

جامعة عمار ثليجي - الأغواط

كلية العلوم الاجتماعية

قسم: علم الاجتماع والديمغرافيا



أثر إدارة المعرفة في تحسين جودة الخدمة
بالمؤسسة الاقتصادية
دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بولاية الأغواط

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

تحت إشراف الدكتورة:

-د. عبلة غربي

إعداد الطالبة

خديجة عطلاوي

السنة الجامعية 2020/2019.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
PEOPLE'S DEMOCRATIC REPUBLIC OF ALGERIA

Ministry of Higher Education and Scientific Research
University of Amar Thelidgi – Laghouat
Faculty of Social Sciences
Department of Sociology and Demography
The Scientific Committee



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة اعمار تليدي بالأغواط
كلية العلوم الإجتماعية
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا
اللجنة العلمية

تصريح وتعهد

أنا الطالب (ة) الممضي (ة) أسفله :

الطالب (ة): **عسلاوي خديجة**

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: **201276775**. الصادرة بتاريخ

19/03/2017 عن دائرة: **الأغواط** ولاية: **الأغواط**.

رقم التسجيل: **201539010857**

التخصص: **تسليم وعمل**

عنوان مذكرة نهاية الدراسة: **أثر إدارة المعرفة في تحسنت جودة**

الخدمة المؤتمنة المتصادمات لتسليم

أصرح بشرفي أنني قمت بانجاز مذكرة نهاية الدراسة المذكور عنوانها أعلاه
بجهدى الشخصي وفقا للمنهجية المتعارف عليها في البحث العلمي وبذلك أتحمل
المسؤولية كاملة عن أي مخالفة لقواعد الأمانة العلمية وحقوق الملكية الفكرية وما
يترتب عن ذلك من متابعة بما فيها الإجراءات الإدارية المتعلقة بالنظام الداخلي
للجامعة وكذلك القرارات الوزارية المعمول بها.

الاغواط في: **2020/07/02**

توقيع الطالب (ة):

Atlan

شكر وتقدير

الحمد لله الذي هداني إلى اتمام هذا العمل المتواضع، فما كان يجري في ملكه شيء إلا بمشيئته جل شأنه، ألا بأمره إذا أراد أن يقول له كن فيكون. فالحمد لله في الأول والأخير يسعدني وأنا في مستهل هذا العمل أن أتوجه بالشكر الجزيل إلى الدكتورة المؤطرة غربي عبلة التي لم تبخل علي بتوجيهاتها القيمة وآرائها الصائبة، حفظها الله وجزاها كل خير.

كما أتقدم بالشكر إلى كل أساتذتي الذين لهم الفضل في تحصيلنا العلمي طيلة خمس سنوات كما لا ننسى عمال مؤسسة سونلغاز بالأغواط

إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى:

من أنار لي طريق الحياة والذي لم يسأم في إيصالي حيث وصلت
إلى والدي العزيز حفظه الله .

إلى من سهرت الليالي من أجلي من كان حنانها كنور أهتدي به إلى
أمي الغالية أطال الله في عمرها .

إلى من شاركوني بسمة الحياة إلى اخوتي أحمد

إلى أخي محمد لمين وزوجته وأولاده حسين وريناد

إلى أخي خالد وزوجته وابنته نور اليقين

إلى أختي الغالية عائشة وزوجها وأولادها هاجر، حسن ، وعبد
الرؤوف

إلى أختي الغالية فتحية وزوجها وابنتها مروة

إلى أختي الغالية علجية وأولادها ومارية وسرين وملك وعبد

الرحيم وبيان

إلى زوجي مصطفى وعائلة بن يمينة خاصة أبي الثاني رحمة الله

عليه وأمي الثانية حفظها الله واخواني واخواتي وإلى أبناء العم

وابناء الخال

إلى خالاتي وعمتي إلى كل الأهل والأقارب

إلى كل من جعلهم الله اخوتي في الله وأحببتهم في الله، نصيرة ،

كوثر ، فاطنة، فاطنة

إلى كل صديقاتي بكلية علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل

ملخص الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة الحالية في أنها تتناول واحدة من القضايا التي أصبحت تمس جوهر المؤسسات بشكل وثيق من أجل نجاحها واستمرارها، والذي لا يكون إلا من خلال الجودة، لذلك فإن قبول المؤسسة بالمعرفة كخيار استراتيجي سيكون بداية المسار الصحيح ابتكارا وتجديدا وتغيرا ومن هذا المنطلق نسعى من خلال دراستنا بحث كيفية بناء تصورات جديدة حول أثر إدارة المعرفة على جودة الخدمة والتي تتناسب والوضعية الراهنة للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

وذلك يكون باختبار الفرضية الرئيسية التالية:

- يوجد أثر للمعارف الجماعية والفردية على عملية تحسين جودة الخدمة في المؤسسة الاقتصادية.

ويتفرع عنها الفرضيات التالية:

- يوجد أثر لتوليد المعرفة على المستوى الفردي في تحسين جودة الخدمة في المؤسسة الاقتصادية.

- يوجد أثر للتشارك في المعرفة في تحسين جودة الخدمة في المؤسسة الاقتصادية.

باستعمال المنهج الوصفي وأداة الاستبيان على عينة عشوائية بمؤسسة سونلغاز بالأغواط.

وفي الأخير لنقبل صحة جميع الفرضيات بعد إجراء الدراسة الميدانية وفقا لمجموعة من الأساليب الاحصائية ببرنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية.

المفاهيم المفتاحية: إدارة المعرفة، جودة الخدمات.

Abstract:

The importance of the current study lies in that it deals with one of the issues that have become closely related to the essence of institutions for their success and continuity, which is only through quality, so the institution's acceptance of knowledge as a strategic choice will be the beginning of the right path, innovation, renewal and change, and from this application we seek through Our study examined how to build new perceptions about the impact of knowledge management on the quality of service, which is appropriate to the current situation of the Algerian Economic Corporation.

This is done by testing the following main hypothesis:

-There is an impact of collective and individual knowledge on the process of improving the quality of service in the economic institution.

It divides the following hypotheses:

-There is an impact on the generation of knowledge at the individual level in improving the quality of service in the economic institution.

There is an effect of sharing knowledge on improving the quality of service in the economic establishment.

Using the descriptive method and the questionnaire tool on a random sample at the Sonelgaz Foundation in Laghouat.

Finally, to accept the validity of all hypotheses after conducting the field study, according to a set of statistical methods in the Statistical Package for Social Sciences program.

Keywords: knowledge management, quality of services.

الْفهرس

الفهرس

الصفحة	الفهرس
	شكر وعرهان
	إهداء
	ملخص
	الفهرس
أ	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة
5	أولاً: الإشكالية:
8	ثانياً- مشكلة الدراسة وأسئلتها:
9	ثالثاً- فرضيات الدراسة:
9	رابعاً- أهمية الدراسة:
10	خامساً- أهداف الدراسة:
10	سادساً- أسباب اختيار الموضوع:
11	سابعاً- الدراسات السابقة:
	الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي والمنطلقات النظرية للمعرفة وإدارتها
14	تمهيد:
15	المبحث الأول: مدخل تمهيدي إلى المعرفة
15	المطلب الأول : مفهوم البيانات، والمعلومات، والمعرفة، والحكمة:
18	المطلب الثاني: أهمية وخصائص المعرفة:
21	المطلب الثالث: نظريات المعرفة:
22	المطلب الرابع- أنواع المعرفة:
25	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة
25	المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة:
27	المطلب الثاني: أهمية إدارة المعرفة:

30	المطلب الثالث: عمليات إدارة المعرفة:
30	المبحث الثالث: الاستراتيجية المعرفية وأهميتها
31	المطلب الأول: الأهمية الإستراتيجية للمعرفة:
34	المطلب الثاني البعد الاستراتيجي لرأس المال المعرفي:
37	المطلب الثالث: المقاربة الإستراتيجية لإدارة المعرفة:
40	خلاصة الفصل:
	الفصل الثالث: جودة الخدمات
42	تمهيد:
43	المبحث الأول: أساسيات حول الجودة وإدارتها
43	المطلب الأول: ماهية الجودة
45	المطلب الثاني: أهمية، أهداف والعوامل المؤثرة في الجودة
48	المطلب الثالث: متطلبات الجودة:
50	المبحث الثاني: جودة الخدمات
50	المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمة
52	المطلب الثاني: أهمية جودة الخدمة
53	المطلب الثالث: أبعاد جودة الخدمة
53	المبحث الثالث: أساليب ونماذج قياس جودة الخدمات
54	المطلب الأول: محددات جودة الخدمة
56	المطلب الثاني: نماذج قياس جودة الخدمات
66	خلاصة الفصل:
	الفصل الرابع: الجانب الميداني
68	تمهيد :
69	أولاً- تحديد مجالات الدراسة:
77	ثانياً- الإجراءات المنهجية للدراسة:
78	ثالثاً- العينة و طريقة اختيارها:

79	رابعاً-تصور نتائج الدراسة
80	خامساً-الاستنتاج العام :
82	خاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

مقدمه

تشهد البيئة التنافسية للمؤسسات العديد من التقلبات والتطورات، خاصة في ظل الاقتصاد العالمي المبني على المعرفة، هذا الاقتصاد بدأ يأخذ مكانته كضرورة حتمية وكنمط جديد قائم بذاته، وأصبحت معه المعرفة المتجددة محددًا أساسيًا للتنافسية وهيمنة المؤسسات، وبالتالي وجدت المؤسسة نفسها أمام تحد جديد، قوامه المعرفة، والخبرة، والمهارات المكتسبة، والإبداع والسبق التكنولوجي.

مع تنامي ظاهرة التغيير المتسارع في بيئة المؤسسات، نتيجة لتضاؤل دور النظريات والمداخل التقليدية عن وضع الحلول المناسبة لمواجهة هذا التغيير، تزايد الاهتمام بالمدخل المعرفي، وتحديدًا في الأطر النظرية المنبثقة عنه، لاسيما بعد إدراك أهمية المعرفة بوصفها موجودا مهما في تحقيق أهداف المؤسسة، وكذا دورها في تحسين جودة الخدمة، وازداد دور المعرفة أهمية مع سيادة مفهوم عصر المعرفة، الذي من متطلباته ألا تكتفي المؤسسات بتوفير المعلومات، بل يجب التفكير مع المعلومات وأساليب استغلالها بذكاء، وبالتالي تحول المؤسسات إلى كيانات معرفية، وهنا بدأ التحول نحو اقتصاد المعرفة الذي يتركز على الاستثمار في الموجودات الفكرية والمعرفية غير الملموسة أكثر من اعتماده على الموجودات المادية الملموسة، ويؤكد على التنافس من خلال المعرفة أكثر من العناصر التقليدية (الأرض، رأس المال، العمل، التنظيم).

ومن هنا، ولكسب رهان هذا التحدي، فإنه ليس أمام المؤسسة، حتى تضمن نموها واستمرارها، سوى أن تعتمد على إستراتيجية تنافسية واضحة المعالم، محددة الأهداف، تنطلق أولاً من اهتمامها بمواردها وكفاءاتها باعتبارها الثروة الأساسية والرصيد الحقيقي الكفيل بتحقيق اندماج إيجابي على أسس مدروسة، وقواعد علمية صحيحة في اقتصاد المعرفة، وكذا اهتمامها بالجودة من أجل تحقيق درجات أفضل من الكفاءة والفعالية.

ويقتضي الاندماج والدخول في اقتصاد المعرفة، ضرورة سعي المؤسسات إلى تثمين مواردها الداخلية، وكفاءتها الإستراتيجية، واستغلال المعرفة بشكل جيد وإدارتها بكفاءة، كونها تعتبر من الأسس الرئيسية والقوية في تحسين جودة الخدمة، إذ تجمع أغلب الدراسات الحديثة على الأهمية الإستراتيجية للمعرفة باعتبارها مؤشرا أساسيا لإنشاء القيمة، ومصدرا للميزة التنافسية، كما تعد أهم الموارد الإستراتيجية اللامادية المساهمة في ضمان استمرارية تحسين جودة الخدمة في المؤسسة.

وفي ظل هذه التحولات الجذرية والعميقة، تسعى المؤسسات إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها، وتسعى باستمرار لبناء مركز تنافسي إستراتيجي متميز من خلال جودة خدماتها يضمن لها البقاء والنمو، وكذا تحسين أدائها وفقا للبيئة التي تنشط فيها، حيث لم تبق المنافسة صناعية فقط، بل تعدت إلى المنافسة في المعارف والمعلومات وكيفية إدارتها، إذ أصبح نجاح المؤسسات يتحدد على أساس قدرتها على التنافس حول الفرص المستقبلية، الأمر الذي لا يمكن أن يتحقق في ظروف المنافسة الحالية إلا من خلال قدرة هذه المؤسسات على تحسين إدارتها للمعرفة، ذلك أن هذه الأخيرة تساعدها على التحديد الجيد لعوامل القوة والضعف الموجودة بالمؤسسة، والنظر بروية شمولية لمهارتها ومعارفها، كي تصبح مؤسسة متعلمة ومبتكرة وخدماتها ذات جودة.

على الرغم من أن المعرفة الإنسانية هي أهم الموارد على الإطلاق، لكنها في وضعها الراهن، وعلى مستوى المؤسسات، مبعثرة في الوثائق والكتب والأبحاث والتقارير - في شكل معرفة ظاهرة- أو في أذهان الأفراد أصحاب الخبرات - معرفة ضمنية - وبالتالي المؤسسة في أمس الحاجة إلى أساليب وعمليات فعالة للحفاظ على المعرفة المتواجدة بها وتمييزها واستغلالها بكفاءة، وهذا ما تقوم به إدارة المعرفة.

إن تحديد مفهوم المعرفة كمورد إستراتيجي أدى إلى التأكيد على إمكانية إدارتها إستراتيجيا على المدى الطويل، فالمؤسسات الهادفة إلى التميز من خلال الابتكار المستمر لا تهتمها المعرفة بحد ذاتها بقدر ما تهتمها إمكانية توظيفها وإدارتها إستراتيجيا، كأحد أهم الموارد الداخلية في الاقتصاد المعرفي، التي تتيح تحسين جودة الخدمات بالمؤسسة، ذلك الأمر يدفع بالضرورة المؤسسات إلى تشخيص المعارف المتواجدة بها، ورصد المعارف الجماعية وإدارتها بشكل جيد، من خلال تبني مجموعة من الأدوات والإستراتيجيات والنماذج التي تخص إدارة المعرفة، كونها أصبحت تشكل مرحلة جديدة في التحول الضروري للمؤسسات في مواجهة بيئة تنافسية تتسم بالإبداع والجودة والتطوير.

بناء على ما سبق، قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى مقدمة وأربعة فصول وخاتمة:
أما الفصل الأول بعنوان الإطار العام للدراسة: قمنا بالتطرق إلى مشكلة الدراسة وأسئلتها واعتباراتها المنهجية.

أما الفصل الثاني: فتطرقنا فيه إلى الإطار المفاهيمي والمنطلقات النظرية للمعرفة وإدارتها.

أما الفصل الثالث: فتطرقنا فيه إلى جودة الخدمة

أما الفصل الرابع: وهو الجانب الميداني للدراسة قمنا بإسقاط العلاقة بين المتغيرين على العينة محل الدراسة.

أما الخاتمة فتطرقنا فيها إلى أهم النتائج النظرية والميدانية التي توصلنا إليها من هذه الدراسة، بالإضافة إلى بعض الاقتراحات وآفاق الدراسة.

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

أولاً: الإشكالية:

مع ظهور الثورة الصناعية خلال القرن 18م بدأت المصانع تتسع، ويزداد حجم نشاطاتها بالإضافة إلى الأزمة الاقتصادية وما أفرزته من اضطرابات، كل هذا أدى إلى بداية تغير النظرة للمؤسسة وإعطائها عدة أبعاد، انطلاقاً من اعتبار المؤسسة والفاعلين بها مجرد وحدة بقناوية آلية إلى اعتبارها نسق اجتماعي يجسد العملية الديناميكية، والعلاقة الجدلية القائمة بين المؤسسة والبيئة.

بعد ذلك أصبح ينظر إلى المؤسسة على أنها غير معزولة عن المجتمع، وبالتالي لبد من الاعتماد على نظام الحوافز، وإشباع الحاجات النفسية التي تعتبر من الركائز الأساسية للحفاظ على دعائم المؤسسة.

ومع ظهور القرن العشرين ظهرت ثورة تكنولوجية، وتسييرية متسارعة أدت إلى تغييرات جذرية مست المؤسسات الاقتصادية للدول الصناعية الكبرى، وامتدت آثارها إلى باقي دول العالم بما فيها الجزائر وقد تميزت هذه المرحلة بحدّة المنافسة والعولمة. حيث ظهرت نزعة قوية للتمركز والتوحيد. والانصهار العديد من المؤسسات مع بعضها البعض، أو إقامة فيما بينها شكل جديد من الشراكة لمواجهة المنافسة وتحويل العالم إلى سوق واحد تمت فيه عولمة كل المعايير: الإنتاج، الأسواق، السلع والخدمات، رؤوس الأموال ... الخ، أما المتغير الرئيسي في كل هذا حاجات المستهلك أو الزبون أو بعبارة أخرى العميل، ونخص هنا العملاء الدائمين سواء كانوا أفراد أو مؤسسات، أصبحت أكثر تعقيداً نظراً لأن هذا الأخير (العميل)، أصبح أكثر تعلماً، مما يزيد من مستوى توقعاته، أكثر رغبة في الحصول على الخدمات أو منتجات ذات نوعية جيدة أو جودة عالية، أكثر تأثيراً بالتغيرات الحاصلة في البيئة.

وفي ظل هذا الزخم من التحولات العالمية والوطنية أضحت من الضروري على مختلف المؤسسات على اختلاف أنشطتها، وأساليبها التسييرية ضرورة التحول من مرحلة لتخطيط المسيح بأطر فكرية ذات البعد الواحد إلى التفكير المؤسس على المعرفة الشاملة.¹

¹- علي سموك، الاختيار لأغراض التوظيف والتكوين وتنمية العلاقات العامة، مطبوعة لطلبة السنة الأولى ماجستير، قسم علم الاجتماع، جامعة باجي مختار عنابة، 2007، 2006، ص، 2-3.

وإذا أردنا إسقاط كل هذا على المؤسسة الجزائرية سواء كانت اقتصادية، تجارية، خدماتية ... الخ، فإننا لا نستطيع أن نتجاهل أن المؤسسة الجزائرية خلال سيرورتها التاريخية، مرت بعدة مراحل نذكر منها أهمها:

انطلاقاً من مرحلة التسيير الذاتي، أين تميزت هذه المرحلة بمحاولة تسيير المؤسسات والثروات الجزائرية بعد الاستقلال، بطريقة ذاتية بالاعتماد على القدرات والكفاءات، والمؤهلات الجزائرية.

وبعد فشل هذه المرحلة تبنت الجزائر مرحلة التسيير الاشتراكي، أو المؤسسة الاشتراكية؛ إلا أن أهم ما ميز هذه المرحلة هو أنها لم تكن مسيرة وفق الأسس أو القواعد الاقتصادية، وإنما قائمة على أساس اقتصاد - الربح - أي الاعتماد على الضخ المالي من طرف الدولة لسد نفقات المؤسسات، بالإضافة إلى كونها قائمة على أساس مبدأ اجتماعي يتمثل في امتصاص البطالة، وتحسين المستوى المعيشي للأفراد.

وبعد فشل هذا النظام جاءت إعادة الهيكلة، بتبني النظام الرأسمالي كنموذج تهدف من خلاله إلى مواكبة التغيرات الحاصلة عالمياً، بالتوجه نحو اقتصاد السوق، والتجارة الحرة والعولمة (أساليب، التكنولوجيا، الأنظمة المعمول بها)، والخصوصية والاقتصاد الجزئي¹.

و بحكم أن البيئة التي عملت فيها المؤسسة الجزائرية تختلف عن باقي البيئات الأخرى، وبالتالي فإن الأنماط التسييرية والمعرفية التي قامت فيما، قد لا تنجح في البيئة المحلية.

ومن هذا المنطلق يتعين على المؤسسة الخدماتية الجزائرية التي تهدف إلى تقديم خدمات ملموسة، أو غير ملموسة من أجل إشباع حاجات عملائها، وتحقيق الربح والاستمرارية، والاعتماد على إستراتيجية تسعى إلى امتلاك قاعدة من العملاء الدائمين، خاصة في ظل الأنظمة الاقتصادية العالمية، التي تتميز جميعها بنسق مشترك قائم على أساس احترام العميل، والعمل على إرضائه لتحقيق النجاح، والتموقع في ظل سوق تتميز بحدة المنافسة.

إذ يعتبر العميل هو الدافع الوحيد لوجود المؤسسة، وهو أساس خلق فرص وظيفية، كما تعد عملية إشباع حاجاته مدخلاً أساسياً لتحقيق الربح.

¹-يوسف سعدون، علم الاجتماع ودراسة التغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، [د،ت]، ص، ص،

وتحقيق تفاعل جيد مع العملاء من أجل كسب اتجاهاتهم، وضمان رضاهم وولائهم للمؤسسة مقدمة الخدمة.¹

ومن بين أهم الاستراتيجيات التي تبنتها المؤسسة الخدمائية الجزائرية، باعتبارها نسق مفتوح تتواجد في بيئة اقتصادية، اجتماعية، تكنولوجية، تتميز بتحولات سريعة. وبتحديد في الفترة الممتدة ما بين 2000 إلى 2008 تطبيق إستراتيجية " الجودة الشاملة "، حيث أدرك الفاعلون بالمؤسسة حقيقة واحدة، وهي أن جودة الخدمة باعتبارها أهم مطلب للعميل، هي السبيل الوحيد والأفضل الذي يضمن لها البقاء والاستمرارية.

وهذا بدوره لا يتحقق إلا في ظل نمط إداري قائم على مبدأ القدرة على التكيف والتأقلم مع كل المستجدات والتغيرات التي تطرأ على البيئة من حين لآخر، وعلي منهجية المخاطرة المحسوبة، و استغلال الفرص التي ويوفرها المحيط الخارجي.

من هنا جاءت حتمية العمل وفق منهج إدارة الجودة الشاملة، أو ما يسمى بنظام الجودة وعلى هذا الأساس يعتبر هذا النظام خاصية العصر، وما يبرر هذا الرأي هو أهمية تطبيق هذا النظام والاحتكام للمعايير العالمية إيزو، ISO شعارها " الجودة "، تهدف إلى تقديم خدمات ذات جودة عالية تتطابق مع توقعات العملاء أو تتجاوزها، وبالتالي المحافظة على العملاء الحاليين واستقطاب عملاء جدد إلى دائرة التعامل، انطلاقاً من الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة، وتقييم العميل لمستوى جودتها.²

ثانياً - أسئلة الدراسة :

تبرز مشكلة الدراسة من أن نجاح المؤسسات الجزائرية وبقاؤها أصبح مرهوناً بمدى قدرتها على المعرفة ، هذه القدرة تتأثر بنوعية المعارف المستخدمة، لذلك يتوجب على هذه المؤسسات تحديد المعارف الجماعية والفردية، باعتبارها أهم العناصر المشجعة على الابتكار، والاستفادة من طاقات الأفراد وإمكاناتهم المتجددة وأفكارهم المبتكرة، وتسخير هذه الإمكانيات لتطور المؤسسات وتقدمها، وأن تسعى هذه المؤسسات إلى الحصول وتكوين معارف خاصة بها، لأن المحاكاة واستنساخ معرفة وتجارب الآخرين لا تكون ميزة تنافسية، ولا تكفل لها البقاء والنمو في ظل البيئة سريعة التغير.

¹-جمال الدين محمد مرسي ومصطفى محمود أبو بكر، دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع، دار الجامعة، الإسكندرية، [د، ت]، ص، ص،

20-15.

²-موسى الوزني، التطوير التنظيمي -أساسيات ومفاهيم حديثة - دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ،، 2003ص ،، 23.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

ومن هذا المنطلق نسعى من خلال دراستنا بحث كيفية بناء تصورات جديدة حول أثر إدارة المعرفة على جودة الخدمة والتي تتناسب والوضعية الراهنة للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية. من خلال طرح السؤال الرئيسي التالي:

- هل تؤثر المعارف الجماعية والفردية في تحسين جودة الخدمة في المؤسسة الاقتصادية؟

والذي تتفرع منه إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يؤثر توليد المعرفة على المستوى الفردي في تحسين جودة الخدمة في المؤسسة الاقتصادية؟

- هل يؤثر التشارك في المعرفة في تحسين جودة الخدمة في المؤسسة الاقتصادية؟

ثالثا - فرضيات الدراسة:

على ضوء إشكالية وأسئلة الدراسة، وللإجابة على أسئلة الدراسة فقد تكون الفرضية الرئيسية التالية:

- يوجد أثر للمعارف الجماعية والفردية على عملية تحسين جودة الخدمة في المؤسسة الاقتصادية.

ويتفرع عنها الفرضيات التالية:

- يوجد أثر لتوليد المعرفة على المستوى الفردي في تحسين جودة الخدمة في المؤسسة الاقتصادية.

- يوجد أثر للتشارك في المعرفة في تحسين جودة الخدمة في المؤسسة الاقتصادية.

رابعا - أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة الحالية في أنها تتناول واحدة من القضايا التي أصبحت تمس جوهر المؤسسات بشكل وثيق، فهذه المؤسسات تعمل في بيئة أصبح التطور والتغير والتجديد والابتكار سمتها الأساسية، والاستجابة لهذا التطور والتغير ضرورتها الملحة من أجل نجاحها واستمرارها، والذي لا يكون إلا من خلال جودة الخدمة، لذلك فإن قبول المؤسسة بالمعرفة كخيار استراتيجي سيكون بداية المسار الصحيح ابتكارا وتجديدا وتغيرا، هذا بالإضافة إلى الأهمية العلمية لهذه الدراسة، كونها تعتبر مساهمة علمية في بناء الإطار النظري لإشكالية المعارف الجماعية والفردية وأثرها في تحسين جودة الخدمة في المؤسسة

الاقتصادية، وتوجيه التفكير في المؤسسات لاعتماد المعارف الجماعية في إثارة الابتكار والتحفيز عليه، واعتبارها كأحد أساسيات المناخ المحفز على الابتكار فيها، وكذا أهمية التحول نحو نظم إدارة المعرفة للاندماج في الاقتصاد المعرفي.

وسنقوم من خلال هذه الدراسة بإلقاء الضوء على مفاهيم ومصادر المعارف الجماعية، إذ لا يمكن لأية مؤسسة معاصرة البقاء والنمو دون الالتفاف إلى أهمية هذا المتغير وتأثيره في تحقيق الابتكار، ومحاولة تقديم نموذج معرفي وميداني جديد يبين أثر المعارف الجماعية على تحسين جودة الخدمة في مؤسسات القطاع الاقتصادي بالجزائر.

