .
- 4- تلبية حاجات ورغبات الزبائن وكسب رضاهم .
- 5- الوصول الى الاهداف التي تصبو اليها المنظمة في البقاء والنمو في البيئة الخارجية المحيطة بها .
- 6- تغطي عملياتها جميع اقسام المنظمة .
- 7- تحقيق الاهداف الاستراتيجية .
- 8- شعارها الجودة مسؤولية الجميع .

مفهوم ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:

يرى (الطويل والكوراني ، 2006: 66-67) (الطويل والاغا ، 2010) بأن ادارة الجودة الشاملة في المنظمات بعامة ومنظمات التربية والتعليم بخاصة هي " مدخل فكري وثقافي واداري وتنظيمي جديد تعتمد عليه الادارات الجامعية لتحقيق التكامل والتنسيق بين جهود جميع العاملين في اقسام الجامعة المختلفة ومشاركتهم في عملية التحسين المستمر للمخرجات التي تقدمها الجامعة لتلبية حاجات ورغبات الزبائن وكسب رضاهم للوصول الى الاهداف التي تصبو اليها ادارة الجامعة في البقاء والنمو في البيئة الخارجية المحيطة بها ، ويضيف (الطويل والكوراني) بأنها تغطي عملياتها جميع الاقسام العلمية والادارية والفنية والانتاجية في الجامعة ، فضلا عن الاهداف الاستراتيجية للجامعة وشعارها الجودة مسؤولية الجميع " .

ويرى (خليفة وخميس ، 2012: 959) بأن ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي هي " اسلوب متكامل يطبق في جميع فروع المنظمة التعليمية ومستوياتها ليوثر للأفراد وفرق العمل الفرصة لإرضاء الطلاب والمستفيدين من التعلم ، وهي فعالية تحقق افضل الخدمات التعليمية بحثية بكفاءة الاساليب ثبت نجاحها لتخطيط الأنشطة التعليمية وادارتها " . ويعرف (راشد وحسين ، د . ت : 1-18) ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بانها " كافة الاساليب والممارسات التعليمية والادارية والاستخدام الامثل لجميع الموارد والامكانات للنهوض بمستوى التعليم والتدريب بمشاركة جميع العاملين بالمؤسسة التقنية وفقا لمعايير ادارة الجودة الشاملة والتي تستطيع ان تفي باحتياجات كل من الطلبة والعاملين " .

ويرى (الصرايرة والعساف ، 2008 : 1-108) بأنها " فلسفة ادارية تسعى للتكامل في خصائص المنتج (الطالب) وتحديث تغييرات ايجابية داخل المؤسسة لتشمل مجموعة القيم والمعتقدات التنظيمية والمفاهيم الادارية والفكر والسلوك والنمط القيادي وانظمة العمل والاجراءات ونظم التقييم والمتابعة للوصول الى مستوى الجودة التي تلبي احتياجات المجتمع ومؤشراته وتكون عملية التحسين والتطوير مستمرين " . وينظر الكاتبان (Pillai & Valatharai , 29) بان ادارة الجودة الشاملة لها دور مهم في العملية التعليمية وخاصة في الآونة الاخيرة ، حيث ان القيادة الادارية في التعليم الجامعي يجب ان يقوم بتطبيق هذا النظام و تهيئ الادوات والاساليب اللازمة لتطبيقها .

وقد بين (Harris,1994) ان هنالك ثلاثة مناهج عامة لإدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي ، وهي التركيز على العملاء من خلال تعزيز فكرة خدمة الطالب وتدريب وتطوير العاملين ومن ثم المشاركة الكاملة للعاملين والمعنيين بالتقييم وتعزيز مساهمة جميع اعضاء فرق

العمل لفعالية العملية في المنظمة ، ووضع الاساسيات والاولويات ، وهذا ينطوي على قبول الادارة العليا الاجراءات التي تتخذها فرق العمل ، اما المنهج الثالث فهي مدى مطابقة المواصفات ومقاييس العملية التعليمية ، مثل تقييم اعضاء الهيئة التدريسية وفي اطار زمني محدد (Kysilka & Medinschi, 242-244).

ويتفق الباحث مع (الطويل والكوراني) في تحديد مفهوم ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.

اهمية ادارة الجودة الشاملة : يبين (عبد الرزاق وعلي ، 2008 : 23-44) بأن اهمية ادارة الجودة الشاملة تكمن في الاتي :

- 1- تقليص شكاوي المستهلكين او المستفيدين منها وانعكاسها على تخفيض التكاليف بشكل عام .
 - 2- تقليص تكاليف النوعية ويتم ذلك من خلال تحديد المسؤولية لكل نشاط مع ايجاد العلاقة المتداخلة ما بين المستهلك والمجهز واقرار المقاييس النوعية ونقاط المراقبة المراد انجازها وتقييم العمليات باستخدام الخرائط الاحصائية واعتماد اسلوب السيطرة على العمليات الانتاجية
 - 3- تساعد ادارة الجودة الشاملة على الزيادة في الانتاج وتحسين الاداء، مما يحقق الزيادة في الربح معا لتقليل في خطوات العمل .
 - 4- تمكن من اكتشاف الاخطاء في التصميم والتشغيل والتوظيف والنقل والمخرجات .
 - 5- تحقيق ارضاء الزبون وجذب العديد منهم ، كما انها تقدم الحلول المناسبة لمشاكل الجودة .
 - 6- تحقق منافع متعددة وتشمل (التطوير والتحسين في اعداد تصاميم المنتجات وادارة الخدمات ، والشعور بالمسؤولية لدى العاملين مع ايجاد القدرة الذاتية للمنافسة في العمل) .
 - 7- القدرة على اعادة التوازن بإجراء التصحيحات في حالة وجود انحرافات على مستوى الجودة المطلوبة .
 - 8- تحقق امكانية فعالة في مجال الاتصالات وذلك من خلال الاحتفاظ بالزبائن وجذب زبائن جدد مع امكانية ابراز العمل الجماعي وتحسين الاتصالات .
- ويبين (حنظل ، 2013 : 169) بأن اهمية ادارة الجودة الشاملة تتمثل في الاتي :

- 1- سمعة المنظمة .
- 2- المنافسة العاملة .
- 3- حماية المستهلك .
- 4- التكاليف والحصة السوقية .

ويشير (الكحلوت ، 2013: 17-18) الى ان اهمية ادارة الجودة الشاملة تكمن في كونها منهجا شاملا لتغيير ابعاد من كونه نظاما يتبع اساليب مرونة بشكل اجراءات وقرارات ، وان الالتزام من قبل اية منظمة يعني قابليتها على تغيير سلوكيات افرادها تجاه مفهوم الجودة ، ومن ثم فأن تطبيقه يعني ان المنظمة باتت تنظر الى اشطتها ككل متكامل بحيث تؤلف الجودة المحصلة النهائية لمجهود وتعاون الزبائن الداخليين والخارجيين ، كما ان اهميته لا تنعكس على تحسين العلاقات المتبادلة بين المجهزين والمنتجين فحسب ، وانما على تحسين الروح المعنوي بين العاملين وتنمية روح الفريق والاحساس بالفخر والاعتزاز ، حينما تتحسن سمعة المنظمة .

بينما يحدد (عبد الرحمن ، 208 : 175-183) اهمية ادارة الجودة الشاملة بالاتي :

- 1- تقليص شكاوي المستهلكين وتخفيض تكاليف الجودة ، مما يساهم في تحقيق رضا العميل .
 - 2- زيادة الانتاجية والارباح المحققة مما يؤدي الى رفع الحصة السوقية .
 - 3- تقليص حوادث ومشاكل العمل ، مما يساهم في رفع الكفاءة الادارية والانتاجية .
 - 4- تحقيق منافع و وفرات متعددة في تكاليف واجال العمليات الانتاجية ، مما يرفع من مستوى جودة المنتجات .
 - 5- تحسين عملية الاتصال بين مختلف مستويات المنظمة وضمان المشاركة الفعالة لجميع افرادها في تحسين الاداء .
- وينظر (اسبر ، 2009: 28) الى ان التزام المنظمة بتطبيق ادارة الجودة الشاملة تمكنها من تغيير سلوكيات افرادها تجاه مفهوم الجودة ، ويرفع من درجة اهتمام الموظفين بالعمل الجماعي وروح الفريق ، ويزيد من ارتباطهم بالمنظمة وانتمائهم لها ، كما يساعد مدخل ادارة الجودة الشاملة على وضع استراتيجية تنافسية متكاملة لتطوير عمل المنظمة ، ويمكن من دراسة احتياجات العملاء والعمل على الوفاء بتلك الاحتياجات ، خصوصا في ظل ازدياد وعي العملاء وثقافتهم لأهمية الجودة عند شراء السلعة او طلب خدمة .

ويشير (الكيالي ، 2006: 21-22) الى ان اهمية ادارة الجودة الشاملة تكمن في الاتي :

- 1- زيادة الربحية من خلال عمل الاشياء صحيحة من اول مرة ، وتقليل عدد ونوعية الاخطاء ، وعدم اعادة الاعمال ، وتخفيض التكلفة ، وزيادة الربحية .
- 2- المحافظة على حيوية المنظمة من خلال التجديد والتحسين والتعليم والتدريب والتكيف مع متغيرات البيئة بشكل مستمر ، والبقاء والنمو .
- 3- تخفيض معدلات دوران العمل من خلال الحفز المادي والمعنوي ، والعمل الجماعي ، وروح الفريق والتعاون وولاء وانتماء للمنظمة وعدم ترك المنظمة .

4- رفع كفاءة عملية اتخاذ القرار من خلال المشاركة والتشاور التي توفر معلومات واء وحقائق عن موضوع القرار .

5- جعل المنظمة اكثر استجابة للتغيرات البيئية من خلال زيادة القدرة على المنافسة وفرص النجاح واستمرار اكثر .

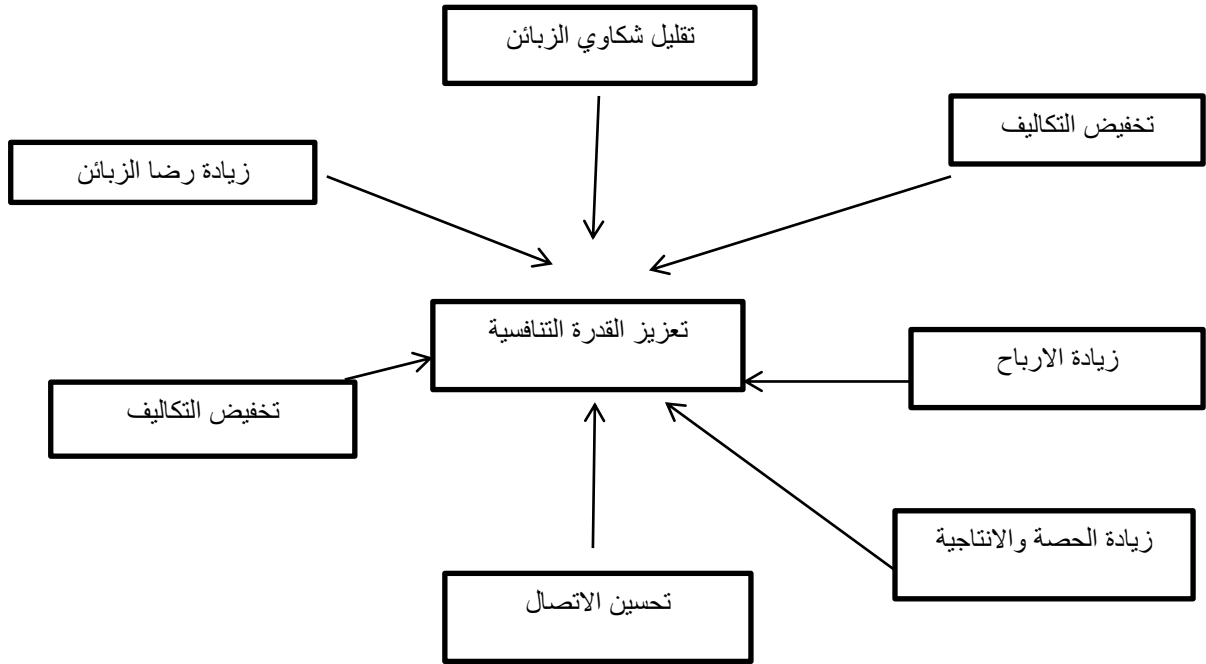
ويبين (زين الدين ، 2010 : 67) بأن اهمية ادارة الجودة الشاملة تكون في الاتي :

- 1- انخفاض شكاوي المستهلكين والعملاء .
 - 2- تخفيض تكاليف الجودة .
 - 3- زيادة النصيب من السوق .
 - 4- تخفيض شكاوى العاملين .
 - 5- تخفيض عيوب الانتاج والجودة والعملاء .
 - 6- زيادة الفاعلية وتخفيض المخزون ، وتخفيض الاخطاء .
 - 7- زيادة الارياح والانتاجية .
 - 8- تحسين الاتصال والتعاون بين وحدات المنظمة وزيادة الابتكارات والتحسين المستمر .
- استنادا على ما تقدم يلاحظ بأن هنالك اوجه التشابه في طروحات الكتاب والباحثين في تحديد اهمية ادارة الجودة الشاملة والتي تتمثل بالاتي :

- 1- تقليص تكاليف النوعية .
- 2- رفع جودة المنتجات .
- 3- تحقيق رضا الزبائن .
- 4- تقليص الحوادث ومشاكل العمل .
- 5- تحقيق امكانية فعالة في مجال الاتصالات .
- 6- اكتشاف الاخطاء وتصحيح الانحرافات .
- 7- تخفيض معدلات دوران العمل .
- 8- رفع كفاءة عملية اتخاذ القرارات .
- 9- تقليص شكاوى الزبائن مما ينعكس على تخفيض التكاليف .
- 10- الزيادة في الانتاج وتحسين الاداء والزيادة في الربح ورفع الحصة السوقية .
- 11- المحافظة على حيوية المنظمة من خلال التجديد والتحسين والتعليم والتدريب والتكيف مع متغيرات البيئة .

ويوضح (النعيمي ، 2006 : 46) اهمية ادارة الجودة الشاملة من خلال المخطط الاتي :

الشكل رقم (2-20) اهمية ادارة الجودة الشاملة



المصدر : النعيمي ، جبر بن حمود بن جبر ، (2006) ، اتجاهات القيادات الامنية نحو تطبيق ادارة الجودة الشاملة : دراسة ميدانية بالتطبيق على وزارة الداخلية بدولة قطر ، رسالة ماجستير في قسم العلوم الادارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، 46 ، (httpwww.creativty.pslibrary).

من خلال النظر الى شكل رقم (2-20) يتبين ان الكاتب قد ركز على اهمية ادارة الجودة الشاملة من خلال زيادة رضا العملاء وتخفيض التكاليف وتحسين الاتصال وزيادة الحصه السوقية والانتاجية وتقليل شكاوي الزبائن وذلك كله لتحقيق القدرة التنافسية .

ويتفق (محمد واخرون ، د. ت : 15) و(العالم ، 2010 : 46-47) و (عبد العظيم ، 2008 : 48-49) بأن اهمية ادارة الجودة الشاملة تتمثل في الاتي :

- 1- تحسين في الربحية والقدرة على المنافسة .
 - 2- زيادة الفعالية التنظيمية .
 - 3- تحقيق رضا الزبون .
- وبيين (جمال والعبيدي ، 2013 : 53-74) و(حسين ، د. ت : 18) بأن اهمية ادارة الجودة الشاملة تتمثل بالاتي :

- 1- تحسين الوضع التنافسي .
- 2- تعزيز العلاقات مع الموردين .
- 3- رفع درجة رضا العملاء .
- 4- تحسين جودة المنتج .
- 5- انخفاض التكلفة .
- 6- فتح اسواق جديدة .
- 7- القيام بالأعمال الصحيحة .
- 8- سرعة الاستجابة للمتغيرات .
- 9- تطوير القدرات (التدريب) .
- 10- حفز العاملين ومشاركتهم .

ويرى (الراشد ، 2011 : 1-30) بأن ادارة الجودة الشاملة يؤدي تطبيقها الى تقليص شكاوي المستهلكين وتخفيض تكاليف الجودة ، وصولا الى تحقيق رضا العميل ، وكذلك تعزيز الموقف التنافسي للمؤسسة ، حيث يجري التركيز على تقديم خدمة ذات جودة عالية للعميل ، ومن ثم يزداد ولائه للمنتج ، وتزداد شهرة المنظمة . ويبين (الغيثي ، 2007 : 27) اهمية ادارة الجودة الشاملة من خلال تلبية حاجات وتوقعات الزبائن ، ومشاركة جميع اجزاء المنظمة ، والتعرف على جميع الكلف المرتبطة بالجودة ، والحصول على الاشياء الصحيحة من المرة الاولى ، وذلك يقلل الفاقد والضياع ، وتطوير الانظمة والاجراءات التي تدعم الجودة ، وتطوير عملية مستمرة للتحسين ، اضافة الى التحسين في الربحية والقدرة على المنافسة ، وزيادة الفعالية التنظيمية . ورفع معنويات الموظفين داخل المؤسسة وتحسين ولائهم للعمل وبالتالي زيادة انتاجيتهم ، وتعزيز سمعة المؤسسة والمساعدة على التركيز على الاولويات .

ويشير (السقاف ، د. ت: 2) الى ان اهمية ادارة الجودة الشاملة تتمثل في الاتي :

- 1- خفض التكاليف : ان الجودة تتطلب عمل الاشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من اول مرة وهذا يعني تقليل الاشياء التالفة او اعادة انجازها وبالتالي تقليل التكاليف .
- 2- تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل : فالإجراءات التي وضعت من قبل المؤسسة لإنجاز الخدمات للعميل قد ركزت على تحقيق الاهداف ومراقبتها وبالتالي جاءت الاجراءات طويلة وجامدة في كثير من الاحيان مما اثر تأثيرا سلبيا على العميل .

3- تحقيق الجودة : وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء ، ان عدم الاهتمام بالجودة يؤدي الى زيادة الوقت لأداء وانجاز المهام وزيادة اعمال المراقبة وبالتالي زيادة شكوى المستفيدين من هذه الخدمات .

ويرى (حمود وفاخوري ، 2011 : 351-353) بأن اهمية ادارة الجودة الشاملة تتمثل

بالاتي :

- 1- انحسار شكاوي المستهلكين وتقليصها .
 - 2- تقليل تكاليف النوعية .
 - 3- زيادة الحصة السوقية .
 - 4- تقليص الحوادث والشكاوي .
 - 5- زيادة المبيعات وزيادة رضا المستهلكين .
 - 6- زيادة الكفاءة .
 - 7- زيادة الانتاجية والارباح المتحققة والحصة السوقية .
 - 8- تحقيق منافع و وفورات متعددة .
 - 9- تحقيق وفورات متعددة في مجال الاتصالات والمشاركة الفاعلة .
- ويشير (عقيلي ، 2009 : 60-61) الى ان اهمية ادارة الجودة الشاملة تتمثل بالاتي :

- 1- زيادة الربحية .
- 2- تقوية المركز التنافسي للمنظمة .
- 3- المحافظة على حيوية المنظمة .
- 4- كسب رضا المجتمع .
- 5- تخفيض معدل دوران العمل .
- 6- تحسين الاداء والانتاجية .
- 7- رفع كفاية عملية اتخاذ القرار .
- 8- جعل المنظمة اكثر استجابا للتغيرات البيئية .
- 9- توسيع افق القيادة الادارية العليا .

ويبين (النعيمي واخرون، 2009 : 45) و (الحسين ، 2011 : 1) بأن اهمية ادارة

الجودة الشاملة تتلخص في النقاط الاتية :

- 1- انها منهجية قابلة للتغيير اكثر من كونها نظام تقليدي يتبع اجراءات وقرارات .
- 2- التزام الشركة يعني قابليتها على تغيير سلوك افرادها لمفهوم الجودة .

- 3- تطبيقه يعني ان الشركة تهتم بأنشطتها ككل وليس بالمستهلكين فقط .
 - 4- متكامل وبالتالي فالجودة محصلة تعاون العملاء الداخليين و الخارجيين .
 - 5- اهميتها لا تتعكس على تحسين العلاقات المتبادلة بين الموردين والمنتجين فحسب وانما تحسين سمعة المؤسسة والروح المعنوي بين العاملين وتنمية روح الفريق .
- ويشير (الترتوري و جويجات ، 2009: 62) الى ان اهمية ادارة الجودة الشاملة تتمثل بالاتي :

- 1- تخفيض التكلفة وزيادة الانتاجية .
 - 2- الجودة تؤدي الى تحقيق رضا المستهلك ، وتقديم الافضل من السلع والخدمات .
 - 3- تحقيق ميزة تنافسية وعائد مرتفع .
 - 4- تنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق والثقة المتبادلة بين الافراد والشعور بالانتماء في بيئة العمل .
 - 5- تحسين السمعة الطيبة للمنظمة في نظر العملاء العاملين .
 - 6- منهج شامل بعيد عن النظام التقليدي المطبق على شكل اجراءات وقرارات .
 - 7- تغيير سلوكيات افراد المؤسسة تجاه مفهوم الجودة .
 - 8- تمكن من القيام بعملية مراجعة وتقييم بشكل مستمر .
- ويبين (عبد الباقي ، 2001: 151-152) الى ان اهمية ادارة الجودة الشاملة تكمن في الاتي :

- 1- خفض التكاليف .
 - 2- تقليل الوقت اللازم لإنجاز مهمات العميل .
 - 3- تحقيق الجودة .
 - 4- زيادة الكفاءة .
 - 5- تعليم الادارة والعاملين .
 - 6- تقليل مهام عديمة الفائدة ومنها العمل المتكرر .
 - 7- تحسين الثقة واداء العمل للعاملين .
- بينما يرى (باديرو ، 2006: 73) بأن اهميتها تتمثل في الاتي :

- 1- انتاجية اعلى .
- 2- تنسيق تعاوني للجهود .
- 3- التفاعل مع بيئات الانظمة الفرعية .

4- توحيد واستمرارية لأهداف الجودة .

5- مواصفات لعلاقات الانظمة الفرعية .

6- حلول المنظمة لمشاكل الجودة .

7- التعديلات المنسقة للوظائف لحل مشاكل الجودة .

8- تكامل الانشطة الحيوية لنظام كلي فعال .

9- زيادة في احتمالية تكرار واستمرار صنع منتجات جديدة .

بينما يرى (دودين ، 2012: 223) الى ان اهمية ادارة الجودة تتمثل بالاتي :

1- تقليص شكاوي الزبائن من خلال الفهم الكامل لحاجاتهم ورغباتهم والعمل على تحقيقها .

2- زيادة كفاءة المنظمة في تحقيق رضا الزبائن من خلال تقديم منتجات ذات جودة مقبولة .

3- رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين وتنمية روح الفريق والعمل الجماعي لديهم .

4- العمل على تحسين وتطوير طرق واساليب العمل .

5- تخفيض تكاليف الخدمات والتشغيل .

6- زيادة الربحية والقدرة على المنافسة او من خلال التحسين المستمر الذي يتحقق في الجودة ،

بحيث يمكن البيع بأسعار اعلى ويقلل من تكاليف النوعية من خلال الاشياء الصحيحة من

اول مرة .

7- زيادة الحصة السوقية ، لقد اسهمت الانشطة المتعلقة باستخدام ادارة الجودة الشاملة الى زيادة

الحصة السوقية للمنظمات الانتاجية والخدمية .

وبيين (الجبوري ، 2008: 454) بأن اهمية ادارة الجودة الشاملة على مستوى الداخلي

تتمثل بالاتي:

1- رفع كفاءة الاداء المؤسسي الكلي سواء فيما يرتبط بوظائف المدراء او العاملين ، او بوظائف

الشركة الاساس او الساندة.

2- زيادة روح الانتماء و الولاء والمشاركة وصولا الى الملكية المعنوية ونشر ثقافة الجودة وروح

الفريق .

3- تخفيض الوقت اللازم لإنجاز الاعمال ، والكلف بمختلف انواعها وتحقيق وفورات متصاعدة

يمكن استثمارها في مزيد من التحسينات .

4- جعل اجراءات العمل اكثر سهولة واتقان من خلال نشر نظم العمل والطرائق الاحصائية

والعمليات التي تتوافق مع معاني الجودة .

اما على مستوى الخارجي فأن اهمية ادارة الجودة الشاملة يتوقع زيادة القدرة التنافسية للشركة

بما يمكنها من البقاء والاستمرار والنمو المتواصل ، مع زيادات مضطردة في احجام الحصة

السوقية وامكانية الولوج الى الاسواق الاقليمية والدولية من خلال صورة الشركة وسمعتها لدى الزبائن ، كما ستحقق زيادة في قدرة الشركة على التفاعل الايجابي مع متغيرات البيئة الخارجية ، من ضمنها ملاحقة مؤشرات الزبون وتوقعاته والتوافق مع المجهزين وامكاناتهم .

ويبين (عريفج واخرون ، 2009: 142) بأن اهمية ادارة الجودة الشاملة تتمثل في الاتي

1- سمعة المنظمة : تتوقف سمعة المنظمة على جودة انتاجها ومعظم المنظمات والشركات العالمية المعروفة عالميا تعود شهرتها وسمعتها الى جودة انتاجها مثل شركة مرسيدس

وبي ام في وشركة سوني .

2- انخفاض التكاليف على المدى الطويل وبخاصة تكاليف الدعاية والاعلان .

3- زيادة حصة السوق من خلال زيادة الميزة التنافسية للمنتج او الخدمة بالسعر والجودة وبالتالي زيادة الارباح ، وزيادة الارباح تنعكس على زيادة الاموال المخصصة لتطوير المنتج او الخدمة

4- الاستفادة من التطبيقات الدولية في حالة اتباع المنظمة تطبيق المقاييس الدولية في انتاج وتسويق المنتج .

ويبين (الوليد ، 2009 : 186) و(رضا ، 2011 : 122-123) و(العربي ،

2010 ، 176-177) الى ان اهمية ادارة الجودة الشاملة تتمثل بالاتي :

1- ايجاد بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر .

2- اشراك جميع العاملين في التطوير .

3- متابعة وتطوير ادوات قياس اداء العمليات .

4- تقليل مهام والنشاطات اللازمة لتحويل المدخلات (المواد الاولية) الى منتجات او خدمات ذات قيمة للعملاء .

5- ايجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء ،

6- تحسين نوعية المخرجات .

7- زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الادارات وتشجيع العمل الجماعي .

8- تحسين الربحية والانتاجية .

9- تعليم الادارة والعاملين كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشاكل وتجزئتها الى اصغر حتى يمكن السيطرة عليها .

10- تعلم اتخاذ القرارات استناد على الحقائق لا المشاعر .

11- تدريب الموظفين على اسلوب تطوير العمليات .

- 12-تقليل مهام عديمة الفائدة زمن العمل المتكرر .
 - 13-زيادة القدرة على جذب العملاء والاقبال من شكاويهم .
 - 14-تحسين الثقة واداء العمل للعاملين .
 - 15-زيادة نسبة تحقيق الاهداف الرئيسية للشركة .
- ويرى (الطائي واخرون ، 2009 : 205-207) بأن اهمية ادارة الجودة الشاملة تكمن في الاتي :

- 1- تحسين في الربحية والقدرة على المنافسة .
 - 2- زيادة الفعالية التنظيمية .
 - 3- كسب رضا المجتمع .
 - 4- تقوية المركز التنافسي للمنظمة .
 - 5- المحافظة على حيوية المنظمة .
- ويشير (خليل ، 2010 : 54) الى ان اهمية ادارة الجودة الشاملة تتمثل في الاتي :
- 1- احداث تغيير متكامل يؤدي الى رفع الكفاءة بشكل عام ، لتوفير خدمات عالية الجودة .
 - 2- تحفيز جميع العاملين للاشتراك في التطوير ، وهو ضروري لأحداث اي تغيير حقيقي في المؤسسات بما في ذلك القدرة على التقدم والابتكار والابداع .
 - 3- توحيد جميع الجهود التطويرية وتوجيهها نحو اهداف استراتيجية ورؤية ورسالة موحدة ، والتي بدونها تتضارب الجهود وتضعف النتائج .
 - 4- تبني مفهوم التطوير المستمر والاستعداد والقابلية للتغيير .
 - 5- فهم رغبات المستفيدين من الخدمة واتباع الاحتياجات الحقيقية للسوق التي تخدمه .
 - 6- قياس وتقويم الاداء ووضع نظام الحوافز ومكافأة المتميزين .
- استنادا على ما تقدم يرى الباحث بأن اهمية ادارة الجودة الشاملة تتمثل بالاتي :

- 1- تقليص شكاوي المستفيدين وبالتالي انخفاض التكاليف .
- 2- زيادة الانتاج والانتاجية وتحسين الاداء ، مما يولد زيادة في الارباح وزيادة الحصة السوقية .
- 3- تقليل الاخطاء في التصميم والتشغيل والتوظيف .
- 4- تحقيق حاجات ورغبات العملاء .
- 5- تؤدي الى التحسين المستمر للعمليات .
- 6- رفع الكفاءة الادارية والانتاجية .
- 7- تحسين عملية الاتصال بين مختلف المستويات ومشاركة الفعالة لجميع العاملين .

8- المحافظة على حيوية المنظمة من خلال التجديد والتحسين والتعليم والتدريب والتكيف مع متغيرات البيئة .

- 9- رفع كفاءة عملية اتخاذ القرارات من خلال المشاركة الفعالة والتشاور .
- 10-زيادة جودة المنتج وتقديم الافضل من السلع والخدمات .
- 11-تحسين الاتصال والتعاون بين وحدات المنظمة وزيادة الابتكارات .
- 12-رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين وتنمية الفريق والعمل الجماعي .
- 13-العمل على تحسين وتطوير طرق واساليب العمل .
- 14-متابعة وتطوير ادوات قياس اداء العمليات .
- 15-تحسين الثقة واداء العمل للعاملين .

اهمية ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي :

يبين (الزهراني ، 2009 : 213) الى ان اهمية ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي تكمن في انه يعمل على زيادة نسبة الانتاجية ، من خلال انخفاض نسبة الرسوب والتسرب عند الطلاب ، وتحسين اداء العاملين بالمؤسسات التعليمية نتيجة التدريب المستمر اثناء العمل وتحفيز المبدعين والمبتكرين والمبادرين في العمل مما يترتب على ذلك ارتفاع معدلات النجاح عند الطلاب ، وكذلك تحسين مستوى رضا المستفيدين في المؤسسات التعليمية في الداخل والخارج .

ويرى (دعمس ، 2009 : 151-152) بأن اهمية ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي تتمثل بالاتي :

- 1- تعمل على تحسين اداء القائمين بالتدريس من خلال ادارة الجودة .
- 2-تعمل على تقليل الاخطاء في العمل العلمي والاداري ، و بالتالي تقود الى خفض تكاليف المادية .
- 3-تعمل على توفير الامكانيات والتسهيلات اللازمة لإنجاز العمل .
- 4-تعمل بفلسفة علمية تقوم على اساس ربط العملية التعليمية باحتياجات سوق العمل .
- 5-ترابط الاداء ، حيث تداخل العمل الجماعي مع القيادة الفعالة مع الرؤية المشتركة يؤدي الى جودة المنتج التعليمي .
- 6-من اهميتها انها تراعي بشكل مباشر احتياجات المستفيدين .
- 7-تساعد في توفير قاعدة بيانات علمية وادارية متكاملة .

وينظر (السامرائي ، 2007 : 55-56) الى ان اهمية ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي تتمثل بالاتي :

- 1- تطوير النظام الاداري في المؤسسات التعليمية بمسايرة روح العصر ومؤشراته .
- 2- وضوح الادوار وتحديد المستويات والصلاحيات .
- 3- الارتقاء بمستوى الطلبة في الجوانب العلمية والانسانية والسلوكية .
- 4- تخفيض شكاوي الطلبة واولياء الامور واصحاب العمل في المؤسسات المختلفة .
- 5- توفير الايدي العاملة الماهرة ذات الكفاءة العالية لمختلف ميادين العمل .
- 6- تطوير كفاءة المدرسين من النواحي العلمية والانسانية .
- 7- زيادة كفاءة الانتاجية للمؤسسات التعليمية بالتخلص من حالات الاهدار الى اقصى حد ممكن
- 8- توفير مناخ تنظيمي يرضى عنه جميع العاملين .
- 9- انفتاح المؤسسات التعليمية بصورة اوسع .
- 10- تنشيط الحركة العلمية والثقافية من خلال تبني وتشجيع ومكافأة النتائج المتميزة ووفقا للكاتبين (Pillai & Vallatharai , 95) بأن اهمية ادارة الجودة الشاملة في التعليم تكمن في الوصول الى افضل جودة في التعليم .

ويرى (Tawissi , 2008 : 132-144) بأن ادارة الجودة الشاملة تحقق وتنجز المنافسة من خلال الاتي :

- أ - تحسين الربحية .
- ب- زيادة الحصة السوقية .
- ت- تحسين جودة السلع والخدمات .
- ث - تحسين فعالية المنظمة .

بناء على ما جاء في اعلاه يرى الباحث بان اهمية ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي تتمثل في الاتي :

- 1- زيادة الانتاجية من خلال انخفاض نسب الرسوب لدى الطلبة .
- 2- تحسين اداء التدريسيين بالجامعات نتيجة التدريب المستمر اثناء العمل وتحفيز المبدعين والمبتكرين والمبادرين .
- 3- تحسين مستوى رضا المستفيدين (التدريسيين والطلبة والمراجعين) .
- 4- تقليل الاخطاء في العمل التعليمي والاداري وبالتالي تخفيض التكاليف .
- 5- تعمل على توفير الامكانيات والتسهيلات اللازمة لإنجاز العمل .
- 6- ربط العملية التعليمية باحتياجات سوق العمل .

- 7- ترابط الاداء ، حيث تداخل العمل الجماعي مع القيادة الفعالة مع الرؤية المشتركة يؤدي الى جودة المنتج التعليمي .
 - 8- توفير قاعدة بيانات علمية وادارية متكاملة .
 - 9- الارتقاء بمستوى الطلبة في الجوانب العلمية والانسانية والسلوكية .
 - 10- تخفيض شكاوى الطلبة واولياء الامور واصحاب العمل في الجامعات .
 - 11- توفير مناخ تنظيمي يرضى عنه الجميع .
 - 12- انفتاح المؤسسات التعليمية بصورة اوسع .
 - 13- تنشيط الحركة العلمية والثقافية من خلال تبني وتشجيع ومكافأة النتائج المتميزة .
- اهداف ادارة الجودة الشاملة :

اضافة الى وجود اهمية لإدارة الجودة الشاملة التي تم دراستها في المحور السابق والتي تم التطرق اليها بالتفصيل ، فأن هنالك اهداف لها يتم شرحها في الصفحات الاتية :

- برى (السقاف ، د. ت : ، 127) و (ظاهر ، 2009 : 288) و (رضا ، 2011 : 53) و (<http://www.tahasoft.com>) بأن اهداف ادارة الجودة الشاملة تتمثل بالاتي :
- 1- خفض التكاليف : فالجودة تتطلب عمل الاشياء الصحيحة من اول مرة وهذا يعني تقليل الاشياء التالفة او اعادة انجازها وبالتالي تقليل التكاليف .
 - 2- تقليل الوقت اللازم لإنجاز مهمات العمل : فكثير من الاجراءات التي توضع من قبل المؤسسة لإنجاز الخدمات للعمل تركز على الرقابة على الاهداف والتأكد من تحقيقها وبالتالي تكون هذه الاجراءات طويلة وجامدة في كثير من الاحيان مما يؤثر سلبا على العمل ، ولذلك فمن اهداف ادارة الجودة الشاملة الرئيسية تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعمل .
 - 3- تحقيق الجودة : وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء ، ان عدم الاهتمام بالجودة يؤدي الى زيادة الوقت لأداء وانجاز المهام وزيادة اعمال المراقبة وبالتالي زيادة شكوى المستفيدين من هذه الخدمات .
- ويرى (القرزاز واخرون ، 2009 : 54) بأن اهداف ادارة الجودة الشاملة تتمثل بالاتي :

- 1- يمثل وجهة نظر المنظمة لأنها تذهب الى ابعاد من احتياجات ورغبات المستهلك من خلال استباق احتياجاته للفوز بحصة مبيعات اكبر في الاسواق بغية تحقيق دعم افضل للمنظمة .
- 2- يهتم بالمستهلكين والعاملين في المنظمة وبرضا المستثمرين والموردين والمجتمع .

3- يمكن تطبيقه بدون تطبيق نظام الايزو للجودة ولكن لا تحصل المنظمة على شهادة الايزو للجودة بموجبه .

4- يطبق في جميع الاقسام والادارات وفرق العمل في المنظمة .

5- الهدف الاساسي للنظام رضا الزبائن مع رضا العاملين في المنظمة ورضا المستثمرين فيها .

6- نظام اداري يركز على تكامل النظام الفني مع النظام الاجتماعي ، اي التفاعل بين العاملين والجوانب المرتبطة باتجاهات ودوافع وسلوكيات وطموحات وانتماء الافراد في المنظمة .

وينظر (ارنولد وشابمان ، 2010 : 675) الى ان هدف ادارة الجودة الشاملة هو توفير منتج الجودة للعملاء بأقل سعر . بزيادة الجودة وتقليل السعر يزداد الربح والنمو ، والذي يتسبب في زيادة امن العمل ، والعمالة . ويشير (ماهوني وثور ، 2000: 18) الى ان اهداف ادارة الجودة الشاملة تكمن في الاتي :

1- الاهتمام الدائم والمستمر لجودة ، الانتاجية والاداء التنظيمي .

2- فهم تحديات الاقتصادية المحلية والعالمية .

3- الحصول والمحافظة على الميزة التنافسية .

4- قبول الفرد او المشارك لأداء المبادرات الجديدة .

5- منح حق التصرف واتخاذ القرارات للفرد والفريق في المسائل المتعلقة بالجودة .

6- تفعيل المسألة من خلال القياس والمقارنة مع الاخرين .

7- شهر عملية التركيز على العملاء الداخليين والخارجيين لتحسين مجالات العمل المشترك .

ويشير (القيسي ، 2011 : 81) الى ان ابرز اهداف تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الانتاجية والخدمية ، هو تطوير جودة المنتجات او الخدمات مع احراز تخفيض في التكاليف ،اختصار في الوقت والجهد لتحسين الخدمة او المنتج المعد للمستهلك او المستفيد . وان من ابرز اهداف ادارة الجودة الشاملة هي الاتي :

1- تحسين جودة المنتجات والخدمات بصورة مستمرة .

2- ايجاد بيئة لدعم التطوير المستمر والمحافظة عليه .

3- تقليل الهدر في الوقت والجهد .

4- اشراك العاملين كافة في عملية التطوير .

5- تطوير ادوات قياس الاداء والجودة .

6- كسب ثقة العملاء والمحافظة عليها باستمرار .

7- زيادة كفاءة العاملين .

8- تمكين العاملين من تحديد المشكلات وتحليلها ووضع الخطط اللازمة لمنع حدوثها ، والقدرة على اتخاذ القرار .

9- تقليل المهام والفعاليات قليلة الفائدة .

10- جذب العملاء والقدرة على التنافس في السوق .

ويبين (الفضل والطائي ، د. ت : 3) بأن هدف هذه الفلسفة هو الكيفية التي يتم بها اشباع حاجات المستهلك والوصول الى ابعدها من حاجاته . وينظر (الوليد ، 2009 : 186) و(العربي ، 2010 ، 176) الى ان الهدف الاساسي من تطبيق برنامج تخطيط ادارة الجودة الشاملة في المنظمات هو تطوير الجودة للمنتجات والخدمات مع احراز تخفيض في التكاليف مع الاقلال في الوقت والجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء وكسب رضاهم .

ويبين (حمود ، 2010 : 85) بأن اهداف ادارة الجودة الشاملة تتمثل في الاتي :تقليل التكاليف من خلال تكثيف الجهود الانسانية في تقليل الاخطاء والعطلات والتوقفات واعادة تشغيل التي ترافق العملية الانتاجية وهذا من شأنه ان يؤدي الى تحسين الاستخدام الامثل للموارد المادية والوقت الذي يؤدي بدوره الى تحسين وتطوير وزيادة كفاءتها وفعاليتها والذي يؤدي بدوره الى زيادة الحصة السوقية وتنشيط الاعمال والذي يؤدي بدوره الى زيادة الربحية المستهدفة والتي تؤدي الى تحقيق الثبات والاستقرار بالأسواق والذي يؤدي بدوره الى نتائج تطويرية وتحسين مستمر في العمل الانتاجي وان هذا من شأنه ان يحقق استمرار نهوض فاعلة في التحسين والتطوير المستمر من خلال اسهام كافة العاملين في المنظمة .

ويبرى (عاطف ، 2011 : 42) بأن اهداف ادارة الجودة الشاملة تتمثل في تطوير الجودة للمنتجات والخدمات مع احراز تخفيض في التكاليف لتحسين الخدمات المقدمة للعملاء وكسب رضاهم ويمكن ابراز ذلك في النقاط الثلاثة الاتية :

1- خفض التكاليف .

2- تقليل الوقت اللازم لإنتاج الخدمات للعميل .

3- تحقيق الجودة .

ويبين (عوجة ، د. ت : 127) الى ان اهداف ادارة الجودة الشاملة تتمثل بالاتي :

1- زيادة قدرة المنظمة على تحقيق رضا العميل ، حيث يتحقق ذلك بصفة خاصة للعميل الخارجي عن طريق تقديم السلع والخدمات التي تتوافق مع احتياجات هذا العميل وطلباته المتجددة فضلا عن الاهتمام بكافة الانشطة والعمليات بدءا من التصميم وانتهاء بخدمات ما بعد البيع .

2- تدعيم القدرة التنافسية للمنظمة ، ويتحقق ذلك بتحقيق رضا العميل الذي يساهم بالاحتفاظ بالعملاء الحاليين ، بالإضافة الى جذب عملاء جدد وبالتالي زيادة نصيب المنظمة من الحصة السوقية .

3- زيادة ربحية المنظمة والقدرة على تحقيقها ، ويساهم في تحقيق ذلك الحصول على رضا العميل من تدعيم القدرة التنافسية للمنظمة من ناحية اخرى ، فضلا عن دراسة الفرص والمعوقات البيئية ورسم الاستراتيجيات الفعالة للاستفادة من هذه الفرص ، ويعتبر ذلك احد اهم أنشطة الادارة بالجودة الشاملة .

4- تحسين الفعالية التنظيمية ، ويساهم ذلك في تحقيق التحسين المستمر للعمليات والنتائج فضلا عن المشاركة والعمل الجماعي التي توفر مناخا ايجابيا داخل المنظمة ويحسن في تحقيق وتحسين الفعالية التنظيمية .

ويبين (النعيمي واخرون ، 2009 : 45-46) بأن ادارة الجودة الشاملة تهدف الى تطوير جودة المنتجات او الخدمات مع تخفيض التكاليف مما يحسن خدمة العملاء وتلبية حاجاتهم ، وتتلخص اهداف ادارة الجودة الشاملة بالاتي :

1- خفض التكاليف : بتقليل الاخطاء ونسبة تكرار العمل والعمل الاضافي .

2- تحقيق الجودة .

3- زيادة العوائد والارباح : زيادة المبيعات وزيادة المشاركة في السوق .

4- رضا وسرور العملاء ، حيث يشتركون اكثر من مرة ويقومون بالدعاية .

5- تمكين الموظفين ومنحهم السلطة : وبذلك تتجنب الشركة المشاكل المستقبلية .

وينظر (كلايدا ، 2004 : 108) الى ان الهدف من وراء ادارة الجودة الشاملة هو الحصول على الربحية للشركة عن طريق توفير منتجات ، وخدمات مستهدفة لتحقيق حاجات العملاء ، والتي يعبر عنها بالسبعة خواص للجودة الشاملة من وجهة نظر العميل . وتتحقق الربحية عن طريق تحقيق احتياجات الناس العاملين في التنظيم . ويبين (الصائغ ، 2011 : 263-264) الى ان ادارة الجودة الشاملة تهدف عموما الى تحقيق طموح الزبائن في الحصول على المنتج او الخدمة حسب رغباتهم مع الاخذ بنظر الاعتبار تحقيق العمليات المختلفة ، والتي تقوم بها المنظمة ، بكفاءة عالية الاداء وتقليل الكلف والوقت والجهد .

وفيما يلي ابرز اهداف برنامج ادارة الجودة الشاملة :

1- ايجاد ثقافة مؤسسية تركز على الزبائن وايجاد مناخ اداري يتجه للتطوير .

- 2- متابعة وتطوير ادوات قياس اداء العمليات وتدريب الموظفين على ذلك .
 - 3- التركيز على العمليات للحصول على المنتج / خدمة ذات قيمة للعملاء وتحسين النوعية
 - 4- نشر روح التعاون بين الادارات واشراك جميع العاملين في التطوير .
 - 5- تحسين الربحية والانتاجية .
 - 6- تنمية وتطوير اساليب اتخاذ القرارات الجماعية .
 - 7- كسب رضا العميل عند اداء الخدمة من المرة الاولى .
- ويحدد(دعمس ، 2009: 151) بأن الهدف الاساسي من تطبيق برنامج ادارة الجودة الشاملة في المنشآت هو تطوير الجودة للمنتجات والخدمات مع تخفيض التكاليف والاقبال من الوقت والجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء وكسب رضاهم . ويبين (الحسين ، 2011: 162) بأن اهداف ادارة الجودة الشاملة تتمثل بالاتي :

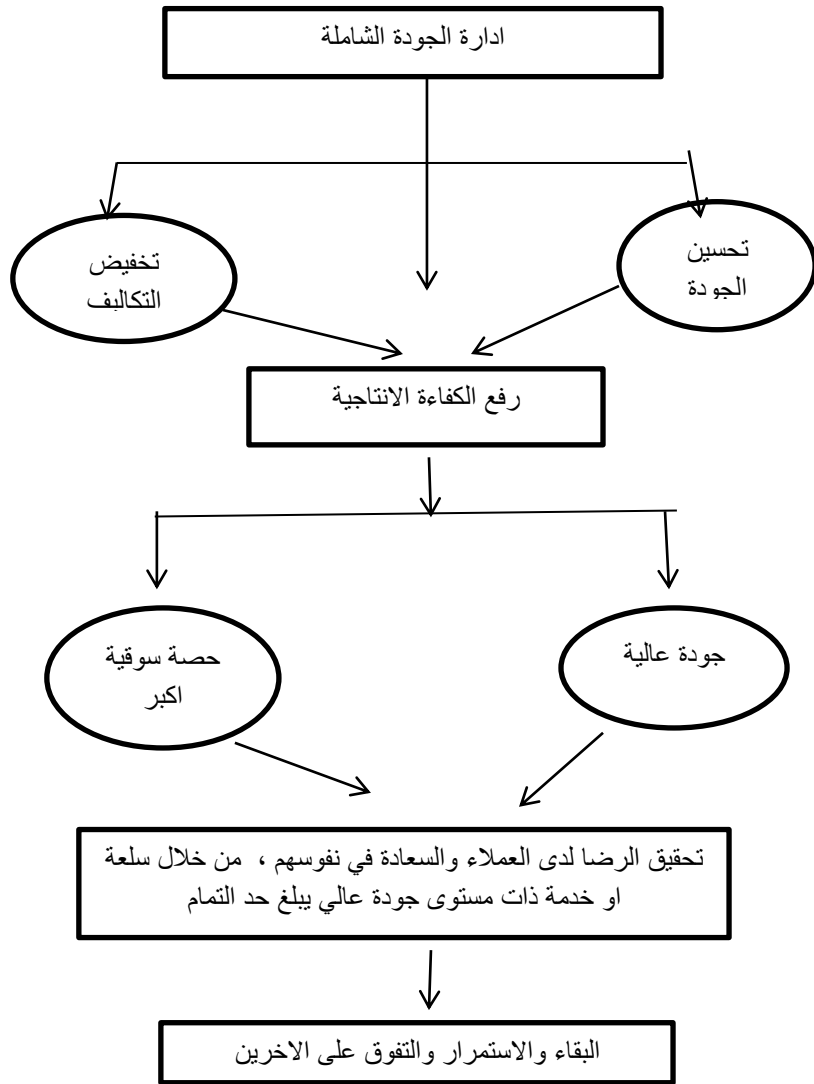
- 1- زيادة الانتاجية .
 - 2- الالتزام التام بمواعيد الانتاج والتسليم .
 - 3- زيادة اهتمام العاملين برضا الزبائن .
 - 4- تحسين العلاقة بين العاملين وادارة المنظمة والعمل بروح الفريق الواحد .
 - 5- انخفاض التكاليف وزيادة الارباح .
 - 6- تحسين موقف المنظمة التنافسي في السوق .
- استنادا على ما تقدم يلاحظ بأن هناك اوجه التشابه بين الكتاب والباحثين في تحديد اهداف ادارة الجودة الشاملة والمتمثلة بالاتي :

- 1- خفض التكاليف وزيادة الانتاجية وربحية المنظمة والحصة السوقية .
- 2- تحقيق الجودة .
- 3- تقليل وقت اللازم لإنجاز مهمات العميل .
- 4- المشاركة في اتخاذ القرارات .
- 5- ايجاد بيئة لدعم التطوير المستمر .
- 6- تقليل الهدر في الوقت والجهد .
- 7- زيادة كفاءة العاملين .
- 8- تحسين الفعالية التنظيمية .
- 9- الاهتمام بالعملاء وايجاد ثقافة مؤسسية لها .
- 10- يمكن تطبيقه في جميع الاقسام والوحدات وفرق العمل بدون تطبيق الايزو للجودة .
- 11- متابعة وتطوير ادوات قياس اداء العمليات وتدريب الموظفين على ذلك .

12-الالتزام التام بمواعيد الانتاج والتسليم .

ويبين الشكل رقم (21-2) اهداف ادارة الجودة الشاملة بالشكل الاتي :

الشكل رقم (21-2) اهداف ادارة الجودة الشاملة



المصدر : عقيلي ، عمر وصفي ، (2009) ، (مدخل الى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر)) ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 40

يلاحظ الباحث من الشكل رقم (21-2) بأن (عقيلي) قد حدد اهداف ادارة الجودة الشاملة من خلال محورين رئيسيين وهما تحسين الجودة وتخفيض التكاليف ، وهذا ما يؤدي الى

رفع الكفاءة الانتاجية وبالتالي يؤدي الى جودة عالية وحصة سوقية اكبر ومن ثم تحقيق رضا العملاء من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية واخيرا البقاء والاستمرار والمنافسة مع الاخرين .

ويشير (Kysilka & Medinschi , 242) الى ان اهداف ادارة الجودة الشاملة تتمثل ببناء مؤسسة تنتج منتجات ذات جودة عالية تحقق حاجات ورغبات الزبائن وتوقعاتهم . ويرى (Casas , 2011 : 19) بأن اهداف ادارة الجودة الشاملة تكمن في معرفة جميع العاملين سياسات الجودة في المنظمة وكيفية تحقيق هذا الهدف . ويرى (زين الدين ، 2010 : 88) بأن اهداف ادارة الجودة الشاملة تكمن من خلال وضع نظام يمنع حدوث الاخطاء والعيوب في دورة اداء المنظمة . ويبين (الموسوي والغريان ، 2010 : 14) بأن هدف ادارة الجودة الشاملة الاساس هو ارضاء الزبون بأي شكل ، من خلال تلبية مؤشرات وتوقعاته وتحقيقها ، وجعل هذا الامر هو الهاجس الرئيسي لكل من يعمل في المنظمة ، فمن يتأخر عن ذلك ، سيجد ان المنافسين قد سبقوه وسلبوه حصته من السوق ، ويكون ذلك من خلال تحقيق جودة عالية للمنتجات .

ويشير (حمادي ، د . ت : 138) الى ان ادارة الجودة الشاملة تهدف الى حماية حياة المنظمة من خلال ضمان استقرارها وبقائها وتطورها بين المنظمات المنافسة ، عن طريق توفير مناخ ملائم لعمل افرادها لضمان تنميتهم وتطويرهم وتقديمهم الاداء الجيد ، بما يسمح بتوفير منتجات وخدمات تلبي احتياجات وتطلعات الزبائن مما يزيد ولائهم للمنظمة وكسب ثقتهم ويمكنها من تحقيق اهدافها ، والتي اولها تحقيق الربحية لاسيما على المدى الطويل وبالتالي المحافظة على بقائها وتطورها ، كما ان الدور المحوري لإنجاح تطبيق هذه التقنية الادارية المتطورة يركز على البعد الانساني في المنظمة بداية بالالتزام بالقوة لقيادة هذه المنظمة في انجاح هذا المسعى وكذا العمل على ارضاء الزبون الداخلي والخارجي ومراعاة المصالح العامة للمجتمع باسره .

ويبين (السامرائي ، 2012 : 91-93) بأن اهداف ادارة الجودة الشاملة تتمثل بالاتي :

- 1- تقليص شكاوي الزبائن من خلال الفهم الكامل لحاجاتهم ورغباتهم والعمل على تحقيقها
- 2- رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين وتنمية روح الفريق والعمل الجماعي .
- 3- العمل على تحسين وتطوير طرق واساليب العمل .
- 4- تخفيض تكاليف الخدمات والتشغيل .
- 5- زيادة كفاءة المنظمة في تحقيق رضا الزبائن من خلال تقديم منتجات ذات جودة مقبولة
- 6- زيادة الربحية والقدرة على المنافسة او من خلال التحسين المستمر الذي يتحقق في الجودة يمكن البيع بأسعار اعلى ويقلل من تكاليف النوعية من خلال عمل الاشياء الصحيحة من اول مرة .

7- زيادة الحصة السوقية : لقد اسهمت الانشطة المتعلقة باستخدام ادارة الجودة الشاملة الى زيادة الحصة السوقية للمنظمات الانتاجية والخدمية بشكل كبير .

وبيين (السلمي ، د. ت : 12) بان اهداف ادارة الجودة الشاملة تكمن في الاتي :

1- زيادة كفاءة المنظمة في ارضاء عملائها .

2- زيادة انتاجية كل عناصر المنظمة .

3- زيادة حركية ومرونة المنظمة في التعامل مع المتغيرات الخارجية .

4- ضمان التحسين المستمر والمتصل لكافة العمليات وفعاليات المنظمة .

5- زيادة القدرة الكلية للمنظمة على النمو والتطور الشامل .

6- تحسين اقتصاديات المنظمة .

وبيين (Bozdogan, 2010 : 10) بان اهداف ادارة الجودة الشاملة تتمثل بالاتي :

1- تحقيق حاجات ورغبات العملاء .

2- تحسين الربحية وزيادة حقوق المساهمين .

استنادا على ما تقدم يرى الباحث بأن اهداف ادارة الجودة الشاملة تكمن في الاتي :

1- الاهتمام بالمستهلكين والعاملين في المنظمة وبرضا المستثمرين والموردين والمجتمع وتحقيق حاجاتهم ورغباتهم .

2- امكانية تطبيقها بدون تطبيق نظام الايزو للجودة .

3- امكانية تطبيقها في جميع الاقسام والادارات وفرق العمل في المنظمة .

4- الاهتمام الدائم والمستمر للجودة و الانتاجية والاداء التنظيمي .

5- العمل على تطوير وتحسين طرق واساليب العمل .

6- تحسين جودة المنتجات بصورة مستمرة .

7- تقليل الهدر في الوقت والجهد والتكاليف .

8- اشراك العاملين كافة في عملية التطوير ورفع مستوى الرضا الوظيفي .

9- زيادة الكفاءة والفاعلية وزيادة الربحية والحصة السوقية والحصول على الميزة التنافسية

10- ايجاد ثقافة مؤسسية تركز على الزبائن و ايجاد مناخ تنظيمي اداري يتجه للتطوير .

11- متابعة وتطوير ادوات قياس اداء العمليات وتدريب الموظفين على ذلك .

12- تنمية وتطوير اساليب اتخاذ القرارات الجماعية .

13- زيادة حركية ومرونة المنظمة في التعامل مع المتغيرات الخارجية .

اهداف ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي :

يرى (الطويل والكوراني ، 2006: 68) بأن ادراك ادارات الجامعة لمفهوم ادارة الجودة الشاملة واهدافها يعد من الخطوات المهمة نحو امكانية تطبيقها في المؤسسات التعليم العالي بحيث تحسن جودة الخدمات التعليمية والبحثية والاستشارية المقدمة للزبائن (الطلبة والباحثين والعاملين في منظمات المجتمع المختلفة) فتحسن جودة الخدمات التي تقدمها كليات الجامعة يسهم في زيادة القدرة التنافسية لها مما يؤدي الى تحسين سمعة الجامعة وزيادة حصتها السوقية .

وينظر (الطائي والعبادي ، 2005) بأن اهداف ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي تشمل الاتي :

- 1- ضبط وتطوير النظام الاداري بالجامعة نتيجة لتوصيف الادوار والمسؤوليات المحددة لكل فرد في النظام الجامعي وحسب قدراته ومستواه .
 - 2- الارتقاء بمستوى الطلبة الاكاديمي والاجتماعي والنفسي والتربوي باعتبارهم احد مخرجات النظام الجامعي .
 - 3- تحسين كفايات المشرفين الاكاديميين ورفع مستوى الاداء لجميع الاداريين من خلال التدريب المستمر .
 - 4- توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الانسانية بين جميع العاملين في النظام الجامعي .
 - 5- تطوير الهيكلية الادارية للجامعة بطريقة تسهل عملية التعليم بعيدا عن التسلطية وتسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات التعليمية .
 - 6- رفع مستوى الوعي لدى الطلبة اتجاه عملية التعليم واهدافه مع توفير فرص ملائمة للتعليم الذاتي بصورة اكثر فاعلية .
 - 7- النظرة الشمولية لعملية التعليم من كافة جوانبها والابتعاد عن التجزئة بين عناصر التعليم الجامعي مع الاخذ بعين الاعتبار عمليات التدريب المستمر لكافة المعنيين والمشاركين من اجل التطوير والتحسين للوصول الى مخرجات تعليمية ملائمة ذات صبغة تنافسية .
- (الكسجي ، 2012: 143-144) .

ويرى (Pillai & Vallatharai , 96) بأن اهداف ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي تتمثل في الاتي :

- 1- تحديد اصحاب المصالح والتواصل معهم .
- 2- رفع مستوى التعليم .

- 3- زيادة ثقافة الادارة من خلال البرامج التدريبية للأساتذة والطلاب وبذلك تتغير نهجها في عملية التعليم .
 - 4- دليل لإجراء برنامج تدريبي خاص ، تمكن طلبة الدراسات العليا من فهم مفهوم ادارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم ومعرفة دوائر الجودة وادائها .
 - 5- تلعب حلقات الجودة دورا هاما في وضع الترتيبات المؤسسية لضمان الجودة في القطاع العام .
 - 6- ايجاد متطورين من الكوادر البشرية من اعضاء الهيئة التدريسية .
 - 7- وجود فرق العمل يؤدي الى تصميم هيكل اداري لتنمية الموارد البشرية .
- ويرى (فهمي ، 2004 : 30) بأن اهداف ادارة الجودة الشاملة في منظومة الاداء الجامعي تتمثل بالاتي :

- 1- تطوير اساليب العمل في كافة مجالات الاداء الجامعي .
 - 2- رفع مهارات الاداء للعاملين في كافة مجالات الاداء .
 - 3- تحسين بيئة العمل بما يكفل جودة الاداء في كافة المجالات .
 - 4- تقوية الولاء للجامعة والبيئة والمجتمع .
- تطوير اساليب العمل في منظومة الاداء الجامعي بما يحقق الجودة الشاملة
- واستنادا على ما تقدم يرى الباحث بأن اهداف ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي تتمثل بالاتي :

- 1- تحسين جودة الخدمات التعليمية والبحثية والاستشارية المقدمة للزبائن (التدريسيين والطلبة والباحثين والعاملين في منظمات المجتمع المختلفة) وبالتالي يؤدي الى زيادة القدرة التنافسية للجامعة وتحسين سمعتها وزيادة حصتها السوقية .
- 2- ضبط وتطوير النظام الاداري بالجامعة نتيجة لتوظيف الادوار والمسؤوليات المحددة لكل فرد في النظام الجامعي وحسب قدراته ومستواه .
- 3- الارتقاء بمستوى الطلبة الاكاديمي والاجتماعي والنفسي والتربوي باعتبارهم احد مخرجات النظام الجامعي ورفع مستوى وعيهم .
- 4- تحسين كفايات المشرفين الاكاديميين ورفع مستوى الاداء لجميع الاداريين من خلال التدريب المستمر .
- 5- توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الانسانية بين جميع العاملين في النظام الجامعي .
- 6- تطوير هيكلية الجامعة بطريقة تسهل عملية التعليم بعيدا عن التسلطية وتسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات التعليمية .

- 7- النظرة الشمولية لعملية التعليم من كافة جوانبها والابتعاد عن التجزئة بين عناصر التعليم الجامعي .
- 8- تلعب حلقات الجودة دورا هاما في وضع الترتيبات المؤسسية لضمان الجودة في التعليم الجامعي .
- 9- ايجاد متطورين من اعضاء الهيئة التدريسية .
- 10- وجود فرق العمل يؤدي الى تصميم هيكل اداري لتنمية الموارد البشرية ورفع مهارات اداء العاملين في كافة المجالات .
- 11- تطوير اساليب العمل في مجالات الاداء الجامعي .

ثانيا: مؤشرات ادارة الجودة الشاملة : استنادا على ما جاء في المحور الاول ، وبناء على مفهوم واهمية واهداف ادارة الجودة الشاملة، يبين هذا المحور مؤشرات ادارة الجودة الشاملة لما لها من اهمية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة ، وتعد المرتكزات الاساسية التي تركز عليها وتحقق اهدافها بشكل اكثر كفاءة وفاعلية . حيث يبين (عاطف ، 2011 : 44-45) و (دعمس ، 2009 : 152-153) بان مؤشرات ادارة الجودة الشاملة تتمثل بالاتي :

- 1- الامام الموظفين بمفاهيم ادارة الجودة الشاملة .
 - 2- التزام الجميع بالتغيير .
 - 3- انشاء برامج تدريب والالتزام بها .
 - 4- معرفة الهيكل التنظيمي الحالي للمنظمة .
 - 5- اعادة تشكيل ثقافة المنظمة من تغيير الاساليب الادارية .
 - 6- ترويج برامج ادارة الجودة الشاملة .
 - 7- تشكيل فرق العمل .
 - 8- تشجيع وتحفيز العاملين في الاستمرار في برامج الجودة الشاملة .
 - 9- وضع استراتيجية لتطبيق الجودة الشاملة .
- ويرى (علي ، 1998 : 97-113) بان مؤشرات ادارة الجودة الشاملة في الجامعات تتمثل بالاتي :

- 1- تحديد مسؤولية العملية الادارية .
- 2- تحديد قاعدة الاساس وتوجهات العملية الجارية للجامعات وبعد ذلك تحديد مؤشرات المستفيدين (منظمات الاعمال) .
- 3- ايجاد وتطوير المعايير المستخدمة في النظام .

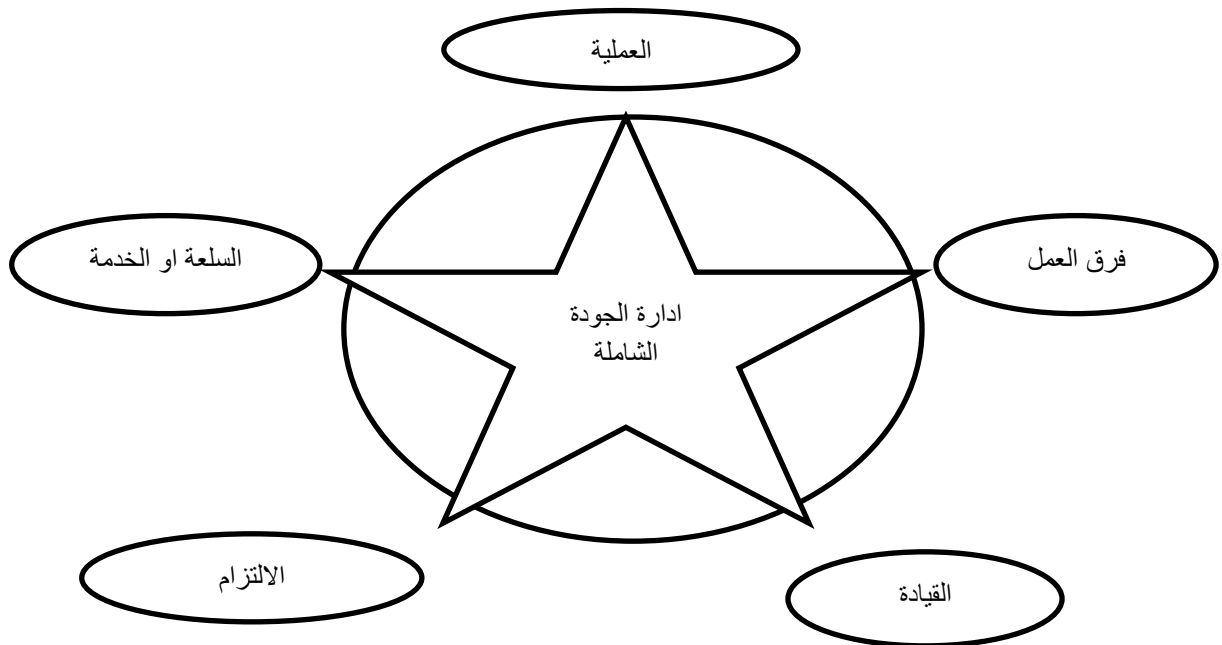
- 4- محاولة مطابقة المواصفات لمؤشرات المستفيدين .
- 5- البحث لغرض ايجاد فرص التحسين والتطوير للعملية التعليمية .
- 6- ترتيب فرص التحسين والتطوير حسب الاسبقيات وتحديد الاهداف على ضوء ذلك .
- 7- التحسين المستمر للعملية التعليمية .
- من ناحية اخرى يتطلب منهج الجودة الشاملة يتطلب المساهمة الكاملة من كافة العاملين في الجامعات والمعاهد (الادارة الجامعية واعضاء هيئة التدريس والفنيين والاداريين) من خلال المساهمة الجماعية (فرق العمل) .
- ويوضح (عجوة ، د . ت : 127-128) بأنه توجد مجموعة من المؤشرات الواجب توافرها لضمان نجاح تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة ، تتمثل بالاتي :
- 1- التزام الادارة العليا وتدعيمها لعمليات التحسين المستمر فضلا عن تهيئة الموارد اللازمة لتحقيق ذلك .
 - 2- تحديد الاهداف المطلوب تحقيقها بشكل واضح ومحدد مع التيقن من فهم كل فرد في المنظمة لهذه الاهداف .
 - 3- ضرورة مشاركة جميع العاملين في المنظمة في تحقيق الاهداف الموضوعية كل في مجال تخصصه .
 - 4- اجراء عمليات التطوير والتجديد والتحسين بشكل مستمر تحقيقا لرغبات وتوقعات العميل .
 - 5- قياس الاداء وتقييمه بشكل مستمر .
- ويتفق (الزبيدي ومحمد ، 2008 : 928-929) و (زياد ، د. ت) و (البنا ، 2006 : 14) و (العنزي ، 2011 : 233) و (خليفة وخميس ، 2012 : 963) الى ان تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية يقتضي الاتي :
- 1- القناعة الكاملة والتفهم الكامل والالتزام من قبل المسؤولين في الوزارة .
 - 2- اشاعة الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي الخاص بالجودة في المؤسسة التربوية نزولا الى المدرسة .
 - 3- التعليم والتدريب المستمر لكافة الافراد ان كان على مستوى الوزارة او على مستوى المدرسة .
 - 4- التنسيق وتفعيل الاتصال بين الادارات والاقسام على المستويين الافقي والعمودي .
 - 5- مشاركة جميع الجهات وجميع الافراد العاملين في جهود تحسين جودة العملية التعليمية
 - 6- تأسيس نظام معلومات دقيق وفعال لإدارة الجودة على الصعيدين المركزي والمدرسي .

