

تكاملي إدارتي" الجودة الشاملة و المعرفة" و دوره في تميز المنظمات

أ/مازري منيرة

أ.د/حجازي اسماعيل

جامعة بسكرة

الملخص :

Abstract :

The administrative intellectual developments , the emergence of Total Quality Management, which seeks to achieve customer satisfaction through the leadership of the organization's commitment and their employees to continuous improvement of the quality of their performance in the various stages of the work, considered the quality of one of the entrances that characterize organizations from the others, and can combined with knowledge management to take an active role in developing the organization's performance. This study aims to clarify the concepts of total quality management, knowledge management and illustrate their importance and their role in achieving the success of organizations, in addition to focus research to clarify the relationship between every precept of total quality management and knowledge management processes. At the end of this study it was to conclude that the organization to get a competitive advantage and ensure its success, it must integrate the total quality management with knowledge management concepts and that this interaction will inevitably lead to the achievement of excellence and success. The quality knowledge-based help to the continuous improvement of processes, which helps to follow the best method by which to meet the needs and expectations of customers.

نتج عن التطورات الفكرية الإدارية في السنوات القليلة الماضية، بروز إدارة الجودة الشاملة و التي تسعى إلى تحقيق رضا الزبون من خلال التزام قيادة المنظمة و عاملها بالتحسين المستمر لجودة أدائها في مختلف مراحل العمل، و يمكن دمجها مع إدارة المعرفة للقيام بدور فعال في تطوير أداء المنظمات و تحقيق التميز.

فجاءت هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة و عمليات إدارة المعرفة. و في ختام هذه الدراسة تم استنتاج أن لحصول المنظمة على ميزة تنافسية وضمان نجاحها، يتوجب عليها دمج إدارة الجودة الشاملة مع مفاهيم إدارة المعرفة و أن هذا التفاعل سيؤدي حتما إلى تحقيق التميز و النجاح. كما أن الجودة المبنية على المعرفة تساعد على التحسين المستمر للعمليات مما يساعد على إتباع أفضل طريقة يمكن من خلالها تلبية حاجات و توقعات الزبائن.

تمهيد:

تواجه المنظمات الاقتصادية في عصرنا الحالي ضغوط و تحديات عالمية و محلية تؤثر على استقرارها، و على تحقيق أهدافها و على أداء رسالتها في المجتمع، و لاشك أن ضرورة مواكبة متطلبات العصر قد أظهرت الحاجة إلى تحسين الربحية و الإنتاجية، و الجودة باعتبارهما من أهم الميزات التنافسية و التي تمكن المنظمة من الوقوف اتجاه ديناميكية المحيط الخارجي و تغيراته السريعة. فتعتبر الجودة أحد العناصر المهمة التي تميز المنظمات عن غيرها، و هي كنتيجة تعني منتج أو خدمة متميزة تلبي طلبات الزبائن حسب رغباتهم و هي كذلك أسلوب إداري يسعى إلى تحقيق رضا الزبون من خلال التزام قيادة المنظمة و عاملها بعملية التحسين المستمر لجودة الأداء في مختلف المستويات، و يتطلب هذا الأمر الوعي التام و المعرفة الجيدة بأهداف الجودة و تقنياتها و إستراتيجيتها، مما يقتضي شبكة للمعلومات تساعد المنظمة في النقاط المعرفة المفيدة من بين الكم الهائل للمعلومات. و لتحقيق ذلك برزت إدارة المعرفة التي تسعى إلى تحديد المعلومات ذات القيمة داخل المنظمة و خارجها، فليس كل المعلومات تمثل معرفة، و ليس كل المعلومات ذات قيمة. لذلك نجد إدارة المعرفة تضمن النقاط المعرفة و توزيعها بين العاملين و الاستفادة منها لمساعدتهم في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة و تحقيق الإنتاجية الأكبر للمنظمة مما يؤدي إلى بلوغ أهدافها.

نظرا لأهمية إدارة الجودة الشاملة و إدارة المعرفة، نجدهما استحوذا على اهتمام المنظمات، حيث تسارعت العديد من المنظمات على انتهاجها لما يحققه من تطوير و تميز، و لذلك سنحاول من خلال التساؤل التالي: أي علاقة تربط إدارة الجودة الشاملة و إدارة المعرفة؟ تسليط الضوء على مفهوم إدارة الجودة الشاملة و إدارة المعرفة، و أهمية تبني المنظمة لهذين المدخلين لضمان نجاحها و تميزها، كما سيتم توضيح دعم عمليات إدارة المعرفة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

أولاً: إدارة الجودة الشاملة (مفهومها، أهميتها، أهدافها و مبادئها)

كان التركيز في السنوات السابقة على تخفيض التكاليف كسلاح المنظمة الرئيسي في سوق يتصف بالمنافسة، واختلفت النظرة بعد ذلك و تحديدا عندما ركز اليابانيون على الجودة كسلاح للمنافسة و بقاء المنظمة و تطورها. وانتشر استخدامه بعد ذلك في معظم الدول الأخرى مما أدى إلى ظهور مصطلحات تعكس مدى التطور الحاصل في الجودة. فيعد

مصطلح إدارة الجودة الشاملة أهم مراحل تطور الجودة، فهو يوكل مسؤولية الجودة لجميع العاملين و الإداريين في المنظمة.

1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

عرفت إدارة الجودة الشاملة بمجموعة من التعاريف باختلاف المدارس الفكرية للباحثين و المهتمين من جهة و لاختلاف توظيف و استخدام المصطلح من جهة أخرى، فلذلك يمكن تصنيف مفاهيم إدارة الجودة الشاملة كالآتي:

➤ إدارة الجودة الشاملة كمدخل: "هي مدخل إداري شمولي يدمج جميع نشاطات المنظمة، لإرضاء احتياجات الزبائن وتلبية توقعاتهم، من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية العامة".¹ إدارة الجودة الشاملة كفلسفة: "هي الفلسفة الإدارية للمنظمة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المنظمة معا".²

➤ إدارة الجودة الشاملة كنظام: "هي نظام إداري يضع رضا الزبون على رأس قائمة الأولويات بدلا من التركيز على الأرباح ذات الأمد القصير".³

➤ إدارة الجودة الشاملة كوسيلة: "هي الوسيلة التي تدار بها المنظمة لتطور فاعليتها و مرونتها ووضعها التنافسي على نطاق العمل ككل".⁴

➤ إدارة الجودة الشاملة كإستراتيجية: "هي إستراتيجية تهتم بتغيير العقائد الجوهرية و القيم و ثقافة المنظمة و زيادة حماس و مشاركة العاملين".⁵

مما سبق يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة أسلوب حديث لإدارة نشاطات المنظمة، يركز على تحسين جميع مراحل أداء العمل في المنظمة بهدف تحقيق أهداف المنظمة و رضا الزبون بما يتوافق أو يفوق تطلعاته.