خامسا- أهداف الدراسة:

تتلخص الأهداف التي تتطلع هذه الدراسة إلى الوصول إليها في النقاط التالية:

- تسليط الضوء على أحد أبرز المفاهيم الإدارية المعاصرة، والتي تشكل مرحلة حاسمة في إطار التطور الإداري والنظري والعلمي، فالمعرفة هي المصدر الأساس لنجاح المؤسسة في سلوكها الاستراتيجي الرامي لتحقيق أهداف جوهرية في بيئة حركية وغامضة إلى حد كبير.
- محاولة التأكيد على الدور المتنامي للمعرفة بصفة عامة، والمعارف الجماعية على وجه الخصوص، كأحد أهم عوامل التفوق الابتكاري في الاقتصاد المبني على المعرفة، وتحليل المكاسب المحتملة للمؤسسات من اعتمادها على المعارف الجماعية.
- معرفة مدى تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات، ومدى دورها وأهميتها في تنمية تنافسية هذه المؤسسات من خلال عملية الابتكار، وتحقيق هدفي البقاء والنمو.
- تحديد أثر المعارف الجماعية على تحسين جودة الخدمة في مؤسسات القطاع الاقتصادي.

سادسا- أسباب اختيار الموضوع:

يرجع اختيارنا لهذه الدراسة نتيجة لأسباب الموضحة في العناصر التالية:

- قناعتنا الخاصة بالقيمة المتميزة والأهمية الإستراتيجية للمعرفة، باعتبارها موردا إستراتيجية هاما، واعتقادنا بأن المعارف الجماعية تعتبر من أهم المعايير التي تقود المؤسسات إلى ملحة التميز من خلال جودة الخدمة.

- ضعف الاهتمام بإدارة المعرفة في المؤسسات بالدول النامية ومنها الجزائر، وتقديم أولوية توفير الموارد المالية والتكنولوجية على حساب الاستثمار في المعرفة.
- قلة الدراسات النظرية والميدانية التي تناولت بعمق إشكالية المعارف الجماعية وأثرها على جودة الخدمات بالمؤسسات الجزائرية.

سابعاً-الدراسات السابقة:

في هذه الدراسة قمت بمسح مكتبي للتعرف على الجوانب التي مستها الدراسات السابقة في هذه الدراسة، مكننا من حصرها في جانبين، الجانب الأول تعلق بالدراسات التي بينت ممارسة إدارة المعرفة في المؤسسة، والجانب الثاني وهو جودة الخدمة والتي تشمل الابداع الاداري والابتكار، مما يعطي أكثر أهمية لدراستنا هذه لانفرادها بدراسة أثر إدارة المعرفة في تحسين جودة الخدمة في المؤسسة الاقتصادية. وتمثلت الدراسات السابقة فيما يلي:

- دراسة خالد محمد غرابية بعنوان "المعرفة الإدارية وأثرها على جودة الخدمة لدى المشرفين الإداريين في الشركات المساهمة العامة الأردنية في إقليم الجنوب، وقد أجريت الدراسة على شركات المساهمة العامة في إقليم جنوب الأردن، وهدفت إلى التعرف على كل من مستوى المعرفة الإدارية وجودة الخدمة في هذه الشركات، وتحليل العلاقة بين المعرفة الإدارية بأبعادها (الذكاء، مستوى المعرفة، الإدراك، القيم التنظيمية) وجودة الخدمة، ثم التعرف على العلاقة بين كل من جودة الخدمة والمعرفة الإدارية، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أثر للمعرفة الإدارية على جودة الخدمة، حيث تتأثر جودة الخدمة بكل من الذكاء ومستوى المعرفة.¹
- دراسة هيثم علي حجازي بعنوان "قياس أثر إدراك المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية، دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص، لمعرفة ما إذا كانت المنظمات الأردنية توظف إدارة المعرفة في أعمالها. وقد أجريت الدراسة في (21) مؤسسة أردنية منها، (11) من القطاع العام، و (10) من القطاع الخاص، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن المؤسسات الأردنية العامة والخاصة تدرك

¹-خالد محمد أحمد الغرابية، المعرفة الإدارية وأثرها على الإبداع الإداري لدى المشرفين الأردنيين في الشركات المساهمة العامة الأردنية في إقليم الجنوب، رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن، 2003.

ما هي إدارة المعرفة وبمختلف أبعادها، وأن هذه المؤسسات تمارس عمليات إدارة المعرفة من حيث التوليد والتشارك والتعلم، ونتيجة لذلك توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات الأردنية العامة والخاصة توظف إدارة المعرفة في أعمالها.¹

- دراسة سعاد محمد بن يحيى بعنوان "أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في شركات الخيوط الكهربائية الأردنية"، وقد أجريت الدراسة على شركات الخيوط الكهربائية الأردنية (229) عامل وإداري، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن شركات الخيوط الكهربائية الأردنية تمارس كل أنشطة إدارة المعرفة بدرجة متوسطة، وأن أكثرها ممارسة هو تطبيق المعرفة، وأيضا المعرفة متوفرة في جميع المستويات بدرجة متوسطة وأقلها على مستوى الجماعة، كما بينت الدراسة أن أنشطة إدارة المعرفة تؤثر على الإبداع التنظيمي.²

- دراسة إيمان عبد الكريم عبد الله بلال بعنوان "التشارك في المعرفة وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج)، وقد أجريت الدراسة على مجموعة الاتصالات الأردنية أورانج (200) إداري، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر للتشارك المعرفي في مجموعة الاتصالات الأردنية على تحقيق الميزة التنافسية، حيث كان لعنصر الثقافة أكبر أثر على تحقيق هذه الميزة.³

- دراسة أسماء رشاد نايف الصالح، بعنوان "أثر تكوين فريق العمل على عمليات إنشاء المعرفة وعلى الإبداع والتعلم في الشركات عالية التكنولوجيا في الأردن، وقد أجريت الدراسة على الشركات عالية التكنولوجيا في الأردن، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن تكوين فريق العمل يؤثر على إنشاء المعرفة وعلى الإبداع والتعلم في الشركات عالية التكنولوجيا في الأردن.⁴

¹ - هيثم علي الحجازي، إدارة المعرفة مدخل نظري، الأهلية، عمان، 2005.

² - سعاد بن يحيى، أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في شركة الكيبلات الأردنية، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 2009.

³ - إيمان عبد الكريم عبد الله بلال، التشارك في المعرفة وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة الاتصالات الأردنية، أورانج، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة البلقاء، الأردن، 2009.

⁴ - أسماء رشاد نايف الصالح، أثر تكوين فريق العمل على عمليات إنشاء المعرفة وعلى الإبداع والتعلم في الشركات عالية التكنولوجيا في الأردن، مذكرة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2008.

- نستنتج من هذه الدراسات السابقة ان هذه الدراسات كانت متشابهة نوعا ما لدراستنا الحالية فكلها تصب في فكرة واحدة وهي ان المؤسسات توظف ادارة المعرفة في اعمالها من خلال التشارك المعرفي من خلال فريق العمل الذي له دور في انشاء المعرفة والابداع والتعلم وان أنشطة ادارة المعرفة تؤثرعلى الابداع التنظيمي الذي بدوره ينتج جودة الخدمة بدرجة عالية وان دراسة كلها على مؤسسات بها عمال واداريين وكان الاختلاف من حيث الابداع الاداري والمعرفة الادارية حيث يتأثرالابداع الاداري بكل من الذكاء ومستوى المعرفة
- كما استفدت من هذه الدراسات السابقة في ضبط الموضوع وصياغة الاشكالية وتحديد الفرضيات كما ساعدتني في توسيع مجال تحديد المفاهيم وموشرات الدراسة مثل الابداع التنظيمي الثقافة واثرها على تحقيق الميزة التنافسية والابداع الاداري الذي يحوي الذكاء ومستوى المعرفة.

الفصل الثاني

الإطار المفاهيمي والمنطلقات
النظرية للمعرفة وإدارتها

تمهيد:

استأثر موضوع المعرفة اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين والممارسين، وذلك نظراً لأهميتها في تحقيق النجاح للمؤسسات، هذه الأخيرة لا تهتمها المعرفة بحد ذاتها، بل قدرة وإمكانية توظيفها لتحقيق أداء جيد ومتميز، وقدرة تحويلها إلى فعل أو حركة، ويعد تطبيق المعرفة غاية إدارة المعرفة والتي تعني استثمار المعرفة، فالحصول عليها وتخزينها والمشاركة فيها لا تعد كافية لأن المهم هو تحويل المعرفة إلى موضع التنفيذ، وأن نجاح أي مؤسسة في برامج إدارة المعرفة لديها يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياساً لما هو متوفر لديها.

المبحث الأول: مدخل تمهيدي إلى المعرفة

تشكل المعرفة أحد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة تبدأ بالبيانات، فالمعلومات، فالمعرفة، فالحكمة، والمعرفة الفعالة والسليمة والكافية هي جوهر الحكمة والابتكار¹. وبالتالي لا بد في البداية من التعرف على تطور المعرفة والتي تتمثل برباعية تتكون من البيانات، والمعلومات، والمعرفة، والحكمة.

المطلب الأول : مفهوم البيانات، والمعلومات، والمعرفة، والحكمة:

بالرغم من أهمية المعرفة إلا أنه ليس هناك تعريفاً دقيقاً متفقاً عليه لما يعنيه مفهوم المعرفة حتى بين المتخصصين، حيث يخلط الكثير بين البيانات والمعلومات والمعرفة والحكمة، رغم الاختلاف الواضح بين هذه المفاهيم، والذي يتبين فيما يلي:

1-البيانات: البيانات عبارة عن مواد خام، وحقائق مجردة وغير منظمة، مستقلة عن بعضها البعض على شكل أرقام أو كلمات، أو حروف ليس لها معنى إلا بعد معالجتها والاستفادة منها² ، وهي مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترابطة، يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة³، وتشير البيانات إلى الأحداث والأنشطة الإنسانية اليومية، والتي يسهل معالجتها وتخزينها ف أجهزة الإعلام الآلي، وتصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها وتحليلها ووضعها في إطار واضح⁴.

2 المعلومات: تعبر المعلومات عن حقائق منظمة ومنسقة، تصف موقفاً معيناً أو ظرفاً معيناً، أو تشخص تهديداً ما أو فرصة ما، تمت معالجتها لتصبح ذات قيمة لمستخدمها⁵، وهي المعطيات المشكّلة والمركبة، والساكنة بطريقة ما، وغير القادرة على توليد معلومات

¹ - يوسف أحمد أبوفاة، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، المؤتمر العلمي الرابع، "إدارة المعرفة"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، عمان، 2004، ص 05

² - أحمد الخطيب، خالد زيغان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2009، ص 06

³ - مزهر شعبان العاني، نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 64

⁴ - نجم عبد الله الحميدي وآخرون، نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 35

⁵ - ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء، عمان، 2008، ص 43

جديدة¹، وتعرف المعلومة كذلك بأنها كل حدث جديد، أو استعلام ناتج عن الملاحظة، كما أنها تمثل الحقائق والآراء المحسوسة من صور مقروءة، مسموعة أو حسية².

3- المعرفة: المعنى اللغوي للمعرفة هو الإدراك الجزئي أو البسيط، ولها ثلاثة أسس، من حيث المصطلح فهي مشتقة من فعل "يعرف"، ومن حيث الطريقة معناها معرفة الفرد القيام بشيء ما، وثالثاً من حيث المستوى الذي يقسم إلى مستويين فرعيين، معرفة الأشياء (المعرفة المكتسبة) ومعرفة الحقائق³.

وردت تعريفات إجرائية متعددة للمعرفة، وذلك نتيجة اختلاف التوجهات الفكرية للكتاب والباحثين، وتمايز المداخل الفكرية المعتمدة في دراستها، فحسب الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير، فإن المعرفة هي معرفة الكيف ومعرفة لماذا⁴، واعتبرت بأنها نظام نشط يركز على نشاطين أساسيين: الاكتساب والانتقال والمعرفة مزيج من الخبرات، والمهارات، والقدرات المتراكمة لدى المؤسسة، وتشمل المعرفة الضمنية والواضحة، ومعرفة الكيف⁵.

وعرفت على أنها حصيلة الخليط من التجارب والقيم والخبرات والحكمة البشرية، وأنها من أهم الموارد الحيوية للمؤسسات وهي مبعثرة في المؤسسة أو في أذهان الأفراد⁶، وفي تعريف آخر للمعرفة هي عبارة عن معلومات تم تنظيمها، ومعالجتها، لنقل الفهم، والخبرة والتعلم المتراكم، من أجل استخدامها في حل مشكلة معينة، وفي تعريف آخر عرفت بأنها الاستخدام الكامل للبيانات والمعلومات مع إمكانية المزوجة مع المهارات والأفكار، والحدس، والدوافع الكامنة في الفرد⁷.

¹ - دومينيك فوراي، ترجمة: محمد عراب صاصيلا، اقتصاد المعرفة، دار طلاس، دمشق، 2000، ص14

² - سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص11

³ - محمد عواد أحمد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء، عمان، 2008، ص17

⁴ - صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص09

⁵ - العلي عبد الستار، عامر ابراهيم قنديلجي، غسان العمري، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، عمان، 2006، ص26

⁶ - مطيران عبد الله مطيران، إدارة نظم المعرفة (رأس المال المعرفي)، مجلة الرابطة، المجلد السابع، العدد 3، الأمانة العامة لرابطة المؤسسات العربية الخاصة بالتعليم العالي، عمان، 2007، ص42

⁷ - ابراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، مؤسسة الوراق، عمان، 2006، ص30

كما يستخدم مصطلح المعرفة لربط المعرفة بعملية التعلم داخل المؤسسة، وذلك بأن يكون الفرد في حالة من المعرفة المستمرة، وعلى دراية بالحقائق، والطرق والأساليب والمبادئ المرتبطة بشيء ما، من خلال الخبرة أو الدراسة أو كليهما، ويستخدم المصطلح أيضا ليشير إلى القدرة على الفعل من خلال فهم، وإدراك الحقائق، والطرق، والأساليب والمبادئ العملية التي يمكن تطبيقها للقيام بعمل ما.

ويمكن القول بأن المعرفة هي مزيج من المفاهيم والأفكار والقواعد والإجراءات، وهي عبارة عن معلومات ممتزجة بالتجربة والحقائق والأحكام والقيم التي تعمل مع بعضها البعض، فالمعرفة إذا كينونة وصورورة في الوقت ذاته، فمثلا تتشكل المعلومات من البيانات تتشكل المعرفة من المعلومات الممتزجة بالخبرات وتجارب التعلم والمهارات النوعية المكتسبة وعناصر أخرى، ويتمثل الفرق الأساسي بين المعلومات والمعرفة، في كون أن المعرفة هي قدرة على التعلم وقدرة على الإدراك.¹

إضافة إلى أن أغلبية المعارف هي حقائق إستنتاجية عامة وغير محددة لا بالمكان ولا بالزمان، في حين نجد أن المعلومات تعبر عن حقائق منظمة ومنسقة، تصف موقفا معينا أو ظرفا معينا.

4- المعرفة الفردية: هي مجموع المعارف المتواجدة لدى فرد واحد، والمكتسبة بطرق متعددة، وهي تشكل الموارد الداخلية لكل عامل، بحيث تمنحه القدرة على التحرك.

5- المعارف الجماعية: هي مجموعة منسقة من المعارف والممارسات والتصرفات التي توجد لدى الجماعة، والتي تتشكل نتيجة التفاعلات بين الأفراد العاملين داخل المؤسسة، بحيث لا يسهل محاكاتها من قبل المؤسسات الأخرى.

6- الحكمة: حدد ابن رشد الحكمة بأنها النظر في الأشياء بحسب ما تقتضيه طبيعة البرهان²، وتجسد الحكمة الذكاء الذي يعني قدرة الفرد على التفكير المنطقي، والتعلم، والفهم والقدرة على الابتكار واكتساب المعرفة، وهي تساعد على فهم الصحيح من الخطأ، والحقيقي من الزائف، وتشمل القدرة على قبول التوجهات الجديدة، كذلك هي استخدام المعرفة المعبر

¹ - دومينيك فوراي ، مرجع سابق، ص12

² - مراد وهبة، الحكمة في وحدة المعرفة، الدورة السادسة لملتقيات قرطاج الدولية "العرفة والحكمة"، المجمع التونسي للعلوم والآداب والفنون "بيت الحكمة"، قرطاج، تونس، 15-20 أبريل 2002، ص62

عنها في مبادئ للوصول إلى قرارات حكيمة، وتمثل الحكمة ذروة الهرم المعرفي بمواجهة أعقد العمليات التي يمارسها العقل البشري لتقطير المعرفة إلى حكمة مصفاة¹، كما أن الحكمة دائمة الالتزام بالقيم الأخلاقية العليا للإنسانية مثل الحرية والعدالة والكرامة الإنسانية إن النموذج الهرمي للمعرفة يبدأ بالبيانات الجامدة وغير المفسرة، ثم المعلومات التي تنتج عن البيانات المفسرة بعد معالجتها، وتأتي المعرفة في المستوى الثالث كنتيجة لتطوير المعلومات خلال فترة زمنية معينة وفهمها من خلال استعمالها، ويمكن أن تنتقل المعرفة وتتحول إلى حكمة لتكون في قمة الهرم وتعبّر عن تكامل المعارف في منظومة واحدة تأخذ الجوانب الاجتماعية والأخلاقية بعين الاعتبار.

ووفق النموذج الهرمي، تتجسد المعرفة بمستويات نضج مختلفة، معرفة أولية تتمثل في البيانات، ثم معرفة منظمة تمثلها المعلومات، ثم معرفة معمقة تجسدها المعرفة، وأخيراً نصل إلى المعرفة المتكاملة متمثلة في الحكمة.

إن التعريفات التي تم عرضها أعلاه تبين حالة عدم تحديد لمعالم مفهوم المعرفة بشكل دقيق، فتراوحت ما بين الإدراك والخبرات الفردية والمؤسسية، والشيء الكامن في العقل البشري، والمهارات والقدرات المتراكمة لدى الأفراد، وعليه يمكن تعريف المعرفة على أنها خليط من التجارب والخبرات والمهارات والقدرات المتراكمة لدى الأفراد والمؤسسات.

المطلب الثاني: أهمية وخصائص المعرفة:

1- أهمية المعرفة: تحتوي المؤسسات التي تعتمد على المعرفة على العديد من المزايا، والتي من بينها وضوح الرؤية المستقبلية، واتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة، وتحقيق التفاعل مع البيئة، وتدعيم مركزها التنافسي، إضافة إلى تحول المؤسسة إلى اقتصاد مبني على المعارف والذي يعرف بالاقتصاد المعرفي.

ومع التحديات التي تواجه المؤسسات في الآونة الأخيرة، والتي من بينها العولمة، والتغير التكنولوجي، وزيادة حدة المنافسة، والتحول من المجتمعات الصناعية إلى مجتمعات المعرفة.

• أصبح الاعتماد على المعرفة أمراً ضرورياً للتكيف مع هذه التغيرات، ويمكن توضيح

أهمية المعرفة في النقاط التالية:

¹- ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 69

- تساهم المعرفة في مرونة المؤسسات وذلك بدفعها لاعتماد أشكال للتنسيق والتصميم والهيكل ذات مرونة كبيرة.
- تتيح المعرفة المجال للمؤسسة للتركيز على الأقسام الأكثر إبداعاً، من خلال تحفيز أفرادها وجماعتها على الابتكار المستمر.
- تساعد المعرفة في تحول المؤسسات إلى مؤسسات المعرفة، الأمر الذي يسمح لها بالتكيف مع التغيرات المتسارعة للبيئة وتعقيدها المتزايدة.
- المعرفة هي الأساس لإنشاء الميزة التنافسية وإدامتها، كما تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة¹
- تزيد المعرفة وبصفة مستمرة في كافة الاستثمارات المرتبطة بها، والتي ينجم عنها تكوين رأس المال المعرفي وإعداد العاملين في مجالات المعرفة.
- تزيد من إنتاجية المؤسسة، وذلك من خلال إتاحة الفرصة أمام العاملين للوصول إلى المعرفة التي تساعدهم على تنفيذ المهام بكفاءة أكثر.

2- خصائص المعرفة:

إن المعرفة نتاج عمل إنساني فكري، يمتاز بالقدرة على التفكير والتأمل، ولها عدد من الخصائص الأساسية نذكر منها:

- المعرفة مبنية على الخبرة: بحيث نجد أن المعرفة تعتمد بكثرة على الخبرة.
- نجاح نظام إدارة المعرفة متوقف على التبادل: بحيث أن إدارة المعرفة في المؤسسة تركز على تقاسم المعارف بين الأفراد، وتبادل المعلومات، وثقافة التعاون التي تسود المؤسسة.
- المعرفة متواجدة في عقول الأفراد: ليس كل المعرفة الموجودة في المؤسسة هي ظاهرة ومرئية، فهي في بعض الأحيان تكون كامنة في أذهان الأفراد، وتدعى المعرفة الضمنية، التي تتميز بصعوبة الحصول عليها، ولذلك يجب استخدام الطرق العلمية والمنهجية في تحصيلها واستغلالها.

¹ - صلاح الدين الكبيسي ، مرجع سابق، ص13

- قابلية المعرفة للانتقال: أي أن انتقال المعرفة بين الأشخاص عملية ممكنة، وذلك عن طريق التعليم والتكوين وغيرها من الأدوات المستعملة في نقل المعارف¹.
- قابلية المعرفة للتوليد: أي أن المعرفة في حركة مستمرة، تساعد على التجدد، وذلك من خلال عمليات البحث العلمي، ونجد أن بعض المؤسسات لديها خصوبة ذهنية، مما يجعلها قادرة على توليد المعرفة الجديدة، وهذا ما يمثله الأفراد المبتكرون في المؤسسة الذين يتمتعون بخصوبة فكرية، وقدرة على الاستنباط والاستقراء والتحليل والتركيب والتمحيص واستخلاص النتائج.
- قابلية المعرفة للزوال: المعرفة ليست صالحة لكل زمان فهي تتبدل وتتغير باستمرار، كون أن المعلومات الساكنة والراكدة الموجودة في الكتب، أو الموجودة في عقول من يمتلكونها ولم يعلموها لغيرهم قد تزول بموتهم، ونجد أن بعض المعارف تتقدم ويقبل استخدامها لدرجة متدنية جدا، والتي يمكن وصفها بالميتة نسبيا، بالإضافة إلى ذلك قد تأتي معرفة جديدة وتمسح معرفة قائمة وتحل محلها.
- قابلية المعرفة للامتلاك: أي أن المعرفة يمكن أن يمتلكها أي فرد، فهي ليست حكرا على بعض الأفراد، أو مقتصرة على جهة معينة دون غيرها، فالطريقة الأكثر شيوعا لاكتساب المعرفة هي التعلم، ومن ثم يمكن تحويل المعرفة إلى طرق عملية أو براءات اختراع توفر دخلا للمؤسسات والأفراد²
- التعزيز الذاتي: فالمشاركة في المعرفة يزيدنها ولا ينقصها، فعندما يأتي شخص معين بمعرفة ما والآخر بمعرفة أخرى، قد تتولد من هاتين المعرفتين معرفة ثالثة.
- اللحظية: أي أنه يجب على المؤسسة الحصول على المعرفة المناسبة في الوقت المناسب، لأنه إذا حصلت المؤسسة على معرفة ما، ولم تستخدمها في وقتها، فإنه ليس بإمكانها تدارك تلك المعرفة في وقت لاحق، وتصبح تلك المعرفة دون قيمة.
- الوفرة لا الندرة: كون أن المعرفة هي مورد ينشئ الثروة ويحقق التميز، مورد يتسم بعدم القابلية لاستهلاك، لذا فإن الوفرة إحدى الصفات الجوهرية للمعرفة، بحيث أنه

¹ - ابراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سابق، ص36

² - عبد الرحمن الهاشمي، فائزة محمد العزاوي، المنهج والاقتصاد المعرفي، دار المسيرة، الطبعة الثانية، عمان، 2010،

عند استخدام هذه المعرفة وإعادة استخدامها عدة مرات فإن النتيجة تكون زيادة في العوائد¹.

ومما يميز المعرفة، أنها تتطلب تفاعلا انسيابيا مع الواقع، وواعيا وإدراكا للواقع من حيث متغيراته وعناصره، وكذلك القوى المحفزة للتطوير والتغيير، كما أن المعرفة هي مورد إنساني ينمو باستعماله²، فالمعرفة هي نتيجة التواصل الفكري بين الأفراد، وهي بمثابة مفاتيح تسمح لنا بالتوقع لما سيحدث في المستقبل، وتحقيق الأهداف بأسرع وأسهل طريقة³.

المطلب الثالث: نظريات المعرفة:

درست المعرفة وفق نظريات مختلفة تبعا لاختلاف حقولها العلمية ووجهات النظر الباحثين في مجالها، ففي القرن التاسع عشر ظهرت نظريتان، نظرية الملكات التي تفترض أن العقل البشري مقسم إلى ملكات التفكير والوجدان والإدارة، والتي تبرز ما يقوم به العقل، والنظرية الثانية هي الترابطية، التي افترضت أن الإنسان عندما يخلق يكون عقله صفحة بيضاء تسجل فيها الخبرات عن طريق الحواس، ودرست المعرفة كذلك وفق نظرية التعلم ونظرية التكيف ونظرية النشاط.

1- نظرية الموارد: تتمركز موارد المؤسسة وفق نظرية الموارد، حول الموارد الداخلية التي تسمح للمؤسسة بالتفرد بالميزة التنافسية، وتتمثل هذه الموارد في جميع الأصول، والقدرات والعمليات التنظيمية، والمهارات والمعارف الجماعية المتواجدة بالمؤسسة، فقد تتشابه المؤسسات من حيث كمية ونوعية الموارد المتاحة لديها (أفراد، آلات، تكنولوجيا...)، إلا أنها تختلف في إنتاج المعارف وتوظيفها، وكذا تكوين المهارات واستغلالها، وهذه النظرية تعتبر المؤسسة على أنها مجموعة من الموارد الأفضلية التنافسية، والتميز عن المؤسسات الأخرى، ومع تطور هذه النظرية أصبحت تركز على الموارد غير الملموسة وخاصة المعارف، نظرا لقدرتها على إكساب المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة.

¹ - حسني عبد الرحمان الشيمي، إدارة المعرفة (الرأسعرفة بديلا)، دار الفجر، القاهرة، 2009، ص26

² - محمد عواد أحمد الزيادات، مرجع سابق، ص23

³ - نعيم ابراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتاب الحديث، إريد، الأردن، 2009، ص44

2- **نظرية التعلم:** تعتمد هذه النظرية على التعلم بالمعنى، والذي تتفاعل بموجبه المعرفة الجديدة مع المعرفة المختزنة في الذاكرة تفاعلا ديناميكيا، يجعل البناء المعرفي يتشكل بصورة جديدة لإيجاد بعض الحلول للمشكلات تدفع بالمتعلم لزيادة معرفته.