7- ان مبادئ المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة تؤثر وبشكل مباشر على عناصر تحقيق الجودة والتي يمكن تلخيصها بالأمور الآتية :

- أ- تطبيق مبادئ الجودة .
 - ب- مشاركة الجميع في عملية التحسين المستمرة .
 - ت- تحديد وتوضيح اجراء العمل او ما يسمى بالإجراءات التنظيمية .
- ويرى (الفياض وقداة ، 2010 : 408) بأنه يمكن اجمال المؤشرات ادارة الجودة الشاملة في الآتي :

- 1- التمييز في التنظيم والاداء التنظيمي .
 - 2- تطوير وتحسين مستمر للسلع والخدمات .
 - 3- تقديم سلع وخدمات ذات جودة عالية باستمرار .
 - 4- تحقيق رغبات المستهلكين وتطلعاتهم المتجددة بشكل ينال رضاهم ويحقق اسعادهم باستمرار
 - 5- تكامل وتضافر الجهود المادية والبشرية المتاحة وتعبئتها .
 - 6- اشراك جميع العاملين في المنظمة في نشاطاتها الفنية والادارية واطهار طاقاتهم الابداعية .
 - 7- تحقيق اكبر حصة سوقية ممكنة ومحاولة زيادتها باستمرار .
- وبيين (السامرائي ، 2007 : 343) و (الطائي واخرون ، 2009 : 208) نموذج كريج لمؤشرات ادارة الجودة الشاملة بالشكل الآتي :

الشكل رقم (2-22) نموذج كريج لمؤشرات ادارة الجودة الشاملة



المصدر : السامرائي ، مهدي صالح ، (2007) ، (ادارة الجودة الشاملة في القطاعين الانتاجي والخدمي) ، الطبعة الاولى ، دار جرير للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 343

يلاحظ من خلال نموذج كريج بأن مؤشرات ادارة الجودة الشاملة تتمثل بالعملية وفرق العمل والقيادة والالتزام والسلعة او الخدمة ، من خلال تكامل جميع هذه المؤشرات لتحقيق ادارة الجودة الشاملة . استنادا على ما تقدم يلاحظ بأنه رغم وجود اوجه الاختلافات في بعض النقاط بين الكتاب والباحثين في تحديد مؤشرات ادارة الجودة الشاملة الا ان هنالك اوجه التشابه تتمثل بالاتي :

- 1- دعم الادارة العليا .
- 2- التركيز على الزبون .
- 3- التحسين المستمر .
- 4- التعليم والتدريب المستمر .
- 5- المشاركة الكاملة للعاملين .

والشكل رقم (2-23) يبين بعض اراء الكتاب والباحثين حول مؤشرات ادارة الجودة

الشاملة

الشكل رقم (2-23) بعض اراء الكتاب والباحثين حول مؤشرات ادارة الجودة الشاملة

ت	المصدر	مؤشرات ادارة الجودة الشاملة
1	(ابو قحف ، 2008 : 419-49)	دعم الادارة العليا والقيادة ، التخطيط الاستراتيجي ، التركيز على العميل ، تدريب العمالة والاهتمام بهم ، تمكين العاملين وفرق العمل ، قياس وتحليل الجودة تأكيد الجودة ، نتائج تحسين الجودة والانتاجية .
2	(الوادي ونزال وسمحان ، 2010 : 176-195)	دعم الادارة العليا ، تنميط العمليات ، المسؤولية الاخلاقية والاجتماعية ، تحقيق جودة التكلفة ، شمولية واستمرارية الرقابة ، تبني اسلوب تفنيت المشكلة ، تطبيقات على العمل الجماعي في المشاركة في حل المشكلات .
3	(حمود ، 2007 : 231-234)	التزام القيادة الادارية العليا في المنظمة ، التركيز على المستهلكين وتحقيق الرضا لهم ، التحسين المستمر ، الادارة المبنية على الحقائق ، المناخ التنظيمي ، الوقاية بدلا من المعالجة ، تمكين العاملين ، المشاركة مع الموردين .
		دعم الادارة العليا ، التركيز على العميل ، التعاون وروح

4	(جودة ، 2009: 205-206)	الفريق ، ممارسة النمط القيادي المناسب ، وجود نظام للقياس ، فعالية نظام الاتصالات .
5	(حمود والشيخ ، 2010 : 29-32)	البعد الاستراتيجي للجودة ، التركيز على الزبائن ، الاهتمام الشديد بالجودة ، القواعد العملية ، الالتزام طويلة الامد ، فرق العمل ، عملية التحسين المستمر ، التعليم والتدريب ، الحرية من خلال الرقابة ، وحدة الهدف ، تمكين الموظفين واشراكهم .
6	(حمود وفاخوري ، 2001: 356 - 361) و(الشبلي والنسور ، 2009 : 400-405)	التركيز على العميل ، التركيز على ادارة القوى البشرية ، المشاركة والتحفيز ، نظام المعلومات والتغذية العكسية ، العلاقة بالموردين ، توكيد الجودة ، التحسين المستمر ، التزام الادارة العليا ، القرارات المبنية على الحقائق ، الوقاية من الاخطاء ، ادارة الجودة استراتيجيا ، المناخ التنظيمي ، الادارة العملياتية ، تصميم المنتج .
7	(الطاهر ، 2010 : 137-138) و (ابو شيخة ، 2010 : 593-595)	التغيير في رؤية الادارة ، الانفتاح في عملة الاتصال ، مراعاة في العوامل الانسانية ، استخدام فرق العمل ادراك انواع الجودة ، التأكيد على الجودة الشاملة ضمن رسالة المنظمة .
8	(العزاوي ، 2005 : 63-67)	القيادة ، الالتزام ، فرق العمل ،التصميم الفعال ،التركيز على العمليات .
9	(عقبلي ، 2009 : 110-168)	دعم الجهات العليا ، التحسينات المستمرة ، التعليم والتدريب المستمر .
10	ارنولد وشابمان ،2010: 675-676)	ادارة ملتزمة ،التركيز على العميل ،شمول قوة العمل كلها ، التحسين المستمر للعملية ،شراكة الموارد ، مقاييس الاداء .
11	(الطويل والكوراني ، 2006: 68-73) و (الحياي ، 2012: 243) و(الطويل والاغا ، 2010)	التحسين المستمر ،التركيز على الزبون ، القيادة الادارية ، المشاركة الكاملة للعاملين ، اتخاذ القرارات بناء على الحقائق والوقائع ، التعليم والتدريب .
		التحسين الصحي المستمر ، التركيز على الزبون (المريض)

12	(الكوراني وخضر ومحمد امين ، 2007: 639-646)	(، القيادة الادارية ، المشاركة الكاملة للعاملين ، اتخاذ القرارات بناء على الحقائق والوقائع ، التدريب والتعليم .
13	(علي ، 2006: 502-506)	التنظيم ، الالتزام الاداري ، تغيير الثقافة من خلال (الالتزام ، التنظيم ، القياس ، التخطيط ، التصميم والانظمة ، السيطرة ، فرق العمل ، التعليم والتدريب ، التنفيذ) .
14	(شعبان ، 2009: 24-26)	الاهتمام بالعميل (داخلي وخارجي) ، جعل الجودة هاجسا ، الطريقة العلمية في اتخاذ القرارات وحل المشاكل ، الالتزام طويل المدى ، العمل الجماعي وفرق العمل ، التحسين المستمر للعمليات ، التعليم والتدريب ، الحرية في العمل دون الاخلال بالرقابة ، ترابط بالأهداف ، اشراك العاملين وتفويضهم السلطة .
15	(عيسى ، 2009: 160-161)	التزام المدير التنفيذي وقيادته ، التغيير الثقافي ، التخطيط والتنظيم ، التعليم والتدريب ، المشاركة ، التقدير .
16	(ابو شيخه ، 2010: 593-595)	التغيير في رؤية الادارة .
18	(الصائغ ، 2011: 264-268)	ايجاد قناعة والايمان في المنظمة بضرورة واهمية ادارة الجودة الشاملة ، تكوين فرق العمل ، تصميم نظم ملائمة للحفز .
19	(القيسي ، 2011: 82-85)	تبني ثقافة الجودة في المؤسسة ، نشر مفاهيم الجودة الشاملة والترويج لها قبل البدء بتطبيق المفهوم ، نظام التوثيق ، التعليم والتدريب ، ممارسة التقويم الذاتي ، الاشراف والمتابعة ، تفويض الصلاحيات ، استراتيجية تطبيق الجودة الشاملة ، تعريف احتياجات المستفيدين بشكل دقيق وواقعي ، وضع نظام للحوافز .
20	(العالم ، 2010: 49-51)	الزبائن ، طرق العمل ، التحسين المستمر ، ادارة الوقاية المستقبلية ، الموارد البشرية .

المصدر: استخلاص الباحث اعتمادا على اراء الكتاب والباحثين .

استنادا الى الشكل اعلاه ، يرى الباحث بأن اغلب الكتاب والباحثين قد ركزوا على دعم الادارة العليا ، والتركيز على الزبائن ، والتعليم والتدريب والتمكين العاملين ، ومشاركة العاملين

وفرق العمل ، والتحسين المستمر ، والادارة المبنية على الحقائق . بينما اضاف اخرون التخطيط الاستراتيجي ، قياس وتحليل الجودة ، تأكيد الجودة ، نتائج تحسين الجودة والانتاجية ، ويشير الاخر الى تميم العمليات ، المسؤولية الاخلاقية والاجتماعية ، شمولية واستمرارية الرقابة ، تبني اسلوب تفتيت المشكلة ، بينما يضيف الاخر المناخ التنظيمي ، المشاركة مع الموردين .

ويرى الاخر بأن ممارسة النمط القيادي المناسب ووجود نظام لقياس وفعالية نظام الاتصالات من مؤشرات ادارة الجودة الشاملة ، ولعل البعد الاستراتيجي للجودة وقواعد العملية ووحدة الهدف من المؤشرات . ويوضح الاخر بأنها التركيز على ادارة القوى البشرية وتحفيزهم ، نظام الاتصالات والتغذية العكسية وادارة الجودة استراتيجيا ، الادارة العملياتية ، تصميم المنتج . بينما يشير الاخر الى شراكة الموارد ، وشمول قوة العمل كلها ومقاييس الاداء ، ولعل التنظيم وتغيير الثقافة من خلال الالتزام ، والقياس ، والتخطيط ، والتصميم ، والانظمة ، والسيطرة ، والتنفيذ ، من المؤشرات كما يراها الاخر ، بينما يضيف (شعبان) الحرية في العمل دون الاخلال بالرقابة ، ترابط الاهداف . ان نشر مفاهيم الجودة الشاملة والترويج لها قبل بدء بتطبيق المفهوم ، نظام التوثيق ممارسة التقييم الذاتي ، الاشراف والمتابعة ، تفويض الصلاحيات من المؤشرات كما يراها الاخر .

ومهما يكن من الامر من هذا الرأي او ذاك ، فأن الامر في تقدير الباحث ان جميع الآراء السابقة لا تخرج عن المؤشرات الاساسية لإدارة الجودة الشاملة المتمثلة بالتركيز على الزبائن ودعم الادارة العليا والتحسين المستمر ومشاركة العاملين والتدريب والتعليم واتخاذ القرارات المبنية على الحقائق والوقائع .

ويتفق (بركات ، 2007 : 31-32) و (العربي ، 2009 : 177-180) و (الوليد ، 2009 : 188-191) و (رضا ، 2011 : 131-134) و (السكارنة ، 2010 : 207-209) و (احمد ، د. ت : 12-14) و (القحطاني ، 2007 : 9) و (العساف ، د. ت : 3-4) الى ان مؤشرات ادارة الجودة الشاملة تتمثل بالاتي :

1- اعادة ترويج ثقافة المؤسسة .

2- الترويج وتسويق البرنامج .

3- التعليم والتدريب .

4- الاستعانة بالاستشاريين .

5- تشكيل فرق العمل .

6- التشجيع والحفز .

7- الاشراف والمتابعة .

8- استراتيجية التطبيق .

ويبين (Goh, 2000:37-38) بأن مؤشرات ادارة الجودة الشاملة تتمثل بالاتي :

أ- التركيز على الزبون .

ب- مشاركة الكاملة للعاملين .

ت- التحسين المستمر .

ويبين ايضا بأن مؤشرات ادارة الجودة الشاملة تتمثل بالاتي :

1- تحديد نقاط القوة والضعف للشركة .

2- تسليط الضوء على مجالات مختلفة للمشاكل المحتملة والمتعلقة بالعمل .

3- استعداد ادارة الشركة لتنفيذها وبذل جهودا مطلوبة .

4- وجود مقاييس معينة للجودة بالنسبة للشركة .

5- وجود مقارنة مرجعية مع الشركات الاخرى .

ويبين (Hamett U. of Michigan,41) بان مؤشرات ادارة الجودة الشاملة تتمثل بالاتي

:

1- تحديد العميل والتركيز عليه .

2- تحسين مستمر للجودة .

3- مشاركة الكاملة للعاملين .

4- دعم الادارة العليا .

5- وضع مقاييس للجودة العالية والاعتماد عليها .

6- تصميم المنتج.

كذلك الحال بالنسبة الى (Tawissi,2008: 76-84) الذي ذكر النقاط اعلاه واطاف نقاط

اخرى تتمثل بالاتي :

1- العلاقات مع المجهزين . 2- جودة الاتصالات . 3- نظام المعلومات الادارية . 4-

سياسات والتخطيط الاستراتيجي .

ولمزيد من التوضيح رصد (Tawissi) مؤشرات ادارة الجودة الشاملة في الشكل الاتي :

الشكل رقم (2-24) مؤشرات ادارة الجودة الشاملة حسب اراء بعض الكتاب والباحثين

الكاتب والباحثين	مؤشرات ادارة الجودة الشاملة	ت
Feigenbaum, (1989); Deming, (1986); Cosby, (1979); Juran, (1993); Evans and Lindsay, (2001); Sila and Ebrahimpour Salaheldin (2003); Evans (2005); Tsang ؛(2002) and Antony (2001); Dahlgaard et al (1998); ؛(Abu-Hamatteh et al (2003 Juran and Gryan (1980); Okaland (2003). Al-(Khalifa and Aspinwall (2000); James (1996	القيادة	1
Crosby, (1979); Deming, (1986); Ross, (1999); ؛(Zairi, (1999); Oakland, (2003); Juran, (1988 Sila and Ebrahimpour (2002); Ishikawa,(1976); ؛(Jabnoun, (2005); Shea and Howell, (1998 (Burrill and Ledolter, (1999). Evince, (2005	الهيكـل وجودة الاتصالات	2
Deming, (1996); Zairi, (1999); Evas and Lindsay, (2001); Ahire et al. , (1996); Wilkinson, (1998). ؛Karia, (2006) Osuagwu (Ross (1999 .(2002) Wilkinson (1995); Oakland, (2003); Motwani .((2001); Hing et al (2001	مشاركة العاملين	3
Deming, (1996); Juran, (1974); Evans and Lindsay, (2001); Okaland (2003); Ishikawa, ؛((1985); Crosby, (1979 Feigenbaum, (1989); Kanji and Asher (1996); Dale (2003); Curry and Kadasah, (2002); Motwani, (2001); Tsang and .(Antony (2001	تدريب العاملين	4
Tsang and Antony, (2001). Deming (1986); Mjema et al. , (2005); Temtime and Solomon, ؛((2002); Walsh et al. , (2002 Hill and Wilkinson, 1995; Evans, (2005); .(Sureshchandar et al. (2001	التحسين المستمر	5
Deming and Crocby, (1979), Evans and Lindsay, (2001); Motwani, (2001); Chen, (2002); Evans ؛(and Lindsay, (2001 Ahire et al (1996); Ross, 1999; Crosby, (1979); .(Juran, (1978); Macdonald, (1998	جودة المقاييس والمقارنة المرجعية	6
Deming, (1986); Juran, (1988); Crosby, (1979); Evans and Lindsay, (2001); Tsang and Antony		

Alomaim et al. , (2003); Zhang et al. , (2006) (2000); Sureshchandar et al, 2001). Adebajo (2001). Athanassopoulos Chapman and Al-Khawaldeh, (2002); (1997) .(Motwani, (2001); Evans, (2005); Ross, (1999	التركيز على الزبون	7
Deming, (1986); Juran, (1993); Crosby, (1979); Feigenbaum, (1989); Ocaland, (2003); Evans and (Lindsay, (2001); Zari Ross, (1999); Sureshandar et al. , (2001). (1999) Sinclair and Ziri, (2001); Abu-Hamatteh et al. , (2003); Pacios (2004 James (1996); O'Regan and Ghobadian, (2002); .(Baidoun, (2004); Zairi, (1999	السياسات والتخطيط الاستراتيجي	8
James (1996); Oakland (2003); Rad, (2006); Guangming et al. , (2000); Kujala and Lillrank, (2004); Najmi and Kehoe Tsang and Antony (2001); Temtime and (2000) Solomon (2002); Gotzamani and Tsiotras (2002); Prajogo and (McDermott (2005); Berces and Hegyi (2001	ثقافة جودة المنظمة	9
Bharati and Berg (2003);Ross, (1999); Forza, (1995); Mjema et al, 2005); Mensching and (Adams, (1998); Lari, 2002 Hu, et al (1998), Zadrozny & Ferrazzi, ((1992),and Konstadt, (1990	انظمة معلومات الجودة	10
Deming (1986); ;Zhang et al (2000); Crosby, (1979); Evans, (2005); Al-Qudah, (2006); Zhang et al. , (2000); Lewis et al. , (2006); Clifton, (2001); Jabnoun, (2000); Forza and Filippini, (1998); Burrill and Ledolter, ((1999); Baidoun (2004 Evans, (2005); Temtime and Solomn, (2002); Rad, (2006); Chung et al. , (2006); Richardson, ((1997	علاقات المجهزين	11

source: Tawissi , Naseem ,M,M , (2008) , An Evaluation of the Implementation of Total Quality Management (TQM) within the information and communication technology (ISI) sector in Jordan , a thesis of doctor of philosophy , university of Huddersfield , 124

(http://eprints.hud.ac.uk)

ويشير (Duran ,et al ,2004,67) الى ان مؤشرات ادارة الجودة الشاملة تتمثل بالاتي

- 1- تغيير في ثقافة المنظمة .
- 2- الادارة التشاركية .
- 3- التدريب والتعليم .
- 4- التحسين المستمر .
- 5- مشاركة الكاملة للعاملين .
- 6- التركيز على الزبون .
- 7- استخدام مقاييس معينة .
- 8- تمكين الموظفين في الجودة .

ويبين (Kuman, 2005: 126-127) بأن ادارة الجودة الشاملة تركز على التركيز على الزبائن والتحسين المستمر للجودة ومشاركة العاملين . فيما يبين : Quality Manual , 2003: (12-21) بأن مؤشرات ادارة الجودة الشاملة تكمن في التركيز على الزبون ودعم الادارة العليا وتدريب العاملين ومشاركة العاملين . ويرى

(Kysilka& Medinschi,243-244) بأن مؤشرات ادارة الجودة الشاملة تتمثل بدعم الادارة العليا واتخاذ القرارات بناء على الحقائق والوقائع وتحسين المستمر للجودة ومشاركة الكاملة للعاملين . ويرى (Casas , 2011: 19-34) بان مؤشرات ادارة الجودة الشاملة تتمثل بدعم الادارة العليا والتركيز على الزبون واتخاذ القرارات بناء على الحقائق والوقائع وتحسين المستمر للجودة ومشاركة الكاملة للعاملين .

ويبين (http://www.abahe.co,269-280) بأن مؤشرات ادارة الجودة الشاملة تكمن في دعم الادارة العليا وتحسين المستمر للجودة والتركيز على الزبون وتدريب العاملين . ويشير (Fening , et al ,2013 : 3-4) الى ان مؤشرات ادارة الجودة الشاملة تتمثل بالتركيز على الزبون وتدريب العاملين ومشاركتهم . ويبين (العتيبي ،2010: 27-31) بأن مؤشرات ادارة الجودة الشاملة تتمثل في مشاركة العاملين ، والتدريب والتعليم ، ونظام الاتصال في المؤسسة ، والتركيز على المستفيدين ، واستخدام الاسلوب العلمي في اتخاذ القرارات ، واستخدام طرق واساليب احصائية في ضبط الجودة ، والتزام المؤسسة طويلة الاجل بالجودة والتحسين المستمرين ، ووحدة اهداف المؤسسة والعاملين . ويبين (Hassam,2012: 236) مؤشرات ادارة الجودة الشاملة من خلال الشكل ادناه :

الشكل رقم (2-25) مؤشرات ادارة الجودة الشاملة حسب اراء بعض الكتاب والباحثين .

مؤشرات ادارة الجودة الشاملة											المصدر	ت	
12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2			1
		/		/	/			/		/	/	Abdul , 2001	1
		/						/	/	/	/	Brah et al,2002	2
		/		/	/			/		/	/	Prajogo&Sohal , 2003	3
/	/		/							/	/	Talavera , 2004	4
								/	/	/	/	Sila , 2005	5
		/		/	/			/		/	/	Prajogo , 2005	6
								/	/	/	/	Tari ,et al , 2006	7
									/	/	/	Brah & Lim ,2006	8
							/	/	/	/	/	Karuppusami & Gandhinathan , 2006	9
						/	/	/			/	Demirbag ,2006	10
							/	/	/	/	/	Sila , 2007	11
							/	/	/	/	/	Ou et al , 2007	12

						/	/	/		/	Fryer et al , 2007	13
							/	/		/	Macintai , 2008	14
							/		/	/	Yaacob , 2008	15
						/		/	/	/	Al-Khalifa et al , 2008	16
						/	/			/	Salaheldin , 2009	17
		/		/			/	/		/	Satish & Srinivasan , 2010	18
		/				/	/				Malik &Khan , 2011	19
						/	/	/	/	/	Arumugam & Mojtahedzade h , 2011	20
/			/			/		/		/	Zehir et al , 2012	21

ملاحظة : 1- القيادة / الادارة العليا . 2- التركيز على الزبون . 3- العمل الجماعي . 4-
ادارة العمليات . 5- ادارة جودة الموارد . 6- التدريب . 7- التخطيط الاستراتيجي . 8- ادارة
الموارد البشرية . 9- مشاركة العاملين . 10 - التحليلات والمعلومات . 11- الحوافز
والاعترافات . 12- التحسين المستمر .

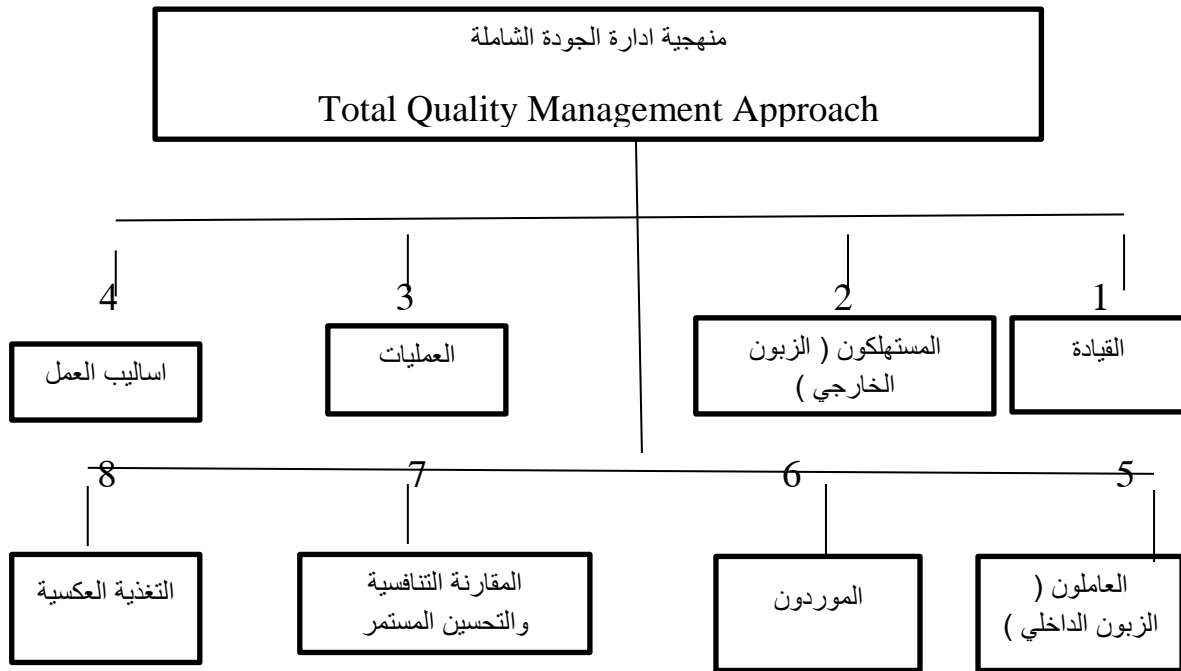
source: Hassam , masood, et al ,(2012) , Impact of TQM practices on
firms performance of Pakistans Manufacturing organizations ,
international journal of academic research in business and social
sciences , vol 2 , no 10 , 236

من خلال ملاحظة الشكل اعلاه يتبين لنا ان اغلب الباحثين قد ركزوا على سبعة مؤشرات والتمثلة في الاتي : دعم الادارة العليا ، والتركيز على الزبون ، وادارة العمليات ، ادارة جودة الموارد والعمل الجماعي ، والتدريب ، والتحليلات والمعلومات .

ويبين (القزاز واخرون،2009: 258 ، 54) بأن مؤشرات ادارة الجودة الشاملة تتمثل في

الشكل الاتي :

الشكل رقم (2-26) منهجية ادارة الجودة الشاملة



المصدر : القزاز ، اسماعيل ابراهيم والحديثي ، رامي حكمت و كوريل ، عادل عبد المالك ، (2009) ، (Six SIGMA واساليب حديثة اخرى في ادارة الجودة الشاملة) ، الطبعة الاولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الاردن ، 258

يلاحظ من الشكل اعلاه بأن (القزاز واخرون) يرون مؤشرات ادارة الجودة الشاملة من خلال المدخل او المنهجية والتمثلة بمستويين ، حيث يمثل المستوى الاول القيادة والمستهلكون (الزبون الخارجي) والعمليات واساليب العمل ، اما المستوى الثاني فيتمثل العاملون (الزبون الداخلي) والموردون ، والمقارنة التنافسية والتحسين المستمر والتغذية العكسية .

ويشير (العيد ، 2009 : 60-61) الى ان مؤشرات ادارة الجودة الشاملة تتمثل بالاتي :

1- دعم وتأييد الادارة العليا لبرنامج ادارة الجودة الشاملة .

2- التوجيه بالمستهلك .

- 3- تهيئة مناخ العمل وثقافة المؤسسة .
 - 4- قياس الاداء للإنتاجية والجودة .
 - 5- الادارة الفعالة للموارد البشرية بالمؤسسة .
 - 6- التعليم والتدريب المستمر .
 - 7- تبني انماط القيادة المناسبة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة .
 - 8- مساهمة جميع العمال في الجهود المبذولة في التحسين .
 - 9- تأسيس نظام معلومات ادارة الجودة الشاملة .
- ويحدد (الكيالي ، 2006 : 10) بأن مؤشرات ادارة الجودة الشاملة تتمثل بالجودة المركزة على المستهلك والقيادة والتحسين والمشاركة الكاملة والاستجابة السريعة والوقاية بدلا من التفتيش والرؤية المستقبلية بعيدة المدى والادارة بالحقائق وبناء الشراكة والمسؤولية الاجتماعية. ويبين (زين الدين ، 2010 : 77) بأن مؤشرات ادارة الجودة الشاملة تتمثل بالاتي :

- 1- التركيز على العميل .
 - 2- التركيز على العمليات مثلما يتم التركيز على النتائج .
 - 3- الوقاية من الاخطاء قبل وقوعها .
 - 4- شحن وتعبئة خبرات القوى العاملة .
 - 5- اتخاذ القرارات المرتكزة على الحقائق .
 - 6- التغذية العكسية .
- ويؤكد (النعيمي ، 2006 : 47-50) بأن مؤشرات ادارة الجودة الشاملة تتمثل بالاتي

- 1- دعم ومساندة الادارة العليا لبرنامج ادارة الجودة الشاملة .
 - 2- اعادة تشكيل ثقافة المؤسسة .
 - 3- تعميق فكرة العميل يدير المنظمة .
 - 4- التعليم والتدريب المستمر .
 - 5- تبني الانماط القيادية المناسبة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة .
 - 6- الترويج ونشر الوعي بالجودة .
 - 7- الادارة الفعالة للموارد البشرية .
 - 8- تشكيل فرق العمل والمشاركة الجماعية في التحسين .
- ويبين (ابو زيد وحجازي ، 2007 : 5) بأن مؤشرات ادارة الجودة الشاملة تتمثل بالاتي :
- 1- دعم الادارة العليا .
 - 2- الاهتمام بمنلقي الخدمة .

3- مشاركة العاملين .

4- تكوين فرق العمل وبنائها .

5- التدريب على ادارة الجودة الشاملة .

6- تقدير العاملين .

7- تحديد معايير قياس جودة الخدمة .

وبيين (توماس ، 2013 : 321) بأن مؤشرات ادارة الجودة للشاملة تتمثل برضا الزبون ، ودعم واسناد القيادة ، والتحسين المستمر ومشاركة العاملين . ويرى (حنظل ، 2013 : 165-186) مؤشرات ادارة الجودة الشاملة من خلال الشكل الاتي :

الشكل رقم (2-27) مؤشرات ادارة الجودة الشاملة وفق رأي عدد من الكتاب

مؤشرات ادارة الجودة الشاملة													المصادر		
1	1	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
5	4					/	/	/	/	/				/	Tenner & Deter, 1992
/			/					/		/	/	/		/	Salem & Moadd, 1992
						/	/	/	/	/				/	حجازي، 2002،
		/						/		/	/	/	/	/	احمد، 2003،
		/	/	/						/	/		/	/	اللوذي، 2004
		/				/			/	/	/	/	/	/	منصور، 2005

		/		/			/	/	/		/	/	زين ، 2005		
	/	/	/						/	/		/	صالح والسمان ، 2005		
										/		/	محمد، 2006		
	/	/			/		/	/		/	/	/	سلطان ، 2007		
/			/				/				/		Haosun ، 2008		
		/			/		/	/		/	/	/	الصواف وصالح ، 2008		
/					/		/						اليونس ، 2008		
						/		/		/			بن عيشي ، 2009		
3	2	7	4	2	2	5	5	1	4	7	1	4	8	1	المجموع
								0			1		2		

ملاحظة : 1- التركيز على الزيون . 2- الحسين المستمر . 3- القيادة الادارية . 4- المشاركة الكاملة للعاملين . 5- التعليم والتدريب . 6- اتخاذ القرارات بناء على الحقائق . 7- دعم الادارة العليا . 8- التغذية العكسية . 9- الوقاية بدلا من العلاج . 10- الادارة بالعمليات . 11- تشكيل

- فرق العمل . 12- التخطيط الاستراتيجي . 13- التحفيز المستمر . 14- العمل الجماعي .
15- اتخاذ القرارات الجماعية .

المصدر : حنظل : قاسم احمد ، (2013) ، التكامل بين مؤشرات ادارة الجودة الشاملة وانواع الابداع التقني ، دراسة استطلاعية لاراء المدراء في الشركة العامة للأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء ، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد التاسع ، العدد 28 ، 165-186

يتبين من الشكل اعلاه بأن غالبية الكتاب والباحثين يميلون الى ان التركيز على الزبون تأتي بالمرتبة الاولى ثم المشاركة الكاملة للعاملين وبعدها دعم الادارة العليا ثم التحسين المستمر والتعليم والتدريب بعدها والتحفيز المستمر بالمرتبة الخامسة والتغذية العكسية والوقاية بدلا من العلاج بالمرتبة السادسة ، وتأتي بعدها اتخاذ القرارات والتخطيط الاستراتيجي ، ثم القرارات الجماعية و(ادارة بالعمليات وتشكيل فرق العمل) بالمرتبة الاخيرة .

وينظر (الصرايرة و العساف ، 2008: 1-46) و(حسن ، د. ت : 7-14) الى ان مؤشرات ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي تتمثل بالاتي :

- 1- دعم الادارة العليا
- 2- التمهيد قبل التطبيق
- 3- توحيد العمليات
- 4- شمولية واستمرارية المتابعة
- 5- سياسة اشراك العاملين
- 6- تغيير اتجاهات جميع العاملين بما يتلاءم مع تطبيق ادارة الجودة الشاملة للوصول الى التزامات والتكامل عال بين جميع العاملين بروح الفريق .
- 7- المسؤولية الاخلاقية والاجتماعية .

ويرى (شيلي ، 2014 : 18-20) بأن مؤشرات ادارة الجودة الشاملة تتمثل بالاتي:

- 1- دعم وتأييد الادارة العليا لبرنامج الجودة الشاملة .
 - 2- المناخ التنظيمي .
 - 3- التسيير الفعال للموارد البشرية للمؤسسة .
 - 4- نظام المعلومات والتغذية العكسية .
- وبشير (الوطيفي ، د. ت : 113-114) الى ان مؤشرات ادارة الجودة الشاملة تتمثل بالاتي :

- 1- دعم القيادة العليا في المنظمة لموضوع ادارة الجودة الشاملة .

- 2- ايجاد رؤية عامة للتميز من خلال معرفة المناطق ذات الصلة المباشرة برضا الزبون والاهتمام بها .
 - 3- العمل على تطبيق التحسين المستمر وتطوير الاداء .
 - 4- النظر الى المجهزين كشركاء يتحملون جزء من مسؤولية الجودة .
 - 5- النظر الى الجودة كسلاح تنافسي يؤثر في التصميم والعمليات والمخزون .
 - 6- الحرص على تدريب الموارد البشرية على مفاهيم ادارة الجودة الشاملة .
 - 7- ابعاد كل مسببات الخوف من نفوس الموارد البشرية نتيجة الاقدام على تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة او الخوف من الفشل او الاخفاق .
 - 8- ضرورة توفير نظام معلومات يمد الموارد البشرية بالمعلومات ويشكل المرجع الاساس في عملية التطوير وحل المشاكل واتخاذ القرارات .
- ويبين (Kysilka&Medinschi,244-245) بأن مؤشرات ادارة الجودة الشاملة تتمثل

بالاتي

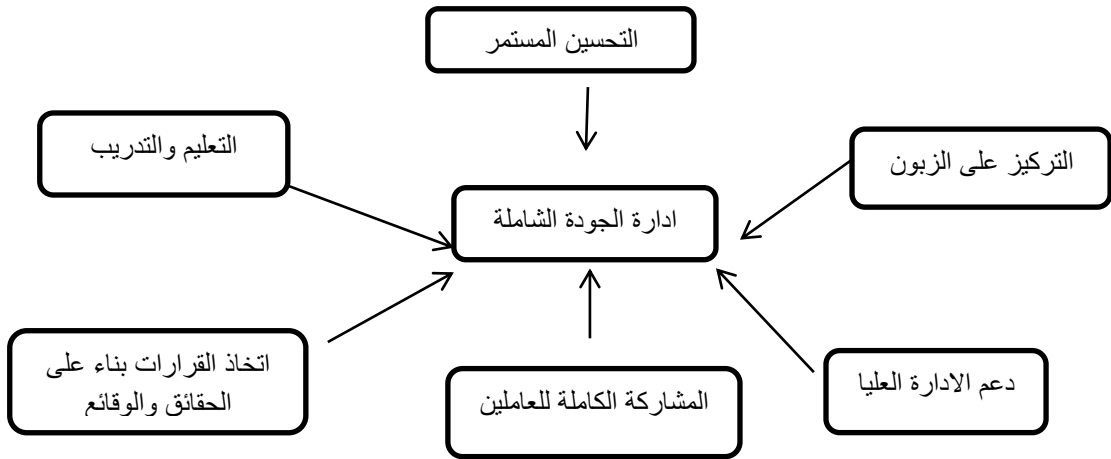
- 1- دعم الادارة العليا .
 - 2- التركيز على الزبون .
 - 3- اتخاذ القرارات بناء على الوقائع والحقائق .
 - 4- التحسين المستمر .
 - 5- التركيز على العمليات .
 - 6- مشاركة الكاملة للعاملين .
- ويرى (Mesejane,2012: 49-83) بأن مؤشرات ادارة الجودة الشاملة تتمثل بالاتي :

- 1- دعم الادارة العليا من خلال الاتي : القيادة الكفوة وقيادة منظمة وقيادة نظرية وتطبيقية
- 2- التخطيط الاستراتيجي .
- 3- ادارة الموارد البشرية .
- 4- ثقافة المنظمة .
- 5- ادارة العمليات .
- 6- نظام المعلومات الادارية .
- 7- نظام الاتصالات .
- 8- التحسين المستمر .
- 9- التركيز على الزبون .

ويبين (Bozdogan,2010 :11) بأن مؤشرات ادارة الجودة الشاملة تتمثل بالاتي :

- 1- تحقيق حاجات ورغبات الزبائن .
 - 2- التركيز على ادارة العمليات للحد من مصادر الاختلاف .
 - 3- التحسين المستمر للجودة .
 - 4- دعم القيادة .
 - 5- اقامة علاقات وثيقة مع العملاء والموردين .
 - 6- تطور تنظيمي .
 - 7- تحقيق التدريب وتمكين وتطوير مراكز العاملين .
- استناد على ما تقدم يرى الباحث بأن مؤشرات ادارة الجودة الشاملة تتمثل بالشكل الاتي :

الشكل رقم (2-28) مؤشرات ادارة الجودة الشاملة



المصدر : الشكل من اعداد الباحث في ضوء ادبيات الدراسة

ونظرا لاتفاق اغلب الكتاب والباحثين على ان مؤشرات ادارة الجودة الشاملة تتمثل بالتحسين المستمر والتركيز على الزبون ودعم الادارة العليا والمشاركة الكاملة للعاملين واتخاذ القرارات بناء على الحقائق والوقائع والتعليم والتدريب، لذا فإن دراستنا الحالية ستركز على هذه المؤشرات ، وفيما يلي شرح ذلك :

أ-التحسين المستمر : يرى (الشبلي والنسور ، 2009 : 402-403) و (حمود وفاخوري ، 2001 : 359) بأن اعتماد الاسلوب العلمي الدقيق في استمرارية التحسين والتطوير المستمرين في الاداء التشغيلي للعمليات الانتاجية من اكثر الاسس اهمية في تحسين المنتج وتحقيق ملائمة للتطورات والتغييرات المستمرة في حاجات ورغبات المستهلكين وان التحسين المستمر بالأداء

يتطلب سرعة الاستجابة للتغييرات من ناحية وتبسيط الاجراءات والفعاليات التشغيلية من ناحية اخرى ولذا فإن هناك علاقة تكاملية بين الجودة وسرعة الاستجابة للتطوير والانتاجية ويجب ان يؤخذ معيار التكامل بعين الاعتبار عند اعتماد اي تغيير او تطوير مستهدف

ويرى (باديرو ، 2006: 75) بأنه يجب ان تعترف الادارة بأن تحسين الجودة يعتمد على ضرورة توافر عدد من العوامل التي يتم بينها التنسيق وان اجزاء صغيرة من الجودة مع تراكمها تصنع جودة عالية وذلك بتطبيق فكرة او مبدأ القليل على القليل كثير . وهنا يجب التعرف على عوامل متعددة في كل عمل نوعي يؤثر في تحسين الجودة . وكحد ادنى يجب ان تؤدي الادارة دورا قياديا وتقوم بالاتي :

- 1- التأكد من ان تحقيق الجودة يتطلب وقتا . فالعمل السريع يؤدي الى نتائج ضعيفة .
- 2- معرفة ان الجودة تتطلب عناية ، فالعناية والاهتمام هما الاساس في تحقيق الجودة العالية .
- 3- التعرف على العميل واشراكه مبكرا في عمليات الجودة .
- 4- تبسيط مدخل تحسين الجودة ، فالمداخل المعقدة تزيد وتخفف من تشجيع المشاركين ، فدورة (ديمنك) المعرفة ب (PDCA) على سبيل المثال تعتبر نموذجا مبسطا للتنفيذ .
- 5- معرفة ان التحسينات الجزئية ابسط لتحقيق المقارنة بالتحسين الكلي الذي يحدث دفعة واحدة .
- 6- ابدأ بالمستويات الاولية لنظام الجودة .
- 7- استخدم مبدأ فرق تسد في تنظيم وظائف الجودة .

ويشير (الجبوري ، 2008: 466-467) الى ان نظام التحسين المستمر يتم تقسيمه في الشركة طبقا لمقتضيات برنامج اتقان الى اربعة عناصر هي منهجية التحسين المستمر ، ادوات التحسين ، ديناميكية بناء فرق العمل الفعال ، ارشادات وضوابط عمل فريق التحسين ، واعتمد في ذلك على مجموعة من المفاهيم امثال العملية ، المهمة ذات القيمة المضافة ، المهمة غير ذات القيمة المضافة ، المدخلات ، المخرجات ، العميل (الزبون) ، العميل الداخلي والخارجي ، مؤشرات العميل .

ويحدد (حمود والشيخ ، 2010: 31) بأنه تمر عملية انتاج البضائع والخدمات في عدة عمليات وبالتعاون مع عدد كبير من الاشخاص وفي بيئات عمل محددة . تهدف ادارة الجودة الشاملة الى تحسين البضائع والخدمات بشكل مستمر مما يترتب عليه ايضا تحسين الانظمة والتعليمات التي تعمل من خلالها . ويرى (الغالبي والعامري ، 2008: 127) بأن التحسين المستمر هي البحث الدائم عن اساليب جديدة ترتقى بمستوى الاداء العالي .

ويشير (فياض واخرون ، 2010: 286) الى ان بيئة اليوم سريعة التغيير ، فإن التكيف معها يتطلب من المنظمات الاستمرار في التطوير وتحسين الاداء والعمليات والفعاليات التي تقوم بها ، حتى لا تأتي الحالة التي تجد نفسها فيه غريبة عن بيئتها ومحيطها الذي تعيش فيه وتضطر لترك السوق . ان نشر ثقافة التغيير بين العاملين ومشاركتهم في النقاشات الدائرة حول سبل التكيف مع التغييرات البيئة من العوامل المساعدة في تقليل مقاومة التغيير وانجاح برامجه .

ويرى (عقيلي ، 2009 : 129-130) بأنه تقوم منهجية ادارة الجودة الشاملة واستراتيجيتها على ادخال تحسينات مستمرة على كافة مجالات العمل في المنظمة ، وذلك من اجل التكيف الدائم مع التغييرات التي تحدث في بيئتي المنظمة الداخلية والخارجية ، وعلى الاخص تلك التغييرات الي تحدث لدى عملائها ، وتعتبر هذه التحسينات بمثابة ركائز تقوم عليها ادارة الجودة الشاملة . وان التحسين المستمر للجودة هو ان تأتي بالجديد والاحسن بشكل دائم ، فالجديد والفضل هما رمز التميز وبالتالي البقاء والاستمرار ، فالبقاء على القديم يعني الزوال ، فالتحسين هو القلب النابض لإدارة الجودة الشاملة ، ولا يقف عند حد معين ، ويشمل كافة العمليات .

ويبين (الطويل والكوراني ، 2006: 69) بأن التحسين المستمر لجودة عمليات التعليم الجامعي ومخرجاته يعد من المؤشرات الجوهرية لإدارة الجودة الشاملة التي ستجد قبولاً واسعاً من الكليات والجامعات التي لا تتردد ادارتها يوماً عن تحسين عملياتها التعليمية والبحثية والاستشارية من اجل تحسين جودة مخرجاتها نحو الافضل ومن ثم زيادة قدرتها التنافسية .

ويرى (شمس الدين واخرون ، 2007: 641) بأن التحسين المستمر ما هو الا اجراءات المتبعة لتحقيق تغيير الاداء عن طريق تقديم اساليب ونظم ادارية جديدة بما يحقق الحاجات والرغبات المطلوبة . وينظر (الدرادكة واخرون ، 2001: 17) الى ان التحسين والتطوير والدائم يجب ان يكون محور الاهتمام الاساسي للمؤسسة كنتيجة للتركيز على الجودة ويجب ان يكون الحسين مستمرا وان لا تكتفي المؤسسة بالتحسين على فترات متباعدة ، وكذلك تقتضي التطوير والتحسين ان يتم الاداء بشكل افضل في كافة انحاء العمليات التي تقوم بها المؤسسة وليس فقط في مراحل تصنيع المنتج .

ويبين (الفضل ومحمد ، 2010: 382-383) بأنه يستند استمرار التحسينات على المفهوم الياباني الذي جاء به الباحث (Kaizen) وهو فلسفة قائمة على اساس اعتماد الطرق التي تحسن العمليات كضمان استمرار بتقديم السلعة الجيدة وادخال التحسينات على اساليب العمل واداء

المكائن وتقليل الوقت وهناك مجموعة من الخطوات الاساسية التي من شأنها العمل على انجاح هذه الفلسفة وذلك كما يلي :

1- تدريب العاملين على اساليب السيطرة الاحصائية (SPC) والادوات الاخرى التي تساهم في تحسين النوعية .

2- جعل اساليب السيطرة الاحصائية باعتبارها مظهر من مظاهر العمليات اليومية .

3- بناء فرق العمل في اطار اندماج وتماسك العاملين .

4- استغلال اسلوب حل المشكلة داخل الفريق .

5- تنمية شعور الفرد المسؤول عن العملية بحيث ان ما ينتج او ما يجري ضمن العملية التشغيلية هو ملك له باعتباره واحد من افراد المجتمع .

ويبين (شعبان ، 2009 : 26) بأنه من اجل النجاح في تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة يجب على المؤسسة ان تحدد ماهي عملياتها التي تضيف قيمة وتحسن فعاليتها ، حيث تعتبر النتائج المتحققة مؤشرا لجودة العمليات . ويؤكد (ارنولد وشابمان ، 2010 : 676) بأن التحسين المستمر للعملية يمكن ويجب تحسين العمليات لتقليل التكلفة ، وزيادة الجودة . ويلاحظ (جودة ، 2009 : 182) بأن التحسين المستمر عملية شاملة تتضمن كافة أنشطة المنظمة سواء المدخلات او عمليات التحويل او المخرجات وحتى انتقال المخرجات او المنتجات الى العميل ، وقد ينتج عن عملية التحسين المستمر تخفيض في المدخلات او زيادة في المخرجات او تحسين جودة المخرجات او ارتفاع مستوى رضا العاملين او رضا العملاء .

ويشير (ال علي والموسوي ، 2009 : 202) الى ان التركيز على المخرجات او النتائج لم يكن حديثا انما هناك ضرورة لإيجاد مقاييس دقيقة لأداء المنظمات الحكومية ، لاسيما الخدمية منها . ويرى (العالم ، 2010 : 49-50) بأن التحسين المستمر يعتبر ضروريا للوصول الى الجودة الممتازة والتي بالإمكان تلخيصها بالدورة المتعارف عليها وهي دورة : التخطيط ، الاداء ، المتابعة والتحسين . ومع ان هذا المفهوم بسيط الا انه ليس سهلا للوصول اليه وتنفيذه يستوجب وجود الرغبة القوية والعزيمة لدى كل الافراد للعمل بها وتنفيذ الخطة ، وهذا يعني ان يكون الجميع جاهزين للتحدي والتصميم على العمل الجاد والشاق من اجل التعرف على المجالات التي هي بحاجة الى عناية ورعاية ، وبناء على ذلك تتم التغييرات والتحسينات المطلوبة والتي تؤدي الى نتائج افضل وقد تكون هذه العملية غير مريحة وتحتاج الى تحضير جيد والابتعاد عن ايجاد الشعور السلبي لدى العاملين والموظفين .

ويبين (حمود ، 2007 : 232) بأن التحسين و التطوير المستمر يعد من الاسس الهافة في تطبيق ادارة الجودة الشاملة ، سيما وان العمليات الانتاجية والتشغيلية ، وجميع الفعاليات والانشطة الخدمية المرافقة لعملية انتاج السلع او تجهيز الخدمات تعتبر من الانشطة الانسانية القائمة على ضرورة التطوير والتحسين المستمر ، ولذا فأن عبارة Kaizan اليابانية تعني التحسين المستمر . لان الانماط الانتاجية لا يمكن ان تتسم بالثبات والاستقرار في ظل المتغيرات الحاصلة في البيئة الديناميكية والمتغيرة باستمرار ولا بد ان يرافق التغيير في الانشطة والمهام السائدة فعاليات قادرة على استيعاب ومواكبة التغيير في مختلف النشاطات الانتاجية والخدمية وبصورة مستمرة .

ويبين (الوليد ، 2009 : 191-192) بأن مراحل مشاريع التحسين للعمليات هي الاتي :

- 1- اختيار المشروع / العملية .
- 2- تحليل العملية .
- 3- جمع البيانات وتحليلها .
- 4- ابتكار التحسينات .
- 5- تحليل الفرص .

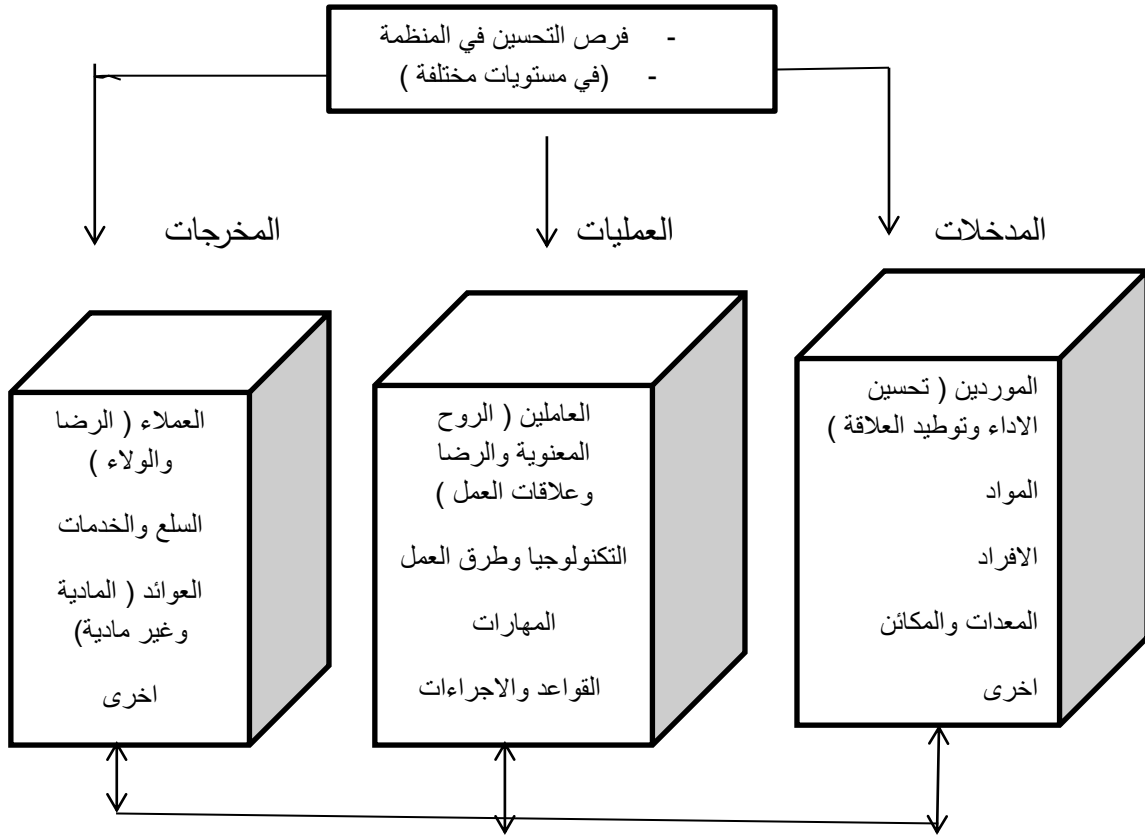
ويرى (الطويل والاغا ، 2010) بأن التحسين المستمر لجودة العملية التعليمية بشكل عام والتعليم الجامعي على وجه الخصوص سينعكس على تطوير الجودة العملية التعليمية برمتها ابتداء من المدخلات الممثلة بالطلبة الذين يمثلون مدخلات عملية سابقة مرورا بعملية التعليم ونقل المعارف والمهارات فضلا عن المهام البحثية والتطويرية وانتهاء بتقديم مخرجات جاهزة لخدمة سوق العمل . وينظر (قداة ، 2008 : 1-24) الى ان التحسين المستمر تشمل عمليات وهي :

- أ- ادارة الجودة - ممارسة العملية الادارية على نشاط الجودة .
- ب-ضمان الجودة ويشمل نظام الجودة وتشغيله في مختلف المستويات الادارية .
- ت- القياس والمعلومات والتغذية العكسية لكل العاملين واتخاذ القرار واعتماد معايير القدوة للمقارنة.

ويشير (الطائي وقداة ، 2008 : 195) الى ان مجالات التحسين في المنظمة تتمثل

بالشكل الاتي :

الشكل رقم (2-29) مجالات التحسين في المنظمة

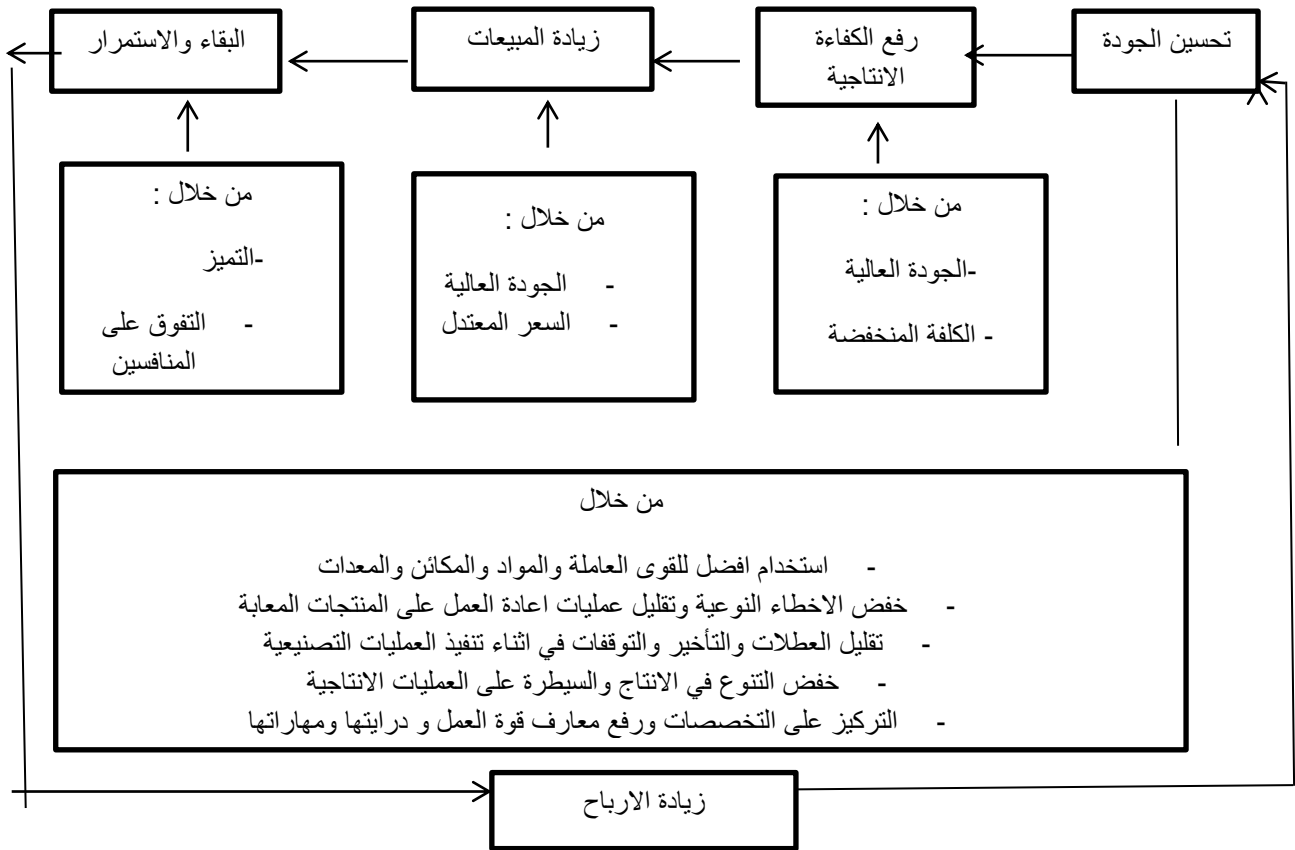


المصدر : الطائي ، رعد عبد الله وقداة ، عيسى ، (2008) ، (ادارة الجودة الشاملة) ، الطبعة العربية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 195

من خلال ملاحظة الشكل اعلاه يرى الباحث بأن الكاتبان (الطائي وقداة) قد بينا مجالات التحسين المستمر من خلال نظرية النظم ، بحيث تم الربط ما بين فرص التحسين في المستويات المختلفة في المنظمة بالمدخلات والعمليات والمخرجات ، حيث ركزت المدخلات على الموردين من خلال تحسين الاداء وتطوير العلاقة والمواد والافراد والمعدات والمكائن واخرى ، بينما بينت العمليات العاملين من خلال الروح المعنوية ورضا وعلاقات العمل لديه وتكنولوجيا وطرق العمل والمهارات والقواعد واجراءات اخرى ، بينما ركزت المخرجات على العملاء (الرضا والولاء) والمنتجات والعوائد المادية وغير المادية واخرى .

وينظر (القزاز واخرون ، 2009 : 281) الى ان سلسلة ديمنك للتحسين المستمر للجودة ووسائل تحقيقها ومعطياتها تتمثل بالشكل الاتي :

الشكل رقم (2-30) سلسلة ديمنك للتحسين المستمر ووسائل تحقيقها ومعطياتها



المصدر : القزاز ، اسماعيل ابراهيم والحديثي ، رامي حكمت وكوريل ، عادل عبد المالك ،
(2009) ، (SIX SIGMA) واساليب حديثة اخرى في ادارة الجودة الشاملة) ، الطبعة الاولى ،
دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الاردن ، 281

يتبين من خلال الشكل رقم (2-30) بأن الكتاب الثلاثة قد حددوا التحسين المستمر وذلك
للحصول على زيادة الارباح من خلال الاتي :

- أ- تحسين الجودة .
 - ب-رفع الكفاءة الانتاجية .
 - ت-زيادة المبيعات .
 - ث-البقاء والاستمرار .
- استنادا على ما تقدم يرى الباحث بأن النقطة الاولى هي الاساس في التحسين المستمر ،
اما النقاط الاخرى هي ليست ضمن عمليات التحسين المستمر .

ويرى (الصائغ ، 2011 : 266) بأن مراحل التطوير او التحسين تمر بالاتي:

1- تحديد او تعيين الحلقة او العملية وتحليلها .

2- اقتراح التطوير او التحسين .

3- تحديد امكانية التطبيق .

وينظر (الكيالي ، 2006 : 32) الى ان مؤشرات التحسين المستمر تتمثل بالاتي :

1- تحديد اهداف التحسين .

2- تحديد مؤشرات التحسين المادية والبشرية على شكل خطة العمل (تخطيط التحسين) .

3- توفير الدعم الدائم والمستمر من قبل الادارة العليا .

4- تشكيل لجنة عليا لتنسيق عمليات التحسين .

5- تشكيل فريق التحسين وتحديد سلطاتها ومسؤولياتها .

6- جعل قنوات الاتصال مفتوحة امام كل من يعمل في مجال التحسين .

7- التحفيز الدائم والمستمر للعنصر البشري .

ويرى (فهمي ، 2004 : 38) بأن التحسين المستمر للجودة يتم غالبا عندما يتم الاتي :

1- يتم تحديد اخفاقات الجودة في الاداء في ضوء مقاييس ضبط الجودة .

2- عندما يكون هناك شكاوي مقدمة من الطلاب او اولياء امورهم بأن مستوى جودة الاداء في منظومة التعليم لم يحقق طموحاتهم الحالية والمستقبلية .

3- شكاوي من النقابات او المؤسسات المجتمعية والبيئية او الشركات او رجال الاعمال من تدني جودة مستوى الاداء الجامعي .

4- من مزايا التحسين المستمر للجودة هو التحسين المستمر في الاداء بحيث يصل الى المعايير الموضوعية لضبط الجودة اولا بأول .

5- لكي يكون ضبط الجودة شاملا (TQC) وفعالا في كافة مجالات منظومة الاداء الجامعي ، يجب ان يكون هناك نظام للمحاسبة (المسائلة) (Accountability) وهناك عدة نظم للمحاسبة منها المحاسبة المبنية على المعايير .

ويرى (حاوي وحسن ، 2008 : 5) بأن التحسين المستمر هو امكانية تطوير مستوى

الجودة باستمرار لتكون موافقة مع توقعات الزبائن ، اذ ان التحسين ينبغي ان يكون باتجاهين ، الاول هو تحسين الخدمات ، اما الثاني يتضمن تحسين العمليات . ويرى (حسين والطنون ، د.

ت : 174-193) بأن ادارة الجودة الشاملة تتضمن القيام بتحسينات مستمرة في العمليات ونوعية

المواد المستخدمة وتدريب الموارد البشرية والمعدات والموردين والاداء التشغيلي ، بهدف اخراج منتجات او خدمات بجودة عالية ، ومن ابرز من اسهم في التحسين المستمر عالم الجودة (

ديمينك Deming) الذي وضع عجلة التحسين المستمر (PDCA) خطط plan وضع خطط

لعملية التحسين ، واعمل do ضع هذه الخطة موضع التنفيذ ، ودقق check تأكد من ان التنفيذ يسير على ما يرام وانعكس ايجابيا على عملية التحسين من خلال قياس النتائج المتحققة ، ثم نفذ act الخطة بعد اجراء التعديلات الضرورية ثم تعود من جديد بوضع خطة جديدة لعمليات تحسين اخرى وبصورة متتالية ومستمرة .

ويبين (الشمري ، 2005 : 171-192) بأن تحسين في عملية ادارة الجودة الشاملة تأتي من خلال استخدام سياسة الجودة واهدافها ونتائج التدقيق وتحليل البيانات والاجراءات التصحيحية والوثائقية والمراجعة الادارية . ويشير (حسين ، د.ت : 59) الى ان التحسين المستمر يجب ان يكون هدف دائم ، واهداف مرحلية والبحث عن كل جديد والبحث عن كل افضل .

ويرى (العزاوي ، 2004 : 23) بأن التحسين المستمر للأداء الكلي للمنظمة ، يجب ان يكون هدفا ثابتا ومستمر . ويبين (Kysilka & Medinschi , 244) بأنه لا يكفي للمنظمة العمل بأفضل مما عليه في السابق ، بل يجب ان تستمر نظرا لما تفرضه البيئة الخارجية ، بحيث تحسن نوعية منتجاتها باستمرار ، وان التحسين المستمر للعملية يؤدي الى تحقيق حاجات ورغبات الزبائن ويقلل العيوب .

ويشير (Pillai & Vallatharai, 38) الى ان جوهر التحسين المستمر هي القدرة على تلبية حاجات ورغبات العملاء وتوقعاتهم وازالة تكاليف غير ضرورية في ان واحد ، وبالتالي زيادة العملاء من خلال الجودة العالية وبأقل الاسعار . ويبين (Zrekat , 3) بان ادارة الجودة الشاملة ليست الشيء الذي يمكن القيام به مرة واحدة فقط ، بل انما هي عملية مستمرة ، لذا يتطلب التحسين المستمر لها ، حيث انها ليست ادارة مرحلية لحل مشكلة ما ، بل انها تحسينات حقيقية يجب ان يحدث باستمرار لتحقيق حاجات ورغبات الزبائن .

ويبين (AL-Amri, 2012: 24) بأن ادارة الجودة الشاملة تبنى على اساس التحسين المستمر للجودة ، لان رغبات ومؤشرات الزبائن متغيرة باستمرار ، لذلك يتطلب وجود جودة ثابتة للمنتجات والعمل على تحسينها بالاعتماد على معلومات يتم جمعها من المسح السوقي ، ولعجلة ديمك علاقة بالتحسين المستمر وتتألف من اربعة أنشطة تتمثل بالتخطيط وعمل والتدقيق والتنفيذ . بحيث (Deming , 2012) بأن هنالك اهمية لفلسفة التحسين المستمر بحيث تعمل باستمرار على التحسين والى الابد في انتاج المنتجات ، بحيث يؤدي الى تحسين الجودة وزيادة الانتاجية وتخفيض التكاليف باستمرار .

