



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كلية الدراسات العليا



الدور الوسيط لإدارة المعرفة في العلاقة بين إدارة الجودة
الشاملة وأداء مؤسسات جياذ الصناعية

*The Mediating Role of Knowledge Management in the
Relationship between Total Quality Management
Performance in GIAD Industrial Corporations*

دراسة مقدمة لنيل درجة دكتوراة الفلسفة في إدارة الأعمال

إعداد الدارس:

مجدي كمال حسن صديق

إشراف البروفيسور:

علي عبد الله محمد الحاكم

1443هـ - 2022م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإستهلال

يقول الله تعالى:

(إِنَّا جَعَلْنَا مَا عَلَى الْأَرْضِ زِينَةً لِّهَا لِنَبْلُوَهُمْ أَيُّهُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا)

صدق الله العظيم

سورة الكهف، الآية (7)

إهداء

إلى

من علمني أن إقتسام الحياة والروح شيء ممكن وأن الأعمال الكبيرة لا تتم إلا بالصبر والعزيمة والإصرار والذي رحل قبل أن يرى ثمرة جهده إلي روح والدي الطاهرة له الرحمة المغفرة.

إلي

من نذرت عمرها في أداء الرسالة صنعتها من أوراق الصبر الصابر دائماً أمي الغالية أطال الله عمرها.

إلي

من هم دعموني ملح الارض أشقائي الاعزاء

إلي

نصفي الآخر " سماهر أم ساجد وأواب " مثال التضحية والوفاء.

إلي

زملائي وزميلاتي وأصدقائي الاعزاء.

وكل من ساهم في نجاح هذا العمل وكل من آمن بقدارتي ودعمني

أهدي إليهم جميعاً هذا الجهد المتواضع وفاءً وإخلاص.

شكر وتقدير

أشكر الله سبحانه وتعالى على ما من به علي من الصحة والعافية وتمكينني من إنجاز هذا العمل ويسر لي أمري وأمدني بالصبر والعزيمة.

والشكر أجزله لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات التجارية.

كما أتقدم بخالص شكري وتقديري للبروفسور/علي عبد الله الحاكم الذي أكرمني بإشرافه على هذه الدراسة وقدم لي يد العون والتوجيه والإرشاد فكان لي نعم المشرف ونعم المعين. الشكر الجزيل أيضاً لكل الأساتذة الذين ساهموا بتحكيم الإستبانة، لما كان لإرشاداتهم من النفع والفائدة في هذه الدراسة. وافر شكري وإمتتاني للدكتور/ أنور تبن محمد أرباب لمساندته الدائمة لي، حفظك الله ووفقك لما يحب ويرضى.

كما أتقدم بأسمى آيات الشكر والإمتنان إلى إخوتي وأخواتي الذين كانوا معي منذ بداية الطريق وكانوا لي خير عون وسند.

الشكر أجزله إلى الأساتذة/ أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة هذا العمل.

المستخلص

تكمن مشكلة هذه الدراسة في أن مجموعة جياذ الصناعية أصبحت تواجه تحدياً كبيراً يتمثل في المنافسة الشديدة والتضخم نتج عن ذلك ضعف في أداء مؤسساتها وهذا جعلها تواجه صعوبات داخلية متمثلة في كسب رضا الزبائن والعاملين و زيادة الأرباح وتخفيض التكاليف وهذه والصعوبات فرضت عليها ضرورة الإتجاه الي تفعيل قدراتها الداخلية من خلال تطبيق مناهج إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة من أجل ترقية الأداء المؤسسي وخلق بيئة عمل تمتاز بالجودة والتميز في أداء الأعمال ، وسعت الدراسة إلى الإجابة على أهم تساؤل وهو إلى أي مدى تتوسط إدارة المعرفة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء مؤسسات مجموعة جياذ الصناعية.

إن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو معرفة ما إذا كان هنالك دور يمكن أن تلعبه إدارة المعرفة في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي ومن سبيل تحقيق هذا الهدف، تم بناء نموذج الدراسة إستناداً لنظرية الموارد وأدبيات الدراسات السابقة وأستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم تصميم إستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات بإستخدام العينة الميسرة، حيث وُزعت عدد (384) إستبانة أُسترد منها عدد (374)والصالحة للتحليل هي عدد (350) بنسبة إستجابة (91%). تم إستخدام برنامج الحزم الإحصائية ونمذجة المعادلات البنائية (*ESM*) وإسلوب تحليل المسار لإختبار الفرضيات. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها توسط إدارة المعرفة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء مؤسسات مجموعة جياذ الصناعية.

Abstract:

The problem of this study (The Mediating Role of Knowledge Management in The Relationship Between Total Quality Management and Organizational Performance In GIAD Industrial Group) is to know to which degree total quality management and knowledge management are applied in order to enhance organizational performance and create environment of quality and excellency in conducting businesses. For doing that, this study raises the question of to what extent knowledge management mediates the relationship between total quality management and the performance of GIAD Industrial Group's companies.

The main objective of this study is to find out if there is a role that knowledge management can play in the relationship between total quality management and organizational performance.

The study model was built based on the theory of resources and the literature of previous studies. The study used the descriptive analytical approach to achieve the objectives of the study, a questionnaire was designed as a main tool for data collection by using a convenience sample. (384) questionnaires were distributed, of which (374) questionnaires were retrieved. The valid ones for analysis are: (350) questionnaires, with a response rate of (91%). Statistical packages and structural equation modeling (ESM) software and path analysis method were used to test the hypotheses.

The study reached a set of results, the most important of which is that knowledge management mediates the relationship between total quality management and the organizational performance.

قائمة الموضوعات

رقم الصفحة	عنوان الموضوع
أ	البسمة
ب	الإستهلال
ج	الإهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	المستخلص
و	Abstract
ز	قائمة الموضوعات
ك	قائمة الجداول
ن	قائمة الأشكال
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة	
1	1.1 مقدمة الدراسة
3	2.1 مشكلة الدراسة
8	3.1 أسئلة الدراسة
8	4.1 أهداف الدراسة
8	5.1 أهمية الدراسة
10	6.1 التعريفات الإجرائية للدراسة
13	7.1 تنظيم البحث
13	8.1 الخلاصة
الفصل الثاني: الإطار النظري	
14	المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة
14	1.1.2 المقدمة
15	2.1.2 التطور التاريخي لإدارة الجودة
18	3.1.2 الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة
24	4.1.2 مرتكزات إدارة الجودة الشاملة
25	5.1.2 النظرة الشمولية
27	6.1.2 محددات إدارة الجودة الشاملة

28	7.1.2 المداخل الفلسفية لإدارة الجودة الشاملة أهم منظري إدارة الجودة الشاملة
39	8.1.2 أهداف ومميزات ومعوقات ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة
40	9.1.2 أهمية إدارة الجودة الشاملة
42	10.1.2 مراحل تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات:
45	11.1.2 أبعاد إدارة الجودة الشاملة
53	المبحث الثاني: إدارة المعرفة
53	1.2.2 المقدمة
54	2.2.2 الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة
59	3.2.2 أبعاد إدارة المعرفة
62	4.2.2 مبررات التحول إلى إدارة المعرفة
64	5.2.2 نماذج إدارة المعرفة
67	6.2.2 أهمية إدارة المعرفة
68	7.2.2 متطلبات تطبيق إدارة المعرفة
72	المبحث الثالث: مفاهيم حول الأداء المؤسسي
72	1.3.2 مفهوم الأداء المؤسسي
74	2.3.2 العوامل المؤثرة في الأداء
76	3.3.2 معايير ومؤشرات الأداء المؤسسي
78	4.3.2 أهمية إدارة الأداء
79	5.3.2 المفاهيم المرتبطة بالأداء
83	6.3.2 أبعاد الأداء المؤسسي
الفصل الثالث: نموذج وفرضيات ومنهجية الدراسة	
87	المبحث الأول: نظريات ونموذج الدراسة وتطوير الفرضيات
87	1.1.3 المقدمة
87	2.1.3 نظريات الدراسة
90	3.1.3 نموذج الدراسة
91	4.1.3 تطوير فرضيات الدراسة
101	المبحث الثاني: منهجية الدراسة
101	1.2.3 المقدمة

101	2.2.3 تصميم الدراسة
101	3.2.3 مدخل ونوع الدراسة
102	4.2.3 منهجية الدراسة
103	5.2.3 مجتمع الدراسة
103	6.2.3 عينة الدراسة
104	7.2.3 مصادر وطرق جمع البيانات
104	8.2.3 مقياس الدراسة
105	9.2.3 وصف أداة الدراسة
106	10.2.3 مصادر فقرات الاستبيان
109	11.2.3 عدد فقرات الدراسة
الفصل الرابع: تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات	
المبحث الأول: عرض وتحليل البيانات	
111	1.1.4 المقدمة
111	2.1.4 وصف مجتمع وعينة الدراسة
111	3.1.4 تقييم أداة الدراسة
112	4.1.4 تنظيف البيانات
113	5.1.4 الاجابات المتماثلة
114	6.1.4 مقياس الدراسة
115	7.1.4 معدل إستجابة العينة
116	8.1.4 تحليل البيانات الاساسية لعينة الدراسة
117	9.1.4 جودة القياس
117	10.1.4 التحليل العاملي الإستكشافي
122	11.1.4 التحليل العاملي التوكيدي
124	12.1.4 مؤشرات جودة النموذج
124	13.1.4 تحليل الاعتمادية والصلاحية لنموذج الدراسة
126	14.1.4 المتوسطات والانحرافات المعيارية للاستئلة الدراسة
128	15.1.4 تحليل الارتباط
131	16.1.4 إختبارات التوزيع الطبيعي

134	المبحث الثاني: إختبار الفرضيات
134	1.2.4 نمذجة المعادلة البنائية
134	2.2.4 تحليل المسار
137	3.2.4 مؤشرات جودة النماذج
168	المبحث الثالث: مناقشة النتائج
168	1.3.4 مقدمة
168	2.3.4 مناقشة النتائج
184	3.3.4 توصيات الدراسة
185	4.3.4 ملخص النتائج
185	5.3.4 مضامين الدراسة النظرية
185	6.3.4 مضامين الدراسة التطبيقية
186	7.3.4 توصيات الدراسة
187	8.3.4 محددات الدراسة
188	المصادر والمراجع
-	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
4	الفجوة البحثية الأولى بين إدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسات.	(1.1)
5	الفجوة البحثية الثانية العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة	(2.1)
6	الفجوة بين إدارة المعرفة وأداء المؤسسات	(3.1)
7	الفجوة البحثية الرابعة الدور الوسيط لإدارة المعرفة في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسات	(4.1)
10	التعريفات الإجرائية للدراسة	(5.1)
15	مراحل وتطور مفاهيم الجودة	(1.2)
18	الفرق بين المدخل التقليدي للجودة وبين إدارة الجودة الشاملة	(2.2)
21	مفهوم إدارة الجودة الشاملة حسب آراء بعض الكتاب والدارسين والهيئات	(3.2)
26	مقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة	(4.2)
37	خطوات كروسبي لتحسين الجودة	(5.2)
39	أهداف ومميزات ومعوقات ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة	(6.2)
55	مفهوم إدارة المعرفة حسب آراء بعض الكتاب والدارسين	(7.2)
57	أنواع المعرفة وتصنيفاتها	(8.2)
72	مفهوم الأداء المؤسسي حسب آراء بعض الكتاب والدارسين	(9.2)
91	العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسات	(1.3)
94	العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة	(2.3)
97	العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء المؤسسات	(3.3)
99	الدور دور الوسيط الإدارة المعرفة في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسات	(4.3)
105	مقياس درجة الموافقة	(5.3)
107	مصادر عبارات الاستبيان المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة	(6.3)
108	مصادر عبارات الاستبيان المتعلقة بإدارة المعرفة	(7.3)
108	مصادر عبارات الاستبيان المتعلقة بأداء المؤسسات	(8.3)
108	عدد فقرات الدراسة	(9.3)
114	مقياس درجة الموافقة	(1.4)

115	تنظيف البيانات ونسبة الاستجابة	(2.4)
116	البيانات الشخصية	(3.4)
119	التحليل العاملي الإستكشافي للمتغير المستقل (حجم العينة)	(4.4)
120	التحليل العاملي الإستكشافي للمتغير الوسيط (حجم العينة)	(5.4)
121	التحليل العاملي الإستكشافي للمتغير التابع (حجم العينة)	(6.4)
124	مؤشرات جودة المطابق لنموذج الدراسة	(7.4)
125	تحليل الاعتمادية والصلاحية لنموذج الدراسة	(8.4)
127	الاحصاء الوصفي	(9.4)
131	إختبارات التوزيع الطبيعي	(10.4)
137	مؤشرات جودة النموذج إدارة الجودة الشاملة و أداء المؤسسات	(11.4)
137	قيم تحليل المسار من إدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسات	(12.4)
140	مؤشرات جودة النموذج إدارة المعرفة وأداء المؤسسات	(13.4)
141	قيم تحليل المسار من إدارة المعرفة وأداء المؤسسات	(14.4)
143	مؤشرات جودة النموذج إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة	(15.4)
144	قيم تحليل المسار من إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة	(16.4)
147	مؤشرات جودة النموذج الدور الوسيط إدارة المعرفة في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسات	(17.4)
147	قيم تحليل المسار بين الدور الوسيط إدارة المعرفة في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسات	(18.4)
152	مؤشرات جودة النموذج الدور الوسيط إدارة المعرفة في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسات	(19.4)
153	قيم تحليل المسار بين الدور الوسيط إدارة المعرفة في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسات	(20.4)
157	مؤشرات جودة النموذج الدور الوسيط إدارة المعرفة في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسات	(21.4)
157	قيم تحليل المسار بين الدور الوسيط إدارة المعرفة في العلاقة بين إدارة	(22.4)

	الجودة الشاملة وأداء المؤسسات	
160	مؤشرات جودة النموذج الدور الوسيط إدارة المعرفة في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسات	(23.4)
161	يوضح قيم تحليل المسار بين الدور الوسيط إدارة المعرفة في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسات	(24.4)
164	مؤشرات جودة النموذج الدور الوسيط إدارة المعرفة في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسات	(25.4)
165	قيم تحليل المسار بين الدور الوسيط إدارة المعرفة في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسات	(26.4)

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
17	تطور مفهوم الجودة	(1.2)
20	الاتجاهات التي تعكس مفهوم إدارة الجودة الشاملة	(2.2)
25	عجلة الجودة ومرتكزاتها الفكرية والفلسفية	(3.2)
25	النظرة الشمولية لكل الأطراف في تحقيق أهداف المؤسسة	(4.2)
32	مثلث ديمينج	(5.2)
33	سلسلة التفاعل لديمنج	(6.2)
35	مثلث جوزيف (جوران) للجودة	(7.2)
41	أهمية إدارة الجودة الشاملة	(8.2)
44	مراحل تطبيق الجودة الشاملة	(9.2)
45	الفوائد المختلفة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	(10.2)
48	دورة: ديمينج	(11.2)
51	مثلث التميز في الجودة	(12.2)
64	كيفية إنشاء المعارف	(13.2)
66	نموذج موئل لتسيير المعرفة	(14.2)
67	نموذج Wiig	(15.2)
70	متطلبات إدارة المعرفة	(16.2)
79	العلاقة بين دورة حياة المؤسسة ومستوي الأداء	(17.2)
80	مثلث الأداء	(18.2)
82	العلاقة بين الكفاءة والفعالية	(19.2)
86	التأثيرات المباشرة والغير مباشرة علي أداء المؤسسة	(20.2)
90	نموذج الدراسة	(1.3)
91	العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسات	(2.3)
93	العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة	(3.3)
96	العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء المؤسسات	(4.3)
98	الدور دور الوسيط الإدارة المعرفة في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسات	(5.3)

123	التحليل العاملي التوكيدي	(1.4)
136	العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسات	(2.4)
139	العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء المؤسسات	(3.4)
142	العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة	(4.4)
146	الدور الوسيط لإدارة المعرفة في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسات	(5.4)
151	العلاقة بين إدارة المعرفة في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسات	(6.4)
155	العلاقة بين إدارة المعرفة في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسات	(7.4)
159	العلاقة بين إدارة المعرفة في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسات	(8.4)
163	العلاقة بين إدارة المعرفة في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و أداء المؤسسات	(9.4)

الفصل الأول

الإطار العام والدراسات السابقة

أولاً: المقدمة الدراسة

ثانياً: مشكلة الدراسة

ثالثاً: أسئلة الدراسة

رابعاً: أهداف الدراسة

خامساً: أهمية الدراسة

سادساً: التعريفات الإجرائية للدراسة

سابعاً: تنظيم الدراسة

ثامناً: الخلاصة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 أولاً: المقدمة:

يُعد الأداء مفهوماً جوهرياً ومهما بالنسبة لمنظمات الأعمال ويُمثل القاسم المشترك لإهتمام علماء الإدارة ويكاد أن يكون الظاهرة الشمولية والعنصر المحوري لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية فضلاً عن كونه البُعد الأكثر أهمية لمختلف المنظمات والذي يتمحور حوله وجود المنظمات من عدمها (عبد الرحمن، 2018).

أن أداء المؤسسة قد يتأثر ويتشكل نتيجة للقوى المحيطة به، وأن نجاح أي مؤسسة يعتمد بشكل أساسي علي قدرة إدارتها في تفسير وتحليل المتغيرات المحيطة ودقة الإستجابة لها والعمل على تشخيصها لمعرفة ما يواجهها من فرص وتهديدات في مجال الصناعة أو الخدمة التي تنتمي إليها (الجليل، 2015).

عرفت سبعينيات القرن العشرين تحولات كبيرة في ميدان الأعمال، واتسمت بالتعقيد والحركة المستمرين على صعيد المتغيرات الإقتصادية، التكنولوجية، السياسية، الإجتماعية والثقافية وكانت عوامل مؤثرة ومهمة لفتت الإنتباه إلى قضية الجودة وضرورة شمولها لكافة قطاعات ومجالات نشاط المؤسسة على جميع مستوياتها، وكانت إدارة الجودة الشاملة في مقدمة الأفكار الإدارية التي أصبحت الوسيلة الجديدة والمتناسبة مع تلك المعطيات والقادرة على مواجهتها بفاعلية، عندئذ إكتسبت أهمية أكبر على مستوى المؤسسة كوظيفة من وظائفها.

وفي البداية كانت الجودة مرتبطة فقط بعرض السلع وتقديم الخدمات بشكل أرخص وأفضل نوعية مع توافر خدمات ما بعد البيع من أجل إرضاء المستهلكين، ثم تطور مفهوم الجودة ليشمل جميع العمليات

والمهام والمراحل بالمؤسسة أو ما يُعبر عنه بالجودة الشاملة، وتطور المفهوم الي أبعد ذلك وصولاً إلى كيفية إيجاد وسائل لمعرفة رغبات أو حاجات المستهلكين و العمل على تلبيتها لذلك فإن الأمر يتطلب توجيه كل العمليات الداخلية والجهود والموارد نحو هذا الهدف، والتنسيق بين مختلف الوظائف داخل المؤسسة (عماد، 2019).

وتعد إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية حديثة أو نظام إداري شامل، قائم علي أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء في المؤسسة بحيث تشمل هذه التغييرات الفكر والسلوك والقيم والمعتقدات التنظيمية والمفاهيم الإدارية ونمط القيادة الإدارية ونظم إجراءات أساليب العمل الإداري، فضلاً عن طرق أساليب المتابعة والتفوييم لأداء المؤسسة بشكل كلي وشامل لتدعيم مكوناتها وعناصرها وما تحتويه من مدخلات وعمليات ومخرجات وذلك من أجل التحسين والتطوير المستمرين ومن ثم والوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها وبأقل تكلفة وجهد (مهيرة، 2017).

كما أن لموضوع إدارة الجودة الشاملة رواد من أمثال إدوارد ديمينج وكرسيبي وجوران وإشكاقاوا وغيرهم من الذين تواتروا على تطوير هذا الموضوع نظرياً وتطبيقياً في مختلف أنواع المؤسسات منذ نشأته. هؤلاء جميعا يؤكدون على الأهمية الإستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة وعلى ضرورة إتخاذها كفلسفة إدارية متكاملة تُركز على كيفية إرضاء الزبون بأعلى جودة في المنتج، وتتناسب مع مختلف آليات الإدارة التي من شأنها أن ترفع من مستوى الأداء التنظيمي وتُحسن من جودة العمليات التنظيمية الداخلية (سعادي، 2016).

شهد العالم في الآونة الأخيرة تغييرات على صعيد الإقتصاد العالمي، جعلت من المعرفة المصدر الإستراتيجي الأكثر أهمية لأداء عالٍ ومستدام، والمورد الأكثر أهمية من رأس المال نفسه، فهو المورد

الوحيد الذي يزيد بالتراكم ولا ينقص بالإستخدام، بل يسهم في توليد أفكار جديدة قد تنتقل المؤسسة من الأداء التقليدي إلى الأداء المتميز (أمال، 2018).

تُعد إدارة المعرفة إحدى أساليب الإدارة الحديثة التي إنتشرت بصورة سريعة في إدارة عمل المنظمات الصناعية، إذ تقوم علي تشخيص المعرفة لدي العاملين المتعلقة بالأمور الإدارية والفنية، ومن ثم تخزينها كتابياً أو ورقياً أو إلكترونياً، كما تتضمن تبادل المعرفة بين المدير والعاملين ومن ثم توليد المعارف المتفق عليها جمعها وتطبيقها (ونايفة، 2017).

وأصبحت مفاهيم المعرفة والجودة هي المحرك الذي يقود التنافسية في وقتنا الحالي وتشكل إدارة المعرفة تطوراً فكرياً مهماً وذا قيمة يهتم بالعاملين الذين يباشرون أنشطة معرفية وذوي الاختصاصات والقدرات المتميزة الذين يقومون بالأعمال الذهنية في المؤسسة (سمحان، 2018).

2.1 مشكلة الدراسة

أصبحت مجموعة جياذ الصناعية تواجه تحدياً كبيراً يتمثل في المنافسة الشديدة والتضخم نتج عن ذلك ضعف في الأداء وهذا جعلها تواجه صعوبات داخلية متمثلة في كسب رضا الزبائن والعاملين (سعادي، 2016) و زيادة الأرباح وتخفيض التكاليف (زيادة، 2019) وهذه والصعوبات فرضت عليها ضرورة الإلتجاه الي تفعيل قدراتها الداخلية من خلال تطبيق مناهج إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة. (زرقون و عرابة، 2014) والتي من شأنها تجعل المؤسسة قادرة على إنتاج منتجات ذات جودة مناسبة ومنافسة للزبائن، مع تسهيل عمليات الإحتفاظ بحصتها في السوق وخلق ميزات تنافسية جديدة تُساهم في تحقيق الاداء المتميز لدى للمجموعة.

ومن خلال إطلاع الدارس على الدراسات السابقة تبين له عدة فجوات بحثية كما يلي :

نجد أن الدراسات السابقة قد تناولت الأبعاد الخاصة بالمتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة)

والمتغير التابع (أداء المؤسسات) كما يلي:

الجدول (1.1) الفجوة البحثية الأولى بين إدارة الجودة الشاملة وإداء المؤسسات

#	المؤلف	المتغير المستقل: إدارة الجودة الشاملة	المتغير التابع: أداء المؤسسات
.1	(Shafiq, Lasrado, & Hafeez, 2019)	القيادة، الإستراتيجية، الموارد والشركات، المورد البشري، العمليات	النتائج المالية، النتائج الغير مالية
.2	(عماد، 2019)	القيادة الفعالة، التحسين المستمر، مشاركة العاملين	الزبائن، العمليات الداخلية، التعلم والنمو
.3	(Rawashdeh, 2019)	إدارة الموردين، التركيز علي الزبائن، دعم القيادة، إدارة العمليات، إدارة الموارد البشرية، التخطيط الإستراتيجي	جودة الأداء، نتائج الأعمال، الأداء المؤسسي
.4	(سلطان، 2018)	التزام الإدارة العليا، ثقافة الجودة، التخطيط الإستراتيجي، التدريب، التحسين المستمر، التركيز علي الزبائن، التمكين	الكفاءة، الفعالية، الإنتاجية
.5	(بدر و المدهون، 2017)	التركيز علي الزبائن، التزام القيادة، مشاركة العاملين، السياسات والإستراتيجيات، التحسين والتطوير المستمر، النظم الإدارية	رضا المؤسسة، رضا الزبائن، رضا العاملين، رضا المجتمع
.6	(عبد الرحمن و الحاكم ، 2018)	إلتزام الإدارة العليا، التركيز علي العميل، التركيز علي العمليات، مشاركة العاملين، التحسين المستمر	رضا الزبائن، الإنتاجية، الربحية
.7	(محمد ح.، 2016)	الإدارة العليا، التوجه نحو العميل، تمكين العاملين، التحسين المستمر، إدارة العمليات، التغذية العكسية	التكلفة، الإنتاجية، الجودة، الربحية، تكنولوجيا الإعلام والإتصال، آجال التسليم
.8	(مناع، 2016)	الاستقطاب، الاختيار، التطوير، المحافظة	التعلم والنمو، الربحية، الكفاءة
.9	(الحاكم و احمد ، 2015)	دعم الإدارة العليا، التحسين المستمر تمكين العاملين، التدريب	الربحية، رضا العميل، تحسين العمليات

ومن خلال مراجعة الدراسات التي درست العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسات والتي تم رصدها آنفاً نجدها أغفلت عن دراسة بعض الأبعاد المهمة أو دراستها من خلال جزئيات صغيرة لكن نجد الدراسات السابقة اغفلت عن تناول المورد البشري وهذا ما تناولته الدراسة الحالية والمتمثلة في: (دعم القيادة العليا، التحسين المستمر، الاهتمام بالمورد البشري، التركيز على الزبون، مشاركة العاملين) (الربحية، رضا الزبائن، رضا العاملين).

الجدول (2.1) الفجوة البحثية الثانية العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة

#	المؤلف	المتغير المستقل: إدارة الجودة الشاملة	المتغير الوسيط: إدارة المعرفة
1	(عماد، 2019)	القيادة الفعالة، التحسين المستمر، مشاركة العاملين	عمليات إدارة المعرفة، تقنيات إدارة المعرفة، فريق المعرفة
2	(يونس، 2017)	التحسين المستمر، التركيز على الزبون، دعم الإدارة العليا المشاركة الكاملة للعاملين، اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق	توليد المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة
3	(لصور، 2017)	التزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، تمكين العاملين	توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة
4	(مناع، 2016)	الاستقطاب، الاختيار، التطوير، المحافظة	اكتساب المعرفة، تأمين وتخزين المعرفة، الاستفادة من المعرفة
5	(Jusoh, 2016)	التركيز على الزبائن، دعم القيادة، الاهتمام بالمورد البشري، علاقات الموردين، التحسين المستمر	اكتساب المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة

ومن خلال مراجعة الدراسات التي درست العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة والتي تم رصدها نجدها تم تطبيقها في القطاعات الخدمية الا ان هذه الدراسة تم تطبيقها في القطاع الصناعي هذا ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

الجدول (3.1) التالي يوضح الفجوة بين إدارة المعرفة وأداء المؤسسات

#	المؤلف	المتغير الوسيط: إدارة المعرفة	المتغير التابع: أداء المؤسسات
1	(صبرينة، 2020)	اكتساب المعرفة، نشر المعرفة، الاستجابة للمعرفة	الأداء المالي (منظور مالي) الأداء غير المالي (منظور غير مالي) منظور الزبائن، منظور العمليات منظور التعلم والنمو
2	(فرقاوي، عبد اللوح، و الحيلة، 2019)	اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة، نشر المعرفة	الجدوي المالية، معدل نمو الشركة، الفعالية، الكفاءة، الحد من المخاطر
3	(عماد، 2019)	عمليات إدارة المعرفة، تقنيات المعرفة، فريق المعرفة	محور الزبائن، العمليات الداخلية، التعلم والنمو
4	(منيرة، 2018)	أفراد المعرفة، تكنولوجيا المعرفة، عمليات المعرفة	البعد المالي، العمليات الداخلية، الزبائن، التعلم والنمو
5	(عطاء، 2017)	المعرفة الضمنية، المعرفة الصريحة	النمو والتعلم، العمليات الداخلية، وضا الزبائن، الأداء المالي
6	(مناع، 2016)	اكتساب المعرفة، تأمين وتخزين المعرفة، الاستفادة من المعرفة	التعلم والنمو، الربحية، الكفاءة
7	(أحمد الصاوي، 2014)	البنية التحتية التكنولوجية، سلوك مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة	محور الزبائن، العمليات الداخلية، التعلم والنمو

ومن خلال مراجعة الدراسات التي درست العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء المؤسسات والتي تم

ذكرها سابقاً نجدها أغفلت عن دراسة الاداء المؤسسي ببعدها الربحية عدا دراسة (مناع، 2016) التي

تناولها جمهورية مصر العربية - القاهرة التي طبقها بالقطاع الخدمي، هذا ماتناولته الدراسة الحالية في

القطاع الصناعي.

الجدول (4.1) الفجوة البحثية الرابعة: الدور الوسيط لإدارة المعرفة في العلاقة بين إدارة الجودة

الشاملة وأداء المؤسسات

#	المؤلف	المتغير المستقل الجودة الشاملة	المتغير الوسيط: إدارة المعرفة	المتغير التابع: أداء المؤسسات
1	(AMMAR, 2019)	دعم القيادة العليا، التركيز على الزبون، التحسين المستمر، مشاركة العاملين، الإهتمام بالموارد البشري التخطيط الإستراتيجي	توليد المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة	رضا العاملين، رضا الزبائن
2	(Ahmad, Asaad, Saad, Iteng, & Abdul Rahim , 2016)	دعم القيادة العليا، مشاركة العاملين، التحسين المستمر، التخطيط الإستراتيجي، تحليل المعلومات	توليد المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة، تخزين المعرفة	الإستدامة الداخلية، الإستدامة البيئية، الإستدامة الإقتصادية
3	(Solimun, 2014)	دعم القيادة العليا، مشاركة العاملين، التحسين المستمر	توليد المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة	رضا العاملين، جودة الخدمات، الأداء المالي

ومن خلال مراجعة الدراسات التي درست الدور الوسيط لإدارة المعرفة في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي نجدها دراسات اجنبية كما في الجدول اعلاه لم يتم تناولها في الدراسات المحلية بين الجودة الشاملة والأداء المؤسسي، من خلال الفجوات الدراسية اعلاه يتبين السؤال الرئيسي التالي:

ماهو أثر تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة علي أداء مؤسسات جياذ الصناعية من

خلال توسط إدارة المعرفة ؟

ويتفرع من التساؤل الرئيس عدة تساؤلات فرعية:

3.1 أسئلة الدراسة

1. ما العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء مؤسسات مجموعة جياذ الصناعية ؟
2. ماهو اثر العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة بمجموعة جياذ الصناعية ؟
3. ماهي اثر إدارة المعرفة وأداء مؤسسات مجموعة جياذ الصناعية ؟
4. الي اي مدى تتوسط ادارة المعرفة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء مؤسسات مجموعة جياذ الصناعية؟

4.1 أهداف الدراسة

تسعي هذه الدراسة تحقيق الأهداف الآتية:-

1. دراسة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء مؤسسات مجموعة جياذ الصناعية.
2. معرفة أثر تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة على أداء مؤسسات مجموعة جياذ الصناعية.
3. معرفة أثر تطبيق إدارة المعرفة على أداء مؤسسات مجموعة جياذ الصناعية.
4. دراسة الدور الوسيط لإدارة المعرفة في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسات بمجموعة جياذ الصناعية.

5.1 أهمية الدراسة

- الأهمية النظرية:

من المؤمل أن تقدم إضافة علمية جديدة، وخاصة أن هذه الدراسة ستجمع بين متغيرات مختلفة تُشخص تفاعل متغيراتها بما يسهم في استنباط مفاهيم وعلاقات جديدة عن موضوعاتها وتظهر في الآتي:

1. المساهمة في تغطية الفجوة العلمية التي غفلتها الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة (إدارة الجودة الشاملة - إدارة المعرفة - أداء المؤسسات).
2. المساهمة من خلال الدراسة علي معرفة مدى أثر توسط إدارة المعرفة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسات، من ما يعتبر إضافة مقدره للمعرفة.
3. المساهمة في إغناء المعرفة من خلال دراسة نظرية دراسة " نظرية الموارد وتسعي هذه الدراسة أيضاً لاختيار هذه النظرية نسبةً لاعتماد بناء نموذج الدراسة عليها، ومن ثم الوصول إلي معرفة قدرة هذه النظرية علي التفسير والربط بين متغيرات الدراسة.
4. تتجلى أهمية هذه الدراسة من خلال ما يقدمه مدخل إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة من فوائد، تنعكس بالإيجاب على سائر الأنشطة داخل المؤسسات سواءً صناعية أو خدمية، كان ذلك على المدى القصير أو الطويل حيث يعد موضوع إدارة الجودة الشاملة من أهم المواضيع الإدارية الحديثة، كمفهوم قادر على إيجاد المزايا التنافسية، وتحسين القدرة التنافسية، والتطوير الدائم وتحقيق رغبات الزبائن، وتخفيض تكاليف المنتجات والخدمات في محيط الأعمال التي يتسم بالتغيرات السريعة والمتتالية.

- الأهمية التطبيقية:

تتبع الأهمية العملية من مدي أهمية موضوع الدراسة للمنظمات التي تكشف مدي تطبيق مناهج إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة، حيث أن المنتجات والخدمات الرئيسية المقدمة تعتبر مورداً أساسياً في لمنظمات تقود إلي رضا الزبائن والعاملين وزيادة ربحية المؤسسات والتميز واكتساب ميزة تنافسية فكان لزاماً علي المؤسسات الاهتمام به وإخضاعه للمزيد من الدراسات التطبيقية.

1. المساهمة في معرفة مستوى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة حتي تستطيع المؤسسات من توافر مؤشرات تستخدم لقياس الجودة في الأداء.

2. يمكن أن توجه الدراسة أنظار المديرين وصانعي القرار الي أهمية رضا العاملين والعملاء في مؤسسات القطاع الصناعي بغية تعزيز دوره في تحسين الأداء.

3. تكمن الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في النتائج التي ستسفر عنها والتي من المتوقع أن تساعد المنظمات في اتخاذ القرارات وذلك من خلال الاهتمام بالجودة الشاملة وإدارة المعرفة وكيفية تطبيقها من أجل تحسين كفاءة أداؤها من نواحي كثيرة مثل زيادة الإنتاجية وتحسين الربحية، ورضا العاملين، ورضا العملاء.

6.1 التعريفات الإجرائية للدراسة:

الجدول رقم (5.1) التعريفات الإجرائية للدراسة

#	المتغير	التعريف الإجرائي	المصدر
1	إدارة الجودة الشاملة	هي فلسة إدارية متكاملة تضامنية بين الإدارة والموظفين بمختلف مستوياتهم من خلال مجموعة من المبادئ الإرشادية والقيم والمعتقدات التنظيمية تهدف إلى تحقيق التميز في جودة أداء المؤسسة ككل من خلال الوفاء باحتياجات الزبائن والداخليين والخارجيين.	(عبد المحسن، 2002)
2	دعم القيادة العليا	هو إلترام وإقتناع الإدارة العليا في المؤسسة بحتمية وضرورة دعم عمليات التحسين المستمر ومن ثم اتخاذ قرار إستراتيجي لاستخدام الجودة الشاملة كسلاح تنافسي يضمن لها النجاح والتفوق على المنافسين في السوق.	(السروي، 2014)
3	التحسين المستمر	اسلوب إداري وتنظيمي يهدف إلى تطوير وتحسين الأنشطة والعمليات المتعلقة بالأجهزة والأفراد وطرق الإنتاج والتكنولوجيا المعتمدة بشكل تدريجي ومستمر، يغرض الوصول إلى الإتقان الشامل بالمؤسسة.	(خنجر و يعقوب، 2018)
4	الاهتمام بالمورد البشري	هي منهج فكري جديد في التعامل مع القوى البشرية يقوم علي اساس ان هذه الادارة هي شريك استراتيجي في التخطيط الشامل للمنظمة، و على اساس الموازنة بين تحقيق اهداف المنظمة و بين طموحات	(عادل الساعدي، 2016)

	الافراد ، ويعتبر الافراد اهم اصول المنظمه والاساس في تحقيق نجاحها ويدعو المنهج الى ان يهتم كل مدير في المنظمة بالموارد البشرية الي جانب الادارة المتخصصة في هذا المجال، والتي تعمل في اطار تحقيق العدالة والرفاهيه للعاملين		
5	التركيز علي الزبون	وبعني تصميم المؤسسة لمنتجاتها على ضوء التحديد الدقيق لاحتياجات ورغبات العملاء الداخليين والخارجيين.	(العزاوي م.، 2010)
6	مشاركة العاملين	تفعيل دورهم بطريقة تشعرهم بالأهمية وتحقيق الاستفادة الفعلية من إمكان ياتهم حيث يعد العمل الجماعي من مزايا نظام إدارة الجودة الشاملة ومتطلباته بوصفها الأداة التي من خلالها يسهم الأفراد العاملين بالمؤسسة جميعهم في حل مشاكل الإنتاج	(العساف و ليلي، 2008)
7	إدارة المعرفة	هي كل الوسائل والأدوات والأساليب التي تسهم في تكامل عمليات المعرفة الجوهرية والمتضمنة أربع عمليات جوهرية هي توليد المعرفة، وخرن المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة لتقييم الأداء في كافة المستويات التنظيمية وذلك من خلال التركيز على إيجاد القيمة لعمليات الأعمال.	(Mertins, Heisig, & Vorbeck , 2003)
8	إكتساب المعرفة	هي خلق المعرفة وإشتقاقها وتكونها داخل المؤسسة وهي قدرة المؤسسة علي تطوير أفكار وحلول مبتكرة بإعادة ترتيب المعرفة المعرفة الضمنية والصريحة ومزجها من التفاعلات التي من شأنها تكوين حقائق ومعان جديدة.	(GOLD, MALHOTR A, & SEGARS , 2001)
9	مشاركة المعرفة	هي عملية تقاسم وتوزيع المعارف الموجودة بين العاملين عبر الحدود التنظيمية، مما يتيح المزيد من التعاون والتفام بشكل يؤدي إلى تغيير جذري في مستوى الأداء	(LIAO , WANG , CHUANG , SHIH , & LIU , 2010)
10	توليد المعرفة	وهي إيجاد المعرفة واشتقاقها وتكوينها داخل المؤسسة حيث تضمن المؤسسة من خلالها امتلاك المعرفة اللازمة لتحقيق أهدافها ويتم إيجادها من المصادر الداخلية (الوثائق، السجلات،	(المعاني، 2009)

	العاملين)، ومن المصادر الخارجية (الشراء، الاستتجار، الأن دماج، الانترنت)		
(CHANG & CHUANG, 2009)	هي عملية حفظ المعارف الموجودة في الذاكرة التنظيمية لإعادة استخدامها عند الحاجة، وتشمل الموارد المادية (وثائق مكتوبة- معلومات مخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية) إضافة إلى الموارد غير المادية أو التي يمكن الحصول عليها من خارج المؤسسة.	خزن المعرفة	11
(ديب، 2017)	تعني الإستفادة الفعلية من المعرفة بطريقة فعالة تضمن تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية وهي إستعمال المعرفة وتطبيقاتها علي الواقع الفعلي والإستفادة منها في حل المشكلات وإقتناص الفرص وإتخاذ القرارات.	تطبيق المعرفة	12
(الداوي، 2010)	بأنه "قدرة المؤسسة على البقاء والاستمرار والموازنة بين رضا المساهمين والعاملين	الأداء المؤسسي	13
(قرارية، 2018)	هي النسب التي تقيس كفاءة وفعالية المنظمة في توليد الارباح عن طريق إستخدام أصولها بكفاءة كما إنها مقدار الفرق بين الإيرادات التي تحصل عليها المؤسسة في مبيعات السلع والخدمات المقدمة للعملاء وبين النفقات التي تتحملها الشركة في إنتاج وتسويق السلع والخدمات بالإضافة لنفقات خدمات ما بعد البيع	الربحية	14
(بابكر ع.، 2019)	هو تعبير عن مشاعر الفرد وأحاسيسه التي يمكن اعتبارها أن عكاساً لمدي الإشباع الذي يحصل عليه من الحصول علي الخدمات أو المنتجات	رضا الزبائن	15
(أبو خضير، 2017)	هو وجهة تنظر العاملين في المؤسسة نحو عملهم والنتيجة من إدراكهم للجوانب الشخصية والتنظيمية والبيئية، التي بدورها تولد الرضا سواء كان إيجاباً أو سلباً.	رضا العاملين	16

7.1 تنظيم الدراسة

تم تقسيم الدراسة من الناحية التنظيمية إلى أربعة فصول بحيث يحتوي الفصل الأول الإطار المنهجي والدراسات السابقة ، أما الفصل الثاني فيتحتوي على الإطار النظري ويشتمل على مفاهيم متغيرات الدراسة الثلاثة اما الفصل الثالث يشمل نظريات ونموذج الدراسة و تطوير فرضيات الدراسة ومنهجية الدراسة ، اما الفصل الرابع يشمل تحليل بيانات الدراسة وإختبار الفرضيات ومناقشة النتائج والتوصيات وإسهامات الدراسة ومحدداتها والمقترحات الخاصة بالبحوث المستقبلية.

8.1 الخلاصة:

في الفصل الأول من الدراسة، تم تناول المقدمة العامة للدراسة وتوضيح المشكلة وصياغة التساؤلات وأهداف الدراسة، كما تم توضيح الأهمية النظرية والعملية للدراسة والتعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة وتنظيم الدراسة، أما الفصل الثاني من هذه الدراسة سيتم فيه عرض الإطار النظري وأدبيات الدراسة.

الفصل الثاني الإطار النظري

المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة

المبحث الثاني: إدارة المعرفة

المبحث الثالث: الأداء المؤسسي

الفصل الثاني

الإطار النظري

المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة

1.1.2 المقدمة:

أفرزت الثورة التكنولوجية والمعرفية في نهاية القرن العشرين والعقد الأول من القرن الحادي والعشرين ظهور مجموعة من المفاهيم والمداخل في مجال الإدارة العامة، مثل إعادة هندسة العمليات وإعادة الهيكلة وإدارة الجودة الشاملة لاسيما تطوير مفهوم إدارة المعرفة والتركيز عليه والذي يكمن في وضع المعارف والمهارات المكتسبة في أيدي العاملين في الوقت والشكل المناسبين، والسهولة الممكنة للاستفادة منها في تحقيق مستويات أعلى من الإنجاز (حمودة، نسيم، 2010) و تُعتبر إدارة المعرفة أهم مدخل لعمليات الإصلاح الإداري والتنمية المتكاملة للعاملين في المؤسسة، كما تُعد من أهم الأدوات للمنظمات التي تسعى للنجاح والاستمرار، وتعمل على التكيف السريع مع المتغيرات المحيطة ورفع قدرتها التنافسية مع المنظمات الأخرى (الظاهر، أسمهان ومها الخفاق، 2011).

يتميز محيط المؤسسات اليوم باحتدام الصراع الاقتصادي الذي يتمثل في المنافسة القوية بين المؤسسات للفوز بحصص جديدة في الأسواق المحلية والدولية، والأکید أن البقاء والصمود في هذا المحيط لا يكون من حظ المؤسسات التي تقدم منتجات وخدمات ذات جودة عالية وبأسعار معقولة، (محمد ح.، 2016).

2.1.2 التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة :

وخلال التطور في الفكر الإداري يمكن ملاحظة تتابع المداخل التسييرية للجودة، من خلال تطور ثابت ومستقر يعكس هذا التطور سلسلة الاكتشافات في مجال إدارة الجودة، ويمكن تحديد مدخلين لتطور هذا الفكر الإداري هما: المدخل التقليدي والمدخل الحديث.

الجزء الأول: المدخل التقليدي لإدارة الجودة:

ويشتمل هذا المدخل على المراحل الأولية لتطور الفكر الإداري للجودة وهي مرحلة الفحص، ومرحلة مراقبة الجودة، ومرحلة تأكيد الجودة.

الجدول (1.2) مراحل وتطور مفاهيم الجودة

الحالة	الفحص	رقابة الجودة	ضمان الجودة
الفترة	1946 - 1920	1960 - 1946	1979-1961
المهمة الرئيسية	تحديد الأخطاء	الرقابة على الإنتاج	التنسيق بين عمليات الجودة
الهدف	معيارية المنتجات بالفحص	معيارية المنتجات المعيارية الإنتاج	تحسين وتطوير الجودة من خلال التركيز على جميع عمليات التصميم والعمليات الإنتاجية والعاملين وبيئة عمل المؤسسة
التركيز	المنتج	العمليات	النظام
الإساليب	معايير ومقاييس	نظم أساليب إحصائية	برامج ونظم شاملة
مسؤولية الجودة	قسم التفتيش والفحص	إدارة الإنتاج والعمليات	جميع أقسام المؤسسة بما فيها الإدارات العليا
المدخل	تفتيش الجودة	ضبط الجودة إحصائياً	توكيد الجودة
وظيفة العاملين بالجودة	التفتيش، الفحص، العد، الترتيب لكشف الأخطاء	بناء واستخدام الأساليب الإحصائية لكشف لأخطاء ومنع حدوثها	قياس الجودة وتصميم البرامج وتنفيذها بما يساهم في تحسين وتطوير الجودة

المصدر: (علوان، 2005).

بعد مراجعة الجدول أعلاه من قبل الدارس يتضح من الجدول أن كل مرحلة من مراحل المدخل التقليدي لإدارة الجودة قد ركزت على اهتمامات معينة، وبدأت أولى المراحل من منظور ضيق هو مجرد الفحص للتأكد من مطابقة المنتج للمواصفات وتصحيح الأخطاء بعد وقوعها، تليها مرحلة مراقبة الجودة التي توسعت في مفهوم الفحص و طورته إلى استخدام الوسائل الإحصائية ولم يعد فحص لمجرد المطابقة والتصحيح الأخطاء، ولكن امتدت لتشمل جزءاً مهماً من التصميم، ثم المرحلة الثالثة وهي مرحلة تأكيد وضمان الجودة لتغطي المراحل السابقة لها، وتشمل التصميم والمطابقة الأداء ومحاولة منع الأخطاء.

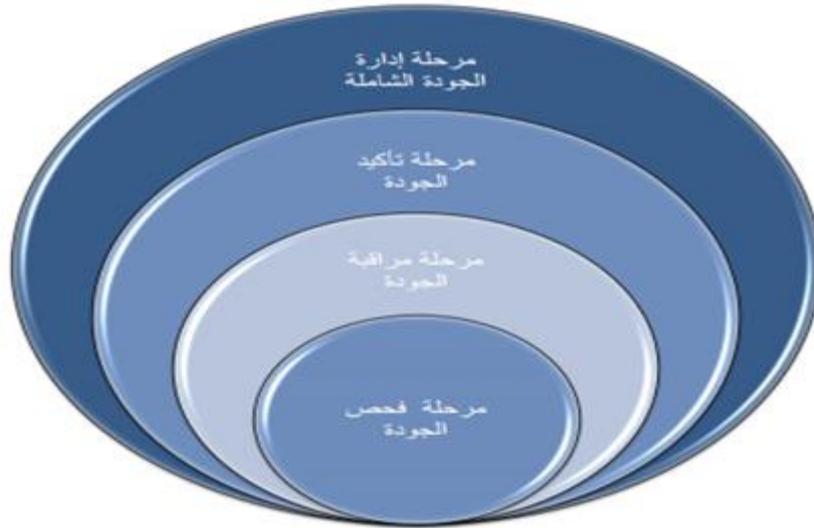
الجزء الثاني: المدخل الحديث فترة 1980 حتى الآن: إدارة الجودة الشاملة

أن استعمال الحاسوب خلال الثمانينيات وما صاحبه من زيادة لوعي الزبائن والعاملين في المؤسسة، أدى لظهور هذه الفلسفة الشاملة التشاركية من أجل تسيير الجودة داخل المؤسسة (الحكيم و آخرون، 2009) أن المدخل التقليدي للجودة بمراحله المتنوعة لم يكن قادر على الوقوف أمام تحديات المنافسة العالمية، فعندما كان إزدهار و نمو المؤسسة مرتبطاً بالإنتاج لأن الطلب كان أكثر من العرض، كان بإمكان المؤسسة بيع كل أنواع منتجاتها وباختلاف درجة جودتها، ولكن اليوم نلاحظ أن العرض أكبر من الطلب مما زاد في حدة المنافسة بين المؤسسات حيث ليس كل ما ينتج يباع، أدركت المؤسسات أن مدخل تأكيد الجودة في حد ذاته لم يعد كافياً، فهي بحاجة إلى فلسفة إدارية جديدة، تحقق لها التميز في ظل بيئة تنافسية سريعة، وتحقق لها رضا العميل على منتجاتها وهذا المدخل هو إدارة الجودة الشاملة. أن وفرة المنتجات من جهة، وتزايد عدد الجمعيات الممثلة للمستهلكين من جهة أخرى سمح بإعطاء مكانة تفضيلية للعميل، والبحث عن احتياجاته، والعمل على تلبية رغباته للحصول على رضاه وولائه، ولم يعد السعر هو العامل الوحيد المحفز لسلوك العميل بل ظهرت عوامل أخرى أهم

مثل جودة المنتج و ابتكار أنواع جديدة من المنتجات التي لها السبق التنافسي، وأدى هذا إلى اهتمام المؤسسات بضرورة البحث عن الجودة و التميز في الأداء وتحقيق ميزات تنافسية مستدامة، تضمن لها ربحية عالية و البقاء في السوق ولتحقيق ذلك وجب على المؤسسة تحريك كل فرد فيها من خلال إستراتيجية شاملة وذلك بهدف التحسين المستمر لجودة المنتج ليتوافق مع رغبات الزبائن (يوسف، 2006).

ومع توسع فكرة مشاركة العاملين في جميع أنشطة المؤسسة، ظهر مفهوم الجودة الشاملة التي تركز على بعدي إرضاء العامل والعميل في نفس الوقت، بإضافة إلى مشاركة الموردين والتزام الإدارة العليا كشرط أساسي لأنجاح هذه الفلسفة التسييرية الحديثة (جابر، 2019، صفحة 15).

الشكل رقم (1.2) تطور مفهوم الجودة



المصدر: (الصرن، 2010، صفحة 22)

يمكن ملاحظة أن أي مرحلة من مراحل تطور الجودة لم تستبعد سابقتها ولكنها إستندت عليها وبمنظور أوسع وأعمق وأشمل، أي أن كل مرحلة تالية من مراحل هذا التطور تتضمن المرحلة السابقة

لها، وليست منفصلة عنها، فالرقابة على الجودة تتضمن الفحص، وضمان الجودة يتضمن مراقبة الجودة والمفهوم الحديث لإدارة الجودة الشاملة يشملهم جميعاً.

الجدول رقم (2.2) يوضح الفرق بين المدخل التقليدي للجودة وبين إدارة الجودة الشاملة

#	المدخل التقليدي	مدخل إدارة الجودة الشاملة
1	الرقابة التفتيشية و تقيد الأخطاء	الرقابة الذاتية
2	العمل الفردي	العمل الجماعي وسيادة روح الفريق
3	التحسين وقت الحاجة	التحسين المستمر
4	مشاركة الافراد	إندماج وتمكين الافراد
5	جمود السياسات و الإجراءات	مرونة السياسات و الإجراءات
6	حفظ البيانات	تحليل البيانات
7	التركيز على تحقيق الأرباح	التركيز على رضا الزبائن
8	نظرة إلى الموردين على أنهم مستغلين	مشاركة الموردين
9	العميل الخارجي	العميل الداخلي و الخارجي
10	التركيز على المنتج	التركيز على العميل و المنتج

المصدر: (طایل، 2013، صفحة 75)

ما يمكن ملاحظته من الجدول السابق التطور التاريخي للفكر الإداري للجودة من المدخل التقليدي في تسيير الجودة القائم على أساس العمل الفردي والتركيز على الأرباح قصيرة المدى والتحسين وقت الحاجة إلى المدخل الحديث المؤسس على العمل الجماعي ومشاركة جميع الأطراف الفاعلة في المؤسسة بهدف خدمة العميل، والتحسين المستمر للمنتجات وخدمات المؤسسة لتوافق رغبات وطموحات عمالها وعمالها الداخليين والخارجيين.

3.1.2 الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة:

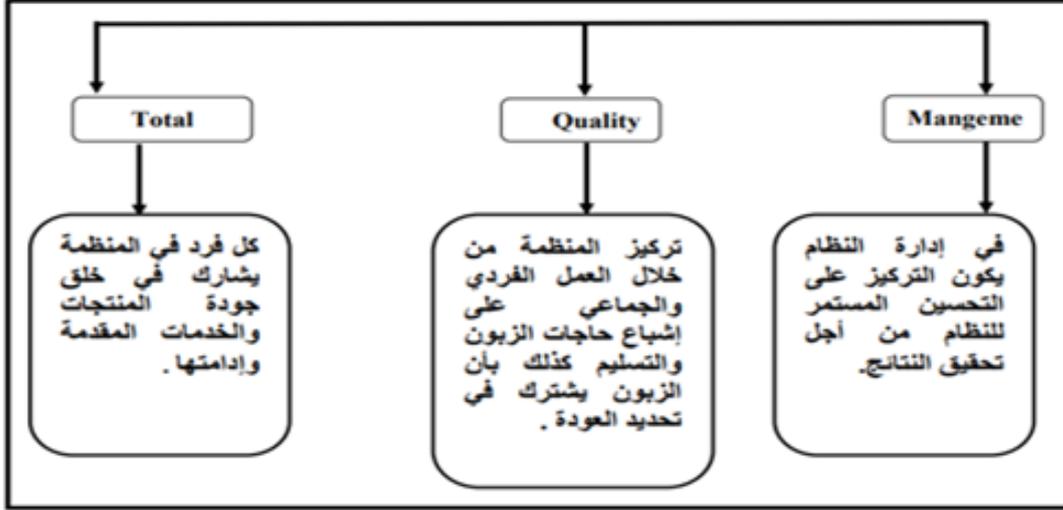
إدارة الجودة الشاملة تعد إتجاهاً محورياً ومعاصراً في شتي مجالات الحياة بشكل عام، وخاصة مجال تقييم أداء المؤسسات وتطويره، وتحسينه وذلك نتيجة للتطورات والتغيرات والتقدم السريع في بيئات

الأعمال (خليفة، 2019، صفحة 1) تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى إيجاد ثقافة متميزة مبنية على جهود جميع أعضاء المؤسسة لذلك أصبحت مهمة للمؤسسات من خلال خفض التكاليف وزيادة الأرباح والإنتاجية وزيادة رضا الزبائن وتحقيق ميزة تنافسية وعوائد عالية , (Ghani Al Saffar & Mishael , 2019, p. 89) أدت التحولات السريعة التي شهدتها فترة أواخر القرن العشرين تحولات اجتماعية، اقتصادية وتقنية تجلت بظهور التكتلات، الاقتصادية، التقدم التكنولوجي السريع، اضطراب العالم، التركيز على حرية التجارة، السماح للسلع بالتدفق الحر بين الدول أدى إلى زيادة اهتمام المؤسسات برغبات المستهلكين وجمع المعلومات عن خصائصهم واحتياجاتهم والعمل على تلبية الرغبات التي أصبحت من الأولويات، فرغم أن المستهلك الحالي ما يزال يولي اهتماماً بسعر المنتجات والخدمات كما في الماضي، إلا أنه أصبح الآن يعطي اهتماماً أكبر للجودة ويشترط قبول الجودة في المنتجات والخدمات التي يفتنيها (عماد، 2019)

وبات من الواضح أن تحقيق معايير الجودة الشاملة لم يعد ترفاً فكرياً بل أصبح واقعاً عملياً لا بد من تطبيقه في مختلف منشآت الأعمال والأبن يكد لا تمضي دقيقة من الوقت إلا وتسمع كلمة الجودة وحسن الأداء حيث أن التقدم الصناعي والتقني والتنافس الشديد قد حدا بمنشآت والأفراد ومن هنا ظهر الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة في جميع مناحي الحياة (رضوان، 2012).