2- أهمية إدارة الجودة الشاملة:

تكتسب إدارة الجودة الشاملة أهمية كبيرة من حيث أنها مدخل تسعى المنظمة من خلاله إلى تحقيق التميز و الريادة عن طريق تحقيق رضا زبائن⁶، و لذلك نجد أهميتها تكمن في:⁷

- أنها منهجية قابلة للتغيير أكثر من كونها نظام تقليدي يتبع إجراءات و قرارات.
- التزام إدارة المنظمة يعني قابليتها على تغيير سلوك أفرادها لمفهوم الجودة.
- تطبيقه يعني أن المنظمة تهتم لأنشطتها و ليس بالمستهلكين فقط.
- محصلة تعاون بين الزبائن الداخليين و الخارجيين.

- أهميتها لا تنعكس على تحسين العلاقات المتبادلة بين الموردين و المنتجين فحسب، و إنما تحسين سمعة المنظمة و الروح المعنوية بين العاملين و تنمية روح الفريق.

3-أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يعتبر تحسين الأداء في المنظمة للوصول إلى تحقيق رضا الزبون بتقديم منتجات أو خدمات ذات جودة الهدف الأساسي من انتهاج و تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، إلا أنه انتهاج هذا المدخل في المنظمة يحقق أهداف أخرى يمكن إيجازها في:

- تخفيض تكاليف السلع والخدمات وبالتالي تخفيض الأسعار وزيادة مبيعات المنظمة بشكل كبير .
- زيادة قيمة المنظمة من خلال تحقيق رضا الزبون لتقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية.⁸
- تحسين جودة السلع و الخدمات.
- زيادة قدرة المنظمات على البقاء و الاستمرار .
- زيادة ولاء العاملين في المنظمة.
- العمل على تحسين و تطوير إجراءات العمل و أساليبه.
- العمل على رفع مستوى الأداء.⁹
- ضمان استكمال المنظمة للمقومات المؤدية إلى وصولها لمراتب التميز وفق المعايير العالمية المتعارف عليها في نماذج إدارة التميز .
- تحفيز العامل وشعوره بتحقيق الذات من خلال مشاركته في وضع أهداف واتخاذ القرارات.¹⁰
- السعي إلى تحقيق اختيار الموردين وفق عدد من المعايير الشاملة، و التي على ضوئها تتحدد العلاقة و مع المورد، و التي يجب أن تبنى على أساس المشاركة.¹¹

4-مبادئ إدارة الجودة الشاملة

نظرا لتعدد مفاهيم و تطبيقات إدارة الجودة الشاملة تعددت نماذجها، مما أدى إلى الإخلاف في مبادئها، إلا هناك مجموعة من المبادئ التي استحوذت على الاتفاق بين الكثير الباحثين المتخصصين في إدارة الجودة الشاملة، والتي يمكن تلخيصها في ما يلي:

أ- التزم الإدارة العليا: تبنى إدارة الجودة الشاملة على التزام ودعم الإدارة العليا، وبدونه تصبح الجودة مجرد شعار دون تأثير أو دور لبناء الجودة، وتقع مسؤولية الجودة بالدرجة الأولى على عاتق الإدارة العليا، لأن المدراء في المستويات العليا هم الذين يضعون أنظمة الوحدة ويحددون كيفية تصميم إنتاج السلع والخدمات، لذا فإن عمليات تحسين الجودة ينبغي أن تبدأ بالتزام الإدارة العليا بإدارة وتطبيق الجودة الشاملة، وإن نجاح أو فشل عمليات إدارة الجودة الشاملة يعتمد على التزام المدراء في جميع المستويات لتلك النشاطات وذلك من خلال تكريس الجهود والموارد ووضع الأسبقيات، ونقل هذا الالتزام إلى العاملين ليأخذ صورة اقتناع والتزام بمفهوم الجودة الشاملة وآلياتها ومبادئها¹².

ب- التحسين المستمر: وهو البحث المستمر عن الطرق التي تحسن العمليات وهذا يتضمن المقارنة بالتطبيقات المتميزة وتنمية الشعور والوعي لدى الأفراد بملكيتهن للأنشطة والعمليات¹³. كما يعبر التحسين المستمر عن التطوير الدائم للمنتجات والخدمات كي تصبح منتجات وخدمات جديدة تختلف عن سابقتها، وهذا يمكن أن تقوم به جميع المنظمات الكبيرة، نظرا لما تمتلكه من إمكانيات إذ تكون أكثر ميلا إلى الابتكار والتحسين مقارنة بالمنظمات الأخرى.

ت- رضا الزبائن: يعد التركيز على الزبون وتلبية احتياجاته وتحقيق رضاه الهدف الرئيسي لأي منظمة، وأن نجاح أو فشل أي منظمة مرهون بخدمة زبائنهم وبمواصلة وتعزيز التفاعل معهم، إذ يعد رضا الزبون وإسعاده محورا جوهريا ترتكز عليه إدارة الجودة الشاملة¹⁴. و يمثل التركيز على الزبائن أيضا الجزء الأكثر أهمية في الإنتاج والذي يعني إنتاج وتقديم منتجات وخدمات تلبي احتياجات وتوقعات الزبائن أو الحاليين والمستقبليين، كما يشير أيضا إلى تجاوز توقعات الزبائن من أجل ضمان النجاح التنظيمي والبقاء على قيد الحياة على المدى البعيد¹⁵.

د- العمل الجماعي: تعد مشاركة جميع الأفراد في العمل الجماعي للمنظمة من أهم الجوانب التي يجب التركيز عليها ضمن فلسفة الجودة الشاملة، إذ تساعد على زيادة الولاء والانتماء للمنظمة وأهدافها، ويعد العمل الجماعي أداة فعالة لتشخيص المشكلات وإيجاد الحلول المثلى لها من خلال الاتصال المباشر بين الوظائف والاحتكاك المستمر بين العاملين¹⁶.

