ISSN1813-1719

# مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

تعنى بالبحوث الإدارية والاقتصادية
والمحاسبية والمعلوماتية

دورية فصلية علمية محكمة

## اثر عمليات إدارة المعرفة في إقامة متطلبات إدارة الجودة الشاملة للبيئة ( TQEM ) دراسة استطلاعية في عينة من الشركات الصناعية المساهمة في محافظة نينوى

د. حكمت رشيد سلطان
أستاذ مساعد كلية الإدارة والاقتصا
جامعة الموصل

السيد نشوان محمد عبدالعالي
مدرس مساعد المعهد التقني / نينوى
هيئة التعليم التقني

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

## اثر عمليات إدارة المعرفة في إقامة متطلبات إدارة الجودة الشاملة للبيئة ( TQEM )
## دراسة استطلاعية في عينة من الشركات الصناعية المساهمة في محافظة نينوى

**الملخص**

تسعى هذه الدراسة إلى تحديد اثر عمليات إدارة المعرفة في إمكانية إقامة متطلبات إدارة الجودة الشاملة للبيئة Total Quality Environmental Management (TQEM) ( دراسة استطلاعية في عينة من الشركات الصناعية المساهمة في محافظة نينوى ) ، إن اعتماد الشركات الصناعية عمليات إدارة المعرفة في حصولها على المعلومات والمعارف المطلوبة وتطبيقها يسهم بشكل كبير في إمكانية إقامة متطلبات إدارة الجودة الشاملة للبيئة (TQEM) ، حيث يكتسب الموضوع أهمية كبيرة لما له من تأثيرات جوهرية في تحديد دور عمليات إدارة المعرفة وبيان أهميتها لشركات عينة الدراسة في إقامة متطلبات إدارة الجودة الشاملة للبيئة (TQEM) .

وبشكل عام فان طرح التساؤلات الآتية يوضح مضامين هذه الدراسة وتوجهاتها :

١- هل لدى المنظمات المبحوثة فكرة عن إدارة المعرفة وعملياتها ، وما هي طبيعة هذه العمليات في هذه المنظمات ؟

٢- هل هناك تصور واضح لدى إدارات منظمات عينة الدراسة عن نظام إدارة الجودة الشاملة للبيئة (TQEM) ومتطلباته ؟

٣- هل تساهم عمليات إدارة المعرفة في عملية تسريع تبني نظام إدارة الجودة الشاملة للبيئة (TQEM) وإقامة متطلباته في المنظمات المبحوثة ؟

***Abstract***

**This study aims at identifying the impact of knowledge management processes in initiating the requirement of the total quality environmental management (TQEM) (An Exploratory Study in a Sample from the Corporate Industrial Companies in Ninevah Government) , The industrial companies' reliance on knowledge management processes to get the information and apply it will participate greatly in initiating the necessary requirements of total quality environmental management (TQEM). This subject is of great importance because of its fundamental influences in identifying the knowledge management processes and show its importance for companies included in the sample to provide the total quality environmental management requirements.**

**In general, the following questions Indicate The Research Problem Which are:**

**1- Do the organization included within the study have any idea about knowledge management and what is the nature of the knowledge management processes in these organizations.**

**2- Do the management of the organizations have a clear conception about total quality environmental management (TQEM) and its requirements.**

**3- Do the processes of knowledge management take part in adopting total quality environmental management (TQEM) and its related requirements in these organizations.**



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

**المقدمة :**

تمثل هذه الدراسة محاولة لقياس اثر عمليات إدارة المعرفة في إمكانية إقامة متطلبات إدارة الجودة الشاملة للبيئة ( TQEM ) ، وهي دراسة استطلاعية في عينة من المنظمات الصناعية في محافظة نينوى ، إذ يكتسب هذا الموضوع من خلال أبعاده المؤشرة أهمية كبيرة وذلك لما لهذه الدراسة من اثر جوهري في بيان أهمية عمليات إدارة المعرفة وما تقدمه من مساندة كبيرة في إمكانية إقامة متطلبات إدارة الجودة الشاملة للبيئة ( TQEM ) .

وحيث أن عمليات إدارة المعرفة قد حظيت مؤخراً باهتمام واسع من صانعي القرار في المنظمات نتيجة الدور الكبير الذي تلعبه هذه العمليات في إقامة متطلبات إدارة الجودة الشاملة للبيئة (TQEM) وإسهاماتها في تحسين عمليات المنظمة ومهارات وخبرات أفرادها العاملين فيها وبالتالي تقديم ميزة تنافسية للمنظمات الصناعية .

وبالنظر إلى المعطيات المتقدمة ونظراً لمحدودية الدراسات التي اهتمت بمضامين ما اهتمت به هذه الدراسة فقد رأينا انه من الضروري بناء إطار معين معتمدين على طروحات الكتاب والباحثين في إدارة المعرفة ومستندين في ذلك على الأهمية الكبيرة التي تتمتع بها عمليات إدارة المعرفة وما يمكن أن تضيفه إلى المنظمات الصناعية عينة الدراسة في إمكانية إقامة متطلبات إدارة الجودة الشاملة للبيئة ( TQEM ) .

**مشكلة الدراسة :**

تعد إدارة المعرفة وعملياتها من الفعاليات الأساسية لتحقيق أهداف المنظمة وقد اكتسب موضوع إدارة المعرفة أهمية كبيرة في المعالجات النظرية ، وتكمن مشكلة الدراسة وأهميتها في إمكانية تبني هذه المنظمات لبعض النظم الإدارية الحديثة وبشكل خاص نظم إدارة الجودة الشاملة للبيئة (TQEM) وإقامة متطلباتها .

ويرى الباحثان إن إدارات منظماتنا الصناعية تواجه صعوبة في إقامة متطلبات نظم إدارة الجودة الشاملة للبيئة (TQEM) دون الاستفادة من عمليات التحول المعرفي لدى إدارات هذه المنظمات ، ومن هنا فقد ازدادت الحاجة الى دراسة إمكانية إقامة متطلبات نظام إدارة الجودة الشاملة للبيئة كونها أحد المواضيع الحديثة نظرياً وعملياً مع الأخذ بنظر الاعتبار حدود الاستفادة من عمليات التحول المعرفي وعمليات إدارة المعرفة لدى هذه المنظمات في إقامة متطلبات إدارة الجودة الشاملة للبيئة (TQEM) .