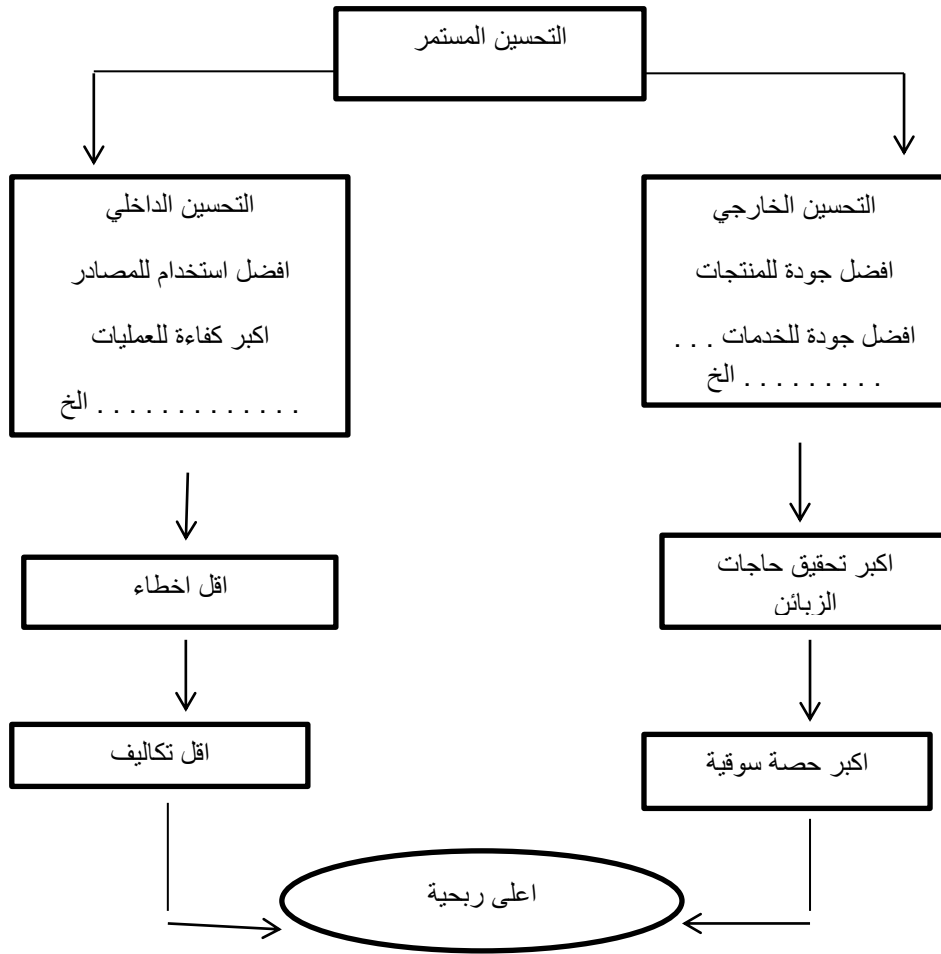
ويبين (Goh , 2000: 37-38) بأن السعي باستمرار لتحسين جودة المنتجات يتطلب من الادارة ان تلتزم بها وكذلك العاملين وذلك لتحقيق حاجات ورغبات الزبائن وبأقل تكلفة . ويبين)

3 (Chauhan , 3) بأن التحسين المستمر لكافة الأنشطة يعتبر من صميم ادارة الجودة الشاملة ومن الامور المسلم بها ، ويمكن بيان ذلك من خلال رضا الزبائن وذلك من خلال توفير منتجات بجودة عالية ، ويعتبر التحسين المستمر لجودة المنتج هي طريقة للحفاظ على مستوى عالي من رضا العملاء ، وكذلك التعرف على العلاقة بين المنتج ورضا العملاء ، ويلاحظ ان تحقيق ذلك يأتي من خلال جودة العملية لذلك يتم الاهتمام بالتحسين المستمر للعمليات .

ويرى (Kumar , 2005 : 127) بأنه يجب استغلال الفرص المتاحة للتحسين المستمر ، بحيث ان يكون هنالك التدريب لغرض التحسين المستمر . ويبين (Casas,2011:31) بأن الهدف الرئيسي من تحسينات الجودة هو منع العيوب والمشاكل في العمليات التي تؤدي الى تخفيض تكاليف ، وكذلك ارضا العملاء وبالتالي تحقيق الارباح وحصصة سوقية اكبر ، وذلك من خلال مراجعة الجودة السنوية وتطوير العملية تدريجيا ليصبح ثقافة الجودة جزء من المنظمة ، مع مقترحات العاملين المشاركين بنشاط في هذه الامور ، وان هنالك نوعين من التحسينات الداخلية والخارجية .

ويبين (httpwww. abahe. co,270-271) بأن بدء التحسين المستمر للجودة تأخذ حيز التنفيذ في التصنيع ومنهجا لأنظمة الجودة وذلك من خلال نشر فرق العمل وثقافة الجودة بينهم التي قد تكون غير مقنعة بالنسبة لهم ، والابتكار المستمر لتحسين العمليات والنظم من خلال تقليل اوقات انجاز الاعمال واستخدمت هذا النهج في العديد من القطاعات ويتم ذلك من خلال جدولة الاعمال لجميع الموارد والانشطة وتدريب العاملين . ويبين (Casas ,2011,15) التحسين المستمر من خلال المخطط الاتي :

الشكل رقم (2-31) التحسين المستمر



Source : Casas ,Alejandro Munoz ,(2011) , Total Quality Mangement , Quality Culture ,Leadership and Motivation, master thesis ,Anno .Accademico ,Politecnico Di Milano ,15 ,(httpupcommns. upc. edu)

عند النظر في الشكل اعلاه يرى الباحث بأن التحسين المستمر مقسمة الى نوعين ، وهي التحسين الخارجي والتحسين الداخلي ، بحيث ان التحسين الخارجي يتمثل بأفضل جودة للمنتجات وذلك لتحقيق حاجات الزبائن للحصول على اكبر حصة سوقية ، بينما يتمثل التحسين الداخلي الاستخدام الامثل للموارد و اكبر كفاءة للعمليات لتقليل الاخطاء والتكاليف ، والمحصلة النهائية من شطري التحسين هي اربحية اعلى . في حين يرى الباحث بان تحقيق افضل جودة للمنتجات ليست من مؤشرات التحسين الخارجي ، بل هي ضمن مؤشرات التحسينات الداخلية لأنها لا تخرج عن اطار البيئة الداخلية للمنظمة . استنادا على ما تقدم يرى الباحث بان التحسين المستمر يتضمن الاتي:

- 1- تبسيط مداخل تحسين الجودة ، فدورة (ديمنك) المعروفة (PDCA) يعتبر نموذجا مبسطا للتنفيذ .
- 2- معرفة ان التحسينات الجزئية ابسط لتحقيق المقارنة بالتحسين الكلي الذي يحدث دفعة واحدة .
- 3- البدء بالمستويات الاولى لنظام الجودة .
- 4- معرفة منهجية التحسين المستمر ، ادوات التحسين ، ديناميكية بناء فرق العمل الفعال وتحديد مسؤولياتهم وسلطاتهم ، ارشادات وضوابط فرق عمل التحسين .
- 5- تقديم اساليب ونظم ادارية جديدة بما يحقق الحاجات والرغبات المطلوبة .
- 6- ان يتم الاداء بشكل افضل في كافة انحاء العمليات التي تقوم بها المؤسسة وليس فقط في مراحل تصنيع المنتج .
- 7- تدريب العاملين على اساليب السيطرة الاحصائية والادوات الاخرى الي تساهم في تحسين النوعية وتحفيزهم الدائم والمستمر .
- 8- الاستخدام الافضل للقوى العاملة والمواد والمكائن والمعدات .
- 9- خفض الازغاء النوعية وتقليل عمليات اعادة العمل على المنتجات المعيبة.
- 10- تقليل العطلات والتأخير والتوقفات في اثناء العمليات التصنيعية .
- 11- خفض التنوع في الانتاج والسيطرة على العمليات الانتاجية .
- 12- التركيز على التخصصات ورفع معرفة قوة العمل ودرائتها ومهاراتها .
- 13- تحديد اهداف التحسين ومؤشراتها المادية والبشرية على شكل خطة عمل (تخطيط التحسين) .
- 14- توفير الدعم الدائم والمستمر من قبل الادارة العليا .
- 15- تشكيل لجنة عليا لتنسيق عمليات التحسين .

ب-التركيز على الزبون : يؤكد (العيد ،2009: 14) على ان العمل على تحقيق درجة عالية من رضا العملاء الداخليين والخارجيين من اهم محاور ومؤشرات ادارة الجودة الشاملة ، فالعمل هو نواة كل مجهودات المؤسسة لذا لا بد ان تعمل على اتخاذ كل التدابير التي تمكنها من تقييم مستوى رضا عملائها عن طريق بناء نظام معلومات في المؤسسة يمكنها من معرفة درجة رضا العملاء ، وضعية المنافسين ، المنتجات الجديدة في السوق ، توقعات والتغيرات في حاجات واذواق العملاء .

وبيين (بركات ، 2007 : 34) بأنها تشتمل على (تحديد العملاء الداخليين والخارجيين، وتحديد حاجات ورغبات العملاء ، ومتابعة شكاوي العملاء وحلها ، والاخذ بآراء العملاء عند تطوير المنتجات الجديدة ، والمحافظة على العملاء الحاليين ، والحصول على العملاء الجدد).

ويرى (الطويل والاغا ، 2010) بأن ولاء الطلبة (المستفيدين) من خلال تلبية حاجاتهم ورغباتهم وتجاوزها يعد من المؤشرات الاساسية لإمكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الكلية او الجامعة ، الامر الذي سينعكس على تحقيق الجامعة لأهدافها في البقاء والاستمرار والتفوق على الجامعات الاخرى . وبيين (الكيالي ، 2006 : 30) بأن رضا العاملين احد ابعاد اطار الجودة الشاملة ، حيث تنظر ادارة الجودة الشاملة الى مسألة رضا العميل من زاوية مفهوم قيمة المستهلك او العميل حيث تربط مستوى رضاه بمتغيرين اثنين وهما :

أ- المنفعة التي يحصل عليها من وراء استخدامه للسلعة او الخدمة التي اشتراها ، او الخدمة التي حصل عليها .

ب- مقدار التضحيات التي قدمها من اجل الحصول على المنفعة .

وبيين (Ahoner , 2000) بانه مقياس له مكانته في ثقافة المنظمة يمتد تأثيره ليشمل التحسينات المستمرة لكافة انشطتها (النوري واخرون ، 2010 : 54) . وينظر (حسين ، د. ت : 21) الى ان التركيز على العميل يتمثل بتحديد المؤشرات والتوقعات وتلبية المؤشرات والتوقعات وقياس الرضا. ويحدد (الصرايرة والعساف ، 2008 : 26) بأن مؤشرات معيار التركيز على المستفيد ورضاه يتمثل بالاتي :

- 1- تحديد مؤشرات وتوقعات المستفيد الظاهرة .
- 2- توفير المعلومات الخاصة بالمستفيد لجميع العاملين في المؤسسة .
- 3- استخدام مجموعة متنوعة من استراتيجيات الاستماع والتعرف على احتياجات المستفيد
- 4- العمل على بناء مشاركة فعالة وعلاقات طويلة المدى مع المستفيد .
- 5- استخدام مصادر موثوقة وعملية التعرف على مؤشرات المستفيدين مثل التغذية الراجعة والشكاوي .
- 6- سرعة انجاز الحلول الوقتية الفعالة للمشكلات حرصا على استعادة ثقة المستفيد .
- 7- توفير المعلومات الخاصة بالشكاوي وتقييمها واستخدامها في كل جوانب العمل بالمؤسسة .
- 8- تحديد العوامل التي تعكس افضل سلوكيات المؤسسة تجاه المستفيد ز
- 9- تفهم العوامل التي تحرك المؤسسة تجاه المنافسين والاستناد للمعلومات في تحسين الاداء التنافسي .

10-ضمان تماشي العلاقة مع المستفيد مع الواقع وحاجات المؤسسة المتغيرة .
وينظر (httpwww. rwe searchgate. net,7) بأن العميل يشكل الهدف النهائي لأية عملية تسويقية ، لأنه هو مفتاح نجاح المنظمة او فشلها ، سواء كانت هذه المنظمة صناعية او خدمية او منظمة ربحية او غير ربحية ويمكن تصنيف العلاء الى نوعين رئيسيين وها العميل الداخلي والعميل الخارجي . ويبين (قاسمي ، 2009 : 165-178) بأن نظام ادارة الجودة الشاملة يركز على احتياجات ورغبات المستخدم ، والمقصود بالمستخدم (المستخدمين الداخليين والمستخدمين الخارجيين) ، او مختلف المصالح ومحطات العمل الداخلية فيما بينها او مع الموردين واصحاب رأس المال اذ ان هذا المدخل يعتبر ان كل من يتلقى خدمة او مهمة فهو مردود سواء كان داخليا او خارجيا .

ويحدد (القرزاق واخرون ، 2009 : 262) بأن التركيز على الزبون تتلخص بالاتي :

أ- خدمة الزبائن ومتابعة الادارة العليا واشرافها على تقديمها بأفضل صورة امر في غاية الاهمية لعدم فقدان الزبائن .

ب-وجوب اخذ اراء ومقترحات الزبائن بجانب احتياجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم بعين الاعتبار والسعي لإدخالها ضمن مدخلات العملية الانتاجية والعمل على تحقيقها .

ت-بقاء الشركة واستمراريتها يعتمد على رضا الزبائن وولائهم لهم وتثبيت حصتها في الاسواق ، اما ما يفوق توقعات الزبائن فإنه يعمل على جذب زبائن جدد واستمرارية هذا النهج يؤدي الى زيادة حصة الشركة في الاسواق .

ث-ان التمييز في خدمة الزبائن تعتبر الركيزة الاساسية لتعزيز العلاقة معهم من جانب وتطويرها من جانب مكمل اخر .

ويرى (حمود والشيخ ، 2010 : 67) بأن التركيز على الزبائن في اطار الجودة الشاملة يشكل الزبائن الداخليين والخارجيين القوة الدافعة لكافة أنشطة الجودة الشاملة ، اذ يعمل الزبائن الخارجيين على تحديد الجودة في اطار المخرجات من البضائع والخدمات المقدمة ، بينما يعمل الزبائن الداخليين على تحديد الجودة في اطار العمليات الداخلية والاشخاص القائمين عليها وبيئات عملها

ويؤكد (الفضل ومحمد ، 2010 : 384 - 385) بأن المنظمات الحديثة تسعى وفي ضوء التقدم التقني المستمر وانعكاس هذا التقدم على الصناعات بشكل خاص والى تحقيق رضا المستهلك عن مستوى ونوعية المنتج او الخدمة المقدمة اليه ، وذلك لضمان حصتها السوقية ، ومع اشتداد المنافسة بين منظمات اليوم ، فالمستهلك عنصر اساسي وهام بالنسبة للمنظمة لأنه

يمثل سوقها الاساسية وهو يبحث عن السلعة التي تلبى احتياجاته وتحقيق رغباته ولذاك فأن من بين ما اهتمت به المنظمات في الآونة الاخيرة هو القيام بالدراسات والبحوث ومن خلال الدائرة المتخصصة فيها (بحوث التسويق) حول احتياجات المستهلك ورغباته التي تحقق رضاه وولائه للمنشأة .

ويشير (الجبوري ، 2008 : 453) الى ان التركيز على الزبون هو الهدف الاساسي لأية شركة صناعية او خدمية كما يعد رضاه واسعاده محور جوهرى ترتكز عليه عجلة الجودة الشاملة . ويحدد (باديرو ، 2006 : 75-76) بأنه لم يعد التركيز على العيوب يمثل جزءا من التعريف الكامل للجودة ، لذلك تتطلب عملية التحسين فهما للعمليات المتعلقة ، وتحسينا لها وان تدار ادارة حسنة ، حيث ينبغي تكامل مهمة المشروع واهداف الجودة الشاملة مع احتياجات المستهلك بالنسبة للقدرات التنظيمية ، ولا بد من ان تكون هناك ميكانيكية لردود الفعل من العمليات العكسية والتي من خلالها تصل احتياجات المستهلك الى دفعة ايجابية ابعدهم لمهمة المشروع في تحقيقها وكما اقتربنا من العميل مع تشجيع العامل حققنا اثنين من مؤشرات تحقيق تحسين الجودة .

ويرى (شعبان ، 2009 : 24-25) بأن العميل هو المحرك في الجودة الشاملة ، سواء كان داخليا ام خارجيا ، حيث يهتم العملاء الخارجيين بجودة السلعة او الخدمة ، في حين يعكس العملاء الداخليين مستوى الجودة المتعلق بالأفراد والعمليات التي يقوم بها هؤلاء الافراد ، والبيئة المحيطة بشكل عام ، وبعبارة اخرى فأن العميل الداخلي هو من يصنع الجودة ، في حين ان العميل الخارجي هو من يستفيد منها .

ويبين (ارنولد وشابمان ، 2010 : 675) بأن الانصات الى العميل حتى تحقق السلع ، والخدمات احتياجات العميل بسعر منخفض . ويعني تحسين التصميم ، والعمليات لتقليل المبيعات ، والتكلفة . ويشير (جودة ، 2009 : 205) الى ان الهدف الاساسي من تطبيق منهجية ادارة الجودة الشاملة هو رضا العميل واسعاده ، وبالتالي فأن اقناع الادارة والعاملين بالتوجيه نحو العميل متطلب اساسي ، وبالإضافة الى ذلك فعلى على الادارة ان توفر قاعدة بيانات كبيرة عن العملاء واحتياجاتهم وان تفعل من نظام التغذية العكسية .

وينظر (ابو قحف ، 2008 : 419-420) الى ان التركيز على الزبائن تأتي من خلال

الاتي :

- أ- نستخدم طرق واساليب متعددة ومتنوعة لمعرفة رأي كل العملاء عن كل وظائف المنظمة .
- ب- لدينا نظم فعالة نستخدمها لمعرفة رأي كل العملاء عن الانشطة الرئيسية التي تقوم بها المنظمة
- ت- الانظمة الموجودة لتسهيل وتبسيط معرفة رأي العميل بصورة منتظمة .

ث- الشكاوي هي الطريقة الاساسية التي تستخدم لمعرفة رأي العملاء .

ج- يوجد بالمنظمة دليل للاهتمام او التركيز على العملاء .

ويرى (ال علي وموسوي ، 2009 : 203) بأن الخدمات اصبحت تمثل استجابة الزبون من خلال تحديد احتياجاته ، من خلال اشراكه في تحديد الكيفية التي تشبع فيها هذه الحاجات وكيفية قياس رضاه . ويرى (الطويل والكوراني ، 2006 : 70) بأن التركيز على زبائن الكلية او الجامعة واعتماد احتياجاتهم ورغباتهم بوصفها مؤشرات لاتجاهات فعاليات الكلية او الجامعة والعمل على تلبيتها يعد من المؤشرات الاساسية لإمكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الكلية او الجامعة .

ويرى (العالم ، 2010 : 49) بأنه يمكن ان يكون الزبائن خارجيين (الذين يستلمون المنتج او يستفيدون من الخدمة) او داخليين (الذين يعملون في اقسام اخرى في الشركة والذين تتفاعل معهم) ، ومن الضروري والهام جدا معرفة جميع الزبائن ومعرفة احتياجاتهم وتوقعاتهم والايفاء بها ، ولا يمكن الفصل بين الزبائن الموردين في معظم الحالات لأن كل شخص يصبح ان يكون زبونا وموردا بطريقة اخرى ، وفي المقابل وبأهمية قاطعة يجب معرفة الموردين ، داخليا وخارجيا ، الذين نخترهم بدقة وعناية ، حيث نعمل على ان تكون احتياجاتنا وتوقعاتنا واضحة تماما للموردين .

وينظر (حمود ، 2007 : 232) الى ان تطبيق الفعال لإدارة الجودة الشاملة لا بد ان يضع في سلم الاولويات الحقيقية بأن اشباع حاجات المستهلكين الحاليين والتطلع نحو تحقيق مؤشرات الاشباع للحاجات المتنامية للمستهلكين على مختلف المديات الزمنية المطلوبة ، ويعد مصطلح العميل في ادارة الجودة الشاملة منطويا على كل من المستهلك الداخلي والمستهلك الخارجي ، حيث ان المستهلك الداخلي يتضمن جميع الافراد العاملين في المنظمة ذاتها ، واما المستهلك الخارجي فهم يضم جميع العناصر التي تتعامل مع المنظمة من الخارج وليس له علاقة بالعمليات الانتاجية او الخدمية للمنظمة ، ولذا فان تحقيق رضا كل الطرفين يعد محور الاهتمام الرئيسي في تحقيق مؤشرات تطبيق الجودة الشاملة في المنظمة .

ويذكر (النعيمي واخرون ، 2009 : 58-59) بأن تحقيق رضا الزبائن تمثل احدى مكونات برنامج ادارة الجودة الشاملة في قدرة الشركة على قياس رضا الزبائن ، ومن هنا فإن الشركة بحاجة الى التعرف على مدى كفاءة برنامجها في ادارة الجودة الشاملة ، وهذا يعني هل تلبى الشركة توقعات المستهلك وهل تتوافق منتجات وخدمات الشركة مع مفهوم المستهلك لملائمة الاستخدام وهل تمثل المنتجات ما يريده المستهلك وهل يحتاجها المستهلك بشكل فعلي ، وهل

يرغب المستهلك في تغييرها ومن هنا فإن برنامج ادارة الجودة الشاملة يتطلب قياس معين للإجابة على مثل هذه الاسئلة ، وبالتالي تقديم مستوى معين من البيانات المتعلقة برضا الزبائن ، وهناك حقيقة ثابتة تقول ان المستهلك غير الراضي سيعبر عن عدم رضاه مرتين اكثر مما يعبر به المستهلك الراضي عن رضاه عن المنتجات او الخدمات .

ويبين (7 : 1999 , Drennan) بأنه في قطاع الصناعات التحويلية يتم الاعتماد على الزبون في برامج ادارة الجودة الشاملة متمثلين بالزبون وتجار التجزئة وتجار الجملة والوكلاء واي شخص يشارك في عملية التصنيع وتنفيذها بشكل صحيح . اما في المؤسسات التعليمية فأن يتعلق بالعمل المهني واعداد الطلاب بشكل جيد للحصول على مزيد من الخدمة التعليمية كي نكونوا على استعداد مناسب لخدمة المجتمع المحلي ، معرفة اراء ورغبات الاباء والامهات (الطلاب) وكذلك رغبات الحكومة واصحاب رؤوس الاموال للمنظمات التعليمية ، وذلك لدعم العملية التعليمية والبحث العلمي وبشكل مقبول وقياسي وتأهيلهم لفرص العمل .

وينظر (669-670 : 2012 , Siam et al) الى ان رضا العملاء في نهاية المطاف والجودة يحددها العملاء ، لذا من المهم لأية منظمة ان تجعل اهتمامها بالجودة من خلال التركيز على العملاء وبذلك تحدد رؤية المستقبل ، وان يتم تحديد الاستراتيجيات المناسبة بالاعتماد على حاجات العملاء والوفاء بمؤشراتهم ، وان يكون هنالك اتصال وثيق معهم وذلك لتحديد التغييرات باستمرار ، وهنالك طرق شائعة لتحديد التغييرات تشمل التركيز عليهم من خلال الدراسات الاستقصائية الروتينية ، وزيارات ميدانية عن مواقع العملاء ، ومعرفة العملاء الجدد او معرفة عملاء المنتجات الجديدة عند طرحها في الاسواق ، واختبارات السوق ، وكذلك قنوات الاتصالات الغير الرسمية ونظم ادارة الشكاوي .

فيما يشير (126 : 2005 , Kumar) الى ان التركيز على الزبون يجب تحقيقها للعملاء الداخليين والخارجيين وكذلك التركيز على مقترحاتهم وملاحظاتهم . ويبين (3 : 2013 , Fening) بأن العميل يعتبر اساس السوق ، ويجب ان يكون التركيز الاساسي عليه لإدارة الجودة الشاملة وتحقيق حاجاتهم ورغباتهم . ويرى (3 , Chauhan) بأن تحقيق حاجات ورغبات الزبائن يعتبر من المؤشرات الاساسية لإدارة الجودة الشاملة ، لان نجاح المنظمة يكون من خلال تحقيق تلك الحاجات والرغبات والاستجابة السريعة لها ، والحد من الاخطاء وشكاوي العملاء للسلع والخدمات ، وبذلك تعزز دور المنظمة في تحقيق المزايا التنافسية ، حيث ان الجميع مسؤولين عن الجودة في المنظمة .

ويبين (Goh, 2000: 37-38) بأن التركيز على الزبون يتطلب تغييرا في ثقافة و فلسفة المنظمة وتغييرا في ثقافة الادارة والعاملين ، ويجب ان يكون التركيز هذه بأقل تكلفة ، ويجب التزام الادارة العليا والعاملين عموما بهذا الهدف . فيما يبين (Alomaim et al, 2003) بأن التركيز على الزبون يعد مدخلا رئيسيا واساسيا في ادارة الجودة الشاملة ، وذلك لتحقيق حاجات ورغبات العملاء والحصول على العملاء الجدد ، وان الهدف النهائي لإدارة الجودة الشاملة هو رضا العملاء ، بحيث ان المنظمات تتفق الكثير عليهم وبالتالي تحقيق جودة وانتاجية عالية وزيادة في الارباح . (Tawissi, 2008:117-118) .

ويبين (Quality Manual, 2003: 11) بأن عملية ادارة الجودة الشاملة هي عملية شاملة لإرضاء العميل ، بدلا من طلب الحصول على المنتج او الخدمة من خلال تقديم واستخدام الاسلوب الذي يرضي الزبون ، والنظر الى كل خصائص المنتج او الخدمة لإرضائهم ، وتمثل شكل وصلاحيه الاستعمال والموثوقية والصيانة ما بعد البيع والتخزين والتعبئة والتغليف وسهولة الاستخدام .

وينظر (Casas, 2011: 23) الى ان التركيز على مؤشرات العملاء وتوقعاتهم ليست جديدة فمن الضروري التركيز على علاقات العملاء والموردين ، وكذلك توقعات العملاء الداخليين باعتبارهم جزء من عمليات الشركة ، وان تحسين الجودة وانخفاض التكاليف لا يمكن ان يتحقق الا اذا كانت الشركة لديها عمال جيدين وملتزمين وراضين عن العمل قبل ان تحقق حاجات ورغبات العملاء الخارجيين ، وازالة جميع العقبات التي تعترض العاملين وتهيئة الظروف اللازمة لهم ، والقضاء على الخوف في المنظمة ، وذلك من خلال التدريب والتعليم ، وان نقاط ديمتك 14 تحتوي على اهم العقبات التي يواجهها العاملين وسبل تحسين الجودة وبأقل تكاليف .

وينظر (httpwww. abahe. com,278-279) الى ان ادراج العملاء في برنامج الجودة تأتي بطرق مختلفة وذلك لعدم الولوج في تكاليف فقدان العملاء ، وان تحقيق حاجات ورغبات العملاء مهمة لكل منظمة ، في صناعة الخدمة يتم قياس الجودة من خلال رغبات العملاء ومعدلات بقائهم وتقليل تكاليف فقدانهم ، حيث ان الشركات تحقق زيادة في الارباح من خلال الاحتفاظ بهم . وينظر (Kysilka & Medinschi, 243) الى انه يجب دائما التركيز على العملاء في جميع المنتجات ، بحيث يتم تقييم الجودة من قبل العملاء ، وتحقيق حاجاتهم ورغباتهم ، لان الجودة هي عملية نسبية ومن الامور المتعلقة بالمنافسة في السوق ، ويجب ان يكون هذا الجهد على مدى طويل والمستمر وذلك لمنافسة الاخرين ، ودراسة وتحليل السوق

ومحاولة تحقيق توقعات السوق من خلال وضع منهجية للسلع والخدمات ، وان التركيز على العملاء لا يقتصر على الزبائن الخارجيين فقط ، وانما يتعدى الزبائن الداخليين (الموظفين) .

ويبين (Bozdogan,2010:12) بأن التركيز على الزبون هي تحديد حاجات ورغبات العملاء ومن ثم التركيز على جوهر العمليات التجارية ودمج وتصميم وتطوير عمليات الانتاج وانشاء علاقات قوية مع الموردين .

استنادا على ما تقدم يرى الباحث بان التركيز على الزبون تتمثل بالاتي :

- 1- تحديد العملاء (الداخليين والخارجيين) وتحديد حاجاتهم ورغباتهم .
- 2- متابعة شكاوي العملاء وحلها واخذ بآرائهم و مقترحاتهم وتوقعاتهم .
- 3- الاخذ بآراء العملاء عند تطوير المنتجات الجديدة
- 4- المحافظة على العملاء الحاليين والحصول على العملاء الجدد .
- 5- توفير المعلومات الخاصة بالعملاء .
- 6- العمل على بناء مشاركة فعالة وعلاقات طويلة المدى مع العملاء.
- 7- تحديد العوامل التي تعكس افضل سلوكيات المؤسسة تجاه العملاء .
- 8- خدمة العملاء ومتابعة الادارة العليا واشرافها على تقديمها بأفضل صورة امر في غاية الاهمية لعدم فقدان الزبائن .

ت-دعم الادارة العليا : يرى (ابو شيخه ، 2009 : 593) بأنه تبده عملية التغيير في الادارة ورؤيتها vision وتعزز بالرغبة الصادقة لتنفيذها ، وبإعلان الادارة العليا عن التزامها التام ببرامج الجودة الشاملة والتأكيد عليها برسالتها ، وتوصف هذه الادارة بما يلي :

أ - الفعالية والتأثير لا داخل منظمة فحسب بل خارجها ايضا ، بخاصة في توضيح اهمية الجودة ونشرها .

ب - عدم الاكتفاء بالتحسين الجزئي ، بل التركيز على التحسين الشامل المستمر .

ج - تهيئة البيئة الملائمة والمشجعة على تنفيذ برامج الجودة الشاملة ، كذلك رسم سياسات ووضع اجراءات المؤدية الى تحقيق ذلك .

د- تلبية حاجات العملاء اينما وجدوا وكيفما رغبوا .

ويشير (عيسى ، 2010: 160) الى ان هناك اتفاق عام على ان التزام ادارة المنظمة العليا هو امر بالغ الاهمية ، فالمدرء الاقدم والاعلى مرتبة يحددون اهداف الجودة لتوفير التعليمات والوضوح ، وايصالها باستمرار الى كل المنظمة ، كما يقوم المدير التنفيذي والفريق الاعلى مرتبة بالإشراف على ذلك ودعم مقاييس الجودة . ويبين (ارنولد وشابمان ، 2010: 675) بان ادارة ملتزمة ، ومشمولة بتوجه برنامج الجودة ، وتشارك فيه ، وتكون TQM عملية مستمرة يجب ان تصبح جزءا من ثقافة التنظيم ، ويتطلب هذا التزاما من الادارة العليا .

وينظر (علي ، 2006: 502) الى ان قبول تنفيذ منهج ادارة الجودة الشاملة بالإضافة الى الالتزام الكامل به يتطلب تطوير وقيادة نظام جديد للإدارة اي نظام اداري جديد وخاصة في المراحل المبكرة (او الاولى) من عملية تنفيذ نظام TQM ، وهذه من الامور البالغة الاهمية ومن ناحية اخرى ، يصعب في حالات كثيرة دمج وتحقيق اهمية السلوك الاداري مع الالتزام الاداري المطلوب في تنفيذ ادارة الجودة الشاملة . ومن الممكن تحقيق بعض النجاحات من دون وجود خطط فعالة ، الا انه يصعب تحقيق مثل هذه النجاحات من دون الالتزام الاداري المتطابق مع تطوير سلوك ايجابي للإدارة ، هذا وان الالتزام الاداري في المستويات العليا في المنظمة يجب ان يكون واضح وفعال .

ويرى (جودة ، 2009 : 205) بأنه من الضروري اقناع الادارة اولا وقبل كل شيء بضرورة تطبيق منهجية ادارة الجودة الشاملة ، وذلك حتى يكون لديها الاستعداد لدعم التغييرات التي ستحدث في المنظمة . ويبين (الشبلي والنسور ، 2009 : 26) و(حمود وفاخوري ، 2001: 359) بان القرارات المتعلقة بالجودة تعد من القرارات الاستراتيجية ولذا فإن التزام الادارة العليا في دعمه وتطويره وتنشيط حركة القائمين عليه يعد من المهام الاساسية التي تؤدي بلا ادنى شك لنجاح النظام المستهدف .

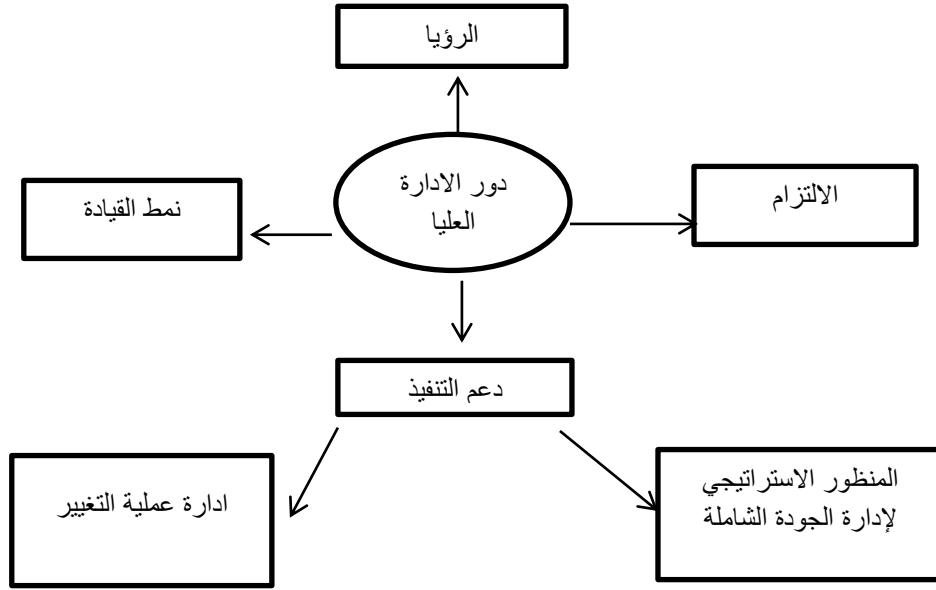
ويرى (الدرادكة والشبلي ، 2011 : 70) و(الطاهر ، 2010: 137) بان التغيير في رؤية الادارية يتم من خلال اعلان الادارة العليا عن التزامها التام ببرامج الجودة الشاملة ، حيث لا بد ان تتصف هذه الادارة بما يلي :

- أ- القدرة على التأثير بفعالية داخل المنظمة .
- ب- ان تهتم بالتحسين الشامل وليس الجزئي فقط .
- ت- تهيئة بيئة ملائمة لتنفيذ برامج الجودة الشاملة .
- ث- القدرة على التنظيم وتوزيع السلطات بين العاملين .
- ج- تلبية حاجات العملاء .

ح- الفعالية في الاتصال مع الموردين .

ويرى (عقيلي ، 2009 : 111) بان تطبيق ادارة الجودة الشاملة قرار استراتيجي هدفه طويل الاجل ، يحتاج الى تحديد كيفية الوصول اليه ، ومتى يمكن ذلك ، هذا الامر يحتاج الى اقتناع وايمان بضرورتها ، وتوفير الدعم والمؤازرة المادية والمعنوية لها من قبل الجهات العليا في المنظمة . ويحدد (الطائي وقداة ، 2008 : 89) و(حافظ واخرون ، 2012 : 228-240) دعم الادارة العليا من خلال المخطط الاتي :

الشكل رقم (2-32) دعم الادارة العليا



المصدر : الطائي ، رعد عبدالله وقداة ، عيسى ، (2008) ، (ادارة الجودة الشاملة) ، الطبعة العربية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 89

يلاحظ من الشكل اعلاه بأن الكاتبان قد حددا دعم الادارة العليا من خلال مستويين ، حيث يتمثل المستوى الاول بالرؤيا والالتزام ونمط القيادة ودعم التنفيذ ، حيث ينقسم مستوى دعم التنفيذ الى المنظور الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة وادارة عملية التغيير . فيما يرى الباحث بان المستوى الثاني من الشكل لا يتعلق بدعم التنفيذ وانما يتعلق بالرؤيا ، حيث ان على الادارة العليا تحديد منظورها الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة من خلال رؤيتها لهذه الفلسفة الادارية وبالتالي تدعم عملية التغيير لتطبيق هذه الفلسفة .

ويحدد (حمود ، 2007 : 231-232) بان القرارات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة تعتبر من القرارات الاستراتيجية في المنظمة ، ولذا فان التزام القيادة الادارية العليا في المنظمة من شأنه

تدعيم وتطوير وتنشيط حركة القائمين في الأنشطة النوعية في المنظمة وتحقيق الابعاد المستهدفة وفق الرؤيا التي تركز اليها القيادة الادارية العليا من خلال تأكيد وترصين ما يلي :

- أ- دعم وتعزيز ثقافة الجودة في المنظمة والتأكيد على اهميتها في استقرار وتطوير المنظمة ككل
- ب- دعم وتعزيز دور العاملين واسهاماتهم الفعالة في تحقيق مؤشرات الجودة الشاملة .
- ت- بناء رؤية شاملة واستراتيجية واضحة المعالم في اطار المنظمة وتحقيق اهدافها .
- ث- وضع وبناء الاسس الكفيلة بمختلف المسارات الهادفة لتحقيق التطوير النوعي الشامل في مختلف ميادين العمل المنظمة .
- ج- ان التزام الادارة العليا بالقيم الجوهرية والاسس الموضوعية الهادفة يحقق للمنظمة قدرة فعالة في تحقيق الاهداف بكفاءة وفاعلية .

ويوضح (Slack, 1998) بأن التزام الادارة العليا بإدارة الجودة الشاملة يتطلب من القادة التدريب على المفاهيم والمبادئ الاساسية لهذه الفلسفة بما يحقق الاستفادة من مزاياها ولا تقتصر اهمية دعم الادارة العليا على مجرد تخصيص الموارد اللازمة وانما تمتد لتشمل قيام كل منظمة بوضع مجموعة اسبقيات ، فاذا كانت الادارة العليا للمنظمة غير قادرة على اظهار التزامها الطويل بدعم البرنامج فلن تتجح في تنفيذ ادارة الجودة الشاملة . (العزاوي ، 2005 : 65) .

ويضيف (قادة ، 2012 : 19 ، 11 نت ع) الى (Slack, 1998) كما ان التزام العاملين كافة يتوجب معرفة استعداداتهم الذاتية في تقبل انماط العمل الجديدة والمركزة على الرقابة الذاتية للعمل ومشاركتهم في عمليات تحسين الجودة بالشكل الذي يحقق جميع المؤشرات والمواصفات التي يرغب الزبون في الحصول عليها في السلع والخدمات المقدمة له .

ويشير (العيد ، 2009 : 60 ، 14 نت ع) الى ان دعم وتأييد الادارة العليا لبرنامج ادارة الجودة الشاملة يعتبر من اهم العوامل نجاح تطبيق ادارة الجودة الشاملة فقرار تطبيقها هو قرار استراتيجي يتم اتخاذه من جانب القيادة الادارية العليا في المؤسسة بهدف نشر وتطوير رؤية ورسالة المؤسسة في اطار استراتيجيتها ويتمثل هذا الدعم والتأييد في اعلان تطبيق ادارة الجودة الشاملة امام جميع المستويات داخل المؤسسة ، الالتزام بالخطط والبرامج على كافة المستويات ، تخصيص الموارد والامكانيات اللازمة لتطبيق (موارد مالية وبشرية) فالإدارة العليا هي القاطرة التي تجر العربات لأحداث تغيير داخل المؤسسة .

وينظر (الكيالي ، 2006 : 51 ، 30 نت ع) الى انه يجب تأكيد الادارة العليا للشركة على توفير دليل على التزامها نحو تطوير وتطبيق نظام ادارة الجودة والتحسين المستمر لفاعليتها .

ويرى (Sureash Chandar et al , 2001) بأن دعم الادارة العليا شرط اساسي لإدارة الجودة الشاملة الفعالة والناجحة اثناء التنفيذ ، بحيث تقوم الادارة بصياغة رؤية بعيدة المدى لتطوير المنظمة ونشرها ووضع وتطوير خطة عمل وتحفيز المنظمة لذلك . (Tawissi ,2008: 77) .

ويشير (Mesejane , 2012 :50) الى ان نجاح المنظمات في تحقيق ادارة الجودة الشاملة تكون من خلال دعم الادارة العليا ، واقامة علاقات جيدة بين المساهمين والتي تستدعي مستويات عليا من المشاركة والتفاسم في اتخاذ القرارات . ويبين (Quality Manual ,2003: 12, 35ne) بان الادارة العليا مسؤولة عن قيادة الجودة ، بحيث يجب تهيئة وتوفير المواد اللازمة لها وتحديد اهداف وسياسات المتبعة في الجودة ، والتحسين المستمر لها وهي مسؤولة عن تلبية حاجات ورغبات العملاء والمسؤولية الاجتماعية والمؤشرات التنظيمية وضمان الجودة وهندسة العمليات والتسويق ودعم المبيعات ومراقبة عمليات تحقيق جودة المنتج بصورة جيدة وتحقيق الكفاءة والفاعلية .

وينظر (Kysilka & Medinshi , 243) الى ان من مؤشرات ادارة الجودة الشاملة الالتزام الكامل للإدارة العليا بتخطيطها وتنفيذها ،ومعرفة توجه ورغبات العملاء وتحديد معايير الجودة ، بحيث تكون الادارة العليا القدوة في تطبيق هذا النظام وبما يعزز قيم الجودة على جميع المستويات في المنظمة عن طريق اختيار وتطبيق التقنيات والادوات المناسبة . ويبين

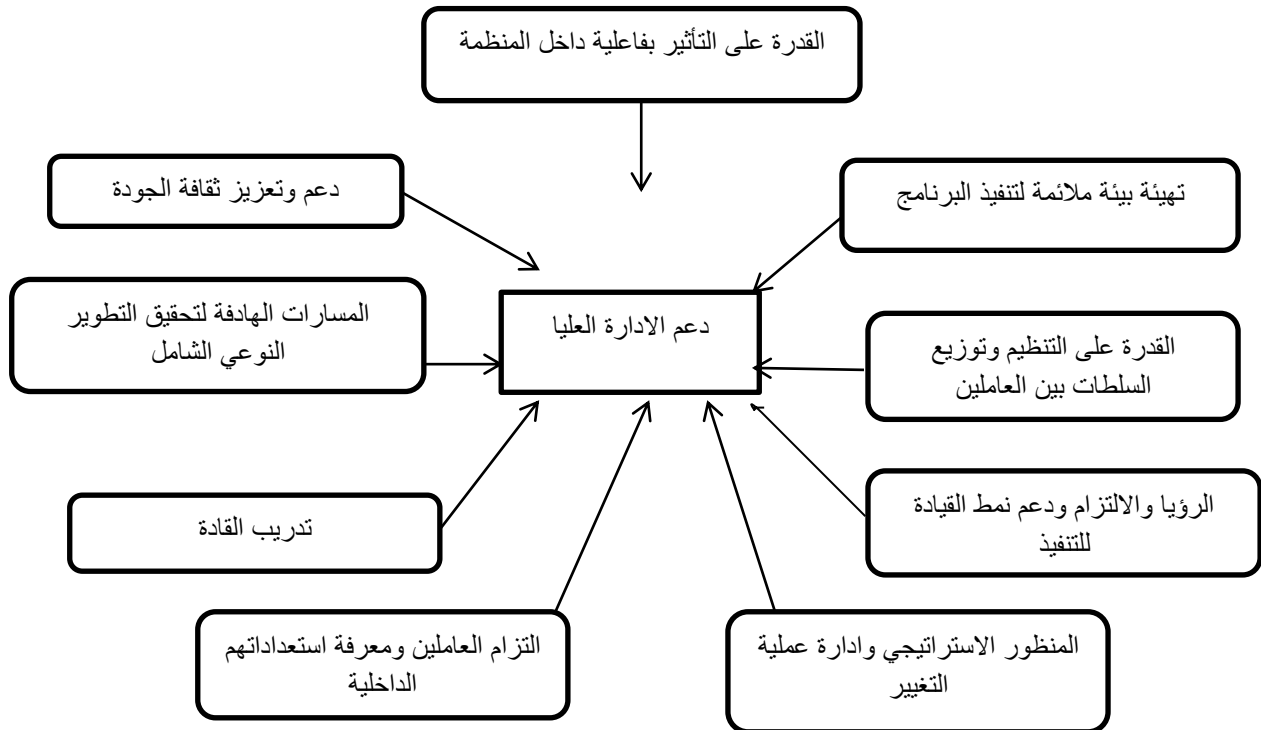
(Casas ,2011: 19) بأنه تتحقق الجودة الشاملة من خلال دعم الادارة العليا ودعم جميع المستويات الادارية وليس مسؤولية قسم الجودة فقط ويحتاج الى دعم نشط . ومن المهام الحيوية لأية ادارة هو تحديد اهداف الجودة ، سياسات وخطط الجودة وفقا للجوانب المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة ، وهذه في غاية الاهمية ، ويجب على الادارة العليا ان يستعرض اهداف وسياسات الجودة للمنظمة واعادة صياغتها بحيث تتوافق مع جوانب ادارة الجودة الشاملة . وبنفس القدر من الاهمية توضيح اهداف وسياسات الجودة لجميع العاملين في المنظمة ،ومنها تتحقق حاجات ورغبات العملاء (الخارجيين) .

ويبين (httpwww. abahe. co,269-270) بأن دور الادارة يجب ان تكون مرنة تتكيف مع جميع اقسام المنظمة في تطوير استراتيجية الجودة وتنمأشى مع الاهداف التنظيمية للعمل ، وعلا اساس تحقيق حاجات ورغبات العملاء وتمكين العاملين في استراتيجيات ادارة الجودة الشاملة ويعتمد على فرق العمل لتطوير استراتيجيات وحل مشاكل الجودة وتقديم مقترحات التحسين .

استناد على ما تقدم يرى الباحث بأن دعم الادارة العليا تتمثل بالاتي :

- 1- القدرة على التأثير بفعالية داخل المنظمة .
 - 2- تهيئة بيئة ملائمة لتنفيذ برامج الجودة الشاملة .
 - 3- القدرة على التنظيم وتوزيع السلطات بين العاملين .
 - 4- ان يكون لدى الادارة العليا الالتزام ودعم التنفيذ ونمط قيادي معين لتطبيق ذلك .
 - 5- ان تكون لدى الادارة العليا المنظور الاستراتيجي وادرة عملية التغيير لادارة الجودة الشاملة .
 - 6- دعم وتعزيز ثقافة الجودة في المنظمة .
 - 7- وضع وبناء الاسس الكفيلة بمختلف المسارات الهادفة لتحقيق التطوير النوعي الشامل في مختلف ميادين العمل المنظمة .
 - 8- تدريب القيادة علة مفاهيم والمبادئ الاساسية لهذه الفلسفة .
 - 9- التزام العاملين ومعرفة استعداداتهم الذاتية في تقبل انماط العمل الجديدة والمركزة على الرقابة الذاتية للعمل ومشاركتهم في عمليات وتحسين الجودة .
- ويمكن توضيح دور الادارة العليا من خلال المخطط الاتي :

الشكل رقم (2-33) دور ودعم الادارة العليا



المصدر : الشكل من اعداد الباحث في ضوء ادبيات الدراسة .

ث- مشاركة الكاملة للعاملين : يبين (الشبلي والنسور ، 2009: 401) و(حمود وفاخوري ، 2001: 358) بأن اليابانيون استطاعوا ان يحققوا تفوقا ملموسا من خلال اعتمادهم اسلوب المشاركة و الحافزية ، ولذا فأن هذا المتطلب يعتبر من الركائز الاساسية التي ينبغي ان تعتمد عند تطبيق اسلوب ادارة الجودة الشاملة ، اذ ان اقامة الفعاليات وتشجيع الابتكار والابداع وايجاد البرامج التطويرية والتحفيزية وزرع روح المشاركة الذاتية والفريق الواحد يعد حالة اساسية لترصين البناء منظمة وتحقيق الاهداف المثلى الذي تسعى لتحقيقها المنظمات الانسانية المختلفة .

ويبين (الطويل والكوراني ، 2006: 65) بأنه على الادارات الجامعية دعم فكرة مشاركة العاملين في الكلية والجامعة في اعداد خطط التعليم وتحسين جودة خدمات التعليم والبحث والاستشارة وتنفيذ تلك الخطط وتحديد المعوقات والمشاكل وايجاد الحلول المناسبة لها وتوجيههم على اتخاذ القرارات الصائبة . ويرى (شمس الدين واخرون ، 2007: 644) بأن مشاركة الكاملة للعاملين تؤدي الى نتائج واثار ايجابية بما يحقق درجة عالية من التفاعل والانسجام بين الرؤساء والمرؤوسين بما ينسجم في تكوين الولاء والانتماء للمنظمة ومن ثم تحقق جو عمل مناسب مما يسهم في تحقيق الاهداف العامة .

ويوضح (الدرادكة والشبلي ، 2001: 18) بان المشاركة الكاملة للعاملين تعني اعطاء العاملين سلطات وصلاحيات اكبر وخصوصا في مجالات تصميم الوظائف والسياسات التنظيمية المتعلقة بهم وضرورة وجود رؤية مشتركة ، معروفة لكل من العاملين والمديرين بحيث تمثل توجه واضح ومحدد للتنظيم يضمن التنسيق وتوحيد الجهود وتلاشي التكرار والتعارض في جهود العاملين

ويرى (شعبان ، 2009: 64) بأن اشراك العاملين وتفويضهم السلطة من شأنه ان يزيد احتمالية القرار الجيد ، الخطة الافضل ، التحسين الاكثر فاعلية ، ويعزز التزام العاملين نحو القرارات التي شاركوا هم انفسهم في اتخاذها . ويبين (حمود ، 2007: 233-234) بأن التطبيق الفعال لإدارة الجودة الشاملة يستدعي الركون للمفاهيم المعاصرة في ادارة الجودة الشاملة وهو تمكين العاملين والتأكيد على اهمية دورهم في تنشيط وتحقيق الاهداف النوعية للمنظمة المعنية وهذا يتطلب السعي الشامل في تحسين وصيانة القوى العاملة والحصول على المهارات والكفاءات البشرية وتدريبها وتحفيزها والعناية بها باستمرار بدءا بالاختيار والتعيين وتقييم الاداء وبرامج التدريب واساليب التحفيز الفردي والجماعي والمنظمي وتشجيع العمل بروح الفريق الواحد والمشاركة الذاتية وتحقيق سبل الولاء والانتماء للمنظمة وغيرها من الابعاد الانسانية الي تركز اليها المنظمات المعاصرة في تحقيق اهدافها .

وينظر (عيسى ، 2010 : 161) الى ان اشراك الموظفين في سير عملية تطوير الجودة هو امر مهم جدا ويتم بواسطة : برامج الاقتراح ، لقاءات الفريق المتعلقة بالجودة ، ومشاركة الفريق المتطلعة الى تطبيق الجودة في المشاريع . ويرى (العنزي وصالح ، 2009 : 107) بأنه يمكن ان يقال بشأن العلاقة بين مشاركة العاملين وادارة الجودة الشاملة ، هي انها علاقة ذات اتجاهين ، فعلى الرغم من ان مشاركة العاملين كمفهوم اداري سبق ادارة الجودة الشاملة في الظهور وان عده كأحد عناصرها الرئيسية يدل على اهميته واستيعابه للتطورات التي تحصل على مستوى الفكر الاداري ، من جانب اخر فإن ادارة الجودة الشاملة قد عززت عن مفهوم مشاركة العاملين من خلال اضافة اساليب جديدة لتحقيق مشاركة العاملين لم تكن مطروحة .

وينظر (القيسي ، 2011 ، 84) الى ان تفويض الصلاحيات يعدا تجسيدا حيا لمضمون العمل الجماعي التعاوني ، فضلا انه يتصدى للكثير من مشكلات العمل في اتخاذ القرارات ، لانه يعطي فرصة للعاملين على مختلف مستوياتهم في المشاركة بعملية اتخاذ القرارات وفي صنع السياسات والتوجهات الرئيسية للمؤسسة التربوية ، بطريقة تستطيع بها الادارة ان تنظم بيئة العمل ، وذلك باستخدام الصلاحيات الممنوحة للأفراد وبما يضمن جودة الانجاز والية التقييم والمتابعة .

ويبين (باديرو ، 2006 : 81-82) بأنه ينبغي على المنظمة ان تقوم بالاتي حتى تزيد من مساهمة العامل في تحسين الجودة :

- 1- انشاء برامج الالمام بالجودة والاهتمام بها .
- 2- الاصغاء للعاملين .
- 3- معرفة ما يحتاجه كل عامل لكي يقوم بعمل افضل .
- 4- تشجيع كل فرد للتحدث بلغة الجودة .
- 5- بناء نموذج مشاركة خلال دوائر الجودة .
- 6- ملاحظة نقاط الخطر المصاحبة للجودة العالية ومدى تأثيرها على العاملين .
- 7- التحديد البين فيما يتعلق بدور العاملين في تحسين الجودة .
- 8- انشاء طرق لمدخلات وردود الفعل والمعلومات المرتدة للعاملين بالنسبة للجودة .
- 9- التعرف على مساهمات ومشاركة العاملين .
- 10- متابعة افكار العاملين بسرعة في التتبؤ بما قد يحدث .

ويشير (الطائي وقداة ، 2008 : 240) الى ان ممارسات المشاركة والاندماج للعاملين تنصب على اشاعة روح الانتماء للمنظمة بين العاملين ، بهدف تحفيز الابداع والاستثمار

الافضل لطاقتهم ، وهي ممارسات ذات اهمية في ادارة الجودة الشاملة تم تطويرها والارتقاء بها في اطار اوسع واكثر عمقا هو (التمكين) .

ويبين (Dean & Evans, 1994) بأن المؤشرات الكمية والاحصائية اكدت الى ان (85%) من المشاكل المرتبطة بالجودة سببها الرئيسي المواد الاولية والعمليات التشغيلية ، ولذا فقد بات من المسلم به عمليا اشراك العاملين ، ومنحهم حق التصرف في اتخاذ القرار من شأنه ان يحقق الابعاد المستهدفة لتقليص تلك المشاكل ومما لاشك فيه ان اليابانيون استطاعوا ان يحققوا تفوقا ملموسا من خلال اعتمادهم اسلوب المشاركة الكاملة للعاملين ، اذ ان الاسلوب من شأنه ان يعد احد مرتكزات الرئيسية التي ينبغي ان يعتمد عند تطبيق ادارة الجودة الشاملة . اذ ان بدء الفعاليات وتشجيع الابتكار والابداع ، وايجاد البرامج التدريبية والتطويرية والتحفيزية ، وزرع روح المشاركة الذاتية وتدعيم روح الفريق الواحد ، يعد حالة اساسية في ترصين البناء التنظيمي وتحقيق الاهداف المثلى الذي تسعى لتحقيقها المنظمات الانسانية المختلفة (العتيبي ، 2010 : 27) .

ويبين (ادحيريج ، 2012 : 618) بأن المشاركة الحقيقية لجميع المعنيين بالمؤسسة في صياغة الخطط والاهداف اللازمة لجودة عمل المؤسسة من خلال تحديد ادوار الجميع وتوحيد الجهود ورفع روح المعنوية في بيئة العمل في كافة المراحل والمستويات المختلفة . ويرى (الطويل والاغا ، 2010) بأن تحفيز الادارات الجامعية للعاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات والعمل بشكل جدي على تحسين جودة الخدمات التعليمية والبحثية والاستشارية وتنفيذ تلك الخطط وتحديد المعوقات والمشاكل وايجاد الحلول المناسبة لها وتوجيههم على اتخاذ القرارات الصائبة .

ويرى (Goetsch & Davis , 1997) بأن مشاركة العاملين هي من العناصر التي تساعد في امرين ، الاول تزييد من امكانية تصميم خطة افضل ، والثاني تحسن من كفاءة صنع القرارات من خلال مشاركة العقول المفكرة (النوري واخرون ، 2010 : 46-67) . ويرى (حسين ، د. ت : 23) بأن اشراك الموظفين هي الوقود الحقيقي ، وتبادل الافكار ، وتسخير الطاقات ، ورفع الروح المعنوية ، وتعزيز الانتماء ، واحساس كل موظف بأهميته . ويرى (Quality Manual , 2003 : 21) بأن لمشاركة العاملين دور مهم في تحقيق الاهداف المتعلقة بالجودة وذلك من خلال الاخذ بأرائهم ومقترحاتهم . ويبين (Fening et al , 2013,4) بأن مشاركة العاملين يؤدي الى اكتساب المعرفة والمهارات الجديدة ويؤدي الى التغييرات دائمة في مسار الجودة في المنظمة .

ويرى (Duran et al , 2014 : 67) بأن المشاركة تأتي من خلال الاتي :

1- وجود تبادل في المعرفة بين الموظفين بشأن الاداء المنظمي .

- 2- وجود منح معينة للموظفين تتعلق بمستوى ادائهم .
- 3- وجود معرفة مناسبة بالنسبة للموظفين من اجل دفعهم لفهم المشاركة في الاداء المنظمي .
- 4- تحفيز الموظفين من خلال دفعهم لاتخاذ القرارات الفعالة في المنظمة .
- وينظر (Kysilka & Medinschi,244) الى ان استراتيجية المنظمة الناجحة يجب ان يعتمد على مشاركة جميع العاملين وارضائهم وكذلك من خلال تحسين مستمر للجودة ، وبما ان التحسين المستمر تمارس في كل العمليات وهذا يدل على اهمية مشاركة الكاملة للعاملين في جميع المستويات . ويرى (Zrekat,3) بأن الجودة مسؤولية الجميع في المنظمة من العاملين الى مستوى الادارة العليا ، وان العاملين لهم دور في هذا النظام وذلك لتحقيق الجودة العالية في انتاج السلع والخدمات . ويبين (Motwani,2001) بان هنالك تدابير محددة لمشاركة وتمكين الموظفين وهذه تشمل ، مدى استخدام فرق العمل واعطاء الصلاحيات اللازمة للموظفين ومشاركتهم في صنع القرار ، ومدى تفاعل مع الموظفين واخذ مقترحاتهم وراءهم بنظر الاعتبار . (Tawissi,2008: 82) .

وينظر (Goh,2000: 37-38) الى ان مشاركة الجميع في عمليات وانشطة التسويق والمبيعات والتمويل والتصميم والانتاج وذلك لتحسين جودة المنتج ، والحد من الضياع وتحسين الكفاءة والفاعلية وزيادة الانتاجية من خلال تشكيل فرق الجودة . ويبين (Kumar,2005: 127) بأنها تعني مشاركة العاملين في العمليات المتعلقة بالجودة واخذ اراءهم واعطاء الصلاحيات اللازمة لهم . ويبين (Wilkin son, et al,1997: 9-10) بأن المشاركة تعتبر شرطا اساسيا في ادارة الجودة الشاملة وذلك لتحميل الموظفين المسؤولية عن جودة العمل الخاص بهم ، ويتطلب مشاركتهم مشاركة فعالة للبحث عن التحسين المستمر وهذا يشمل تغيير في ثقافة العاملين وذلك لزيادة مشاركتهم في اتخاذ القرارات ، ويلعب الدور الاشرافي في مراقبة الجودة ، التنظيم الذاتي عن طريق الفريق الواحد ، ويجب تفويض المسؤولية والصلاحيات لهم .

ويرى (Casas , 2011: 34) بأنه يجب تحقيق حاجات ورغبات العملاء الداخليين (العاملين) باعتبارهم جزء من عمليات الشركة ، ويجب ان يحدد كيفية تطبيق وتحقيق هذه الحاجات والرغبات وهذا يتطلب التغذية العكسية منهم ، بحيث يتم الاستفادة من تجاربهم وهذا يتطلب التعليم والتحفيز من قبل الادارة . ويبين (ديمنج) بأن ادارة المنظمة يجب ان يحمل كل فرد في المنظمة المسؤولية والمشاركة وبصيغة فرق العمل ودوائر الجودة ، حيث فرق العمل تعمل على اجراء التحسينات بأسرع وقت ممكن وبالتالي تحقيق اهداف المنظمة .

استنادا على ما تقدم يرى الباحث بأن مشاركة الكاملة للعاملين يتم من خلال الاتي :

- 1- تمكين العاملين يعزز الشعور لديهم بمسئولياتهم عن قراراتهم وزرع الثقة في اسهامهم في مختلف مجالات العمل والتمكين والاصغاء لهم .
- 2- ان تسمح للعاملين باتخاذ قرارات تتعلق بتحسين العمليات مع وضع معايير محددة .
- 3- اعطاء العاملين الصلاحيات والسلطات اكبر وخصوصا في مجالات تصميم الوظائف والسياسات التنظيمية المتعلقة بهم وضرورة وجود رؤية مشتركة .
- 4- انشاء برامج الجودة والالمام بها وتشجيعهم للتحدث بلغة الجودة .
- 5- بناء نموذج المشاركة خلال دوائر الجودة .
- 6- ملاحظة نقاط الخطر المصاحبة للجودة العالية ومدى تثيرها على العاملين .

ح-اتخاذ القرارات بناء على الحقائق والوقائع : يبين (العتيبي ، 2010: 29) بأن الاسلوب العلمي في اتخاذ القرارات الفنية والادارية والتنظيمية يعد من اكثر القرارات التي يتطلبها العمل الاداري ، سيما ما يتعلق فيها بتصميم المنتج وسبل مطابقته مع الانجاز المراد تحقيقه ، اذ ان القرارات المرتبطة بهذا الاتجاه ذات اولوية كبيرة بهذا الشأن ، وان عمليات التصميم للمنتج تعد من اكثر الافاق الهادفة في الاداء ، ولذا فان دقة المطابقة بين التصميم والاداء المتحقق لا يمكن لها ان تكون دون ان يتوفر التصميم القابلية على التنفيذ من ناحية ، وان تكون له معايير ومواصفات قياسية واضحة الابعاد والمعالم من ناحية اخرى ، وهذا يعد من اكثر العوامل الهادفة في تحقيق نجاح وفاعلية نظام ادارة الجودة الشاملة .

ولذلك يرى (Goetsch & Davis, 2000) ان هناك ثلاثة ابعاد اساسية هي :

- 1- الجودة في التصميم (Quality Design).
 - 2- الجودة في الاداء (Quality Performance).
 - 3- الجودة في المطابقة (Quality Conformance) .
- وتلك الابعاد لا يمكن ان تتحقق دون الاعتماد على القرارات العلمية الهادفة .

ويرى (العيد ، 2009: 61) بأن في تأسيس نظام معلومات ادارة الجودة الشاملة ، لا بد من انشاء نظام معلومات داخل المؤسسة يسمح بمراقبة العمليات بصورة مستمرة ويوفر المعلومة في الوقت المناسب ويعمل على تحليلها وتفسيرها حتى تصبح ادارة فعالة لرفع مستويات الجودة من خلال نشر المعرفة بين جميع العمال ويؤدي هذا التطبيق الجيد لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة

ويبين (الطويل والاغا ، 2010) بأنه ينبغي اتخاذ القرارات بناء على الحقائق والوقائع ويعد من المؤشرات الأساسية لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في الجامعات ، الامر الذي سينعكس على المحافظة على ديمومة مواردها وتلبية مؤشرات طلبتها وتجاوز المعوقات التي تقف امامها وبالتالي الحصول على مخرجات جيدة لزجها في سوق العمل . ويرى (حسين ، د. ت : 27) بأن القرارات الفعالة تبنى على تحليل البيانات والمعلومات الحقيقية بصورة مناسبة . ويبين (شمس الدين وخضر ومحمد امين ، 2007 : 629-674) بأنه كلما توفرت المعلومات حول الحقائق والوقائع عن المنظمة يساعد في معرفة وتحديد المشاكل ويساهم في اتخاذ القرار المناسب في تطبيق ادارة الجودة الشاملة .

وينظر (حمود وفاخوري ، 2001 : 360) و(الشبلي والنسور ، 2009 : 403-404) الى ان اتخاذ القرارات الصائبة لا يتحقق ابدا دون اللجوء لاعتماد الحقائق الواقعية سيما وان ذلك من اكثر الانشطة في تعزيز نجاح ادارة الجودة الشاملة وان هذا بدوره يتطلب توفير نظام معلومات فاعلة واعتماد الافراد العاملين انفسهم ، اذ انهم اكثر قدرة في ادراك الحقائق من غيرهم في هذا المجال ، وقد اصبح فعليا نجاح القرارات التي تعتمد الحقائق بصورة اكثر كفاءة وفاعلية من القرارات التي كانت تعتمد في ضوء الحدس او التخمين او الخبرة الشخصية .

ويشير (الدرادكة واخرون ، 2001 : 17) الى ان عملية اتخاذ القرارات يعتمد على البيانات ويتطلب ذلك التسجيل الدائم للأحداث التي تتم في المؤسسة والعمل على تحليلها للتأكد من التطوير والتحسين المستمر لعمل المؤسسة . ويرى (الطويل والكوراني ، 2006 : 59-89) بأن اتخاذ القرارات بناء على الحقائق والوقائع يعد من المؤشرات الأساسية لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في اية منظمة ، الامر الذي يتطلب من ادارتها ان تركز جل اهتمامها نحو بناء نظام المعلومات الادارية يوفر المعلومات المطلوبة للمستفيدين بالوقت المناسب ، والجودة المناسبة ، والمكان المناسب ، والكمية المناسبة من اجل اتخاذ القرارات بشكل سليم .

فيما ينظر (حمود ، 2007 : 232-233) الى ان اعتماد الحقائق في بدء فعاليات الانشطة الجارية في المنظمة ، سواء ما يتعلق منها بالمعلومات المتعلقة بالأسواق والمنافسين والمجهزين والمستهلكين والعاملين الخ ، وغيرها من نوي العلاقات بالمنظمة ، ثم اتخاذ القرارات لمواجهة مختلف هذه الجوانب في ضوء الحقائق الفعلية . بعيدا عن الحدس والخمين او المواقف الشخصية وغيرها يعتبر من الحالات الاكثر اهمية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة.

