

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير كلية

قسم العلوم الاقتصادية



الموضوع

دور إدارة المعرفة في تحسين جودة الخدمات

وحدة-بسكرة- ADE دراسة حالة: بمؤسسة الجزائرية للمياه

للفترة 2020-2021

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر علوم اقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

الأستاذ(ة) المشرف(ة) إعداد

الطالب(ة):

- غضبان حسام الدين

- بوحاشي هناء

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة	الجامعة
د. عمران كريمة	استاذ محاضر أ	رئيسا	بسكرة
د. غضبان حسام الدين	استاذ محاضر أ	مقررا	بسكرة
د. بن فرحات عبد المنعم	استاذ محاضر أ	مناقشا	بسكرة

الموسم الجامعي: 2020-2021

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير كلية

قسم العلوم الاقتصادية



الموضوع

دور إدارة المعرفة في تحسين جودة الخدمات

وحدة-بسكرة- ADE دراسة حالة: بمؤسسة الجزائرية للمياه

للفترة 2020-2021

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر علوم اقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

الأستاذة (ة) المشرفة (ة) إعداد

الطالب (ة):

- غضبان حسام الدين

- بوحاشي هناء

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة	الجامعة
د. عمران كريمة	استاذ محاضر أ	رئيسا	بسكرة
د. غضبان حسام الدين	استاذ محاضر أ	مقررا	بسكرة
د. بن فرحات عبد المنعم	استاذ محاضر أ	مناقشا	بسكرة

الموسم الجامعي: 2020-2021

إهداء

إلى تلك الإنسانية العظيمة التي تمت أن تقر عينها برؤيتي في يوم كهذا، إلى
من ربّني وأنارت دربي وأعانتني بالصلوات والدعوات، إلى أغلى إنسانة في
الوجود، إلى الحبيبة التي فارقتني قبل أيام قبل أن ترى نجاحي المنتظر من
سين، إلى فقيدة قلبي

♥ أمي ♥

أهدي نجاحي وثمره جهدي إلى روحك الطاهرة راجية من المولى عز وجل أن
يتغمدها برحمته، وأن يرزقها الفردوس الأعلى.

رحمك الله أمي الحبيبة

هناء

شكر وعرفان

الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، والصلاة والسلام على أشرف
الخلق والأنام سيدنا وحبينا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين،
أشكر الله عز وجل على توفيقه وتيسيره لإنجاز هذه العمل المتواضع

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير والامتنان إلى الأستاذ المشرف

" غضبان حسام الدين "

على كل ما قدمه لي من إرشاد وتوجيه ومساندة طيلة فترة إعداد المذكرة، فله عظيم

الشكر والعرفان

كما لا أنسى أن أشكر كل من ساعدني في إعداد هذه المذكرة، وإلى كل من

سأهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل

إلى كل هؤلاء شكرا جزيلاً

هناء

ملخص:

تعتبر إدارة المعرفة في المؤسسات ضرورة لا بد منها في وقتنا الحاضر، وتبرز أهميتها في التأثير على جودة الخدمة في المؤسسة الخدمية، لهذا أصبحت المؤسسات توليها أهمية بالغة خاصة في ظل بيئة اقتصادية تسودها منافسة شرسة، وتحقيق التميز في مختلف الخدمات التي تقدمها من أجل تحقيق أعلى درجات الجودة، كما تساعد إدارة المعرفة على تطوير أبعاد جودة الخدمة والمتمثلة في: الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الامان والتعاطف، ومختلف الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسات لتحقيق هذه الأخيرة.

لقد تم من خلال هذه الدراسة التعرف على إدارة المعرفة ودورها في تحسين جودة الخدمات في المؤسسة المختارة ألا وهي مؤسسة الجزائرية للمياه (ADE)-بسكرة-، وقد توصلت الدراسة إلى أن المؤسسة المعنية ومن خلال آراء موظفيها أنه تم تحسين جودة الخدمات بفضل إدارة المعرفة وذلك وفقا للإجابات المقدمة من قبلهم عن مختلف مراحل الاستبيان.

الكلمات المفتاحية: المعرفة، إدارة المعرفة، الجودة، الخدمة، جودة الخدمة.

ABSTRACT:

Knowledge management in institutions is considered a necessity in our present time, and its importance is highlighted in influencing the quality of service in the service organization. Therefore, institutions attach great importance to them, especially in light of an economic environment dominated by fierce competition, and to achieve excellence in the various services they provide in order to achieve The highest degrees of quality, as knowledge management helps to develop the dimensions of service quality, represented in: tangibility, reliability, responsiveness, safety and empathy, and the various strategies that institutions follow to achieve the latter.

Through this study, knowledge management and its role in improving the quality of services were identified in the selected institution, namely the Algerian Water Corporation (ADE) - Biskra-. The study concluded that the concerned institution and through the opinions of its employees that the quality of services has been improved thanks to Knowledge management according to the answers provided by them for the various stages of the questionnaire.

Key words: knowledge, knowledge management, quality, service, service quality

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ب	نموذج الدراسة	(أ)
05	الدورة النمطية لإدارة المعرفة	01-01
11	عمليات إدارة المعرفة	02-01
13	نموذج موئل إدارة المعرفة	03-01
15	نموذج ماركارد	04-01
16	نموذج jason gupta	05-01
17	نموذج duffy	06-01
19	المجالات الرئيسية لإدارة المعرفة	07-01
30	جودة الخدمة	01-02
37	الأبعاد الأساسية لجودة الخدمات	02-02
40	نموذج النوعية التقنية والوظيفية	03-02
41	نموذج Servqual لقياس جودة الخدمة	04-02
51	المهيكل التنظيمي لمديرية الوحدة	01-03

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
12	استراتيجيات تطبيق إدارة المعرفة	01-01
21	متطلبات تطبيق إدارة المعرفة	02-01
27	تعريف الباحثين للجودة	01-02
35	أبعاد جودة الخدمة	02-02
53	جدول يلخص محاور الاستبيان	01-03
54	جدول يوضح درجات مقياس سلم ليكارت	02-03
55	معامل الصدق والثبات	03-03
56	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية	04-03
58	مقياس الحكم على اجابات الأفراد	05-03
58	قياس درجة توليد المعرفة في المؤسسة	06-03
59	قياس درجة تخزين المعرفة في المؤسسة	07-03
60	قياس درجة نشر المعرفة في المؤسسة	08-03
61	قياس درجة تطبيق المعرفة في المؤسسة	09-03
62	قياس بعد جودة الخدمات	10-03
65	توضيح علاقة الارتباط بين إدارة المعرفة وجودة الخدمات	11-03

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الصفحة	اسم الملحق	رقم الملحق
85	استمارة الدراسة	01
90	طلب المساعدة لاستكمال مذكرة التخرج	02

المقدمة

تمهيد:

شهد العالم مع نهاية القرن العشرين تراكما معرفيا مذهلا أدى إلى سرعة التقدم العلمي والتكنولوجي، تجسد ذلك فيما يسمى بثروة تكنولوجيا الإعلام والاتصال، و أصبحت بذلك المعرفة موردا هاما واستراتيجيا لما لها من تأثير في حياة البشر، ونظرا لأهميتها في خلق الثروة وتحقيق التميز والإبداع في المؤسسة، وقد لاحت في الأفق إدارة المعرفة كعملية نظامية تكاملية تستهدف تنسيق فعاليات المؤسسة قصد تحقيق أهدافها، كما تعتبر إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم الإدارية و مدخلا يساعد المنظمات خاصة الخدمية منها على جمع ومعرفة أفكار العاملين واختيار أفضلها وتطبيقها لمعالجة المشاكل التي تواجهها وتعزيز نقاط القوة التي تمتلكها في نفس الوقت، وذلك للارتقاء بالأداء والمركز التنافسي للمؤسسة، ويظهر هذا البعد متجسدا في مدى رضا الزبون عن خدمات المؤسسة، أو بالأحرى مستوى جودة خدماتها، حيث أضحت الجودة المعيار الأساسي لنجاح المؤسسة الخدمية.

وفي ظل التغيرات العالمية أضحى على المؤسسات تطوير مستوى أداء خدماتها، ومواكبة متطلبات البيئة المعاصرة والاهتمام أكثر بالجودة في خدماتها وذلك لتعزيز مكانتها التنافسية في السوق بهدف كسب رضا زبائنها، إلا أن عنصر الجودة في الخدمات المقدمة يعد أساس الثقة في المؤسسة، وأن فهم احتياجات الزبائن والتميز في خدمتهم يعتبر المصدر الحقيقي لتحقيق ميزة تنافسية دائمة ومواجهة تحديات السوق.

ومن هذا المنطلق فإن نجاح المؤسسات الخدمية في زيادة قدراتها التنافسية انطلاقا من الجودة في خدماتها يعد مرتكزا أساسيا تسعى لبلوغه في ظل ما يواجهها من ضغوطات، ومدخل التميز في الخدمة يكمن في مفهوم الجودة وتعزيزها في جميع المستويات الإدارية والوظيفية وجعلها مسؤولية الجميع، والاقتران بأهميتها في كسب رضا الزبون وتحقيق ميزة تنافسية.

وباعتبار أن « مؤسسة الجزائرية للمياه (ADE) » من المؤسسات الخدمية التي تنشط في السوق والتي تتسم باشتداد المنافسة، استوجب عليها تقديم خدمات متميزة وذات جودة تفوق منافسيها و هذا لكسب رضا و ولاء زبائنها.

1. إشكالية الدراسة:

ومن هذا المنطلق يمكننا طرح التساؤل الرئيسي التالي:

➤ ما هو دور إدارة المعرفة في تحسين جودة الخدمات؟

❖ الأسئلة الفرعية:

ويمكن معالجة هذه الإشكالية من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

- ✓ هل يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لإدارة المعرفة على بعد المموسية.
- ✓ هل يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لإدارة المعرفة على بعد الاعتمادية.
- ✓ هل يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لإدارة المعرفة على بعد الاستجابة.
- ✓ هل يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لإدارة المعرفة على بعد الامان.
- ✓ هل يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لإدارة المعرفة على بعد التعاطف.

2. فرضيات الدراسة:

قصد الإجابة على التساؤلات المطروحة تم وضع الفرضية الرئيسية التالية:

✚ لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لإدارة المعرفة على تحسين جودة الخدمات.

❖ الفرضيات الفرعية:

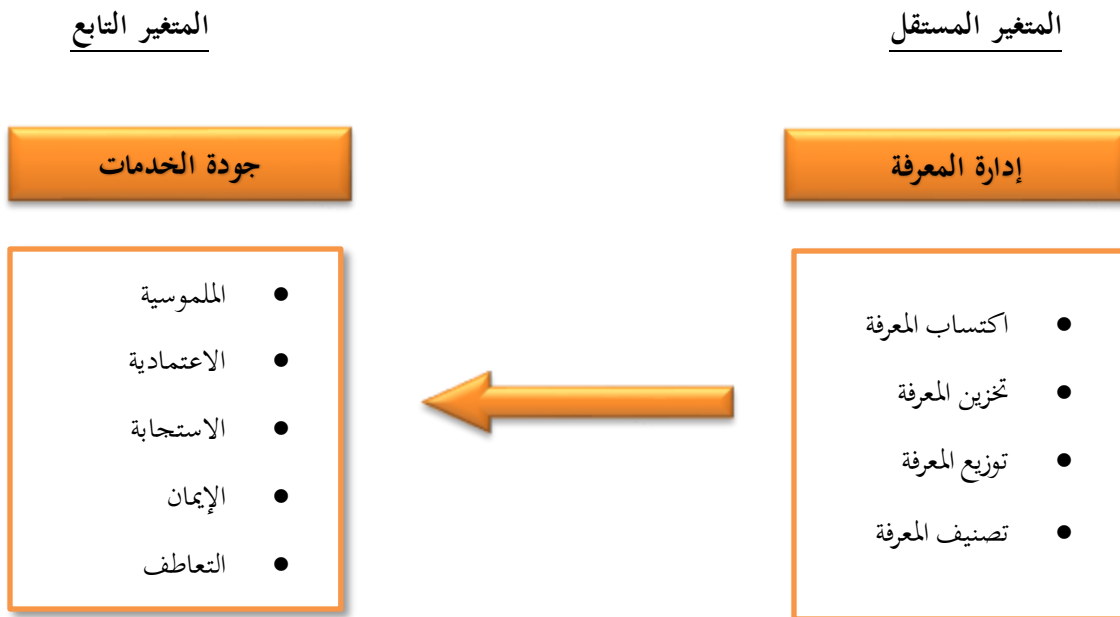
وتتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات التالية:

- ✓ لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لإدارة المعرفة على بعد الملموسية.
- ✓ لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لإدارة المعرفة على بعد الاعتمادية.
- ✓ لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لإدارة المعرفة على بعد الاستجابة.
- ✓ لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لإدارة المعرفة على بعد الأمان.
- ✓ لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لإدارة المعرفة على بعد التعاطف.

3. نموذج الدراسة:

تم تصميم نموذج الدراسة في ضوء الإشكالية والفرضيات المطروحة، والعلاقات بين المتغير المستقل والمتمثل في إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة والمتمثلة في (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تصنيف المعرفة)، والمتغير التابع والمتمثل في جودة الخدمات بأبعادها التالية: (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الإيمان، التعاطف والتي سوف نستعرضها في الجدول الموالي:

الشكل رقم (أ) : نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

4. الدراسات السابقة:

لقد سجلنا بعض الدراسات السابقة التي تخص موضوعي إدارة المعرفة وتحسين جودة الخدمات، والتي تم إنجازها في إطار مذكرات الماجستير والدكتوراه، وما سجلناه من خلال اطلاعنا على البعض نوردته فيما يلي:

أولاً: إدارة المعرفة

- دراسة الباحثة بوزيدي هدى، بعنوان دور إدارة المعرفة في تطوير البحث العلمي بالجامعات-دراسة حالة -عينة من الجامعات الجزائرية -2018-2019، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه.
- هدفت الدراسة إلى الإحاطة بالإطار النظري لإدارة المعرفة كأحد التوجهات الحديثة في ميدان الإدارة، واستراتيجيات تطبيقه وتفعيله داخل الجامعة، بالإضافة إلى التعرف على مفهوم البحث العلمي وأهم نماذج تطوره.
- اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، والذي بواسطته تم إجراء دراستين الأولى نظرية والثانية ميدانية.
- توصلت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى النتائج التالية:
 - المعرفة مورد استراتيجي للمنظمات بصفة عامة وللجامعات بصفة خاصة، لذا تسعى هذه الأخيرة إلى تبني استراتيجيات مؤهلة لاستيعابها واكتسابها وإدارتها من خلال مجموعة من العمليات المترابطة والمتكاملة التي تعمل على خلق القيمة وتحقيق التميز والتفوق والريادة.
 - من خلال الدراسة الميدانية تم التوصل إلى انه يمكن قياس المتغير المستقل وهو إدارة المعرفة من خلال خمسة عمليات أساسية وهي: تشخيص، توليد، تخزين، نشر وتطبيق المعرفة، أما المتغير التابع والذي كان البحث العلمي يمكن أن يقاس من خلال تطبيق ثلاثة نماذج وهي: الجامعات البحثية، مراكز التميز، كراسي البحث.
- كما أوصت الباحثة على ضرورة وعي الجامعات بأهمية المعرفة الضمنية لدى أساتذتها والعمل على تشخيصها وتوليدها لتحويلها إلى أصل فكري يوظف لتحقيق الأهداف البحثية والبيداغوجية.
- دراسة الباحثة رما علي حلاق، بعنوان دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير.
- هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مفهوم إدارة المعرفة وعملياتها، إضافة إلى التعرف على واقع ممارسة المديرين والمدرسين لإدارة المعرفة في مدارس التعليم الثانوي العام في دمشق.
- اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، لما يحققه من دراسة وعرض الحقائق والبيانات عن موضوع البحث ووصفها وصفا دقيقا.
- استخلصت الباحثة النتائج التالية:
 - إدارة المعرفة والمعلومات تحسن من عملية اتخاذ القرارات الإدارية.
 - من جهة المديرين إدارة المعرفة هي السبيل الأمثل لاختصار الجهد والوقت والتكلفة وبنفس الوقت الوصول إلى نتائج مميزة وتحقيق التميز على المستوى التربوي.

- تعتبر إدارة المعرفة من أفضل الوسائل التي تساعد على الحصول على المعرفة المنظمة المترابطة، مما يجنب المدرسين والمديرين من الوقوع في الخطأ قدر الإمكان.
- دراسة الباحث يوسف المحنط، بعنوان نحو تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير 2010.
 - هدفت دراسة الباحث إلى معرفة المجالات التي تطبق إدارة المعرفة فيها لتحسين أداء المكتبات الجامعية، إضافة إلى التعرف على الوضع الحالي لمكتبة الدكتور أحمد عروة ومدى توفر مميزات إدارة المعرفة فيها.
 - اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي.
 - نتائج الدراسة:
 - المستوى العالي للمكتبة في أعين القيادة التنظيمية يفقدهم حس الإبداع، فرغم توفر صفة الإقدام فذلك سيشكل حاجزا يجب تجاوزه لخوض مبادرة إدارة المعرفة.
 - الحاجة الملحة إلى تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات من خلال وضع استراتيجية طويلة المدى لتحقيق ذلك، إذ يجب التوجه الجاد نحو تطبيق إدارة المعرفة.

ثانيا: جودة الخدمات

- دراسة الباحثة عياد ليلي، بعنوان أثر جودة الخدمات الصحية على رضا المستهلك، المؤسسات الصحية الاستشفائية بولاية أدرار، 2016.
 - هدفت الدراسة إلى التعرف على جملة المتطلبات لجودة الخدمة الصحية من طرف المستهلك النهائي لها، والبحث في مدى تأثير جودة الخدمة على رضا المستفيد.
 - اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى المنهج الإحصائي بمختلف أساليبه التطبيقية بغية تحليل بيانات الدراسة الميدانية.
 - خلصت الباحثة إلى النتائج التالية:
 - تبين أن جودة الخدمة المقدمة من طرف الطاقم الطبي في المؤسسات الصحية أقوى أثر على رضا المريض، وعلى هذا الأساس أوصينا بضرورة إعطاء المزيد من العناية والاهتمام، مع تعزيز استخدام الوسائل التكنولوجية والتقنية عند إنتاج الخدمة الصحية.
- دراسة الباحثة أوغليدي هدى، بعنوان اتجاهات العملاء نحو جودة الخدمة، دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة، 2009، مذكرة لنيل شهادة ماجستير.
 - هدفت هذه الدراسة إلى محاولة إحداث مقارنة بين التخصصات، حيث تناول الموضوع الاتجاه وهو مفهوم نفسي، وجودة الخدمة وهو مفهوم اقتصادي وتسييري والسعي ل طرحها طرحا سوسيولوجيا.
 - اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي.
 - خلصت إلى النتائج التالية:

- بالرغم من توفر المؤسسة على مؤهلات عالية إلا أنها تعاني من سوء التسيير.
 - تطبيق نظام الجودة الشاملة لم تنجح المؤسسة بتطبيقه إلا شكليا.
 - بالرغم من اعتماد المؤسسة على وسائل مادية متطورة إلا أنها لم تنجح في الحصول على رضا العملاء.
 - أوصت الباحثة بأنه على المسؤول أن يحدد أهدافه بدقة وأن يكون أولها رضا العميل والزبون.
- دراسة الباحثة فليسي ليندا، بعنوان واقع جودة الخدمات في المنظمات و دورها في تحقيق الأداء المتميز، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير-بومرداس- 2012، مذكرة ماجستير.
- هدفت الدراسة إلى عرض وتقديم الإطار النظري لأسلوب إدارة الجودة الشاملة في الخدمات.
 - اعتمدت على المنهج الموجي في الجانب النظري، أما في الجانب التطبيقي فاعتمدت على منهج دراسة الحالة.
 - نتائج الدراسة:
- تحقيق الجودة أصبح هدفا يراود جميع المنظمات سواء من تنتمي إلى القطاع الخاص أو القطاع العام ومهما كان نوعها إنتاجية أو خدمية.
 - الزبون هو محور الجودة، وبناء على ذلك يتم تحديد معايير معدلات الأداء والمواصفات التي تشبع احتياجات الزبائن.
 - تتكون المنظمة الخدمية من عناصر تتفاعل فيما بينها لإنتاج وتقديم الخدمة.

5. التوضع الإستمولوجي:

إن الهدف من هذه الدراسة هو الاعتماد على النسقية المركبة لإيجاد مختلف العوامل التي تساعد في دراسة العلاقات (علاقة ارتباط أو تأثير) التي تربط بين المتغيرات المفسرة (سلوك المواطنة التنظيمية) والأبعاد المختلفة لها المتمثلة في "الايثار، الكياسة، وعي الضمير، السلوك الحضاري ، واخيرا الروح الرياضية" ، وهذا بالشكل الذي يحفظ النسق العام ظاهرة التغيير التنظيمي في طابعها التركيبي الكلي المتكامل ، اعتقادا أن وجود ظاهرة سلوك المواطنة التنظيمية بمختلف أبعادها سواء كلها أو جزء منها سيؤدي الى نجاح " التغيير التنظيمي" داخل المؤسسات ، مما يعني أن تأكيد أو نفي هذا الأمر سيكون من خلال الاستقراء والتقصي الميداني الذي تفسره الباحثة من منطلق دراسة للعوامل المختلفة لظاهرة سلوك المواطنة التنظيمية وأدوارها المختلفة، وبهذا الافتراض ومن منطلق هذا التصور الفكري والمعرفي يتم توضع الباحثة ضمن المقاربة التفسيرية أو ما يطلق عليه البراديعم التفسيري (PARADIGME INTERPRETATIF).

6. منهجية الدراسة:

للإجابة على التساؤلات المطروحة تم إتباع المنهج الوصفي، حيث سنعتمد على هذا المنهج في الجانب النظري، كما تم الاستعانة بالمنهج التحليلي من خلال تحليل الاستبيان في الدراسة الميدانية كمحاولة لإسقاط المفاهيم النظرية على واقع المؤسسة محل الدراسة، حيث استعنا في ذلك بمجموع الدراسات والبحوث المتوفرة سواء في شكل كتب أو مذكرات

ماجستير، أطروحات دكتوراه، أو مقالات منشورة في مجلات أو عبر مواقع إلكترونية، كما اعتمدنا على المنهج الإحصائي عند قيامنا بتجميع ودراسة المعطيات الإحصائية وذلك عن طريق الاستبيان.

7. أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة من كونها موضوعا تتناول موضوعا مهما من مواضيع التسويق وهو دور إدارة المعرفة في تحسين جودة الخدمات، حيث أوضحت الجودة إحدى المتغيرات الهامة في بناء خطة تسويقية تضمن للمؤسسة البقاء والاستمرار وهذا بسبب زيادة حدة المنافسة والتباين في رغبات وثقافات الزبائن.

8. أهداف الدراسة:

ترمي هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- إزالة الغموض عن المفاهيم النظرية المتعلقة بالموضوع محل الدراسة.
- التعرف على أهمية جودة الخدمات في تحقيق رضا الزبائن وجلبهم.
- إبراز أهمية ودور إدارة المعرفة في تحسين جودة الخدمات.
- التعرف على أهمية الجودة داخل المؤسسة والتحقق من الدور الفعال للقادة الإداريين في إنجاحه.

9. حدود الدراسة:

- **حدود زمانية:** تمت الدراسة في حدود الفترة الزمنية الممتدة من شهر ديسمبر 2020 إلى غاية شهر ماي 2021.
- **حدود مكانية:** تمت الدراسة على مستوى مؤسسة الجزائرية للمياه –بسكرة-.

10. تقسيمات الدراسة:

قصد الإلمام بمختلف تطلعات البحث تم تقسيمه إلى ثلاثة فصول تسبقهم مقدمة و تليهم خاتمة تعرض أهم الاستنتاجات المتوصل إليها وتقديم التوصيات الضرورية، حيث قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاثة فصول ويتضمن الفصل الأول الإطار النظري لإدارة المعرفة، تم التطرق فيه إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول بعنوان ماهية إدارة المعرفة، أما المبحث الثاني بعنوان الركائز الأساسية لإدارة المعرفة، أما المبحث الثالث فكان بعنوان متطلبات تطبيق إدارة المعرفة وعوامل نجاحها وفشلها، أما الفصل الثاني فتناول تقديم عام لجودة الخدمات، قسم بدوره إلى مبحثين الأول بعنوان ماهية جودة الخدمات، أما المبحث الثاني فكان بعنوان أساسيات حول جودة الخدمات، أما الفصل الثالث فيتضمن دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمياه –ADE وحدة بسكرة.

11. مصطلحات الدراسة:

➤ **المعرفة:** هي مجموعة الخبرات والتجارب والمعلومات والاستراتيجية التي تشكل الأصول الفكرية للأفراد العاملين،

وهي الفهم والوعي المكتسب من خلال الملاحظة والتفسير والدراسة.

إدارة المعرفة: هي مجموعة العمليات التي تساعد المنظمة على توليد المعرفة واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها،

وتحويل المعلومات والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة.

الجودة: هي الخصائص العامة لمنتج أو خدمة التي تمنح لتلبية احتياجات صريحة أو ضمنية.

الخدمة: مجموعة المنافع ذات الطبيعة الغير ملموسة وتهدف إلى إشباع حاجات ورغبات الزبائن.

جودة الخدمة: وهي ذلك الفرق الذي يفصل العميل عن الخدمة، والجودة التي يحس بها بعد استعماله للخدمة، أو

بعد تقديمها له

الفصل الأول

الإطار النظري لإدارة المعرفة

تمهيد:

تواجه المنظمات باختلاف أنواعها وأحجامها حركة كبيرة من التغيرات، وفي مقدمة هذه التغيرات الثورة التكنولوجية والمعلوماتية، التي تعتمد على المعرفة المتقدمة والاستخدام الأمثل للمعلومات، حيث تعد المعرفة موردا استراتيجيا لا يخضع للقوانين والنظريات الاقتصادية، فالمعرفة وادارتها هي اداة لخلق القيمة المضافة وهي المورد الوحيد الذي لا يعاني من مشكلة الندرة والقادر على بناء قدرة تنافسية للعديد من المؤسسات التي تسعى لتحقيق ميزة تنافسية وزيادة الربحية، وتبرز أهمية إدارة المعرفة في ظل التحديات الكبيرة التي تواجهها المؤسسات، حيث تزداد هذه الأهمية بزيادة حجم الدور الذي تلعبه المعلومة والمعارف التي يمتلكها الفرد داخل المؤسسة، أين تعتبر اليوم أهم مدخلات العملية الإنتاجية خاصة في ظل اقتصاد المعرفة.

ومن هذا المنطلق، وقصد الإلمام بركائز إدارة المعرفة وإبراز أهميتها، تناول هذا الفصل الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة، حيث جزأنا هذا الفصل الى ثلاثة مباحث كالتالي:

- ✓ **المبحث الاول:** ماهية إدارة المعرفة.
- ✓ **المبحث الثاني:** الركائز الأساسية لإدارة المعرفة.
- ✓ **المبحث الثالث:** متطلبات تطبيق إدارة المعرفة وعوامل نجاحها وفشلها.

المبحث الأول: ماهية إدارة المعرفة

أدى التراكم الهائل للمعلومات والمعارف وسهولة الحصول عليها إلى وجود حاجة ماسة إلى تنظيم وإدارة هذه المعلومات، ما فرض على المؤسسات توظيف رصيدها كاملاً من الذكاء الجماعي للاستفادة منها لتحقيق أهدافها واستخدامها في اتخاذ القرار، وهو ما يعبر عنه بإدارة المعرفة التي تسهم في إرساء أسس المجتمع المعلوماتي من خلال تبادل أفضل الأفكار، مما يتيح استفادة أكبر من الموارد المتاحة والسعي نحو التعلم المستمر وتحقيق ميزة المعرفة للمنظمة، ومن خلال هذا المبحث سيتم التعرف على مفهوم إدارة المعرفة وإبراز أهميتها، وأهم المبادئ التي ترسوا عليها.