مما تقدم فإن طرح التساؤلات الآتية يمكن أن يسهم في توضيح مضامين مشكلة الدراسة :-

- هل لدى منظمات عينة الدراسة فكرة عن إدارة المعرفة وعملياتها ، وما هي طبيعة عمليات إدارة المعرفة في هذه المنظمات ؟
- هل هناك تصور واضح لدى إدارات منظمات عينة الدراسة عن نظام إدارة الجودة الشاملة للبيئة (TQEM) ومتطلباته ؟
- هل تسهم عمليات إدارة المعرفة في عملية تسريع تبني نظام إدارة الجودة الشاملة للبيئة (TQEM) إقامة متطلبات إدارة الجودة الشاملة للبيئة في منظمات عينة الدراسة



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

**أهداف الدراسة :**

في ضوء مشكلة الدراسة وأهميته فان هدف هذه الدراسة يتمثل في الوقوف على / وتشخيص طبيعة العلاقة التي تربط بين عمليات إدارة المعرفة وإقامة متطلبات إدارة الجودة الشاملة للبيئة (TQEM) على مستوى منظمات عينة الدراسة ، وتأكيداً على هذا الهدف الرئيسي فان هذه الدراسة تسعى إلى تحقيق ما يلي :

١- مساعدة منظمات عينة الدراسة على تحديد أنواع المعارف المتوافرة لديها والسعي إلى استخدام هذه المعارف للتأثير إيجابيا على إقامة متطلبات إدارة الجودة الشاملة للبيئة (TQEM) وبالتالي تحسين الأداء البيئي .

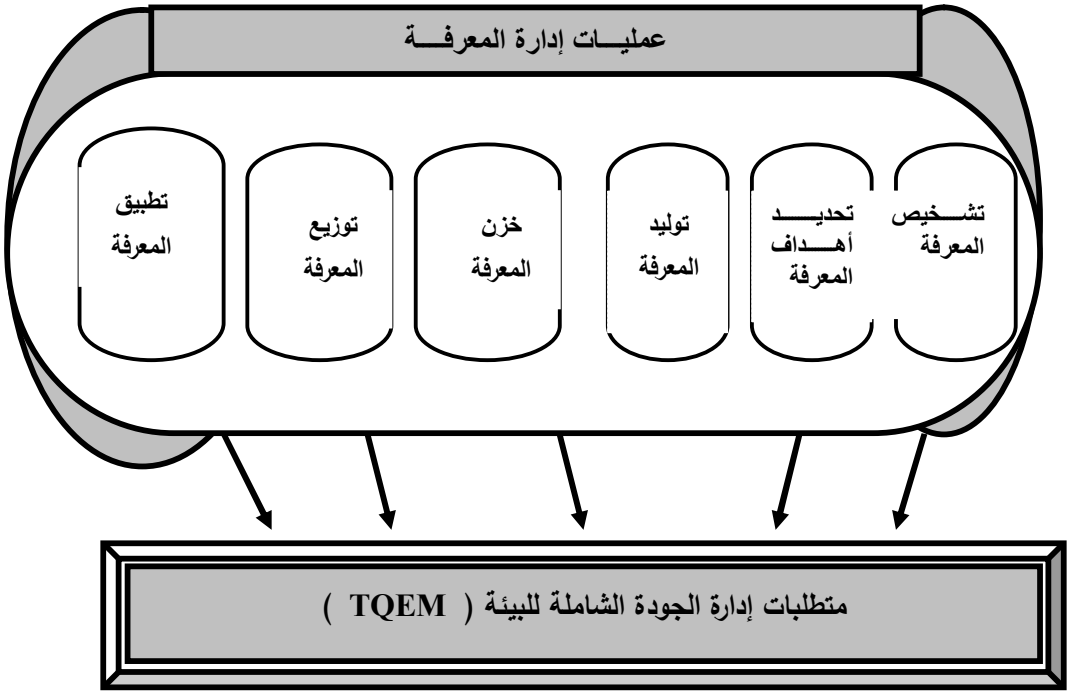
٢- التعرف على دور التأثير المعنوي لعمليات إدارة المعرفة في إقامة متطلبات إدارة الجودة الشاملة للبيئة (TQEM).

٣- التعرف والوقوف على طبيعة العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وبين إقامة متطلبات إدارة الجودة الشاملة للبيئة (TQEM) .

٤- عرض هذه العلاقة بمخطط افتراضي بهدف التطبيق الميداني للوصول إلى نتائج اختبار فرضيات الدراسة .

**أنموذج الدراسة :**

بالنظر إلى الافتقار إلى أنموذج يقيس متغيرات الدراسة الحالية فقد قام الباحثان في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها بتصميم أنموذجاً افتراضياً يتضمن المتغيرات الخاصة بعمليات إدارة المعرفة ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة للبيئة (TQEM)، وكما موضح بالشكل الآتي :






المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

**فرضيات الدراسة :**

تنطلق فرضيات دراستنا هذه من محاولتنا لحل مشكلة الدراسة وعلى النحو الآتي :-

**الفرضية الرئيسة الأولى :** هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عمليات إدارة المعرفة وبين متطلبات إدارة الجودة الشاملة للبيئة (TQEM) ، ويتفرع عنها مجموعة الفرضيات الفرعية الآتية :

١- هناك علاقة ارتباط معنوية بين عملية تشخيص المعرفة وبين متطلبات إدارة الجودة الشاملة للبيئة.

٢- هناك علاقة ارتباط معنوية بين عملية تحديد أهداف المعرفة وبين متطلبات إدارة الجودة الشاملة للبيئة .

٣-هناك علاقة ارتباط معنوية بين عملية توليد المعرفة وبين متطلبات إدارة الجودة الشاملة للبيئة .