3- **نظرية التكيف:** ترى هذه النظرية أن المؤسسات تنظم ذاتها وتحاول التكيف فرديا وجماعيا وباستمرار مع الظروف المتغيرة، وتفترض أنها تقوم بتعديل معرفتها بما يؤدي إلى التغيير في السلوك، ومن ثم هي نظم دائمة لتوليد المعرفة التي تساعدها على أن تصبح مؤسسة مبدعة.

3-4 **نظرية النشاط:** تعتبر من النظريات الحديثة للمعرفة، والتي تميل إلى تجنب الفصل بين التفكير والعمل، والفرد والمجتمع، واهتمت هذه النظرية باكتشاف العلاقة بين الفعل المادي والعقل، واكتشاف الروابط بين الفكر والسلوك، وطورت هذه النظرية لتصبح نظرية المؤسسات وأنظمة النشاط، وهي نظرية تكتسي أهمية كبيرة، كونها تعمل على استكشاف العمل المعرفي والكفاءات التنظيمية والتعلم التنظيمي.

وفي هذا الإطار استفاد أصحاب المدخل الاقتصادي من التطورات الحديثة التي جرت على نظرية المعرفة من خلال دراسة العلاقة بين المعرفة والنجاح والتفوق الاقتصادي، وأصبحت المعرفة المتخصصة ضرورة ملحة لنجاح المؤسسات¹.

المطلب الرابع- أنواع المعرفة:

لقد قدمت أنواع وتصنيفات عديدة للمعرفة، وفي مقدمة هذه التصنيفات التصنيف الذي قدمه ميشال بولاني في الستينات، حيث ميز بين المعرفة الظاهرة والمعرفة الضمنية، وبين أن ما نعرفه (المعرفة الضمنية) أكثر مما نستطيع أن نخبر الآخرين عما نعرفه (المعرفة الظاهرة)، ولكن هذا التحدي لنوعي المعرفة لم يحظ حينها بالاهتمام، إلى أن أعاده في التسعينات كل من نوناكا وتاكيوشي اللذان صنفا المعرفة إلى نوعين أساسيين هما: المعرفة الظاهرة والمعرفة الضمنية.

¹ - صلاح الدين الكبيسي ، مرجع سابق ، ص15

1- المعرفة الظاهرة (الصريحة):

يقصد بالمعرفة الظاهرة، معرفة المؤسسة التي تكون مخزنة في وسائل مادية مثل الأرشيف والإجراءات والمخططات والنماذج والمستندات كما يقصد بها المعرفة المعلنة، لأنها شائعة ورائجة بين الأفراد، ومعروف مستودعها ومتاح الوصول إليها لكل من يبحث عنها، أو يرغب في الحصول عليها¹، وهي المعرفة الرسمية والقياسية والمرمزة والنامية والصلبة والمعبر عنها كميًا والقابلة للنقل والتعليم، وتسمى أيضا المعرفة المتنقلة لإمكانية تنقلها إلى خارج المؤسسة، وتتعلق المعرفة الظاهرة بكل ما هو رقمي من بيانات ومعلومات واضحة ومفهومة والتي يمكن التعبير عنها من طرف أي فرد داخل المؤسسة، ويمكن الحصول عليها وتخزينها في ملفات وسجلات المؤسسة، وهي تشمل مختلف السياسات والإجراءات والبرامج وميزانية المؤسسة ومستنداتها، وأسس ومعايير التقويم والتشغيل والاتصال ومختلف العمليات الوظيفية وغيرها، بحيث يمكن خزنها في الكتب والوثائق المختلفة، ويتم التعامل معها بالتبادل والاستخدام بمختلف الوسائل وحسب رغبات ومتطلبات المستخدمين، ويمكن توثيقها في أشكال مختلفة.

2- المعرفة الضمنية (الكامنة): هي المعرفة غير الرسمية، والذاتية، والمعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية، وهي شخصية خاصة بكل فرد، يصعب ترميزها أو إعطاءها شكلا رسميا أو نقلها والمشاركة فيها، تعتمد من جهة على الحدس والخبرة والمهارة والتفكير، ومن جهة أخرى على المعتقدات والطموحات الشخصية، وتسمى المعرفة الملتصقة كونها توجد في عمل الأفراد وفرق العمل داخل المؤسسة، وهي معرفة خفية تعتمد على الخبرة ويصعب تحويلها بالتكنولوجيا، بل تنتقل بالتفاعل الاجتماعي، وتعرف المعرفة الضمنية كذلك بأنها تلك المفاهيم والاتجاهات والصور الذهنية وأنماط التفكير المتعلقة بالأفراد، إضافة إلى القدرات الجسمية والفكرية على التخيل والتحليل والإدراك المحفوظة في ذاكرتهم.

¹ - سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة (مدخل الجودة والمعرفة)، دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص: التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2003، ص154

وتمثل المعرفة الضمنية المعتقدات والاتجاهات والمدرجات والقيم الذاتية النابعة من التجارب الشخصية للفرد، والتي تمثل مفاهيمه وتجاربه وخبراته المخزنة بداخله¹.
وتتميز المعرفة الضمنية ببعدين:

• البعد التقني: وهو فعلي، عملي، تطبيقي.

• البعد الإدراكي: وهو معنوي، اعتقادي، ومفاهيمي

وهناك تصنيفا آخر للمعرفة، حيث صنفت إلى ثلاثة أنواع وذلك بما يخدم أهداف المؤسسة التنموية هي:

3- المعرفة الجوهرية والضرورية: وهو الحد الأدنى من المعرفة الذي يجب أن يكون متوفرا لدى المؤسسة، هذا النوع من المعرفة لا يضمن للمؤسسة البقاء والنمو في المنافسة طويلة الأمد، ومع ذلك فإن هذه المعرفة تمثل المعرفة الأساسية للمؤسسة، والتي بموجبها تتمكن المؤسسة من معرفة قواعد العمل في مجال القطاع الذي تعمل فيه.

4- المعرفة المتقدمة: هي النوع الذي يجعل تنافسية المؤسسة تتمتع بقابلية البقاء، وتمكنها من اكتساب قدرات المنافسة، وتسعى المؤسسة من خلال اكتسابها للمعرفة المتقدمة إلى تحقيق مركز تنافسي متقدم مقارنة بباقي المنافسين، ورفع جودة المعرفة لتمييز عنهم².

5- المعرفة الإبداعية: هي معرفة التي تحصل نتيجة الاكتشاف والتجديد، هذه المعرفة تمكن المؤسسة من قيادة القطاع الذي تعمل فيه، والتميز عن باقي المنافسين. هذا النوع من المعرفة يرتبط بالإبداع والاكتشاف من خلال البحث والتطوير³.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

نظرا للأهمية الإستراتيجية للمعرفة، فقد أصبح من الضروري أن تخضع إلى إدارة محكمة، والاهتمام بموضوع إدارة المعرفة جاء نتيجة لعوامل عدة، أهمها التطورات المتسارعة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والتي جعلت عملية تبادل المعلومات تتم بكل أسرع وأسهل من حيث ربط الأفراد في شبكات إلكترونية تساعدهم على تبادل المعلومات والخبرات.

¹ - مجبل لازم مسلم المالكي، هندسة المعرفة وإدارتها في البيئة الرقمية، الوراق، عمان، 2010، ص105

² - نعيم ابراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص110

³ - سليم ابراهيم الحسنية، الإدارة بالإبداع (نحو بناء منهج نظمي)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009،

تعد إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم الإدارية التي نمت الأدبيات المتعلقة بها كما ونوعا، حيث شهدت السنوات الماضية اهتماما متزايدا من جانب المؤسسات الحديثة لتبني هذا المفهوم، كون إدارة المعرفة تسعى إلى تقديم حلولاً لقضايا ومشكلات استقطاب المعرفة، وإنتاجها وتشاركها بين الأفراد والجماعات والمؤسسات. ولأجل تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، توجهت المؤسسات الحديثة لزيادة اهتمامها بتطبيق أسس إدارة المعرفة، وذلك بالكشف عن المعرفة ونشرها وتداولها بين العاملين وإدراجها ضمن استراتيجيات عملها، والبحث عن الطرق والإجراءات الجديدة التي ولدتها تكنولوجيا المعلومات لتدعيم القوى البشرية من خلال تدريبها وتنميتها لتحقيق أهدافها على المدى الطويل.

المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة:

إذا كانت الإدارة هي سر النجاح أي مؤسسة مهما كان نوعها، والمعرفة هي الأساس لإنشاء الميزة التنافسية وإدامتها، والركيزة الأساسية للتحويل إلى مؤسسات متعلمة، فلا بد من إدارة محكمة لهذه المعرفة، لأن أغلب المؤسسات تمتلك معرفة لكنها لم تستخدم أو استخدمت بأسلوب غير ملائم، وفي هذا الإطار سعت المؤسسات إلى إدارة هذا الموجود، حيث أشار بعض الباحثين لمفهوم إدارة المعرفة واختلفوا في تحديده بدقة، تبعا لاختلاف اختصاصاتهم وخلفياتهم العلمية والعملية، وذلك بسبب اتساع حجم ميدان إدارة المعرفة وديناميكيته، ويشير مفهوم إدارة المعرفة على أنها استخلاص المعرفة من الأفراد وتحليلها وتشكيلها وتطويرها إلى وثائق مطبوعة أو إلكترونية، ليسهل على الآخرين فهمها وتطبيقها، ومع ظهور مفاهيم جديدة مثل المؤسسة المتعلمة، وثقافة المشاركة، أصبحت إدارة المعرفة تمثل الفهم الواعي والذكي لثقافة المؤسسة، والقدرة على اكتساب ومشاركة الخبرة الجماعية في تحقيق وإنجاز رسالة المؤسسة، وتوفير الأدوات اللازمة لها¹. واعتبرت إدارة المعرفة بأنها عملية إدارة الأفراد الذين لديهم معرفة شخصية ومهارات ضمنية، والتي تتطلب تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتدوين المعرفة الظاهرة.

¹ - صلاح الدين الكبيسي ، مرجع سابق ، ص 35-36

وتعرف إدارة المعارف بأنها العمليات التي تركز على إدارة المعارف المتواجدة بالمؤسسة، من خلال إنشاء وتبادل واستعمال المعرفة المكتسبة، وتحقيق مزايا تنافسية دائمة، وإنشاء قيمة تجارية للمؤسسة.

كذلك تعرف إدارة المعرفة على أنها الجهود المبذولة من المديرين من أجل تنظيم وبناء رأس مال المؤسسة من الموارد المعلوماتية، ورأس المال الفكري الذي تمتلكه المؤسسة¹، وتعرف إدارة المعرفة كذلك بأنها مدخل لإضافة القيمة أو إنشاءها، من خلال المزج أو التركيب بين عناصر المعرفة من أجل إيجاد توليفات معرفية أفضل مما هي عليه كبيانات أو معلومات أو معارف فردية²، وهي تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة المعرفة، والأصول المرتبطة برأس المال الفكري، والعمليات والقدرات الشخصية والتنظيمية، بشكل يضمن الحصول على مزايا تنافسية للمؤسسة³. وتتضمن إدارة المعرفة تحقيق عملية الإدامة للمعرفة ورأس المال الفكري، واستغلالها واستثمارها ونشرها، وفي تعريف آخر لإدارة المعرفة بين بأنها العمليات التي تساعد المؤسسات على توليد المعرفة، واختيارها وتنظيمها، واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المؤسسة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة⁴، أي استعمال الوسائل والمبادئ والآليات التي تمكن المؤسسة من استخدام قاعدتها المعرفية في بناء وإدامة مزاياها التنافسية.

المطلب الثاني: أهمية إدارة المعرفة:

تزايدت استخدامات المعرفة في المؤسسات ضمن عمليات البحوث والدراسات في العديد من المجالات، وأصبحت الحاجة واضحة إليها في تصميم المنتجات والخدمات وتطوير نظم والتقنيات، وأعمال الاستراتيجية، واتخاذ القرارات ومتابعة الأداء وتقييم النتائج، وضمن هذا السياق تتجلى أهمية إدارة المعرفة بالمؤسسة في جوانب رئيسية أهمها:

¹ عادل حرحوش المبرجي، أحمد علي صالح، رأس المال الفكري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص58

² نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم الاستراتيجية والعمليات، مؤسسة الوراق، عمان، 2005، ص97

³ هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة مدخل نظري، الأهلية، عمان، 2005، ص22

⁴ عبد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية، عمان، 2007، ص23

1- المعرفة هي مصدر للإنتاجية:

بتحول الاقتصاد تدريجياً إلى اقتصاد قائم على المعرفة شيئاً فشيئاً، أصبحت هذه الأخيرة هي الأصل الجديد، وهي أحدث عوامل الإنتاج الذي يعترف به كمورد أساسي لإنشاء الثروة، وهذا ما أدى إلى أن أصبح رأس المال المعرفي أكثر أهمية من رأس المال المادي.

2- المعرفة هي عامل للاستقرار:

إن عمل المؤسسات في بيئة تنافسية متغيرة وسريعة التغير يجعلها غير قادرة على البقاء والنمو دون تمييزها في المعرفة، وإتيانها بالجديد في الأفكار والأساليب والعمليات، مما يعني أن المعرفة أصبحت سلاحاً للمؤسسة لمواجهة محيطها والبقاء فيه.

3- المعرفة تحمل ميزة تنافسية دائمة:

تعتبر المعرفة أهم مصدر للميزة التنافسية الدائمة، بسبب مساهمتها في تحديد الكفاءات الإستراتيجية، باعتبارها نادرة وصعبة التقليد، وتحقق إدارة المعرفة للمؤسسة الالتزام الاستراتيجي للعمل الجماعي بشكل دائم في مختلف الجوانب، وذلك من خلال تبادل الخبرات والمعارف بين جميع أعضاء المؤسسة بما يضمن لها الاستمرار، واكتسابها ميزة تنافسية دائمة، وذلك من خلال تكوين بنية قوية.

المطلب الثالث: عمليات إدارة المعرفة:

تناولت أغلب المداخل والمفاهيم إدارة المعرفة على أنها عملية، فالمعرفة إذا ما أخذت كما هي تكون مجردة عن القيمة، لذا فإنها تحتاج إلى عمليات تساعد على تحقيقها والمشاركة فيها و تخزينها وتوزيعها والمحافظة عليها واسترجاعها، وتحتاج كذلك إلى إعادة إغنائها كي تصبح قابلة للتطبيق في ميدان جديد من أجل إعطاء قيمة لها.

ترتكز إدارة المعرفة على مجموعة من العمليات، وتعمل هذه العمليات بشكل متتابعي وتتكامل فيما بينها، وقام غالبية الباحثين والمنظرين في حقل إدارة المعرفة بوضع هذه العمليات على شكل حلقة، لكنهم اختلفوا في تحديد عدد العمليات والأنشطة المسئولة عن إدارة معرفة المؤسسة وترتيبها وتسميتها، فمنهم من حددها بأربع عمليات (الإبداع، التنظيم، المشاركة، والاستعمال وإعادة الاستعمال)¹، ومنهم من حددها بخمس عمليات (البحث عن مصادر

¹ - صلاح الدين الكبيسي ، مرجع سابق ، ص 60

المعرفة، اكتشافها، تحليل محتواها، تنمية التفاعل بالمعرفة، وإدماجها وتعميمها)، وآخرون حددوا عمليات إدارة المعرفة بست عمليات (إنشاء المعرفة الجديدة، الاستحواذ عليها، التنقيح، حفظها، إدارتها عمليا، وأخيرا نشرها وإتاحتها لأفراد المؤسسة بحسب الحاجة وفي أي وقت أو مكان¹.

1-تشخيص المعرفة: تعتبر عملية تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة، وهي عملية جوهرية رئيسية تساهم بشكل مباشر في إطلاق وتحديد شكل العمليات الأخرى وعمقها، كون البناء الهيكلي للنظام المعرفي في المؤسسة يتطلب أولا عملية تشخيص المعرفة لوضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى، ثم بعد ذلك يتم العمل أو البحث عن المعرفة، فهي موجودة في رؤوس العاملين، أم في النظم، أم في الإجراءات².

2-اكتساب المعرفة: بعد عملية تشخيص المعرفة تأتي عملية اكتساب المعرفة، وفي هذه العملية يتم الحصول على المعرفة من مصادرها الداخلية، التي تتضمن المشاركة في الخبرات والممارسات والحوارات والندوات والمناقشات حول المعرفة التي تحتاجها المؤسسة، والاتصال بين جماعات العمل والمدير والزبائن والعاملين، وقواعد البيانات والمعارف المخزنة بها، وكيفية الوصول إليها واستغلالها، وكذلك من مصادرها الخارجية التي تتضمن المعلومات التسويقية التي يتم جمعها من خلال الأبحاث والخبرات في ذلك المجال، واستقطاب العاملين الجدد والتعاون وتبادل المعرفة مع المؤسسات الأخرى³.

3- توليد المعرفة: يتم توليد المعرفة من خلال عملية إيجاد المعرفة واشتقاقها وتكوينها داخل المؤسسة، والوصل إلى معرفة جديدة من البيانات والمعلومات، أو من معرفة سابقة، وتوليد المعرفة الصريحة يعتمد على تجميع المعارف السابقة، بينما اكتشاف المعرفة الضمنية فيتركز على التكييف، ويمثل توليد المعرفة العمليات التي من خلالها تتأثر جماعة بخبرات ومهارات الآخرين، ويتم قياسها من خلال التغيير بالمعرفة أو التغيير بالأداء⁴.

¹ نجم عبود نجم، الإدارة الالكترونية، (الإستراتيجية والوظائف والمشكلات)، دار المريخ، الرياض، 2004، ص419

² حسن عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية فيمنظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص26

³ نفس المرجع، ص27

⁴ محمد تركي البطانية، زيد محمد المشاقبة، إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق، دار جليس الزمان، عمان، 2010،

4- تخزين المعرفة: تخزين المعرفة هو عملية الاحتفاظ بالمعرفة وإدامتها بصورة مستمرة بالذاكرة التنظيمية ومستودعات المعرفة، وهي الجسر الذي يربط الحصول عليها مع عملية استرجاعها، ويتم جمع المعرفة وتراكمها لدى المؤسسة من خلال تحديث الذاكرة التنظيمية باستمرار، وتحسين وسائل الاتصال لتسهيل عملية الوصول إليها من قبل العاملين. وتتواجد المعرفة في عدة مواقع من المؤسسة، والأفراد وهيكل المؤسسة، وممارسات وإجراءات المؤسسة، وثقافة المؤسسة¹. وتشير عملية تخزين المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمؤسسات تواجه خطراً كبيراً نتيجة لفقدانها الكثير من المعرفة المتواجدة في عقول الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر، وبات تخزين المعرفة والاحتفاظ بها مهم جداً، خاصة بالنسبة للمؤسسات التي فيها معدلات عالية لدوران العمل، والتي تعتمد على التوظيف بصيغة العقود المؤقتة، لأن هؤلاء العمال يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم، أما الموثقة فتبقى مخزنة في قواعد المؤسسة.

5- توزيع المعرفة: تزداد المعرفة بالاستخدام والمشاركة، وتنمو وتتعاظم لدى الأفراد بتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بينهم، لذا سعت المؤسسات إلى تشجيع المشاركة بالمعرفة، وتوزيع المعرفة هو عملية نقل المعرفة إلى الأفراد الذين يحتاجونها في الوقت المناسب. وذلك من خلال إيجاد وسائل اتصال جيدة، وثقافة تشجع على نشر المعرفة ضمن حدود المؤسسة، وبناء فرق العمل التي تعمل معاً، كما أنها تمثل المشاركة بالمعارف المتوافرة، وبخاصة المعارف الضمنية المتوافرة في عقول العارفين بها.²

6- تطبيق المعرفة: هي الممارسة والاستخدام والاستفادة من المعرفة في الواقع، والإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تستخدم المعرفة المتوافرة في الوقت المناسب، ويسمح تطبيق المعرفة بعمليات التعلم الفردي والجماعي الجديدة، والتي تؤدي إلى إبداع معرفة جديدة، وقد استخدمت العديد من الأساليب لتطبيق المعرفة منها، الفرق الداخلية متعددة الخبرات، مبادرات العمل، التدريب الجماعي من قبل الخبراء.

¹ - نفس المرجع، ص74

² - نفس المرجع، ص76

المبحث الثالث: الاستراتيجية المعرفية وأهميتها

المطلب الأول: الأهمية الإستراتيجية للمعرفة:

لقد أصبحت المؤسسات أشد استيعابا واستخداما للمعرفة نتيجة سرعة التغيرات وتعاضم الفرص الناشئة عنها من ناحية، وتعدد احتياجات العملاء من ناحية أخرى، كما أصبحت تلك المؤسسات أكثر اعتمادا على المعلومات والمعرفة بغية تجديد منتجاتها، والأساليب المستخدمة للوصول إلى كفاءة وسرعة إلى العملاء مقارنة بالمنافسين، كما تزايدت استخدامات المعرفة في المؤسسات ضمن عمليات البحوث والدراسات في المجالات التسويقية، الإنتاجية والموارد البشرية، فالحاجة واضحة إليها في تصميم المنتجات، والخدمات وتطوير النظم والتقنيات، وأعمال التخطيط الاستراتيجي، واتخاذ القرارات ومتابعة الأداء وتقييم النتائج، وضمن هذه السياق تتجلى الأهمية الإستراتيجية للمعرفة في جوانب رئيسية أهمها:¹

- تنمية قدرة المؤسسة على التعامل مع المتغيرات التنافسية والاستعداد للتكيف معها.
- توفر منظومة الكفاءات المحورية للمؤسسة، وإمكانية تفعيل قوتها التنافسية بسبب احتياجها لرصيد معرفي يستخدم في استغلال الطاقات الإنتاجية وفي تقديم منتجات متميزة عالية الجودة تلبي رغبات العملاء.
- إطلاق الطاقات الفكرية وقدرات الأفراد الفنية بالمؤسسة على كافة المستويات، بما يساهم في رفع كفاءة العمليات وتحسين لإنتاجية وتوفير الحلول الأفضل للمشكلات.
- تهيئة الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة فرص التطور بمعدلات متناسبة مع قدراتها، والفرص المتاحة لديها، وذلك من خلال الاستغلال المكثف لنتائج المعرفة ومنتجاته الثقافية المتجددة، إلى جانب الخبرة المتراكمة للأفراد.
- تحقق التكامل بين قدرات الموارد البشرية المبدعة من ذوي المعرفة، ومتطلبات تقنيات المعلومات والاتصالات، حتى تصبح للمؤسسة القدرة على رصد المعرفة من مختلف المصادر، ومعالجتها بالتحليل والتحديث، وإتاحتها للاستخدام الفعال في صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات وتشغيل الأنظمة والوظائف والعمليات.

¹ - محمد تركي البطانية، زيد محمد المشاقبة، مرجع سابق، ص 78.

- تساعد إدارة المؤسسة على تغيير إطارها الفكري، وتحديث المفاهيم والخبرات والثقافات وتوظيفها.
- توفر المناخ الإيجابي المحفز للعاملين ذوي المعرفة، بما يؤدي إلى إطلاق معرفتهم الكاملة ودفعهم لتنميتها.
- اعتماد المستوى المعرفي كأساس لتقسيم الوظائف وتحديد الصلاحيات وتقديم المزايا والحوافز.¹

المطلب الثاني البعد الاستراتيجي لرأس المال المعرفي:

يعتبر الأفراد هم رأس مال وموجود إستراتيجي يمنح المؤسسة ميزة تنافسية قوامها الابتكار المستمر، ويعبر رأس المال المعرفي عن قيمة المعرفة التي يتمتع بها العاملين لتكوين ثروات المؤسسة، وبما يجعلها معرفة متميزة وإستراتيجية للمؤسسة. ولكون رأس المال المعرفي يمثل ميزة تنافسية للمؤسسات الحديثة ودعامة أساسية لبقائها وازدهارها وتطورها، فإن الأمر يتطلب من إدارة الموارد البشرية، أو من لجان متخصصة في هذه الإدارة متابعة الكوادر المعرفية والنادرة لغرض جذبها واستقطابها، كمهارات وخبرات متقدمة تستفيد منها المؤسسة بشكل كبير.

1- مفهوم وأهمية رأس المال المعرفي:

كان من أهم نتائج ثورة العلم والتقنية وحركة المتغيرات العالمية، أن بدأت ظاهرة مختلفة في المؤسسات، ألا وهي ارتفاع الأهمية النسبية للأصول غير المادية، أو ما يطلق عليها الأصول غير الملموسة هي المعرفة المتراكمة في عقول الأفراد والنااتجة عن الممارسة الفعلية للعمل، والتوجيه والمساندة من القادة والمشرفين، وتبادل الأفكار والخبرات مع الزملاء في فرق العمل، ومتابعة المنافسين، وكذا نتيجة التدريب وهود التنمية والتطوير التي تستثمر فيها المؤسسات، من أجل هذا أصبحت المنافسة الحقيقية بين المؤسسات في محاولة امتلاك موارد بشرية مؤهلة لتحقيق رؤية ورسالة المؤسسة، من خلال البحث عن الثروات الفكرية والمهارات والأفكار الإبداعية في مواردها البشرية غير المستغلة، حتى يمكنها الاستثمار فيها واستغلالها أحسن وفي ضوء زيادة مستويات التعليم والمهارات، واستخدام الاستعدادات

¹ - حسن عجلان حسن، مرجع سابق، ص 27.

المستقبلية للأفراد، أدركت المؤسسات الدور الاستراتيجي والفعال للمعرفة، وتحولت من الاهتمام بإدارة الأشياء إلى إدارة المعرفة وصار العنصر البشري هو صاحب المبادرة، وظهر ما يسمى بالأفراد المعرفيين، وتبين أن المعارف التي تمثل رأس المال المعرفي أصبحت تتنافس مع رأس المال المادي في تحقيق النمو والأرباح، وبالتالي قامت المؤسسات بتحفيز الأفراد على تعظيم استخدام طاقاتهم، ومواهبهم ومعارفهم واستغلال وتنمية طاقاتهم الفكرية والإبداعية، وظهر ما يعرف بالرأس المالي المعرفي¹.

ويمثل رأس المال المعرفة الإلهام والموهبة والحدس والإحساس والذكاء والخيال والتصور والتأمل والذكاء، والتعلم والتفكير الإداري والتنظيمي². إن الفرق بين الثروة المعرفية ورأس المال المعرفي، يكمن في أن الثروة المعرفية هي مجمل الأصول المعرفية، أو المجموع المعارف في المجتمع، بينما رأس المال المعرفي فهو ذلك القسم من الثروة المعرفية الذي يستخدم في إنتاج معارف جديدة تزيد من نمو الثروة المعرفية³.