ثانيا: إدارة المعرفة (مفهومها، أهميتها، أهدافها و عملياتها)

تشكل إدارة المعرفة أحد التطورات الفكرة المعاصرة التي تضمن اليوم توليد المعرفة، خزن، توزيع ونشر و تطبيقها للمساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة و زيادة القدرة التنافسية للمنظمة، كما تساعدها في تحقيق أهدافها الإستراتيجية و كذا الارتقاء بأداءها.

1- مفهوم إدارة المعرفة

عرفت إدارة المعرفة بعدة تعاريف منها:

- عرفها Nonaka و Takeuchi على أنها "العملية المنهجية والمنظمة التي تهدف للاستخدام الخالق والأمثل للمعرفة وتكوينها"¹⁷.
 - و عرفها Jilinda على أنها "العملية التي يتم فيها تحويل المعلومات و الموارد الفكرية إلى موارد ذات قيمة عليا من أجل تطوير قابليات الأفراد و المنظمات لغرض تحقيق أهدافها"¹⁸.
 - وعرفها Allee على أنها "إدارة تنظيمية معلنة وواضحة للأنشطة والممارسات والسياسات والبرامج الخاصة بالمعرفة داخل المنظمة"¹⁹.
 - أما الكبيسي عرفها على أنها "المصطلح المعبر عن العمليات و الأدوات و السلوكيات التي يشترك في صياغتها وأداءها المستفيدون من المنظمة، لاكتساب و خزن و توزيع المعرفة لتعكس على عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد و التكيف"²⁰.
- فمن خلال التعاريف السابقة نستطيع القول أن إدارة المعرفة هي مجموعة من العمليات المتكاملة تبدأ بالبحث و الحصول على المعرفة، خزنها، نشرها ثم استخدامها من قبل أفراد المنظمة من أجل تحقيق أهدافها.

2- أهمية إدارة المعرفة

تتبع أهمية إدارة المعرفة من كونها موضوعاً حديث يتكامل مع غيره من المواضيع الفكرية الحديثة في مجال الإدارة، وحيث أنها تسهم في تطور المعرفة و إيجاد التراكم المعرفي في ظل انتشار نظم الاتصالات الحديثة واتساع شبكة المعلوماتية مما سهل انتشار المعرفة وتبادلها، وكذلك تسهم في رفع مستوى أداء المنظمات وتحقيق الأهداف المرغوبة، فمن خلالها تستطيع إدارات تلك المنظمات من التعرف على ماهية المعرفة المستخدمة في

أعمالها وتطبيقاتها ومن ثم كـيفية العمل على رفع وتطوير هذه المعرفة من أجل تحقيق الأهداف²¹.

كما نجد لإدارة المعرفة أهمية يمكن إيجازها في النقاط الآتية:²²

- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة و المعرفة وتحسينه.
- تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها تطبيقها وتقييمها.
- تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.
- تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.
- توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، من خلال مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.

3- أهداف إدارة المعرفة

- تهدف إدارة المعرفة إلى التعامل مع الممتلكات الفكرية التي تستند إلى المصادر الفريدة و الحساسة، و حمايتها من التحلل و التسرب، و تنمية ذكاء المديرين و العاملين في المنظمة بالسماح بتقاسم المعرفة بين العاملين و الزبائن.²³ كما تهدف إدارة المعرفة بشكل عام إلى :
- تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية.
 - تحسين خدمة الزبائن عن طريق اختزال الزمن المتفرق في تقديم الخدمات المطلوبة.

- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية.
- زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفعالية أكبر.
- تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري لتحسين طرق إيصال الخدمات .
- تحسين صورة المنظمة وتطوير علاقاتها بممثلياتها.
- إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات المتراكمة المكتسبة من وأثناء الممارسة اليومية.
- المحافظة على الأصول المعرفية وتطويرها .
- تمكن إدارة المعرفة من المساهمة في رفع أداء الموظفين.
- إدارة المعرفة تجعل القيادة العليا وصانع القرار قادرا على استغلال موارد المنظمة المتاحة بالشكل الصحيح وفي الوقت المناسب مستخدما الحكمة والذكاء.

4-عمليات إدارة المعرفة

تناولت أغلبية مفاهيم إدارة المعرفة على أنها عمليات ، فالمعرفة المتحصل عليها من المصادر الداخلية (الأفراد، السجلات، البحوث...) و الخارجية (المنافسين، الزبائن،...) للمنظمة لا تعني شيء بدون تلك العمليات التي تمكن من الوصول إليها و تخزينها و توزيعها و المحافظة عليها من أجل إعادة استخدامها. و لقد اختلف الباحثون في عدد و مسميات العمليات و إن كان غالبيتهم أشاروا إلى وجود أربعة عمليات هي: توليد المعرفة، تخزينها، توزيعها و تطبيقها.

أ- توليد المعرفة: فهي العملية الأولى و الهامة من عمليات إدارة المعرفة التي تركز عليها باقي العمليات الأخرى، بل ربما باقي عناصر إدارة المعرفة، فمن خلالها تضمن المنظمة امتلاك المعرفة التي تعني امتلاك القوة و صهرها في أنشطتها المختلفة لتحقيق الأهداف المنشودة.²⁴ فهي بذلك جزء من عمل نظام المعلومات الذي يهدف إلى إيجاد المعلومات و المعرفة الجديدة²⁵. من المصادر الداخلية، كالثائق و السجلات و العاملين و قواعد البيانات المختلفة...أويتم التقاطها من المصادر الخارجية، كالانترنت و الزبائن و شركاء العمل و المنافسين....

ب- خزن المعرفة: أصبحت عملية خزن المعرفة و الاحتفاظ بها جد مهمة للمنظمات، خاصة تلك التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل و التي تعتمد على التوظيف و الاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها، لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم

الضمنية غير الموثقة معهم، أما الصريحة فتبقى مخزونة و موثقة في قواعدها، كالذاكرة التنظيمية التي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة و المعلومات المخزنة في قواعد البيانات الالكترونية و المعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة و المعرفة الموجودة في الإجراءات و العمليات التنظيمية الموقعة، و يعتبر التوثيق في الذاكرة التنظيمية طريقة ملائمة للمحافظة على المعرفة الظاهرة، أما المعرفة الضمنية فيتم الاحتفاظ بها و خزنها عن طريق التدريب و الحوار²⁶.