٤-هناك علاقة ارتباط معنوية بين عملية خزن المعرفة وبين متطلبات إدارة الجودة الشاملة للبيئة .

٥-هناك علاقة ارتباط معنوية بين عملية توزيع المعرفة وبين متطلبات إدارة الجودة الشاملة للبيئة .

٦-هناك علاقة ارتباط معنوية بين عملية تطبيق المعرفة وبين متطلبات إدارة الجودة الشاملة للبيئة .

**الفرضية الرئيسة الثانية :** هناك تأثيرات ذات دلالة معنوية لعمليات إدارة المعرفة في إقامة متطلبات إدارة الجودة الشاملة للبيئة (TQEM) ، ويتفرع عنها مجموعة من الفرضيات الفرعية الآتية :

١- هناك تأثير معنوي لعملية تشخيص المعرفة في إقامة متطلبات إدارة الجودة الشاملة للبيئة .

٢- هناك تأثير معنوي لعملية تحديد أهداف المعرفة في إقامة متطلبات إدارة الجودة الشاملة للبيئة .

٣- هناك تأثير معنوي لعملية توليد المعرفة في إقامة متطلبات إدارة الجودة الشاملة للبيئة .

٤- هناك تأثير معنوي لعملية خزن المعرفة في إقامة متطلبات إدارة الجودة الشاملة للبيئة .

٥- هناك تأثير معنوي لعملية توزيع المعرفة في متطلبات إدارة الجودة الشاملة للبيئة

٦- هناك تأثير معنوي لعملية تطبيق المعرفة في إقامة متطلبات إدارة الجودة الشاملة للبيئة .

## الجانب النظري



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

## المبحث الأول : إدارة المعرفة وعملياتها

**أولاً . مفهوم إدارة المعرفة** : تعد إدارة المعرفة من الموضوعات القديمة والجديدة في الوقت نفسه حيث درج الباحثون والكتّاب على تناول هذا الموضوع منذ فترة طويلة ، لكن الاهتمام الجاد بالمعرفة هو ما يعد جديداً نسبياً إذ تعد الأعوام القليلة الماضية وعلى وجه التحديد مطلع التسعينات من القرن الماضي والى الآن هي فترة الاهتمام العلمي لمفهوم إدارة المعرفة ، ويمكن القول إن الباحثين قد تناولوا مفهوم إدارة المعرفة من عدة مداخل انسجاما مع توجهاتهم الفكرية والأغراض الموجبة من دراستها مما يفسر العجز عن إعطاء مفهوم واضح ومحدد يحقق فهماً كاملاً وشاملاً لها وذلك لإتساع ميدان إدارة المعرفة وكثرة المجالات والعمليات التي تشملها وتغطيها ، إلا انه يمكن إعطاء مفهوم لإدارة المعرفة على وفق كل اتجاه ومنظور وكما يأتي :

١. **إدارة المعرفة وفق منظور العملية :** ركز بعض الباحثين في تناولهم لمفهوم إدارة المعرفة على إنها عملية (Process) حيث يشير ( Wiig : 2002 : 4 ) إلى إن إدارة المعرفة هي عملية ابتكار وبناء وتجميع وتنظيم وتحويل ونقل وتطبيق وحماية المعرفة والتي يجب أن تكون إدارة دقيقة وواضحة وعلى جميع المساحات والمناطق المؤثرة ، وعرفها ( الكيالي : ٢٠٠٤ : ٢ ) بأنها عملية إدارة الخبرات العلمية والمعلوماتية للمنظمة والحفاظ عليها والاستفادة منها في الحصول على مزايا تنافسية وتحقيق رضا الزبون من خلال رفع مستوى كفاءة الأداء وزيادة مستوى الابتكار والإبداع بالإضافة إلى رفع كفاءة عملية اتخاذ القرار .

٢. **إدارة المعرفة وفق المنظور الوثائقي (إدارة الوثائق) :** حيث يشير ( Hansen:etal:1999:107 ) إلى دور إدارة الوثائق في إدارة المعرفة إذ تعمل كوسائل للمعرفة المرّمزة حيث لها القدرة على مساعدة وتمكين الأفراد من البحث وإيجاد المعرفة المطلوبة ومن دون الرجوع أو الاتصال بالأفراد الذين ابتكروا هذه المعرفة ،ويركز ( Wick:2000:515 ) على أهمية عملية إدامة الوثائق باعتبارها مخرجات المعرفة وتتم هذه العملية من خلال المراجعة الدورية للتأكد من جودتها ورفع درجة معوليتها بهدف زيادة قاعدة المعرفة في المنظمة وبالتالي فان إنشاء هذه القاعدة يعد الأساس لإدارة معرفة المنظمة ، وبشكل عام فان هذا المدخل يركز على المعرفة الظاهرية ولا يأخذ بنظر الاعتبار المعرفة الضمنية .

٣. **إدارة المعرفة وفق المنظور التقني :** حيث يشير بعض الكتاب الى أن إدارة المعرفة وفق هذا المنظور تعني تحسين العمليات التنظيمية التي تعمل بشكل مستمر على مزج قدرة تقنيات المعلومات على التعامل مع البيانات والمعلومات والقدرة الإبداعية و الابتكارية للأفراد ( Malhotra:1998(c):1 ) ، وتشير (Macintosh:1999:3 ) بأن صياغة تقنيات المعرفة قد وجدت بالأساس لدعم الاستخدام المعرفي إلى جانب تقنيات إدارة الأعمال التقليدية وتقديم نقطة بداية لإدارة الموجودات المعرفية داخل المنظمة ولذلك فان التقنيات التي تطبق في إدارة المعرفة داخل المنظمة تتمثل في :

- التقنيات المعرفية التي تستخدم في تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات البيئية .



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- التقنيات المعرفية التي تستخدم لتطوير وضبط قاعدة المعرفة .