ومن أهم العوامل التي يمكن أن تساعد المنظمات على تعزيز أدائهم في المؤسسات هو إدارة الجودة الشاملة (TQM)، هي نظام إداري لديه القدرة على تعزيز الأداء الفردي وكذلك التنظيمي الذي يسهل للمنظمات تحقيق الميزة التنافسية (1, Abbas, 2019, p. 1) الهدف النهائي من إدارة الجودة الشاملة هو زيادة الزبائن الرضا من خلال تحسين جودة المنتجات والخدمات مع الأقل استهلاكاً للموارد (قصرأوي وآخرون، 2017).

شكل رقم (2.2) يوضح الاتجاهات التي تعكس مفهوم إدارة الجودة الشاملة



المصدر: (الطائي و وآخرون،، 2009، صفحة 197).

ومن هنا يتضح أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر مهمة أساسية لكل الأفراد العاملين في المؤسسة ولا يقتصر دورها على الأفراد العاملين في حقول الجودة فقط، إذ أنها تعني الإسهام الفعال للنظام الإداري والتنظيمي بكافة عناصره في تحقيق الكفاءة والفعالية الاستثمارية للمواد المتاحة، لذلك تحول اهتمام الاقتصاديين في العقد الأخير وخاصة في ظل المنافسة العالمية، من النظرة الضيقة للجودة علي أنها جودة المنتج النهائي فقط إلى نظرة أشمل لتشمل جودة كل نشاطات ووظائف ومهام المؤسسة ومواردها يطلق عليها الجودة الشاملة.

من هنا يضح بأنه لا يوجد ثمة تعريف متفق عليه ذو قبول عام لدي المفكرين والدارسين المهتمين والهيئات ذات الصلة بشأن إدارة الجودة الشاملة (TQM) إلا أن هنالك بعض التعريفات التي أظهرت تصور عام لمفهوم (TQM) فمثلاً كانت كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم (3.2) يوضح مفهوم إدارة الجودة الشاملة حسب آراء بعض الكتاب والدارسين والهيئات

#	الجهة	التعريف	المصدر
1	(BQA) منظمة الجودة البريطانية	أنها الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل احتياجات المستهلك وتحسين الأداء	(حمود، 2009).
2	(Juran)	هي المطابقة للمواصفات	(المسعود، 2014)
3	Crosby	هي الطريقة المنهجية المؤسسة لضمان سير النشاطات التي خطط لها مسبقاً، حيث أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد علي منع وتجنب حدوث المشكلات، وذلك من خلال تحفيز وتشجيع السلوك الإداري والتنظيمي الأمثل واستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفعالية.	(الشودري، 2020)
4	Jablonski	على أنها شكل تعاوني لأداء الأعمال بتحريك المواهب، والقدرات لكل من العاملين، و الإدارة لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر مستخدمة فرق عمل من خلال المقومات الأساسية الثلاثة لنجاحها في المؤسسة وهي: الاشتراك في الإدارة، التحسين المستمر للعمليات، استخدام فرق العمل.	(أحمد، 2006)
5		إدارة الجودة الشاملة هو نظام إداري يركز على المستمر التحسين من خلال الأدوات والتقنيات والقيم.	(Abbas, 2019)
6		هي تكامل جميع الوظائف والعمليات داخل المؤسسة من أجل تحقيق التحسين المستمر لجودة السلع والخدمات، من أجل زيادة رضا الزبائن والربحية والقدرة التنافسية للمؤسسة	(Hossain, Hossain, & Sarkar, 2016)
7		هي التكيف المستمر مع حاجات الزبائن والمستعملين، وتطوراتها بواسطة التحكم في جميع نشاطات ووظائف المؤسسة.	(Michel Wissler, 1983)
8		هي تميز السلعة أو الخدمة في تلبية كافة مطالب الزبون وتوقعاته مثل: حسن المعاملة، السعر، الوفرة، الخدمات الإضافية، تقديم السلعة في الوقت المطلوب.	(عقيلي، 2001)

(حمّود، 2000)	تُعرف بأنها تضمين مبادئ الجودة في كافة جوانب العمل بدءًا من تحديد احتياجات الزبون، وأنتهاءً بالتقييم الدقيق للأداء، للتعرف على درجة رضا الزبون أو تعني تضامن فرق عمل المؤسسة كل على حده لتحقيق جودة كل العمليات.	9
(السلمي، 1995)	تُعرف الجودة الشاملة بأنها جودة كل شيء، أي جودة عناصر التنظيم والانتاج وكل مرافق المؤسسة من أجل تحقيق رضا وإشباع المستهلك.	10
(Al-Ali & Abu-Rumman, 2019)	تُعرف بأنها نهج نظام شامل يعمل في جميع الوظائف والإدارات، ويشتمل على جميع الموظفين، ويهدف إلى تلبية متطلبات الزبائن أو تجاوزها باستمرار من خلال التحسين المستمر لجودة المنتجات والخدمات والعمليات.	11
(Dawabsheh, Hussein, & Kittisak , 2019)	توصف إدارة الجودة الشاملة (TQM) عادةً بأنها طريقة شاملة لإدارة المؤسسة باستخدام التحسين المستمر لأداء الأعمال لإرضاء توقعات الزبائن وأصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين.	12
Abbeh) و (Ngige، 2019)	إدارة الجودة الشاملة (TQM) هي طريقة يتم من خلالها إشراك الإدارة والموظفين في التحسين المستمر لانتاج السلع والخدمات و من خلال مجموعة الأدوات التي تهدف إلى زيادة نجاح الأعمال وتقليل الخسائر.	13
	هي فلسفة إدارة على مستوى الشركة (لها أنظمة وأدوات مختلفة)، لتحسين جودة القياس باستمرار دور الزبائن والموردين الداخليين والخارجيين وإشراك الموظفين على جميع مستويات المؤسسة، في السعي إلى التحسين المستمر.	14
(Alghamdi, 2018)	إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية متكاملة يمكن تطبيقها على المؤسسات العامة والخاصة من خلال إتباع ثقافة التحسين المستمر التي من خلالها تسعى المنظمات الناجحة لتلبية تصورات الزبائن من أجل تعزيز رضا الزبائن و الأداء التنظيمي.	15
(Edmond , Bor-Yi, & Olds , 2011)	فلسفة إدارية ثنائية الأبعاد أولها ؛ فلسفة حل المشاكل بالطرق المنهجية التي تشجع العاملين لتحقيق انتاج خالٍ من العيوب، ثانيها إلزام تنظيمي لتحقيق رضا الزبون	16

<p>(مصطفى، 2000)</p>	<p>17 فإدارة الجودة الشاملة هي مدخل متكامل يهدف إلى تطوير شامل ومستمر يشمل كافة مراحل ومناحي الأداء، ويشكل مسؤولية تضامنية للإدارة العليا والإدارات والأقسام وفرق العمل والأفراد سعياً لإشباع حاجات وتوقعات العميل، ويشمل نطاقه كافة مراحل التشغيل منذ التعامل مع المورد مروراً بعمليات التشغيل وحتى التعامل مع العميل بيعاً وخدمة.</p>
<p>(عبد الرحمن و توفيق، 2003)</p>	<p>18 هي أحد أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعمل على إحداث تغيرات جذبة في أسلوب عمل المؤسسة وفي فلسفتها وأهدافها، وذلك بهدف إجراء تحسينات شاملة في جميع مراحل العمل و الشكل الذي يتفق مع المواصفات المحددة والمتفقة مع رغبات الزبائن، في سبيل الوصول ليس فقط إلى رضا الزبائن أو إسعادهم وإنما إلى إبهارهم من خلال تقديم سلع وخدمات لا يتوقعونها.</p>
<p>(عبدالله و ابراهيم، 2015)</p>	<p>19 التفوق في الأداء لإسعاد المستهلكين عن طريق عمل المديرين والموظفين مع بعضهم البعض من أجل تحقيق أو تزويد المستهلكين بجودة ذات قيمة من خلال تأدية العمل الصحيح بالشكل ومن المرة الأولى وفي كل وقت.</p> <p>20 أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب المشكلات من خلال العمل على حفز وتشجيع السلوك الإداري التنظيمي في الأداء باستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفعالية عالية.</p>

المصدر: إعداد الدارس إستناداً على آراء الكتاب والدارسين

من خلال ملاحظة الشكل أعلاه، يرى الدارس بأن عدداً من الكتاب والدارسين يركزون على أن إدارة الجودة الشاملة بأنها منهج أو مدخل أو طريقة لأداء العمل تسعى إلى زيادة قدرة المؤسسة على المنافسة وتحسين الأداء من خلال دعم قيادتها العليا والتحسين المستمر لجودة منتجاتها وعملياتها والاهتمام بموردها البشري وعلى شكل سلسلة، مترابطة عن طريق مراجعتها وتحليلها والبحث عن الوسائل والطرق لرفع مستوى الأداء وتقليل الوقت اللازم، لانجازها وذلك لتخفيض التكلفة مستندين على تحقيق حاجات ورغبات الزبائن بالتركيز عليهم، وبراها الآخرين بأنها مدخل وفلسفة إدارية معاصرة،

وثقافة تنظيمية جديدة يعتمد على المشاركة الجماعية وروح الفريق، ويركز على العمل بشكل صحيح من أول مرة، وأنها تتضمن الأدوات الإحصائية والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأداء ورفع مستوى رضا الزبائن والعاملين على حد سواء. بينما يرى الآخر بأنها تعريف وفلسفة المؤسسة لكل فرد فيها من خلال دمج الادوات والتقنيات والتدريب ليشمل تحسيناً مستمراً في العمليات داخل المؤسسة.

4.1.2. مرتكزات إدارة الجودة الشاملة:

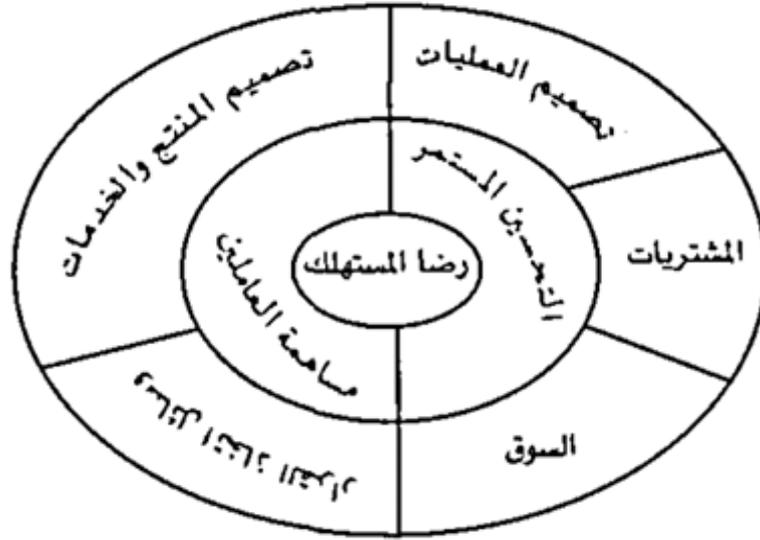
تعد إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية الرائدة التي استحوذت على الاهتمام الواسع من الاختصاصيين والدارسين والإداريين والأكاديميين والهيئات الذين يعنون بشكل خاص تحسين وتطوير الأداء الانتاجي والخدمي والصناعي في مختلف المنظمات الإنسانية، أن التحديات الكبيرة التي تشهدها منظمات الأعمال في المجتمع الإنساني المعاصر المقترن بالجوانب النوعية علي الصعيد السلعي والخدمي والصناعي وتستخدم النوعية كسلاح رئيسي في هذا الاتجاه وقد تم الاهتمام بالإطار الفلسفي والفكري (TQM) حيث أن هذا الإتجاه يؤشر نحو ثلاثة مرتكزات هادفة في هذا المجال وهي:

1. تحقيق رضا المستهلك.

2. مساهمة العاملين في المؤسسة.

3. استمرارية التحسين والتطوير في الجودة.

شكل رقم (3.2) يوضح عجلة الجودة ومرتكزاتها الفكرية والفلسفية

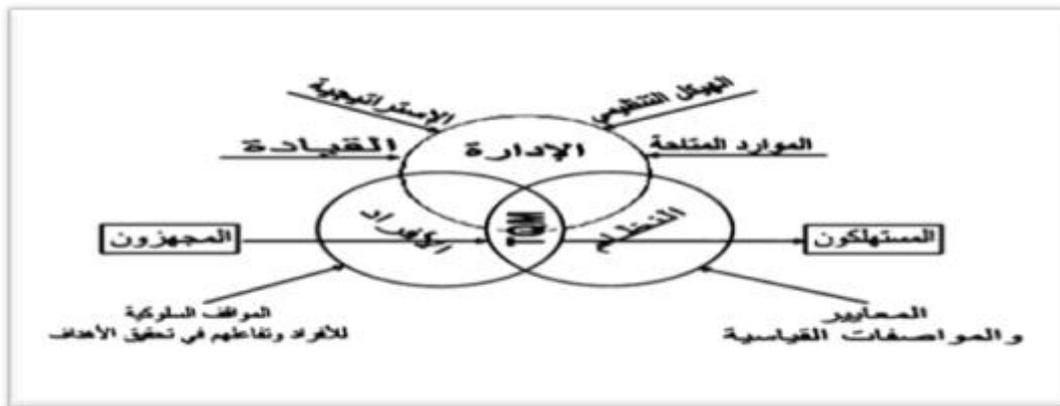


المصدر : (حمود، 2009).

5.1.2 النظرة الشمولية لإدارة الجودة الشاملة:

ولعل مفهوم إدارة الجودة الشاملة كغيره من المفاهيم الإدارية التي تتباين إلا أن هذا التباين الشكلي في المفاهيم يكاد يكون متماثلاً في المضامين الهادفة إلا أنه يتمحور حول الهدف الذي تسعى لتحقيقه المؤسسة والذي يتمثل بالمستهلك من خلال تفاعل كافة الأطراف الفاعلة في المؤسسة والشكل التالي يوضح ذلك.

شكل رقم (4.2) النظرة الشمولية لكل الأطراف في تحقيق أهداف المؤسسة



المصدر : (حمود، 2009).

جدول رقم (4.2) مقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة

#	مجال المقارنة	الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة (الإدارة المعاصرة)
1.	الهدف الكلي	تعظيم العائد على الاستثمار	تحقيق الرضا والسعادة لدى الزبائن
2.	الهيكل التنظيمي	عمودي	أفقي
3.	التخطيط	تركيز على المدى القصير	تكامل وتضامن وتوازن بين المدى القصير والطويل
4.	اسلوب العمل	فردى	جماعى، تعاونى (فرق عمل)
5.	المسؤولية	شخصية، جزئية	جماعية، شاملة
6.	القيادة الإدارية	سلطوية وإصدار أوامر	ديمقراطية قائمة على المشاركة
7.	السلطة	مركزية	لا مركزية وتأكيد على تفويض السلطة
8.	التحفيز	مادى (الفرد رجل اقتصادى)	مادى معنوى بأن واحد
9.	السياسات والاجراءات	جامدة	مرنة
10.	الربح	من خلال كمية الإنتاج	من خلال الجودة العالية وارضاء الزبون
11.	هدف الرقابة	كشف الاخطاء ومحاسبة المسؤول من خلال الإشراف اللصيق	كشف الاخطاء لتحديد الأسباب ووصف العلاج وتنمية الرقابة الذاتية
12.	التخصص	ضيق وفردى	واسع من خلال فرق العمل
13.	حل المشاكل	فردى	جماعى
14.	متطلبات العمل	لا تتسم بالوضوح التام	محددة، واضحة، مفهومة
15.	أسلوب الرقابة	بعدي	متزامنة ومرحلية وبعدي بأن واحد
16.	علاقة العمل	الشك	الثقة العالية بين الرؤساء والمرؤوسين
17.	هدف الإنتاج	التكلفة وكمية الإنتاج بالدرجة الأولى	الجودة العالية
18.	التطوير والتحسين	عند الحاجة والضرورة	مستمر
19.	محور العمل الادارى	التنسيق	التنسيق والتكامل
20.	اهتمام الافراد	الأمان والاستقرار الوظيفى	النمو والتطور
21.	توجيه الافراد	لحب العمل	لزرع الولاء والانتماء للمنظمة

22.	تنمية الافراد	التدريب عند الحاجة	التدريب والتنمية المستمرين + تنمية ذاتية
23.	مسؤولية الجودة	محصورة في جهة معينة	مسؤولية الجميع
24.	الزبون	خارجي فقط	داخلي (سلسلة الجودة) وخارجي
25.	الموردون	خصوم	خير معين
26.	شراء المستلزمات	الشراء بأقل سعر هو الهدف	الشراء بما يخدم الجودة
27.	اللوائح والأنظمة	تمسك والتزام حرفي وتام بها	مرونة في تطبيق اللوائح والأنظمة
28.	علاقات السلطة	الفصل بين السلطة التنفيذية والاستشارية	الجمع بين السلطتين في فريق عمل واحد

المصدر: (عقيلي ، 2001، الصفحات 57-58)

6.1.2 محددات إدارة الجودة الشاملة:

أن الدرجة التي تستطيع المنتجات أو الخدمات أن تحقق الغرض الأساسي من تقديمها تعتمد على

أربع محددات وهي: (عماد، 2019، صفحة 65)

1. التصميم:

يشير التصميم إلى غرض المصمم في تضمين بعض الخصائص أو عدم تضمينها في المنتج أو الخدمة، ويجب أن يأخذ المصمم متطلبات المستهلك في الاعتبار بالإضافة إلى القدرات الإنتاجية والتصنيفية للمنتج أو الخدمة واعتبارات التكاليف والأمان عند التقييم للمنتجات والخدمات.

2. التوافق مع التصميم:

تشير إلى درجة تطابق المنتج أو الخدمة، مع الغرض من تصميمها، وتتأثر درجة التطابق بمجموعة من العوامل مثل: القدرات الإنتاجية للتسهيلات الإنتاجية المستخدمة، قدرة الآلات والمعدات، مهارات العاملين، تدريب العاملين، الحوافز، الربط بين عملية التصميم وعملية الإنتاج، متابعة تقييم المطابقة، اتخاذ الإجراء التصحيحي كلما كان ذلك ضرورياً.

3. سهولة الاستخدام:

تؤدي سهولة الاستخدام، وتوافر التعليمات والإرشادات اللازمة للعميل، عن كيفية استخدام المنتج

لها، إلى زيادة قدرة المنتجات على الأداء بطريقة سليمة وآمنة، وفقا لما هو مصمم لها

4. خدمات ما بعد البيع:

تكتسي أهمية بالغة من وجهة نظر الجودة المحافظة على أداء المنتج أو الخدمة كما هو

متوقع وهنالك الكثير من الأسباب التي قد تؤدي إلى اختلاف الأداء عما هو متوقع، وفي هذه

الحالات لابد من أخذ التصرفات التصحيحية التي تضمن الأداء وفقا للمعايير الموضوعية.

7.1.2. المداخل الفلسفية لإدارة الجودة الشاملة أهم منظري إدارة الجودة الشاملة:

ساهم الكثير من الدارسين في التأسيس النظري لإدارة الجودة الشاملة و وضع الأفكار التي

كان لها تأثير على بلورة هذه الفلسفة، وتستعرض الدراسة المدرستين اللتين تعتبران الأهم في

مجال الجودة وهما المدرسة الأمريكية بإعتبارها أصل أغلب الأفكار التي مهدت لظهور فلسفة

إدارة الجودة الشاملة، و المدرسة اليابانية التي تم فيها تطبيق وتطوير ونجاح هذه الفلسفة

(جابر، 2019، صفحة 31).

1. المدرسة الأمريكية:

شكلت هذه المدرسة كل الأفكار التي ظهرت في مجال الجودة منذ بداية القرن العشرين،

وذلك بفضل الدراسات والأبحاث والتجارب التي عرفتها الولايات المتحدة الأمريكية وتميزت هذه

المدرسة بما يلي: (عبد الله العبيدي، 2009)

1. التركيز على دعم الإدارة العليا لانجاح تطبيق الجودة الشاملة داخل المؤسسة.

2. الاعتماد على الطرق الإحصائية في عملية ضبط الجودة.

3. التركيز على التدريب الأفراد لتنمية قدراتهم على تحقيق الأداء الصحيح من أول مرة.

4. البحث على مطابقة المنتجات مع المواصفات المحددة لها.

ومن أشهر رواد هذه المدرسة:

أولاً: إدوارد ديمينغ 1990-1993:

هو مهندس تصنيع أمريكي، حصل على الدكتوراه في الرياضيات والفيزياء، يعتبر إحصائياً مشهوراً، ومؤسس فلسفة إدارة الجودة الشاملة من خلال أفكاره ساهم في تطوير الجودة في أمريكا، ركز على ضرورة قيام المؤسسة بمعالجة الانحرافات والأخطاء التي تحصل أثناء العمل عمل في مجال الجودة لصالح وزارة الدفاع الأمريكية خلال الحرب العالمية إلا أن أفكاره لم تجد اهتماماً كبيراً هناك، و لكن تم تبنيها من طرف اليابان بعد الحرب العالمية الثانية، فقد تمت دعوته من طرف اتحاد العلماء والمهندس الياباني (JUSE) الذي دعم نشر أفكاره مما مكنه من بناء فلسفة متكاملة وتطبيق العملي لمنهج الجودة على المؤسسات اليابانية (حمود و الشيخ، 2009، صفحة 91) .

وقد إعترف اليابانيون بفضله في تطوير الجودة باليابان ، حيث قلده الإمبراطور "Hirohito" عام 1960 وساماً رفيعاً تكريماً له لمساهمته في تحسين جودة المؤسسات اليابانية، عند وصوله اليابان وجد اليابان بلداً فقيرة ترغب في سماع أفكاره وفلسفته و كان لدومنيك الرغبة الكبيرة مساعدة اليابان بين حيث قرر تقديم محاضراته بدون مقابل مادي أو مالي (جابر، 2019، صفحة 33).

- الأفكار الرئيسية لـ إدوارد ديمينغ:

ولقد تركزت أفكاره الرئيسية في خمسة مجالات:

أ/ النقاط الأربع عشر لإدارة الجودة.

ب/ الأمراض السبعة القاتلة.

ج/ المعوقات الستة عشر.

د/ نظام المعرفة العميقة.

نتيجة لهذا الاهتمام بأفكار (ديمنغ) دعته المؤسسات الأمريكية الكبرى لإلقاء محاضرات عن أهمية هذا المدخل الجديد و ما يدعو إليه من التركيز على العلاقة بين المنتجين و خبراء الجودة، وقد جاء كتابه بعنوان "الجودة والإنتاجية: الموقع التنافسي" عام 1982 تتويجا لهذه الجهود. اعتمد (ديمنغ) في أعماله على البحث في سلوك الأفراد، وآليات تسيير النظم، كان العميل محور أفكاره حيث عمل على إعطائه الأولوية القصوى لمحاولة تحقيق رغباته، وتتسبب ل(ديمنغ) النجاح الاقتصادي في اليابان، دعى من خلال محاضراته وأعماله إلى الضبط الإحصائي للجودة، بعد فترة قصيرة من تبني المؤسسات اليابانية لأفكاره ونجحت تلك المؤسسات في إكتساح الأسواق الدولية، وعمل بإستمرار على محاولة تجاوز النظرية التaylorية في التسيير وإيجاد فلسفة جديدة لإدارة المؤسسات الانتاجية، كان يقول دائما عن إدارة الجودة الشاملة (لقد حان الوقت لإيجاد دين جديد في أمريكا)، وقد وضع (ديمنغ) أربعة عشر معياراً لتحقيق التميز في كتابه الذي أصدر بعنوان "الخروج من الأزمة (العزاوي م.، 2010، صفحة 261)

- فلسفة إدوارد ديمنغ:

وخلال سنوات عمله في اليابان قام بتأسيس فلسفته حول الجودة وتركيزها في (14) نقطة والتي أصبحت في فيما بعد المفردات التي إعتمدتها الإدارة العليا ليس فقط في اليابان وأن ما في معظم البلدان الصناعية والتي ندرجها في الآتي: (العظيم، 2008).

1. إيجاد وإيجاد هدف ثابت لتحسين المنتجات والخدمات.
2. تبني فلسفة التطوير والتحسين لمواجهة التحديات.
3. التوقف عن الاعتماد علي أساليب التفتيش والفحص الشامل لتحقيق الجودة.
4. التوقف عن ممارسة تقويم الأعمال واختيار الموردين بناءً على السعر فقط.

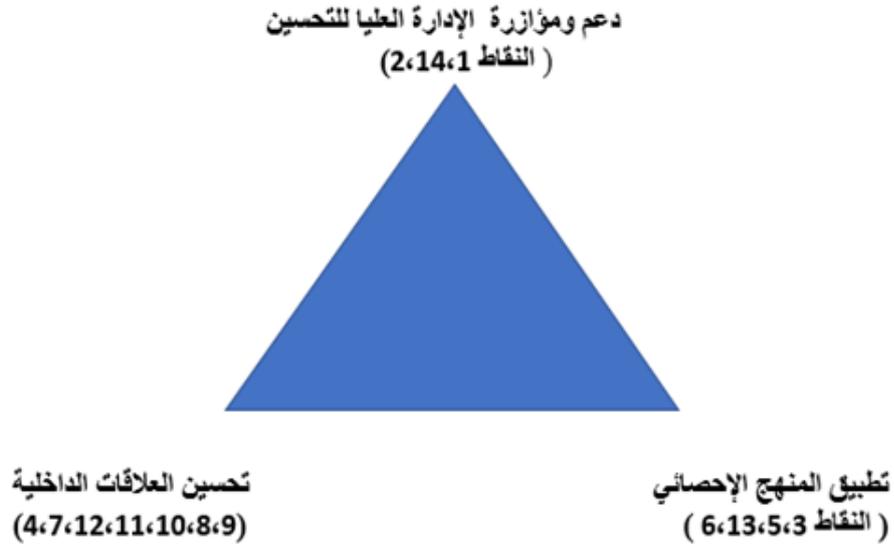
5. التحسين المستمر للأبد بكل العمليات والأنشطة المتصلة بالتخطيط والانتاج والخدمات المساعدة من أجل تطوير الجودة وزيادة الإنتاجية وبالتالي التخفيض المستمر في التكاليف.
6. تأجيل التدريب في العمل مع الاعتماد علي الطرق الحديثة في التدريب.
7. تحقيق التنسيق بين الإشراف والقيادة.
8. إبعاد الخوف من المرؤوسين والعاملين والعمل علي تنفيذ المناخ الملائم والمحفز ليعمل الجميع بفعالية من أجل المؤسسة.
9. العمل علي إزالة العوائق التنظيمية والخلافات الموجودة بين الأقسام والأدارات المكونة للمؤسسة.
10. التخلي عن الشعارات والهتافات والتحذيرات الموجهة للعاملين والتي تطالبهم بمستويات جديدة للأنتاجية بدون تقديم الوسائل.
11. عدم وضع أرقام قياسية للإنتاج دون ربط ذلك بالجودة.
12. إزالة الحواجز التي تحرم العاملين من الزهو والتفاخر بالعمل، والتخلص من نظام التقويم السنوي والجدارة.
13. تأسيس وإقامة برامج للتعليم وإعادة التدريب والتطوير الذاتي لكل فرد في المؤسسة لمواجهة التقدم التكنولوجي.
14. تشجيع كل فرد في مكانه المناسب علي أن يخصص جهده من أجل التطوير المستمر.
15. قد لخصت النقاط السابقة وجهة نظر (ديمنغ) فيما يخص المطلوب عمله في المؤسسة وهناك مساهمات ل(ديمنغ) في تحسين الجودة من خلال كشفه عن النقاط (أمراض ميتة) التي تثبط هممة المؤسسة في تبني الجودة وهي: (الطائي و وآخرون، 2008)
16. ضعف المطابقة.
17. التركيز على الأرباح قصيرة المدى.

18. عدم كفاءة أنظمة تقييم الأداء العاملين.
19. السيطرة التي يفرضها المديرون على العمال.
20. إدارة المؤسسة على أساس البيانات المرئية فقط مع عدم اهتمام لما هو صعب المعرفة.
21. عدم بناء الجودة في المنتج منذ الخطوة الأولى.
22. الكلف المتزايدة و الخاصة بتكاليف الضمان المنتج المعيب و الإستشارات القانونية.

- مثلث الجودة لـ إدوارد ديمينغ:

23. وهذا المثلث يمثل المبادئ والمزايا الأساسية الثلاث لفلسفة ديمينج في تحسين الجودة والإنتاجية من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

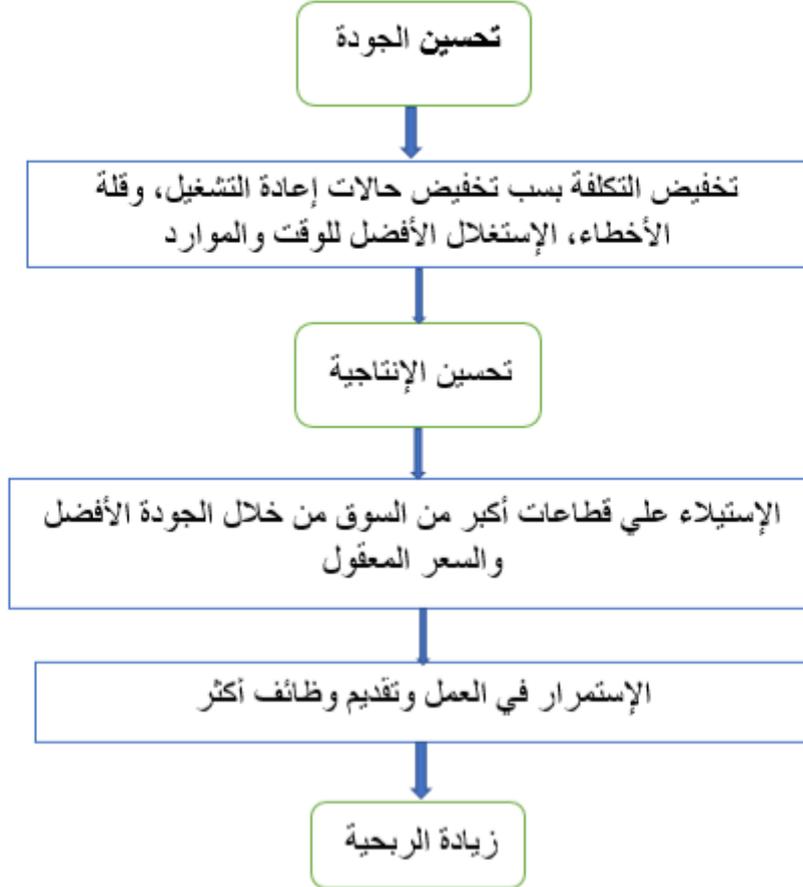
شكل رقم (5.2) يوضح مثلث ديمينج



المصدر : (العظيم، 2008).

- سلسلة التفاعل لـ إدوارد ديمينغ:

شكل رقم (6.2) يوضح سلسلة التفاعل لديمنج



ثانياً: جوزيف (جوران) 1904 - 2008

- من هو جوزيف (جوران): (منصور، 2015، صفحة 119)

هو جوزيف (جوران) هو عالم أمريكي، ويعتبر من الرواد الأوائل الذين أسهموا في نشر إدارة

الجودة الشاملة، وهو صاحب العبارة المشهورة " الجودة لا تحدث بالصدفة، بل يجب أن يكون مخططاً

لها " برزت اهتماماته في مجال الجودة عام 1950 عندما أصدر كتابه " السيطرة النوعية"، وكان من

أهم إسهاماته وضع عشر خطوات مهمة لآبد للمؤسسة وأن تتبعتها عند تطبيقها برنامج إدارة الجودة الشاملة.

وكان يؤمن بأن مشاكل الجودة ليست ناجمة عن ضعف الأداء العمالي، ولكن تكون بسبب الضعف التسييري للإدارة و وضع ذلك من خلال قانونه 15/85 (العزوي م.، 2010، صفحة 265).

- فلسفة جوزيف (جوران):

وتتمثل فى الخطوات التالية:

1. نشر الوعي بضرورة الحاجة إلى التحسين والتطوير للجودة
2. تحديد أهداف التحسين المستمر
3. توافر التدريب لكل فرد
4. تبني أسلوب حل المشكلات
5. تقدير الجهود المتميزة.
6. تدوين النتائج والعلاقات التي يحصل عليها الأفراد والأقسام والاحتفاظ بها كبيانات.
7. توثيق ما ينجز من أعمال
8. إدخال تحسينات سنوية على الأنظمة المعتادة
9. الاعتراف بالإنجاز
10. بناء تنظيم لتحقيق الأهداف من خلال تأسيس مجلس للجودة.

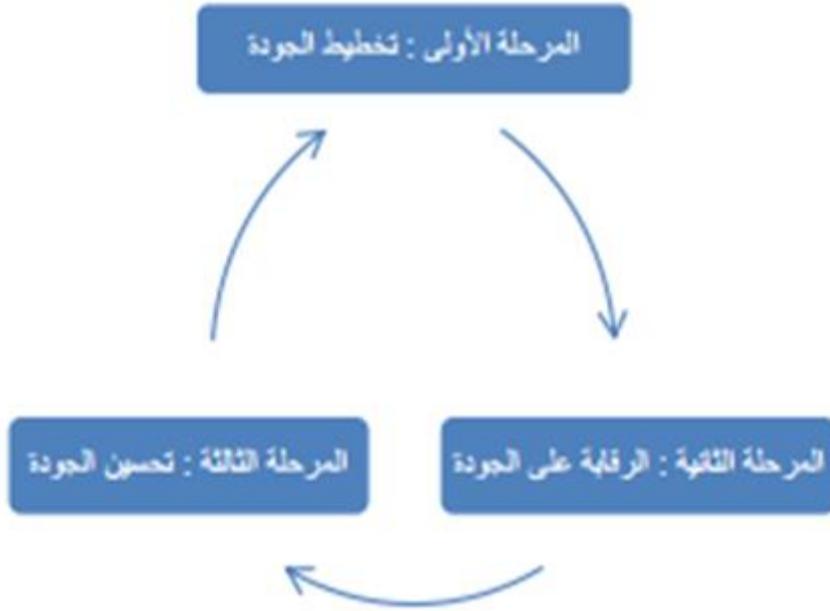
- مثلث جوزيف (جوران) للجودة:

يرى (جوران) أن السيطرة على الجودة عملية منتظمة تتم من خلال قياس النتائج المحققة من طرف المؤسسة ومقارنتها مع النتائج المخطط لها.

ويعتبر (جوران) من أهم رواد الجودة في العصر الحديث بعد (ديمنغ) وقد قدم سنة 1986

طريقة شاملة للتفكير في مجال الجودة عرفت بثلاثية الجودة موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (7.2) يشرح مثلث جوزيف (جوران) للجودة



المصدر (العزاوي م.، 2010، صفحة 256)

من خلال الشكل السابق يمكن ملاحظة أن الجودة من وجهة نظر (جوران) تتضمن ثلاثة مراحل (

الصرن، 2010، صفحة 72) هي:

- **المرحلة الأولى: تخطيط الجودة:** تشمل عملية التخطيط كل من تحديد أهداف الجودة و الزبائن

المستفيدين من المؤسسة وأيضا تحديد احتياجاتهم و تطوير مواصفات المنتج وفق هذه الحاجات،

ووضع العمليات التي تحقق المواصفات والمعايير المطلوبة لتحقيق رضا الزبائن.

- المرحلة الثانية: الرقابة على الجودة: تضم تقييم الأداء الفعلي ومقارنته بالأهداف الموضوعية استخراج الإنحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.
- المرحلة الثالثة: تحسين الجودة: يتم من خلالها وضع خطط لإجراءات التصحيحية اللازمة و توافر الموارد اللازمة لذلك بالإضافة لتكوين فرق العمل الخاصة بكل خطة وتحديد مسؤوليتها تجاه عملية التحسين.

ثالثاً: فليب كروسبي

- من هو فليب كروسبي:

هو أحد عمالقة الجودة الشاملة في الولايات المتحدة الأمريكية وترجع شهرة كرسبي بشكل أساسي بوصفه للجودة على أن ها " العيوب الصفرية Zero Defects" اي أن ها سلعة خالية من العيوب. وكان يؤمن بأن إدارة الجودة الفعالة يجب أن "تعتمد على أنظمة الرقابة" حتي لا يكون هنالك زيادة في التكاليف. كما ذكر أنه يمكن يمكن أن تحدث الأخطاء بسبب فقر المعرفة بها وقلة أن تباه الموظفين في المؤسسة (Crosby،1979) أمضى كروسبي في مجال الجودة (38) عاماً ألف خلالها العديد من الكتب المتعلقة بالجودة الشاملة ومنها الجودة مجانية والجودة بلا دموع.

قد ركزت فلسفة كروسبي على عملية التطوير على العنصر البشري والتنظيمي أكثر من أكثر من اهتمامها باستخدام الأساليب الإحصائية،على خلاف ما اهتم به (ديمنج) و(جوران). فهو يؤكد علي أن تحقيق الجودة مرهون بتغيير ثقافة المؤسسة اتجاهات وقيم العاملين. كما ركز على العناية بالمخرجات عن طريق الحد من حجم العيوب بأقصى درجة ممكنة (النصر، 2008، صفحة 58). وقد أكد كروسبي على دور الإدارة في تحسين الجودة حيث يري أن (80%) من مشكلات الجودة لدي المؤسسة تكمن في الإدارة.

- فلسفة فليب كروسبي:

تتمثل في القيام بإجراء (14) خطوة تصل بالشركة إلى تحسين الجودة كما هو موضح في

الجدول التالي: (الغبشر و ناصر، 2019).

الجدول رقم (5.2) يوضح خطوات كروسبي لتحسين الجودة

#	الخطوة	تعريف الخطوة
1.	التزام بالجودة	هو التوضيح بأن الإدارة العليا تنتهج نهج الجودة.
2.	فريق تحسين الجودة	هو تحسين الجودة لدي الفرق مع وجود ممثلين عن كافة الأقسام.
3.	مقياس الجودة	هو إجراء قياس للأداء للتأكد من هنالك تحسين في الجودة.
4.	تكلفة الجودة	هو مقياس تكلفة الجودة لدي الشركة على أنها أداة للإدارة.
5.	الوعي بالجودة	هو تعزيز معرفة الموظفين ووعيهم بعمليات الجودة.
6.	قرارات تصحيحية	هو توافر طريقة نظامية لحل المشكلات
7.	الوصول لصفير العيوب	هو التزام المشدد ببرنامج صفير العيوب
8.	تعليم الموظفين	هو تحديد نوع التدريب الذي يحتاجه الموظفين لزيادة الجودة إلى مستوى التدريب الإشرافي
9.	يوم صفير عيوب	وهو السماح لكافة الموظفين بلمس الشعور برسالة صفير العيوب (قم بفعل الصواب بطريقة صحيحة) يومياً
10.	تحديد الأهداف	وهو السماح لكافة الافراد في بيئة العمل بتحديد أهداف التحسين لهم وللآخرين.
11.	إزالة مسببات الخطأ	هو السماح لطاقتهم العمل كاملاً بالتواصل مع الإدارة لوصف المشكلات التي يواجهونها في الجودة وإيجاد حلول فعالة لمشكلاتهم.
12.	التقدير	هو تقدير هؤلاء الذين أدوا واجباتهم في الجودة بشكل صحيح.
13.	مجالس الجودة	وهو إنشاء مجالس للجودة ليتم التواصل معها على أساس منتظم.
14.	افعلها مرة أخرى	هو أن توضح للموظفين أن تحسين الجودة عملية مستمرة.

رابعاً: أرماند فيغنبوم:

يعد فيغنبوم أول من قدم مفهوم رقابة الجودة الشاملة (TQC) في كتابه الخاص بالرقابة على الجودة، الطبعة الأولى (1950م) وهو طالب دكتوراه في معهد Massachusetts للتكنولوجيا، وقد أوضح أن الوصول إلى هذه المرحلة كان انتاج نصف قرن من التطوير وعبر المرور بخمس مراحل أخذت كل منها (20) سنة من بدايتها ولحين تحققها وإدراكها وهي:

1. ما قبل القرن العشرين وكانت الجودة مسؤولية الحرفين في الصنع.
2. من 1918-1900 مرحلة مسؤولية رئيس العمال عن الجودة.
3. من 1937 – 1938 مرحلة الرقابة على الجودة بالفحص.
4. من 1960-1983 مرحلة الرقابة على الجودة إحصائياً.
5. من 1961 بدأت الرقابة على الجودة الشاملة.

وأوضح أن إدارة الجودة الشاملة فعالة لتحقيق التكامل بين جهود كافة الأطراف والمجموعات داخل المؤسسة، والتي تتولى تطوير الجودة والمحافظة عليها وتحسينها بالشكل الذي يمكن من القيام بالإنتاج وتقديم الخدمة بأكثر الأساليب الاقتصادية مع تحقيق الرضا الكامل للزبون (العزوي م.، إدارة الجودة الشاملة، 2005، صفحة 28)

8.1.2 أهداف ومميزات ومعوقات ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة

الجدول رقم (6.2) أهداف ومميزات ومعوقات ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة

#	الموضوع	المصدر
1	<ol style="list-style-type: none"> 1. خلق بيئة تدعم وتحافظ علي التطوير المستمر. 2. إشراك جميع العاملين في التطوير والتنمية. 3. متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات. 4. تقليل المهام والنشاطات اللازمة لتحويل المدخلات من المواد الأولية إلى منتجات أو خدمات ذات قيمة للعملاء. 5. إيجاد ثقافة تركز بقوة علي الزبائن. 6. تحسين نوعية المخرجات. 7. زيادة الكفاءة بزيادة التعاون وبين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي. 8. تحسين الربحية والانتاجية. 9. زيادة القدرة علي جذب الزبائن وتقليل شكاوهم. 10. تقليل المهام عديمة الفائدة وزمن العمل المتكرر. 	(وروبرت، 2009).
2	<ol style="list-style-type: none"> 1. تقليل الأخطاء داخل المؤسسة. 2. تقليل الوقت اللازم لإنهاء المهام والمسؤوليات داخل المؤسسة. 3. الاستفادة المثلى من الموارد الموجودة في المؤسسة. 4. تقليل عمليات المراقبة المستمرة بدون جدوي. 5. زيادة رضا المستفيدين. 6. زيادة رضا العاملين. 7. تقليل الاجتماعات واللجان الضرورية. 8. تحديد المسؤولية وعدم إلقاء التبعات علي الآخرين عند حدوث أي أمر غير مبرر. 9. بناء وتعزيز العلاقات الإنسانية. 10. تأسيس نظام معلوماتي دقيق لإدارة الجودة الشاملة. 	

<p>(وروبرت، 2009).</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ضعف المتابعة الإدارية على الإدارات والأقسام. 2. نقص الخبرة الإدارية لدى بعض المسؤولين. 3. عدم قدرة بعض الرؤساء علي اتخاذ القرارات. 4. ضعف التنسيق بين الأجهزة ذات الصلة. 5. عدم وجود الموظف المناسب في المكان المناسب. 6. عدم فهم بعض المسؤولين للمتغيرات الداخلية والخارجية. 7. عدم إزالة الحواجز بين الإدارات وذلك بالقضاء علي الحواجز التنظيمية وتفعيل الاتصال بين الإدارات والأقسام بين المستويين الأفقي والعمودي لتكون الجودة هي الهدف وليس المنافسة بين الزملاء والإدارات. 8. عدم انشاء مراكز للتدريب والتطوير الفعال وتدريب الموظف تدريباً محدداً متعلقاً بعمله. 	<p>معوقات إدارة تطبيق الجودة الشاملة</p>	<p>3</p>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. إعادة تشكيل الهيكل الثقافي داخل المؤسسة. 2. الترويج وتسويق البرنامج بشكل فاعل وجيد. 3. تدريب وتعليم المشاركين بأساليب وأدات برنامج الجودة. 4. الاستعانة بالمختصين و الاستشاريين والدارسين في مجال إدارة الجودة الشاملة بشكل عام والمختصين بإدارة الموارد البشرية بشكل خاص. 5. تشكيل فرق العمل في المؤسسة. 6. تشجيع وتحفيز فرق العمل بشكل مستمر. 7. المتابعة والإشراف علي فرق العمل بشكل منظم. 	<p>متطلبات قبل التطبيق</p>	<p>4</p>

8.1.2 أهمية إدارة الجودة الشاملة:

أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر المدخل الذي يمكن من خلاله تحقيق التحسين المستمر في الأنشطة في إضافة القيمة التي تمارسها المؤسسة، والزبون هو الذي يحدد فيما إذا كانت هنالك فعلاً قيمة مضافة بالإعتماد على مستوي الرضا المحقق له (العزاوي م.، 2010).

ويمكن أن نلتَمس أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التميز والكفاءة في جودة المؤسسة ككل

من خلال مايلي: (لعلي ، 2011، الصفحات 95-96)

1. أنها تؤدي إلى تخفيض التكلفة وزيادة الربحية.
 2. كونها تمكن المؤسسة من دراسة احتياجات الزبائن والوفاء بها بل استباقها أيضاً.
 3. تؤدي إلى تخفيض حجم الهدر للموارد.
 4. تحسن كثيراً من جودة المنتج أو الخدمة النهائية.
 5. يساهم مدخل إدارة الجودة الشاملة في تحقيق المؤسسة لميزات تنافسية في ظل المنافسة الشديدة.
 6. تساعد على اتخاذ القرارات وحل المشكلات.
 7. تدعيم الترابط والتنسيق بين أطراف المؤسسة ككل.
 8. تُحدث طفرة إنتاجية من خلال الإستغلال الأمثل للوقت من طرف العاملين.
 9. زيادة ارتباط العاملين بالمؤسسة بمنتجاتها ولأهدافها.
- تحسين سمعة المؤسسة في نظر كل من الزبائن والعاملين.

الشكل رقم (8.2) يوضح أهمية إدارة الجودة الشاملة



المصدر: (عيسى، 2012)

9.1.2 مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يروج بعض المستشارين لنماذج مختلفة لتطبيق الجودة الشاملة وغالباً ما يكون لدى هؤلاء الخبراء آراء معينة خاصة بالفروق الرئيسية التي تميز كل طريقة عن غيرها. ولا توجد طريقة واحدة عامة يمكن أن تطبقها كل المؤسسات، والسبب في ذلك يرجع إلي أن عمليات الشاملة يجب أن تُعدل وتُشجع من جانب الذين سيطبقونها بحيث ترمز إلى جميع المتغيرات المشتركة بين المؤسسات مثل العاملين، تاريخ المؤسسة والثقافة المحلية والدولية و تفضيلات الزبائن (توفيق، 2002) وتتم عملية تطبيق الجودة الشاملة بمراحل وهي:-

ذكر (Jablonski. J) أن هناك خمس مراحل لإنجاز نجاح أسلوب إدارة الجودة الشاملة في

مختلف المؤسسات (أحمد، 2006، صفحة 12).

1. المرحلة الصفرية الإعداد:

تحتوي هذه المرحلة على مجموعة من الخطوات وهي:

أ. قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة: في هذه الخطوة تقرر إدارة المؤسسة رغبتها في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، والتي يجب عليها أن يكون لديها اتجاهات إيجابية تجاه هذا المسعى ودراية مبدئية به.

ب. تدريب المديرين على إدارة الجودة الشاملة: ويشمل هذا التدريب الجوانب الضرورية لإدارة الجودة الشاملة.

ج. صياغة رؤية المؤسسة: وهنا يتم صياغة ما تطمح له المؤسسة مستقبلاً، وهي رؤية إستراتيجية، ومنهج إدارة الجودة الشاملة هو أداة تحقيق هذه الإستراتيجية.

2. المرحلة الأولى: التخطيط:

ويتم في هذه المرحلة ما يلي:

- أ. إختيار أعضاء لجنة الجودة: التي تضم رئيس المؤسسة، وممثلين على مستوى عال، والتي تتولى توجيه برنامج إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة، والتي من مهامها إزالة العقبات الموجودة بين الكيانات الوظيفية، والتغلب على مقاومة التغيير.
- ب. اختيار مستشار للجودة: وغالبا يتم اختياره من بين المستويات الإدارية العليا، ويكون يتمتع بتأييد قوى لقضية الجودة الشاملة.
- ج. تدريب لجنة توجيه الجودة والمستشار: لقد أشرنا سابقا لتدريب إدارة الجودة، أما المستشار فيجب أن يحصل على تدريب مكثف حول قضايا الجودة الشاملة.
- د. الموافقة على خطة التطبيق وتخصيص الموارد اللازمة: وفي هذه المرحلة تتم الموافقة على خطة تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة، والموارد المالية اللازمة لتطبيق هذا البرنامج.

3. المرحلة الثانية: مرحلة التقييم والتقدير:

- أ. وتشمل هذه المرحلة على ما يلي:
- ب. التقييم الذاتي: والذي يهدف منه معرفة تقييم، ووعي وإدراك العاملين بأهمية إدارة الجودة الشاملة.
- ج. التقييم التنظيمي: ويتم ذلك عن طريق المقابلات الشخصية مع العاملين أو استقصائهم، لتحديد الفجوة بين الثقافة التنظيمية الحالية، وتلك المرغوب فيها، فيما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة.
- د. تقييم رأي الزبائن: لمعرفة ما ينتظره الزبائن من المؤسسة.
- هـ. تقييم تكلفة الجودة: هو تقييم التكاليف المالية للجودة.

4. المرحلة الثالثة: مرحلة التطبيق:

والتي تحتوي على الخطوات التالية:

أ. إختيار من يتولي التدريب بالمؤسسة: وعادة يكون يتمتع بالخبرة والدراية اللازمة بشؤون وقضايا إدارة الجودة الشاملة، كما أنه غالبا تتم دعوته من هيآت خارجية متخصصة في مثل هذا التدريب.

ب. تدريب المديرين والمرؤوسين: والذي يتضمن ما يلي:

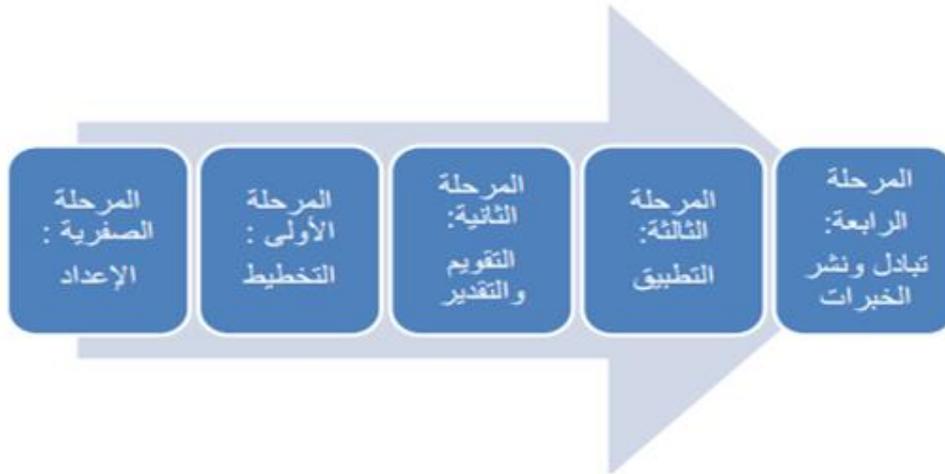
- الإدراك والوعي بأهمية إدارة الجودة الشاملة
- التدريب على اكتساب المعرفة والمهارات التي تخص مهارات بناء الفرق وديناميكية الجماعة، والاتصال وحل المشاكل.

- تشكيل فرق العمل: ويتم في هذه الخطوة تشكيل فرق عمل تساهم في جمع المعلومات، وإعطاء الاقتراحات، والحلول الممكنة للمشاكل المطروحة والتي تهتم مجال الجودة.

5. المرحلة الرابعة: تبادل ونشر الخبرات:

وفي هذه المرحلة يجب الاستفادة من الخبرات المكتسبة سابقا في مجال الجودة وإداراتها.

الشكل رقم (9.2) يوضح مراحل تطبيق الجودة الشاملة



المصدر: إعداد الدارس

الشكل رقم (10.2) يوضح الفوائد المختلفة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة



المصدر: (الحنوي و السيد، 1999، صفحة 62)

10.1.2 أبعاد إدارة الجودة الشاملة:

1. دعم الإدارة العليا:

يُجمع الباحثون في مجال إدارة الجودة الشاملة على أن للقيادة في الإدارة العليا (الدور الحاسم في تبني إدارة الجودة الشاملة، إذ يؤكد العديد من رواد إدارة الجودة الشاملة من أمثال Kanji, Crosby, Deming, Oakland وغيرهم على الأهمية الكبيرة للقيادة في الإدارة العليا والتزامها تجاه تطبيق وإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة (Mustafa و Bon ، 2012) إبتداءً من وضع الأهداف والخطط وجمع وتخصيص الموارد الضرورية، مروراً بتطبيق إدارة الجودة الشاملة والإشراف على جهود التحسين المستمر، وصولاً إلى الرقابة على مدى تبني إدارة الجودة الشاملة ومراجعتها وتقييمها بغرض الاستمرار في تبنيها. فالتزام القيادة في الإدارة العليا يعتبر خطوة أولى نحو تبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة (سعادي، 2016). يعتبر (مؤمل و حسين، 2018) إن التزام الإدارة العليا مطلب أساسي

لتحسين الجودة والإنتاجية، والسلوك الإنموي (للمدير/ القائد) هو دليل مهم للآخرين لقيمة وأهمية تحسين الأداء، و توافر الوقت اللازم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، أن تستقطع الإدارة العليا جزءاً من وقتها الثمين للتعلم والتطوير لتعزيز قدراتها ومعارفها لتطبيق مناهج إدارة الجودة الشاملة. وكذلك تخصيص ما يلزم من الوقت لتدريب فرق التحسين والسماح لها بعقد الاجتماعات الدورية والاحتفال بأنجازات أهداف الجودة وذلك يُعد مؤشراً قوياً من الإدارة العليا إلى جميع موظفي المؤسسة بأن هناك التزاماً من قبلها بإدارة الجودة الشاملة مما يعطي الموظفين حافزاً قوياً بالتزام.

ويري (Al-Damen, 2017, p. 159) أن تستمد فلسفة الجودة الشاملة قوتها من التزام الإدارة العليا بتبني وتطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة في مختلف أنشطة المؤسسة و يجب أن تؤدي القيادة دوراً رئيسياً في أن شاء رؤية مستقبلية واضحة للمنشأة، وتطوير القيم المشتركة والعدالة على جميع مستويات المنشأة والحفاظ عليها، بناءً الثقة والقضاء على الخوف، ودعم الموظفين بالموارد اللازمة والتدريب المناسب يحفز الموظفين ويقدر الجهود الإيجابية، ويشجع التواصل المفتوح، ويزيد من الوعي والتعليم وتدريب العاملين وإظهار التزامهم بالجودة كقدوة للعاملين.

لاحظ دمينغ (1986) أنه لا يمكن لأي نظام إدارة جودة أن ينجح بدون التزام ودعم الإدارة العليا؛ وأن الإدارة العليا هي التي تستثمر في العمليات، وإيجاد ثقافة المؤسسة، واختيار الموردين وتطور علاقات معهم (Kiprono & Genga, 2018, p. 385).

وذكر (العنزي، 2014). وتزداد الحاجة لدعم الإدارة العليا لتحقيق النجاح في أنشطة إدارة الجودة الشاملة فهي الأقدر على الإقناع بضرورة تطبيقها كما تملك تقديم الدعم المادي والمعنوي بسبب سلطتها على المستويات الإدارية الأخرى وتبدأ إدارة الجودة الشاملة من هذا التزام وتكتسب قوتها وفعاليتها من الإدارة العليا للمنظمة، لإيجاد ثورة تغيير في جميع الأنشطة ونظم وإجراءات العمل والعلاقات مع العاملين وبما يسهم في بناء إدارة الجودة الشاملة على مستوى المؤسسة.

كما أن نجاح أو فشل تبني إدارة الجودة الشاملة مرتبط بمدى التزام القيادة في الإدارة العليا في ذلك؛ إذ يؤكد Juran أن ما يعادل 85% من أسباب فشل المؤسسة في تبني إدارة الجودة الشاملة راجع إلى إشراف القادة في الإدارة العليا، في حين 15% فقط من تلك الأسباب تعود الي مشاكل مرتبطة للعاملين (Ull & Kumar, 2014).