ت- نشر و توزيع المعرفة: تشير عملية نشر المعرفة إلى إيصال المعرفة الصحيحة إلى الأشخاص المعنيين في الوقت المناسب و بالشكل المناسب من أجل القيام بمهام جوهرية²⁷. فالمعرفة تنتقل داخل المنظمات بشكل مقصود عن طريق الاتصالات الفردية المبرمجة بين الأفراد، ومن خلال الأساليب المكتوبة (المذكرات - التقارير - النشرات الدورية) ومختلف أنواع المطبوعات الداخلية أو من خلال استخدام الفيديو، الأشرطة الصوتية، عقد المؤتمرات والندوات الداخلية، وبرامج التدريب، وإجراء تنقلات وتدير الأعمال الوظيفية بين الأعضاء، وبشكل غير مقصود ويعني أن نقل المعرفة داخل المنظمة من خلال الشبكات غير الرسمية²⁸.

ث- تطبيق المعرفة: يشير تطبيق المعرفة إلى تلك المرحلة من دورة حياة المعرفة التي يجري فيها ممارسة المعرفة فعليا واستعمالها وإعادة استعمالها أو التشغيل أو التنفيذ أو الاستخدام²⁹، و اغتنام الفرص و اتخاذ القرارات و ترجمتها إلى سلع و خدمات و عمليات، و ذلك من خلال البحث عن المجالات التي يمكن فيها استخدام أو إعادة استخدام المعرفة كالبحث عن أسواق جديدة و سلع جديدة و زبائن جدد³⁰. و بذلك فإن المعرفة الموجودة في المنظمة لا تعني شيئا ما لم يتم تطبيقها أو نقلها إلى حيز التنفيذ الفعلي، إذن هي عملية مهمة تعكس الجهود السابقة لعمليات التوليد والخبز والنشر أو التوزيع، وترجمة نتائجها بشكل عملي من خلال تطبيقها في المنظمة. و عليه فإن نتائج عملية التطبيق بأخطائها وسليباتها وإيجابياتها، سوف تنعكس على كامل العمليات الأربع لإدارة المعرفة ضمن تلك الوحدة مما يزيد من قيمتها عن طريق التصحيحات المستمرة لها³¹. على الرغم من أن تطبيق المعرفة تعد المرحلة الأخيرة في مجموعة متسلسلة للمعرفة، إلا أنها في الحقيقة هي بداية لحركة جديدة في حياة المعرفة، بمعنى بداية لظهور معارف جديدة قد تكون معارف قديمة مطورة أو بداية لمعارف جديدة مبتكرة .

ثالثاً: مفهوم تميز المنظمة

تهدف المنظمة إلى تحقيق النجاح و البقاء، وهذا يعني أنها بحاجة إلى أن تكون أفضل من منافسيها، مما يستدعي العمل على تحسين و تغيير نفسها باستمرار، فهي إذن بحاجة إلى انتهاج أساليب حديثة تستطيع من خلالها تحقيق التميز.

1- مفهوم التميز

➤ وهو يعني الابتكار، و الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين المنافسين أو غير المنافسين فهو ينشئ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المنفردة لحاجاتها عن طريق الابتكار³².

➤ و يعرف التميز حسب الهيئة الأوروبية لعام 1999 على أنه "تلك الممارسة المتأصلة في إدارة المنظمة و تحقيق النتائج التي تركز جميعها على مجموعة تتكون من تسعة مفاهيم جوهرية، تتمثل تلك المفاهيم الجوهرية للتميز في التوجه بالنتائج و التوجه بالعمل والقيادة وثبات الهدف و الإدارة من خلال العمليات و الحقائق و تطوير الأفراد و التعلم المستمر و الابتكار و التحسين وتطوير الماركة والمسؤولية اتجاه المجتمع"³³.

➤ أما بينار وجيرارد (Pinar & Girard) عرفا التميز على أنه "استثمار المنظمات الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء"³⁴.

➤ و يعرف السلمي التميز على أنه "حالة من الإبداع الإداري و التفوق التنظيمي، بتحقيق مستويات غير عادية من الأداء و التنفيذ للعمليات الإنتاجية و التسويقية و المالية وغيرها في المنظمة، بما ينتج عنه انجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، و يرضي الزبائن، و كافة أصحاب المصلحة في المنظمة"³⁵.

فيشير مفهوم التميز إلى بعدين هامين هما :³⁶

البعد الأول: أن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز بمعنى انجاز نتائج غير مسبوقه تتفوق بها على كل من ينافسها، بل وتتفوق بها على نفسها بمنطق التعلم.

لبعد الثاني: أن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمد من نظم وفعاليات يجب أن تتسم بالتميز أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ أو الانحراف

ويهيئ الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة تنفيذا صحيحا وتاما من أول مرة.

من خلال سرد تعاريف المفكرين للتميز يمكن القول انه مهما اختلفت و تنوعت الاتجاهات لإعطاء مفهوم محدد فهي تصب في اتجاه واحد، بحيث اتفق معظمهم على أن مصطلح التميز يعكس مستوى نجاح و تفوق المنظمة في تحقيق أهدافها، و أن هذا النجاح و التفوق لن يكون له معنى إذا لم يحقق مكاسب مادية و يراعي المسؤولية الاجتماعية. كما يحقق التفرد و التميز في العمل تدعيم فرص النجاح و تحقيق السبق و ضمانه لعنصر الاستمرارية و البقاء.

2- عوامل تميز المنظمات:

قام " توماس بيترز " أحد خبراء الإدارة في الولايات المتحدة ، بدراسة ميدانية بهدف تحديد أسباب التميز في المنظمات المعاصرة ، وقد خرج بمجموعة من المبادئ الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات المتميزة لكي تبقى على القمة وهي:³⁷

- ✓ الانحياز إلى العمل.
- ✓ التقرب إلى الزبون.
- ✓ الإدارة الذاتية والريادة.
- ✓ الإنتاجية من قبل العاملين.
- ✓ الاندماج في التنفيذ.
- ✓ الالتصاق بالنشاط الأصلي للمنظمة.
- ✓ التنظيم البسيط ، والهيئة الإدارية الصغيرة .
- ✓ صفات الحرية والانضباط.