٤. **إدارة المعرفة وفق المنظور المالي :** انصرف بعض الباحثين إلى تحديد مفهوم إدارة المعرفة من جانب كونها موجودا غير ملموس أو إنها راس مال فكري ، حيث يركز ( Hay:2000:10 ) عليها من خلال عدها مصدراً مهماً للنمو المستقبلي فرأس المال الفكري الذي تمتلكه المنظمة ولم يتم الاستفادة منه في السابق قد يكون مصدراً للإبداع والابتكار الآن أو في المستقبل القريب ، ويعرف ( Grey:2002:3 ) إدارة المعرفة على وفق هذا المنظور إلى أنها عبارة عن تدقيق الموجودات الفكرية التي تركز على الموارد الفريدة والوظائف الحرجة التي تؤخر وصول المعرفة إلى نقطة الاستخدام وهي بهذا تعمل على حماية الموجودات الفكرية من التلاشي والبحث عن الفرص لتعزيز القرارات .

٥. **إدارة المعرفة وفق منظور المنظمة المعرفية :** في هذا الصدد يرى ( Bourdreau&Couillard:1999:27 ) بأنه لكي تكون المنظمة ( منظمة معرفية ) فانه يتوجب توافر أربعة عناصر رئيسة في هذه المنظمات هي : المعتقدات المعرفية والالتزام بها ، الهيئة التنظيمية ، والحرفنة ( know – how ) للأفراد ودعم تقانة المعلومات للمعرفة ، ويوضح ( Wenig:2002:5 ) بان إدارة المعرفة تتألف من الأنشطة المركزة على حصول المنظمة على المعرفة من خلال تجارب المنظمة نفسها ومن خلال تجارب الآخرين كذلك والتطبيقات الصحيحة لهذه المعرفة لإنجاز واكتمال مهمة المنظمة وهذه الأنشطة تنفذ من خلال توحيد التقانة والهياكل المنظمية وقواعد التفكير الاستراتيجي لإنهاء تكوين المعرفة وإنتاج معرفة جديدة .

٦. **إدارة المعرفة وفق منظور القيمة المضافة:**إن إدارة المعرفة وفق هذا المنظور يتمثل في الحصول على المعرفة وتحديد القيمة المضافة من استخدام هذه المعرفة ، حيث يرى ( **Duffy:2000:46-56**) بان مكونات إدارة المعرفة تتكون من ثلاث أركان رئيسية متفاعلة تتمثل في الأفراد والتقنية والعملية ، وتنظر( **Hanley:2000:35**) الى إدارة المعرفة وفق هذا المنظورالتكامل بين الأركان الثلاثة لخلق قيمة مضافة،واعتمادا فان إدارة المعرفة وفق هذا المنظورتعد تطورا فكريا تساهم في إيجاد قيمة مضافة للمنظمة من خلال الأفراد والتقانة والمعلومات واستخدام وإعادة استخدام المعرفة لابتكار قيمة مضافة .

**ثانيا : عمليات إدارة المعرفة :** تبين مما سبق إن العديد من البـ ـاحثين والكتّاب أمثال ( Wiig:2002) و( Newman:2000 ) (Hay:2000) و ( Montana:2000 ) و( Turban:etal:2001) اقرّوا بكون إدارة المعرفة هي العملية التي تعمل على إغناء وإثراء المعلومات وإيصالها الى مستوى المعرفة حيث يمكن الوصول إليها وخزنها ومشاركتها وتوزيعها وإدامتها واستخدامها وإعادة استخدامها من خلال تفاعلها وتكاملها مع بعضها للوصول الى النتيجة المطلوبة .

وفي سياق عمليات إدارة المعرفة يرى ( Martins,etal:2001:28 ) بان العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة تتضمن : توليد المعرفة (Knowledge Generating) وخزن المعرفة ( Knowledge Storage ) وتوزيع المعرفة ( Knowledge Distribution ) وأخيراً تطبيق المعرفة ( Knowledge Application ) ، في حين صنّف ( Burk:1999:26 ) عمليات إدارة المعرفة إلى أربع عمليات تشتمل على : الابتكار (Create) والتنظيم (Organizing) والمشاركة (Share) والاستعمال وإعادة



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الاستعمال (Reuse ) ، ويرى (Heisig&Vorbeck:2000:114) بان عمليات إدارة المعرفة على وفق أنموذج منظمة (Fraunhoter IPK 2000) يتضمن ست عمليات أساسية لإدارة المعرفة هي : تشخيص المعرفة وتحديد أهداف المعرفة وتوليد المعرفة وخزن المعرفة وتوزيعها وأخيراً تطبيقها ( الكبيسي:٢٠٠٢: ٦٨ ) ، ويرى الباحثان إن أنموذج( Heisig & Vorbeck ) في عمليات إدارة المعرفة يتسم بالشمولية والوضوح في عملياته حيث يحتوي على اغلب العمليات التي تم ذكرها من لـ دنالكتَاب والباحثين ، ومن هنا سيتم اعتماد عمليات إدارة المعرفة على وفق هذا النموذج في دراستنا الحالية ، وفيما يأتي شرح لكل عملية من هذه العمليات :

١. **تشخيص المعرفة** : تعد عملية تشخيص المعرفة من أولى عمليات إدارة المعرفة وتعد من العمليات المهمة لأنه بدون عملية التشخيص للمعرفة المتواجدة لدينا لن نستطيع الوصول الى مستوى المعرفة المنشود لأداء أعمالنا من خلال زيادة رصيدنا من المعارف وبالتالي فان نجاح المنظمة في أدائها لأعمالها يعتمد على دقة نتائج هذه العملية ، وبهذا الصدد أشار ( Alvesson:1993:1003) إلى أهمية عملية تشخيص المعرفة من خلال كونها أداة لحل المشكلات ، فمن نتائج عملية التشخيص تحديد المعرفة الملائمة لوضع الحلول للمشكلات القائمة من خلال استخدام آليات الاكتشاف والبحث والوصول ، وتتفق (Macintosh:1999:2) مع من سبقها من الباحثين في التأكيد على أهمية عملية التشخيص لأنها تؤدي إلى امتلاك عمليات المنظمة القدرة على تحقيق وتوليد الفوائد وإضافة القيمة .