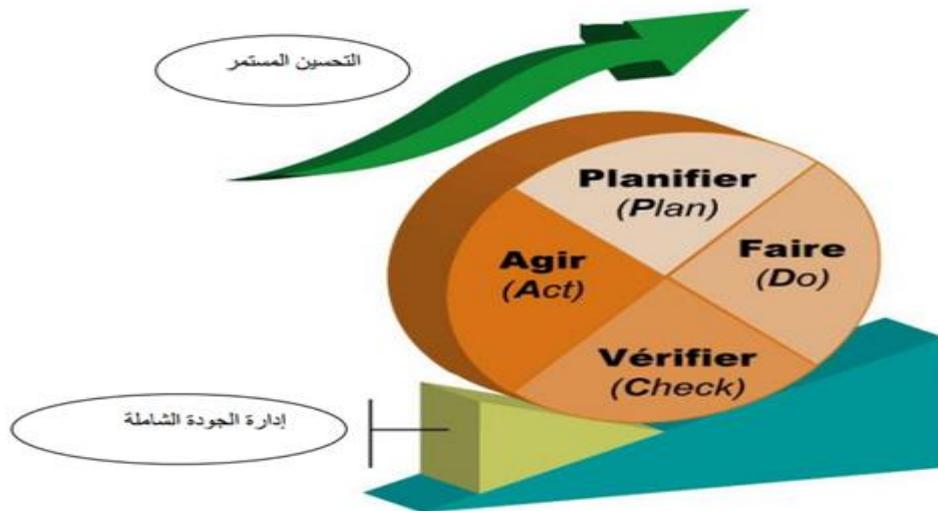
2. التحسين المستمر:

ذكر (عامر و عباس، 2017، صفحة 168) أن التحسين المستمر هو التغيير للأفضل والتحسين المتواصل، حيث ينصب عمله في جعل كل مظهر من مظاهر العمليات محسناً، ومحاولة الوقوف على كافة التغييرات التي تحدث أثناء العمل، وما هي العمليات أو المشاريع التي تحتاج إلى التحسين والتطوير لذلك يسعى إلى تحسين كل العوامل المتعلقة بالعمليات والأنشطة سواء المدخلات أو عمليات التحويل أو المخرجات وحتى انتقال المخرجات إلى العميل، حيث قد ينتج عن عملية التحسين المستمر تخفيض في المدخلات أو زيادة في المخرجات أو تحسين جودتها أو إرتفاع في مستوى رضا العاملين أو رضا الزبائن. بالإضافة إلى ذلك فإن الهدف من التحسين المستمر هو زيادة مستوى رضا الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة سواء الداخليين أو الخارجيين. كما تقوم فلسفة التحسين المستمر على مواصلة التطوير مرة تلو الأخرى، فهو يأخذ شكل سلسلة ذات حلقات مترابطة مع بعضها البعض، فالكثير من الأفكار البسيطة في العمل تؤدي في نهاية المطاف إلى تطوير مكاسب كبيرة للمؤسسة وهناك عناصر عديدة تتفاعل فيما بينها لتعمل ضمن طريقة التحسين المستمر في المؤسسة، أهمها التركيز على الزبائن وروح التعاون وعمل الفريق، التزام الإدارة، علاقات الإدارة مع العاملين واستخدام التكنولوجيا.

ويري (المسعود، 2014، صفحة 152) أن التحسين المستمر هو العمل علي تطوير أفضل الأساليب والطرق لتحويل المدخلات إلى مخرجات، وهذا يعني ممارسات أفضل من المرات السابقة تهدف إلى تلبية احتياجات الزبائن وتوقعاتهم وخفض التكاليف، وهذا لا يتأتي إلا بالتخصص وتقسيم العمل

والتدريب المستمر وزيادة قدرة الأفراد على التعليم وإكسابهم مهارات جديدة، ولا يعني التحسين المستمر، وضع نظام مواصفات دقيق يؤدي إلى إكتشاف الأخطاء وتصحيحها بل يجب وضع نظام للتحسين المستمر، لذلك يجب أن يكون جهداً متواصلًا، أي قيادة مستمرة لعملية التحسين المستمر وفي كل الأقسام و يُعرّف (Al- Saffar, 2019, p. 97). التحسين المستمر بأن فلسفة لضمان نجاح وتقديم المؤسسات، والتي تقوم على جذب الزبائن والاحتفاظ بهم، و توافر جميع متطلباتهم واحتياجاتهم، وتطوير عمليات الأداء، حيث يؤدي التحسين المستمر إلى زيادة الربحية والميزة التنافسية وتحقيق النجاح المتتالي. أن أسلوب Kaizen يبحث عن التحسين المستمر والتدريجي، وقد أشار Deming إلى أن التحسين المستمر للجودة يجب أن يشمل كافة مجالات العمل في المؤسسة، فالتحسين المستمر عملية كلية متكاملة وليست جزئية تخص عملية دون أخرى أو قسم بحد ذاته، ولذلك يمكن توضيح مبادئ التحسين المستمر من خلال دورة Deming والتي يرمز لها بـ (PDCA، Plan Do Check Act)، (تخطيط، تنفيذ، مراجعة، رد فعل)، والتي تشبه التحسين المستمر بعجلة دائرية كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (11.2) يوضح دورة: Deming



المصدر: (Al- Saffar, 2019, p. 97) .

فالتحسين المستمر هو جهد مستمر لتحسين الأساليب التي لم تعد قادرة على تنفيذ ميزتها التنافسية، وتوجد عدة منهجيات للتحسين المستمر لكن الأكثر شهرة ونموذج الجودة (PDCA) والذي يتكون من أربع خطوات هي: (خضير، كاظم، و شحادة، 2019).

1/ الخطة: Plan

تحديد المشكلة والأسباب المحتملة والحلول وأن الهدف من التحسين المستمر هو تخفيض الكلفة مع الحفاظ على جودة المنتجات بغرض الحصول على رضا الزبائن، ولتطبيق التحسين في المؤسسة لا بد من القائمين بالتطبيق معرفة الأسباب وراء ارتفاع كلفة العمليات أو الأنشطة.

2/ التطبيق: Do

تطبيق الحلول الموضوعة للمشكلة التي حددت في الخطوة الأولى، فينبغي أن يجري اختيار الحل الذي يتصف بتأثيره الواضح في المشكلة والبدء بتطبيقه.

3/ التحقق: Check

استخدام البيانات أو مخرجات التطبيق لتحليل نتائج التغيير وتحديد ما إذا كان قد حدث فرقاً ومن ثم مراجعة النتيجة المتوقعة والفعالية.

4/ التنفيذ والاعتماد: Act

إذا كان التغيير ناجحاً، يجري تنفيذه على نطاق أوسع وتقييم النتائج بشكل مستمر، و إذا لم يعمل التغيير، نعيد الدورة مرة أخرى.

3. الإهتمام بالموارد البشري

4. التركيز على الزبون:

يمثل التركيز على الزبون المحور الأساسي لإدارة الجودة الشاملة، ويقصد به درجة التركيز الذي توليه المؤسسات في العناية بالعملاء من حيث تحديد متطلباتهم واحتياجاتهم وإرضائهم والأخذ بأرائهم

في تحسين وتطوير الخدمات والمنتجات المقدمة لهم، ومعرفة مدي رضائهم ومتابعة شكاوهم وحلها بطريقة سريعة (المعمري، 2017). وفي هذا الصدد أشار كل من (Bon و Mustafa، 2012) و (Luzon , Marques , & Pasola , 2013) و (Prajogo & Sohal , 2001) إلي بناء علاقات مقربة من العملاء والمجهزين له تأثير إيجابي علي نجاح وتطوير المنتجات الجديدة، ولذلك يجب أنتكون هنالك قنوات إتصال مفتوحة بين المؤسسة وعملائها في شكل لقاءات متكررة وزيارات متكررة بالإضافة لوجود نظام بيانات منظمة عن احتياجات العملاء، وكذلك معلومات مرتدة عن جودة أداء الخدمات والمنتجات المقدمة عند استخدامها من قبل العملاء (Sadikoglu & Olcay, 2014) . ويرى (المسعود، 2014، صفحة 153) يجب أن يعي جميع العاملين في المؤسسة أنهم بدون زبائن فوجودهم لا معني له، فلا يمكن الحديث عن إستثمارات للشركة أو رواتب دون وجود زبائن، لذا على القيادة القيام بعمليات مسح داخلية وخارجية للعملاء، وأن الحاجة في تزايد لفهم حاجات ومتطلباتهم وتوقعاتهم، ثم أنه من المهم جداً إطلاع العاملين على نتائج المسوحات والدراسات، فما هو جيد يمكنهم المشاركة في تحسينه وما هو سيئ يجب العمل إلى تحويله إلى فرص فالتركيز على رضا الزبائن هو جوهر إدارة الجودة الشاملة. يرى أيضاً (Al- Saffar, 2019, p. 79) أن جوهر هذا المفهوم في إرضاء العميل بالعمل المطلوب بالشكل الصحيح ومن المرة الأولى، من خلال تركيز جميع الموظفين تجاه الزبائن واهتمامهم، وذلك فإن العديد من الدارسين والمؤلفين الذين يتفقون على أهمية التركيز على العميل في المؤسسات حيث يكون له تأثير إيجابي على أداء الموظفين وهو محور تركيز رئيسي لأي منظمة تسعى إلى تحقيق مستوى عالٍ في الأداء.

5. مشاركة العاملين:

ذكر (التميمي و الطيب، 2008) أن مشاركة جميع العاملين بالمؤسسة في تحسين المنتجات والخدمات وحل المشكلات من خلال فرق العمل وحلقات الجودة، وتمكينهم من اتخاذ القرارات المناسبة

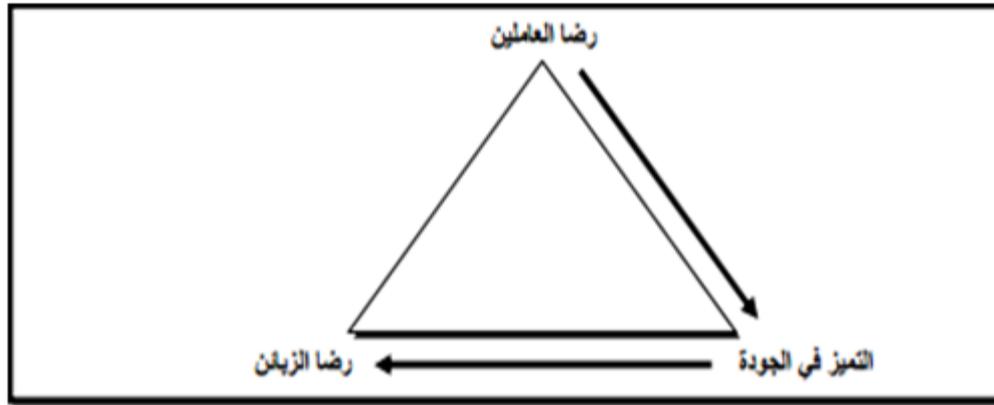
تجاه المشكلات التي تواجههم. ويرى (الطائي و قدارة، 2008، صفحة 239) من أهم النشاطات التي يجب التركيز عليها لما لها من أهمية في تنمية الشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة، لذلك فإن إيجاد الشعور بالملكية لدى العاملين يؤدي الي تحقيق أقصى إستثمار لطاقتهم، بالإضافة الي تحفيز الإبداع لديهم وهو ما سينعكس إيجابياً في زيادة الكفاءة والفعالية للعاملين والمؤسسة.

ويرى ويرى (القزاز و وآخرون، 2009، صفحة 274) ولأبراز الأهمية المتميزة للأفراد العاملين في أي مؤسسة وصفتهم إدارة الجودة الشاملة بمصطلح الزبون الداخلي لإعطائه العناية اللازمة وتعليمه وتدريبه كاعتنائها بالزبون الخارجي، ومن هنا فتحقيق رضا العاملين في ضوء متطلبات تطبيق الجودة الشاملة يعتبر العامل الحاسم في تحقيق رضا الزبائن بإعتبار أن:

- الجودة ورضا الزبائن متغير تابع، لأن تحقيقهما يعتمد على مهارات الأفراد، مدي تحفيزهم ورضاهم.
- الفرد هو متغير مستقل لأنه المسؤول الرئيس عن تحقيق الجودة ورضا الزبائن.

يمكن تصوير هذه الفكرة في شكل مثلث أطلق عليه(مثلث التميز في الجودة)

الشكل رقم (12.2) يوضح مثلث التميز في الجودة



المصدر: ويرى (القزاز و وآخرون، 2009، صفحة 274)

نلاحظ من الشكل يتضح لنا أن إدارة الجودة الشاملة تنظر الي العامل كزبون داخلي، إذا إستطاعت تحقيق رضاه فإن ه سيزمن لها الوصول الي التميز والتفرد من خلال الجودة المقدمة التي تسمح لها بتحقيق رضا الزبون الخارجي.

المبحث الثاني: إدارة المعرفة

1.2.2 المقدمة:

تتامي دور المعرفة في نجاح منظمات الأعمال مع مساهمتها في تحول تلك المنظمات إلى الإقتصاد العالمي الجديد الذي بات يعرف باقتصاد المعرفة الذي يؤكد على رأس المال الفكري والمعرفة وعلى التنافس من خلال القدرات البشرية أكثر من العناصر التقليدية (الأرض، المال، العمل) فضلاً عن دورها الحاسم في تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية، التي تحدث التغيير الجذري في المؤسسة لتتكيف مع التغيير السريع في بيئتها، أن تزايد الاعتراف بالمعرفة بوصفها موجوداً جوهرياً غير ملموس، وضع تحديات أمام منظمة الأعمال للبحث عن أفضل السبل لإدارتها، فضلاً عن أنها حركت الأساس الحقيقي لكيفية تكون المؤسسة وتطورها ونضجها وإعادة هندستها، هذه هي التحولات التي تشير إلى الطريقة التي تؤدي بها الأعمال (الكبيسي ص.، 2005، صفحة 3).

تعتبر فعالية إدارة المعرفة بمثابة عملية لتعزيز وتحقيق الابتكار التنظيمي لتحسين أداء الأعمال المنظمات التي تدير معارفها بشكل فعال داخل المؤسسة سيكون لديها ابتكار تنظيمي أعلى و بدوره ستحقق ميزة تنافسية خارقة، أصبحت إدارة المعرفة لا تقدر بثمن لأسباب عديدة لتحقيق النجاح في الإقتصاد العالمي الحالي المتغير باستمرار، وذلك خلال، وتعزيز خدمة الزبائن وجودة المنتج، وزيادة وتحسين انتاجية الموظفين مماينعكس على الأداء (Altarwneh, , Wan Daud, & Al-Shamaileh, 2019, p. 47) في اقتصاد المعرفة العالمي عرفت إدارة المعرفة بأنها العمليات التي تدعم جمع المعرفة وتبادلها ونشرها، لذلك يجب أن تركز المؤسسات على إدارة المعرفة واكتسابها وتوزيعها وتخزينها وتطبيقها و يتطلب من المؤسسات تبني آليات فعالة لالتقاط المعرفة واكتسابها لمنع فقدان المعرفة من خلال العمل علي بناء الذاكرة التنظيمية للمؤسسة، بهذه الطريقة ستكون المؤسسات قادرة على إيجاد الميزة التنافسية وتحسين الأداء التنظيمي، هناك حالات من فقدان المعرفة ويكون ذلك

بإستقالة الموظفين أو فصلهم، وأيضاً وفقدان المعرفة يتم عندما لا يتم تسجيل وتوثيق (الدورات، الورش، ووقائع المؤتمرات، الإجتماعات الـ (Onunga & Otieno , 2020, p. 89).

لكن التأثير الاستراتيجي لإدارة المعرفة بدأ عام (1997) وفي عام (1999) خصص البنك الدولي (4%) من الميزانية الإدارية السنوية لتطوير أنظمتها ولا بد من التنويه إلى أن إدارة المعرفة ولدت داخل الصناعة وليست داخل الأكاديميات (الكبيسي ص.، 2005).

لقد تغيرت النظرة المعاصرة إلى عناصر الإنتاج التقليدية للثروة (العمل، المواد الأولية، رأس المال) وذلك بإضافة عنصر جديد وهو "المعرفة" وتعدت ذلك القول بأن هذا العامل هو الأهم في الإنتاج خصوصاً مع التطورات المعاصرة (العولمة الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية) مما عزز الاهتمام بإدارة المعرفة وهذا دفع بالكثير من المنظمات الإدارية إلى اعتماد إدارة المعرفة الإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية وضمان النمو والاستقرار وأن إدارة المعرفة ماهي إلا جهد منظم للحصول على المعرفة بأشكالها من مصادرها المختلفة وتخزينها واستخدامها بتحويلها إلى سلع وخدمات من أجل تحقيق الأهداف الأهداف الإستراتيجية والتنظيمية للمؤسسة بكفاءة وفعالية (طيطي، 2010، صفحة 12).

2.2.2 الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة:

تعد إدارة المعرفة من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة والتي تُعد من أهم السمات الحيوية للأنشطة التي تؤثر علي نوعية وجودة العمل، إذ أنها نشأت في أوائل التسعينيات وأصبحت ذات مركزاً مهماً للمجالات الأكاديمية والميادين المشتركة وقد احتلت مكاناً مرموقاً وحيوياً في شتي المجالات الإدارية والفنية والتجارية فقد ازدهرت أهميتها بسبب ماحققته من أهمية واضحة لا سيما في الفرص التنافسية والتي ينظر إليها بأنها واحدة من أهم عوامل النجاح في المجتمعات المعاصرة المليئة بالحيوية والنشاط بشكل غير محدود وأنه بسبب الطبيعة العلمية المتنوعة لإدارة المعرفة لم تعد مفاجئة أن نجد تعريفات متنوعة تأتي من وجهات نظر مختلفة بعضها جاء من وجهة نظر أنظمة معلومات وبعضها جاء من

وجهة نظر الموارد البشرية وتعريفات أخرى تعكس وجهة نظر الإدارة الإستراتيجية وذلك بسبب إدراك المؤسسات أن تطبيقات إدارة المعرفة أصبحت مهمة لتحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء المؤسسي (محسن الياسري و حسين، 2013) والجدول أدناه يعكس وجهات النظر المختلفة للكتاب والدارسين.

جدول رقم(7.2) يوضح مفهوم إدارة المعرفة حسب آراء بعض الكتاب والدارسين

#	مفهوم إدارة المعرفة	المصدر
1	هي التي تضمن لمنظمات اليوم توليد المعرفة وتوزيعها وتطبيقها للمساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة وتشجيع الإبداع وزيادة القدرة التنافسية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية لهذه المنظمات وزيادة قيمتها والارتقاء بأدائها. فليس كل المعلومات تمثل معرفة وليس كل المعارف ذات قيمة؛ مما ينبغي على الإدارة التقاط المعرفة المفيدة واستخدامها في نشاطات وعمليات المؤسسة	(الفارس، 2010)
2	هي عبارة عن مجموعة من الطرق التنظيمية والتكنولوجية التي تهدف انشاء وجمع وتنظيم وتخزين، وتقاسم وإستغلال،وتحويل المعرفة في المؤسسة، معرفة مجسدة من خلال الوثائق الداخلية والخارجية وكذلك من خلال الرأسمال الفكري والتجربة الموجودة لدى المتعاونين والخبراء في الميدان.	(العربي و غزالي، 2012)
3	هي توافر المعلومات وإتاحتها للجميع العاملين في المؤسسة، والمستفيدين من خارجها حيث يركز على الاستفادة العالية من المعلومات المتوافرة في المؤسسة، والخيارات الفردية الكامنة في عقول موظفيها، لذا فإن من أهم ميزات تطبيق هذا المفهوم هو الاستثمار الأمثل لرأس المال الفكري، وتحويله إلى قوة إنتاجية تساهم في تنمية أداء الفرد ورفع كفاءة المؤسسة.	(الصاوي، 2007)
4	هي الإدارة التي تخطط وتنظم وتنسق وتسيطر على كافة الفعاليات المتعمقة بالتنظيم أو القسم أو أي نظام خاص بإيجاد المعرفة أو الحصول عليها وتطويرها وتخزينها واسترجاعها ونشره بما يضمن حسن استخدام الموارد المعرفية.	(شمس الدين يونس، 2017)
5	هي عملية ديناميكية مستمرة تتضمن مجموعة من الأنشطة والممارسات الهادفة إلى تحديد المعرفة وإيجادها وتطويرها وتوزيعها واستخدامها وحفظها وتسيير استرجاعها، مما ينتج عنو رفع مستوى الأداء وخفض التكاليف وتحسين القدرات المتعمقة بعملية التكيف مع مؤشرات التغيير السريع في البيئة المحيطة بالمؤسسة.	(الزطمة، 2011)

(الهيبي، 2009)	6 هي عملية إدارة الخبرات العلمية والمعلوماتية للمنظمة والحفاظ عليها والاستفادة منها في الحصول على المزايا التنافسية، وتحقيق رضا الزبون من خلال رفع مستوى كفاءة الأداء، وزيادة مستوى الابتكار والابداع، بالإضافة إلى رفع كفاءة عملية اتخاذ القرار.
(السلمي، 1998)	7 هي العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعلومات والحصول عليها واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة لاتخاذ القرارات وحل المشكلات
(Mertins, Heisig, & Vorbeck, 2003)	8 هي كل الوسائل والأدوات والأساليب التي تسهم في تكامل عمليات المعرفة الجوهرية والمتضمنة أربع عمليات جوهرية هي توليد المعرفة، وخرن المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة لتقييم الأداء في كافة المستويات التنظيمية وذلك من خلال التركيز على إيجاد القيمة لعمليات الأعمال.
(Luthans, 2009)	9 هي أدوات، عمليات، نظم، هياكل وثقافة لتحسين إيجاد المعرفة والمشاركة بها واستخدامها لصنع القرار.
(Robbins, و Mary, 2007)	10 هي غرس ثقافة التعلم حينما يجتمع أعضاء المؤسسة بشكل منتظم داخل منظماتهم لتقاسم المعرفة مع بعضهم لتحقيق أداء أفضل.
(McShane & Glinow, 2007)	11 هي أي نشاط منظم يحسن من قدرة المؤسسة على اكتساب وتقاسم واستعمال المعرفة بطريقة تحسن بقاؤها ونجاحها.
(Kinicki & Williams, 2008)	12 تطبيق الأنظمة والممارسات لزيادة تقاسم المعرفة في كافة أنحاء المؤسسة.
(Jones, 2010)	13 هي نوع من تكنولوجيا المعلومات التي تمكن العلاقات التنظيمية التي لها نتائج مهمة لكلا التعلم التنظيمي وصنع القرارات.
(Schermerhorn, 2010)	14 هي مجموعة من العمليات تستخدم من خلالها المنظمات تكنولوجيا المعلومات وذلك لتطوير وتنظيم والمشاركة بالمعرفة لتحقيق الأداء الناجح.
(Laudon & Laudon, 2011)	15 هي مجموعة من العمليات التي طورت في المنظمات لتوليد وخرن ونقل وتطبيق المعرفة وهي تزيد من قابلية المؤسسة للتعلم من بيئتها الخارجية والداخلية لأجل صنع القرار.

المصدر إعداد الدارس اعتماداً على الأدبيات المشار إليها في الجدول أعلاه.

من خلال المراجعة التحليلية لمفاهيم إدارة المعرفة التي تم عرضها في الجدول أعلاه يمكن القول أن هنالك اختلاف في وجهات النظر للدارسين والممارسين لمفهوم إدارة المعرفة مع ذلك فإن هنالك مجموعة من الخصائص التي تتضمنها هذه التعاريف تتمثل في الآتي:

- التركيز على أن إدارة المعرفة هي مجموعة من العمليات التي تتضمن (توليد، واكتساب، وخرن، توزيع، وتطبيق، ومشاركة المعرفة، وتطوير ونشر، تنظيم المعرفة).
- التركيز على دور إدارة المعرفة في صنع القرارات.
- التركيز على التكامل والتداخل بين الأفراد والعمليات والتكنولوجيا.

الجدول رقم (8.2) يوضح أنواع المعرفة وتصنيفاتها

#	أنواع المعرفة	التعريف	المصدر
1	المعرفة الابتكارية	تتعلق هذه المعرفة بالمبادئ والقوانين العامة النظرية والأسس والقواعد الأساسية للعلوم والقوانين والقواعد العلمية.	(الدويري، 2020)
	المعرفة الفنية (التقنية)	تتعلق هذه المعرفة بالمهارة والبراعة الفنية والقدرة على انجاز الأعمال وامتلاك التمرينات والتدريب الكافي على انجاز المهام، وتحقيق التماثل والتطابق في الممارسات العملية للعاملين الذين يؤدون نفس المهام.	
	المعرفة الحكمة التطبيقية والعملية	والتي تظهر في الممارسات الاجتماعية.	
	المعرفة الهجينة	وهي تعبر عن مزيج من النزعات والإتجاهات القدرات الخاصة التي تلزم في حقل ما تؤدي إلى النجاح والتفوق في ذلك الحقل.	
2	المعرفة الظاهرية	يقصد بها المعرفة التي يمكن تقاسمها مع الآخرين، وتتعلق هذه المعرفة بالبيانات والمعلومات الظاهرية التي يمكن الحصول عليها وتخزينها في ملفات وسجلات ومؤسسة، وكذلك الموجودة والمخزنة في ملفات وسجلات المؤسسة والتي تتعلق بسياسات المؤسسة وإجراءاتها وبرامجها وموازناتها ومستنداتها، وأسس ومعايير التقييم والتشغيل والاتصال ومختلف العمليات الوظيفية وغيرها.	(أبوفارة، 2004)
	المعرفة الضمنية	هي التي تتعلق بما يكمن في نفس الفرد من معرفة فنية ومعرفة ادراكية	

	ومعرفة سلوكية، والتي لا يسهل تقاسمها مع الآخرين أو نقلها إليهم بسهولة. ومن هنا يمكن القول أن هناك أفرادا متميزين يمتلكون معرفة ضمنية في عقولهم، وتستطيع المؤسسة أن تزيد من فاعليتها وأن تعزز ميزتها التنافسية إذا استطاعت أن تضم أيا من هؤلاء الأفراد إلى طاقمها عندما تكون المعرفة الضمنية لهؤلاء الأفراد تتعلق بطبيعة أعمال المؤسسة.		
ويصنف ماركار (Marquardt) المعرفة إلى خمسة أنواع:			
(عواد، 2008)	وهي معرفة أي نوع من المعرفة هو المطلوب	معرفة ماذا Know-What	3
	وهي معرفة لماذا هناك حاجة إلى نوع معين من المعرفة	معرفة لماذا know-why	
	وهي معرفة كيف يمكن التعامل مع ظاهرة ما	معرفة كيف know-how	
	وهي معرفة أين يمكن العثور على معرفة محددة بعينها	معرفة أين know-where	
	وهي معرفة متى تكون هناك حاجة إلى معرفة معينة.	معرفة متى know-when	
يصنف (Micheal zack) المعرفة إلى ثلاثة أنواع:			
(أحمد الصاوي، 2014)	وهي الحد الأدنى من المعرفة المطلوبة للمنظمة لقيامها بعملها، وهذه المعرفة لا تضمن للمنظمة البقاء والتنافس لمدة طويلة، ومع ذلك فهي تعد الأساس للمعرفة وتكون لدى المنظمات وتعد كميزة عن باقي المنظمات الأخرى	معرفة جوهرية.	4
	وهي المعرفة الأوسع من تلك المعارف الأساسية، وهي تجعل المؤسسة قادرة على التمتع بقابلية تنافسية، فتكون قادرة على التمييز للمعرفة ومن خلال ذلك تحتل موقع تنافسي متميز	معرفة متقدمة	
	تتمثل في المعرفة التي تستطيع المؤسسة ابتداعها، والتي من خلالها تتمكن المؤسسة من أن تكون القائد في صناعتها ومنافستها وتميزها عن غيرها	معرفة إبداعية (ابتكارية)	

3.2.2 أبعاد إدارة المعرفة:

1. إكتساب المعرفة:

يقصد بها العملية التي تسعى من خلالها المنظمة للحصول على المعرفة، لا يعني إكتساب المعرفة حصول المنظمة على معرفة جديدة، ولكنه يعني مدى قدرة المنظمة على إبداع المعرفة ويشير إبداع المعرفة إلى قدرة المنظمة على تطوير أفكار وحلول مبتكرة، بإعادة ترتيب ومزج المعرفة الصريحة والضمنية من خلال التفاعلات التي من شأنها تكوين حقائق ومعان جديدة (Nonka & Takeuchi, 1995).

ذكر (Gligah, hwati Zaidin, & Kwakye, 2020, p. 79) أن إكتساب المعرفة حصول المنظمة على معرفة جديدة، يتم إكتساب المعرفة والمعلومات من المتخصصين الخبراء أو الكُتُب أو الأوراق أو أجهزة الإستشعار أو سجلات الكمبيوتر، أما في بيئة الأعمال التجارية، يمكن الحصول علي المعرفة من الموردين والزبائن أو الزبائن والمنافسين ومؤسسات البحث وتعتبر هذه المصادر المهمة مما يجعل المؤسسة قادرة علي قيادة ممارسات الإبداع والابتكار والدخول في أسواق جديدة وعلى الرغم من أنه يبدو أن هناك اتفاقاً على مدى تعقيد المعرفة وعملياتها، فإن الأفراد يؤدون دوراً مهماً في إكتساب المعرفة وإيجاد المعرفة، ومع ذلك، يمكن الحصول على المعرفة من طرق مختلفة إما بشكل مباشر أو غير مباشر، فضلاً عن أنها تمثل الثقة بين الأفراد داخل المنظمة والتي تعد عاملاً مهماً في تقاسم المعرفة وإكتسابها حيث يسهل التعاون القوي تقاسم المعرفة.

ويشير (يسين، 2007) إلى أن هنالك تقنيات لإكتساب المعرفة تتوزع على فئتين رئيسيتين، الأولى فئة التقنيات التقليدية مثل (المقابلات مقابلات شبه، مقابلات هيكلية ومقابلات غير هيكلية) وكذلك الملاحظة والمعايشة في ميدان العمل والفئة الثانية التقنيات غير التقليدية والتي يستخدمها مهندس

المعرفة بهدف جمع المفردات الضمنية وإستقطابها، وهي العصف الذهني التقليدي والعصف الذهني الإلكتروني وإعداد خرائط المعرفة

2. نقل المعرفة:

وتعني إرسال المعرفة من شخص إلى آخر، أو من مجموعة أخرى بهدف استيعاب المعرفة (Pealson & saunders , 2004) وفضلاً عن عملية إيجاد المعرفة ونقلها لا تحدث عن طريق الكتب والمجلات فحسب ولكنه تحدث بشكل أكبر بين الأصدقاء، كما يمكن إرسال وتعلم المعرفة الضمنية بشكل مباشر من خلال الملاحظة والتطبيق (Bollinger & Couillard, 1999).

يري (العلوانى، 2015، صفحة 315) أن المعرفة فى حاجة إلى ترتيبات تنظيمية وثقافة تنظيمية مساندة لنقلها وتقاسمها فى أرجاء المؤسسة، وهى ليست مسألة سهلة؛ حيث يعتمد نجاحها إلى حد كبير على الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة. فالمؤسسة التي تعتمد على علاقات تقليدية من الرقابة والسلطة تجد من الصعب عليها نقل المعرفة؛ لأن العقلية الإدارية القائمة على الأمر والإشراف تحد من فرص تشكيل الجماعات والوحدات الاجتماعية وتفاعلها مع بعضها البعض وهى إعتبرات ضرورية لتحويل المعرفة الفردية إلى معرفة تنظيمية. أما أن شكل الهيكل التنظيمى له تأثير مباشر على نقل المعرفة، فالهيكل التنظيمى الهرمى القائم على أسس بيروقراطية يتسم بعدم المرونة فى نقل المعرفة وتقاسمها والتشارك فيها؛ فأصدار الأوامر بنقل المعرفة عبر قنوات رسمية المحددة سلفاً لن يسمح بتدفقها بشكل فعال. وعلى العكس من ذلك، إذا ما اتخذت قنوات توزيع المعرفة نمطا غير رسمى أساسه الثقة والتعاون، سيتم نقل المعرفة بشكل أسرع وأكثر فعالية، يساعد فى ذلك استخدام وسائط تكنولوجية جديدة ومتطورة.

3. مشاركة المعرفة:

تؤثر مشاركة المعرفة على موظفي المؤسسة بطرق مختلفة بحسب أوكلاندي راي أولاً، تعزز مشاركة المعرفة التعلم وتستفيد من تعلمهم. مثل هذا التعلم يسمح للمنظمة بالنمو وتصبح قادرة على إحداث تغييرات، والثاني هو عملية تبادل المعرفة من خلال جعل الموظفين أكثر مرونة ودعم رضاهم عن العمل، مما يعني مساعدة الموظفين على بناء قدراتهم التعليمية لمعالجة وحل المشكلات المختلفة التي تواجه أنشطة المؤسسة (تيتي، 2010) تساهم إدارة المعرفة في تحقيق الأداء المطلوب وذلك من خلال توليد وتخزين وتوزيع وتطبيق المعرفة المفيدة التي تسهل العمل داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى الإبداع والابتكار، وإدخال أشياء جديدة وزيادة الوعي الثقافي بين الموظفين (Al- Saffar, 2019, p. 81).

4. تخزين المعرفة:

قد تبذل المؤسسة جهداً كبيراً في اكتساب المعرفة، إلا أنها قد تكون عرضة لتفقدتها سواء بالنسيان أو تعثر سبل الوصول إليها. ومن هنا فإن تخزين المعرفة وإسترجاعها عند الحاجة يشكل عنصراً مهماً من عناصر إدارة المعرفة. ويشار إلى هذا العنصر غالباً باسم الذاكرة التنظيمية يعرفها (ستين و زواس) بأنها "الطرق التي من خلالها تؤثر معرفة الماضي وخبراته وأحداثه في الأنشطة التنظيمية الحالية" ويمكن تصنيفها إلى نوعين هما: الذاكرة اللفظية وتشير إلى المعرفة الصريحة المصنفة مثل أرشيف المؤسسة وتقاريرها السنوية وما شابه ذلك، أما النوع الثاني هو الذاكرة العرضية ويقصد بها المعرفة المحددة المرتبطة بموقف معين في سياق محدد كاتخاذ قرار معين ونتائجه في زمان ومكان محددين، وقد يكون للذاكرة التنظيمية تأثيرات إيجابية أو تأثيرات سلبية على السلوك والأداء التنظيمي. ومن أمثلة التأثيرات الإيجابية أن خبرات التغيير التنظيمي في الماضي تجعل من السهل تنفيذ برامج التغيير الحالية، أما أن ها تساعد على إعادة تطبيق حلول عملية بشكل مقنن وإجراءات محددة من شأنها تجنب إهدار الوقت والموارد التنظيمية في تكرار أعمال وإجراءات ثبت نجاحها، أما التأثيرات السلبية فتتمثل في التمسك

بالماضى والمحافظة على الوضع الراهن الذى من شأنه تكريس ثقافة تنظيمية مناهضة للتغيير، ولا شك أن لتكنولوجيا المعلومات أثر كبير على الذاكرة التنظيمية بما تتيحه من نظم متطورة لتخزين واسترجاع البيانات ونظم إدارتها بما يؤدي إلى الاحتفاظ بالمعرفة وسهولة استخدامها (العوانى، 2015).

5. تطبيق المعرفة:

يعني تطبيق المعرفة وجعلها أكثر ملاءمة للاستخدام في تنفيذ نشاطات المنظمة، وأكثرها ارتباطاً بالمهام التي يقوم بها ومن الملاحظ أن الدراسات والأبحاث الخاصة بإدارة المعرفة لم تعط اهتماماً كبيراً لهذه المرحلة إستناداً إلي أنه من المفترض أن تقوم المنظمة بالتطبيق الفعال للمعرفة والاستفادة منها بعد إيداعها وتخزينها وتطوير سبل إسترجاعها ونقلها إلى العاملين وهناك العديد من الآليات المستخدمة في تطبيق المعرفة مثل التوجيهات والروتين، بناء فرق العمل (هادي و يوحنا، 2013).

ذكر (Amene Kiarazm, 2015, p. 670) أن تطبيق المعرفة يعني إيجاد معرفة أكثر نشاطاً وترابطاً مع أنشطة الشركة لإيجاد القيمة المضافة، من أجل الحصول على أفضل ميزة من المعرفة، يجب تطبيقها بالكامل على أن شطة المؤسسة، آخر عملية لإدارة المعرفة هي تطبيق المعرفة لأنها يمكن إيجاد قيمة للمنظمة، إحدى طرق تطبيق المعرفة هي المكافأة الاجتماعية أو المالية للأنماط السلوكية الجديدة التي تشجع على استخدام وتطبيق المعرفة.

4.2.2 مبررات التحول إلى إدارة المعرفة:

تحول المنظمات للاهتمام بإدارة المعرفة لم يكن ترفاً فكرياً مجرداً، وأن ما جاء استجابة لعدة متطلبات ومؤثرات بيئية داخلية وخارجية، وهي محاولة لإدخال التغيير في اتجاه تحقيق نوع من التكيف مع هذه المتطلبات البيئية، ويمكن تلخيص هذه المبررات التي شجعت للتحول في اتجاه إدارة المعرفة في النقاط التالية) (بابكر ح.، 2014، صفحة 29).

1. تعاضد دور المعرفة في النجاح المؤسسي، لكونها فرصة كبيرة لتخفيض التكلفة ورفع جودة المؤسسة لتوليد الإيرادات الجديدة.
2. العولمة التي جعلت المجتمعات العالمية تمارس أعمالها بوسائل سهلة قليلة التكلفة كالفصائيات والانترنت والتي أسهمت في تسهيل إيجاد وتبادل التقارير القياسية و توافر نظم الاتصال عن بعد، و توافر بنى تحتية أخرى للاتصالات.
3. الملموسية القياسية للمعرفة ذاتها، حيث أصبحت غالبية المنظمات قادرة على تلمس أثر المعرفة في عمليات الأعمال فيها، وقادرة على قياس هذا الأثر بشفافية أكبر.
4. إدراك أسواق المال العالمية أن المعلومات والمعرفة تمثل أهم موجودات رأس المال الفكري في المنظمات والتي تعتبر مصدر الميزة التنافسية.
5. تزايد الإدراك أن القيمة الحقيقية للمعرفة لا تعتمد بالضرورة على قيمتها في لحظة توليدها.
6. الطبيعة الديناميكية للموجودات المعرفية وإمكان تعزيزها المستمر بتطوير معرفة جديدة يجعل من إدارتها عملية معقدة، مما يحتم الدفع في اتجاه تطوير برامج لإدارة المعرفة.
7. اختلاف طبيعة المعرفة كثيراً عن البيانات والمعلومات، فضلاً عن اختلاف نظم تفسيرها ونقلها عن نظم تفسير ونقل المعلومات، وبالتالي تختلف القيمة المضافة لها عن القيمة المضافة للمعلومات.
8. التغيير الواسع والسريع في أذواق اتجاهات الزبون، والتي جعلت الأنماط الإدارية التقليدية غير ملائمة لمواكبة تلك التغييرات.
9. اتساع المجالات التي نجحت إدارة المعرفة في معالجتها، لاسيما في مجال التنافس والإبداع والتجديد والتنوع.

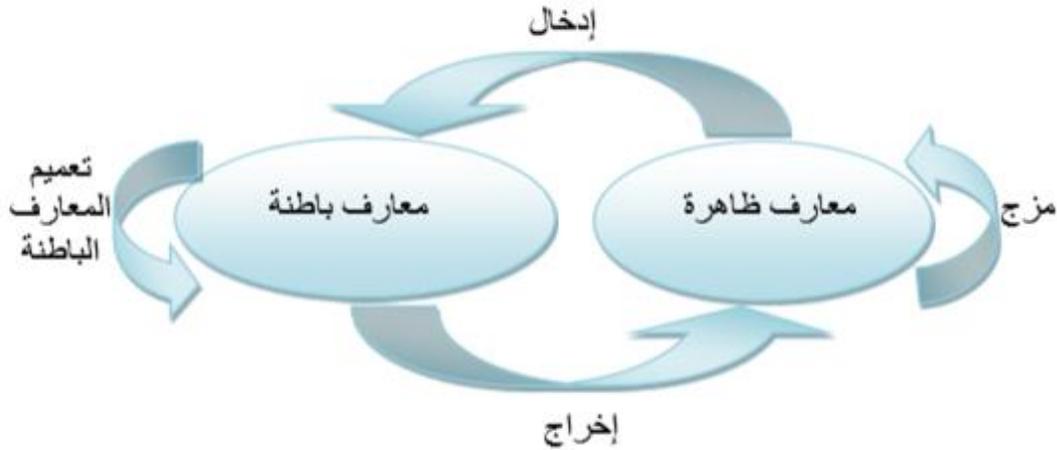
5.2.2 نماذج إدارة المعرفة:

ظهرت العديد من الآليات والميكانيزمات التي تبحث عن كيفية انشاء المعارف في المؤسسات وأنقالها وتوظيفها في بناء إستراتيجيتها سوف نعرض بعض نماذج إدارة المعرفة.

أولاً: نموذج Nonaka–Takeuchi:

ويعتبر هذا النموذج من أدوات تقييم هذه المخاطر، وكان الهدف من هذا النموذج إظهار كيفية Takeuchi– Nonaka انشاء المعارف، حيث انطلق الباحثان من تصنيف المعارف إلى معارف باطنة أي ضمنية ومعارف ظاهرة أي صريحة (جابر، 2019) ويتم توضيحها من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (13.2) كيفية انشاء المعارف



المصدر: (جابر، 2019)

- من معرفة باطنة إلى معرفة باطنة:

تعميم المعارف الباطنة وتتم بالانتقال المباشر لهذا النوع من المعارف على حالها من فرد إلى فرد آخر، مما يؤدي إلى إيجاد ثقافة مشتركة والقدرة على العمل، الجماعي، وتتم هذه المرحلة بالتعاون وتبادل الآراء والخبرات ويتم الحصول على مجموعة من التجارب المفسرة.

- من معرفة باطنة إلى معرفة ظاهرة:

وتدل هذه المرحلة على إخراج المعارف الباطنة من عند صاحبها ونشرها، ذلك عن طريق حلقات دراسية وتدريبات أو تسويق عمل للآخرين أو من خلال المناقشة بين أعضاء في جماعة بالرد عن الأسئلة أو تفسير الأحداث والأنشطة.

- من معرفة ظاهرة إلى معرفة ظاهرة:

المزج أو الجمع، وتتمثل هذه المرحلة في مزج المعارف للحصول على معارف جديدة أي النظر في المعارف القائمة وحل المشاكل عن طريق توافر مجموعة من المعارف وتوسيعها وتحديثها.

ثانياً: نموذج موئل لتسيير المعرفة:

وفيما يلي يتم شرح مكونات نموذج موئل لتسيير المعرفة (الزيادات ، 2008)

- ثقافة تسيير المعرفة:

أي ما هو مهم في وهذه الثقافة هي التي تحدد الاتجاه والقيم والتفضيلات، إدارة المعرفة. وهذه الثقافة هي التي تأتي الإستراتيجية وليس الإستراتيجية هي التي تنشأ الثقافة، كما أن الثقافة هي التي تحدد التكنولوجيا والممارسات الملائمة.

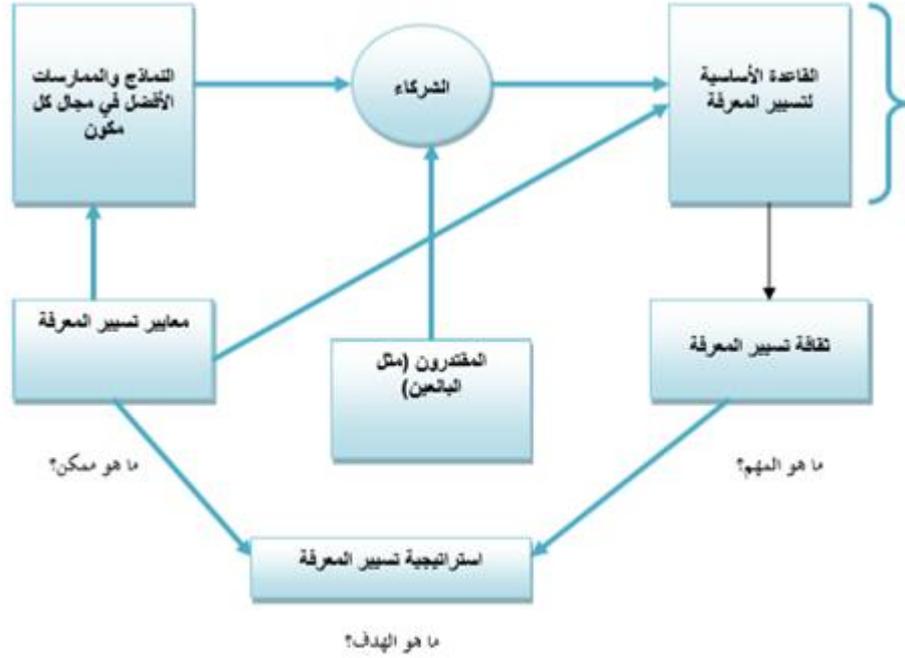
- أهداف تسيير المعرفة: أي ما هو الهدف الأساسي، وهذه الأهداف تتمثل عادة في تحسين، قدرات

الشركة سواء في تحسين استغلال الشركة لمواردها أم تحسين قدراتها وكفاءاتها في إستغلال مواردها في منتجات وخدمات وعمليات الشركة.

- معايير تسيير المعرفة: ما هو ممكن تحقيقه وهذه تشير إلى الممارسات الأفضل التي، تستخدمها

الشركة بالعلاقة مع الموردين، الموزعين، الزبائن وكذلك مع تكنولوجيا والقدرات المتحققة بالمقارنة مع المنافسين.

الشكل رقم (14.2) ، نموذج موئل لتسيير المعرفة



المصدر: (الزيادات ، 2008):

ثالثاً: نموذج: Wiig

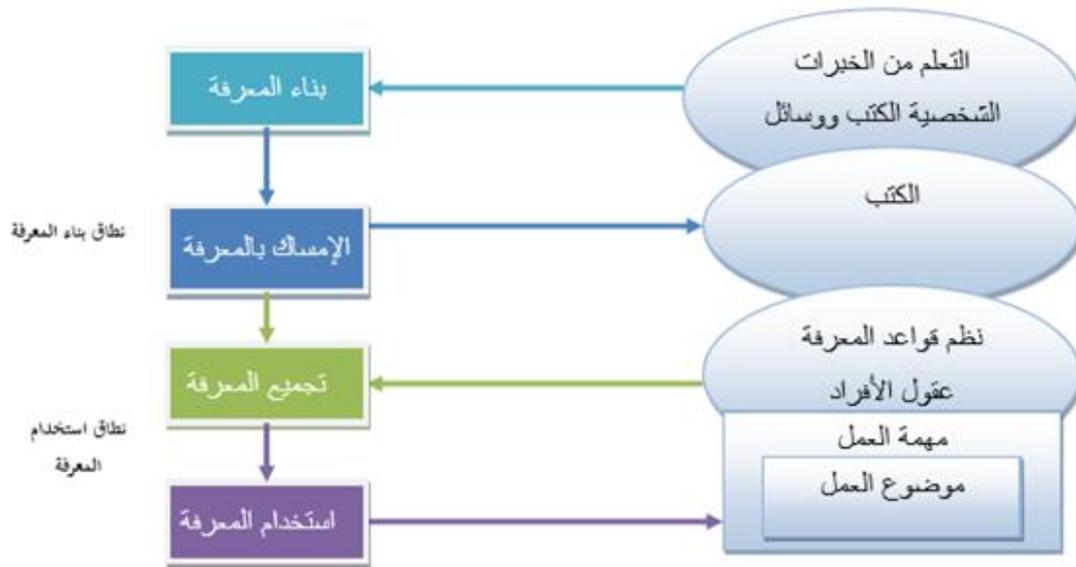
عرض سنة 1993 يحقق أربعة أهداف رئيسية: هي (Wiig , 1993)

- بناء المعرفة.
- الاحتفاظ بالمعرفة.
- تجميع المعرفة.
- استخدام المعرفة.

في هذا النموذج يتم تصوير نشاطات الفرد ووظائفه على أنها خطوات متسلسلة بمعنى آخر أنها عملية تسهل بناء المعرفة واستخدامها باعتبار أنه يمكننا تنفيذ بعض الوظائف والنشاطات بالتوازي. كما يستطيع الاستدارة نحو الإيجاد كي يكرر الوظائف والنشاطات التي تم تنفيذها في وقت سابق، ولكن بتفصيل وتأكيد مختلفين. وكما تبين من النموذج، فإن الاهتمام يتركز أيضاً على الاحتفاظ بالمعرفة في عقول الأفراد.

وفي الكتب، وفي قواعد المعرفة المحسوبة، وفي أي شكل آخر له علاقة بالموضوع. أما تجميع المعرفة فيمكن أن يتخذ أشكالاً بدءاً من الحوارات إلى شبكات الخبرة، والتي فرق العمل و على نحو مماثل فإن هـ، يمكن تحقيق استخدام المعرفة من خلال أشكال عديدة، ويلاحظ في هذا النموذج أنه تم دمج وتوحيد الوظائف الأساسية، والنشاطات التفصيلية في مختلف مجالات بناء واستخدام المعرفة لدى المؤسسات والأفراد، وعلى الصعيد النظري، فإن هذه الوظائف يمكن أن تكون متشابهة لكنها على الصعيد العملي تكون مختلفة تماماً.

الشكل رقم (15.2) يوضح نموذج Wiig



المصدر: (Wiig , 1993).

6.2.2 أهمية إدارة المعرفة:

تبرز أهمية إدارة المعرفة لمنظمات الأعمال ليس في المعرفة ذاتها، وإنما فيما تشكله من إضافة قيمة لها أولاً، وفي الدور الذي تؤديه في تحول المؤسسة إلى الاقتصاد الجديد المعتمد في المعرفة، والذي بات يعرف باقتصاد المعرفة (Knowledge Economy) والذي يتم التأكيد من خلاله على رأس

المال الفكري والتنافس من خلال القدرات البشرية ثانياً، ويمكن أن نحدد أهمية إدارة المعرفة بالنقاط الآتية:

1. تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
2. تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المؤسسة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها
3. تعزز قدرة المؤسسة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
4. تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.
5. تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري.
6. تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لإيجاد معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم..
7. تسهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.
8. توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات عبر مساهماتها في تمكين المؤسسة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة (الكبيسي ص.، 2005)

7.2.2 متطلبات تطبيق إدارة المعرفة:

لا تعمل إدارة المعرفة في فراغ، بل تعمل في إطار بيئة تنظيمية تتضمن العديد من العناصر والمتغيرات، غير أن هناك متغيرات أربعة تتفاعل فيما بينها وتؤثر على عملية إدارة المعرفة، بمعنى أنها قد تكون مساندة لإدارة المعرفة بما يحقق فاعلية تنظيمية أكبر، كما أنها قد تكون معوقة، هذه المتغيرات

الأربعة هي الثقافة التنظيمية الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات، القيادة التنظيمية التنظيمية (التلواني، بدير، و الرقب، 2015، صفحة 149).

1. الثقافة التنظيمية :

وهي تتمثل في القيم والمعتقدات التي تقود السلوك الانساني للأفراد العاملين في المؤسسة، وتعد احد العوامل المساندة الرئيسة والضرورية لإدارة المعرفة في المؤسسة.

2. الهيكل التنظيمي:

أن أول العناصر التنظيمية التي ترتبط بأذهان الكثيرين عن معنى التنظيم هو الهيكل التنظيمي الذي يتحدد فيه المهام الرئيسة التي يعمل التنظيم على تحقيقها، ومن خلال ذلك يمكن تعريف الهيكل التنظيمي بأنه الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام، وتحديد الأدوار الرئيسة للعاملين، وتبين نظام تبادل المعلومات، وتحديد آليات التنسيق، وأنماط التفاعل اللازمة بين الأقسام المختلفة والعاملين فيه.

3. القيادة المشاركة:

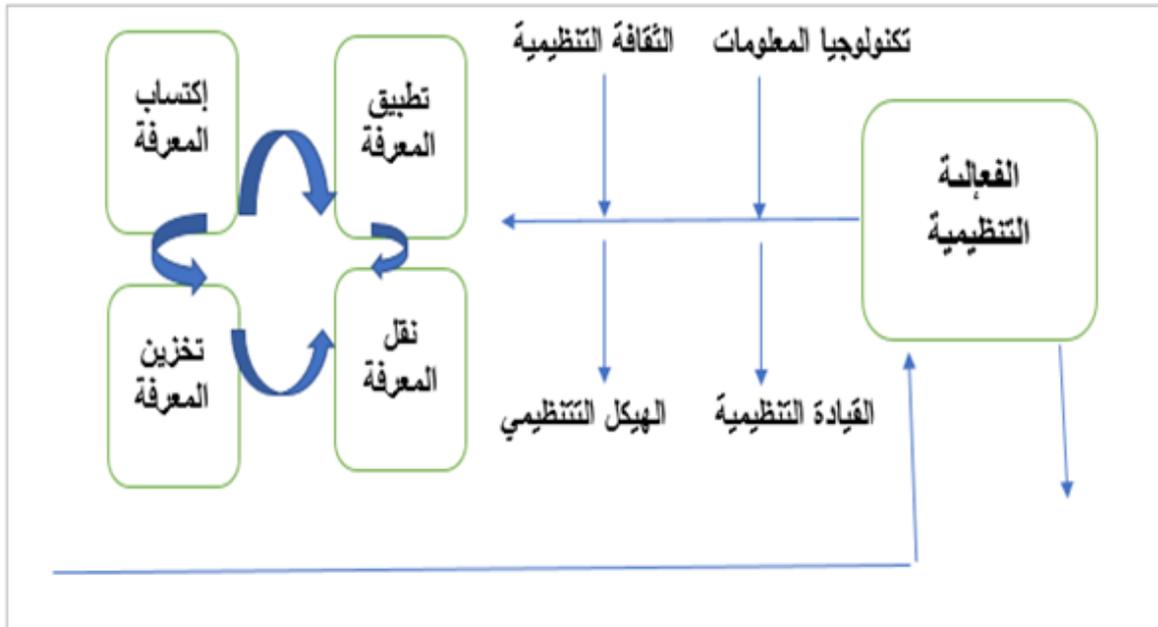
وتعني المشاركة تشجيع الموظفين على التأثير بنشاط في تطوير وتنفيذ القرارات المؤثرة في وظائفهم، وأن هذه النظرية لها العديد من الفوائد المشتقة من السماح للمرؤوسين بالمشاركة في القرارات المتعلقة بوظائفهم، ن نجاح فرق العمل يبدأ بالثقة وقادة الفرق والمؤثرين، وحتى تكون قائد فريق فاعل لابد أن يكون هناك رغبة لدى المرؤوسين بتغيير أنفسهم لكي يتخلوا عن كثير من الافتراضات التي أثرت بتصرفاتهم في الماضي، ويجب أن يشعر أعضاء الفريق أن قائدهم يؤازرهم ويحميهم وأن يعطيهم ما يحتاجوه حتى يقوم كل منهم بعمله بفاعلية وأن يكون مدافعا عن الفريق.

4. تكنولوجيا المعلومات:

تعني تكنولوجيا المعلومات الوسائل والطرق المبتكرة والحديثة والمتقدمة في معالجة المعلومات والمعرفة من حواسيب وشبكة معلومات واسعة النطاق للحصول على المعلومات وتخزينها وربما إعادة استخدامها

في المؤسسة من أجل تطويرها وتحديثها والوصول إلى الأهداف بسرعة فائقة وبأداء عالٍ في عالم متطور تسوده المنافسة الهائلة.