المطلب الأول: نشأة وتطور إدارة المعرفة

تعتبر إدارة المعرفة قديمة و جديدة في نفس الوقت، فقد درج الفلاسفة على الكتابة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين، ولكن الاهتمام بعلاقة المعرفة بميكانيكية أماكن العمل هي جديدة نسبياً ومن المؤكد أن الكثير قد كتب عن هذه العلاقة، ولكن معظمه كان خلال السنوات القلائل الماضية، ومنذ مطلع التسعينيات من القرن المنصرم، في عام 1980م وفي المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي أشار إدوارد فراينوم إلى عبارته الشهيرة "المعرفة قوة" ومنذ ذلك الحين ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه "هندسة المعرفة"، ومع ولادته استحدثت سيرة وظيفية جديدة هي مهندس المعرفة، وفي عام 1997م ظهر حقل جديد آخر نتيجة لإدراك التطور تغيير في عناوين الدوريات المتعلقة بالموضوع من بينها كمثال، تغيير عنوان مجلة تغيير و إعادة هندسة إدارة الأعمال إلى إدارة ومعالجة المعرفة، وفي النصف الأخير من التسعينيات أصبح موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الساخنة والأكثر ديناميكية في الانتاج الفكري في الإدارة. (عليان، 2008، صفحة 123)

إن أول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة هو Don Marchand "في بداية الثمانينيات من القرن الماضي على أنها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات، لكنه لم يشر إليها بشكل مستقل، وفي المرحلة ذاتها تنبأ رائد الإدارة "دروكار" من أن العمل النموذجي سيكون قائماً على المعرفة، وأن المؤسسات بشقيها الإنتاجية والخدمية ستكون من صناعات المعرفة الذين يوجهون أداؤهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم و من العملاء، وأرجع بعضهم بداياتها إلى التطبيقات الأولى لإدارة المعرفة التي بدأتها شركة Hewlett Packard الأمريكية في عام 1985 و تحديداً في برنامجها لإدارة المعرفة للقناة الحاسوبية للتاجر، لكن في هذه الفترة لم يقتنع الكثيرون بإدارة المعرفة وتأثيرها على عملية الأعمال، حتى أن "وورل ستريت" أكبر سوق في العالم تجاهل إدارة المعرفة في بادئ الأمر لكنه لاحقاً أبدى الاهتمام بها وحدد أبرز الأسباب التي أدت إلى التطور المعرفي و تزايد الاهتمام بإدارة المعرفة، والمتمثلة في:

- ✓ التطور التاريخي الكبير والتقنيات العالمية في صناعة الحواسيب والأجهزة الإلكترونية.
 - ✓ التطور الهائل في تكنولوجيا الاتصالات وتواصل المعلومات خاصة بعد اكتشاف الشبكة العالمية "الانترنت" والاتصالات اللاسلكية كالأجهزة الخلوية والأقمار الصناعية.
 - ✓ الانفتاح الكبير على الأسواق العالمية وعمولة التجارة وتزايد حدة المنافسة، وظاهرة العولمة بأبعادها المختلفة.
- (المحاميد، 2008، الصفحات 20-21)

المطلب الثاني: تعريف إدارة المعرفة

قبل التطرق الى تعريف إدارة المعرفة نشير أولاً الى مفهوم المعرفة باعتبارها تمثل إحدى المصطلحات التي يصعب تعريفها، ويرجع هذا لطبيعتها المعقدة وأبعادها المختلفة.

الفرع الأول: تعريف المعرفة

لقد تنوعت وتعددت التعاريف التي تناولت المعرفة، فام يتفق الباحثون حول تعريف واحد شامل، فكل باحث ينظر لها من زاويته أو مجال تخصصه.

- عرفها قاموس أكسفورد على أنها الخبرة والمهارات التي يمكن للشخص أن يكتسبها من خلال الخبرة أو التعليم.
- عرفها نوناكو على أنها الإيمان المحقق الذي يزيد من قدرة الوحدة أو الكيان على العمل الفعال.
- يصف الكيبسي المعرفة بأنها كل شيء ضمني أو ظاهري يستحضره الافراد لأداء اعمالهم بإتقان أو اتخاذ القرارات الصائبة.
- من وجهة نظر أخرى تعتبر المعرفة على أنها الفهم المكتسب من خلال الخبرات والدراسات.
- جاء تعريف شامل للمعرفة بتقرير التنمية الانسانية العربية يرى بأن المعرفة تتكون من المعلومات والبيانات والارشادات والأفكار. (ابو عودة، 2016، صفحة 15)

الفرع الثاني: تعريف إدارة المعرفة

ظهر مفهوم إدارة المعرفة في منتصف السبعينيات من القرن الماضي، ليصف تشكيلة واسعة ومتنوعة من العمليات والاستراتيجيات المستخدمة من طرف المنظمات، حيث قدمت لهذا المفهوم العديد من التعاريف المتقاربة في مجملها، والتي اخترنا منها الآتي:

✓ التعريف الاول:

يعرفها "سكايرم" وهو أحد أبرز من تناولوا مفهوم إدارة المعرفة" أنها الإدارة النظامية والواضحة للمعرفة والعمليات المرتبطة بها والخاصة باستحداثها وتحديد مكانها وجمعها والحصول عليها وتنظيمها ونشرها والتعلم من خلالها وأخيراً تقييمها، وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية الى معرفة متداولة يمكن التشارك فيها بشكل جلي من خلال المنظمة".

✓ التعريف الثاني:

جاء تعريف إدارة المعرفة كما صاغته مجموعة Gartner كالتالي: "هي تبني إدارة المعرفة نهما متكاملتا لتشخيص والتقاط واسترجاع الأصول المعرفية لمشروع ما والتشارك فيها وتقييمها".

✓ التعريف الثالث:

"إدارة المعرفة هي مأتى لإضافة أو إنشاء القيمة من خلال المزج أو التعاضد بين عناصر المعرفة من اجل استنبات تكوينات

معرفة أفضل مما هو متوافر بالفعل لدى المنظمة والسعي إلى إثرائه بالمعرفة الجديدة أيا كانت مصادرها المشروعة". (الشيمي، 2009، الصفحات 82-84)

✓ التعريف الرابع:

"إدارة المعرفة هي العملية المنهجية والمنظمة للاستخدام الخلاق للمعرفة وإنشائها".

✓ التعريف الخامس:

يعرف Maier إدارة المعرفة على "أنها مجموعة من العمليات والممارسات التي تستخدمها المنظمات للرفع من قيمتها، عن طريق زيادة توليدها واستخدامها لرأسمالها الفكري". (مسعي، 2015/2014، الصفحات 40-41)

✓ التعريف السادس:

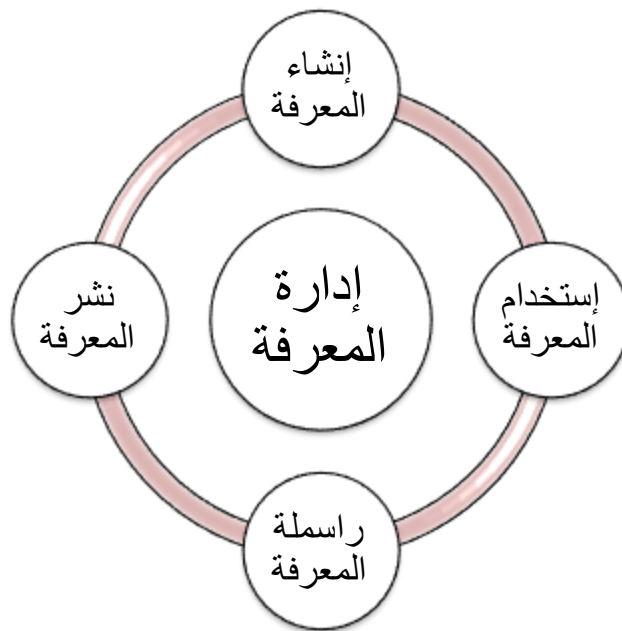
"تعرف إدارة المعرفة على أنها الإدارة الواعية لموجودات المنظمة الأساسية لغرض تحقيق تعلم منظمي متقدم وتعزيز قدرة المنظمة في توسيع وإدامة القدرات الجوهرية وضمان الميزة التنافسية". (بوزناق، 2020، صفحة 229)

✓ التعريف السابع:

"إدارة المعرفة هي عملية إنشاء ومشاركة واستخدام وإدارة المعرفة والمعلومات الخاصة بالمنظمة، تشير إلى نهج متعدد التخصصات لتحقيق الأهداف التنظيمية من خلال الاستفادة المثلى من المعرفة". (hyflight, 2021)

من خلال ما سبق يمكن القول ان الفكرة الجوهرية لإدارة المعرفة تتلخص بعمليات اكتساب المعرفة، نشرها، رأسملتها واستغلالها والتي بدورها تمثل مراحل إدارة المعرفة في أي منظمة، والتي يمكن تجسيدها في الدورة الأتية:

الشكل 01-01: الدورة النمطية لإدارة المعرفة



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على (مسعي، 2015/2014)

المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة المعرفة

تزداد أهمية إدارة المعرفة تبعاً لحجم الدور الذي تلعبه المعارف التي يكتسبها الفرد بغية تحقيق الأهداف المعرفية التي تسعى إدارة المعرفة إلى تحقيقها.

الفرع الأول: أهمية إدارة المعرفة

تبرز أهمية إدارة المعرفة فيما يلي:

- تعتبر إحدى المكونات الجوهرية لنجاح المنظمات وضمان بقائها من خلال قدرتها على المساهمة في صيانة وتطوير رؤية طويلة الامد تعبر من خلالها المنظمة أين ترغب ان تذهب مستقبلاً.
- تعتبر القوة البيئية التي تقود إلى التغيير الأساسي في عمليات المنظمة وإلى خلق الاستراتيجية المطلوبة في الوقت المناسب.
- تبرز أهميتها في كونها المكون الأكثر حيابة للقيمة والأكثر فعالية للميزة التنافسية المستعملة. (طالب والجنابي، 2009، الصفحات 71-72)
- إدارة المعرفة أداة المنظمات الفعالة لاستثمار رأس مالها الفكري.
- تعتبر عملية نظامية متكاملة لتنسيق الأنشطة المختلفة للمنظمة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- تساهم في تحفيز المنظمات لتحديد ذاتها، ومواجهة التغيرات البيئية الغير مستقرة. (قاسمي وعبد اللطيف، 2019، صفحة 786)
- المحافظة على الزبائن ذوي الولاء والعمل على جذب زبائن جدد.
- زيادة حدة المنافسة بالأسواق وسرعة ازدياد الابتكارات والاكتشافات الجديدة.
- تخفيض كمية الوقت الذي يتطلبه العاملون للحصول على معارف جديدة.
- القدرة على التكيف التنظيمي بسبب تغير قواعد العمل وافتراضاته. (الزطمة، 2011، صفحة 30)

الفرع الثاني: أهداف إدارة المعرفة

تختلف وتنوع أهداف إدارة المعرفة باختلاف وتنوع الجهات التي توجد بها، إذ أن الغرض من تحقيق أهداف إدارة المعرفة هو تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، ومن بين هذه الأهداف ما يلي:

- تحديد وجمع المعرفة وتوفيرها بالشكل المناسب والسرعة المناسبة، لتستخدم في الوقت المناسب.
- بناء قواعد معلومات لتخزين المعرفة وتوفيرها واسترجاعها عند الحاجة لها.
- تسهيل عمليات تبادل ومشاركة المعرفة بين جميع العاملين في التنظيم.
- نقل المعرفة الضمنية في عقول ملاكها وتحويلها إلى معرفة ظاهرة.
- تحسين عملية صنع القرارات، من خلال توفير المعلومات بشكل دقيق، مما يساعد في تحقيق أفضل النتائج. (صراع، 2013-2014، صفحة 24)

- التأكد من استمرارية عملية التطوير وتحديث وتحديث المعرفة بصورة مستمرة، ومن ثم تحديث وثائق التأمين.
- توليد المعرفة اللازمة والكافية والقيام بعمليات التحويل المعرفية، وتحقيق عمليات التعلم وعمليات نشر المعرفة إلى كل الاطراف ذات العلاقة. (تايه، 2017، صفحة 7)
- إيجاد حلول ابداعية للمشاكل التي تواجهها المنظمة وذلك من خلال ابتكار معرفة جديدة واستقطاب الافراد الخبراء من خارج المنظمة.
- زيادة الانتاجية من خلال إتاحة الفرصة للعاملين للوصول للمعرفة التي تساعدهم على القيام بمهامهم بفعالية وإتقان أكبر.
- الارتقاء بدرجة رضا الزبائن، وذلك من خلال تجويد المنتجات والخدمات المقدمة لهم.
- ترسيخ ثقافة التعلم وذلك بتحفيز الافراد على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الاخرين، والتنافس من خلال الذكاء البشري. (الشريف وقمري، 2016، الصفحات 494-495)
- تغيير واعادة هيكله المشروع من اجل استخدام المعرفة بشكل أكثر فعالية.
- التقليل من فجوات المعرفة وتعظيم محتوى القيمة المضافة للمعرفة الخاصة بالمنتجات.
- حماية المعرفة التنافسية التي تمتلكها المنظمة.
- التأكد من أنه لا يتم إفشاء هذه المعرفة إلى المنافسين. (شاهد، 2011-2012، صفحة 16)

المطلب الرابع: عناصر ومبادئ إدارة المعرفة

إدارة المعرفة هي عبارة عن نظام تتبناه المنظمة يقوم على عدة عناصر مترابطة، ويرتكز على جملة من المبادئ والتي تساعد على تحقيق الغايات المنشودة.

الفرع الأول: عناصر إدارة المعرفة

يختلف الباحثون في تحديد عناصر إدارة المعرفة، ويمكن حصر عناصرها في النقاط التالية:

1. التعاون: إن إشاعة ثقافة التعاون تؤثر في عملية خلق المعرفة من خلال زيادة مستوى تبادلها بين الافراد والاقسام.
2. الثقة: هي الحفاظ على مستوى مميز ومتبادل من الايمان بقدرات بعضنا البعض على مستوى السلوك.
3. التعلم: هو عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الافراد القادرين والمستعدين لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرار.
4. المركزية: تشير إلى تركيز صلاحيات اتخاذ القرار والرقابة بيد الهيئة العليا للمؤسسة.
5. الرسمية: هي المدى الذي تتحكم به القواعد الرسمية والسياسات بعملية اتخاذ القرارات وعلاقات العمل ضمن المؤسسة.
6. الخبرة الواسعة العميقة: أي ان خبرة الافراد تكون واسعة افقيا ومتنوعة وعميقة.
7. تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات: والتي تعد عنصر حاسم في عملية خلق المعرفة
8. الإبداع التنظيمي: وهو القدرة على خلق القيمة، الخدمات، الأفكار والإجراءات المفيدة عن طريق ما يبتكره الأفراد الذين يعملون معا في نظام اجتماعي معقد.

إضافة لذلك يتفق العديد من الباحثين على حصر عناصر إدارة المعرفة في: البيانات، المعلومات، القدرات، الاتجاهات، التكنولوجيا و الأشخاص، ويرون بأن الامر يتطلب إدارة و تشجيع الابتكار أو الإبداع معا من أجل استمرارية البحث والتطوير، وبالتالي يمكن التسليم بحقيقة المعرفة ليست مجرد وثائق وملفات وبرامج، بمعنى ادق ماهي إلا جملة الخبرات والتجارب التي تكمن في عقول الكفاءات البشرية من فئة عمال المعرفة، وتقع على عاتق المؤسسة توفير تقنيات المعلومات والاتصال من أجل توظيفها لرفع مستويات الأداء، و مساندة و دعم اتخاذ القرارات. (حلاق، 2013-2014، صفحة 44)

الفرع الثاني: مبادئ إدارة المعرفة

تعد مبادئ إدارة المعرفة بمثابة قواعد يستحسن التعرف عليها من اجل استرشاد التعامل مع إدارة المعرفة، وقد تزيد هذه المبادئ أو تنقص حسب وجهات النظر المختلفة، لكن بصورة عامة يمكن ذكر أهم المبادئ الاساسية لإدارة المعرفة كما يلي:

1. إن جوهر إدارة المعرفة هو الاستثمار في أصول المعرفة: طالما أن المعرفة هي من أصول المنظمة فإن مهام إدارة المعرفة هو استثمار هاته الاصول لتحقيق أكبر عائد ممكن، والاستثمار في اصول المعرفة يتضمن تخطيط وتنظيم أنشطة استقطاب المعرفة.
2. توليفة الحلول الانسانية والتكنولوجية: إن الحلول التي تقدمها إدارة المعرفة يجب ان تكون عبارة عن توليفة متكاملة من الناحية الانسانية والتقنية، وذلك لان للمعرفة سياق اجتماعي ومضمون إنساني وبالتالي فإن نظم وأدوات تكنولوجيا المعلومات لا تستطيع أن تقدم لوحدها حلولاً شاملة للمشكلات الاستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية في المنظمات الحديثة.
3. إدارة المعرفة تتطلب وجود مديرين للمعرفة: حيث لا يمكن تنظيم واستثمار المعرفة التنظيمية من دون وجود فريق يتولى مهام استقطاب وتخزين المعرفة، وتطوير البنية التحتية التقنية للمعرفة بالإضافة إلى أنشطة تنمية رأس المال المعرفي او الفكري في المنظمة.
4. النفاذ الى المعرفة هو البداية فقط: لا تستطيع إدارة المعرفة ان تقوم بأبسط مهامها من دون وجود بيئة حاضنة وثقافة تنظيمية تشجع على التواصل والمشاركة بالمعلومات والمعرفة والنفاذ السهل والشفاف الى المعلومات والمعارف الموجودة في المنظمة.
5. المشاركة بالمعرفة أصعب من إنتاجها: ان المشكلة الكبيرة التي تواجه ادارة المعرفة ترتبط بمسائل المشاركة بالمعرفة وليس بقضايا تحصيل المعرفة، إنتاج المعرفة أو ابتكار المعرفة. (ياسين، 2007، الصفحات 52-55)
6. أنشطة إدارة المعرفة لا توجد لها نهاية ملموسة ومرئية، على عكس الإدارات الاخرى (إدارة الانتاج، إدارة التسويق...) التي لها حدود واضحة تتمثل أساسا في مدخلات وعمليات ومخرجات واضحة ومستهدفة وذلك ببساطة لان طبيعة عملية إدارة المعرفة متداخلة بنيويا مع العملية الادارية ومع كل نشاط وظيفي تقوم به المنظمة.
7. لإدارة المعرفة مضمون سياسي رغم تجريد المعرفة، اين تلتقي السياسة بالمعرفة نتيجة التحول الجوهري للقوة من المادة الى المعرفة ومن العضلات الى العقل وفي كل مرة تتضاعف المعرفة التي يمتلكها الافراد والجماعات في المنظمة. (كحلات، 2008-2009، الصفحات 59-60)
8. تستفيد إدارة المعرفة بدرجة أكبر من المعلومات المأخوذة من الاسواق أكثر مما تكتسبه من التدرج الوظيفي داخل المنظمة.

9. المعرفة تنتقل من خلال اللغة، فاللغة وسيلة لوصف الخبرة ولا يمكننا بدونها ايصال ما نعرفه.
10. لا يوجد حل واحد للأمور المعرفية، فالمعرفة تتغير بشكل مستمر دائماً، حيث ان الاسلوب الافضل لإدارتها في الوقت الحاضر هو ذلك الاسلوب الذي يترك الامور تسير بينما تبقى الخيارات. (الروسان، 2017، صفحة 428)

المبحث الثاني: الركائز الأساسية لإدارة المعرفة

بعد التعرف على إدارة المعرفة من جانبها المفاهيمي، فإنه لا بد من وضعها في الإطار العملي والتطبيقي، ذلك الجانب الذي يهتم بعمليات واستراتيجيات هذه الأخيرة وكذا وظائفها ومختلف مجالاتها، إضافة الى تقديم نماذجها وذلك لمحاولة فهم وتوجيه جهود وأنشطة إدارة المعرفة في المؤسسات.

المطلب الأول: عمليات واستراتيجيات إدارة المعرفة

سنتناول في هذا المطلب أهم العمليات والاستراتيجيات التي تقوم عليها إدارة المعرفة.

الفرع الأول: عمليات إدارة المعرفة

اختلف العلماء والباحثون عما تتضمنه إدارة المعرفة من عمليات، ولكن اتفق معظمهم على أنه هناك ستة عمليات لإدارة المعرفة هي كالتالي:

أولاً: توليد المعرفة

تعد عملية توليد معرفة جديدة العملية الأكثر أهمية من عمليات إدارة المعرفة من أجل تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، فالمنظمة الناجحة هي التي تولد معرفة جديدة باستمرار، وقد أطلق على هذه العملية مسميات اخرى هي: إنشاء المعرفة وتكوينها، وابداع المعرفة.

وتعرف عملية توليد المعرفة بأنها تكوين أو تطوير معرفة صريحة وضمنية جديدة من البيانات والمعلومات المتوافرة أو من تركيبية أو تجميع من المعرفة السابقة والجديدة، ويوضح هذا التعريف نقطتين أساسيتين هما:

- إن عملية توليد المعرفة تتضمن نوعي المعرفة الصريحة والضمنية.
- أنها تتركز على عملية تحويل المعرفة بأنماطها الأربعة (التفاعل الاجتماعي، الإخراج أو الإظهار، الدمج أو التركيب، الإدخال والتضمين الداخلي).

وتتضمن عملية توليد المعرفة عدة عمليات فرعية هي:

1. أسر المعرفة: تشير هذه العملية إلى عملية استرجاع المعرفة الصريحة أو الضمنية الموجودة في المنظمة أو خارجها، وتتركز هذه العملية بشكل مباشر على عمليتي الإخراج والإدخال من عمليات تحويل المعرفة.

2. شراء المعرفة: تشير هذه العملية إلى الحصول على المعرفة عن طريق شرائها من مصادرها في شكل وثائق أو في شكل محوسب أو عن طريق عقود استخدام أو شراء منظمة ما.
3. ابتكار المعرفة: وذلك عن طريق تكوين معرفة جديدة غير مكتشفة وغير مستنسخة.
4. اكتشاف المعرفة: تشير هذه العملية إلى تحديد المعرفة المتوافرة وتلك الحرجة اللازمة لتحقيق الاهداف.
5. اكتساب المعرفة: تشير هذه العملية إلى الحصول على المعرفة المتوافرة في المصادر الخارجية، ويتم ذلك عن طريق التدريب، أو القراءة، أو ملاحظة الخبرات والتجارب.

ثانيا: تنظيم المعرفة

تشمل هذه العملية عمليات وصف البيانات، وتصنيف المعرفة واعطاء كل موضوع رمزه الخاص، وتمثيلها باستخدام تقنيات التمثيل المرئي أو الصوري لمساعدة العاملين على فهم الظواهر المختلفة.

ثالثا: خزن المعرفة وإدامتها

بعد إتمام عملية تنظيم المعرفة، تقوم المنظمة بخزنها في أنظمة محسوبة تضمن سلامتها من فقدان أو التلف أو السرقة، أو الدخول الغير مرخص، وتسهل على العاملين الوصول في المنظمة إليها واسترجاعها للإفادة منها في إنجاز أعمالهم.

رابعا: استرجاع المعرفة

إن الهدف الاساسي من اقتناء المعرفة هو استرجاعها خدمة للعاملين في المنظمة بأسرع وقت ممكن، وبشكل دقيق ومتكامل للاستفادة منها في إنجاز أعمالهم.

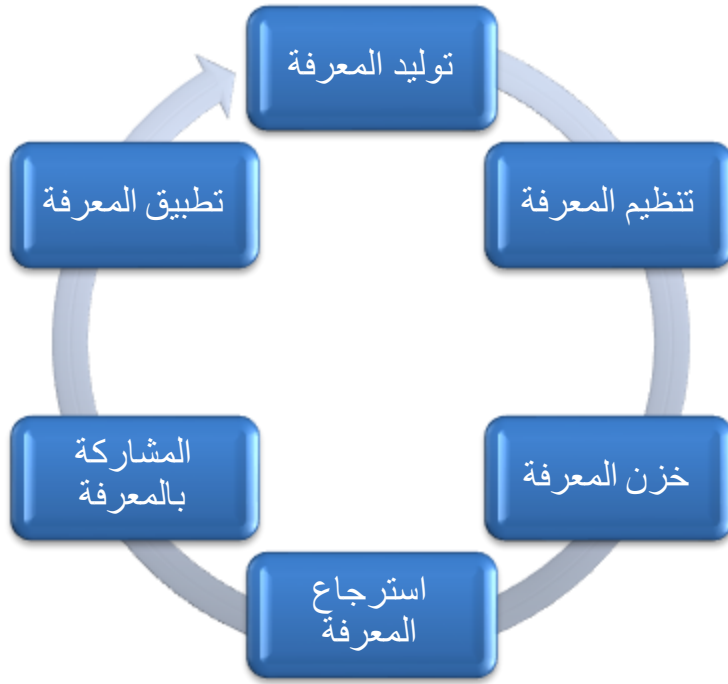
خامسا: المشاركة بالمعرفة

العملية التي يتم من خلالها ايصال المعلومة الصريحة والضمنية للأفراد الآخرين، وبالتالي فمفهوم مشاركة المعرفة يتضمن ثلاثة مفاهيم أخرى وهي: نقل المعرفة، تبادل المعرفة، والاتصال. (همشري، 2013، الصفحات 123-132)

سادسا: تطبيق المعرفة

تطبيق المعرفة هو غاية إدارة المعرفة وهو يعني استثمار المعرفة، فالوصول عليها وخزنها والمشاركة فيها أمور لا تعد كافية، والمهم هو تحويل هذه المعرفة الى التنفيذ. (بوطبة، 2014، صفحة 72)، كما أنها قدرة المنظمة على الاستفادة من المعرفة باستعمالها أو إعادة استعمالها وتداولها بين جميع الموظفين من أجل زيادة مهاراتهم، وبالتالي تساهم في تحسين الأداء الوظيفي وصنع القرار. (الخليل و محرز، 2019، صفحة 10)

الشكل 01-02 : عمليات إدارة المعرفة



المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على (همشري، 2013، صفحة 120)

الفرع الثاني: استراتيجيات إدارة المعرفة

بعد أن صنفت المعرفة ضمن مفهومين أساسيين هما المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية أصبح توظيف إدارة المعرفة مصنفًا أيضًا وفقًا لاستراتيجياتها، ومن أشهر الاستراتيجيات نذكر ما قدمه هانسن Hansen وآخرون حيث ساق نظريتين مختلفتين هما:

✓ **استراتيجية الترميز:** أو بما يسمى ب (نموذج مستودع المعرفة) تتمحور حول الحاسوب وتركز على ترميز، توثيق وتخزين المعرفة في قواعد متاحة لكل الأفراد.



المصدر: (مخنت، 2010، صفحة 71)

✓ **استراتيجية الشخصية:** تركز على مشاركة المعرفة عبر الاتصالات المباشرة بين الأفراد ويعتبر الحاسوب أداة لتسهيل الاتصال بينهم وليس وسيلة لتخزين المعرفة. (مخنت، 2010، صفحة 71)

هناك أيضًا نوع آخر من الاستراتيجيات وتسمى بالاستراتيجية الهجينة أو المختلطة، وهي الاستراتيجية المثلى، حيث تزوج بين توزيع المعرفة المتاحة ومشاركتها من جهة بتضمين دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والمحافظة على المعرفة المضمرة من خلال عدم السعي إلى ترميزها أو استخراجها من جهة أخرى، لأن أغلب المنظمات الناجحة تستخدم الاستراتيجيتين معًا، الأولى مستقلة والثانية تابعة، أو العكس.