إذا فإن تكوين رأس المال المعرفي في المؤسسة هو ناتج لعمليات متتابعة ومعقدة تحتاج إلى استثمارات وفترات زمنية طويلة لتكوينها، فإذا كانت بعض المهارات الفكرية يمكن استقطابها بشكل مباشر من سوق العمل أو البيئة الخارجية، فإن المؤسسة تحتاج أيضا أن تجعل من هذه المعارف مدخلات تجري عليها عمليات التحويل المناسبة لكي تصبح معارف فردية وتنظيمية، تستند عليها المؤسسة في تكوين لتراكم المعرفي كقدرات أساسية ذات أهمية كبيرة لتكوين الجانب المهم في رأس المال وهو رأس المال المعرفي.

2- رأس المال المعرفي كميزة تنافسية:

في ظل تحولات البيئة التنافسية، أدركت المؤسسات أن العامل الإنتاجي الوحيد الذي يمكن أن يوفر لها الميزة التنافسية المتواصلة ويحقق لها الابتكار، هو قدرتها المعرفية وما تمتلكه

¹ - سليم ابراهيم الحسنية، مرجع سابق، ص184

² - غسان قاسم داود اللامي، أميرة شكرولي البياتي، تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال

(الاستخدامات والتطبيقات)، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص75

³ - حسني عبد الرحمان الشيمي، مرجع سابق، ص19

من رأس مال معرفي، ولقد زادت الأهمية الإستراتيجية لرأس المال المعرفي وذلك من خلال التحول من اقتصاد المعلومات إلى اقتصاد المعرفة¹.

وبالتالي فإن رأس المال المعرفي يمثل ميزة تنافسية للمؤسسات الحديثة، ودعامة أساسية لبقائها وازدهارها وتطورها، وعلى المؤسسة متابعة الكوادر المعرفية النادرة، لغرض جذبها واستقطابها كمهارات وخبرات متقدمة تستفيد منها، كما أن الأمر لا يتوقف عند هذا الحد بل على المؤسسة أن تكون قادرة على زيادة رصيدها المعرفي من خلال هذا الاستقطاب الجديد، وبما يساهم في تطوير وإنعاش عمليات الابتكار والإبداع باستمرار في فرق عمل تتبع أساليب إبداعية لعصف الأفكار وتوليدها ونقلها، متجسدة بمنتجات متطورة تحاكي رغبات الزبائن، وحاجاتهم في سوق شديدة المنافسة².

3- إدارة رأس المال المعرفي:

يظهر إلى إدارة رأس المال المعرفي كخيار استراتيجي تفرضه طبيعة الضغوط التنافسية المتزايدة، ذلك أن مديري المؤسسات في ظل تحديات الاقتصاد المعرفي يقفون أمام تحديات لا تتعلق بفهم وإدراك الموارد المادية الملموسة، بل وإدراك مكونات الأصول غير الملموسة وإدارتها، خاصة ما تعلق برأس المال العرفي، وبالتالي ضرورة البحث عن أساليب للإدارة تقدر قيمة رأس المال المعرفي وتتجح في استقطاب المعرفة وتوظيفها.

تتطلب إدارة الأصول الفكرية إدراك طبيعة الاختلافات النسبية بينها، فمنها ما يحتاج للاستثمار المتواصل، بينما تدعو الضرورة إلى وقف الاستثمار في بعضها، وهو ما يدعو إلى اعتماد برامج تركز على تنمية رأس المال المعرفي.

إن بداية إدراك المؤسسات لمصدر نجاحها، وسر بقائها يكمن في مدى استثمارها الصحيح لطاقتها الفكرية بالشكل الذي يعززها ويعمل على صيانتها ويضمن المحافظة عليها، الأمر الذي زاد من أهمية وجود إدارة فعالة لرأس مالها المعرفي، تلك الإدارة التي تهتم بقدرة المؤسسة على التكيف مع متغيرات البيئة التنافسية، ومدى اعتمادها على مبدأ التعاون والتوافق بين القدرات التكنولوجية، والقدرات المعرفية.

¹ - محمد عواد أحمد الزيادات ، مرجع سابق ، ص 282

² - حسن عجلان حسن، مرجع سابق ، ص 143

المطلب الثالث: المقاربة الإستراتيجية لإدارة المعرفة:

تعد المعرفة عاملا حاسما في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة، وذلك بفعل عملية إنشاء القيمة التي تتحقق من خلال التفاعلات، والتي تحدث ما بين مختلف مكونات الرأس المال المعرفي، وهو ما يجعلنا ندرك أهمية الدور المتنامي للمعرفة، من خلال قدرتها على تحقيق الابتكار، وتحكم في الكفاءات الإستراتيجية.

إن من دوافع الاندماج والدخول في اقتصاد المعرفة، الإدراك المتزايد للمؤسسات بأن المعرفة تعد موردا أساسيا لإنشاء القيمة، وبالتالي يجب استغلالها بشكل جيد، وإدارتها بشكل واضح وفعال، الأمر الذي أفرز تبني المؤسسات لمجموعة من الأدوات والإجراءات والنماذج، التي تختص بإدارة المعرفة، بحيث أصبحت تشكل مرحلة جديدة في التحول الضروري للمؤسسات في مواجهة محيط تنافسي يتسم بالإبداع والجودة والتطوير، وهي جملة عناصر تأتي ضمن ضروريات التنافسية، وتعكس المعرفة والكفاءة التي يصعب نقلها أو الحصول عليها، إذ تعتبر عامل تمييز ومتغير له نصيب كامل ضمن إستراتيجية المؤسسة¹.

1- الأفراد: المؤسسة هي مجتمع بشري، يتم على مستواها استثمار جزء كبير من الوقت والقدرات والطاقات والأفكار والخبرات ومهارات الأفراد العاملين بها، وعليه فالمؤسسة مجبرة على استعمال رشيد لمواردها البشرية، إذ تعتمد في نجاحها وفعاليتها على المورد البشري، الذي هو أساس في إنشاء القيمة، ويعد محركا جوهريا لجميع العناصر المساهمة في تحقيق الأداء العالي للمؤسسات، بالإضافة إلى ذلك لا بد من الاهتمام بالموارد البشرية وتغيير نظرة المؤسسة لها، واعتبارها المورد الأكثر أهمية.

إن المورد البشري هو المورد الحقيقي لأية مؤسسة، والموارد المادية الأخرى تعد عوامل مساعدة، فالإنسان هو الذي يفكر وينظم ويخطط ويراقب، ومهما تعاظمت ثورة التكنولوجيا يظل البشر هم المبدعون والمخترعون والمبتكرون، وهذا بما يملكونه من قدرات ومهارات، وما يتمتعون به من دافعية في العمل، لذلك يتوجب على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة أن تستخدم مواردها البشرية استخداما فعالا.

¹ - سملاي يحضيه مرجع سابق، ص 184

ويعتبر توفير الموارد البشرية اللازمة من أهم مقومات وأدوات إدارة المعرفة، وعليها يتوقف نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها، وهم ما يعرفون بأفراد المعرفة الذين تقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة وحفظها وتوزيعها، بالإضافة إلى القيام بالبرمجيات اللازمة ذات العلاقة¹.

تعد القيادة الإدارية أحد أهم العوامل الداعمة للمقاربة الإستراتيجية لإدارة المعرفة لرسم المسارات الإستراتيجية للمؤسسة، وتوجيه الموارد البشرية العاملة فيها لتحقيق أهداف المؤسسة، وقدرة القيادة على إنشاء وتكوين المعرفة، وتبادل هذه المعرفة بين القيادة وبقية أطراف المؤسسة والمتعاملين معها، يتطلب تفاعلا مباشرا ومستمر وغير رسمي، ومن خلال هذا التفاعل تحدث النقاشات والحوارات التي تقود إلى إنتاج المعرفة وتداولها بالشكل السليم، كون أن إنتاج المعرفة ظاهرة جماعية وليست فردية².

2-الثقافة: تمثل الثقافة التنظيمية محددًا هامًا لإدارة المعرفة، فهي توجد في عقول الأفراد والجماعات البشرية، ويعني ذلك أن العلاقات بين الأفراد تلعب دورًا حاسمًا في إبداع المعرفة، ونشرها والاستفادة منها داخل المؤسسة.

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة تكوين ثقافة إيجابية داعمة لإنتاج المعرفة وتقاسمها، وتأسيس بيئة تنظيمية تقوم على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية، وبناء شبكات فاعلة في العلاقات بين الأفراد وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة للمعرفة، وقد يكون تكوين الثقافة الإيجابية الداعمة للمعرفة عن طريق توظيف الأفراد المؤهلين بحد أدنى من المعرفة والخبرة والقدرة على توليد المعرفة وشحنهم، ولتوليد ثقافة مؤسسية اتجاها المعرفة "ثقافة المعرفة"، لا بد من وجود مناخ تنظيمي مناسب قائم على الثقة، ويقدر جهود أفراد المعرفة، ويشجع على تشارك المعرفة، وهذا يتطلب تغييرا في العقلية التقليدية، ونقلها من مفهوم "اختزان المعرفة"، إلى مفهوم "تقاسم المعرفة"، كما يتطلب أيضا وجود نظام حوافز يدفع الأفراد إلى تقاسم المعرفة.

¹ - رواحي عبد الناصر، دور الدولة في تشجيع مجتمع المعرفة، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، دار الهدى

للطباعة والنشر والتوزيع، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2006، ص96

² - أحمد الخطيب، خالد زيغان، مرجع سابق، ص13

3- القدرات والأدوات: المقاربة الإستراتيجية لإدارة المعرفة تعتمد على القدرات والأدوات الخاصة بالمؤسسة، إذ لا بد من توفر قواعد بيانات مستقلة، مهمتها حفظ البيانات والمعلومات، والقدرات والمؤهلات التي تمتلكها المؤسسة تسمح لها بإنشاء مزايا تنافسية، وإدامتها بشكل مستمر، إضافة إلى أن القدرات الذاتية للمؤسسة تساعد على مقاومة البيئة والتكيف معها.¹

4- العمليات والأنشطة:

تقسم المؤسسة إلى سلسلة من الأنشطة الأساسية، ويعتمد التشخيص الداخلي على تحليل هذه الأنشطة بواسطة سلسلة القيمة، والتي تقسم أنشطة المؤسسة إلى نوعين أساسيين من الأنشطة، أنشطة رئيسية وأنشطة للدعم، وتتعلق الأنشطة الرئيسية بالإنتاج وتسويق الخدمات، وهي تشمل الإمداد، الإنتاج، التوزيع، التسويق، بينما أنشطة الدعم فهي أنشطة مساعدة للأنشطة الرئيسية، وهي تؤمن تمويل وسائل الإنتاج، الموارد البشرية، وتشمل كذلك الشراء، البحث والتطوير، مراقبة وإدارة الموارد البشرية.

5- التنظيم: يلعب الهيكل التنظيمي دوراً أساسياً في إدارة المعرفة، فقد يكون عنصراً معاوناً لإدارة المعرفة استراتيجياً، كما أنه قد يؤدي إلى نتائج سلبية، ويكون عقبة أمام التعاون وتقاسم المعرفة داخل المؤسسة، فنجد أن الهياكل التنظيمية الأكثر مرونة، والتي تتسم بانخفاض المستوى الهرمي، لها أفضلية للتكيف مع إدارة المعرفة، وتساعد على تشجيع التعاون والتشارك في المعرفة، وتسهل انتقاء المعارف والعمل الجماعي داخل المؤسسة، ويستطيع من خلالها أفراد المعرفة إطلاق إبداعاتهم، والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة. وعلى الرغم من أنه لا يوجد شكل تنظيمي بذاته يمكن الأخذ به في سبيل إدارة إستراتيجية فعالة للمعرفة، إلا أن ثمة هياكل تنظيمية يترتب على الأخذ بها تحقيق درجة أكبر من المرونة، بحيث تمكن المؤسسة من تنفيذ الاستراتيجيات والخطط الخاصة بإدارة المعرفة، ومن بين هذه الهياكل نجد الهيكل الأفقي المتسع، والذي يكون نطاق الإشراف فيه كبيراً جداً،

¹ إيمان سعود أبو خضير، تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1-4-2009، ص12

والأوامر لا تأتي من المدير، وإنما يتم اللجوء إليه للاستشارة والاطمئنان على سير العمل، وتكون السلطة المركزية هي منبع المعلومات ومنسق للاتصالات.¹

المطلب الرابع: استراتيجيات إدارة المعرفة:

إن المؤسسات الرائدة هي مؤسسات التي تعتبر المعرفة موردا أساسيا، وأصلا رئيسيا من أصول المؤسسة، كما تعتمد على المعرفة في تحقيق ميزتها التنافسية، ومن أجل تحقيق ذلك فإن هذه المؤسسات لا بد أن تتمتع برؤية إستراتيجية للمعرفة، سواء في إنشاء المعرفة عن طريق المصادر الخارجية، أو في تقاسم المعرفة، أو في توظيفها بما يقلص فجوة المعرفة في المؤسسة، لهذا فإن المؤسسات أصبحت معنية بتطوير إستراتيجيتها التنافسية، بالاعتماد على المعرفة التي تمثل مصدرها الأساسي في التميز على منافسيها، وفي إنشاء القيمة من أجل زبائنها بطريقة تتفوق بها على الآخرين وفي مجال تنفيذ إدارة المعرفة تبرز إستراتيجيتين أساسيتين هما الإستراتيجية الترميزية التي تتمحور حول الحاسوب، والإستراتيجية الشخصية التي ترتبط بالأشخاص.

1- إستراتيجية الترميز: تعتمد هذه الإستراتيجية على المعرفة الصريحة بوصفها معرفة قياسية، رسمية، وقابلة للوصف والتحديد والقياس والنقل والتقاسم، ويمكن تحويلها بسهولة إلى قواعد بيانات، وتعميمها على جميع العاملين من أجل الإطلاع عليها واستيعابها وتوظيفها في أعمال المؤسسة المختلفة²، وتسمى هذه الإستراتيجية كذلك بإستراتيجية مستودع المعرفة، حيث يتم وفقها تجميع المعرفة الداخلية والخارجية في نظام توثيق أو مستودع المؤسسة، يكون متاحا للعاملين لتبادل المعرفة، وهي تهدف إلى فصل المعرفة التي يكتسبها الفرد، وتحويلها إلى وثيقة تكون متاحة للجميع بصيغة قابلة للفهم، وقابلة لإعادة الاستخدام³.

2- إستراتيجية الشخصية: تركز هذه الإستراتيجية على المعرفة الضمنية غير القابلة للترميز القياسي، وغير الرسمية، لأنها تكون حوارية تفاعلية في علاقات الأفراد وجها لوجه، وغير قابلة للوصف والنقل والتعليم والتدريب، وإنما قابلة للتعلم بالملاحظة المباشرة،

¹ - إيمان سعود أبو خضير، مرجع سابق، ص 13.

² - حسن عجلان حسن، مرجع سابق، ص 112.

³ - فريد كورتل، الإدارة الفعالة للمعرفة، مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 11 ماي 2011، ص 273.

والمعايشة المشتركة، والتشارك في العمل والفريق والتدريب، وإنما قابلة للتعلم بالملاحظة المباشرة، والمعايشة المشتركة، والتشارك في العمل والفريق والخبرة، وهذه المعرفة تظل في رؤوس الأفراد ولا يتم تبادلها مع الآخرين في المؤسسة، إلا في حالات العمل الجماعي لحل المشكلات وتقديم الاستشارات، أو عند جلسات عصف الأفكار ومحاورات الفرد للفرد¹، وترتبط إستراتيجية الشخصنة بالفرد الذي يطورها، وتجري المشاركة فيها عبر الاتصال المباشر بين الأشخاص، دون إلغاء دور الحواسيب، ولكن اعتمادها كأدوات مساعدة للأفراد في توصيل المعرفة وليس خزنها، مركزة على الحوا بين الأفراد، وليس الموضوعات المعرفية الموجودة في القواعد².

وتشمل إستراتيجيات إدارة المعرفة كل ما يتعلق بالأفراد من حيث (التدريب، التطوير، والتوظيف) وتغيير ثقافة المؤسسة، تشجيع التفكير الحر والمشاركة والإبداع في العملية، وإعادة الهندسة، ونظم المعلومات، ونظم دعم القرار، ونظم دعم المعرفة، وزيادة قدرة الفرد على الاستمرار في عملية إدارة المعرفة.

¹ - نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الالكترونية، (الإستراتيجية، الوظائف، المجالات)، اليازوري، عمان، 2009، ص494-496

² - حسن عجلان حسن، مرجع سابق، ص114

خلاصة الفصل:

تعتبر المعرفة المصدر الإستراتيجي المهم، وأكثر إمكانات المؤسسة أهمية في التعامل مع الفرص والتهديدات، فالمؤسسات الرائدة هي المؤسسات التي تعتبر المعرفة موردا أساسيا، وأصلا رئيسيا من رؤوس المؤسسة، وتعتمد عليها في تحقيق ميزتها التنافسية، ومن أجل تحقيق ذلك فإن هذه المؤسسات لابد من أن تتمتع برؤية إستراتيجية للمعرفة، سواء في إنشاء المعرفة، أو في تقاسمها، أو في توظيفها بما يقلص فجوة المعرفة في المؤسسة، ونظرا للأهمية الإستراتيجية للمعرفة، لابد أن تخضع المعرفة إلى إدارة محكمة يتخلص جوهرها في عمليات استقطاب المعرفة، وإنشائها وتنظيمها وتخزينها واستخدامها وتوزيعها وتمكين الأفراد والجماعات من تطوير مهاراتهم وتقوية التعاون والمشاركة فيما بينهم في تبادل الخبرات والممارسات، كما أنها تستند وتدعم التعلم عملية مزدوجة ذات اتجاهين لأن المعرفة مصدر للجودة يتحقق يصبح مصدرا لمعرفة جديدة، ولابد هنا من التأكيد على أهمية إبداع المعارف الجديدة، فالمؤسسة الناجحة هي التي تولد وتنشئ معارف جديدة باستمرار.

الفصل الثالث

جودة الخدمات

تمهيد:

لقد زاد الاهتمام بالمؤسسات الخدمائية لكونها أصبحت تواجه العديد من التحديات وذلك نتيجة للتغيرات والتطورات التي تمر عبر التاريخ، وفي ظل هذه التحديات على المؤسسة إتباع أساليب حديثة لمواجهة الظروف الغامضة والمعقدة، وذلك بالاعتماد على أهمية الجودة لتحقيق الميزة التنافسية بين المؤسسات لضمان البقاء والاستمرار في ظل التغيرات البيئية المتلاحقة. لدى موضوع الجودة أهمية في الدين الإسلامي والذي أعطاها اهتماما واسعا في التأكيد على العمل الجاد وهو ما نصت عليه الآية القرآنية الكريمة ﴿وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون﴾¹.

كما أصبح العميل أكثر إدراك واهتمام بجودة الخدمات نظرا للدور الذي تلعبه الجودة في أداء الخدمة وتقديمها، وتعد توقعات وحاجات الزبون عوامل مهمة في تقييم جودة الخدمة إلا أن تقييمها وقياسها يعتبر أمر صعبا بالنسبة لمؤسسة خدمية إذ توجد تحديات لا بد عليها التعامل معها.

لهذا سنتطرق في هذا الفصل إلى تحديد بعض المفاهيم حول الجودة وتطورها التاريخي وبعض المفاهيم حول الخدمة، وسنتناول أيضا عملية قياس جودة الجودة.

¹ - الآية 105 من سورة لتوبة

المبحث الأول: أساسيات حول الجودة وإدارتها

يحظى موضوع الجودة الآن باهتمام متزايد في كل المؤسسات وفي كافة أنحاء العالم المتقدم والنامي على السواء، بعد أن انتبهت هذه المؤسسات إلى أهمية تطوير وتحسين الجودة كمدخل أساس ي لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية، التي بدأت في مواجهتها خاصة بعد ظهور التكتلات الاقتصادية فضلا عن التطورات التكنولوجية المتلاحقة، والاتجاه نحو العولمة والاهتمام بالقضايا البيئية والتغير الحاصل في سلوك العميل، والذي بدأ ينظر للجودة كمعيار أساسي لتقييم واختبار ما يشبع حاجاته ورغباته.

المطلب الأول: ماهية الجودة

لقد اختلفت التعاريف الخاصة بالجودة وذلك للتحويلات الاقتصادية عبر التاريخ، ولما كان مفهوم الجودة متعدد الأبعاد لم يتفق المفكرون والباحثون على إعطائه مفهوما موحدا ودقيقا حيث عرفه الكثير من المفكرين بعدة تعاريف يمكن عرض البعض منها:

أولا: مفهوم الجودة:

يرجع مفهوم الجودة *Qualité* إلى الكلمة اللاتينية التي تعني طبيعة الشيء ودرجة الصلابة،¹ وللجودة العديد من التعاريف ومن أهمها:

تعرف الجودة على أنها: "مجموعة من الصفات والخصائص للخدمة التي تؤدي إلى تحقيق رغبات معلنة أو مفترضة"².

كما تعرف على أنها: "القدرة على تحقيق رغبات الزبون بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق رضاه التام عن السلعة أو الخدمة التي تقدم له"³، أي تكون مطابقة للمواصفات والمتطلبات العملاء⁴.

وتعرف أيضا: "على أنها قدرة المنتج على تلبية حاجات المستعملين وبأقل تكلفة"⁵، ومدى ملائمة المنتج للاستخدام أي القدرة على تقديم أفضل وأصدق صفات"⁶.

¹ مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2002، ص15

² علي السلمي، إدارة الشاملة ومتطلبات اللايزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، بدون سنة النشر، ص18.

³ فريد عبد الفتاح زين الدين، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتب للنشر، مصر، الإسكندرية، 1996، ص10.

⁴ عبد الله الطائي، عيسى قدارة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص29.

⁵ بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، العدد الخامس، ورقلة، 2007، ص28.

⁶ خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الصحي، مكتبة الملك فهد الوطنية، الطبعة الأولى، السعودية،

و من خلال التعارف السابقة يمكن تعريف الجودة بأنها: "وهي القدرة على الوفاء بالمتطلبات وإشباع الرغبات من خلال تصنيع سلعة أو تقديم خدمة تفي بالاحتياجات ومتطلبات العميل¹."

كما أن جودة الخدمة تعرف " :جودة الخدمات المقدمة سواء كانت المتوقعة أو المدركة، أي التي يتوقعها العملاء أو التي يدركونها في الواقع الفعلي، وهي المحدد الرئيسي لرضا المستهلك أو عدم رضاه؛ وتعتبر في الوقت نفسه من الأولويات الرئيسية للمنظمات التي تريد تعزيز النوعية في خدماتها²."

من خلال هذين التعريفين يمكن أن نستخلص مايلي:

- جودة الخدمة تتعلق أساس بوجود علاقة بين المزايا المحققة فعلا من استعمال أو استهلاك الخدمة والفوائد المرجوة منها.

- تتعلق الخدمة بدرجة تطابق توقعات العملاء مع مدى إدراكهم للخدمة المقدمة فعلا

- إن جودة الخدمة مرتبطة بقدرتها على ضمان إرضاء العميل بصفة دائمة .

ثانيا: التطور التاريخي للجودة

مرت الجودة بمراحل تاريخية وقد تبلورت عبرها وقد كانت الفكرة يابانية الأصل وذلك بداية القرن العشرين وبعدها انتشرت الفكرة في شمال أمريكا وكذلك الدول الغربية أخذا بهذه الفكر أيضا، وقد شمل تطبيقها على كامل القطاعات الاقتصادية الإنتاجية والخدمية إلى أن أصبح موضوع العصر، ويمكن تقسيم مراحل تطور مفهوم الجودة كالتالي³:

1-المرحلة الأولى (ضبط الجودة):

امتدت هذه المرحلة ما بين (1890-1920) وتميزت بأن مسؤولية تقع على مشرفين متخصصين بضبط الجودة ومتابعة قياسها والتحقق منها على المنتجات التي تقوم المؤسسات بإنتاجها.

2-المرحلة الثانية (الضبط الإحصائي للجودة):

-امتدت هذه المرحلة ما بين(1920 - 1940) واتسمت باستخدام وظيفة التفتيش ومقارنة النتائج بالمتطلبات المتعددة لتحديد درجة التطابق بين المنتج والمواصفات المطلوبة للجودة.

¹ محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003، ص19

² - مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، مرجع سابق، ص 181

³ قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000 2003 ص

3-المرحلة الثالثة (ظهور منظمات متخصصة بالجودة):

امتدت هذه المرحلة ما بين (1940-1960) وتميزت بعدة تغيرات في بيئة الصناعات وخاصة بعد فترة الكساد الاقتصادية الرأسمالية والتي دامت من (1929-1933) مما أدى إلى ظهور منظمات متخصصة بضبط الجودة وظهور حلقات الجودة في اليابان عام 1956.

4-المرحلة الرابعة (تحسين الجودة):

امتدت هذه المرحلة ما بين (1960-1980) وتميزت بتطوير مفهوم حلقات الجودة في اليابان إلى جانب مفاهيم أخرى كتوكيد الجودة والذي يعتبر نظام متكامل يتضمن عدد من السياسات والإجراءات اللازمة لتحقيق الجودة في المؤسسات الصناعية.

5-المرحلة الخامسة (إدارة الجودة):

امتدت هذه المرحلة ما بين (1980-2000) وتميزت بعدد من المفاهيم الجودة التي تمخضت عنها المرحلة السابقة كمفاهيم العولمة، وظهور برنامج الحاسوب في تصميم المنتج...الخ.

6- المرحلة السادسة (مرحلة القرن 21):

وهي المرحلة المستقبلية التي تشير إليها الأبحاث العلمية في هذا الميدان، بأنها ستكون مرحلة الاهتمام بالزبون من خلال تقديم وإنتاج كل ما يرغب به الزبون من حيث سهولة وسرعة الحصول على المنتج عند الطلب.

المطلب الثاني: أهمية، أهداف والعوامل المؤثرة في الجودة

أولاً: أهمية الجودة: للجودة أهمية كبيرة سواء على مستوى المؤسسات أو على مستوى الزبائن إذا تعبير الجودة أحد العوامل التي تحديد حجم الطلب على المنتجات والخدمات المؤسسة¹ وتكون الأهمية كما يلي:

1- سمعة المؤسسة: وتستمد المؤسسة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها ويتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربط المؤسسة مع الموردين وخبرة العاملين ومهارتهم، ومحاولة تقديم منتجات تلبي رغبات وحاجات زبائن المؤسسة، فإن كانت المنتجات ذات جودة منخفضة يمكن تحسينها لكي تحقق الشهرة والسمعة الواسعة والتي تمكنها من التنافس مع المؤسسات المماثلة في نفس النشاط.

¹ - حميد عبد النبي الطائي، وآخرون، إدارة الجودة الشاملة TQM والاييزو ISO ، الورق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2003، ص8

2-المسؤولية القانونية للجودة: تزيد واستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظم والحكم في قضايا مؤسسات تقوم بتصميم منتجات أو تقديم خدمات غير جيدة في إنتاجها وتوزيعها لذا فان كل مؤسسة إنتاجية أو خدمية تكون مسؤولة قانونيا عن كل ضرر يصيب الزبون من جراء استخدامه لهذه المنتجات.