شكل رقم (16.2) يشرح متطلبات إدارة المعرفة



إدارة المعرفة تسعى إلى تحقيق العديد من الأهداف من أهمها ما يلي (بن سمحان، 2019):

1. جمع المعرفة من مصادرها وتخزينها وإعادة استعمالها.
2. جذب رأس مال فكري لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المؤسسة.
3. إيجاد البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المؤسسة على المشاركة بالمعرفة، لرفع مستوى معرفة الآخرين .
4. تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها - بناء إمكانات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري
5. التأكيد على فاعلية تقنية المؤسسة وعلى تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية عبر استخدام الاختراعات والمعرفة التي بحوزتها .

6. تعمل على جمع الأفكار الذكية من الميدان وتسهم في نشر الممارسات إلى الداخل.

7. تهدف إلى الإبداع والوعي والتصميم الهادف والتكيف للاضطراب والتعقيد البيئي والتنظيم الذاتي

والذكاء والتعلم.

8. إيجاد قيمة الأعمال من خلال التخطيط والجودة وإدارة الزبائن وتقييم الانتاج.

المبحث الثالث مفهوم حول الأداء المؤسسي:

1.3.2 المقدمة:

تتنوع وتختلف مجالات الأداء في الاقتصادية تبعاً لاختلاف أعمالها، وطبيعة نشاطها حيث يحتل موضوع الأداء أهمية كبيرة بوصفه محوراً مركزياً لتحديد نجاح أو فشل الوحدات الاقتصادية في تنفيذ استراتيجيتها وقراراتها، ويرى بعض كتاب الأداء اختلاف حول مفهوم الأداء ينبع من اختلاف المعايير والمقاييس (عواد المعيني، 2019، صفحة 60).

وتتعرض العلوم الاجتماعية للعديد من المشكلات المنهجية لعل من أهمها صعوبة وضع تعريف محدد للمفاهيم المستخدمة، فعادة ما يصعب تقديم تعريف شامل جامع لأي مفهوم، وهذا ما ينطبق على مفهوم الأداء المؤسسي، ويعتبر تعدد وجهات النظر في فهمه وتحليل أبعاده ومستوياته سبباً في غموضه، إذ أصبح يعد ظاهرة متعددة الجوانب تتحرك خيوطها في مجالات عديدة، وهذا ما يجعل دراسته أمراً ملحاً، وجعل السعي لتطوير معايير ومؤشرات قياسه أكثر إلحاحاً (أحمد م.، 2015، صفحة 67) نظراً لأن الأداء التنظيمي متعدد الأبعاد وقد تختلف محدداته في سياقات مختلفة، يجب مراعاة أن الأداء اكتسب أهمية قصوي من خلال الاهتمام والتركيز على الأصول غير الملموسة والقائمة على إدارة المعرفة، ولقد تجاوز المديرين التدابير المالية ليشملوا التدابير غير المالية في توسيع القدرة التشغيلية (Patiar & Ying, 2019).

الجدول رقم(9.2) مفهوم الأداء المؤسسي حسب آراء بعض الكتاب والدارسين

#	التعريف	المصدر
1	هو مقياس لكيفية استخدام الموارد من قبل المديرين بكفاءة وفاعلية لإرضاء الزبائن ولتحقيق الأهداف التنظيمية.	(Jones & George , 2008, p. 6)
2	هو منظومة المتكاملة لنتاج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية.	(الدجني ، 2011)

3	الأداء بأنه "قدرة المؤسسة على البقاء والاستمرار والموازنة بين رضا المساهمين والعاملين.	(الداوي، 2010)
4	هو محصلة سلوك الفرد في ضوء الاجراءات والتقنيات التي توجيه العميل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة ويعيد أن عكياس ومقياس لمدى نجاح الفرد أو فشله في تحقيق الأهداف المتعلقة بالعمل وهو نشاط شامل ومستمر يعكس نجاح المؤسسة واستمراريتها وقدرتها على التأقلم والتكيف مع البيئة، وفق معايير وأسس تضعها المؤسسة، ووفقا لمتطلبات نشاطها، وفي ضوء الأهداف طويلة الأمد	(الهاشمي، 2014)
5	هو مجموعة المخرجات المستندة إلى القدرات الاستراتيجية في انجاز مهام المؤسسة، التي تقود إلى تحسينات في القيمة المضافة للمنتج وتحقق الميزة التنافسية للحصول على الحصة السوقية.	(صبيح، 2014)
6	نتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعية	(David , 2001, p. 308)
7	ترجمة الخطط الإستراتيجية إلى نتائج ومساعدة المديرين على الاستجابة السريعة وبفاعلية للتغيرات غير المتوقعة ويمكن النظر إليه على أن كيف تعمل المؤسسة أجمالاً.	(الياسري و ظفر ، 2013)
8	مقياس للحالة التي تكون عليها المؤسسة، أو النتائج المتحققة نتيجة القرارات الإدارية، وأن المقياس المختار يمثل تلك النتائج سواء كانت جيدة أم سيئة	(Carton & Hofer , 2006 , p. 3)
9	هو نتيجة لفعاليات المؤسسة والذي يمثل استجابة لهيكل الصناعة الذي تعمل فيه المؤسسة والذي يمكن تصنيفه إلى معدل الأداء الطبيعي، ومعدل الأداء تحت الطبيعي، ومعدل الأداء فوق الطبيعي.	(Peng , 2009, p. 34)
10	هو النتيجة النهائية المتراكمة لكل نشاطات عمل المؤسسة.	(Robbins & Coulter, 2007, p. 419)
11	والنتيجة النهائية لنشاط المؤسسة وهو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية لغرض تحقيق أهدافها	(Wheelen & Hunger , 2010, p. 380)
12	هو النتائج المحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية والتأثيرات الخارجية وإستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة علي تحقيق أهدافها	(منصور، الغالي و صبحي إدريس، 2007، صفحة 478)
13	هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية، المالية، البشرية، وإستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة علي تحقيق الأهداف	(الحسيني، 2006، صفحة 311)

(عدون و الواحد، بدون)	بينما يري: Bartoli بأنه يمكن تعريف أداء المؤسسة من خلال العلاقة بين العناصر: أهداف- موارد- نتائج والأبعاد: كفاءة -فعالية- ملائمة وفق ما يلخصه الشكل التالي:	14
-----------------------	---	----

ومن خلال الشكل أعلاه فإن الأداء يرتبط بثلاث مفاهيم هي الكفاءة (الاستخدام الأمثل للموارد)،
الفعالية (القدرة على تحقيق الأهداف)، الملاءمة (مدي ملاءمة الأهداف للوسائل المتاحة).
ومما سبق يمكننا القول بأن الأداء هو: الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بغرض تحقيق الأهداف
المسطرة من طرف المؤسسة.

2.3.2 العوامل المؤثرة في الأداء:

لقد تم تقديم العديد من الأفكار والملاحظات حول العوامل التي تفسر لنا لماذا تنجح بعض
المؤسسات وتزدهر في حين مؤسسات أخرى وفي نفس الشروط تنهار وتضمحل وقد توصل الباحثون
والكتاب في هذا المجال على بعض العوامل التي تساعد على تحقيق الأداء منها:

- الإستماع الي الزبون، التعرف اليه والعمل على تلبية حاجاته.
- الهياكل التنافسية اللينة والبسيطة.
- الإستقلالية والروح الإبداعية.
- تحفيز العاملين والإتصال الداخلي.

ولتحديد العوامل التي تؤثر في مستويات الأداء في المؤسسات داخلياً وخارجياً نتناولها فيما يلي:

(قرقاوي، عبد اللوح، و الحيلة، 2019)

أ. العوامل الخارجية:

تتمثل في مجموع العوامل والقيود التي تخرج عن إطار تحكم المؤسسة، مما يعني أنها قد تكون
فرص يمكن إقتناصها أو تهديدات يجب على المؤسسة التكيف معها بالشكل المناسب للتخفيف من
آثارها وتنقسم إلى قسمين: (نعيمة، 2009، الصفحات 13-14)

أ. العوامل الاقتصادية:

سواء كانت متغيرات إقتصادية كلية (السياسة الاقتصادية العامة للدولة، مستوى التضخم والنمو الاقتصادي، وضعية التجارة الخارجية.) أو حتى المتغيرات الاقتصادية الجزئية (رغبات الزبائن، المستهلكين، الوفرة والندرة في المواد، مستوى المنافسة في القطاع السوقي).

• العوامل الاجتماعية والثقافية:

وتتضمن نماذج الحياة والقيم الأخلاقية والفنية والتيارات الفكرية للمجتمع الذي توجد فيه المؤسسة.

• العوامل السياسية والقانونية:

وتتضمن على سبيل المثال السياسة الداخلية والخارجية للدولة، القوانين المؤسسة للمؤسسات والأسواق، الاستقرار السياسي والأمني للدولة.

• العوامل التكنولوجية:

تتمثل في البحث العلمي، براءات الاختراع، أو الابتكار، البحث والتطوير.

ب. العوامل الداخلية:

وتشمل في المتغيرات المكونة للبيئة الداخلية للمؤسسة و التي تتعلق بموارد المؤسسة، وهيكلها التنظيمي وثقافتها المؤسسية والتي يمكن تجميعها في مجموعتين وهما:

• العوامل التقنية:

وتشمل نوع التكنولوجيا المستخدمة، نسبة الاعتماد على الآلات مقارنة مع عدد العمال، تصميم المؤسسة وموقعها الجغرافي، نوعية المواد المستعملة في عملية الانتاج، مدي توافق منتجات المؤسسة مع رغبات الزبائن، التناسب بين طاقتي الانتاج والتخزين بالمؤسسة، نوعية المنتج، شكله وغلافه، مستويات الأسعار.

• العوامل البشرية:

وتضم التركيبة البشرية للمؤسسة من حيث، السن، الجنس، مستوى تأهيل الأفراد بالمؤسسة، التوافق بين مؤهلات العمال ومناصبهم التكنولوجية المستخدمة، العلاقة بين العمال والإدارة، أنظمة المكافآت والحوافز، نوعية المعلومات.

3.3.2 معايير ومؤشرات الأداء المؤسسي:

تعتبر معايير ومؤشرات الأداء المؤسسي نتائج لخبرات مرت بها المؤسسات، وصاغتها في نقاط معيارية، لتستعين بها في عملية التقييم لأدائها، وقد اختلفت بعض هذه المؤشرات تبعاً للبيئة التي تعمل فيها المؤسسة، والثقافة التنظيمية السائدة، وأياً كانت هذه المعايير، فإنها تعتبر نظاماً ومقياساً علمياً تعتمد عليه هيآت الاعتماد في الأقطار المختلفة (الحاج، 2008، صفحة 15).

وستتناول في هذا الجزء بإيجاز المعايير والمؤشرات الأساسية التي ينبغي توافرها في المؤسسات للحكم عليها بأنها حققت الجودة على مستوى الأداء الكلي لعناصرها.

وستتطرق بشيء من التفصيل لكل مكون من مكونات العمل المؤسسي المندرجة في إطار هذه

المعايير (الدجني، 2011، صفحة 11).

المعيار الأول: الفلسفة والرسالة والغايات والأهداف:

يجسد هذا المعيار الإطار القيمي للمؤسسة من خلال التركيز على أهمية تحديد المنطلقات الأساسية التي تحكم مسار العمل، وتحدد غاياته، والغرض الذي من أجله قامت المؤسسة، وهي الخطوة التي تُعبر عن مرحلة مهمة من مراحل العمل التنظيمي، وهي مرحلة التكوين والتخطيط، ويراعي هذا المعيار بحسب المتطلبات التالية:

1. فلسفة المؤسسة.

2. رسالة المؤسسة وأهدافها.

3. التخطيط المؤسسي.

المعيار الثاني: الحكم و الإدارة:

تمتلك المؤسسة إدارة منظمة تقدم دعماً كافياً للبيئة التعليمية بما يحقق أهداف ورسالة المؤسسة، وتضمن قيام كافة الوحدات التنظيمية بواجباتها بما يكفل تحقيق الأهداف المعلنة بشكل مناسب وفعال في إطار من الشفافية والمساءلة.

ولتحقيق هذا المعيار ينبغي مراعاة المتطلبات التالية:

1. الحكم والتوجيه (القيادة).

2. الإدارة.

3. الاتصال ونظم المعلومات.

4. الهياكل التنظيمية.

المعيار الثالث: النطاق المؤسسي

ولتحقيق هذا المعيار ينبغي مراعاة المتطلبات التالية:

1. المشاركة المجتمعية.

2. التدويل والشراكة.

المعيار الرابع: الموارد المؤسسية والخدمات:

تعتبر موارد المؤسسة من العوامل الأساسية التي تساعد المؤسسة على القيام بمهامها على أكمل وجه بما يتماشى مع رسالتها وأهدافها. كما تعمل المؤسسة على تطوير هذه الموارد لتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية والمالية.

ولتحقيق هذا المعيار ينبغي مراعاة المتطلبات التالية:

1. الموارد البشرية.

2. الموارد المادية.

3. الموارد المالية.

4.3.2 أهمية إدارة الأداء المؤسسي:

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً سواءً كان في المجال البحث التجريبي النظري أو في المجال الإداري، الأداء هو دالة لكافة الأنشطة المؤسسة، وهو المرآة التي تعكس وضع المؤسسة من مختلف جوانبها، وهو الفعل الذي تسعى كافة الاطراف في المؤسسة لتعزيزه، ويمكن أن نناقش أهمية الأداء من خلال ثلاثة جوانب أو أبعاد رئيسة نظرياً وتجريبياً وإدارياً فمن الناحية النظرية يمثل الأداء مركز الإدارة النظرية، حيث تحتوي جميع المؤسسات على مضامين ودلالات تخص الأداء سواءً بشكل ضمني أو مباشر، يرجع السبب في ذلك إلى أن الأداء يمثل اختباراً زمنياً للإستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة، ومن الناحية التجريبية، فإن أهمية الأداء تظهر من خلال استخدام أغلب دراسات وبحوث الإدارة الإستراتيجية للأداء لاختيار الإستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها، أما الأهمية الإدارية فتظهر واضحة من خلال حجم الاهتمام الكبير والمميز من قبل إدارات المؤسسات بالأداء ونتائجه، والتحولت التي تجري في هذه المؤسسات اعتماداً على نتائج الأداء (الغالي و إدريس، 2007، صفحة 479) ، لهذا فقد احتل موضوع الأداء أهمية حرجة في الأدب الإستراتيجي لإعتبارات تتعلق: (الغالي و إدريس، 2007).

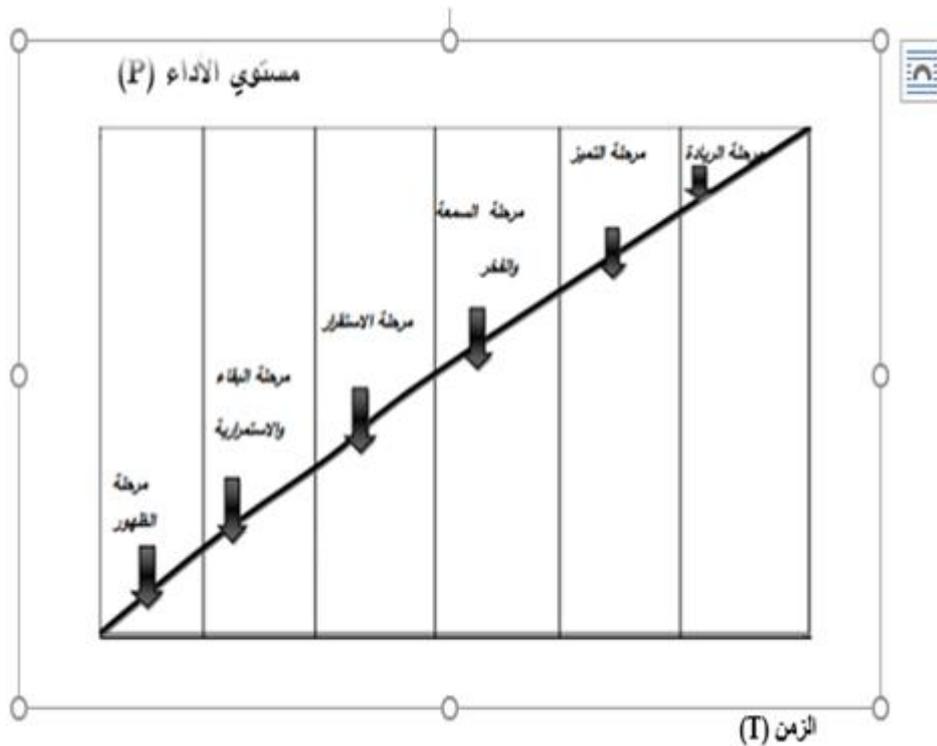
أولاً: بكونه محورياً مركزياً لتخمين نجاح وفشل المؤسسات في قراراتها وخططها الإستراتيجية.

ثانياً: تواجه دراسة الأداء تحديات عديدة لاسيما في مواضيع الاستراتيجية التي تتمثل في تباين المفهوم ومؤشرات قياسه وفق تباين أهداف المؤسسات وطبيعتها واختلاف أهداف الأطراف المرتبطة بها.

ترجع أيضاً أهمية الأداء من وجهة نظر المؤسسة الي ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة وهذه المراحل تتمثل في: مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التميز ومن ثم مرحلة الريادة، وبالتالي فإن قدرة المؤسسة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول

في مرحلة أكثر تقدماً، أما يتوقف علي مستويات الأداء بها (الشريف، 2008 ص 83) ، ويمكن توضيح هذه الفكرة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (17.2) يوضح العلاقة بين دورة حياة المؤسسة ومستوي الأداء

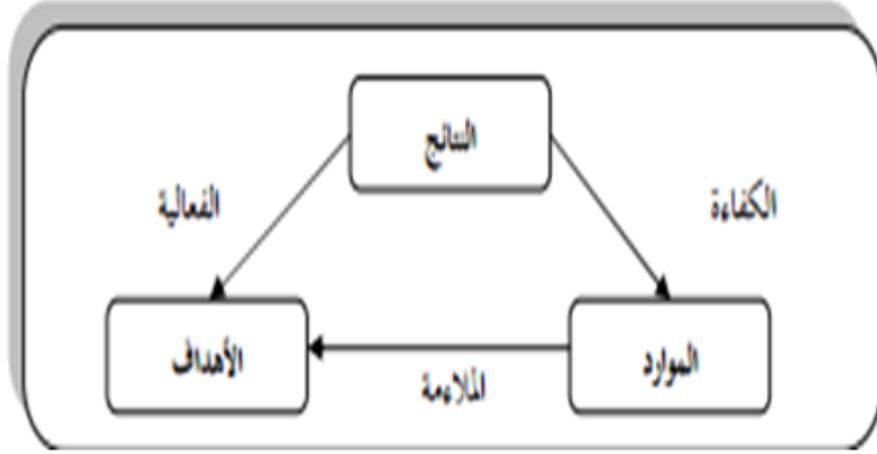


المصدر: (معزوز، 2020، صفحة 93).

5.3.2 المفاهيم المرتبطة بالأداء:

يرتبط أداء المؤسسة بمختلف الوظائف فيها والتي تشكل في مجموعتها الأداء الكلي للمؤسسة، الذي يعطي صورة كاملة عن وضعيتها، تقاس من خلال مجموعة من المقاييس التي يتم الاعتماد عليها من مؤسسة لأخري كل حسب نشاطها ونظراً لارتباط مفهوم الأداء، بمدى النجاح في تحقيق الأهداف المحددة، فإن تحقيقها يرتبط بعدة مفاهيم من بينها كمايلي:

شكل رقم (18.2) يوضح مثلث الأداء



المصدر: (عدون و الواحد، بدون، صفحة 13)

أولاً: الكفاءة

يعني هذا المصطلح "فعل الأشياء على النحو الصحيح (عدون و الواحد، بدون، صفحة 13) أي هذا المفهوم يتعلق باستخدام الأمثل للموارد المتاحة، والتي ترتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات والمخرجات وفق العلاقة التالية: (سويبي، 2004، صفحة 26)

الكفاءة = الموارد المستخدمة فعلياً / الموارد المخطط لإستخدامها

ومنه فإن هذا المفهوم يعتمد على المعيار الرشيد في استخدام الموارد المتاحة، حيث أن المؤسسة الهادفة للنمو والتطور لا بد أن تؤمن إمكانية توافر الموارد لكي تعمل بكفاءة مستمرة، وهذا خاصة أن واقع البيئة المعاصرة يتسم بمحدودية الموارد المتاحة، مما يجعل المؤسسة تعاني باستمرار من صعوبة الحصول على الموارد المذكورة بالكميات والنوعيات اللازمة لاداء أنشطتها، لذلك لا بد أن تقوم المؤسسة باعتماد أسلوب التوجه نحو تحقيق "الأمثلية" في استخدام الموارد المتوافرة، وكذلك محأولة التوفيق بين الأهداف المسطرة وما يتوافر لديها من موارد (الشماع و حمود، 2007، صفحة 330).

كما يرى بعض الباحثون أن الكفاءة: هي القدرة على خفض أو تحجيم الفاقد في موارد المتاحة للمؤسسة، وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة، للجدولة والجودة والتكلفة (موسي، 2010 ، صفحة 415)، ، وبما أن الكفاءة تشير الي نسبة المدخلات المستهلكة الي المخرجات المحصلة، فإن ه كلما كانت المخرجات أكثر من المدخلات فإن الكفاءة تكون أعلى (غربي، سلاطينية، و قيرة، 2007، صفحة 129).

ثانياً: الفعالية

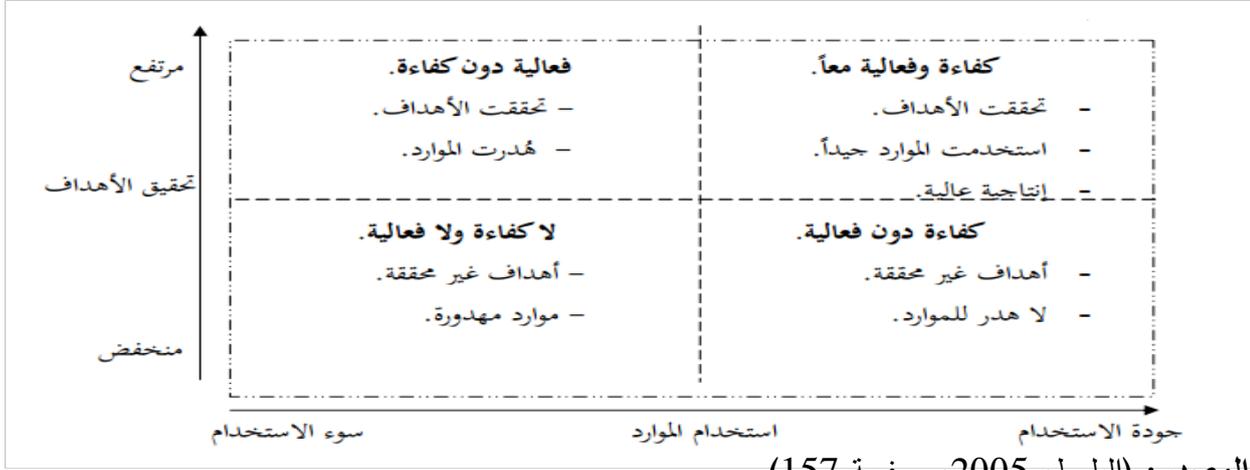
وتعبر عن الدرجة التي تستطيع بها المؤسسة تحقيق أهدافها، أي إذا فشلت المؤسسة في ذلك فإنها تتصف بعدم الفعالية وفقاً لهذا المفهوم ترتبط أساساً بقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بغض النظر عن الإمكانيات المستخدمة في ذلك، (بن حبيب، 2007، صفحة 127) ويمكن التعبير عنها بالمعادلة التالية:

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{المخرجات الفعلية}}{\text{المخرجات المتوقعة}}$$

من مؤشرات الفعالية التكيف مع متطلبات البيئة الخارجية وإنتاج السلع وتقديم الخدمات بجودة عالية، (درة و جودة، 2011، صفحة 23). بما يعني أن الفعالية ترتبط بمتطلبات التكيف مع البيئة والنمو والبقاء، فالمؤسسة تتعامل في إطار بلوغ أهدافها مع أوساط بيئية غير مستقرة، بما يعني أن الإمكانيات التي تتطلبها في الإستمرار والاستقرار تجعل التكيف البيئي وإيجاد التوازن المتحرك والديناميكي معه، من مستلزمات وجودها، كما يظهر هنا إعطاء مفهوم الفعالية بعداً أشمل وأكثر إتساعاً من معني تحقيق الأهداف، ويستمد هذا المنطق قبوله من خلال واقع المؤسسة، بإعتبارها نظاماً مفتوحاً يتعامل مع بيئة متغيرة تنضوي علي العديد من الجوانب غير المستقرة، لذلك لا بد أن تسعى المؤسسة بكل إمكانياتها لمعالجة مايقابلها من مشكلات وظواهر بيئية، تكون قادرة على إيجاد التكيف البيئي المستهدف، لكي تستطيع البقاء والاستمرار (الشماع و حمود، 2007، صفحة 327)

والشكل التالي العلاقة بين الكفاءة والفعالية كمؤشرين لمدى نجاح المؤسسة في نشاطها.

الشكل رقم(19.2) يوضح العلاقة بين الكفاءة والفعالية



المصدر: (البلوط، 2005، صفحة 157).

ويتضح من الشكل أن مفهوم الكفاءة والفعالية متلازمان لنجاح المؤسسة، حيث أن الكفاءة ترتبط بمدى الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، أما الفعالية فتتعلق بقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، وبذلك فالمؤسسة الناجحة هي التي تستطيع تحقيقها معاً، أي تحقيق الأهداف باستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

ثالثاً: الإنتاجية Productivity:

وتعبر عن نسبة المخرجات إلى المدخلات، وبذلك فهي تركز على علاقة المخرجات بالمدخلات، ويمكن أن تحسب للمنتج من المخرجات والمدخلات أو الفعلي منها للحصول على الإنتاجية المتوقعة، أو الإنتاجية الفعلية، كما يمكن تحسب لنوع واحد من المدخلات (الإنتاجية الجزئية) أو لعدد من المدخلات بصورة مشتركة (إنتاجية العوامل المتعددة)، (الطائي و قداة، 2008، صفحة 228).

ومن هذا التعريف يتبين أن هنالك فرق بين مفهوم الإنتاج ومفهوم الإنتاجية، فالإنتاج يمثل قيمة أو كمية المخرجات فقط بغض النظر عن المدخلات (جودة، 2006، صفحة 225) ، وبالعكس مفهوم الإنتاجية الذي يمكن التعبير عنه بالمعادلة التالية:

الإنتاجية = المخرجات / المدخلات

6.3.2 أبعاد الأداء المؤسسي:

1. الربحية:

تشكل الربحية مؤشراً مهماً على التنافسية الحالية للمؤسسة، فإذا كانت المؤسسة تعظم أرباحها السنوية معناه أنها لا تتنازل عن هامش الربح مقابل الرفع من حصتها السوقية ولكن يمكن أن تكون البيئة التنافسية في تغيير مستمر مع دخول منافسين جدد مما يزيد من حدة المنافسة، وبذلك فإن تنافسيتها الحالية المبنية على تحقيق الأرباح السنوية لن تكون ضامنة لتنافسية مستقبلية. ولذلك فلا بد من استمرار ربحية المؤسسة لفترة طويلة يضمن لها البقاء في السوق لأن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة ترتبط بالقيمة السوقية لها (عياش، 2011).

ذكر (صبري، 1955) هي عبارة عن العلاقة بين الأرباح التي تحققها المنشأة والإستثمارات التي ساهمت في تحقيق هذه الأرباح والربحية تعتبر هدفاً للمنشأة ومقياساً للحكم على كفاءتها على مستوى الوحدة الكلية أو الوحدات الجزئية. وتقاس الربحية إما من خلال العلاقة بين الأرباح والمبيعات أو من خلال العلاقة بين الأرباح والإستثمار الذي ساهم في تحقيقها، وعلماً أن المقصود بالإستثمارات هو قيمة الموجودات أو حقوق الملكية.

2. رضا العاملين:

يري (Whisenant & Smucker, 2009) أن رضا العاملين مجموعة من ردود الفعل العاطفية التي يبديها الفرد إتجاه وظيفة معينة يشغلها بالاستناد الي مكونات العمل نفسه وطبيعته، الأجر الذي يحصل عليه،مستوي الإشراف وفرص الترقية المتاحة بالمؤسسة ،بالإضافة الي زملاء العمل. يري (أبو خضير، 2017) رضا العاملين على أنه الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته أو مهنته،فيصبح فرداً مهتماً بوظيفته ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في التقدم والنمو

وتحقيق أهدافه فيه. (Dong liu et al., 2012) هو الحالة العاطفية الإيجابية والسارة الناتجة عن تجارب العمل وطبيعته (markus، 2011) هو "عبارة عن شعور الأفراد وإحساسهم إتجاه وظائفهم ومختلف الجوانب المتعلقة بها فإحساس الفرد بان عمله يوفر له ما يريده ينشئ له حالة الرضا أو عدم تحقيق ذلك فيسبب له حالة عدم الرضا ويرى (Akanni, 2014) أنه عبارة عن نتيجة تقييم الفرد لذاته بالنظر الي وضعيته الوظيفية ومناخ العمل الذي ينشط به، بالإضافة الي دوره في الهيكل الوظيفي. ويشير (Richard , 2003) بأنه الحالة النفسية الناتجة عن عمليات تقييم مختلفة. ويرى (Daniel , 2001) هو عبارة عن الانطباع بالمكافأة أو عدم المكافأة لقاء التضحيات التي يتحملها الزبون عند الشراء. ويعرف (Mohamed, 2007) رضا الزبون هو الدرجة التي في حدودها، توقعات الزبون لإعادة شراء منتج أو خدمة ما، تكون مستجابة (محققة، منجزة) أو تفوق تلك التوقعات ويرى (Mohammad, 2011) رضا الزبون هو إحساس الزبون بالمتعة أو خيبة الأمل الناتجة عن مقارنته لأداء المنتج المقدم له (المدرك) بتوقعاته السابقة عن هذا المنتج.

ويرى (Vanniarajan & Anbazhagan, 2007) أن رضا الزبون يمكن أن يكون له ارتباط مع مشاعر القبول، (ويرى الارتياح والسعادة، والفرح والإثارة. كما أن هناك العديد من العوامل التي تؤثر على رضا الزبون منها: ودية الموظفين، اللباقة، المساعدة، دقة الفواتير، الأسعار التنافسية، جودة الخدمة، قيمة الجديدة للمنتجات.

3. رضا الزبائن:

وذكر (Zollinger & et Eric, Lamarque, 1999) على أن الرضا هو الحكم على جودة المنتج الناتج عن مقارنة بين توقعات العميل للخدمة والأداء الفعلي. في حين يرى (Derbaix & brée, 2000) على أن رضا الزبائن تقييم يثبت بأن التجربة كانت على المدرك الأقل مثلما كان من المفترض أن تكون وأكد كل من (C & B, 2004) على أن الرضا ليس متصلا في المنتج أو

الخدمة نفسها. بل أن الرضا هو في المقام الأول تصورات العميل لخصائص المنتج أو الخدمة مم حيث صلتها بهذا الفرد. و بالتالي فإن الزبائن يختلفون في مستوى رضاهم لنفس التجربة أو لقاء الخدمة.

حيث يري (مدروس، 2020) أن رضا الزبائن شعور شخصي بالبهجة أو بخيبة الأمل ناتج عن مقارنة أداء المنتج مع توقعات الزبون، فإذا اتفق الأداء مع التوقعات يكون الزبون راضياً بينما إذا زاد الأداء من التوقعات يزداد رضا الزبون.

علاقة إدارة المعرفة بالأداء المؤسسي:

إضافة إلى تأثير إدارة المعرفة علي المورد البشري والمنتجات والعمليات فإدارة المعرفة تؤثر علي الأداء الكلي للمؤسسة حيث من الممكن تحسين إدارة المعرفة من الأرباح البعيدة المدى بدلاً من إضافة قيمة فقط للشركة في الوقت الحالي حيث إدارة المعرفة تؤثر على أداء المؤسسة بطريقة مباشرة أو بطريقة غير مباشرة كما سيتم مناقشته حالياً.

1. التأثير المباشر علي أداء المؤسسة.

التأثير المباشر لإدارة المعرفة على أداء المؤسسة يحدث عندما يتم استخدام المعرفة في إنتاج منتجات جديدة تزيد من الأرباح والعائدات المالية للمنظمة أو عندما يتم ضبط إستراتيجية إدارة المعرفة مع إستراتيجية العمل التجاري مثل هذا التأثير المباشر والذي يتعلق بالعائدات المالية أو التكاليف والذي يمكن ربطه بشكل واضح بإستراتيجية ورؤية المؤسسة ويمكن قياس التأثير المباشر بملاحظة العائدات المالية من إستثمار المؤسسة في المشاريع.

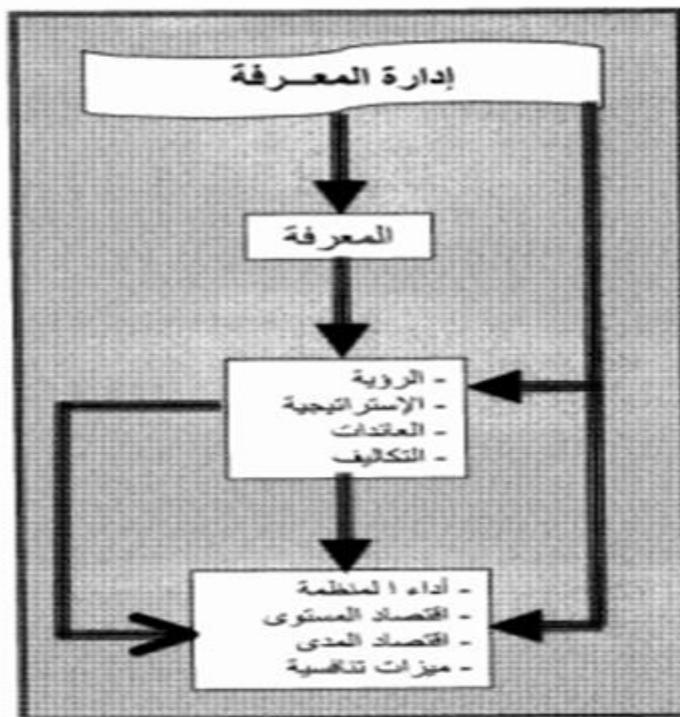
2. التأثير غير مباشر علي أداء المؤسسة.

ينتج التأثير الغير مباشر لإدارة المعرفة على أداء المؤسسة من مجموعة النشاطات والتي تكون غير مرتبطة بشكل مباشر لرؤية وإستراتيجية وعائدات وتكاليف المؤسسة ويحصل هذا التأثير علي سبيل

المثال من خلال استخدام إدارة المعرفة لغرض القيادة و الإدارة الفكرية في مجال العمل والتي بدورها من الممكن أن تعمل على تحسين ولاء الزبون ويمكن أن يحصل هذا التأثير غير المباشر على أداء المؤسسة من خلال استخدام المعرفة للحصول على فوائد تنافسية نسبة إلى المنافسين وشركاء العمل وعلى عكس المباشر فإن التأثير غير المباشر لا يمكن أن يكون متعلقاً بالمعاملات لذا فلا يمكن قياسه بسهولة.

لذا أن الحصول على تنافسية مستمرة يمكن أن يكون من خلال تبني إدارة المعرفة وذلك بالسماح للمؤسسة بأن تُعرف المزيد عن أشياء معينة أكثر من المنافسين حيث أن المنافسين من جهة أخرى سوف يحتاجون لوقت كبير ليحصلوا على نفس المعرفة والشكل التالي يلخص التأثيرات المباشرة وغير المباشرة علي أداء المؤسسة. (طيبي، 2010، صفحة 124).

والشكل رقم (20.2) التأثيرات المباشرة وغير مباشرة علي أداء المؤسسة



المصدر: (طيبي، 2010، صفحة 124).

الفصل الثالث

المبحث الأول: نظرية ونموذج الدراسة وتطوير الفرضيات

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

المبحث الأول: نظرية ونموذج الدراسة وتطوير الفرضيات

1.1.3 المقدمة:

بعد تحديد المتغيرات الخاصة بمشكلة الدراسة وتنمية الإطار النظري تأتي الخطوة التالية وهي تحديد نظريات الدراسة ونموذج الدراسة المقترح، كذلك فرضيات الدراسة وتطويرها، حيث يحتوى هذا الفصل على النظريات التي استندت عليها الدراسة لتفسير العلاقة بين المتغيرات ونموذج الدراسة وفرضيات الدراسة وتطويرها.

2.1.3 نظرية الدراسة:

نظرية الموارد:

نظرية الموارد والتي تعتبر من النظريات الرائدة فى المجال الإستراتيجى مكملة لمفاهيم إستراتيجية سابقة، ظهرت نتيجة للتطورات والتحديات الاقتصادية المهمة التي مر بها العالم، حيث وجدت المؤسسات نفسها أمام منافسة عالمية شديدة، فحاولت نظرية الموارد فى غضون ذلك تفسير مصادر اكتساب تلك المؤسسات للميزة التنافسية والأداء العالى والمستدام من خلال مواردها الداخلية بدلا من حصر الاهتمام على هيكلها الصناعى ووضعيتها التنافسية إتجاه منافسيها، ومع تطور نظرية الموارد ركز روادها على الموارد غير الملموسة نظرا لقدرتها على إكساب المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة وذلك لأن جميع المؤسسات تمتلك موارد ملموسة بالإضافة إلى سهولة الحصول عليها أو تقليدها من قبل المنافسين، وبالتالي الاختلاف يكمن فى مواردها غير ملموسة وخاصة الكفاءات التنظيمية نظرا لقدرتها على مزج الموارد والاستجابة للتغيرات التي قد تحدث فى محيط المؤسسة بالإضافة إلى صعوبة تقليدها ومنه تعتبر هى المصدر الاساسى للميزة التنافسية والأداء العالى (Morgan , 199 Hunt).

ويري كل من Hamel&Prahalad بأنه في المدى الطويل تنشأ تنافسية لها قدرة فائقة على بناء وتكوين المهارات الإستراتيجية بتكلفة أقل وبسرعة أكبر من المنافسين التي ينتج عنها منتجات الغد أي أن الفكرة الأساسية لهذه المقاربة تكمن في إمتلاك المؤسسة لموارد ومهارات متميزة تكون بمثابة عوائق أمام المنافسين حيث لايمكنهم تقليدها أو مواجهتها ومن ثم يمكن إستمرار الميزة التنافسية. وتتمثل في المبادئ الأساسية: لهذه المقاربة حسب (Hamel&Prahalad).

1. قلة الموارد في المؤسسة ليس مانعا بالضرورة أن تتفرد في السوق كما أن وفرة الموارد لايعضن لها النجاح الأكيد.

2. يمكن اعتبار المؤسسة كحافظ موارد (تقنية، مادية، بشرية) وفي نفس الوقت كحافظ منتجات أو اجزاء إستراتيجية مركزة على سوق معينة.

3. اختلاف وتباين المؤسسات فيما بينها لايتعلق فقط بدرجة اختراق الأسواق ولكن فقط بكيفية مزج الكميات والنوعيات من الموارد المتاحة.

4. الاستغلال الأمثل للموارد (الاستغلال الذكي) يؤدي إلى ريادة الحصص المنتجة.

أن مدخل الموارد لايهتم بتنمية الموارد الحالية فقط بل ايضا يهتم بتنمية موارد المؤسسة مستقبلا، ويتم ذلك من خلال إحلال وتجديد الإستثمارات للمحافظة على الموارد، ويهدف إستمرار الميزة التنافسية المرتكزة على هذه الموارد.

فالمؤسس يرى أن موارد المؤسسة في لحظة معينة هي مجموع الاصول المادية وغير المادية(Larches. H., et Niche 1998). المرتبطة بأنشطتها خلال فترة طويلة نسبيا ويشير كويلين (2000) إلى أن الموارد غير المادية تلعب تؤدي أساسيا في تنافسية المؤسسات وتحقيق التميز في الأداء، فهذه الموارد لايمكن نسخها أو تقليدها، وهي نتاج سنوات من الخبرة وتعلم المؤسسة، ولكي تعمل

تلك الموارد على تحقيق مستوى افضل للأداء يجب أن تتميز بمجموعة من الخصائص والتي يمكن إيجازها فى النقاط التالية:

القيمة: المورد بإمكانه أن يزيد من قيمة المنتج فى نظر الزبون حيث يسمح إستغلال الفرص وتخليص نتيجة مرونته ، حيث أن القيمة تكمن فى مرونة المنتج وقدرته على تطوير أنواع مختلفة من المنتجات.

الندرة: المورد يجب أن يكون نادرا ويصعب على المنافسين الحصول عليه (مثل شهرة العلامة) مما يجعل هذه الاخير محتكرا من طرف مؤسسة واحدة أو عدد من المؤسسات.

عدم قابلية التقليد: يصعب على المؤسسات المنافسة تقليد هذه الموارد نظرا لدقة ميزاته مثل (ثقافة المؤسسة ، شهرة العلامة التجارية ، الخاصية الضمنية لها مثل مهارات الافراد بحيث لا يمكن تقليد ممارسات الافراد فى العمليات الإنتاجية).

عدم قابلية الاحلال: المورد لا يمكن تعويضه بأخر حيث لكل مورد قيمته وخصائصه اضافة إلى هذه الميزات نجد أن الموارد التي تقوم على هذه المقاربة يجب أن تتميز أيضاً.

عدم قابلية الحركة: ترتبط هذه الخاصية بأخرى سابقة وهى الندرة ، اذ أن ندرة الموارد وعدم توافرها فى متناول المنافسين يصعب الحصول عليها أو حركتها وقد يكون أيضاً بسبب ارتفاع اسعار الحصول عليها.

قابلية الدوام: يعتمد استمرار الميزة التنافسية لمدة اطول على معدل استنفاد الموارد أو تقام بعضها بما فى ذلك المهارات بسبب تزايد معدلات التغير التكنولوجى مثلاً ، مما يؤدى إلى قصر المدى الزمنى للانتفاع بمعظم هذه الموارد التي تبني على اساسها الميزة التنافسية يجب أن تكون نسبياً مستمرة

(صابون 2017)

3.1.3 نموذج الدراسة:

اعتماداً على الدراسات السابقة ونظريات الدراسة وإنسجاماً مع أهداف الدراسة وتساؤلاتها ومجتمع الدراسة تمت صياغة النموذج حيث الشكل أدناه يوضح نموذج الدراسة وفيه أبرزت مجموعة من المتغيرات المكونة للدراسة الحالية، بحيث يعطي تصوراً أولاً عن مجموعة من علاقات الارتباط، والتأثير بين متغيرات الدراسة.

الشكل رقم (1.3) يوضح نموذج الدراسة



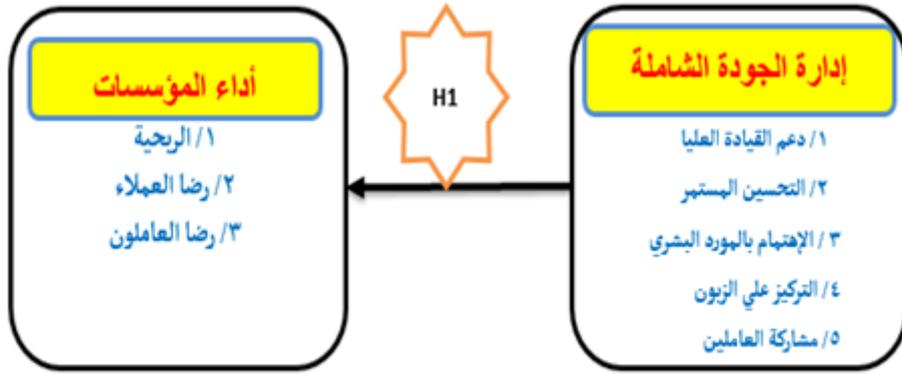
المصدر: إعداد من بيانات الدراسة الميدانية 2020م.

4.1.3 تطوير فرضيات الدراسة:

إعتماداً على متغيرات الدراسة والأبعاد الواردة في نموذج الدراسة، وإنطلاقاً من مشكلة الدراسة وأدبيات الدراسات السابقة تم تطوير وصياغة عدد من الفرضيات لغرض قياس العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة وأثر المتغيرات الوسيطة في العلاقة بينهما، وفيما يلي هذه الفرضيات.

أولاً: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسات:

الشكل رقم (2.3) العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسات



الجدول رقم (1.3) العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسات.

#	عنوان الدراسة	المصدر/ السنة	توصيف العلاقة
.1	The mediation effect TQM Practices on the relationship between entrepreneurial relationship and organizational performance	(saweaen & ali, 2020)	توجد علاقة قوية وإيجابية بين المتغيرات
.2	The effect of TQM on organizational performance	(Shafiq, Lasrado, & Hafeez, 2019)	هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة
.3	أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المشاريع	(الزعبي و الجعبير ، 2019)	توجد علاقة إيجابية بين متغيرات الدراسة

وجود تكامل وعلاقة قوية بين متغيرات الدراسة	(عماد، 2019)	أثر تكامل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة على تطوير الأداء المستدام	.4
هنالك علاقة ذات تأثير إيجابية بين المتغيرات	(Rawashdeh, 2019)	The Effect of TQM on firm Performance: Empirical Study in Jordanian Private Airlines	.5
هنالك علاقة ذات تأثيرين المتغيرات	(سلطان، 2018)	دور تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة	.6
هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع متغيرات الدراسة.	(بدر و المدهون، 2017)	أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة	.7
هنالك علاقة إيجابية بين المتغيرات	(Al-Damen, 2017)	The impact of Total Quality Management on organizational performance Case of Jordan Oil Petroleum Company	.8
وجود علاقة إيجابية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وكفاءة الأداء المؤسسي،	(عبد الرحمن و الحاكم، 2018)	أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء المؤسسي والثقافة التنظيمية كمتغير وسيط	.9
هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات	(Chepkech, 2017)	effect of total quality management practices on organizational performance	.10

بالرجوع الي الدراسات السابقة التي درست العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسات حسب

الجدول التالي، نجد أن الدراسات أظهرت أن هنالك علاقة موجبة بين

إدارة الجودة الشاملة و أداء المؤسسات.

ومن خلال العلاقات التي توصلت إليها الدراسات السابقة يمكن إستنتاج الفرضية الأولى:

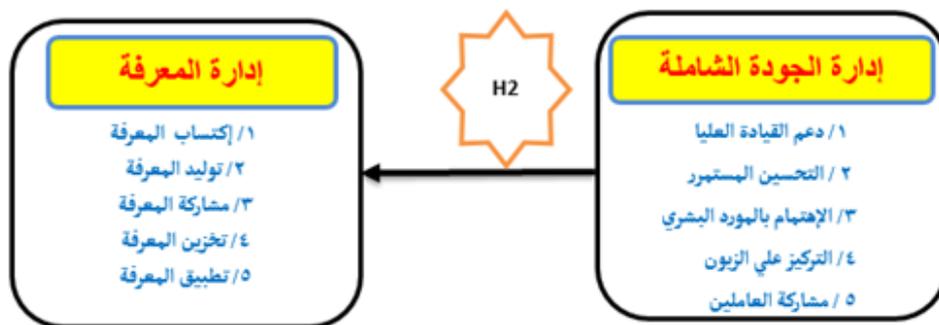
1. هنالك تأثير من إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات ومن هذه الفرضية تشتق الفرضيات

الفرعية التالية موضحة في الجدول أدناه:

#	الفرضية الفرعية
1.	توجد علاقة بين دعم القيادة العليا والربحية. توجد علاقة بين دعم القيادة العليا ورضا الزبائن. توجد علاقة بين دعم القيادة العليا ورضا العاملين.
2.	توجد علاقة بين التحسين المستمر والربحية. توجد علاقة بين التحسين المستمر ورضا الزبائن. توجد علاقة بين التحسين المستمر ورضا العاملين.
3.	توجد علاقة بين الاهتمام بالموارد البشري والربحية. توجد علاقة بين الاهتمام بالموارد البشري ورضا الزبائن. توجد علاقة بين الاهتمام بالموارد البشري ورضا العاملين.
4.	توجد علاقة بين التركيز علي الزبون والربحية. توجد علاقة بين التركيز علي الزبون ورضا الزبائن. توجد علاقة بين التركيز علي الزبون ورضا العاملين.
5.	توجد علاقة مشاركة العاملين والربحية. توجد علاقة بين مشاركة العاملين ورضا الزبائن. توجد علاقة بين مشاركة العاملين ورضا العاملين.

ثانياً: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة

الشكل رقم (3.3) العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة



بالرجوع الي الدراسات السابقة التي درست العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة إدارة المعرفة حسب الجدول التالي، نجد أن الدراسات أظهرت أن هنالك علاقة وموجبة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة.

الجدول رقم (2.3) العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة

#	دراسة	المصدر / السنة	العلاقة
.1	Impact of total quality management on corporate sustainability through the mediating effect of knowledge management	(Abbas, 2020)	توجد علاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة
.2	أثر تكامل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة على تطوير الأداء المستدام	(عماد، 2019)	وجود تكامل وعلاقة قوية بين متغيرات الدراسة
.3	Analysis The Effect of Total Quality Management, Technology, and Knowledge Management	(Latans, Adi, & Rohman ² , 2019)	توجد علاقة قوية بين متغيرات الدراسة.
.4	الدور الوسيط لمجالات التغيير الإستراتيجي فى العلاقة بين إدارة المعرفة ومؤشرات إدارة الجودة الشاملة	(يونس، 2017)	علاقة ارتباط وتأثير معنوية وموجبة بين عمليات ادارة المعرفة وبين مؤشرات ادارة الجودة الشاملة
.5	التفاعل بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة وأثرها في الجودة الشاملة	(لصور، 2017)	وجود علاقة تأثير بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة
.6	تأثير إدارة المواهب علي إدارة المعرفة بهدف تحسين الأداء بالمنظمات	(مناع، 2016)	وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة كمتغير وسيط بين إدارة المواهب كمتغير مستقل وبين أداء المنظمات
.7	Amir Honarpour and Ahmad Josh	(Jusoh, 2016)	وجود علاقة تأثير بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة

من خلال العلاقات التي توصلت إليها الدراسات السابقة يمكن إستنتاج الفرضية الثانية:

2. هناك تأثير من إدارة الجودة الشاملة على إدارة المعرفة ومن هذه الفرضية تشتق الفرضيات

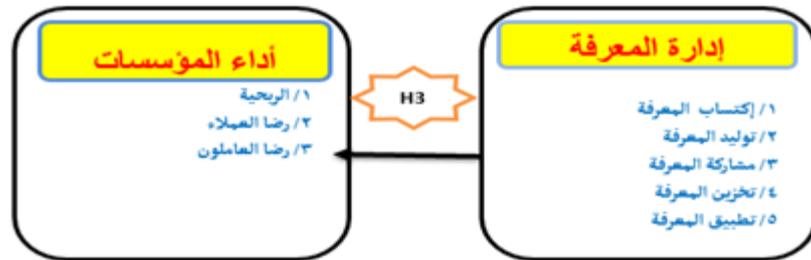
الفرعية التالية موضحة حسب الجدول أدناه:

#	الفرضية الفرعية
1.	توجد علاقة بين دعم القيادة العليا واكتساب المعرفة. توجد علاقة بين دعم القيادة العليا وتوليد المعرفة. توجد علاقة بين دعم القيادة العليا ومشاركة المعرفة. توجد علاقة بين دعم القيادة العليا وتخزين المعرفة. توجد علاقة بين دعم القيادة العليا وتطبيق المعرفة.
2.	توجد علاقة بين التحسين المستمر واكتساب المعرفة. توجد علاقة بين التحسين المستمر وتوليد المعرفة. توجد علاقة بين التحسين المستمر مشاركة المعرفة. توجد علاقة بين التحسين المستمر وتخزين المعرفة. توجد علاقة بين التحسين المستمر وتطبيق المعرفة.
3.	توجد علاقة بين الاهتمام بالموارد البشري واكتساب المعرفة. توجد علاقة بين الاهتمام بالموارد البشري وتوليد المعرفة. توجد علاقة بين الاهتمام بالموارد البشري ومشاركة المعرفة. توجد علاقة بين الاهتمام بالموارد البشري وتخزين المعرفة. توجد علاقة بين الاهتمام بالموارد البشري وتطبيق المعرفة.

4.	<p>توجد علاقة بين التركيز علي الزبون واكتساب المعرفة.</p> <p>توجد علاقة بين التركيز علي الزبون وتوليد المعرفة.</p> <p>توجد علاقة بين التركيز علي الزبون مشاركة المعرفة.</p> <p>توجد علاقة بين التركيز علي الزبون وتخزين المعرفة.</p> <p>توجد علاقة بين التركيز علي الزبون وتطبيق المعرفة.</p>
5.	<p>توجد علاقة بين مشاركة العاملين واكتساب المعرفة.</p> <p>توجد علاقة بين مشاركة العاملين وتوليد المعرفة.</p> <p>توجد علاقة بين مشاركة العاملين مشاركة المعرفة.</p> <p>توجد مشاركة العاملين وتخزين المعرفة.</p> <p>توجد علاقة مشاركة العاملين وتطبيق المعرفة.</p>

ثالثاً: العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء المؤسسات

الشكل رقم (4.3) العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء المؤسسات



بالرجوع الي الدراسات السابقة التي درست العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء المؤسسات حسب الجدول

التالي، نجد أن الدراسات أظهرت أن هنالك علاقة موجبة بين إدارة المعرفة وأداء المؤسسات.

الجدول رقم (3-3) يوضح العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء المؤسسات

#	دراسة	المصدر/ السنة	توصيف العلاقة
1.	مخالفي صبرينة	(صبرينة، 2020)	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والأداء
2.	دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المنشآت	(قرقاوي، عبد اللوح، و الحيلة، 2019)	يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والأداء
3.	أثر تكامل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة على تطوير الأداء المستدام	(عماد، 2019)	وجود تكامل وعلاقة قوية بين متغيرات الدراسة
4.	واقع إدارة المعرفة وأثرها على الأداء المؤسسي	(سمحان، 2018)	يوجد علاقة قوية و ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والأداء المؤسسي
5.	أثر تكامل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية	(منيرة، 2018)	هنالك تأثير إيجابي بين متغيرات الدراسة
6.	واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المدارس الثانوية وعلاقتها بالأداء	(أحمد، علي، و مغرقونة، 2017)	وجود علاقة ارتباطية بين تطبيق عمليات إدارة المعرفة والأداء
7.	تأثير إدارة المواهب علي إدارة المعرفة بهدف تحسين الأداء بالمنظمات	(مناع، 2016)	وجود علاقة ارتباطية بين إدارة المعرفة والأداء المنظمات

من خلال العلاقات التي توصلت إليها الدراسات السابقة يمكن إستنتاج الفرضية الثانية:

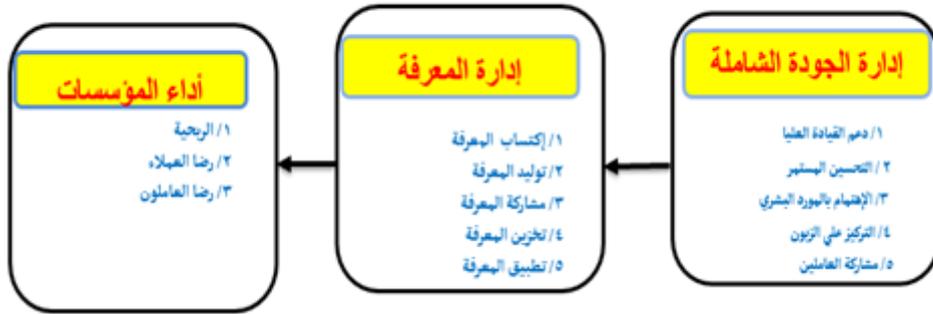
3. هنالك تأثير من إدارة المعرفة علي أداء المؤسسات ومن هذه الفرضية تشتق الفرضيات الفرعية

التالية موضحة حسب الجدول أدناه:

#	الفرضية الفرعية
1.	توجد علاقة بين اكتساب المعرفة والربحية. توجد علاقة بين اكتساب المعرفة ورضا الزبائن. توجد علاقة بين اكتساب المعرفة ورضا المتعاملين.
2.	توجد علاقة بين توليد المعرفة والربحية.