٢. **تحديد أهداف المعرفة :** تدرك المنظمات بشكل عام والصناعية منها بشكل خاص إن أي نظام يتم تبنيه لا يعد هو الهدف وإنما يعد وسيلة للوصول إلى الأهداف المنشودة ، وفي حالة نظام إدارة المعرفة والذي يعتبر وسيلة تمكِن المنظمة من تحقيق أهدافها بالشكل الذي ترغبه وتراه مناسبا وان الوصول الى تحقيق هذه الأهداف هي الغاية الأساسية لأي منظمة ، حيث يرى (دركر : ١٩٩٠ : ١٧٩) إن أهمية إدارة المعرفة تكمن في الكم الذي تضيفه لتحقيق وإنجاز الأهداف المطلوبة للفرد والمنظمة ، إذ لا يكفي أن نقوم بما يقوم به الآخرين فهذا لا يؤدي إلى احتلال أي موقع ريادي ولكن التفوق على الآخرين هو الذي يعطينا الأفضلية في تحقيق الأهداف ومضاعفة الإيرادات ، فيما يشير ( Heisig&Vorbeck:2000:116 ) إلى أن أهم أهداف إدارة المعرفة تتضمن تحسين العمليات ، والتوجه نحو الزبون ، وتسهيل الإبداع ، وخلق الوضوح حول كل من مجالات عمل المنظمة وعمليات ومشكلات المنظمة وتسهيل عمليات التنبؤ .

٣. **توليد المعرفة :** يشير مصطلح توليد المعرفة إلى عدة تسميات أخرى منها : الابتكار ، الاكتساب ، الشراء ، الاكتشاف ، وجميعها تشير في مضمونها إلى الحصول على المعرفة ولكن بطرائق مختلفة ، ويشير ( Wenig:2002:5 ) إلى أن إدارة المعرفة هي مزيج من الأنشطة التي تركز على اكتساب المنظمة لمعارفها من خبراتها وتجاربها ومن الآخرين ومن التطبيقات المتميزة لهذه المعرفة لإنجاز رسالة المنظمة ، أما (Stair&Reynolds:2003:208) فيشير إلى أن الحصول على المعرفة يتم عن طريق ضبط أو التشبث بخبرات المنظمة المتجمعة أينما وجدت سواء في ( الحواسيب ، الأرشيف ، في عقول الأفراد ) وتوزيعها بالشكل الذي يحقق اكبر دفعات الإنتاج ، فيما يرى (الروسان : ٢٠٠٤ : ١٠) إن عملية اكتساب المعرفة تتم من خلال تجميع المعلومات



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ودمجها مع بعضها البعض وربطها بخبرات ومعارف العنصر البشري وذلك من خلال تخزين وتصنيف المعلومات بمصادر تنظيمية مشتركة .

٤. **خزن المعرفة :** تتم عملية الخزن هذه بعدة طرائق منها الطريقة التقليدية أو اليدوية في الخزن أي في سجلات ومستندات ، والطريقة الحديثة ويكون الاعتماد على الحواسيب الإليكترونية ، إذ يرى ( Kidd:1994:32 ) إن المعرفة قد تكون مختزنة في عقول الأفراد وفي تقارير المنظمة وفي أنظمة قواعد بياناتها وأنظمة قواعد معرفتها متمثلة بأهدافها وأغراضها وخططها ، بينما يشير ( **Stair&Reynolds:2003:474** ) إلى أن قاعدة المعرفة تعمل على تخزين عدة أنواع من المعارف منها ما هو معرفة شاملة كالنظريات العامة التي ابتكرت منذ سنين عديدة ومنها ماهو معرفة محددة متأتٍ من الخبرات والقوانين والأنظمة الحديثة كما يُخزن فيها : القواعد ، الهياكل ، والكثير من المعلومات .

٥. **توزيع المعرفة** : يشير هذا المصطلح إلى نشر المعرفة ومشاركتها ونقلها إلى حيث يمكن الإفادة منها ، حيث يؤكد **(Stair&Reynolds:2003:208)** إلى إن هدف إدارة المعرفة هو جعل الأفراد يدوِنون معرفتهم ومن ثم مشاركتها وعلى الرغم من كثرة التقنيات التي تدعم هذا فان إدارة المعرفة تعمل على تغيير تصرفات الأفراد من خلال جعل خبراتهم وتجاربهم متوفرة للآخرين لإمكانية الاستفادة منهـــا،فيما يرى ( Alter:1999:169 ) بان أنظمة إدارة المعرفة هي عبارة عن أنظمة اتصالات صممت خصيصاً لتسهيل عملية مشاركة المعرفة وليست المعلومات حسب ، أما فيما يخص أهمية توزيع المعرفة فان (Alter:1999:169) يؤكد على أن الكثير من المنظمات الاستشارية تعطي أهمية كبيرة ووزناً معنوياً لإثبات التوزيع لأنظمة إدارة المعرفة الداخلية .

٦. **تطبيق المعرفة** : وهي العملية الأخيرة من عمليات إدارة المعرفة والهدف النهائي لهذه الإدارة ، ولهذا تعد هذه العملية الأهم والأبرز من بين جميع العمليات وهذه العملية تشير في مضمونها إلى عدة مصطلحات منها : الاستعمال (USE) والإفادة (Utility**)** والاستثمار (Investment) ، حيث يرى ( الخيرو و صبحي : ٢٠٠٤ : ٢ ) إلى أن تطبيق المعرفة هي غاية إدارة المعرفة وهي تعني استثمار المعرفة ، فالحصول عليها وخزنها والمشاركة فيها لا تعد كافية ، والمهم هو تحويل هذه المعرفة إلى تنفيذ ، فالمعرفة التي لا تعكس في التنفيذ تصبح مجرد كلفة ضائعة وان نجاح أي منظمة في برامج إدارة المعرفة لديها يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياساً لما متوفر لديها ، والفجوة بين ما تعرفه وما نفذته ممَا تعرفه يعد أحد أهم معايير التقييم في هذا المجال .