إن اختيار استراتيجية الإدخال أو إدراج إدارة المعرفة يتطلب التمييز بين ثلاثة استراتيجيات كما هو موضح في الجدول

التالي:

الجدول رقم 01-01: استراتيجيات تطبيق إدارة المعرفة

النمو التدريجي	التروي والحذر	دعم وجهات النظر المتقدمة والفاعلة
تستخدم هذه الاستراتيجية حينما تكون الايضاح مناسبة والأفراد المعنيين مهتمين، وتكون بصفة تدريجية.	تعتمد هذه الاستراتيجية على المبادرة الى تبنى إدارة المعرفة ولكن بحيطه وحذر، إذ تطبق على نطاق ضيق في بداية الامر ثم تتوسع تدريجيا وفق الحاجة.	تتطلب هذه الاستراتيجية ادارة ابداعية تهدف الى تجديد المنظمة، تطويرها وأيضاً تقويتها.
تتميز بأنها:	تتميز بأنها:	تتميز بأنها:
— قليلة المخاطر.	— قليلة المخاطر.	— متوسطة المدى.
— منخفضة العائد.	— تحقق مكتسبات تنافسية.	— مرتفعة العائد.
—	— تساعد في بناء قدرات معرفية.	— تحقق ميزة تنافسية.

المصدر: (بوزيدي، 2018-2019، الصفحات 63-64)

بعد تحليل مختلف الاستراتيجيات المذكورة اعلاه، يتبين لنا أن استراتيجية إدارة المعرفة هي:

- استراتيجية فعالة.
- استراتيجية كمية.
- استراتيجية قابلة للرقابة.
- استراتيجية غير قابلة للتقليد وقادرة على المنافسة. (بوزيدي، 2018-2019، الصفحات 63-64)

المطلب الثاني: نماذج إدارة المعرفة

قدمت عدة نماذج لإدارة المعرفة وذلك لتوجيه وتطوير أنشطة إدارة المعرفة في الشركات التي أصبحت تعول على المعرفة

الكثيفة في اعمالها، ومن أهم هذه النماذج ما يلي:

أولاً: نموذج ليونارد بارون لإدارة المعرفة

يقوم هذا النموذج على أساس أن المعرفة في الشركات تمثل مقدره جوهريه، وأن هذه المعرفة الجوهريه توجد في أربعة اشكال:

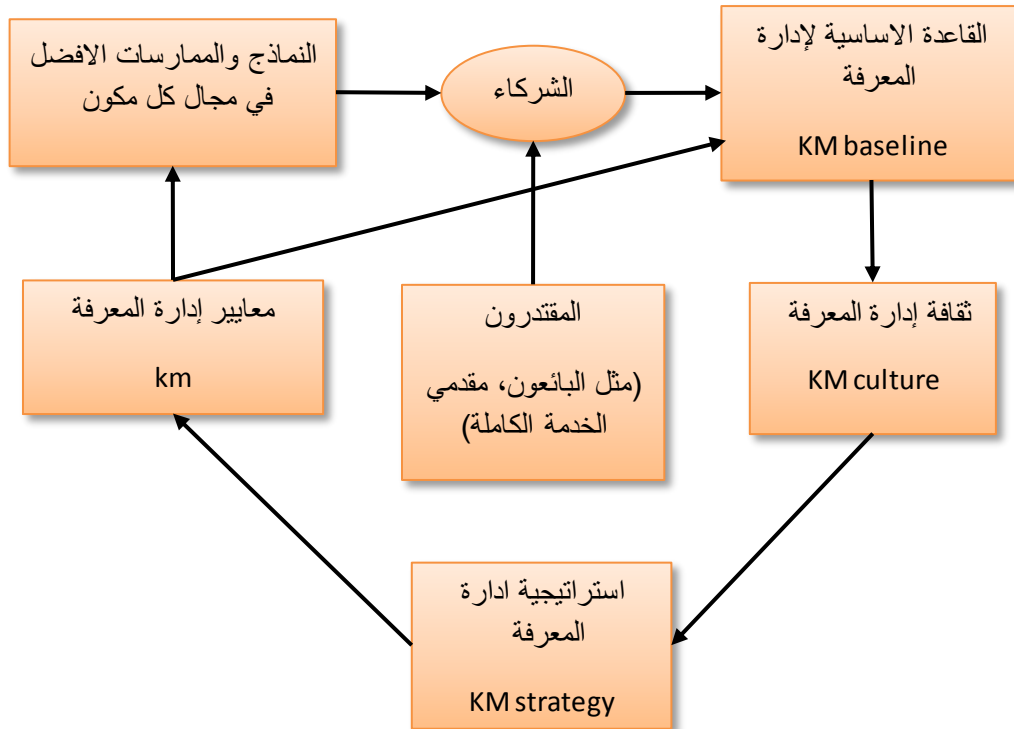
1. المعرفة قد تكون في شكل مادي، هذه المعرفة التي يمكن ان نراها او نلمسها لأنها ملموسة.
2. المعرفة قد تكون مجسدة ايضاً في الأنظمة الإدارية.

3. المعرفة قد تتجسد في المهارات الصريحة والكامنة للعاملين.
4. أخيرا المعرفة قد توجد أيضا فيما يسميه ليونارد بارتون بالقيم الصغيرة للعمل مع معايير السلوك في موقع العمل أو بما يدعوه الآخرون بالثقافة التنظيمية.

ثانيا: نموذج موئل إدارة المعرفة

قدم دينيس وينوسكاي نموذج لتوجيه أنشطة إدارة المعرفة وسماه بنموذج موئل إدارة المعرفة، عبر عنه بالشكل الموالي:

الشكل 01-03: نموذج موئل إدارة المعرفة



المصدر: (نجم، 2007، الصفحة 119)

هذا النموذج قدمه دينيس وينوسكاي في الشركة استجابة لحاجات المستخدمين، ويقوم هذا النموذج على ان المعرفة هي خبرة بدون بداية ولا نهاية، ولهذا فإنه هناك سلسلة دائرية لإدارة المعرفة مكونة من أربعة مكونات متفاعلة، كل واحد منها يعمل بشكل مستقل إلا أنها في نفس الوقت ذات الاعتماد المتبادل، وهذه المكونات هي:

1. القاعدة الاساسية لإدارة المعرفة: (ماذا يتم ويتابع الان؟) وتمثل بكل البيانات والمعلومات المتداولة من خلال ادوات ادارة المعرفة في الشركة.
2. ثقافة إدارة المعرفة: (ما هو المهم؟) وهذه الثقافة هي التي تحدد الاتجاه والقيم والتفضيلات لإدارة المعرفة.
3. أهداف إدارة المعرفة: (ما هو الهدف الأساسي؟) وهذه الأهداف تتمثل عادة في تحسين قدرات الشركة سواء في تحسين استغلال الشركة لمواردها في منتجات وخدمات وعمليات الشركة.

4. معايير إدارة المعرفة: (ما هو ممكن التحقيق؟) وهذه تشير إلى الممارسات الأفضل التي تستخدمها الشركة بالعلاقة مع الموردين، الموزعين، الزبائن، وكذلك التكنولوجيات والقدرات المتحققة بالمقارنة مع المنافسين.

ثالثا: نموذج ديفيد سكايرم

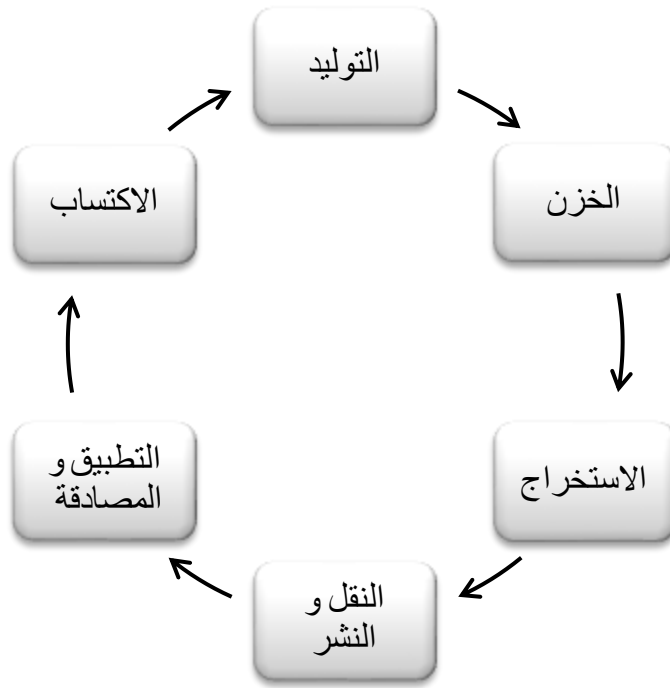
هذا النموذج يقوم على أساس قوتين محركتين وسبع رافعات استراتيجية، تتمثل القوة المحركة الأولى باستخدام الأفضل للمعرفة التي توجد في الشركة، والقوة المحركة الثانية هي ابتكار وإنشاء معرفة جديدة وتحويلها إلى منتجات وخدمات وعمليات جديدة. أما عوامل النجاح السبعة في هذا النموذج فهي:

1. معرفة الزبون: تطوير المعرفة العميقة من خلال علاقات الزبون واستخدامها لإثراء رضا الزبون من خلال منتجات وخدمات محسنة.
2. المعرفة في المنتجات والخدمات: أي المعرفة المجسدة في المنتجات وما يرتبط بها والخدمات كثيفة المعرفة.
3. المعرفة في الأفراد: تطوير الجدارات البشرية وتنمية الثقافة الابتكارية، حيث التعلم وتقاسم المعرفة لهما قيمة عالية.
4. المعرفة في العمليات: تجسيد المعرفة في عمليات الأعمال وإمكانية الوصول إلى الخبرة الخيرة في النقاط الحرجة.
5. الذاكرة التنظيمية: وهي الخبرة الحالية المسجلة من أجل استخدام المستقبلي سواء في مستودعات المعرفة الصريحة أو تطوير مؤشرات الخبرة.
6. المعرفة في العلاقات: تحسين تدفقات المعرفة عبر الحدود داخل وخارج الشركة إلى الموردين، الزبائن، والعاملين.
7. الأصول المعرفية: ويتمثل هذا العامل في قياس رأس المال الفكري وتطويره واستغلاله. (نجم، 2007، الصفحات 117-121)

رابعا: نموذج Marquardt

اقترح هذا النموذج سنة 2002 كمدخل نظمي شمولي لإدارة المعرفة في المنظمة ويتألف النموذج من ست مراحل تغطي عملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية التي تسير بالتسلسل، والشكل التالي يوضح هذا النموذج:

الشكل 01-04: نموذج ماركارد



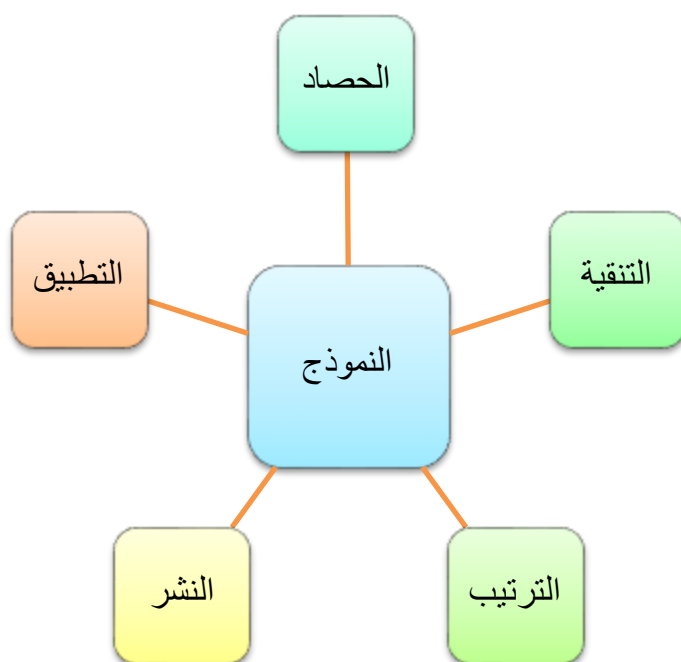
المصدر: (حلموس، 2016-2017، الصفحة 72)

خامسا: نموذج Jason-gupta

عرض هذا النموذج سنة 2002 لإدارة المعرفة، انطلاقا من رؤيتها أن إدارة المعرفة عملية استراتيجية تتضمن تحقيق هدف التمييز، ويفترض هذا النموذج وجود خمس مكونات أساسية لإنتاج إدارة المعرفة فعالة وهي على النحو التالي:

1. الحصاد: وجوب الحصول على المعرفة من داخل المنظمة أو خارجها.
2. التنقية: تحديد المعارف ذات الفائدة للمنظمة ثم تنقيتها.
3. الترتيب: لأنه يسهل عملية خزنها وبالتالي سهولة استخدامها.
4. النشر: يتم بتطوير الثقافة المنظمة للعاملين الأساسيين الذين يؤثرون بشكل جيد في عملية نشر المعرفة لأنها تساعد على تقاسم المعرفة.
5. التطبيق: أي تطبيق إدارة المعرفة بأفضل صورة ممكنة. (حلموس، 2016-2017، الصفحات 71-72)

الشكل 01-05: نموذج jason gupta



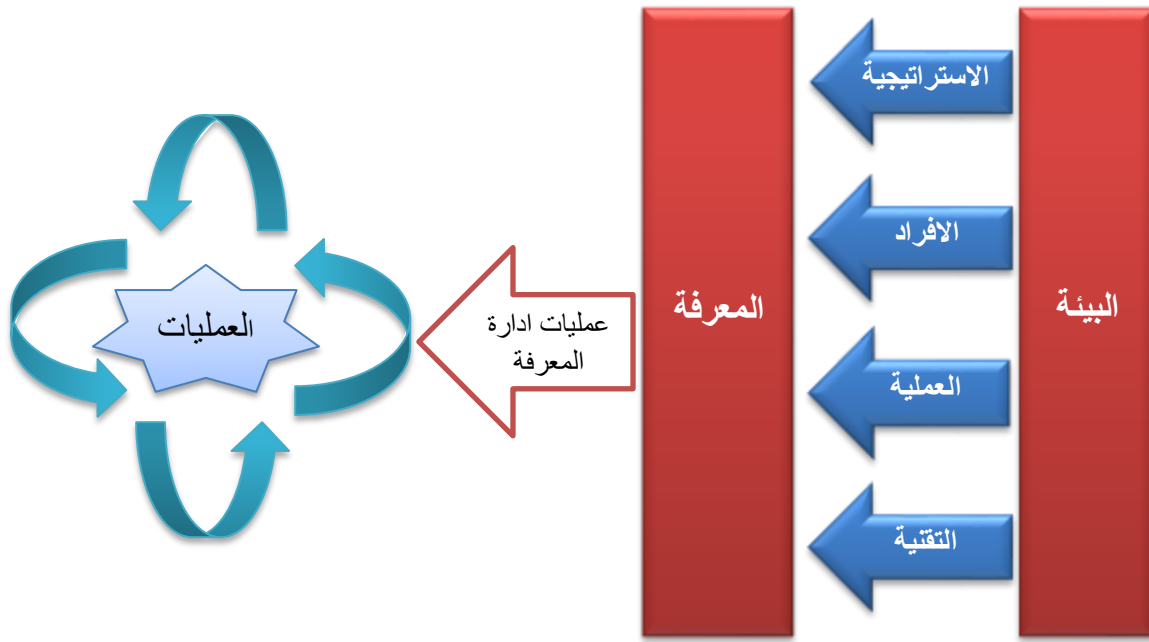
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على (حلموس، 2016-2017، الصفحات 71-72)

سادسا: نموذج Duffy

قدم النموذج منطلقا من ان المنظمة تحصل على المعلومات والنشاط من البيئة الخارجية، ومن خلال اشتراك الاستراتيجية والافراد والعمليات والتقنية تتحول المعلومات والطاقة الى معرفة وعمليات وهياكل والتي تنتج السلع والخدمات وتساهم في زيادة ثروة المنظمة، والعمليات التي يتكون منها هذا النموذج على النحو التالي:

- ❖ الحصول على المعرفة تشمل (الأسر، الشراء، والتوليد).
- ❖ عملية تنظيم المعرفة تشمل (التصنيف، التبويب، والرسم).
- ❖ عملية استرجاع المعرفة تشمل (البحث، الوصول).
- ❖ عملية النشر تشمل (المشاركة والنقل).
- ❖ عملية الإدامة تشمل (النمو والتغذية). (علي، 2017، صفحة 725)

الشكل 01-06: نموذج duffy



المصدر: (بن زيادي، 2019-2020، صفحة 42)

المطلب الثالث: وظائف إدارة المعرفة

من خلال ما سبق يمكننا القول إن الوظيفة الرئيسية لإدارة المعرفة هي العمل على توفير المتطلبات اللازمة التي من شأنها أن تسهم بالمعرفة بجميع عملياتها من التشخيص إلى التطبيق، وبالتالي عليها توفير كافة السبل للوصول إلى هذه المعرفة، وعلية فهي تشمل على عدة وظائف يمكن حصرها فيما يلي:

1. تحديد موارد المعرفة التي تمتلكها المنظمة وطبيعتها ومحتواها وأشكالها وطرق الوصول إليها واستخدامها ومخاطباتها، وإدامتها، والقيمة التي يمكن أن تضيفها، ودورها في تحقيق الميزة التنافسية الاستراتيجية للمنظمة.
2. الإدارة الاستراتيجية للمعرفة: وتتضمن كل أنشطة المنظمة لصياغة استراتيجية المعرفة وتطبيقها بهدف تنظيم الموارد الفكرية والتنظيمية والتكنولوجية والإبداعية واستثمارها داخل المنظمة وخارجها.
3. تنظيم المعرفة وإتاحتها: وتتضمن أنشطة تصنيف المعرفة وتخزينها واسترجاعها وبثها وتنسيق عمليات تدفقها عبر قنوات محددة.
4. بناء نظم المعرفة: وتعني هذه الوظيفة الإشراف على تخطيط النظم المحسوبة التي تستند إلى قواعد المعرفة وتصميمها، وتشغيلها، ودعم الجهود الأخرى لاستكمال البنية التحتية لهذه النظم، مثل: نظم المعلومات التنفيذية، ونظم مساندة القرارات، ونظم المعلومات الإدارية وغيرها.
5. تنمية العقل الجمعي وتطويره: وتتضمن هذه الوظيفة استثمار رأس المال الإنساني في المنظمة وإعادة تعليمه وتدريبه بصورة مستمرة، واستقطاب أفضل العقول والخبرات المتميزة والحفاظ عليها، وتشجيع العلاقات الإيجابية بين العاملين القائمة على الاحترام والثقة والتعاون الفاعل، بما يساعد على تقاسم المعرفة وتشاركتها، وإيجاد شبكات المعرفة التعاونية بينهم.

6. إدارة التعاضد: وتعني هذه الوظيفة بناء فرق العمل وتشجيع العاملين والوحدات الادارية على العمل كفريق متكامل لتحقيق قيمة أكبر للعمل المعرفي وللمنظمة ككل. (همشري، 2013، الصفحات 114-115)

المطلب الرابع: مجالات إدارة المعرفة

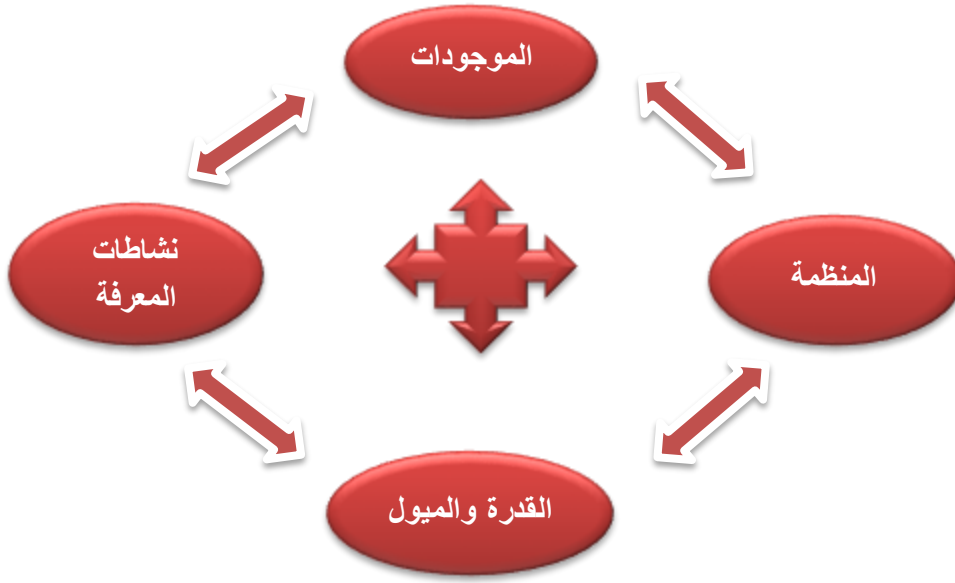
تركز إدارة المعرفة على عدد من المجالات الهامة منها:

1. مسح وتطوير الموارد الفكرية والمعرفية التي تمتلكها المنظمة، وتعزيز هذه الموارد وحمايتها.
 2. تعزيز توليد المعرفة والابداع لدى كل فرد.
 3. تحديد المعرفة والخبرة المطلوبة لتنفيذ مهام العمل، وتنظيمها، وإتاحة مستلزمات المعرفة أمام الجميع.
 4. تغيير وإعادة هيكلة المشروع من اجل استخدام المعرفة بشكل أكثر فعالية، واغتنام الفرص لاستغلال موجودات المعرفة، والتقليل من فجوات المعرفة واختناقاتها وتعظيم محتوى معرفة القيمة المضافة الخاصة بالمنتجات والخدمات.
 5. توليد النشاطات والاستراتيجيات المستندة إلى المعرفة المتسلسلة ومراقبتها والسيطرة عليها، والبحوث والتطوير، والتحالفات الاستراتيجية، وغير ذلك.
 6. حماية المعرفة التنافسية التي تمتلكها المنظمة من المعرفة، وأن المعرفة الضمنية غير آخذة بالتلاشي والضمور، وأنه لا يتم إفشاء هذه المعرفة للمنافسين.
 7. قياس أداء موجودات المعرفة الشاملة يتطلب العديد من الوظائف التي يمكن ان يكون بعضها مندمجا مع البعض الآخر، في حين أن هناك وظائف يمكن أن تعمل ككينونات منفصلة.
- وبالتالي فإن إدارة المعرفة تتطلب وجود تنسيق فاعل بين مختلف النشاطات والموجودات داخل المنظمة، وبحيث تصبح هناك أربعة مجالات رئيسية يجب إدارتها معا بصورة جيدة:

- مجال موجودات المعرفة.
- مجال نشاطات المعرفة.
- مجال القدرات والميول.
- مجال المنظمة.

وقد وضع Wiig رسماً يوضح مجالات إدارة المعرفة على النحو التالي:

الشكل رقم 01-07: المجالات الرئيسية لإدارة المعرفة.



المصدر: (عليان، 2008، صفحة 185)

ويشتمل مجال الموجودات على: الخبرة، والتجربة، والبراعة، والكفاءة، والمهارات، والقدرات، والقابليات، ويشتمل مجال نشاطات المعرفة على: عمليات التوليد، البناء، النقل، المراقبة، الاستخدام، والتقييم، أما مجال القدرات والميول فيشتمل على قدرات الأفراد وميولهم وكذلك قدرات المنظمة لبناء المعرفة واستخدامها من أجل تحقيق الحد الأعلى من مصالح المنظمة، ويشتمل مجال المنظمة على: أهداف المنظمة، توجهاتها، استراتيجياتها، وممارساتها، وثقافتها. (عليان، 2008، الصفحات 182-185)

المبحث الثالث: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة وعوامل نجاحها وفشلها

يتطلب تطبيق مفهوم إدارة المعرفة توافر مجموعة من المتطلبات الأساسية لتهيئة بيئة المنظمة من حيث الجوانب التنظيمية، البشرية، حيث تعتبر العناصر البشرية، الهياكل التنظيمية، الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا المعلومات والاتصال أهم الدعائم التي تركز عليها ممارسات وعمليات إدارة المعرفة للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة، إضافة إلى وجود عدة عوامل تساعد على نجاح تطبيق إدارة المعرفة، إضافة إلى وجود عدة أخطاء تؤدي إلى فشلها.

المطلب الأول: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة

إن تطبيق إدارة المعرفة يتطلب العلم بمختلف المستلزمات التنظيمية والبشرية وكذلك المادية من أجل تحقيق أفضل استفادة ممكنة من المعرفة.

1. الهيكل التنظيمي: يعد الهيكل التنظيمي الذي يتسم بالمرونة والتكيف مع البيئة من أكثر الهياكل التنظيمية ملائمة لإدارة المعرفة بظهور تكنولوجيا المعلومات وتطور وسائل الاتصالات وقنواتها، فقد استلزم الوضع التفكير بتصميم تنظيمي يدعم

- استخدام التكنولوجيا الحديثة من جهة ويسمح بانتقال المعارف وتبادلها بين المنظمة والأطراف التي تتعامل معها في محيط عملها أو بيئة انتشارها الخارجي من جهة أخرى.
2. إدارة سلسلة القيم: وتشير إلى القيم التي تتشكل فيما بين المنظمة والمتعاملين معها، أي علاقتها بالزبائن والموردين، وهذه مبنية على أساس أن المؤسسات اليوم لا توجد منفردة بل موجودة على وصلات مع الغير تكون سلاسل قيم يكون فيها لكل منظمة زبائنها وقيمهم المنظمة.
3. الالتزام الاستراتيجي المستدام: وهذا يجرى إلا التزام الإدارة العليا بدعم الجهود الهادفة تجاه المعرفة بشكل عام، ولا بد أن تكون هذه الجهود متغلغلة في جميع أركان المنظمة.
4. متطلب التكنولوجيا: توافر البنية التحتية اللازمة المتمثلة بالتقنية التي قوامها الحاسوب والبرمجيات، إذ يتم استخدام تقنية المعلومات والاتصالات من أجل خلق المعرفة وتنظيمها وتقاسمها وتطبيقها.
5. المتطلب الاجتماعي للمعرفة: يتم التركيز على تقاسم المعرفة التي لدى الأفراد العاملين في المنظمة، وبناء جماعات لصنع معرفة جديدة من خلال الابتكار والإبداع وعن طريق الخبرات والقدرات الفاعلة لدى العاملين لدعم القدرة الجوهرية لدى المنظمة.
6. العامل الثقافي: يعتبر العامل الثقافي مهم لما له من دور مهم لما له من دور في إيجاد ثقافة مجتمع المعرفة، وتداولها بين الأفراد، العاملين في المؤسسة مما يخلق نوعاً من التعلم بالمشاركة، واكتساب الخبرات وبناء العلاقات بين العاملين التي تدعم المعرفة.
7. القيادة الإدارية: مما لا شك فيه أن القيادة عنصر مهم في تبنى و تطبيق إدارة المعرفة، فالقائد يعتبر قدوة للآخرين في التعلم المستمر، حيث تتطلب إدارة المعرفة نمطاً غير عادي من القيادة، لتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية في المنظمة، فالقادة لم يعد يوصفون بأنهم رؤساء، لكنهم يوصفون بأنهم منسقون أو مسهلون أو مدبرون، ولذلك فإن القائد المناسب لإدارة المعرفة هو القائد الذي يتصف بثلاث صفات أساسية هي: القدرة على شرح الرؤية للآخرين، وأن يكون قدوة لهم، وأن تكون لديه القدرة على ربط هذه الرؤية في أكثر من مضمون وداخل أكثر من إطار يهتم المنظمة وتعمل المنظمة من خلاله.
- (أبو عزام، 2020، الصفحات 31-32)
8. القوى البشرية: يقصد بها الكادر البشري الذي يقوم بكافة أعمال المنظمة، ويعتبر أهم الموارد التي تعتمد عليها المنظمات في البقاء والاستمرار والتطور والتوسع، إذ يعتبر كل عامل من العاملين بالمنظمة عنصراً نجاحاً أو فشلاً لها، حيث أن المنظمات التي تسعى لتحقيق التميز هي المنظمات التي تخلق وتبنى كادراً بشرياً متميزاً ومهماً من خلال التدريب والتأهيل والتطوير المستمر. (الغليظ وعبد السيد، 2019، الصفحات 9-10)
- ويمكن تمثيل متطلبات إدارة المعرفة كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول 01-02: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة

فاعلية المنظمة	الأصول الفكرية والرأسمال الفكري	تكنولوجيا المعلومات	تشارك الأفراد
يتم هنا التركيز على استخدام المعرفة بما يقود الى تطوير وتحسين الفاعلية التشغيلية والفاعلية التنظيمية.	يجري التركيز على استخدام المعرفة بما يؤدي الى دعم وتعزيز القيمة الاقتصادية للمنظمة، وضمان توفير رأس مال فكري الذي يحقق ميزة تنافسية مستدامة تكفل نجاحا طويل الأمد.	يتم التركيز على إدارة المعلومات بالإضافة إلى التركيز على المعرفة المتعلقة بإدارة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات.	المشاركة بين الأفراد بالمعرفة المتاحة، وتوسيع وبناء قدرات معرفية واسعة ومتميزة وتحقق للمنظمات مزايا تنافسية.