3-مفاتيح تميز المنظمة: يمكن للمنظمة أن تحقق التميز إذا كانت لها القدرة على:³⁸

- تنمية وتحفيز الابتكار، وتفعيل مبادرات العاملين .
- الاقتراب من متلقي الخدمة ، والتعرف المستمر على رغباتهم والعمل على إرضاءهم.
- تطوير وتفعيل نظام فعال لإدارة الموجودات وتحقيق أعلى فائدة ممكنة من استغلالها .
- تنمية ودعم أخلاقيات وقيم العمل الإيجابية.

- تنمية وتجديد وتوظيف المعرفة.
- تيسير وتفعيل فرص التعلم التنظيمي.
- تنمية آليات التفكير المنظومي .
- التوجيه والإدارة بالنتائج.
- الاندماج في المناخ المحيط والتعامل مع معطيات العولمة والتنافسية.

رابعا: تكامل إدارتي الجودة الشاملة و المعرفة

يشكل انتهاج المنظمة لإدارة الجودة الشاملة و إدارة المعرفة قيمة حقيقية ، فتهدف المنظمة من خلال انتهاجها مدخل الجودة إلى كسب زبائن جدد و الاحتفاظ بزبائنها الحاليين، و ذلك بالتحسين المستمر لعملياتها مما يتطلب دعم إدارة المعرفة، التي توفر لها المعلومات اللازمة لتطبيق ذلك من خلال توليد المعرفة و خزنها و نشرها بين أفراد المنظمة لتطبيقها.

1. **العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و إدارة المعرفة :** للوقوف على طبيعة العلاقة بين مدخلي إدارة الجودة الشاملة و إدارة المعرفة تجدر الإشارة إلى أوجه التشابه و أوجه الاختلاف بين هذين المدخلين.

أ- **أوجه التشابه:** يمكن إيجاز أوجه التشابه في النقاط الآتية:³⁹

- 1- يعتمد نجاح كل من إدارة الجودة الشاملة و إدارة المعرفة اعتمادا كبيرا على دعم الإدارة العليا.
- 2- تسعى كل من إدارة الجودة الشاملة و إدارة المعرفة على إحداث تغيير ثقافي، فإدارة الجودة الشاملة تقدم أسلوب جديد في تفسير المنظمة، أما إدارة المعرفة فيقدم طريقة جديدة في تبادل المعلومات واتخاذ القرارات.
- 3- يتمحور تركيز كلا المدخلين على الزبون سواء الداخلي أو الخارجي، حيث يعد عند إدارة الجودة الشاملة الملك، ويشكل في إدارة المعرفة أساسا لإدارة العلاقة مع الزبون.
- 4- يصعب قياس العائد على الاستثمار في إدارة الجودة الشاملة و إدارة المعرفة معا.
- 5- يتطلب الدعم في كلا المدخلين لرسالة المنظمة واستراتيجياتها وأهدافها الإستراتيجية.
- 6- كلا المدخلين يتطلبان للتطوير والتنفيذ والمحافظة على النجاح دعم من خلال: القيادة، العملية، الثقافة والتكنولوجيا ، ونظام قياس.
- 7- تقوم إدارة الجودة الشاملة على مبدأ التعاون و روح الفريق في عملية التحسين، و تعتمد إدارة المعرفة على فريق المعرفة من أجل نشر المعرفة بين الأفراد و الاستفادة منها.

8- يهتم كلا المدخلين على تدريب و تطوير العاملين.
 9- تسعى إدارة المعرفة لتسهيل و تحسين الوصول إلى المعرفة، و التي تعتبر كمادة أولية لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة.

ب- **أوجه الإخلاف:** على الرغم من تلاقي إدارة الجودة الشاملة و إدارة المعرفة في مجموعة من النقاط إلا أنهما قد يختلفان في الإستراتيجيات أو في محور اهتمامهما .
 • فتسعى إدارة الجودة الشاملة إلى:⁴⁰

- 1- الاستخدام الأحسن للموارد لتحقيق الفعالية والكفاءة.
- 2- السعي لتحقيق التميز من خلال المقارنة المرجعية.
- 3- السعي لتحقيق أداء ثابت ودقيق بمستويات عالية في جميع مجالات المنظمة.
- 4- التركيز على الزبون وعلى النتائج معا.
- 5- قياس الجودة باستخدام قاعدة من المعطيات والأدوات.
- 6- تمارس الإدارة من خلال العمليات وبالاعتماد على الحقائق.
- 7- كما يسود الاحترام المتبادل والثقة المتبادلة والمصلحة المتبادلة بين جميع أصحاب المصلحة.

• أما إدارة المعرفة تسعى إلى:

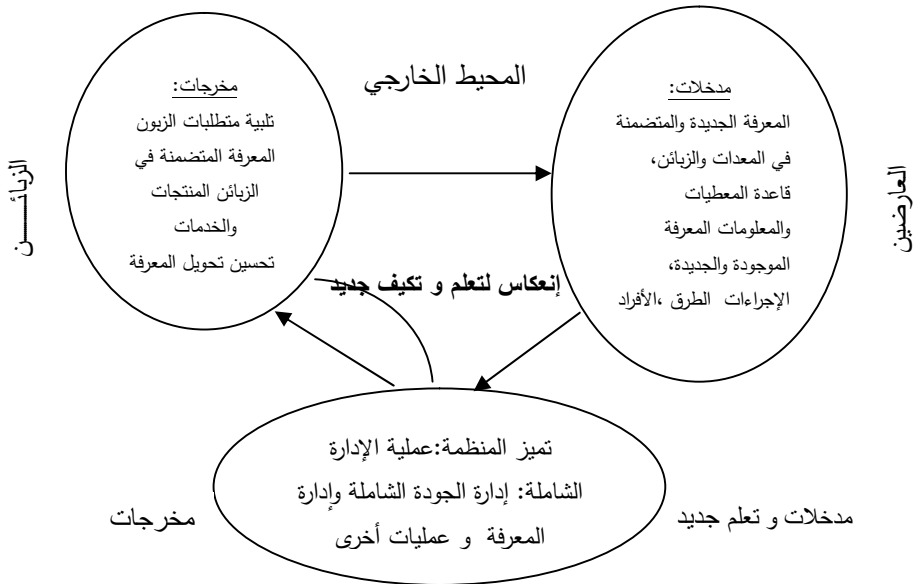
- 1- تجسيد المعرفة في الأفراد، المنتجات، الزبون، العملية والخدمات.
- 2- النظر إلى المعرفة كمصدر للميزة التنافسية.
- 3- تحقيق أكبر قدر من الإنتاجية من خلال استخدام المعرفة.
- 4- إنشاء وبحث المعارف الجديدة ودمجها في التكنولوجيا الجديدة وفي المنتجات.
- 5- البحث عن مصدر جديد للمعلومات.
- 6- أقلمة المعارف مع حاجات السوق.