ويرى (شعبان ، 2009 :25) بأنه يستخدم الاسلوب العلمي في اتخاذ القرارات وحل المشاكل ، من خلال استخدام ادوات لجمع وعرض المعلومات بطرق تساعد على فهم وادراك الافكار والاهتمامات التي لو طبقت على العمليات فأنها سوف تؤدي الى نتائج افضل ، بالإضافة الى اتباع خطوات متسلسلة (منهجية واضحة ومحددة كإطار العمل) .

ويبين (ال علي والموسوي ، 2009 : 203) بأن القرارات يجب ان تستند الى بيانات نوعية وكمية في ان واحد ، وهذا ما يعزز التوجه الذي يدعو اليه في تركيزه على الحقائق . ويرى (Casas,2011: 26,) بأنه قبل ان تتمكن من تحسين العمليات اللازمة لإرضاء العملاء لابد من تحقيق رؤية ادارة الجودة الشاملة وذلك من خلال معرفة حاجاتهم ورغباتهم ، والمعرفة اللازمة لذلك ، ويجب اعداد نظام لقياس مستمر ، وجمع اعداد تقارير عن وقائع الجودة ، وان عمليات المنظمة ينبغي ان تستند الى وقائع وليس على الآراء ، بحيث يجب توفير المعلومات عن ثلاثة امور وهي :

1- حاجات ورغبات الزبائن الخارجيين .

2- حاجات ورغبات الزبائن الداخليين .

3- معلومات عن قياسات العمليات (اي نقاط السيطرة على الجودة) .

ويبين (Kysilka & Medinschi ,243,) بأن اتخاذ القرارات بناء على الحقائق والوقائع من احدى مؤشرات ادارة الجودة الشاملة المهمة ، وذلك لغرض الابتعاد عن القرارات الخاطئة المبنية على العشوائية ، وهذا يستدعي الانتباه الى المعرفة بشأن تباين والقدرة على التعامل في اتخاذ القرارات ، ويمكن معرفة الحقائق والوقائع المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة من خلال حاجات ورغبات العملاء (الداخليين والخارجيين) ، وموقف السوق ، وتطوير المنتجات ومعايير التشغيل ، وبالتالي تؤثر هذه الامور على جودة الاداء ومقارنتها مع المنافسين .

نستنتج مما سبق بان القرارات المبنية على الحقائق والوقائع مهمة جدا وذلك لاتخاذها لاسيما في تطبيق ادارة الجودة الشاملة ، وهذه الحقائق يجب ان تأخذ الشكل الاتي :

1- توفير المعلومة في الوقت المناسب والعمل على تحليلها وتفسيرها حتى تصبح اداة فعالة لرفع مستويات الجودة من خلال نشر المعرفة .

2- توفير المعلومات حول الحقائق والوقائع عن المنظمة يساعد في معرفة وتحديد المشاكل ويساهم في اتخاذ القرار المناسب في تطبيق ادارة الجودة الشاملة .

3- توفير معلومات عن المستفيدين في الوقت المناسب والجودة المناسبة والمكان المناسب من اجل اتخاذ القرارات بشكل سليم .

4- اتخاذ الاسلوب العلمي في اتخاذ القرارات .

5- معرفة معلومات المتعلقة بحاجات ورغبات العملاء (الداخليين والخارجيين) ، وموقف السوق ، وتطوير المنتجات ، ومعايير التشغيل ، وبالتالي تؤثر هذه الامور على جودة الاداء ومقارنتها مع المنافسين .

ج-التدريب والتعليم : يرى (بركات ، 2007 : 31) و(العربي ، 2010 : 178) و(دعمس ، 2009 : 170-171) و(ادحيرج، 2012: 618) و(رضا ، 2011 : 132-133) و(الوليد، 2009، 189-190) و(السكارنة، 2010 : 207 - 208) بأنه حتى يتم تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح ، فإنه يجب تدريب وتعليم المشاركين بأساليب وادوات هذا المفهوم الجديد حتى يمكن ان يقوم على اساس سليم وصلب وبالتالي يؤدي الى نتائج المرغوبة من تطبيقه ، حيث ان تطبيق البرنامج بدون وعي اوفهم لمبادئه ومؤشراته قد يؤدي الى الفشل الذريع ، فالوعي الكامل يمكن تحقيقه عن طريق برنامج التدريب الفعالة .

ان الهدف من التدريب هو نشر الوعي وتمكين المشاركين من التعرف على اساليب التطوير ، وهذا التدريب يجب ان يكون موجها لجميع فئات ومستويات الادارة (الهيئة التنفيذية ، المدراء ، المشرفين ، العاملين) ويجب ان تلبي مؤشرات كل فئة حسب التحديات التي يواجهونها ، فالتدريب الخاص بالهيئة التنفيذية يجب ان يشمل استراتيجية التطبيق ، بينما تدريب فرق العمل يجب ان يشمل الطرق والاساليب الفنية لتطوير العمليات . وعمل العموم فإن التدريب يجب ان يتناول اهمية الجودة وادواتها واساليبها والمهارات اللازمة واساليب حل المشكلات ووضع القرارات ومبادئ القيادة الفعالة والادوات الاحصائية وطرق قياس الاداء .

وينظر (ابو قحف ، 2008 : 420) الى ان لتدريب العمالة والاهتمام بهم لابد من الاتي

أ- المنظمة تقوم بتطبيق خطة للتدريب والعناية بالعاملين بشكل منتظم وكجزء من الخطة الاستراتيجية العامة للجودة .

ب-تقوم المنظمة بتقييم وتحديد مدى حاجة العامل للتدريب والعناية ويتم تقييم النتائج ودراستها دوريا .

ت-خطة التدريب والرعاية للعاملين في طريقها للتنفيذ ، بحيث تبدأ المنظمة في تنفيذ خطة التدريب والرعاية .

ث-خطة التدريب والعناية للعامل ما زالت تحت الاعداد والتطوير الناشط .

ج- المنظمة لديها خطط لزيادة الاهتمام بتدريب العاملين ورعايتهم .

ويرى(علي ، 2006: 505) بأن عملية تعليم وتدريب الافراد العاملين في المنظمة من القضايا الاساسية للتوجيه ، لان المنهج النظمي المستخدم في عملية التعليم والتدريب يعتبر من الامور البالغة الاهمية في نظام ادارة الجودة الشاملة . وان هذه العملية لا تتركز فقط في زيادة المعرفة بأداء الاعمال والفعاليات ذات الصلة بالجودة والاستخدام الفعال لأدوات الجودة ورفع مهارات العاملين ، وانما تتركز ايضا في زيادة قدرات العاملين على اداء الوظائف المختلفة بالإضافة الى عمل هؤلاء العاملين على تطوير قدراتهم الذاتية بأنفسهم وهذه حالة من حالات اغناء العمل.

ويشير (عيسى ، 2010: 160) الى ان التعليم والتدريب يكون مهما في مجالات فهم منهج جديد على الادارة ، وفلسفة المنظمة ويكون ذلك بالعمل في اطار قواعد جديدة ومعايير ومقاييس انجاز جديدة وتعلم مهارات جديدة في بيئة الفريق وتعلم اولويات ومهن جديدة . ومن الجدير بالذكر ان فريق المدراء سيحتاج الى مساعدة خاصة حتى يتم تلبية مؤشرات الجودة وحل المشكلات في تبني اسلوب ادارة مختلفة . ويبين (حمود والشيخ ، 2010: 31) بأن التعليم والتدريب هما احدى اساسيات ادارة الجودة الشاملة لانهما يقدمان افضل طريقة لتحسين مهارات الأشخاص القائمين على العمليات بشكل مستمر ، حيث ان ادارة الجودة الشاملة تحث الموظفين بشل مستمر على التعلم واكتساب المهارات ورفع خبراتهم المهنية .

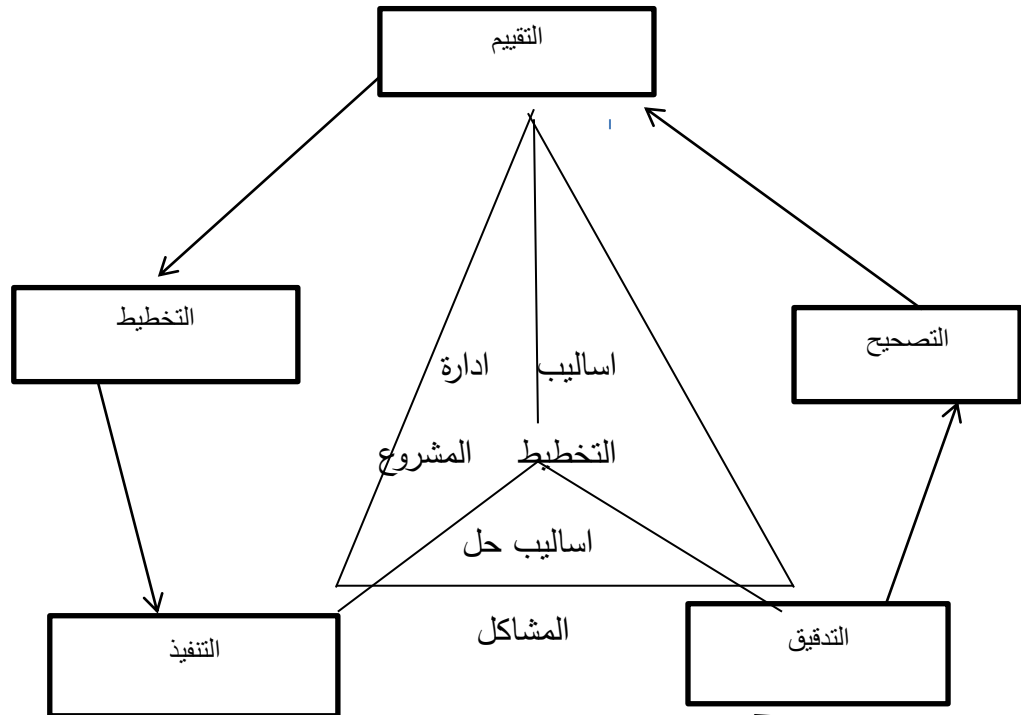
ويبين (ارنولد وشابمان ، 2010: 678) أنه يجب ان يدرّب العاملين في مهارات عملهم ، وكلما امكن ان يدرّبوا تدريبا متقاطعا في اعمال مترابطة بعملهم ، كما يجب تدريبهم ايضا على استخدام ادوات التحسين المستمر ، وحل المشاكل ومراقبة العملية احصائيا ، يوفر التدريب الادوات للتحسين المستمر الذي يقوده الناس . وينظر (الفضل ومحمد ، 2010: 381) الى ان تطوير الافراد يتضمن برنامج ، تعليم العاملين وتدريبهم على اساليب العمل لزيادة خبرة العاملين او تدريب العاملين الجدد في التطبيقات الحالية والذي من شأنه ان يؤدي الى زيادة الانتاجية وتقليل عدد المرفوض من المنتج ، وتقوم بعض الشركات الصناعية بتدريب العاملين في المستويات والمواقع المهمة على معرفة اسباب او مشاكل النوعية وقيام هؤلاء بتدريب العمال الاخرين ، كما تقوم بعض الشركات الصناعية بتدريب مدراءها على اساليب تحسين النوعية ، هؤلاء يقومون بدورهم بتدريب اخرين في هذا المجال وهكذا .

وينظر (عبد العظيم ، 2008 : 22) الى ان لتطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة يجب وضع برامج تعليمية من اجل تأكيد الفكرة لدى العاملين بالمنظمة وفهم اساليب هندسة الجودة ، وادارة التغيير والوعي بالمستهلك . ولكي يمكن وضع برامج تعليمية فعالة يجب تحديد وتعريف

احتياجات التعليم والحصول على مواد التعليم وتحديد طرق التعليم والتوقيتات المناسبة له ، ولا يخفى أهمية ان يكون التعليم مستندا الى خبرات وتجارب المنظمات الاخرى . وينظر (الدرادكة واخرون ، 2001: 18) الى الاهتمام بتدريب الافراد وتقدير جهودهم . فالتدريب يضمن اكتساب الافراد العاملين المهارات والقدرات اللازمة لتطوير وتحسين جودة العمل في المؤسسة وكذلك فإن تقدير الجهود يضمن المزيد من العطاء والابداع من قبل الافراد العاملين في المنظمة . ويشير (العزاوي ، 2009: 201) الى انه لا بد من التدريب الاداري للأسباب الآتية :

- 1- جميع نظم ادارة الجودة يتطلب تطبيقها كثيرا من التدريب الاداري للعاملين في مختلف المستويات الادارية للمنظمة .
 - 2- التحسين المستمر للمنتج او الخدمة وتحسين الاداء للعاملين يمكن تحقيقها من خلال وجود موارد بشرية مدربة وذات مهارة عالية .
 - 3- التعامل مع العملاء وارضائهم وتلبية رغباتهم يحتاج الى مهارات محددة ومتخصصة الي يجب ان يتدرب عليها جميع العاملين في المنظمة .
 - 4- عملية الاتصالات بالعملاء والموردين والمستهلكين تحتاج الى اقامة برامج تدريبية متخصصة .
- ويقترح (Okland,2001) نموذجا للتدريب لغرض تمكين العاملين ويمكن توضيح ذلك النموذج ومكوناته من خلال الشكل رقم (2-34) بحيث يتم تدريب العاملين وفقا لهذا النموذج .

الشكل رقم (2-34) نموذج التدريب لأغراض تمكين العاملين



المصدر : الطائي رعد عبد الله وقداة ، عيسى ، (2008) ، (ادارة الجودة الشاملة) ، الطبعة العربية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 254

يلاحظ من الشكل اعلاه بأن الكاتبان قد ركزا على التدريب والتعليم وتمكين العاملين من خلال ثلاثة اساليب وهي التخطيط وادارة المشروع واساليب حل المشاكل ، حيث تم الربط بين هذه الاساليب والتقييم ، والتنفيذ ، والتدقيق ، والتصحيح ، ومما يؤدي الى التقييم (اي تقييم العاملين) من خلال تدريبهم وتعليمهم وتمكينهم .

وبيين (العالم ، 2010 : 140-141) بأن مؤشرات التدريب هي الاتي :

- 1- على الشركة ان تبين وتعرف احتياجات موظفيها للتدريب .
- 2- على الشركة ان تقدم التدريب لسد الحاجات المحددة .
- 3- يجب تأهيل الموظفين الذين يقومون بواجبات محددة على اساس مؤهلاتهم العلمية ، والتدريب والخبرة العلمية .

4- يجب الاحتفاظ بسجلات عن مؤهلات وتدريب جميع الموظفين في الشركة او المؤسسة وبيين (عقيلي ، 2009 : 164) بأن التعليم والتدريب وسيلة فعالة تتمكن المنظمة من خلالها ان تحقق لدى العاملين فيها الفهم الواضح للمنهجية الجديدة . والارتقاء بمستوى الاداء ، وتغيير السلوك الانساني للأفضل ، وتحقيق التفاضل ، وهذا كله يسهم اسهاما فعالا في رفع الكفاءة الانتاجية وخاصة الجودة ، وتحقيق الرضا لدى عملاء المنظمة . ويرى (العيد ، 2009 : 61) بأنه لتأهيل كافة العمال لابد من وضع برامج تدريب لكافة العمال تماشيا مع مستوياتهم ومهامهم داخل المؤسسة بهدف الوصول الى مهارات تتسجم مع عملية التحسين المستمر ، وان تكون عملية التدريب في الوقت الملائم بحيث تمكنهم من وضع تلك المعارف الجديدة موضع التطبيق .

ويرى (الطويل والاغا ، 2010) بأنه يعد التدريب والتعليم من مؤشرات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي ، اذ ان تهيئة واعداد جميع العاملين في مختلف المستويات التنظيمية داخل الجامعة فكريا ونفسيا وادراك مفهوم واهداف ادارة الجودة الشاملة ومؤشراتها وتقبلها امر بالغ الاهمية من اجل ضمان تعاونهم والتزامهم وتنفيذهم للأعمال المختلفة ، وتقليل درجة مقاومتهم لتطبيقها . ويشير (خرميط ، 2013 : 487-515) الى ان التدريب يعتبر احد اهم الاليات او التقنيات العاملة على اعداد العاملين القادرة على استيعاب وتطبيق تقنيات الجودة الشاملة من اجل تحقيق مستويات اعلى من الكفاءة والفاعلية .

ويرى (Wilkin ,et al ,1997: 13) بأنه من خلال التدريب تأتي زيادة وعي العاملين داخل المنظمة ، ومعرفتهم بظروف السوق وكذلك جودة المنتج ، وزيادة الاتصال بالعاملين لمعرفة احتياجاتهم وحل مشاكلهم . ويبين (Pillai &Vallathara, 31) بأن أهمية ادارة الجودة الشاملة تتحقق بالتعليم والتدريب ، حيث ان العاملين بحاجة الى نقله نوعية من خلال فهم اساليب نظام ادارة الجودة الشاملة ، ويجب على الادارة العليا النظر الى مصالح الجميع وليس النظر الى المصالح الفردية الخاصة بهم ، ويجب على الادارة العليا تطوير استراتيجيات التعليم . ويعتبر التدريب متطلب اساسي من مؤشرات ادارة الجودة الشاملة ، ويجب تدريب العاملين على استخدام اساسيات وتقنيات الجودة ، ورغم ان التدريب مكلفة الا انها تحقق نتائج افضل مما هو عليه دون اللجوء اليها .

ويشير (Quality Manual , 2003 : 21) بان من مؤشرات ادارة الجودة الشاملة هو تحديد الاحتياجات التدريبية وتدريب العاملين واستغلال الفرص الملائم لتدريبهم ، وزيادة كفاءتهم ومهاراتهم بما يحقق الجودة وكذلك تقييم البرامج التدريبية ومعرفة مدى الاستفادة منها وعمل مقارنة بين حالتين وهما (العملية بدون تدريب والعملية بتدريب) . وينظر (Fening et al ,2003 :3) الى ان التدريب والتعليم تعتبر جزءا حيويا من ادارة الجودة الشاملة وذلك من خلال فهم مبادئها ، وتتمثل بأساليب الاساسية مثل التحكم في العمليات الاحصائية لحل المشاكل .

ويبين (باديرو ، 2006 : 81-82) بأن تدريب العاملين تتم من خلال الاتي :

اولا : يجب تدريب العاملين على كيفية اداء اعمالهم بأفضل اداء .

ثانيا : اعطائهم الادوات الصحيحة لأداء تلك الاعمال .

ثالثا : وفي النهاية يترك لهؤلاء العاملين ضبط مداخلهم وطرقهم الخاصة لاستخدام التدريب والادوات المتاحة .

استنادا على ما تقدم يرى الباحث بأن التعليم والتدريب يعتبر من المؤشرات الاساسية لإدارة الجودة الشاملة والتي تتم من خلال الاتي :

- 1- المنظمة تقوم بتطبيق خطة التدريب وكجزء من الخطة الاستراتيجية العاملة للجودة .
- 2- دراسة مدى حاجة العاملين للتدريب ويتم تقييم النتائج ودراستها دوريا .
- 3- ادارة الجودة الشاملة تحث الموظفين وبشكل مستمر على التعلم واكتساب المهارات ورفع خبراتهم المهنية .

4- يجب تدريب العاملين على استخدام ادوات التحسين المستمر ، وحل المشاكل ومراقبة العملية احصائيا .

5- على المنظمة ان تبين وتعرف احتياجات العاملين للتدريب .

6- يجب الاحتفاظ بالسجلات عن مؤهلات وتدريب جميع العاملين في المنظمة .

ثالثا: العلاقة ما بين ادارة الجودة الشاملة وادارة المعرفة : نظرا لوجود اوجه التشابه ما بين ادارة الجودة الشاملة وادارة المعرفة والعلاقة ما بينها ، بحيث يكمل احدهما الاخر ، لذا رأينا انه من الضروري وضع محور كامل عن هذه العلاقة يوضح من خلالها التكامل والترابط ما بينهما وكيفية تنفيذ هذا الترابط وكذا العلاقة القائمة ما بينهما من خلال تبيان اوجه التشابه ، وكان من الضروري معرفة اوجه الاختلاف لمعرفة الفارق بين المفهومين مقسمين المبحث الى اربعة نقاط ، يتمثل النقطة الاولى التكامل والترابط بين ادارة الجودة الشاملة وادارة المعرفة والثانية تمثل تنفيذ هذا الترابط ، فيما تبين النقطة الثالثة اوجه التشابه والنقطة الاخيرة يبين اوجه الاختلاف وفيما يلي توضيح ذلك :

التكامل والترابط ما بين ادارة الجودة الشاملة وادارة المعرفة : يبين (Kono,1993) بأن استخدام الفعال للمعرفة في مجال ادارة الجودة الشاملة يزيد من نجاح جهود تحسين الجودة ، بينما يرى (Malhotra ,1998) بأنه يتم من خلال الترابط والتكامل التخلص من عيوب الاعمال التجارية ، ومعرفة النوعية لأية بنية تحتية في معالجة الجودة ، وذلك من خلال تطبيق المعرفة ، وهذا يستلزم مزيج من البيانات والمعلومات في العمليات التنظيمية وكذلك قدرة تقانة المعلومات وابتكارها ، وينبغي تنمية قدرات العاملين في نظام ادارة الجودة الشاملة ، ويشير (Montes &Fuentes,2004) بأن نقل المعرفة يضمن التحسين المستمر للجودة ، وذلك من خلال تحويل المعرفة الضمنية الى المعرفة الصريحة لغرض تنفيذ ادارة الجودة الشاملة . وان علاقة ادارة الجودة الشاملة بإدارة المعرفة تتم من خلال الاتي :

1- درجة المعرفة التي تم الحصول عليها من العملاء .

2- مشاركة الموظفين في نشر المعرفة .

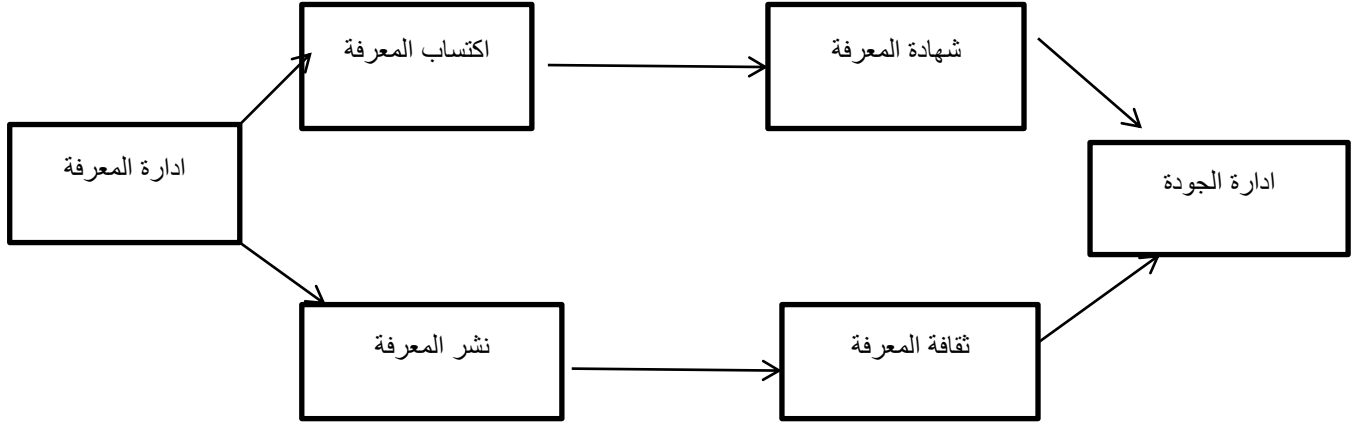
3- عملية الجودة .

4- نوعية الثقافة التنظيمية .

5- جودة الاداء . (Duran et al ,2014:67)

ويبين (Duran) بأن العلاقة ما بين ادارة الجودة الشاملة وادارة المعرفة تتم ايضا من خلال الشكل الاتي :

الشكل رقم (2-35) العلاقة ما بين ادارة الجودة الشاملة وادارة المعرفة



Source : Duran ,Corgiz ,et al ,(2014) ,An analysis on the relationship between total quality management practices and knowledge management : the case of Eskisehir , Procedia – Social and behaieral sciences , No. 109,Elsevier , LTD ,70 , (httpac. els-cdn. com)

يلاحظ من الشكل اعلاه بأن هنالك ترابط وعلاقة ما بين ادارة الجودة الشاملة وادارة المعرفة من خلال اكتساب المعرفة وشهادتها من جهة ونشر المعرفة وثقافتها من جهة اخرى ، حيث ان هذه الشهادة وتلك الثقافة تهيئان العمل لإدارة الجودة الشاملة .

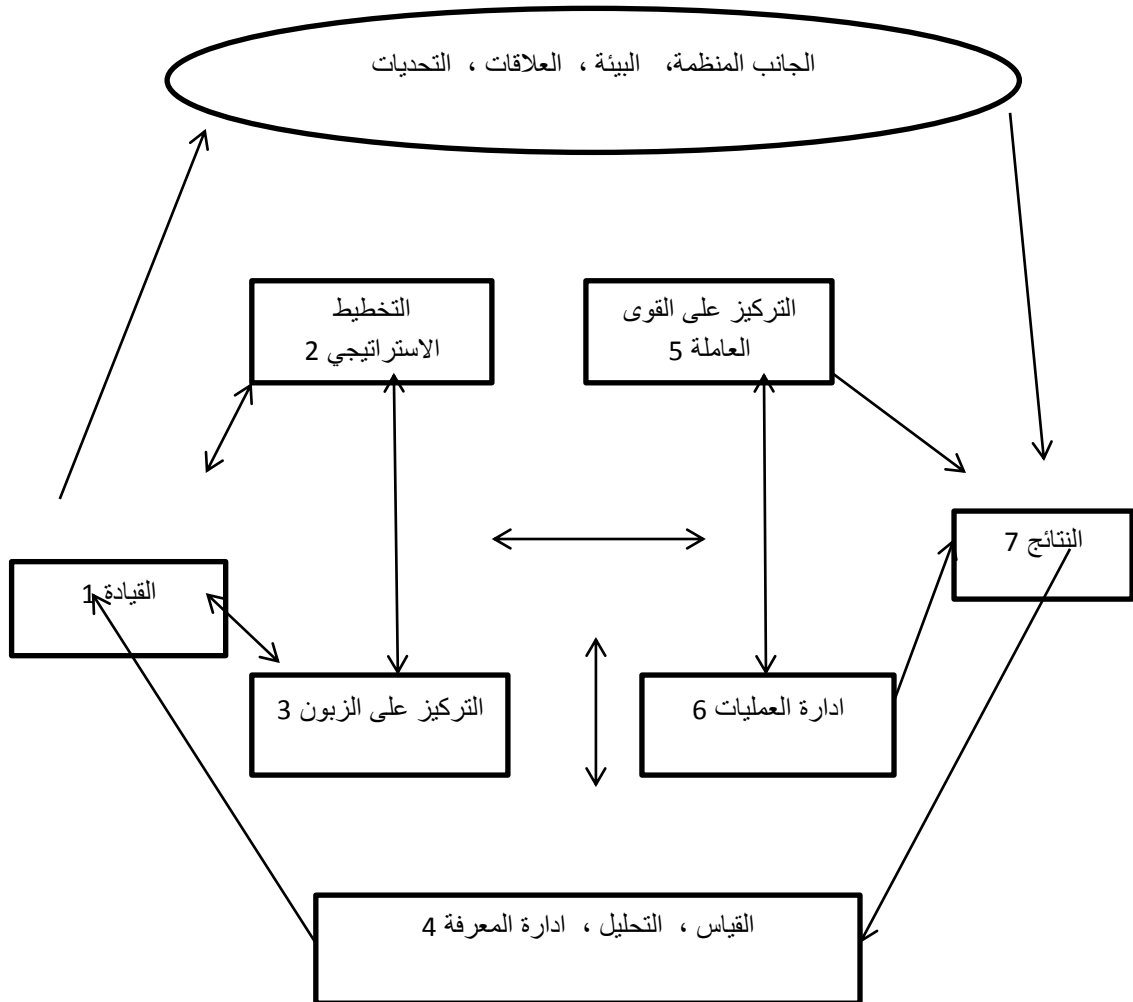
ويبين (Zwain ,2012: 1) بأن العناصر الاساسية لإدارة الجودة الشاملة هي دعم القيادة والتخطيط الاستراتيجي ، والتحسين المستمر ، والتركيز على العملاء ، والتركيز على العملية ، ومشاركة العاملين وتدريبهم وتعليمهم ، وكذا المكافآت والاعترافات والوقائع الادارية ، بينما تشمل عمليات ادارة المعرفة تحديدها واكتسابها و تخزينها وتبادلها وتطبيقها ، ويرى بأن هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين عناصر ادارة الجودة الشاملة وعمليات ادارة المعرفة وانهما جزء لا يتجزأ وان لإدارة الجودة الشاملة تأثير ايجابي على ادارة المعرفة .

ويبين (اللامي وسعيد ، 2014 : 25) بان تطبيقات ادارة الجودة الشاملة تحتل دورا اساسيا في تطوير اداء مؤسسات التعليم العالي وتحقيق اهدافها الاستراتيجية من خلال التزام الادارة العليا وعاملها بالتحسين المستمر لجودة الاداء وان تطبيق ادارة الجودة الشاملة بحاجة الى اقتناع وايمان بضرورتها وتوفير الدعم والمؤازرة المادية والمعنوية من قبل الادارة العليا في مؤسسات

التعليم العالي ويمكن دمجها بعمليات ادارة المعرفة التي تعني بالتحديد المعلومات ذات القيمة وكيفية الاستفادة منها باعتبارها عملية نظامية كاملة تسعى الى تنسيق جميع نشاطات المؤسسة التعليمية من خلال اكتسابها للمعلومة وابتكارها و تخزينها وتطويرها من قبل الافراد العاملين في ظل تحقيق الاهداف التنظيمية للمؤسسة ، وان هنالك علاقة بين التزام الادارة العليا وعمليات ادارة المعرفة .

ويشير (Nist ,2008) الى ان العلاقة ما بين ادارة الجودة الشاملة وادارة المعرفة تكمن من خلال معايير بالدريج للأداء المتميز وذلك من خلال منظور نظمي ، ويبين الشكل رقم (36-2) ذلك :

الشكل رقم (36-2) معايير بالدريج للأداء المتميز من منظور نظمي

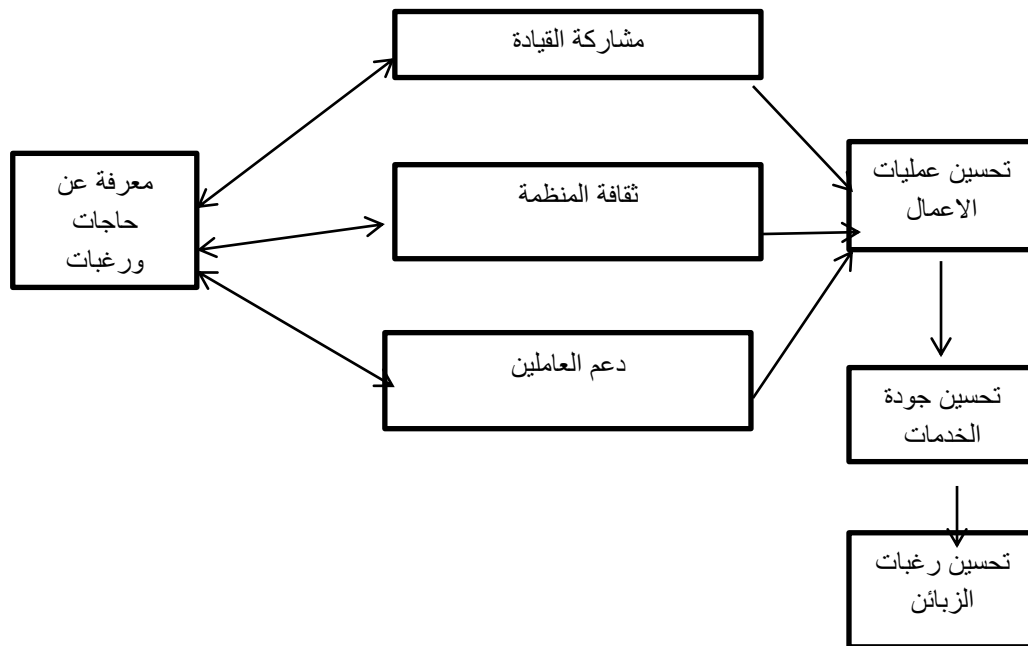


Source : Tawissi ,Naseem,M,M,(2008) ,AN Evaluation of the implementation of total quality management (TQM) within the information and communications technology (ICI) sector in Jordon , a thesis of doctor of philosophy , university of Huddersfid ,62 , (httpprints. hud. ac. uk).

من خلال ملاحظة الشكل اعلاه يتضح ان المعايير التي وضعها بالديريج للتكامل ما بين ادارة الجودة الشاملة وادارة المعرفة تتم من خلال ربط القيادة و (القياس ، التحليل ، ادارة المعرفة) والنتائج مع (جوانب المنظمة ، البيئة ، العلاقات ، التحديات) ، وذلك من خلال ربط التخطيط الاستراتيجي والتركيز على الزبون بالقيادة بعلاقات متبادلة وكذا بعلاقات فيما بينها ، ووجود علاقات متبادلة بين التركيز على القوى العاملة وادارة العمليات مع النتائج وعلاقات ما بينهما ، واخيرا عمل ترابط وتفاعل ما بين هذه العلاقات بشكل متبادل ، وفي تقدير الباحث ان بالديريج ربط بين مؤشرات ادارة الجودة الشاملة وبين ادارة المعرفة في الترابط والعلاقات السابقة اخذا بنظر الاعتبار الجوانب المنظمة والبيئية والعلاقات والتحديات للوصول الى النتائج .

ويلاحظ (Mcdaniel & Herath ,2005:394) بأن العلاقة ما بين ادارة الجودة الشاملة وادارة المعرفة تكمن في المخطط الاتي :

الشكل رقم (2-37) العلاقة ما بين ادارة الجودة الشاملة وادارة المعرفة



Source : Jason c , Mcdaniel Atul Gupta , et al,(2005) ,Quality Management in service firms : sustaining structures of total quality service ,managing service quality ,vol . 15 ,NO. 4,Emerald Group Publishing Limited ,394,(edu. audspacebitstreamhandle).

من خلال ملاحظة الشكل اعلاه ، يلاحظ بأن التكامل والترابط يتم من خلال معرفة حاجات ورغبات الزبائن وربطها بعلاقات متبادلة مع مشاركة القيادة وثقافة المنظمة ودعم العاملين

للوصول الى تحسين عمليات الاعمال وبالتالي تحسين جودة الخدمات وتحقيق حاجات ورغبات الزبائن اخيرا .

ويرى (خليل واخرون ، 2012 : 1-16) بأن ادارة المعرفة تمثل المدخل الاساسي في تطبيق الجودة الشاملة ، فالمعرفة هي التي توفر للمنظمة تنافسية ، فالمنظمة ذات المعرفة الفنية والمنظمية التي تدير المعرفة بنجاح تستطيع ان تتقدم الى مستوى جيد من الجودة والابداع والكفاءة . ويبين بأن المعرفة اداة استراتيجية تشجع على تحقيق جودة شاملة من خلال تحديد موارد المنظمة وقدراتها وحاجاتها المستقبلية ، وان هدف المنظمات المعاصرة ليس فقط ميزة تنافسية ، بل تكون طويلة الامد لتمكنها من الاستمرار والتنافس بقوة ، والمعرفة المستخدمة لإنتاج خدمات جديدة ، اذ انها قيمة موجهه نحو الزبون . ويزداد تأثير ادارة المعرفة ايجابيا في زيادة الميزة التنافسية.

من خلال تحقيق مبادئ الجودة الشاملة مما يدعم عمل الشركة ، ويجعل الادارة العليا قادرة على ان تعكس رؤيتها وفلسفتها وافكارها في ايجاد مناخ عمل يسهم في الاستخدام الامثل لمواردها وقابليتها ، وتحسين كفاءتها وتلبية حاجات ورغبات زبائنها وزيادة حصتها السوقية .

وينظر (عبد المالك ، 2012 : 18) الى ان العلاقة ما بين ادارة الجودة الشاملة وادارة المعرفة تتم من خلال ادارة معرفة الزبون ، اي من (معرفة الفرص التسويقية ومعرفة حاجات الزبون ومعرفة خصائص المنتجات التي يحتاجها الزبون) . ويبين (باسردة) بأن هنالك علاقة تكاملية بين ادارة المعرفة كمفهوم اداري تسعى المؤسسة الى تحقيق التفوق في تطبيقه مع فلسفة ادارة الجودة الشاملة التي تهدف الى تحقيق التميز للمؤسسة عن طريق تحقيق رضا الزبون . (httpspace. univ-telecom ,31) .

ويبين (Kwang,1999) بأن ادارة الجودة الشاملة يمكن ان تتحقق من خلال ادارة المعرفة ، ويمكن ان تكون ادارة المعرفة مكونا جوهريا لاستراتيجية الجودة في المنظمة كما هو مبين في اناه :

1- قنص المعرفة (التخطيط لها) : ويكون من خلال المصادر الخارجية خارج المنظمة مثل الاستقصاء عن المنافسين والمقارنات مع المزودين والتحليلات ، والمصادر الداخلية الرسمية كتقارير التسويق والتقارير عن المستهلكين ، والمصادر غير الرسمية وغير المنتظمة ، مثل الاجتماعات والدروس المتعلمة واللقاءات غير الرسمية .

2- التشارك في المعرفة (نفذ) : استخدام الوسائل الالكترونية واليدوية كأداة اتصال ، ومن خلال اجتماعات الدراسية الرسمية وغير الرسمية للمساعدة على التشارك بالمعرفة .

3- قياس التأثيرات (دقق) : استحداث قياس النتائج وذلك لتتبع النجاح في النشاطات السابقة
4- التعليم والتحسين (تصرف) : اعتماد التحسين المستمر في ادارة الجودة الشاملة لان القياسات السابقة تقودنا الى تركيز الجهود لتحسين الجودة وتحقيق مستويات جودة افضل .
ويلاحظ ان المعرفة تعتبر عنصرا جوهريا لتحقيق الجودة الشاملة ، وهي حجر الاساس في تحسين كل العمليات والنظم ، وتحسين النتائج وتبني فلسفة التحسين المستمر في كل ارجاء المنظمة ، (الكيالي ، 2006 : 64-65) .

وبين (Moballeghi & Moghaddam, 1-11) بان ادارة المعرفة اصبحت خطوة لاحقة لإعادة هندسة الاعمال وادارة الجودة الشاملة ، وانهما منهجان متكاملان لبعضهما البعض وتحققان النجاح معا ، ومن الضروري وجود منهج متكامل بينهما في الادارة ، وعند المقارنة ما بين ادارة الجودة الشاملة وعمليات ادارة المعرفة يظهر لنا ان هنالك قوة وتكامل فيما بينهما ، حيث ان فعالية ادارة الجودة الشاملة تولد تحسين الجودة وزيادة الانتاجية من خلال التكامل مع كفاءة عمليات ادارة المعرفة ، وهذا ما يولد الميزة ومن خلال التفاعل مع المتغيرات البيئية ، وان ادارة المعرفة تولد المعرفة عن حاجات ورغبات الزبائن .

وبين (Ribiere & Khorramshahgol , 2004:49) ان التكامل ما بين ادارة الجودة الشاملة وادارة المعرفة تتم من خلال الاتي :

اولا : من حيث الاهداف : ادارة الجودة الشاملة تعمل على التحسين المستمر لجميع الوظائف والاعمال في المنظمة وان ادارة المعرفة تولد معرفة كبيرة وتحقق المزايا التنافسية ، وتجعل المنظمة منظمة متعلمة ، وتعزز للابتكار والابداع .

ثانيا : من حيث المرتكزات : ادارة الجودة الشاملة تركز بالدرجة الاولى على تحقيق حاجات ورغبات العملاء الداخليين والخارجيين ضمن بيئة معينة وان ادارة المعرفة تركز على العمليات من خلال توليد وجمع وخرن ونقل وتشارك المعرفة .

ثالثا : من حيث تطوير الافراد العاملين : ادارة الجودة الشاملة تركز على تدريب وتطوير وتمكين وتعليم العاملين وان ادارة المعرفة تركز على التطوير والتعليم والتحسين وتكامل العاملين .

رابعا : القيادة : تركز ادارة الجودة الشاملة على الادارة العليا وترتكز ادارة المعرفة على مراكز المعرفة الرئيسية .

ويرى (Loke et al , 2011:43-44) أن التكامل ما بين ادارة الجودة الشاملة وادارة المعرفة يولد تحسين اجراءات العمل في الشركات لتقديم افضل الخدمات للمستهلكين ، حيث ان

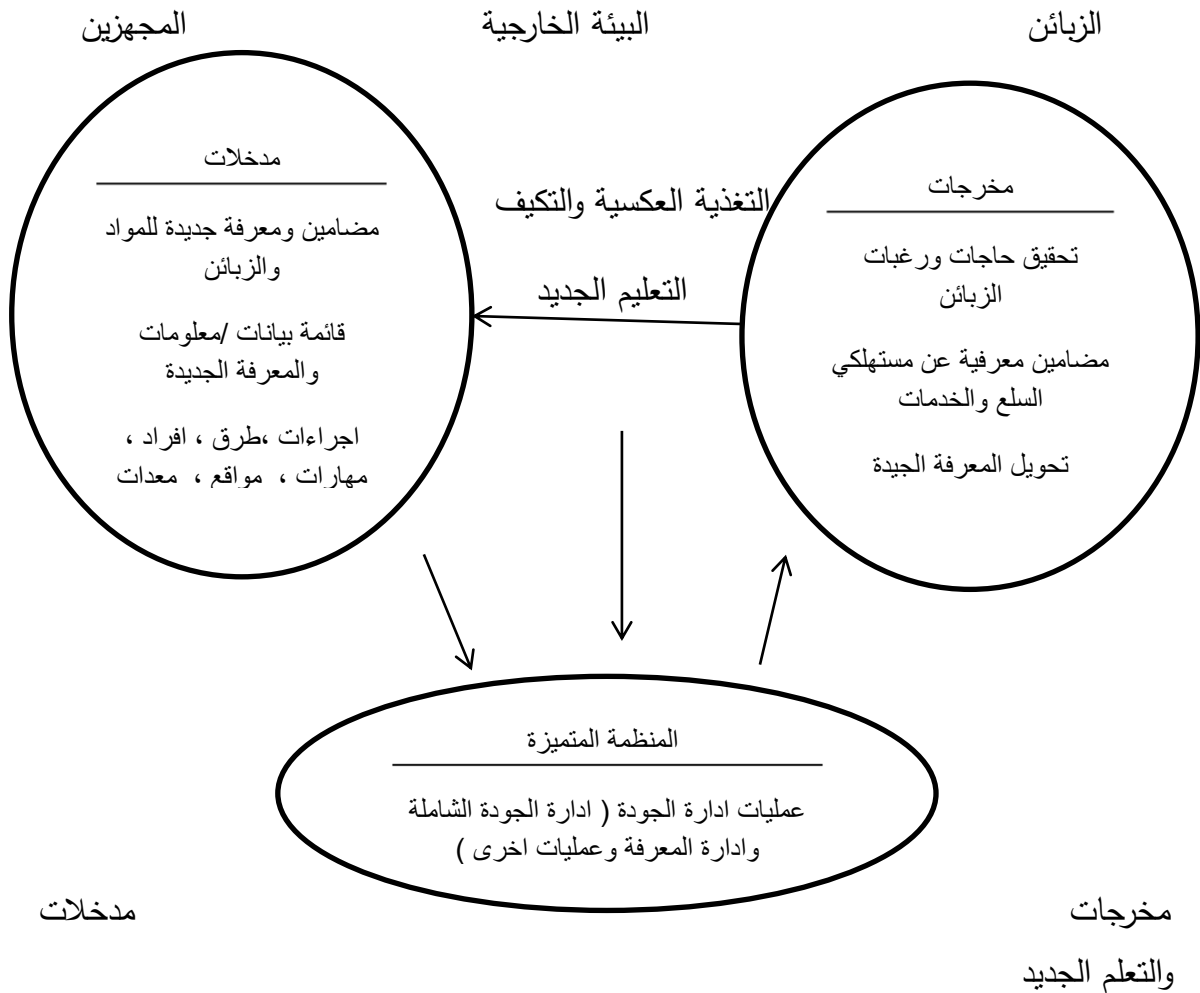
ادارة الجودة الشاملة تركز على تحسين الجودة في كل المجالات ومستويات الشركة ، وان تطبيق المعرفة تصبح مفتاحا في التحسين المستمر وذلك من خلال عمليات التعلم قبل وخلال وبعد انتهاء الخطط وترتبطان ارتباطا وثيقا من خلال الاتي :

1- ما اورده (Deming) بان المعرفة تعتبر اساس الجودة .

2- وتعتبر الجودة دليل المنظمة في خزن المعرفة .

ويبين (5 , Zhao & Bryar) بأن التكامل ما بين ادارة الجودة الشاملة وادارة المعرفة تتم من خلال المخطط الاتي :

الشكل رقم (2-38) التكامل ما بين ادارة الجودة الشاملة وادارة المعرفة

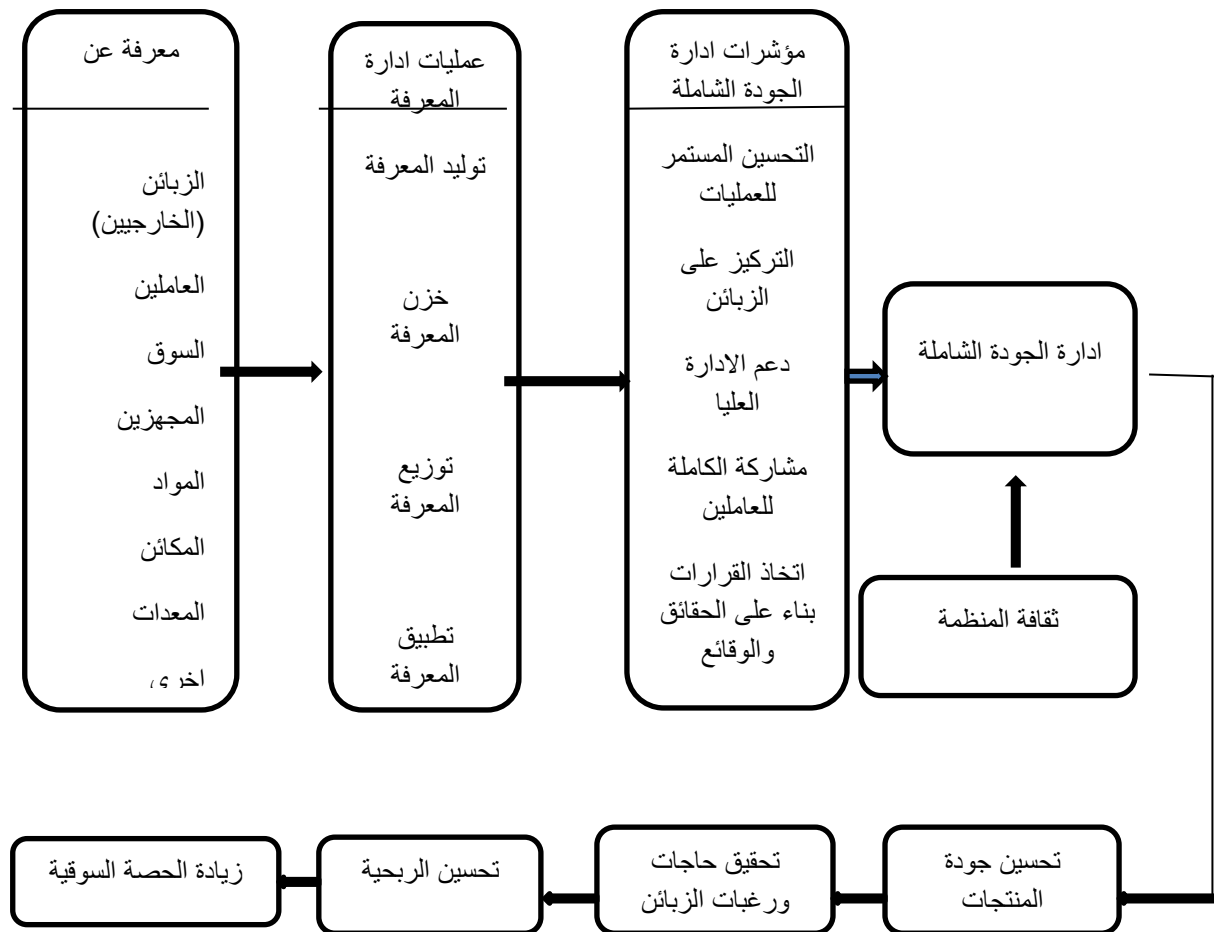


Source : Zhao ,fang & Bryar ,Pete r, Integrating Knowledge Management and Total Quality: A C omplementary Process ,5 ,(httpwww. cmqr. rmit. .edu)

يلاحظ من الشكل اعلاه ان الكاتبان قد قدما نموذجا للتكامل من خلال نظرية النظم

استنادا على ما تقدم يرى الباحث بأن التكامل والترابط ما بين ادارة الجودة الشاملة وادارة المعرفة يتم من خلال المخطط الاتي :

الشكل رقم (2-39) التكامل والترابط ما بين ادارة الجودة الشاملة وادارة المعرفة



المصدر: الشكل من اعداد الباحث في ضوء ادبيات الدراسة .

من خلال ملاحظة الشكل اعلاه يرى الباحث بأن عملية التكامل والترابط تبدأ من المعرفة سواء كانت ضمنية او صريحة ، معرفة عن (الزبون ، العاملين ، السوق ، المجهزين ، المواد ، المعدات ، المكائن ، اخرى) ، ثم تستفيد المنظمة من هذه المعرفة من خلال عمليات ادارة المعرفة من توليدها وخزنها وتوزيعها وتطبيقها ، اي معرفة تفيد في التحسين المستمر للعمليات والتركيز على الزبائن و دعم الادارة العليا ومشاركة الكاملة للعاملين واتخاذ القرارات بناء على الحقائق والوقائع والتعليم والتدريب لتشكل جميعها مؤشرات ادارة الجودة الشاملة مضيفا اليها الثقافة التنظيمية ، وبالتالي تحسين جودة المنتجات ، تحقيق حاجات ورغبات الزبائن وتحسين الربحية واخيرا زيادة الحصة السوقية

تنفيذ التكامل ما بين ادارة الجودة الشاملة وادارة المعرفة :

- لغرض انجاح التكامل ما بين ادارة الجودة الشاملة وادارة المعرفة لابد من اتباع الاتي :
- 1- يجب ان تكون هناك ادارة واضحة وملتزمة وفيها سيولة الحركة الادارية من الادارة العليا الى المستويات الاخرى .
 - 2- تخصيص موارد كافية لإنجاح هذا التنفيذ .
 - 3- معرفة حاجات ورغبات المستهلكين واصحاب المصالح وتوقعاتهم ، بحيث تتضمن المنظمة ككل .
 - 4- تسخير رأس المال الفكري والاستفادة منه في معرفة السلع والخدمات بطريقة استغلال الموارد البشرية .
 - 5- يجب ان تكون المعرفة والتعليم الجديد متاحة للجميع .
 - 6- يجب ان تساهم المعرفة في التعليم التنظيمي بحيث يولد ثقافة تؤدي الى التحسين المستمر .
 - 7- تشجيع التعلم الفردي والجماعي من خلال التدريب والتطوير والمشاركة والخبرات المرتبطة بالتعلم الجديد وتطبيقها .
 - 8- على المنظمات التأكد من دعم التعاون اكثر من المنافسة التقنية عند قياس الاداء الحالي (Zhao & Bryar , 5-6).

اوجه التشابه ما بين ادارة الجودة الشاملة وادارة المعرفة :

- يرى (Moballeghi & Meghaddam,10) و (Zhao & Bryar,4,94 ne) بأن
- اوجه التشابه ما بين ادارة الجودة الشاملة وادارة المعرفة تكمن في الاتي :
- 1- ان كل من ادارة الجودة الشاملة وادارة المعرفة تهدف الى التعلم والتحسين المستمر وبالتالي تحقيق حاجات ورغبات الزبائن .
 - 2- يتم تقييم الموظفين من خلالهما ، ولهما رأس المال الفكري .
 - 3- تولدان التدريب والتطوير والتعليم للعاملين .
 - 4- فيهما يتم التمكين والمشاركة للعاملين .
 - 5- فيهما تتحقق الجماعية ، والتعاون .
 - 6- يكتسب المعرفة من المنافسين والعملاء والمجهزين والمساهمين وكذلك بالنسبة لإدارة الجودة الشاملة .
 - 7- فتح قنوات الاتصال والتحسين للوصول الى المعرفة .
 - 8- تحسين جودة المنتجات والكفاءة في اتخاذ القرارات .

ويبين (Ribiere &Khorrmshagol ,2004: 41-42) بأن أوجه التشابه ما بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة تتمثل بالآتي :

- 1- كلاهما يعني بالتغيير الثقافي ، إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة نمطان جديان في المنظمات يقدمان طريقة جديدة للتشارك في المعلومات واتخاذ القرارات .
- 2- كليهما يعتمدان بشكل كبير على دعم الإدارة العليا .
- 3- نجاح كليهما يتطلب اجراء التغييرات التنظيمية واعادة الهيكلة .
- 4- الاثنان يرتكزان على العملاء (العملاء الداخليين والعملاء الخارجيين) ، وان الزبون بالنسبة لإدارة الجودة الشاملة هو الاساس ، وكذا إدارة المعرفة مؤسس لإدارة علاقات الزبون .
- 5- كلاهما صعبة القياس ، وان الفائدة المتحققة من كليهما بعيدة المدى ، وفي كلتا الحالتين تتردد الإدارة العليا في تطبيقها ، حيث ان المدراء عادة يفضلون الامور المتعلقة بالأجل القصير .
- 6- كلاهما يحتاجان الى قوة لتحقيق النجاح .
- 7- كليهما يتطلبان برامج تدريبية ، ويرتبطان بالمنظمة المتعلمة .
- 8- يدعمان رسالة المنظمة واستراتيجيات واهداف طويلة الامد .
- 9- كلاهما يطبقان مبادئ التوجيه في نطاق واسع سواء كانت خاصا او عاما.
- 10-تطبق بعض المنظمات كليهما قبل ان تصبح منظمة ملائمة ويتم الاهتمام بهما .
- 11-كلاهما يتم الاهتمام بهما من قبل اليابانيين .
- 12-من اجل تطوير وتنفيذ والحفاظ عليهما نحتاج الى (القيادة ، العمليات ، الثقافة ، التقانة) كمفتاح للتمكين وكنظم للقياس .
- 13-نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال مبادئ ديمينج 14، يمكن تطبيقها إدارة المعرفة .

أوجه الاختلاف ما بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة :

يرى (Moballeghi &Meghaddam,10) و(Zhao &Bryar,4) بان أوجه الاختلاف ما بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة تتمثل بالآتي :

إدارة المعرفة :

- 1- يتضمن المعرفة عن العاملين ، الزبائن ، المنتجات ، العمليات ، الخدمات .

- 2- تعتبر المعرفة مصدرا للمزايا التنافسية .
- 3- نحقق انتاجية عالية من خلال استخدام المعرفة .
- 4- تتضمن ادارة المعرفة نشر وانشاء معارف جديدة .
- 5- تبحث عن مصادر جديدة للمعلومات .
- 6- تستخدم المعرفة للتعرف على الاحتياجات السوق .

ادارة الجودة الشاملة :

- 1- تحسين استخدام الموارد لتحقيق الكفاءة والفاعلية .
- 2- تسعى جاهدة للتمييز من خلال المقارنة المرجعية واخرى .
- 3- يجب ان يكون الاداء متسق ودقيق للمقاييس العالية في كل مجالات المنظمة .
- 4- قيادة فعالة والتزام فرق العمل في كل الحالات .
- 5- التركيز على الزبون .
- 6- التركيز على النتائج .
- 7- يتم قياس الجودة مستخدما البيانات والادوات .
- 8- تعتبر ادارة الحقائق والعمليات .
- 9- تولد الاحترام المتبادل ، الثقة المتبادلة، وتبادل المنافع لكل اصحاب المصالح والمستفيدين .

الفصل الثالث

منهجية الدراسة ووصف وتشخيص مجتمع الدراسة

يتطلب التمهيد للاطار الميداني عرض النموذج والفرضيات و وصف مجتمع الدراسة ومسوغات اختيارها والاساليب المتبعة في جمع البيانات ، على وفق الاطر التي تقدمها اسهامات الفكر الاداري في مجال عمليات ادارة المعرفة ومجالات التغيير الاستراتيجي ومؤشرات ادارة الجودة الشاملة. وبناء على ما تقدم فقد تضمن هذا الفصل ثلاثة مباحث :

المبحث الاول : النموذج والفرضيات

المبحث الثاني : اساليب جمع البيانات وتحليلها

المبحث الثالث : وصف وتشخيص مجتمع الدراسة

المبحث الاول

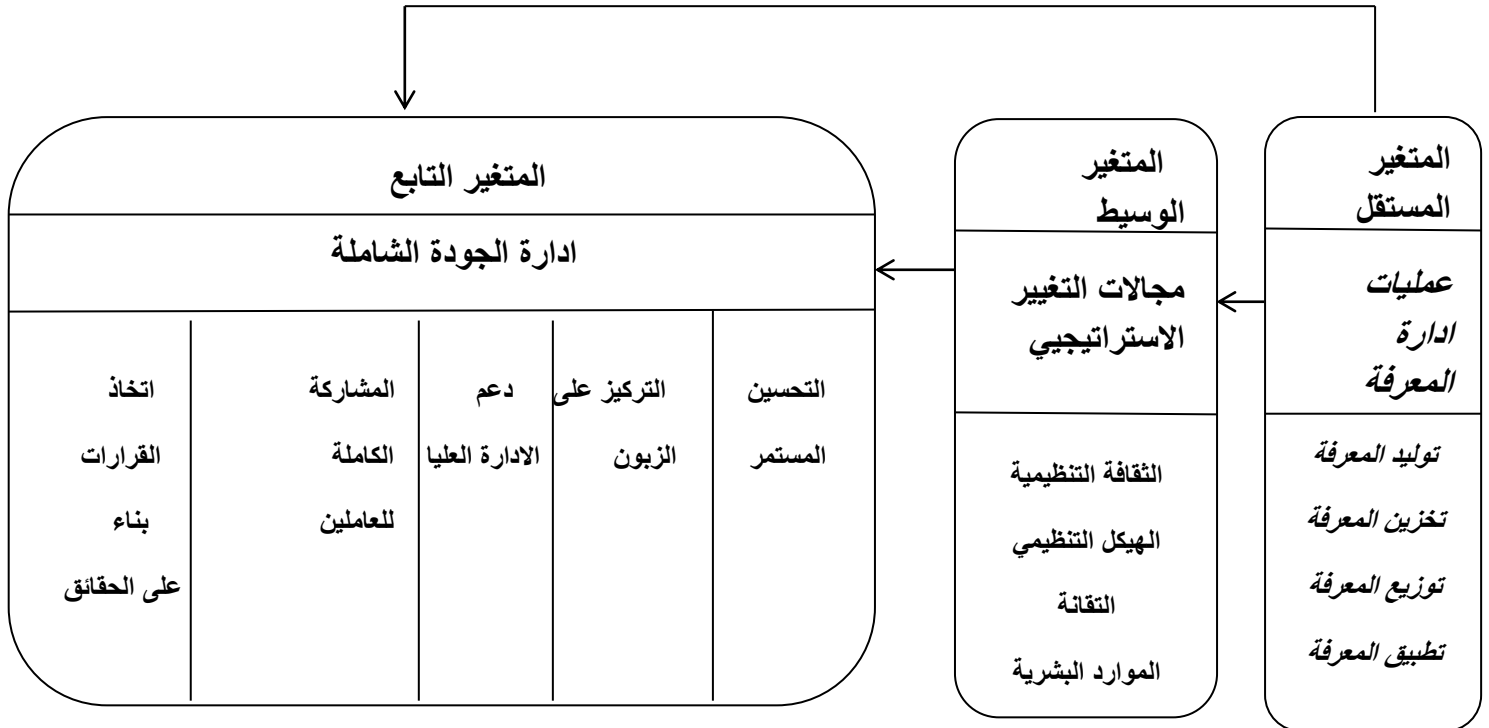
النموذج والفرضيات

اولا : نموذج الدراسة : تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة في ضوء اطارها النظري ومضامينها الميدانية تصميم نموذج فرضي يشير الى العلاقة بين متغيرات الدراسة تعبيرا عن الحلول المؤقتة التي يقترحها الباحث للإجابة عن الاسئلة المشارة في مشكلة الدراسة ويمثل النموذج الدراسة مجموعة من الفرضيات التي بنيت استنادا الى :

- 1- امكانية قياس كل متغير من متغيرات الدراسة .
- 2- شمولية النموذج وامكانية اختباره .
- 3- اتساق المتغيرات مع خصائص البيئة العراقية وبشكل اكثر تحديدا (جامعة صلاح الدين - اربيل) .

وبين الشكل ادناه نموذج الدراسة

الشكل رقم (1-1) نموذج الدراسة



المصدر : اعداد الباحث استنادا على ادبيات الدراسة .

ثانيا: فرضيات الدراسة : تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة تحديد عدد من الفرضيات وتمثل بالاتي :-

الفرضية الرئيسة الاولى : هنالك علاقة ارتباط والاثر معنوية وموجبة بين عمليات ادارة المعرفة ومؤشرات ادارة الجودة الشاملة لكليات جامعة صلاح الدين -اربيل المبحوثة .

وتتفرع من هذه الفرضية عددا من الفرضيات الفرعية الاتية : -

1-هنالك علاقة ارتباط والاثر معنوية وموجبة بين عملية توليد المعرفة ومؤشرات ادارة الجودة الشاملة لكليات جامعة صلاح الدين -اربيل.

2-هنالك علاقة ارتباط والاثر معنوية وموجبة بين عملية تخزين المعرفة ومؤشرات ادارة الجودة الشاملة لكليات جامعة صلاح الدين -اربيل.

3-هنالك علاقة ارتباط والاثر معنوية وموجبة بين عملية توزيع المعرفة ومؤشرات ادارة الجودة الشاملة لكليات جامعة صلاح الدين -اربيل.

4-هنالك علاقة ارتباط والاثر معنوية وموجبة بين عملية تطبيق المعرفة ومؤشرات ادارة الجودة الشاملة لكليات جامعة صلاح الدين -اربيل.

بنيت هذين الفرضيتين استنادا الى دراسة (Duran , 2014) وبعنوان (تحليل العلاقة

بين تطبيقات ادارة الجودة الشاملة وادارة المعرفة : دراسة حالة اسكي شهير) و دراسة (Loke et

al, 2011) و بعنوان : (التكامل بين ادارة الجودة الشاملة وادارة المعرفة لتعزيز تعليم سلسلة التوريد : منهج هيكلي) .

الفرضية الرئيسة الثانية : هنالك علاقة ارتباط والاثر معنوية وموجبة بين مجالات التغيير الاستراتيجي ومؤشرات ادارة الجودة الشاملة لكليات جامعة صلاح الدين -اربيل المبحوثة .

وتتفرع من هذه الفرضية عددا من الفرضيات الفرعية الاتية:

1-هنالك علاقة ارتباط والاثر معنوية وموجبة بين مجالات الثقافة التنظيمية ومؤشرات ادارة الجودة الشاملة لكليات جامعة صلاح الدين -اربيل .

2-هنالك علاقة ارتباط والاثر معنوية وموجبة بين مجالات الهيكل التنظيمي ومؤشرات ادارة الجودة الشاملة لكليات جامعة صلاح الدين -اربيل .

3-هنالك علاقة ارتباط والاثر معنوية وموجبة بين مجالات التقانة ومؤشرات ادارة الجودة الشاملة لكليات جامعة صلاح الدين - اربيل.

4-هنالك علاقة ارتباط والاثر معنوية وموجبة بين مجالات الموارد البشرية ومؤشرات ادارة الجودة الشاملة لكليات جامعة صلاح الدين -اربيل.

الفرضية الرئيسة الثالثة: هنالك علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين عمليات ادارة المعرفة

ومجالات التغيير الاستراتيجي لكليات جامعة صلاح الدين -اربيل المبحوثة .

وتتفرع من هذه الفرضية عددا من الفرضيات الفرعية الآتية : -

- 1- هنالك علاقة ارتباط والاثـر معنوية وموجبة بين عملية توليد المعرفة ومجالات التغيير الاستراتيجي لكليات جامعة صلاح الدين -اربيل.
- 2- هنالك علاقة ارتباط والاثـر معنوية وموجبة بين عملية تخزين المعرفة ومجالات التغيير الاستراتيجي لكليات جامعة صلاح الدين -اربيل.
- 3- هنالك علاقة ارتباط والاثـر معنوية وموجبة بين عملية توزيع المعرفة ومجالات التغيير الاستراتيجي لكليات جامعة صلاح الدين -اربيل.
- 4- هنالك علاقة ارتباط والاثـر معنوية وموجبة بين عملية تطبيق المعرفة ومجالات التغيير الاستراتيجي لكليات جامعة صلاح الدين -اربيل.

الفرضية الرئيسية الرابعة : مجالات التغيير الاستراتيجي تتوسط عمليات ادارة المعرفة (توليد المعرفة وتخزين المعرفة وتوزيع المعرفة وتطبيق المعرفة) ومؤشرات ادارة الجودة الشاملة .

بنيت هذه الفرضيات استنادا الى دراسة (بركات ، 2007) وبعنوان (واقع تطبيق ابعاد ادارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة) ودراسة (عبد الحافظ واخرون ، 2012) و بعنوان (الاستخدام الأفضل لتطبيقات استقطاب واختيار الموارد البشرية و إثرهما في تلبية مؤشرات إدارة الجودة الشاملة) ودراسة (العبيدي ، د. ت) بعنوان (ادارة الجودة الشاملة:التغيير والتطوير التنظيمي من اجل انجاح المنظمة) ودراسة (العزاوي والجرجري ، 2006) وبعنوان (ادارة الموارد البشرية وامكانية تطبيق الجودة الشاملة دراسة نظرية تحليلية) ودراسة (محمد واخرون ، د. ت) و بعنوان (اثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تنفيذ ادارة الجودة الشاملة :دراسة تطبيقية في معمل سمنت السدة) ودراسة (مناصرية ، 2012) و بعنوان (أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، حاسي مسعود، الجزائر) .