المصدر: (درورة، 2008، صفحة 145)

المطلب الثاني: عوامل نجاح إدارة المعرفة

حدد العديد من الباحثين قواعد عدة أو منهجيات لنجاح إدارة المعرفة، حيث اشترطوا دمج مبادرة إدارة المعرفة مع استراتيجية الأعمال للمنظمة ودمجها في ثقافة المنظمة، ويمكن تلخيص عوامل النجاح في إدارة المعرفة في النقاط التالية:

- الابتكار والتأكيد على فرص التعلم المستمر للأفراد.
- توفير الفرص للأفراد المشاركة في الحوار والبحث والنقاش.
- التشجيع ومكافأة روح التعاون، وتعلم الفريق، والتأكيد عليهما بصورة دائمة.
- تحديد وتطوير القادة الذين يبنون ويدعمون نماذج التعلم على مستوى الفرد والفريق والمنظمة.
- تطوير الفهم المشترك على المستويات المعنية أولا، طالما أن مركز التعلم واستعمال المعرفة يكمنان في هذه المستويات بشكل كبير، ثم التحول تدريجيا بعد ذلك على مستوى المنظمة ككل.
- تذكر ان في أي إيداع ناجح او تغيير ناجح يوجد هناك عامل مشترك حاسم هو دافع قوي وهدف قوي يمكن لأي شخص فهمه وتبنيه بسهولة.
- تمكين الأفراد في مناسبات متكررة من البدء في مناقشات وتداول الحوارات ليتضح لهم ما الذي يشكل اساس المعرفة لإنجاز أعمالهم.
- ابتكار المنظمة غير المحدودة والتي تعني السلوك المنفتح، أي ان يتصرف الأفراد بدون التقيد بالولاء الوظيفي والبحث ايضا عن الافكار من اي مكان آخر. (الكبيسي، 2005، الصفحات 123-124)
- زيادة الاهتمام بتوليد المعرفة أكثر من تخزينها.
- وضع خطة دفع تعتمد على المهارة كجزء من النظام الأشمل للحوافز والمكافآت.

- مساعدة الأفراد على تحديد محتوى ودور ومتطلبات وتطبيقات المعرفة لإنجاز أعمالهم.
- التركيز على الحالات المتميزة في المنظمات بقصد التعلم وعمل المقارنات. (العموري، 2015، صفحة 45)

المطلب الثالث: عوامل فشل إدارة المعرفة

حدد (Fahey & Prusak, 1998) عددا من الأخطاء يمكن أن تؤدي إلى فشل إدارة المعرفة، ألا وهي:

- عدم القدرة على تطوير التعريف أو التحديد العملي للمعرفة، وتحديد الفشل في التمييز بين البيانات والمعلومات والمعرفة.
- الاعتماد على المعرفة المخزونة في القواعد المعرفية، وعدم الاهتمام بالتدفق المعرفي لاسيما المعرفة الجديدة.
- التصور المطلق للمعرفة بوصفها موجودة داخل عقول الأفراد، في حين أغلب المعرفة هي ضمنية وكامنة في عقولهم.
- تجاهل الهدف الاساسي لإدارة المعرفة المتمثل في ابتكار السياقات المشتركة عبر الحوار.
- عدم إدراك أهمية ودور المعرفة الضمنية، وعدم تشجيع إظهارها.
- عزل المعرفة عن استعمالاتها.
- ضعف التركيز والاستنتاج العقلائي، أي الفشل في تحدي صيغ التفكير والاستنتاجات العقلانية والافتراضات والمعتقدات السائدة.
- التركيز على الماضي والحاضر بدلا من التفكير والتركيز على المستقبل.
- الفشل في إدراك الأهمية التجريبية.
- إحلال الاتصال التكنولوجي بدل التفاعل البشري.
- السعي نحو تطوير المقاييس المباشرة للمعرفة فقط. (الكبيسي، 2005، الصفحات 125-126)

خلاصة الفصل:

باعتبار أن المنظمة تعيش في بيئة ديناميكية، تتميز بوتيرة تسارع عالية يحتم عليها الاطلاع على كل صغيرة وكبيرة موجودة في ميدان نشاطها، ويكون ذلك عن طريق الاعتماد على المعرفة التي هي مورد حيوي ومهم، ولها دور حاسم في تحقيق أداء متميز.

كما تعد إدارة المعرفة من الميادين الجديدة التي تخضع للتبادلات السريعة في جميع المجالات التي تشملها والعمليات التي تغطيها، لهذا نجد تعاريف متعددة لإدارة المعرفة تركز في معظمها على العمليات التي تغطيها من توليد، توزيع، خزن وتطبيق للمعرفة وهذا بهدف تحقيق قيمة مضافة للمنظمة، حيث تعتبر هذه العمليات انعكاسا حقيقيا للاستثمار في المعرفة والاستفادة منها.

تسعى نماذج إدارة المعرفة باختلاف أنواعها ومداخلها لتوجيه المنظمة الى خلق المعرفة، في حين تساهم استراتيجياتها التي ترتبط ارتباطا وثيقا بالهدف الاساسي للمنظمة في تحديد النقاط الجوهرية التي تعتمد عليها المنظمة في بناء استراتيجياتها.

إن نجاح إدارة المعرفة يحتاج الى بنية تحتية تساعد على تطبيقها وتشمل الأنظمة، الأجهزة، والبرامج، بالإضافة الى الثقافة التنظيمية القائمة على المشاركة وتبادل الخبرات والمعلومات، والتعاون والثقة المتبادلة وغيرها من القيم التي تؤمن بأهمية الرؤية المشتركة لتحقيق الأهداف، وإمكانية أحسن للابتكار والتطور والسعي نحو التعلم المستمر وتحقيق للمنظمة ميزة التعلم وبناء موجودات معرفية.

الفصل الثاني

تقديم عام حول جودة الخدمات

تمهيد:

لقد أصبحت المؤسسات تواجه عدة تحديات نتيجة التغيرات والتطورات خاصة في ظل العولمة واقتصاد السوق، الشيء الذي زاد حدة المنافسة بين المؤسسات عمومية كانت أو خاصة، وما تفرضه هذه المنافسة من إتباع الأساليب الجديدة لزيادة الأداء والاستفادة من التكنولوجيا الحديثة للوصول إلى تقديم سلعة أو خدمة قادرة على الصمود أمام البدائل المنافسة خاصة وأن العميل أصبح أكثر وعياً في الحصول على سلعة أو خدمة متميزة، حيث نرى أن هذا العقد الأخير شهد اهتماماً بالغاً في تحديد المعالم الكبرى التي تجعل الخدمات المقدمة للمستهلك فعالة وفي مستوى توقعاته إن لم نقل يتجاوزها.

إن الإطار المفاهيمي للخدمة ينصب في محاولة إيجاد تفسير دقيق لها وربطه بمفهوم الجودة، التي تحتل بدورها نشاطاً وموقعا هاما في مواجهة تحديات هذا العصر حسب ما تشير له العديد من الدراسات، حيث تزايد الاهتمام بهذا المفهوم نظراً للتزايد السريع والمتنوع في المتغيرات البيئية العالمية والاستحداثات التكنولوجية المتلاحقة والمؤثرة بدرجة كبيرة على مستوى الرضا عند المستهلكين وذلك من خلال تحسين جودة الخدمات وجعلها موافقة لمتطلباتهم، وقصد الإلمام بجميع هذه الجوانب قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين رئيسيين تناولنا فيهم بالتفصيل جميع ما يتعلق بجودة الخدمات، وأهم الركائز الأساسية التي تقوم عليها، إضافة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في ضمان جودة الخدمة كالاتي:

✓ المبحث الأول: ماهية جودة الخدمات.

✓ المبحث الثاني: أساسيات حول جودة الخدمات.

المبحث الأول: ماهية جودة الخدمات

شهدت العقود الاخيرة تطورا هاما في مجال الخدمات والتي أصبحت تشكل أهمية كبيرة في اقتصاديات الدول، مما خلق منافسة شديدة بين مقدميها، حيث أصبح هناك وعي لدى الباحثين والمهتمين بالأنشطة الخدمية بأهمية الجودة في تقديم الخدمات من أجل الوصول إلى الاهداف المنشودة ألا وهي خلق ميزة تنافسية وزيادة الربحية للمؤسسات الخدمية من خلال عدة خطوات، وهذا ما سنتطرق له في هذا المبحث.

المطلب الأول: تعريف جودة الخدمات

قبل التطرق لتعريف جودة الخدمة يجب الإشارة أولا لمفهوم كل من الخدمة والجودة.

الفرع الأول: تعريف الجودة

تعددت وتباينت التعاريف الخاصة بالجودة وفقا للعديد من الباحثين، حيث يمكن تعريفها على أنها:

✓ التعريف الأول:

عرفها Connell "بأنها المتانة والأداء المتميز للمنتج". (الدرادكة، 2015، الصفحات 17-18)

✓ التعريف الثاني:

"الجودة تعني الخلو من اي عيوب أو أخطاء تتطلب إعادة العمل أو التسبب بأعطال، أو استياء الزبائن وبهذا السياق تعني الجودة كلفة أقل". (نمور، 2011-2012، صفحة 80)

✓ التعريف الثالث:

عرف جوران الجودة على ان لها عدة معاني منها:

- الجودة تحتوي على جميع مظاهر المنتج الذي يحقق احتياجات وتطلعات المستهلك من المنتج.
- الجودة تعرف على أنها عدم وجود الخلل في المنتج.
- الملاءمة في الاستخدام. (سعيد، 2011-2012، صفحة 78)

✓ التعريف الرابع:

عرفها معهد الجودة الفيديريالي الامريكى "بأنها فلسفة قيادية تتطلب سعيا دؤوبا للجودة وتوجهها نحو التحسين المستمر في كافة الجوانب الخاصة بالعملية الادارية من إنتاج وخدمات واجراءات واتصالات". (رافد، 2017، صفحة 51)

✓ التعريف الخامس:

يعرف بلاك Black الجودة "بأنها مجموعة الصفات والخصائص المتعلقة بالسلعة أو الخدمة والتي تتوقف عليها قدرة تلك السلعة أو الخدمة على اشباع حاجات محددة". (راضي و العربي، 2016، صفحة 19)

✓ التعريف السادس:

عرف كروسبي الجودة " بأنها المطابقة للمواصفات، بينما عرفها إيشيكاوا بأنها القابلية على إشباع العميل، وقال ديمنج عنها بأنها البحث المستمر عن الأخطاء والعمل على التحسين المستمر".

والجدول التالي يوضح مختلف وجهات النظر لمفهوم الجودة وفقا لبعض روادها الاوائل:

الجدول رقم 02-01: تعريف الباحثين للجودة

رواد الجودة	تعريف الجودة	موجهة نحو
جوران	الملاءمة في الاستخدام	الزبون
ديمنج	الملائمة للعرض	الزبون
كروسبي	المطابقة للمواصفات	المورد
إيشيكاوا	حسب خصوصية الزبائن	المورد
فينجاوم	رضى الزبون عند اقل تكلفة	المورد
تاكوجي	حسب خصوصية الزبائن	المورد

المصدر: (العابد، 2014-2015، صفحة 18)

وبالتالي يمكن القول بأن الجودة هي مجموعة من المعايير والسمات التي يجب توفرها في جميع عناصر المؤسسة سواء فيما يتعلق بالمدخلات، أو العمليات، أو المخرجات والتي تعمل على تحقيق حاجات ورغبات العاملين في المؤسسة والمجتمع المحلي. (عناية، 2007، صفحة 30)

ومنه يمكننا ان نستنتج أهم خصائص الجودة وهي:

- فائقة: حيث ان الجودة تعني التفوق.
- قائمة على المنتج: التعامل مع اختلاف خصائص المنتج وجودتها.
- قائمة على المستخدم: قدرة المنتج على إرضاء توقعات ورغبات الزبائن.
- قائمة على التصنيع: تعني الجودة مطابقة لمواصفات تصميم المنتج.
- قائمة على القيمة: فالمنتج الاكثر جودة يلي حاجة الزبائن بالسعر الملائم. (نمور، 2011-2012، صفحة 81)

الفرع الثاني: تعريف الخدمة

تشير مختلف ادبيات البحث الى ان هناك اختلاف في تحديد مفهوم الخدمة نظرا لكثرة الاهتمام بهذا المفهوم وبالخصوص عند تحديد خصائصه وتصنيفاته وأهميته، وعليه فتعريف الخدمة جاء كالتالي:

- حسب فيليب كوتلر الخدمة "هي فعل أو أداء يقدمه طرف لطرف آخر على أن يكون بالضرورة غير ملموس ولا ينتج عنه تملك، مع كونه قد يرتبط أو لا باستخدام سلعة مادية". (بو عبد الله، 2013-2014، صفحة 44)
- أوضح Schroeder 1989 ان مصطلح الخدمة يتكون من خلال أربعة عناصر وهي الاستراتيجية، النظام، العاملون، والزبون أو العميل. (المجني، 2020، صفحة 05)
- تعرف الخدمة على "أنها كل نشاط يحقق رضا المستفيد منها دون تحويل الملكية، وهذا يعني أن الخدمة عبارة عن ذلك النشاط الذي يخلق في النهاية نوع من الرضا لدى الزبون أو المستفيد ولكن دون تحويل الملكية".

ولكي نتعرف أكثر على مفهوم الخدمة نشير إلى ذكر خصائصها:

- البعض منها عمومية وأخرى خاصة.
- البعض منها مجانية والأخرى هدفها ربحي.
- البعض منها تجارية والأخرى إدارية. (رزق الله، 2009-2010، الصفحات 110-111)
- الملكية: عندما يستعمل المستفيد الخدمة فإنه لا يستطيع نقل ملكيتها إليه.
- القيمة الغير ملموسة: لا يمكن تقييم الخدمة من قبل المستفيد منها قبل شرائها أو استعمالها.
- تختلف عن البضائع حيث لا يمكن تخزينها.
- تتصف معظم الخدمات بعدم التجانس ويصعب تمييزها.
- التذبذب وهو عدم ثبات الطلب على الخدمات في كل الاوقات والمناسبات. (ضجر، 2011، الصفحات 62-63)
- أكثر صعوبة في تقييمها من جانب المستفيد.
- اختلاف قنوات التوزيع. (السويسي، 2011-2012، صفحة 39)

من خلال هذه الخصائص التي تميز الخدمات تم تحديد عدة تصنيفات للخدمات بالرغم من تنوع هذه التصنيفات واختلافها

وهي كالآتي:

1. من حيث الاعتمادية: حيث تتنوع الخدمات من حيث اعتمادها على معدات أو اعتمادها على أشخاص.
2. من حيث مشاركة الزبون: حيث تتطلب بعض الخدمات حضور الزبون المستفيد ومشاركته للحصول على الخدمة، بينما هناك خدمات اخرى لا تتطلب ذلك.
3. من حيث نوعية الحاجة: وهي تعبر عن الفرق ما بين الخدمات المقدمة لحاجة فردية أو لمجموعة افراد في آن واحد.
4. من حيث القيمة المادية: حيث تصنف الخدمات ما إذا كانت تهدف الى الربح أم لا، وحتى من حيث البرامج التسويقية الملازمة لتقديم الخدمات في حالة الربح أو عدمه كالترويج، التوزيع، والتسعيرة. (عياد، 2015-2016، الصفحات 6-

(7

الفرع الثالث: تعريف جودة الخدمة

إن الفلسفة السائدة تركز على مفهوم الجودة في المجال الخدمي وذلك بالنظر لأهمية جودة الخدمة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، إلا أن صعوبة وضع تعريف موحد لجودة الخدمة تكمن في خصائص الخدمة مقارنة بالسلع، وفيما يلي عرض لمختلف تعريفات جودة الخدمة وفقاً لآراء الباحثين:

✓ التعريف الأول:

قدم Payane التعريف التالي، "جودة الخدمة تتعلق بقدرة المؤسسة على ملاقاتة توقعات العملاء أو التفوق عليها، ويمكن تقييم جودة الخدمة من خلال قياس الأداء". (مرازة و مخلوف ، 2017 ، صفحة 388)

✓ التعريف الثاني:

عرف Lingard جودة الخدمة على "أنها الخدمة ذات الجودة العالية والتي هي في الوضعية التي ترضي الزبون". (مراد و رديف، 2019، صفحة 1132)

✓ التعريف الثالث:

"جودة الخدمة هي قدرة المنظمة الخدمية على تحقيق رضا وولاء العميل من خلال تقديم خدمة متميزة تشبع حاجاته".

✓ التعريف الرابع:

عرف باراشورمان جودة الخدمة على "أنها الفرق بين توقعات العملاء للخدمة وإدراكهم الفعلي لها".

ويمكن التعبير عن جودة الخدمة من خلال المعادلة التالية:

جودة الخدمة = إدراك المستفيد للأداء الفعلي - توقعات العميل للخدمة.

من خلال هذه المعادلة يمكن تصور ثلاث مستويات للخدمة هي الخدمة العادية وتتحقق عندما يتساوى إدراك المستفيد من الأداء الفعلي للخدمة مع توقعاته السابقة عنها، والخدمة الرديئة التي تتحقق عندما يتدنى الأداء الفعلي للخدمة عن مستويات التوقعات بالنسبة له، والخدمة المتميزة التي تتحقق عندما يفوق أو يتجاوز الأداء الفعلي للخدمة توقعات المستفيد. (السعافين، 2015، صفحة 12)

الشكل رقم 02-01: جودة الخدمة



المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على (السعافين، 2015، صفحة 12)

✓ **التعريف الخامس:**

"جودة الخدمات المقدمة سواء كانت متوقعة أو مدركة هي المحدد الرئيسي لرضا المستهلك أو عدم رضاه وتعتبر في الوقت نفسه من الأولويات الرئيسية للمؤسسات التي تريد تعزيز مستوى النوعية في خدماتها". (حواس و حمودي، 2013، صفحة 146)

✓ **التعريف السادس:**

حسب Afnor جودة الخدمة هي "قدرة خدمة ما على الاستجابة بخصائصها للاحتياجات المختلفة لمستخدميها ومستهلكيها". (gilbert & ledoux, 2021)

وفي الأخير وبعد عرض التعاريف السابقة يمكن إعطاء التعريف التالي:

- جودة الخدمة من قبل المؤسسة المقدمة للخدمة هي: "تقديم خدمة بدون أخطاء مع التحسين المستمر في تقديمها سواء في إجراءات تقديم الخدمة أو سلوكيات مقدم الخدمة مع الأخذ بعين الاعتبار أي معلومة مرتدة من قبل المستفيدين من الخدمة، وذلك بهدف وصول المؤسسة لكسب رضاهم".
- جودة الخدمة من قبل المستفيد من الخدمة هي: "كل خدمة مقدمة تطابق توقعاته أو تفوقها، وتلبي احتياجاته ورغباته وتشعره بالرضا والسعادة بعد الاستفادة من هذه الخدمة". (دريدي، 2013-2014، صفحة 24)

المطلب الثاني: أهمية جودة الخدمات

إن الجودة في صناعة الخدمات ضرورة لا بد منها وعنصر جوهري إذا ما أرادت المؤسسات البقاء والاستمرار، ولهذا تستنبط جودة الخدمات أهميتها في كونها هدفا استراتيجيا تركز عليه معظم المؤسسات لتعزيز ميزتها التنافسية وتحسين رضا المستفيد من الخدمات باستمرار.

تتجسد أهمية جودة الخدمة في كونها عنصرا أساسيا في المنافسة التي تزيد من تركيز منظمات الخدمة وتعريفها وكيفية قياسها حتى تستطيع تمييز نفسها عن المؤسسات الأخرى في السوق، حيث زادت أهميتها بعد ربطها بمصطلحات أخرى مهمة كإرضاء

الزبون، وزيادة الإنتاجية وتحسين الأداء المالي والربحية وخفض التكاليف، وكذا الرفع من معنويات الموظفين. (زلطوم و ميلاد، 2019، صفحة 05)، كما تكمن أهمية جودة الخدمة ايضا في النقاط التالية:

- تحسين الخدمات المقدمة.
- الاستخدام الأمثل للموارد.
- تقليل المنتجات المعيبة والمرفوضة.
- تقليل التكاليف.
- تحقيق الكفاءة في إرضاء المستفيدين.
- رفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية.
- زيادة قدرة المؤسسة على البقاء والاستمرار.

كما أن لجودة الخدمة أهمية على مستوى التطبيقات الدولية، من أجل ان تكون المؤسسة المنتجة للخدمات رائدة وفي وضع تنافسي على المستوى الدولي يلزمها الاهتمام بشكل كافي ودقيق بمحمل المدخلات والعمليات ومتابعة المخرجات عن خدماتها المقدمة، فالخدمة الرئيسية تؤثر سلبا على سمعة المؤسسة خاصة إذا تعلق الأمر بالتسويق الدولي. (عياد، 2015-2016، صفحة 29)

المطلب الثالث: أساليب تحقيق جودة الخدمات

تحرص العديد من المنظمات الخدمية على تطوير وتحقيق مستوى جودة خدماتها باستخدام مجموعة من الطرق والأساليب التالية:

أولا: الاستخدام المستمر للدراسات والبحوث

إن الفشل في الوصول إلى خدمات عالية من قبل المنظمات يؤدي إلى اللجوء إلى استخدام البحوث كوسيلة لتجميع المعلومات وتحقيق الفهم عن توقعات العملاء للخدمة وتقييماتهم للأداء الفعلي لها، ومن هذا المنظور فإن مؤسسة الخدمة يجب أن تسعى جاهدة للبحث عن إجابات للتساؤلات الرئيسية التالية:

- ما الذي يعتبره العملاء هاما في ملامح أو خصائص الخدمة؟
- ما هو المستوى الذي يتوقعه العميل بالنسبة لهذه الملامح؟
- كيف يتم إدراك وتقييم هذه الجوانب من الخدمة في الواقع العملي؟

إن التعرف على دور الخدمة وأبعادها والتعرف على توقعات العملاء وإدراكاتهم للخدمة ومشكلات التعامل فيها يمثل جوهر أي برنامج فعال لتحسين جودة الخدمة، وتساعد البحوث بصفة عامة في تحقيق الفوائد التالية لمؤسسة الخدمة:

- التعرف على معايير الجودة.
- معرفة الأهمية النسبية لأبعاد الخدمة.
- تقييم الأداء الفعلي للخدمة.

ثانيا: تحليل شكاوى العملاء

تعتبر شكاوى العملاء مؤشرا خطيرا لمستوى جودة الخدمة المقدمة و بالنسبة لبعض المؤسسات فإن الوسيلة تعتبر الأداة الرئيسية للتعرف على أداء العملاء ومدى رضاهم على مستويات الخدمة المقدمة.

وعادة ما يكشف هذا التحليل بعض الجوانب الهامة مثل المعايير التي يستخدمها العملاء للحكم على جودة الخدمة ونواحي الضعف في الأداء وتوقعات التحسن، ثم توفير قاعدة معلومات تفيد رسم السياسات التي تساعد على تحسين الجودة.

ثالثا: العمل على استقطاب وتوظيف أفضل الكفاءات

إن وضع معايير وبرامج لتحسين جودة الخدمة لا تعتبر ذات قيمة ما لم يتوفر لدى المنظمة قاعدة من الأفراد الذين يتمتعون بالاتجاه الإيجابي والمقدرة على تحقيق تلك المعايير، وتشير نتائج الدراسات إلى وجود ثلاث مشاكل للجودة تنحصر في ضعف مهارات مقدمي الخدمة، أو افتقارهم للرغبة في العمل، وتدني نظرهم للعميل، ولهذا فالمنظمة تكون حريصة على انتقاء وتوظيف أفضل العناصر التي سوف تقوم بالعرض الفعلي للمؤسسة.

رابعا: الاهتمام ببرامج التسويق الداخلي

إن مجرد الحصول على أفضل العاملين لا يمكن المؤسسة من تحقيق الأداء المتميز ولكن يجب أن يتوفر لدى هؤلاء العاملين الرغبة والاتجاه الإيجابي نحو تحسين الخدمة، والتسويق الداخلي هو مفهوم حديث بمقتضاه يتم النظر للعاملين على أنهم عملاء داخليين وإلى وظائفهم بأنها منتجات داخلية.

وبصفة عامة فإنه إذا ما استطاعت المنظمة أن تحقق العناية للعملاء فإن المنتج النهائي سوف يتمثل في زيادة درجة التحفيز والرضا لدى العاملين ومن ثم تحقيق مستوى مرتفع من جودة الخدمة، وهو ما يؤدي في النهاية إلى مقابلة توقعات العملاء وتحقيق رضاهم وولائهم للمنظمة.

خامسا: تعليم العميل على الخدمة

يمكن للمنظمة تعزيز مصدر قيمتها لدى العميل من خلال بذل جهود ملموسة لتعليمه وتطوير معرفته بالخدمات المقدمة، وتأخذ عملية التعلم عدة أشكال أبرزها:

➤ تعريف العميل بكيفية إنجاز بعض الخدمات بنفسه.

➤ تعريف العميل متى يستخدم الخدمة.

تعريف العميل كيف يستخدم الخدمة.

شرح مبررات إتباع المنظمة سياسات معينة قد لا تتلقى قبولا لدى العميل أو تحظى برضاه.

سادسا: تنمية ثقافة تنظيمية تدعم الجودة

يتطلب تحقيق التميز في الخدمة أن تصبح الجودة شعارا يؤمن به جميع العاملين ويسعون للتطبيق العلمي له، بمعنى ان تصبح الجودة قيمة تنظيمية يتولد عنها الإشباع والرضا بل والحفز لدى العاملين، ولإيجاد هذه الثقافة فإن الامر يتطلب:

- وجود معايير متفق عليها في الجودة.
- استقطاب أفراد مؤهلين وقادرين على تحقيق تلك المعايير.
- تشجيع إداري للمقترحات والآراء بشأن تحسين الجودة.