## المبحث الثاني : متطلبات إدارة الجودة الشاملة للبيئة

**أولاً : مفهوم إدارة الجودة الشاملة للبيئة :** طرح العديد من الكتَاب والباحثين وجهات نظر وتعاريف فيما يخص مفهوم نظام إدارة الجودة الشاملة للبيئة (TQEM) والتي قد تفترق في صياغاتها إلا إنها تلتقي في محتواها عند عدة محاور أهمها : التحسين المستمر للبيئة ، والعمل على تقليل أو إزالة كل آثار التلف والضياع والتلوث البيئي والعمل على إعطاء المنظمات التي تطبق هذا المفهوم ميزة تنافسية تمكِنها من الريادة بين منافسيها .



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

حيث يعرِف ( Ivancevich,etal:1997:203 ) نظام إدارة الجودة الشاملة للبيئة ( TQEM ) على انه مدخل للتحسين المستمر لممارسات إدارة المنظمة البيئية عن طريق تشكيل تحالفات مع منظمات أخرى الهدف من ورائها هو العمل معاً وإيجاد الحلول للمشكلات المشتركة ، ويشير ( Sammalisto:2001:47 ) إلى أن نظام إدارة الجودة الشاملة للبيئة ( TQEM ) عبارة عن طريقة منظَمة وشمولية للتفكير والتطوير البيئي تجاه اخذ المسؤوليات البيئية الشاملة في كل عمليات الأعمال ، ويرى (Ashley:1993:2) بان نظام إدارة الجودة الشاملة للبيئة ( TQEM ) يقدم أنظمة لدراسة العملية وبشكل مستمر ويحث على تقديم الاعتبارات البيئية إلى مرحلة التصميم ، ويضيف بان نظام ( TQEM ) هو عبارة عن تغييرات ضرورية في أنظمة المنظمات إذ انه يتطلب اتصالات واسعة مع كل أصحاب المصالح (Stakeholders) في قرارات سياسة المنظمة ، ويضيف أيضا بان الإدارة العليا لها القرارات الرئيسة في تطبيق نظام ( TQEM ) وهي وحدها التي تستطيع أن تتخلى عن السياسات البيئية القائمة على الالتزام وتبني تحليلات نظامية ومستمرة لميزة بيئية تنافسية والمحافظة على بيئة العمل الجيدة وتزويد العاملين بالأدوات الصحيحة لتمييز مصادر التلف والضياع وعدم الكفاءة المتأصلة في عمليات التصنيع .

**ثانيا : أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة للبيئة :** أشار العديد من الكتاب والباحثين الذين دخلوا في مجال نظام ( TQEM ) إلى أهمية هذا النظام من خلال تركيزه على الجمع بين مبادئ (TQM) ومبادئ إدارة البيئة (EMS) ممّا يحقق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال محافظتها على البيئة وبنفس الوقت الإيفاء بمتطلبات واحتياجات الزبون .

حيث يرى معهد إدارة البيئة العالمي ( GEMI:1994:13 ) بان أهمية نظام (TQEM) تكمن في الحث في إيجاد الكلف المؤثرة على عمليات منع التلف وتصف هذه المبادئ الأولية المدخل الذي يدعم مبادئ نظام (TQEM) عن طريق تحسين عملية اتخاذ القرارات المنظمية ، ووصف العملية لأجل تقييم عملية منع التلوث المستمرة وخيارات الاستثمار الأخرى عن طريق التخصيص بضمنها الكلف البيئية والفوائد لكل خيار ، وقد أعدت هذه المبادئ الأولية لمساعدة المنظمات في تحسين عملية اتخاذ القرارات وذلك باستخدام معلومات أكثر شمولية ، أما ( Ogerman:1999:2 ) فيؤكد على أن نظام (TQEM) قد اكتسب أهمية كبيرة في عالم الأعمال وذلك لقدرته على مقابلة احتياجات المنظمة وأيضاً بسبب تركيزه على أجزاء عملية التصنيع في المنظمة بما فيهم المستخدمين فضلاً عن الإدارة العليا ، ويؤكد ( Sammalisto:2001:128 ) إلى انه يمكن إدراج نظام (TQEM) ضمن قائمة (وسائل المعجزة) نظرا لأهميته الكبيرة في تطوير الأعمال ولهذا فقد توقع له أن يضمن تطور المنظمة نحو الاستمرارية أو الاستدامة (Sustainability)، ويضيف (Sammalisto) إلى انه يمكن استخدام نظم الإدارة البيئية مثل (ISO 14000) كأداة أو وسيلة للمساعدة في تنفيذ نظام (TQEM) للمزايا العديدة المتحققة من تطبيقه .

أما أهداف إدارة الجودة الشاملة للبيئة فقد طرح العديد من الكتَاب والباحثين وجهات نظر مختلفة فيما يخص مميزات نظام (TQEM) وأهدافه ، إذ يرى ( Diamond:1996:51) بأن هذه الأهداف تتمثل بتحسين الأداء البيئي ، وضمان الالتزام البيئي ، وتوفير الكلف ، ومنافع تنظيمية كبيرة ، وتحسين صورة المنظمة بشكل عام ، وتحسين توثيق وإدارة المسائل البيئية للمنظمة ، وتحسين عملية تحديد مشاريع خفض التلف



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

والضياع والتلوث والفرص البيئية المرتقبة الأخرى وزيادة الوعي والتحفيز تجاه البيئة ، فيما يشير ( Ogerman:1999:1-2 ) بأن هذه الأهداف والمميزات تتضمن الآتي :

١- التركيز الكبير على جودة البيئة في المنتجات والعمليات .
٢- إيجاد علاقة وثيقة مع الزبون والمجهز حتى تستطيع المنظمة من البحث عن أدوات لتحسين طرائق الفحص البيئي في عمليات التصنيع وفي كلا الاتجاهين أي قبل وبعد تصنيع المنتج
٣- تدخل الإدارة المباشر في تحسين الجودة البيئية والتي تضمن بقاء والتزام المنظمة بالتحسين المستمر ضمن أولوياتها
٤- التركيز الكبير على إيصال مبادئ نظام (TQEM) إلى جميع العاملين وتقديم وتطبيق برامج التدريب الصحيحة وتشجيع اشتراكهم في عمليات التحسين من خلال التغذية العكسية .
٥- الالتزام بعمليات التحسين المستمر للأداء البيئي بدلاً من التمسك بأهداف ساكنة .
٦- الاعتماد الشديد على طرائق متنوعة لقياس وتخطيط نجاح مبادرات التحسين البيئي التي تستطيع المنظمات من خلالها أن تخطط بشكل استراتيجي لتحسين الأداء البيئي على المدى الطويل .