ثالثا: منهج الدراسة :

اتبع الباحث لأغراض هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي ، لان هذا الاسلوب هو الاسلوب الانسب للدراسات الادارية .

المبحث الثاني

اساليب جمع البيانات وتحليلها

اعتمدت الدراسة في اختبار فرضياتها على المنهج الوصفي التحليلي ، وذلك بدراسة العلاقة بين المتغيرات الرئيسية والفرعية من خلال جمع البيانات ذات العلاقة بالكليات المبحوثة وتحليلها ، واعتمد المبحث على محورين تتمثل بأساليب جمع البيانات واساليب التحليل الاحصائي ، وفيما يلي توضيح ذلك :

اولا : أساليب جمع البيانات عن الإطار النظري والميداني : من اجل الحصول على البيانات اللازمة لتحقيق أهداف البحث واختبار فرضياتها ، اعتمد الباحث في تغطية البيانات المطلوبة لتنفيذ الجانب النظري على العديد من المصادر التي تمثلت بالمراجع العلمية من كتب ومجلات ودراسات ورسائل جامعية ذات الصلة ، فضلا عن المصادر التي تم الحصول عليها من شبكة الاتصالات الدولية (الانترنت) . وفيما يخص الجانب الميداني فقد اعتمد الباحث على استمارة الاستبانة في جمع البيانات. ولتوضيح استمارة الاستبانة لابد من بيان وصفها واختبارات صدق الاستبانة وثباتها وذلك من خلال الاتي :

1- وصف استمارة الاستبانة :

وتعد استمارة الاستبانة الأداة الرئيسية في جمع البيانات لذا فقد تم الاهتمام عند صياغتها على مدى قدرتها على تشخيص المتغيرات الرئيسية والفرعية وقياسها . اشتملت استمارة الاستبانة على اربعة اجزاء ، تضمن الجزء الاول منها معلومات تتعلق بالمجيب على استمارة الاستبانة فقد اشتملت على الاتي :

- 1 - القسم :
- 2 - المنصب (المركز الوظيفي) :
- 3 - التحصيل الدراسي :
- 4 - اللقب العلمي :
- 5 - الاختصاص العام :
- 6 - الاختصاص الدقيق :
- 7 - الجنس :
- 8 - مدة الخدمة في الكلية :
- 9 - مدة الخدمة في المنصب الحالي :
- 10 - المشاركة في الدورات التدريبية
- 11 - الخبرة في الجهات الأخرى :
- 12 - العمر
- 13-المشاركة في المؤتمرات .
- 14-الاشراف على طلبة الدراسات العليا.

ويركز الجزء الثاني من الاستمارة على المقاييس الخاصة بعمليات ادارة المعرفة اعتمادا على الاسلوب الوصفي الذي اعده عدد من الباحثين ، اذ تم تناول عمليات ادارة المعرفة من خلال التركيز على توليد المعرفة وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها ، فقد تم وضع (30) سؤالا عن عمليات ادارة المعرفة مقسما بالشكل الاتي: (12) سؤالا عن توليد المعرفة ، (5) اسئلة عن تخزين المعرفة ، (6) اسئلة عن توزيع المعرفة ، (7) اسئلة عن تطبيق المعرفة .

ويركز الجزء الثالث من الاستمارة على المقاييس الخاصة بمجالات التغيير الاستراتيجي ، اذ تم التركيز على الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي والتقانة والموارد البشرية ، فقد تم وضع (22) سؤالا مقسما بالشكل الاتي : (5) اسئلة عن الثقافة التنظيمية ، (5) اسئلة عن الهيكل التنظيمي ، (5) اسئلة عن التقانة ، (6) اسئلة عن الموارد البشرية .

ويركز الجزء الرابع على المقاييس الخاصة بمؤشرات ادارة الجودة الشاملة ، اذ تم التركيز على التحسين المستمر والتركيز على الزبون ودعم الادارة العليا و المشاركة الكاملة للعاملين واتخاذ القرارات بناء على الحقائق والوقائع والتعليم والتدريب ، فقد تم وضع (36) سؤالا مقسما بالشكل الاتي : (8) اسئلة عن التحسين المستمر ، (6) اسئلة عن التركيز على الزبون ، (6) اسئلة عن دعم الادارة العليا ، (5) اسئلة عن المشاركة الكاملة للعاملين ، (5) اسئلة عن اتخاذ القرارات بناء على الحقائق والوقائع .

وفي جميع مقاييس استمارة الاستبانة استخدم مقياس ليكرت الخماسي من عبارة اتفق بشدة والتي اخذت الوزن خمسة صحيح الى عبارة لا اتفق بشدة التي اخذت الوزن واحد صحيحا . وقد اعدت مقاييس الدراسة من خلال المؤشرات التي اوردها الباحثون وطورت اعتمادا على مؤشرات الدراسة في الواقع الميداني وبشترك هذا الاسلوب على متغيرات الدراسة جميعها وتم اعداد استمارة الاستبانة من قبل الباحث. ويوضح الشكل رقم (1-3) المصادر المعتمدة في تصميم استمارة الاستبانة .

الشكل رقم (1-3) المصادر المعتمدة في قياس الاستبانة

المتغير المبحوث	المصادر المعتمدة
توليد المعرفة	(عابر ، 2001: 199) ، (الجنابي ، 2009: 50) ، (العاني ، 2008: 15) ، (الجرجري ، 2006: 23) ، (Benbya, et al ,2004: 201-220) ، (Filed Manual , 2012 :1-82) ، (اوامر ، 2011:

(123) ، (خضر ، 2008 : 419 - 470)		
(نايف ، 2007 : 18) ، (خضر ، 2008 : 419 - 470) (الزیادات ، 2008 : 99) ، (Dalkir ,2005) ، (Oliveira et al , 2006 : 660) ، (Lindvall et al , 2001 : 8-98) ، (Raghu & Vinze , 2007 : 1062- 1079)	تخزين المعرفة	
(محمد ، 2006 : 9) ، (الهييتي ، 2007 : 141) ، (داسي ، 2012 : 166) ، (ال عثمان ، 2013 : 44) ، (Hiekkaranata ,) ، (بالقاضي ، 2008 : 17-78) ، (Lindvall et al , 2001 : 8-98) ، (2009 : 1-48)	توزيع المعرفة	عمليات ادارة المعرفة
(خضر ، 2008 : 419 - 470) ، (المعاضيدي ، 2005 : 62) ، (العلول ، 2011 : 87) ، (M &) ، (Krugler ,2004 : 1-41) (الزطمة ، 2011 : 50-51) ، (Alavi & Leidner , 2001 : 107-136) ، (Oliveira et al ,2006 : 652-667)	تطبيق المعرفة	
(عبدالكريم ، 2009 : 10-11) ، (نبيل ، 2011 : 49-52) ، (منصور ، 2013 : 8) ، (Robbins & Mary) ، (Balogun,2000:2) ، (Kottor ,5) ، (Odr,2011: 3-4) ، (Partners ,2010: 2-3) ، (East) ، (2) ، (العيد ، 2009 : 67 - 68) ، (الزبيدي ومحمد ، 2008 : 919)	الثقافة التنظيمية	
(نبيل ، 2011 : 60) ، (Redear, 18) ، (Balogun,2001: 5) ، (Ivanko ,2013: 94) ، (عاطف ، 2011 : 13) ، (يوسف ، 2006 : 46) ، (الشاهري ، 2006 : 43) ، (العتبيي ، 2005 : 158) ، (ابو رذن ، 2005 : 59) ، (عبدالرحمن ، 2011 : 98) ، (المزوري ، 2010 : 65)	الهيكل التنظيمي	

<p>(عبدالمجيد ، د. ت : 6) ، (Redear , 14-18) ، () عبدالرحمن ، 2011 : 99) ، (المنصور ، 2010 : 96) ، (الشماع وحمود ، 2007 : 194) ، (بو مدين ، 2013 : 68) (القريوتي ، 2009 : 293) ، (العكة ، 2010 : 117) ، (السكارنة ، 2010 : 183) ، (السالم ، 2008 : 96 ، 35)</p>	<p>التقانة</p>	<p>مجالات التغيير الاستراتيجي</p>
<p>(ابو رين ، 2005 : 56-57) ، (عبدالرحمن ، 2011 : 100) ، (عباس ، 2011 : 211-212) ، (عامر ، 2011 : 21) ، (ابو قحف ، 2004 : 272) ، (عبد الكريم ، 2007 : 19) ، (اللوزي ، 2003 : 282) ، (نبيل ، 2011 : 58)</p>	<p>الموارد البشرية</p>	
<p>(الجبوري ، 2008 : 466-467) ، (حمود والشيخ ، 2010 : 31) ، (عقيلي ، 2009 : 129-130) ، Kysilka) ، (الطويل والكوراني ، 2006 : 69) ، (&Medinschi ,244 AL-) ، (Zrekat , 3) ، (Pillai & Vallatharai,38) Chauhan) ، (Goh ,2000: 37-38) ، (Amri,2012,24 (Casas,2011:31,) ، (Kumar , 2005 : 127) ، (, 3</p>	<p>التحسين المستمر</p>	
<p>(بركات ، 2007 : 34) ، (الصرايرة والعساف ، 2008 : 26) ، (حمود والشيخ ، 2010 : 30) ، (Drennan ,) (Siam et al ,2012: 669-670) ، (1999: 7) ، (Fening,2013:3) (Kumar, 2005: 126, ,2008:117-) ، (Goh ,2000: 37-38) (Chauhan,3) (Quality Manual ,2003: 11) ، (Tawissi 118 Kysilka &Medinschi,) ، (Casas ,2011: 23e 243)</p>	<p>التركيز على الزيون</p>	<p>مؤشرات ادارة الجودة الشاملة</p>
<p>(ابو شيخه ، 2009 : 593) ، (عيسى ، 2010 : 160) ، (ارنولد وشابمان ، 2010 : 675) ، (علي ، 2006 : 502) ، (Tawissi ,2008: 77) ، (Mesejane , 2012) ، Kysilka) ، (Quality Manual ,2003: 12) ، (:50 (Casas ,2011: 19) ، (& Medinshi , 243</p>	<p>دعم الادارة العليا</p>	
<p>(الطويل والكوراني ، 2006 : 71) ، (شعبان ، 2009 :</p>		

(26 ، (عيسى ، 2010 : 161) ، (القيسي ، 2011 ، 84 ، 6) ، (باديرو ، 2006 : 81-82) ، (الطائي وقداة (Quality Manual ، 2003 : 21) ، (2008 : 240) ، (Fening et al ,2013,) ، (Duran et al ,2014 : 67) ، (Zrekat,3) ، (Kysilka & Medinschi,244) ،	المشاركة الكاملة للعاملين	
(العتيبي ، 2010 : 29) ، (Goetsch & Davis 2000) ، (الطويل والاغا ، 2010) ، (Casas,2011:) ، (ال علي والموسوي ، 2009 : 203) ، (حمود ، 2007 : 232-233) ، (الطويل والكوراني ، 2006 : 59-89) ، (الدرادكة وآخرون ، 2001 : 17) ، (حمود وفاخوري ، 2001 : 360) ، (الشبلي والنسور ، 2009 : 403-404)	اتخاذ القرارات بناء على الحقائق والوقائع	

الشكل من اعداد الباحث

الجدول رقم (3-3) متغيرات الدراسة الواردة في استمارة الاستبانة

الرموز في المتن	ارقام العناصر في الاستمارة	المتغيرات الفرعية	المتغيرات الرئيسية
X1-x12	1-12	توليد المعرفة	عمليات ادارة المعرفة
X13-x17	13-17	تخزين المعرفة	
X18-x23	18-23	توزيع المعرفة	
X24-x30	24-30	تطبيق المعرفة	
X31-x35	31-35	الثقافة التنظيمية	مجالات التغيير الاستراتيجي
X36-x40	36-40	الهيكل التنظيمي	
X41-x45	41-45	التقانة	
X46-x52	46-52	الموارد البشرية	
X53-x60	53-60	التحسين المستمر	مؤشرات ادارة الجودة الشاملة
X61-x66	61-66	التركيز على الزبون	
X67-x72	67-72	دعم الادارة العليا	
X73-x77	73-77	المشاركة الكاملة للعاملين	

X78-x82	78-82	اتخاذ القرارات بناء على الحقائق والوقائع	
---------	-------	--	--

الجدول من اعداد الباحث

ثانيا: اختبارات صدق الاستبانة وثباتها : لغرض قياس صدق الاستبانة وثباتها قام الباحث بإخضاع الاستبانة الى عدد من الاختبارات قبل توزيعها وبعدها تمثلت بالاتي :

أ - الاختبارات قبل توزيع استمارة الاستبانة :

- **قياس صدق الظاهري :** لغرض التأكد من مقدرة الاستبانة على قياس متغيرات الدراسة فقد اختبر الصدق الظاهري لفقرات الاستبانة بعد اعدادها وعرضها على مجموعة من الخبراء والمختصين في العلوم الادارية ، وللتأكد من صحة الفقرات وملاءمتها لفرضيات الدراسة واهدافها تم استطلاع آرائهم بشأن مقدرة الاستبانة على قياس متغيرات الدراسة ، بما يضمن وضوح فقراتها ودقتها من الناحية العلمية ، وقد نتج عن ذلك ملاحظات تمت مناقشتها واجراء الحذف والتعديل والاضافة عليها وبذلك حصلت الاستبانة على رأي الاكثريه من المحكمين ، ووزعت مرة اخرى على قسم من الاساتذة المختصين والاخذ بآرائهم ومقترحاتهم واجراء التعديلات على ضوء المقترحات كما هو موضح في الملحق رقم (5) .

- **قياس الشمولية :** قيست شمولية استمارة الاستبانة من خلال العديد من الاسئلة على المحكمين عن شمولية الاستبانة وفي ضوء الاسئلة المثارة تمت اضافة عدد من الفقرات ، وحذف عدد من العناصر وتصحيح واستبدال عدد من العبارات بأخرى اكثر ملائمة .

- **قياس ثبات الاستبانة :** تعبيرا عن دقة متغيرات الاستبانة للظاهرة المدروسة عند تكرار الاختبار مع فرد او مجموعة افراد ، قام الباحث بأجراء اختبار اولي لمتغيرات الاستبانة لعينة مؤلفة من (20) فردا من عينة الدراسة (القيادات الادارية في الكليات المبحوثة) في شهر ايار سنة 2016 ، واعيد الاختبار بعد عشرين يوما من الاختبار الاول ، تبين تشابه في اجابات افراد العينة بلغ (85%) وهي نسبة تثبت درجة عالية من ثبات الاستبانة .

ب - اختبارات بعد توزيع استمارة الاستبانة :

- **الحيادية :** تبنى الباحث مسألة على قدر كبير من الاهمية عند توزيع استمارة الاستبانة وتمثلت بعدم مداخله في اجابات افراد مجتمع الدراسة وتأثيره فيها من اجل تحقيق الموضوعية والحيادية والعملية واعطاء الفرصة للتعبير عن الرأي الحقيقي لكل فرد من افراد عينة الدراسة ، وبموجب ذلك فقد منح كل فرد من افراد عينة مجتمع الدراسة فترة كافية ومتساوية للإجابة على الاستبانة ، وامتدت هذه الفترة من 1 / 2 / 2016 الى 10/1 / 2016 في حين ان الباحث قد

انتظر لفترة اطول لعدد من المجيبين رغبة منه في الحصول على كافة الاستثمارات الموزعة بالرغم من ان العملية اخذت مزيدا من الوقت والجهد من خلال مراجعة افراد عينة الدراسة في مواقع عملهم ووجودهم لعدة مرات .

- **الاتساق الداخلي** : لغرض اختبار صدق محتوى الاستبانة فقد قام الباحث باختبار الاتساق الداخلي بين متغيرات الدراسة ، اذ تعبر قيم الارتباط عن مدى مصداقية تلك الفقرة للمتغيرات الرئيسية والفرعية وكانت نتائج الاتساق الداخلي الموضحة في الملحق (4) وكما يأتي :

الاتساق الداخلي لمتغيرات عمليات ادارة المعرفة :

الاتساق الداخلي لمتغيرات توليد المعرفة : تشير مصفوفة الارتباط الخاصة بالمتغيرات الخاصة بتوليد المعرفة والمبينة في الجدول رقم (1) ملحق رقم (3) الى وجود عدد كبير جدا من علاقات الارتباط المعنوية والموجبة وتحت مستوى (0. 01) مما يدل على وجود الاتساق الداخلي بين المتغيرات ومما يشير الى امكانية قياس هذه الفقرات للبعد المذكور على الرغم من وجود عدد قليل جدا من علاقات الارتباط غير المعنوية .

الاتساق الداخلي لمتغيرات تخزين المعرفة : تشير مصفوفة الارتباط الخاصة بالمتغيرات الخاصة بتخزين المعرفة والمبينة في الجدول رقم (2) ملحق رقم (3) الى ان جميع علاقات الارتباط معنوية وموجبة وتحت مستوى (0. 01) مما يدل على وجود الاتساق الداخلي بين المتغيرات ومما يشير الى امكانية قياس هذه الفقرات للبعد المذكور .

الاتساق الداخلي لمتغيرات توزيع المعرفة : تشير مصفوفة الارتباط الخاصة بالمتغيرات الخاصة بتوزيع المعرفة والمبينة في الجدول رقم (3) ملحق رقم (3) الى ان جميع علاقات الارتباط معنوية موجبة وتحت مستوى (0. 01) مما يدل على وجود الاتساق الداخلي بين المتغيرات ومما يشير الى امكانية قياس هذه الفقرات للبعد المذكور .

الاتساق الداخلي لمتغيرات تطبيق المعرفة : تشير مصفوفة الارتباط الخاصة بالمتغيرات الخاصة بتطبيق المعرفة والمبينة في الجدول رقم (4) ملحق رقم (3) الى ان جميع علاقات الارتباط معنوية وموجبة وتحت مستوى (0. 01) مما يدل على وجود الاتساق الداخلي بين المتغيرات ومما يشير الى امكانية قياس هذه الفقرات للبعد المذكور .

الاتساق الداخلي لمتغيرات مجالات التغيير الاستراتيجي :

الاتساق الداخلي لمتغيرات الثقافة التنظيمية : تشير مصفوفة الارتباط الخاصة بالمتغيرات الخاصة بالثقافة التنظيمية والمبينة في الجدول رقم (5) ملحق رقم (3) الى ان جميع علاقات الارتباط معنوية وموجبة وتحت مستوى (0. 01) مما يدل على وجود الاتساق الداخلي بين المتغيرات ومما يشير الى امكانية قياس هذه الفقرات للبعد المذكور .

الاتساق الداخلي لمتغيرات الهيكل التنظيمي: تشير مصفوفة الارتباط الخاصة بالمتغيرات الخاصة بالهيكل التنظيمي والمبينة في الجدول رقم (6) ملحق رقم (3) الى ان جميع علاقات الارتباط معنوية وموجبة وتحت مستوى (0. 01) مما يدل على وجود الاتساق الداخلي بين المتغيرات ومما يشير الى امكانية قياس هذه الفقرات للبعد المذكور .

الاتساق الداخلي لمتغيرات التقانة: تشير مصفوفة الارتباط الخاصة بالمتغيرات الخاصة بالتقانة والمبينة في الجدول رقم (7) ملحق رقم (3) الى ان جميع علاقات الارتباط معنوية وموجبة وتحت مستوى (0. 01) مما يدل على وجود الاتساق الداخلي بين المتغيرات ومما يشير الى امكانية قياس هذه الفقرات للبعد المذكور .

الاتساق الداخلي لمتغيرات الموارد البشرية: تشير مصفوفة الارتباط الخاصة بالمتغيرات الخاصة بالموارد البشرية والمبينة في الجدول رقم (8) ملحق رقم (3) الى ان جميع علاقات الارتباط معنوية وموجبة وتحت مستوى (0. 01) مما يدل على وجود الاتساق الداخلي بين المتغيرات ومما يشير الى امكانية قياس هذه الفقرات للبعد المذكور .

الاتساق الداخلي لمتغيرات مؤشرات ادارة الجودة الشاملة :

الاتساق الداخلي لمتغيرات التحسين المستمر : تشير مصفوفة الارتباط الخاصة بالمتغيرات الخاصة بالتحسين المستمر والمبينة في الجدول رقم (9) ملحق رقم (3) الى ان جميع علاقات الارتباط معنوية وموجبة وتحت مستوى (0. 01) مما يدل على وجود الاتساق الداخلي بين المتغيرات ومما يشير الى امكانية قياس هذه الفقرات للبعد المذكور .

الاتساق الداخلي لمتغيرات التركيز على الزبون : تشير مصفوفة الارتباط الخاصة بالمتغيرات الخاصة بالتركيز على الزبون والمبينة في الجدول رقم (10) ملحق رقم (3) الى ان جميع علاقات الارتباط معنوية وموجبة وتحت مستوى (0. 01) مما يدل على وجود الاتساق الداخلي بين المتغيرات ومما يشير الى امكانية قياس هذه الفقرات للبعد المذكور .

الاتساق الداخلي لمتغيرات دعم الادارة العليا : تشير مصفوفة الارتباط الخاصة بالمتغيرات الخاصة بدعم الادارة العليا والمبينة في الجدول رقم (11) ملحق رقم (3) الى ان جميع علاقات الارتباط معنوية وموجبة وتحت مستوى (0. 01) مما يدل على وجود الاتساق الداخلي بين المتغيرات ومما يشير الى امكانية قياس هذه الفقرات للبعد المذكور .

الاتساق الداخلي لمتغيرات المشاركة الكاملة للعاملين : تشير مصفوفة الارتباط الخاصة بالمتغيرات الخاصة بالمشاركة الكاملة للعاملين والمبينة في الجدول رقم (12) (ملحق رقم 3) الى ان جميع علاقات الارتباط معنوية وموجبة وتحت مستوى (0.01) مما يدل على وجود الاتساق الداخلي بين المتغيرات ومما يشير الى امكانية قياس هذه الفقرات للبعد المذكور. الاتساق الداخلي لمتغيرات اتخاذ القرارات بناء على الحقائق والوقائع : تشير مصفوفة الارتباط الخاصة بالمتغيرات الخاصة باتخاذ القرارات بناء على الحقائق والوقائع والمبينة في الجدول رقم (13) ملحق رقم (3) الى ان جميع علاقات الارتباط معنوية وموجبة وتحت مستوى (0.01) مما يدل على وجود الاتساق الداخلي بين المتغيرات ومما يشير الى امكانية قياس هذه الفقرات للبعد المذكور.

- ثالثا: اساليب التحليل الاحصائي : استنادا الى طبيعة توجهات اهداف الدراسة ومضامين فرضياتها فقد اعتمد البحث على مجموعة من الادوات الاحصائية تتمثل بالاتي :-
- 1- التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وذلك لاستخدامها في وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها .
 - 2- معامل الارتباط البسيط : استخدم في تحديد درجة واتجاه العلاقة بين المتغيرين ، وقد استخدم في تحديد الاتساق الداخلي لعمليات ادارة المعرفة ومؤشرات ادارة الجودة الشاملة ومجالات التغيير الاستراتيجي .
 - 3- معامل الارتباط المتعدد : استخدم في تحديد قوة العلاقة بين مجموعة من متغيرات المستقلة ومتغيرات التابعة .
 - 4- الانحدار المتعدد : استخدم في قياس التأثير المعنوي للمتغيرات المستقلة في المتغير المعتمد .
 - 5- الانحدار المتدرج :
 - 6- اختبار F : للتحقيق من معنوية التأثير للعينة بأكملها .
 - 7- اختبار T : لإظهار فعالية كل متغير والتحقق من معنوية علاقة التأثير بين المتغيرات .

وقد تم استخدام البرنامج الاحصائي (SPSS:V. 15) في ايجاد الاوساط الحسابية والتوزيعات التكرارية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية والارتباط والانحدار وقيم (F, T)

المبحث الثالث

وصف وتشخيص مجتمع وعينة الدراسة

يعرض هذا المبحث وصفا لمجتمع الدراسة وفق اربعة محاور متمثلة وصف الكليات المبحوثة ومسوغات اختيار جامعة صلاح الدين - اربيل وحدود الدراسة وصف الافراد المبحوثين . وفيما يلي توضيح ذلك :

اولا: وصف الكليات المبحوثة : قبل الخوض في الكليات المبحوثة لابد الاشارة الى جامعة صلاح الدين بشيء من الايجاز . حيث ان جامعة صلاح الدين تقع في مدينة اربيل في دولة العراق . الجامعة تعتبر من الجامعات العريقة في العراق ومن اكبر جامعات اقليم كردستان من حيث عدد الاساتذة وعدد الطلاب . تم تأسيس الجامعة سنة 1968-1969 ، حيث كانت بداية التأسيس تتكون من ثلاثة كليات وهي (كلية العلوم وكلية الهندسة وكلية الزراعة) . وكانت مقر الجامعة في محافظة السليمانية . حيث كانت الجامعة تتكون من الكليات العلمية والانسانية اذ تم تأسيس جامعة جديدة باسم جامعة اربيل الطبية وتم الحاق جميع الكليات الطبية بالجامعة الاخيرة وتم تخرج الدورة (35) في السنة الدراسية 2015-2016 للجامعة بشكل عام . الجامعة تتألف من (11) كلية. وتتكون الجامعة من (25062) طالبا وطالبة في السنة الدراسية 2015-2016 حيث (11542) من الذكور ، و (13520) من الاناث .

وان عدد الخريجين في السنة الدراسية اعلاه اكثر من (5000) . ومن ضمن التخطيط يتم استقبال اكثر من (5000) طالبا وطالبة . وللجامعة (150) طلبة دكتوراه و(200) طلبة ماجستير يدرسون في خارج الاقليم . وللجامعة علاقات مع الجامعات الاخرى . وفي الجامعة كوادر علمية متخصصة من الالقاب العلمية الرفيعة . في السنة الدراسية اعلاه تم تغيير الالقاب العلمية ل (11) من اللقب العلمي استاذ مساعد الى اللقب العلمي استاذ . و(45) من اللقب العلمي مدرس الى اللقب العلمي استاذ مساعد و (35) من اللقب العلمي مدرس مساعد الى اللقب العلمي مدرس .

وفي الجامعة توجد الدراسات المسائية في عدد من الكليات وتم تخريج دورات متعدده في هذا المجال . والجدول الاتي يبين تعريف مبسط وعدد الاستثمارات الموزعة والمستلمة للكليات المبحوثة في جامعة صلاح الدين .

الجدول رقم (2-3) تعريف مبسط وعدد الاستثمارات الموزعة والمستلمة للكليات المبحوثة في جامعة صلاح الدين .

ت	اسم الكلية	تاريخ تأسيس الكلية	عدد اقسام الكلية	عدد تدريسيي الكلية	عدد دورات التخرج	الاستثمارات الموزعة	الاستثمارات المستلمة	نسبة الاستجابة %
1	العلوم	1968	7	342	43	15	10	66.66
2	الهندسة	1968	8	226	43	16	12	75
3	الآداب	1971	8	237	41	18	5	77.27
4	اللغات	2005	7	143	7	15	9	60
5	الزراعة	1968	8	277	43	16	8	50
6	الادارة والاقتصاد	1976	6	174	34	14	12	85.71
7	التربية	1976	9	255	34	17	12	70.58
8	القانون والعلوم السياسية	1985	2	150	25	6	5	83.33
9	التربية الرياضية	1998	3	76	14	5	4	80
10	تربية الاساس	2000	6	139	12	14	12	71.85
11	العلوم الاسلامية	2002	3	59	10	8	8	100
	المجموع	----	67	2078	----	144	97	67.36

- الجدول من اعداد الباحث

ثانيا: مسوغات اختيار جامعة صلاح الدين : وتعود اسباب اختيار الباحث لجامعة صلاح الدين الى جملة من الاسباب وهي الاتي :

- 1- تمتلك اغلب الكليات مكاتب استشارية ، مما يساهم في التمويل الذاتي للكلية من خلال تقديم خدماتها الى مختلف شرائح المجتمع والشركات التجارية الخاصة والشركات الصناعية الخاصة .
- 2- تتعامل الجامعة مع الشركات المختلفة وفي مجالات وتخصصات متعددة لحل مشاكل الشركات الخاصة وتقديم دراسات الجدوى الاقتصادية لتلك الشركات ، حيث رخصت الجامعة رسميا لهذا الامر .
- 3- تمتلك الجامعة مراكز خاصة للتحليلات المرضية لشرائح المجتمع المختلفة .
- 4- تمتلك الجامعة حقول زراعية ومواقع لتربية الحيوانات حيث تتعامل مع المزارعين .
- 5- تتعامل الجامعة مع التعليم المتوازي والدراسات الخاصة وللدراسات الاولية والدراسات العليا .
- 6- قدم تأسيس اغلب الكليات المبحوثة .
- 7- حادثة تأسيس بعض الكليات مثل كلية تربية الاساس .
- 8- بعض الكليات ذات التخصصات الانسانية مثل كليات الآداب والسياسة .
- 9- بعض الكليات ذات التخصصات العلمية مثل كليات العلوم والهندسة والزراعة .
- 10- بعض الكليات تضم تخصصات علمية وانسانية مثل كلية التربية وكلية تربية الاساس والادارة والاقتصاد .
- 11- اعتماد الجامعة على التقنيات الحديثة .
- 12- وجود عادات وتقاليد مختلفة في الجامعة .
- 13- اعتماد الجامعة على خبرات ومعارف الجامعات الاخرى مثل جامعة الموصل وجامعة بغداد .
- 14- تطبيق الجامعة ضمان الجودة حديثا .
- 15- اعتماد الجامعة على هيكل التنظيمي الجديد .
- 16- انها تشكل المنظمة التعليمية الاكبر ضمن محافظة اربيل - العراق .
- 17- تشهد نموا متزايدا في الجانب الكمي والنوعي .
- 18- امكانية اختبار متغيرات الدراسة في الجامعة بشكل ادق من غيرها من المنظمات لما يمتلكه العاملون فيها من مستويات تعليمية متنوعة تتناسب واهداف الدراسة الحالية .
- 19- تمنح كل الكليات اكثر من شهادة (بكالوريوس وماجستير ودكتوراه) .
- 20- تمتلك علاقات التعاون مع بعض الجامعات العالمية المتطورة .

ثالثا: حدود الدراسة : يمكن تقسيم حدود الدراسة الى الاتي :

- 1- الحدود الزمانية : امتدت الحدود الزمانية للدراسة للفترة من (2014/8/25) ولغاية (2017/6/25) .

- 2- الحدود المكانية : تتمثل الحدود المكانية للدراسة بالكليات التي تم تطبيق الدراسة عليها في جامعة صلاح الدين -اربيل.
- 3- الحدود البشرية : تتمثل بالقيادات الادارية (العمداء ومعاوني العمداء ورؤساء الاقسام العلمية ومقرري الاقسام العلمية) في الكليات المبحوثة .
- 4- الحدود الموضوعية : تتمثل بالموضوعات ادارة المعرفة وعملياتها ، والتغيير الاستراتيجي ومجالاتها ، وادارة الجودة الشاملة ومؤشراتها .

رابعا: وصف الافراد المبحوثين : انسجاما مع توجهات الدراسة قام الباحث بتوزيع استمارة الاستبيان على الافراد المبحوثين وهم القيادات الادارية (العمداء ومعاوني العمداء ورؤساء الاقسام العلمية ومقرري الاقسام العلمية) . ويوضح الجدول (2-3) وصف الافراد المبحوثين وفيما يلي توضيح ذلك :

1 - المنصب (المركز الوظيفي) : يشير الجدول (2-3) الى ان نسبة (46. 39 %) من المبحوثين هم من رؤساء الاقسام العلمية . ونسبة (41. 23 %) من المبحوثين هم من مقرري الاقسام العلمية . ونسبة (8. 24 %) من المبحوثين هم من معاوني العمداء ونسبة (4. 12 %) هم العمداء . وهذا يدل على ان غالبية رؤساء الاقسام في الجامعة من ضمن المبحوثين وبنسبة (67. 16 %) . وان غالبية معاوني العمداء من ضمن المبحوثين وبنسبة (72. 72 %) من المبحوثين وكذلك غالبية مقرري الاقسام العلمية هم من ضمن المبحوثين ، وهذا مؤشر جيد .

2 - التحصيل الدراسي :يعد التحصيل الدراسي احد المؤشرات البالغة الاهمية في مجال الاختيار لشغل الوظائف التي تنعكس على نحو كبير على اسلوب التعامل مع استمارة الاستبانة وفهم مكوناتها والتعامل معها على نحو صحيح و يلاحظ من خلال الجدول ادناه ان اكثر من نصف المبحوثين هم يحملون مؤهلات اكااديمية عليا وبنسبة (51. 54 %) من شهادة الدكتوراه . و ما يقارب النصف يحملون شهادة الماجستير وبنسبة (48. 45 %) ، وهذا ما يؤكد حرص ادارة الجامعة على اناطة مسؤوليات القيادات الادارية لحاملي شهادة الدكتوراه مما يؤثر ايجابا على اداء الكلية و بالأخص فيما يتعلق بعمليات ادارة المعرفة ومجالات التغيير الاستراتيجي ومؤشرات ادارة الجودة الشاملة .

اذ ان لذلك الاثر الواضح في بناء تصورات علمية عن اعمالهم وواقع جامعتهم واتخاذ القرارات الصائبة فيما يخص جودة الخدمات التعليمية . ويشير ايضا الى ان الكليات المبحوثة قد عملت جاهدة على استقطاب الافراد ذوي التأهيل العلمي العالي للارتقاء بهذه الجامعة نحو مستقبل افضل وتحقيق اهدافها في البقاء والنمو .

3 - اللقب العلمي : يستدل من معطيات الجدول (2-3) ان (27.83 %) من المبحوثين هم من حملة اللقب العلمي (استاذ مساعد) . في حين كانت اقل نسبة (03.1 %) من المبحوثين هم الذين لا يحملون اللقب العلمي وهي نسبة قليلة جدا ، وهذا يتفق مع الفقرة السابقة في حرص الجامعة على اناطة المسؤولية لذوي الخبرة والمعرفة .

4 - الجنس : يتضح من الجدول (2) ان نسبة (56.85 %) من المبحوثين هم من الذكور ، ونسبة (43.14 %) من الاناث . اي ان الغالبية العظمى من القيادات الادارية للكليات المبحوثة هم من فئة الذكور .

5 - مدة الخدمة في الكلية : تعد مدة الخدمة في الجامعة احد مؤشرات الضرورية لتراكم الخبرة والمعرفة ولا سيما بالنسبة الى القيادات الادارية و يلاحظ من الجدول (2-3) ان نسبة (29.89 %) من المبحوثين لهم خدمة في الكلية ما بين (6-10) سنة وهذا يعني ان الكليات المبحوثة تقوم بتعيين افراد جدد ، ونسبة (47.24 %) من المبحوثين لهم خدمة في الكلية ما بين (11-15) سنة . ونسبة (58.19 %) من المبحوثين لهم خدمة في الكلية من الفئة (16-20) سنة . ونسبة (35.11 %) هم فئة (21-25) سنة و نسبة (30.10 %) من فئة (26 سنة فأكثر) وان اقل نسبة كانت عند الفئة الاولى وهي (4.125 %) من ضمن الفئة (1-5) سنوات . وهذه النسب جيدة مما يؤشر على تراكم المعرفي عند اغلب المبحوثين وانهم اصحاب الخبرات .

6 - مدة الخدمة في المنصب الحالي : يشير الجدول (2-3) الى ان نسبة (75.65 %) من المبحوثين لهم خدمة (1-4) سنوات في منصبهم الحالي . وان اقل نسبة كانت (4.125 %) للفئتين (9-12) و (13-16) سنة . وهذه النسب تشير الى ان ادارة الجامعة تقوم بتغيير المناصب الادارية بعد مرور اربعة سنوات من استلام المنصب وذلك لتتماشى مع سياسة التغيير والتحسين المستمر .

7 - المشاركة في الدورات التدريبية : يلاحظ من الجدول ادناه ان نسبة (59.86 %) من الافراد المبحوثين شاركوا في الدورات التدريبية ، ، وان نسبة (40.13 %) من المبحوثين لم يشاركوا في الدورات التدريبية . اي ان الغالبية العظمى من الافراد المبحوثين شاركوا في الدورات التدريبية وهذا يدل على الدراية والخبرة في مجال تخصصهم و بالخاص ما يتعلق الامر بالتعليم والتدريب كإحدى مؤشرات ادارة الجودة الشاملة .

8 - الخبرة في الجهات الاخرى : يبين من الجدول رقم (3-2) ان نسبة (45.365%) من المبحوثين لهم الخبرة في جهات اخرى . ونسبة (54.63%) من المبحوثين ليس لديهم خبرة في جهات اخرى . وهذا ايضا مؤشر جيد وذلك لان ما يقارب النصف من المبحوثين اصحاب خبرات متراكمة تستفاد منها الكليات المبحوثة مما يدل على وجود المعرفة الضمنية في الكليات المبحوثة ومدى ملاحظاتهم ثقافات تنظيمية متعددة من جهات اخرى وانهم موارد بشرية مؤهلين .

9 - العمر : يعطي مؤشر العمر دلالات مهمة على النضج والدراية بالعمل وينظر من خلال الجدول ادناه ان اعلى نسبة للعمر كانت عند الفئة (41-50) سنة وهي (34.02%) ، وان اقل نسبة كانت عند الفئة (61 سنة فاكثر) ، حيث كانت النسبة (2.065%) . وهذا يدل على ان اكثر من الثلث من الافراد المبحوثين هم من الفئات العمرية الجيدة ، حيث انهم ليسوا من الاعمار الصغيرة ولا الكبيرة جدا .

10 - المشاركة في المؤتمرات : يلاحظ من الجدول ادناه ان اغلب الافراد المبحوثين شاركوا في المؤتمرات العلمية وبنسبة (16.72%) . وهذا ايضا يدل على انه مؤشر جيد .

10- الاشراف على طلبة الدراسات العليا : يبين من الجدول ان نسبة (35.05%) من الافراد المبحوثين يشرفون على طلبة الدراسات العليا (ماجستير ودكتوراه) . وهذا مؤشر جيد ، حيث ان اكثر من ثلث المبحوثين يشرفون على طلبة الدراسات العليا . اي انهم اصحاب المشاريع الكبيرة في الكليات المبحوثة .

الجدول رقم (3-3) وصف الافراد المبحوثين في كليات قيد البحث

المنصب (المركز الوظيفي)							
العمداء		معاوني العمداء		رؤساء الاقسام		مقرري الاقسام	
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد
12.4	4	24.8	8	39.46	45	23.41	40
التحصيل الدراسي							
دكتوراه				ماجستير			
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد
54.51	50	45.48	47				

اللقب العلمي											
استاذ		استاذ مساعد		مدرس		مدرس مساعد		دون			
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد
18.6	6	.27	27	.26	26	.38	37	03.1	1		
		83		80		14					
الجنس											
انثى						ذكر					
%		العدد		%		العدد		%		العدد	
43.14		14		56.85		83					
مدة الخدمة في الكلية											
26 فأكثر		25-21		20-16		15-11		10-6		5-1	
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد
.10	10	.11	11	.19	19	.24	24	.29	29	.4	4
30		34		58		47		89		12	
مدة الخدمة في المنصب الحالي											
17 فأكثر		16-13		12-9		8-5		4-1		اقل من سنة	
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد
.5	5	.4	4	.4	4	.13	13	.65	64	.7	7
15		12		12		40		97		21	
المشاركة في الدورات التدريبية											
لا توجد						توجد					
%		العدد		%		العدد		%		العدد	
40.13		13		59.86		84					
الخبرة في الجهات الاخرى											
لا توجد						توجد					
%		العدد		%		العدد		%		العدد	
63.54		53		36.45		44					
العمر											

61 فأكثر		60-51		50-41		40-31		30-20	
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد
06 .2	2	.18	18	.34	33	.32	32	.12	12
		55		02		98		37	
المشاركة في المؤتمرات									
لا توجد					توجد				
%		العدد		%		العدد			
83 .27		27		16 .72		70			
الإشراف على طلبة الدراسات العليا									
لا توجد					توجد				
%		العدد		%		العدد			
94 .64		63		05 .35		34			

الجدول من اعداد الباحث

الفصل الرابع

الجانب الميداني

بهدف التعرف على وصف وتشخيص متغيرات الدراسة والتعرف على علاقة وتأثير عمليات ادارة المعرفة في مؤشرات ادارة الجودة الشاملة، وكذا علاقة وتأثير مجالات التغيير الاستراتيجي في مؤشرات ادارة الجودة الشاملة، وكذلك علاقة وتأثير عمليات ادارة المعرفة في مجالات التغيير الاستراتيجي ودور توسيط مجالات التغيير الاستراتيجي في العلاقة ما بين عمليات ادارة المعرفة ومؤشرات ادارة الجودة الشاملة خصص هذا الفصل للتحقق في مدى تطبيق الانموذج الافتراضي للدراسة، واعتمد الباحث لهذا الغرض على مجموعة من الادوات التحليلية نذكرها تباعا بحسب مواقع استخدامها. ونظرا لكثرة العلاقات والتأثير بين متغيرات الدراسة ارتأينا ان نضع كل علاقة وتأثير في مبحث واحد. وفي الجانب التطبيقي من هذه الاطروحة سيتم اعتماد مستوى الدلالة المعنوية (0.05) لغرض اجراء الاختبارات الاحصائية المطلوبة (اختبار معامل الارتباط، اختبار الانحدار، اختبار t، اختبار f) لكونه مستوى المعنوية المتناول في اغلب الدراسات.

ويتضمن هذا الفصل خمسة مباحث وكما يأتي :

المبحث الاول : وصف وتشخيص متغيرات الدراسة

المبحث الثاني:العلاقة والتأثير بين عمليات ادارة المعرفة ومؤشرات ادارة الجودة الشاملة .

المبحث الثالث: العلاقة والتأثير بين مجالات التغيير الاستراتيجي ومؤشرات ادارة الجودة الشاملة

المبحث الرابع : العلاقة والتأثير بين مجالات التغيير الاستراتيجي ومؤشرات ادارة الجودة الشاملة

المبحث الخامس :دور توسيط مجالات التغيير الاستراتيجي في العلاقة ما بين عمليات ادارة المعرفة ومؤشرات ادارة الجودة الشاملة

المبحث الاول

وصف و تشخيص متغيرات الدراسة

يتناول هذا المبحث تحليلا شموليا لاستجابة عينة الدراسة لمتغيراتها من اجل تحقيق مؤشرات ادارة الجودة الشاملة في كليات جامعة صلاح الدين وتبيان عمليات ادارة المعرفة ومجالات التغيير الاستراتيجي المؤثرة في تحقيق مؤشرات ادارة الجودة الشاملة من خلال تحليل استجابة افراد العينة للمتغيرات المتعلقة بهذا الموضوع ، واجري التحليل من خلال استخدام التوزيع التكراري لاستجابة عينة الدراسة والتوزيع النسبي والوسط الحسابي والانحراف المعياري من اجل تحديد استجابة افراد العينة لواقع المتغيرات المتعلقة بتحقيق ادارة الجودة الشاملة ويتناول هذا المبحث ثلاثة محاور والمتمثلة بالاتي :

اولا: وصف وتشخيص عمليات ادارة المعرفة .

ثانيا: وصف وتشخيص مجالات التغيير الاستراتيجي .

ثالثا: وصف وتشخيص مؤشرات ادارة الجودة الشاملة .

اولا: وصف وتشخيص عمليات ادارة المعرفة : يتناول هذا المحور وصف وتشخيص عمليات ادارة المعرفة متضمنا العمليات التي تم اشارتها في الفصل الثاني من الجانب النظري والمتمثلة بتوليد المعرفة وتخزينها وتوزيعها واخيرا تطبيقها وتتمثل متغيراتها ب (x_1-x_{30}) وفيما يلي توضيح ذلك :

أ - وصف وتشخيص توليد المعرفة : وتركزت متغيراتها ب (x_1-x_{12}) و يلاحظ من الجدول رقم (1) الملحق رقم (4) ان نسبة (3.76%) من المبحوثين يتفقون على ان هناك قناعة لدى ادارة الكلية بأهمية المعرفة في تحويل الكلية الى منظمة معرفية . وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا المتغير (3.8247) و (0.88988) على التوالي . وان نسبة (2.74%) من المبحوثين يرون على ان ادارة الكلية تستخدم المعرفة التي تمتلكها في أحداث التغيير . وبلغ

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا المتغير (3. 7629) و (0. 77424) على التوالي .
ونسبة (68%) من المبحوثين يؤكدون على ان ادارة الكلية تترك بأهمية التنافس في توليد
المعرفة . وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (3. 6804) و (0. 90768)
على التوالي .

وان نسبة (51. 6%) من المبحوثين يبينون على ان ادارة الكلية تهيئ المناخ المناسب
لتوليد المعرفة . وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا المتغير(3. 4948) و (0. 90282)
على التوالي . وان نسبة (51. 6%) من المبحوثين يشيرون الى ان ادارة الكلية تهيئ
المناخ المناسب لتشجيع الابداع والابتكار . وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير
(5. 4639) و(1. 02125) على التوالي . وان (48. 5%) من المبحوثين يتفقون على
ان ادارة الكلية تعمل باستمرار على دعم المبدعين من صناع المعرفة . وبلغ الوسط الحسابي
والانحراف المعياري لهذا المتغير(3. 2887) و(1. 02020) على التوالي

وان نسبة (50. 5%) من المبحوثين يلاحظون على ان ادارة الكلية تعمل على تنمية
روح الابداع لدى التدريسيين عن طريق تشجيع انجازاتهم المميزة . وبلغ الوسط الحسابي
والانحراف المعياري لهذا المتغير(3. 4433) و(1. 08943) على التوالي . وان نسبة (52. 5%)
من المبحوثين يتفقون على ان ادارة الكلية تتخذ قراراتها بمشاركة العاملين ذوي الكفاءة .
وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير(8. 4536) و(1. 02083) على التوالي .
وان نسبة (67%) من المبحوثين يبينون على ان ادارة الكلية تعتمد على انجاز الاعمال عن طريق
فرق العمل . وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا المتغير(3. 7010) و(0. 86801)
على التوالي .

وان نسبة (48. 5%) من المبحوثين يشيرون الى ان ادارة الكلية تقوم بتوفير تقانات
الاتصالات والمعلومات كأساس لتوليد المعرفة . وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا
المتغير(3. 2165) و(1. 08231) على التوالي . وان (44. 4%) من المبحوثين يتفقون على
ان ادارة الكلية تستخدم التنسيق والتعاون العلمي مع الكليات الرائدة والاستفادة من تجاربها في ذات
الاختصاص . وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (11. 2371) و(1. 1192)
على التوالي . وان نسبة (61%) من المبحوثين يتفقون على انه تمتلك ادارة الكلية
ملاكات مؤهلة ومدربة لأجراء التجارب والابحاث العلمية . وبلغ الوسط الحسابي والانحراف
المعياري لهذا المتغير(3. 6082) و(0. 98485) على التوالي .

استنادا على ما تقدم يتبين للباحث بان اغلب عمليات توليد المعرفة متوفرة في الكليات المبحوثة باستثناء المتغيرات (x6) و (x10) و (x11) كانت متوفرة بنسبة اقل من (50%) والتمثلة بأن تعمل ادارة الكلية باستمرار على دعم المبدعين من صناع المعرفة . و تقوم ادارة الكلية بتوفير تقانات الاتصالات والمعلومات كأساس لتوليد المعرفة . و تستخدم ادارة الكلية التنسيق والتعاون العلمي مع الكليات الرائدة والاستفادة من تجاربها في ذات الاختصاص .

ب - وصف وتشخيص تخزين المعرفة : وركزت متغيراتها ب (x13-x17) و يلاحظ من الجدول رقم (1) الملحق رقم (4) ان نسبة (3.44 %) من المبحوثين يتفقون على ان الكلية تعتمد في خزن المعرفة على أسلوب قواعد البيانات . وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (x13)(3.2062) و(0.97829) على التوالي . وان نسبة (3.44 %) من المبحوثين يشيرون الى ان الكلية تتخذ من الكراسات والتقارير العلمية وسيلة لخزن المعرفة . وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا المتغير (3.2474) و(0.89012) على التوالي .

وان نسبة (2.39 %) من المبحوثين يبينون على انه تمتلك الكلية التقنيات اللازمة لخزن المعرفة . وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا المتغير (3.0619) و(0.01873) على التوالي . وان نسبة (4.45 %) من المبحوثين يرون على ان تدرس الكلية ما يتوجب خزنه من المعرفة بناء على تحليل منفعتها واهميتها . وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (x16)(3.2680) و(0.94114) على التوالي . وان نسبة (2.42 %) من المبحوثين يتفقون على ان ادارة الكلية تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بفاعلية . وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا المتغير (3.1237) و(0.10168) على التوالي .

استنادا على ما تقدم يبين للباحث بأن جميع عمليات تخزين المعرفة متوفرة بنسبة قليلة استنادا على اجابات المبحوثين.

ت - وصف وتشخيص توزيع المعرفة : وركزت متغيراتها ب (x18-x23) و يلاحظ من الجدول رقم (1) الملحق رقم (4) ان نسبة (5.52 %) من المبحوثين يتفقون على ان ادارة الكلية تهتم بالعلاقات المتبادلة بين العاملين من خلال تكوين فرق العمل في ضوء توزيع المعرفة . وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا المتغير (3.4639) و(0.85467) على التوالي . وان نسبة (5.50 %) من المبحوثين يؤكدون على ان تجري عملية توزيع المعرفة ونشرها في الكلية عن طريق التعليم والبرامج التدريبية . وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير

(x19) (3. 2887) و(0. 93496) على التوالي . وان نسبة (2.38 %) من المبحوثين يرون بأنه تجري عملية توزيع المعرفة ونشرها في الكلية عن طريق النظم المسندة بالمعرفة المؤقتة . وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا المتغير (3. 2577) و(0. 76755) على التوالي .

وان نسبة (1.39 %) من المبحوثين يرون بأنه تجري عملية توزيع المعرفة ونشرها في الكلية عن طريق شبكات الاعمال الخبيرة . وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا المتغير (3. 2474) و(0. 91322) على التوالي . وان (4.44 %) من المبحوثين يتفقون على ان ادارة الكلية تعتمد على التقنيات الحديثة في توزيع المعرفة . وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (x22) (3. 1753) و(1. 08982) على التوالي . وان نسبة (5.51 %) من المبحوثين يؤكدون على ان يتم توزيع المعرفة بين العاملين من اجل تحسين ادائهم . وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا المتغير (3. 3608) و(1. 01227) على التوالي .

استنادا على ما تقدم يلاحظ الباحث بأن نصف عمليات توزيع المعرفة متوفرة ونصفها غير متوفرة ، حيث كانت نسب المئوية لنصف من المتغيرات المتعلقة بتوزيع المعرفة قليلة وفق اجابات المبحوثين .

ث - وصف وتشخيص تطبيق المعرفة : وتركزت متغيراتها ب (x24-x30) و يلاحظ من الجدول رقم (1) الملحق رقم (4) ان نسبة (8.59 %) من المبحوثين يتفقون على انه تهتم الكلية باستغلال طاقاتها المعرفية في انشطتها . وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا المتغير (3. 5876) و(0. 87503) على التوالي . وان (4.48 %) من المبحوثين يرون بأنه تهتم الكلية بتطبيق المعرفة في الوقت المناسب . وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (x25) (3. 4330) و(0. 88867) على التوالي . وان نسبة (8.60 %) من المبحوثين يشيرون الى ان القيادات الادارية تلجأ الى تطبيق افكارهم بشكل عملي . وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا المتغير (3. 5464) و(0. 91311) على التوالي .

وان (1.38 %) من المستجيبين يبينون بان الكلية تعمل على تطبيق نتائج البحوث والدراسات والابتكارات الحديثة في مختلف مجالات نشاطاتها . وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا المتغير (3. 0412) و(1. 07933) على التوالي . وان نسبة (4.48 %) من المبحوثين يلاحظون بأنه تستخدم الكلية تقنيات تعليمية معاصرة عند تطبيق المعرفة . وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (x28) (3. 1959) و(1. 06692) على التوالي . وان (

44. 3%) من المبحوثين يشيرون الى ان الكلية تسخر معرفتها بشكل فعال لصالح العاملين .
وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا المتغير (3. 3196) و(1. 04629) على التوالي .
وان (46. 4%) من المستجيبين يرون بأنه تستخدم الكلية التقنيات الحديثة للتغلب على العوائق
التي تعترض عملية تطبيق المعرفة فيها . وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا
المتغير (3. 2474) و(1. 03109) على التوالي .

استنادا على ما تقدم توصل الباحث الى ان اقل من نصف عمليات تطبيق المعرفة متوفرة
واكثر من نصفها غير متوفرة ، حيث كانت نسب المؤية لنصف من المتغيرات المتعلقة بتطبيق
المعرفة قليلة وفق اجابات المبحوثين .

ثانيا: وصف وتشخيص مجالات التغيير الاستراتيجي : يتناول هذا المحور وصف وتشخيص
مجالات التغيير الاستراتيجي متضمنا المجالات التي تم اشارتها في الفصل الثاني من الجانب
النظري والمتمثلة بالثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي والتقانة والموارد البشرية وتتمثل متغيراتها ب
(x31-x52) وذلك من خلال اربعة نقاط لكل مجال من مجالات التغيير الاستراتيجي نقطة
خاصة بها وفيما يلي توضيح ذلك :

أ - وصف وتشخيص الثقافة التنظيمية : وتركزت متغيراتها ب (x31-x35) و يلاحظ من
الجدول رقم (1) الملحق رقم (4) ان نسبة (7. 58%) من المبحوثين يتفقون على انه تؤمن
إدارة الكلية بضرورة ترسيخ ثقافة الإيمان بالتغيير . وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا
المتغير (3. 5670) و(1. 01967) على التوالي . وان (7. 57%) من المستجيبين يرون بانه
ترسخ إدارة الكلية القيم المشتركة التي تؤكد على التغييرات في بيئة الأعمال والكلية . وبلغ الوسط
الحسابي والانحراف المعياري لهذا المتغير (3. 4742) و(0. 9905) على التوالي .

وان (49. 5%) من المبحوثين يؤكدون على انه تعمل الكلية على إحداث حالة التكيف
بين ثقافتها واستراتيجيات التغيير المطبقة فيها . وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري
للمتغير (x33) (3. 3918) و(0. 93046) على التوالي . وان نسبة (45. 4%) من
المبحوثين يشيرون الى انه تتطابق القيم السائدة في الكلية مع قيم الأفراد العاملين فيها . وبلغ
الوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا المتغير (3. 3299) و(0. 83817) على التوالي . وان
(64. 9%) من المستجيبين يبينون انه تطلع إدارة الكلية جميع العاملين فيها على التعليمات التي
تحكم عمل الكلية . وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (x35) (3. 6392) و(0.
81886) على التوالي .

يستنتج الباحث مما تقدم بأن أكثر من نصف مجالات الثقافة التنظيمية متوفرة وأقل من نصفها غير متوفرة ، حيث كانت نسبتها قليلة وفق اجابات المبحوثين .

ب - **وصف وتشخيص الهيكل التنظيمي** : وتركزت متغيراتها ب (x36-x40) و يلاحظ من الجدول رقم (1) الملحق رقم (4) ان نسبة (3.43 %) من المبحوثين يشيرون الى انه تتوفر في الهيكل التنظيمي بالكلية المرونة الكافية لإجراء أية تغييرات استراتيجية مستقبلاً . وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (x36) (3.2680) و (0.99494) على التوالي . وان (9.62 %) من المستجيبين يرون بأنه تتركز معظم صلاحيات إجراء التغييرات الاستراتيجية بيد الإدارة العليا . وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا المتغير (3.6598) و (0.97774) على التوالي.

وان (5.49 %) من المبحوثين على انه يبينون ان تجري الكلية تعديلات في تشكيلات هيكلها التنظيمي بما يتناسب والتغييرات الحاصلة في البيئة . وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا المتغير (3.3814) و (1.04526) على التوالي . وان (2.40 %) من المبحوثين يؤكدون بأنه يسهم نظام الاتصالات في الكلية في تقديم آراء العاملين ومقترحاتهم حول التغيير الاستراتيجي . وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (x39) (3.1031) و (1.08479) على التوالي . وان نسبة (6.54 %) من المبحوثين يرون بأنه يمتاز الهيكل التنظيمي في الكلية بدرجة عالية من التنسيق بين الوحدات المختلفة لتحقيق التغيير الاستراتيجي المطلوب . وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا المتغير (3.3068) و (1.01227) على التوالي.

استنادا على ما تقدم يبين للباحث بأن اقل من نصف متغيرات مجالات الهيكل التنظيمي متوفرة وأكثر من نصفها غير متوفرة ، حيث كانت نسب المئوية لنصف من المتغيرات المتعلقة بمجالات الهيكل التنظيمي قليلة وفق اجابات المبحوثين .

ت - **وصف وتشخيص التقانة** : وتركزت متغيراتها ب (x41-x45) و يلاحظ من الجدول رقم (1) الملحق رقم (4) ان نسبة (3.42 %) من المبحوثين يلاحظون بأنه تعمل ادارة الكلية على تأهيل مواردها البشرية لاستعمال الآلات والمعدات الحديثة وصيانتها بكفاءة . وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا المتغير (3.1753) و (1.00011) على التوالي . وان نسبة (6.50 %) من المستجيبين يرون بأنه تمتاز الكلية باستعدادها للاستجابة للتغييرات التقنية بهدف تحسين الأداء الاستراتيجي . وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا المتغير (3.3093) و (0.93942) على التوالي . وان (6.53 %) من المبحوثين يبينون بأنه تجري الكلية

التغييرات التقنية في ميدان التعليم الذي تنتمي إليه . وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا المتغير (3. 3711) و(1. 01365) على التوالي .

وان (27. 9%) من المبحوثين يرون بانه توفر ادارة الكلية اجهزة مختبرية ذات مرونة عالية لتواكب التغييرات المحتملة . وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا المتغير(2. 8763) و(1. 03338) على التوالي . وان نسبة (39. 2%) من المستجيبين يؤكدون بانه يمتلك العاملين في الكلية مهارات تقنية عالية تستجيب للتقانة الحديثة . وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا المتغير(3. 1753) و(0. 96836) على التوالي .

استنادا على ما تقدم يلاحظ الباحث بأن اقل من نصف متغيرات مجالات التقانة متوفرة واكثر من نصفها غير متوفرة ، حيث كانت نسب المئوية لنصف من المتغيرات المتعلقة بالتقانة قليلة وفق اجابات المبحوثين .

ث - وصف وتشخيص الموارد البشرية : وتركزت متغيراتها ب (x46-x52) و يلاحظ من الجدول رقم (1) الملحق رقم (4) ان نسبة (61. 8%) من المبحوثين يرون بأن إدارة الكلية تشجع عاملها على إحداث التغيير وفق مداخل إبداعية علمية . وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا المتغير(3. 5052) و(1. 00129) على التوالي . وان (57. 7%) من المستجيبين يبينون بأنه يمتلك العاملون في الكلية القدرة على تفعيل التغيير باتجاه إيجابي على المدى البعيد . وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا المتغير(3. 4536) و(0. 94671) على التوالي . وان (46. 4%) من المبحوثين يشيرون الى انه تحرص الكلية على تعيين أفراد مؤهلين وبما يتناسب وتنفيذ الأهداف الاستراتيجية . وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا المتغير(3. 2680) و(1. 03597) على التوالي .

وان نسبة (41. 3%) من المبحوثين يؤكدون على ان تشرك ادارة الكلية عاملها في دورات تدريبية لتأهيلهم على تنفيذ أهدافها الاستراتيجية . وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا المتغير(3. 2062) و(0. 94580) على التوالي . وان نسبة (30. 9%) من المستجيبين يلاحظون ان إدارة الكلية تتفق موارد مالية مناسبة على برامج التدريب التي تدعم عمليات التغيير الاستراتيجي . وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا المتغير(2. 9588) و(1. 11727) على التوالي . وان نسبة (44. 3%) من المبحوثين يرون بانه تشجع الكلية على استعمال الطرق والأساليب الجديدة في العمل لثقافتها بقدرات عاملها على إحداث التغيير الاستراتيجي . وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا المتغير(3. 2474) و(0. 0)

96858) على التوالي . وان نسبة (5.49 %) من المبحوثين يرون بأنه تهتم الكلية بصفات التميز في الأداء لتقويم العاملين المتميزين . وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا المتغير (3.3814) و(1.02514) على التوالي .

استنادا على ما تقدم توصل الباحث بأن أكثر من نصف متغيرات مجالات الموارد البشرية متوفرة وأقل من نصفها غير متوفرة ، حيث كانت نسب المئوية لنصف من المتغيرات المتعلقة بالموارد البشرية قليلة وفق اجابات المبحوثين .

ثالثا: وصف وتشخيص مؤشرات ادارة الجودة الشاملة : يتناول هذا المحور وصف وتشخيص مؤشرات ادارة الجودة الشاملة متضمنا المؤشرات التي تم اشارتها في الفصل الثاني من الجانب النظري والمتمثلة بالتحسين المستمر والتركيز على الزبون ودعم الادارة العليا والمشاركة الكاملة للعاملين واتخاذ القرارات بناء الحقائق والوقائع والتعليم والتدريب وتتمثل متغيراتها ب (-53x82) وذلك من خلال خمسة نقاط لكل متطلب من مؤشرات ادارة الجودة الشاملة نقطة خاصة بها وفيما يلي توضيح ذلك :

أ - وصف وتشخيص التحسين المستمر : وتركزت متغيراتها ب (x53-x60) و يلاحظ من الجدول رقم (1) الملحق رقم (4) ان نسبة (6.55 %) من المبحوثين يرون بأنه تعمل الكلية على تطبيق برامج التحسين المستمر لأداء الخدمة التعليمية بكفاءة . . وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا المتغير(3.4948) و(0.93679) على التوالي . وان نسبة (5.53 %) من المبحوثين يؤكدون على ان الكلية تعمل على فتح التخصصات الجديدة التي يحتاجها المجتمع باستمرار . وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا المتغير(3.4227) و(1.04916) على التوالي . وان نسبة (6.53 %) من المبحوثين يرون بأنه تعمل الكلية على توفير التقنيات المعاصرة اللازمة لتدريس الطلبة باستمرار . وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا المتغير(3.3299) و(1.04803) على التوالي .

وان نسبة (6.51 %) من المبحوثين يشيرون الى انه تقوم الكلية بتحسين خدماتها المقدمة للمجتمع باستمرار . وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا المتغير(3.4021) و(0.94273) على التوالي . وان (6.54 %) من المستجيبين يرون بأنه تقوم الكلية بتحسين عمليات تشجيع البحوث العلمية باستمرار . وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا المتغير(3.4742) و(0.92526) على التوالي . وان نسبة (4.45 %) من المبحوثين يرون

بان الكلية تقوم على صيانة الاجهزة والمعدات البحثية والتعليمية باستمرار . وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا المتغير (3. 2165) و(1. 09189) على التوالي .
وان نسبة (1.37 %) من المبحوثين يبينون بان تعمل الكلية على تحديث الاجهزة والمعدات البحثية والتعليمية باستمرار . وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا المتغير(3. 1031) و(1. 02555) على التوالي . وان نسبة (6.53 %) من المبحوثين يلاحظون بأن الكلية تعمل على تحديث المناهج الدراسية وتطويرها باستمرار . وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا المتغير(3. 4433) و(0. 98920) على التوالي .

استنادا على ما تقدم يبين للباحث بان اغلب متغيرات مؤشرات التحسين المستمر متوفرة في الكليات المبحوثة باستثناء المتغيرين (58 x) و (59 x) كانت متوفرة بنسبة اقل من (50 %) والتمثلة بأن تقوم الكلية على صيانة الاجهزة والمعدات البحثية والتعليمية باستمرار . و تعمل الكلية على تحديث الاجهزة والمعدات البحثية والتعليمية باستمرار .

ب - وصف وتشخيص التركيز على الزبون : وتركزت متغيراتها ب (x61-x66) و يلاحظ من الجدول رقم (1) الملحق رقم (4) ان نسبة (5. 50 %) من المبحوثين يرون بأنه تهتم الكلية بحاجات الزبائن والعمل على تلبيةها . وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا المتغير(3. 3505) و(1. 05120) على التوالي . وان نسبة (6.53 %) من المبحوثين يرون بان الكلية تهتم برضا الزبائن بالخدمات التعليمية والاستشارية التي تقدمها . وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا المتغير(3. 4330) و(0. 94546) على التوالي . وان نسبة (5.3 %) من المبحوثين يرون بان الكلية تقوم بسماع شكاوى الزبائن (الطلبة ومنظمات المجتمع المحلي) والعمل على حلها فورا . وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا المتغير(3. 4330) و(1. 03990) على التوالي .

وان (8.59 %) من المبحوثين يبينون بان الكلية تستخدم اسلوب المناقشة والحوار مع الزبائن لتحديد احتياجاتهم المتعلقة بتطوير مناهج التعليم . وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا المتغير(3. 4433) و(0. 96791) على التوالي . وان نسبة (3.45 %) من المبحوثين يرون بأنه نادرا ما يشتكي زبائن الكلية من الخدمات التعليمية المقدمة لهم . وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا المتغير(3. 2680) و(0. 97378) على التوالي . وان نسبة (4.47 %) من المبحوثين يؤكدون بانه نادرا ما يشتكي زبائن الكلية من الخدمات

الاستشارية المقدمة لهم . وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا المتغير (3. 2990) و(0. 97002) على التوالي.

استنادا على ما تقدم يلاحظ الباحث بان اغلب متغيرات مؤشرات التحسين المستمر متوفرة في الكليات المبحوثة باستثناء المتغيرين (x65) و (x66) كانت متوفرة بنسبة اقل من (50%) والمتمثلة بأنه نادرا ما يشتمل زبائن الكلية من الخدمات التعليمية المقدمة لهم . و نادرا ما يشتمل زبائن الكلية من الخدمات الاستشارية المقدمة لهم .