بصفة عامة ترتبط الثقافة التنظيمية بضرورة توافر درجة عالية من الاعتمادية وخلو الممارسات من الأخطاء وتوليد التجاه نحو شعار أداء الخدمة على الوجه الصحيح من أول مرة.

سابعا: تأكيد دور فرق الجودة

يتمثل أحد المتطلبات البارزة لتحقيق جودة الخدمة في وجود ما يسمى بفرق الجودة، ويقصد بفرق الجودة مجتمع العاملين الذين تتوافر لديهم المقدرة على التنسيق والعمل المشترك والرغبة في تحقيق أداء متميز وتوليد الشعور بالرضا لدى العملاء. وتعتبر هذه الفرق أداة للتحفيز كما تستمد أهميتها من كون ان انجاز الخدمة يتطلب في الغالب تضافر جهود أكثر من موظف في أكثر من موقع.

ثامنا: وجود تعهد أو التزام إداري نحو جودة الخدمة

يرتبط تحقيق الفاعلية والنجاح لبرامج جودة الخدمة أو العناية بالعملاء بضرورة إحداث تغيير جذري في ثقافة المؤسسة ككل بدءا من الإدارة العليا وانتهاء بالمستويات التنفيذية، ويتطلب ذلك توفر انماط قيادية فعالة يتوفر لديها:

- رؤية واضحة لأهداف النشاط ورسالته.
- المقدرة على إيصال وتحقيق الفهم لتلك الأهداف.
- القدرة في التصرفات والعمل.
- الإيمان بالتميز والقدرة على تحقيقه.
- الحماس والولاء.

ولا شك أن القيادة الفعالة في جميع المستويات تمثل الأساس في تحقيق النجاح لبرامج جودة الخدمة.

تاسعا: سرعة التصدي لمشكلات العملاء

في دراسة أجريت عام 1988 عن درجة رضا عملاء بعض المؤسسات الخدمية عن أسلوب تلك المنظمات في مواجهة المشكلات والتصدي لها والتعامل معها جاءت النتائج كالتالي:

تختلف نسبة رضا العملاء عن حل المشكلات باختلاف طبيعة نشاط المنظمة، فقد بلغت هذه النسبة 76 بالنسبة للاتصالات الهاتفية، 46 بالنسبة لشركات التأمين، 35 بالنسبة للبنوك.

يؤثر أسلوب التعامل مع الشكوى على احتمالات إعادة الشراء، وبصفة عامة كلما زاد التعامل الفعال مع الشكوى كلما زاد احتمال إعادة الشراء والعكس صحيح. (فليسي ل.، 2011-2012، الصفحات 50-55)

المبحث الثاني: أساسيات حول جودة الخدمات

ازداد إدراك المؤسسات الخدمية لأهمية دور تطبيق مفهوم الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، حيث أصبح هذا الموضوع الأكثر استحوذاً واهتماماً من طرف هذه المؤسسات، إلا أنه يبقى موضوع تقييم جودة الخدمة وتحديد أبعادها أمراً صعباً وذلك لتباين آراء الباحثين حوله حيث تم الاعتماد على عدة نماذج لتقييم جودة الخدمة وتحسين مداخلها وهذا ما سنتطرق له بالتفصيل في هذا المبحث.

المطلب الأول: أبعاد جودة الخدمات

تنتج جودة الخدمة من شبكة معقدة من العديد من الأبعاد، فعلى مدار السنوات عمل الباحثون على تعريف المكونات الأكثر معنوية لجودة الخدمة، وعرفوا عوامل مختلفة تساهم في جودة الخدمة.

وكان باراسورامان وزيثامل وبيري (1988-1994) من ضمن الباحثين الأكثر تمييزاً في مجال جودة الخدمة، ونتج عن تطويرهم وتقنياتهم بطارية جودة الخدمة Servqual مقياس شامل لجودة الخدمة عبر فحص 22 عنصراً خدمياً، والتي وقعت في الخمسة أبعاد الأساسية للخدمة وتتكون من العولية، والملموسات، والاستجابة، والتوكيد، والتقمص العاطفي. (سرور، 2007، صفحة 99)

لا يوجد اتفاق بين دراسات الباحثين حول الأبعاد الأساسية لجودة الخدمات، حيث أوضح بعض الباحثين في هذا المجال أن الجودة في قطاع الخدمات تشتمل على ثلاث أبعاد أساسية هي:

- ✓ الجودة المادية: وهي التي تهتم بالبيئة المحيطة أثناء تقديم الخدمة.
- ✓ جودة المؤسسة: وهي التي تتعلق بصورة المؤسسة والانطباع العام من قبل العميل.
- ✓ الجودة التفاعلية: هي جودة الاحتكاك والتفاعل بين العميل ومقدم الخدمة.

كما اعتبر بعض الباحثين أن جودة الخدمة تمثل جانبيين هما:

- جودة الأداء: أي الطريقة التي يتم بها تقديم الخدمة والتي يتم الحكم عليها من طرف العملاء أثناء تقديم الخدمة.
- جودة المخرجات: وهي التي يتم تقييمها بعد أداء الخدمة، أي الجودة التي يحكم عليها العملاء بعد أداء الخدمة من الناحية الفعلية.

كما توصل باحثون آخرون إلى تطوير عشرة أبعاد للحكم على جودة الخدمة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 02-02: أبعاد جودة الخدمة

<p>تشتمل على ثبات الأداء وعلى إنجاز الخدمة بطريقة صحيحة كما يرغب العميل في أول مرة، وتنفيذ المؤسسة لوعودها نحو العميل بدقة وبصورة أكثر تفضيلاً وذلك عن طريق:</p> <ul style="list-style-type: none"> - الدقة في الحسابات. - تقديم الخدمة بصورة صحيحة. - الوفاء بتقديم الخدمة للعميل في المواعيد المحددة وخلال فترة محددة من الوقت. 	<p>الاعتمادية</p>
<p>رغبة موظفي المؤسسة في مساعدة العملاء وتقديم خدمة فورية لهم وتشمل:</p> <ul style="list-style-type: none"> - إعلام العميل عن موعد تقديم الخدمة وموعد الانتهاء من تقديمها. - تقديم خدمات فورية. - الاستجابة الفورية لاحتياجات العملاء مهما كان انشغال الموظفين. - التقرب من العملاء. 	<p>سرعة الاستجابة من قبل العاملين</p>
<p>وتعني قيام المؤسسة بتوظيف العاملين الذين يتوفرون على قدر كبير من المعرفة والمهارات مما يؤهلهم إلى التعامل مع العملاء وإعطائهم صورة حسنة عن المؤسسة.</p>	<p>المهارات</p>
<p>وضع كل التسهيلات في تقديم الخدمة للعميل من خلال:</p> <ul style="list-style-type: none"> - سهولة الاستفسار عن الخدمة المراد تحقيقها على الهاتف أو الأنترنت. - مدة الانتظار في تقديم الخدمة. - ملاءمة مواعيد عمل المؤسسة المقدمة للخدمة. 	<p>السهولة في تقديم الخدمة</p>

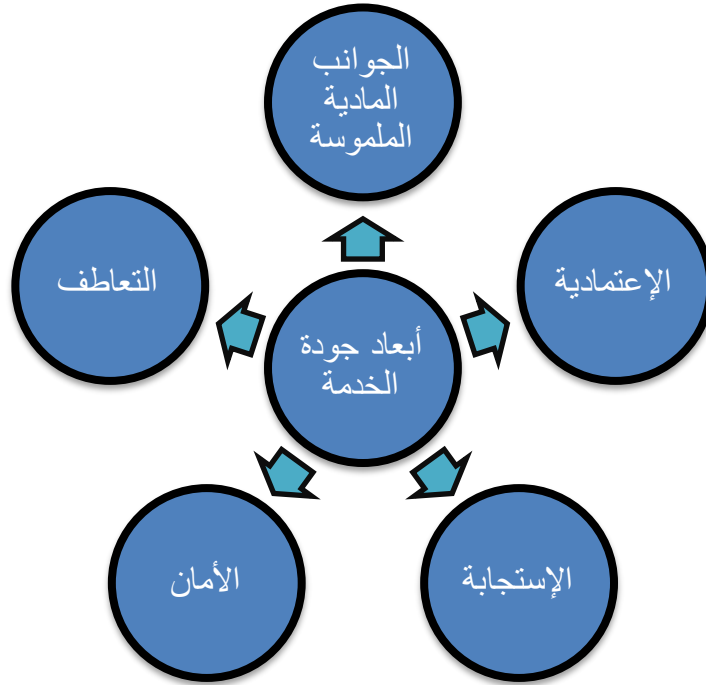
<p>وذلك من خلال:</p> <ul style="list-style-type: none"> - حسن خلق القائمين على تقديم الخدمة. - روح الصداقة التي يتمتع بها موظفي المؤسسة خاصة الذين لديهم الاتصال المباشر مع العملاء. - حسن مظهر موظفي المؤسسة الخدمية. - تقدير ظروف العملاء والتعاطف معهم. 	معاملة العملاء
<p>وتعني الالتزام بالصدق مع العملاء بحيث تتولد لديهم روح الثقة بينهم وبين المؤسسة الأمر الذي يؤدي إلى أخذ صورة حسنة وانطباع جيد وبالتالي اتجاه إيجابي مما يؤدي إلى:</p> <ul style="list-style-type: none"> - الثقة باسم المؤسسة. - الترويج للمؤسسة مما يكسبها ثقة العديد من العملاء الجدد. 	المصداقية
<p>توفير الأمان من المخاطر المتعلقة بمعاملات العملاء وذلك عن طريق:</p> <ul style="list-style-type: none"> - توفير مختلف التسهيلات أثناء إجراء المعاملات. - المحافظة على سرية المعلومات وتفادي تسربها. - توفير موظفي الأمان داخل وخارج المؤسسة مقدمة الخدمة. 	الأمان
<p>تفهم رغبات واحتياجات وطلبات العملاء عن طريق:</p> <ul style="list-style-type: none"> - الاستماع لإنشغالاتهم. - تقديم اهتمام خاص لكل عميل مما يتوافق مع رغباته. 	فهم أفضل للعملاء
<p>وتعني شرح الخدمة للعملاء عن طريق:</p> <ul style="list-style-type: none"> - استعمال لغة يفهمها العميل. - الاستعانة بمختلف وسائل الاتصال. 	الاتصال بالعملاء
<p>التصميم والتنظيم الداخلي للمؤسسة مقدمة الخدمة من خلال:</p> <ul style="list-style-type: none"> - تكييف المؤسسة من حيث درجة الحرارة. - حداثة الأجهزة والمعدات المستعملة في تقديم الخدمة. 	الجوانب المادية الملموسة

المصدر: (أوغيدني، 2008-2009، الصفحات 144-152)

في سنة 1988 قام باراسورامان، و زيتامل و بيرى بدمج الأبعاد العشرة التي توصلوا إليها من خلال دراستهم في خمسة ابعاد رئيسية وهي:

1. الجوانب المادية الملموسة: وتشمل التسهيلات المادية والتجهيزات ومظهر الموظفين.
2. الاعتمادية: وتعني القدرة على تقديم الخدمة بجدارة وعلى الوجه الصحيح.
3. الاستجابة: وتعني الرغبة في مساعدة الزبون وتقديم خدمة فورية له.
4. الأمان: ويعني تحلي الموظفين بالمعرفة والقدرة على جعل الزبون يحس بالثقة والأمان.
5. التعاطف: ويعني مستوى العناية والاهتمام الشخصي الذي تقدمه المنظمة لزيائنها. (بودية، 2017، صفحة 171)

الشكل رقم 02-02: الأبعاد الأساسية لجودة الخدمات



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على (بودية، 2017، صفحة 171)

المطلب الثاني: مؤشرات تقييم جودة الخدمات ونماذج قياسها

الفرع الأول: مؤشرات تقييم جودة الخدمات

حتى تقوم المؤسسة الخدمية بتقديم خدمة تتلاءم مع توقعات الزبائن وتلبي حاجاتهم، عليها أن تعتمد على عدة معايير مؤشرات، وينظر عادة إلى تقييم جودة الخدمة من وجهتين، أحدهما داخلية تعبر عن موقف الإدارة ومدى التزامها بالموصفات التي صممت الخدمة على أساسها، أما وجهة النظر الخارجية فتتركز على جودة الخدمة المدركة من طرف الزبون، لذا فإن تقييم جودة الخدمة يجب أن يكون من وجهة نظر الزبون وذلك للأسباب التالية:

- قد لا يكون للمؤسسة معرفة للمؤسسة معرفة بالمعايير والمؤشرات التي يحددها الزبون لاختيار الخدمة أو حتى الأهمية النسبية التي يولونها لكل مؤشر في تقييم جودة الخدمة المقدمة.
 - قد تخضع إدارة المؤسسة في معرفة الأساليب التي يدركها الزبون للأداء الفعلي للخدمة.
 - قد لا تعترف المؤسسة بحقيقة حاجات الزبائن وتوقعاتهم تتطور استجابة للتطور في الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة نفسها أو من طرف مؤسسات منافسة وهو ما يجعلها تعتقد أن ما تقدمه يعتبر مناسباً.
 - قد لا تستطيع المؤسسة نظراً لنقص إمكانياتها، تحديد حاجات الزبائن أو تقييم مستوى الرضا لديهم.
- يرتبط تقييم الجودة بمستوى إدراك الزبون للخدمة المقدمة له، بمعنى أن عملية تقييم الجودة من طرف الزبون تشمل بالإضافة إلى الخدمة الأساسية أو الجوهرية مختلف الجوانب المادية المتصلة بتقديم الخدمة، ومن بين مختلف المؤشرات التي يعتمد عليها الزبون في تفسير جودة الخدمة ما يلي:

1. الاعتمادية: وهي القدرة على تقديم خدمة تكون بما وعدت به المؤسسة، أي أن تكون بشكل يمكن الاعتماد عليها، ويكون بدرجة عالية من الدقة.
2. مدى إمكانية الحصول على الخدمة: وتتعلق بمدى قدرة ومحاولة المؤسسة بتقديم الخدمة في الوقت الذي يريده الزبون وكذلك توفرها في المكان الذي يرغبه.
3. الأمان: وهو يعبر عن درجة الشعور بالأمان في الخدمة المقدمة ومن يقدمها.
4. القيمة أو المنفعة: وتعني أن يكون مجموع المنافع التي يحصل عليها الزبون من استخدامه للخدمة أكبر من السعر المدفوع للحصول عليها.
5. المصدقية: وتتمثل في درجة الثقة التي يضعها الزبون بمقدم الخدمة أي الالتزام بالوعد التي يقدمها.
6. الاستجابة: وتتعلق بقدرة مقدم الخدمة على الاستعداد لتقديم الخدمة للزبون بشكل دائم وفي وقت الذي يحتاجها فيه الزبون.
7. الكفاءة والجدارة: وتتعلق بمقدمي الخدمة من حيث مهاراتهم وقدراتهم على التحليل والاستنتاج، والمعرفة التي تمكنهم من أداء مهمتهم بشكل جيد.
8. الجوانب الملموسة: ويشير إلى التسهيلات المادية المتاحة لدى المؤسسة الخدمية مثل المعدات وتصميم المحل والديكور، إضافة إلى مظهر مقدمي الخدمة وأدوات ووسائل الاتصال معهم.
9. الإعلان: يساهم الإعلان في رسم صورة ذهنية مستهدفة عن المؤسسة لدى العميل وذلك من خلال التأكيد على بعض القيم كالوفاء بالوعد والتعهدات وحماية العملاء، والأمان، والاهتمام.
10. الاتصال: ويتعلق بمدى قدرة مقدم الخدمة على شرح خصائص الخدمة للزبون، والدور الذي يجب أن يلعبه الزبون للحصول على الخدمة المطلوبة. (جباري، 2010-2011، الصفحات 66-68)
11. درجة تفهم مقدم الخدمة لحاجات العميل: ويشير هذا المؤشر إلى مدى قدرة مقدم الخدمة على فهم حاجات العميل وتحديدتها. (قورين وكتوش، 2019، صفحة 7)

الفرع الثاني: نماذج قياس جودة الخدمات

إن عملية قياس الجودة 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 العناصر المعبرة عن جودة الخدمة، وسوف نستعرض في هذا المقام النماذج المختلفة في قياس جودة الخدمة، والتي هي كالتالي:

أولاً: نموذج النتائج والعمليات

يركز هذا النموذج في قياس جودة الخدمة على مكونات الخدمة والتي تتمثل في النتائج والمكونات، وينظر للنتائج على أنها الإنجاز أو عدم الإنجاز للغاية النهائية من الخدمة التي يسعى إليها طالب هذه الخدمة أو العميل، أما العمليات فإنها تمثل الخدمة الوظيفية التي تنطوي على التفاعل بين مقدمي الخدمة والمستفيد الفعلي منها الذي يطلب هذه الخدمة، أي أن قياس الخدمة لا بد أن ينصب على أداء الخدمة فنياً لإيجازها، وعلى التفاعل والعلاقة مع طالب الخدمة عند تقديم هذه الخدمة بالرغم من توافر بعض الجوانب المنطقية في هذا المدخل، إلا أنه لا يعتبر دقيقاً وذو أهمية من حيث التصميم والقياس والتقييم لجودة الخدمة، وذلك لسببين:

- إن هذا النموذج يركز بصفة أساسية على عمليات الخدمة بدلا من التركيز على الأبعاد الكمية لهذه الخدمة والتي يمكن قياسها.
- إن لم يقدم مقياساً محدداً يمكن استخدامه في التطبيق العلمي لقياس وتقييم الجودة.

ثانياً: نموذج أبعاد وعناصر جودة الخدمة

في ظل هذا النموذج يمكن تقييم جودة الخدمة من خلال قياس الأبعاد والعناصر الأساسية التي تنطوي عليها هذه الجودة، وبالرغم من وجهة ومنطقية هذا المدخل ومن ثم ترحيب العديد من الباحثين به في دعم الجهود المبذولة للتوصل إلى نموذج مقبول لقياس جودة الخدمة، فإن عدم انتشاره يرجع إلى ما يلي:

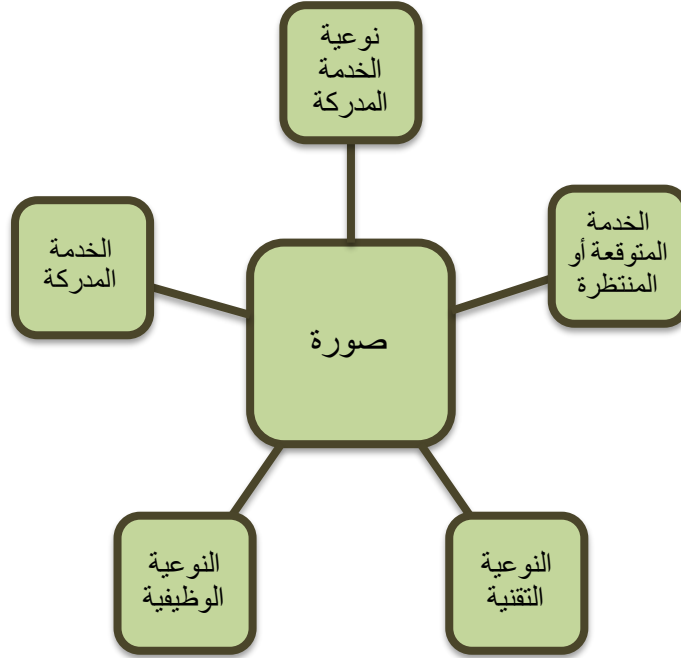
- ❖ الاختلاف حول الأبعاد والعناصر الخاصة بجودة الخدمة، حيث اعتبرها البعض مجرد ثلاث رئيسية متمثلة في كل من الجودة المادية، وجودة المنظمة المتمثلة في الانطباع الذهني عن هذه المنظمة، وأخيراً الجودة التفاعلية بين مقدمي وطالبي الخدمة.
- ❖ عدم القدرة على التوصل إلى مقياس كمي يمكن استخدامه في قياس الأبعاد والعناصر الخاصة بجودة الخدمة.
- ❖ التركيز على الجانب النظري والأكاديمي مع افتقار التطبيق الواقعي لأفكار هذا المدخل.

وبالرغم من أوجه القصور السابقة في هذا المدخل فإنه ساهم بشكل ملموس وفعال في تنمية النماذج اللاحقة لقياس جودة الخدمة، حيث أنه أبرز أهمية الأبعاد والعناصر لجودة الخدمة في عملية القياس والتقييم، وساهم في تحديد بعض الأبعاد والعناصر المقبولة لجودة الخدمة. (ثابت، 2006، الصفحات 292-294)

ثالثا: نموذج النوعية التقنية والوظيفية لقرانروس 1984

هذا النموذج من أوائل النماذج المفسرة لنوعية الخدمة، والذي يظهر في الشكل الموالي:

الشكل رقم 02-03: نموذج النوعية التقنية والوظيفية



كيف؟ how ?

ماذا؟ what?

المصدر: (غيشي، 2006-2007، صفحة 66)

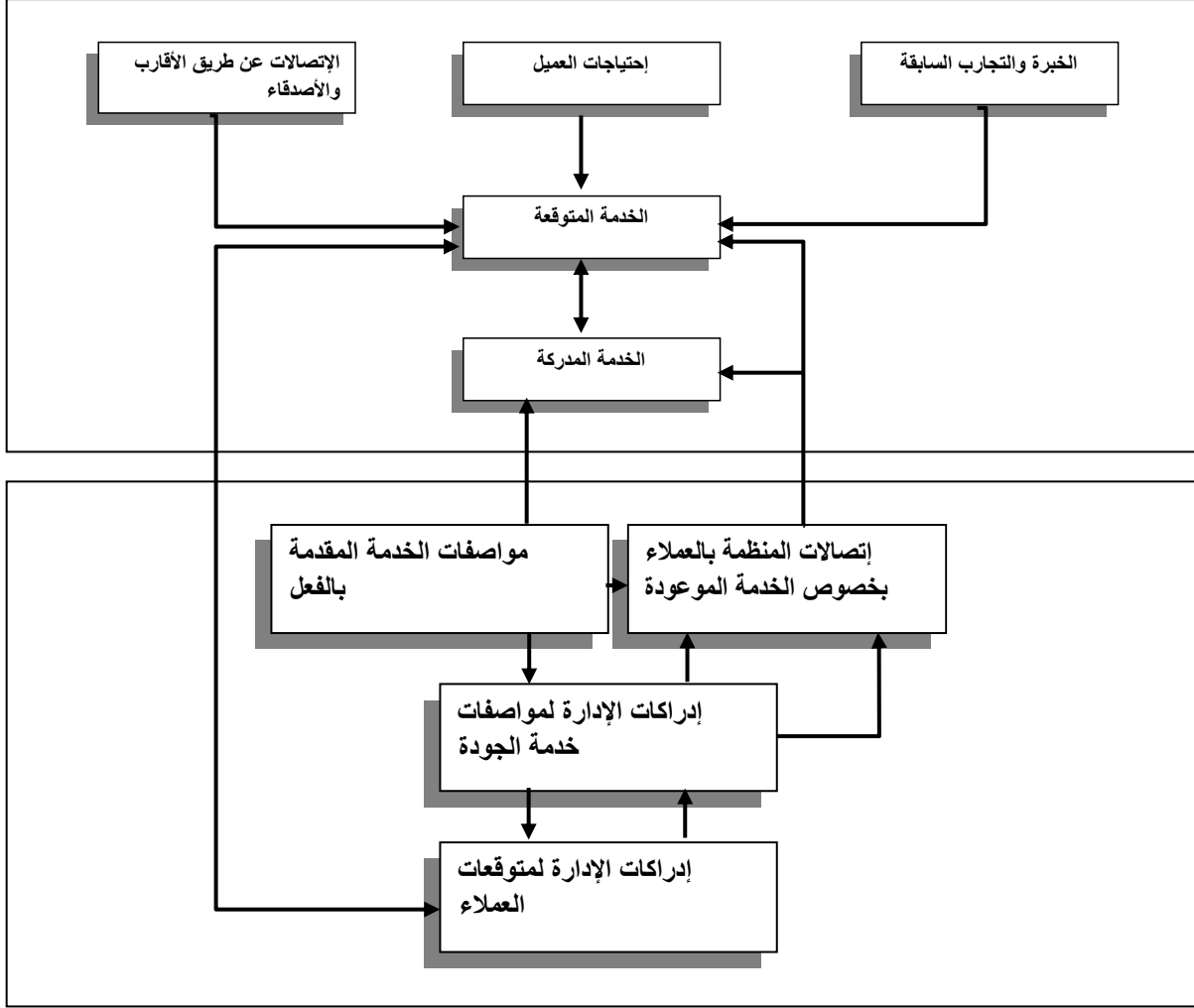
1. النوعية التقنية: وهي النوعية التي يتلقاها المستهلك نتيجة تفاعله مع خدمة المنظمة.
2. النوعية الوظيفية: وتتمثل في الكيفية التي نحصل بها على النوعية التقنية، أي الطريقة التي يرى بها المستهلك الخدمة.
3. الصورة: هي جد مهمة للمؤسسة وتدخل بها الكثير من المركبات المتعلقة بالنوعية التقنية، الوظيفية، المزيج التسويقي، كلمة الشفاه المنقولة، التقاليد، الإيديولوجيا، العلاقات العامة.

رابعا: نموذج الفجوة لبراسيرمان، زيتامل و بيرى 1985

طور براسيرمان وزملائه في سنة 1985 نموذجا يعتمد على قياس الفجوة بين ما يتوقعه الزبون وما يجده من أداء فعلي أثناء تلقيه الخدمة، وهذا من خلال مختلف الأبعاد النوعية التي أحصوها، إن هذا النموذج نال شهرة منقطعة النظر وقد جرى تجريبه على مدى أكثر من ثلاثين سنة، وقد أطلق عليه أصحابه اسم مقياس سيرفكال Servequal، ومازال إلى يومنا هذا مستعملا من طرف كل الباحثين والممارسة في قطاع الخدمات، كما جرى تجريبه على العديد من مجالات النشاط في الخدمات. (غيشي، 2006-2007، الصفحات 66-67)

وقد توصلت الدراسة التي أجراها باراسيرمان 1985 إلى أن المحور الأساسي في نموذج قياس جودة الخدمة هو الفجوة بين إدراك العميل لمستوى الأداء الفعلي للخدمة وتوقعاته حول جودة هذه الخدمة، ولكن هذه الفجوة تعتمد على طبيعة الفجوات المرتبطة بتصميم الخدمة وتسويقها وتقديمها، أي بالإضافة إلى فجوة الإدراكات/ التوقعات للعملاء هناك أربعة فجوات أخرى تتلخص فيما يلي:

الشكل رقم 02-04: نموذج Servqual لقياس جودة الخدمة



المصدر: (إدريس، 1996، الصفحات 13-14)

- ❖ **الفجوة 01:** الفجوة بين توقعات العملاء وإدراك الإدارة لتلك التوقعات، فقد لا تعرف الإدارة بدقة ما يريده العملاء، ولا كيف يحكم العميل على ما يقدم له.
- ❖ **الفجوة 02:** هي الفجوة بين إدراك الإدارة لتوقعات العميل والمواصفات الفعلية المحددة للجودة، فقد لا تعرف الإدارة توقعات العملاء ورغباتهم، إلا أنه يتم ترجمة هذه الاحتياجات والرغبات إلى مواصفات محددة.
- ❖ **الفجوة 03:** الفجوة بين المواصفات المحددة للجودة وأداء الخدمة بالفعل في الواقع العملي، فهناك العديد من العوامل التي تؤثر على أداء الخدمة في الواقع العملي، كأن يكون مستوى مهارة وكفاءة القائمين على أداء الخدمة غير مناسب.

❖ **الفجوة 04:** الفجوة بين مستوى الخدمة المقدمة بالفعل وبين الوعود التي تقدمها منظمة الخدمة من خلال اتصالاتها الخارجية بالعملاء.