3-المنافسة العالمية: إن التغيرات السياسية والاقتصادية ستؤثر في كيفية وتوقيت وتبادل المنتجات إلى درجة كبيرة في سوق دولي تنافسي وتكتسب الجودة أهمية متميزة إذا تسعى كل من المؤسسات والمجتمع على تحقيقها هدف التمكن من تحقيق المنافسة العالمية، فكلما انخفض مستوى الجودة المنتجات المؤسسة أدى ذلك إلى إلحاق الضرر بأرباحها.

4-حماية الزبون: إن تطبيق الجودة في أنشطة المؤسسة ووضع مواصفات قياسية محددة تساهم في حماية الزبون من الغش التجاري ويعزز الثقة في خدمات المؤسسة، فكلما انخفض مستوى الجودة يؤدي إلى انخفاض في الطلب من طرف الزبون على منتجات المؤسسة.

5-التكاليف وحصّة السوقية: تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل الإنتاج من شأنه أن يتيح فرص اكتشاف الأخطاء وتلافيها لتجنب كلفة إضافة إلى الاستفادة القصوى من زمن الكائن والآلات عن طريق تقليل الزمن العاطل وبالتالي فكلما انخفض التكاليف زادت أرباح المؤسسة.

ثانيا: أهداف الجودة: هناك نوعان من الأهداف جودة وهما¹:

1- أهداف تخدم ضبط الجودة: وهي التي تتعلق بالمعايير التي ترغب المؤسسة في المحافظة عليها وتصاغ هذه المعايير على مستوى المؤسسة ككل، وذلك باستخدام متطلبات ذات مستوى أدنى تتعلق بصفات مميزة مثل الأمان ورضا الزبون.

2- أهداف تحسين الجودة: وهي غالبا تنحصر في الحد من الأخطاء والفاقد وتطوير منتجات جديدة ترضي الزبائن بفاعلية أكبر، ومن هنا يمكن تصنيف أهداف الجودة بنوعها إلى خمس فئات هي:

- هدف الأداء الخارجي للمؤسسة ويتضمن الأسواق البيئية والمجتمع؛
- هدف أداء المنتج وتناول حاجات الزبائن والمنافسة؛
- هدف العمليات وتناول مقدرة العمليات وفعاليتها وقابليتها للضبط؛
- هدف الأداء الداخلي وتناول مقدرة المؤسسة وفعاليتها ومدى استجابتها للتغيرات ومحيط العمل.

¹ - مأمون السلطي، سهيل إلياس، دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000، دار الفكر المعاصر، الطبعة الأولى، دمشق، 1999، ص10

هدف الأداء للعاملين وتناول المهارات والقدرات والتحفيز وتطوير العاملين.
تشمل ستة عوامل أساسية:

1-**الأسواق:** بديهى إذا لم يكن هناك أسواق فإنه لن تكون هناك منتجات، ولن يكون هناك اهتمام بالجودة وأساليبها، وهناك الكثير من المنتجات التي تطرح في الأسواق، ولكي يمكن لمنتج ما أن يحتل مكانا مناسباً في الأسواق فلا بد من أن يكون ذا جودة عالية تحقق له الاستقرار اللازم.¹

2-**العامل:** لقد أدى التقدم الكبير في وسائل الإنتاج المختلفة إلى نشأة حاجة إلى وجود نوع من التخصصية العالية لمواجهة هذا التقدم ولتحقيق الإتقان والجودة في الأداء.

3-**رأس المال:** قد أدت زيادة التنافس في الأسواق إلى تقسيم فرص الربح بين المنتجين، وفي نفس الوقت فإن الحصول على المعدات الحديثة للارتفاع بمستوى الجودة يتطلب الكثير من استثمار رؤوس الأموال لتغطية تكاليف الإنتاج الأساسية.

4-**الإدارة:** لا يخفى علينا بالطبع الحاجة إلى وجود نظام إداري واع لخلق ومتابعة نظام فعال لضبط الجودة وخاصة أن مسؤوليات الجودة قد توزعت على المجموعات المختلفة وأصبحت للإدارة مسؤولة مسؤولية تامة عن متابعة هذه المجموعات ومراقبة الجودة.

5-**المواد الأولية:** نتيجة لزيادة تكلفة الإنتاج والمتطلبات الخاصة للوصول إلى جودة عالية، فإنه قد أمكن الوصول إلى كثير من المواد الصناعية التي تفي بالاحتياجات المطلوبة، كما أنه أصبح من الممكن من الآن اختيار جودة المواد الأولية باستخدام الكثير من المواد الحديثة ولم تصبح العملية مجرد فحص بالعين المجردة كما كان متبعاً في الماضي.

6-**الآلات والوسائل الفنية الحديثة:** لقد أدت الزيادة في الطلب على المنتجات إلى اختراع الكثير من الماكينات الخاصة التي تفي بالاحتياجات المطلوبة، وقد ساعدت هذه الماكينات الآلات على الوصول إلى دقة عالية وبالتالي إلى جودة مرتفعة إلى حد كبير.

المطلب الثالث: متطلبات الجودة:

إن جودة المنتج أو الخدمة تتوقف على احتواءهما على جملة من الخصائص يتم التعبير عنها في شكل مواصفات إذ تم احترامها يتحقق التطابق مع متطلبات العميل المعلنة والضمنية، تمكن تصنيف هذه المواصفات إلى خمس متطلبات أساسية للجودة تتمثل فيما يلي²:

¹د.قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات، مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الشروق، ط1، ليبيا، 2006 ص 32-33

²: Jean- Jacques daudin et Charles tapiero, les qualitis et les controles de ha qualité, paris: economica, 1996, P 5 .

أولاً: احترام معايير الأداء:

ويعبر الأداء عن الجوانب التقنية للمنتج والتي تظهر من خلال الكفاءات التقنية المستخدمة فيه، ويتحقق الأداء في المنتج من خلال توفره على العديد من الصفات العامة أو الرئيسية مثل: السرعة، القوة، الصلابة إلخ.

وعموماً فإن العميل ينتظر الحصول على منتج يتوافق مع الخصائص التقنية المعلن عنها إضافة إلى الحصول على الثقة في قدرة المؤسسة على تقديم الأداء المطلوب من المنتج والحفاظ على هذا الأداء واستمراره لمدة طويلة من الزمن، وبالتالي تتحقق ما تعرف بالاعتمادية المعبر عنها بالفترة الزمنية التي يمكن أن يستمر فيها المنتج دون الحاجة إلى أي إصلاح أو تحمل تكاليف إضافية تؤثر على جودته.

ثانياً: التكلفة:

تشير التكلفة إلى الجوانب الاقتصادية للمنتج والتي يمكن الاستدلال عليها من خلال المؤشرات الاقتصادية التالية: سعر التكلفة، تكلفة الإنتاج، وقد أخذ بعين الاعتبار التكاليف كمطلب أساسي لتحقيق الجودة عند الانتقال من اقتصاد التوزيع إلى اقتصاد السوق، ومن ثم لم يعد العميل يهتم فقط بتوفير المنتج في الآجال المحددة وإنما يهتم بالتكاليف أيضاً، فعندما يقوم بالشراء فإنه يقوم بالمفاضلة بين مختلف العروض المقدمة له معتمداً في ذلك على معيار السعر. هذا الأخير الذي تطور ليعبر عن التكاليف الكلية، فعند تحديد هذه التكاليف، فالعميل يأخذ بعين الاعتبار كلا من تكاليف الحصول على المنتج، تكاليف الصيانة، تكاليف التوقف عن التشغيل، الإصلاح، إضافة إلى تكاليف محتملة لتوقف المنتج عن الخدمة.

ثالثاً: فترة التسليم:

تعتبر فترة التسليم عن البعد الزمني المتعلق بمدى الوفاء والالتزام بتسليم المنتج في الوقت المحدد والكمية والنوعية المطلوبة من قبل العميل الذي أصبحت له الإمكانية في الاختيار، ليس فقط فيما يتعلق بالأداء والتكلفة وإنما يأخذ بعين الاعتبار الوفرة، فبالنسبة لأداءات متماثلة (منتجات لها نفس الخصائص التقنية) العميل اليوم له القدرة على اتخاذ القرار المتعلق بشراء منتج متوفر في الوقت الذي هو في حاجة إليه ولا يفضل الانتظار.

يعتبر كل من الأداء والتكلفة وفترة التسليم بمثابة متطلبات قاعدية بالنسبة للجودة، وتمكن الصعوبة في تحديد هذه المتطلبات الثلاثة كونها مترابطة مع بعضها البعض وغير مستقلة.

فالأداء المرتفع عادة ما يكون مكلفا، كذلك هو الحال بالنسبة لفترات التسليم بسبب مصاريف التخزين أو تجميد الأموال المنقولة.

وتمكن كفاءة المسير في هذه الحالة في تعظيم هذه المتطلبات الثلاث مع الأخذ بعين الاعتبار حاجات ورغبات العملاء، فمن أجل فترات تسليم محددة سيبحث المسير عن تدنية العلاقة (تكلفة / أداء) والمعرفة كما يلي¹:

- بالنسبة لتكلفة محددة وموضوعية سيحاول المسير الحصول على أداء مرتفع.

- بالنسبة لأداء محدد سيبحث المسير على تقليص التكلفة والمقصود بالتكلفة هنا هي تلك التكلفة التي سيتحملها العميل ممثلة في سعر الشراء.

رابعا: الخدمات:

تم إضافة الخدمات كمطلب أساس ي يساهم في تنمية وتطوير مفهوم الجودة وخاصة الخدمات التكميلية أو ما يعرف بخدمات ما بعد البيع، وتشير هذه الخدمات إلى مستوى الجودة والسرعة في التعامل مع شكاوي العملاء بعد حصولهم على السلعة أو الخدمة، وقد أصبحت الخدمات التكميلية اليوم تشكل المعيار الأكثر أهمية في التأثير على جودة المنتجات، فإذا كانت الخدمات الأساسية تشكل 80% من تكاليف المنتج فإن الخدمات التكميلية يمثل 80% من التأثير على العميل.

خامسا: الأمن:

أصبح توفير الأمن عند استخدام السلعة مطلوبا من قبل العملاء اليوم، حيث يعتبر معيارا في حد ذاته فلا يمكن أن يكون نظام ذو جودة عالية، إلا إذا كان قادرا على ضمان عدم حدوث أخطار وحوادث تؤدي إلى الموت أو تسبب أضرارا أو خسائر في البضائع.

في الواقع تحقيق الأمن المطلق يعتبر أمرا يستحيل الوصول إليه، لذلك يجب توفر أدنى مستوى متعلق باحتمال وقوع حوادث ناتجة عن عمليات الإنتاج أو المنتج.

فبالنسبة للعميل يعتبر الأمن مطلبا ضمنيا، لا يرتبط فقط بالمنتجات وإنما يرتبط أيضا بضرورة احترام البيئة أو المحيط الذي يعيش فيه لذلك فأغلب المؤسسات تسعى للحصول على أحسن التجهيزات والموارد التي تمكنها من إنتاج منتجات لا تخلف آثارا سلبية على البيئة التي يتواجد فيها جميع الأطراف التي يتعامل معها.

¹: Jacques clavier , op.cit , P 5 .

من الواضح جدا أن متطلبات الجودة أصبحت حاليا مكونا هاما في تشكيل مفهوم الجودة التي يتعين الإلمام بها ولكن مع تواجد المؤسسة في بيئة تمتاز بالتغيرات السريعة والمتلاحقة أصبحت الجودة لا تقتصر على تحقيق التوافق مع هذه المتطلبات واحترام معايير التصنيع وإنما يجب إدارتها من اجل رفع القيمة الإجمالية لنشاطات المؤسسة بطريقة تمكنها من الصمود في وجه المنافسة.

المبحث الثاني: جودة الخدمات

لجودة الخدمة دورا أساسيا في تصميم وإنتاج الخدمة وتسويقها ولها أهمية بالغة لكل من مقدم الخدمة والمستفيد منها، بحيث زادا إدراك مؤسسات الخدمية لأهمية تطبيقها لمتطلبات الجودة وذلك من أجل تحقيق التميز في أدائها ومنه اكتساب الميزة التنافسية.

المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمة

لجودة الخدمة مجموعة من التعاريف نريدها فيما يلي:

يعرف كل من Lewis and Booms جودة الخدمة بأنها " مفهوم يعكس مدى ملائمة الخدمة المقدمة بالفعل لتوقعات المستفيد منها¹:

ومن هنا يتبين لنا أن الذي يحكم على جودة الخدمة هو المستفيد الفعلي منها، وهذا من خلال مقارنته بين توقعاته وبين الأداء الفعلي للخدمة التي تتجم عليها فجوة بحيث يقيم مدى رضاه عن الخدمة.

كما عرفها Bernard Monteuil بأنها " المدى التي توصل إليه المنتج في إشباع حاجات المبتغاة أو الممثلة للطرف المستهل "

وقد اعتبر المؤلف خضير كاظم حمود، جودة الخدمة بأنها تعتبر من المجالات الرئيسية التي يمكن لمنظمات الخدمات أن تميز نفسها وهي " تقديم نوعية عالية وبشكل مستمر وبصورة تفوق قدرة المنافسين الآخرين².

وتعرف جودة الخدمات "تقييم كلي للخدمات ناتجة عن مقارنة بين توقعات العملاء والأداء المحقق فعلا لخدمة ما"³ كما يقصد بجودة الخدمة " جودة الخدمات المقدمة سواء كانت المتوقعة أو المدركة، أي التي يتوقعها العملاء أو التي يدركونها في الواقع العملي، وهي المحدد الرئيس ي

¹ - خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، 2002، ص215

² - خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، 2002، ص215.

³ Benoit meyronin charles Ditandy du management au marketing des service ,edition, dunod,Paris 2007 ,p 120

لرضا المستهلك أو عدم رضاه وتعتبر في الوقت نفسه من الأولويات الرئيسية للمنظمات التي تريد تعزيز مستوى النوعية في خدماتها" ¹ ومن خلال هذا التعريف ترتب مستويات جودة المنتج الخدمي إلى ثلاث مراتب، هي:

-جودة الخدمة المتوقعة: وتعرف على أنها "تمثل توقعات العميل لمستوى جودة الخدمة المقدمة، وتعتمد على احتياجات العميل، وخبراته، وتجاربه السابقة، وثقافته، واتصاله بالآخرين.

-جودة الخدمة الفعلية: وتتمثل في المستوى الفعلي لأداء الخدمة، فهي الجودة التي يشعر بها الزبون أثناء تجربة حصوله الفعلي على الخدمة.

-جودة الخدمة المدركة: وهي الجودة التي يدركها الزبون عند قيامه بالمقارنة بين الجودة المتوقعة والجودة المجربة. تعتبر جودة الخدمة المقدمة من أهم العوامل المؤثرة على درجة رضا الزبون، وتعد جودة الخدمة المقدمة مؤشرا تنافسيا مهما تعتمد عليه المنظمات في تدعيم مركزها التنافسي ².

وينظر الباحثون إلى جودة الخدمات من وجهة نظر داخلية تعبر عن موقف الإدارة، وآخرى خارجية تعبر عن موقف الزبائن، وتقوم وجهة النظر الداخلية على أساس الالتزام بالموصفات التي تكون الخدمة قد صممت على أساسها جودة المطابقة، أما وجهة النظر ³ الخارجية فتركز على جودة الخدمة المدركة من قبل الزبون.

و من خلال ما سبق نستنتج أن جودة الخدمة تعني خدمة الزبون بطريقة ترضيه وذلك بإفادته بالمعلومات الدقيقة واحترام وقته والاهتمام الدائم به ⁴

المطلب الثاني: أهمية جودة الخدمة

لجودة الخدمة أهمية كبير بالنسبة للمؤسسات وذلك من أجل تحقيق النجاح والاستقرار فان على الزبون والموظفين أن يتعاملوا معا من أجل خلق الخدمة وتقديمها على أعلى مستوى، وعلى

¹ عبد القادر بريش، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك في مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، ديوان المطبوعات الجامعية، العدد الثالث، الجزائر، ديسمبر 2005، ص 852.

² صليبية رقاد، تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون ،رسالة ماجستير منشورة،جامعة الحاج لخضر، باتنة،كلية العلوم الاقتصادية، 2007/2008ص32

³ مروان جمعة درويش، تحليل جودة الخدمات المصرفية الإسلامية: دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية في فلسطين في الملتقى الدولي الثالث حول الجودة والتميز، جامعة سكيكدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 8/7 ماي 2007

⁴ Jacques clavier , op.cit ,P124

المؤسسات الاهتمام بالموظفين والزبائن معا، لذلك تكمن أهمية الجودة في تقديم الخدمة فيما يلي¹:

اولا: نمو مجال الخدمة: لقد ازداد عدد المؤسسات التي تقوم بتقديم الخدمات فمثلا نصف المؤسسات الأمريكية يتعلق نشاطها بتقديم الخدمات إلى جانب ذلك فالمؤسسات الخدماتية مازالت في نمو متزايد ومستمر.

ثانيا: ازدياد المنافسة: إن تزايد عدد المؤسسات الخدمية سوف يؤدي إلى وجود المنافسة الشديدة بينها لذلك فإن الاعتماد على جودة الخدمة سوف يعطي لهذه المؤسسات مزايا تنافسية عديدة.

ثالثا: المدلول الاقتصادي لجودة الخدمة: أصبحت المؤسسات الخدمية في الوقت الحالي تركز على توسيع

حصتها لذلك لا يجب على المؤسسات السعي من أجل جذب الزبائن جدد، ولكن يجب كذلك المحافظة على الزبائن الحاليين ولتحقيق ذلك لابد من الاهتمام أكثر بمستوى جودة الخدمة.

رابعا: فهم الزبون: إن الزبائن يريدون معاملة جيدة ويكرهون التعامل مع المؤسسات التي تركز على الخدمة، فلا يكفي تقديم الخدمة ذات جودة وسعر معقول دون توفير المعاملة الجيدة والفهم الأكبر للزبون.

المطلب الثالث: أبعاد جودة الخدمة لجودة الخدمة أبعاد تتمثل فيما يلي²:

أولا: الفهم والإدراك: ويتمثل في استعداد مقدم الخدمة في الوقت الكافي للزبون للتحدث وإبداء وجهة نظره دون ملل منه، أي معرفة الزبون وبذل الجهود لفهم حاجاته.

ثانيا: الثقة في الأداء: وهذه الثقة تتأثر من خلال السمعة التي يتمتع بها مقدم الخدمة.

ثالثا: الاستمرارية: وتعني المقدرة على أداء الخدمة بنفس الكفاءة والفاعلية طوال الوقت.

رابعا: المضمون الذاتي للخدمة: ويتمثل في المهارات التي أن يتمتع بها مقدم الخدمة وذلك فيما يتعلق بطريقة عرض الخدمة وإقناع الزبائن بها.

خامسا: المطابقة: وبمعنى تحقيق التجانس بين تطلعات الزبائن والخدمة المقدمة أي تحقيق الخدمة.

¹ مأمون الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2001، ص15

² محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق ذكره ص278

سادسا: الأدوات: وقد يتطلب تقديم بعض الخدمات استعمال بعض الأدوات المادية لذلك مثل الأدوات التي يستخدمها الطبيب، وهنا يتوقع الزبون بأن تكون الأدوات متوفرة وعلى درجة عالية من الكفاءة. وهنا لتعميق الشعور المادي للزبون في حصول على الخدمة¹.

سابعا: التوقيت: ويمثل في محاولة تحقيق رغبة الزبون في تقديم الخدمة له في الوقت الذي يريده². أي كم ينتظر الزبون من وقت لتقديم الخدمة.

ثامنا: الاتصالات: وتعني إبقاء الزبائن مطلعين على كل ما يخصهم والاستماع لهم³. أي على المؤسسة أن تعدل لغتها وفق لمختلف الزبائن.

المبحث الثالث: أساليب ونماذج قياس جودة الخدمات

إن الاهتمام بجودة الخدمة ليس حديثا بل قديما، ولكن الجديد في هذا الموضوع يكمن في عملية استخدام الطرق العلمية والأساليب الإحصائية الحديثة، لتطبيق نماذج قياس جودة الخدمة سواء ما يتعلق بوجهة نظر الزبون أو بمقدمي الخدمة أو وفق النموذج الشامل للقياس ومن ثم تقويم مستويات الأداء المميزة، من خلال اعتماد على فلسفة التحسين المستمر للعمليات اللازمة لتقديم محددات الخدمة للزبون.

المطلب الأول: محددات جودة الخدمة

إن المعايير التي يعتمد عليها في تقييم جودة الخدمة، هي تلك التي يحددها المستفيد من الخدمة⁴ وقد توصل العديد من الباحثين إلى بلورة عشرة محددات خاصة بجودة الخدمة وهي⁵:

أولا: الاعتمادية: هي قدرة مقدم الخدمة على أداء الخدمة المطلوبة منه، فالعميل يتوقع أن تقدم له خدمة دقيقة من حيث الالتزام بالوقت والأداء تماما مثلما تم وعده وأن يعتمد على مقدم الخدمة من هذه الناحية بالذات.

ثانيا: الاستجابة: تشير إلى مدى استعداد ورغبة مورد الخدمة في تقديم المساعدة للعميل، أو حل مشاكله مهما كانت الظروف بالسرعة والشكل المناسبين.

¹ مفتاح صالح، معارفي فريد، جودة الخدمة المصرفية، وعلاقتها بتنافسية البنوك في ظل إدارة الجودة الشاملة - مع الإشارة إلى القطاع المصرفي الجزائري، المؤتمر العلمي الدولي. حول التميز في منظمات الأعمال، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، الجزائر، 08 ماي 2007 ص05

² -محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO 1400 - ISO 9000، دار وائل للنشر والتوزيع. الطبعة الأولى، بغداد، 2002 ص 22

³ .مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2007، ص30

⁴ حميد الطائي، بشير العلاق، تسويق الخدمات، دار اليازور ي، عمان، الأردن، 2009، ص243

⁵ -محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سابق، ص26 27

ثالثا: الكفاءة: ويقصد بها القدرة والجدارة، وتعني كفاءة القائمين على تقديم الخدمة من حيث المهارات والقدرات التحليلية والإستراتيجية، والمعارف الكافية لعمليات وإجراءات الخدمة، والقدرة على التصرف في المواقف الاستثنائية.

رابعا: الفورية: مدى سهولة الحصول على الخدمة في الوقت والمكان المناسبين من حيث:

- ملائمة موقع مكان الخدمة.

- كفاية أماكن الانتظار.

- سهولة الوصول إلى المسؤولين على الخدمة.

- سهولة الحصول على الخدمة عن بعد.

خامسا: اللباقة: ويقصد به أيضا الود، المعاملة، التعاطف، التعاون؛ وهي توفير الاحترام والتقدير لطالب الخدمة واللفظ في التعامل واحترام عادات وتقاليد العميل.

سادسا: الاتصال: يستدعي هذا المؤشر وصف الخدمة والمعلومات المتعلقة بها بلغة بسيطة، سهلة وواضحة يفهما العميل، من خلال المهارات الاتصالية لمقدمي الخدمات مع العملاء، والقدرة على الإنصات والمخاطبة¹.

سابعا: المصداقية: أو الائتمان والثقة، وهي السمعة الطيبة عن منظمة الخدمة، الأمانة والصدق في التعامل مع الزبائن، ومدى التزام مقدم الخدمة بوعوده، وهذا من شأنه توليد الثقة بين المنظمة وعملائها.

ثامنا: الأمان: هذا المؤشر يعبر عن درجة الشعور بالأمان في الخدمة المقدمة ومن يقدمها؛ أي هل أن الخدمة خالية من المخاطر والشك؟، مثال على ذلك: درجة الأمان المترتبة من استخدام العميل للصراف الآلي.

تاسعا: الفهم والمعرفة: يشير هذا المعيار إلى مدى قدرة مقدم الخدمة على تحديد، وتفهم احتياجات العملاء وتزويدهم بالرعاية، العناية، النصح والاستشارة.

عاشرا: الملموسية: غالبا ما يتم تقييم جودة الخدمة من قبل العميل على ضوء مظهر المحيط المادي للخدمة مثل: الموقع، التصميم الداخلي لمكان تقديم الخدمة، الأجهزة المستخدمة في أداء الخدمة ومظهر مقدميها إن المتأمل لهذه المؤشرات يلاحظ تداخل وتكامل البعض منها، ولقد تم لاحقا دمج المؤشرات السابق ذكرها بعد سلسلة من الاختبارات في خمس مؤشرات وهي: الملموسة، الاعتمادية، الاستجابة، لأمان (الضمان) والتعاطف .

¹ حميد الطائي، بشير العلق، إدارة عمليات الخدمة ، ص145

جدول رقم 1: أهم محددات الجودة

المؤشر	البيان
الجوانب الملموسة	جاذبية المظهر الخارجي للمنظمة؛ التصميم الداخلي للمنظمة ؛ حداثة الأجهزة والمعدات المستخدمة في أداء الخدمة؛ المظهر اللائق لمقدمي الخدمات.
الإعتمادية	الوفاء بتقديم الخدمة في المواعيد المحددة؛ تقديم الخدمة بشكل صحيح (عدم حدوث الأخطاء) معلومات دقيقة وصحيحة.
الاستجابة	السرعة في تقديم الخدمة المطلوبة؛ الاستجابة الفورية لحاجات الزبائن؛ الرد الفوري على الاستفسارات والشكاوى
الضمان	الشعور بالأمان في التعامل؛ الثقة بمقدمي الخدمات.
التعاطف	تحلي مقدمي الخدمات بالأدب ؛ فهم ومعرفة احتياجات الزبائن، ملائمة ساعات العمل، وضع مصلحة الزبون في مقدمة اهتمامات الإدارة العليا، تقدير ظروف الزبون والتعاطف معه، اللطف في التعامل مع الزبائن

المصدر¹: ثابت عبد الرحمان ادريس، " قياس جودة الخدمة باستخدام مقياس الفجوة بين الإدراكات والتوقعات.

المطلب الثاني: نماذج قياس جودة الخدمات

أن عملية قياس جودة الخدمة تعرضت في السنوات الأخيرة إلى جدال كبير من خلال العديد من البحوث والدراسات المتخصصة في هذا الصدد، وذلك بغرض البحث عن النموذج المناسب للقياس من خلال الأبعاد والعناصر المعبرة عن جودة الخدمة. وبالرغم من التطور الهائل الذي حدث على المقاييس المستخدمة في مجال جودة السلع فمازالت عملية قياس الجودة في قطاع الخدمات في غاية الصعوبة بما هو سائد في المنظمات الصناعية الإنتاجية وذلك بسبب النمطية في طبيعتها التي قد تعزز في بعض الحالات ومنها:

-انخفاض في مستوى التنافس في سوق الخدمات وخاصة الخدمات الصحية منها²

-التفاوت الإدراكي للزبائن واختلاف طريقتهم في الحكم على جودة الخدمات.

-إن مستوى جودة الخدمات يختلف من وجهة نظر الزبون أو الإدارة وبالتالي صعوبة التوصل إلى مفهوم موحد لقياس جودة الخدمات.