ت - وصف وتشخيص دعم الادارة العليا : وتركزت متغيراتها ب (x67-x72) و يلاحظ من الجدول رقم (1) الملحق رقم (4) ان نسبة (56.7 %) من المبحوثين يرون بان الادارة العليا في الكلية تدعم جودة التعليم كسلاحا تنافسيا لها. وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا المتغير (3. 4639) و(0. 99018) على التوالي. وان نسبة (51.6 %) من المبحوثين يرون بأن الادارة العليا في الكلية ترفع شعار الجودة التعليمية مسؤولية الجميع . وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا المتغير (3. 4227) و(0. 98779) على التوالي. وان نسبة (48.5 %) من المبحوثين يؤكدون بأنه تطور الادارة العليا في الكلية قنوات الاتصال وتدعمها في جميع المستويات الادارية في الكلية . وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا المتغير (3. 3814) و(0. 85930) على التوالي.

وان نسبة (47.4 %) من المبحوثين يرون بأن الادارة العليا في الكلية تعمل لزرع الثقة بالنفس بين العاملين . وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا المتغير (3. 3299) و(0. 98659) على التوالي. وان نسبة (37.1 %) من المبحوثين يشيرون الى انه تسعى الادارة العليا في الكلية الى تقديم الحوافز المناسبة للتدريسيين لتحسين جودة الخدمات التعليمية . وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا المتغير (3. 0309) و(0. 06511) على التوالي. وان نسبة (36.1 %) من المبحوثين يؤكدون بأنه تسعى الادارة العليا في الكلية الى تقديم الحوافز المناسبة للموظفين لتحسين جودة الخدمات التعليمية . وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا المتغير (3. 0825) و(0. 00696) على التوالي.

يستنتج الباحث مما تقدم بأن ثلثي متغيرات مؤشرات دعم الادارة العليا متوفرة في الكليات المبحوثة والمتمثلة بالمتغيرين (x67) و (x68) والمعبرة عن انه تدعم الادارة العليا في الكلية جودة التعليم كسلاحا تنافسيا لها. و ترفع الادارة العليا في الكلية شعار الجودة التعليمية مسؤولية الجميع . وان ثلثي متغيرات دعم الادارة العليا غير متوفرة .

ث - وصف وتشخيص المشاركة الكاملة للعاملين : وركزت متغيراتها ب (x73-x77) و يلاحظ من الجدول رقم (1) الملحق رقم (4) ان نسبة (4.45 %) من المبحوثين يرون بأن يعمل جميع العاملين في الكلية كفريق عمل واحد . وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا المتغير (3.3196) و(1.02618) على التوالي. وان نسبة (7.55 %) من المستجيبين يبينون بان جميع اقسام ووحدات الكلية تشارك في تقديم الآراء المتعلقة بتحسين جودة الخدمات التعليمية والاستشارية . وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا المتغير (3.4948) و(0.92560) على التوالي. وان نسبة (7.56 %) من المبحوثين يشيرون الى ان جميع اقسام ووحدات الكلية تشارك في تقديم الاستشارات التي تقدمها الكلية . وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا المتغير (3.5155) و(0.92549) على التوالي.

وان نسبة (6.53 %) من المبحوثين يلاحظون بأن كلياتهم تولي اهمية كبيرة للمقترحات المقدمة من قبل العاملين لديها والمتعلقة بالجودة الشاملة . وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا المتغير (3.3918) و(1.01609) على التوالي. وان نسبة (4.48 %) من المبحوثين يرون بان كلياتهم تكافئ العاملين المتميزين لديها في مجال عملهم بمكافئات مادية ومعنوية . وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا المتغير (3.1856) و(1.12110) على التوالي.

استنادا على ما تقدم يبين للباحث بأن اكثر من نصف متغيرات مؤشرات المشاركة الكاملة للعاملين متوفرة واقل من نصفها غير متوفرة ، حيث كانت نسبتها قليلة وفق اجابات المبحوثين والمتمثلة بالمتغيرين (x73) و (x77) والتي تشير الى ان يعمل جميع العاملين في الكلية كفريق عمل واحد و ان تكافئ كلياتهم العاملين المتميزين لديها في مجال عملهم بمكافئات مادية ومعنوية .

ح - وصف وتشخيص اتخاذ القرارات بناء على الحقائق والوقائع : وركزت متغيراتها ب (-x78 x82) و يلاحظ من الجدول رقم (1) الملحق رقم (4) ان نسبة (8.58 %) من المبحوثين يرون بان الكلية تعمل على توفير المعلومات الخاصة بأنشطتها باستمرار . وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا المتغير (3.5258) و(0.97993) على التوالي. وان نسبة (5.2) % من المبحوثين يرون بأن تعمل الكلية على اقامة نظام معلومات جودة الخدمات التعليمية والاستشارية . وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا المتغير (3.4124) و(0.94376) على التوالي.

وان نسبة (4.48%) من المبحوثين يؤكدون على ان الكلية تأخذ حاجات الزبائن ورغباتهم بنظر الاعتبار عند اتخاذ القرارات المتعلقة بجودة خدماتها باستمرار . وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا المتغير(3.3711) و(0.92781) على التوالي. وان نسبة (57.7%) من المبحوثين يشيرون الى ان الكلية تستخدم الاساليب (كالحوار واللجان) عند اتخاذ القرارات المتعلقة بجودة خدماتها . وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا المتغير(3.5361) و(0.87870) على التوالي. وان نسبة (59.8%) من المستجيبين يرون بانه تعتمد الكلية تعتمد توصيات محاضر الاقسام العلمية عند اتخاذها القرارات الخاصة بجودة الخدمات التعليمية والاستشارية . وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا المتغير(3.6082) و(0.95259) على التوالي.

يستنتج الباحث مما تقدم بان جميع متغيرات المتعلقة باتخاذ القرارات بناء على الحقائق والوقائع متوفرة في الكليات المبحوثة باستثناء متغير واحد فقط وهو المتغير (80x) حيث كانت نسبتها اقل من (50%) والمتمثل بأن تأخذ الكلية حاجات الزبائن ورغباتهم بنظر الاعتبار عند اتخاذ القرارات المتعلقة بجودة خدماتها باستمرار .

المبحث الثاني

العلاقة والتأثير بين عمليات ادارة المعرفة ومؤشرات ادارة الجودة الشاملة

يتناول هذا المبحث محورين وهما تحليل علاقات الارتباط بين عمليات ادارة المعرفة ومؤشرات ادارة الجودة الشاملة . وتحليل التأثير عمليات ادارة المعرفة في مؤشرات ادارة الجودة الشاملة وذلك بالشكل الاتي :

أ - تحليل العلاقة بين عمليات ادارة المعرفة ومؤشرات ادارة الجودة الشاملة : يتطلب تحليل نموذج الدراسة اختبار فرضياتها الرئيسية والفرعية على حسب ورودها في منهجية الدراسة ، ويتناول هذا المحور اختبار الفرضية الرئيسية الاولى التي نصت على ان (هنالك علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين عمليات ادارة المعرفة ومؤشرات ادارة الجودة الشاملة لكليات جامعة صلاح الدين -اربيل المبحوثة) والفرضيات الفرعية المنبثقة من هذه الفرضية والمتمثلة بالاتي :

1-هنالك علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين عمليات توليد المعرفة ومؤشرات ادارة الجودة الشاملة لكليات جامعة صلاح الدين -اربيل.

2-هنالك علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين عمليات تخزين المعرفة ومؤشرات ادارة الجودة الشاملة لكليات جامعة صلاح الدين -اربيل.

3-هنالك علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين عمليات توزيع المعرفة ومؤشرات ادارة الجودة الشاملة لكليات جامعة صلاح الدين -اربيل.

4-هنالك علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين عمليات تطبيق المعرفة ومؤشرات ادارة الجودة الشاملة لكليات جامعة صلاح الدين -اربيل.

ومن خلال الجدول رقم (1-4) يلاحظ ان هنالك علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين عمليات ادارة المعرفة وبين مؤشرات ادارة الجودة الشاملة ، اذ بلغت قيمة الارتباط (المؤشر الكلي) (**0.806) ، وبذلك تحققت الفرضية الرئيسية الاولى ، وبهدف اعطاء مؤشرات تفصيلية بين

عمليات ادارة المعرفة (كل عملية) ومؤشرات ادارة الجودة الشاملة وفي ضوء الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الاولى فقد تم التحليل علاقات الارتباط بين عمليات ادارة المعرفة (كل عملية)

وبين مؤشرات ادارة الجودة الشاملة .

الجدول رقم (4-1) * يبين العلاقة بين عمليات ادارة المعرفة ومؤشرات ادارة الجودة الشاملة على مستوى الكليات المبحوثة / جامعة صلاح الدين

المؤشر الكلي	تطبيق المعرفة	توزيع المعرفة	تخزين المعرفة	توليد المعرفة	عمليات ادارة المعرفة
0.806**	0.800**	0.706**	0.662**	0.710**	مؤشرات ادارة الجودة الشاملة

* الجدول من اعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسوب الالكتروني

$P^* \leq 0.05$

N = 97

لاختبار الفرضية الفرعية الاولى (هناك علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين عمليات توليد المعرفة و مؤشرات ادارة الجودة الشاملة لكليات جامعة صلاح الدين) من الفرضية الرئيسة الاولى يشير الجدول رقم (4-1) الى الدرجة العلاقة هي (0.710**) وهي علاقة معنوية وموجبة وبذلك تحققت الفرضية الفرعية الاولى . وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العاني ، 2008) و دراسة (عباينة وحتاملة ، 2013) . ولاختبار الفرضية الفرعية الثانية (هناك علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين عمليات تخزين المعرفة و مؤشرات ادارة الجودة الشاملة لكليات جامعة صلاح الدين) من الفرضية الرئيسة الاولى يشير الجدول رقم (4-1) الى الدرجة العلاقة هي (0.662**) وهي علاقة معنوية وموجبة وبذلك تحققت الفرضية الفرعية الثانية .

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة (هناك علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين عمليات توزيع المعرفة و مؤشرات ادارة الجودة الشاملة لكليات جامعة صلاح الدين) من الفرضية الرئيسة الاولى يشير الجدول رقم (4-1) الى الدرجة العلاقة هي (0.706**) وهي علاقة معنوية وموجبة وبذلك تحققت الفرضية الفرعية الثالثة . ولاختبار الفرضية الفرعية الرابعة (هناك علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين عمليات تطبيق المعرفة و مؤشرات ادارة الجودة الشاملة لكليات جامعة صلاح الدين) من الفرضية الرئيسة الاولى يشير الجدول رقم (4-1) الى الدرجة العلاقة هي (0.800**) وهي علاقة معنوية وموجبة وبذلك تحققت الفرضية الفرعية الرابعة . وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العلول ، 2011) .

ويلاحظ من الجدول اعلاه ان اعلى علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين متغيرات عمليات ادارة المعرفة ومتغيرات مؤشرات ادارة الجودة الشاملة كانت عند تطبيق المعرفة ويأتي بعدها توليد المعرفة ثم توزيع المعرفة واخيرا تخزين المعرفة .

ب - تحليل علاقات التأثير بين عمليات ادارة المعرفة ومؤشرات ادارة الجودة الشاملة :يتناول هذا المحور تحليل علاقات التأثير بين عمليات ادارة المعرفة ومؤشرات ادارة الجودة الشاملة ، وهذا ما نصت عليه الفرضية الرئيسية الاولى التي نصت على ان (هنالك تأثير معنوي لعمليات ادارة المعرفة في مؤشرات ادارة الجودة الشاملة لكليات جامعة صلاح الدين المبحوثة) ولاختبار هذه الفرضية يستلزم تحديد اثر عمليات ادارة المعرفة في مؤشرات ادارة الجودة الشاملة ، وعلى وفق الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية ، ومن ثم اختبار الفرضية الرئيسية الاولى والفرضيات المنبثقة منها على مستوى الكليات المبحوثة / جامعة صلاح الدين . والجدول رقم (2-4) يبين اثر عمليات ادارة المعرفة في مؤشرات ادارة الجودة الشاملة باعتبار ان عمليات ادارة المعرفة متغيرا مستقلا وان مؤشرات ادارة الجودة الشاملة متغيرا معتمدا (المؤشر الكلي) وفيما يلي توضيح ذلك :

الجدول رقم (2-4) * يبين اثر عمليات ادارة المعرفة في مؤشرات ادارة الجودة الشاملة على مستوى كليات عينة البحث / جامعة صلاح الدين (المؤشر الكلي)

المتغيرات المستقلة		المتغيرات المعتمدة	
F	R ²	عمليات ادارة المعرفة B ₁	B ₀
176.578**	0.650	1.963 (13.288)**	0.439 (0.864)**
مؤشرات ادارة الجودة الشاملة			

* الجدول من اعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسوب الالكتروني

$$P^* \leq 0.05$$

$$N = 97$$

$$d . f = (96.1)$$

قيم F الجدولية يساوي (4)

يبين من الجدول اعلاه الى أن عمليات ادارة المعرفة تؤثر معنويا على مؤشرات ادارة الجودة الشاملة ، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (176.578) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (4) عند

درجتي حرية (96,1)، وبلغت قيمة (t) المحسوبة (13.288) وهي اكبر من قيمتها الجدولية. وهذا يدل على تحقيق الفرضية الرئيسية الاولى وبلغ معامل التحديد (R^2) (0.650)، وهي نسبة كبيرة وتدل على انه تم الاعتماد على اغلب عمليات ادارة المعرفة . وبهدف اعطاء مؤشرات تفصيلية عن المتغيرات الفرعية وللتحقق من الفرضيات الفرعية نتبع الاتي :

الجدول رقم (3-4) * يبين اثر عمليات ادارة المعرفة (المؤشرات الفرعية) في مؤشرات ادارة الجودة الشاملة على مستوى كليات عينة البحث / جامعة صلاح الدين

	F	R^2	مؤشرات ادارة الجودة الشاملة B_1	B_0	المتغيرات المعتمدة المتغيرات المستقلة
	95.329**	0.503	2.755 (9.815)**	0.746 (0.743)**	توليد المعرفة
	74.079**	0.438	6.565 (8.607)**	1.489 (0.587)**	تخزين المعرفة
	94.599**	0.499	4.929 (9.726)**	1.148 (0.669)**	توزيع المعرفة
	169.128**	0.640	5.023 (13.005)**	0.953 (0.720)**	تطبيق المعرفة

* الجدول من اعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسوب الالكتروني

$$P^* \leq 0.05$$

$$N = 97$$

$$d . f = (96.1)$$

قيم F الجدولية يساوي (4)

يبين من الجدول اعلاه الى أن عمليات توليد المعرفة تؤثر معنويا على مؤشرات ادارة الجودة الشاملة ، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (95.329) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (4) عند درجتي حرية (96,1)، وبلغت قيمة (t) المحسوبة (9.815) وهي اكبر من قيمتها الجدولية. وهذا يدل على تحقيق الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الاولى وبلغ معامل التحديد (R^2) (0.503) وهي نسبة كبيرة وتدل على انه تم الاعتماد على اغلب عمليات توليد المعرفة . وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العاني ، 2008) و دراسة (عابنة وحاتمة ، 2013) ويبين من الجدول اعلاه الى أن عمليات تخزين المعرفة تؤثر معنويا على مجالات

التغيير الاستراتيجي ، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (74.079) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (4) عند درجتي حرية (96,1) ، وبلغت قيمة (t) المحسوبة (8.607) وهي اكبر من قيمتها الجدولية. وتدل على انه تم الاعتماد على نصف عمليات تخزين المعرفة وبلغ معامل التحديد (R^2) (0.438) ، وهذا يدل على تحقيق الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الاولى .

يبين من الجدول اعلاه الى أن عمليات توزيع المعرفة تؤثر معنويا على مؤشرات ادارة الجودة الشاملة ، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (94.599) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (4) عند درجتي حرية (96,1) ، وبلغت قيمة (t) المحسوبة (9.726) وهي اكبر من قيمتها الجدولية. وهذا يدل على تحقيق الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسة الاولى وبلغ معامل التحديد (R^2) (0.499) وتدل على انه تم الاعتماد على اقل من نصف عمليات توزيع المعرفة .

يبين من الجدول اعلاه الى أن عمليات تطبيق المعرفة تؤثر معنويا على مؤشرات ادارة الجودة الشاملة ، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (169.128) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (4) عند درجتي حرية (96,1) ، وبلغت قيمة (t) المحسوبة (13.005) وهي اكبر من قيمتها الجدولية. وهذا يدل على تحقيق الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسة الاولى وبلغ معامل التحديد (R^2) (0.640) وهي نسبة كبيرة وتدل على انه تم الاعتماد على اغلب عمليات تطبيق المعرفة . وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العلول ، 2011).

ومن متابعة نتائج تحليل الانحدار يتبين ان العملية الاكثر تأثير من عمليات ادارة المعرفة هي تطبيق المعرفة ثم توليد المعرفة ثم توزيع المعرفة واخيرا تخزين المعرفة .

المبحث الثالث

العلاقة والتأثير بين مجالات التغيير الاستراتيجي ومؤشرات ادارة الجودة الشاملة

يتناول هذا المبحث محورين وهما تحليل علاقات الارتباط بين مجالات التغيير الاستراتيجي ومؤشرات ادارة الجودة الشاملة . وتحليل تأثير مجالات التغيير الاستراتيجي في مؤشرات ادارة الجودة الشاملة وذلك بالشكل الاتي :

أ - تحليل العلاقة بين مجالات التغيير الاستراتيجي ومؤشرات ادارة الجودة الشاملة :

يتطلب تحليل نموذج البحث اختبار فرضياته الرئيسة والفرعية على حسب ورودها في منهجية البحث ، ويتناول هذا المحور اختبار الفرضية الرئيسة الثانية التي نصت على ان (هناك علاقة معنوية وموجبة بين مجالات التغيير الاستراتيجي ومؤشرات ادارة الجودة الشاملة لكليات جامعة صلاح الدين - اربيل المبحوثة) والفرضيات الفرعية المنبثقة من هذه الفرضية .

من خلال الجدول (4-4) يلحظ ان هنالك علاقة معنوية وموجبة بين مجالات التغيير الاستراتيجي وبين مؤشرات ادارة الجودة الشاملة ، اذ بلغت قيمة الارتباط (المؤشر الكلي) (0.869^{**}) ، وبذلك تحققت الفرضية الرئيسة الثانية وبهدف اعطاء مؤشرات تفصيلية بين كل مجال من مجالات التغيير الاستراتيجي ومؤشرات ادارة الجودة الشاملة وفي ضوء الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة الثانية فقد تم التحليل العلاقات بين كل مجال من مجالات التغيير الاستراتيجي وبين مؤشرات ادارة الجودة الشاملة .

الجدول (4-4) * يبين العلاقة بين مجالات التغيير الاستراتيجي ومؤشرات ادارة الجودة الشاملة على مستوى الكليات المبحوثة / جامعة صلاح الدين - اربيل .

مؤشر الكلي	الموارد البشرية	الثقافة	الهيكل التنظيمي	الثقافة التنظيمية	مجالات التغيير الاستراتيجي
0.869**	0.850**	0.755**	0.689**	0.778**	مؤشرات ادارة الجودة الشاملة

* الجدول من اعداد الباحثين في ضوء نتائج الحاسوب الالكتروني

$P^* \leq 0.05$

$P^{**} \leq 0.01$

$N = 97$

لاختبار الفرضية الفرعية الاولى (هنالك علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين مجالات الثقافة التنظيمية و مؤشرات ادارة الجودة الشاملة لكليات جامعة صلاح الدين) من الفرضية الرئيسة الثانية يشير الجدول رقم (4-4) الى الدرجة العلاقة هي (0.778^{**}) وهي علاقة معنوية وموجبة .وبذلك تحققت الفرضية الفرعية الاولى . وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العاني ، 2008) و دراسة (عباينة وحتاملة ، 2013) . ولاختبار الفرضية الفرعية الثانية (هنالك علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين مجالات الهيكل التنظيمي و مؤشرات ادارة الجودة الشاملة لكليات جامعة صلاح الدين) من الفرضية الرئيسة الثانية يشير الجدول رقم (4-4) الى الدرجة العلاقة هي (0.689^{**}) وهي علاقة معنوية وموجبة .وبذلك تحققت الفرضية الفرعية الثانية .

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة (هنالك علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين مجالات التقانة و مؤشرات ادارة الجودة الشاملة لكليات جامعة صلاح الدين) من الفرضية الرئيسة الثانية يشير الجدول رقم (4-4) الى الدرجة العلاقة هي (0.755^{**}) وهي علاقة معنوية وموجبة .وبذلك تحققت الفرضية الفرعية الثالثة . ولاختبار الفرضية الفرعية الرابعة (هنالك علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين مجالات الموارد البشرية و مؤشرات ادارة الجودة الشاملة لكليات جامعة صلاح الدين) من الفرضية الرئيسة الثانية يشير الجدول رقم (4-4) الى الدرجة العلاقة هي (0.850^{**}) وهي علاقة معنوية وموجبة .وبذلك تحققت الفرضية الفرعية الرابعة . وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العلول ، 2011) .

ويلحظ من الجدول (4-4) ان اعلى علاقة معنوية وموجبة بين متغيرات مجالات التغيير الاستراتيجي ومؤشرات ادارة الجودة الشاملة كانت عند الموارد البشرية ثم الثقافة التنظيمية ثم التقانة ثم الهيكل التنظيمي .وبذلك تحققت جميع الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة الثانية .

ب - تحليل التأثير بين مجالات التغيير الاستراتيجي ومؤشرات ادارة الجودة الشاملة :

ويتناول هذا المحور تحليل التأثير بين مجالات التغيير الاستراتيجي ومؤشرات ادارة الجودة الشاملة ، وهذا ما نصت عليه الفرضية الرئيسة الثانية (هنالك تأثير معنوي لمجالات التغيير الاستراتيجي في مؤشرات ادارة الجودة الشاملة لكليات جامعة صلاح الدين - اربيل المبحوثة) ولاختبار هذه الفرضية يستلزم تحديد اثر مجالات التغيير الاستراتيجي في مؤشرات ادارة الجودة الشاملة ، وعلى وفق الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسة ، ومن ثم اختبار الفرضية الرئيسة الثانية والفرضيات المنبثقة منها على مستوى الكليات المبحوثة / جامعة صلاح الدين - اربيل. والجدول

(4-5) يبين اثر مجالات التغيير الاستراتيجي في مؤشرات ادارة الجودة الشاملة باعتبار ان مجالات التغيير الاستراتيجي متغيرا مستقلا وان مؤشرات ادارة الجودة الشاملة متغيرا معتمدا (المؤشر الكلي) وفيما يلي توضيح ذلك :

الجدول (4-5) * يبين اثر مجالات التغيير الاستراتيجي في مؤشرات ادارة الجودة الشاملة على مستوى كليات عينة البحث / جامعة صلاح الدين - اربيل (المؤشر الكلي)

مجالات التغيير الاستراتيجي				المتغيرات المستقلة
F	R ²	مجالات التغيير الاستراتيجي	B ₀	المتغير المعتمد
292.721**	0.755	2.675 (17.109)**	0.463 (0.871)**	مؤشرات ادارة الجودة الشاملة

* الجدول من اعداد الباحثين في ضوء نتائج الحاسوب الالكتروني

$$P^* \leq 0.05$$

$$P^{**} \leq 0.01$$

$$N = 97$$

$$d.f = (96.1)$$

قيم F الجدولية يساوي (4)

يبين من الجدول (4-5) الى أن مجالات التغيير الاستراتيجي تؤثر معنويا على مؤشرات ادارة الجودة الشاملة ، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (292.721) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (4) عند درجتي حرية (96,1) ، وبلغت قيمة (t) المحسوبة (17.109) وهي اكبر من قيمتها الجدولية. وبلغ معامل التحديد (R²) (0.755) ، وهذا يدل على تحقيق الفرضية الرئيسية الثانية . وبهدف اعطاء مؤشرات تفصيلية عن المتغيرات الفرعية وللتحقق من الفرضيات الفرعية نتبع الاتي :

الجدول (4-6) * يبين اثر مجالات التغيير الاستراتيجي في مؤشرات ادارة الجودة الشاملة على مستوى كليات عينة البحث / جامعة صلاح الدين - اربيل

F	R ²	مؤشرات ادارة الجودة الشاملة B ₁	B ₀	المتغيرات المعتمدة
** 145.798	0.605	3.841 (12.750)**	0.824 (0.728)**	الثقافة التنظيمية
** 85.655	0.474	5.383 (9.255)**	1.255 (0.626)**	الهيكل التنظيمي
** 125.759	0.570	6.147 (11.214)**	1.212 (0.674)**	التقانة
** 247.525	0.723	5.992 (15.733)**	0.946 (0.733)**	الموارد البشرية

* الجدول من اعداد الباحثان في ضوء نتائج الحاسوب الالكتروني

P* ≤ 0.05

P** ≤ 0.01

N = 97

d .f =

(96.1)

قيم F الجدولية يساوي (4)

يبين من الجدول اعلاه الى أن مجالات الثقافة التنظيمية تؤثر معنويا على مؤشرات ادارة الجودة الشاملة ، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (145.798) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (4) عند درجتي حرية (96,1) ، وبلغت قيمة (t) المحسوبة (12.750) وهي اكبر من قيمتها الجدولية. وهذا يدل على تحقيق الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الثانية وبلغ معامل التحديد (R²) (0.605) وهي نسبة كبيرة وتدل على انه تم الاعتماد على اغلب مجالات الثقافة التنظيمية . وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العاني ، 2008) و دراسة (عابنة وحتاملة ، 2013) ويبين من الجدول اعلاه الى أن مجالات الهيكل التنظيمي تؤثر معنويا على مؤشرات ادارة الجودة الشاملة ، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (85.655) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (4) عند درجتي حرية (96,1) ، وبلغت قيمة (t) المحسوبة (9.255) وهي اكبر من قيمتها الجدولية. وتدل على انه تم الاعتماد على نصف عمليات تخزين المعرفة وبلغ معامل التحديد (R²) (0.474) ، وهذا يدل على تحقيق الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية .

يبين من الجدول اعلاه الى أن عمليات مجالات التقنية تؤثر معنويا على مؤشرات ادارة الجودة الشاملة ، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (125.759) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (4) عند درجتي حرية (96,1)، وبلغت قيمة (t) المحسوبة (11.214) وهي اكبر من قيمتها الجدولية. وهذا يدل على تحقيق الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسة الثانية وبلغ معامل التحديد (R^2) (0.570) وتدل على انه تم الاعتماد على اكثر من نصف مجالات التقنية .

يبين من الجدول اعلاه الى أن مجالات الموارد البشرية تؤثر معنويا على مؤشرات ادارة الجودة الشاملة ، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (247.525) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (4) عند درجتي حرية (96,1)، وبلغت قيمة (t) المحسوبة (15.733) وهي اكبر من قيمتها الجدولية. وهذا يدل على تحقيق الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسة الثانية وبلغ معامل التحديد (R^2) (0.723) وهي نسبة كبيرة وتدل على انه تم الاعتماد على اغلب مجالات الموارد البشرية . وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العلول ، 2011).

ومن متابعة نتائج تحليل الانحدار يتبين ان المجال الاكثر تأثير من مجالات التغيير الاستراتيجي هي الموارد البشرية ثم الثقافة التنظيمية ثم توزيع التقنية واخيرا الهيكل التنظيمي . وبذلك تحققت جميع الفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسة الثانية .

المبحث الرابع

العلاقة والتأثير بين عمليات ادارة المعرفة ومجالات التغيير الاستراتيجي

أ - تحليل العلاقة بين عمليات ادارة المعرفة ومجالات التغيير الاستراتيجي : يتطلب تحليل نموذج الدراسة اختبار فرضياتها الرئيسية والفرعية على حسب ورودها في منهجية الدراسة ، ويتناول هذا المحور اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة التي نصت على ان (هنالك علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين عمليات ادارة المعرفة ومجالات التغيير الاستراتيجي لكليات جامعة صلاح الدين المبحوثة) والفرضيات الفرعية المنبثقة من هذه الفرضية .

من خلال الجدول رقم (4-7) يلاحظ ان هنالك علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين عمليات ادارة المعرفة وبين مجالات التغيير الاستراتيجي ، اذ بلغت قيمة الارتباط (المؤشر الكلي) (0.858^{**}) ، وبذلك تحققت الفرضية الرئيسة الثالثة ، وبهدف اعطاء مؤشرات تفصيلية بين عمليات ادارة المعرفة (كل عملية) ومجالات التغيير الاستراتيجي وفي ضوء الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة الثالثة فقد تم التحليل علاقات الارتباط بين عمليات ادارة المعرفة (كل عملية) وبين مجالات التغيير الاستراتيجي .

الجدول رقم (4-7) * يبين العلاقة بين عمليات ادارة المعرفة ومجالات التغيير الاستراتيجي على مستوى الكليات المبحوثة / جامعة صلاح الدين

المؤشر الكلي	تطبيق المعرفة	توزيع المعرفة	تخزين المعرفة	توليد المعرفة	عمليات ادارة المعرفة
0.7625**	0.828**	0.743**	0.702**	0.777**	مجالات التغيير الاستراتيجي

* الجدول من اعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسوب الالكتروني

$P^{*} \leq 0.05$

N = 97

لاختبار الفرضية الفرعية الاولى (هنالك علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين عمليات توليد المعرفة و مجالات التغيير الاستراتيجي لكليات جامعة صلاح الدين) من الفرضية الرئيسة الثالثة يشير الجدول رقم (4-7) الى الدرجة العلاقة هي (0.777^{**}) وهي علاقة معنوية وموجبة وبذلك تحققت الفرضية الفرعية الاولى . وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العاني ، 2008) و دراسة (عابنة وحتاملة ، 2013) . ولاختبار الفرضية الفرعية الثانية (هنالك علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين عمليات تخزين المعرفة و مجالات التغيير الاستراتيجي لكليات جامعة صلاح الدين) من الفرضية الرئيسة الثالثة و يشير الجدول رقم (4-7) الى الدرجة العلاقة هي (0.702^{**}) وهي علاقة معنوية وموجبة وبذلك تحققت الفرضية الفرعية الثانية .

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة (هنالك علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين عمليات توزيع المعرفة و مجالات التغيير الاستراتيجي لكليات جامعة صلاح الدين) من الفرضية الرئيسة الثالثة يشير الجدول رقم (4-7) الى الدرجة العلاقة هي (0.743^{**}) وهي علاقة معنوية وموجبة وبذلك تحققت الفرضية الفرعية الثالثة . ولاختبار الفرضية الفرعية الرابعة (هنالك علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين عمليات تطبيق المعرفة و مجالات التغيير الاستراتيجي لكليات جامعة صلاح الدين) من الفرضية الرئيسة الثالثة يشير الجدول رقم (4-7) الى الدرجة العلاقة هي (0.785^{**}) وهي علاقة معنوية وموجبة وبذلك تحققت الفرضية الفرعية الرابعة . وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العلول ، 2011) .

ويلاحظ من الجدول اعلاه ان اعلى علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين متغيرات عمليات ادارة المعرفة ومتغيرات مجالات التغيير الاستراتيجي كانت عند تطبيق المعرفة ويأتي بعدها توليد المعرفة ثم توزيع المعرفة واخيرا تخزين المعرفة .

ب - تحليل علاقات التأثير بين عمليات ادارة المعرفة ومجالات التغيير الاستراتيجي :
يتناول هذا المحور تحليل علاقات التأثير بين عمليات ادارة المعرفة ومجالات التغيير الاستراتيجي ، وهذا ما نصت عليه الفرضية الرئيسة الثالثة التي نصت على ان (هنالك تأثير معنوي لعمليات ادارة المعرفة في مجالات التغيير الاستراتيجي لكليات جامعة صلاح الدين المبحوثة) ولاختبار هذه الفرضية يستلزم تحديد اثر عمليات ادارة المعرفة في مجالات التغيير الاستراتيجي ، وعلى وفق الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسة ، ومن ثم اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة والفرضيات المنبثقة منها على مستوى الكليات المبحوثة / جامعة صلاح الدين . والجدول رقم (4-8) يبين اثر عمليات ادارة المعرفة في مجالات التغيير

الاستراتيجي باعتبار ان عمليات ادارة المعرفة متغيرا مستقلا وان مجالات التغيير الاستراتيجي متغيرا معتمدا (المؤشر الكلي) وفيما يلي توضيح ذلك :

الجدول رقم (4-8) * يبين اثر عمليات ادارة المعرفة في مجالات التغيير الاستراتيجي على مستوى كليات عينة البحث / جامعة صلاح الدين (المؤشر الكلي)

F	R ²	عمليات ادارة المعرفة B ₁	B ₀	المتغيرات المستقلة
				المتغيرات المعتمدة
264.696**	0.736	1.167 (16.269)**	0.226 (0.917)**	مجالات التغيير الاستراتيجي

* الجدول من اعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسوب الالكتروني

$$P^* \leq 0.05$$

$$N = 97$$

$$d.f = (96.1)$$

يشير الى قيم t المحسوبة : () قيم F الجدولية يساوي (4)
يبيّن من الجدول اعلاه الى أن عمليات ادارة المعرفة تؤثر معنويا على مجالات التغيير الاستراتيجي ، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (264.696) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (4) عند درجتي حرية (96,1) ، وبلغت قيمة (t) المحسوبة (16.269) وهي اكبر من قيمتها الجدولية. وهذا يدل على تحقيق الفرضية الرئيسية الثالثة وبلغ معامل التحديد (R²) (0.736) ، وهي نسبة كبيرة وتدل على انه تم الاعتماد على اغلب عمليات ادارة المعرفة . وبهدف اعطاء مؤشرات تفصيلية عن المتغيرات الفرعية وللتحقق من الفرضيات الفرعية نتبع الاتي :

الجدول رقم (4-9) * يبين اثر عمليات ادارة المعرفة (المؤشرات الفرعية) في مجالات التغيير الاستراتيجي على مستوى كليات عينة البحث / جامعة صلاح الدين

المتغيرات المعتمدة	المتغيرات المستقلة	B ₀	مجالات التغيير الاستراتيجي B ₁	R ²	F
توليد المعرفة	0.471 (0.811)**	1.952 (12.027)**	0.604	144.651**	
تخزين المعرفة	1.348 (0.621)**	6.354 (9.595)**	0.492	92.071**	
توزيع المعرفة	1.006 (0.702)**	4.578 (10.805)**	0.551	116.752**	
تطبيق المعرفة	0.842 (0.743)**	4.756 (14.394)**	0.686	207.173**	

* الجدول من اعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسوب الالكتروني

P* ≤ 0.05

N = 97

d . f = (96,1)

يشير الى قيم t المحسوبة : () قيم F الجدولية يساوي (4)
يبيّن من الجدول اعلاه الى أن عمليات توليد المعرفة تؤثر معنويًا على مجالات التغيير الاستراتيجي ، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (144.651) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (4) عند درجتي حرية (96,1) ، وبلغت قيمة (t) المحسوبة (12.027) وهي اكبر من قيمتها الجدولية. وهذا يدل على تحقيق الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الثالثة وبلغ معامل التحديد (R²) (0.604) وهي نسبة كبيرة وتدل على انه تم الاعتماد على اغلب عمليات توليد المعرفة . وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العاني ، 2008) و دراسة (عابنة وحاتمة ، 2013) ويبيّن من الجدول اعلاه الى أن عمليات تخزين المعرفة تؤثر معنويًا على مجالات التغيير الاستراتيجي ، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (92.071) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (4) عند درجتي حرية (96,1) ، وبلغت قيمة (t) المحسوبة (9.595) وهي اكبر من قيمتها

الجدولية. وتدل على انه تم الاعتماد على نصف عمليات تخزين المعرفة وبلغ معامل التحديد $(R^2) (0.492)$ ، وهذا يدل على تحقيق الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الثالثة .

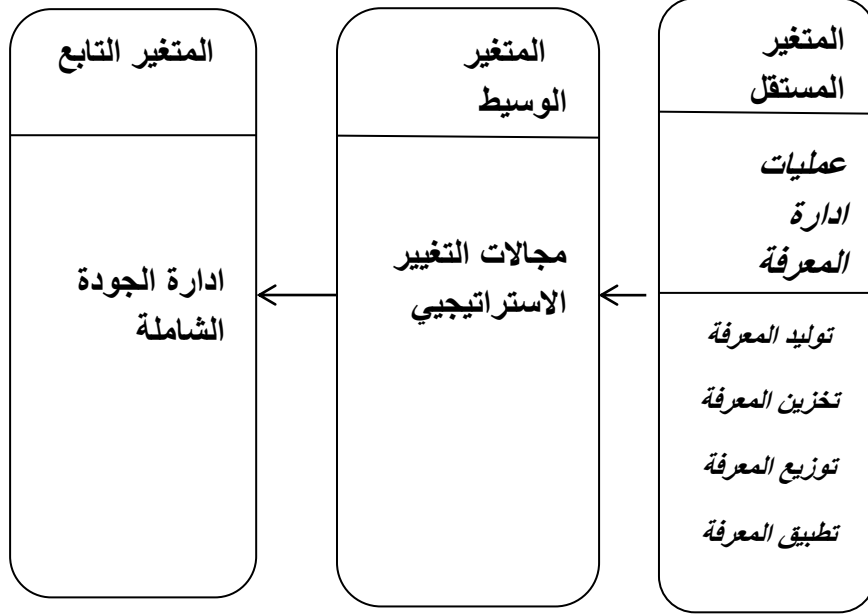
يبين من الجدول اعلاه الى أن عمليات توزيع المعرفة تؤثر معنويا على مجالات التغيير الاستراتيجي ، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (116.752) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (4) عند درجتي حرية (96,1) ، وبلغت قيمة (t) المحسوبة (10.805) وهي اكبر من قيمتها الجدولية. وهذا يدل على تحقيق الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسة الثالثة وبلغ معامل التحديد $(R^2) (0.551)$ وتدل على انه تم الاعتماد على اكثر من نصف عمليات توزيع المعرفة .

يبين من الجدول اعلاه الى أن عمليات تطبيق المعرفة تؤثر معنويا على مجالات التغيير الاستراتيجي ، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (207.173) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (4) عند درجتي حرية (96,1) ، وبلغت قيمة (t) المحسوبة (14.394) وهي اكبر من قيمتها الجدولية. وهذا يدل على تحقيق الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسة الثالثة وبلغ معامل التحديد $(R^2) (0.686)$ وهي نسبة كبيرة وتدل على انه تم الاعتماد على اغلب عمليات تطبيق المعرفة . وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العلول ، 2011).

ومن متابعة نتائج تحليل الانحدار يتبين ان العملية الاكثر تأثير من عمليات ادارة المعرفة هي تطبيق المعرفة ثم توليد المعرفة ثم توزيع المعرفة واخيرا تخزين المعرفة .

المبحث الخامس

اختبار توسط مجالات التغيير الاستراتيجي في العلاقة بين المتغيرين



المصدر : اعداد الباحث استنادا على ادبيات الدراسة .

الشكل رقم (4-1) يبين اختبار توسط مجالات التغيير الاستراتيجي في العلاقة بين المتغيرين

جدول رقم (4-10) يبين اثر توسط مجالات التغيير الاستراتيجي في العلاقة ما بين عمليات ادارة المعرفة (المؤشر الكلي) ومؤشرات ادارة الجودة الشاملة

المتغيرات		الفاعلية	
		نموذج 1	نموذج 2
عمليات ادارة المعرفة	**0.806	**1.013	
معامل التحديد	0.650	0.658	
معامل التحديد المعدل	0.647	0.654	
قيمة F المحسوبة	**176.578	**182.749	

** مستوى معنوية (0.01)

الجدول من اعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية

الجدول رقم (4-10) يوضح نتائج اختبار انحدار التدرج لتوسط مجالات التغيير الاستراتيجي العلاقة بين عمليات ادارة المعرفة ومؤشرات ادارة الجودة الشاملة .

في النموذج الاول النتائج تشير الى ان عمليات ادارة المعرفة له تأثير ايجابي على مؤشرات ادارة الجودة الشاملة ، حيث (Beta=**0.806) . في النموذج الثاني تم ادخال مجالات التغيير الاستراتيجي

وكان له تأثير ايجابي ($Beta=**1.013$) حيث ظهرت قيمة (Beta) بشكل اكبر وان قيم معامل التحديد كانت (0.650) واصبحت (0.658) اي قيمة اكبر بعد ادخال دور الوسيط وان قيمة (F) كانت (**176.578) واصبحت (**182.749) اي قيمة اكبر بعد تدخل مجالات التغيير الاستراتيجي وذلك من خلال مخرجات تحليل spss وهذا يعني ان مجالات التغيير الاستراتيجي تدعم العلاقة وتتوسط ما بين عمليات ادارة المعرفة ومؤشرات ادارة الجودة الشاملة وبهذا تحققت الفرضية الرئيسية الرابعة (مجالات التغيير الاستراتيجي تتوسط عمليات ادارة المعرفة (توليد المعرفة وتخزين المعرفة وتوزيع المعرفة وتطبيق المعرفة) ومؤشرات ادارة الجودة الشاملة .

جدول رقم (4-11) يبين اثر توسط مجالات التغيير الاستراتيجي في العلاقة ما بين (عملية توليد المعرفة) ومؤشرات ادارة الجودة الشاملة

المتغيرات		الفاعلية	
		نموذج 1	نموذج 2
عمليات توليد المعرفة		**0.710	**1.118
معامل التحديد		0.503	0.532
معامل التحديد المعدل		0.498	0.527
قيمة F المحسوبة		**96.329	**108.069

** مستوى معنوية (0.01)

الجدول من اعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية

الجدول رقم (4-11) يوضح نتائج اختبار انحدار التدرج لتوسط مجالات التغيير الاستراتيجي العلاقة بين عمليات توليد المعرفة ومؤشرات ادارة الجودة الشاملة .

في النموذج الاول النتائج تشير الى ان عمليات توليد المعرفة له تأثير ايجابي على مؤشرات ادارة الجودة الشاملة ، حيث ($Beta=**0.710$) في النموذج الثاني تم ادخال مجالات التغيير الاستراتيجي وكان له تأثير ايجابي ($Beta=**1.118$) حيث ظهرت قيمة (Beta) بشكل اكبر وان قيم معامل التحديد كانت (0.503) واصبحت (0.532) اي قيمة اكبر بعد ادخال دور الوسيط وان قيمة (F) كانت (**96.329) واصبحت (**108.069) اي قيمة اكبر بعد تدخل مجالات التغيير الاستراتيجي وذلك من خلال مخرجات تحليل spss وهذا يعني ان مجالات التغيير الاستراتيجي تدعم العلاقة وتتوسط ما بين عمليات توليد المعرفة ومؤشرات ادارة الجودة الشاملة وبهذا تحققت الفرضية الرئيسية الرابعة (مجالات التغيير الاستراتيجي تتوسط عمليات (توليد المعرفة) ومؤشرات ادارة الجودة الشاملة) .

جدول رقم (4-12) يبين اثر توسط مجالات التغيير الاستراتيجي في العلاقة ما بين (عملية تخزين المعرفة) ومؤشرات ادارة الجودة الشاملة

المتغيرات		الفاعلية	
		نموذج 1	نموذج 2
عمليات تخزين المعرفة		**0.662	**1.1239
معامل التحديد		0.438	0.458
معامل التحديد المعدل		0.432	0.452
قيمة F المحسوبة		**74.079	**80.195

** مستوى معنوية (0.01)

الجدول من اعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية

الجدول رقم () يوضح نتائج اختبار انحدار التدرج لتوسط مجالات التغيير الاستراتيجي العلاقة بين عمليات تخزين المعرفة ومؤشرات ادارة الجودة الشاملة .

في النموذج الاول النتائج تشير الى ان عمليات تخزين المعرفة له تأثير ايجابي على مؤشرات ادارة الجودة الشاملة ، حيث ($Beta=**0.662$) في النموذج الثاني تم ادخال مجالات التغيير الاستراتيجي وكان له تأثير ايجابي ($Beta=**1.1239$) حيث ظهرت قيمة (Beta) بشكل اكبر وان قيم معامل التحديد كانت (0.438) واصبحت (0.458) اي قيمة اكبر بعد ادخال دور الوسيط وان قيمة (F) كانت (**74.079) واصبحت (**80.195) اي قيمة اكبر بعد تدخل مجالات التغيير الاستراتيجي وذلك من خلال مخرجات تحليل spss وهذا يعني ان مجالات التغيير الاستراتيجي تدعم العلاقة وتتوسط ما بين عمليات تخزين المعرفة ومؤشرات ادارة الجودة الشاملة وبهذا تحققت الفرضية الرئيسة الرابعة (مجالات التغيير الاستراتيجي تتوسط عمليات (تخزين المعرفة) ومؤشرات ادارة الجودة الشاملة)

جدول رقم (4-13) يبين اثر توسط مجالات التغيير الاستراتيجي في العلاقة ما بين (عملية توزيع المعرفة) ومؤشرات ادارة الجودة الشاملة

الفاعلية		المتغيرات
نموذج 2	نموذج 1	
**1.170	**0.706	عمليات توزيع المعرفة
0.513	0.499	معامل التحديد
0.508	0.494	معامل التحديد المعدل
**100.147	**94.599	قيمة F المحسوبة

** مستوى معنوية (0.01)

الجدول من اعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية

الجدول رقم () يوضح نتائج اختبار انحدار التدرج لتوسط مجالات التغيير الاستراتيجي العلاقة بين عمليات تخزين المعرفة ومؤشرات ادارة الجودة الشاملة .

في النموذج الاول النتائج تشير الى ان عمليات تخزين المعرفة له تأثير ايجابي على مؤشرات ادارة الجودة الشاملة ، حيث ($Beta=**0.706$) في النموذج الثاني تم ادخال مجالات التغيير الاستراتيجي وكان له تأثير ايجابي ($Beta=**1.170$) حيث ظهرت قيمة (Beta) بشكل اكبر وان قيم معامل التحديد كانت (0.499) واصبحت (0.508) اي قيمة اكبر بعد ادخال دور الوسيط وان قيمة (F) كانت (**94.599) واصبحت (**100.147) اي قيمة اكبر بعد تدخل مجالات التغيير الاستراتيجي وذلك من خلال مخرجات تحليل spss وهذا يعني ان مجالات التغيير الاستراتيجي تدعم العلاقة وتتوسط ما بين عمليات توزيع المعرفة ومؤشرات ادارة الجودة الشاملة وبهذا تحققت الفرضية الرئيسة الرابعة (مجالات التغيير الاستراتيجي تتوسط عمليات (توزيع المعرفة) ومؤشرات ادارة الجودة الشاملة) .

جدول رقم (4-13) يبين اثر توسط مجالات التغيير الاستراتيجي في العلاقة ما بين (عملية تطبيق المعرفة) ومؤشرات ادارة الجودة الشاملة

المتغيرات		الفاعلية	
		نموذج 1	نموذج 2
عمليات تطبيق المعرفة	**0.800	**1049	
معامل التحديد	0.640	0.642	
معامل التحديد المعدل	0.637	0.638	
قيمة F المحسوبة	**169.128	**170.057	

** مستوى معنوية (0.01)

الجدول من اعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية

الجدول رقم () يوضح نتائج اختبار انحدار التدرج لتوسط مجالات التغيير الاستراتيجي العلاقة بين عمليات تخزين المعرفة ومؤشرات ادارة الجودة الشاملة .

في النموذج الاول النتائج تشير الى ان عمليات تطبيق المعرفة له تأثير ايجابي على مؤشرات ادارة الجودة الشاملة ، حيث(Beta=**0.800) في النموذج الثاني تم ادخال مجالات التغيير الاستراتيجي وكان له تأثير ايجابي (Beta=**1049) حيث ظهرت قيمة (Beta) بشكل اكبر وان قيم معامل التحديد كانت (0.640) واصبحت (0.642) اي قيمة اكبر بعد ادخال دور الوسيط وان قيمة (F) كانت (**169.128) واصبحت (**170.057) اي قيمة اكبر بعد تدخل مجالات التغيير الاستراتيجي وذلك من خلال مخرجات تحليل spss وهذا يعني ان مجالات التغيير الاستراتيجي تدعم العلاقة وتتوسط ما بين عمليات تطبيق المعرفة ومؤشرات ادارة الجودة الشاملة وبهذا تحققت الفرضية الرئيسية الرابعة (مجالات التغيير الاستراتيجي تتوسط عمليات (تطبيق المعرفة) ومؤشرات ادارة الجودة الشاملة) .

ويتضح من نتائج تحليل توسط مجالات التغيير الاستراتيجي في العلاقة ما بين عمليات ادارة المعرفة ومؤشرات ادارة الجودة الشاملة ان اكثر تأثيرا في التوسط كانت عند تخزين المعرفة ثم توليد المعرفة ثم توزيع المعرفة واخيرا تطبيق المعرفة .

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

قدمت هذه الدراسة محاولة منهجية في تشخيص مجموعة من المتغيرات وتحليلها والمتمثلة بعمليات ادارة المعرفة ومجالات التغيير الاستراتيجي ومؤشرات ادارة الجودة الشاملة ، وعلى هذا فقد اختبرت مجموعة من الفرضيات ذات الصلة بالعلاقة والتأثير ضمن محاور هذه المتغيرات وبناء على تشخيص متغيرات الدراسة واختبار العلاقات التأثيرية بينها على وفق ما افضى اليه انموذج الدراسة ، يعرض الفصل الحالي اهم الاستنتاجات المستخلصة من نتائج الدراسة وصولا الى وضع التوصيات ، وعليه فإن مضامين هذا الفصل تتوزع على مبحثين وهما :

المبحث الاول : الاستنتاجات

المبحث الثاني : التوصيات

المبحث الاول

الاستنتاجات

بعد دراسة الفصول النظرية الثلاثة (عمليات ادارة المعرفة ومجالات التغيير الاستراتيجي ومؤشرات ادارة الجودة الشاملة) ، توصل الباحث الى الكثير من الاستنتاجات النظرية من مفهوم اهمية واهداف وعمليات ومجالات ومؤشرات وعلاقات بين المتغيرات التي اشار اليها الباحث كلا في موقعه . وتوصل الباحث الى الكثير من الاستنتاجات العملية يخص وصف الافراد المبحوثين ووصف مجتمع الدراسة ووصف وتشخيص متغيرات البحث وعلاقات الارتباط والتأثير والاختبارات لمتغيرات الدراسة . لذا وجب دراسة هذا المبحث من جانبيين وهما الاستنتاجات النظرية والاستنتاجات العملية وبالشكل الاتي :

اولا: الاستنتاجات النظرية : توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات النظرية والمتمثلة بالاتي :

1- ادارة المعرفة هي عملية ادارة الخبرات العلمية والمعلوماتية للمنظمة لتوليد المعرفة وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها والحفاظ عليها والاستفادة منها في الحصول على المزايا التنافسية وتحقيق رضا العملاء ورفع مستوى الابتكار والابداع ورفع كفاءة عملية اتخاذ القرارات بشكل منظم ومخطط لتحقيق اهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية .

2- ان توليد المعرفة هي تلك العمليات التي يتم فيها الحصول على المعرفة وامتلاكها ومن فكرة يقدمها صناع المعرفة من خلال الاكتساب او الابتكار بأساليب ومن مصادر مختلفة وقد يتم توليد المعرفة من مصادر داخلية او خارجية .

3- ان خزن المعرفة يعني الاحتفاظ بها بالوسائل المختلفة التقنية والقديمة مثل السجلات الورقية والوثائق والكتب والوسائل التقنية مثل الحواسيب والاقراص المدمجة بغية استرجاعها والافادة منها في الوقت المناسب والاحتفاظ بالمعرفة مهمة جدا خاصة بالنسبة للمنظمات ذات دوران العمل العالية وعلى المنظمة خزن المعرفة المهمة وذات القيمة والموثوقية وعند الخزن تعتبر ملكية المنظمة ورأس مالها الفكري .

4- ان توزيع المعرفة هي عملية توزيع ونقل وتشارك وتبادل وتقاسم المعرفة يتم وفق مستويات معينة من فرد الى اخر او من فرد الى جماعة او من جماعة الى جماعة وانها تزداد بالاستخدام

والمشاركة وتبادل الافكار والخبرات والمهارات بين الاشخاص وتزداد بالتدريب والاتصال الشخصي وحلقات الدراسية والمؤتمرات ، فالمنظمة ان لم تقوم بتوزيع المعرفة بشكل جيد فلن تولد عائدا مقابل التكلفة .

5- ان اهمية المعرفة تكمن في تطبيقها واستخدامها واستثمارها في تنفيذ أنشطة المنظمة في الوقت والمكان المناسب ، ويعتبر استغلال طاقات واستثمار رأس المال المعرفي ويتم تطبيق المعرفة بأساليب وتقنيات متعددة فالمعرفة التي لا ينفذ تعد مجرد تكلفة ، وان نجاح اي منظمة في برنامج ادارة المعرفة لديها يتوقف على حجم المعرفة المنفذة .

6 - التغيير هي عملية تحويل من حالة او مرحلة الى حالة او مرحلة اخرى ليس بالضرورة مرحلة افضل تحتاجها المنظمة لمواكبة التقدم والنمو والبقاء بحيث تحقق اهداف المنظمة .

7 - التغيير الاستراتيجي هي تغيير مهم جدا تتعلق بأمر المهمة وطويلة الاجل في المنظمة ومن مهام الادارة العليا ، تتم من خلال التحول من مرحلة الى مرحلة اخرى مثل تقديم منتجات جديدة او فتح مصنع جديد في الشركة او تصميم منتجات جديدة بحيث تحقق حاجات ورغبات الزبائن كي تحقق اهداف المنظمة في البقاء والنمو والاستمرار وزيادة الحصة السوقية .

8- التغيير في الثقافة التنظيمية تتمثل بالتغيير في القيم والاعراف والعادات والتقاليد والسلوك وانشاء قيم واعراف جديدة والاختيار ودعم ومكافأة الموظفين الذين يتبنون القيم الجديدة واعادة تصميم عمليات التنشئة الاجتماعية لتتماشى مع القيم الجديدة والقناعة بالقصد الاستراتيجي الجديد للمنظمة وتطوير مهارات عملية صنع القرارات . والقبول بأراء الاخرين وتطوير المهارات والقواعد المعرفية وتمكين الاعضاء من التعبير عن افكارهم للإدارة العليا في اثناء فترة التغيير وتشجيع عملية التفكير .

9- التغيير في الهيكل التنظيمي يتمثل بالتغيير في الشكل التنظيمي الاداري من وحدات ودوائر المنظمة ، ووظائفها ، ومسؤولياتها وصلحياتها في مستويات ادارية مختلفة وذلك تبعا لحجم المنظمة وعدد العاملين والتقسيمات التي تعتمد عليها في توزيع انشطتها ويعتبر التغيير في الهياكل التنظيمية من اكثر المجالات التنظيمية تعرضا للتغيير ، ويحدث التغيير في الهيكل التنظيمي بتعديل او تطوير اسس ومعايير اعداد الهياكل مما ينتج عنه حذف بعض الوحدات التنظيمية او دمجها ، او استحداث وحدات جديدة ، او تغيير تبعية بعض الوحدات بما يحقق المرونة للتنظيم القائم وملائمته مع المتغيرات الجديدة .

10- المنظمة بحاجة الى التغيير في تقاناتها من طرق ووسائل واساليب العمل واجراءاتها والمكائن والاجهزة والمعدات ، ولعل هذا التغيير يجب ان يكون نحو الافضل لتحويل المدخلات الى المخرجات وذلك لواجهة المنظمات المنافسة في السوق .

11- التغيير في الموارد البشرية مهمة جدا في المنظمة ، وحيث ان التغيير يؤثر بشكل او بأخر في تنمية وتطوير وتعليم الافراد العاملين وتغيير مهاراتهم بأساليب متعددة مثل البرامج التدريبية بما يواكب التغيرات وبالأخص التقنية منها ، والتغيير الحاصل في نظم الحوافز والترقية والترفيح وكذلك التغيير في ثقافة الافراد ، كل هذه التغيرات في المحصلة النهائية تؤثر في اوجه نشاطات المنظمة

12- تطبيق ادارة الجودة الشاملة تتطلب القبول من قبل جميع الافراد العاملين ، وان هذا القبول يحتاج الى غرس القناعة الكاملة لهذه الفكرة ، وهذه القناعة تأتي عن طريق الثقافة التنظيمية ، بحيث يتم تغيير ثقافة العاملين بما يتلاءم مع ادارة الجودة الشاملة حتى لا يتم مقاومة هذه الفكرة .

13 - الهيكل التنظيمي الملائم لتطبيق ادارة الجودة الشاملة يجب ان يتكون من هياكل فرعية متكاملة مع بعضها البعض لتحقيق هدف كلي مشترك وان يضمن دور فرق العمل ومجموعات العمل بداخله لان ادارة الجودة الشاملة تركز على المشاركة الكاملة للعاملين باعتبارها احدى مؤشراتنا ، وان التركيز على فرق العمل يتم من خلال اعطاء صلاحيات واسعة لهم بما يتناسب مع تطبيق منهجية ادارة الجودة الشاملة .

14- للتقانة دور في تطبيق ادارة الجودة الشاملة من خلال استخدام اساليب ووسائل وطرق ومناهج معينة باعتبارها تقانات لتطبيق ادارة الجودة الشاملة ، حيث ان التحسين المستمر تأتي من خلال استخدامات هذه الاساليب ووسائل والمكائن والاجهزة والمعدات الجديدة ومتغيرة ، وكذلك بالنسبة لتدريب العاملين على الجودة بحاجة الى اساليب حديثة (اي تقانات متقدمة وجديدة) ، وكذلك الحال بالنسبة لاتخاذ القرارات على الحقائق والوقائع بحاجة الى اساليب ووسائل وطرق متغيرة ومتجددة كي تتخذ القرارات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة . وحتى التركيز على الزبون بحاجة الى تغيرات تقانية في الاجهزة والمكائن والمعدات والاساليب والطرق .

15 -الموارد البشرية تعتبر موردا هاما جدا في المنظمة ، وان تطبيق اي برنامج لا بد لهذا المورد ان يكون دور في تطبيقه ، ولعل ادارة الجودة الشاملة احد البرامج هذه . وان نجاح او فشل هذا التطبيق يعتمد على مدى تفاعل الموارد البشرية وذلك من خلال تدريبهم وتعليمهم وتغيير ثقافتهم بما يتلاءم مع ثقافة ادارة الجودة الشاملة

16 - الهياكل التنظيمية التي تتصف بالمرونة والتكيف يمكن تغييرها في الوقت المناسب للحصول على توليد المعرفة وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها .

17- للتقانة دور مهم في ادارة المعرفة ، حيث ان التقانة لها دور في كيفية توليد المعرفة وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها لان التقانة تعتبر طرق واساليب تستخدم في هذه العمليات ناهيك عن الاجهزة والمعدات المستخدمة في تسهيل تلك العمليات

18 - ان الموارد البشرية الركن الاساسي في مسألة المعرفة و بالأخص في المعرفة الضمنية ، لما يملكه من المعرفة . وان عمليات المعرفة يعتمد نجاحها على مدى القدرة (اي قدرة الموارد البشرية) على ادارتها بشكل فعال كي تحقق المعرفة اهدافها .

19 - ادارة الجودة الشاملة هي مدخل فكري وثقافي واداري وتنظيمي جديد تعتمد عليه المنظمات لتحقيق التكامل والتنسيق بين جهود جميع العاملين في اقسام المنظمة المختلفة ومشاركتهم في عملية التحسين المستمر للمخرجات التي تقدمها المنظمة لتلبية حاجات ورغبات الزبائن وكسب رضاهم للوصول الى الاهداف التي تصبو اليها ادارة المنظمة في البقاء والنمو في البيئة الخارجية المحيطة بها ، وتغطي عملياتها جميع اقسام المنظمة ، فضلا عن الاهداف الاستراتيجية للمنظمة وشعارها الجودة مسؤولية الجميع .

ثانيا: الاستنتاجات العملية : تنقسم الاستنتاجات العملية الى تقسيمات مختلفة تتمثل بالاستنتاجات المتعلقة بالاستنتاجات المتعلقة بوصف وتشخيص متغيرات الدراسة والاستنتاجات المتعلقة بتحليل علاقات الارتباط وتحليل التأثير . وفيما يلي توضيح ذلك :

أ - الاستنتاجات المتعلقة بوصف وتشخيص متغيرات البحث : وتنقسم بدورها الى ثلاثة تقسيمات ، تتعلق بمتغيرات الدراسة الثلاثة ، وهي الاستنتاجات المتعلقة بعمليات ادارة المعرفة ، والاستنتاجات المتعلقة بمجالات التغيير الاستراتيجي ، والاستنتاجات المتعلقة بمؤشرات ادارة الجودة الشاملة ، وفيما يلي توضيح ذلك :

1 - الاستنتاجات المتعلقة بوصف وتشخيص عمليات ادارة المعرفة : وتتمثل بالاتي :

1 - كشفت نتائج التحليل الوصفي ان اغلب عمليات توليد المعرفة متوفرة في الكليات المبحوثة باستثناء المتغيرات (6x) و (10x) و (11x) كانت متوفرة بنسبة اقل من (50%) والمتمثلة بأن تعمل ادارة الكلية باستمرار على دعم المبدعين من صناع المعرفة . و تقوم ادارة الكلية بتوفير تقانات الاتصالات والمعلومات كأساس لتوليد المعرفة . و تستخدم ادارة الكلية التنسيق والتعاون العلمي مع الكليات الرائدة والاستفادة من تجاربها في ذات الاختصاص .

2 - كشفت نتائج التحليل الوصفي ان جميع عمليات تخزين المعرفة متوفرة بنسبة قليلة استنادا على اجابات المبحوثين، حيث ان جميع المتغيرات كانت نسبها اقل من (50%) .

3 - كشفت نتائج التحليل الوصفي ان نصف عمليات توزيع المعرفة متوفرة ونصفها غير متوفرة ، حيث كانت نسبها قليلة وفق اجابات المبحوثين .

4 - كشفت نتائج التحليل الوصفي ان اقل من نصف عمليات تطبيق المعرفة متوفرة واكثر من نصفها غير متوفرة ، حيث كانت نسبها قليلة وفق اجابات المبحوثين .

2 - الاستنتاجات المتعلقة بوصف وتشخيص مجالات التغيير الاستراتيجي : وتتمثل بالاتي :

1 - كشفت نتائج التحليل الوصفي ان اكثر من نصف مجالات الثقافة التنظيمية متوفرة واقل من نصفها غير متوفرة ، حيث كانت نسبها قليلة وفق اجابات المبحوثين .

2 - كشفت نتائج التحليل الوصفي ان اقل من نصف مجالات الهيكل التنظيمي متوفرة واكثر من نصفها غير متوفرة ، حيث كانت نسبها قليلة وفق اجابات المبحوثين .

3 - كشفت نتائج التحليل الوصفي اقل من نصف مجالات التقانة متوفرة واكثر من نصفها غير متوفرة ، حيث كانت نسبها قليلة وفق اجابات المبحوثين .

4 - كشفت نتائج التحليل الوصفي ان اكثر من نصف مجالات الموارد البشرية متوفرة واقل من نصفها غير متوفرة ، حيث كانت نسبها قليلة وفق اجابات المبحوثين .

3 - الاستنتاجات المتعلقة بوصف وتشخيص مؤشرات ادارة الجودة الشاملة : وتتمثل بالاتي :

1 - كشفت نتائج التحليل الوصفي ان اغلب مؤشرات التحسين المستمر متوفرة في الكليات المبحوثة باستثناء المتغيرين (58 x) و (59 x) كانت متوفرة بنسبة اقل من (50%) والمتمثلة بأن تقوم الكلية على صيانة الاجهزة والمعدات البحثية والتعليمية باستمرار . و تعمل الكلية على تحديث الاجهزة والمعدات البحثية والتعليمية باستمرار .

2 - كشفت نتائج التحليل الوصفي ان اغلب مؤشرات التحسين المستمر متوفرة في الكليات المبحوثة باستثناء المتغيرين (65 x) و (66 x) كانت متوفرة بنسبة اقل من (50%) والمتمثلة بأنه نادرا ما يشتكي زبائن الكلية من الخدمات التعليمية المقدمة لهم . و نادرا ما يشتكي زبائن الكلية من الخدمات الاستشارية المقدمة لهم .

3 - كشفت نتائج التحليل الوصفي ان ثلثا من مؤشرات دعم الادارة العليا متوفرة في الكليات المبحوثة والمتمثلة بالمتغيرين (x67) و (x68) والمعبرة عن تدعم الادارة العليا في الكلية جودة التعليم كسلاحا تنافسيا لها. و ترفع الادارة العليا في الكلية شعار الجودة التعليمية مسؤولية الجميع . وان ثلثي متغيرات دعم الادارة العليا غير متوفرة .

4 - كشفت نتائج التحليل الوصفي ان اكثر من نصف مؤشرات المشاركة الكاملة للعاملين متوفرة واقل من نصفها غير متوفرة ، حيث كانت نسبها قليلة وفق اجابات المبحوثين والمتمثلة بالمتغيرين (x73) و (x77) والتي تشير الى ان يعمل جميع العاملين في الكلية كفريق عمل واحد و ان تكافئ كلياتهم العاملين المتميزين لديها في مجال عملهم بمكافئات مادية ومعنوية .

5 - كشفت نتائج التحليل الوصفي ان جميع متغيرات اتخاذ القرارات بناء على الحقائق والوقائع متوفرة في الكليات المبحوثة باستثناء متغير واحد فقط وهو المتغير (x80) حيث كانت نسبتها اقل من (50%) والمتمثل بأن تأخذ الكلية حاجات الزبائن ورغباتهم بنظر الاعتبار عند اتخاذ القرارات المتعلقة بجودة خدماتها باستمرار .