❖ **الفجوة 05:** وهي الفجوة بين إدراك العملاء لمستوى الأداء الفعلي للخدمة وتوقعاتهم تجاه جودة هذه الخدمة.

ويمكن التعبير عن هذه الفجوات بالمعادلة التالية: جودة الخدمة = التوقعات - الأداء. (عبد الرحمن، 2000، الصفحات 218-219)

المطلب الثالث: مداخل تحسين جودة الخدمات

تسعى المؤسسات في ظل تزايد حدة المنافسة والتغير السريع في رغبات واحتياجات الزبائن إلى تطبيق مجموعة من المداخل التي تساهم في تحسين وتطوير جودة منتجاتها وتضمن بها البقاء في وسط المحيط التنافسي الذي تنشط فيه، ومن بين أهم هذه المداخل المعتمدة في التحسين المستمر مستوى جودة خدمات المنظمة نذكر:

أولاً: المقارنة المرجعية

حسب المؤلف jean- pierre huberac المقارنة المرجعية هي عملية مستمرة لتقييم أداء المؤسسة مقارنة مع المؤسسات ذات الأداء العالي الأفضل، ويتمثل دورها في النقاط التالية:

- تساعد المنظمة في التحديد الدقيق للفجوة بين أدائها وأداء المنظمة الرائدة.
- تساعد المنظمة على أن تكون أفضل مما هي عليه.
- تساعد المنظمة على اكتشاف ممارسات جديدة تؤدي إلى تحقيق أهداف جديدة.
- تساعد المنظمة على تحديد العمليات الحرجة وإعطائها الاهتمام اللازم والأولوية في التنفيذ.
- تساهم بشكل فعال في بناء ميزة تنافسية للمنظمة من خلال التحسين المستمر.
- تساعد المنظمة على البقاء في دائرة المنافسة مع المنظمات الرائدة في النشاط الذي تعمل فيه.
- تساهم في زيادة الشعور بالمسؤولية لدى العاملين.
- تساهم بشكل فعال في تحقيق عوائد مالية إضافية للمنظمة.
- تضمن تخصيص الموارد بدقة أكبر واستخدام أفضل.
- تطور إمكانية الاستجابة السريعة لمتطلبات الزبون الداخلي والخارجي.

ثانياً: إدارة الجودة الشاملة

عرفها المؤلف جمال الدين لعويصات على أنها احترام العميل والعمل على إرضائه وإشباع رغباته المعلنة والمفترضة من خلال تقديم خدمات ذات نوعية عالية في الوقت الملائم بهدف تقليص معدلات شكاوى العملاء والتطوير المستمر في الخدمات.

ومن أهم الأهداف التي تسعى إدارة الجودة الشاملة لتحقيقها هو إرضاء الزبون، بالإضافة إلى أهداف أخرى فرعية تتمثل

في:

- تقديم منتجات وفق متطلبات العميل من حيث الجودة، التكلفة، والوقت.
- تحسين كفاءة العمليات بالمؤسسة من خلال تخفيض وقت وتكلفة الأداء وتحسين أسلوب تقديم المنتوجات مع تطويرها.
- مواكبة حركة التحسين والتطوير في أساليب تقديم المنتوجات وكل عمليات المؤسسة.
- ضمان المركز التنافسي للمؤسسة لمواجهة تطورات السوق والمنافسين.
- ضمان استكمال المؤسسة للمقومات المؤدية إلى وصولها لمراتب التميز وفق مواصفات عالمية.

كما يمكن تلخيص فوائد تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في النقاط التالية:

- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطور المستمر.
- إشراك جميع الموظفين في التطوير.
- تشجيع العمل الجماعي.
- تعلم اتخاذ القرارات استناداً على الحقائق.
- تدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات.
- جذب أكثر الزبائن والتقليل من شكاويهم.
- زيادة نسبة تحقيق أهداف المؤسسة.
- تعليم الموظفين كيفية تحديد وتحليل المشاكل وتجزئتها حتى يمكن السيطرة عليها. (رقاد، 2007-2008، الصفحات 37-49)

المطلب الرابع: دور إدارة المعرفة في ضمان جودة الخدمة

إن إدارة المعرفة تتطلب من الشركة أن توفر للأفراد والموظفين البيئة المثالية للعمل من أجل أن تكون المؤسسة ناجحة وتؤدي عملها على أكمل وجه، كما أن تطبيق وضمان الجودة في المؤسسة يؤدي إلى ريادتها وبقائها في أعلى قمة التنافس ويضمن لها رضا العملاء وكل من له علاقة ومصصلحة مع المؤسسة.

ضمان الجودة هي عملية قبلية تتخذ قبل تقديم الخدمة وهدفها تفادي وقوع الأخطاء ومنع الفشل وإكساب الخدمة نوعية مطلوبة ومحددة مسبقاً، حيث أن هذه العملية لا تأتي بسهولة إذ لا بد من عملية تخطيط وتنظيم، وهناك ثلاثة نشاطات رئيسية تتعلق بإدارة الجودة وهذه النشاطات هي:

- تأكيد ضمان الجودة: وتتم من خلال تأسيس إطار عمل من الإجراءات أو النشاطات والمعايير التي تؤدي إلى منتجات أو خدمات ذات جودة عالية.
- التخطيط للجودة: وتتم من خلال اختيار إجراءات مناسبة واختيار مقاييس من خلال إطار العمل.

- مراقبة الجودة: وهي عملية تعريف و سن العمليات والتي تضمن أن العاملين في المنظمة يقومون بأعمالهم حسب مقاييس ومعايير محددة. (طيبي، 2010، الصفحات 207-209)
- نجد أن معظم تعاريف إدارة المعرفة تركز على العمليات التي تغطيها من توليد وتخزين وتوزيع وتطبيق للمعرفة وذلك بهدف تقديم خدمات وقيمة مضافة للمؤسسة تضمن لها الاستمرارية.
 - إن تطبيق إدارة المعرفة يتطلب توفير جميع سبل النجاح المادية والبشرية، وذلك من خلال اختيار أفراد أكفاء وتدعيمهم لتقديم كل ما يملكون من قدرات وخبرات وذلك لتحسين جودة الخدمات التي يقدمونها للزبون.
 - إن تطبيق الجودة يعد حافزا فعالا للأفراد من أجل اكتساب المزيد من المعرفة التي تساعد بدورها على إنشاء خدمات جديدة أو تحسين جودة خدمات المؤسسة.
 - تعتبر جودة الخدمات العامل الأساسي لتقييم أي منظمة وذلك بالتحسين المستمر للجودة مما يؤدي إلى رفع الأداء في المؤسسات الخدمية ومعرفة احتياجات العملاء وإرضائهم.
- من خلال ما سبق ودراستنا للفصلين نلاحظ أن المؤسسات الحديثة التي تهدف إلى تحقيق الجودة هي في نفس الوقت التي تتوجه نحو الاهتمام بإدارة المعرفة، خصوصا في اقتصاد المعرفة الذي يتطلب مستوى عالي من الجودة للحفاظ على تنافسية المؤسسة، اذن فالتخطيط الاستراتيجي، الزبائن، إدارة العمليات، التحليل والمعلومات هي أدوات تحقيق الجودة وفي نفس الوقت وسائل لإدارة المعرفة، كما أن تطبيق إدارة المعرفة بمختلف عملياتها من توليد، تخزين، اكتساب ومشاركة للمعرفة دور في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمؤسسة (الجوانب الملموسة، الاستجابة، الاعتمادية، الأمان و التعاطف) وبالتالي تحقيق رضا العميل مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة التي وجدت من اجلها.

خلاصة الفصل:

يحتل قطاع الخدمات أهمية خاصة وموقعا متميزا بحكم المنافع التي يقدمها وطبيعة الخصائص التي يمتاز بها مقارنة بالقطاعات الأخرى، وتتكون المؤسسة الخدمانية من عدة عناصر تتفاعل فيما بينها لإنتاج الخدمة وتقديمها بطرق مختلفة للعملاء، وتعتبر طريقة جودة وخدمة العميل من أفضل الطرق باعتبارها منظمة وموحدة لجميع العملاء.

إن تحقيق جودة الخدمة من الأهداف التي يمكن لأي مؤسسة خدمانية الوصول إليها، وهي تمثل معيار درجة تطابق الأداء الفعلي مع توقعات العملاء وبشكل مستمر مما يضمن الرضا الدائم للعملاء، وتعتبر جودة الخدمة كمحصلة من الأبعاد المتصلة مع بعضها وتخضع لإطار تشريعي وتنظيمي يضمن القواعد التي تطبق على تجارة الخدمات وحماية المستهلك باستهلاكها للخدمة بالنظر لجودتها، لهذا تحرص العديد من المؤسسات الخدمانية على تطوير وتحقيق مستوى خدماتها باستخدام مجموعة من الأساليب كالاستخدام المستمر للدراسات والبحوث، وتحليل شكاوي العملاء، تنمية ثقافة تنظيمية تدعم الجودة، وغيرها من الأساليب التي تساهم بشكل كبير في الوصول إلى جودة الخدمة وقياسها والعمل على تحسينها وذلك لتحقيق التميز في الأداء الذي يعتمد بشكل كبير على مبادئ وفلسفة إدارة الجودة الشاملة.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية في مؤسسة الجزائرية
للمياه وحدة -بسكرة-

تمهيد:

تطراً على المجتمعات تغيرات كبيرة وسريعة في شتى المجالات، وبما أن مؤسستنا محل الدراسة جزء من المجتمعات فهي المتأثر الأول بمذة التحولات، وفي ظل هذه الظروف وما تفرضه من تحديات لم يبقى أمام المسيرين سوى إيجاد السبل الكفيلة لمواجهة هذه التحديات، وذلك عن طريق معرفة كيفية الارتقاء بأدائها وتحسين جودة خدماتها إلى المستوى الذي يسمح لها بإرضاء الزبون. وبذلك جاء هذا الفصل كتكملة للدراسة النظرية حول موضوع البحث وصبها في الواقع التطبيقي، ومن أجل إثراء البحث وإعطاء صورة أكثر وضوحاً عن الموضوع وقع الاختيار على مؤسسة الجزائرية للمياه ADE لتكون ميداناً للدراسة، وهذا للوقوف على مدى إلمام إطارات وموظفي المؤسسة بمدخل إدارة المعرفة وأهميته في تحسين جودة الخدمات، وانطلاقاً من ذلك ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث هي كالآتي:

- ✓ المبحث الأول: لمحة عامة على مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة - بسكرة -
- ✓ المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة.
- ✓ المبحث الثالث: اختبار صحة الفرضيات وتفسير النتائج.

المبحث الأول: لمحة عامة على مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة - بسكرة -

تعتبر منهجية الدراسة الميدانية ضرورية لتحقيق الترابط بين الإطار النظري والإطار التطبيقي، ولذلك نحاول من خلال هذا المبحث تقديم بطاقة فنية عن المؤسسة وإعطاء لمحة عامة عنها وعن مختلف أنشطتها وأهدافها، وكذا المهام التي تقوم بها مع عرض للهيكل التنظيمي لهاته المؤسسة.

المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة - بسكرة -

الفرع الأول: نشأة مؤسسة الجزائرية للمياه -ADE-

بمقتضى القرار الوزاري المشترك المؤرخ في: 1987/08/08، تم إنشاء المؤسسة العمومية لتوزيع المياه المنزلية، صناعية والتطهير لولاية بسكرة، حيث بقيت تحت هذه التسمية إلى غاية شهر جويلية 2006، أين تم إدماجها كباقي ولايات الوطن في الجزائرية للمياه تحت وصاية وزارة الموارد المائية وتسمى حاليا الجزائرية للمياه وحدة بسكرة-ADE-.

الفرع الثاني: التعريف بالمؤسسة

الجزائرية للمياه وحدة بسكرة مؤسسة ذات طابع اقتصادي تجاري مقرها منطقة التجهيزات طريق باتنة، من أبرز مهامها إنتاج توزيع المياه، معالجتها وإصلاح مختلف الأعطال على مستوى الشبكة حفاظا على السير الحسن للخدمة العمومية، وتقدم أفضل الخدمات للمواطن الكريم.

تسير الجزائرية للمياه وحدة بسكرة خمسة مراكز وهي: بسكرة المدينة، الحاجب، طولقة، أولاد جلال وسيدي عقبة، بإجمالي 973876 نسمة، حيث تبقى الحصة الكبيرة من التعداد السكاني ببسكرة المدينة: 274247 نسمة بمعدل تسيير 49% من مجموع التعداد البشري وبعده إجمالي للزبائن يقدر ب: 80301.

يبلغ التعداد البشري للمؤسسة 458 عاملا مصنفيين كالاتي:

- 131 إطار.

- 175 عامل تحكم.

- 152 عامل تنفيذ.

موزعين على عدة دوائر ومصالح أهمها دائرة استغلال والصيانة، دائرة التجارة، دارة الموارد البشرية، دائرة الإدارة والوسائل، مصلحة أمن الممتلكات، المخبر وخليية الاتصال.

لا يخفى المواطن البسكري بأن الجزائرية للمياه وحدة بسكرة تعتمد في عملية التوزيع على المياه الجوفية من خلال المناقب في ظل عدم وجود مصادر أخرى كالسدود وغيرها، وتلجأ في معظم الأحيان إلى الضخ المباشر من المناقب إلى الشبكة.

المطلب الثاني: مهام وأهداف مؤسسة الجزائرية للمياه -ade-

الفرع الأول: مهام المؤسسة

تكلف المؤسسة في إطار السياسة الوطنية للتنمية، بضمان تنفيذ السياسة الوطنية لمياه الشرب من خلال التكفل بنشاطات تسيير عمليات إنتاج مياه الشرب والمياه الصناعية، نقلها، معالجتها، تخزينها، جرها، توزيعها والتزويد بها وكذا تجديد الهياكل القاعدية التابعة لها وتنميتها من خلال:

أولاً: التسيير

تسيير الإنتاج، تسيير التحويل، تسيير المعالجة، تسيير التخزين، تسيير جمع وجر المياه، تسيير التوزيع والتزويد بالماء الصالح للشرب والصناعة.

ثانياً: تجديد المنشآت المتعلقة به

وهي مكلفة من جهة أخرى بما يلي:

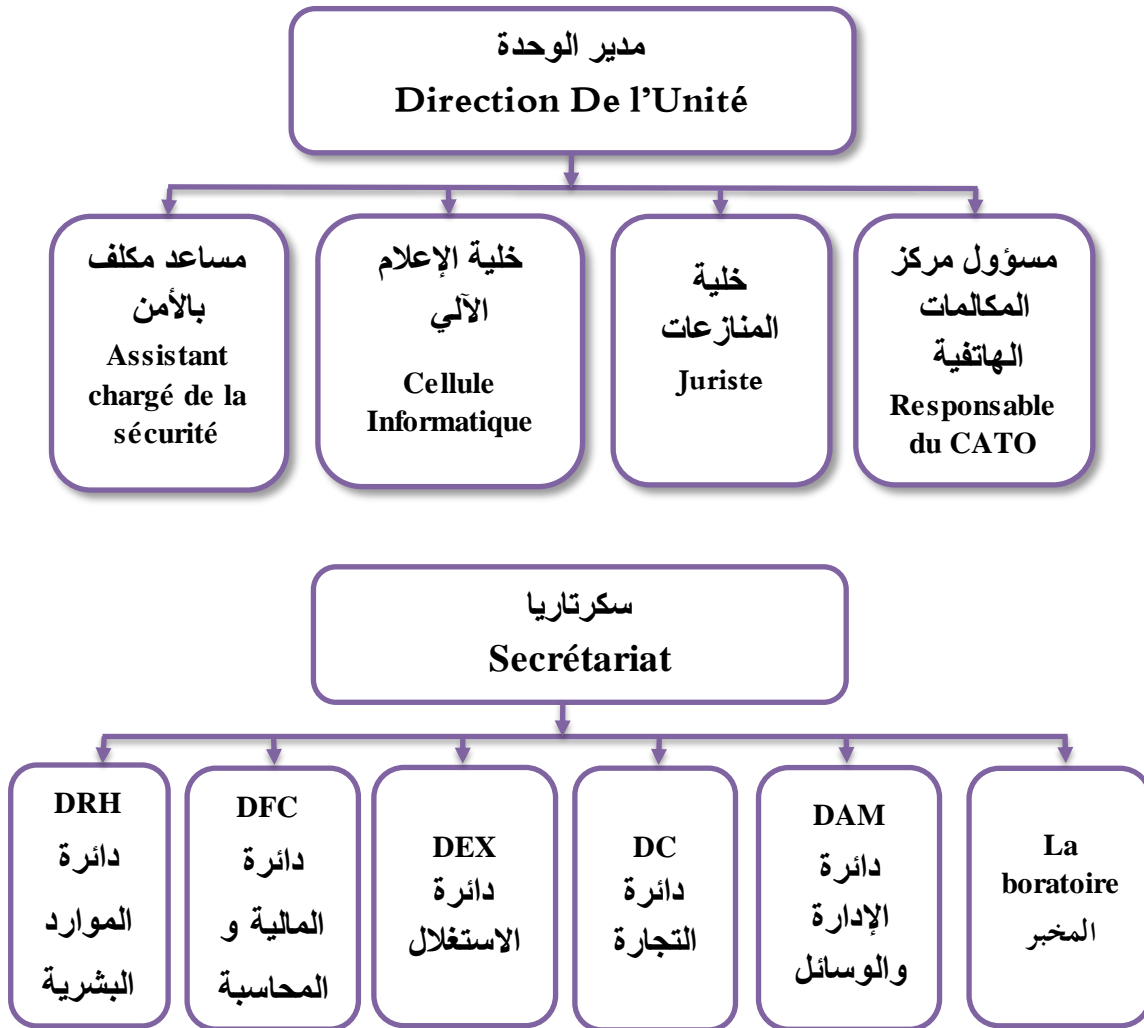
1. المقابلة مع رئيس قسم مصلحة المستخدمين.
2. موقع الجزائرية للمياه <https://www.ade.dz>.
3. التحكم في المنشآت والتحكم في العمل لحسابها الخاص أو بتفويض من الدولة أو الجماعات المحلية المبادرة بكل عمل يهدف إلى تنظيم تسيير الخدمة العمومية للمياه الممنوحة للأشخاص المعنوية أو لخواص الدولة، وتكلف المؤسسة بهذه الصفة عن طريق التفويض بالمهام التالية:
 - ✓ مراقبة نوعية المياه الموزعة.
 - ✓ المبادرة بكل عمل يهدف إلى اقتصاد المياه لاسيما عن طريق:
 - تحسين فعالية شبكات التحويل والتوزيع.
 - إدخال كل تقنية للمحافظة على المياه.
 - مكافحة تبذير المياه بتطوير عمليات الإعلام والتكوين والتربية والتحسين باتجاه المستعملين.
 - تطوير برامج دراسية مع المصالح العمومية لنشر ثقافة اقتصاد المياه.
 - ✓ تأمين المياه للجميع.
 - ✓ تنظيم رقابة وصيانة الانظمة المحلية للجزائرية للمياه تسييرها من خلال: الإنتاج، النقل، المعالجة، التخزين، إيصال المياه والتوزيع.
 - ✓ التحكم في العمال والعمالة من أجل حسابها الخاص أو بالمندوبية من أجل حسابات الدولة.

الفرع الثاني: أهداف المؤسسة

تتمثل أهداف الجزائرية للمياه وحدة بسكرة بما يلي:

- تسعى الجزائرية للمياه وحدة بسكرة لضمان هدفا استراتيجي وهو ضمان تلبية الاحتياجات الخاصة من الماء للمشاركين، وضمان التسيير الفعال لمورد المياه وحمايته من الضياع والتسرب وإعطائه كل قيمته الاقتصادية.
- لا مركزية التسيير وذلك من أجل الوحدات تتمتع باستقلال ذاتي في تسييرها لإعطائها أكبر قدرة على تحمل القرار والتدخل في الوقت المناسب، حسب ما تمليه ظروف كل وحدة، خاصة في تسيير ماليتها وخزيرتها العمومية ونشاطها التجاري.
- توفير الحاجيات من المياه بأكثر جودة ممكنة.
- تطوير تقنيات التسيير.
- وضع مخطط التكوين بوضع سياسة تضمن تطوير كفاءة العمال.
- تحسين نوعية الماء من خلال التحكم في تسيير شبكات المياه ومكافحة تبذير المياه.
- تطبيق نظام التسعيرة والتحصيل وإعطاء الماء قيمته الاقتصادية الحقيقية.
- القيام بكل استثمار يرتبط بهدف المؤسسة.
- الحث على قيام بخطوات من شأنها التشجيع على ارتباط أكبر عدد من المستعملين بالشبكات العمومية.
- الحفاظ على التجمعات المائية الصالحة للشرب.

الشكل رقم 03-01: الهيكل التنظيمي لمديرية الوحدة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

1. مدير الوحدة: مكلف بتسيير وحدة المياه.
2. رئيس خلية الإعلام الآلي: مكلف بوضع الوحدة في مجال الاتصال والإعلام الآلي وكذا ترقيةها.
3. مساعد مكلف بالأمن: يساعد مدير الوحدة في وضع مخطط الأمن الداخلي.
4. مسؤول مركز المكالمات الهاتفية: يعتبر من أهم الأنشطة في الجزائرية للمياه، فهو عبارة عن حلقة الوصل بين المؤسسة وجميع زبائننا ومشتريها، لذا فهي بمثابة الأذان الصاغية لهم، يبدأ هذا المركز عمله من الثامنة صباحا إلى الرابعة مساءً متيحة لجميع المشتركين والاتصال والاستفسار من أجل تنظيم الوسائل وتحسين نوعية الخدمات.
5. دائرة الإدارة والوسائل: يسهر على تنفيذ سياسة المؤسسة في المجال الإداري وسير الوسائل والتراث، كما يسهر على تطبيق النصوص والقوانين المعمول بها.

6. رئيس المالية والمحاسبة: يسهر على التسيير الدقيق للموارد المالية للوحدة وإعداد التقرير السنوي.
7. رئيس الدائرة التجارية: مسؤول عن إعلام الزبائن والجمهور، ويسهر على الفاتورات المياه الموزعة، وكذا تحصيل مستحقات الوحدة كما يقوم بالترقية وتحسين كل ما يتعلق بالنشاطات التي تهدف إلى تحسين علاقة الزبائن بالوحدة وكذا الرفع من مداخيل الوحدة.
8. رئيس دائرة الاستغلال: يسهر على الاستغلال الأمثل لكل المنشآت وهيكل الري لضمان التوزيع مياه بكميات كافية ونوعية جيدة.
9. رئيس دائرة الموارد البشرية: مكلف بتسيير الموارد البشرية ومسؤول عن تنفيذ مخطط التكوين للمؤسسة كما يسهر على تطبيق النصوص والتشريعات الخاصة والمعمول بها في مجال علاقات العمل.
10. رئيس المخبر: مكلف بتسيير مخبر الوحدة المسؤول عن العمال والوسائل والمواد الكيماوية ويراقب عملية تحليل المياه الصالحة للشرب.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

سيتم التطرق من خلال هذا المبحث إلى عرض مجتمع وعينة الدراسة، والأدوات والخطوات اللازمة لبناء الاستبيان والتحقق من الأدوات المستخدمة وتحليل النتائج.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

سنحاول في هذا المطلب تحديد المجتمع الدراسي وبيان حجم العينة المدروسة.

الفرع الأول: مجتمع الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع مفردات الظواهر التي يدرسها الباحث، وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة، وبناء على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف هنا هم العاملون في مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة.

الفرع الثاني: عينة الدراسة

تعتبر العينة نموذجاً يشمل جزءاً من وحدات المجتمع المعني بالبحث، وتكون ممثلة له بحيث تحمل صفاته المشتركة، وهذا النموذج يغني الباحث عن دراسة كل وحدات ومفردات المجتمع الأصلي، حيث تمثلت عينة الدراسة في مجموعة من العمال العاملين في مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة من مختلف الأعمار والمستويات.

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات وخطوات بناء الاستبيان والأساليب الإحصائية المستخدمة

سنطرق من خلال هذا المطلب إلى عرض أدوات جمع البيانات ومعرفة أهم الخطوات المعتمدة في بناء الاستبانة، وإلى التعرف على مختلف الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

الفرع الأول: أدوات جمع البيانات

يستخدم الباحث في بحثه مجموعة من الأدوات والتقنيات من أجل جمع البيانات والمعلومات اللازمة لتحقيق من صحة فرضياته والإجابة على الأسئلة المطروحة، وبالتالي الوصول إلى النتائج النهائية والفهم العميق للظاهرة موضوع الدراسة، حيث يوجد مصدرين أساسيين لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة وتمثل في المصادر الأولية والمصادر الثانوية.

أولاً: المصادر الثانوية

لمعالجة الإطار التطبيقي للدراسة تم الاعتماد على مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في مختلف الملاحق والوثائق التي تحتوي على المعلومات الخاصة والمتعلقة بمؤسسة الجزائرية للمياه-بسكرة-.

ثانياً: المصادر الأولية

تم جمع البيانات الأولية المتعلقة بموضوع البحث وذلك لغرض معالجة الجوانب التحليلية، حيث تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية للبحث، حيث يعرف الاستبيان على أنه أداة لجمع البيانات ذات العلاقة بمشكلة الدراسة، وذلك بهدف التعرف على جانب أو أكثر من سلوك الفرد بناء على الإجابات لعدد من الأسئلة المطروحة في النموذج، وسيتم بعد ذلك تحليلها باستخدام برنامج (SPSS) Statistical Package For Social Sciences.

تم إعداد الاستبيان حول " دور إدارة المعرفة في تحسين جودة الخدمات "، حيث تم تقسيم هذا الأخير إلى قسمين:

القسم الأول: يتعلق بالمعلومات الشخصية لعينة الدراسة.

القسم الثاني: يتعلق بموضوع الدراسة والذي ينقسم بدوره إلى محورين:

- ✓ **المحور الأول:** يتعلق بإدارة المعرفة والتي حددت بأربعة أبعاد وهي (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة، وتطبيق المعرفة)، وقد خصصت من 5 إلى 6 عبارات ما يعادل 22 عبارة.
- ✓ **المحور الثاني:** يتعلق بجودة الخدمات التي حددت بخمسة أبعاد: (الجوانب الملموسة، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف)، وقد خصصت من 3 إلى 4 عبارات ما يعادل 19 عبارة.

الجدول رقم 03-01: جدول يلخص محاور الإستبيان

عدد العبارات	عنوان المحور	رقم المحور
22 عبارة	إدارة المعرفة	المحور الأول
19 عبارة	جودة الخدمات	المحور الثاني
32 عبارة	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة

الفرع الثاني: خطوات بناء الاستبيان

مرت مرحلة بناء الاستبيان على مجموعة من الخطوات هي:

- الاطلاع على مختلف الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في فهم الاستبيان وكيفية القيام بإعداده.
- تحديد الأبعاد الرئيسية لمتغيرات الدراسة مع صياغة العبارات المناسبة لكل بعد من الأبعاد.
- تم تعديل وإعادة صياغة بعض عبارات الاستبيان.
- تم تقديم الاستبيان مباشرة للعمال في المؤسسة، حيث تم توزيعه على 30 عاملا لتصبح عينة الدراسة المدروسة عبارة عن 30 فردا.