توجد علاقة بين توليد المعرفة ورضا الزبائن. توجد علاقة بين توليد المعرفة ورضا المتعاملين.	
توجد علاقة بين مشاركة المعرفة والربحية. توجد علاقة بين مشاركة المعرفة ورضا الزبائن. توجد علاقة بين مشاركة المعرفة ورضا المتعاملين.	3.
توجد علاقة بين تخزين المعرفة والربحية. توجد علاقة بين تخزين المعرفة ورضا الزبائن. توجد علاقة بين تخزين المعرفة ورضا المتعاملين.	4.
توجد علاقة بين تطبيق المعرفة والربحية. توجد علاقة بين تطبيق المعرفة ورضا الزبائن. توجد علاقة بين تطبيق المعرفة ورضا المتعاملين.	5.

الشكل رقم (3-5) يوضح الدور دور الوسيط الإدارة المعرفة في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسات



بالرجوع الي الدراسات السابقة التي درست الدور الوسيط إدارة المعرفة في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسات حسب الجدول التالي، نجد أن الدراسات أظهرت أن هنالك علاقة وموجبة بين إدارة المعرفة وأداء المؤسسات

الجدول رقم (3-4) يوضح الدور دور الوسيط الإدارة المعرفة في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة

وأداء المؤسسات

#	عنوان الدراسة	المصدر	توصيف العلاقة
.1	The mediation effect TQM Practices on the relationship between entrepreneurial relationship and organizational performance	(saweaen & ali, 2020)	توجد علاقة قوية وإيجابية بين المتغيرات
.2	أثر تكامل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة على تطوير الأداء المستدام	(عماد، 2019)	وجود تكامل وعلاقة قوية بين برنامج إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة، وتأثير كبير لهذا التكامل على الأداء
.3	Mediating Effect of on Relationship between Quality Management Practices and Organizational	(Ahmad, Asaad, Saad, Iteng, & Abdul Rahim , 2016)	هناك علاقة إيجابية قوية بين المتغيرات المستقلة والتابعة
.4	Impact of total quality management on corporate sustainability through the mediating effect of knowledge management	(Abbas, 2020)	توجد علاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة
.5	تأثير إدارة المواهب علي إدارة المعرفة بهدف تحسين الأداء بالمنظمات	(مناع، 2016)	وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة كمتغير وسيط بين إدارة المواهب كمتغير مستقل وبين أداء المنظمات
.6	التفاعل بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة وأثرها في الجودة الشاملة	(لصور، 2017)	وجود علاقة تأثير بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة
.7	أثر تكامل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية	(منيورة، 2018)	هنالك تأثير إيجابي بين متغيرات الدراسة

من خلال العلاقات التي توصلت إليها الدراسات السابقة يمكن إستنتاج الفرضية الثانية:

4. هنالك دور وسيط لإدارة المعرفة في العلاقة إدارة الجودة الشاملة أداء المؤسسات ومن هذه

الفرضية تشتق الفرضيات الفرعية التالية الموضحة حسب الجدول أدناه:

#	الفرضية الفرعية
1.	اكتساب المعرفة يتوسط العلاقة بين دعم القيادة العليا والربحية. اكتساب المعرفة يتوسط العلاقة بين التحسين المستمر ورضا الزبائن. اكتساب المعرفة يتوسط العلاقة بين الاهتمام بالموارد البشري ورضا العاملين. اكتساب المعرفة يتوسط العلاقة بين التركيز علي الزبون والربحية. اكتساب المعرفة يتوسط العلاقة بين مشاركة العاملين ورضا الزبائن.
2.	توليد المعرفة يتوسط العلاقة بين دعم القيادة العليا والربحية. توليد المعرفة يتوسط العلاقة بين التحسين المستمر ورضا الزبائن. توليد المعرفة يتوسط العلاقة بين الاهتمام بالموارد البشري ورضا العاملين. توليد المعرفة يتوسط العلاقة بين التركيز علي الزبون والربحية. توليد المعرفة يتوسط العلاقة بين مشاركة العاملين ورضا الزبائن.
3.	مشاركة المعرفة يتوسط العلاقة بين دعم القيادة العليا والربحية. مشاركة المعرفة يتوسط العلاقة بين التحسين المستمر ورضا الزبائن. مشاركة المعرفة يتوسط العلاقة بين الاهتمام بالموارد البشري ورضا العاملين. مشاركة المعرفة يتوسط العلاقة بين التركيز علي الزبون والربحية. مشاركة المعرفة يتوسط العلاقة بين مشاركة العاملين ورضا الزبائن.
4.	تخزين المعرفة يتوسط العلاقة بين دعم القيادة العليا والربحية. تخزين المعرفة يتوسط العلاقة بين التحسين المستمر ورضا الزبائن. تخزين المعرفة يتوسط العلاقة بين الاهتمام بالموارد البشري ورضا العاملين. تخزين المعرفة يتوسط العلاقة بين التركيز علي الزبون والربحية. تخزين المعرفة يتوسط العلاقة بين مشاركة العاملين ورضا الزبائن.
5.	تطبيق المعرفة يتوسط العلاقة بين دعم القيادة العليا والربحية. تطبيق المعرفة يتوسط العلاقة بين التحسين المستمر ورضا الزبائن. تطبيق المعرفة يتوسط العلاقة بين الاهتمام بالموارد البشري ورضا العاملين. تطبيق المعرفة يتوسط العلاقة بين التركيز علي الزبون والربحية. تطبيق المعرفة يتوسط العلاقة بين مشاركة العاملين ورضا الزبائن.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

1.2.3 المقدمة

يركز هذا الفصل على الطريقة التي استخدمها الدارس لجمع البيانات وتحليلها، ويتعلق بشكل كبير بتصميم البحث وفلسفة ونوع ومدخل البحث، وكذلك منهجية الدراسة والمجتمع المستهدف في الدراسة ووصف حجم العينة و إجراءات أخذ العينات، أداة الدراسة وصلاحيتها وموثوقيتها، إجراءات جمع البيانات وصف تحليل البيانات.

2.1.3 تصميم الدراسة:

هو اطار أو خطة تستخدم لجمع وتحليل البيانات، ويقصد به النظرية والمنهج الذي سيتم بموجبه إجراء البحث العلمي لاختيار الاختيار المناسب من أجل اكتشاف وإزالة أو تقليل أهمية المشكلة العملية والتقنية لمنطقة الدراسة وإقامة بالشرح النظري وتناقش هنا أيضاً أنشطة التصميم التي وصفت بأنها تقديم الحل المفاهيمي الذي يتفاعل بطريقة مناسبة مع البيئة (Saunders et al., 2009).

3.1.3 مدخل ونوع الدراسة:

هناك العديد من الطرق لتصنيف الدراسة ولكن الطريقة الأكثر شيوعاً لتصنيف الدراسة إلي بحث كمي ونوعي حسب ما إذا كان المدخل إستقارياً أو إستنتاجياً. المدخل الإستقارئي هو أن يقوم الدارس بعمل ملاحظات ومحاولات للعثور على أنماط من هذه الملاحظات. ثم يتم صياغة المقترحات والفرضيات التي تساعد على شرح الملاحظات. ثم يتم عمل الإستنتاجات والإطار النظري. وبما أن النهج الإستقارئي يسعى إلى التوصل إلى إستنتاج أوسع يستند إلى جزء من المباني فقط، فإن قوة التعميم من الإستدلال الإرشادي ستعتمد على مدى تغطية الملاحظات وعدد الملاحظات. تزداد قوة

المنطق الإستقرائي مع زيادة عدد المشاهدات ونطاقها وتنوعها عكس النهج الإستقرائي هو النهج الإستنتاجي. النهج الإستنتاجي مدفوع نظرياً. وهذا يعني أن الدارس:

يضع بعض العلاقات بين المفاهيم بمساعدة النظريات. ثم يتم تطبيق هذا الأمر إلى فرضيات أكثر تحديد ثم يتم اختبارها باستخدام البيانات. سيحدد الاختيار ما إذا كانت الفرضيات مدعومة أم لا. ثم يتم استنتاج الاستنتاجات والآثار من هذه النتائج.

عليه فإن الدراسة تقوم علي البحث الكمي والمدخل الاستنباطي هو منهج لاختيار أو تطوير نظرية لاستنباط العلاقة بين المتغيرات من واقع بيانات تجمع من دراسات سابقة (Saunders et al., 2009)

4.1.3 منهجية الدراسة:

أن منهجية الدراسة تعنى مجموعة من القواعد العامة التي تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته من أجل الوصول إلى نتيجة معلومة (صابر وخفاجة، 2002) إتبع الدارس المنهج الوصفي لانجاز هذه الدراسة حيث يتم الرجوع إلى الكتب والأبحاث والدارسات والأدبيات المتخصصة في هذا المجال التي ستثري الدراسة في جانبها النظري والتطبيقي. هذا المنهج لا يقف عند حد وصف الظاهرة فحسب بل يحلل واقعها، ويفسر نتائجها من خلال معالجة بيانات الدراسة، أما الوصول إلي تفسيرات يمكن تعميمها لزيادة رصيد المعرفة عن تلك الظاهرة قيد الدراسة، فالمنهج الوصفي يعتمد على تجميع الحقائق والمعلومات ومقارنتها وتحليلها وتفسيرها وصولاً الي تعميمات مقبولة، ولا تقتصر الدراسة الوصفية على جمع البيانات والحقائق وتصنيفها وتبويبها، بالإضافة الي تحليلها التحليل المعمق بل يتضمن أيضاً قدراً من التفسير لهذه النتائج، لذلك كثير ما يقترن الوصف بالمقارنة، بالإضافة إلى استخدام أساليب القياس والتصنيف والتفسير بهدف استخراج، الإستنتاجات ذات الدلالة، ثم الوصول لتعميمات بشأن الظاهرة موضوع الدراسة.

5.1.3 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من عدد من الموظفين والممارسين لمناهج وبرامج الجودة الشاملة في عدد من مؤسسات مجموعة جيااد الصناعية والمجموعة تتكون من عدد حوالي (30) قطاع تم لقد اختيرت المؤسسات الصناعية داخل مجموعة جيااد الصناعية كعينة ممثلة لمجتمع الدراسة (صناعة:السيارات - الجرارات - الكوابل - الأثاثات- الحديد- المواسير- الكوابل - المكابس - التكاتك والركشات- الألمنيوم - النحاس) علماً بان المتوسط العام 500 لكل قطاع.

6.1.3 عينة الدراسة:

وقد تم الاعتماد على أسلوب العينة لأنه من غير العملي إستقصاء كل عنصر من عناصر هذا المجتمع وحتى لو كان ممكناً فإن عناصر الوقت والتكلفة وغيرها من الموارد البشرية الأخرى ستحول بين الباحث والقيام بذلك (سيكاران ، 2006)، عينة الدراسة تتمثل في جزء أو مجموعة فرعية من مجتمع الدراسة تم الاعتماد على العينة الميسرة (غير الاحتمالية) الحصص، (Sampling Quota) والتي تستخدم خلال المراحل الاستكشافية لمشروعات البحوث، لأنها تتيح للباحث جمع البيانات من أعضاء المجتمع الموجودين في ظروف مريحة للباحث لجمع البيانات (Saunders et al., 2009) وتعتمد على خبرة الباحث ومعرفته بأن هذه المفردة أو تلك تمثل المجتمع، (ووفقاً ل(أوما سيكارن، 2006) فإن ه كلما ازد مجتمع البحث كلما ازدت العينة و بالتالي فإن أقصى حد لحجم العينة هو 350 مفردة من المجتمع المختار، وأيضاً بسبب عدم وجود إحصائية دقيقة لمجتمع الدراسة تكونت عينة الدراسة من (384) فرد من الموظفين العاملين بمجموعة جيااد الصناعية بولايتي الخرطوم- الجزيرة والذين يعملون في قطاعات مختلفة عن طريق الحصر الشامل من أجل زيادة التأكد من أن العينة تمثل مجتمع الدراسة (Saunders et al., 2009).

7.1.3 مصادر وطرق جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة على مصدرين أساسيين للحصول على البيانات والمعلومات التي تتعلق

بتحقيق أهداف الدراسة هما:

أولاً: المصادر الثانوية:

إعتمد الدارس في هذا الدراسة على الكتب والمراجع المتخصصة، والنشرات والدوريات، ومجلات الأبحاث العربية والأجنبية وغيرها، ومواقع الأنترنت والرسائل والأطروحات والأبحاث المنشورة وغير المنشورة.

ثانياً: المصادر الأولية:

تم الإعتماد على المصادر الأولية للحصول على البيانات التي ستجمع لأول مرة عن المتغيرات المراد دراستها وتتمثل تلك المصادر في الإستبيان الذي تم الإعتماد عليه للحصول على البيانات الأولية، حيث أحتوى القسم الأول من الاستبيانة على البيانات الأساسية، بينما أعتمد الدارس على مقياس "ليكرت" الخماسي في القسم الثاني والثالث والرابع لكل فقرة من فقرات الاستبيانة حيث أن هذا المقياس صمم للتعرف على قوة موافقة أو عدم موافقة المستقصى منه على جمل معينة، وذلك باستخدام مقياس مكون من خمس فئات (درجات) بحيث تعطى إجابة "أوافق بشدة خمسة درجات وأوافق أربعة درجات و"محايد" ثلاث درجات و"غير موافق" درجتين وغير موافق بشدة درجة واحدة.

8.1.3 مقياس الدراسة:

كما تم قياس درجة الاستجابات المحتملة على الفقرات إلى تدرج خماسي حساب مقياس ليكرت الخماسي (likart scale) في توزيع أوزان اجابات أفراد العينة والذي يتوزع من اعلى وزن له والذي اعطيت له (5) درجات والذي يمثل في حقل الإجابة (أوافق بشدة) الي أدني وزن والذي أعطي له رقم

(1) درجة واحدة يمثل في حقل الإجابة (لا أوافق بشدة) وبينهما ثلاثة أوزان .وقد كان الغرض من ذلك هو إتاحة المجال أمام أفراد العينة لاختيار الاجابه الدقيقة حسب تقدير أفراد العينة. كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (5.3) يوضح مقياس درجة الموافقة

درجة الموافقة	الوزن النسبي	النسبة المئوية	الدلالة الإحصائية
أوافق بشدة	5	من 80% فأكثر	درجة موافقة مرتفعة جداً
أوافق	4	من 70 الي أقل من 80%	درجة موافقة مرتفعة
محايد	3	50 الي أقل من 50%	درجة موافقة متوسطة
لا أوافق	2	20 الي أقل من 50 %	درجة موافقة منخفضة
لا أوافق بشدة	1	أقل من 20%	درجة موافقة منخفضة جداً

المصدر: إعداد الدارس من نتائج الدراسة الميدانية 2020م

وعليه يصبح الوسط الفرضي للدراسة:

الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع درجات المفردة على العبارات $(3 = (5/15) = .5 / (1+2+3+4+5)$ وهو يمثل الوسط الفرضي للدراسة وعليه إذا زاد متوسط العبارة عن الوسط الفرضي (3) دل ذلك على موافقة أفراد العينة على العبارة.

9.1.3 وصف أداة الدراسة:

وتم تقسيم الاستبيان إلى أربعة أقسام على النحو التالي:

القسم الأول:

- الجزء الأول: يحتوي البيانات الشخصية والمهنية (النوع، العمر، المؤهل العلمي،الخبرة العملية، مسمي الوظيفة) .
- الجزء الثاني: يحتوي على معلومات عامة عن المؤسسة (طبيعة نشاط المؤسسة ،ملكية المؤسسة،عدد العاملين بالمؤسسة،خبرة المؤسسة في المجال، عدد المنافسين في نفس المجال .

- **القسم الثاني:** يتكون من أبعاد إدارة الجودة الشاملة (دعم القيادة العليا، التحسين المستمر، الاهتمام بالموارد البشري، التركيز علي العميل، مشاركة العاملين).
 - **القسم الثالث:** يتكون من أبعاد إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة)
 - **القسم الرابع:** يتكون من أبعاد أداء المؤسسات (الربحية، رضا العاملين، رضا العملاء)
- 10.1.3 مصادر فقرات الاستبانة:**

تم الاعتماد على العديد من الدراسات السابقة في إعداد أسئلة الاستبيان وهي كالاتي:

- البيانات الشخصية:

تم إعداد أسئلة البيانات الشخصية من أجل تحديد (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة،

المسمى الوظيفي) وهي موضحة حسب الجدول:

#	العبرة	المصدر
1	النوع	إعداد الدارس
2	العمر	
3	المؤهل العلمي	
4	الخبرة العملية	
5	مسمى الوظيفة	
6	طبيعة نشاط المؤسسة	
7	ملكية المؤسسة	
8	عدد العاملين بالمؤسسة	
9	خبرة المؤسسة في المجال	
10	عدد المنافسين في نفس المجال	

المصدر: إعداد الدارس من نتائج الدراسة الميدانية 2020م

❖ محور إدارة الجودة الشاملة :

ينكون من الأبعاد الآتية (دعم القيادة العليا، التحسين المستمر، الإهتمام بالموارد البشري، التركيز

علي العميل، مشاركة العاملين) حسب الحدود التالي:

الجدول (6.3) مصادر عبارات الإستبانة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة

#	محور دعم القيادة العليا العليا	المصدر
1.	يستحوذ مفهوم إدارة الجودة الشاملة على إهتمام القيادة العليا في المؤسسة	(محمد ، 2012)
2.	للقيادة العليا سياسات تحفيزية و داعمة تساعد في تطبيق الجودة الشاملة	
3.	تعمل القيادة العليا على مواكبة والمستجدات في مجال إدارة الجودة الشاملة	
4.	توفر القيادة العليا الدعم المالي المناسب لتنفيذ وتطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة	
التحسين المستمر		
1.	توجد فرق في المؤسسة مزودة بالمستلزمات الضرورية للتحسين المستمر	(المعمري، 2017)
2.	تعمل المؤسسة على تقييم منتجاتها قبل تقديمها الي الزبائن وذلك من أجل تحسينها	
3.	تقوم المؤسسة بمراجعة بكافة إجراءات العمل بشكل مستمر	
4.	تعمل المؤسسة على توثيق إجراءات التحسين المعتمدة لديها	
الإهتمام بالموارد البشري		
1.	للمؤسسة منهجية واضحة لتحديد الإحتياجات الفعلية من الموارد البشرية كماً ونوعاً.	(جويسم، 2018)
2.	يخضع العاملون في المؤسسة لبرامج تدريبية تأهيلية	
3.	تقوم المؤسسة بسد إحتياجاتها من الوظائف الشاغرة من داخلها وذلك من خلال ترقية العاملون فيها	
4.	أرى أن المؤسسة قد ساهمت في تطوير مهاراتي المتعلقة بالقيام بعملية	

التركيز على الزبون	
(المعمري، 2017)	1. تحرص المؤسسة على تقديم المنتجات الملائمة للزبائن التي تتناسب مع توقعاته.
	2. تتحسس الإدارة رغبات الزبائن من خلال وسائل الإتصال المباشر وغير مباشر
	3. تحرص المؤسسة على متابعة شكاوي الزبائن وحلها بطريقة سريعة.
	4. تقوم المؤسسة بقياس رضا الزبائن بصفة مستمرة
مشاركة العاملين	
(عشي، 2018)	1. يشارك العاملون في وضع الخطط الخاصة بأعمالهم
	2. للإدارة طريقة عمل واضحة تمكن العاملون من المشاركة في إتخاذ القرارات
	3. تعالج المشكلات التي تحصل في مستوى إداري معين في المستوى نفسه دون إحالتها إلي المستوى الأعلى
	4. تمنح القيادة العليا في المؤسسة مكافآت مادية أو معنوية العاملون على مشاركتهم وأدائهم المتميز

المصدر: إعداد الدارس من نتائج الدراسة الميدانية 2020م

❖ محور إدارة المعرفة :

يتكون من الأبعاد الآتية: (إكتساب المعرفة ،مشاركة المعرفة ، توليد المعرفة ، خزن المعرفة ،

تطبيق المعرفة) حسب الجدول التالي:

الجدول (7.3) مصادر عبارات الإستبانة المتعلقة بإدارة المعرفة

المصدر	محور إكتساب المعرفة
(أرياب، 2019)	1. في مؤسستنا يقوم العاملون باستخدام الانترنت للحصول علي المعلومات اللازمة لأداء مهامهم
	2. تعتمد المؤسسة على المصادر الخارجية للحصول علي المعلومات عن المنتجات جديدة
	3. مؤسستنا لديها المقدرة لتحويل المعلومات المتوفرة من المنافسين الي منتجات جديدة

		4. تمتلك مؤسستنا معلومات مختزنة يمكن تحويلها الى بيانات تساعد العاملون في اداء مهامهم
محور مشاركة المعرفة		
(الصور، 2017)	1.	يتم تشجيع العمل الجماعي في مؤسستنا عن طريق توفير المعلومات علي مستوي المؤسسة
	2.	توفر مؤسستنا أنظمة تقنية مدعومة بالشبكة الانترنت
	3.	أن بيئه عمل المؤسسة تشجع مشاركة المعلومات
	4.	تشارك المؤسسة المعلومات مع الموردين والزبائن
محور توليد المعرفة		
(ديب، 2017)	1.	تشجع المؤسسة العاملون علي البحث عن المعرفة المرتبطة بأنشطتها في النشرات والدوريات العملية
	2.	للمؤسسة تحالفات معرفية مع المؤسسات المحلية والعالمية لتبادل المعرفة.
	3.	يتبادل العاملون داخل المؤسسة الأفكار والخبرات والمهارات عن طريق العمل مما يساعد على توليد المعرفة.
	4.	تعتمد المؤسسة في توليد المعرفة على الخبرات الداخلية نتيجة للخبرة المتراكمة للعاملين .
محور خزن المعرفة		
(مغرقونة ، أحمد، علي، 2017)	1.	تستخدم مؤسستنا مطبوعات مثل (خطابات، كتيبات، تقارير سنوية ...الخ) لتخزين البيانات
	2.	تستخدم مؤسستنا الوسائل السمعية والبصرية لتخزين المعلومات
	3.	تمتلك مؤسستنا بنية تحتية متكاملة في تقنية المعلومات
	4.	تستطيع المؤسسة توفير نظم معلومات للمعرفة المتوفرة
محور تطبيق المعرفة		
(أرياب، 2019)	1.	توجد منهجية او نظام يضمن الاستفادة من التجارب والخبرات
	2.	تستخدم مؤسستنا المعرفة المتاحة لتطوير الانتاجية
	3.	تستخدم مؤسستنا مجموعة أنشطة مبنية علي المعرفة المتاحة لحل المشاكل الجديدة
	4.	تستخدم مؤسستنا أنشطة مبنية علي المعلومات المتاحة لتطوير منتج جديد

المصدر: إعداد الدارس من نتائج الدراسة الميدانية 2020م

11.1.3 عدد فقرات الدراسة:

يوضح الجدول أدناه المتغيرات وعدد فقرات الاستبيان التي استخدمت في قياس متغيرات

الدراسة.

الجدول رقم (8.3) يوضح عدد فقرات الدراسة

عدد الفقرات	المتغير	#
5	المعلومات الشخصية	.1
5	معلومات عامة عن المؤسسة	.2
20	إدارة الجودة الشاملة	.3
20	إدارة المعرفة	.4
12	أداء المؤسسات	.5
52	العدد الكلي للعبارات	.6

المصدر: إعداد الدارس من نتائج الدراسة الميدانية 2020م

الفصل الرابع

تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات

المبحث الأول: عرض وتحليل البيانات

المبحث الثاني: اختبار الفرضيات

المبحث الثالث: مناقشة النتائج

المبحث الأول: عرض وتحليل البيانات

1.1.4 المقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى إستعراض الإجراءات الأولية قبل تحليل البيانات (تنظيف البيانات)، ومعدل إستجابة أفراد العينة، بالإضافة إلى تحليل البيانات الأساسية في عينة الدراسة، والتحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي، وتحليل الاعتمادية للعثور على الإتساق الداخلي للبيانات، وحساب المتوسطات والانحراف المعياري والارتباط للمتغيرات، وللكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة وإختبار الفرضيات التي تم تطويرها في المراحل السابقة من الدراسة تم استخدام أسلوب تحليل المسار ونمذجة المعادلة البنائية.

2.1.4 وصف مجتمع وعينة الدراسة:

1. مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من (عينة من مؤسسات مجموعة جياذ الصناعية) والبالغ عددها حوالي (30 قطاع).
2. عينة الدراسة: تم اختيار مفردات الدراسة من مجتمع الدراسة عن طريق العينة غير الاحتمالية (الحصصية)

3.1.4 تقييم أداة الدراسة:

للتأكد من صلاحية أداة الدراسة تم استخدام كل من اختبارات الصادق والثبات وذلك على النحو التالي:

4.1.4 صدق أداة الدراسة:

يقصد بصدق أو صلاحية أداة القياس أنها قدرة الأداة على قياس ما صممت من أجله بناءً على نظرية القياس الصحيح تعني الصلاحية التامة خلو الأداة من أخطاء القياس سواء كانت عشوائية أو منتظمة، وقد اعتمدت الدراسة في قياس صدق أداة الدراسة على الآتي:

ختبار صدق محتوى المقياس:

بعد أن تم الإنتهاء من إعداد الصيغة الأولية لمقاييس الدراسة وحتى يتم التحقق من صدق محتوى أداة الدراسة والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين والمهنيين وبلغ عددهم (5) في مجال الإدارة ، وقد طلب من المحكمين إبداء آرائهم حول أداة الدراسة ومدى صلاحية الفقرات وشمولها وتنوع محتواها وتقويم مستوي الصياغة اللغوية أو أي ملاحظاته يرونها مناسبة وبعد أن تم إسترجاع الإستيانيان من من جميعهم تم تحليل إستجاباتهم والأخذ بملاحظاتهم وإجراء التعديلات التي أقترحت من قبلهم عليه، مثل تعديل محتوى بعض الفقرات، وتعديل بعض الفقرات لتصبح أكثر ملائمة، وحذف بعض الفقرات وتصحيح أخطاء الصياغة اللغوية وقد أعتبر الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المشار إليها بمثابة الصدق الظاهري وصدق المحتوى للأداة وبالتالي فإن الأداة أصبحت صالحة لقياس ما وضعت له. وبذلك تم تصميم الإستبانات في صورتها النهائية.

5.1.4 تنظيف البيانات:

بقدر ما يتعلق الأمر بالتحقق من صحة البيانات المستخدمة في التحليل، قبل تقييم الخصائص السيكومترية للبيانات المختلفة، لذلك من الضروري وصف وفهم الإحصاءات الوصفية للبيانات. حيث أن الهدف الأساسي من استخدام الإحصاء الوصفي للبيانات هو التأكد من دقة عملية إدخال البيانات؛ حيث يقيس الانحراف المعياري إستجابات المبحوثين ويكشف مدى تشتت البيانات من عدمها.

الذي يتعامل مع إكتشاف وإزالة الأخطاء والتناقضات التي تتم أثناء إدخال البيانات من أجل تحسين جودة البيانات. والتعامل مع البيانات المفقودة حيث أن فقدان البيانات يعتبر

أمر شائع ومتوقع في عملية جمع وإدخال البيانات بسبب قلة التركيز أو سوء فهم المجيبين للأسئلة، أو عدم وجود إجابة لتلك الأسئلة. حيث أن عدم التعامل مع هذه البيانات المفقودة يمكن أن يسبب عدة مشاكل.

أي أن فقدان العديد من البيانات أي تركها دون أجابة من قبل المبحوث تولد العديد من المشكلات أي أن ها تمثل في بعض الاحيان تحيز المستجيب تجاه السؤال المحدد أو نسيان المستجيب لذلك السؤال والقاعدة العامة في التعامل مع البيانات المفقودة هي أن لا تزيد عن 10% من حجم الاسئلة فاذا زادت عن ذلك يجب التخلص من الاستبيان نهائيا باعتباره غير صالح للتحليل وعليه يتم استخدام طريقة المتوسط للتعامل معها إذا قلت عن الحد المقبول يتم حذفها. ولتأكد من البيانات المفقودة لا تؤثر على نتائج التحليل حيث تم استخدام اختبار (aLittle's MCAR) والذي يعمل على التأكد من قيمة مربعات كاي ودرجات الحرية ومستوي المعنوية لتأكد من سلامة البيانات فاذا قلت قيمة المعنوية عن 0.05 دل ذلك على تأثير البيانات المفقودة على نتائج التحليل والعكس صحيح، حيث بلغت قيمة $\chi^2 = 517.251$ وقيمة (DF = 598) وقيمة (Sig. = .992) وهي اكبر من 0.05 مما يدل على أن البيانات المفقودة لا تؤثر على النتائج.

6.1.4 الاجابات المتماثلة:

سرعة الاستجابة أن إعطاء المستجيب إجابة واحدة لكل فقرات الإستبيان قد يعني ذلك عدم اهتمام المستجيب لتلك الأسئلة وخاصة إذا كانت هنالك أسئلة عكسية في الإستبيان إذا يستحيل إعطاءها نفس الإجابة لذلك يجب أن يكون هنالك تشتت في إجابة المستجيبين أي أن لا يكون هنالك تجانس تمام لتلك الإجابات ويتم التعرف على هذا من خلال احتساب الانحراف

المعياري للإجابات فإذا كان هنالك انحراف معياري عالٍ يعني أن هنالك تشتت في الإجابات والعكس صحيح وعليه لم يتم حذف أي إستانيان يقل انحرافها المعياري عن 5.

7.1.4 مقياس الدراسة:

كما تم قياس درجة الإستجابات المحتملة على الفقرات إلى تدرج خماسي حسب مقياس ليكرت الخماسي (Likart Scale)، في توزيع أوزان إجابات أفراد العينة والذي يتوزع من أعلى وزن له والذي أعطيت له (5) درجات والذي يمثل في حقل الاجابة (أوافق بشدة) إلى أدنى وزن له والذي اعطى له (1) درجة واحدة وتمثل في حقل الاجابة (لأوافق بشدة) وبينهما ثلاثة أوزان. وقد كان الغرض من ذلك هو إتاحة المجال أمام أفراد العينة لاختيار الاجابه الدقيقة حسب تقدير أفراد العينة. كما هو موضح في جدول رقم (1.4).

الجدول رقم (1.4) مقياس درجة الموافقة

الدلالة الإحصائية	النسبة المئوية	الوزن النسبي	درجة الموافقة
درجة موافقة مرتفعة جدا"	من 80 % فأكثر	5	أوافق بشدة
درجة موافقة مرتفعة	من 70 إلى أقل من 80%	4	أوافق
درجة موافقة متوسطة	50 إلى أقل من 70%	3	محايد
درجة موافقة منخفضة	20 إلى أقل من 50 %	2	لأوافق
درجة موافقة منخفضة جدا	أقل من 20%	1	لأوافق بشدة

اعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2020)

وعليه يصبح الوسط الفرضي للدراسة:

الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع درجات المفردة على العبارات $(1+2+3+4+5)/5$ وهو يمثل الوسط الفرضي للدراسة وعليه إذا زادت متوسط العبارة عن الوسط الفرضي $(3 = (5/15) = 0.5)$ دل ذلك على موافقة أفراد العينة على العبارة.

8.1.4 معدل إستجابة العينة:

تم جمع البيانات من الميدان عن طريق عينة، حيث تم توزيع عدد (385) إستبانة، تمكن الدارس من الحصول على (360) إستبانة من جملة الإستبيانات الموزعة ولم تسترد عدد (25) إستبانة بنسبة بلغت (80 %) ومن ثم تم عمل تنظيف للبيانات وعليه تم إعداد ملخص لكل عمليات تنظيف البيانات وكذلك معدل الإستجابة كما في الجدول التالي:

الجدول (2.4) تنظيف البيانات ونسبة الاستجابة

#	البيان	الإستجابة
1	مجموع الاستبيانات الموزعة للمستجيبين	384
2	مجموع الاستبيانات التي تم إرجاعها	374
3	الاستبيانات التي لم تسترد	14
4	الاستبيانات غير الصالحة نسبة لبياناتها المفقودة	5
5	الاستبيانات غير الصالحة نسبة لاجاباتها المتشابه	5
6	عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل	350
7	نسبة الاستجابة	91%

اعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2020)

الجدول رقم (3.4) يوضح البيانات الشخصية

النسبة المئوية	العدد	#
10.7	40	أنثي
89.3	334	ذكر
16.0	60	20 وأقل من 30
32.9	123	30 وأقل من 40
32.1	120	40 وأقل من 50
16.0	60	50 وأقل من 60
2.9	11	أكثر من 60 سنة
1.9	7	المدير العام
36.4	136	رئيس قسم
30.7	115	مدير إدارة
31.0	116	مشرف وحدة
60.7	227	بكالوريوس
3.7	14	ثانوي
9.9	37	دبلوم عالٍ
12.0	45	دبلوم وسيط
1.6	6	دكتوراة
12.0	45	ماجستير
26.7	100	10 وأقل من 15 سنة
22.2	83	15 وأقل من 20 سنة
17.1	64	20 وأقل من 25 سنة
6.1	23	25 سنة فأكثر
27.8	104	5 وأقل من 10 سنة
98.9	370	صناعي
.5	2	شركة خاصة
79.9	299	شركة عامة
19.5	73	شركة مختلطة

73.5	275	أكثر من 200 فأكثر
.3	1	اقل من 50
7.5	28	من 100 إلى 150
8.3	31	من 50 إلى 100
10.4	39	من 151 إلى 200
53.2	199	20 سنة فأكثر
7.8	29	اقل من 5 سنة
7.2	27	من 10 إلى اقل من سنة 15
24.6	92	من 15 إلى اقل من 20 سنة
7.2	27	من 5 إلى اقل من 10 سنة
22.5	84	20 منافس فأكثر
44.4	166	اقل من 5 منافس
5.6	21	من 10 إلى اقل من 15
4.0	15	من 10 إلى اقل من 15 منافس
5.9	22	من 15 إلى اقل من 20
2.1	8	من 15 إلى اقل من 20 منافس
7.5	28	من 5 إلى اقل من 10
8.0	30	من 5 إلى اقل من 10 منافس
100.0	374	Total

اعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2020)

9.1.4 جودة القياس:

تعبر جودة القياس عن صحة ودقة نتائج التحليل وكذلك الوسائل المستخدمة لتقييم جودة نظام القياس المستخدمة في الدراسة (سيكاران، 2003). حيث استخدم الدارس التحليل العملي التوكيدي للمتغيرات الدراسة بغرض التأكد من الصحة والصلاحية، وأدناه تفصيل كل علي حده.

10.1.4 التحليل العملي الإستكشافي:

تأتي أهمية هذا الاجراء لاستبانة الدارسة لقياس الاختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدارسة حيث يتم توزيع عبارات الاستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها

العبارات التي تقيس كل متغير على حسب انحرافها عن الوسط الحسابي وتكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل الواحد اقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الاخرى. أي أن التحليل العاملي الإستكشافي للمكونات الأساسية يهدف إلى التحويل الرياضي لعدد كبير من المتغيرات وعدد قليل من المكونات (العوامل) المستقلة المتعامدة ويتم ذلك التحويل على مصفوفة الارتباطات بين المتغيرات وكل مكون أو عمود يتكون من متغيرات شديدة الترابط مع مكونها الأساسي، قليلة الترابط مع المكونات الأخرى. ويؤدي التحليل العاملي إلى تقليل حجم البيانات وتلخيصها والإقلال من المتغيرات العديدة الي عدد ضئيل من العوامل مستنداً في ذلك الي معامل الارتباط بين المتغير وغيره من المتغيرات الأخرى(سامي،2009)، حيث تستند غريفة متغيرات الدراسة بواسطة التحليل العاملي على عدد من الافتراضات (Hair et al.,2010) كشرط لقبول نتائجها وهي:-

1. أن يكون معامل الثبات Alpha لكل عباره أو متغير 0,06 أو أكثر.
2. وجود عدد كافي من الارتباطات ذات دلالة إحصائية في مصفوفة الدوارن.
3. أن يكون معامل تحميل العبارة أو متغير بالعامل أكبر من 0,2.
4. أن يكون معامل تحميل العبارة أو المتغير على العامل الواحد 0,5 أو أكثر.
5. أن لا تكون العبارة قد تم تحميلها على اكثر من عامل واحد في نفس الوقت.
6. أن لا تقل قيمة ايجن Eigen Value لكل عامل عن واحد صحيح.

اي وجود عدد كافي من الإرتباطات ذات دلالة احصائية في مصفوفة الدوارن، وأن لا تقل قيمة KMO عن 0,5%، تناسب العينة، وأن لا تقل قيمة إختبار Bartlett's Test Of Sphericity عن الواحد صحيح، وأن تكون الاشتراكات الأولية communities للبنود اكثر من 0.50 % وأن لا يقل تشبع العامل عن 0.50 % مع لا مراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن 50 % في العوامل الأخرى، وأن لا تقل قيم الجزر الكامن عن الواحد.

الجدول (4.4) التحليل العاملي الإستكشافي للمتغير المستقل (حجم العينة)

#	دعم القيادة العليا
1.	للقيادة العليا سياسات تحفيزية و داعمة تساعد في تطبيق الجودة الشاملة.
2.	تعمل القيادة العليا على مواكبة والمستجدات في مجال إدارة الجودة الشاملة.
3.	توفر القيادة العليا الدعم المالي المناسب لتنفيذ وتطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة
#	التحسين المستمر
1.	توجد فرق في المؤسسة مزودة بالمستلزمات الضرورية للتحسين المستمر.
2.	تعمل المؤسسة على تقييم منتجاتها قبل تقديمها الي الزبائن وذلك من أجل تحسينها.
3.	تقوم المؤسسة بمراجعة بكافة إجراءات العمل بشكل مستمر.
4.	تعمل المؤسسة على توثيق إجراءات التحسين المعتمدة لديها.
#	الاهتمام بالموارد البشري
1.	للمؤسسة منهجية واضحة لتحديد الاحتياجات الفعلية من الموارد البشرية كماً ونوعاً.
2.	يخضع العاملين في المؤسسة لبرامج تدريبية تأهيلية.
3.	تقوم المؤسسة بسد احتياجاتها من الوظائف الشاغرة من داخلها وذلك من خلال ترقية العاملين فيها.
4.	ترى أن المؤسسة قد ساهمت في تطوير مهاراتي المتعلقة بالقيام بعملية.
#	التركيز علي الزبون
1.	تتحمس الإدارة رغبات الزبائن من خلال وسائل الإتصال المباشر وغير مباشر
2.	تحرص المؤسسة على متابعة شكأوي الزبائن وحلها بطريقة سريعة.
3.	تقوم المؤسسة بقياس رضا الزبائن بصفة مستمرة
#	مشاركة العاملين
1.	يشارك العاملين في وضع الخطط الخاصة بأعمالهم.
2.	للإدارة طريقة عمل واضحة تمكن العاملين من المشاركة في اتخاذ القرارات
3.	تعالج المشكلات التي تحصل في مستوى إداري معين في المستوى نفسه دون إحالتها إلي المستوى الأعلى.
4.	تمنح القيادة العليا في المؤسسة مكافآت مادية أو معنوية العاملين على مشاركتهم وأدائهم المتميز.

المصدر: إعداد الدارس من نتائج الدراسة الميدانية 2020م.

من الجدول أعلاه يتضح بعد أن تم تدوير العوامل بأحد طرق التدوير المتعامد وهي promax عن طريقة Maximum Likelihood لتحميل المتغيرات الأكثر ارتباطا بها وبحيث تكون العوامل مستقلة عن بعضها تماما ولقد اظهر التحليل مصفوفة العوامل المدارة rotated Component matrix عند التدوير في المرة الثالثة حيث أظهرت ذلك المصفوفة الاخيرة لـ pattern Matrix تم حذف العبارات) دعم القيادة العليا 1، التركيز على الزبون 1).

الجدول (5.4) يوضح التحليل العاملي الإستكشافي للمتغير الوسيط (حجم العينة)

#	محور اكتساب المعرفة
1.	مؤسستنا لديها المقدرة لتحويل المعلومات المتوفرة من المنافسين الي منتجات جديدة
2.	تمتلك مؤسستنا معلومات مختزنة يمكن تحويلها إلى بيانات تساعد العاملين في اداء مهامهم
	مشاركة المعرفة
1.	يتم تشجيع العمل الجماعي في مؤسستنا عن طريق توافر المعلومات علي مستوي المؤسسة
2.	توفر مؤسستنا أنظمة تقنية مدعومة بالشبكة الإنترنت
3.	أن بيئه عمل المؤسسة تشجع مشاركة المعلومات
4.	تشارك المؤسسة المعلومات مع الموردين والزبائن
5.	تشجع المؤسسة العاملين علي البحث عن المعرفة المرتبطة بأنشطتها في النشرات والدوريات العملية
1.	للمؤسسة تحالفات معرفية مع المؤسسات المحلية والعالمية لتبادل المعرفة.
2.	يتبادل العاملين داخل المؤسسة الأفكار والخبرات والمهارات عن طريق العمل مما يساعد على توليد المعرفة.
3.	تعتمد المؤسسة في توليد المعرفة على الخبرات الداخلية نتيجة للخبرة المتراكمة للعاملين.
4.	خزن المعرفة
5.	تمتلك مؤسستنا بنية تحتية متكاملة في تقنية المعلومات
6.	تستطيع المؤسسة توافر نظم معلومات للمعرفة المتوفرة
	تطبيق المعرفة
1.	توجد منهجية أو نظام يضمن الاستفادة من التجارب والخبرات
2.	تستخدم مؤسستنا المعرفة المتاحة لتطوير الأنتاجية

3.	تستخدم مؤسستنا مجموعة أنشطة مبنية علي المعرفة المتاحة لحل المشاكل الجديدة
4.	تستخدم مؤسستنا أنشطة مبنية علي المعلومات المتاحة لتطوير منتج جديد

المصدر: إعداد الدارس من نتائج الدراسة الميدانية 2020م

من الجدول أعلاه يتضح بعد أن تم تدوير العوامل بأحد طرق التدوير المتعامد وهي promax عن طريقة Maximum Likelihood لتحميل المتغيرات الأكثر ارتباطا بها وبحيث تكون العوامل مستقلة عن بعضها تماما ولقد اظهر التحليل مصفوفة العوامل المدارة rotated Component matrix عند التدوير في المرة الثالثة حيث أظهرت ذلك المصفوفة الاخيرة لـ pattern Matrix تم حذف العبارات (كتساب المعرفة، 1،2، وخرن المعرفة 1،2).

الجدول (6.4) يوضح التحليل العاملي الإستكشافي للمتغير التابع (حجم العينة)

#	الربحية
1.	يتناسب حجم أرباح المؤسسة مع نوعية المنتجات المقدمة.
2.	هناك ارتفاع ملحوظ في العوائد المالية الناتجة عن الاستثمار الأمثل للأموال المتاحة في المؤسسة.
3.	تعمل المؤسسة على زيادة من قيمة أسهمها في الأسواق المالية.
4.	يتم استغلال الموارد والإمكانات المتاحة في المؤسسة بالآليات التي تمكن من تحقيق أرباح عالية
#	الزيائن
1.	لدي المؤسسة القدرة علي الوفاء بتلبية حاجات ورغبات مختلف عملائها
2.	هناك انخفاض مستمر في معدل شكأوي الزيائن من جودة المنتجات المقدمة.
3.	هناك زيادة في ولاء الزيائن للمؤسسة مقارنة بالمؤسسات الأخرى.
#	رضا العاملين
1.	تُعتمد الضوابط الموضوعية عند انتقالي من مستوى وظيفي لأخر.
2.	يسعى رئيسي المباشر على مساعدتي في حل المشكلات الصعبة.
3.	ظروف العمل وبيئتها المادية مناسبة لي.

المصدر: إعداد الدارس من نتائج الدراسة الميدانية 2020م

من الجدول أعلاه يتضح بعد أن تم تدوير العوامل بأحد طرق التدوير المتعامد وهي promax عن طريقة Maximum Likelihood لتحميل المتغيرات الأكثر ارتباطا بها وبحيث تكون العوامل مستقلة

عن بعضها تماما ولقد اظهر التحليل مصفوفة العوامل المدارة rotated Component matrix عند التدوير في المرة الثالثة حيث أظهرت ذلك المصفوفة الاخيرة لـ pattern Matrix تم حذف العبارات (رضا الزبائن 2، ورضا العاملين، 1).

11.1.4 التحليل العاملي التوكيدي: Confirmatory Factor Analysis

يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال. تم استخدام المصفوفة التي تتضمن هذه الارتباطات الجزئية في إختبارالنموذج وذلك باستخدام برنامج (AMOS 25) analysis of moment structure. لإجراء التحليل العاملي التوكيدي، من المفترض الأخذ بنظر الإعتبار الإعتبارات الآتية (Kline, 2011) :

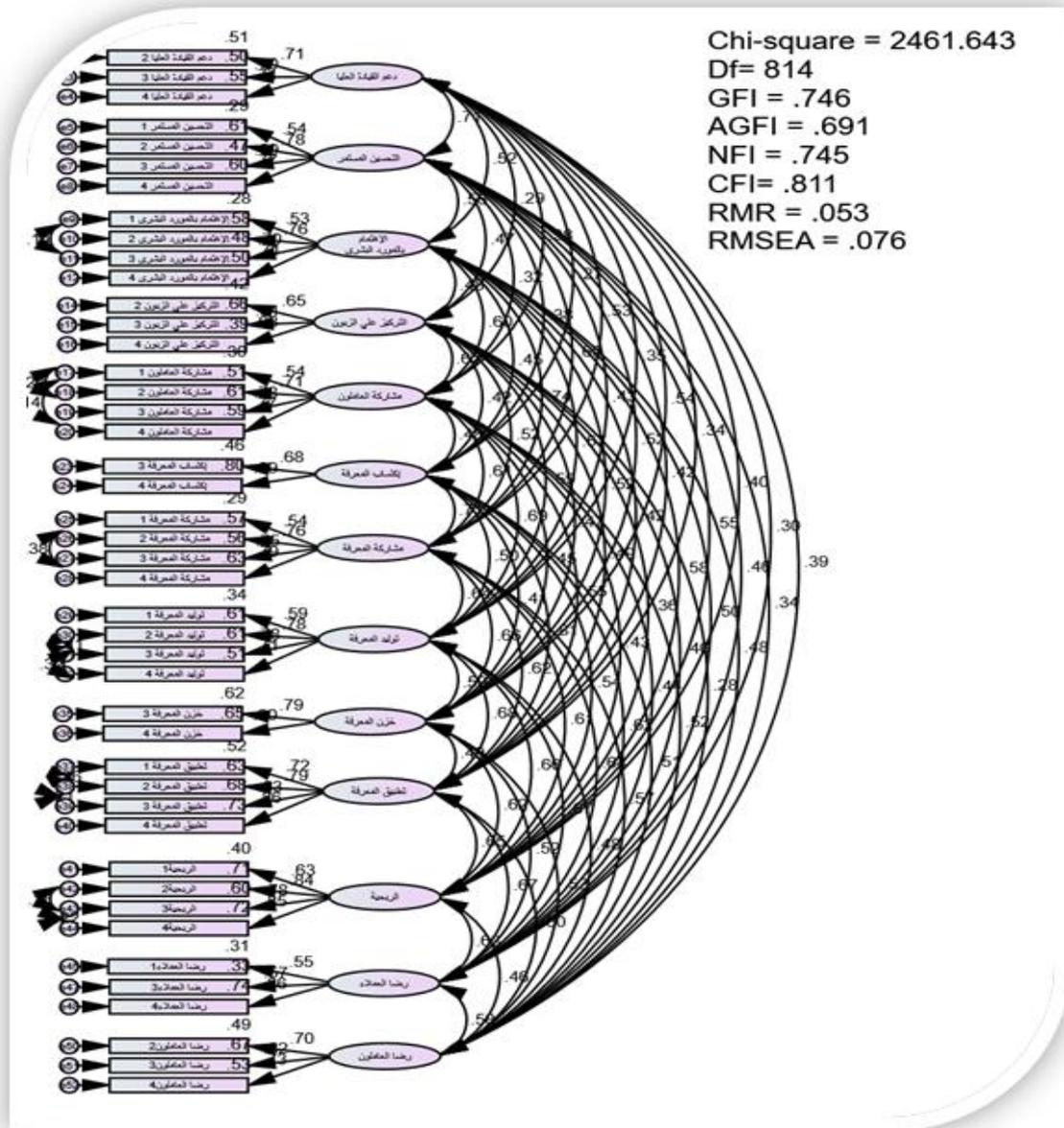
- تحديد الأنموذج البنائي والمتضمن المتغيرات غير المقاسة والمتغيرات المقاسة.
- التحقق من جودة المطابقة النموذج المفترض للحكم على صدق عباراته.
- قبول الأوزان الانحدارية المعيارية والتي تُعرف بمعاملات الصدق أو التشبع التي لا تقل عنها (0.50)

التحليل العاملي التوكيدي لنموذج الدراسة:

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOS) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير

عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال. الشكل التالي يوضح التحليل العائلي التوكيدي.

الشكل رقم (1.4) يوضح التحليل العائلي التوكيدي



12.1.4 مؤشرات جودة النموذج:

في ضوء إفتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تُعرف بمؤشرات جودة المطابقة

الجدول (7.4) مؤشرات جودة المطابق لنموذج الدراسة

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	2461.643	--	--
DF	814	--	--
CMIN/DF	3.024	Between 1 and 3	Acceptable
CFI	0.811	>0.95	Need More DF
SRMR	0.063	<0.08	Excellent
RMSEA	0.076	<0.06	Acceptable
PClose	0.000	>0.05	Terrible

اعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2020)

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح أن قيمة (مؤشرات جودة المطابقة) نموذج الدراسة يحقق شروط المطابقة التي حددها (عماد واخرون ، 2019).

13.1.4 تحليل الاعتمادية والصلاحية لنموذج الدراسة:

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرونباخ) للعثور على إتساق البيانات الداخلي وإستنادا على إقتراح (Hair et al, 2010) إقتراح أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 عن طريق (CR) الموثوقية المركبة

وكذلك إحتساب كل من (AVE،MSV, MaxR(H)) للتأكد من صلاحية النموذج والجدول التالي يوضح الفا بعد التحليل العاملي التوكيدي.

الجدول(8.4) يوضح تحليل الاعتمادية والصلاحية لنموذج الدراسة

MaxR(H)	MSV	AVE	CR	
0.765	0.502	0.518	0.763	دعم القيادة العليا
0.812	0.502	0.492	0.792	التحسين المستمر
0.791	0.503	0.472	0.78	الاهتمام بالموارد البشري
0.764	0.377	0.49	0.74	التركيز علي الزبون
0.819	0.415	0.509	0.803	مشاركة العاملين
0.813	0.6 11	0.627	0.769	اكتساب المعرفة
0.859	0.503	0.552	0.827	مشاركة المعرفة
0.844	0.447	0.537	0.82	توليد المعرفة
0.777	0.424	0.635	0.777	خزن المعرفة
0.896	0.611	0.673	0.891	تطبيق المعرفة
0.885	0.412	0.613	0.862	الربحية
0.782	0.447	0.456	0.708	رضا الزبائن
0.804	0.338	0.563	0.794	رضا العاملين

p < 0.00 *** p < 0.010 ** p < 0.050 * p < 0.100† Significance of Correlations:

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح أن قيمة (CR) لكافة المتغيرات اكبر من الشرط الذي حدده

(Hair et 2010) أي أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70. حين أن قيمة متوسط

نسبة التباين المفسر لكافة الأبعاد تزيد عن الحد المقبول 0.5.

												0.72	دعم القيادة العليا		
												0.701	0.709***	التحسين المستمر	
											0.687	0.558***	0.518***	الاهتمام بالموارد البشري	
									0.7	0.477***	0.474***	0.294***	0.357***	التركيز على الزبون	
								0.713	0.614***	0.583***	0.317***	0.357***	0.276***	مشاركة العاملين	
								0.792	0.476***	0.421***	0.450***	0.386***	0.276***	اكتساب المعرفة	
						0.743	0.653***	0.592***	0.496***	0.709***	0.553***	0.493***	0.493***	مشاركة المعرفة	
						0.733	0.611***	0.508***	0.644***	0.586***	0.552***	0.420***	0.336***	توليد المعرفة	
						0.797	0.545***	0.651***	0.416***	0.443***	0.471***	0.508***	0.522***	0.537***	خزن المعرفة
			0.82	0.494***	0.668***	0.544***	0.781***	0.521***	0.487***	0.408***	0.417***	0.335***	0.335***	تطبيق المعرفة	
		0.783	0.605***	0.616***	0.642***	0.565***	0.516***	0.430***	0.351***	0.591***	0.556***	0.418***	0.418***	الربحية	
	0.676	0.619***	0.656***	0.524***	0.669***	0.601***	0.625***	0.445***	0.466***	0.499***	0.462***	0.307***	0.307***	رضا الزبائن	
0.751	0.582***	0.444***	0.492***	0.518***	0.464***	0.553***	0.516***	0.515***	0.285***	0.472***	0.345***	0.391***	0.391***	رضا العاملين	

p < 0.00 *** p < 0.010 ** p < 0.050 * p < 0.100 † Significance of Correlations:

14.1.4 المتوسطات والانحرافات المعيارية للاسئلة الدراسة:

حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (3) حيث تتحقق الموافقة على الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة اكبر من الوسط الفرضي (3) ، وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي.

فيما يلي جدول أدناه يوضح المتوسط والانحراف المعياري والاهمية النسبية للعبارات التي تقيس محاور الدراسة وترتيبها وفقاً لإجابات المستقضي منهم. وذلك على النحو التالي: الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة.

الجدول (9.4) الإحصاء الوصفي

Std. Deviation	Mean	الاهمية النسبية	الترتيب	
.48889	3.2185	80.4625	7	دعم القيادة العليا
.47498	3.3873	84.6825	4	التحسين المستمر
.51203	3.2312	80.78	8	الاهتمام بالموارد البشري
.44487	3.3045	82.6125	6	التركيز على الزبون
.52923	3.2046	80.115	9	مشاركة العاملين
.56134	2.8295	70.7375	13	اكتساب المعرفة
.47224	2.8550	71.375	12	مشاركة المعرفة
.51480	3.3258	83.145	5	توليد المعرفة
.59197	4.0504	101.26	1	خزن المعرفة
.74483	4.0061	100.1525	2	تطبيق المعرفة
.57067	3.1455	78.6375	10	الربحية
.47404	2.8987	72.4675	11	رضا الزبائن
.65402	3.4042	85.105	3	رضا العاملين

اعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2020)

يتضح من الجدول رقم (9.4) ما يلي:

أن بعد خزن المعرفة يأتي في المرتبة الأولى بنسبة مئوية بلغت (101.26) ويليه في المرتبة الثانية بنسبة مئوية بلغت (100.1525) وجاء في المرتبة الثالثة رضا العاملين بنسبة مئوية بلغت (85.105) ويليه في المرتبة الرابعة التحسين المستمر بنسبة مئوية بلغت (84.6825) ويليه في المرتبة الخامسة توليد المعرفة بنسبة مئوية بلغت (145.83) ويليه في المرتبة السادسة التركيز على الزبون بنسبة

مئوية بلغت (82.6125) ويليه في المرتبة السابعة دعم القيادة العليا بنسبة مئوية بلغت (80.4625) ويليه في المرتبة الثامنة الإهتمام بالموارد البشري بنسبة مئوية بلغت (80.78) ويليه في المرتبة التاسعة مشاركة العاملين بنسبة مئوية بلغت (80.115) ويليه في المرتبة العاشرة الربحية بنسبة مئوية بلغت (78.6375) ويليه في المرتبة الحادية عشر رضا الزبائن بنسبة مئوية بلغت (72.4675) ويليه في المرتبة الثانية عشر مشاركة المعرفة بنسبة مئوية بلغت (71.375) ويليه في المرتبة الثالثة عشر إكتساب المعرفة بنسبة مئوية بلغت (70.7375)

15.1.4 تحليل الارتباط (Person Correlation):

تم استخدام تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، والمعدل، فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فإن ذلك يعني أن الارتباط قوياً بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط أقل من (0.30) ويمكن إعتبارها متوسطة اذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30 - 0.70) أما اذا كانت قيمة الارتباط أكثر من (0.70) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين حسب الجدول أدناه رقم (4-17).