ثالثا : متطلبات إدارة الجودة الشاملة للبيئة : اختلفت وجهات نظر الكتاب والباحثين حول متطلبات إدارة الجودة الشاملة للبيئة نتيجة تركيز بعضهم على جانب دون آخر ، إلا انه وبالرغم من هذا التباين فقد تم الاتفاق من قبل ( GEMI:1994 ) و( James:1998) و( Skerlos:2000 ) و( الدليمي: ٢٠٠١ ) و( Sammalisto:2001 ) على المتطلبات الآتية :

١. **التزام الإدارة** : وترى ( الدليمي:٢٠٠١: ٧٣ ) بان تنفيذ نظام (TQEM) يتطلب التزاماً كاملاً من الإدارة والعاملين بمبادئ هذه الفلسفة إذ يعد جانب الالتزام ركناً أساس لنجاح عملية التطبيق لأن الجودة لم تعد جانباً يبحث عنه في المنتوج وإنما فلسفة يتم ترسيخها في عقول الأفراد العاملين ووضعها ضمن مسؤولياتهم يتدربون عليها ويؤمنون بها بدءاً من الإدارة العليا ووصولاً إلى الإدارات التنفيذية ، ويضيف ( Skerlos:2000:16 ) بان التزام الإدارة إذا ما نفذ بصورة صحيحة فسوف ينتج عنه مجموعة من النتائج يمكن أجمالها بما يأتي : زيادة الأرباح وإضافة المرونة إلى المنظمة ، والحصول على الحوافز المادية المقدمة من الحكومة ، والتزود بفرص تحسين الجودة والربحية ، وزيادة الحصة السوقية الخاصة بالمنظمة ، وتخفيض التكاليف ومن دون استثمارات ضخمة وتقوية وتحسين موقف المنظمات الضعيفة الأداء بيئياً .

٢. **التركيز على الزبون** : إذ يؤكد ( Sammalisto:2001:48 ) على أن التركيز على الزبون والعمل على إرضاءه يعتبر من أهم المبادئ التي تحقق أهداف المنظمة في تسليم السلعة والخدمة التي تشبع احتياج الزبون والتي من الممكن أن تتضمن احتياج الزبائن إلى منتجات لا تؤذي البيئة ويضيف (Sammalisto) بان وسائل التركيز على الزبون في الأنشطة العملية تتصل مع الزبون على مساحة واسعة وتبقي العلاقات أينما كانت الحلول غير واضحة من الوهلة الأولى ، ويشير ( Yarnall:1999:39 ) إلى أن إدارة الجودة الشاملة للبيئة هي فلسفة موجهة نحو إرضاء الزبون حيث يعرَف الزبون على انه الشخص



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الذي يستخدم السلعة أو الخدمة سواء أكان زبوناً داخلياً أم خارجياً ، حيث إن الزبون في هذا النظام لا يستخدم بمفهومه التقليدي وإنما يتوسع ليشمل أولئك الأشخاص أو الهيئات ذات العلاقة الذين يتأثرون بعمل المنظمات وقد أطلق عليهم بأصحاب المصالح وهم المستثمرون ، الموزعون ، النقابات ، العاملين ، المجهزين وغيرهم ، وهم الذين يحددون الحاجات والتوقعات التي تسعى المنظمات دائما إلى تلبيتها .

٣. **التحسين المستمر** : تشير مجوعة العمل الأوربية ( Europe Working Group:1993:13) بان التحسين المستمر عبارة عن جهود منظمة ومستمرة لتحسين العمليات والبحث المتواصل لإبدال العمليات القديمة بالجديدة مما يدل على أن هذا التقدم يكون بصورة مستمرة ، والتحسين المستمر من وجهة نظر الباحث ( Sammalisto:2001:48) يعني الالتزام في المنظمة ونظام العمليات الذي يفحص بشكل ثابت في المنظمة عن طريق أفضل طرائق البحث والفحص ، وفي الممارسة العملية يعني قياس عمليات تدقيق المتغيرات بانتظام لملاحظة التطوير ولإتخاذ الإجراءات وفقا لذلك ، وهو يزود أيضا بفرص تطوير الموظفين ذات الأهمية الأكبر ويضيف (Sammalisto) بان قاعدة التحسين المستمر ذات مرونة كبيرة يمكن من خلالها القيام بالتغيرات حيث يلعب إبداعنا أو إبداع الآخرين دوراً مهماً جداً في التحسينات المستمرة والتي تعني بالأساس تصميم منتجات وعمليات بدون مشكلات بيئية .

٤. **العمل الجماعي :** يرى المعهد العالمي لإدارة البيئة ( GEMI:1994:19 ) أهمية استخدام مدخل الفريق لتطبيق جميع الأنظمة الجديدة والحديثة إذا ما أريد لها النجاح ويؤكد على أن الفريق ضمن نظام (TQEM) يجب أن يتضمن موظفين من الصحة والسلامة البيئية والمحاسبة والمالية وغيرهم ، بينما يشير ( Dew:2002:1 ) إلى أن نمو المدخل الفرقي في عقد التسعينات قد زوَد بدليل كافي إلى أن يمتلك بنية مؤثرة لضمان الالتزام الصارم بمتطلبات الأداء وهذا ما يؤكده قسم البحث والتطوير في (معهد تافيستوك) في بريطانيا إذ يرى بان مدخل الفريق ذا فعالية كبيرة في السيطرة على الجودة ومسائل الالتزام في موقع العمل وخاصة المسائل المتعلقة بالجودة والبيئة والصحة والسلامة .