كما تم الاعتماد على مقياس سلم ليكارت الخماسي الذي يتكون من 05 درجات مرقمة من 01 إلى 05 بحيث توزع 5 علامات (موافق بشدة)، 4 علامات (موافق)، 3 علامات (محايد)، 2 علامة (غير موافق)، علامة واحدة (غير موافق بشدة) كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم 03-02: جدول يوضح درجات مقياس سلم ليكارت

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	01	02	03	04	05

المصدر: من إعداد الطالبة

الفرع الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة

يتم معالجة البيانات باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية المستخرجة من برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الإصدار عشرون، وقد تم استخدام في هذه الدراسة الأساليب التالية:

- مقاييس الإحصاء الوصفي: وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات والاجابة على اسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- معامل ارتباط بيرسون: وذلك لمعرفة طبيعة علاقات الارتباط بين أبعاد النموذج واختبار صحة الفرضيات.
- معامل الارتباط ألفا كرونباخ ALPHA DE CRONBACH وذلك لقياس ثبات أداة البحث.
- معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة البحث.

المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبيان

يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، ولتحقق من صدق استبانة هذه الدراسة نعتمد على ما يلي:

الفرع الأول: صدق المحتوى أو الصدق الظاهري

لتحقق من صدق محتوى أداة البحث والتأكد من أنها تخدم الأهداف الخاصة بالبحث، تم عرضها على مجموعة من المحكمين الأكاديميين المختصين في هذا المجال الذين يعملون بجامعة بسكرة، بحيث طلب منهم النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات، وتنوع محتواها وشموليتها، وتصحيح الأخطاء اللغوية، أو أي ملاحظات يروها مناسبة فيما يتعلق بالتعديلات، وهذا ما يعتبر بالصدق الظاهري، وصدق محتوى الأداة وبذلك تم اعتبار هذه الأداة صالحة للدراسة وتفي بالغرض الذي هدفت له.

- **صدق المحك:** تم حساب معامل " صدق المحك " من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات " الفا كرو نباخ"، اذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.964) وهو معامل مرتفع جدا ومناسب لأغراض وهدف الدراسة، كما انه يتبين لنا أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث هي مرتفعة وصادقة لما وضعت من أجله.

الفرع الثاني: ثبات اداة البحث

يسعى اختبار الثبات لقياس مدى صدق الإجابة على فقرات الاستبيان، اذ يعتبر الاختبار ثابتا إذا حصلنا على نفس نتائج القياس في كل مرة لو تم اعادة نفس الاختبار مرة أخرى ن ولقياس مدى ثبات اداة الدراسة نلجأ لحساب معامل الفا كرو نباخ " ALPHA DE CRONBACH " ومنه استنتج صدق المحك والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (03-03): معامل الصدق والثبات

محاو الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات	صدق المحك
محور الأول: سلوك المواطنة التنظيمية	22	0.920	0.95
محور الثاني : التغيير التنظيمي	21	0.844	0.91
الصدق والثبات العام للاستبيان	43	0.930	0.964

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول (03-03) يتضح لنا أن معامل الثبات العام مرتفع جدا حيث بلغ 0.93، كما أن معاملات الثبات لمحاو الدراسة مرتفعة جميعها حيث تجاوزت 60% باعتباره الحد الأدنى المقبول في معظم الدراسات، وهذا يدل على أن لجميع المحاور درجة مرتفعة من الثبات، لذلك يمكن القول إنه يمكن الاعتماد على هذه الأداة في الميدانية، وهو ما يؤكد أيضا صدق المحك الذي بلغ معامل العام الذي تجاوز نسبة 90%.

المطلب الرابع: خصائص عينة البحث

يعتبر مجتمع أو عينة منه أهم عنصر لاختبار أداة البحث، حيث سنتناول بالدراسة خصائص أفراد عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي).

يتمثل مجتمع البحث الحالي كل فئات العاملين بمؤسسة الجزائرية للمياه، وقد قامت الطالبة باختبار عينة عشوائية، حيث تم توزيع (29) استبانة وذلك عبر زيارة ميدانية، وقد تم استرجاع منها (29) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي، وفيما يلي سنتطرق إلى دراسة خصائص أفراد عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية.

جدول رقم (03-04): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	15	51.7%
	أنثى	14	48.3%
	المجموع	29	100%
العمر	20-29 سنة	6	20.68%
	30-39 سنة	13	44.82%
	40-49 سنة	10	34.48%
	المجموع	29	100%
المستوى الدراسي	ثانوي فأقل	7	24.13%
	ليسانس	9	31.03%
	ماستر	10	34.48%
	دكتوراه	3	10.34%
	المجموع	29	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 17

يتضح من خلال هذا الجدول (03-04) أن خصائص مبحوثي عينة الدراسة بشكل التالي:

- خصائص عينة الدراسة حسب متغير الجنس

من خلال الاحصائيات الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن مفردات عينة الدراسة تتوزع تقريبا بالتساوي بين الذكور والإناث مع فارق طفيف بزيادة في عدد الذكور، حيث يمثل الذكور ما نسبته 51.7% من أفراد العينة، والباقي إناث وهو ما يمثل نسبة 48.3% من مجموع أفراد عينة البحث. وذلك لتناسب العمل الإداري مع كلا الجنسين.

- خصائص عينة الدراسة حسب متغير العمر

يتبين أن الأفراد الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بلغت نسبتهم (20.68%)، بينما نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) بلغت (44.82%) فيحين نسبة المبحوثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (من 40 إلى 49 سنة) كانت (34.48%)، وفي الأخير لم نسجل فئة عمرية من العينة تجاوز سنها أكثر من 50 سنة.

- خصائص عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

نلاحظ من خلال الجدول وجود تنوع في المستويات والمراحل التعليمية المختلفة، بحيث نلاحظ أن نسبة (24.13%) من أفراد عينة البحث بدرجة ثانوي فأقل وهي نسبة معتبرة، أما نسبة الحاصلين على شهادة ليسانس فهي (31.3%)، في حين أن نسبة الحاصلين على شهادة الماستر كانت نسبتهم (34.48%) من أفراد عينة البحث وهي أكثر فئة، يليها نسبة (10.34%) كانت لصالح المتحصلين على شهادة دكتوراه.

المبحث الثالث: تحليل محاور الاستبانة واختبار فرضيات الدراسة

في هذا المبحث سيتم التطرق الى تحليل محاور الاستبانة بغية الاجابة على اسئلة البحث، المتعلقة بالمحورين: "إدارة المعرفة"، "جودة الخدمات" حيث تم تصميم هذا الاستبيان حسب سلم لكارت الخماسي، اذ نتناول فيما يلي كل من التحليل الاحصائي الوصفي للبيانات والذي يتم فيه الاجابة عن تساؤلات الدراسة باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة البحث عن عبارات الاستبيان المتعلقة بكل بعد.

المطلب الأول: تحليل محاور الاستبيان

ولتحديد قيم المتوسط الحسابي في أي فئة يتم ذلك من خلال إيجاد طول المدى (5-1=4)، قسمة المدى على عدد الفئات (5/4=0.8)، وبعد ذلك يضاف الى الحد الأدنى للمقياس مع تخفيض 0.01 من الحد الأعلى من أجل التخلص من مشكلة التعرف على اي فئة تنتمي القيمة المتساوية للحد الأعلى، فتصبح الفئة الأولى (1-1.79) وهكذا لبقية الفئات، فيكون لدينا المقياس التالي:

جدول رقم (03-05): مقياس الحكم على اجابات الأفراد

الاتجاه العام	فئات المتوسط الحسابي
غير موافق بشدة	(1.97-1)
غير موافق	(2.59-1.8)
محايد	(3.39-2.60)
موافق	(4.19-3.4)
موافق بشدة	(5.0-4.20)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 17

وفيما يلي سيتم تحليل فقرات كل من محور المتغير المستقل إدارة المعرفة والمتغير التابع جودة الخدمات:

- تحليل فقرات محور إدارة المعرفة:

السؤال الأول: ما هو مستوى تطبيق إدارة المعرفة بمؤسسة الجزائرية للمياه - بسكرة -

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول(03-05) الخاصة بكل بعد من أبعاد إدارة المعرفة:
أولا: قياس مستوى توليد المعرفة

جدول رقم (03-06): قياس درجة توليد المعرفة في المؤسسة

رقم العبارة	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
X4	تهتم المؤسسة بتوظيف الأفراد المبدعين	4	9	5	4	7	2.97	1.42	محايد
		13.8	31	17.2	13.8	24.1			
X5	تقوم المؤسسة بدورات تكوينية وتدريبية للحصول على المعلومات	5	14	2	7	1	3.52	1.15	موافق
		17.2	48.3	6.9	24.1	3.4			
X6	يتم استقطاب الكفاءات والطاقات المبدعة	8	10	5	4	2	3.62	1.23	موافق
		27.6	34.5	17.2	13.8	6.9			

موافق	1.06	3.93	00	5	2	12	10	التكرار	تتم المؤسسة بإكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة	X7
			00	17.2	6.9	41.4	34.5	%		
موافق	1.27	3.55	3	3	5	11	7	التكرار	هناك تبادل في المعرفة بين العمال	X8
			10.3	10.3	17.2	37.9	24.1	%		
موافق	0.93	3.49	1- بعد توليد المعرفة							

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

بالنسبة للعبارات الخاصة ببعث توليد المعرفة فهي تتجه نحو مستوى "الموافقة في جل عباراتها، والفقرة الأولى هي التي تنص أن المؤسسة تتمم باكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (1.06)، ثم تليها ثانيا أن المؤسسة تقوم باستقطاب الكفاءات والطاقات المبدعة.

ثانيا قياس مستوى تخزين المعرفة

جدول رقم (03-07): قياس درجة تخزين المعرفة في المؤسسة

رقم العبارة	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
X9	تسعى المؤسسة لتحديد معارفها باستمرار	5	10	7	3	4	3.31	1.28	محايد
		17.2	34.5	24.1	10.3	13.8			
X10	تقوم المؤسسة بحفظ المعرفة في حواسيب مركزية	9	15	4	1	00	4.10	0.77	موافق
		31	51.7	13.8	3.4	00			
X11	تعتمد المؤسسة في تخزين المعرفة على الأرشيف والمستندات الورقية	11	14	2	1	1	4.14	0.95	موافق
		37.9	48.3	6.9	3.4	3.4			
X12	تمتلك المؤسسة نظاما دائما لصيانة وحماية موجوداتها المعرفية	8	12	7	2	00	3.90	0.90	موافق
		27.6	41.4	24.1	6.9	00			

موافق	0.95	4.14	00	1	5	11	12	التكرار	تستخدم المؤسسة	X13
			00	3.4	17.2	37.9	41.4	%	أجهزة وبرمجيات متطورة تقوم بتخزين المعرفة	
موافق	0.75	4.07	00	1	4	16	8	التكرار	للمؤسسة تعليمات	X14
			00	3.4	13.8	55.2	27.6	%	لإسترجاع المعلومات المخزنة لديها	
موافق	0.64	3.90	2- بعد تخزين المعرفة							

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج sps

نلاحظ من متوسط إجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات تخزين المعرفة، أنها تشكل بدرجة موافق، وأن الفقرة التي نصت على أن المؤسسة تعتمد في تخزين المعرفة على الأرشيف والمستندات الورقية جاءت في المرتبة الأولى من ناحية الأهمية، بمتوسط حسابي (4.14)، وإنحراف معياري (0.95). لتليها توفر المؤسسة على أجهزة وبرمجيات متطورة تقوم بتخزين المعارف والمعلومات المكتسبة.

ثالثا: قياس مستوى نشر المعرفة

جدول رقم (03-08): قياس درجة نشر المعرفة في المؤسسة

رقم العبارة	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
X15	تستخدم المؤسسة	11	14	3	1	00	4.21	0.77	موافق بشدة
	شبكات داخلية (أجهزة حاسوب، السجلات والوثائق) في نشر المعرفة	37.9	48.3	10.3	3.4	00			
X16	يتم نشر المعرفة على	11	12	1	4	1	3.97	1.14	موافق
	كل عمال المؤسسة	37.9	41.4	3.4	13.8	3.4			
X17	تشجع المؤسسة على	7	16	1	4	1	3.83	1.07	موافق
	تبادل المعرفة بين موظفيها	24.1	55.2	3.4	13.8	3.4			

موافق	0.98	3.97	00	4	2	14	9	التكرار	تعتمد المؤسسة على نشر المعرفة من خلال الاجتماعات الرسمية وحلقات النقاش	X18
			00	13.8	6.9	48.3	31	%		
موافق	1.08	3.79	1	4	2	15	7	التكرار	تقوم المؤسسة بنشر المعرفة عن طريق التدريب وتقديم النصح والإرشاد	X19
			3.4	13.8	6.9	51.7	24.1	%		
موافق	0.85	3.95	3- بعد نشر المعرفة							

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss. V. 20

وفقا لمعيار الدراسة فان الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة تتجه نحو مستوى " الموافقة"، أما بالنسبة للعبارات فإن الفقرة الأولى هي تستخدم المؤسسة شبكات داخلية (أجهزة حاسوب، السجلات والوثائق) في نشر المعرفة، بمتوسط حسابي (4.21) وانحراف معياري (0.77) وتليها تعتمد المؤسسة على نشر المعرفة من خلال الاجتماعات الرسمية وحلقات النقاش. كما أن هناك اتفاق في المؤسسة على أن العمال يتحصلون على المعرفة اللازمة.

رابعا: قياس مستوى تطبيق المعرفة

جدول رقم (03-09): قياس درجة تطبيق المعرفة في المؤسسة

رقم العبارة	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
X20	تستعين المؤسسة بالخبراء الداخليين لتطبيق المعرفة	11	7	4	3	4	3.62	1.44	موافق
		37.9	24.1	13.8	10.3	13.8			
X21	تقوم المؤسسة بتحويل المعرفة إلى خطط عمل	8	12	4	4	1	3.76	1.12	موافق
		27.6	41.4	13.8	13.8	3.4			
X22	تستعمل المؤسسة الطرق الحديثة في الإنتاج	11	11	1	5	1	3.90	1.20	موافق
		37.9	37.9	3.4	17.2	3.4			

موافق	1.05	3.97	00	5	1	13	10	التكرار	تعمل المؤسسة على إزالة العوائق أمام تطبيق المعرفة	X23
			00	17.2	3.4	44.8	34.5	%		
موافق	0.99	3.93	00	4	3	13	9	التكرار	التركيز على تطبيق المعرفة من أولويات المؤسسة	X24
			00	13.8	10.3	44.8	31	%		
موافق	1.33	3.69	3	4	1	12	9	التكرار	ثقافة المؤسسة تدعم من عملية التطبيق الفعال للمعرفة	X25
			10.3	13.8	3.4	41.4	31	%		
موافق	0.95	3.82	4- بعد تطبيق المعرفة							

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v.20

وفقا لمعيار الدراسة فان الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة تتجه نحو مستوى "الموافقة" لغالبية العبارات، أما من حيث الأهمية بالنسبة للعبارات فقد كانت المرتبة الأولى لعبارة: تعمل المؤسسة على إزالة العوائق أمام تطبيق المعرفة، بمتوسط حسابي (3.97)، وانحراف معياري (1.05) وتليها: التركيز على تطبيق المعرفة من أولويات المؤسسة.

السؤال الثاني: ما هو مستوى جودة الخدمات بالمؤسسة الجزائرية للمياه بسكرة.

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول التالية الخاصة بكل بعد من أبعاد جودة الخدمات:

جدول رقم (03-10): قياس بعد جودة الخدمات

رقم العبارة	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
X26	تتوفر لدى المؤسسة معدات وأجهزة تقنية حديثة	8	14	4	1	2	3.86	1.09	موافق
		27.6	48.3	13.8	3.4	6.9			
X27	تتوافر لدى المؤسسة مرافق مادية وتسهيلات ملائمة	6	13	3	7	00	3.62	1.08	موافق
		20.7	44.8	10.3	24.1	00			

موافق	1.01	3.90	1	2	4	14	8	التكرار	يتلاءم المظهر العام للمؤسسة مع طبيعة الخدمات المقدمة للزبائن	X28
			3.4	6.9	13.8	48.3	27.6	%		
موافق	0.59	4	00	1	2	22	4	التكرار	مواقع المؤسسة وفروعها سهلة الوصول إليها	X29
			00	3.4	6.9	75.9	13.8	%		
موافق	0.86	4.10	00	2	3	14	10	التكرار	تفي المؤسسة بالوعود التي تقطعها على نفسها تجاه الزبائن قدر الإمكان	X30
			00	6.9	10.3	48.3	34.5	%		
موافق	0.82	4.03	00	2	3	16	8	التكرار	تحرص المؤسسة على تقديم الخدمة بالشكل الصحيح	X31
			00	6.9	10.3	55.2	27.6	%		
موافق بشدة	0.75	4.28	00	1	2	14	12	التكرار	تبدي المؤسسة اهتمام بمشاكل الزبائن وتتعاطف معهم	X32
			00	3.4	6.9	48.3	41.4	%		
موافق	0.80	4	00	2	3	17	7	التكرار	تحرص المؤسسة على تقديم الخدمة بالشكل الصحيح في المقام الأول	X33
			00	6.9	10.3	58.6	24.1	%		
موافق	1.25	3.93	1	5	2	8	13	التكرار	تلتزم المؤسسة بالتوقيت المحدد لتقديم خدماته للزبائن	X34
			3.4	17.2	6.9	27.6	44.8	%		
موافق	0.90	4.03	00	2	5	12	10	التكرار	يجبر العاملون في المؤسسة زبائنهم بدقة كيفية تنفيذ الخدمة	X35
			00	6.9	17.2	41.4	34.5	%		

موافق	1.26	3.97	3	1	2	11	12	التكرار	العاملون في المؤسسة على استعداد دائم لتلبية طلبات الزبائن	X36
			10.3	3.4	6.9	37.9	41.4	%		
موافق	1.14	3.90	1	3	5	9	11	التكرار	ينتظر الزبائن وقت طويل للحصول على الخدمة	X37
			3.4	10.3	17.2	31	37.9	%		
موافق	0.92	4.07	1	1	2	16	9	التكرار	يشعر الزبائن بالأمان عند التعامل معكم	X38
			3.4	3.4	6.9	55.2	31	%		
موافق	0.96	4.17	1	1	2	13	12	التكرار	يملك العاملون في المؤسسة المعرفة الكافية للإجابة على كافة الأسئلة والاستفسارات التي يطرحها الزبون	X39
			3.4	3.4	6.9	44.8	41.4	%		
موافق	0.92	4.17	1	1	1	15	11	التكرار	تولي المؤسسة الاهتمام المناسب للزبون	X40
			3.4	3.4	3.4	51.7	37.9	%		
موافق	1.02	3.86	1	2	5	13	8	التكرار	تضع المؤسسة المصلحة العليا للزبون في صلب اهتماماتها	X41
			3.4	6.9	17.2	44.8	27.6	%		
موافق	1.01	3.97	00	3	6	9	11	التكرار	يتسم سلوك العاملين في المؤسسة باللباقة في تعاملهم مع الزبائن	X42
			00	10.3	20.7	31	37.9	%		
موافق	1.08	3.97	2	1	2	15	9	التكرار	يستمتع العاملون في المؤسسة لشكاوى الزبائن بكل رحابة صدر	X43
			6.9	3.4	6.9	51.7	31	%		

موافق	0.52	3.95	بعد جودة الخدمات
-------	------	------	------------------

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتبين من خلال الجدول السابق أن هناك إجماع على التوجه نحو تحسين جودة خدمات المؤسسة وبالضبط من خلال توجه المؤسسة نحو الاهتمام بمشاكل الزبائن وتتعاطف معهم.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

من خلال ما تم التوصل إليه من علاقات الارتباط بين أبعاد نموذج الدراسة فإننا سنقوم باختبار صحة الفرضيات، وسيتم التطرق لطبيعة العلاقة بين: متغيرات الدراسة، حيث سيتم توضيح معامل الارتباط بيرسون لكل متغيرات نموذج الدراسة وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (03-11): توضيح علاقة الارتباط بين إدارة المعرفة وجودة الخدمات

		إدارة المعرفة	جودة الخدمات	توليد المعرفة	تخزين المعرفة	نشر المعرفة	تطبيق المعرفة
إدارة المعرفة	معامل الارتباط	1	,660**	,798**	,671**	,842**	,874**
	مستوى الدلالة		,000	,000	,000	,000	,000
	N	29	29	29	29	29	29
جودة الخدمات	معامل الارتباط	,660**	1	,377**	,290**	,540**	,767**
	مستوى الدلالة	,000		,000	,000	,000	,000
	N	29	29	29	29	29	29

** ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

* ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.01)

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

سنقوم فيما يلي باختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية للدراسة.

1/ اختبار الفرضية الرئيسية والفرعية للدراسة :

تم استخدام نتائج تحليل معامل الارتباط بيرسون للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية التي تنص:

لا يوجد دور ذو دلالة احصائية لإدارة المعرفة بأبعادها المختلفة في تحسين جودة الخدمات بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05).

من خلال الجدول رقم (03-11) نلاحظ أن هناك ارتباط قوي بين إدارة المعرفة كمتغير مستقل وبين جودة الخدمات كمتغير تابع يقدر بـ (0.660)، وبما أن مستوى الدلالة $T=0.000$ أقل من مستوى المعنوية 0.01 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تقول: يوجد دور ذو دلالة احصائية لإدارة المعرفة بأبعادها المختلفة في تحسين جودة الخدمات بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05).

2/ اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد دور ذو دلالة احصائية بين توليد المعرفة وتحسين جودة الخدمات بالجزائرية للمياه بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

من خلال الجدول رقم (03-11) نلاحظ أن هناك ارتباط مقبول بين توليد المعرفة وبين تحسين جودة الخدمات يقدر بـ (0.377)، وبما أن مستوى الدلالة $T=0.04$ أقل من مستوى المعنوية 0.05، بتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص: يوجد دور ذو دلالة احصائية بين توليد المعرفة وتحسين جودة الخدمات بالجزائرية للمياه بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

3/ اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد دور ذو دلالة احصائية بين تخزين المعرفة وتحسين جودة الخدمات بالجزائرية للمياه بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن هناك ارتباط ضعيف ما بين بعد "تخزين المعرفة" وتحسين جودة الخدمات حيث يقدر بـ (0.290)، وبما أن مستوى الدلالة $T=0.12$ أكبر من مستوى المعنوية 0.01 اذن نقبل الفرضية الصفرية التي تقول لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين "تخزين المعرفة" وتحسين جودة الخدمات بالجزائرية للمياه بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

4/ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد دور ذو دلالة احصائية بين نشر المعرفة وتحسين جودة الخدمات بالجزائرية للمياه بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن هناك ارتباط قريب من الجيد لبعده "نشر المعرفة" و تحسين جودة الخدمات حيث يقدر بـ (0.540) وبما أن مستوى الدلالة $T=0.000$ أقل من مستوى المعنوية 0.01 اذن نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل

الفرضية البديلة التي تنص توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين " نشر المعرفة" و تحسين جودة الخدمات بالجزائرية للمياه بسكرة.

5/ اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد دور ذو دلالة احصائية بين تطبيق المعرفة وتحسين جودة الخدمات بالجزائرية للمياه بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

من خلال الجدول السابق رقم يتبين لنا (11-03) أن هناك ارتباط قوي جدا بين "تطبيق المعرفة" كبعد من المتغير المستقل وتحسين جودة الخدمات كمتغير تابع حيث يقدر ب (0.767)، وبما أن مستوى الدلالة $T = 0.000$ أقل من مستوى المعنوية 0.05 وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تطبيق المعرفة وتحسين جودة الخدمات في الجزائرية للمياه بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

خلاصة الفصل:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على تعريف ونبذة تاريخية للجزائرية للمياه ببسكرة، وهيكلها، كما قمنا بتحليل البيانات التي تم التحصيل عليها عن طريق توزيع الاستبانة التي تحتوي على محورين رئيسيين هما "إدارة المعرفة" و "جودة الخدمات" على العاملين بالمؤسسة حيث بعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام اساليب احصائية عديدة، وتوصلنا الى عدة نتائج أهمها: مستوى سلوك المواطنة التنظيمية جاء بدرجة عالية، وكذلك ومستوى التغيير التنظيمي جاء بمستوى مرتفع، حيث توصلنا الى ان هناك دور ذو دلالة احصائية لمتغير إدارة المعرفة ببعض من ابعادها (توليد، نشر، تطبيق) على تحسين جودة الخدمات.

الخاتمة

تمهيد:

من خلال ما قدمناه في دراستنا هذه نستخلص أن إدارة المعرفة لم تعد خيارا يمكن للمؤسسات أن تنتهجه للارتقاء بجودة خدماتها، بل صارت ضرورة حتمية على اعتبار أن بيئة الأعمال الراهنة تتسم بالديناميكية، سرعة التغير، شدة المنافسة، تعدد أذواق المستهلكين وتنوع حاجاتهم، لذلك حاولنا من خلال دراستنا هذه في شقها النظري أن نسلط الضوء على إدارة المعرفة والتي تلعب دورا كبيرا في تحقيق والارتقاء بجودة الخدمات في المؤسسات الاقتصادية وتحقيق أهدافها بعوائد أفضل.

ومن خلال هذه الدراسة التي هدفت إلى تحليل واقع تطبيق إدارة المعرفة كمدخل لتحسين جودة الخدمات على مستوى مؤسسة الجزائرية للمياه -ADE- ببسكرة، تم التوصل إلى النتائج التالية:

أولا: نتائج الدراسة

لقد تمكنا من خلال هذه الدراسة من الإجابة للإشكالية القائمة والمتعلقة بدور إدارة المعرفة في تحسين جودة الخدمات في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة، وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج:

- ✓ إن الاهتمام بإدارة المعرفة أصبح ضرورة ملحة لمواكبة التطور السريع في العلوم المختلفة، وهي المصدر الدائم والمعين الذي يعمل على تعزيز الميزة التنافسية بين المؤسسات.
- ✓ تمثل إدارة المعرفة حقلا علميا حديثا ولاسيما جانبه التطبيقي، فهو يعمل على توفير قدرات واسعة للمؤسسات ومنظمات الأعمال في التميز، التفوق، الريادة، الابتكار، والإبداع، وهو ما يعكس الدور الفعال لإدارة المعرفة في تحسين جودة الخدمات.
- ✓ إن منهج إدارة المعرفة له أهمية خاصة في جميع المؤسسات وفي كل القطاعات كونها من المداخل التطورية الحديثة التي تحقق الفعالية المطلوبة في جميع مستويات النشاط في المؤسسة.
- ✓ تعتبر إدارة المعرفة من الأفكار الحديثة ذات الأثر الهام في نجاح المؤسسة.
- ✓ تؤدي إدارة المعرفة إلى تحقيق الإبداع والابتكار، والعمل على تحسين جودة خدمات المؤسسة الخدمائية، إضافة إلى تقديم أفكار وأشياء جديدة وزيادة الوعي الثقافي لدى العاملين من خلال التدريب، التعلم، والحوار.
- ✓ لجودة الخدمات خمسة أبعاد متفق عليها وهي: الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان والتعاطف.
- ✓ لإدارة المعرفة دور فعال في تحسين جودة خدمات المؤسسات الاقتصادية.

ومن خلال الدراسة الميدانية بالمؤسسة الاقتصادية محل الدراسة (الجزائرية للمياه -ADE-) تم التوصل إلى مجموعة من النتائج نوجزها في النقاط التالية:

- ✚ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والملموسية كبعد من أبعاد جودة الخدمة.
- ✚ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والاعتمادية كبعد من أبعاد جودة الخدمة.
- ✚ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والاستجابة كبعد من أبعاد جودة الخدمة.