1 - ثابت عبد الرحمان ادريس، " قياس جودة الخدمة باستخدام مقياس الفجوة بين الإدراكات والتوقعات: دراسة منهجية بالتطبيق على الخدمة الصحية بدولة الكويت"، المجلة العربية. للعلوم الإدارية، الكويت، مجلس النشر العلمي ن المجلد الرابع، العدد الأول نوفمبر 1996، ص21

²قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص43

لكل ما سبق، فقد انتهى الباحثون، بأنه لا يمكن وضع معايير ثابتة لقياس جودة الخدمات وتعميمها على جميع المنظمات الخدمية، بل أن هناك حاجة هامة إلى ضرورة أن يقوم كل قطاع من القطاعات الخدمية بتطوير المقاييس المناسبة لقياس جودة الخدمة المقدمة في ضوء الظروف المحيطة، على أن تتضمن هذه المقاييس تحقيق نوع من التوازن بين أهداف الزبون ومقدم الخدمة والمنظمة الخدمية في الوقت نفسه، إلا أن ذلك لا يمنع من وجود معايير مشتركة يمكن تطبيقها على بعض المنظمات الخدمية المتشابهة أو المتماثلة وتتمثل في:

أولاً: قياس جودة الخدمات من منظور الزبون:

من الطرق الشائعة لقياس جودة الخدمات في إطار هذا المدخل ما يلي¹

1- مقياس عدد الشكاوي: تمثل عدد الشكاوي التي يتقدم لها الزبائن خلال فترة زمنية معينة مقياساً هاماً يعبر على أن الخدمات المقدمة دون المستوى أو ما يقدم لهم من خدمات لا يتناسب مع إدراكهم لها والمستوى الذي يحبون الوصول إليه وهذا المقياس يمكن المنظمات الخدمية من اتخاذ الإجراءات المناسبة لتجنبها حدوث المشاكل وتحسين مستوى جودة ما تقدمه من خدمات لزيائنها.

2- مقياس الرضا: وهو أكثر المقاييس استخداماً لقياس اتجاهات الزبائن نحو جودة الخدمات المقدمة، وخاصة بعد حصولهم على هذه الخدمات عن طريق توجيه الأسئلة التي تكشف لمنظمات الخدمة طبيعة شعور الزبائن نحو الخدمة المقدمة لهم وجوانب القوة والضعف بها، يمكن هذه المنظمات من تبني إستراتيجية للجودة تتلاءم مع احتياجات الزبائن، وتحقق لهم الرضا نحو ما يقدم لهم من خدمات.

3- مقياس الأداء الفعلي: استمراراً للجهود المبذولة عالمياً للتوصل إلى نموذج علمي وعملي لقياس جودة الخدمة ويتمتع بدرجة عالية من الثقة والمصدقية وإمكانية التطبيق، فقد توصل كل من Gronin and Taylor إلى هذا المقياس الذي يركز على الأداء الفعلي للخدمة المقدمة باعتبار أن جودة هذه الخدمة يمكن الحكم عليها مباشرة من خلال اتجاهات الزبائن، وأنه يمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة التالية:

$$\text{جودة الخدمة} = \text{الأداء الفعلي}$$

¹ نفس المرجع، ص 44

ولم يختلف هذا الأسلوب عن مقياس الفجوات في الأبعاد المستخدمة فقياس مظاهر جودة الخدمة الخاصة بالجوانب الملموسة، والاعتمادية، والاستجابية، والأمان، واللباقة، كما يرى أصحاب هذا المقياس فإنه يتميز عن سابقه بالبساطة وسهولة الاستخدام، وكذلك بزيادة درجة مصداقيته وواقعيته إلا أنه يعجز عن مساعدة الإدارة على الكشف عن مجالات القوة والضعف في الخدمة المقدمة والتي تتعلق بجوانب متعددة، وليست فقط إدراكات الزبون من الخدمة. وهكذا وبالرغم من المزايا التي يتمتع بها نموذج (SERVPERF) في تقييم جودة الخدمة، إلا أنه لا يقلل من أهمية وملائمة نموذج (SERVQUAL) في هذا الصدد، بل أن مقياس الأداء الفعلي ربما يتفوق على مقياس الفجوات من حيث الدلالات العملية الناتجة عن عمليات القياس والتقييم¹.

4- مقياس القيمة: تقوم الفكرة الأساسية لهذا المقياس على أن القيمة التي تقدمها منظمة الخدمة للزبائن تعتمد على المنفعة الخاصة بالخدمات المدركة من جانبي الزبون والتكلفة للحصول على هذه الخدمات، فالعلاقة بعد المنفعة والسعر هي التي تحدد القيمة، فكلما زادت مستويات المنفعة الخاصة بالخدمات المدركة كلما زادت القيمة المقدمة للزبائن وكلما زاد إقبالهم على طلب هذه الخدمات، والعكس صحيح وبالتالي فإنه من واجب لمنظمة الخدمة اتخاذ الخطوات الكفيلة من أجل زيادة المنفعة المدركة لخدماتها بالشكل الذي يؤدي إلى تخفيض سعر الحصول على الخدمة، ولاشك أن وجود مثل هذا المقياس سوف يدفع منظمات الخدمة إلى تركيز جهودها نحو تقديم خدمة متميزة للزبائن بأقل تكلفة ممكنة.

-ثانياً: قياس جودة الخدمات من منظور توقعات /مدركات الزبون:

ينسب هذا المدخل إلى (parasuraman et. a 1985) وهو الذي يستند إلى توقعات الزبائن لمستوى الخدمة وإدراكاتهم لمستوى أداء الخدمة المقدمة بالفعل، ومن ثم تحديد الفجوة أو التطابق بين هذه التوقعات والإدراكات وذلك باستخدام الأبعاد الخمس للخدمة.

1- مفهومه: جودة الخدمة تقاس بمدى التطابق بين مستوى الخدمة المقدمة فعلاً للزبائن وبين ما يتوقعه الزبائن بشأنها، وبالتالي فإن جودة الخدمة تعني الدراسة والتحليل والتنبؤ بتوقعات الزبائن ومحاولة الارتقاء إليها بشكل مستمر، عند التحدث عن هذا المدخل لابد من التطرق إلى مفهومين أساسيين يتقابلان لتحديد الفجوة في جودة الخدمة وهما²:

¹ Michael K. Brady J. Joseph Cronin, Richard R. Brand. Performance-only measurement of service quality: a replication and extension, Journal of Business Research 55 (2002)17- 31 p 17 .

² قاسم نايف علوان ، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات ،مرجع سابق ،ص101

1-1- توقعات الزبون: وهي المعايير أو النقطة المرجعية للأداء الناتجة عن خبرات التعامل مع الخدمة والقابلة للمقارنة، والتي إلى حد ما تصاغ في شروط ما يعتقد الزبون أن تكون في الخدمة أو سوف يحمل عليها¹

1-2- إدراكات الزبون: وهي النقطة التي يدركها الزبون الخدمة فعليا كما قدمت له قد يكون راضيا عن الخدمة وبالتالي فقد أعجب بنتائج كما ذكر الباحثان Vandarmne and Leunis إن نموذج (SERVQUAL) لا يركز فقط على نتائج الخدمة، بل أيضا على عمليات تسليم الخدمة والعلاقة التفاعلية بين مقدمي الخدمة والزبائن²، وكما هو جدير بالإشارة أن هذا النموذج انتشر تطبيقه منذ بداية الثمانيات في أنواع مختلفة من الخدمات التي تقدمها منظمات الأعمال ثابت، والواقع أن الكثير من الباحثين يؤيدون فكرة قياس الفجوة بين التوقعات والإدراك الخاص بالزبائن كمحور أساس ي في تقييم جودة الخدمة.

ولزيادة الفهم المتعمق لهذا النموذج فإننا سوف نعرض محتويات هذا النموذج بصورة متكاملة حتى يمكن الاستفادة منه في قياس جودة الخدمة لأن هذا النموذج يقوم على معادلة أساسية ذات طرفين هما والإدراكات والتوقعات، يمكن التعبير عنها بما يلي:

جودة الخدمة = التوقعات - المدركات

هذه النظرية ناجمة من نظرية المطابقة إذ تنتج عليها ثلاثة حالات، إما المطابقة أو فجوة سلبية أو إيجابية.³

2- فجوات النموذج:

تقديم فجوات الخمس: تتعلق بكل من منظمة الخدمة ، وبالزبون، وبالاثنتين معا :

-**الفجوة الأولى:** الفجوة بين توقعات الزبون وتصورات الإدارة: إن الإدارة قد تفكر أنها تعرف ما يتوقعه الزبائن وتشرع بتقديم ذلك، في حين أن الزبائن يتوقعون شيئا مختلفا تماما.

-**الفجوة الثانية:** الفجوة بين تصور الإدارة ومواصفة جودة الخدمة: الإدارة قد لا تضع مواصفات الجودة وقد لا تضع ذلك بوضوح وفي حالات أخرى فإن الإدارة قد تضع مواصفات جودة واضحة ولكنها لا تكون قابلة للتحقيق.

¹ Philippe malaval, christophe bénaroya Marketing business to business , Op-cit, p672

² Jacques clavier , op.cit, P45

³ Richard Ladwein, Le comportement du consommateur , 2 edition, economica , Paris

-**الفجوة الثالثة:** الفجوة بين مواصفات جودة الخدمة وتقديم الخدمة: إن المشكلات غير المنظورة أو الإدارة الرديئة يمكن أن تقود إلى إخفاق مقدم الخدمة بالإيفاء بمواصفات جودة الخدمة . وهذا قد يكون بسبب الخطأ البشري ولكن أيضا العطل الميكانيكي.

-**الفجوة الرابعة:** الفجوة بين تقديم الخدمة والاتصالات الخارجية: هناك قد يكون عدم رضا عن الخدمة بفعل التوقعات العالية الزائدة الناجمة عن اتصال مقدم الخدمة ووعوده، أو ما يرتبط بعدم رضا الزبون الذي قد يظهر عندما لا يفي التقديم الفعلي للخدمة بالتوقعات المطروحة في اتصالات الشركة.

-**الفجوة الخامسة:** الفجوة بين الخدمة المتصورة والخدمة المتوقعة: وهذه الفجوة تظهر كنتيجة لواحدة أو أكثر من الفجوات السابقة. أن هذه الفجوة تتعلق بالزبائن الذين لديهم تصوراتهم المسبقة عن الخدمات تفتقر بهذا القدر أو ذلك عن توقعاتهم عن الخدمة. أن الفجوات الخمس تمثل التطبيق الافتراضي على أي تسهيل أو مرفق من مرافق الخدمة . حيث يظهر واضحا أن هذا النموذج يسمح للإدارة أن تقوم بالتقييم التحليلي لأسباب جودة الخدمة الرديئة.

3-الاستراتيجية الأساسية لتقليص الفجوات لجودة الخدمات:

لقد اقترح الباحث PARASURAMAN و EITHAM مجموعة من القياسات والأساليب الأساسية لتقليص حجم الفجوات في تقديم الخدمة كما اعتبر الفجوة 4 3 2 1 هي الأساسية وتتلخص فيما يلي¹:

-فجوة الأولى:

-اكتساب فهم أفضل من توقعات العملاء من خلال البحوث وتحليل المتطلبات لوحات الدراسة، دراسة الشكاوي وما إلى ذلك.

-زيادة الاتصالات بين الزبائن والإدارة من أجل تحسين التفاهم المتبادل.

-تحسين الاتصال بين الموظفين والإدارة.

-المعلومات إلى العمل.

¹ Jacques clavier , op.cit,P436 ; 437

-الفجوة الثانية:

- تكوين العميل الداخلي لإرضاء العميل الخارجي في المؤسسة من خلال تكوين الموظفين وتفهمهم الأهداف وأساليب التحسين لوصول إلى إرضاء العملاء:
- تأكد من أن التسيير الإدارة العليا يأتي بما يتوافق مع وجهة نظر العملاء.
- تدريب موظفي إدارة لمعرفة كيفية تقديم خدمات عالية الجودة.
- توحيد المهام المتكررة لضمان الإتساق والموثوقية في وضع أساليب العمل.
- تحديد الموظفين لمهامهم وتأثيرها على الجودة.
- تأكد من أن الموظفين فهموا وقبول الأهداف والأولويات.
- قياس الأداء وتقديم تكوين للموظفين بانتظام.
- مكافأة المديرين والموظفين الذين حققوا أهداف الجودة.

-الفجوة الثالثة:

- التأكد من مستوى الأداء في المؤسسة يتناسب مع أهداف الإدارة العليا توضيح دور موظف.
- التأكد من أن جميع الموظفين فهموا طريقة العمل التي تساهم في الرضا الجميع
- اختيار الموظفين على أساس قدراتهم وإمكانياتهم لتحقيق النجاح في عملهم.
- تزويد الموظفين بالتكوين التقني اللازم لأداء أفضل مهمتهم.
- تطوير طرق مبتكرة للتوظيف على اجتذاب واستقطاب اليد العاملة المؤهلة
- تحسين أداء الموظفين من خلال تحديد وتوفير المعدات التكنولوجية الأكثر ملائمة وأكثر كفاءة.
- إبلاغ الموظفين من التصورات والتوقعات ومشاكل العملاء.
- تدريب العاملين في مجال الاتصالات الشخصية، خاصة في ظل ظروف عصيبة.
- القضاء على الأدوار المتناقضة بين الموظفين من خلال إشراكهم في إقامة برامج الجودة
- تدريب العاملين لتحديد الأولويات وإدارة الوقت.
- قياس أداء الموظفين ومكافأة جودة خدمتهم.
- وضع نظام للمكافأة سهل بسيط وعادل.
- إشراك معظم الموظفين والمديرين من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات في مستوى الأول للطبقة.
- العاملة ومنحهم المزيد من الحرية في كيفية تحقيق الأهداف.

- تأكد من أن الموظفين الداخليين على اتصال جيد مع العملاء لتقديم خدمة جيدة لهم.
- تشجيع العمل الجماعي بحيث تساعد الموظفين بعضهم البعض.
- **الفجوة الرابعة:**
- التأكد من أن الترويج للخدمات يتناسب مع وعود المؤسسة.
- جمع الانطباعات من الموظفين عندما يتم إطلاق حملة إعلانية جديدة.
- وضع الإعلانات التي تمثل العاملين في العمل.
- عرض الإعلانات لأولئك الذين سوف يقدمون الخدمة قبل أن يتعرض العملاء للخدمة.
- ضمان أن تشمل عمليات فرق المبيعات في الاجتماعات مع العملاء.
- تطوير تطوير الحملات في تدريب داخلي، والدافع والدعاية لتعزيز الروابط بين التسويق والعمليات والموارد البشرية.
- تأكد من أن معايير الخدمة هي نفسها في كل مكان.
- تأكد من أن مضمون الإعلان يعكس بدقة خصائص الخدمة الأكثر أهمية بالنسبة للعميل.
- إدارة متطلبات العملاء، " ما هو ممكن وما هو غير ذلك، ولماذا."
- تحديد وتوضيح أوجه التلّف

3-الدلالات العلمية لاستخدام نماذج الجودة في قياس وتقييم الخدمة:

- قد تم التوصل إلى مجموعة من الدلالات العملية لاستخدام نماذج SERQUAL /SERVPERF في قياس وتقييم جودة الخدمة من الناحية العملية فإن هذه النماذج تساعد الإدارة على التوصل إلى نتائج متعددة الأبعاد تتعلق بمستوى جودة الخدمة المقدمة والتي تتلخص في الآتي¹:
- مدى قدرة الإدارة أو عجزها عن فهم احتياجات ورغبات الزبائن والذي يمكن تحقيقه من خلال جانبي المعادلة التالية.
 - إدراكات الإدارة لتوقعات الزبائن نحو الخدمة المقدمة = توقعات الزبائن نحو نفس الخدمة المقدمة
 - مدى فاعلية المنظمة وكفاءة الموارد التنظيمية في منظمة الخدمة والذي يمكن تحقيقه من خلال قياس جانبي المعادلة التالية:

¹قاسم نايف علوان، إدارة الجودة في الخدمات، مرجع سابق، ص103

- مستوى أداء الإدراكات العاملين في الإدارة المنظمة لتوقعات ودافعتهم في الزبائن تقديم نحو الخدمة الخدمة للزبائن في مستوى المقدمة = الجودة إدراكات يتطابق مع الإدارة المواصفات المحددة من جانب الإدارة والذي يمكن تحقيقه من خلال قياس جانبي المعادلة التالية:

- إدراكات الإدارة للمواصفات الواجب توافر ما في الخدمة المقدمة = إدراكات الزبائن لمستوى الخدمة المقدمة

- مدى المصادقية والثقة في منظمة الخدمة والذي يمكن تحقيقه من خلال قياس جانبي المعادلة التالية.

إدراكات الزبائن لمستوى الخدمة المقدمة = الإدراكات الزبائن لمستوى الخدمة المروجة
مستوى رضا أو عدم رضا الزبائن عن الخدمة والذي يمكن تحقيقه من خلال قياس جانبي المعادلة التالية:

توقعات الزبائن لمستوى الخدمة = إدراكات الزبائن لمستوى الأداء الفعلي للخدمة
تحقيق التميز في الخدمة :بمعنى أن تصبح الجودة قيمة تنظيمية بالنسبة للعاملين في منظمة الخدمة، يتولد عنها الإشباع والرضا والتحفيز لدى العاملين عندها لن يكون هناك فجوات حقيقة تفصل ما بين منظمة الخدمة وزبائنهما.

كما أكد Cronin and Taylor على انه من خلال مراجعتهم لنتائج الدراسات Parasurma بحيث شملت دراستهما مسح لنتائج الدراسات التي قام بها Parasurma لقياس جودة الخدمة المدركة للعملاء في أربعة أنواع من الخدمات وهي (الخدمة البنكية، وخدمة مكافحة الآفات، وخدمة الغسيل الجاف، وخدمة الأكل السريع) باستخدام نموذج SERVQUAL وقد توصلت دراستهما إلى:

- اختلاف أبعاد جودة الخدمة باختلاف نوع الخدمة.

- إن نموذج الفجوة مبني على نموذج الرضاء بحيث يأخذ كلاهما التوقعات في الحسبان
- بالرغم من اختلاف مفهومي الرضاء والجودة.

- أن بعض أبعاد الجودة هي نتيجة لبقية أبعاد الجودة الخمسة.

وعلي هذا الأساس فقد اقترحت دراستهما نموذج آخر جديد لقياس جودة الخدمة وأطلقت عليه نموذج الأداء الفعلي SERVPERF حيث يعتمد هذا المقياس على طريقة أكثر بساطة في قياس جودة الخدمة، باستخدام إدراك العملاء للأداء الفعلي للخدمة المقدمة لهم، وبالتالي استبعاد عمليات الطرح بين توقعات العميل وإدراكاته لمستوى الخدمة، وقد أكدت نتائج الصدق والثبات

الصلاحية الممتازة لهذا النموذج الفجوة SERVQUAL بالنسبة لنوعين بالنسبة لثلاثة أنواع من الخدمات السابقة مقابل نجاح نموذج فقط من الخدمات. وبالتالي أوصت الدراسة بضرورة استخدام نموذج الأداء الفعلي في دراسات قياس جودة الخدمة، لما يتميز به عن نموذج الفجوة بسهولة الاستخدام والبساطة وكذلك بزيادة درجة واقعيته ومصداقيته¹

4-أساليب معالجة الجودة:

مع الإقرار بأن توقعات وتقييمات الزبائن لجودة الخدمة وإدراكهم لها في حالة عدم استقرار أو تغيير مستمر فإن أساليب معالجة الفجوات ينبغي أن تتسم بالديناميكية طبقاً لذلك، فهناك عدد من الأساليب المقترحة لمعالجة الفجوات المسببة لمشكلات جودة الخدمة كما يدركها الزبون وهذه الأساليب:

4-1- معرفة وإدراك المحددات الرئيسية لجودة الخدمة: تلعب البحوث الميدانية دوراً مهماً في معرفة وإدراك المحددات الحقيقية لجودة الخدمة كما يدركها الزبائن، سواء بالنسبة لمنظمة الخدمة المعنية أو بالنسبة لمنظمات الخدمة المنافسة صياغة وتنشيط معايير الجودة وإبلاغها للعاملين وإفهامهم لها.

من الضروري عند صياغة معايير الجودة أن تكون هذه المعايير مدونة تحريراً، وأن يفهمها جميع العاملين في منظمة الخدمة وأن يمارسوها ميدانياً في اتصالهم مع الزبائن وأن تكون هذه المعايير ممثلة تمثيلاً حقيقياً لتوقعات الزبائن.

4-2- وضع معايير للأداء: تفوق الحد الأدنى للمعايير المتعارف عليها على مستوى صناعة الخدمة حيث جرت العادة في المنظمات الخدمية، أن تتضمن مبادئ ممارسة العمل وعوداً عامة بإخبار الزبائن تحريراً بأنها شروط خاصة أو استثنائية تتعلق بجوانب الخدمة المختلفة

4-3- عرض ضمانات محددة لأداء الخدمة: قد يتعلق الضمان بالفترة التي تستغرقها إجراءات الحصول على الخدمة وهذه الضمانات تعزز سمعة منظمة الخدمة في أذهان الزبائن إذا ما تم الوفاء لها.

4-4- العلاقات التفاعلية بين مفهوم الخدمة والزبون: بما أن هذه العلاقات تعد حيوية في تحقيق الرضا لدى الزبون وهي إحدى محددات جودة الخدمة كما يدركها الزبون نفسه، فإن

¹ د. شيرين حامد محمد أبو وردة، نموذج مقترح لقياس جودة الخدمات التعليمية، مدرس بقسم إدارة الأعمال - أكاديمية الدلتا للعلوم معهد الدلتا العالي للحاسبات، نوفمبر 2007، ص 11.

الضرورة تقتضي تدريب العاملين بشكل مستمر على الأساليب والطرق الإيجابية في التعامل مع الزبائن.

4-2- منطقة السماح: يمكن استخدام تحليل منطقة السماح من أجل تحسين جودة الخدمة إن تحليل منطقة السماح قامت لأول مرة من قبل زيثمل وزميليه عام (1993) كإطار للتوقعات المتعددة في دراستهم التي حملت عنوان "طبيعة ومحددات وتوقعات خدمة الزبون." إن تحليل منطقة السماح يقوم على الخدمة المتصورة وفجوة الجودة بين مستوى الخدمة الملائمة وهو الحد الأدنى للجودة التي تقبل حيث ما دونها تكون جودة الخدمة الرديئة أو الزبون الغير راضي أو التالف، ومستوى الجودة المرغوبة الذي يمثل توقعات الزبون. وبين الاثنين منطقة السماح التي تمثل مدى التغيير الذي يميزه الزبون ويقبله¹ إن تحليل منطقة السماح يمكن استخدامه بأشكال متعددة أهمها:

-منطقة السماح في جودة الخدمة الكلية: حيث أن الزبائن يتعاملون مع الخدمة كحزمة كاملة ويضعون توقعاتهم بناء على خبراتهم بالخدمة وجودتها المتصورة.

-منطقة السماح للخصائص الأكثر أهمية والأقل أهمية بما يساعد على توجيه جهود الإدارة -تحليل منطقة السماح للخصائص المنفردة لجودة الخدمة وفي هذه الحالة فإن منطقة السماح يمكن أن تتسع أو تضيق ليس فقط للجودة المتصورة والخدمة الكلية وإنما لكل خاصية من خصائص جودة الخدمة مثل (الملموسات، الاستجابة، المقولية، الضمان، التعاطف والاستجابة).

أن تحليل منطقة السماح على مستوى الخدمة الكلية أو الخصائص المنفردة، يمكن أن يقدم للإدارة وسيلة فعالة في تحليل الجودة المتصورة لدى الزبون وتحديد الفجوة بين المستوى المرغوب والملائم كالأهداف من أجل تضيقها كأساس في تحسين الجودة الكلية أو خصائصها المنفردة. وهذا يعني أن تقليص منطقة السماح يشير إلى تحسين الجودة واتساعها يشير إلى تراجع جودة الخدمة إما بسبب الشركة أو بسبب ارتفاع مستوى توقعات الزبون، ولا بد من التأكد على أن تحليل منطقة السماح يعتبر وسيلة فعالة في دراسة فجوة الجودة بطريقة أكثر وضوحا وسهولة من طريقة فجوات الجودة التي تبدو أكثر تعقيدا من جهة وذات فجوات متداخلة تجعل القياس فيها أصعب من جهة أخرى.

¹ Jacques clavier , op.cit; P42

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل يظهر لنا التطور الذي عرفته الجودة خلال تطورات الزمنية ومدى أهميتها بالنسبة للمؤسسات، وهذه التطورات فقد شغلت فكر الإنسان خاصة عندما بدأ الاهتمام بقطاع الخدمات لهذا تعتبر سلاحا استراتيجيا يتحدى الأمم، وذلك من أجل ثقافة تنظيمية الجديدة التي تهدف إلى تحسين المستمر في الخدمات وتخفيض من التكاليف وذلك من خلال اشتراك جميع الموظفين في المؤسسة وإدخال تغييرات على أداء كل موظف حتى يتمكن أداء الخدمة بشكل صحيح ومن أول مرة.

الفصل الرابع الجانب الميداني

تمهيد :

لقد حاولنا فيما سبق عرضه الإحاطة بالجانب النظري لموضوع الدراسة ، حيث سعينا في الفصل لإعطاء تصور عن الإطار النظري العام حول إدارة المعرفة ، أما الفصل الثاني تناولنا فيه الإطار المفاهيمي لجودة الخدمة.

إن ما تناولناه سابقا يعتبر خلاصة ما توصلنا من خلال البحث والتحري عن موضوع الدراسة لكنه ليس كافيا ، إذ لابد من إسقاطه على الواقع العملي بغية إيجاد أثر إدارة المعرفة على جودة الخدمة، وقد اخترنا مؤسسة سونلغاز لإجراء الدراسة الميدانية، بغية ذلك من خلال وجهة نظر عينة الدراسة التي اخترناها عشوائيا.

وقد استعملنا استمارة الاستبانة كأداة للدراسة ، وقمنا بعد ذلك بإجراء اختبارات الصدق عليها لمعرفة مدى سلامتها وقدرتها على استقصاء الواقع المطلوب.

أولاً- تحديد مجالات الدراسة:

1-المجال المكاني:

باعتبار أن الموضوع إدارة المعرفة وأثرها في جودة الخدمة بالمؤسسة بالغ الأهمية ارتأيت أن أحدد المجال المكاني للدراسة بمؤسسة سونلغاز للكهرباء والغاز بالأغواط، ذات الطابع الاقتصادي يعمل على تحريك المؤسسة بالإضافة إلى أنها تجمع العديد من المفاهيم والمتغيرات التي قد تنعكس على تسيير الموارد البشرية.