Estimate			الأبعاد
0.391	دعم القيادة العليا	<-->	رضا العاملين
0.307	دعم القيادة العليا	<-->	رضا الزبائن
0.418	دعم القيادة العليا	<-->	الربحية
0.335	دعم القيادة العليا	<-->	تطبيق المعرفة
0.537	دعم القيادة العليا	<-->	خزن المعرفة
0.336	دعم القيادة العليا	<-->	توليد المعرفة
0.493	دعم القيادة العليا	<-->	مشاركة المعرفة

0.276	دعم القيادة العليا	<-->	اكتساب المعرفة
0.357	دعم القيادة العليا	<-->	مشاركة العاملين
0.294	دعم القيادة العليا	<-->	التركيز علي الزبون
0.518	دعم القيادة العليا	<-->	الاهتمام بالموارد البشري
0.709	دعم القيادة العليا	<-->	التحسين المستمر
0.345	التحسين المستمر	<-->	رضا العاملين
0.462	التحسين المستمر	<-->	رضا الزبائن
0.556	التحسين المستمر	<-->	الربحية
0.417	التحسين المستمر	<-->	تطبيق المعرفة
0.522	التحسين المستمر	<-->	خزن المعرفة
0.42	التحسين المستمر	<-->	توليد المعرفة
0.553	التحسين المستمر	<-->	مشاركة المعرفة
0.386	التحسين المستمر	<-->	اكتساب المعرفة
0.317	التحسين المستمر	<-->	مشاركة العاملين
0.474	التحسين المستمر	<-->	التركيز علي الزبون
0.558	التحسين المستمر	<-->	الاهتمام بالموارد البشري
0.472	الاهتمام بالموارد البشري	<-->	رضا العاملين
0.499	الاهتمام بالموارد البشري	<-->	رضا الزبائن
0.591	الاهتمام بالموارد البشري	<-->	الربحية
0.408	الاهتمام بالموارد البشري	<-->	تطبيق المعرفة
0.508	الاهتمام بالموارد البشري	<-->	خزن المعرفة
0.552	الاهتمام بالموارد البشري	<-->	توليد المعرفة
0.709	الاهتمام بالموارد البشري	<-->	مشاركة المعرفة
0.45	الاهتمام بالموارد البشري	<-->	اكتساب المعرفة
0.583	الاهتمام بالموارد البشري	<-->	مشاركة العاملين
0.477	الاهتمام بالموارد البشري	<-->	التركيز علي الزبون
0.285	التركيز علي الزبون	<-->	رضا العاملين
0.466	التركيز علي الزبون	<-->	رضا الزبائن
0.351	التركيز علي الزبون	<-->	الربحية

0.487	التركيز علي الزبون	<-->	تطبيق المعرفة
0.471	التركيز علي الزبون	<-->	خزن المعرفة
0.586	التركيز علي الزبون	<-->	توليد المعرفة
0.496	التركيز علي الزبون	<-->	مشاركة المعرفة
0.421	التركيز علي الزبون	<-->	اكتساب المعرفة
0.614	التركيز علي الزبون	<-->	مشاركة العاملين
0.515	مشاركة العاملين	<-->	رضا العاملين
0.445	مشاركة العاملين	<-->	رضا الزبائن
0.43	مشاركة العاملين	<-->	الربحية
0.521	مشاركة العاملين	<-->	تطبيق المعرفة
0.443	مشاركة العاملين	<-->	خزن المعرفة
0.644	مشاركة العاملين	<-->	توليد المعرفة
0.592	مشاركة العاملين	<-->	مشاركة المعرفة
0.476	مشاركة العاملين	<-->	اكتساب المعرفة
0.516	اكتساب المعرفة	<-->	رضا العاملين
0.625	اكتساب المعرفة	<-->	رضا الزبائن
0.516	اكتساب المعرفة	<-->	الربحية
0.781	اكتساب المعرفة	<-->	تطبيق المعرفة
0.416	اكتساب المعرفة	<-->	خزن المعرفة
0.508	اكتساب المعرفة	<-->	توليد المعرفة
0.653	اكتساب المعرفة	<-->	مشاركة المعرفة
0.553	مشاركة المعرفة	<-->	رضا العاملين
0.601	مشاركة المعرفة	<-->	رضا الزبائن
0.565	مشاركة المعرفة	<-->	الربحية
0.544	مشاركة المعرفة	<-->	تطبيق المعرفة
0.651	مشاركة المعرفة	<-->	خزن المعرفة
0.611	مشاركة المعرفة	<-->	توليد المعرفة
0.464	توليد المعرفة	<-->	رضا العاملين
0.669	توليد المعرفة	<-->	رضا الزبائن

0.642	توليد المعرفة	<-->	الربحية
0.668	توليد المعرفة	<-->	تطبيق المعرفة
0.545	توليد المعرفة	<-->	خزن المعرفة
0.518	خزن المعرفة	<-->	رضا العاملين
0.524	خزن المعرفة	<-->	رضا الزبائن
0.616	خزن المعرفة	<-->	الربحية
0.494	خزن المعرفة	<-->	تطبيق المعرفة
0.492	تطبيق المعرفة	<-->	رضا العاملين
0.656	تطبيق المعرفة	<-->	رضا الزبائن
0.605	تطبيق المعرفة	<-->	الربحية
0.444	الربحية	<-->	رضا العاملين
0.619	الربحية	<-->	رضا الزبائن
0.582	رضا الزبائن	<-->	رضا العاملين

16.1.4 إختبارات التوزيع الطبيعي:

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختيار فرضيات الدراسة، قام الدارس بإجراء بعض الاختبارات وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لإفترضات تحليل الانحدار، إذ تم التأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة Multicollinearity، باستخدام معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor (VIF) مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (10) والجدول رقم (18.4) يبين نتائج هذه الاختبارات.

الجدول رقم يوضح (10.4) إختبارات التوزيع الطبيعي

Collinearity Statistics		
VIF	Tolerance	
4.523	.221	دعم القيادة العليا
5.731	.174	التحسين المستمر
4.457	.224	الاهتمام بالموارد البشري

3.831	.261	التركيز علي الزبون
3.847	.260	مشاركة العاملين
6.856	.146	اكتساب المعرفة
7.069	.141	مشاركة المعرفة
4.875	.205	توليد المعرفة
4.054	.247	خزن المعرفة
7.214	.139	تطبيق المعرفة
4.555	.220	الربحية

اعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2020)

يتضح من النتائج الواردة في الجدول عدم وجود تداخل خطي متعدد Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة، وأن ما يؤكد ذلك قيم معيار اختبار معامل تضخم التباين (VIF) حيث أن كافة القيم تقل عن (10).

كما تم إجراء اختبار Kolmogorov Smirnov Test وذلك للتحقق من توفر التوزيع الطبيعي في

البيانات، وكما هو موضح بالجدول أدناه:

Asymp. Sig. (2-tailed)	Test Statistic	Most Extreme Differences			Normal Parameters ^{a,b}		
		Negative	Positive	Absolute	Std. Deviation	Mean	
.000c	.098	-.098	.075	.098	.48889	3.2185	دعم القيادة العليا
.000c	.079	-.079	.071	.079	.47498	3.3873	التحسين المستمر
.000c	.077	-.077	.055	.077	.51203	3.2312	الاهتمام بالموارد البشري
.001c	.064	-.064	.062	.064	.44487	3.3045	التركيز علي الزبون
.000c	.081	-.081	.067	.081	.52923	3.2046	مشاركة العاملين
.000c	.116	-.116	.081	.116	.56134	2.8295	اكتساب المعرفة
.000c	.078	-.078	.067	.078	.47224	2.8550	مشاركة المعرفة
.000c	.090	-.090	.080	.090	.51480	3.3258	توليد المعرفة

.000c	.077	-.069	.077	.077	.59197	4.0504	خزن المعرفة
.000c	.125	-.125	.091	.125	.74483	4.0061	تطبيق المعرفة
.000c	.090	-.083	.090	.090	.57067	3.1455	الربحية
.000c	.092	-.092	.073	.092	.47404	2.8987	رضا الزبائن
.000c	.107	-.107	.067	.107	.65402	3.4042	رضا العاملين

* يكون التوزيع طبيعياً عندما يكون مستوى الدلالة ($\alpha > 0.05$)

وبالنظر إلى الجدول أعلاه وعند مستوى دلالة ($\alpha > 0.05$) فإن هـ يتبين أن توزيع المتغيرات

بكافة أبعادها كانت طبيعية. حيث كان تنسب التوزيع الطبيعي لكل الإجابات أقل من (0.05) المستوى

المعتمد في المعالجة الإحصائية لهذه الدراسة، (Sekaran & Bougie, 2016).

وتأسيساً على ما تقدم وبعد التأكد من عدم وجود تداخل خطي بين المتغيرات المستقلة، والتأكد من

التوزيع الطبيعي للمتغير التابع فقد أصبح بالإمكان اختبار فرضيات الدراسة. من خلال نموذج الدراسة

التالي.

المبحث الثاني: إختبار الفرضيات

1.2.4 نمذجة المعادلة البنائية [SEM]: Structural Equation Modeling

أعتمد الدارس في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة، وبمعنى أوسع تُمثل نماذج المعادلة البنائية ترجمات لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات وبالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار، لما يتمتع به هذا الأسلوب متعددة مزايا، تتناسب مع طبيعة الدراسة في هذا البحث، وفيما يلي عرض مختصر لهذا الأسلوب ومبررات استخدامه:

2.2.4 تحليل المسار Path Analysis

وهو أحد أساليب نمذجة المعادلة البنائية، والتي تعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة، ومتغير أو أكثر من المتغيرات التابعة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة بهدف تحديد أهم المؤشرات أو العوامل التي يكون لها تأثير على المتغير أو المتغيرات التابعة، حيث أن نمذجة المعادلة البنائية تجمع بين أسلوب تحليل الانحدار المتعدد والتحليل العاملي (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996) ويستخدم تحليل المسار فيما يمثالا لأغراض التي يستخدم فيها تحليل الانحدار المتعدد، حيث أن تحليل المسار يعتبر إمتداداً لتحليل الانحدار المتعدد، ولكن تحليل المسار، أكثر فعالية حيث أنه يضع في الحسبان نمذجة التفاعلات بين المتغيرات، The Modeling of Interactions، وعدم الخطية Nonlinearities

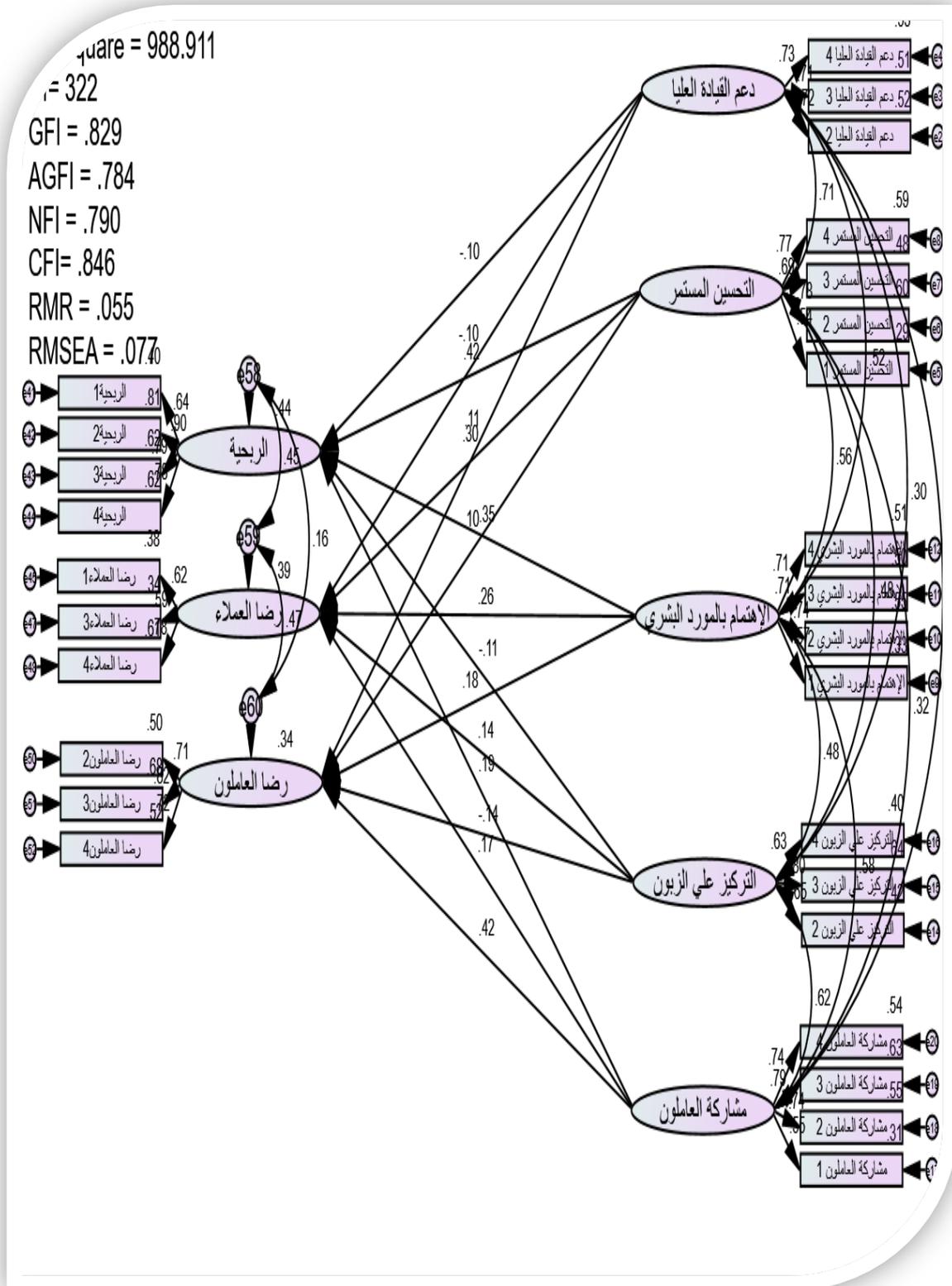
وأخطاء القياس، والارتباط الخطي المزدوج Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة
(Jeonghoon ,2002)

كما يختلف تحليل المسار عن تحليل الإنحدار المتعدد فيما يلي:

1. أنه نموذج لاختيار علاقات معينة، بين مجموعة متغيرات، وليس للكشف عن العلاقات السببية، بين هذه المتغيرات.
2. يفترض العلاقات الخطية البسيطة بين كل زوج من المتغيرات.
3. أن المتغير التابع يمكن أن يتحول إلى متغير مستقل بالنسبة لمتغير تابع آخر.
4. يمكن أن يكون في النموذج متغيرات وسيطة بالإضافة إلى المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة.
5. تسهيل علاقات التأثير بين المتغيرات بغض النظر عن كونها متغيرات تابعة أو متغيرات مستقلة، والتي تمثل بسهم ثنائي الاتجاه في الشكل البياني للنموذج.
6. يعد نموذج تحليل المسار وسيلة، لتلخيص ظاهرة معينة ووضعها في شكل نموذج مترابط، لتفسير العلاقات بين متغيرات هذه الظاهرة، مما يتطلب من الدارس، تفسير السببية، واتصال المتغيرات ببعضها البعض والتي تسمى بالمسارات.
7. معاملات المسارات في النموذج تكون معيارية.

الفرضية الأولى: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و أداء المؤسسات

الشكل (2-4) العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و أداء المؤسسات



3.2.4 مؤشرات جودة النماذج

في ضوء إفتراض التطابق بين مصفوفة التغاير للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تُعرف بمؤشرات جودة المطابقة لاختبار الفرضية .

الجدول (11.4) مؤشرات جودة النموذج إدارة الجودة الشاملة و أداء المؤسسات

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	988.911	--	--
DF	322	--	--
CMIN/DF	3.071	Between 1 and 3	Acceptable
CFI	0.846	>0.95	Need More DF
SRMR	0.067	<0.08	Excellent
RMSEA	0.077	<0.06	Acceptable
PClose	0.000	>0.05	Terrible

اعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2020)

الجدول (12.4) قيم تحليل المسار من إدارة الجودة الشاملة و أداء المؤسسات

			Estimate	S.E.	C.R.	P	النتيجة
الربحية	<---	دعم القيادة العليا	-.104	.113	-.925	.355	لا يوجد تأثير
الربحية	<---	التحسين المستمر	.491	.141	3.478	***	يوجد تأثير
الربحية	<---	الإهتمام بالمورد البشري	.367	.101	3.638	***	يوجد تأثير
الربحية	<---	التركيز علي الزبون	-.133	.114	-1.162	.245	لا يوجد تأثير
الربحية	<---	مشاركة العاملون	.197	.101	1.945	.052	لا يوجد تأثير
رضا الزبائن	<---	دعم القيادة العليا	-.107	.122	-.876	.381	لا يوجد تأثير
رضا الزبائن	<---	التحسين المستمر	.327	.148	2.213	.027	يوجد تأثير
رضا الزبائن	<---	الإهتمام بالمورد	.254	.107	2.372	.018	يوجد تأثير

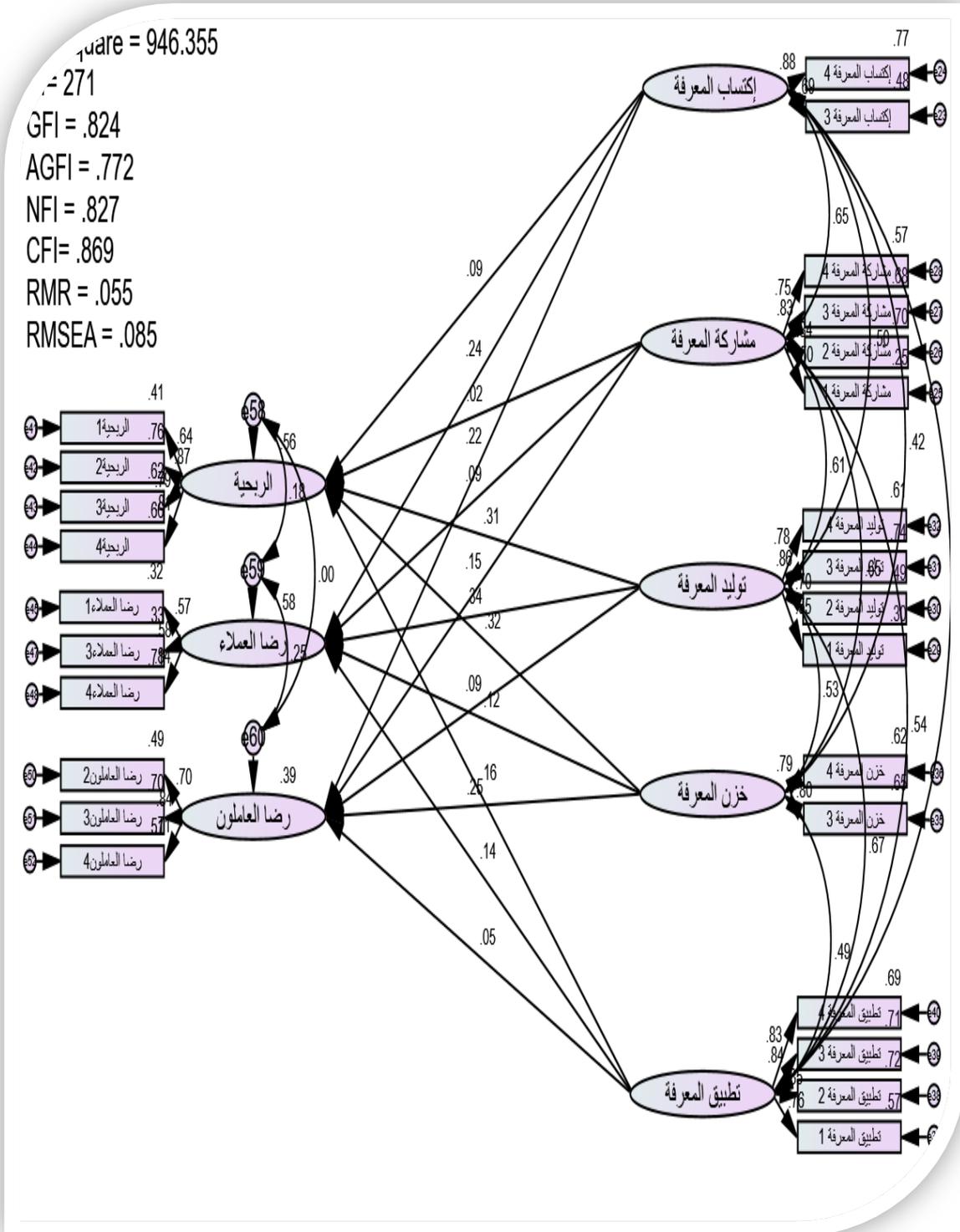
		البشري					
رضا الزبائن	<---	التركيز علي الزبون	.162	.124	1.309	.191	لا يوجد تاثير
رضا الزبائن	<---	مشاركة العاملون	.167	.108	1.548	.122	لا يوجد تاثير
رضا العاملون	<---	دعم القيادة العليا	.146	.150	.971	.331	لا يوجد تاثير
رضا العاملون	<---	التحسين المستمر	.139	.176	.791	.429	لا يوجد تاثير
رضا العاملون	<---	الإهتمام بالمورد البشري	.227	.126	1.808	.071	لا يوجد تاثير
رضا العاملون	<---	التركيز علي الزبون	-.208	.153	-1.360	.174	لا يوجد تاثير
رضا العاملون	<---	مشاركة العاملون	.534	.146	3.664	***	يوجد تاثير

اعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2020)

وللحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ، والجدول التالي يوضح ذلك.

الفرضية الثانية: العلاقة بين إدارة المعرفة و أداء المؤسسات

الشكل (3-4) العلاقة بين إدارة المعرفة و أداء المؤسسات



مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تُعرف بمؤشرات جودة المطابقة لاختبار الفرضية .

الجدول (13.4) مؤشرات جودة النموذج إدارة المعرفة وأداء المؤسسات

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	946.355	--	--
DF	271	--	--
CMIN/DF	3.492	Between 1 and 3	Acceptable
CFI	0.869	>0.95	Need More DF
SRMR	0.063	<0.08	Excellent
RMSEA	0.085	<0.06	Terrible
PClose	0.000	>0.05	Terrible

اعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2020)

وللحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتد (0.05) والعكس صحيح ، والجدول التالي يوضح ذلك.

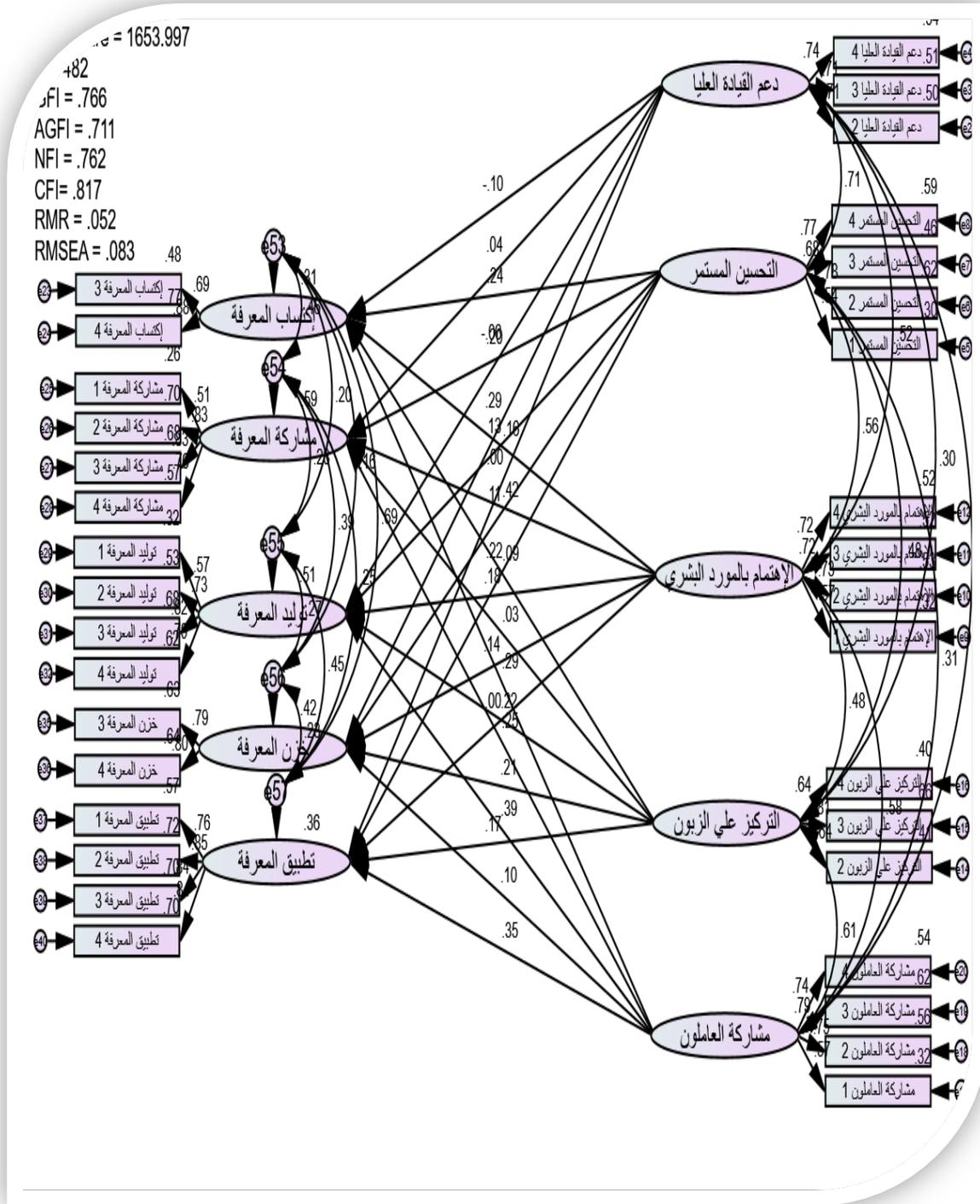
الجدول (14.4) قيم تحليل المسار من إدارة المعرفة وأداء المؤسسات

النتيجة	P	C.R.	S.E.	Estimate		
لا يوجد تأثير	.459	.741	.123	.091	إكتساب المعرفة	<-- الربحية
لا يوجد تأثير	.074	1.786	.115	.206	إكتساب المعرفة	<-- رضا الزبائن
لا يوجد تأثير	.118	1.565	.170	.266	إكتساب المعرفة	<-- رضا العاملون
لا يوجد تأثير	.840	.202	.127	.026	مشاركة المعرفة	<-- الربحية
لا يوجد تأثير	.414	.817	.118	.097	مشاركة المعرفة	<-- رضا الزبائن
لا يوجد تأثير	.212	1.249	.180	.225	مشاركة المعرفة	<-- رضا العاملون
يوجد تأثير	***	3.429	.103	.352	توليد المعرفة	<-- الربحية
يوجد تأثير	***	3.340	.100	.333	توليد المعرفة	<-- رضا الزبائن
لا يوجد تأثير	.382	.874	.131	.115	توليد المعرفة	<-- رضا العاملون
يوجد تأثير	***	3.880	.076	.295	خزن المعرفة	<-- الربحية
لا يوجد تأثير	.210	1.253	.074	.093	خزن المعرفة	<-- رضا الزبائن
يوجد تأثير	.012	2.525	.108	.272	خزن المعرفة	<-- رضا العاملون
لا يوجد تأثير	.182	1.335	.095	.127	تطبيق المعرفة	<-- الربحية
لا يوجد تأثير	.293	1.051	.087	.091	تطبيق المعرفة	<-- رضا الزبائن
لا يوجد تأثير	.743	.327	.130	.042	تطبيق المعرفة	<-- رضا العاملون

اعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2020)

الفرضية الثالثة : العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة

الشكل (4-4) العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة



مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تُعرف بمؤشرات جودة المطابقة لاختبار الفرضية .

الجدول (15.4) مؤشرات جودة النموذج إدارة الجودة الشاملة و إدارة المعرفة

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	1653.997	--	--
DF	482	--	--
CMIN/DF	3.432	Between 1 and 3	Acceptable
CFI	0.817	>0.95	Need More DF
SRMR	0.065	<0.08	Excellent
RMSEA	0.083	<0.06	Terrible
PClose	0.000	>0.05	Terrible

اعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2020)

وللحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول (16.4) قيم تحليل المسار من إدارة الجودة الشاملة و إدارة المعرفة

			Estimate	S.E.	C.R.	P	
إكتساب المعرفة	<--	دعم القيادة العليا	-.116	.128	-.908	.364	لا يوجد تاثير
إكتساب المعرفة	<---	التحسين المستمر	.277	.149	1.855	.064	لا يوجد تاثير
إكتساب المعرفة	<---	الإهتمام بالموارد البشري	.171	.105	1.633	.102	لا يوجد تاثير
إكتساب المعرفة	<---	التركيز علي الزيون	.109	.131	.829	.407	لا يوجد تاثير
إكتساب المعرفة	<---	مشاركة العاملون	.303	.112	2.711	.007	يوجد تاثير
مشاركة المعرفة	<---	دعم القيادة العليا	.034	.087	.389	.697	لا يوجد تاثير
مشاركة المعرفة	<---	التحسين المستمر	.192	.103	1.864	.062	لا يوجد تاثير
مشاركة المعرفة	<---	الإهتمام بالموارد البشري	.368	.085	4.310	***	يوجد تاثير
مشاركة المعرفة	<---	التركيز علي الزيون	.036	.087	.418	.676	لا يوجد تاثير
مشاركة المعرفة	<---	مشاركة العاملون	.218	.077	2.817	.005	
توليد المعرفة	<---	دعم القيادة العليا	-.056	.101	-.555	.579	لا يوجد تاثير
توليد المعرفة	<---	التحسين المستمر	.143	.118	1.216	.224	لا يوجد تاثير
توليد المعرفة	<---	الإهتمام بالموارد البشري	.170	.085	1.990	.047	يوجد تاثير
توليد المعرفة	<---	التركيز علي الزيون	.249	.105	2.379	.017	يوجد تاثير
توليد المعرفة	<---	مشاركة العاملون	.369	.097	3.809	***	يوجد تاثير
خزن المعرفة	<---	دعم القيادة	.348	.136	2.557	.011	يوجد تاثير

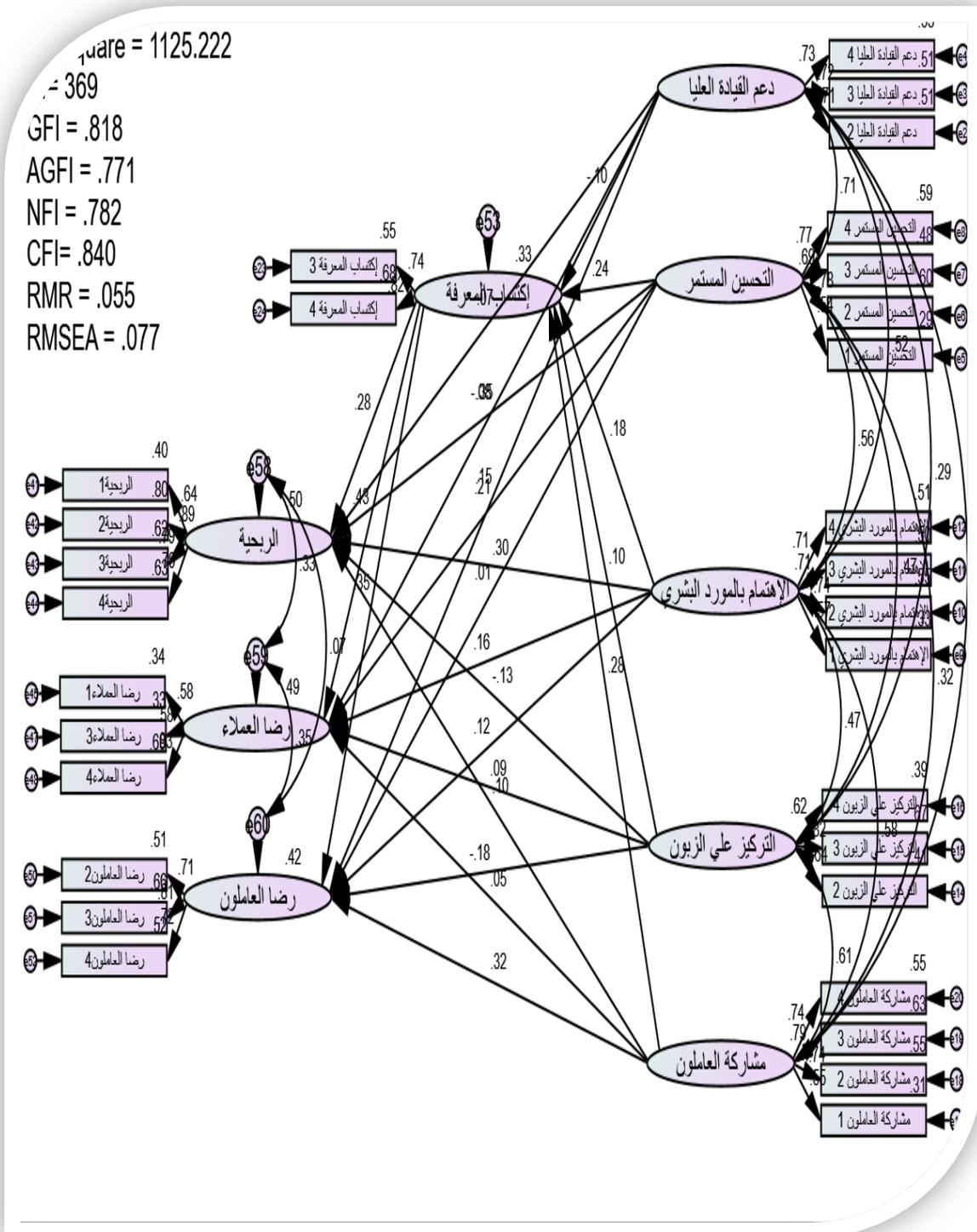
		العليا					
خزن المعرفة	<---	التحسين المستمر	.136	.153	.885	.376	لا يوجد تاثير
خزن المعرفة	<---	الإهتمام بالموارد البشري	.159	.109	1.458	.145	لا يوجد تاثير
خزن المعرفة	<---	التركيز علي الزيون	.283	.136	2.079	.038	يوجد تاثير
خزن المعرفة	<---	مشاركة العاملون	.107	.113	.946	.344	لا يوجد تاثير
تطبيق المعرفة	<---	دعم القيادة العليا	.003	.149	.021	.983	لا يوجد تاثير
تطبيق المعرفة	<---	التحسين المستمر	.338	.175	1.936	.053	لا يوجد تاثير
تطبيق المعرفة	<---	الإهتمام بالموارد البشري	.001	.121	.012	.991	لا يوجد تاثير
تطبيق المعرفة	<---	التركيز علي الزيون	.274	.152	1.796	.072	لا يوجد تاثير
تطبيق المعرفة	<---	مشاركة العاملون	.465	.134	3.473	***	يوجد تاثير

اعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2020)

الفرضية الرابعة: الدور الوسيط لإدارة المعرفة في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء

المؤسسات

الشكل (4-5) الدور الوسيط لإدارة المعرفة في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسات



مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تُعرف بمؤشرات جودة المطابقة لاختبار الفرضية.

الجدول (17.4) مؤشرات جودة النموذج الدور الوسيط إدارة المعرفة في العلاقة بين إدارة الجودة

الشاملة وأداء المؤسسات

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	420.766	--	--
DF	237	--	--
CMIN/DF	1.775	Between 1 and 3	Excellent
CFI	0.741	>0.95	Need More DF
SRMR	0.083	<0.08	Acceptable
RMSEA	0.073	<0.06	Acceptable
PClose	0.001	>0.05	Terrible

من خلال بيانات الشكل (5.4) يتضح ان قيمة معامل التحديد R تساوي 0.40 مما يؤكد علي ان ابعاد إدارة الجودة الشاملة تؤثر بنسبة 0.40% حيث يدل ذلك علي ان هنالك ابعاد اخري تؤثر بنسبة 0.60% . وللحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتد (0.05) والعكس صحيح، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول (18.4) قيم تحليل المسار بين الدور الوسيط إدارة المعرفة في العلاقة بين إدارة الجودة

الشاملة وأداء المؤسسات

			Estimate	S.E.	C.R.	P
إكتساب المعرفة	<---	دعم القيادة العليا	-.116	.139	-.839	.402
إكتساب المعرفة	<---	التحسين المستمر	.299	.164	1.828	.068
إكتساب المعرفة	<---	الإهتمام بالموارد البشري	.199	.114	1.752	.080
إكتساب المعرفة	<---	التركيز علي الزبون	.134	.141	.950	.342
إكتساب المعرفة	<---	مشاركة العاملون	.323	.124	2.597	.009
الربحية	<---	دعم القيادة العليا	-.072	.110	-.650	.515
الربحية	<---	التحسين المستمر	.408	.136	3.002	.003
الربحية	<---	الإهتمام بالموارد البشري	.310	.097	3.196	.001
الربحية	<---	التركيز علي الزبون	-.157	.109	-1.441	.150
الربحية	<---	مشاركة العاملون	.111	.098	1.131	.258
رضا الزبائن	<---	دعم القيادة العليا	-.082	.107	-.761	.447
رضا الزبائن	<---	التحسين المستمر	.213	.130	1.642	.101
رضا الزبائن	<---	الإهتمام بالموارد البشري	.147	.093	1.590	.112
رضا الزبائن	<---	التركيز علي الزبون	.101	.108	.939	.348
رضا الزبائن	<---	مشاركة العاملون	.051	.096	.527	.598
رضا العاملون	<---	دعم القيادة العليا	.195	.150	1.296	.195
رضا العاملون	<---	التحسين المستمر	.019	.176	.109	.913
رضا العاملون	<---	الإهتمام بالموارد البشري	.151	.123	1.230	.219
رضا العاملون	<---	التركيز علي الزبون	-.267	.150	-1.786	.074
رضا العاملون	<---	مشاركة العاملون	.418	.141	2.961	.003
الربحية	<---	إكتساب المعرفة	.263	.069	3.788	***
رضا الزبائن	<---	إكتساب المعرفة	.357	.072	4.934	***
رضا العاملون	<---	إكتساب المعرفة	.399	.095	4.224	***

وبغرض التعرف على العلاقات غير المباشرة تم الاعتماد على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتد (0.05) والعكس صحيح، والجدول التالي يوضح ذلك. قيم العلاقات غير المباشرة (Indirect Effects).

Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

مشاركة العاملون	التركيز علي الزبون	الإهتمام بالمورد البشري	التحسين المستمر	دعم القيادة العليا	إكتساب المعرفة
.000	.000	.000	.000	.000	.000
.085	.035	.053	.079	-.031	الربحية
.115	.048	.071	.107	-.042	رضا الزبائن
.129	.053	.080	.119	-.047	رضا العاملون

وبهدف معرفة دلالة الدور الوسيط إدارة المعرفة كشرط اداء المؤسسات وكنتيجة ل إدارة الجودة الشاملة تمت الإستعانة باختبار:

(Indirect Effects - Two Tailed Significance) bootstrap

Indirect Effects - Two Tailed Significance (BC) (Group number 1 - Default model)

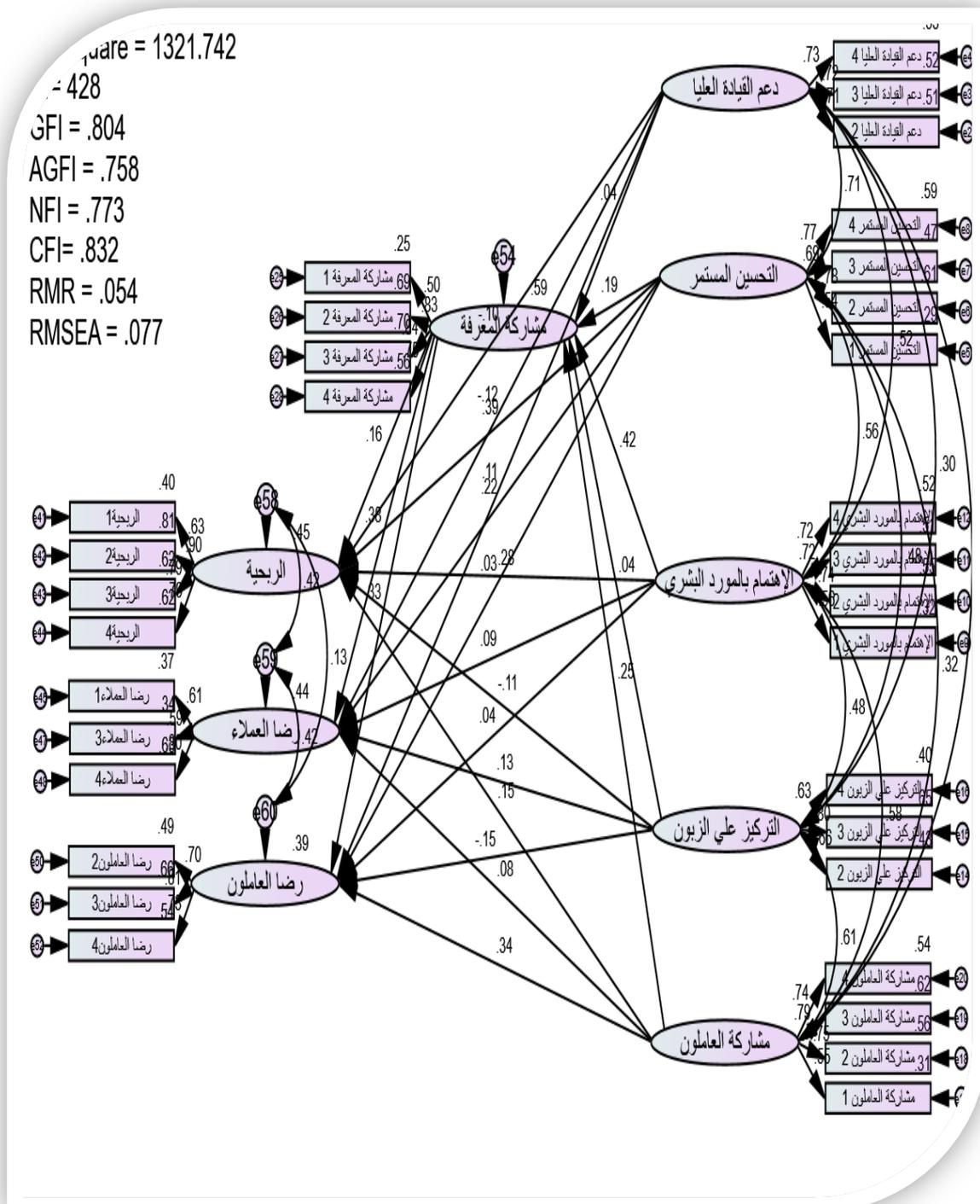
مشاركة العاملون	التركيز علي الزبون	الإهتمام بالمورد البشري	التحسين المستمر	دعم القيادة العليا	إكتساب المعرفة
...
.016	.437	.058	.053	.357	الربحية
يوجد توسط	لا يوجد توسط	لا يوجد توسط	لا يوجد توسط	لا يوجد توسط	نتيجة التوسط

رضا الزبائن	.405	.065	.060	.425	.013
نتيجة التوسط	لا يوجد توسط	لا يوجد توسط	لا يوجد توسط	لا يوجد توسط	يوجد توسط
رضا العاملون	.432	.083	.062	.421	.018
نتيجة التوسط	لا يوجد توسط	لا يوجد توسط	لا يوجد توسط	لا يوجد توسط	يوجد توسط

الفرضية الرابعة : الدور الوسيط لإدارة المعرفة في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء

المؤسسات

الشكل (4-6) العلاقة بين إدارة المعرفة في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسات



مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تُعرف بمؤشرات جودة المطابقة لاختبار الفرضية.

الجدول (4-19) مؤشرات جودة النموذج الدور الوسيط إدارة المعرفة في العلاقة بين إدارة الجودة

الشاملة وأداء المؤسسات

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	1321.742	--	--
DF	428	--	--
CMIN/DF	3.088	Between 1 and 3	Acceptable
CFI	0.832	>0.95	Need More DF
SRMR	0.066	<0.08	Excellent
RMSEA	0.077	<0.06	Acceptable
PClose	0.000	>0.05	Terrible

من خلال بيانات الشكل (4-6) يتضح ان قيمة معامل التحديد R تساوي 0.40 مما يؤكد علي ان أبعاد إدارة الجودة الشاملة تؤثر بنسبة 0.40% حيث يدل ذلك علي أن هنالك أبعاد اخري تؤثر بنسبة 0.60% . وللحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول (4-20) قيم تحليل المسار بين الدور الوسيط إدارة المعرفة في العلاقة بين إدارة الجودة

الشاملة وأداء المؤسسات

			Estimate	S.E.	C.R.	P
مشاركة المعرفة	<---	دعم القيادة العليا	.039	.085	.463	.643
مشاركة المعرفة	<---	التحسين المستمر	.180	.102	1.773	.076
مشاركة المعرفة	<---	الإهتمام بالموارد البشري	.361	.085	4.272	***
مشاركة المعرفة	<---	التركيز علي الزبون	.041	.083	.498	.619
مشاركة المعرفة	<---	مشاركة العاملون	.213	.077	2.764	.006
الربحية	<---	دعم القيادة العليا	-.106	.111	-.957	.339
الربحية	<---	التحسين المستمر	.451	.139	3.233	.001
الربحية	<---	الإهتمام بالموارد البشري	.297	.110	2.705	.007
الربحية	<---	التركيز علي الزبون	-.136	.110	-1.239	.215
الربحية	<---	مشاركة العاملون	.155	.100	1.546	.122
رضا الزبائن	<---	دعم القيادة العليا	-.125	.117	-1.071	.284
رضا الزبائن	<---	التحسين المستمر	.243	.141	1.727	.084
رضا الزبائن	<---	الإهتمام بالموارد البشري	.091	.111	.820	.412
رضا الزبائن	<---	التركيز علي الزبون	.145	.115	1.257	.209
رضا الزبائن	<---	مشاركة العاملون	.074	.103	.721	.471
رضا العاملون	<---	دعم القيادة العليا	.139	.146	.951	.342
رضا العاملون	<---	التحسين المستمر	.043	.173	.251	.802
رضا العاملون	<---	الإهتمام بالموارد البشري	.055	.137	.401	.689
رضا العاملون	<---	التركيز علي الزبون	-.225	.145	-1.544	.123
رضا العاملون	<---	مشاركة العاملون	.434	.140	3.099	.002
الربحية	<---	مشاركة المعرفة	.198	.113	1.754	.079
رضا الزبائن	<---	مشاركة المعرفة	.430	.126	3.422	***
رضا العاملون	<---	مشاركة المعرفة	.480	.156	3.069	.002

وبغرض التعرف على العلاقات غير المباشرة تم الاعتماد على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح، والجدول التالي يوضح ذلك. قيم العلاقات غير المباشرة (**Indirect Effects**).

Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

مشاركة العاملون	التركيز علي الزيون	الإهتمام بالموارد البشري	التحسين المستمر	دعم القيادة العليا	مشاركة المعرفة
.000	.000	.000	.000	.000	.000
.042	.008	.072	.036	.008	الربحية
.092	.018	.155	.077	.017	رضا الزبائن
.102	.020	.173	.086	.019	رضا العاملون

وبهدف معرفة دلالة الدور الوسيط إدارة المعرفة كشرط اداء المؤسسات وكنتيجة ل إدارة

الجودة الشاملة تمت الاستعانة باختبار **bootstrap** (**Indirect Effects- Two Tailed**) **(Significance**

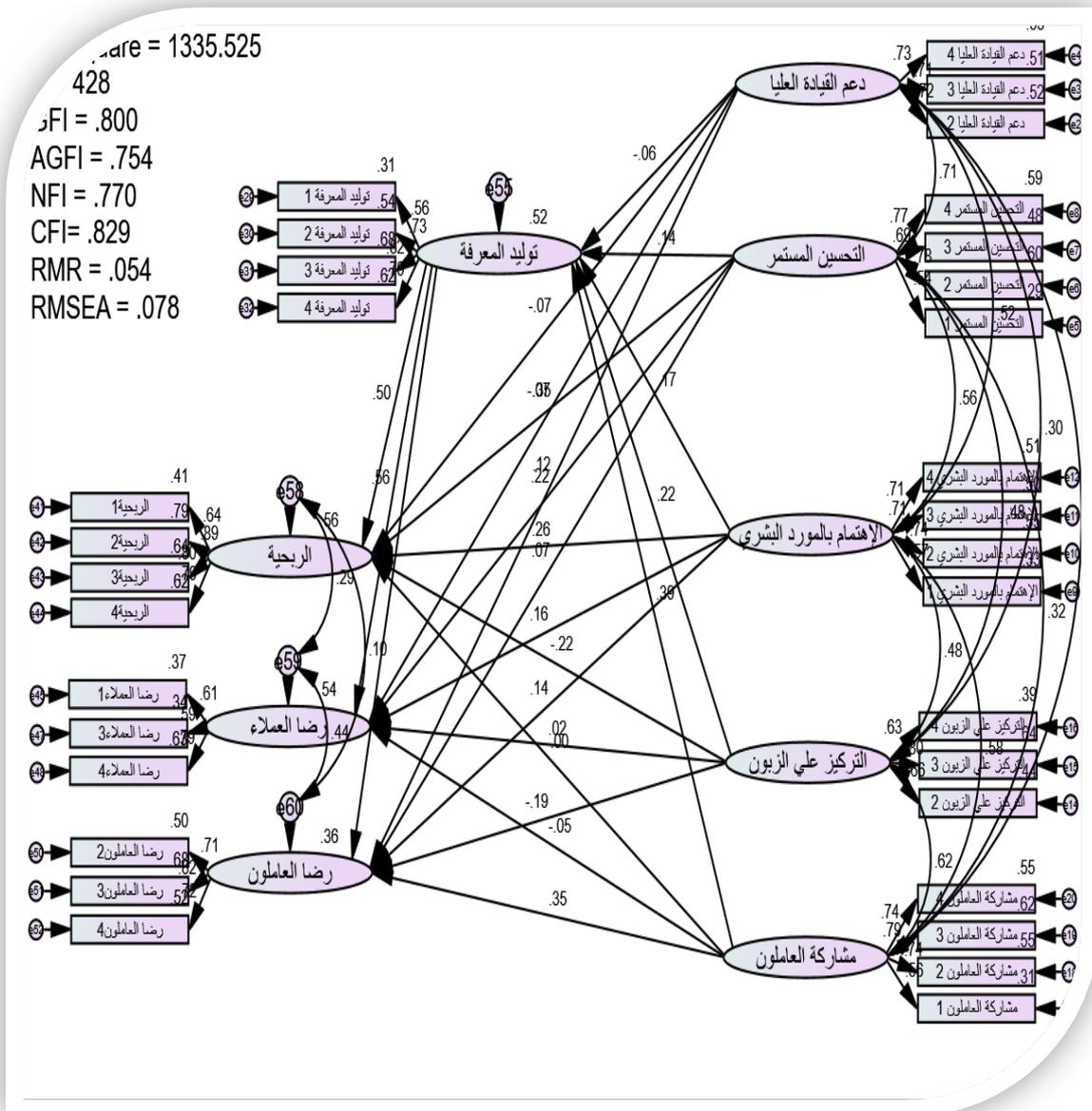
Indirect Effects - Two Tailed Significance (BC) (Group number 1 - Default model)

مشاركة العاملون	التركيز علي الزيون	الإهتمام بالموارد البشري	التحسين المستمر	دعم القيادة العليا	مشاركة المعرفة
...
.113	.587	.142	.113	.521	الربحية
لا يوجد توسط	لا يوجد توسط	لا يوجد توسط	لا يوجد توسط	لا يوجد توسط	نتيجة التوسط
.021	.683	.006	.085	.591	رضا الزبائن

نتيجة التوسط	لا يوجد توسط	لا يوجد توسط	يوجد توسط	لا يوجد توسط	يوجد توسط
رضا العاملون	.576	.098	.016	.729	.023
	لا يوجد توسط	لا يوجد توسط	يوجد توسط	لا يوجد توسط	يوجد توسط

الفرضية الأولى: الدور الوسيط لإدارة المعرفة في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسات

الشكل (4-7) العلاقة بين إدارة المعرفة في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و أداء المؤسسات



مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تُعرف بمؤشرات جودة المطابقة لاختبار الفرضية.

الجدول (4-21) مؤشرات جودة النموذج الدور الوسيط إدارة المعرفة في العلاقة بين إدارة الجودة

الشاملة وأداء المؤسسات

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	1321.742	--	--
DF	428	--	--
CMIN/DF	3.088	Between 1 and 3	Acceptable
CFI	0.832	>0.95	Need More DF
SRMR	0.066	<0.08	Excellent
RMSEA	0.077	<0.06	Acceptable
PClose	0.000	>0.05	Terrible

من خلال بيانات الشكل (4-7) يتضح ان قيمة معامل التحديد R تساوي 0.40 مما يؤكد علي ان ابعاد إدارة الجودة الشاملة تؤثر بنسبة 0.40% حيث يدل ذلك علي ان هنالك ابعاد اخري تؤثر بنسبة 0.60% . وللحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول (4-22) قيم تحليل المسار بين الدور الوسيط إدارة المعرفة في العلاقة بين إدارة الجودة

الشاملة وأداء المؤسسات

			Estimate	S.E.	C.R.	P
توليد المعرفة	<---	دعم القيادة العليا	-.056	.099	-.565	.572
توليد المعرفة	<---	التحسين المستمر	.144	.118	1.220	.223
توليد المعرفة	<---	الإهتمام بالمورد البشري	.164	.084	1.958	.050
توليد المعرفة	<---	التركيز علي الزبون	.243	.101	2.398	.016
توليد المعرفة	<---	مشاركة العاملون	.370	.098	3.768	***
الربحية	<---	دعم القيادة العليا	-.071	.106	-.671	.502
الربحية	<---	التحسين المستمر	.412	.131	3.132	.002
الربحية	<---	الإهتمام بالمورد البشري	.273	.093	2.932	.003
الربحية	<---	التركيز علي الزبون	-.264	.111	-2.386	.017
الربحية	<---	مشاركة العاملون	.001	.099	.005	.996
رضا الزبائن	<---	دعم القيادة العليا	-.076	.113	-.673	.501
رضا الزبائن	<---	التحسين المستمر	.240	.135	1.772	.076
رضا الزبائن	<---	الإهتمام بالمورد البشري	.152	.097	1.568	.117
رضا الزبائن	<---	التركيز علي الزبون	.024	.114	.212	.832
رضا الزبائن	<---	مشاركة العاملون	-.050	.107	-.471	.638
رضا العاملون	<---	دعم القيادة العليا	.161	.149	1.083	.279
رضا العاملون	<---	التحسين المستمر	.101	.175	.578	.563
رضا العاملون	<---	الإهتمام بالمورد البشري	.182	.125	1.454	.146
رضا العاملون	<---	التركيز علي الزبون	-.269	.152	-1.766	.077
رضا العاملون	<---	مشاركة العاملون	.436	.149	2.925	.003
الربحية	<---	توليد المعرفة	.547	.106	5.171	***
رضا الزبائن	<---	توليد المعرفة	.576	.114	5.049	***
رضا العاملون	<---	توليد المعرفة	.264	.126	2.089	.037

وبغرض التعرف على العلاقات غير المباشرة تم الاعتماد على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة

مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت

قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح، والجدول التالي

يوضح ذلك. قيم العلاقات غير المباشرة (Indirect Effects).

Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	دعم القيادة العليا	التحسين المستمر	الإهتمام بالمورد البشري	علي التركيز الزبون	مشاركة العاملون
توليد المعرفة	.000	.000	.000	.000	.000
الربحية	-.031	.079	.090	.133	.203
رضا الزبائن	-.032	.083	.095	.140	.213
رضا العاملون	-.015	.038	.043	.064	.098

ويهدف معرفة دلالة الدور الوسيط إدارة المعرفة كشرط اداء المؤسسات وكننتيجة ل إدارة الجودة

الشاملة تمت الاستعانة باختبار **bootstrap** (**Indirect Effects - Two Tailed**)

(**Significance**)

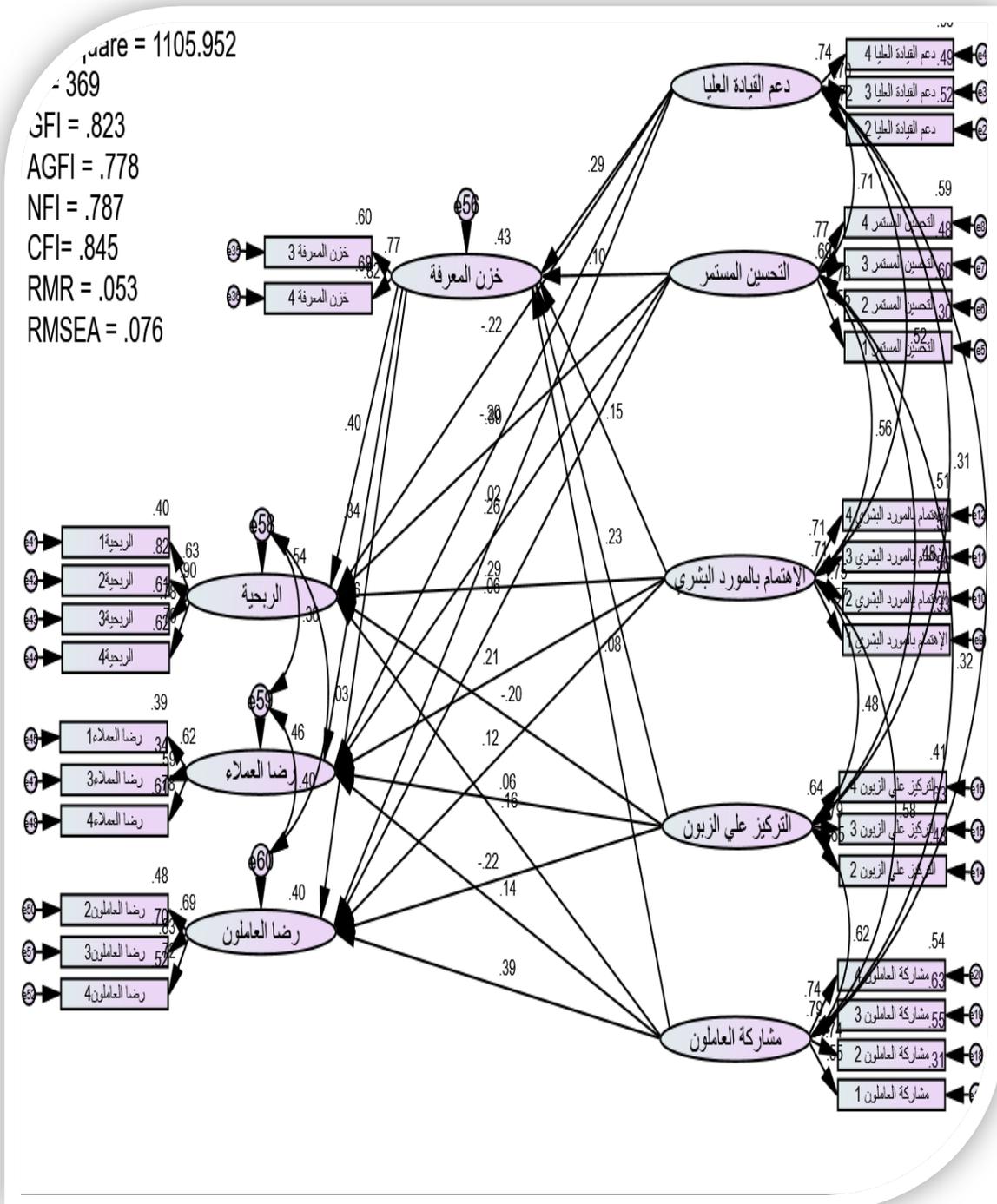
Indirect Effects - Two Tailed Significance (BC) (Group number 1 - Default model)

	دعم القيادة العليا	التحسين المستمر	الإهتمام بالمورد البشري	علي التركيز الزبون	مشاركة العاملون
توليد المعرفة
الربحية	.702	.366	.091	.049	.007
نتيجة التوسط	لا يوجد توسط	لا يوجد توسط	لا يوجد توسط	يوجد توسط	يوجد توسط
رضا الزبائن	.669	.319	.071	.029	.005
نتيجة التوسط	لا يوجد توسط	لا يوجد توسط	لا يوجد توسط	يوجد توسط	يوجد توسط
رضا العاملون	.406	.222	.149	.099	.099
نتيجة التوسط	لا يوجد توسط	لا يوجد توسط	لا يوجد توسط	لا يوجد توسط	لا يوجد توسط

الفرضية الرابعة : الدور الوسيط لإدارة المعرفة في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء

المؤسسات

الشكل (4-8) العلاقة بين إدارة المعرفة في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و أداء المؤسسات



مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تُعرف بمؤشرات جودة المطابقة لاختبار الفرضية.

الجدول (4-23) مؤشرات جودة النموذج الدور الوسيط إدارة المعرفة في العلاقة بين إدارة الجودة

الشاملة وأداء المؤسسات

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	1105.952	--	--
DF	369	--	--
CMIN/DF	2.997	Between 1 and 3	Excellent
CFI	0.845	>0.95	Need More DF
SRMR	0.066	<0.08	Excellent
RMSEA	0.076	<0.06	Acceptable
PClose	0.000	>0.05	Terrible

من خلال بيانات الشكل (4-8) يتضح ان قيمة معامل التحديد R تساوي 0.40 مما يؤكد علي ان ابعاد إدارة الجودة الشاملة تؤثر بنسبة 0.40% حيث يدل ذلك علي ان هنالك ابعاد اخري تؤثر بنسبة 0.60% . وللحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول (4-24) قيم تحليل المسار بين الدور الوسيط إدارة المعرفة في العلاقة بين إدارة الجودة

الشاملة وأداء المؤسسات

			Estimate	S.E.	C.R.	P
خزن المعرفة	<---	دعم القيادة العليا	.327	.128	2.549	.011
خزن المعرفة	<---	التحسين المستمر	.122	.147	.829	.407
خزن المعرفة	<---	الإهتمام بالموارد البشري	.166	.105	1.576	.115
خزن المعرفة	<---	التركيز علي الزبون	.292	.131	2.223	.026
خزن المعرفة	<---	مشاركة العاملون	.086	.113	.763	.446
الربحية	<---	دعم القيادة العليا	-.236	.115	-2.058	.040
الربحية	<---	التحسين المستمر	.448	.134	3.353	***
الربحية	<---	الإهتمام بالموارد البشري	.306	.095	3.208	.001
الربحية	<---	التركيز علي الزبون	-.248	.117	-2.115	.034
الربحية	<---	مشاركة العاملون	.164	.097	1.692	.091
رضا الزبائن	<---	دعم القيادة العليا	-.211	.125	-1.695	.090
رضا الزبائن	<---	التحسين المستمر	.288	.142	2.034	.042
رضا الزبائن	<---	الإهتمام بالموارد البشري	.205	.104	1.967	.049
رضا الزبائن	<---	التركيز علي الزبون	.073	.126	.580	.562
رضا الزبائن	<---	مشاركة العاملون	.140	.105	1.326	.185
رضا العاملون	<---	دعم القيادة العليا	.021	.147	.142	.887
رضا العاملون	<---	التحسين المستمر	.086	.165	.520	.603
رضا العاملون	<---	الإهتمام بالموارد البشري	.149	.120	1.242	.214
رضا العاملون	<---	التركيز علي الزبون	-.316	.154	-2.051	.040
رضا العاملون	<---	مشاركة العاملون	.481	.139	3.466	***
الربحية	<---	خزن المعرفة	.375	.079	4.741	***
رضا الزبائن	<---	خزن المعرفة	.309	.089	3.488	***
رضا العاملون	<---	خزن المعرفة	.399	.104	3.853	***

وبغرض التعرف على العلاقات غير المباشرة تم الاعتماد على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحاسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحاسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح، والجدول التالي يوضح ذلك. قيم العلاقات غير المباشرة (Indirect Effects).

Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

مشاركة العاملون	التركيز الزبون	علي الإهتمام بالموارد البشري	التحسين المستمر	دعم القيادة العليا	خزن المعرفة
.000	.000	.000	.000	.000	.000
.032	.109	.062	.046	.123	الربحية
.027	.090	.051	.038	.101	رضا الزبائن
.034	.116	.066	.049	.131	رضا العاملون

وبهدف معرفة دلالة الدور الوسيط إدارة المعرفة كشرط اداء المؤسسات وكنتيجه ل إدارة

الجودة الشاملة تمت الاستعانة باختبار bootstrap (Two - Indirect Effects) (Tailed Significance)

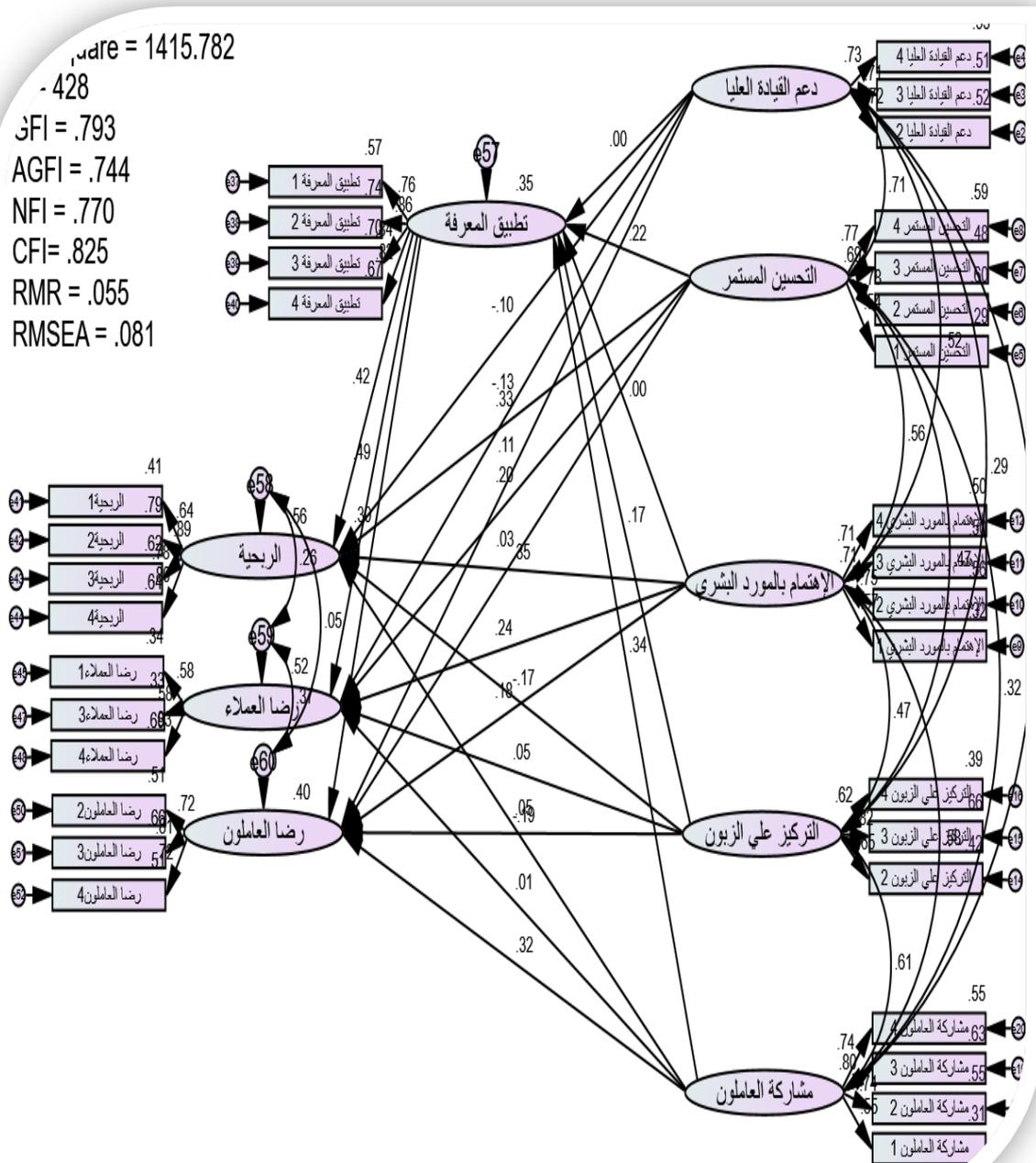
Indirect Effects-Two Tailed Significance (BC) (Group number 1- Default model)

مشاركة العاملون	التركيز الزبون	علي الإهتمام بالموارد البشري	التحسين المستمر	دعم القيادة العليا	خزن المعرفة
...
.445	.035	.090	.404	.026	الربحية
لا يوجد توسط	يوجد توسط	لا يوجد توسط	لا يوجد توسط	يوجد توسط	نتيجة التوسط
.384	.031	.065	.365	.025	رضا الزبائن
لا يوجد توسط	يوجد توسط	لا يوجد توسط	لا يوجد توسط	يوجد توسط	نتيجة التوسط
.389	.037	.099	.368	.021	رضا العاملون
لا يوجد توسط	يوجد توسط	لا يوجد توسط	لا يوجد توسط	يوجد توسط	نتيجة التوسط

الفرضية الرابعة: الدور الوسيط لإدارة المعرفة في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء

المؤسسات

الشكل (4-9) العلاقة بين إدارة المعرفة في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و أداء المؤسسات



مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تُعرف بمؤشرات جودة المطابقة لاختبار الفرضية.

الجدول (4-25) مؤشرات جودة النموذج الدور الوسيط إدارة المعرفة في العلاقة بين إدارة الجودة

الشاملة وأداء المؤسسات

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	1105.952	--	--
DF	369	--	--
CMIN/DF	2.997	Between 1 and 3	Excellent
CFI	0.845	>0.95	Need More DF
SRMR	0.066	<0.08	Excellent
RMSEA	0.076	<0.06	Acceptable
PClose	0.000	>0.05	Terrible

من خلال بيانات الشكل (4-9) يتضح ان قيمة معامل التحديد R تساوي 0.40 مما يؤكد علي ان ابعاد إدارة الجودة الشاملة تؤثر بنسبة 0.40% حيث يدل ذلك علي ان هنالك ابعاد اخري تؤثر بنسبة 0.60% . وللحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول (4-26) قيم تحليل المسار بين الدور الوسيط إدارة المعرفة في العلاقة بين إدارة الجودة

الشاملة وأداء المؤسسات

			Estimate	S.E.	C.R.	P
تطبيق المعرفة	<---	دعم القيادة العليا	.007	.148	.045	.964
تطبيق المعرفة	<---	التحسين المستمر	.338	.177	1.906	.057
تطبيق المعرفة	<---	الإهتمام بالموارد البشري	.002	.121	.020	.984
تطبيق المعرفة	<---	التركيز علي الزبون	.277	.151	1.834	.067
تطبيق المعرفة	<---	مشاركة العاملون	.467	.138	3.381	***
الربحية	<---	دعم القيادة العليا	-.108	.105	-1.027	.304
الربحية	<---	التحسين المستمر	.384	.131	2.934	.003
الربحية	<---	الإهتمام بالموارد البشري	.365	.097	3.779	***
الربحية	<---	التركيز علي الزبون	-.213	.108	-1.980	.048
الربحية	<---	مشاركة العاملون	.050	.096	.522	.601
رضا الزبائن	<---	دعم القيادة العليا	-.125	.104	-1.201	.230
رضا الزبائن	<---	التحسين المستمر	.206	.126	1.643	.100
رضا الزبائن	<---	الإهتمام بالموارد البشري	.220	.092	2.386	.017
رضا الزبائن	<---	التركيز علي الزبون	.058	.105	.556	.578
رضا الزبائن	<---	مشاركة العاملون	.009	.094	.093	.926
رضا العاملون	<---	دعم القيادة العليا	.141	.148	.953	.341
رضا العاملون	<---	التحسين المستمر	.047	.176	.268	.789
رضا العاملون	<---	الإهتمام بالموارد البشري	.236	.125	1.890	.059
رضا العاملون	<---	التركيز علي الزبون	-.292	.151	-1.925	.054
رضا العاملون	<---	مشاركة العاملون	.415	.144	2.889	.004
الربحية	<---	تطبيق المعرفة	.322	.055	5.833	***
رضا الزبائن	<---	تطبيق المعرفة	.333	.055	6.038	***
رضا العاملون	<---	تطبيق المعرفة	.280	.072	3.910	***

وبغرض التعرف على العلاقات غير المباشرة تم الاعتماد على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتد (0.05) والعكس صحيح، والجدول التالي يوضح ذلك. قيم العلاقات غير المباشرة (**Indirect Effects**).

Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

مشاركة العاملون	التركيز علي الزبون	الإهتمام بالموارد البشري	التحسين المستمر	دعم القيادة العليا	تطبيق المعرفة
.000	.000	.000	.000	.000	.000
.150	.089	.001	.109	.002	الربحية
.155	.092	.001	.112	.002	رضا الزبائن
.131	.078	.001	.095	.002	رضا العاملون

وبهدف معرفة دلالة الدور الوسيط إدارة المعرفة كشرط اداء المؤسسات وكنتيجة ل إدارة

الجودة الشاملة تمت الاستعانة باختبار **bootstrap** (**Indirect Effects - Two Tailed Significance**)

Indirect Effects - Two Tailed Significance (BC) (Group number 1 - Default model)

مشاركة العاملون	التركيز علي الزبون	الإهتمام بالموارد البشري	التحسين المستمر	دعم القيادة العليا	تطبيق المعرفة
...
.004	.100	.990	.102	.936	الربحية

نتيجة التوسط	لا يوجد توسط				
رضا الزبائن	.936	.094	.984	.092	.004
نتيجة التوسط	لا يوجد توسط				
رضا العاملون	.919	.067	.989	.071	.003
نتيجة التوسط	لا يوجد توسط				

المبحث الثالث: مناقشة النتائج

1.3.4 مقدمة:

تم إجراء التحليل العاملي الاستكشافي لمتغيرات الدراسة بهدف إكتشاف العوامل التي تصف تلك المتغيرات، ولاختيار الاختلاف بين العبارات التي تقيس كل متغير من المتغيرات، حيث تم توزيع عبارات الاستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير حساب انحرافها المعياري عن الوسط الحسابي، بحيث تكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى. وتم استخدام حزمة برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الإستكشافي حيث تم التحليل لكل متغير على حده كما إعتمدت الدراسة في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أسلوب معادلة النمذجة البنائية وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة وبمعنى أوسع تمثل نماذج المعادلة البنائية ترجمت لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة، بين مجموعة من المتغيرات، وبالتحديد أسلوب تحليل المسار لما يتمتع به هذا الأسلوب من عدة مزايا تتناسب مع طبيعة الدراسة في هذا البحث.

2.3.4 مناقشة للنتائج التي توصلت إليها الدراسة

نتيجة الفرضية الرئيسية الأولى العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء

المؤسسات - بُعد الربحية (العلاقة مدعومة)

أظهرت النتائج من واقع تحليل البيانات بأنه توجد علاقة ذات تأثير معنوي بين أبعاد

إدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسات، أشارت نتائج التحليل إلى دعم العلاقة الإيجابية بين

كل من بعد (التحسين المستمر، الاهتمام بالموارد البشري) وبين الربحية، بالتالي فإن هذه الرضية تكون قد دعمت هذه دعماً جزئياً

وهذه النتيجة اختلفت مع دراسة: (swaeen & ali, 2020) و (Shafiq, Lasrado, & Hafeez, 2019) والتي كشفت عن عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وبعد الربحية وهذه النتيجة أيضاً جاءت متوقعة مع دراسة: (عبد الرحمن والحاكم، 2018) و (محمد ح.، 2016) ودراسة: (نصر الدين و بلحريزي، 2020) والتي توصلت الي أن المؤسسات التي نجحت في تطبيق إدارة الجودة الشاملة إرتفعت مستويات الأداء فيها من خلال زيادة وعي المؤسسة بالموارد البشري والإبقاء عليه وتمكينه والذي بدوره ينعكس بشكل مباشر على عمليات وأنشطة التحسن المستمر في المنتجات والخدمات والإبقاء عليه وتمكينه والذي ينعكس بشكل مباشر على عمليات وأنشطة التحسن المستمر في المنظمة.

نتيجة الفرضية الرئيسية الأولى العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسات - بُعد الربحية (العلاقة غير مدعومة)

أظهرت النتائج من واقع تحليل البيانات بأنه لا توجد علاقة ذات تأثير معنوي بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسات، أشارت نتائج التحليل إلى عدم دعم العلاقة الإيجابية بين كل من بعد (دعم القيادة العليا، التركيز على الزبون، مشاركة العاملين) وبين الربحية، بالتالي فإن هذه النتيجة تكون قد اختلفت مع دراسة: (الأطرش، 2016) واتفقت مع دراسة: (الكبيجي و عواد، 2014) والتي كشفت انه لا يوجد أثر لأبعاد الجودة الشاملة علي تحسين الأداء المالي في الشركات الصناعية والمساهمة العامة.والذي يمكن عزوه الي تفاوت

درجة الإلتزام بتطبيق أبعاد الجودة الشاملة، والقصر النسبي لفترة قياس تأثير الإلتزام بظام إدارة الجودة الشاملة علي الأداء المالي علي إعتبار أن مؤشرات الربحية ترتبط بالأهداف بعيدة المدى للمؤسسات وإن المنظمات تحتاج لفترة زمنية طويلة لتتمكن من إسترداد التكاليف التي تحملتها في سبيل الوفاء بمتطلبات تطبيق أنظمة الجودة.

نتيجة الفرضية الرئيسية الأولى: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسات - بُعد رضا الزبائن (العلاقة مدعومة)

أظهرت النتائج من واقع تحليل البيانات عن وجود علاقة ذات تأثير معنوي بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسات، متمثلة في بُعدي (التحسين المستمر، الاهتمام بالموارد البشري) وبين رضا الزبائن، وبهذه النتيجة تكون قد عمّت هذه الفرضية دعماً جزئياً، وجاءت هذه الدراسة متوافقة مع دراسة: (Anil & Satish, 2017) و (بخوش، 2019) و (دردور، 2018) و (نصر الدين و بلحريزي، 2020) وهذا الإتفاق يدل علي ان عمليات التحسين المستمر لمنتجات المؤسسات تساهم بشكل إيجابي في تعزيز وتحقيق الأداء المطلوب وهذا لا يتأتى إلا من خلال الإهتمام بالموارد البشري وقياس رضائهم بشكل مستمر والمحافظة عليهم والعمل كفريق واحد يساهم في تعزيز القدرة التنافسية وتحسين الأداء العام للمؤسسة، ونجد ايضاً ان دراسة ف (مدروس، 2020) (عماد، 2019) (القيادة الفعالة، التحسين المستمر، مشاركة العاملين) الإختلاف يفسر في النقص في إهتمام و الإلتزام إدارة المؤسسات محل الدراسة بتطبيق كافة أبعاد الجودة الشاملة وأثر ذلك على تطوير الأداء المؤسسي الخاص بها وعدم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة وكذلك عدم وجود النظم الإدارية المرنة التي تسهل من تقديم الخدمات بالجودة والسرعة المطلوبتين.

نتيجة الفرضية الرئيسية الأولى: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء

المؤسسات - بُعد رضا الزبائن (العلاقة غير مدعومة)

أظهرت النتائج من واقع تحليل البيانات لاتوجد علاقة ذات تأثير معنوي بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسات، متمثلة في الأبعاد: (دعم القيادة العليا، التركيز على الزبون، مشاركة العاملين) وهذه جاءت متوافقة مع دراسة: (عبد الرحمن و الحاكم، 2018) وإختلفت مع دراسة: (بدر والمدهون، 2017) (يحياوي و إسماعيل، 2019) (Chepkech , 2017) (Kothar, Shrimali, & Lal Pradha, 2017) وهذا الدراسات كشفت عن وجود علاقة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة أعلاه وهذا يعزي لوجود اهتمام كبير من قبل المؤسسات محل الدراسة - بمبادئ الجودة الشاملة، وأيضاً من خلال تحقيق رضا المؤسسة والزبائن والمجتمع.

نتيجة الفرضية الرئيسية الأولى العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء

المؤسسات - بُعد رضا العاملين (العلاقة مدعومة)

أظهرت النتائج من واقع تحليل البيانات عن وجود علاقة ذات تأثير معنوي بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسات، متمثلة في الأبعاد: (دعم القيادة العليا، التركيز على الزبون، التحسين المستمر، الاهتمام بالموارد البشري) وبين رضا العاملين، وبهذه النتيجة تكون هذه الفرضية قد عمت دعماً جزئياً وجاءت هذه الدراسة متوافقة مع دراسة (Rawashdeh, 2019) وقد إختلفت مع الدراسة (أبو زيادة، ٢٠١١) (التميمي و عيسى، 2013) ويرى الدارس ان هذا الإختلاف يعزي لضعف الدعم المقدم من قبل الإدارة تجاه العاملين

نتيجة الفرضية الرئيسية الأولى: العلاقة بين إدارة الجودة الشامل وأداء المؤسسات - بُعد رضا العاملين (العلاقة غير مدعومة)

أظهرت النتائج من واقع تحليل البيانات لاتوجد علاقة ذات تأثير معنوي بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسات، متمثلة في بُعد (مشاركة العاملين) وهذه جاءت متوافقة مع دراسة: (أبو زيادة، ٢٠١١) (على، 2015) ويرى الدارس هذا التوافق يعزى لعدم وعي المستجيبين الذين أجريت عليهم الدراسة وأيضاً قد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (التميمي و عيس، 2013) ويرى الدارس الإختلاف جاء نتيجة إن رضا العاملين مربوط بمشاركة وإندماج العاملين كما جاء في دراسة أعلاه.

نتيجة الفرضية الرئيسية الثانية: العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء المؤسسات - بُعد الربحية (مدعومة)

أظهرت النتائج من واقع تحليل البيانات عن وجود علاقة ذات تأثير معنوي بين أبعاد إدارة المعرفة وأداء المؤسسات، متمثلة في بُعد (توليد المعرفة، خزن المعرفة) وبين الربحية، وبذلك فإن هذه الرضية تكون قد دعمت دعماً جزئياً وهذه، وهذه النتيجة قد اختلفت مع دراسة: (بوركوو و بو مدين، 2020) (العائد علي الإستثمار، حقوق الملكية) التي كشفت لا يوجد أثر لعمليات إدارة المعرفة على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية دراسة عينة من البنوك في الجزائر و يرى الدارس ان هذا الإختلاف يعزى، عدم إعطاء أهمية كبيرة من قبل مسؤولي الإدارات لتطوير المورد البشري حتي يمكنه تطبيق جميع العمليات الخاصة بإدارة المعرفة، عدم إتزام الإدارات العليا بدفع نفقات توليد وتخزين المعرفة إذ تعتبر هذه العمليات مكلفة

للغاية، ولكن أيضاً النتيجة جاءت متوقعة مع دراسة (صبرينة، 2020) (زرقيون و عرابية، 2014) (قرارية، 2018) (الذيابات، 2017) (جابر، 2019) نجد ان هذه الدراسات قد إتفقت حول ان هنالك علاقة بين عمليات إدارة المعرفة والاداء المالي وان المؤسسات تبنت تطبيق إدارة المعرفة أدت في نهاية المطاف الي تحسن الأداء بالنسبة للعاملين والمؤسسة.

نتيجة الفرضية الرئيسية الثانية (غير مدعومة) العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء

المؤسسات-بُعد الربحية

أظهرت النتائج من واقع تحليل البيانات بأنه لا توجد علاقة ذات تأثير معنوي بين أبعاد إدارة المعرفة وأداء المؤسسات، متمثلة في الأبعاد (اكتساب المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) وبين الربحية وهذه النتيجة قد اختلفت مع دراسة: (مريج و حصيني، 2017) وإتفقت مع دراسة (الياسري و ظفر، 2013) (قرقاوي، عبد اللوح، و الحيلة، 2019) (ALZUBI, HANANDEH, & RITA AL ALI, 2015).

نتيجة الفرضية الرئيسية الثانية (مدعومة) العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء

المؤسسات-بُعد رضا الزبائن

أظهرت النتائج من واقع تحليل البيانات عن وجود علاقة ذات تأثير معنوي بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسات، متمثلة في بُعد (توليد المعرفة) وبين رضا الزبائن، وبذلك فإن هذه الرضية تكون قد دعمت دعماً جزئياً وهذه النتيجة اختلفت مع دراسة: (بلحاج، 2020) وبيري الدارس ان الإختلاف ويعزي لصغر حجم العينة ولكن أيضاً النتيجة جاءت متوقعة مع دراسة (قرارية، 2018) (الياسري وحسين، 2012) (جابر، 2019)

نتيجة الفرضية الرئيسية الثانية (غير مدعومة) العلاقة بين إدارة المعرفة

وأداء المؤسسات - بُعد رضا الزبائن

أظهرت النتائج من واقع تحليل البيانات بأنه لا توجد علاقة ذات تأثير معنوي بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسات، أشارت نتائج التحليل إلى عدم دعم العلاقة الإيجابية بين كل من بعد اكتساب المعرفة، مشاركة المعرفة، خزن المعرفة، تطبيق المعرفة) وبين رضا الزبائن، بالتالي فإن هذه النتيجة تكون قد اختلفت مع دراسة: (منيرة، 2018) (الصقال، 2016) وإتفقت مع دراسة: (بابكر أ.، 2014).

نتيجة الفرضية الرئيسية الثالثة: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة

- بُعد إكتساب المعرفة (العلاقة غير مدعومة)

أظهرت النتائج من واقع تحليل البيانات عن عدم وجود علاقة ذات تأثير معنوي بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة، متمثلة في الأبعاد (دعم القيادة العليا، التحسين المستمر، الاهتمام بالموارد البشري، التركيز على الزبون) بين إكتساب المعرفة، وبذلك هذه تكون هذه الرضية قد دعمت دعماً جزئياً وهذه النتيجة قد اختلفت مع دراسة (Jusoh, 2016) و (صور، 2017) بالأبعاد (دعم القيادة العليا، التحسين المستمر، تمكين العاملين) والتي توصلت الي عدم وجود علاقة بين بُعدي وبين إكتساب المعرفة ويرى الدارس هنا إن هذا الإختلاف ويعزي وعدم وعي مديري المؤسسات بأهمية دور الذي يمكن تلعبه إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسساتهم، ولكن هذه النتيجة أيضاً قد جاءت متوافقة مع دراسة: ودراسة (rao, 2020) (شمس الدين يونس، 2017) بالأبعاد (دعم القيادة

العليا،المشاركة الكاملة للعاملين،إتخاذ القرارات بناءً على الحقائق والوقائع،التركيز على الزبون،التحسين المستمر) ويعزي الدارس هذا التوافق الي ان إدارة الشاملة وإدارة المعرفة من المداخل الحديثة في الإدارة والكل يسعى لدارسة واقعها وتأثيرها على مؤسسته، وبطبيعة الحال فإن الإرتباط بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة من الناحية العلمية جعل الدراسات تتفق وتتقاطع في نتائجها وهو وجود علاقة بين مكونات الإدارتين. بينما بينت دراسة (باسردة،2006) علي ان هذه العلاقة هي علاقة تكامل بين الإدارتين وبما ان العلاقة طردية فمن الطبيعي ان يكمل إحدهما الاخر فأي نقص في تطبيق إدارة الجودة يكمله تطبيق إدارة المعرفة والعكس صحيح.

نتيجة الفرضية الرئيسية الثالثة: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة

- بُعد إكتساب المعرفة (العلاقة مدعومة)

أظهرت النتائج من واقع تحليل البيانات عن وجود علاقة ذات تأثير معنوي بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة، متمثلة في الأبعاد: (دعم القيادة العليا، التركيز على الزبون، مشاركة العاملين) وبين إكتساب المعرفة، فإن هذه النتيجة قد إختلفت مع دراسة: (Jusoh, 2016) والتي كشفت عن وجود أثر لإستخدام إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة وإتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Abbas, 2019) والتي كشفت عن وجود أثر لأبعاد الجودة الشاملة علي إدارة المعرفة، والذي يمكن عزوه الي تفاوت درجة الإلتزام بتطبيق أبعاد الجودة الشاملة، والقصر النسبي لفترة قياس تأثير الإلتزام بنظام إدارة الجودة الشاملة علي الأداء المالي علي إعتبار أن مؤشرات الربحية ترتبط بالأهداف بعيدة المدى للمؤسسات وإن المنظمات

تحتاج لفترة زمنية طويلة لتمكن من إسترداد التكاليف التي تحملتها في سبيل الوفاء بمتطلبات تطبيق أنظمة الجودة.

نتيجة الفرضية الرئيسية الثالثة: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة

- بُعد مشاركة المعرفة (العلاقة غير مدعومة)

أظهرت النتائج من واقع تحليل البيانات عن عدم وجود علاقة ذات تأثير معنوي بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة، متمثلة في الأبعاد (دعم القيادة العليا، التحسين المستمر، الاهتمام بالموارد البشري، التركيز على الزبون) بين مشاركة المعرفة، وبذلك هذه تكون هذه الفرضية قد دعمت دعماً جزئياً وهذه النتيجة قد اختلفت مع دراسة: (صور، 2017) و(شمس الدين يونس، 2017) بالأبعاد (دعم القيادة العليا، المشاركة الكاملة للعاملين، إتخاذ القرارات بناءً على الحقائق والوقائع، التركيز على الزبون، التحسين المستمر).

والتي كشفت عن وجود إرتباط طردي وقوي جداً لأبعاد الجودة الشاملة علي إدارة المعرفة، ولكن هذه النتيجة أيضاً قد جاءت متوافقة مع دراسة: (rao, 2020) والتي كشفت عن عدم وجود علاقة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وبعد مشاركة المعرفة ويرى الدارس أن هذا التوافق يعزي لمشاكل لازمت التطبيق وضعف دعم القيادة العليا.

نتيجة الفرضية الرئيسية الثالثة: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة

- بُعد مشاركة المعرفة (العلاقة مدعومة)

أظهرت النتائج من واقع تحليل البيانات عن وجود علاقة ذات تأثير معنوي بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة، متمثلة في الأبعاد: (الاهتمام بالموارد البشري) وبين مشاركة المعرفة، فإن هذه النتيجة قد اختلفت مع دراسة: (Jusoh, 2016) والتي كشفت

عن عدم وجود أثر لإستخدام إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة واتفقت هذه النتيجة مع دراسة: (Jusoh, 2016) (Alnoor, 2020) (Abbas, 2019) والتي كشفت عن وجود أثر لأبعاد الجودة الشاملة علي إدارة المعرفة ويرى الدارس ان الإتفاق جاء منطقي مبرر لان إهتمام بالموارد البشري يحسن قدرة الكادر البشري ويشجعه على نقل ومشاركة المعارف والتجارب داخل المؤسسة.

نتيجة الفرضية الرئيسية الثالثة: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة - بُعد توليد المعرفة (العلاقة غير مدعومة)

أظهرت النتائج من واقع تحليل البيانات عن عدم وجود علاقة ذات تأثير معنوي بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة، متمثلة في الأبعاد (دعم القيادة العليا، التحسين المستمر) بين ، وبذلك توليد المعرفة هذه تكون هذه الرضية قد دعمت دعماً جزئياً وهذه النتيجة قد إختلفت مع دراسة (لصور، 2017) و(شمس الدين يونس، 2017) بالأبعاد (دعم القيادة العليا، المشاركة الكاملة للعاملين، إتخاذ القرارات بناءً على الحقائق والوقائع، التركيز على الزبون، التحسين المستمر) والتي كشفت عن وجود علاقة قوية بين إدارة الجودة وبعد توليد المعرفة ويعزى الإختلاف ضعف الوعي والإلم الكافي بمفاهيم إدارة المعرفة وتأثير ذلك على عمليات الجودة الشاملة وإنعكاس ذلك على أداء المؤسسة.

نتيجة الفرضية الرئيسية الثالثة: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة - بُعد توليد المعرفة (العلاقة مدعومة)

أظهرت النتائج من واقع تحليل البيانات عن وجود علاقة ذات تأثير معنوي بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة، متمثلة في الأبعاد مع دراسة (الاهتمام بالموارد البشري،

التركيز على الزبون، مشاركة العاملين) (Alnoor, 2020) (لصور، 2017) و(شمس الدين يونس، 2017) بالأبعاد (دعم القيادة العليا، المشاركة الكاملة للعاملين، إتخاذ القرارات بناءً على الحقائق والوقائع، التركيز على الزبون، التحسين المستمر) ويعزي الدارس هذا التوافق الي ان إدارة الشاملة وإدارة المعرفة من المداخل الحديثة في الإدارة والكل يسعى لدارسة واقعها وتأثيرها على مؤسسته، وبطبيعة الحال فإن الإرتباط بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة من الناحية العلمية جعل الدراسات تتفق وتتقاطع في نتائجها وهو وجود علاقة بين مكونات الإدارتين وأيضاً هذه قد إختلفت مع دراسة (عماد، 2019) التي كشفت عن عدم وجود علاقة بين إدارة الجودة الشاملة وبعد توليد المعرفة ويرى الدارس أن الإختلاف يعزي لإختلاف البيئات التي إجريت عليها الدراسة.

نتيجة الفرضية الرئيسية الثالثة: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة

- بُعد خزن المعرفة (العلاقة مدعومة)

أظهرت النتائج من واقع تحليل البيانات عن وجود علاقة ذات تأثير معنوي بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة، متمثلة في الأبعاد (دعم القيادة العليا) بين خزين المعرفة، وبذلك هذه تكون هذه الفرضية قد دعمت دعماً جزئياً وهذه النتيجة قد إتفقت مع دراسة (Jusoh,2016) و(لصور، 2017) و(شمس الدين يونس، 2017) بالأبعاد (دعم القيادة العليا، المشاركة الكاملة للعاملين، إتخاذ القرارات بناءً على الحقائق والوقائع، التركيز على الزبون، التحسين المستمر) والتي كشفت عن وجود علاقة قوية بين إدارة الجودة وبعد توليد المعرفة ولكن هذه جاءت غير متوافقة مع الدراسة وبذلك تكون إتفقت مع دراسة (عماد، 2019) ويعزي الإتفاق الوعي والإلم الكافي بمفاهيم إدارة المعرفة وتأثير ذلك على عمليات الجودة الشاملة وإنعكاس ذلك على أداء المؤسسة.

نتيجة الفرضية الرئيسية الثالثة: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة

- بُعد خزن المعرفة (العلاقة غير مدعومة)

أظهرت النتائج من واقع تحليل البيانات عن عدم وجود علاقة ذات تأثير معنوي بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة، متمثلة في الأبعاد بين خزين المعرفة، وبذلك هذه تكون هذه الفرضية قد دعمت دعماً جزئياً وهذه النتيجة قد إتفقت مع دراسة (Abbas,2019) (Alnoor,2020) بالأبعاد (دعم القيادة العليا، التحسين المستمر الاهتمام بالموارد البشري، التركيز على الزبون) والتي كشفت عن عدم وجود علاقة قوية بين إدارة الجودة وبعد خزن المعرفة ولكن هذه اعنت غير متوافقة مع الدراسة وبذلك تكون إتفقت مع دراسة (Ahmad, 2016) , Saad, Iteng, & Abdul Rahim وبعزي الإتفاق الوعي والإلم الكافي بمفاهيم إدارة المعرفة وتأثير ذلك على عمليات الجودة الشاملة وإنعكاس ذلك على أداء المؤسسة.

نتيجة الفرضية الرئيسية الثالثة: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة

- بُعد تطبيق المعرفة (العلاقة مدعومة).

أظهرت النتائج من واقع تحليل البيانات عن وجود علاقة ذات تأثير معنوي بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة، متمثلة في الأبعاد (مشاركة المعرفة) بين خزين المعرفة، وبذلك هذه تكون هذه الفرضية قد دعمت دعماً جزئياً وهذه النتيجة قد إتفقت مع دراسة (Jusoh, 2016) و (صور، 2017) و(شمس الدين يونس، 2017) بالأبعاد (دعم القيادة العليا،المشاركة الكاملة للعاملين،إتخاذ القرارات بناءً على الحقائق والوقائع،التركيز على الزبون،التحسين المستمر) والتي كشفت عن وجود علاقة قوية بين إدارة الجودة وبعد وتخزين

المعرفة ولكن هذه جاءت غير متوافقة مع الدراسة وبذلك تكون إتفقت مع دراسة (عماد، 2019) ويعزي الإتفاق الوعي والإلم الكافي بمفاهيم إدارة المعرفة وتأثير ذلك على عمليات الجودة الشاملة وإنعكاس ذلك على أداء المؤسسة

نتيجة الفرضية الرئيسية الثالثة: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة - بُعد تطبيق المعرفة (العلاقة غير مدعومة).

أظهرت النتائج من واقع تحليل البيانات عن عدم وجود علاقة ذات تأثير معنوي بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة، متمثلة في الأبعاد بين تطبيق المعرفة، وبذلك هذه تكون هذه الفرضية قد دعمت دعماً جزئياً وهذه النتيجة قد إتفقت مع دراسة (Abbas,2019) (Alnoor,2020) بالأبعاد (دعم القيادة العليا، التحسين المستمر الاهتمام بالموارد البشري، التركيز على الزبون والتي كشفت عن عدم وجود علاقة قوية بين إدارة الجودة وبعد خزن المعرفة ولكن هذه اعث غير متوافقة مع الدراسة وبذلك تكون إتفقت مع دراسة (Abbas,2019) (Alnoor,2020)) ويعزي الإتفاق الوعي والإلم الكافي بمفاهيم إدارة المعرفة وتأثير ذلك على عمليات الجودة الشاملة وإنعكاس ذلك على أداء المؤسسة.

الفرضية الرابعة: الدور الوسيط لإدارة المعرفة في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسات

نتائج الفرضية الرئيسية الرابعة الدور الوسيط لإدارة المعرفة في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسات.

- إكتساب المعرفة يتوسط العلاقة جزئياً بين إدارة الجودة الشاملة (مشاركة العاملين) وأداء المؤسسات (الربحية).
- إكتساب المعرفة لا يتوسط العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة (دعم القيادة العليا، التحسين المستمر، الإهتمام بالموارد البشري، التركيز على الزبون) وأداء المؤسسات (رضا الزبائن ورضا العاملون).
- مشاركة المعرفة لا تتوسط العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة (دعم القيادة العليا، التحسين المستمر، الإهتمام بالموارد البشري، التركيز على الزبون) وأداء المؤسسات (الربحية)
- مشاركة المعرفة لا تتوسط العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة (دعم القيادة العليا، لاتحسين المستمر) وأداء المؤسسات(رضا الزبائن).
- مشاركة المعرفة تتوسط العلاقة جزئياً بين إدارة الجودة الشاملة (الإهتمام بالموارد البشري، التركيز علي الزبون) وأداء المؤسسات(رضا الزبائن).
- مشاركة المعرفة لا تتوسط العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة (مشاركة العاملين) وأداء المؤسسات(رضا الزبائن).

- مشاركة المعرفة لا تتوسط العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة (دعم القيادة العليا، التحسين المستمر، التركيز على الزبون) وأداء المؤسسات(رضا العاملون).
- مشاركة المعرفة تتوسط العلاقة جزئياً بين بين الجودة الشاملة (الإهتمام بالموارد البشري، مشاركة العاملين) وأداء المؤسسات (رضا العاملون)
- توليد المعرفة لا تتوسط العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة (دعم القيادة العليا، التحسين المستمر، الإهتمام بالموارد البشري) وأداء المؤسسات (الربحية، رضا الزبائن رضا العاملون).
- توليد المعرفة يتوسط العلاقة جزئياً بين إدارة الجودة الشاملة (التركيز على الزبون،مشاركة المعرفة)وأداء المؤسسات (الربحية، رضا الزبائن)
- توليد المعرفة لا يتوسط العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة (دعم القيادة العليا، التحسين المستمر، الإهتمام بالموارد البشري ، التركيز علي الزبون، مشاركة العاملين) وأداء المؤسسات (رضا العاملين)
- خزن المعرفة يتوسط العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة (دعم القيادة العليا،التركيز على الزبون) أداء المؤسسات(الربحية)
- خزن المعرفة لا يتوسط العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة (التحسين المستمر، الإهتمام بالموارد البشري،مشاركة العاملين ،التركيز على الزبون) أداء المؤسسات (الربحية)
- خزن المعرفة يتوسط العلاقة جزئياً بين إدارة الجودة الشاملة (دعم القيادة العليا،التركيز على الزبون) أداء المؤسسات(رضا الزبائن)
- خزن المعرفة لا يتوسط العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة (التحسين المستمر، الإهتمام بالموارد البشري،مشاركة العاملين، التركيز على الزبون) أداء المؤسسات (رضا الزبائن)

- خزن المعرفة يتوسط العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة (دعم القيادة العليا، التركيز على الزبون) أداء المؤسسات (رضا العاملين).
- خزن المعرفة لا يتوسط العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة (التحسين المستمر، الإهتمام بالموارد البشري، مشاركة العاملين، التركيز على الزبون) و أداء المؤسسات (رضا العاملين).
- تطبيق المعرفة لا يتوسط العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة (دعم القيادة، التحسين المستمر، الإهتمام بالموارد البشري، مشاركة العاملين، التركيز على الزبون) وأداء المؤسسات (الربحية، رضا العاملون، رضا الزبائن).
- أظهرت نتائج التحليل أن إدارة المعرفة تتوسط جزئياً العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسات وبذلك تكون قد دعمت هذه الفرضية دعماً جزئياً، وبذلك تكون قد إنفقت وإختلفت مع الدراسات السابقة حسب الجدول أدناه، وأثبتت بعض النتائج من واقع تحليل البيانات أنها تدعم العلاقة وهذا يدعم صحة النظرية التي إستخدمت في الدراسة (الموارد) وهذا ما يؤكد تطابق واقع بيانات الدراسة مع النظرية، وأثبتت بعض النتائج من واقع تحليل البيانات أنها لا تدعم العلاقة ويعزي عدم تطابق النتائج مع النظرية عدم إتفاقها مع الدراسات السابقة الى إختلاف البيئات والثقافات التي طبقت فيها الدراسة، إختلاف حجم المؤسسات التي طبقت عليها الدراسة و إختلاف وعي المستجيبين الذين أجريت عليهم الدراسة.

3.3.4 توصيات الدراسة:

في ضوء المفاهيم والتوصيات التي قامت عليها النظريات، والتي تقوم علي عدم وجود مبدأ أو أسلوب أو طريقة مثلي موحدة لإدارة المؤسسات، كان لزاما علي هذه المؤسسات البحث عن ما يناسبها من أساليب ومناهج حديثة تُمكنها من مواجهة التحديات التي فرضتها التغيرات السريعة في عالم الأعمال. وفي هذا الإطار جاءت الدراسة لتسليط الضوء وتوضيح الأهمية الكبيرة لإدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة كمدخلين حديثين يمكن للمؤسسات جني ثمار تطبيقهما مجتمعين، فتطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب وجود قيادة فعالة، تنتهج فلسة التحسين المستمر ولها القدرة علي وضع خطط لتحسين جودة المنتجات والخدمات بمشاركة جميع العاملين، ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة توفر أفراد ذو معرفة وكفاءة لهم القدرة على تحويل المعرفة الضمنية الي صريحة وبمساندة التكنولوجيا يتم خزن ونشر المعارف المكتسبة بين جميع العاملين بهدف تطبيقها.

لإكمال هذه الدراسة قام الدارس بإثارة العديد من الأسئلة، ووضع من الفرضيات لها صلة بطبيعة علاقة والدور الوسيط لإدارة المعرفة في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسات الصناعية (مجموعة جياذ الصناعية). توصل الدارس الي عدة نتائج تمكن من خلالها حل إشكالية الدراسة، والإجابة علي تساؤلاتها حيث كانت هنالك تساؤلات تم الإجابة علي في الجزء النظري، وتساؤلات تم الإجابة عليها في الجزء التطبيقي والتي على ضوءها سيقدم الدارس مجموعة من التوصيات للمؤسسات مجموعة جياذ الصناعية بوجه عام والمؤسسات الصناعية بوجه خاص.

4.3.4 ملخص النتائج:

1. وجود أثر جزئي ذو دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والاداء المؤسسي
2. وجود أثر جزئي ذو دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة والاداء المؤسسي
3. وجود جزئي أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة
4. إدارة المعرفة تتوسط جزئياً العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء المؤسسات

5.3.4 مضامين الدراسة النظرية:

هذه الدراسة تساهم في إثراء أدبيات البحث العلمي من خلال الكشف عن مجموعة من العلاقات بين متغيراتها حيث قامت باختبار علاقة إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي في ظل إدارة المعرفة كمتغير وسيط، تأتي الأهمية النظرية لهذه الدراسة من خلال معرفة الدور الذي تسهم به إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي في مؤسسات مجموعة جياذ الصناعية والتعرف على متغيرات الدراسة، والأبعاد المؤثرات عليها، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقات جزئية بين متغيرات الدراسة (إدارة الجودة الشاملة - الأداء المؤسسي - إدارة المعرفة) كما وكشفت الدراسة عن التوسط الجزئي لإدارة المعرفة في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي ما يعد إضافة جديدة وإسهام للمعرفة، كما إختبرت الدراسة نظرية الموارد لتفسير متغيرات الدراسة وهو يعد إضافة وإسهام للمعرفة أيضاً.

6.3.4 مضامين الدراسة التطبيقية:

- هذه الدراسة تبين وتوضح لمتخذي القرار مدى أهمية تبني إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة في مؤسسات جياذ الصناعية والذي يزيد من قدرتها على إكتشاف الفرص الجديدة والقدرة علي منافسيها من المنظمات الأخرى من خلال القدرة علي خلق وتشجيع أدوات جديدة

ولإستقطاب عاملين جدد و تبقي وتحافظ بها علي العاملين المميزين لديها وتزيد فرص ورضائهم، والمحافظة ايضاً علي الزبائن وإكتساب زبائن جدد مما قد يساعد المؤسسة علي إستدامة أدائها ويكسبها صفة الإستمرارية والبقاء ويُعظيم أرباحها في المستقبل.

- نتائج هذه الدراسة قد تكون مفيدة للممارسين بالمؤسسات الصناعية خاصة عندما تؤخذ نتائجها في الحسبان، حيث يمكن الإستفادة من نتائجها في معرفة أكثر العوامل المكونة لإدارة الجودة الشاملة من واقع تطبيقها على أداء المؤسسات بالقطاع الصناعي وبالتالي تشكل دراسة هذه العوامل فرص يستفاد منها في المؤسسات محل الدراسة.

- بما أن مفهوم إدارة المعرفة حديث العهد نسبياً في البيئة الإدارية السودانية فإن إخضاعه للدراسة التطبيقية يعطي أهمية واضحة ضمن الإطار العلمي لأساليب الإدارة المتقدمة في إكتساب المعارف وتوليدها وتخزينها و مشاركتها وتطبيقها الذي بدوره يكسب المؤسسة ميزة تنافسية فعلى المؤسسات التي تسعى لذلك الإهتمام بها.

7.3.4 توصيات الدراسة :

1. توصي الدراسة أن تختبر الدراسات المستقبلية آثار الأبعاد الأخرى لإدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي والتي لم تكن جزءاً من الدراسة الحالية مثل (التخطيط الإستراتيجي - إتخاذ القرارات المبنية علي المعلومات الخ.....)
2. قياس بعد الرحية بمقاييس كمية وهذا ما أغفلت عنه هذه الدراسة والذي من شأنه سيعطي الدراسات المستقبلية المساحة للحركة لخلق نموذج أمثل وأفضل يعدل العلاقة بين المتغيرات.

3. تطبيق نفس متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة مع متغيرات وسيطة مع إضافة متغيرات ومعدلة ك (تكنولوجيا المعلومات - تكنولوجيا التعلم) لدراسة تأثيره على العلاقة بينها.

8.3.4 محددات الدراسة :

1. حدود الدراسة أجريت على عينة من مؤسسات جياذ الصناعية فقط الدراسة توصي بإمكانية تطبيق الدراسة على القطاع الخدمي وأيضاً يمكن التطرق الي موضوع قياس الأداء المؤسسي من خلال موضوعات أخري مثل الأبداع والإبتكار نسبةً لأرتباطهم الوثيق بالكادري البشري في المؤسسة والاداء المؤسسي.

المصادر والمراجع

المراجع باللغة العربية

1. ابراهيم بلقاسم بلحاج. (2020). عمليات إدارة المعرفة وعالقتها بالأداء المؤسسي. مجلة جامعة صبراته، 1.
2. أحمد السروي. (2014). تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات. مصر - القاهرة: دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع.
3. أحمد الصاوي محمد بن بابكر. (2014). إدارة المعرفة وأثرها في الأداء الاستراتيجي في البيئة التنافسية. الخرطوم - السودان: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا/ كلية الدراسات العليا.
4. أحمد المعاني. (2009). إتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي. لمجلة الأردنية في إدارة الأعمال المجلد 5 العدد 3.
5. أحمد بن عيشاوي -. (2006). إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المؤسسات الخدمية. مجلة الباحث، 10.
6. أحمد محمد بن أحمد الصاوي. (2014). إدارة المعرفة وأثرها في الأداء الاستراتيجي في البيئة التنافسية. الخرطوم - السودان: أطروحة دكتوراة/ غير منشورة/ جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا/ كلية الدراسات التجارية/ قسم إدارة الأعمال.
7. أحمد مصطفى. (2000). إدارة الجودة الشاملة ونظام المواصفات القياسية الدولية لمجودة الأيزو، 099. مجلة القاهرة، 52.
8. أحمد هاشم سليمان الصقال. (2016). عمليات إدارة المعرفة التسويقية وأثرها على الأداء التسويقي. العلمية للاقتصاد والتجارة، 1.

9. آخرون الحاج. (2008). دليل ضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية أعضاء الاتحاد،. القاهرة: المكتبة العربية.
10. أسماء درور. (2018). اتجاهات التأثير لمستلزمات إدارة الجودة الشاملة على القيمة المستدامة للعميل عبر أبعاد إدارة العلاقة مع العميل (دراسة ميدانية على عينة من البنوك التجارية لولاية قسنطينة). مجلة الواحات للدراسات و البحوث المجد 11 العدد 1، 1.
11. إسماعيل إبراهيم القزاز، و آخرون. (2009). SIX SIGMA و أساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة. الأردن- عمان: دار الميسرة.
12. أكرم أكرم محسن الياسري، و ظفر ناصر حسين. (2013). أثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 243.
13. أكرم محسن الياسري، و ظفر ناصر حسين. (2012). أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي. مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية المجلد 20 العدد 1، 1.
14. أكرم محسن الياسري، و ناصر حسين ظفر. (2013). أثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 248.
15. أنور تبن محمد أرباب. (2019). الدور المفسر للقدرة الابداعية في العلاقة بين ادارة المعرفة والميزة التنافسية. الخرطوم- السودان: أطروحة دكتوراة /غير منشورة/ جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا/ كلية الدراسات العليا/ قسم إدارة أعمال.
16. إياد علي الدجني. (2011). دور عملية التقييم المؤسسي في نشر ثقافة الجودة في جامعات قطاع غزة من وجهة نظر فريق التقييم (مرجع سابق). جلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، 309.