- ✚ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والأمان كبعد من أبعاد جودة الخدمة.
 - ✚ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والتعاطف كبعد من أبعاد جودة الخدمة.
 - ✚ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على تحسين جودة الخدمات وأبعادها.
 - ✚ جودة الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة تعكس الأداء المتميز لهاته الأخيرة.
- كما يرى بعض العملاء بأن هناك بعض المظاهر تعبر عن جودة الخدمة نسبيا والمتمثلة في:

- شعورهم بالأمان عند التعامل مع المؤسسة.
- توفر المؤسسة على تجهيزات ومعدات متطورة والتي من شأنها أن ترفع من جودة الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة، وتقلص من الوقت المستغرق لتقديمها.
- حسن معاملة الزبائن واحترامهم.

إلا أن هذه المظاهر تبقى متوسطة ولا تعبر عن الجودة العالية ويرجع ذلك إلى:

- طول فترة الرد على الشكاوى.
- عدم الحرص على تلبية احتياجات الزبائن وقلة الاهتمام بمشاكلهم.
- تدمير بعض الزبائن من طول فترة الانتظار لإنجاز معاملاتهم.
- قلة الشعور بالثقة عند التعامل مع المؤسسة.

ثانيا: اقتراحات الدراسة

- ❖ الاهتمام أكثر بإدارة المعرفة وتوفير متطلباتها خاصة التكنولوجية منها.
- ❖ إعطاء إدارة المعرفة الأولوية في العمل ومشاركة الأفراد العاملين في المؤسسة في جميع عملياتها مع الأخذ بأرائهم الشخصية بعين الاعتبار.
- ❖ زيادة الاهتمام بإدارة المعرفة والاستثمار فيها كونها تعتبر الركيزة الأساسية لتحسين جودة الخدمات للمؤسسات الاقتصادية.
- ❖ ضرورة اهتمام المؤسسة بشكل عام في تحسين عناصر جودة الخدمات.
- ❖ يجب على المؤسسات الخدمية مواكبة المتغيرات المعرفية والتأقلم معها، مع ضرورة الاهتمام بأذواق وحاجيات الزبائن.
- ❖ يجب أن تعمل المؤسسة على خلق جو من الثقة والطمأنينة خاصة في علاقاتها مع المتعاملين معها.
- ❖ ضرورة سعي المؤسسة إلى توليد المعرفة ومحاوله تطبيقها بشتى الطرق والأساليب، وفتح قنوات العمل المشترك لتعزيز العلاقات التي من شأنها أن تساهم في توليد، توزيع وتطبيق المعرفة، والحرص على التطلع على تجارب المؤسسات التي نجحت في هذا المجال.
- ❖ أن تعمل المؤسسة باستمرار على مراقبة جودة الخدمات المقدمة من خلال كفاءة وفعالية الأداء.

ثالثاً: آفاق الدراسة

إن موضوع بحثنا يمثل مرحلة تحضيرية مهمة تسمح لكل مؤسسة بالتعرف على الدور الهام لإدارة المعرفة لتحسين جودة الخدمات في المؤسسات الاقتصادية، إلا أن هذا الجهد غير كافي لوحده بل يجب متابعته ببحوث أخرى مكمله تتناول جوانب أخرى، لذلك تظهر من خلال ما أوردناه في هذا البحث آفاق أخرى لهذه الدراسة، وإشكاليات جديدة يمكن أن تكون محاوراً لبحوث مستقبلية، نوردها فيما يلي:

- أثر إدارة المعرفة على تنافسية المؤسسة.
- مدى تأثير إدارة المعرفة على جلب الزبائن.
- إدارة المعرفة ودورها في تحسين أداء المؤسسات.
- جودة الخدمة ومدى تأثيرها على رضا العميل وولائه.
- إدارة المعرفة كمدخل تنظيمي لتحقيق جودة الخدمة في المؤسسة.
- دور الاستراتيجيات التنافسية في تحسين جودة الخدمات.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
I	الإهداء
II	الشكر والعرفان
III	الملخص
V	قائمة الأشكال
VII	قائمة الجداول
IX	قائمة الملاحق
أز	المقدمة
23-02	الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية إدارة المعرفة
03	المطلب الأول: نشأة إدارة المعرفة
04	المطلب الثاني: تعريف إدارة المعرفة
04	الفرع الأول: تعريف المعرفة
04	الفرع الثاني: تعريف إدارة المعرفة
06	المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة المعرفة
06	الفرع الأول: أهمية إدارة المعرفة
06	الفرع الثاني: أهداف إدارة المعرفة
07	المطلب الرابع: عناصر ومبادئ إدارة المعرفة
07	الفرع الأول: عناصر إدارة المعرفة
08	الفرع الثاني: مبادئ إدارة المعرفة
09	المبحث الثاني: الركائز الأساسية لإدارة المعرفة
09	المطلب الأول: عمليات واستراتيجيات إدارة المعرفة

09	الفرع الأول: عمليات إدارة المعرفة
11	الفرع الثاني: استراتيجيات إدارة المعرفة
12	المطلب الثاني: نماذج إدارة المعرفة
17	المطلب الثالث: وظائف إدارة المعرفة
18	المطلب الرابع: مجالات إدارة المعرفة
19	المبحث الثالث: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة وعوامل نجاحها وفشلها
19	المطلب الأول: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة
21	المطلب الثاني: عوامل نجاح إدارة المعرفة
22	المطلب الثالث: عوامل فشل إدارة المعرفة
23	خلاصة الفصل الأول
45-25	الفصل الثاني: تقديم عام حول جودة الخدمات
25	تمهيد
26	المبحث الأول: ماهية جودة الخدمات
26	المطلب الأول: تعريف جودة الخدمات
26	الفرع الأول: تعريف الجودة
27	الفرع الثاني: تعريف الخدمة
29	الفرع الثالث: تعريف جودة الخدمة
30	المطلب الثاني: أهمية جودة الخدمات
31	المطلب الثالث: أساليب تحقيق جودة الخدمات
34	المبحث الثاني: أساسيات حول جودة الخدمات
34	المطلب الأول: أبعاد جودة الخدمات
37	المطلب الثاني: مؤشرات تقييم جودة الخدمات ونماذج قياسها
37	الفرع الأول: مؤشرات تقييم جودة الخدمات
39	الفرع الثاني: نماذج قياس جودة الخدمات
42	المطلب الثالث: مداخل تحسين جودة الخدمات
43	المطلب الرابع: دور إدارة المعرفة في ضمان جودة الخدمة

45	خلاصة الفصل الثاني
68-47	الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة _يسكرة_
47	تمهيد
48	المبحث الأول: لمحة عامة عن مؤسسة الجزائرية للمياه ADE وحدة _يسكرة_
48	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة الجزائرية للمياه
48	الفرع الأول: نشأة مؤسسة الجزائرية للمياه
48	الفرع الثاني: التعريف بمؤسسة الجزائرية للمياه
49	المطلب الثاني: مهام وأهداف مؤسسة الجزائرية للمياه
49	الفرع الأول: مهام مؤسسة الجزائرية للمياه
50	الفرع الثاني: أهداف مؤسسة الجزائرية للمياه
51	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الجزائرية للمياه
52	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة
52	المطلب الأول: مجتمع البحث وعينة الدراسة
52	الفرع الأول: مجتمع البحث
52	الفرع الثاني: عينة الدراسة
52	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات وخطوات بناء الاستبانة والأساليب الإحصائية المستخدمة
53	الفرع الأول: أدوات جمع البيانات
54	الفرع الثاني: خطوات بناء الاستبانة
54	الفرع الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة
55	المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبيان
55	الفرع الأول: صدق المحتوى
55	الفرع الثاني: ثبات أداة البحث
56	المطلب الرابع: خصائص عينة البحث
57	المبحث الثالث: تحليل محاور الاستبانة واختبار فرضيات الدراسة

57	المطلب الأول: تحليل محاور الاستبانة
65	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
68	خلاصة الفصل الثالث
70	الخاتمة
74	فهرس المحتويات
79	قائمة المراجع
85	قائمة الملاحق

قائمة المراجع

قائمة المراجع

1. أبو عزام, م. خ. (2020). *إدارة المعرفة والإقتصاد المعرفي*. عمان: دار زهدي للنشر و التوزيع.
2. أحلام دريدي. (2013-2014). دور إستخدام نماذج صفوف الإنتظار في تحسين جودة الخدمات الصحية (مذكرة ماجستير). كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
3. أحمد عبد الكريم عبد الرحمان. (06, 2000). قياس جودة الخدمة في المنظمات الحكومية بالتطبيق على الخدمات الصحية بالمستشفيات الجامعية. *مجلة البحوث التجارية المعاصرة*، الصفحات 213-259.
4. إدريس عبد الرحمان ثابت. (2006). كفاءة و جودة الخدمات اللوجستية مفاهيم أساسية و طرق القياس و التقييم. الإسكندرية: الدار الجامعية.
5. اسماعيل مراد، و مصطفى رديف. (22, 12, 2019). أهمية جودة الخدمة في اكتساب رضا الزبون. *مجلة معهد العلوم الاقتصادية*، الصفحات 1145-1127.
6. بشير بودية. (06, 2017). أثر تبني و تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة الخدمة الصحية. *مجلة البشائر الاقتصادية*، الصفحات 180-165.
7. بن زيادي, ا. (2019-2020). دور القيادة التحويلية في تبني إدارة المعرفة (اطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير , سطيف: جامعة فرحات عباس- سطيف 01.
8. بهجت عطية راضي، و هشام يوسف العربي. (2016). *إدارة الجودة الشاملة المفهوم و الفلسفة و التطبيقات*. القاهرة: روابط للنشر و تقنية المعلومات.
9. بوزناق , ح. (07, 05, 2020). مساهمة ادارة المعرفة في خدمة تنمية الكفاءات البشرية بالمنظمات الاقتصادية. *مجلة الاقتصاد الصناعي*. pp. 227-245 ,
10. بوزيدي, ه. (2018-2019). دور إدارة المعرفة في تطوير البحث العلمي بالجامعات . كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير, سطيف: جامعة فرحات عباس سطيف 01.
11. بوطبة, ن. (2014). *مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية*. pp. 69-78 ,
12. تايه, م. ا. (2017). تأثير عمليات إدارة المعرفة في أداء الخدمة التأمينية . *مجلة دراسات محاسبية و مالية*. p. 28 ,
13. ثابت عبد الرحمان إدريس. (11, 1996). قياس جودة الخدمة بإستخدام مقياس الفجوة بين الإدراكات و التوقعات. *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، الصفحات 41-9.

14. حاج قويدر قورين ، و عاشور كتوش. (2019). إدارة الجودة و التميز في الخدمات و تحديات تطبيقها في بيئة الأعمال الجزائرية. المؤتمر العلمي الدولي حول إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات (الصفحات 0-19). الشلف : جامعة حسيبة بن بو علي.
15. حلاق, ر. ع. (2013-2014). دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين و المدرسين في المدارس الثانوية العامة (مذكرة ماجستير). كلية التربية المقارنة, دمشق: جامعة دمشق.
16. حلموس, ا. (2016-2017). دور إدارة المعرفة التسويقية بإعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية (اطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير , بسكرة: جامعة محمد خيضر.
17. حنان رزق الله. (2010-2009). أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة (مذكرة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، قسنطينة: جامعة منتوري.
18. خضر مصباح إسماعيل طيطي. (2010). إدارة المعرفة التحديات و التقنيات و الحلول. عمان: دار الحامد للنشر و التوزيع.
19. خضير محمد عناية. (2007). واقع معرفة و تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية و التعليم الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها (مذكرة ماجستير). كلية الدراسات العليا، فلسطين: جامعة النجاح الوطنية.
20. الخليل, ع & محرز, م. (2019). اثر إدارة المعرفة في جودة الخدمات التعليمية. مجلة جامعة حماة. pp. 1-25, عمان: دار صفاء للنشر و التوزيع . إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء. (2015). الدرادكة, م. س. 21.
22. دروزة, س. ص. (2008). العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة و عملياتها و اثرها على تميز الاداء المؤسسي (مذكرة ماجستير). كلية العلوم الادارية و المالية , الاردن: جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا.
23. دلال السويسي. (2011-2012). نظام المعلومات كأداة لتحسين جودة الخدمة الصحية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية (مذكرة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، ورقلة: جامعة قاصدي مرباح.
24. رانيا المجني. (2020). تسويق الخدمات. الجمهورية العربية السورية : منشورات الجامعة الافتراضية السورية.
25. رقية, ش & مقدم, ع. (n.d.). إدارة المعرفة كمدخل ابتكاري تنظيمي لتحقيق الميزة التنافسية. 213. p.
26. الروسان, ه. م. (01, 2017). دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الادارية لدى أعضاء الهيئة التدريسية و الادارية. المجلة العلمية لكلية التربية - جامعة اسيوط. pp. 420-458,
27. الزطمة, ن. م. (2011). ادارة المعرفة واثرها على تميز الاداء (رسالة ما). كلية التجارة, غزة: الجامعة الاسلامية.
28. سرور علي إبراهيم سرور. (2007). غدارة جودة الخدمة في الضيافة و السياحة و وقت الفراغ. الرياض: دار المريخ للنشر.
29. شاهد, ع. (2011-2012). أثر إدارة المعرفة على الاداء المؤسسي (مذكرة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير , الاغواط: جامعة عمار ثلجي.

30. الشريف, ع & قمرى, ح. (2016, 12 11). دور عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. *مجلة الاقتصاد الصناعي*, pp. 488-509.
31. الشيمي, ح. ع. (2009). *إدارة المعرفة الرأسمرفية بديلا*. القاهرة: دار الفجر للنشر و التوزيع.
32. صالح اسماعيل ابو عودة. (2016). دور الانماط القيادية في تعزيز ممارسة عمليات ادارة المعرفة لمنتسبي قوى الامن الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية (رسالة ماجستير في برنامج القيادة و الادارة). اكاامية الادارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين: جامعة الاقصى غزة.
33. صالح بو عبد الله. (2013-2014). نماذج و طرق قياس جودة الخدمة (اطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، سطيف: جامعة سطيف 1.
34. صراع, ت. (2013-2014). إدارة المعرفة و دورها في تحقيق جودة التعليم العالي (مذكرة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير , ام بواقي: جامعة العربي بن مهيدي.
35. صليحة رقاد. (2007-2008). تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون (مذكرة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، باتنة: جامعة الحاج لخضر.
36. طالب, ع. ف & ., الجنابي, ا. (2009). *إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون)*. عمان: دار الصفاء للنشر و التوزيع.
37. عبد العالي غيشي. (2006-2007). أهمية نوعية الإتصال في تحسين الخدمات (مذكرة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسنطينة: جامعة منتوري.
38. علي, م. ا. (2017). نموذج مقترح لدورة إدارة المعرفة في تحسين الجودة الشاملة. *المجلة العلمية للدراسات التجارية و البيئية*, pp. 718-749.
39. عليان, ر. م. (2008). *إدارة المعرفة*. عمان: دار الصفاء للنشر و التوزيع.
40. عمار يوسف ضجر. (2011, 04). أثر الانشطة التسويقية في جودة الخدمات المصرفية من وجهة نظر الزبون. *مجلة دراسات إدارية*, الصفحات 60-80.
41. عمر علي بابكر الطاهر. (2019, 12 2). أثر جودة الخدمات المصرفية على رضا العملاء. *المجلة العربية للنشر العلمي*, الصفحات 74-98.
42. العموري, أ. ي. (2015). أثر إدارة المعرفة على فعالية إدارة الموارد البشرية (مذكرة ماجستير). كلية الدراسات العليا, الاردن: جامعة البلقاء التطبيقية.
43. عوض بدير الحداد. (1999). *تسويق الخدمات المصرفية*. القاهرة: البيان للطباعة و النشر.
44. عيسى مرازقة، و سهام مخلوف. (2017, 6 1). أهمية جودة الخدمة في تحقيق رضا العميل. *مجلة الاقتصاد الصناعي*, الصفحات 386-404.

45. الغليظ, ع. ع & عبد السيد, ر. ا. (2019, 04). متطلبات إدارة المعرفة و أثرها في أداء المؤسسات الخدمية. *مجلة دراسات الانسان و المجتمع*. pp. 1-32.
46. فادية جباري. (2010-2011). تأثير جودة الخدمة على رضا العميل (مذكرة ماجستير). كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، تلمسان: جامعة أبو بكر بلقايد.
47. فاطمة محمود السعافين. (2015). إستراتيجية مقترحة لتحسين مستوى جودة الخدمات الطلابية في الجامعات الفلسطينية (مذكرة ماجستير). كلية التربية، غزة: الجامعة الاسلامية.
48. قاسمي, م. م & عبد اللطيف, م. (2019, 05 05). أثر إدارة المعرفة على تطوير الاداء المؤسسي بجامعة غرداية. *مجلة آفاق علمية*. pp. 782-807.
49. الكبيسي, ص. (2005). *إدارة المعرفة*. القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية.
50. كحلات, س. (2008-2009). تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية. كلية العلوم الانسانية و العلوم الاجتماعية, قسنطينة: جامعة منتوري.
51. لمخنت, ي. (2010, 06 14). نحو تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية (مذكرة ماجستير). كلية العلوم الانسانية و العلوم الاجتماعية, قسنطينة: جامعة منتوري.
52. ليلي عياد. (2015-2016). أثر جودة الخدمات الصحية على رضا المستهلك (اطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، تلمسان: جامعة ابو بكر بلقايد.
53. ليندا فليسي. (2011-2012). واقع جودة الخدمات في المنظمات و دورها في تحقيق الأداء المتميز (مذكرة ماجستير). كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، بومرداس: جامعة أحمد بوقرة.
54. ليندا فليسي. (2011-2012). واقع جودة الخدمات في المنظمات و دورها في تحقيق الأداء المتميز. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، بومرداس: جامعة أحمد بوقرة.
55. المحاميد, ر. ج. (2008). *دور ادارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي* (رسالة ماجستير في ادارة الاعمال). كلية العلوم الادارية و المالية, الاردن: جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا.
56. محمد مصباح زلطوم، و عبد الرحمان بشير ميلاد. (2019, 06). قياس جودة الخدمات في المصارف التجارية الليبية من وجهة نظر المدراء. *مجلة آفاق إقتصادية*، الصفحات 1-19.
57. محمد نعمان علوان. (2017). مدى قدرة تطبيق الادارة الالكترونية في تحسين الخدمة المقدمة للجمهور في المحاكم العاملة بقطاع غزة من وجهة نظر العاملين (مذكرة ماجستير). كلية التجارة، غزة: الجامعة الاسلامية بغزة.
58. مراد فاضل رافد. (2017). أثر القدرات التكنولوجية في تحسين جودة المنتجات. كلية الادارة و الاقتصاد، العراق: جامعة كربلاء.

59. مسعي, س. (2014/2015). اقتصاد المعرفة في الجزائر، الواقع و متطلبات التحول (اطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير , ام بواقي : جامعة العربي بن مهيدي.
60. مولود حواس، و رابح حمودي. (2013). أهمية جودة الخدمات في تحقيق ولاء المستهلك. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، الصفحات 143-162.
61. نجم, ن. ع. (2007). إدارة المعرفة المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات . عمان: مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع.
62. نوال نمور. (2011-2012). كفاءة أعضاء هيئة التدريس و أثرها على جودة التعليم العالي (مذكرة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، قسنطينة : جامعة منتوري .
63. نورية سعيود. (2011-2012). تفعيل تسويق خدمات المعلومات من خلال تطبيق مبادئ الجودة الشاملة (مذكرة ماجستير). كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، قسنطينة: جامعة منتوري.
64. هدى أوغيدني. (2008-2009). إتجاهات العملاء نحو جودة الخدمة (مذكرة ماجستير). كلية الآداب و العلوم الإنسانية و الإجتماعية، عنابة: جامعة باجي مختار.
65. هدى بوزيدي. (2018-2019). دور إدارة المعرفة في تطوير البحث العلمي في الجامعات. كلية العلوم الاقتصادية و علالتجارية و علوم التسيير، سطيف: جامعة فرحات عباس سطيف-1.
66. همشري, ع. ا. (2013). إدارة المعرفة الطريق الى التميز و الريادة . عمان: دار الصفاء للنشر و التوزيع.
67. هوارى العابد. (2014-2015). إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الادارة المحلية (مذكرة ماجستير). كلية الحقوق و العلوم الانسانية، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
68. ياسين, س. غ. (2007). إدارة المعرفة المفاهيم، النظم، التقنيات . عمان: دار المناهج للنشر و التوزيع.
69. hyflight. (2021, 03 26). *knowledge transfer*. Retrieved from wikipedia: https://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_des_connaissances
70. gilbert, r., & ledoux, m. j. (2021, 04 12). *La qualité de service : définition, avantages et defficultées*. Récupéré sur WikiMemoires: <https://wikimemoires.net/2014/02/la-qualite-de-service-definition-avantages-et-difficultes/>

الملاحق

الملحق رقم (01): استمارة الدراسة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

قسم العلوم الاقتصادية
السنة الثانية ماستر
اقتصاد وتسيير المؤسسات



جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير

استبيان حول دور إدارة المعرفة في تحسين جودة الخدمات في مؤسسة الجزائرية للمياه -وحدة بسكرة-

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في تسيير المؤسسات بعنوان "دور إدارة المعرفة في تحسين جودة الخدمات في مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة - بسكرة-"

وتهدف هذه الدراسة إلى الحصول على المعلومات الضرورية حول إدارة المعرفة، وذلك لمعرفة دورها في تحسين جودة الخدمات، ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة، بعد قراءة كل عبارة من العبارات الواردة فيها قراءة متأنية ثم وضع الإشارة (X) في الخانة التي تعبر عن موافقتكم عليها، لذلك نأمل أن تولوا هذه الاستبيان اهتمامكم، فمشاركاتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

ونحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، ونتعهد من جهتنا بسريتها.

وتقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

الأستاذ المشرف

د. غضبان حسام الدين

الطالبة:

بوحاشي هناء

السنة الجامعية: 2020/2021

استمارة الدراسة

هذا الأخير إلى قسمين:

القسم الأول: يتعلق بالمعلومات الشخصية لعينة الدراسة.

القسم الثاني: يتعلق بموضوع الدراسة والذي ينقسم بدوره إلى محورين:

✓ المحور الأول: يتعلق بإدارة المعرفة والتي حددت بأربعة أبعاد وهي (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة، وتطبيق المعرفة).

✓ المحور الثاني: يتعلق بجودة الخدمات التي حددت بخمسة أبعاد: (الجوانب الملموسة، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف).

ويرجى منكم وضع علامة (X) في الخانة المناسبة لدرجة موافقتكم

القسم الأول: معلومات شخصية

- الجنس: ذكر أنثى
- العمر: 29-20 سنة 39-30 49-40 50 سنة فما فوق
- المستوى الدراسي: ثانوي وأقل ليسانس ماستر دكتوراه

القسم الثاني: دور إدارة المعرفة في تحسين جودة الخدمات

يرجى منكم وضع علامة (X) في الخانة المناسبة لدرجة موافقتكم

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	المحور الأول					
	أبعاد إدارة المعرفة					
	أولا					
	توليد المعرفة					
01	تتحم المؤسسة بتوظيف الأفراد المبدعين					
02	تقوم المؤسسة بدورات تكوينية وتدريبية للحصول على المعلومات					
03	يتم استقطاب الكفاءات والطاقات المبدعة					
04	تتحم المؤسسة باكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة					

				هناك تبادل في المعرفة بين العمال	05
				تخزين المعرفة	ثانيا
				تسعى المؤسسة لتجديد معارفها باستمرار	06
				تقوم المؤسسة بحفظ المعرفة في حواسيب مركزية	07
				تعتمد المؤسسة في تخزين المعرفة على الأرشيف والمستندات الورقية	08
				تمتلك المؤسسة نظاما دائما لصيانة وحماية موجوداتها المعرفية	09
				تستخدم المؤسسة أجهزة وبرمجيات متطورة تقوم بتخزين المعرفة	10
				للمؤسسة تعليمات لاسترجاع المعلومات المخزنة لديها	11
				نشر المعرفة	ثالثا
				تستخدم المؤسسة شبكات داخلية (أجهزة حاسوب، السجلات والوثائق) في نشر المعرفة	12
				يتم نشر المعرفة على كل عمال المؤسسة	13
				تشجع المؤسسة على تبادل المعرفة بين موظفيها	14
				تعتمد المؤسسة على نشر المعرفة من خلال الاجتماعات الرسمية وحلقات النقاش	15
				تقوم المؤسسة بنشر المعرفة عن طريق التدريب وتقدم النصائح والإرشاد	16
				تطبيق المعرفة	رابعا
				تستعين المؤسسة بالخبراء الداخليين لتطبيق المعرفة	17
				تقوم المؤسسة بتحويل المعرفة إلى خطط عمل	18
				تستعمل المؤسسة الطرق الحديثة في الإنتاج	19
				تعمل المؤسسة على إزالة العوائق أمام تطبيق المعرفة	20
				التركيز على تطبيق المعرفة من أولويات المؤسسة	21

				التطبيق الفعال للمعرفة في المؤسسة يدعم ثقافتها التنظيمية	22
				أبعاد جودة الخدمات	المحور الثاني
				الجوانب الملموسة	أولا
				تتوفر لدى المؤسسة معدات وأجهزة تقنية حديثة	23
				تتوافر لدى المؤسسة مرافق مادية وتسهيلات ملائمة	24
				يتلاءم المظهر العام للمؤسسة مع طبيعة الخدمات المقدمة للزبائن	25
				مواقع المؤسسة وفروعها سهلة الوصول إليها	26
				الاعتمادية	ثانيا
				تفي المؤسسة بالوعود التي تقطعها على نفسها تجاه الزبائن قدر الإمكان	27
				تحرص المؤسسة على تقديم الخدمة بالشكل الصحيح	28
				تبدي المؤسسة اهتماما بمشاكل الزبائن وتتعاطف معهم	29
				تحرص المؤسسة على تقديم الخدمة بالشكل الصحيح في المقام الأول	30
				تلتزم المؤسسة بالتوقيت المحدد لتقديم خدماته للزبائن	31
				الاستجابة	ثالثا
				يخبر العاملون في المؤسسة زبائنهم بدقة كيفية تنفيذ الخدمة	32
				العاملون في المؤسسة على استعداد دائم لتلبية طلبات الزبائن	33
				لا ينتظر الزبائن وقت طويل للحصول على الخدمة	34
				الأمان والثقة	رابعا

					يغرس سلوك العاملين في المؤسسة الثقة في نفوس الزبائن	35
					يشعر الزبائن بالأمان عند التعامل معكم	36
					يمتلك العاملون في المؤسسة المعرفة الكافية للإجابة على كافة الأسئلة والاستفسارات التي يطرحها الزبون	37
					التعاطف	خامسا
					تولي المؤسسة الاهتمام المناسب للزبون	38
					تضع المؤسسة المصلحة العليا للزبون في صلب اهتماماتها	39
					يتسم سلوك العاملين في المؤسسة باللباقة في تعاملهم مع الزبائن	40
					يستمع العاملون في المؤسسة لشكاوى الزبائن بكل رحابة صدر	41

شكرا لحسن تعاونكم

الملحق رقم (2): طلب المساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بسكرة في: 17-05-2021
إلى السيد: مدير مؤسسة الجزائرية
للمياه - بسكرة -



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير
عمادة الكلية
الرقم: 399 / ل.ق.ت.ت / 2021

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطالب:

1- بوحاشي هناء

المسجل بالسنة: ثانية ماستر تخصص: إقتصاد وتسيير المؤسسات

وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة الماستر المعنونة بـ:

" دور إدارة المعرفة في تحسين جودة الخدمات "

تحت إشراف: د/ غضبان حسام الدين

في الأخير تقبلوا منا أسى عبارات التقدير والاحترام

عميد الكلية ١٤



تأشيرة المؤسسة المستقلة



جامعة بسكرة
ص.ب 145 ق.ر - بسكرة