- تقديم لمؤسسة سونلغاز:

سنتناول في هذا المبحث دراسة تطبيقية في مؤسسة سونلغاز بالأغواط ، وذلك من خلال التعرض لها من الناحية التاريخية والتعريف بها وبمراحل نشأتها ، ثم التعريف بمديرية التوزيع بالأغواط، بالإضافة إلى هذا سنلقي نظرة على المهام والأهداف

***التطور التاريخي لمؤسسة سونلغاز**

تعد سونلغاز على رأس المؤسسات الاقتصادية الجزائرية القوية في السوق المحلي وتطمح في المستقبل القريب على أن ترتب ضمن المؤسسات الخمس الأوائل في قطاع الكهرباء والغاز في حوض البحر الأبيض المتوسط.

-تقديم مؤسسة سونلغاز الأم :

قبل الولوج للتعريف بمؤسسة سونلغاز بجدد بنا أن نعرض على أهم المحطات التاريخية التي مرت بها:

*قبيل استقلال الجزائر أحدثت مؤسسة " غاز وكهرباء الجزائر " بموجب المرسوم 48-1002 المؤرخ في 05 يونيو 1948 ، وحدد مفعوله بمقتضى القانون 31 ديسمبر 1962 ، وفي سنة 1969 تم حل غاز وكهرباء الجزائر (EGA) بموجب الأمر 59-69 المؤرخ في 27 جويلية 1969 الصادر بالجريدة الرسمية في الاول من اوت 1969 ، وبنفس الامر حلت محلها الشركة اوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز) ، وحول لها احتكار انتاج ونقل وتوزيع واستيراد وتصدير الكهرباء والغاز¹

¹ - أمر رقم 59-69 مؤرخ في 14 جمادى الأولى 1389 الموافق يوليو 1969 ، يتضمن حل مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر وإحداث الشركة الوطنية للكهرباء والغاز ، الصادر بالجريدة الرسمية ، 01 أوت ، 1969

*في سنة 1973 قامت المؤسسة بإعادة تشكيل البنية التحتية لقواعدها ومركباتها ، وذلك اثر الطل المتنامي على خدمات المؤسسة ، حيث زادت الطاقة الإنتاجية للمؤسسة من 624 ميغاواط سنة 1969 إلى 1200 ميغاواط سنة 1974 ، وذلك بخطوط نقل الكهرباء يزيد طولها عن 850 كم للضغط العالي و 850 كم للضغط المتوسط والمنخفض ، وفي سنة 1978 طورت المؤسسة من قدراتها الإنتاجية ، وذلك لتحقيق المخطط الوطني المتعلق بإعادة تهيئة الكهرباء بهدف تلبية احتياجات 1.200.000 زبون ، وانشات طرق جديدة طولها 60000 كم¹.

* في سنة 1983 تمت إعادة هيكلة مؤسسة سونلغاز لينتج عنها ستة مؤسسات فرعية :

- مؤسسة إعادة تهيئة الكهرباء (KAHRIF)

- مؤسسة تثبيت الخطوط ذات التوتر العالي (KAHRABIK)

-مؤسسة تثبيت قنوات الغاز الطبيعي(KANAGHAZ)

-مؤسسة أعمال الهندسة المدنية(INERGA)

-مؤسسة الأعمال الصناعية (ETTERKIB)

-مؤسسة صناعة عدادات الكهرباء وآلات القياس والرقابة(AMC)

*في سنة 1991 تغيرت الطبيعة القانونية للشركة ، لتصبح مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري بموجب المرسوم التنفيذي 91-475 المؤرخ في 14 ديسمبر 1991 ، وحتى صدور القانون الأساسي بمقتضى المرسوم التنفيذي 95-280 المؤرخ في 17 سبتمبر 1995 ، تم تعيين المهام الموكلة لها خاصة بضمان إنتاج الطاقة ونقلها وتوزيعها واحترام الجودة المطلوبة سفي ذلك وتوفير الأمن من جراء استخدامها كما تم التأكيد على استقلالية سونلغاز وكذا حرية اتخاذ القرار دون الرجوع الدائم للوزارة خصوصا مع الوقائع الاقتصادية الجديدة على المستوى المحلي والدولي.

*وفي سنة 2002 ، وطبقا للمرسوم الرئاسي رقم 02-195 والمؤرخ في 01 جوان 2002 ينص على أن المنشآت العمومية ذات الطابع الصناعي (SONELGAZ) تتحول إلى مؤسسة ذات أسهم (SONELGAZ.SPA) .

¹ - العربي ، عطية ، تندية التكاليف كأداة لمواجهة المنافسة المحتملة في ظل الاقتصاد الانتقالي ، دراسة الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز ، المؤتمر العلمي الدولي حول : الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، جامعة ورقلة ، 09-08 ، مارس 2005

* /أهمية نشاط سونلغاز

من أهم المنظمات على المستوى الوطني ، حيث يمتد نشاطها عن طريق التوزيع SPA تعتبر " سونلغاز " المنتشرة على كامل تراب الوطن ، ما أهلها لان تكون من المنظمات الرائدة والتي تمثل البنية الأساسية للاقتصاد الوطني ، فهي تحتل المرتبة الثالثة بعد سونطراك ونفطال من حيث رقم الأعمال الذي تحققه ، لتكون من المنظمات الاستراتيجية التي تحظى باهتمام كبير من طرف الدولة نظرا لما تقدمه من خدمات حيوية للمجتمع بتوفير استعمال الطاقنتين الكهربائية والغازية ، وفي مجال الترتيب نجد إن سونلغاز تحتل المرتبة الثامنة مصنفة بذلك بأفضل المنظمات الجزائرية على مستوى إفريقيا من خلال الترتيب على حسب رقم الأعمال الذي تحققه ، حيث يمتد نشاطها عبر مراكز ووكالات التوزيع المنتشرة في كامل ولايات " بلديات ، مدن ، قرى ، الوطن" ما يسمح لها بان تكون من المنظمات التي تمثل عصب الحياة في الاقتصاد الوطني ، حيث اندمجت في سياسة الطاقة الداخلية للبلد فاحتكار إنتاج ونقل وتوزيع واستيراد وتصدير الطاقة الكهربائية من جهة وتوزيع الغاز الطبيعي من جهة أخرى لسونلغاز عزز من مكانتها.¹

تعريف بمديرية التوزيع بالأغواط:

إن مديرية الأغواط هي مديرية جهوية تابعة للمديرية العامة لشركة توزيع الكهرباء والغاز الوسط S.D.C الموجود مقرها حاليا بالبليدة.
كانت سونلغاز الأغواط وفق الهيكل التنظيمي لسنة 1969 عبارة عن مقاطعة تحت إسم مقاطعة الواحات إلى غاية 1985 حيث أصبحت مركزا للتوزيع تابع لمنطقة التوزيع بورقلة إلى غاية مارس 2005 حيث أصبحت مديرية التوزيع بالأغواط.

مهامها :

- إيصال الكهرباء والغاز للزبائن الجدد.
- تسيير منشآت توزيع الطاقة الكهربائية.
- تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة .
- استمرارية توزيع الطاقة الكهربائية و الغازية.

¹ - المرسوم التنفيذي 95-280 المؤرخ في 17 سبتمبر 1995، يتضمن القانون الأساسي للمؤسسة العمومية ذات طابع صناعي وتجاري ، الصادر بالجريدة الرسمية ، يوم 24 سبتمبر ، 1995.

الفصل الرابع : الجانب الميداني

مهام وأهداف مؤسسة سونلغاز.

أ - المهام :

هناك مهام تسييرية وأخرى تقنية .

- المهام التقنية :

- إنجاز الدراسات التقنية والتكنولوجية والاقتصادية والمالية المطابقة لهدفها.
- تحديد سياستها لبيع وترويج الطاقة الكهربائية والغازية في البلاد .
- الترقية والاهتمام بكل الوسائل الجديدة لاستغلال الطاقة الغازية والكهربائية وتنمية كل ما يتصل بهدفها الاجتماعي مثل: البحوث والاستكشافات التكنولوجية في مجال الإنتاج، النقل، والتوزيع بالنسبة للكهرباء والغاز.

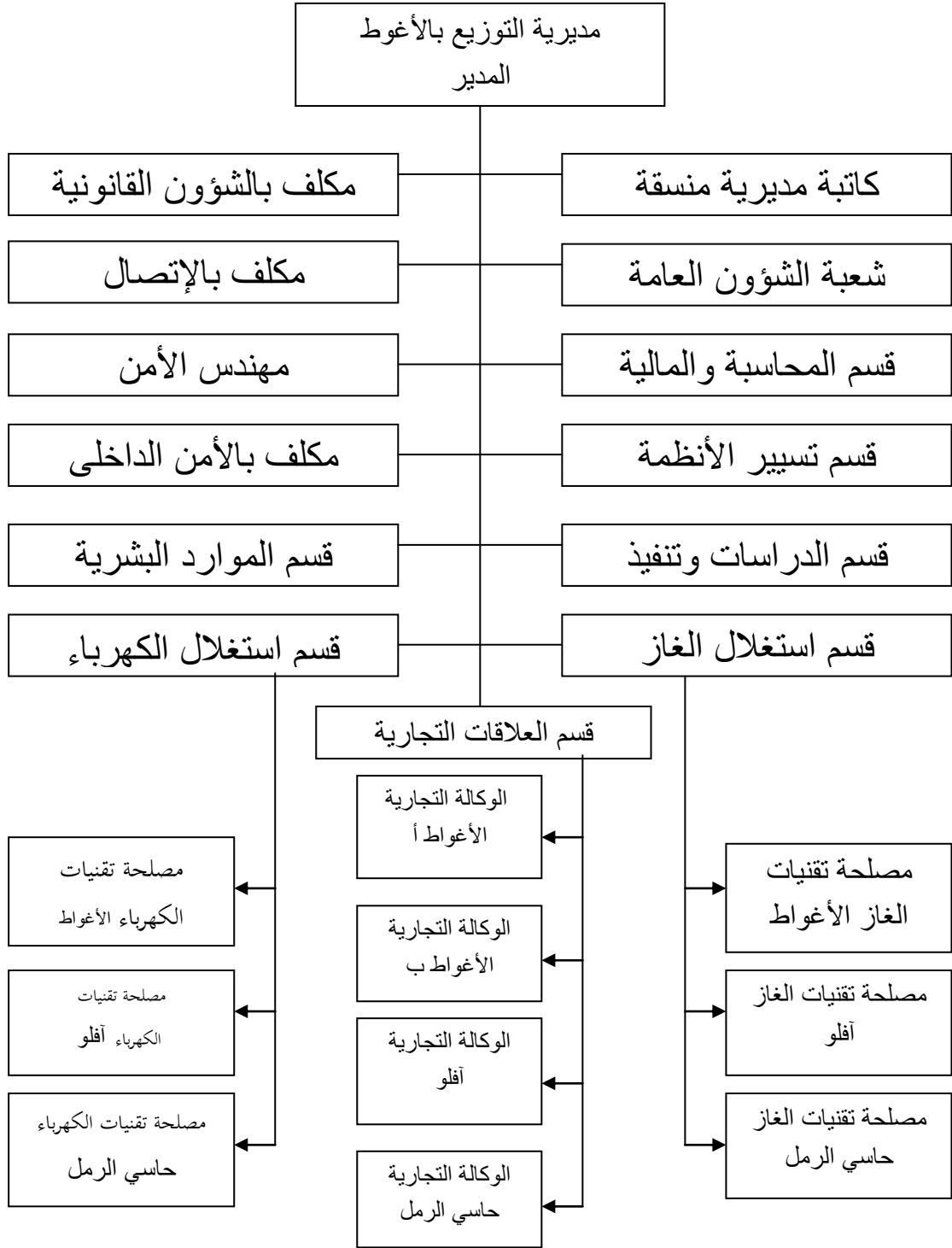
-المهام التسييرية :

- الإنتاج، النقل، التوزيع وتجارة الطاقة الكهربائية داخل الجزائر ونحو الخارج.
- نقل الغاز لأجل احتياجات السوق الوطني وتوزيعه.
- المساهمة في تجارة الغاز بواسطة قنوات داخل الجزائر ونحو الخارج.
- خلق فروع و أخذ مساهمات في الشركات الاقتصادية الموجودة في الجزائر وفي الخارج

ب- الأهداف:

- ضمان توزيع عمومي للغاز بأخذ بعين الاعتبار عوامل الأمن مهما كان السعر .
- ضمان إنتاج وتوزيعا لكهرباء ذات الجودة.
- تخطيط برنامج المؤسسة السنوي.
- القيام بعمليات البيع والتركيب والصيانة الكهرومنزلية والغازية .
- محاولة تقليص الديون.
- تحقيق الهدف العام المتمثل في توفير الخدمة العمومية .

تقديم الهيكل التنظيمي لمديرية سونالغاز بالأغواط



الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بالأغواط

تحليل الهيكل:

تحتوي مديرية للتوزيع بالأغواط على العديد من الأقسام التي تتكامل فيما بينها تتمثل فيما يلي :

- مدير مديرية التوزيع بالأغواط:

وهو المكلف الأول بالإشراف على تسيير المؤسسة ، يتم تعيينه بموجب مرسوم ويكمن دوره في القيام بتسيير المؤسسة مالياس وإداريا وتمثيل المؤسسة وهو الذي يتخذ القرارات الإدارية ويقوم بتعيين الموظفين ويتخذ الإجراءات اللازمة لضمان السير الحسن للمؤسسة ويعمل على المراقبة والتنسيق بين مجمل الأعمال الإدارية .

- كاتبة مديرية :

وهي كاتبة المدير وتقوم بعمل السكرتارية وهي بمثابة همزة وصل بين المدير والموظفين والعمال ومن بين مهامها الأساسية: الاهتمام بانشغالات المدير واستقبال مكالماته واستقبال شكاوى الزبائن وتحويلها للمدير .

- مكلف بالشؤون القانونية :

تقتصر مهامه على الدفاع عن مصالح المؤسسة عن طريق اللجوء إلى العدالة في حالة وجود شكاوى ضدها أو رفع شكاوى ضد الزبائن في حالة صدور بعض المشاكل منهم كسرقة الكهرباء والغاز ، البناء على شبكة الغاز ، تقديم الصكوك بدون رصيد ..

- مهندس الأمن :

حيث يقوم بإجراء دراسات شاملة للمكان المناسب لتوصيل الكهرباء ، مثل وضع عمود الكهرباء في المكان الملائم .

- المكلف بالأمن الداخلي :

ومهام المكلف بالأمن الداخلي تكمن في توفير الأمن والحماية داخل المؤسسة .

- قسم العلاقات التجارية :

لهذا القسم أهمية كبيرة نظرا لعلاقته مع الأقسام الأخرى ، ويقوم بمهام تسييرية أخرى تقنية وعلى مستوى هذا القسم نجد :

1- مصلحة تقني تجاري : ويوجد على مستوى هذه المصلحة فوجين :

- فوج توصيل الغاز و الكهرباء للزبائن الجدد .

- فوج ترقية المبيعات .

ب- مصلحة الزبائن : ونجد على مستوى هذه المصلحة عدة أفواج هي:

- فوج الفوترة والضغط المنخفض للزبائن العاديين (ADM) الإدارات

- فوج الفوترة للتوتر والضغط المتوسط .

- فوج تغطية الديون .

- فوج الخزينة.

- قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال :

تتمثل مهام هذا القسم في دراسة وتنفيذ الأشغال المطلوبة من طرف قسم العلاقات التجارية

والأقسام التقنية ويضم هذا القسم :

مصلحة تسيير الاستثمارات، مصلحة دراسات الكهرباء، مصلحة دراسات الغاز

- قسم الأنظمة المعلوماتية :

يعمل على إصدار مذكرات لمختلف الوكالات تحمل أوقات جمع حسابات الاستهلاك الجديدة

للغاز والكهرباء بتحديد الاستهلاك الفعلي بطرح القديم من الجديد .

وعلى مستوى هذا القسم يتم إعداد فاتورة مبيعات وصيانة شبكة الإعلام الآلي وتسهيل

الاتصال بالمديرية العامة للشركة .

- قسم استغلال الغاز :

وهو قسم له مهام تقنية حيث يقوم بدراسات أولية لتوصيل الغاز والصيانة ونجد في هذا

القسم :

أ- استغلال ومراقبة شبكة الغاز .

ب- فرع الخرائطية .

ج- تسيير المنشآت

ويضم ثلاثة مصالح هي : المصلحة التقنية الأغواط ، المصلحة التقنية آفلو و المصلحة

التقنية حاسي الرمل.

- قسم استغلال الكهرباء :

ويقوم هذا القسم بدراسة الشبكة الكهربائية لتحسين نوعية الخدمات وصيانة الشبكات وصيانة

الشبكة ونجد فيه : * استغلال ومراقبة الشبكة الكهربائية .

* تسيير المحولات الكهربائية .

* تسيير المنشآت .

* فرع الخرائطية .

ويضم ثلاثة مصالح هي : المصلحة التقنية الأغواط ، المصلحة التقنية آفلو و المصلحة التقنية حاسي الرمل.

- قسم الشؤون العامة :

مهام هذا القسم تتلخص في تأثيث المديرية وإصلاح وصيانة آلات ومنشآت المؤسسة وتسيير حاضرة السيارات و تنقسم الى قسمين اساسيين .

• فريق حاضرة السيارات : ويقوم بصيانة وإصلاح السيارات وتسيير الوقود

• فريق الأشغال العمومية : ويقوم بتسيير وتأثيث وتموين المديرية بلوازم المكاتب.

- قسم المالية والمحاسبة :

يكسب قسم المالية والمحاسبة أهمية بالغة في اي مؤسسة مهما كان طابعها صناعي أو تجاري فهو يعتبر العصب الرئيسي والحساس ، وذلك لأن السير الحسن والمنظم لهذا القسم يعكس مدى دقة سير هذه المؤسسة.

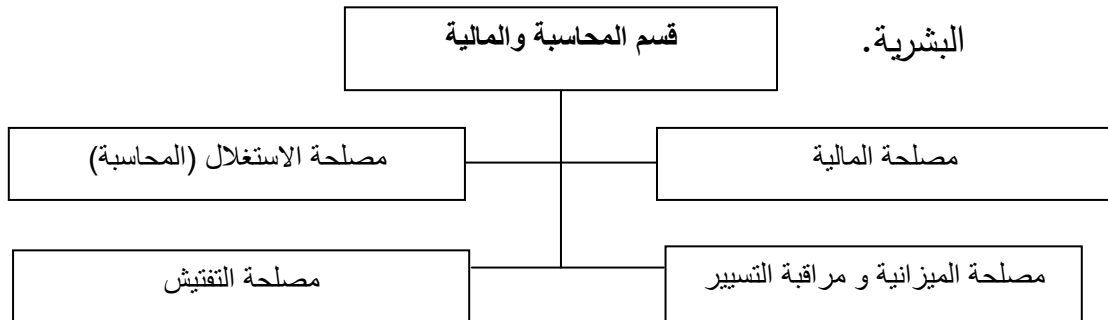
- قسم الموارد البشرية :

يعمل هذا القسم على تسيير المستخدمين حيث يقوم بتدبير الإجراءات المتعلقة بالأجور وتنمية الحياة المهنية للعمال من تكوين وترقية وتأمينات إجتماعية وإضافة إلى ذلك فان هذا القسم يسهر على تطبيق القوانين داخل المؤسسة كما يهتم ب :

• متابعة المستخدمين.

• إعداد الرواتب.

• إعداد مختلف المخططات و الكشوف السنوية الخاصة بتنمية الموارد



2-تحديد المجال الزمني:

تم اختياري لموضوع المذكرة أثر إدارة المعرفة على جودة الخدمات في المؤسسة الاقتصادية في شهر ديسمبر 2019 تم الموافقة النهائية في 15 من نفس الشهر وبالنسبة للشروع الفعلي للبحث فقد كان في أوائل شهر جانفي 2020 كما تم التحاقي بالميدان فقد كان في 2020/01/15 بمعاينة أولية حيث تم جمع بعض المعطيات والمعلومات حول المؤسسة وحول معطيات موضوعنا لتمنعنا بعد ذلك الظروف من إتمام الدراسة بسبب إجراءات الحجر الصحي جراء وباء كوفيد 19 مما أجبرنا على عدم مواصلة العمل الميداني من توزيع للاستمارات واسترجاعها وذلك تطلب مني أن أوصل الدراسة الميدانية تصوريا.

3-المجال البشري: هذه الدراسة موجهة إلى عمال مؤسسة سونلغاز بقسمي استهلاك الكهرباء والغاز من إطارات وأعاون تحكم وتنفيذ والتمثل عددهم في 167 عامل من اجل تفسير الظاهرة المدروسة بوصف وتحليل ادراة المعرفة وجودة الخدمة عن طريق عملية التشارك الجماعي .

ثانيا-منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات:

1-المنهج المستخدم في الدراسة:

المنهج هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة وللإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث، وهو البرنامج الذي يحدد لنا السبيل للوصول إلى تلك الحقائق وطرق اكتشافها.¹

وعليه فإن موضوع بحثنا هو الذي فرض علينا استخدام المنهج الوصفي، فالمنهج الوصفي يعني طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية أو مشكلات اجتماعية.²

وقد تم استعمال هذا المنهج من أجل تحليل وتفسير الظاهرة المدروسة، كما تم بالاستعانة بالمنهج الإحصائي في جمع المعطيات الميدانية وتنظيمها وتحليلها حيث يمكن هذا المنهج من الحصول على أدق المعلومات لأنه يعتمد على الكم أكثر من الكيف وقد كان استخدام

¹ - محمد شفيق، البحث العلمي (الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية)، المكتبة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001، ص 86.

² - عمار بوحوش ومحمد الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 129.

هذا المنهج في عرض الجداول والنسب والهدف من هذا المنهج هو التحليل الكمي لقياس الظاهرة المدروسة والوصول إلى نتائج علمية.

2- أدوات جمع البيانات:

إن أي بحث يتطلب من الباحث الاستعانة بأدوات ووسائل المساعدة المناسبة التي تمكنه من الوصول إلى المعلومات اللازمة التي تمكن من معرفة واقع و ميدان الدراسة.

أ- **الملاحظة:** هي توجيه الحواس لمشاهدة و مراقبة سلوك معين و تسجيل جوانب ذلك السلوك و هي الانتباه إلى ظاهرة أو مجموعة من الظواهر للكشف عن صفاتها وخصائصها لكسب معرفة جديدة مع موضوع البحث¹.

ومكنتنا الملاحظة من كمعرفة خصائص الجماعة المدروسة من خلال البيانات الإحصائية، وقد تم الاعتماد عليها في البحث لجمع المعلومات والحقائق عن الميدان الاجتماعي للمؤسسة ميدان البحث.

ب- **المقابلة:** هي من الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات و البيانات في دراسة الأفراد و الجماعات الإنسانية و هي أكثر شيوعا و فاعلية في الحصول على البيانات الضرورية في البحث و هي حوار موجه يقوم به الباحث مع شخص أو مجموعة من الأشخاص للحصول على المعلومات لاستخدامها في البحث والاستعانة بها في عملية التوجيه و التشخيص والعلاج².

و قد تم إجراء مقابلة مع مسؤول مصلحة الموارد البشرية الذي ساعد في توجيهنا وضبط الموضوع بما قدمه من اقتراحات مناسبة بالمؤسسة من أجل الحصول على معلومات مبدئية تخص مؤسسة سونلغاز والعاملين المختارين من أجل تطبيق الدراسة الميدانية وقد زدنا بمعلومات ادارية على هيكله المؤسسة .

ج- **الإستمارة:** عبارة عن مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين للوصول إلى الحقائق عن الموضوع المدروس أو التأكد من المعلومات المتعارف عليها ومن الأحسن أن تملأ بحضور الباحث.

¹- محمود زيدان، الاستقراء و المنهج العلمي، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة و النشر، ط4، القاهرة، 1980، ص46.

²- محمد شفيق، البحث العلمي: الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1985، ص 106.

وقد اعتمدنا على الاستمارة التي تم إعدادها إعدادا جيدا حتى تغطي مختلف جوانب الموضوع من خلال التنوع و التعدد في الأسئلة و بناءا على هذه المؤشرات و وضعت أسئلة استمارتنا تتضمن 38 سؤالا جاءت موزعة على الشكل التالي:

المحور الأول: البيانات الشخصية: ويتكون من 5 أسئلة تتعلق بالمعلومات الشخصية للمبحوثين، وهي : السن، الجنس، المستوى التعليمي، الأقدمية، والوظيفة
المحور الثاني: ويتكون من العبارات الخاصة بمتغير إدارة المعرفة وينقسم بدوره إلى بعدين وهما بعد توليد المعرفة ويتكون من 9 عبارات وبعد التشارك في المعرفة ويتكون أيضا من 9 عبارات. أما المحور الثالث: ويتكون من 15 عبارة خاصة بمتغير جودة الخدمة.

ثالثا-العينة و طريقة اختيارها :

هي عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع البحث يتم اختيارها بطريقة معينة وإجراء الدراسة عليها و من ثم استخدام تلك النتائج و تعميمها على كل مجتمع الدراسة الأصلي¹ وهي تقنية تسهل عملية البحث والدراسة لأن إجراء البحث على كامل المجتمع يكون صعب و يكاد يستحيل ، واختيار العينة يقدم نتائج أقرب للواقع وأكثر قابلية للتعميم وأيضا العينة توفر الجهد العضلي وتوفر الوقت والتكلفة المالية خاصة في المجتمعات الكبيرة والمتباعدة جغرافيا،"يستخدم أسلوب البحث بالعينة عندما لا يمكن للباحث القيام بأسلوب المسح الاجتماعي الكامل"² وهي أنواع ولا يمكن تفضيل طريقة على أخرى لأن الباحث يختار التي تخدم بحثه ويجب على الباحث مراعاة الخطوات التالية :

تحديد وحدة العينة والإطار الذي تؤخذ منه و حجمها و طريقة اختيارها ولدينا نوعان، العينة العشوائية الاحتمالية والعينة العشوائية غير احتمالية حيث يتفرع النوع الأول إلى العينة البسيطة والمنتظمة والعنقودية أما الثاني الغير احتمالية إلى عمدية أو قصدية أو الحصصية وعينة كرة الثلج .

وما يخدم بحثنا هو العينة العشوائية البسيطة وهي التي يتم انتقاء لأفرادها بشكل عشوائي من قبل الباحث نظرا لتوفر بعض الخصائص في أولئك الأفراد دون غيرهم ولكن تلك

¹ - محمد عبيدات و آخرون ،منهجية البحث العلمي ،دار وائل للنشر ،عمان ،ط2، 1999،ص46

² -رشيد زرواتي ، مرجع سابق،ص181

الفصل الرابع : الجانب الميداني

الخصائص هي من الأمور الهامة بالنسبة للدراسة وأيضا هي العينة التي يعتقد الباحث أنها ممثلة للمجتمع الأصلي تمثيلا صحيحا.