بالنظر إلى نقاط التقاء مدخلي الجودة الشاملة و المعرفة و بالرغم من اختلافهما في بعض النقاط إلا أننا يمكن القول أن إدارة المعرفة قد جاءت **مدعمة** لإدارة الجودة الشاملة، ففي الوقت الذي لها بعض اهتمامات إدارة الجودة الشاملة كانت **مدعمة** و **مكملة** لها في مجالات اهتمام أخرى والعكس صحيح، حيث أن تلك الأدوار المتبادلة تمكن قيادة المنظمة من حسن تطبيقهما وتحقيق الاستفادة القصوى من مزاياهما والتغلب على أوجه القصور من خلال الاستعانة بالأخر⁴¹. كما أنه لا يمكن تطبيق إدارة الجودة الشاملة بدون تبيني

المنظمة لإدارة المعرفة، فإذا كانت إدارة الجودة الشاملة هي الهدف فإن إدارة المعرفة هي الوسيلة الفعالة لتحقيق هذا الهدف⁴².

فيلزم على المنظمة المتنبئة لمدخل الجودة الشاملة إعادة نظر إذا أريد لها أن تلعب دورا مكملًا في تطويرها، مما ينبغي لها أن تأخذ شكل معالجة و تكامل مع نظريات أخرى مثل إدارة المعرفة⁴³. و الشكل الموالي يوضح ذلك التكامل:

الشكل(01): إدارة الجودة الشاملة و إدارة المعرفة كمقاربة تكامل



Source :Fang Zhao ,Peter Brayer :op.cit ,p 5

إن الربط بين المداخل الحديثة للإدارة الحديثة مثل إدارة الجودة الشاملة و إدارة المعرفة يقود إلى تميز المنظمة و نجاحها بأبعاد ومظاهر مختلفة، مبنية على المعرفة كالإبداع والتطوير، قدرتها و قابليتها على الاستجابة للتغيرات بسرعة، التركيز على الزبون، الجودة، التحسين في تسيير المشاريع وفي اتخاذ القرار وفي العلاقات بين العاملين⁴⁴.

كما سيؤدي حتما هذا الربط و التفاعل إلى تحقيق ما يسمى بالتميز المنظمي ، إذ تقود إدارة الجودة الشاملة المبنية على المعرفة إلى تسهيل التحسين المستمر والتعلم، مما يساعد ذلك المنظمة على إتباع أفضل طريقة يمكن بموجبها تلبية الحاجات والتوقعات المتغيرة للزبائن⁴⁵.

II. العلاقة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة و عمليات إدارة المعرفة

تتمثل مبادئ إدارة الجودة الشاملة في القيادة الفعالة، التحسين المستمر، رضا الزبون و العمل الجماعي، أما عمليات إدارة المعرفة فتتمثل في العمليات الجوهرية التي سبق ذكرها توليد، خزن، نشر و تطبيق المعرفة و التي تقوم بدورها بضمان المعرفة اللازمة للمنظمة من أجل إنجاز و إتمام العمل، و هنا سيتم توضيح العلاقة بين كل مبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة و عمليات إدارة المعرفة، لما يمكن أن يقدمه كل عنصر للأخر.

1-علاقة القيادة الفعالة بعمليات إدارة المعرفة: يتطلب من قيادة المنظمة تحديد احتياجات المنظمة من المعرفة و توفيرها من مصادرها الداخلية و الخارجية(الزبائن، المنافسون، الخبراء...) و من الضروري أن يكون للقيادة القدرة على تحديد نوع المعارف المكتسبة وتلك الواجب تطويرها مستقبلا حتى يمكنها التنافس وبنجاح في السوق.⁴⁶ كما تعمل على الاحتفاظ بالمعرفة في السجلات و الوثائق ووسائل خزن المعلومات الأخرى، و الحفاظ على العاملين الجيدين و الموهوبين من خلال التحفيز المادي و المعنوي. و تلعب القيادة الفعالة دورا كبير في توزيع المعرفة بين العاملين من خلال الحوار و التدريب، و توفير قنوات الاتصال يساعد في نشر المعرفة بين العاملين و مع زبائن المنظمة.و من أجل تطبيق المعرفة تعين القيادة الفعالة فريق المعرفة الذي يحث على التطبيق الجيد لها، فبتطبيق المعرفة يستطيع العاملين أن يدركون أنهم امتلكوا المعلومات ذات القيمة مما يدل على استخدام المعرفة و تطبيقها بفعالية، و هذا ما يقيس مدى نجاح الإدارة العليا.و من جهة أخرى توفر ذاكرة المنظمة المعرفية لقادة المنظمة(السجلات، وسائل خزن المعلومات الأخرى) المعلومات ذات القيمة لاتخاذ القرارات.⁴⁷

2-علاقة التحسين المستمر بعمليات إدارة المعرفة:يساعد و جود برنامج قوي للتعلم و التحسين و بناء الوعي بغرض التحسين الى اكتشاف المعرفة الموجودة عند العاملين و توليد معرفة جديدة، كما يؤدي الاستمرار في تكرار العمليات بهدف التحسين المستمر الى توليد معرفة جديدة ذات قيمة تضاف الى الذاكرة المعرفية للمنظمة يمكن الرجوع إليها ليستفاد بها في المرة القادمة للتحسين.⁴⁸

3-علاقة رضا الزبائن بعمليات إدارة المعرفة: تسعى المنظمة من خلال عمليات إدارة المعرفة إلى استقطاب المعرفة من الزبون، سواء زبونا داخليا أو خارجيا، كما تبحث عن أساليب جديدة في توطيد علاقتها مع الزبون والتي من شأنها أن تميزها في سوقها