17. إياد علي الدجني. (2011). دور عملية التقييم المؤسسي في نشر ثقافة الجودة في جامعات قطاع غزة. مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، 11.
18. بسام فتحي الزيادات. (2017). أثر استراتيجيات ادارة المعرفة في الأداء التنظيمي المختار الدور الوسيط للريادة. Journal of Economics and Business، 1.
19. بسام محمد أبو خضير. (2017). أثر ثقافة المنظمة على رضا العاملين في الشركة الاردنية للإستثمارات والتموين. عمان - الاردن: أطروحة دكتوراة/ غير منشورة/ جامعة البلقاء التطبيقية/ كلية الحصن الجامعية/ قسم العلوم الادارية والمالية.
20. بن داود العربي، وعادل غزالي. (2012). معوقات تحقيق الريادة في إدارة المعرفة وسبل تجاوزها. مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، 121.
21. بن مسعود نصر الدين، و زينب بلحريزي. (2020). أثر إدارة الجودة الشاملة على القدرة التنافسية في المؤسسات الصناعية. مجلة بحوث الإقتصاد والمانجمنت، 203.
22. بن واضح الهاشمي. (2014). تأثير متغير البيئة على أداء المؤسسة. الجزائر: أطروحة دكتوراة/ غير منشورة.
23. بهجة عثمان فضل السيد عبدالله، وصديق بلل ابراهيم. (2015). الدور الوسيط لنظم إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة بين جودة الخدمة والاداء التشغيلي في المؤسسات الخدمية. مجلة إدارة الجودة الشاملة مجلد 16 العدد1، 20.
24. بهجة عثمان فضل السيد عبدالله وصديق بلل ابراهيم. (2015). الدور الوسيط لنظم إدارة الجودة الشاملة في تحسين العلاقة بين جودة الخدمة والاداء التشغيلي في. مجلة ادارة الجودة الشاملة، 20.
25. بوكميش لعللي. (2011). إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9001. عمان - الاردن: دار الريبة للنشر والتوزيع.

26. بومدين يوسف. (2006). دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية - مع دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد للمصب ارت -الحاصل على شهادة الجودة العالمية، - الجزائر: أطروحة دكتوراة غير منشورة ص 84.
27. توفيق عبد الرحمن، وعبد الرحمن توفيق. (2003). الجودة الشاملة للدليل المتكامل. القاهرة - مصر: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
28. توفيق محمد عبد المحسن. (2002). تقييم الأداء. القاهرة- مصر: دار النهضة العربية.
29. الجبوري، و ميسر إبراهيم أحمد. (2008). نظم ادارة الجودة. العراق- بغداد.
30. جمدي وائل الكبيجي، وبهاء أبو عواد. (2014). قياس أثر استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة على تحسين الاداء المالي في الشركات الصناعية المساهمة العامة. مجلة جامعة القدس المفتوحة لأبحاث والدراسات- العدد الثاني والثلاثون(2) شباط، 408.
31. جويسم حسين مؤمل، وعموده عبيد حسين. (2018). دور القيادة الإدارية في تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة/ دراسة تطبيقية في جامعة بابل. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية، 363.
32. حامدي محمد. (2016). دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق تنافسية المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. الجزائر - بسكرة: أطروحة دكتوراة /غير منشورة/جامعة محمد خيضر بسكرة/كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير/قسم علوم التسيير.
33. حبيبة عامر، وفرحات عباس. (2017). دور عمليات التحسين المستمر في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية (مرجع سابق). مجلة رؤى اقتصادية، 168.
34. الحداد، عواطف. (2009). إدارة الجودة الشاملة. الاردن- الخرطوم: دار الفكر ناشرون وموزعون.

35. حسن إبراهيم البلوط. (2005). المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسة. بيروت - لبنان ط1 ص:157: دار النهضة العربية.
36. حسن العلوانى. (2015). إدارة المعرفة المفهوم والمداخل النظرية. مصر - القاهرة: أطروحة دكتوراة / غير منشورة.
37. حسين حريم. (2010). إدارة المنظمات منظور كلي. الاردن - عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
38. حسين عجلان حسن. (2008). إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال. الاردن - عمان: إثراء للنشر والتوزيع.
39. حمد الصاوي محمد بن بابكر. (2014). إدارة المعرفة وأثرها في الأداء الإستراتيجي في البيئة المتنافسة. السودان - الخرطوم: أطروحة دكتوراة غير منشورة.
40. حمدي عبد العظيم. (2008). المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة. القاهرة: الدار الجامعية - الأسكندرية.
41. حمودة، نسيم. (2010). تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية. الجزائر: أطروحة ماجستير/ غير منشورة.
42. حياة معروز. (2020). مدخل إدارة الجودة الشاملة الية لتحسين الاداء التسويقي في المؤسسة الإقتصادية. الجزائر: أطروحة دكتوراة/ غير منشورة.
43. حيدر صالح محمد. (2006). همية ابعاد الجودة في دراسة انموذج تصميم المنتج السلعي دراسة تطبيقية في شركة الصناعات الخفيفة،. مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية العراق - بغداد العدد 11، 12.
44. حيدر علي المسعودي. (2010). إدارة تكاليف الجودة إستراتيجياً. عمان - الاردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

45. خالد جمال صبيح. (2014). أثر عمليات توليد المعرفة التنظيمية كمتغير وسيط بين أبعاد المنظمة الساعية للتعلّم وتحسين الأداء المؤسسي. الاردن - عمان: أطروحة ماجستير/ غير منشورة.
46. خضر مصباح إسماعيل طيطي. (2010). إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول (المجلد 12). الأردن - عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
47. خضير كاظم حمّود. (2000). إدارة الجودة الشاملة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
48. خضير كاظم حمود. (2009). إدارة الجودة الشاملة عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
49. خضير كاظم حمود، وروان منير الشيخ. (2009). إدارة الجودة في المنظمات المتميزة. الاردن - عمان: دار صفا للنشر والتوزيع ص 20.
50. خليل محمد حسن الشماع، و خضير كاظم حمود. (2007). نظرية المنظمة. عمان - الاردن: دار المسيرة لنشر والتوزيع والطباعة.
51. خولة صدر الدين كريم. (2017). أثر المناخ التنظيمي في رضا العاملين دراسة ميدانية. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والإقتصادية المجلد 7 العدد 1، 138.
52. د.سامر عرقاوي، د. نبيل عبد اللوح، د. أمال. (2018). دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المنشآت السياحية الفلسطينية - دراسة حالة. مجلة جامعة فلسطين التقنية للابحاث، 3.
53. الداوي الشيخ. (2010). تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء. مجلة الباحث العدد السابع، 219.
54. الدكتور عمي ميّا وعامر سمير شمّه. (2019). دور أبعاد إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية. مجلة جامعة تشرين لمبحوث والدراسات العممية، 175.
55. ديمنج وروبرت. (2009). إدارة الجودة الشاملة أسس ومادئ وتطبيقات. القاهرة: كنوز للنشر والتوزيع.

56. رافد عبد الجليل. (2015). دور مبادئ إدارة الجودة الشاملة في. مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة البصرة، 4.
57. رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي. (2009). إدارة الجودة الشاملة: التغيير و التطوير التنظيمي من أجل نجاح المنظمة. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد، 29 العراق، 6.
58. ربيع المسعود. (2014). الجزائر - بكسرة: أطروحة دكتوراة / غير منشورة.
59. ربيع المسعود. (2014). متطلبات إدارة الجودة الشاملة في ظل قيادة إبداعية (دراسة دكتوراة). بكسرة: أطروحة دكتوراة/ غير منشورة.
60. رزينة حمزة خضير، عز الدين حسن كاظم، ونور فاضل شحادة. (2019). استعمال تقنية التحسين المستمر Kaizen في إدارة تكاليف الشركات الصناعية العراقية. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية، 362.
61. رشاد محمود بدر، ومحمد إبراهيم المدهون. (2017). أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة. Journal of Economics and Business.
62. رعد حسن الصرن. (2010). كيف تتعلم أسرار الجودة الشاملة. سوريا: دار علاء الدين ص 22.
63. رعد عبد الله الطائي، وعيسى قدارة. (2008). إدارة الجودة الشاملة. الأردن - عمان ص 29: اليازوري.
64. رعد عبد الله الطائي، وعيسى قدارة. (2008). إدارة الجودة الشاملة. الأردن - عمان: اليازوري ص 285.
65. ريمة قرارية (2018). أثر إدارة معرفة العملاء على الأداء التسويقي دراسة تحليلية لشركة اتصالات الجزائر - موبيليس. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية العدد التاسع -، 1.

66. زاكي أبو زيادة. (2011). أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي - دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية)، مجلد 25 العدد 4، 1.
67. زكي عبد المعطي زيادة. (2019). إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الإبداع الإداري في شركة الاتصالات الفلسطينية: دراسة ميدانية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإقتصادية والتجارية، 100.
68. زيد جابر. (2019). دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية دراسة حالة بعض وكالات بنوك بسكرة. الجزائر - بسكرة: أطروحة دكتوراة/ غير منشورة/ جامعة محمد خيضر/ كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير.
69. سامر قرقاوي، نبيل عبد اللوح، وآمال عبد المجيد الحيلة. (2019). دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المنشآت السياحية الفلسطينية - دراسة حالة الفنادق والمطاعم السياحية في فلسطين. مجلة جامعة فلسطين التقنية للابحاث، 12.
70. سحمدي عماد. (2019). أثر تكامل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة على تطوير الأداء المستدام. الجزائر: أطروحة دكتوراة/ غير منشورة/ جامعة عباس فرحات - اسطيف-1 / كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
71. سحمدي عماد. (2019). أثر تكامل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة على تطوير الأداء المستدام (دراسة حالة مجمع صيدال للصناعات الدوائية). الجزائر: أطروحة دكتوراة/ غير منشورة.
72. سحمدي عماد. (2019). أثر تكامل إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية علي تطوير الأداء المستدام. الجزائر - إسطيف: أطروحة دكتوراة غير منشورة.

73. سعد سلمان عواد المعيني. (2019). استعمال مقاييس الأداء الرشيق لتحقيق رضا الزبون. مجلة دراسات محاسبية ومالية، 60.
74. سعد علي العنزي. (2014). إبداعات الأعمال، قراءات في التميز الإداري والتفوق التنظيمي. عمان- الاردن: الوراق للنشر والتوزيع.
75. سعد غالب يسين. (2007). إدارة المعرفة (المفاهيم و النظم والتقنيات). عمان- المملكة الأردنية الهاشمية: جامعة الزيتونة - دار المناهج للطباعة والنشر ط1.
76. سعد يسن. (2002). المعلوماتية وإدارة المعرفة ربا استراتيجية عربية. ورية العرب مستقبل.
77. سليمان الفارس. (2010). دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 60.
78. سهير عباس محمد خليفة. (2019). أثر إدارة الجودة الشاملة علي أداء الموارد البشرية(وزارة التعليم العالي والبحث العلمي). السودان- الخرطوم: دراسة دكتوراة / غير منشورة.
79. سيد أحمد حاج عيسي. (2012). أثر تدريب الافراد علي تحسين الجودة الشاملة الصحية في المتشفيات الجزائرية. الجزائر: أطروحة / دكتوراة، جامعة الجزائر.
80. شذي شفيق محمد عطاء. (2017). أثر القيادة الإستراتيجية والمعرفة في تحقيق تميز الأداء بشركات الاتصالات السودانية. الخرطوم - السودان: إطروحة دكتوراة/ غير منشورة/ جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا/ كلية الدراسات التجارية/ قسم إدارة الأعمال.
81. الشيخ الداوي. (2010). تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء. الباحث، 52.
82. الشيخ الداوي. (2010). تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء. مجلة البحوث العدد 76.
83. الصرايرة العساف، وخالد ليلي. (2008). دارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد1.

84. صلاح الدين الكبيسي. (2005). إدارة المعرفة (المجلد 3). العراق: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

85. صلاح الدين الكبيسي. (2005). إدارة المعرفة. مصر - القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

86. صلاح الدين الهيتي. (2009). تحليل أسس الإدارة العامة منظور معاصر. الاردن - عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

87. صلاح الدين حسن السيسي. (2011). تطويل إدارة الشركات لتحقيق إدارة الجودة الشاملة شهادة، is. مصر - القاهرة: دار الكتاب الحديث ص5.

88. الطاهر أحمد محمد على. (2021). الدور الوسيط لإدارة المعرفة في العلاقة بين التوجه الإستراتيجي والميزة التنافسية. مجلة أفق للبحوث والدراسات، 243.

89. طاهر محسن منصور، الغالي، ووائل محمد صبحي إدريس. (2007). الإدارة الإستراتيجية منظور متكامل. عمان - الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع ط1.

90. طاهر منصور الغالي، ووائل محمد صبحي إدريس. (2007). الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل. عمان الاردن: وائل للنشر والتوزيع ط1.

91. طلال عبد الملك الشريف. (2008 ص 83). الأنماط القيادية وعلاقتها بالاداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين. الرياض - السعودية: أطروحة ماجستير / غير منشورة جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.

92. طه أنوار هادي، و جليلة كوركيس يوحنا. (2013). تأثير عمليات إدارة المعرفة في قدرات التفكير الإبداعي دراسة استطلاعية لعينة من منتسبي المكتبة المركزي جامعة الموصل. العدد

112 المجلد 35 مجلة تنمية الرافدين، 228.

93. الظاهر، أسمهان ومها الخفاق. (2011). مقدمة في نظم المعلومات الإدارية. عمان - الأردن: دار وائل للنشر.

94. عادل أحمد علي بابكر. (2019). أثر إدارة المعرفة علي الأداء المتوازن للمؤسسات النفطية في ظل وجود رأس المال الفكري. الخرطوم - السودان: أطروحة دكتوراة/ غير منشورة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

95. عادل هادي البغدادي، هاشم فوزي العبادي، وعلي رزاق جواد العابدي. (2008). أثر إدارة المعرفة في إعادة هندسة عمليات منظمة الأعمال دراسة تطبيقية في معمل إطارات بابل. مجلة العلوم الاقتصادية العدد 21 المجلد الخامس، 120.

96. عاطف جمال الدين محمد ابراهيم مناع. (2016). تأثير إدارة المواهب علي إدارة المعرفة بهدف تحسين الأداء. القاهرة - مصر: أطروحة دكتوراة/ غير منشورة/ جامعة السويس/ كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال.

97. عالء الدين ابراهيم محمد الشيخ. (2016). تقييم مدى تطبيق معايير الجودة والاعتماد الكاديمي في مؤسسات التعليم. السودان - الخرطوم: أطروحة / دكتوراة.

98. عبد الباري درة، ومحفوظ جودة. (2011). الأساسيات في الادارة المعاصرة. عمان - الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع ط1 ص:23.

99. عبد الرحمن توفيق. (2002). إدارة الجودة الشاملة. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة - بميك.

100. عبد الرزاق بن حبيب. (2007). إقتصاد وتسيير المؤسسة. ديوان المطبوعات الجامعية ط 4 ص:127: الجزائر.

101. عبد الستار العلي. (2010). تطبيقات في إدارة الجودة. عمان: دار المسرة للنشر والتوزيع والطباعة.

102. عبد الملك أحمد المعمري. (2017). إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الأداء وخدمات المؤسسات العامة (دراسة تحليل للأداء موظفية المؤسسة العامة للإتصالات السلكية واللاسلكية بمحافظة تعز). مجلة الدراسات الإجتماعية اليمن 23 (2)، 52.

103. عبد الوهاب سويسي. (2004). الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى القياس بإستعمال أسلوب لوحة القيادة. الجزائر: أطروحة دكتوراة/غير منشورة تخصص إدارة أعمال جامعة الجزائر.

104. عبير عودة الأطرش. (2016). أثر استخدام إدارة الجودة الشاملة علي الأداء المالي لمشركات المدرجة في سوق فمستين للأوراق المالية. فلسطين- غزة: أطروحة ماجستير /غير منشورة /جامعة الأزهر /عمادة الدارسات العميا /كمية الاقتصاد والعموم الإدارية /قسم إدارة الأعمال.

105. العربي عمران. (2013). دور إدارة المعرفة على تحسين الادام المستدام في المؤسسة الإقتصادية. الجزائر: أطروحة ماجستير / غير منشورة / جامعة فرحات عباس.

106. علي الحاج على محمد. (2012). رأس المال الفكري وأثره على تحقيق الجودة الشاملة والتميز المؤسسي. الخرطوم-السودان: أطروحة دكتوراة /غير منشورة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات العليا.

107. علي السلمي. (1998). إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة. مصر - القاهرة: دار غريب للنشر و التوزيع.

108. علي السلمي. (1995):إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو،9000(مرجع سابق). عمان: دار غريب للطباعة والنشر.

109. علي السلمي. (2010). إدارة الجودة الشاملة: متطلبات التأهيل الأيزو 9000. مصر - القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع.
110. علي عبدالله الحاكم، ومناهل احمد يوسف احمد. (2015). أثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة علي اداء المؤسسات الرئاسة(-)دراسة حالة الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة. مجلة إدارة الجودة الشاملة Vol. 16 (2).
111. علي غربي، بلقاسم سلاطنية، وإسماعيل قيرة. (2007). تنمية الموارد البشرية. القاهرة - مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع ص:129.
112. عماد سعادي. (2016). مساهمة الثقافة التنظيمية في تبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة. الجزائر: أطروحة دكتوراة/ غير منشورة/ جامعة محمد خيضر/ كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير/ قسم وعلوم التسيير.
113. عماد مهيرة. (2017). تقييم أداء المنظمات المصرية. القاهرة: أطروحة دكتوراة / منشورة.
114. عمار بن عيشي. (2018). أثر التمكين الاداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي.
115. عمر وصفي عقيلي. (2001). المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة. الاردن - عمان: دار وائل للنشر عمان.
116. عمر وصفي عقيلي. (2001). مدخل الي المنهجية المتكامل لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر). عمان: وائل للطباعة والنشر.
117. عمر وصفي عقيلي. (2005) إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي. عمان: دار النشر والتوزيع.

118. فارس يونس شمس الدين يونس. (2017). الدور الوسيط لمجالات التغيير الإستراتيجي في العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة ومؤشرات إدارة الجودة الشاملة. السودان- الخرطوم: أطروحة دكتوراة/ غير منشورة.
119. فارس يونس شمس الدين يونس. (2017). الدور الوسيط لمجالات التغيير الإستراتيجي في العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة ومؤشرات إدارة الجودة الشاملة في كليات جامعة صلاح الدين- أربيل. الخرطوم- السودان: إطروحة دكتوراة / غير منشورة / جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا/ كلية الدراسات التجارية/ قسم إدارة أعمال.
120. فراس علي خليفة الزعبي، و محمد إسماعيل الجببير. (2019). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المشاريع الإنشائية دراسة حالة على جمعية مستثمري قطاع الإسكان في الأردن. 2019 المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث - مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية - المجلد الثالث - العدد العاشر.
121. فلاح حسن الحسيني. (2006). إدارة المشروعات الصغيرة، مدخل إستراتيجي للمنافسة والتميز. عمان - الاردن: دار الشرزق للنشر والتوزيع.
122. فهد محمد سعد المحجان. (2012). تحليل العلاقة بين خصوصية السيولة والربحية و المدينية السابقة والمزيج التمويلي. جامعة الشرق الأوسط، 25.
123. فواز التميمي، وأحمد الطيب. (2008). إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التاهيل للأيزو 9001. عمان - الاردن: جدارا للكتاب العالمي وعالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع ط1.
124. قاسم نايف علوان. (2005). إدارة الجودة الشاملة. الاردن - عمان: دار العلم والثقافة للنشر والتوزيع ص 31.

125. قحموش إيمان. (2017). أثر أبعاد التسويق الداخلي على إدارة المعرفة. أبحاث اقتصادية وإدارية العدد الثاني والعشرون ديسمبر، 1.
126. قنديلجي عامر إبراهيم، و الجنابي علاء الدين. (2005). نظم المعلومات الإدارية. الأردن- عمان: دار المسيرة لنشر والتوزيع.
127. قويدر عياش. (2011). إدارة الجودة الشاملة وتحقيق تنافسية المؤسسة في ظل التحولات الاقتصادية حالة، E.NA.D. الجزائر: جامعة الجزائر / كلية العلوم الاقتصادية.
128. كريمة سلطان. (2018). دور تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة. مجلة العلوم الإنسانية، 284.
129. كندة علي ديب و علي البهلول. (2017). دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين عمميات إدارة المعرفة. مجلة جامعة تشرين لمبحوث والدراسات العممية، 177.
130. كندة علي ديب. (2017). دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين عمميات إدارة المعرفة دراسة ميدانية في جامعة تشرين. مجلة جامعة تشرين لمبحوث والدراسات العلمية المجلد (39) العدد 9.
131. كوننتيو، جورج. (1986). الحياة اليومية في حياة بابل وآشور (المجلد 300). بغداد: دار الشؤون الثقافية العامة.
132. لارا قاسم خنجر، وفيحاء عبد الله يعقوب. (2018). أثر التحسين المستمر في تحقيق ميزة تنافسية للجامعات العراقية ومشاريعها البحثية. مجلة دراسات محاسبية ومالية، 38.
133. لحسن عبد الله باشيوة، ونزار عبد المجيد البرواري. (2011). إدارة الجودة مدخل التميز الريادة مفاهيم وأسس وتطبيقات. عمان- الاردن: دار الوراق للنشر والتوزيع ط1.
134. ليث علي الحكيم، و آخرون. (2009). نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية. الاردن - عمان ص 71: دار اليازوري.

135. ماجد محمد يونس الشودري. (2020). إدارة الجودة الشاملة في بعض مؤسسات المملكة العربية السعودية. مجلة البحث العلمي في التربية، 44.
136. مازري منيرة. (2018). أثر تكامل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية. الجزائر: أطروحة دكتوراة / غير منشورة/ كلية العلوم الصحية والتجارية وعلوم التسيير / قسم علوم التسيير.
137. متحت محمد أبو النصر. (2008). إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات الإجتماعية التعليمية والصحية. القاهرة: مجموعة النيل العربية.
138. مجيد الكرخي، و مهدي إسماعيل ابراهيم. (2009). دور قاعدة البيانات في مخطط تدفق القيمة. ليبيا: المؤتمر الإحصائي العربي الثاني ص 6.
139. محسين حسن علي، ودينا كريم حسن. (2015). إستخدام بعض أدوات ضبط الجودة في تحسين جودة الخدمة الصحية. المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 276.
140. محفوظ أحمد جودة. (2006). إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات. عمان - الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع ط 2.
141. محمد إبراهيم عبده السيد، ومحمود مصطفى محمد إبراهيم. (2017). الأداء المهني بالنسبة للمعلمين المتعاقدين بمؤسسات التعليم الإبتدائي وعلاقته بدضاهم الوظيفي. مجلة جامعة الإسكندرية، 249.
142. محمد زرقون، و الحاج عرابية. (2014). أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية. المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية - عدد / 01 ديسمبر 2014، 1.

143. محمد زرقون، و الحاج عرابية. (2014). أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، 129.
144. محمد صالح الحناوي، و إسماعيل السيد. (1999). قضايا إدارية معاصرة. القاهرة- مصر: الدار الجامعية ط2.
145. محمد عبد الوهاب العزاوي. (2005). إدارة الجودة الشاملة. الاردن - عمان: إثراء للنشر والتوزيع.
146. محمد عبد الوهاب العزاوي. (2010). إدارة الجودة الشاملة مدخل إستراتيجي تطبيقي. عمان - الاردن: إثراء للنشر والتوزيع ط1.
147. محمد عبد الوهاب العزاوي. (2010). إدارة الجودة الشاملة دارة الجودة الشاملة مدخل إستراتيجي تطبيقي مرجع سابق. الاردن - عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن ص15.
148. محمد علي، محمد نور، والنعيم وأروى. (2008). إدارة الجودة الشاملة المفاهيم الأساسية والأدوات والوسائل. السودان - الخرطوم: هيئة الخرطوم للصحافة والنشر.
149. محمد عواد الزيادات. (2008). اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة. عمان- الاردن: دار الصفاء لمنشر والتوزيع ص: 121.
150. محمد عواد. (2008). اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة. الأردن- عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
151. محمد هلسه. (2019). إدارة المعرفة وعالقتها بمستوى التميز في الأداء من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة. الجزائر: جامعة المستقبل.

152. محمود عبد الفتاح رضوان. (2012). إدارة الجودة الشاملة. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
153. محمود عبد الفتاح. (2012). إدارة الجودة الشاملة. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
154. محمود محمد الدويري. (2020). واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية بالأردن، في ضوء عمليات إدارة المعرفة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 704.
155. مخالف صبرينة. (2020). دراسة تأثير ثقافة المؤسسة علي العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء المؤسسة- دراسة حالة بعض المؤسسات الإقتصادية-. الجزائر: أطروحة دكتوراة /غير منشورة/ كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
156. مصطفى كامل السيد طایل. (2013). معايير إدارة الجودة الشاملة. الأردن - عمان: دار أسامة ص 9.
157. مطية ونايفة. (2017). واقع تطبيق عمميات إدارة المعرفة في المدارس الثانوية وعلاقتها بأداء من وجهة نظرهم. مجلة جامعة تشرين لمبحوث والدراسات العملية، 3.
158. مطيعة أحمد، نايفة علي، و أريج مغرقونة. (2017). واقع تطبيق عمميات إدارة المعرفة في المدارس الثانوية وعلاقتها بأداء مدرسيها من وجهة نظرهم دراسة ميدانية في مدينة اللاذقية. مجلة جامعة تشرين لمبحوث والدراسات العلمية سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية (6) العدد 39.
159. معالي عباس الشريف عبد الرحمن، وعلي عبد الله الحاكم. (2018). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء المؤسسي والثقافة التنظيمية كمتغير وسيط بالتطبيق على عينة من المصانع العاملة بولاية الخرطوم. مجلة إدارة الجودة الشاملة Vol. 18 (1).

160. معالي عباس الشريف عبد الرحمن، وعلي عبد الله الحاكم. (2017). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء المؤسسي والثقافة التنظيمية كمتغير وسيط بالتطبيق على. مجلة إدارة الجودة الشاملة، 47.
161. مقيح صبري. (1955). محددات الربحية في البنوك التجارية. مجلة الحقيقة، 282.
162. منال الحسين الحميدي. (2019). دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية. المجلة العلمية لكلية التربية المجلد 35 العدد الخامس، 475.
163. منال حسين الحميدي. (2019). دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات. المجلة العملية لكلية التربية - جامعة اسبوط، 1.
164. مناهل أحمد يوسف أحمد. (2015) أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الخدمية. الخرطوم: غير منشورة.
165. منذر مريج، و صالح علي حصيني. (2017). دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المالي. مجلة جامعة البعث - المجلد 39 - العدد 6 -، 1.
166. منى عبد الله صالح بن سمحان. (2018). واقع إدارة المعرفة وأثرها على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود. المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، 464.
167. منى عبد الله صالح بن سمحان. (2019). واقع إدارة المعرفة وأثرها على الأداء المؤسسي. International Journal of Research in Educational Sciences، 473.
168. مؤمل حسين جويسم. (2018). دور القيادة الإدارية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد الدراسات الاقتصادية.

169. نادية مدروس. (2020). أثر أبعاد جودة الدوقع الالكتروني في تحقيق رضا العملاء. مجلة مجاميع المعرفة: /لشهر أكتوبر 02: عدد،06:، 454.
170. ناصر دادي عدون، وعبد الله قويدر الواحد. (بدون). مراقبة التيسير والاداء في المؤسسة الاقتصادية- المؤسسة العمومية بالجزائر. الجزائر: دار المحمدية للنشر والتوزيع.
171. ناصر محمد مسعود جرادات، وهاشم محمد أبو سنية. (2020). أثر إدارة المعرفة على أداء العاملين في شركة أوريدو للاتصالات. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية الاقتصادية، 124.
172. نبيل حامد موسي. (2010). فن إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية والخاصة. الاسكندرية- مصر ط1 ص:415: المكتب العربي الحديث.
173. نجم عبود نجم. (2010). إدارة الجودة الشاملة في عصر الإنترنت. عمان- الاردن: دار صفاء للنشر والتوزيع ط1.
174. نضال محسن أحمد لصور. (2017). التفاعل بين ممارسات إدارة الموارد البشرية قوادرة المعرفة وأثرها على إدارة الجودة الشاملة(دراسة على شركات صناعة النفط والغاز اليمنية). الخرطوم- السودان: أطروحة دكتوراة غير منشورة/ جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا/ كلية الدراسات التجارية/ قسم إدارة أعمال.
175. نعمة عبد الرؤوف عبد الهادي منصور. (2015). تصور مقترح لتوظيف مبادئ إدارة في المدارس الثانوية بمحافظات غزة. غزة.
176. نهاية عبد الهادي التلبناني، رامز عزمي بدير، ومحمد احمد الرقب. (2015). متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 449.

177. نهي سليمان الغبشر، و رنا المهوس ناصر. (2019). مقارنة وتحليل أبرز أعمال ونظريات علماء الجودة الأمريكيين واليابانيين. مجلة البحث العلمي فى التربية، 587.
178. وأثرها على الأداء المؤسسي - الخرطوم: أطروحة دكتوراة / غير منشورة.
179. وفاء صبحي صالح التميمي، وسيد أحمد حاج عيس (2013) تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء العاملين: دراسة. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإجتماعية والإنسانية، 1.
180. ياسر الصاوي. (2007). إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات. الكويت: دار السحاب للنشر والتوزيع.
181. يحيى نعيمة. (2009). أدوات مراقبة التيسير بين النظرية والتطبيق. الجزائر: أطروحة دكتوراة / غير منشورة.
182. يوسف أحمد أبو فارة،. (2006). واقع استخدام مدخل إدارة المعرفة في المصارف العاملة في فلسطين. مجلة جامعة العلوم التطبيقية، 25.
183. يوسف حجيم الطائي، وآخرون. (2008). إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي. الاردن - عمان: الوراق ص92
184. يوسف حجيم الطائي، وآخرون. (2008). إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي. الاردن - عمان: دار الوراق للنشر ص 49.
185. يوسف حجيم الطائي، وآخرون،. (2009). نظم إدارة الجودة عن المنظمات الإنتاجية والخدمية. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

1. .C, B., & B, G. (2004). The relationships between service quality, Customer satisfaction and buying intentions in the private hospital industry. South African Journal of Business Management vol(35), N(4),, 29.
2. A Bon و ،E Mustafa .(2012) .Recent and Influential Studies on TQM-Innovation Relationship: Areview. International Journal of management Studies, Statistics and Applied Economics .(IJMSAE). 2.162 ،:(2)
3. Abbas, J. (2019). Impact of total quality management on corporate green performance. Journal of Cleaner Production, 3.
4. Abbas, J. (2019). Impact of total quality management on corporate green performance. Journal of Cleaner Production, 1.
5. Abbas, J. (2020). Impact of total quality management on corporate sustainability through the mediating effect of knowledge management. Journal of Cleaner Production.
6. Ahmad, M. A., Asaad, M. N., Saad, R., Iteng, R., & Abdul Rahim , M. K. (2016). Mediating Effect of Sustainable Product Development on Relationship between Quality Management Practices and Organizational Performance: Empirical Study of Malaysian Automotive Industr. Malaysia: School of Technology Management and Logistics, Universiti Utara Malaysia.
7. Akanni, A. (2014). Satisfaction au travail dans les banques et assurances au Sénégal, Question(s) de management. n, 12.
8. Al- Saffar, N. A. (2019). The effect of total quality management practices on employee performance: The. Management Science Letters, 79.

9. Al-Ali, A. H., & Abu-Rumman, A. (2019). THE ROLE OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT IN THE FACE OF CHALLENGES: A STUDY IN LAFARGE JORDAN. *Academy of Strategic Management Journal*, 2.
10. Al-Damen, R. A. (2017). The impact of Total Quality Management on organizational performance Case of Jordan Oil Petroleum Company. *International Journal of Business and Social Science* Vol. 8, No. 1;
11. Al-Damen, R. A. (2017). The impact of Total Quality Management on organizational performance Case of Jordan Oil Petroleum Company. *International Journal of Business and Social Science*, 195.
12. Alghamdi, F. (2018). Total Quality Management and Organizational Performance: A Possible Role of Organizational Culture. *International Journal of Business Administration*, 186.
13. Alnoor, A. (2020). Human capital dimensions and firm performance, mediating role of knowledge management. *Int. J. Business Excellence*, Vol. 20, No. 2, 2020 , 149.
14. Altarwneh, , R. J., Wan Daud, W. N., & Al-Shamaileh, L. R. (2019). MEDIATING ROLE OF KNOWLEDGE MANAGEMENT EFFECTIVENESS ON HRM PRACTICES AND ORGANISATION PERFORMANCE RELATIONSHIP. *Trends in Social Sciences*, 47.
15. ALZUBI, H. M., HANANDEH, R., & RITA AL ALI. (2015). Investigating the Relationship between Knowledge Management Processes and Organizational Performance the Mediating Effect of Organizational Innovation. *International Review of Management and Business Research*, 1.
16. Amene Kiarazm, M. M. (2015). The Effect of Organizational Factors on Knowledge Management Process. *Dirasat, Administrative Sciences*, 670.

17. AMMAR , A. A. (2019). THE IMPACT OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT ON KNOWLEDGE MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS IN IRA. UNIVERSITI UTARA MALAYSIA.
18. Armstrong, P. (2002). The Costs of Activity-Based Management". Accounting, Organizations and Society , 108.
19. Arqawi, S., & Zaid, A. A. (2020). The impact of Total Quality Management on the Institution Performance mediating role of Knowledge Management. International Journal of Advanced Science and Technology Vol. 29, No. 7s, (2020), pp. 5269-5277 , 5269.
20. Atkinson , A., Kaplan , R., Matsumura , E., & Young , S. (2012). "MANAGEMENT ACCOUNTING Information for Decision-Making and Strategy Execution. Pearson Education, Inc., USA., 2.
21. Atkinson, A., Kaplan , R., Matsumura , E., & Young , S. (2012). "MANAGEMENT ACCOUNTING Information for Decision-Making and Strategy Execution. Pearson Education (USA).
22. Atrill, p., & Mclany, E. (2009). Management Accounting for Decision Makers. , Pearson Education Limited England, 330.
23. Barua , B., Zaman , S., & Urme , U. N. (2020). EFFECT OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: MEDIATING ROLE OF KNOWLEDGE CREATION PROCES. palArehs journal of Archeologe Eygyptology , 9025.
24. Besterfield et al, D. (2012). Total Quality Management. 3rd Ed. India: Doloring Kindersley, 45.
25. Bhimani, A., & Horngren, C. D. (2008). Management and cost accounting. Pearson Education Limited England, 777.

26. Bollinger, & Couillard, G. (1999). Systems Integration and Knowledge management. , information system management, 24.
27. Carton, R. B., & Hofer, C. W. (2006). Measuring Organizational Performance. Britain: MPG Books Ltd, Bodmin, Cornwall,.
28. CHANG, T., & CHUANG, S. (2009). Performance Effects of Knowledge Management Corporate Management Characteristics and Competitive Strategy Enablers. Asian Journal of Management and Humanity Sciences, 191.
29. Chepkech, W. K. (2017). EFFECT OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT PRACTICES ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE IN TERTIARY INSTITUTIONS, KENYA. International Journal of Economics, Commerce and Management Vol. V, Issue 2, February 2017, 1.
30. Chepkech, W. K. (2017). EFFECT OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT PRACTICES ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE IN TERTIARY INSTITUTIONS, KENYA. International Journal of Economics, Commerce and Management Vol. V, Issue 2.
31. Chigbo, O. a. (2019). TOTAL QUALITY MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: AN EXPLORATION OF ISSUES. Journal of Management, Accounting and, 53.
32. Daniel, R. (2001). Mesurer et Développer la satisfaction des clients. 2^{éd}, Paris: édition d'organisation, 22.
33. David, F. R. (2001). Strategic management: concept and cases. New Jersey: 8^{ed}, prentice – Hall, .
34. Dawabsheh, M., Hussein, A., & Kittisak, J. (2019). The triangular relationship between TQM, organizational excellence and organizational

- performance: A case of Arab American University Palestine. *Management Science Letters*, 921.
35. Derbaix, C., & Brée, J. (2000). *comportement du consommateur* édition economica. paris, p505.
36. Dong liu et al., (2012). When employees are out of step with coworkers: how job satisfaction trajectory and dispersion influence individual and unit level voluntary turnover. *Academy of management Journal*, Vol55, N°6, 1362.
37. Drury, C. (2012). *Management and Cost Accounting*. Cengage Learning EMEA, United Kingdom, 58.
38. E A. Mustafa و ،A Bon. (2012) Role of top management leadership and commitment in total quality management in Malaysia: A review and conceptual framework .*Elixir Human Res. Mgmt.*, Vol. 51.11029 ،
39. Edmond, T., Bor-Yi, T., & Olds, P. (2011). *Fundamental Managerial Accounting Concepts*. The McGraw-Hill Companies.
40. Ghani Al Saffar, N. A., & Mishael, A. O. (2019). The effect of total quality management practices on employee performance: The. *Management Science Letters*, 79.
41. Gligah, B. K., hwati Zaidin, N., & Kwakye, E. O. (2020). ANTECEDENTS OF KNOWLEDGE ACQUISITION IN MICRO, SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES. *Journal of Management Info*, 79.
42. GOLD, A., MALHOTRA, A., & SEGARS, A. (2001). Knowledge management: an organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems* 18(1), 214.
43. Grover, , & Davenport. (2001). General Perspectives on Knowledge Management. *Journal of Management Information System*, 21.

44. GRUNDSTEIN, M. (2003). de la capitalisation des connaissances au. les fondamentaux du knowledge anagement.
45. Hansen., D., Mowen, M., & Guan, L. (2009). Cost Management accounting & Control. South-Western, Cengage Learning.
46. Hilton , R. (2011). MANAGERIAL ACCOUNTING: CREATING VALUE IN A DYNAMIC BUSINESS ENVIRONMENT ". The McGrawHill Companies, Inc. USA, 186.
47. Horngren , C., Datar , S., & Rajan , M. (2012). Cost Accounting a managerial emphasis United states of America. Prentice Hall, 156.
48. Hossain, H., Hossain, T., & Sarkar, J. (2016). Development of a Framework for More Effective Implementation of Total Quality Management Principles in Apparel Manufacturing. European Scientific Journal -Previous reference-, 475.
49. Husssn, A., khan, M. A., & khan, M. h. (2020). The effect of total quality management of firm performance with mediating roles of innovation and knowledge management in small medium enterprise. Journal of accounting and finance in emerging economies, 415.
50. Jones , G. R., & George , J. M. (2008). Contemporary Management. New York, NY: 5 ed, McGraw-Hill , Inc.,.
51. Jones, G. R. (2010). Organizational Theory , Design , and change. New Jersey: Pearson Prentice Hall ,Inc., Upper Saddle River ,.
52. Jusoh, A. H. (2016). Knowledge management and total quality management:a reciprocal relationship. International Journal of Quality & Reliability Management, 99.
53. Kaplan , R. (2010). Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. Working Paper in Harvard Business School, Harvard University., 4.

54. Kinicki, A., & Williams, B. K. (2008). *management*. New York: 3 ed, McGraw-Hill Companies.
55. Kiprono, D. J., & Genga, P. (2018). TOTAL QUALITY MANAGEMENT PRACTICES AND PERFORMANCE OF AIRLINES IN KENYA: CASE OF AIR KENYA EXPRESS LIMITED (Previous reference). *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, 378.
56. Kothar, H., Shrimali, S., & Lal Pradha, B. (2017). Key Factors of TQM Implementation and Impact in Industries of Nepal: A Conceptual Model. *Pacific Business Review International* Volume 9 Issue 7, Jan. 2017, 1.
57. Latans, M. Y., Adi, T. J., & Rohman², M. A. (2019). Analysis The Effect of Total Quality Management, Technology, and Knowledge Managemen. *Journal of Proceedings Series No. (5) (2019)*, ISSN.
58. Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2011). *Management Information Systems*. New Jersey: Pearson Prentice Hall, Inc., Upper Saddle River, .
59. LIAO, C., WANG, H., CHUANG, S., SHIH, M., & LIU, C. (2010). Enhancing knowledge management for R&D innovation and firm performance: An integrative view. *African Journal of Business Management* 4(14), , 3038.
60. Lisa markus .(2011) .Job satisfaction of foreign-born faculty in community colleges .Carolina: Carolina University.
61. Luthans, F. (2009). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
62. Luzon, M., Marques, M., & Pasola, J. (2013). TQM Innovation and The Role of Cultural Change, *Industrial Management. Data Systems*, 113(8):, 1149-1168.

63. MACHARIA, S. W., & MWANGANGI, P. (2016). Influence Of Total Quality Management On Procurement Performance. *International Journal of Business & Law Research* 4(4):12-33.
64. Maher, M. (2008). *Cost accounting – Creating value for management*. McGraw-Hill Irwin., 225.
65. McShane, S. L., & Glinow, M. (2007). *Organizational behavior*. New York, NY: McGraw-Hill Inc.,.
66. Mertins, K., Heisig, P., & Vorbeck, J. (2003). *Knowledge Management and Best Practices*. Heidelberg: Springer-Verlag Berlin 2 ed.,.
67. Michel Wissler, E. (1983). *Qualité et compétitivité des entreprises*. *Economica*, 44.
68. Mohamed, G. A.-A. (2007). *Service Quality Of Travel Agents*,. *An International Multidisciplinary Journal Of Tourism*, Volume 2, Number 1, , 66.
69. Mohammad, A. A. (2011). *Service Quality Perspectives And Customer Satisfaction In Commercial Banks Working In Jordan*. *Middle Eastern Finance And Economics*, Issue 14.
70. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company* Oxford univer Sity press. New yourk,: Inc.,.
71. Noreen, E., Garrison, R., & Brewer, P. (2011). *Managerial Managerial*. McGraw–Hill Companies, USA., 258.
72. Onunga, J. O., & Otieno, J. O. (2020). *Knowledge Capture and Acquisition Mechanisms at Rongo University*. *International Journal of Progressive Sciences and Technologies (IJPSAT)*, 89.

73. Ossai Abbeh و Chigbo Donatus Ngige .(2019) .total quality management and organaizational performance .Advance Journal of Management, Accounting and.52 ‘
74. Patiar, A., & Ying, W. (2019). Managers' leadership, compensation and benefits, and departments'. Journal of Hospitality and Tourism Management performance: Evidence from upscale hotels in Australia, 31.
75. Pealson, K., & saunders , C. (2004). managing and using information system. Hoboken ,Nj.witey &sons,Inc. 2nded.,john.
76. Peng , M. W. (2009). Global Strategic Management. South Western: 4 ed a part of Cengage Learning.
77. Philippe , D. (2001). conduire une démarche qualité. les édition d'organisation, 54-62.
78. Prajogo , D., & Sohal , A. (2001). TQM and Innovation: aliterature Review and Research Framework. Journal Technovation. 21(9): , 539-558.
79. rao, p. s. (2020). tqm practies and organizatnal performance. intarnationl jurnal mangement, 1.
80. Rawashdeh, A. M. (2019). The Effect of TQM on firm Performance: Empirical Study in Jordanian Private Airline. Modern Applied Science Vol. 12, No. 9; 2018.
81. Richard , L. (2003). Le comportement de consommateur et de l'acheteur. 2éd, Paris: édition economica, 3.
82. Robbins, S. P., & Coulter, M. (2007). Management. New Jersey: 10 ed, Pearson Prentice Hall.

- 83.Sadikoglu, E., & Olcay, H. (2014). The Effects of Total Quality Management Practices on Performance and The Reasons of and the Barriers to TQM Practices in Turkey. *Advances in Decision Sciences*:, 17.
- 84.Sawaeen, F. A., & Khairul Anuar Mohd Ali. (2020). The mediation effect of TQM practices on the relationship between entrepreneurial leadership and organizational performance of SMEs in Kuwait. Contents lists available at GrowingScienc.
- 85.sawaeen, f. a., & ali, k. a. (2020). managment science.
- 86.Schermerhorn , J. R. (2010). *Management*. John Wiley & sons,, 43.
- 87.Shafiq, M., Lasrado, F., & Hafeez, K. (2019). The effect of TQM on organisational performance: empirical evidence from the textile sector of a developing country using SEM. Unversity of Wollongong in Dubai.
- 88.shwaran, R. R., & Syed, S. (2017). Relationship between Total Quality Management, Knowledge Management and Organizational Performance in IT organization. *International Journal of Business and Management Invention*.
- 89.Solimun, F. (Vol.6, No.24, 2014). Implementation of Total Quality Management Based Knowledge Management and Its Effect on Customer Satisfaction and Organization Performance (Studies on Four and Five Star Hotels in Bali). *European Journal of Business and Managemen*.
- 90.Stephen P Robbins و “Coulter Mary .(2007) .*Management* .New Jerse: Pearson Prentice Hall y.
- 91.swaeen, f. a., & ali, k. a. (2020). the modration effect of tqm prateces the relationship between entrepreneurial leadership and organizational performance of SMEs kuwait. *mangment scinence letters*, 1.

- 92.Ull, R., & Kumar, A. ((2014). A Review on Total Quality Leadership in TQM Practices-Industrial Management and Organizations. International Journal of Emerging Research in Management. Technology, Vol. 3, No. 5, 133..
- 93.Vanniarajan, T., & Anbazhagan, B. (2007). Servperf Analysis In Retail Banking, International Marketing Conference On Marketing And Society. April, India.
- 94.Weetman, P. (2010). Management Accounting. Pearson Education Limited , England., 489.
- 95.Wheelen , T. L., & Hunger , J. D. (2010). Strategic Management and Business Policy. New Jersey: 12 ed, Pearson Education,Inc.,Prentice Hall.
- 96.Whisenant, W., & Smucker, M. (2009). Organizational justice and Job satisfaction in coaching, public Organization Review. n, 185.
- 97.Wiig , K. M. (1993). Knowledge Management Foundations. USA,: thinking about thinking/How people and Organizations Create, Represent and use Knowledge, Sehema Press p:53.
- 98.Zimmerman, J. (2011). ACCOUNTING FOR DECISION MAKING AND CONTROL. The McGraw-Hill Companies, Inc., USA., 64.
- 99.Zollinger, M., & et Eric, Lamarque. (1999). Mrketing et stratégie de la banque eme édition. p73.

ملحق رقم (1)



بسم الله الرحمن الرحيم
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كلية الدراسات العليا
قسم إدارة الأعمال



إستبانه بحث لنيل درجة دكتوراه الفلسفة فى إدارة الأعمال

بحث بعنوان: الدور الوسيط لإدارة المعرفة فى العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة

الشاملة وأداء مؤسسات جياذ الصناعية

(دراسة على عينة من مؤسسات مجموعة جياذ الصناعية)

الدارس: مجدي كمال حسن صديق

ت: 0123402094

إشراف: أ. د/ : علي عبد الله الحاكم

ت: 091235425

الجزء الأول: المعلومات الشخصية: فضلا ضع علامة (✓) تحت الاجابة التى تناسب

إجابتك

1/النوع:

أنثى	ذكر

2/العمر:

أكثر من 60 سنة	50 وأقل من 60	40 وأقل من 50	30 وأقل من 40	20 وأقل من 30
				30

3/ المسمي الوظيفي:

مشرف وحدة	رئيس قسم	مدير ادارة	المدير العام

4/المؤهل العلمي:

دكتوراة	ماجستير	دبلوم على	بكلوريوس	دبلوم وسيط	ثانوي

5/ سنوات الخبرة:

25 سنة فأكثر	20 وأقل من 25 سنة	15 وأقل من 20 سنة	10 وأقل من 15 سنة	5 وأقل من 10 سنة

الجزء الثاني: معلومات عامة عن المؤسسة:

1/ طبيعة نشاط المؤسسة:

تجاري	صناعي	خدمي

2/ ملكية المؤسسة

شركة عامة	شركة خاصة	شركة مختلطة

3/ عدد العاملون بالمؤسسة:

عدد العاملون	اقل من 50	من 50 الي 100	من 100 الي 150	من 151 الي 200	أكثر من 200 فأكثر

4/ خبرة المؤسسة في المجال:

خبرة المؤسسة	اقل من 5 سنة	من 5 الي اقل من 10 سنة	من 10 الي اقل من 15 سنة	من 15 الي اقل من 20 سنة	20 سنة فأكثر

5/ عدد المنافسين في نفس المجال

عدد المنافسين	اقل من 5 منافس	من 5 الي اقل من 10	من 10 الي اقل من 15	من 15 الي اقل من 20	20 منافس فأكثر

القسم الثاني: إدارة الجودة الشاملة: (دعم القيادة العليا العليا، التحسين المستمر، الإهتمام

بالمورد البشري، التركيز علي الزبون، مشاركة العاملون)

الرجاء وضع علامة (✓) امام الخيار الذي يناسب وجهه نظرك في العبارة المذكورة

دعم القيادة العليا:

#	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	يستحوذ مفهوم إدارة الجودة الشاملة على إهتمام القيادة العليا في المؤسسة					
2	للقيادة العليا سياسات تحفيزية و داعمة تساعد في تطبيق الجودة الشاملة.					
3	تعمل القيادة العليا على مواكبة والمستجدات في مجال إدارة الجودة الشاملة.					
4	توفر القيادة العليا الدعم المالي المناسب لتنفيذ وتطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة					

التحسين المستمر:

#	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	توجد فرق في المؤسسة مزودة بالمستلزمات الضرورية للتحسين المستمر.					
2	تعمل المؤسسة على تقييم منتجاتها قبل تقديمها					

					الي الزبائن وذلك من أجل تحسينها.
					3 تقوم المؤسسة بمراجعة بكافة إجراءات العمل بشكل مستمر.
					4 تعمل المؤسسة على توثيق إجراءات التحسين المعتمدة لديها.

الإهتمام بالموارد البشري:

#	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	للمؤسسة منهجية واضحة لتحديد الإحتياجات الفعلية من الموارد البشرية كماً ونوعاً.					
2	يخضع العاملون في المؤسسة لبرامج تدريبية تأهيلية.					
3	تقوم المؤسسة بسد إحتياجاتها من الوظائف الشاغرة من داخلها وذلك من خلال ترقية العاملون فيها.					
4	أرى أن المؤسسة قد ساهمت في تطوير مهاراتي المتعلقة بالقيام بعملية.					

التركيز علي الزبون:

#	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تحرص المؤسسة على تقديم المنتجات الملائمة للزبائن التي تتناسب مع توقعاته.					
2	تتخصص الإدارة رغبات الزبائن من خلال وسائل الإتصال المباشر والغير مباشر					

					3	تحرص المؤسسة على متابعة شكاوي الزبائن وحلها بطريقة سريعة.
					4	تقوم المؤسسة بقياس رضا الزبائن بصفة مستمرة

مشاركة العاملون:

#	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	يشارك العاملون في وضع الخطط الخاصة بأعمالهم.					
2	للإدارة طريقة عمل واضحة تمكن العاملون من المشاركة في إتخاذ القرارات					
3	تعالج المشكلات التي تحصل في مستوى إداري معين في المستوى نفسه دون إحالتها إلي المستوى الأعلى.					
4	تمنح القيادة العليا في المؤسسة مكافآت مادية أو معنوية العاملون على مشاركتهم وأدائهم المتميز.					

القسم الثالث: يقيس أبعاد إدارة المعرفة بمؤسستكم: (اكتساب المعرفة، مشاركة المعرفة،

خزن المعرفة، تطبيق المعرفة ، توليد المعرفة)الرجاء وضع علامة (✓) امام الخيار الذي

يناسب وجهه نظرك في العبارة المذكورة

إكتساب المعرفة:

#	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	في مؤسستنا يقوم العاملون باستخدام الانترنت للحصول علي المعلومات اللازمة لأداء مهامهم					
2	تعتمد المؤسسة على المصادر الخارجية للحصول علي المعلومات عن المنتجات جديدة					
3	مؤسستنا لديها المقدرة لتحويل المعلومات المتوفرة من المنافسين الي منتجات جديدة					
4	تمتلك مؤسستنا معلومات مختزنة يمكن تحويلها الي بيانات تساعد العاملون في اداء مهامهم					

مشاركة المعرفة:

#	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	يتم تشجيع العمل الجماعي في مؤسستنا عن طريق توفير المعلومات علي مستوي المؤسسة					
2	توفر مؤسستنا أنظمة تقنية مدعومة بالشبكة الانترنت					
3	أن بيئه عمل المؤسسة تشجع مشاركة المعلومات					
4	تشارك المؤسسة المعلومات مع الموردين والزبائن					

توليد المعرفة:

#	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تشجع المؤسسة العاملون علي البحث عن المعرفة المرتبطة بأنشطتها في النشرات والدوريات العملية					
2	للمؤسسة تحالفات معرفية مع المؤسسات المحلية والعالمية لتبادل المعرفة.					
3	يتبادل العاملون داخل المؤسسة الأفكار والخبرات والمهارات عن طريق العمل مما يساعد على توليد المعرفة.					
4	تعتمد المؤسسة في توليد المعرفة على الخبرات الداخلية نتيجة للخبرة المتراكمة للعاملين.					

خزن المعرفة:

#	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تستخدم مؤسستنا مطبوعات مثل (خطابات، كتيبات، تقارير سنوية...الخ) لتخزين البيانات					
2	تستخدم مؤسستنا الوسائل السمعية والبصرية لتخزين المعلومات					
3	تمتلك مؤسستنا بنية تحتية متكاملة في تقنية المعلومات					
4	تستطيع المؤسسة توفير نظم معلومات للمعرفة المتوفرة					

تطبيق المعرفة:

#	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	توجد منهجية او نظام يضمن الاستفادة من التجارب والخبرات					
2	تستخدم مؤسستنا المعرفة المتاحة لتطوير الانتاجية					
3	تستخدم مؤسستنا مجموعة أنشطة مبنية علي المعرفة المتاحة لحل المشاكل الجديدة					
4	تستخدم مؤسستنا أنشطة مبنية علي المعلومات المتاحة لتطوير منتج جديد					

القسم الثالث: أداء المؤسسات: (الربحية ، رضا الزبائن، رضا العاملون) الرجاء

وضع علامة (✓) امام الخيار الذي يناسب وجهه نظرك في العبارة المذكورة

الربحية:

#	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	يتناسب حجم أرباح المؤسسة مع نوعية المنتجات المقدمة.					
2	هناك ارتفاع ملحوظ في العوائد المالية					

					الناتجة عن الاستثمار الأمثل للأموال المتاحة في المؤسسة.
					3 تعمل المؤسسة على زيادة من قيمة أسهمها في الأسواق المالية.
					4 يتم استغلال الموارد والإمكانيات المتاحة في المؤسسة بالآليات التي تمكن من تحقيق أرباح عالية

رضا العملاء:

#	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	لدي المؤسسة القدرة علي الوفاء بتلبية حاجات ورغبات مختلف عملائها					
2	توجد منتجات قام الزبائن بإسترجاعها					
3	هناك انخفاض مستمر في معدل شكاوي الزبائن من جودة المنتجات المقدمة.					
4	هناك زيادة في ولاء الزبائن للمؤسسة مقارنة بالمؤسسات الأخرى.					

Bibliography

- أثر تكامل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة على تطوير الأداء المستدام (دراسة حالة مجمع صيدال للصناعات الدوائية)
[كتاب] / المؤلف سحمدي عماد. - الجزائر : أطروحة دكتوراة/ غير منشورة ، 2019.
- إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها على الأداء المؤسسي - [كتاب] / المؤلف معالي عباس. - الخرطوم : أطروحة دكتوراة / غير منشورة، 2018. - صفحة 15.
- إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها على الأداء المؤسسي - [كتاب] / المؤلف معالي عباس الشريف عبد الرحمن. - الخرطوم : أطروحة دكتوراة / غير منشورة، 2018. - صفحة 15.
- تقييم أداء المنظمات المصرية [كتاب] / المؤلف عماد مهيبة. - القاهرة : أطروحة دكتوراة / منشورة، 2017.
- دور مبادئ إدارة الجودة الشاملة في [دفتري اليومية] / المؤلف رافع عبد الجليل // مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة البصرة. - 2015. - صفحة 4.
- مساهمة الثقافة التنظيمية في تبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة [كتاب] / المؤلف عماد سعادي. - الجزائر : أطروحة دكتوراة/ غير منشورة/ جامعة محمد خيضر/ كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير/ قسم علوم التسيير، 2016.
- واقع إدارة المعرفة وأثرها على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود [دفتري اليومية] / المؤلف منى عبد الله صالح بن سمحان // المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية. - 2018. - صفحة 464.
- واقع تطبيق عمميات إدارة المعرفة في المدارس الثانوية وعلاقتها بأداء من وجهة نظرهم [دفتري اليومية] / المؤلف مطية ونايفة // مجلة جامعة تشرين لمبحوث والدراسات العملية. - 2017. - صفحة 3.