- **طريقة اختيارها:** تعتبر الخطوة الأساسية في البحث لأنها تمهد للتحقيق الميداني وتسهل تطبيق الدراسة الأمبريقية كما تختلف طريقة اختيار العينة باختلاف البحث وعلى هذا الأساس فإن موضوعنا استدعى الاعتماد على عينة عشوائية بسيطة لانتقاء الافراد بشكل عشوائي كتبنا 167 اسم في قصصات صغيرة وسحبنا بطريقة عشوائية بسيطة بنسبة 30% متمثلة في 50 عامل وهذا هو عدد العينة المدروسة .

رابعا- تصور نتائج الدراسة

1-البيانات الشخصية:

الجدول رقم 02: يوضح الجنس لدى المبحوثين:

النسبة	التكرار	الجنس
84%	42	ذكر
16%	08	أنثى
100%	50	المجموع

أغلب المبحوثين من جنس الذكور بسبب طبيعة الوظائف السائدة في المؤسسة.

الجدول رقم 03: يوضح سعي المؤسسة الى زيادة الخبرات المتوافرة لدى عمالها :

النسبة	التكرار	سعي المؤسسة
10%	05	غير موافق
14%	07	محايد
76%	38	موافق
100%	50	المجموع

من خلال النتائج اعلاه نجد بان 76% اجابوا بموافق دل ذلك على حرص المؤسسة على لاكساب عمالها خبرات ومعارف لتحقق جودة الخدمة بالمؤسسة لان عندما يكون في المؤسسة افراد لديهم خبرة عالية حتما ستكون خدمات جيدة في المؤسسة وان كلما كان هناك موظفين لديهم معرفة وخبرة حتما ستكون هناك جودة عالية بالمؤسسة .

الفصل الرابع : الجانب الميداني

بناء على اجابة المبحوثين ووفقا للبناء التصوري نجد بانه يوجد اثر لتوليد المعرفة على المستوى الفردي في تحسين جودة الخدمة بالمؤسسة الاقتصادية وبالتالي تحققت الفرضية الاولى نسبيا.

الجدول رقم 04: يحرص غالبية العمال على اداء مهامهم بصورة جماعية :

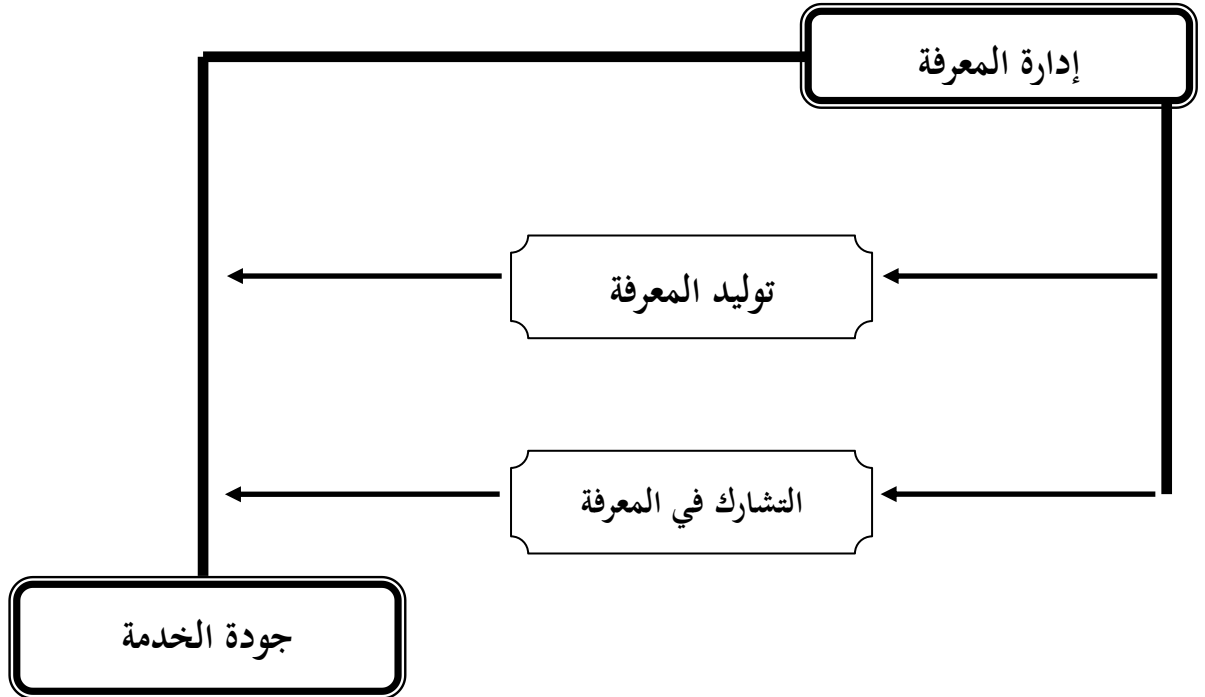
النسبة	التكرار	إصغاء
04%	02	غير موافق
24%	12	محايد
72%	36	موافق
100%	50	المجموع

من خلال النتائج اعلاه نجد بان اغلبية العمال موافقين على اداء المهام بصورة جماعية لان الجماعة لها دور كبير في تنمية القدرات واعطاء جهود اكثر وتبادل المعلومات بصورة جيدة بشكل دائم ومستمر حسب نظرية العلاقات الانسانية تشير الدراسات على ان التوافق والانسجام الاجتماعي والعلاقات الاجتماعية الجيدة بين العاملين يؤثر بشكل ايجابي في زيادة الانتاجية والرفع في جودة الخدمة. ومنه ومن خلال ماسبق وما اسفرت عليه الجداول نستنتج انه يوجد اثر للتشارك في المعرفة في تحسين جودة الخدمة بالمؤسسة الاقتصادية وبالتالي تحققت الفرضية الثانية نسبيا.

خامسا-الاستنتاج العام :

ومن هذه الدراسة نجد انه يوجد اثر للمعارف الجماعية والفردية في تحسين جودة الخدمة في المؤسسة الاقتصادية سونلغاز.

من خلال النتائج المتوصل إليها في الفصل، اتضحت بشكل عملي أهمية إدارة المعرفة في تحسين جودة الخدمة في المؤسسات الاقتصادية، واتضح كذلك أثر هذه المعارف على نشاط المؤسسة، انطلاقا من إجابات الأفراد على أسئلة الاستمارة المعدة لغرض المساعدة في الربط بين متغيرات الدراسة، والتي ظهر من خلالها أن هناك علاقة إيجابية لها معنوية إحصائية لكل المتغيرات الفرعية لإدارة المعرفة كمتغيرات مستقلة، مع المتغير التابع والذي هو جودة الخدمات.



خاتمه

تتضمن خاتمة الدراسة ثلاثة أجزاء، يتناول الأول أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة، وما أسفرت عنه من حلول للإشكالية المطروحة، ومدى إثبات صحة الفرضيات المتبناة في المقدمة، أم الجزء الثاني فيتناول بعض الاقتراحات المتعلقة بزيادة جودة الخدمات في المؤسسة انطلاقاً من إدارة المعرفة، في حين كان الجزء الثالث والأخير لإثارة بعض الإشكاليات الجديدة من خلال هذه الدراسة، كآفاق جديدة لها.

1- من خلال الدراسة التي قام بها الباحث على المستويين النظري والتطبيقي لإدارة المعرفة وأثرها على جودة الخدمة في المؤسسة، من التوصل على جملة من النتائج:

1-1 النتائج المستمدة من الجزء النظري:

مع ازدياد قيمة المعرفة في المؤسسات وبحثها الدائم عن تحسين جودة الخدمة، أصبحت المعارف الجماعية أكثر أهمية من المعارف الفردية، حيث أوضحت الدراسة أن إنشاء المعارف الجماعية يتم عن طريق أربع عمليات أساسية هي التنشئة والتجسيد والربط والاستيعاب، ويتم وفق هذه العمليات تحويل المعارف الضمنية الفردية إلى معارف ظاهرة جماعية، وذلك في ظل توفر بيئة مساعدة لإنشاء المعرفة تسمى البيئة "Ba"، والتي تعني البيئة المشتركة التي يتم فيها تشارك المعرفة وتبادلها وتقاسمها، حيث أن هذا التشارك المعرفي يمكنه تسريع إنشاء المعرفة وتعظيم نتائجه، وهذا من شأنه زيادة قدرات الأفراد على الابتكار.

وقد خلصت الدراسة النظرية إلى مجموعة من النتائج أهمها

✓ إن تحديد مفهوم المعرفة كمورد استراتيجي يؤكد إمكانية إدارتها، واستعمالها، وتخزينها، وبالتالي على المؤسسة تثمين ما تمتلكه منها بغية تحسين الجودة، مما يمكنها من مواجهة المتغيرات البيئية مبكراً، والاستعداد للتكيف معها بنجاح.

✓ المعارف الجماعية هي مجموعة منسقة من المعارف والممارسات والتصرفات التي توجد لدى الجماعة، والتي تتشكل نتيجة التفاعلات بين الأفراد العاملين داخل المؤسسة، بحيث لا يسهل محاكاتها من قبل المؤسسات الأخرى، أما المعارف الفردية فهي مجموع المعارف المتواجدة لدى فرد واحد، والمنتكبة بطرق متعددة، وهي تشكل الموارد الداخلية لكل عامل.

✓ تهتم المؤسسات بالرصيد المعرفي المتاح لها وذلك محاولة استغلاله في تحسين مركزها التنافسي، كما أن إدارات المؤسسات تهتم بعمليات إدارة المعرفة من أجل زيادة الحصيلة المعرفية، وتحسين إدارتها المعرفية.

✓ تساهم المعارف الجماعية باعتبارها موردا استراتيجيا بشكل رئيسي في عملية تحسين الجودة بالمؤسسة أكثر من المعارف الفردية، حيث أن المؤسسات التي تتشارك في المعرفة وتمتلك معارف جماعية، يكون فيها الجودة أكثر من المؤسسات التي تعتمد فقط على المعارف الفردية.

✓ أن المؤسسات القادرة على تحسين جودة خدماتها بشكل دوري هي مؤسسات رائدة في مجال توليد المعرفة واستخدامها.

1-2 النتائج المستمدة من الدراسة الميدانية:

خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- ظهر أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد المعارف الجماعية كانت إيجابية، ولكن متوسطة في جميع أبعادها ، (توليد المعرفة على المستوى الفردي، التشارك في المعرفة) الأمر الذي يشير إلى أهمية المعارف الجماعية بالنسبة للمؤسسات الدراسة.
- ظهر أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو جودة خدمات المؤسسة التي ينتمون إليها كانت إيجابية، ولكن بدرجة متوسطة الأمر الذي يشير على أهمية تحسين جودة الخدمة بالنسبة للمؤسسة.

- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية لكل أبعاد إدارة المعرفة مع جودة الخدمة، وبالتالي صحة الفرضيات الفرعية للدراسة.
- أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة المعرفة تؤثر بشكل إيجابي على جودة الخدمة، وبالتالي ظهرت صحة الفرضية الرئيسية للدراسة والمتمثلة في وجود تأثير للمعارف الجماعية على تحسين جودة الخدمة في المؤسسة.

2- الاقتراحات:

انطلاقاً من النتائج السابقة، يمكن تقديم المقترحات التالية:

- ✓ تدعيم القدرات المعرفية للمؤسسة، والتزام المؤسسة بتجديد معارف أفرادها، واهتمامها بالمعارف الجماعية، بغية إنشاء مؤسسات معرفية مبدعة.
- ✓ ضرورة قيام المؤسسة بنشر المعرفة المتوفرة لديها بين العاملين، وإعادة استعمالها من قبلهم للوصول إلى جودة الخدمة.
- ✓ مساعدة العاملين على تطوير معارفهم الشخصية، وتشجيعهم على زيادة قدراتهم ومهاراتهم في توزيع المعرفة والتشارك فيها ونقلها فيما بينهم لتوليد الأفكار الابتكارية.
- ✓ أن تسعى الإدارة في مؤسسات القطاع الاقتصادي إلى التأكد باستمرار من أنه جري تطوير المعرفة وتحديثها كلما لزم الأمر، وأن تتم العملية بصورة متجددة وليس مجرد إجراءات وخطوات روتينية.
- ✓ السعي الدائم إلى توليد وكسب المعرفة التي تلبي الاحتياجات الإستراتيجية والتنافسية والوظيفية، والقادرة على تحقيق عمليات التعليم، وعمليات رفع المعرفة، والعمل على نشر المعرفة اللازمة والكافية وبالتوقيت المناسب إلى كل الأطراف ذات العلاقة
- ✓ تعزيز الدعم المادي والتنظيمي اللازم لفرق لعمل المكلفة بإنجاز مهام تتسم بالتخصص والمهنية.

✓ ضرورة أن تعي القيادة العليا في مؤسسات القطاع الاقتصادي أهمية تشخيص رأس المال المعرفي من الموارد البشرية المتواجدة لديها، لغرض الاستفادة منها وتطويرها باستمرار، ولجعلها القاعدة الأساسية لعملية الجودة.

3- آفاق الدراسة:

من خلال هذه الدراسة، تبين للباحث أن ثمة نقاط لم تتمكن الدراسة من التفصيل فيها بشكل وافي وهي نقاط يمكن أن تشكل مواضيع بحث في هذا المجال، وهي:

- 1- إنشاء المعارف الجماعية ودورها في تحسين جودة الخدمة في المؤسسة.
- 2- التشارك المعرفي ودوره في تحسين جودة الخدمة في المؤسسة.
- 3- الإدارة الإستراتيجية للمعرفة ودورها في تحسين جودة الخدمة في المؤسسة

قائمة المراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً-المصادر:

القرآن الكريم

ثانياً-الكتب

- 1-ابراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، مؤسسة الوراق، عمان، 2006.
- 2-أحمد الخطيب، خالد زيغان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2009.
- 3-حسن عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 4-حسني عبد الرحمان الشيمي، إدارة المعرفة (الرأسمعرفة بديلاً)، دار الفجر، القاهرة، 2009.
- 5-حميد الطائي، بشير العلق، تسويق الخدمات، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009.
- 6-حميد عبد النبي الطائي، وآخرون، إدارة الجودة الشاملة TQM والايزو ISO، الورق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2003.
- 7-خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الصحي، مكتبة الملك فهد الوطنية، الطبعة الأولى، السعودية، 1997.
- 8-خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، 2002.
- 9-دومينيك فوراي، ترجمة: محمد عراب صاصيلا، اقتصاد المعرفة، دار طلاس، دمشق، 2000.
- 10-د.قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات، مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الشروق، ط1، ليبيا، 2006.
- 11-ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء، عمان، 2008.
- 12-سليم ابراهيم الحسنية، الإدارة بالإبداع (نحو بناء منهج نظمي)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009.

- 13-سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000.
- 14-صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
- 15-عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح، رأس المال الفكري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
- 16-عبد الرحمن الهاشمي، فائزة محمد العزاوي، المنهج والاقتصاد المعرفي، دار المسيرة، الطبعة الثانية، عمان، 2010، ص35
- 17-عبد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية، عمان، 2007.
- 18-عبد الله الطائي، عيسى قدارة، إدارة الجودة الشاملة ، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 19-عبد الهادي الجوهري، تاريخ الفكر الاجتماعي، مكتبة الزهراء الشرق، القاهرة ، 1999.
- 20-علي السلمي، إدارة الشاملة ومتطلبات اللايزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، بدون سنة النشر.
- 21-العلي عبد الستار ، عامر ابراهيم قنديلجي، غسان العمري، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، عمان، 2006.
- 22-عمار بوحوش ومحمد الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
- 23-غسان قاسم داود اللامي، أميرة شكرولي البياتي، تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال (الاستخدامات والتطبيقات)، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 24-فريد عبد الفتاح زين الدين، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية ، دار الكتب للنشر، مصر، الإسكندرية، 1996.
- 25-قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو9000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003.
- 26-مأمون الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة ، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2001.

- 27- مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة ، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2002.
- 28- مأمون السلطي، سهيل إلياس، دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000، دار الفكر المعاصر ، الطبعة الأولى، دمشق، 1999.
- 29- مجبل لازم مسلم المالكي، هندسة المعرفة وإدارتها في البيئة الرقمية، الوراق، عمان، 2010.
- 30- محمد تركي البطانية، زيد محمد المشاقبة، إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق، دار جليس الزمان، عمان، 2010.
- 31- محمد شفيق، البحث العلمي (الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية)، المكتبة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001.
- 32- محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003.
- 33- محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO 14000 - ISO 9000 ، دار وائل للنشر والتوزيع . الطبعة الأولى، بغداد، 2002 .
- 34- محمد عبيدات و آخرون ،منهجية البحث العلمي ،دار وائل للنشر ،عمان ،ط2، 1999.
- 35- محمد عواد أحمد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة ، دار صفاء ، عمان، 2008.
- 36- محمود زيدان، الاستقراء و المنهج العلمي، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة و النشر، ط4، القاهرة، 1980.
- 37- مزهر شعبان العاني، نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 38- مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي ، دار جرير للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2007.
- 39- نجم عبد الله الحميدي وآخرون، نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.

40-نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم الاستراتيجية والعمليات، مؤسسة الوراق، عمان، 2005.

41-نجم عبود نجم، الإدارة الالكترونية، (الإستراتيجية والوظائف والمشكلات)، دار المريخ، الرياض، 2004.

42-نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الالكترونية، (الإستراتيجية، الوظائف، المجالات)، اليازوري، عمان، 2009.

43-نعيم ابراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتاب الحديث، إربد، الأردن، 2009.

44-هيثم علي الحجازي، إدارة المعرفة مدخل نظري، الأهلية، عمان، 2005.

45-يوسف سعدون، علم الاجتماع ودراسة التغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، [د.ت].

46-جمال الدين محمد مرسي ومصطفى محمود أبو بكر، دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع، دار الجامعة، الإسكندرية.

47-موسى اللوزي، التطوير التنظيمي -أساسيات ومفاهيم حديثة - دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، 2003.

ثالثا-الرسائل والأطروحات

48-أسماء رشاد نايف الصالح، أثر تكوين فريق العمل على عمليات إنشاء المعرفة وعلى الابداع والتعلم في الشركات عالية لتكنولوجيا في الأردن، مذكرة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2008.

49-إيمان عبد الكريم عبد الله بلال، التشارك في المعرفة وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة الاتصالات الأردنية ، أورانج، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا ، جامعة البلقاء، الأردن، 2009.

50-خالد محمد أحمد الغرابية، المعرفة الإدارية وأثرها على الإبداع الإداري لدى المشرفين الأردنيين في الشركات المساهمة العامة الأردنية في إقليم الجنوب، رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن، 2003.

51-سعاد بن يحيى، أثر إدارة المعرفة على جودة الخدمات في شركة الكيبلات الأردنية، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 2009.

52-سملالي يحيى، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة (مدخل الجودة والمعرفة)، دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص: التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2003.

53-صليبية رقاد، تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الحاج لخضر، باتنة، كلية العلوم الاقتصادية، 2007/2008.

رابعا-المجلات والمؤتمرات

54-إيمان سعود أبو خضير، تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1-4-2009.

55-بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، العدد الخامس، ورقلة، 2007.

56-ثابت عبد الرحمان ادريس، "قياس جودة الخدمة باستخدام مقياس الفجوة بين الإدراكات والتوقعات: دراسة منهجية بالتطبيق على الخدمة الصحية بدولة الكويت"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، الكويت، مجلس النشر العلمي، المجلد الرابع، العدد الأول نوفمبر 1996،

57-د. شيرين حامد محمد أبو وردة، نموذج مقترح لقياس جودة الخدمات التعليمية، مدرس بقسم إدارة الأعمال - أكاديمية الدلتا للعلوم معهد الدلتا العالي للحاسبات، نوفمبر 2007.

58-روابي عبد الناصر، دور الدولة في تشجيع مجتمع المعرفة، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2006.

59-عبد القادر بريش، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك في مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، ديوان المطبوعات الجامعية، العدد الثالث، الجزائر، ديسمبر 2005.

- 60-العربي عطية ، تدنية التكاليف كأداة لمواجهة المنافسة المحتملة في ظل الاقتصاد الانتقالي، دراسة الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز ، المؤتمر العلمي الدولي حول : الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، جامعة ورقلة ، 09-08 ، مارس 2005.
- 61-علي سموك، الاختيار لأغراض التوظيف والتكوين وتنمية العلاقات العامة، مطبوعة لطلبة السنة الأولى ماجستير، قسم علم الاجتماع، جامعة باجي مختار عنابة، 2007
- 62-فريد كورتل، الإدارة الفعالة للمعرفة، مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 11 ماي 2011.
- 63-مراد وهبة، الحكمة في وحدة المعرفة، الدورة السادسة لملتقيات قرطاج الدولية "العرفة والحكمة"، المجمع التونسي للعلوم والآداب والفنون "بيت الحكمة"، قرطاج، تونس، 15-20 أفريل 2002.
- 64-مروان جمعة درويش، تحليل جودة الخدمات المصرفية الإسلامية: دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية في فلسطين في الملتقى الدولي الثالث حول الجودة والتميز، جامعة سكيكدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، . 8/7 ماي 2007
- 65-مطيران عبد الله مطيران، إدارة نظم المعرفة (رأس المال المعرفي)، مجلة الرابطة، المجلد السابع، العدد 3، الأمانة العامة لرابطة المؤسسات العربية الخاصة بالتعليم العالي، عمان، 2007.
- 66-مفتاح صالح، معارفي فريد، جودة الخدمة المصرفية، وعلاقتها بتنافسية البنوك في ظل إدارة الجودة الشاملة -مع الإشارة إلى القطاع المصرفي الجزائري ، المؤتمر العلمي الدولي حول التميز في منظمات الأعمال، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، الجزائر، 08 ماي 2007 .
- 67-يوسف أحمد أبوفارة، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، المؤتمر العلمي الرابع، "إدارة المعرفة"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردنية، عمان، 2004.

خامسا-المراسيم والقوانين

68-أمر رقم 59-69 مؤرخ في 14 جمادى الأولى 1389 الموافق يوليو 1969 ، يتضمن

حل مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر وإحداث الشركة الوطنية للكهرباء والغاز ، الصادر

بالجريدة الرسمية ، 01 أوت ، 1969

69-المرسوم التنفيذي 95-280 المؤرخ في 17 سبتمبر 1995، يتضمن القانون الأساسي

للمؤسسة العمومية ذات طابع صناعي وتجاري ، الصادر بالجريدة الرسمية ، يوم 24

سبتمبر ، 1995،

سادسا-المراجع باللغة الأجنبية

70-Benoit meyronin charles Ditandy du management au marketing des service ,edition, dunod, Paris 2007.

71-Jean- Jacques daudin et Charles tapiero, les qulitis et les controles de ha qualité, paris: economica, 1996.

72-Michael K. Brady J. Joseph Cronin, Richard R. Brand, Performance-only measurement of service quality:a replication and extension, Journal of Business Research 55 (2002).

73-Richard Ladwein, Le comportement du consommateur , 2 edition, economica ,Paris

الملاحق

لكم أصدق التحايا والسلام

صمم هذا الاستبيان الذي بين أيديكم كأداة للبحث العلمي والمسمى بـ (أثر إدارة المعرفة على جودة الخدمات في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بالأغواط)، والذي نسعى من خلاله إلى التعرف على آرائكم ومقترحاتكم القيمة والمفيدة حول الفقرات التي يتضمنها الاستبيان.

لذا يرجى من سيادتكم التكرم والتفضل علينا بالإجابة على الأسئلة الواردة في الاستبيان، لنتمكن من إجراء التحليل العلمي المطلوب وإغناء جانب البحث العلمي مع التأكيد بأنه سيتم التعامل مع الإجابات بالسرية التامة ولكم خالص تقديرنا واحتراماتنا.

الجنس: ذكر () أنثى ()

العمر: أقل من 30 سنة () 30- إلى 40 سنة () أكثر من 40 سنة ()

المؤهل: ثانوي وأقل () جامعي () دراسات عليا ()

الوظيفة: عون تنفيذي () عون تحكم () إطار ()

الخبرة: أقل من 10 سنوات () 10 سنوات فأكثر ()

المحور الأول- إدارة المعرفة:

الرقم	العبرة	موافق	محايد	غير موافق
توليد المعرفة				
01	تسعى المؤسسة إلى زيادة الخبرات التي تتوفر لدى عمالها			
02	يكتسب العمال معارفهم بالاعتماد على أنفسهم			
03	تستطيع فهم المهام الموكلة إليه بدون مساعدة زملائك			
04	يملك كل عامل في المؤسسة خبراته الخاصة			
05	تستطيع الوصول إلى قواعد بيانات المؤسسة بسهولة			
06	يكتسب العمال في المؤسسة المعرفة عن طريق الملاحظة			
07	تستطيع الحصول على جميع معلومات المؤسسة بسهولة			
08	يكتسب العمال في المؤسسة المعرفة عن طريق التقليد			
09	يكتسب العمال في المؤسسة المعرفة عن طريق الممارسات			
التشارك في المعرفة				
10	العلاقات بين العمال تسودها الثقة المتبادلة			
11	عمال المؤسسة لديهم الرغبة في الاتصال بينهم			
12	يحرص غالبية العمال على أداء مهامهم بصورة جماعية			
13	يتبادل العمال المهارات فيما بينهم			
14	في الاجتماعات يتم التركيز على تبادل المعارف بين العمال			
15	يتبادل العمال المعلومات والأفكار عن طريق التقارير والندوات والانترنت ..إخ			

			تساعد المؤسسة العمال على تطوير معارفهم الشخصية	16
			تحفز المؤسسة العمال على نقل المعارف فيما بينهم	17
			العمال لديهم معلومات مترجمة نتيجة تجاربهم	18

المحور الثاني: جودة الخدمات

الرقم	العبارة	موافق	محايد	موافق غير
01	تتمتع المؤسسة بموقع ملائم ويسهل الوصول إليه بسرعة			
02	تمتلك المؤسسة أجهزة حديثة ذات تقنيات عالية			
03	يتمتع زملائي بالأناقة واللباقة في التعامل مع الزبون			
04	تمتلك المؤسسة قاعات كافية للانتظار			
05	تهتم المؤسسة بالوفاء بالتزاماتها في مواعيدها المحددة			
06	تقوم المؤسسة بإعلام الزبون عن الوقت المناسب لتقديم الخدمة			
07	تعاون زملائي مع الزبائن واجب أساسي للمؤسسة			
08	الاستجابة السريعة لشكاوي العملاء واستفساراتهم ضرورة ملحة			
09	الرد الفوري للحالات الطارئة يعطي صورة جيدة للخدمات التي تقدمها المؤسسة			
10	تتم معاملات المؤسسة كبيرة من الأمان والسرية			
11	توفر المعرفة الكافية للإجابة على أسئلة العملاء			
12	العناية الشخصية لكل عميل			
13	تقدر الإدارة ظروف العملاء وتبدي عناية كبيرة بهم			
14	الروح المرحة والصدقة في التعامل مع الزبون			
15	يصغي الموظفون لمشاكل العملاء باهتمام			