ت - **الاستنتاجات المتعلقة بعلاقات الارتباط** : وتنقسم بدورها الى تقسيمين ، تتعلق بمتغيرات الدراسة الثلاثة ، وهي الاستنتاجات المتعلقة بعمليات ادارة المعرفة ومؤشرات ادارة الجودة الشاملة ، والاستنتاجات المتعلقة بمجالات التغيير الاستراتيجي ومؤشرات ادارة الجودة الشاملة وفيما يلي توضيح ذلك :

أ - هنالك علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين عمليات ادارة المعرفة وبين مؤشرات ادارة الجودة الشاملة ، وان اعلى علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين متغيرات عمليات ادارة المعرفة ومتغيرات مؤشرات ادارة الجودة الشاملة كانت عند تطبيق المعرفة ويأتي بعدها توليد المعرفة ثم توزيع المعرفة واخيرا تخزين المعرفة .

ب - هنالك علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين مجالات التغيير الاستراتيجي وبين مؤشرات ادارة الجودة الشاملة ، واعلى علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين متغيرات مجالات التغيير الاستراتيجي ومؤشرات ادارة الجودة الشاملة كانت عند الموارد البشرية ثم الثقافة التنظيمية ثم التقانة ثم الهيكل التنظيمي .وبذلك تحققت جميع الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة الثانية .

ج - هنالك علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين عمليات ادارة المعرفة وبين مجالات التغيير الاستراتيجي ، وان اعلى علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين متغيرات عمليات ادارة المعرفة

ومتغيرات مجالات التغيير الاستراتيجي كانت عند تطبيق المعرفة ويأتي بعدها توليد المعرفة ثم توزيع المعرفة واخيرا تخزين المعرفة .

ث - الاستنتاجات المتعلقة بتحليل الانحدار : وتنقسم بدورها الى تقسيمين ، تتعلق بمتغيرات الدراسة الثلاثة ، وهي الاستنتاجات المتعلقة بعمليات ادارة المعرفة ومؤشرات ادارة الجودة الشاملة ، والاستنتاجات المتعلقة بمجالات التغيير الاستراتيجي ومؤشرات ادارة الجودة الشاملة وفيما يلي توضيح ذلك :

أ - كشفت نتائج تحليل الانحدار الى أن عمليات ادارة المعرفة تؤثر معنويا في مؤشرات ادارة الجودة الشاملة ، وهذا يدل على تحقيق الفرضية الرئيسة الاولى . ومن متابعة نتائج تحليل الانحدار يتبين ان العملية الاكثر تأثير من عمليات ادارة المعرفة هي تطبيق المعرفة ثم توليد المعرفة ثم توزيع المعرفة واخيرا تخزين المعرفة .

ب - كشفت نتائج تحليل الانحدار الى أن مجالات التغيير الاستراتيجي تؤثر معنويا في مؤشرات ادارة الجودة الشاملة ، وهذا يدل على تحقيق الفرضية الرئيسة الثانية ومن متابعة نتائج تحليل الانحدار يتبين ان المجال الاكثر تأثير من مجالات التغيير الاستراتيجي هي الموارد البشرية ثم الثقافة التنظيمية ثم توزيع النقانة واخيرا الهيكل التنظيمي . وبذلك تحققت جميع الفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسة الثانية .

ج - كشفت نتائج تحليل الانحدار الى أن عمليات ادارة المعرفة تؤثر معنويا في مجالات التغيير الاستراتيجي ، وهذا يدل على تحقيق الفرضية الرئيسة الثالثة ومن متابعة نتائج تحليل الانحدار يتبين ان العملية الاكثر تأثير من عمليات ادارة المعرفة هي تطبيق المعرفة ثم توليد المعرفة ثم توزيع المعرفة واخيرا تخزين المعرفة .

ح - الاستنتاجات المتعلقة بتوسط مجالات التغيير الاستراتيجي في العلاقة ما بين عمليات ادارة المعرفة ومؤشرات ادارة الجودة الشاملة : كشفت نتائج التحليل ان مجالات التغيير الاستراتيجي تتوسط العلاقة ما بين عمليات ادارة المعرفة ومؤشرات ادارة الجودة الشاملة وان الاكثر تأثيرا في التوسط كانت عند تخزين المعرفة ثم توليد المعرفة ثم توزيع المعرفة واخيرا تطبيق المعرفة .

المبحث الثاني

التوصيات

استكمالاً لمؤشرات المنهجية وتأسيساً على ما توصلت إليها الدراسة من نتائج وما بني من استنتاجات ، وجد الباحث انه من المفيد تقديم مجموعة من التوصيات والمتمثلة بالاتي :

- 1 - يجب ان تعمل ادارة الكليات المبحوثة باستمرار على دعم المبدعين من صناع المعرفة . وان تقوم بتوفير تقانات الاتصالات والمعلومات كأساس لتوليد المعرفة . وان تستخدم التنسيق والتعاون العلمي مع الكليات الرائدة والاستفادة من تجاربها في ذات الاختصاص .
- 2- يجب ان تعتمد ادارة الكليات المبحوثة في خزن المعرفة على اسلوب قواعد البيانات وان تتخذ من الكراسات والتقارير العلمية وسيلة خزن المعرفة وان تمتلك التقانات اللازمة لخزن المعرفة وان تدرس ما يتوجب خزنه من المعرفة بناء على تحليل منفعتها واهميتها وان تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بفاعلية .
- 3 - يجب على ادارة الكليات المبحوثة ان تجري عملية توزيع المعرفة ونشرها في الكليات عن طريق النظم المسندة بالمعرفة المؤقتة وان تجري عملية توزيع المعرفة ونشرها عن طريق شبكات الاعمال الخبيرة وتعتمد على التقنيات الحديثة .
- 4 - على الكليات المبحوثة ان تهتم بتطبيق المعرفة في الوقت المناسب وان تعمل على تطبيق نتائج البحوث والدراسات والابتكارات الحديثة في مختلف مجالات نشاطاتها وان تستخدم تقنيات تعليمية معاصرة عند تطبيق المعرفة وان تسخر معرفتها بشكل فعال لصالح العاملين وان تستخدم التقنيات الحديثة للتغلب على العوائق التي تعترض عملية تطبيق المعرفة فيها .
- 5 - على الكليات المبحوثة ان تعمل على احداث حالة التكيف بين ثقافتها واستراتيجيات التغيير المطبقة فيها وان تتطابق القيم السائدة في الكلية مع قيم الافراد العاملين فيها .
- 6 - يجب ان تتوافر في الهيكل التنظيمي بالكليات المبحوثة المرونة الكافية لإجراء أية تغييرات استراتيجية مستقبلاً وان تجري تعديلات في تشكيلات هيكلها التنظيمي بما يتناسب والتغييرات الحاصلة في البيئة . وان يسهم نظام الاتصالات في تقديم آراء العاملين ومقترحاتهم حول التغيير الاستراتيجي .

- 7 - يجب ان تعمل ادارة الكليات المبحوثة على تأهيل مواردها البشرية لاستعمال الآلات والمعدات الحديثة وصيانتها بكفاءة . وان توفر ادارة الكليات المبحوثة اجهزة مختبرية ذات مرونة عالية لتواكب التغييرات المحتملة . وان يمتلك العاملين مهارات تقنية عالية تستجيب للتقانة الحديثة .
- 8 - على الكليات المبحوثة ان تحرص على تعيين أفراد مؤهلين وبما يتناسب وتنفيذ الأهداف الاستراتيجية . وتشرك عاملها في دورات تدريبية لتأهيلهم على تنفيذ أهدافها الاستراتيجية . وتتفق موارد مالية مناسبة على برامج التدريب التي تدعم عمليات التغيير الاستراتيجي وتشجع على استعمال الطرق والأساليب الجديدة في العمل لثقتها بقدرات عاملها على إحداث التغيير الاستراتيجي . وتهتم بصفات التميز في الأداء لتقويم العاملين المتميزين .
- 9 - تقوم ادارة الكليات المبحوثة على صيانة الاجهزة والمعدات البحثية والتعليمية باستمرار . وتعمل الكلية على تحديث الاجهزة والمعدات البحثية والتعليمية باستمرار .
- 10 - على الكليات المبحوثة ان تقلل من شكاوى الزبائن من الخدمات التعليمية والاستشارية المقدمة لهم .
- 11 - على الادارة العليا في الكليات المبحوثة ان تطور قنوات الاتصال وتدعمها في جميع المستويات الادارية في الكلية . وتعمل لزرع الثقة بالنفس بين العاملين . و تسعى الى تقديم الحوافز المناسبة للتدريسيين لتحسين جودة الخدمات التعليمية . و تسعى الى تقديم الحوافز المناسبة للموظفين لتحسين جودة الخدمات التعليمية .
- 12 - يجب ان يعمل جميع العاملين في الكليات المبحوثة كفريق عمل واحد . وان تكافئ ادارة كلياتهم العاملين المتميزين لديها في مجال عملهم بمكافئات مادية ومعنوية .
- 13 - يجب ان تأخذ ادارة الكليات المبحوثة حاجات الزبائن ورغباتهم بنظر الاعتبار عند اتخاذ القرارات المتعلقة بجودة خدماتها باستمرار .
- 14 - تقترح الدراسة الحالية عدد من المشاريع البحثية المستقبلية الاتية التي تتعلق بمحاور الدراسة الحالية :
- اثر عمليات ادارة المعرفة في تحقيق مؤشرات ادارة الجودة الشاملة .
 - اثر مجالات التغيير الاستراتيجي في تحقيق مؤشرات ادارة الجودة الشاملة .
 - اثر عمليات ادارة المعرفة في مجالات التغيير الاستراتيجي .
 - اثر عمليات ادارة المعرفة في التحسين المستمر .
 - اثر مجالات التغيير الاستراتيجي في التحسين المستمر .

المصادر

أولاً : المصادر العربية :

القرآن الكريم

أ - الكتب :

- 1- ابراهيم ، نعيم ، (2009) ، (اساسيات الادارة ، المبادئ والتطبيقات الحديثة) ، ط 1 ، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع ، اربد ، الاردن .
- 2- ابراهيم ، نعيم ، (2009) ، (الادارة الاستراتيجية : المفهوم - الاهمية - التحديات) ، ط 1 ، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
- 3 - ابو النصر ، مدحت ، (2008) ، (ادارة العملية التربوية : النظرية والتطبيق) ، ط 1 ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر .
- 4- ابو شيخة ، نادر احمد ، (2011) ، (التنظيم واساليب العمل) ، ط 1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
- 5- ابو شيخة ، نادر احمد ، (2010) ، (ادارة الموارد البشرية اطار نظري وحالات عملية) ، ط 1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
- 6- ابو قحف ، عبد السلام ، (2008) ، (ادارة الاعمال : مدخل بناء المهارات) ، ط 2 ، المكتب الجامعي الحديث .
- 7- ابو قحف ، عبدالسلام ، (2004) ، (اساسيات واستراتيجيات الاعمال) ، دار الجامعية .
- 8- احمد ، عامر ، (د.ت) ، ادارة الجودة الشاملة في المشافي ، كلية الاقتصاد ، جامعة دمشق ، (httpwww. tahasoft. com) .
- 9 - ارنولد ، توني وشابمان ، ستيفين ، ترجمة : سرور علي ابراهيم سرور ، (2010) ، (مقدمة لإدارة المواد : امدادات الاعمال وتخطيط العمليات والتوريد) ، ط العربية ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، السعودية .

- 10 - آل علي ، رضا صاحب ابو حمد والموسوي ، سنان كاظم ، (2009) ، (وظائف المنظمة المعاصرة ، نظرة بانورامية عامة) ، ط1 ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
- 11 - انجستروم ، بيتو ، (د.ت) ، ادارة الجودة الشاملة والقيادة ، (httpwww. syrco. org) .
- 12- اهمية ادارة الجودة الشاملة في النشاط التسويقي ، كلية الاقتصاد ، جامعة دمشق ، (httpwww. tahasoft. com) .
- 13 - باديرو ، اديدجي بوداند ، ترجمة : فؤاد هلال ، (2006) ، (الدليل الصناعي الى الايزو 9000) ، ط3 ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر .
- 14- بني حمدان ، خالد محمد وادريس ، وائل محمد ، (2009) ، (الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي ، منظور معاصر) ، ط العربية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
- 15- بو كميث ، لعلي ، (2011) ، (ادارة الجودة الشاملة : ايزو 9000) ، ط1 ، دار الراية للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
- 16- بو مدين ، بالكبير ، (2013) ، (دراسات ميدانية في ادارة الاعمال) ، ط العربية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
- 17- الترتوري ، محمد عوض وجويجان ، اغادير عرفات ، (2009) ، (ادارة الجودة الشاملة : في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات) ، ط2 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الاردن .
- 18 - الثقافة التنظيمية والقيم الادارية وصراع الحضارات ، برامج الادارة العليا ، برنامج الدرجة الممتازة ، (httpwww. uop. edu) .
- 19 - الجبوري ، ميسر ابراهيم احمد ، (2008) ، (نظم ادارة الجودة) ، ط1 ، دار ابن الاثير للطباعة والنشر ، الموصل ، العراق .
- 20- جواد ، شوقي ناجي ، (2010) ، (السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال) ، ط1 ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .

- 21- جواد ، شوقي ناجي ، (2010) ، (المرجع المتكامل في الادارة الاستراتيجية) ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
- 22- جواد ، شوقي ناجي ، (2010) ، (مفاهيم حديثة في سياسات الاعمال الادارية) ، ط 1 ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
- 23- جودة ، محفوظ احمد ، (2009) ، (ادارة الجودة الشاملة : مفاهيم وتطبيقات) ، ط 4 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
- 24 - حريم ، حسين ، (2010) ، (مبادئ الادارة الحديثة : النظريات ، العمليات الادارية ، وظائف المنظمة) ، ط 2 ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
- 25- حريم ، حسين ، (2006) ، (مبادئ الادارة الحديثة : النظريات ، العمليات الادارية ، وظائف المنظمة) ، ط 1 ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
- 26- حريم ، حسين ، (2009) ، (السلوك التنظيمي : سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال) ، ط 3 ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
- 27- حسن ، عماد الدين ، (د.ت) ، الجودة الشاملة ونظم الاعتماد الاكاديمي في الجامعات العربية في ضوء المعايير الدولية ، ([httpwww. kantakji. com](http://www.kantakji.com)).
- 28 - حسين ، خالد بن سامي محمود ، (د.ت) ، ادارة الجودة الشاملة ، جامعة الملك عبدالعزيز ، ([httpwww. iasj. net](http://www.iasj.net)).
- 29- الحسين ، محمد ، (2011) ، (مقدمة في ادارة الانتاج والعمليات) ، ط 1 ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
- 30 - حمود ، خضير كاظم ، (2007) ، (ادارة الجودة وخدمة العملاء) ، ط 2 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الاردن .
- 31- حمود ، خضير كاظم ، (2010) ، (المنظمة الدولية للتوحيد القياسي ، الايزو 2000:9000) ، ط 1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
- 32- حمود ، خضير كاظم ، (2010) ، (منظمة المعرفة) ، ط 1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .

- 33 - حمود ، خضير كاظم والشيخ ، روان منير ، (2010) ، (ادارة الجودة في المنظمات المعاصرة) ، ط1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
- 34 - حمود ، خضير كاظم وفاخوري ، هائل يعقوب ، (2001) ، (ادارة الانتاج والعمليات) ، ط1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
- 35- الخطيب ، احمد ومعاينة ، عادل سالم ، (2009) ، (الادارة الحديثة ، نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة) ، ط1 ، عالم الكتاب الحديث ، اريد ، الاردن .
- 36 - خليل ، سمير ، (2010) ، (ادارة الانتاج والعمليات) ، ط1 ، دار اسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
- 37- خيرى ، اسامة ، (2013) ، (الادارة العامة) ، ط1 ، دار الياض للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
- 38- الدرادكة ، مأمون واخرون ، (2001) ، (ادارة الجودة الشاملة) ، ط1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
- 39- الدرادكة ، مأمون والشبلي ، طارق ، (2011) ، (الجودة في المنظمات الحديثة) ، ط1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
- 40- دعمس ، مصطفى نمر ، (2009) ، (ادارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم) ، ط1 ، دار غيداء للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
- 41- دودين ، احمد يوسف ، (2012) ، (ادارة التغيير والتطوير التنظيمي) ، ط العربية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
- 42 - الدوري ، زكريا ، (د.ت) ، (الادارة الاستراتيجية : مفاهيم وعمليات وحالات دراسية) ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
- 43 - دبيري ، زاهد محمد ، (2011) ، (السلوك التنظيمي) ، ط1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الاردن .
- 44 - الرحاحلة ، عبد الرزاق سالم ، (2010) ، (نظرية المنظمة) ، ط1 ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .

- 45- رضا ، هاشم حمدي ، (2011) ، (ادارة الانتاج والعمليات) ، ط 1 ، دار الـراية للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
- 46- زياد ، مسعد محمد ، (د.ت) ، ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية و التعليمية ، (httpwww. drmosad. com) .
- 47 - الزيادات ، محمد عواد احمد ، (2008) ، (اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة) ، ط1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
- 48- زيدان ، سلمان ، (2011) ، (استراتيجيات ادارة الوقت والتغيير) ، ط 1 ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
- 49- زين الدين ، فريد ، (د.ت) ، ادارة الجودة الشاملة ، برامج تدريبية متخصصة ، مركز الخبرات الادارية والمحاسبية ،(httpwww. camecenter. com).
- 50- السالم ، مؤيد سعيد ، (2008) ، (نظرية المنظمة : الهيكل والتصميم) ، ط3 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
- 51- السامرائي ، مهدي صالح ، (2007) ، (ادارة الجودة الشاملة في القطاعين الانتاجي والخدمي) ، ط 1 ، دار جرير للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
- 52- السقاف ، حامد عبدالله ، (د.ت) ، ادارة الجودة الشاملة في المشافي ، (httpwww. (sqc. org).
- 53 - السكارنة ، بلال خلف ، (2010) ، (دراسات ادارية معاصرة) ، ط 2 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الاردن . 22
- 54- السلمي ، علي ، (د. ت) ، ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي ، (httpwww. (univ-ecosetif. com).
- 55 - الشبلي ، هيثم حمود والنسور ، مروان محمد ، (2009) ، (ادارة المنشآت المعاصرة) ، ط 1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
- 56- شعبان ، اياد عبدالله ، (2009) ، (ادارة الجودة الشاملة : مدخل نظري وعملي نحو ترسيخ ثقافة الجودة وتطبيق معايير التميز) ، ط 1 ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .

- 57- الشماع ، خليل محمد حسن وحمود ، خضير كاظم ، (2007) ، (نظرية المنظمة) ، ط3 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الاردن .
- 58 - الشواورة ، فيصل محمود ، (2011) ، (مبادئ ادارة الاعمال ، من الالف الى الياء مفاهيم نظرية وعملية) ، ط1 ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
- 59- الشيمي ، حسن عبد الرحمن ، (2009) ، (ادارة المعرفة ، الرأس معرفية بديلا) ، ط1 ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر .
- 60 - الصائغ ، نبيل ذنون ، (2011) ، (الادارة : مبادئ واساسيات) ، ط1 ، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع ، اريد ، الاردن .
- 61 - طالب ، علاء فرحان والجنابي ، اميرة ، (2009) ، (ادارة المعرفة ، ادارة معرفة الزبون) ، ط1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
- 62 - الطاهر ، علاء فرج ، (2010) ، (ادارة المعلومات والمعرفة) ، ط1 ، دار الراية للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن . 108
- 63 - الطاهر ، علاء فرج ، (2010) ، (ادارة المواد والجودة الشاملة) ، ط1 ، دار الراية للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
- 64 - الطائي ، رعد عبد الله وقداة ، عيسى ، (2008) ، (ادارة الجودة الشاملة) ، ط العربية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
- 65- الطائي ، يوسف حجيم واخرون ، (2009) ، (نظم ادارة الجودة في المنظمات الانتاجية والخدمية) ، ط العربية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
- 66 - الطراونة ، حسين احمد واخرون ، (2012) ، (نظرية المنظمة) ، ط1 ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
- 67 - الطراونة ، عمر ، (2012) ، (استراتيجيات الادارة الحديثة) ، ط1 ، دار البداية ناشرون وموزعون ، عمان ، الاردن .
- 68 - الطيبي ، خضر مصباح اسماعيل ، (2011) ، (ادارة التغيير : التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين) ، ط1 ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .

- 69- الطيبي ، خضر مصباح اسماعيل، (2011) ، (ادارة وصناعة الجودة : مفاهيم ادارية وتقنية وتجارية في الجودة) ، ط1 ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
- 70 - الطيبي ، خضر مصباح اسماعيل ، (2010) ، (ادارة المعرفة : التحديات والتقنيات والحلول) ، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
- 71 - ظاهر ، نعيم ابراهيم ، (2011) ، (الادارة الحديثة : نظريات ومفاهيم) ، ط1 ، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع ، اربد ، الاردن .
- 72 - عاطف ، زاهر عبد الرحيم ، (2011) ، (الهيكل التنظيمي للمنظمة الهندرة) ، ط1 ، دار الراية للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
- 73 - العالم ، فتحي احمد يحيى ، (2010) ، (نظام ادارة الجودة والمواصفات العالمية ، دراسة علمية وتطبيقية) ، ط العربية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
- 74 - عامر ، سامح عبد مطلب ، (2011) ، (استراتيجيات الموارد البشرية) ، ط1 ، دار الفكر ناشرون وموزعون ، عمان ، الاردن .
- 75- عامر ، سامح عبد مطلب وقنديل ، علاء محمد ، (2010) ، (التطوير التنظيمي) ، ط1 ، دار الفكر ناشرون وموزعون ، عمان ، الاردن .
- 76 - العامري ، صالح مهدي محسن والغالبي ، طاهر محسن منصور ، (2008) ، (الادارة والاعمال) ، ط2 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
- 77 - عباس ، انس عبدالباسط ، (2011) ، (ادارة الاعمال : وفق منظور معاصر) ، ط1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان ، الاردن .
- 78 - عباس ، علي محمد صالح وبركات ، عبدالله عزت ، (2001) ، (مبادئ علم الادارة) ، دار الرائد .
- 79- عبد الباقي ، صلاح الدين ، (2001) ، (قضايا ادارية معاصرة) ، ط1 .
- 80 - عبد العظيم ، حمدي ، (2008) ، (المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة) ، ط1 ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر .

- 81 - عبد الوهاب ، سمير محمد والبرادعي ، ليلى مصطفى ، (2006) ، (ادارة الموارد البشرية : المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة) ، ط1 ، مركز دراسات واستشارات العامة بجامعة القاهرة ، القاهرة ، مصر .
- 82- عبدالرحمن ، ايمان ، (2005) ، (المرجع المختصر في الادارة) ، ط1 ، شعاع للنشر والعلوم ، حلب ، سورية .
- 83 - العبيدي ، رائد عبدالخالق عبدالله ، (د.ت) ، ادارة الجودة الشاملة : التغيير والتطوير التنظيمي من اجل نجاح المنظمة ، (httpwww.iasj.net).
- 84 - العتيبي ، صبحي ، (2002) ، (تطور الفكر والانشطة الادارية) ، ط1 ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
- 85- العتيبي ، صبحي جبر ، (2005) ، (تطور الفكر والاساليب في الادارة) ، ط1 ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
- 86- عجوة ، احمد محمد فتحي ، (د.ت) ، (اصول ادارة الاعمال) ، المكتبة العصرية .
- 87- العربي ، حسام ، (2010) ، (التخطيط الاداري) ، ط1 ، دار اسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
- 88- عريفج ، عيد واخرون ، (2010) ، (ادارة المنظمات الخاصة (منظمات الاعمال)) ، ط1 ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
- 89 - العزاوي ، محمد عبد الوهاب ، (2005) ، (ادارة الجودة الشاملة) ، ط العربية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
- 90 - العزاوي ، نجم ، (2009) ، (جودة التدريب الاداري ومؤشرات المواصفة الدولية ، الايزو 10015) ، ط العربية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
- 91- عقيلي ، عمر وصفي ، (2009) ، (مدخل الى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر)) ، ط2 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
- 92- عقيلي ، عمر وصفي والمؤمنني ، قيس ، (2010) ، (نظرية المنظمة : المنظمة ونظرية التنظيم) ، ط1 ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .

- 93- العكة ، محمود ، (2010) ، (ادارة الاعمال الدولية) ، ط 1 ، دار اسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
- 94 - عليان ، ربحي مصطفى ، (2012) ، (ادارة المعرفة) ، ط 1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
- 95- العنزي ، سعد علي وصالح ، احمد علي ، (2009) ، (ادارة رأس المال الفكري في منظمات الاعمال) ، ط العربية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
- 96 - العنزي ، فاطمة بنت قاسم ، (2011) ، (التجديد التربوي والتعليم الالكتروني) ، ط 1 ، دار الراية للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
- 97- عيسى ، سليم ، (2010) ، (ادارة شؤون الافراد) ، ط 1 ، دار اسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
- 98- الغالبي ، طاهر محسن وادريس ، وائل محمد صبحي ، (2007) ، (الادرة الاستراتيجية : منظور منهج متكامل) ، ط 1 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
- 99- غربي ، علي واخرون ، (2007) ، (تنمية الموارد البشرية) ، ط 1 ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر .
- 100- الفضل ، مؤيد عبد حسين والطائي ، يوسف حجيم ، (د. ت) ، (ادارة الجودة الشاملة من المستهلك الى المستهلك منهج كمي) ، ط 1 ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
- 101- الفضل ، مؤيد عبد حسين ومحمد ، حاكم ، (2010) ، (ادارة الانتاج والعمليات) ، الطبعة الاولى ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
- 102- الفياض ، محمود احمد واخرون ، (2010) ، (مبادئ الادارة (وظائف المنظمة)) ، ط 1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
- 103- الفياض ، محمود احمد وقداة ، عيسى يوسف ، (2010) ، (ادارة الانتاج والعمليات :مدخل نظمي) ، الطبعة الاولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
- 104- الفياض ، محمود احمد واخرون ، (2010) ، (مبادئ الادارة (2) (وظائف المنظمة)) ، ط 1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .

- 105- القريوتي ، محمد قاسم ، (2009) ، (مبادئ الادارة : النظريات والعمليات والوظائف) ، ط4 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
- 106- القريوتي ، محمد قاسم ، (2006) ، (مبادئ الادارة الحديثة : النظريات ، العمليات الادارية ، وظائف المنظمة) ، ط 3.
- 107- القريوتي ، محمد قاسم ، (2009) ، (السلوك التنظيمي : دراسة السلوك الانساني الفري والجماعي في منظمات الاعمال) ، ط5، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
- 108- القزاز ، اسماعيل ابراهيم وآخرون ، (2009) ، (Six Sigma واساليب حديثة في ادارة الجودة الشاملة) ، ط 1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الاردن .
- 109- قنديلجي ، عامر ابراهيم ، (د. ت) ، اسس ادارة المعرفة واستراتيجياتها التكنولوجية ، (<http://elibrary.medien.edu>) .
- 110- القيسي ، هناء محمود ، (2011) ، (فلسفة ادارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم العالي (الاساليب والممارسات)) ، ط 1 ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
- 111- كردي ، احمد ، (د. ت) ، السلوك التنظيمي ، (<http://Kenanonline.com>) .
- 112- الكسجي ، فلسطين محمد احمد ، (2011) ، (الجودة في التعليم عن بعد) ، ط 1 ، دار اسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
- 113- كيلادا ، جوزيف ، الترجمة : سرور علي ابراهيم سرور ، (2004) ، (تكامل اعادة الهندسة مع ادارة الجودة الشاملة) ، ط العربية ، الرياض ، السعودية .
- 114- لزهل ، شار وجونز ، جارديث ، الترجمة : محمد احمد عبدالعال واسماعيل علي بسيوني ، (2008) ، (الادارة الاستراتيجية "مدخل متكامل ") ، ط العربية ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، السعودية .
- 115- لفته ، جواد كاظم ، (2011) ، (الادارة الحديثة لمنظومة التعليم العالي) ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
- 116- اللوزي ، موسى ، (2007) ، (التنظيم واجراءات العمل) ، ط 2 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .

- 117- ماهوني ، فرانسيس وثور ، كارل جي ، ترجمة : عبد الحكيم احمد الخزامي ، (2000) ، (ثلاثية ادارة الجودة الشاملة TQM) ، ط2 ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، مصر .
- 118- متولي ، فاطمه علي ، مراقبة الجودة ، (http:tedu. net) .
- 119- محسن ، عبد الكريم والنجار ، صباح مجيد ، (2006) ، (ادارة الانتاج والعمليات) ، ط2 ، دار وائل للنشر ، عمان ، الاردن .
- 120- محمد ، عبد الستار ، (2006) ، (ادارة الانتاج والعمليات : مدخل كمي) ، ط2 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
- 121- محمد ، عبد الستار و قنديلجي ، ، عامر ابراهيم والعمري ، غسان ، (2006) ، (المدخل الى ادارة المعرفة) ، ط1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الاردن .
- 122- المرهضي ، سنان غالب ، (2012) ، (نظرية المنظمة والتغيير التنظيمي) ، ط4 ، الامين للنشر والتوزيع ، صنعاء ، اليمن .
- 123- مشهور ، ثروت ، (2010) ، (استراتيجيات التطوير الاداري) ، ط1 ، دار اسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
- 124- مطر ، عبد اللطيف محمود ، (2007) ، (ادارة المعرفة والمعلومات) ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
- 125- معروف ، حسن ، (د.ت) ، ادارة المعرفة ، (http. tahasoft. com) .
- 126- المغربي ، كامل محمد ، (2007) ، (الادارة (اصالة المبادئ الأسس ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين)) ، ط1 ، دار الفكر ناشرون والموزعون ، عمان ، الاردن .
- 127- الملكاوي ، ابراهيم الخلوف ، (2007) ، (ادارة المعرفة ، الممارسات والمفاهيم) ، ط1 ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع .
- 128- المنصور ، كاسر نصر ، (2010) ، (ادارة العمليات الانتاجية : الاسس النظرية والطرائق الكمية) ، ط1 ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .

- 129- منصور طاهر والخفاجي ، نعمه عباس ، (2010) ، (نظرية المنظمة :مدخل العمليات) ، ط العربية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
- 130- نجم ، نجم عبود ، (2010) ، (ادارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت) ، ط 1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
- 131- نجم ، نجم عبود ، (2009) ، (الادارة والمعرفة الالكترونية ، الاستراتيجيات - الوظائف - المجالات) ، ط العربية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
- 132- النعيمي ، محمد عبد العال واخرون ، (2009) ، (ادارة الجودة المعاصرة : مقدمة في ادارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات) ، ط العربية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
- 133- نور الدين ، عصام ، (2010) ، (ادارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة) ، ط 1 ، دار اسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
- 134- الهيتي ، صلاح الدين ، (2009) ، (تحليل اسس الادارة العامة ، منظور معاصر) ، ط العربية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
- 135- الوادي ، محمود حسن واخرون ، (2010) ، (ادارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية) ، ط 1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
- 136- الوليد ، بشار يزيد ، (2009) ، (المفاهيم الادارية الحديثة) ، ط 1 ، دار الراية للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .

ب - الدوريات :

- 1- ابو العلاء ، ليلي محمد حسين ، (2012) ، درجة ممارسة عمليات ادارة المعرفة في كلية التربية بجامعة الطائف من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس، مجلة الدولية التربوية المتخصصة ، مجلد 1 ، العدد 4 ، (<https://journals.edu>) .
- 2- ابو زيد ، محمد خير سليم وحجازي ، هيثم علي ، (2007) ، اثر تطبيق الحكومة الالكترونية وابعاد ادارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى جودة الخدمة : دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الاردنية ، مجلة البحوث المالية والتجارية ، كلية التجارة ببور سعيد ، جامعة قناة السويس ، العدد 2 ، (<http://www.hijazi-km.com>) .

- 3- ابو نبعة ، عبد العزيز ومسعد ، فوزية ، (1998) ، ادارة الجودة الشاملة : المفاهيم والتطبيقات ، (مجلة الادارة) ، معهد الادارة العامة ، مسقط ، سلطنة عمان ، العدد ، 74
- 4- احمد ، كاظم علي وجاسم ، خالد احمد ، (2012) ، ادارة الجودة الشاملة وعلاقتها بدافع الانجاز الدراسي لدى طلبة الجامعة ، مجلة سر من رأى ، كلية التربية ، جامعة سامراء ، العراق ، المجلد 8 ، العدد 31
- 5- ادريس ، جعفر عبدالله موسى ، (2012) ، امكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة على خدمات التعليم العالي من اجل التحسين المستمر وضمان جودة المخرجات والحصول على الاعتمادية / دراسة حالة فرع جامعة الطائف بالحزمة ، مجلة اماراباك الاكاديمية الامريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا ، المجلد 3 ، العدد 7
- 6- الاغا ، ناصر جاسم وابو الخير ، احمد غنيم ، (2012) ، واقع تطبيق عمليات ادارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة واجراءات تطويرها ، مجلة جامعة الاقصى (سلسلة العلوم الانسانية) ، المجلد 16 ، العدد 1 ، ([httpwww.alaqsa.edu](http://www.alaqsa.edu)) .
- 7- البرواري ، نزار عبد المجيد رشيد ، (2000) ، مستلزمات ادارة الجودة الشاملة وامكانات تطبيقها في المنظمات العراقية : رؤية مستقبلية ، (مجلة المنصور) ، كلية منصور الجامعة ، بغداد ، العراق ، مجلد 1 ، العدد 1 .
- 8- بروش ، زين الدين وهدار ، لحسن ، (2007) ، دور الثقافة التنظيمية في ادارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة Enamc بالعملة ، مجلة ابحاث اقتصادية وادارية ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، العدد 1 ، ([httpuniv-biskra.dz/emn14pdf](http://univ-biskra.dz/emn14pdf)) .
- 9- البياتي ، عبدالله سليم والزويبي ، سالم عواد ، (2014) ، تخطيط البنية التحتية لجودة برامج التعليم - ادارة العرفة أنموذجا ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة - كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، بغداد ، العراق ، العدد 41
- 10 - توماس ، سيتا ستراك ، (2013) ، دور نمط القيادة الادارية في تحقيق مؤشرات ادارة الجودة الشاملة : دراسة حالة في الشركة العامة للأسواق المركزية ، مجلة جامعة الانبار للعلوم الادارية والاقتصادية ، جامعة الانبار ، الانبار ، العراق ، المجلد 5 ، العدد 10
- 11- جابلونسكي ، جوزيف ، (1993) ، ادارة الجودة الشاملة ، اصدار الشركة العربية للأعلام (شعاع) ، القاهرة ، مصر ، مجلد 1 ، العدد 6 ، ([httpwww.KFU.edu](http://www.KFU.edu)) .

12 - جاسم ، فؤاد حسن ، (2013) ، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز فاعلية المنظمة ، بحث تطبيقي في الشركة العاملة لتسويق الادوية / بغداد ، مجلة الادارة والاقتصاد ، مجلد 36 ، العدد 95

13- الجاسمي ، باسم عباس كريدي ، (د.ت) ، مبادئ الجودة الشاملة واثرها في تحقيق الاسبقيات التنافسية - دراسة ميدانية في مصنع نسيج الديوانية ، (<http://www.iasj.net>).

14 - جلاب ، احسان دهش ومزهر ، اسيل علي ، (2007) ، التغيير الاستراتيجي والابتكار التنظيمي ، العلاقة والاثر ، دراسة ميدانية في شركة اور العامة للصناعات الهندسية ، مجلة الدراسات الادارية ، قسم ادارة الاعمال ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة البصرة ، البصرة ، العراق ، المجلد 1 ، العدد 3

15 - جمال ، دينا حامد والعبيدي ، ارادان حاتم خضير ، (2013) ، مدى امكانية تبني مبادئ ادارة الجودة الشاملة في القطاع السياحي : دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين ، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة تكريت ، صلاح الدين ، العراق ، المجلد 9 ، العدد 27

16- حاوي ، ايمان عسكر وحسن ، علاء الدين حسين ، (د.ت) ، مستلزمات ادارة الجودة الشاملة وعلاقتها بتحسين العمليات المصرفية ، دراسة تطبيقية في مصرف الرافدين /بصرة بفروعه الثلاثة ، (<http://www.iasj.net>).

17- الحريم ، حسين محمود والخشالي ، شاکر ، (2006) ، اثر ابعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية : دراسة ميدانية في المستشفيات الاردنية الخاصة ، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات ، مجلد 18 ، العدد 1

18- حسين ، صفاء عبدالجواد عبد والوطن ، نوال حسيب ، (د.ت) ، مدى تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة في شركة فاي واثره في نسبة التالف في المنتجات ، مجلة كلية المأمون الجامعة ، العدد 20

19- حسين ، عباس حسن و الياسري ، اكرم محسن ، (2006) ، تحديد اثر "القوة والابداع" في احداث التغيير التنظيمي ، بحث ميداني في عينة من دوائر محافظة كربلاء ، مجلة العراقية للعلوم الادارية) ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء ، كربلاء ، العراق ، مجلد 1 ، العدد 13

- 20- حمادي ، سعد فرج ، (د. ت) ، ادارة الجودة الشاملة في صناعة الفنادق ، مجلة العلوم الانسانية ، كلية التربية للعلوم الانسانية ، (httpwww. iasj. net).
- 21- حنظل ، قاسم احمد ، (2013) ، التكامل بين مؤشرات ادارة الجودة الشاملة وانواع الابداع التقني : دراسة استطلاعية لآراء المدراء في الشركة العامة للأدوية والمستلزمات الطبية ، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة تكريت ، صلاح الدين ، العراق ، المجلد 9، العدد 28
- 22 - الحواجرة ، كامل محمد ، (2010) ، المنظمة المتعلمة والاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي ، مجلة علوم انسانية ، المجلد 7 ، العدد 45 ، (httpwww. iasj. net) .
- 23- الحوري ، فالح عبدالقادر ، (2008) ، تشخيص واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المستشفيات الاردنية " دراسة ميدانية في عينة من المستشفيات الخاصة " ، مجلة البصائر ، المجلد 12، العدد 1، (httpwww. uop. edu).
- 24- الحيايي ، رغيد ابراهيم اسماعيل ، (2012) ، دور اعادة هندسة الاعمال في ادارة الجودة الشاملة : دراسة استطلاعية في الشركة العامة للإسمنت الشمالية / معمل سممت بادوش / نينوى / العراق ، مجلة الادارة والاقتصاد ، العدد 93
- 25- خديجة ، الحاج نعاس وفضيلة ، معمر قوادري ، (د. ت) ، صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصناعية ، اثر ادارة التغيير على الاستراتيجية التنافسية في المؤسسة الصناعية ، (httpabocollogue5. voila. net) .
- 26- خرميط ، فاضل عبد علي ، (2013) ، اسس تطبيق الجودة الشاملة في مراكز المعلومات والمكتبات : الخدمات والعاملين - واليات التطوير ، مجلة كلية التربية ، كلية التربية ، جامعة واسط ، واسط ، العراق ، العدد 13
- 27- خضر ، شهاب احمد ، (2008) ، اثر عمليات ادارة المعرفة في الاداء التدريسي : دراسة لآراء عينة من تدريسي جامعة دهوك ، (مجلة زانكو - العلوم الانسانية) ، جامعة صلاح الدين ، اربيل ، العراق ، العدد 35 .
- 28- خليل ، اريج سعيد واخرون ، (2012) ، اثر ادارة المعرفة في تحقيق مبادئ الجودة الشاملة وزيادة الميزة التنافسية : دراسة تطبيقية في شركة بغداد للمشروبات الغازية ، مجلة جامعة بابل ، بابل ، العراق ، المجلد 20 ، العدد 1

- 29- داسي ، وهيبه ، (2012) ، دور ادارة المعرفة في تحقيق ميزة التنافسية : دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية ، مجلة الباحث ، العدد 11 ، ([httpwww.kfl.org](http://www.kfl.org)) .
- 30- درويش ، ماهر صبري والشمري ، ابراهيم راشد ، (2010) ، التطبيق الفعال لإدارة الجودة الشاملة في القطاع الصناعي مع التركيز على دور مسؤولية الادارة (دراسة حالة في الشركة العامة للطائرات) ، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد81 ، ([httpwww.iasj.net](http://www.iasj.net)) .
- 31- دوسة ، طالب اصغر وحسين ، سوسن جواد ، (2008) ، التغيير الاستراتيجي وانعكاسه على الاداء التنظيمي ، مجلة الادارة والاقتصاد ، العدد 69
- 32- راشد ، امال غالب وحسين ، علي كاظم ، (د. د. ت) ، امكانية تطبيق ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية ، المجلة العراقية للعلوم الادارية، العدد29
- 33- الراشد ، محمد عبدالعزيز ، (2011) ، ادارة الجودة الشاملة : دراسة نظرية ونموذج مقترح لها في مكتبة الملك فهد الوطنية ، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية ، المجلد 17 ، العدد 2 ، ([httpwww.kfu.org](http://www.kfu.org)) .
- 34- الزبيدي ، ناظم عبدالجواد ومحمد ، سدى يوسف ، (2008) ، ادارة الجودة الشاملة مفهومها واسلوب ارسائها ، مجلة كلية التربية ، العدد4 ، ([httpwww.iasj.net](http://www.iasj.net)) .
- 35- الزعبي ، علي فلاح ، (2009) ، ادارة التغيير ودورها في تعزيز عملية التخطيط التسويقي الاستراتيجي في القطاع الصناعي الاردني (نموذج ريادي متكامل) ، مجلة ابحاث اقتصادية وادارية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، العدد 6 ، ([httpuniv-biskra.dz/num74pdf](http://univ-biskra.dz/num74pdf)) .
- 36- الزعبي ، محمد حسين ، (2013) ، اساسيات ادارة الموارد البشرية ، دليل المنظمات غير الربحية ، برنامج تعزيز وتطوير المجتمع ، ([httpwww.csp-jordan.org](http://www.csp-jordan.org)) .
- 37- سعيد ، ناسو صالح ، (2013) ، رؤية ونموذج مقترح للإرشاد النفسي والتوجيه التربوي في ظل نظام ادارة الجودة الشاملة ، مجلة البحوث التربوية والنفسية ، العدد 39 ، ([httpwww.iasj.net](http://www.iasj.net)) .
- 38- شبلي ، مسلم علاوي ، (2006) ، امكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المنظمة الصناعية العراقية : دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات البتروكيمياوية ، مجلة

دراسات ادارية ، قسم ادارة الاعمال ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة البصرة ، بصرة ، العراق ، مجلد 1 ، العدد 2

39- الشمري ، انتظار جاسم احمد ، ، (2005) ، تقييم ادارة الجودة الشاملة في ضوء مؤشرات المواصفة الدولية ISO9001:2000 ، مجلة الادارة والاقتصاد ، العدد 57 ، (httpwww.iasj.net).

40- الشمري ، محمد عبد الجبار و الحدراوي حامد عبد الكريم ، (د. ت) ، عمليات ادارة المعرفة واثرها في مؤشرات الاقتصاد المعرفي ، دراسة تحليلية لآراء عينة من مؤسسات الرقمية ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية ، (httpipa.edu) .

41- شمس الدين ، فارس يونس واخرون ، (2007) ، امكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مستشفى رز كاري في اربيل : دراسة استطلاعية لآراء عدد من الكوادر الوظيفية في المستشفى ، (مجلة زانكو) ، جامعة صلاح الدين ، اربيل ، العراق ، العدد 29

42- شيشون ، بو عزيز ، (2011) ، اهمية الاسس الاستراتيجية والتكنولوجية في تطبيق ادارة المعرفة (دراسة تحليلية لآراء اطارات المديرية الجهوية للصندوق الوطني للسكن بولاية بسكرة الجزائر ، مجلة ابحاث اقتصادية وادارية ، العدد 10 ، (httpuniv-biskra.dzormn103pd .

43- صالح ، قيس عبد الهادي و باني ، باسمة محمد ، (2013) ، القيادة الابداعية وعلاقتها بمؤشرات ادارة المعرفة في جامعة الكوفة من وجهة نظر القيادات الادارية فيها ، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد 15 ، العدد 4

44- صالح ، رشا مهدي ، (د. ت) ، اثر التخطيط الاستراتيجي في التغيير التنظيمي : دراسة حالة في الشركة العامة لنفط الجنوب في البصرة ، (httpwww.iasj.net) .

45- الصرايرة ، خالد احمد ، والعساف ، ليلي ، (2008) ، ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق ، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي ، المجلد 1 ، العدد 1 ، (httpwww.kau.edu) .

46- الصفار ، احمد عبد اسماعيل ومحمد ، ماجدة عبداللطيف ، (2008) ، اثر تطبيق فلسفة ادارة الجودة الشاملة وفق منظور الزبون الداخلي والخارجي على الاداء التشغيلي للمنظمات

التصنيعية :حالة دراسية في شركة بترا للصناعات الهندسية في المملكة الاردنية الهاشمية ، مجلة الادارة والاقتصاد ، العدد 73 ، (httpwww. iasj. net).

47- الطائي ، علي حسون وناجي ، مصطفى ناطق ، (2015) ، دور التغيير التنظيمي في تحقيق النجاح الاستراتيجي ، بحث ميداني في مركز البحث والتطوير النفطي - وزارة النفط ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد 21 ، العدد 82

48- الطويل ، اكرم احمد والكوراني ، فارس يونس ، (2006) ، امكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة في جامعة الموصل : دراسة على مجموعة مختارة من كليات الجامعة ، (مجلة تنمية الرافدين) ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل ، الموصل ، العراق ، المجلد 82 ، العدد 28

49- عبابنة ، رائد اسماعيل وحتاملة ، ماجد احمد ، (2013) ، دور الثقافة التنظيمية في دعم ادارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الاردن ، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال ، عمادة البحث العلمي ، الجامعة الاردنية ، ، الاردن ، المجلد 9 ، العدد 1 ، (httpsjournals. ju. edu

50- عبد ، ارزوقي عباس وآخرون ، (د. ت) ، تحليل واقع تمكين العاملين : دراسة ميدانية على عينة من العاملين في الشركة العامة لتوزيع المنتجات النفطية / فرع واسط الاوسط ، (httpwww. iasj. net).

51- عبد ، غسان فيصل ، (2009) ، اثر رأس المال الفكري في امكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة : دراسة استطلاعية في جامعة تكريت ، مجلة تكريت للعلوم الادارية و الاقتصادية ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة تكريت ، صلاح الدين ، العراق ، المجلد 5، العدد 15

52- عبد الحافظ ، عبد ناصر وآخرون ، (2012) ، الاستخدام الافضل لتطبيقات استقطاب واختيار الموارد البشرية واثرها في تلبية مؤشرات ادارة الجودة الشاملة ، مجلة الادارة والاقتصاد ، بغداد ، العراق ، العدد 93

53- عبد الخالق ، رائد ، (2009) ، ادارة الجودة الشاملة ودور التغيير التنظيمي ، (مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة) ، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد 21

- 54- عبد الكريم ، اياد محمود ، (2007) ، التغيير التنظيمي وسيلة المنظمة للبقاء والتكيف ، دراسة تطبيقية في شركة المنتجات النفطية ، (مجلة التقني) ، هيئة التعليم التقني ، بغداد ، العراق ، المجلد 10 ، العدد 2
- 55- عبدالرحمن ، بن عنتر ، (2008) ، ادارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة ، مجلة الباحث ، العدد 6، ([httpwww. qou. edu](http://www.qou.edu)).
- 56- عبدالرزاق ، جنان صادق وعلي ، سهامة عبدالغفور ، (2008) ، تطبيق ادارة الجودة الشاملة لخدمات المعلومات المحوسبة في مكتبة الجامعة المستنصرية : وفق مؤشرات مواصفة الايزو 9000- 9004 ، المجلة العراقية للمعلومات ، المجلد 9 ، العدد 1-2
- 57- عبداللطيف ، عبداللطيف وجودة ، محفوظ احمد ، (2010) ، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية : دراسة ميدانية على اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الاردنية الخاصة ، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 26 ، العدد 2 ، ([httplibrary. iugaza. edu](http://library.iugaza.edu)).
- 58- عبدالمجيد ، سمية عباس ، (د. ت) ، تطبيقات ادارة الجودة الشاملة (T. Q. M) في مجال التعليم ، دراسة تطبيقية في قطاع التعليم ، قسم ادارة الاعمال ، كلية الادارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، بغداد ، العراق .
- 59- العبيدي ، رائد عبدالخالق عبدالله ، (د. ت) ، ادارة الجودة الشاملة : التغيير والتطوير التنظيمي من اجل نجاح المنظمة ، ([httpwww. iasj. net](http://www.iasj.net)).
- 60- العزاوي ، محمد عبد الوهاب و الجرجري ، احمد سليمان محمد ، (2006) ، ادارة الموارد البشرية وامكانية تطبيق الجودة الشاملة : دراسة نظرية تحليلية ، مجلة تنمية الرافدين ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل ، الموصل ، العراق ، المجلد 28 ، العدد 81
- 61- العساف ، ليلى والصرابرة ، خالد احمد ، (2011) ، انموذج مقترح لتطوير ادارة المؤسسة التعليمية في الاردن في ضوء فلسفة ادارة الجودة الشاملة ، مجلة جامعة دمشق ، دمشق ، سوريا ، المجلد 27، العدد 43
- 62- علي ، احمد ، (2012) ، مفهوم المعلومات وادارة المعرفة ، مجلة جامعة دمشق ، جامعة دمشق ، دمشق ، سوريا ، مجلد 28 ، العدد 1

63- عيسان ، صالحه عبد الله والعاني ، وجيهة ثابت ، (2008) ، دور تكنولوجيا المعلومات في ادارة المعرفة في كلية التربية بجامعة السلطان قابوس ، مجلة البصائر ، المجلد 12 ، العدد 1

64- الفارس ، سليمان ، (2010) ، دور ادارة المعرفة في رفع كفاءة اداء المنظمات (دراسة ميدانية على شركة الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق) ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، دمشق ، سوريا ، المجلد 26 ، العدد 2

65- الفكيكي ، علي فرحان عبدالله ، (2014) ، دور الدين الاسلامي في حياة الناس والنظام الاجتماعي (منهجية الجودة الشاملة من منظور اسلامي نموذجي) ، مجلة لا رك للفلسفة واللسانيات والعلوم الاجتماعية ، العدد 13 ، (httpwww.iasj.net).

66- قاسمي ، كمال ، (2009) ، مؤشرات تأهيل نظم ادارة الجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية - حالة مؤسسة توضيب الورق وفنون الطباعة EMBAG ، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، العدد 9 ، (httpwww.univ-ecostif.com).

67- قدارة ، عيسى يوسف ، (2008) ، ايجابيات ومعوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الجامعات الاردنية : دراسة استكشافية ، مجلة ابحاث اقتصادية وادارية ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، العدد 3 ، (httpuniv-biskra.dzremn31.pdf) .

68- كورنيل ، فريد ، (2007) ، الادارة الفعالة للمعرفة : مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد ، مجلة العلوم الانسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، العدد 12 ، (httpwww.webreview.dz) .

69- اللامي ، غسان قاسم وسعيد ، هدى قاسم ، (2014) ، دور التزام الادارة العليا بالجودة الشاملة في تطبيق عمليات ادارة المعرفة : بحث استطلاعي لعينة من كليات الاهلية ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، بغداد ، العراق ، المجلد 20 ، العدد 77

70- مجاهد ، علي اسماعيل ، (2010) ، ادارة المعرفة كأساس للتنبؤ الامني ودعم القرار ، مركز الاعلام الامني ، (httpwww.policemc.gov) .

- 71- مجيد ، سمية عباس ، التقانة وعلاقتها برفع مستويات الاداء التنظيمي ، (httpwww.iasj.net) .
- 72- محمد ، عبد الستار ، (1998) ، (التطوير التعليم الجامعي باستخدام نظام ادارة الجودة الشاملة ، (مجلة الاداري) ، معهد الادارة العامة ، مسقط ، سلطنة عمان ، العدد 74
- 73- محمد ، خولة عبدالمجيد واخرون ، (د. ت) ، اثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تنفيذ ادارة الجودة الشاملة : دراسة تطبيقية في معمل سمنت السدة ، (httpwww.iasj.net) .
- 74- محمد ، صفاء تايه ، (د. ت) ، دور عمليات ادارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية ، دراسة لآراء عينة من اساتذة المراكز العلمية البحثية والخدمية والمكاتب الاستشارية في جامعة الكوفة ، (httpwww.iasj.net) .
- 75- مناصرية ، رشيد ، (2012) ، اهمية الكفاءات البشرية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة بالمؤسسة : دراسة حالة مؤسسة سوناطراك ، حاسي مسعود ، الجزائر ، مجلة الباحث ، عدد 11 ، (http oagi.net) .
- 76- الموسوي ، عباس نوار كحيط والغريان ، فاطمه ، صالح مهدي ، (2010) ، التكامل بين ادارة الجودة الشاملة (TQM) واسلوب التكاليف على اساس الانشطة (ABC) ، مجلة الادارة والاقتصاد ، العدد80
- 77- نوال ، بو علاق ويحيى ، سعدي ، (2014) ، دمج ثقافة التغيير في عملية تطوير القيادة الادارية ، ، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، العدد 11
- 78- نوري ، حيدر شاكر ، (د. ت) ، تأثير عمليات ادارة المعرفة في تطوير القدرات المميزة " دراسة تطبيقية في شركة ديالى العامة للصناعات الكهربائية " ، كلية الادارة والاقتصاد
- 79- النوري ، مرتضى عبدالجبار واخرون ، (2010) ، استخدام الشبكة الادارية لبيان اثر السلوك القيادي في تحقيق فعالية ادارة الجودة الشاملة ، مجلة الادارة والاقتصاد ، العدد83
- 80- الهزاني ، نورة ناصر عبدالله ، (2011) ، تحديات ادارة المعرفة ، مجلة المعلوماتية ، العدد 33 ، (httpinformatics.gov) .

81 - الهلالي ، الهلالي الشرييني ، (2011) ، ادارة رأس المال الفكري كجزء من ادارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي ، مجلة بحوث التربية النوعية ، جامعة المنصورة ، المنصورة ، مصر ، العدد 22 ، (httpdspace. univ. tlemcom)

82- الوطيفي ، كامل شكير ، (د. ت) ، التمكين الاداري وتأثيره في تطبيق ادارة الجودة الشاملة ، بحث ميداني في جامعة بابل ، (httpwww. iasj. net) .

83- يوسف ، بو مدين ، (2007) ، ادارة الجودة الشاملة والاداء المتميز ، مجلة الباحث ، العدد 5 ، (httpkenanaonline. com) .

ت- الرسائل و الاطاريح الجامعية :

1- ال عثمان ، عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز ، (2011) ، واقع تطبيق ادارة المعرفة في جامعة نايف العربية للعلوم الامنية (المعوقات وسبل التطوير) ، رسالة ماجستير في العلوم الادارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.

2- ابو رذن ، ايمان بشير محمد مصطفى ، (2005) ، التوجه الاستراتيجي واثره في مجالات التغيير : دراسة استطلاعية في بعض الشركات الصناعية في مدينة الموصل ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ، كلية الادارة والاقتصاد ، (جامعة الموصل) ، الموصل ، العراق .

3- اسير ، لمى فيصل ، (2009) ، مدخل مقترح لرفع الكفاءة والفاعلية المصرفية من منظور ادارة الجودة الشاملة : دراسة ميدانية على المصارف الحكومية في الجمهورية العربية السورية ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ، كلية الاقتصاد ، جامعة تشرين ، اللاذقية ، سورية .

4- اوامر ، شيروان عمر ، (2011) ، دور ابعاد القيادة الرؤيوية في عمليات المعرفة : دراسة تحليلية لاراء عينة من اعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة صلاح الدين - اربيل ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ، كلية الادارة والاقتصاد ، (جامعة صلاح الدين - اربيل) ، اربيل ، العراق.

5- ايدي ، بوشه ، (2013) ، ادارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الميزة التنافسية للبنوك ، دراسة حالة البنوك التجارية الناشطة بولاية تمنراست ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي مرياح - ورقلة ، (httpbu. univ - ouargla) .

- 6- بالقاضي ، اسيا ، (2008) ، ادارة المعرفة ، ادارة الاعمال ، كلية الاقتصاد ، جامعة دمشق ، ([httpwww. tahasoft. com](http://www.tahasoft.com)) .
- 7- بدران ، احمد محمد عبد الحق ، (2001) ، ادارة الجودة الشاملة ونظام المواصفات القياسية الدولية للجودة الايزو 9000 مع التطبيق على شركة مصر للزيوت والصابون وشركة السكر والصناعات التكميلية ، رسالة ماجستير في الادارة العامة ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، جامعة القاهرة ، القاهرة ، مصر .
- 8- بركات ، منال طه ، (2007) ، واقع تطبيق ابعاد ادارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الاسلامية - غزة ، فلسطين .
- 9- بن عيشاوي ، احمد ، (2008) ، ادارة الجودة الشاملة (TQM) في المؤسسات الفندقية في الجزائر ، اطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، الجزائر ، ([httpbbekht. e-ptaalim](http://bbekht.e-ptaalim)) .
- 10- البيطار ، كنده ، (2010) ، ادارة المعرفة ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ، كلية الاقتصاد ، جامعة دمشق ، دمشق ، سوريا .
- 11- الجرجري ، احمد حسين حسن ، (2006) ، تأثير ادارة المعرفة في الوظائف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ، دراسة استطلاعية في بعض الشركات الصناعية في محافظة نينوى ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ، كلية الادارة والاقتصاد ، (جامعة الموصل) ، الموصل ، العراق ، غير منشورة .
- 12- الجنابي ، اكرم سالم ، (2009) ، تأثير ادارة المعرفة في الكفايات الجوهرية ، دراسة تحليلية في شبكة الاعلام العراقي ، رسالة ماجستير في الادارة العامة ، كلية الادارة والاقتصاد ، (جامعة بغداد) ، بغداد ، العراق ، غير منشورة .
- 13- حجازي ، هيثم علي ابراهيم ، (2005) ، قياس اثر ادراك ادارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الاردنية ، دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه انموذج لتوظيف ادارة المعرفة ، اطروحة دكتوراه فلسفة في الادارة ، كلية الدراسات الادارية والمالية العليا ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، عمان ، الاردن .
- 14- حسين ، انغام مكي ، (2007) ، (دراسة لواقع ابعاد الهيكل التنظيمي في مستشفى اطفال الكاظمية : دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في لجنة السيطرة على العدوى المكتسبة) ،

بحث الدبلوم العالي في ادارة المستشفيات ، كلية الادارة والاقتصاد ، (جامعة بغداد)، بغداد ، العراق .

15- الحكاري ، لما بنت حسن بن علي ، (2006) و مدى امكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة على الكليات الاهلية بمدينة جدة ، رسالة ماجستير في الادارة التربوية والتخطيط ، كلية التربية بمكة المكرمة ، جامعة ام القرى ، مكة المكرمة ، السعودية .

16- الخليفة ، زياد سعيد ، (2008) ، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الاداء ، دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والاركان للقوات المسلحة السعودية ، رسالة ماجستير في العلوم الادارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، السعودية .

17- درويش ، عبد الكريم ابو الفتوح ، (2007) ، ادارة المعرفة (خارطة الطريق للقيمة المؤسسية المضافة) ، الشارقة ، ([httpwww. creativitypslibraydatanewcre](http://www.creativitypslibraydatanewcre)) .

18- الزطمة ، نضال محمد ، (2011) ، ادارة المعرفة واثرها على تميز الاداء ، دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الاسلامية - غزة ، فلسطين ، (<http://library.iugaza.edu>) .

19- زقروق ، خالد بن جميل مصطفى ، (2008) ، تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة لتحسين اداء كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة ام القرى ، رسالة ماجستير في الادارة التربوية والتخطيط ، كلية التربية ، جامعة ام القرى ، السعودية ، (<http://qu.edu>) .

20- الزهراني ، محمد بن راشد عبد الكريم ، (2009) ، تصور مقترح لتطوير ادوات قياس تحصيل الطلاب وفق معايير الجودة الشاملة بوزارة التربية والتعليم ، اطروحة دكتوراه في علم النفس ، تخصص " قياس وتقويم " ، كلية التربية ، جامعة ام القرى .

21- السامرائي ، برهان الدين حسين ، (2012) ، دور القيادة في تطبيق اسس ومبادئ ادارة الجودة الشاملة : دراسة تطبيقية على مصنع سيراميك رأس الخيمة ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ، الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ، (<http://www.kau.edu>) .

22- السبيعي ، عبيد بن عبدالله بن بحتير ، (2009) ، الادوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء مؤشرات ادارة التغيير ، اطروحة دكتوراه في الادارة التربوية والتخطيط ، كلية التربية ، جامعة ام القرى ، السعودية .

23- شاكور ، شذى عبود ، (2006) ، (العلاقة بين استراتيجيات ادارة المعرفة ودورة حياة المنظمة واثرها في الاداء المنظمي ، دراسة تشخيصية تحليلية في عينة من الشركات الصناعية العراقية) ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ، كلية الادارة والاقتصاد ، (جامعة بغداد) ، بغداد ، العراق ، غير منشورة .

24- الشهري ، مظفر احمد حسين ، (2006) ، (تأثير الخيار الاستراتيجي في ابعاد الهيكل التنظيمي : دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي الخاص في محافظة التأميم ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ، كلية الادارة والاقتصاد ، (جامعة الموصل) ، الموصل ، العراق

25 - الشمري ، سجي عبد الجبار ابراهيم ، (2006) ، ادارة المعرفة واثرها في عملية تنشيط الاستراتيجي : دراسة ميدانية في ديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، رسالة ماجستير في الادارة العامة ، كلية الادارة والاقتصاد ، (جامعة بغداد) ، بغداد ، العراق .

26- الشهراني ، مسفر بن سعيد ، (2009) ، اثر ممارسات ادارة المعرفة على وظيفة التخطيط في شركة الاتصالات السعودية ، رسالة ماجستير في الادارة العامة ، كلية ادارة الاعمال ، جامعة الملك سعود ، السعودية .

27- شيلي ، الهام ، (2014) ، دور استراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية ، دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية بسكيكدة ، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس سطيف 1 ، (httpwww. univ- setif. dz) .

28- طاشكندي ، زكية بنت ممدوح قاري عبد الله ، (2007) ، ادارة المعرفة : اهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الادارات والمشرفات الاداريات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظة جدة ، رسالة ماجستير في الادارة التربوية والتخطيط ، كلية التربية ، جامعة ام القرى ، السعودية ، (httpuqu. edu) .

29- العاجز ، ايهاب فاروق مصباح ، (2011) ، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الادارة الالكترونية " دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي - محافظات غزة " رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الاسلامية - غزة ، غزة ، فلسطين ، (httplibrary. iugaza. edu) .

30- العاني ، علي فائق ، (2004) ، دور ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة حالة في كل من الشركة العامة لصناعة البطاريات والشركة العامة للصناعات الكهربائية ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ، كلية الادارة والاقتصاد ، (جامعة بغداد) بغداد ، العراق .

31- العاني ، اريج سعيد ، (2008) ، تقييم دور ثقافة المنظمة ونجاح ادارة المعرفة في تطوير الميزة التنافسية المستدامة ، دراسة تطبيقية في شركات الاتصال الخليوي العاملة في العراق ، اطروحة دكتوراه فلسفة في ادارة الاعمال ، كلية الادارة والاقتصاد ، (جامعة بغداد) ، بغداد ، العراق ، غير منشورة .

32- عبد الجبار ، علي عبد الستار ، (2006) ، بعض مؤشرات ادارة المعرفة : دراسة في محكمتي الجنايات والجنح في رئاسة محكمة استئناف نينوى الاتحادية (برنامج مقترح) ، اطروحة دكتوراه فلسفة في ادارة الاعمال ، كلية الادارة والاقتصاد ، (جامعة الموصل) ، الموصل ، العراق

33- عبد الكريم ، شابر محمد ، (2009) ، محاولات التغيير الثقافي في انماط ادارة الموارد البشرية ، دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - سونلغاز ، رسالة ماجستير في علم الاجتماع ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة الجزائر ، الجزائر . (193. 194. 83. 98xtdatpdf) .

34- عبدالملك ، بوركوة ، (2012) ، ادارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، دراسة ميدانية لشركة نجمة للاتصالات ، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة منتوري ، الجزائر ، (httpbu. um. edu) .

35- عبدالحليم ، مزغيديش ، (2012) ، تحسين اداء المؤسسة في ظل ادارة الجودة الشاملة ، رسالة ماجستير في العلوم التجارية ، فرع التسويق ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، (httpbibilio. univ) .

36- عبدالرحمن ، نيهات سعدي ، (2011) ، (دور تبني استراتيجية تمكين العاملين في التغيير التنظيمي : دراسة استطلاعية لآراء عينة من اعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة صلاح الدين - اربيل ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ، كلية الادارة والاقتصاد ، (جامعة صلاح الدين - اربيل) ، العراق .

37- العتيبي ، فالح شجاع فالح ، (2010) ، مدى الالتزام بتطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة واثرها على مستوى اداء الموارد البشرية ، دراسة تطبيقية على الموارد البشرية في الحرس الوطني

الكويتي ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ، كلية الاعمال ، جامعة الشرق الاوسط ،
(httpdr-ama. com) .

38- العتيبي ، ياسر بن عبد الله بن تركي ، (2007) ، ادارة المعرفة وامكانية تطبيقها في
الجامعات السعودية ، دراسة تطبيقية على جامعة ام القرى ، اطروحة دكتوراه في ادارة التربية
والتخطيط ، كلية التربية ، جامعة ام القرى ، مكة المكرمة ، السعودية .

39- عثمان ، علان خليل ، (2010) ، اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو
تطبيق ادارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين ، رسالة ماجستير في الادارة التربوية ،
كلية الدراسات العليا ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس ، فلسطين ، (httpscholar.
najah. eu)

40- عجام ، ابراهيم محمد حسن ، (2007) ، تقانة المعلومات وادارة المعرفة واثرها في
الخيار الاستراتيجي ، دراسة تحليلية مقارنة لآراء عينة من مديري المصارف العراقية الاهلية
والحكومية) ، اطروحة دكتوراه فلسفة في ادارة الاعمال ، كلية الادارة والاقتصاد ، (الجامعة
المستنصرية) ، بغداد ، العراق ، غير منشورة .