المستهدف، وتعد عمليات إدارة المعرفة القناة التي تزود المنظمة بالمعلومات الدقيقة حول حاجات ورغبات الزبون، والذي يتطلب التحليل الدقيق لرغباته و تطلعاته و التواصل معه وبناء علاقات طويلة المدى، ليس هذا فقط إنما الاستفادة من ذلك في طرق تحسين عرض المنتج بالأفكار والابتكارات الجديدة التي من شأنها تحقيق رضاه وبناء صورة متميزة في ذهنه، الأمر الذي يجعل المنظمة في موقع استراتيجي أفضل في السوق.⁴⁹

4- علاقة العمل الجماعي بعمليات إدارة المعرفة: إن بناء فرق العمل و لاسيما فرق تحسين الجودة كأسلوب لزيادة مشاركة العاملين في تحسين الجودة، يسهم في توليد المعرفة من خلال الحوار و العمل الجماعي، و الذي يؤدي إلى اكتشاف طرق جديدة لتحسين جودة المنتجات، كما يساعد التدريب و شبكات الاتصال وغيرها من وسائل توزيع المعرفة إلى إزالة الحواجز بين الإدارات و المستويات التنظيمية، فيستطيع العاملون إعلام الإدارة بسهولة عن العقبات التي تعيق تحقيق أهداف الجودة.⁵⁰ كما يساهم في تنمية التعلم، والذي يعني انتقال المعرفة، الخبرة، المهارة عن طريق التبادل والتفاعل والتشارك بين طرفين في علاقة تتجاوز الجانب الرسمي إلى اللارسمي ومن النقل الآلي إلى التفاعل الإنساني ومن البرنامج المحدد إلى النشاط الإنساني.⁵¹

خامساً: أثر تكامل إدارة المعرفة و إدارة الجودة الشاملة على المنظمة:

إن العلاقة التكاملية بين إدارة المعرفة و إدارة الجودة الشاملة كمدخلين إداريين تسعى المنظمة من خلال تطبيقهما إلى تحقيق التفوق و التميز المنظمي من خلال تحقيق رضا زبائنهم لكسب ولائهم، و يتجلى أثر هذا التكامل من خلال:⁵²

1- تقليل التكاليف الإجمالية للمنظمة: و ذلك بتقليل تكاليف الفاقد، تكاليف الإنتاج المعيب، تكاليف وقت انجاز العملية الإنتاجية، تكاليف سوء استخدام الموارد، تكاليف سوء استعمال التكنولوجيا، التكاليف التسويقية مثال ذلك تكاليف الإعلان...

2- زياد عوائد المنظمة المالية : فمن خلال إنتاج منتجات مبتكرة و ذات جودة باستمرار، سيؤدي إلى رضا الزبائن عن المنتجات و بالتالي زيادة الأرباح.

3- التكامل بين إدارة المعرفة و إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى الإبداع، و الذي يدل بدوره على تحقيق أهداف محور التعلم و نمو المنظمة، فبتشجيع الإبداع من خلال كسب معارف من داخل المنظمة و خارجها، و الاحتفاظ بالأفراد المميزين، و بوجود قيادة فعالة

تشجع على العمل الجماعي، و بـتـمـية روح الإبداع لديهم بـتـبـني نظام التحفيز و تبادل الأفكار و المهارات يؤدي حتما إلى تميز المنظمة.

خاتمة:

تسعى المنظمة من خلال تبنيها مدخل الجودة إلى تقديم منتجات و خدمات ذات جودة تمكنها من كسب أكبر قدر ممكن من الزبائن و بالتالي الاستحواذ على حصة سوقية كبيرة، و من تبني إدارة المعرفة إمداد المنظمة بالمعلومات الدقيقة حول حاجات و رغبات الزبائن، فبالنظر إلى علاقة مبادئ إدارة الجودة من جهة و عمليات إدارة المعرفة نجد أن إدارة المعرفة جاءت مدعمة لإدارة الجودة الشاملة، و يمكن استنتاج أن التطبيق الناجح لعمليات إدارة المعرفة قد يكون بمثابة عامل أساسي لتسهيل نجاح و توسيع ممارسات إدارة الجودة الشاملة. و في الأخير يمكن القول إذا كانت إدارة الجودة الشاملة هي الهدف فإن إدارة المعرفة هي الوسيلة الفعالة لتحقيق هذا الهدف.

الهوامش:

¹ Abdullah Kaid Al-Swidi, Rosli Mahmod:Fostering The Performance of Banks Through Total Quality Management (TQM) Practices: A Bank Branches Perspective, European Journal of Social Sciences, Volum19, Number 2 ,2011

² هاشم فوزي العبادي وآخرون: إدارة التعليم الجامعي مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص132.

³ خضير كاظم حمود: إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، ط2000، ص75،

⁴ محمود عبد الفتاح رضوان: إدارة الجودة الشاملة فكر و فلسفة قبل أن يكون تطبيق، المجموعة العربية للتدريب و النشر، مصر، ط2012، ص22

⁵ محمد رياض بندقي: إتجاهات التدريب على الجودة الشاملة لدى شركات تصنيع المواد الغذائية في منطقة عمان الكبرى، مجلة دراسات، الأردن، المجلد 23، العدد 1996، ص133

⁶ توفيق سريع علي باسرة: أثر تكامل إدارة المعرفة و الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة (دراسة تطبيقية لمؤسسات تحويلية يمنية) أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، 2006، ص93

⁷ محمد عبد العال النعيمي و آخرون: إدارة الجودة المعاصرة، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص45

⁸ R .James Evans, Production Operation Management (Quality Performance and Value), 5th/ed, west publishing, new york, 1997, p44

⁹ موسى اللوزي: التطوير لتنظيمي، أساسيات و مفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1999، ص243