41- عكاشة ، اسعد احمد محمد ، (2008) ، اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الاداء
الوظيفي : دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات "Paltal" في فلسطين ، رسالة ماجستير في
ادارة الاعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الاسلامية - غزة ، فلسطين ، (httplibrary.
iugaza. edu)

42- علوان ، بلال خلف ، (2007) ، تأثير عمليات ادارة المعرفة في جودة خدمة المريض
: دراسة حالة في مستشفى الكرخ العام / بغداد ، بحث دبلوم العالي في ادارة المستشفيات ، كلية
الادارة والاقتصاد ، (جامعة بغداد) ، بغداد ، العراق .

43- العلول ، سمر محمد خليل ، (2011) ، دور ادارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية
الاكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، رسالة ماجستير في اصول التربية ، كلية
التربية ، جامعة الازهر - غزة ، فلسطين ، (httpwww. alazhar. edu) .

44- العيد ، ختيم محمد ، (2009) ، ادارة الجودة الشاملة واستراتيجية المؤسسة : دراسة
ميدانية لمؤسسة سونلغاز ، رسالة ماجستير في العلوم التجارية ، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير
والعلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف - بالمسييلية ، (httpiefpedia. com) .

45- الغيثي ، هاني بن سعيد بن مبارك ، (2007) ، مدى تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة من وجهة نظر الطلبة في سلطنة عمان ، رسالة ماجستير في قسم الادارة التربوية ، كلية العلوم التربوية ، جامعة آل البيت ، الاردن .

46- قادة ، يزيد ، (2012) ، واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية :دراسة تطبيقية على متوسطات ولاية سعيدة ، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، جامعة ابي بكر بلقايد، (httpdspace. univ-tlemcen)

47- كاكه زياد ، سيران دلاور ، (2009) ، التغيير التنظيمي واثره في الرضا الوظيفي : دراسة ميدانية لوجهات نظر عينة من المديرين في الفنادق السياحية في مدينة اربيل ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ، كلية الادارة والاقتصاد ، (جامعة سانت كليمنتس العالمية) .

48- الكحلوت ، محمد محمود ، (2013) ، مدى تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في وزارة النقل والمواصلات في قطاع غزة : دراسة تحليلية من وجهة نظر العاملين ، رسالة ماجستير في ادارة الدولة والحكم الرشيد ، اكااديمية اعداد القادة ، جامعة الاقصى ، (httpwww. mpq.edu)

49- الكعبي ، نعمه شليبه علي ، (2006) ، اثر المعرفة في ادارة علاقات الزبون ، دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الاهلية في بغداد ، اطروحة دكتوراه فلسفة في ادارة الاعمال ، كلية الادارة والاقتصاد ، (الجامعة المستنصرية) ، بغداد ، العراق، غير منشورة .

50- لبان ، مي بنت على معتوق ، (2007) ، ادارة الاشراف التربوي للبنات بمدينة مكة المكرمة في ضوء مبادئ ادارة الجودة الشاملة (دراسة ميدانية) ، رسالة ماجستير في الادارة التربوية والتخطيط ، كلية التربية ، جامعة ام القرى ، السعودية .

51- لينده ، فليسي ، (2012) ، واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الاداء المتميز : دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد بو بقره " بو مرداس " ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة بو بقره ، بو مرداس ، (httpdlibrary. univ)

52- محمد ، خميس ناصر ، (2006) ، اثر ادارة المعرفة في الابداع والتنافسية ، دراسة تشخيصية مقارنة في الشركة العامة للصناعات الجلدية والمركز الوطني للاستشارات والتطوير الاداري ، اطروحة دكتوراه فلسفة في ادارة الاعمال ، كلية الادارة والاقتصاد ، (جامعة بغداد) ، بغداد ، العراق .

53- محمد علي ، فادية لطفي عبد الوهاب ، (2007) ، دور استخدام عمليات ادارة المعرفة في تحديد مكونات الرؤيا الاستراتيجية للمنظمة : دراسة استطلاعية لا راء عينة من القيادات الادارية في جامعتي بغداد والمستنصرية ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ، كلية الادارة والاقتصاد ، (جامعة المستنصرية) .

54- مرزوق ، ابتسام ابراهيم ، (2006) ، فعالية مؤشرات التطوير التنظيمي وادارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الاسلامية - غزة ، غزة ، فلسطين ، (<http://library.lugaza.edu>) .

55- المزوري ، كلثوم قادر كرسو ، (2010) ، دور انواع التفكير القيادي وتأثيرها في مجالات التغيير الاستراتيجي) ، دراسة استطلاعية لا راء القيادات الادارية لعينة من معاهد و كليات هيئة التعليم التقني اربيل ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ، كلية الادارة والاقتصاد ، (جامعة دهوك) ، دهوك ، العراق .

56- المعاضيدي ، محمد عصام احمد ، (2005) ، اثر اخلاقيات العمل في تعزيز ادارة المعرفة ، دراسة لا راء عينة من تدريسيي جامعة الموصل ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ، كلية الادارة والاقتصاد ، (جامعة الموصل) ، الموصل ، العراق ، غير منشورة .

57- المعمار ، سنان قاسم حسين حيدر ، (2002) ، اثر خصائص بيئة المهمة في تحديد طبيعة الثقافة المنظمة : دراسة لا راء عينة من مديري شركات القطاع الصناعي الخاص والعام في محافظة نينوى ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ، كلية الادارة والاقتصاد ، (جامعة الموصل) ، الموصل ، العراق .

58- منصور ، بو بكر ، (2007) ، الثقافة التنظيمي وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الادارة العمومية الجزائرية ، المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي نموذجا ، رسالة ماجستير في علم النفس العمل وعلوم التربية ، كلية الآداب والعلوم الانسانية ، جامعة منتوري - قسنطينة ، الجزائر ، (<http://u. umc. edu>) .

59- نايف ، اسعد كاظم ، (2007) ، العلاقة بين ادارة المعرفة والمقدرة الجوهرية واثرها على الاداء الاستراتيجي : دراسة استطلاعية تحليلية ومقارنة لعينة من شركات وزارة الصناعة في مدينة بغداد ، اطروحة دكتوراه فلسفة في ادارة الاعمال ، كلية الادارة والاقتصاد ، (الجامعة المستنصرية) ، بغداد ، العراق ، غير منشورة .

60- نبيل ، سوفي ، (2011) ، دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي : حالة موظفي خزينة ولاية جيجل ، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة منتوري - قسنطينة ، الجزائر ، (http. umc. edu) .

61- النعيمي ، جبر بن حمود بن جبر ، (2006) ، اتجاهات القيادات الامنية نحو تطبيق ادارة الجودة الشاملة ، دراسة ميدانية بالتطبيق على وزارة الداخلية بدولة قطر ، رسالة ماجستير في العلوم الادارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية .

62- يوسف ، سناء خضر ، (2006) ، العلاقة بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية واثريهما في فاعلية منظمات الاعمال) ، دراسة ميدانية في عينة من شركات وزارة الصناعة والمعادن ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ، كلية الادارة والاقتصاد ، (جامعة بغداد) ، بغداد ، العراق .

ث - المؤتمرات والملتقيات :

1- ابو جامع ، ابراهيم واحمد ، عواد ، (2009) ، الثقافة المؤسسية والابداع الاداري نحو اداء متميز في القطاع الحكومي ، المؤتمر الدولي للتنمية الادارية ، معهد الادارة العامة ، 1-4 ، تشرين الثاني ، الرياض ، السعودية .

2- ابو خضير ، ايمان سعود ، (2009) ، تطبيقات ادارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي " افكار وممارسات " ، المؤتمر الدولي للتنمية الادارية ، نحو اداء متميز في القطاع الحكومي ، 13 - 16 ، تشرين الثاني .

3- ادحيريح ، صالح الحسين ، (2012) ، ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي (عرض بعض نماذج وتجارب العربية والعالمية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي) ، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي .

4- البنا ، رياض رشاد ، (2006) ، ادارة الجودة الشاملة في التعليم ، المؤتمر التربوي العشرين ، التعليم الابتدائي ، جودة الشاملة ورؤية جديدة .

5- بو عشه ، مبارك وبن منصور ، ليليا ، (2012) ، ادارة المعرفة كتوجه اداري حديث للمنظمات في عصر العولمة ، المؤتمر العلمي الدولي : عولمة الادارة في عصر العولمة ، جامعة جنان ، طرابلس ، لبنان ، 15 - 17 ، تشرين الثاني ، (httpwww. jinan. edu) .

- 6- حنونة ، سامي والعوضي ، رأفت محمد ، (2011) ، تطبيقات ادارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي "اطار فكري " ، مؤتمر التعليم الالكتروني واقتصاديات المعرفة ، جامعة القدس المفتوحة - منطقة غزة التعليمية .
- 7- خليفة ، عمار وخميس ، عبدالله فرغلي احمد ، (2012) ، ادارة الجودة الشاملة وامكانية تطبيقها في كلية التربية بجامعة طرابلس ، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي ، (<https://www.uofk.edu>) .
- 8- درويش ، عبد الكريم ابو الفتوح ، (2007) ، ادارة المعرفة (خارطة الطريق للقيمة المؤسسية المضافة) ، الشارقة .
- 9- السмир ، علي حسين ، (2013) ، تطبيق ادارة المعرفة في مكتبات الجامعة الخاصة السورية : دراسة ميدانية ، المؤتمر الدولي الاول لجمعية المكتبات الاردنية ، المكتبات ومراكز المعلومات في بيئة رقمية متغيرة ، عمان ، الاردن ، 29 - 31 ، تشرين الأول .
- 10- الطويل ، اكرم احمد رضا واغا ، احمد عوني احمد عمر ، (2010) ، مؤشرات ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي واثرها في تحقيق التنمية المستدامة : دراسة تحليلية لا راء القيادات الادارية في جامعة الموصل ، المؤتمر العلمي الرابع لجامعة عدن " جودة التعليم العالي نحو تحقيق التنمية المستدامة " ، عدن ، اليمن ، 11-13 تشرين الاول ، (<http://www.puniaden-adc.com>) .
- 11 - عبد الله ، خالد عتيق سعيد وجرجيس ، جاسم محمد ، (2014) ، ادارة المعرفة : مفهومها ، و اهميتها وواقع تطبيقها في المكتبات العامة في دولة الامارات العربية المتحدة من وجهة نظر مديرها ، المؤتمر السنوي العشرين ، الدوحة ، قطر ، 25 - 27 ، اذار ، (<http://www.qscience.com>) .
- 12- عمار ، ابن عيشي ، (د. ت) ، ادارة الجودة الشاملة واثرها على السياسات التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية ، الملتقى الدولي الرابع حول : المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، (<http://labocolloge5.voila.net>) .
- 13 - فهمي ، امين فاروق ، (2004) ، ندوة حول المدخل المنظومي وادارة الجودة الشاملة في منظومة الاداء الجامعي ، (<http://www.cc.uobaghdad.edu>) .

14- القحطاني ، سالم محمد ، (2007) ، معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مجال الاعلام الامني ، الدورة التدريبية بعنوان " تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في مجال الاعلام الامني " ، للفترة 24-28/2/2007 ، قسم البرامج التدريبية ، كلية التربية ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، الرياض ، (httpwww. alazhar. edu) .

15- الكيالي ، حسام ، (2006) ، دور الاتجاهات الحديثة في ادارة الجودة الشاملة والايزو (9000) ، عمان ، الاردن :المجمع العربي للإدارة والمعرفة بالتعاون مع مجموعة طلال ابو غزالة للتدريب المهني ، (httpwww. akm. org) .

16- محمد ، فلاق ، (د. ت) ، عمليات ادرة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية ، دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الاردنية ، الملتقى الدولي الرابع حول : المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية . (httplaboccllogeue5. veia. net) .

17- ناصر ، اكرم ، (2006) ، نظام ادارة المعرفة ودورها في تفعيل عملية البحث والتطوير ، المؤتمر الرابع حول "افاق البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في الوطن العربي " ، دمشق ، 11 - 14 كانون الاول ، (httprood. net) .

ثانيا : المصادر الاجنبية :

A- Book :

1-Aharony , Noa , (2011) , Librarians Attitudes Toward Knowledge Management .

2-Ali ,Mariel A lejandra et al , A Distributed Knowledge Management Conceptual Model for knowledge Organizations .

3-Asif ,Muhammad ,Total Quality Management ,(httppu. edu).

4-batogun , jullia , (2001) , strategic change faculty of finance and management , Julia blowguns .

5-Bozdogan ,Kiror ,(2010), Towards An Integration of The Lean Enterprise System ,Total Quality Management ,Six Sigma and Related Enterprise Process Improvement Methods ,MIT ESD,(httpweb. mit. edu)

6-Change Albitres , M. Carlos & Krugler , Paul . E , (2004) , A Summary of Knowledge Management Information Gathered from Literature , websites , and State Department s of Transportation Performed in Cooperation with Texas Department s of Transportation And the Federal Highway Administration , Texas Transportation Institute , the Texas A &M University System , College Station.

- 7-Chauhan,Hitesh ,Use of Total Quality Management in Academic library : A special Reference to library System and Services.
- 8-Corner partners , (2011) , Corner culture and its impact on Strategic change , Corner partners .
- 9-Dalkir, Kimiz, (2005) ,Knowledge Management In Theory An Practice , Elsevier . Inc , USA .
- 10-East ,Nearly , (2011) , implementing an effective change management strategy , published by ark in association with inside knowledge.
- 11-Flamholtz , Eric & Randle , Yvonne , leading strategic change : birding theory and practice ,Cambridge university press.
- 12-Hqmmett u. of Michigan ,The Philosophy of TQM A Overview,(<http://thequalityportal.com>).
- 13-Hussy , David ,(1998) , strategic management : from theory to Implantations ,fourth the edition , read educational and professional publishing ltd
- 14-Ivanko ,Stefan ,(2013) , modern theory of organization , university of Ljubljana faculty of public administration ,(<http://www.fu.un-lj>).
- 15-Jacobs , Joanne , Managing knowledge Management , Australian Institute Management .
- 16-Joint Inspection Unit Geneva , (2004) , Knowledge Management at the International Labor Organization .
- 17-kanagasabapathy , et al , Empirical Investigation of Critical Success Factor and Knowledge Management Structure for Successful Implementation of Knowledge Management System - a case study in Process Industry .
- 18-Kasper , Gabriel , (2007) , Knowledge is Not Enough : A Sampling of Knowledge Management Approaches in the Non profit Sector , Monitor Company Group lap –Confidential , Sanfrancisce.
- 19-Kotter , jobn p , change management model implementation guide , print wise.
- 20-Kumar ,aril et al , organizational change and interventions,(<http://www.ddegjust.ac>).
- 21-kysilka , Daniel & Medinschi ,Silvia ,Total Quality Management in Higher .Education Services Basic Principles ,(http://se.tibiscus.nonal)
- 22-Liebowitz , Jay ,Knowledge Management (Knowledge Sharing): A Quick Tutorial and Look at KM Activities at Gsfc ,(https.gsfc).
- 23-lender , jane & Cantrell, susan , (2000) , changing business models : Surveying the landscape , Accenture , institute of strategic change ..

- 24-lin ,Shun-Rn, Total Quality Management : A New Culture in Health Care,(httpir.fy. edu).
- 25-Management I information System , Managing The Digital Firm ,12 the edition .
- 26-Managing change , (httpgovinfo. library. unt. edu) .
- 27-Mchombu , kingo , The Role of Libraries in Knowledge Management & Knowledge Economy ,(httpscholar. sun. ac).
- 28-Mid size international development agency , knowledge management ,case study.
- 29-Moballeghi ,Mostafa &Moghaddan, Golnessa Galyani , Knowledge Management and TQM : An Integrated Approach to Management.
- 30-Morr , Christo El & Subercaze , Julien , Knowledge Management in Health Care , (httpliris. cnrs . fr documents).
- 31-Noronha ,Carlos ,(2002) , The Theory of Culture – Specific Total Quality Management in Chinese Regions ,Printed and Pound in UK by Antony Rowe limited .,Chippenham ,Wiltshire .
- 32-odr , (2010) , corporate culture and its impact on strategy change , Conner partners.
- 33-Oliverial , Jonice , et al , (2006) , Gcc : A Knowledge Management Environment for Research Centers and Universities , Springer – Verlag berlin Heidelberg.
- 34-Organistion for Economic Co –Operation and Development ,(2006) , Knowledge Management in the Learning Society Education and Skills , OECD publication s Service , Paris , France .
- 35-Owner ,lesi l. Silverman ,(2000) , using real time strategic change for strategy implementation , partners for progress .
- 36-Pillai ,lath & Vallatharai ,lukose ,(httpaac. gov).
- 37-Quality Manual 102-1 ,(2003) ,Total Quality Management Process ,Tyco .Electronics Corporation Harrisburg . pa, (httpfaculty. mu. edu)
- 38-Roja et al ,(2009), Knowledge Management and Academic Libraries in IT ERA: Problems and Positions ,(httpcrl. du. aciinical).
- 39-Rubio ,Lrenc , (2013) , Knowledge Management , Polytechnica.
- 40-Sanchez , Ron & Visiting , Linder , (2000) , "Tacit knowledge " Versus " Explicit knowledge " Approaches to ;knowledge Management Practice , Department of Industrial Economics and Strategy .

- 41-The chartered institute of management accountants, Knowledge Management Systems: Finding a Way with Technology.
- 42-Therion et al ,Knowledge Management Enabler Factors and Firm Performance : An Empirical Research of Greek Medium and Large Firms .
- 43-Towley , Charles , knowledge Management and Academic Libraries , (<http://www.knowledge.org>).
- 44-United Nation Development programmed , (2007) , Knowledge Management Toolkit for the Crisis Prevention and Recovery Practice Area United Nation Development programmed , one United Nation s plaza , New york , USA , (<http://reliefweb.org>) .
- 45-United Nation Industrial Development Organization ,(2012) , Glossary Knowledge Management and Sharing , Copyright by the - United Nation Industrial Development Organization , (<http://www.unimib.org>).
- 46-Ward , Maryanne ,(2007) , Preserving and Using Institution Memory through Knowledge Management Practice : A Synthesis of Highway Practice National Cooperative Highway Research programmed , Washington .
- 47-Wilkinson, Adrian et al , (1997), Bouquets , Brickbats, and Blinkers Total Quality Management and Employee Involvement in Practice.
- 48-Zerkat ,Awny ,(<http://www.mcd.org>).
- 49-Zhao , Fang & Bryar ,Pete r, Integrating Knowledge Management and Total Quality: A C complementary Process.
- 50- (2006) , Understanding and managing organizational behavior , delta Publishing company , (<http://www.apexcpe.com>) .

B- Journal And Periodical

- 1-A guide for Local Government Associations, (2006) , Knowledge Management , Federation of Canadian Municipalities , International Center for Municipal Development.
- 2-Alavi , Maryam & Leidner , Dorothy , (2001) , Review Knowledge Management and Knowledge Management System s : Conceptual Foundations and Research Issues , Miss Quarterly , Vol . 25 , No . 1 , Management Information Systems Research Center . University of Minnesota .
- 3-An Illustrated Guide to Knowledge Management , (2003) , Publisher wissens management Forum , graze , Austria , (<http://publications.drdo.gov>) .
- 4-Anheier , helmut et al , (2005) , theory of change tool manual , inspect international .network on strategic philanthropy .

- 5-Balan , Adina , (2009) , The knowledge Management - Necessity for the Modernization of the Organization , Journal of Applied Economics Sciences , Vol. iv , issue 4(10) .
- 6-Benbyab, Hind et al ,(2004) , Corporate Portal : A tool for Knowledge Management Synchronization , International Journal of Information Management , Elsevier , No. 24 , (<http://140.118.1.131/teaching>) .
- 7-Caldwell ,David F et al ,(2008) , Implementing strategic change in a health care system: The importance of leadership and change readiness , Health Care Manage Rev, 2008l ,Vol. ,No. 33(2) .
- 8-Chang , Hsin Hsin & Asinclair , Dava ,(2002) , Validation of A Model of Total Quality Management Performance Measurement System in the Uk Asia Pacific Management Review ,Vol . 7, No . 3
- 9-Chemengich , Margaret k et al ,(2013) , managing strategic change in public sector , standard research journal of business management ,Vol 1 ,No . 1 .
- 10-Dilber ,Mustafa et al ,(2005) ,Critical Factors of Total Quality Management and its Effect on Performance in Health Care Industry : A Turkish Experience , Problems and Perspectives in Management , No . 4, (<http://business.perspective.org>).
- 11-Duran ,Corgiz ,et al ,(2014) ,An Analysis on the Relationship Between Total Quality Management Practices and Knowledge Management : The Case of Eskisehir , Procardia – Social and Behavioral Sciences , No. 109,Elsevier LTD .
- 12-Fening Fred Apian et al ,(2013) , linkages Between Total Quality Management and Organizational Survival in Manufacturing Companies in Ghana , International Journal of Business and Social science ,center for promoting ideas ,USA ,Vol . 4, No. 10.
- 13-Field Manual ,(2012) , Knowledge Management Operations , No. 6-01. 1 ,(<http://armypubs.army>).
- 14-Final Report For RMC short Term Research Grant ,(2003), (<http://eprints.utm>).
- 15-G , Bhojaraju , (2005) , Knowledge Management : why do need it for Corporates , Malaysian Journal of Library &Information Science , Vol . 10 , No. 21
- 16-Gijo , Ciprian , et al , (2010) , Knowledge Management - the key Resource in the Knowledge Economy Theoretical and Applied Economics , Vol xvii , No 6(547) .
- 17-Hassam , Masood, et al (2012) , Impact of TQM Practices on Firms Performance of Pakistan's Manufacturing Organizations , International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences , Vol. 2 , No. 10

- 18-Herschel, Richard T & Jones, Nory, E, (2005), knowledge Management and business intelligence : the importance of integration, journal of knowledge management, Vol 9, No. 4
- 19-Hesegawa, Toshihiko, (2005), A Study on Organizational Reinforcement Through Total Quality Management in Health and Medical Care Sector, Japan International Corporation Agency Visiting Follow Research Report, Institute for International Corporation.
- 20-Ioke, Siew-Phaik, et al, (2011), Integrating Total Quality Management and Knowledge Management to Supply Chain Learning : An Structural Approach, International Conference on Financial Management and Economics, Ipedr, Lacsit Press, Singapore, Vol. 11
- 21-Jason C, Mcdaniel Atul Gupta, et al, (2005), Quality Management in Service Firms : Sustaining Structures of Total Quality Service, Managing Service Quality, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 15, NO. 4
- 22-Kakabadase, et al, (2001), From Tacit Knowledge to Knowledge Management : Leveraging Invisible Assets Knowledge and Process Management, Vol. 8, No. 3, Copyright John Wiley & Sons, Ltd.
- 23-Lee, Young Chan & Lee, Sun-Kyu, (2007), capability, processes, and performance of knowledge management A structural approach, human factors and Ergonomics in manufacturing, Donggk university of Gyeongju, Vol. 17, No. 1
- 24-lianes, J. R, (1999), Total Quality Management in The Scottish Universities, International Journal : Continuous Improvement Journal, Department of Educational Foundations leadership and Technology, Auburn University, Vol. 1, No. 4
- 25-Lindvall et al, (2001), Software Tools for Knowledge Management, ADACS State-of-the-Art Report, Produced by Fraunhofer Center for Experimental Software Engineering Maryland, The University of Maryland, (<http://publib.aalto>).
- 26-Mazumder, Bhaskar, et al, (2011), Total Quality Management in Pharmaceuticals A Review, International Journal of Pharm tech Research, Coden (USA) : Pvfif, Vol. 3, No. 1
- 27-Plessis, M, DU & Boon V, J. A, (2004), Knowledge Management in Business and Customer Relationship Management : South Africa Case Study Findings, International Journal of Information Management, Elsevier Ltd, No. 24
- 28-Ribiere, Vincent M & Khorramshaghol, Reza, (2004), Integrating Total Quality Management and Knowledge Management, Journal of Management Systems, Copyright Maximilian Press, Publishing, Vol. xvi, No. 1
- 29-Roghu, T. S & Vinize, Ajay, (2007), A Business Process Context for Knowledge Management, Decision Support Systems, Elsevier, No. 43

30-Siam ,Ahmad Zakaria ,et al (2012),The Role of Information Systems in Implementing Total Quality Management , American Journal of Applied Sciences ,Vol . 9,No. 5,(<http://thescipub.com>).

31-Torres , Terica Zavaliga , et al ,(2011) , Knowledge Management and Communication in Brazilian Agricultural Research : an Integrated Procedural Approach , International Journal of Information Management , Elsevier ltd , No. 31

32-Ward , Maryanne ,(2007) , Preserving and Using Institution Memory through Knowledge Management Practice : A Synthesis of Highway Practice National Cooperative Highway Research programme , Washington ,(<http://onlinepubs.trb.org>) .

33-Young , Ronald , (2010) , Knowledge Management

C –Scientific Thesis And Dissertation :

1- Al-Amir ,Ali Abdullah Hussein ,(2012) , The Total Quality Management Practices in Yemeni Public University ,A Thesis of Master of Science in Technology Management Faculty of Technology Management and Business , University Tun Hussein on Malaysia,(<http://eprints.uthm.edu>).

2-Casas ,Alejandro Munoz ,(2011) , Total Quality Management , Quality Culture ,Leadership and Motivation A Thesis of Master ,Anno Accademico ,Politecnico Di Milano.

3-Goh , Phailkhan ,(2000) , The Implementation of Total Quality Management in Small and Medium Enterprises ,A Thesis of Doctor of Philosophy of Mechanical Engineering , University of Sheffield,(<http://core.ac.uk>).

4-Gustafson, Jenny & Widerlund, Malin ,(2010), Strategy and Change Management: A case study of Akademiska Hus Väst A Thesis in the Master's program Design and Construction Project Management Department of Civil and Environmental Engineering Division of Construction Management Chalmers university of technology , (<http://publications.lib.chalmers.se>).

5-Hiekkaranta ,Janus ,(2009) , Development A Comprehensive Knowledge management Approach for ICI- based Professional Services Companies case study , A thesis of masters of Technology and Policy ,Department of Business Technology , Helsingin Kauppakorkeakoulu , Helsinki School of Economics .

6-Kingston , Tamsin , Organizational communication in a strategic change project , A thesis of Master of International Communication unite Institute of Technology ,(<http://unitec.researchbank.ac.uk>).

7-Kumar ,Madhu Ranjan ,(2005) ,Total Quality Management As The Basis for Organizational Transformation of Indian Railways : A Study in Action Research ,A Thesis of Doctor of Business administration , Southern Cross .

8-Masejane ,Thamae Paulus ,(2012), Total Quality Management and Organizational Performance in the Maloti-A-Phofung Municipality in the Free state Province ,A Thesis of Master of Public Administration ,University of South Africa .

9-Singh, Gaga deep ,(2012) , Use of knowledge management techniques for risk management application of the initial project stages , A thesis of master of programme international project management , department of civil and environmental engineering Chalmers university of technology .

10-Tawissi ,Naseem ,M,M,(2008) ,AN Evaluation of the Implementation of Total Quality Management (TQM) within the Information and Communications Technology (ICT) Sector in Jordan , A Thesis of Doctor of Philosophy , University of Huddersfield ,62

11-Zwain ,Ammar abd ,(2012) , The Impact of Total Quality Management on Knowledge Management and Organizational Performance in Higher Education Institutions in Iraq ,A Thesis of Doctor of Philosophy , Othman Yeop Abdullah Graduate School of Business , University Utara Malaysia ,(http://etd.uum.edu).

الملحق (1)

انموذج استمارة اراء الخبراء في قياس صدق الاستبانة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات التجارية

قسم ادارة الاعمال

م / استمارة المحكمين

الأستاذ الفاضل المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته :

يسعى الباحث بعون الله تعالى اعداد دراسة بعنوان (الدور الوسيط لمجالات التغيير الاستراتيجي في العلاقة بين عمليات ادارة المعرفة ومؤشرات ادارة الجودة الشاملة : دراسة تطبيقية لاراء القيادات الادارية في كليات جامعة صلاح الدين -اربيل) ، وقد اعتمد الباحث على مقياس لكيرت الخماسي الذي يتضمن عبارات (اتفق تماما ، اتفق ، احيانا ، لا اتفق ، لا اتفق تماما) ، لذا يسعى الباحث الى اعداد استبانة تحقق عملية القياس هذه المبينة متغيراتها وعناصرها لاحقا .

يرجى تأشير رأيكم حول الاستبيان والابعاد والفقرات التي تتدرج ضمنها من خلال الاجابة عن تساؤلات تربط بالاتي :

- 1- هل ان الاسئلة تقيس المتغيرات الاساسية ؟
- 2- هل الفقرة واضحة وتقيس الغرض الذي وضعت من اجله ؟
- 3- هل هناك ابعاد يمكن اضافتها الى الابعاد المؤشرة ؟
- 4- هل تنتمي كل فقرة تحت كل بعد من ابعاد الدراسة الى البعد المحدد ؟
- 5- هل تتناسب بدائل القياس لدراسة الحالية ؟

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

المشرف / الاستاذ الدكتور

علي عبدالله الحاكم

طالب الدكتوراه

فارس يونس شمس الدين

بسم الله الرحمن الرحيم

الملحق (2)

أنموذج استمارة الاستبانة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات التجارية

قسم ادارة الاعمال

م/ استمارة الاستبانة

الاستاذ الفاضل

نهديكم أجمل تحياتنا:

تمثل هذه الاستمارة جزءا من مشروع اطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال بعنوان (الدور الوسيط لمجالات التغيير الاستراتيجي في العلاقة بين عمليات ادارة المعرفة ومؤشرات ادارة الجودة الشاملة : دراسة تطبيقية لآراء القيادات الادارية في كليات جامعة صلاح الدين - اربيل) .

وتعد مشاركتكم في تقديم الصورة الحقيقية ذات الأثر الايجابي في إخراج هذا البحث بالمستوى المطلوب، لذا نرجو تفضلكم مشكورين باختيار الإجابة التي ترونها مناسبة لكل سؤال، علما ان الإجابات تستخدم حصراً لأغراض البحث العلمي دون الضرورة لذكر الاسم.

شاكرين تعاونكم معنا.

المشرف

الاستاذ الدكتور علي عبدالله الحاكم

طالب دكتوراه

فارس يونس شمس الدين

أولاً : معلومات تتعلق بالمجيب على استمارة الاستبيان :

- 1 - القسم :
 2 - المنصب (المركز الوظيفي) :
 3 - التحصيل الدراسي :
 4 - اللقب العلمي :
 5 - الاختصاص العام :
 6 - الاختصاص الدقيق :
 7 - الجنس :
 8 - مدة الخدمة في الكلية :
 9 - مدة الخدمة في المنصب الحالي :
 10 - هل شاركت في الدورات التدريبية :
 11 - الخبرة في الجهات الأخرى :
 12 - العمر :
 13- هل شاركت في المؤتمرات ؟
 14- هل تشرف على طلبة الدراسات العليا؟

ثانيا : عمليات ادارة المعرفة :

ت	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
اولاً: توليد المعرفة :						
1	هناك قناعة لدى ادارة الكلية بأهمية المعرفة في تحويل الكلية الى منظمة معرفية .					
2	تستخدم ادارة الكلية المعرفة التي تمتلكها في أحداث التغيير .					
3	تدرك ادارة الكلية بأهمية التنافس في توليد المعرفة.					
4	تهيئ ادارة الكلية المناخ المناسب لتوليد المعرفة.					
5	تهيئ ادارة الكلية المناخ المناسب لتشجيع الابداع والابتكار .					
6	تعمل ادارة الكلية باستمرار على دعم المبدعين من صناعات المعرفة .					
7	تعمل ادارة الكلية على تنمية روح الابداع لدى التدريسيين عن طريق تشجيع انجازاتهم المميزة .					
8	تتخذ ادارة الكلية قراراتها بمشاركة العاملين ذوي الكفاءة .					

					تعتمد ادارة الكلية على انجاز الاعمال عن طريق فرق العمل .	9
لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	العبارة	ت
					تقوم ادارة الكلية بتوفير تقانات الاتصالات والمعلومات كأساس لتوليد المعرفة .	10
					تستخدم ادارة الكلية التنسيق والتعاون العلمي مع الكليات الرائدة والاستفادة من تجاربها في ذات الاختصاص .	11
					تمتلك ادارة الكلية ملاكات مؤهلة ومدرية لأجراء التجارب والابحاث العلمية .	12
ثانيا: تخزين المعرفة :						
					تعتمد الكلية في خزن المعرفة على أسلوب قواعد البيانات.	13
					تتخذ الكلية من الكراسات والتقارير العلمية وسيلة لخزن المعرفة.	14
					تمتلك الكلية التقنيات اللازمة لخزن المعرفة.	15
					تدرس الكلية ما يتوجب خزنه من المعرفة بناء على تحليل منفعتها واهميتها .	16
					تستخدم ادارة الكلية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بفاعلية .	17
ثالثا: توزيع المعرفة :						
					تهتم ادارة الكلية بالعلاقات المتبادلة بين العاملين من خلال تكوين فرق العمل في ضوء توزيع المعرفة.	18
					تجري عملية توزيع المعرفة ونشرها في الكلية عن طريق التعليم والبرامج التدريبية.	19
					تجري عملية توزيع المعرفة ونشرها في الكلية عن طريق النظم المسندة بالمعرفة المؤقتة .	20

					تجري عملية توزيع المعرفة ونشرها في الكلية عن طريق شبكات الاعمال الخبيرة .	21
					تعتمد ادارة الكلية على التقنيات الحديثة في توزيع المعرفة	22
لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	العبارة	ت
					يتم توزيع المعرفة بين العاملين من اجل تحسين ادائهم .	23
رابعا : تطبيق المعرفة :						
					تهتم الكلية باستغلال طاقاتها المعرفية في انشطتها .	24
					تهتم الكلية بتطبيق المعرفة في الوقت المناسب.	25
					تلجأ القيادات الادارية الى تطبيق افكارهم بشكل عملي .	26
					تعمل الكلية على تطبيق نتائج البحوث والدراسات والابتكارات الحديثة في مختلف مجالات نشاطاتها.	27
					تستخدم الكلية تقنيات تعليمية معاصرة عند تطبيق المعرفة .	28
					تسخر الكلية معرفتها بشكل فعال لصالح العاملين .	29
					تستخدم الكلية التقنيات الحديثة للتغلب على العوائق التي تعترض عملية تطبيق المعرفة فيها .	30

ثالثا : مجالات التغيير الاستراتيجي :

ت	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
اولا : الثقافة التنظيمية :						
31	تؤمن إدارة الكلية بضرورة ترسيخ ثقافة الإيمان بالتغيير					
32	ترسخ إدارة الكلية القيم المشتركة التي تؤكد على التغييرات في بيئة الأعمال والكلية .					

					تعمل الكلية على إحداث حالة التكيف بين ثقافتها واستراتيجيات التغيير المطبقة فيها.	33
					تتطابق القيم السائدة في الكلية مع قيم الأفراد العاملين فيها	34
لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	العبارة	ت
					تطلع إدارة الكلية جميع العاملين فيها على التعليمات التي تحكم عمل الكلية .	35
ثانيا : الهيكل التنظيمي :						
					تتوافر في الهيكل التنظيمي بالكلية المرونة الكافية لإجراء أية تغييرات استراتيجية مستقبلاً .	36
					تتركز معظم صلاحيات إجراء التغييرات الاستراتيجية بيد الإدارة العليا.	37
					تجري الكلية تعديلات في تشكيلات هيكلها التنظيمي بما يتناسب والتغييرات الحاصلة في البيئة .	38
					يسهم نظام الاتصالات في الكلية في تقديم آراء العاملين ومقترحاتهم حول التغيير الاستراتيجي .	39
					يمتاز الهيكل التنظيمي في الكلية بدرجة عالية من التنسيق بين الوحدات المختلفة لتحقيق التغيير الاستراتيجي المطلوب .	40
ثالثا : التقنية :						
					تعمل ادارة الكلية على تأهيل مواردها البشرية لاستعمال الآلات والمعدات الحديثة وصيانتها بكفاءة .	41
					تمتاز الكلية باستعدادها للاستجابة للتغييرات التقنية بهدف تحسين الأداء الاستراتيجي .	42
					تجري الكلية التغييرات التقنية في ميدان التعليم الذي تنتمي إليه .	43
					توفر ادارة الكلية اجهزة مختبرية ذات مرونة عالية لتواكب التغييرات المحتملة .	44

ت	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
45	يمتلك العاملون في الكلية مهارات تقنية عالية تستجيب للتقانة الحديثة .					
رابعا : الموارد البشرية :						
46	تشجع إدارة الكلية عاملها على إحداث التغيير وفق مداخل إبداعية علمية .					
47	يمتلك العاملون في الكلية القدرة على تفعيل التغيير باتجاه إيجابي على المدى البعيد .					
48	تحرص الكلية على تعيين أفراد مؤهلين وبما يتناسب وتنفيذ الأهداف الاستراتيجية .					
49	تشرك إدارة الكلية عاملها في دورات تدريبية لتأهيلهم على تنفيذ أهدافها الاستراتيجية .					
50	تتفق إدارة الكلية موارد مالية مناسبة على برامج التدريب التي تدعم عمليات التغيير الاستراتيجي .					
51	تشجع الكلية على استعمال الطرق والأساليب الجديدة في العمل لثقتها بقدرات عاملها على إحداث التغيير الاستراتيجي .					
52	تهتم الكلية بصفات التميز في الأداء لتقويم العاملين المتميزين .					

رابعا : مؤشرات ادارة الجودة الشاملة

ت	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
اولا: التحسين المستمر :						
53	تعمل الكلية على تطبيق برامج التحسين المستمر لأداء الخدمة التعليمية بكفاءة .					

					تعمل الكلية على فتح التخصصات الجديدة التي يحتاجها المجتمع باستمرار .	54
					تعمل الكلية على توفير التقنيات المعاصرة اللازمة لتدريس الطلبة باستمرار .	55
					تقوم الكلية بتحسين خدماتها المقدمة للمجتمع باستمرار .	56
					تقوم الكلية بتحسين عمليات تشجيع البحوث العلمية باستمرار .	57
					تقوم الكلية على صيانة الاجهزة والمعدات البحثية والتعليمية باستمرار .	58
					تعمل الكلية على تحديث الاجهزة والمعدات البحثية والتعليمية باستمرار .	59
					تعمل الكلية على تحديث المناهج الدراسية وتطويرها باستمرار .	60
ثانيا : التركيز على الزبون :						
					تهتم الكلية بحاجات الزبائن والعمل على تلبيتها .	61
					تهتم الكلية برضا الزبائن بالخدمات التعليمية والاستشارية التي تقدمها .	62
					تقوم الكلية بسماع شكاوى الزبائن (الطلبة ومنظمات المجتمع المحلي) والعمل على حلها فورا .	63
					تستخدم الكلية اسلوب المناقشة والحوار مع الزبائن لتحديد احتياجاتهم المتعلقة بتطوير مناهج التعليم .	64

					نادرا ما يشتكي زبائن الكلية من الخدمات التعليمية المقدمة لهم .	65
					نادرا ما يشتكي زبائن الكلية من الخدمات الاستشارية المقدمة لهم .	66
ثالثا : دعم الادارة العليا :						
					تدعم الادارة العليا في الكلية جودة التعليم كسلاحا تنافسيا لها.	67
					ترفع الادارة العليا في الكلية شعار الجودة التعليمية مسؤولية الجميع .	68
					تطور الادارة العليا في الكلية قنوات الاتصال وتدعمها في جميع المستويات الادارية في الكلية .	69
					تعمل الادارة العليا في الكلية لزرع الثقة بالنفس بين العاملين .	70
					تسعى الادارة العليا في الكلية الى تقديم الحوافز المناسبة للتدريسيين لتحسين جودة الخدمات التعليمية .	71
					تسعى الادارة العليا في الكلية الى تقديم الحوافز المناسبة للموظفين لتحسين جودة الخدمات التعليمية .	72
رابعا : المشاركة الكاملة للعاملين :						
					يعمل جميع العاملين في الكلية كفريق عمل واحد .	73
					تشارك جميع اقسام ووحدات الكلية في تقديم الآراء المتعلقة بتحسين جودة الخدمات التعليمية والاستشارية .	74

					تشارك جميع اقسام ووحدات الكلية في تقديم الاستشارات التي تقدمها الكلية .	75
					تولي كليتنا اهمية كبيرة للمقترحات المقدمة من قبل العاملين لديها والمتعلقة بالجودة الشاملة .	76
					تكافئ كليتنا العاملين المتميزين لديها في مجال عملهم بمكافئات مادية ومعنوية .	77
خامسا : اتخاذ القرارات بناء على الحقائق والوقائع :						
					تعمل الكلية على توفير المعلومات الخاصة بأنشطتها باستمرار .	78
					تعمل الكلية على اقامة نظام معلومات جودة الخدمات التعليمية والاستشارية .	79
					تأخذ الكلية حاجات الزبائن ورغباتهم بنظر الاعتبار عند اتخاذ القرارات المتعلقة بجودة خدماتها باستمرار .	80
					تستخدم الكلية الاساليب (كالحوار واللجان) عند اتخاذ القرارات المتعلقة بجودة خدماتها .	81
					تعتمد الكلية توصيات محاضر الاقسام العلمية عند اتخاذها القرارات الخاصة بجودة الخدمات التعليمية والاستشارية .	82

ملحق (3) جدول (1)

الاتساق الداخلي لمتغيرات توليد المعرفة

Correlations

		x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	x9	x10	x11	x12
x1	Pearson Correlation	1	.423**	.368**	.291**	.354**	.446**	.264**	.192	.093	.267**	.189	.123
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.004	.000	.000	.009	.060	.363	.008	.064	.230
	N	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97
x2	Pearson Correlation	.423**	1	.632**	.646**	.470**	.576**	.509**	.362**	.095	.360**	.379**	.369**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.355	.000	.000	.000
	N	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97
x3	Pearson Correlation	.368**	.632**	1	.576**	.600**	.607**	.566**	.338**	.168	.336**	.343**	.395**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.001	.099	.001	.001	.000
	N	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97
x4	Pearson Correlation	.291**	.646**	.576**	1	.618**	.703**	.696**	.477**	.271**	.454**	.544**	.443**
	Sig. (2-tailed)	.004	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.007	.000	.000	.000
	N	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97
x5	Pearson Correlation	.354**	.470**	.600**	.618**	1	.700**	.656**	.475**	.240*	.455**	.515**	.379**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.018	.000	.000	.000
	N	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97
x6	Pearson Correlation	.446**	.576**	.607**	.703**	.700**	1	.633**	.463**	.275**	.499**	.525**	.414**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.006	.000	.000	.000
	N	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97
x7	Pearson Correlation	.264**	.509**	.566**	.696**	.656**	.633**	1	.642**	.450**	.421**	.452**	.426**
	Sig. (2-tailed)	.009	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97
x8	Pearson Correlation	.192	.362**	.338**	.477**	.475**	.463**	.642**	1	.625**	.438**	.462**	.417**
	Sig. (2-tailed)	.060	.000	.001	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97
x9	Pearson Correlation	.093	.095	.168	.271**	.240*	.275**	.450**	.625**	1	.447**	.311**	.386**
	Sig. (2-tailed)	.363	.355	.099	.007	.018	.006	.000	.000		.000	.002	.000
	N	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97
x10	Pearson Correlation	.267**	.360**	.336**	.454**	.455**	.499**	.421**	.438**	.447**	1	.595**	.354**
	Sig. (2-tailed)	.008	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97
x11	Pearson Correlation	.189	.379**	.343**	.544**	.515**	.525**	.452**	.462**	.311**	.595**	1	.436**
	Sig. (2-tailed)	.064	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.002	.000		.000
	N	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97
x12	Pearson Correlation	.123	.369**	.395**	.443**	.379**	.414**	.426**	.417**	.386**	.354**	.436**	1
	Sig. (2-tailed)	.230	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97	97

** .Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* .Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ملحق (3) جدول (2)
الاتساق الداخلي لمتغيرات تخزين المعرفة

Correlations

		x13	x14	x15	x16	x17
x13	Pearson Correlation	1	.467**	.635**	.528**	.537**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	97	97	97	97	97
x14	Pearson Correlation	.467**	1	.592**	.504**	.553**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	97	97	97	97	97
x15	Pearson Correlation	.635**	.592**	1	.634**	.689**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	97	97	97	97	97
x16	Pearson Correlation	.528**	.504**	.634**	1	.581**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	97	97	97	97	97
x17	Pearson Correlation	.537**	.553**	.689**	.581**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	97	97	97	97	97

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ملحق (3) جدول (3)

الاتساق الداخلي لمتغيرات توزيع المعرفة

Correlations

		x18	x19	x20	x21	x22	x23
x18	Pearson Correlation	1	.587**	.657**	.572**	.594**	.695**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	97	97	97	97	97	97
x19	Pearson Correlation	.587**	1	.519**	.660**	.584**	.538**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	97	97	97	97	97	97
x20	Pearson Correlation	.657**	.519**	1	.503**	.506**	.523**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	97	97	97	97	97	97
x21	Pearson Correlation	.572**	.660**	.503**	1	.647**	.545**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	97	97	97	97	97	97
x22	Pearson Correlation	.594**	.584**	.506**	.647**	1	.575**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	97	97	97	97	97	97
x23	Pearson Correlation	.695**	.538**	.523**	.545**	.575**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	97	97	97	97	97	97

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ملحق (3) جدول (4)

الاتساق الداخلي لمتغيرات تطبيق المعرفة

Correlations

	x24	x25	x26	x27	x28	x29	x30
x24 Pearson Correlation	1	.701**	.441**	.503**	.511**	.555**	.576**
Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	97	97	97	97	97	97	97
x25 Pearson Correlation	.701**	1	.604**	.655**	.602**	.611**	.518**
Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
N	97	97	97	97	97	97	97
x26 Pearson Correlation	.441**	.604**	1	.453**	.445**	.448**	.408**
Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
N	97	97	97	97	97	97	97
x27 Pearson Correlation	.503**	.655**	.453**	1	.689**	.560**	.646**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
N	97	97	97	97	97	97	97
x28 Pearson Correlation	.511**	.602**	.445**	.689**	1	.737**	.770**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
N	97	97	97	97	97	97	97
x29 Pearson Correlation	.555**	.611**	.448**	.560**	.737**	1	.708**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
N	97	97	97	97	97	97	97
x30 Pearson Correlation	.576**	.518**	.408**	.646**	.770**	.708**	1
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
N	97	97	97	97	97	97	97

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ملحق (3) جدول (5)
الاتساق الداخلي لمتغيرات الثقافة التنظيمية

Correlations

		x31	x32	x33	x34	x35
x31	Pearson Correlation	1	.814**	.642**	.510**	.422**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	97	97	97	97	97
x32	Pearson Correlation	.814**	1	.734**	.525**	.483**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	97	97	97	97	97
x33	Pearson Correlation	.642**	.734**	1	.621**	.652**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	97	97	97	97	97
x34	Pearson Correlation	.510**	.525**	.621**	1	.570**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	97	97	97	97	97
x35	Pearson Correlation	.422**	.483**	.652**	.570**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	97	97	97	97	97

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ملحق (3) جدول (6)
الاتساق الداخلي لمتغيرات الهيكل التنظيمي

Correlations

		x36	x37	x38	x39	x40
x36	Pearson Correlation	1	.448**	.622**	.524**	.596**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	97	97	97	97	97
x37	Pearson Correlation	.448**	1	.261**	.230*	.273**
	Sig. (2-tailed)	.000		.010	.024	.007
	N	97	97	97	97	97
x38	Pearson Correlation	.622**	.261**	1	.626**	.627**
	Sig. (2-tailed)	.000	.010		.000	.000
	N	97	97	97	97	97
x39	Pearson Correlation	.524**	.230*	.626**	1	.554**
	Sig. (2-tailed)	.000	.024	.000		.000
	N	97	97	97	97	97
x40	Pearson Correlation	.596**	.273**	.627**	.554**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.007	.000	.000	
	N	97	97	97	97	97

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ملحق (3) جدول (7)
الاتساق الداخلي لمتغيرات التقانة

Correlations

		x41	x42	x43	x44	x45
x41	Pearson Correlation	1	.718**	.654**	.445**	.484**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	97	97	97	97	97
x42	Pearson Correlation	.718**	1	.666**	.544**	.489**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	97	97	97	97	97
x43	Pearson Correlation	.654**	.666**	1	.412**	.538**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	97	97	97	97	97
x44	Pearson Correlation	.445**	.544**	.412**	1	.626**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	97	97	97	97	97
x45	Pearson Correlation	.484**	.489**	.538**	.626**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	97	97	97	97	97

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ملحق (3) جدول (8)
الاتساق الداخلي لمتغيرات الموارد البشرية

Correlations

	x46	x47	x48	x49	x50	x51	x52
x46 Pearson Correlation	1	.767**	.581**	.571**	.587**	.482**	.683**
Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	97	97	97	97	97	97	97
x47 Pearson Correlation	.767**	1	.693**	.546**	.540**	.512**	.582**
Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
N	97	97	97	97	97	97	97
x48 Pearson Correlation	.581**	.693**	1	.634**	.568**	.587**	.580**
Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
N	97	97	97	97	97	97	97
x49 Pearson Correlation	.571**	.546**	.634**	1	.678**	.740**	.692**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
N	97	97	97	97	97	97	97
x50 Pearson Correlation	.587**	.540**	.568**	.678**	1	.568**	.696**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
N	97	97	97	97	97	97	97
x51 Pearson Correlation	.482**	.512**	.587**	.740**	.568**	1	.680**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
N	97	97	97	97	97	97	97
x52 Pearson Correlation	.683**	.582**	.580**	.692**	.696**	.680**	1
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
N	97	97	97	97	97	97	97

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ملحق (3) جدول (9)
الاتساق الداخلي لمتغيرات التحسين المستمر

Correlations

	x53	x54	x55	x56	x57	x58	x59	x60
x53 Pearson Correlation	1	.622**	.564**	.657**	.423**	.505**	.488**	.458**
Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	97	97	97	97	97	97	97	97
x54 Pearson Correlation	.622**	1	.592**	.732**	.478**	.492**	.433**	.480**
Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	97	97	97	97	97	97	97	97
x55 Pearson Correlation	.564**	.592**	1	.687**	.417**	.601**	.530**	.490**
Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
N	97	97	97	97	97	97	97	97
x56 Pearson Correlation	.657**	.732**	.687**	1	.579**	.613**	.517**	.555**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
N	97	97	97	97	97	97	97	97
x57 Pearson Correlation	.423**	.478**	.417**	.579**	1	.650**	.508**	.530**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
N	97	97	97	97	97	97	97	97
x58 Pearson Correlation	.505**	.492**	.601**	.613**	.650**	1	.696**	.566**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
N	97	97	97	97	97	97	97	97
x59 Pearson Correlation	.488**	.433**	.530**	.517**	.508**	.696**	1	.622**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
N	97	97	97	97	97	97	97	97
x60 Pearson Correlation	.458**	.480**	.490**	.555**	.530**	.566**	.622**	1
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
N	97	97	97	97	97	97	97	97

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ملحق (3) جدول (10)
الاتساق الداخلي لمتغيرات التركيز على الزبون

Correlations

		x61	x62	x63	x64	x65	x66
x61	Pearson Correlation	1	.705**	.698**	.706**	.477**	.346**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.001
	N	97	97	97	97	97	97
x62	Pearson Correlation	.705**	1	.740**	.721**	.450**	.425**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	97	97	97	97	97	97
x63	Pearson Correlation	.698**	.740**	1	.790**	.399**	.397**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	97	97	97	97	97	97
x64	Pearson Correlation	.706**	.721**	.790**	1	.503**	.434**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	97	97	97	97	97	97
x65	Pearson Correlation	.477**	.450**	.399**	.503**	1	.719**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	97	97	97	97	97	97
x66	Pearson Correlation	.346**	.425**	.397**	.434**	.719**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000	.000	
	N	97	97	97	97	97	97

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ملحق (3) جدول (11)
الاتساق الداخلي لمتغيرات دعم الإدارة العليا

Correlations

		x67	x68	x69	x70	x71	x72
x67	Pearson Correlation	1	.788**	.757**	.588**	.638**	.525**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	97	97	97	97	97	97
x68	Pearson Correlation	.788**	1	.667**	.497**	.581**	.415**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	97	97	97	97	97	97
x69	Pearson Correlation	.757**	.667**	1	.759**	.624**	.565**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	97	97	97	97	97	97
x70	Pearson Correlation	.588**	.497**	.759**	1	.704**	.654**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	97	97	97	97	97	97
x71	Pearson Correlation	.638**	.581**	.624**	.704**	1	.765**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	97	97	97	97	97	97
x72	Pearson Correlation	.525**	.415**	.565**	.654**	.765**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	97	97	97	97	97	97

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ملحق (3) جدول (12)
الاتساق الداخلي لمتغيرات المشاركة الكاملة للعاملين

Correlations

		x73	x74	x75	x76	x77
x73	Pearson Correlation	1	.654**	.647**	.728**	.509**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	97	97	97	97	97
x74	Pearson Correlation	.654**	1	.818**	.633**	.503**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	97	97	97	97	97
x75	Pearson Correlation	.647**	.818**	1	.636**	.539**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	97	97	97	97	97
x76	Pearson Correlation	.728**	.633**	.636**	1	.548**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	97	97	97	97	97
x77	Pearson Correlation	.509**	.503**	.539**	.548**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	97	97	97	97	97

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ملحق (3) جدول (13)
الاتساق الداخلي لمتغيرات اتخاذ القرارات بناء على الحقائق والوقائع

Correlations

		x78	x79	x80	x81	x82
x78	Pearson Correlation	1	.597**	.516**	.431**	.558**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	97	97	97	97	97
x79	Pearson Correlation	.597**	1	.644**	.522**	.622**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	97	97	97	97	97
x80	Pearson Correlation	.516**	.644**	1	.316**	.638**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.002	.000
	N	97	97	97	97	97
x81	Pearson Correlation	.431**	.522**	.316**	1	.590**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.002		.000
	N	97	97	97	97	97
x82	Pearson Correlation	.558**	.622**	.638**	.590**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	97	97	97	97	97

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية
لعمليات ادارة المعرفة ومجالات التغيير الاستراتيجي ومؤشرات ادارة الجودة الشاملة في
الكليات المبحوثة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق		اتفق		محايد		اتفق بشدة		رقم السؤال	رقم المتغير	المتغيرات الفرعية	المتغيرات الرئيسية
		العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%				
0.88988	3.8247	1	10.3	1	10.3	12	12.4	56	18.6	X1	1	توليد المعرفة	عمليات ادارة المعرفة
0.77424	3.7629	---	9.3	--	9.3	16	16.5	61	11.3	X2	2		
0.90768	3.6804	1	12.4	1	12.4	18	18.6	52	14.4	X3	3		
0.90282	3.4948	1	12.4	1	12.4	34	35.1	38	12.4	X4	4		
1.02125	3.4639	3.1	14.4	3	14.4	30	30.9	35	15.5	X5	5		
1.02020	3.2887	3.1	22.7	3	22.7	25	25.8	38	9.3	X6	6		
1.08943	3.4433	5.2	13.4	5	13.4	30	30.9	32	17.5	X7	7		
1.02083	3.4536	3.1	15.5	3	15.5	28	28.9	37	14.4	X8	8		
0.86801	3.7010	1	9.3	1	9.3	22	22.7	51	14.4	X9	9		
1.08231	3.2165	10.3	12.4	1	12.4	28	28.9	41	6.2	X10	10		
1.11592	3.2371	7.2	18.6	7	18.6	29	29.9	31	12.4	X11	11		
0.98485	3.6082	1	15.5	1	15.5	22	22.7	42	17.5	X12	12		

0.97829	3.2062	2.1	2	25.8	25	28.9	28	36.1	35	7.2	7	X13	13	تخزين المعرفة							
0.89012	3.2474	2.1	2	19.6	19	34	33	40.2	39	4.1	4	X14	14								
1.01873	3.0619	7.2	7	22.7	22	30.9	30	35.1	34	4.1	4	X15	15								
0.94114	3.2680	3.1	3	18.6	18	33	32	39.2	38	6.2	6	X16	16								
1.10168	3.1237	8.2	8	21.6	21	27.8	27	34	33	8.2	8	X17	17								
0.85467	3.4639	1	1	12.4	12	34	33	44.3	43	8.2	8	X18	18	توزيع المعرفة							
0.93496	3.2887	3.1	3	19.6	19	26.8	26	46.4	45	4.1	4	X19	19								
0.76755	3.2577	1	1	13.4	13	47.4	46	35.1	34	3.1	3	X20	20								
0.91322	3.2474	1	1	20.6	20	39.2	38	30.9	30	8.2	8	X21	21								
1.08982	3.1753	6.2	6	23.7	23	25.8	25	35.1	34	9.3	9	X22	22								
1.01227	3.3608	5.2	6	11.3	11	32	31	41.2	40	9.3	9	X23	23	تطبيق المعرفة							
0.87503	3.5876	2.1	2	8.2	8	29.9	29	48.5	47	11.3	11	X24	24								
0.88867	3.4330	1	1	13.4	13	37.1	36	38.1	37	10.3	10	X25	25								
0.91311	3.5464	2.1	2	12.4	12	24.7	24	50.5	49	10.3	10	X26	26								
1.07933	3.0412	5.2	5	32	31	24.7	24	29.9	29	8.2	8	X27	27								
1.06692	3.1959	5.2	5	25.8	25	20.6	20	41.2	40	7.2	7	X28	28	تطبيق المعرفة							
1.04629	3.3196	4.1	4	17.5	17	34	33	30.9	30	13.4	13	X29	29								
1.03109	3.2474	4.1	4	22.7	22	25.8	25	38.2	38	8.2	8	X30	30								
																المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الرئيسية				
																		المتغيرات الفرعية	مجالات التغيير		
														الثقافة التنظيمية							
																				الهيكل التنظيمي	
1.0196	3.5670	2.1	2	15.5	15	23.7	23	41.2	40	17.5	17	X31	31			الثقافة التنظيمية					
0.99050	3.4742	3.1	3	15.5	15	23.7	23	46.4	45	11.3	11	X32	32								
0.93046	3.3918	2.1	2	15.5	15	33	32	40.2	39	9.3	9	X33	33								
0.83817	3.3299	1	1	15.5	15	38.1	37	40.2	39	5.2	5	X34	34								
0.81886	3.6392	---	--	11.3	11	23.7	23	54.6	53	10.3	10	X35	35								
0.99494	3.2680	2.1	2	22.7	22	32	31	33	32	10.3	10	X36	36	الهيكل التنظيمي							
0.97774	3.6593	2.1	2	11.3	11	23.7	23	44.3	43	18.6	18	X37	37								
1.04526	3.3814	2.1	2	21.6	21	26.8	26	35.1	34	14.4	14	X38	38								
1.08479	3.1031	7.2	7	23.7	23	28.9	28	32	31	8.2	8	X39	39								
1.01227	3.3608	4.1	4	18.6	18	22.7	22	46.4	45	8.2	8	X40	40								
1.00011	3.1753	5.2	5	20.6	20	32	31	36.1	35	6.2	6	X41	41	التفاهة	الاستراتيجية						
0.93942	3.3093	3.1	3	18.6	18	27.8	27	45.4	44	5.2	5	X42	42								
1.01365	3.3711	4.1	4	17.5	17	24.7	24	44.3	43	9.3	9	X43	43								
1.03338	2.8763	9.3	9	26.8	26	36.1	35	22.7	22	5.2	5	X44	44								
0.96836	3.1753	5.2	5	17.5	17	38.1	37	33	32	6.2	6	X45	45								

1.00129	3.5052	3.1	3	16.5	16	18.6	18	50.5	49	11.3	11	X46	46	الموارد البشرية	
0.94671	3.4536	3.1	3	14.4	14	24.7	24	49.5	48	8.2	8	X47	47		
1.03597	3.2680	5.2	5	18.6	18	29.9	29	37.1	36	9.3	9	X47	48		
0.94580	3.2062	3.1	3	20.6	20	35.1	34	35.1	34	6.2	6	X49	49		
1.11727	2.9588	8.2	8	28.9	28	32	31	20.6	20	10.3	10	X50	50		
0.96858	3.2474	5.2	5	15.5	15	35.1	34	38.1	37	6.2	6	X51	51		
1.02514	3.3814	4.1	4	15.5	15	30.9	30	37.1	36	12.4	12	X52	52		
0.93679	3.4948	2.1	2	13.4	13	28.9	28	44.3	43	11.3	11	X53	53	التحسين المستمر	مؤشرات إدارة الجودة 2011
1.04916	3.4227	4.1	4	16.5	16	25.8	25	40.2	39	13.4	13	X54	54		
1.04803	3.3299	6.2	6	16.5	16	23.7	23	45.4	44	8.2	8	X55	55		
0.94273	3.4021	2.1	2	16.5	16	29.9	29	42.3	41	9.3	9	X56	56		
0.92526	3.4742	2.1	2	13.4	13	29.9	29	44.3	43	10.3	10	X57	57		
1.09189	3.2165	8.2	8	16.5	16	29.9	29	36.1	35	9.3	9	X58	58		
1.02555	3.1031	6.2	6	21.6	21	35.1	34	29.9	29	7.2	7	X59	59		
0.98920	3.4433	4.1	4	12.4	12	29.9	29	42.3	41	11.3	11	X60	60		

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		رقم المتغير	رقم السؤال	المتغيرات الفرعية	المتغيرات الرئيسية
		العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%				
1.05120	3.3505	5.2	5	16.5	16	27.8	27	39.2	38	11.3	11	X61	61	التركيز على الزبون	مؤشرات إدارة الجودة الشاملة
0.94546	3.4330	3.1	3	13.4	13	29.9	29	44.3	43	9.3	9	X62	62		
1.03990	3.4330	6.2	6	10.3	10	29.9	29	41.2	40	12.4	12	X63	63		
0.96791	3.4433	4.1	4	14.4	14	21.6	21	52.6	51	7.2	7	X64	64		
0.97378	3.2680	4.1	4	17.5	17	33	32	38.1	37	7.2	7	X65	65		
0.97002	3.2990	4.1	4	16.5	16	32	31	40.2	39	7.2	7	X66	66		
0.99018	3.4639	3.1	3	15.5	15	24.7	24	45.4	44	11.3	11	X67	67	دعم الإدارة العليا	
0.98779	3.4227	2.1	2	17.5	17	28.9	28	39.2	38	12.4	12	X68	68		
0.85930	3.3814	2.1	2	12.4	12	37.1	36	42.3	41	6.2	6	X69	69		
0.98659	3.3299	4.1	4	15.5	15	33	32	38.1	37	9.3	9	X70	70		
1.06511	3.0309	8.2	8	23.7	23	30.9	30	30.9	30	6.2	6	X71	71	المشاركة الكاملة للعاملين	
1.00696	3.0825	6.2	6	21.6	21	36.1	35	29.9	29	6.2	6	X72	72		
1.02618	3.3196	3.1	3	19.6	19	32	31	33	32	12.4	12	X73	73		
0.92560	3.4948	3.1	3	10.3	10	30.9	30	45.4	44	10.3	10	X74	74		
0.92549	3.5155	2.1	2	12.4	12	28.9	28	45.4	44	11.3	11	X75	75		
1.01609	3.3918	5.2	5	13.4	13	28.9	28	42.3	41	10.3	10	X76	76		
1.12110	3.1856	8.2	8	21.6	21	21.6	21	40.2	39	8.2	8	X77	77		

0.97993	3.5258	4.1	4	10.3	10	26.8	26	46.4	45	12.4	12	X78	78	اتخاذ القرارات بناء على الحقائق والمقاييس	
0.94376	3.4124	2.1	2	16.5	16	28.9	28	43.3	42	9.3	9	X79	79		
0.92781	3.3711	3.1	3	13.4	13	35.1	34	40.2	39	8.2	8	X80	80		
0.87870	3.5361	1	1	12.4	12	28.9	28	47.4	46	10.3	10	X81	81		
0.95259	3.6082	1	1	13.4	13	25.8	25	43.3	42	16.5	16	X82	82		

الملحق رقم (5) يوضح اسماء المحكمين لاستمارة الاستبانة

ت	اللقب العلمي	الشهادة	الاسم	التخصص	الكلية	الجامعة
1	استاذ	دكتوراه	بكري الطيب	ادارة الاعمال	ادارة الاعمال والاقتصاد	التقانة
2	استاذ	دكتوراه	ميرغني عبدالعال حمود	الادارة العامة	الادارة العامة ودراسات اللامركزية	جامعة الخرطوم
3	استاذ	دكتوراه	عبدالعزیز عبدالرحيم	ادارة الاعمال	التجارة والعلوم الانسانية	جامعة النيلين
4	استاذ	دكتوراه	احمد ابو سن	الادارة العامة	الدراسات التجارية	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
5	استاذ	دكتوراه	محمد الفاتح المغربي	ادارة الاعمال	الاقتصاد والادارة	جامعة القرآن الكريم والعلوم الاسلامية
6	استاذ	دكتوراه	محفوظ حمدون الصواف	الادارة الصناعية	كلية الادارة والاقتصاد	جامعة الموصل
7	استاذ	دكتوراه	ميسر ابراهيم احمد	الادارة الصناعية	كلية الادارة والاقتصاد	جامعة الموصل
8	استاذ	دكتوراه	احمد سليمان	ادارة الاعمال	الكلية التقنية	جامعة التقنية

الشمالية	الادارية الموصل		محمد الجرجري		مساعد	
جامعة التقنية الشمالية	الكلية التقنية الادارية الموصل	ادارة الاعمال	محمد عبدالوهاب العزاوي	دكتوراه	استاذ مساعد	9
جامعة التقنية الشمالية	الكلية التقنية الادارية الموصل	ادارة الاعمال	جلال سعد	دكتوراه	استاذ مساعد	10
جامعة الموصل	كلية الادارة والاقتصاد	الادارة الصناعية	رياض جميل	ماجستير	استاذ مساعد	11
جامعة دهوك التقنية	المعهد التقني عقرة	ادارة الاعمال	شهاب احمد خضر	ماجستير	استاذ مساعد	12
جامعة دهوك	كلية التربية والعلوم عقرة	اللغة العربية	شوكت طه محمود	دكتوراه	مدرس	13