- ¹⁰ محفوظ احمد جودة :ادارة الجودة الشاملة :مفاهيم و تطبيقات ، دار وائل للنشر، عمان، ط2004، ص24،
- ¹¹ سونيا البكري:تخطيط و مراقبة الإنتاج،الدار الجامعية، الإسكندرية،2001،ص372
- ¹² ميسر إبراهيم أحمد الجبوري: إدارة الجودة الشاملة، دار ابن الأثير للطباعة والنشر، جامعة الموصل، العراق، 2008، ص 452
- ¹³ لعراف فائزة:زيادة الكفاءة و الفعالية المصرفية من منظور إدارة الجودة الشاملة(دراسة قياسية لعينة من البنوك الجزائرية)،أطروحة دكتوراه، جامعة المسيلة،2015، ص37
- ¹⁴ عواطف يونس إسماعيل: إدارة الجودة الشاملة وأثرها في رأسمال الزبائني (دراسة استطلاعية لأراء عينة من زبائن شركة نينوي للصناعات الغذائية بالموصل)، مرجع سابق، ص 157
- ¹⁵ Esin sadikoglu and cemal zehir:Investigating the effects of innovation and employee performance on the relationship between total quality management practices and firm performance(an empirical study of turkis firms), int. j. production economics127, elsevier, 2010, p15
- ¹⁶ سملالي يحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية(مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه،2005، جامعة الجزائر، ص204
- ¹⁷ N onaka. I, Takenci .H : The knowledge creating company , oxford university press, 1995, p98.
- ¹⁸ يسري محمد حسين: دور الادارة لمعرفية في تحديد كفاءة اداء المنظمات الفندقية(دراسة حالة تطبيقية في فندق فلسطين)،مجلة كلية بغداد الاقتصادية،جامعة المستنصرية،العدد1010،25،ص250
- ¹⁹ عباس مزعل مشرف: إدارة المعرفة وأثرها في تحقيق الإبداع المنظمي، مجلة آداب الكوفة ، العدد1،العراق،ص234
- ²⁰ صلاح الدين الكبيسي:إدارة المعرفة،المنظمة العربية للتنمية الإدارية،القاهرة،مصر،2005،ص42
- ²¹ زكية بنت ممدوح قاري عبد الله طاشكندي: إدارة المعرفة (أهميتها و مدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات و المشرفات الإداريات) ،رسالة ماجستير في العلوم التربوية والتخطيط ،كلية التربية ،جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 2007 ، ص62
- ²² مبارك بوعشة ،ليليا بن منصور، إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة،المؤتمر العلمي الدولي عولمة الادارة في عصر المعرفة،جامعة الجنان ، طرابلس،لبنان،2012
- ²³ توفيق سريع علي باسردة: مرجع سابق،صص46-47
- ²⁴ نفس المرجع،ص58
- ²⁵ Laudon.K&Laudon.J :Management Information Systems,4th /ed, prentice hall,Inc,new york,2001,p363
- ²⁶ حسن عجلان حسن:استراتيجيات الادارة المعرفية في منظمات الاعمال،إثراء للنشر و التوزيع،عمان،الأردن،ط2008،ص1،

²⁷ محمد قريشي، سارة مرزوق: إدارة المعرفة و أثرها في الابداع الاداري (دراسة تحليلية بمركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة)، المؤتمر الدولي حول إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010، ص15

²⁸ سعد غالب ياسين: إدارة المعرفة (المفهوم-النظم-التقنيات)، دار المناهج، الاردن، 2007، ص45

¹ نفس المرجع، ص45

²⁹ عبد الفتاح كراسنة، سمية توفيق الخليلي: مكونات ادارة المعرفة (دراسة تحليلية في وزارة التربية الاردنية)، مجلة ادارة الاعمال، جامعة الاردن، المجلد 5، العدد 3، ص294

³⁰ سعد غالب ياسين: مرجع سابق، ص45

³¹ كتوش عاشور، فورين حاج قويدر: إدارة الجودة و التميز في الخدمات و تحديات تطبيقها في بيئة الاعمال الجزائرية، المؤتمر العلمي الدولي حول إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، جامعة منتوري ، قسنطينة، ص7

³² أحمد جميل، محمد سفير: التميز في الأداء (ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في المنظمات)، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، 2011، ص156

³³ Pinar, M& Girard, T :Investigating the impact of organizational excellence and leadership on business performance(An exploratory study of Turkish firms), The SAM Advanced Management Journal, 73 (1), 2008,p31.

³⁴ علي السلمي: خواطر في الادارة المعاصرة، دار غريب للنشر، مصر، 2001، ص80

³⁵ مدحت ابو النصر: الاداء الاداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب و النشر، مصر، 2008، ص77

³⁶ كتوش عاشور، فورين حاج قويدر: مرجع سابق، ص9

³⁷ تادر كامل: التميز الاداري و ادارة الجودة الشاملة، وجد على الرابط التالي:

<https://hrdiscussion.com/hr92319.htm>

³⁸ Vincent M .Rivière, Riza khorramshahgol : Integrating total quality management and knowledge management , journal of management systems, 2004, volXVI, n ° 1, p41,42

³⁹ Fang Zhao, Peter Bryar : integrating knowledge management and total quality: A complementary process , journal of quality management , 20906, Vol 5, N 3, p4.

⁴⁰ توفيق سريع علي باسردة: مرجع سابق، ص137

⁴¹ مناصرية رشيد: اللقاءات البشرية و أهميتها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة

دكتوراه في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013، ص159

⁴² Fang Zhao, Peter Bryar op.cit, p1.

⁴³ Steven ziivojinovic, Andrej stanimirovic : knowledge , intellectual capital and quality management as well as a balanced scorecard lead to improved competitiveness and profitability, international journal for quality research, 2009, vol 3, N 4, p346

⁴⁴ Fang Zhao, Peter Bryar op.cit, p6

⁴⁵ Bojan Krstić, Bojan Petrović: the role of knowledge management in increasing enterprise's innovativeness, source 7internet: <http://facta.junis.ni.ac.rs/eao/eao201201/eao201201-08.pdf>, p9

⁴⁶ توفيق سريع علي باسردة: مرجع سابق، صص 137 - 147

⁴⁷ نفس المرجع، ص ص 139-147

⁴⁸ ثامر ياسر البكري، أحمد هاشم سليمان: إدارة المعرفة التسويقية وانعكاساتها على العلاقة مع الزبون لتحقيق

الميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الثاني، جامعة العلوم التطبيقية الأردنية، الأردن، 2006، ص 13

⁴⁹ توفيق سريع علي باسردة: مرجع سابق، ص ص 140-148

⁵⁰ بلقويدر فريد، بلير حبيب: دور ادارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، الملتقى الدولي حول راس المال الفكري

في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، 14-13 ديسمبر 2001، جامعة الشلف، ص 9

⁵¹ Fang Zhao, Peter Bryar op.cit, p5