## الجانب الميداني

### المبحث الأول : نبذة مختصرة عن عينة الدراسة :

يعرض هذا المبحث نبذة مختصرة عن عينة الدراسة في المحاور الآتية :

**أولاً : وصف الشركات المبحوثة** : تم اختيار عينة الشركات الصناعية المساهمة الخاصة والمختلطة في محافظة نينوى ميدانا لإجراء الدراسة وتتمثل الشركات الآتية :

- شركة الخازر لإنتاج المواد الإنشائية ش.م.م
- الشركة الوطنية لصناعة الأثاث المنزلي ش.م.م
- شركة نينوى للمشروبات الغازية والمعدنية ش.م.خ
- شركة الموصل للتعبئة والتغليف ش.م.خ
- شركة نسيج جواريب النايلون ش.م.خ
- شركة الحاج يونس للنسيج ش.م.خ
- شركة نينوى للصناعات الغذائية ش.م.خ



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وتكمن الأسباب التي دفعت الباحثان إلى اختيار الشركات الصناعية الخاصة والمختلطة في محافظة نينوى إلى :

١- كونها من اكبر الشركات الصناعية المساهمة في محافظة نينوى وأنها تمثل الأساس في تكوين وتطوير الشركات الصناعية في المحافظة .

٢- تتميز هذه الشركات بطول عمرها الإنتاجي قياساً بالشركات المماثلة مما يعني تمتعها بخاصية الاستقرار النسبي الذي يسمح بإجراء الدراسة .

٣- امتلاك هذه الشركات سوقاً لمنتجاتها في محافظة نينوى والمحافظات الأخرى فضلا عن دخول منتجات بعض الشركات الأسواق الخارجية مثل شركة نسيج الحاج يونس .

٤- جاء اختيار الشركات الصناعية المساهمة في محافظة نينوى نطاقاً للدراسة وذلك لتوفر الإمكانية لقيام شركات هذا القطاع بإدارة أموالها وأفرادها واتخاذ القرارات المناسبة بمعزل عن أي تأثير رسمي ، فضلا عن أن معظم الشركات تمول من قبل المساهمين ويتحمل مجلس الإدارة المخاطرة في قراراتها واستخدامها لأموالها .

٥- ويأتي المُسوِغ الأخير في الاختيار إلى دعم الدولة لهذا القطاع وإعطائه الاهتمام الكافي وتوسيعه وتشجيعه على الانتشار والتوسع ، لكونه يلبي حاجة المستهلك المحلي ، والجدول (1) التالي يبين وبصورة مختصرة تعريف وتوضيح مبسط لشركات عينة الدراسة وعلى النحو الآتي :

***جدول ( 1 ) تعريف مبسط لشركات عينة الدراسة***

| ت | اسم الشركة | نبذة مختصرة عن الشركة | منتجات الشركة |
|---|---|---|---|
| ١ | شركة نينوى للمشروبات الغازية والمعدنية | أسس عام (1951) يهدف إلى تشجيع الاستثمار في تصنيع وتعبئة المشروبات الغازية . | الكولا ، الاورنج ، البيبسي كولا . |
| ٢ | شركة الحاج يونس للنسيج | أسست عام ( 1955) تهدف إلى تشجيع استثمار راس المال الخاص في صناعة النسيج . | الأقمشة واليشماغ . |
| ٣ | شركة نسيج جواريب النايلون | أسست عام ( 1958) تهدف إلى تشجيع استثمار راس المال في مجال الصناعات النسيجية . | الجواريب الرجالية والنسائية والولادية |
| ٤ | شركة الموصل للتعبئة والتغليف | أسست عام ( 1962) تهدف إلى تشجيع الاستثمار في تصنيع المشروبات الغازية . | المياه الغازية ومشروب الكولا . |



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

| | | | |
|---|---|---|---|
| ٥ | الشركة الوطنية لصناعة الأثاث المنزلي | أسست عام ( 1986) تهف إلى استثمار راس المال في مجال صناعة الأثاث المنزلي . | غرف النوم ، قنفات الاستقبال ، أثاث أطفال ، كراسي ، مكاتب . |
| ٦ | شركة نينوى للصناعات الغذائية | أسست عام ( 1989) تهدف إلى تشجيع الاستثمار في صناعة المياه الغازية . | السفن أب ، الثلج البلوري والمكعبات ، غاز Co2 . |
| ٧ | شركة الخازر لإنتاج المواد الإنشائية | أسست عام ( 1989) تهدف إلى تشجيع الاستثمار في مجال صناعة المواد الإنشائية . | الكاشي بمختلف أنواعه وقياساته ، البلوك الرخام بكافة أشكاله . |

**الجدول من إعداد الباحثان**

**ثانيا : وصف أفراد عينة الدراسة** : من الجدير بالذكر إن الباحثان قد قام بتوزيع (83) استمارة استبيان على الأفراد المبحوثين في مواقع عملهم الخاصة إلا أن الاستمارات المسترجعة كانت (78) استمارة ، وقد اعتمد الباحثان في تحديد المستويات الوظيفية التي تضم مدراء ومسؤولين يمارسون مهاماً إدارية وبموجب هذا التصور فقد شملت عينة الأفراد المبحوثين رؤساء وأعضاء مجالس الإدارة والمدراء المفوضين ورؤساء الأقسام والوحدات الرئيسة في الشركة ومدراء ومسؤولي الوحدات ذات العلاقة والذين يمتلكون التصور الواضح عن أعمال الشركة الكلية ، وقد تم تصميم هذه الاستمارة بالاعتماد على دراسات مثل (Heisig & Vorbeck : 2000 ) و (Vail : 2000 ) و (العنزي و نعمة : ٢٠٠١ ) و (الكبيسي : ٢٠٠٢ ) و (Stair&Reynolds:2003) ، ويشير الجدول ( 2 ) الى عدد الاستمارات الموزعة على الأفراد المبحوثين في حين يشير الجدول ( 3 ) الى خصائص الأفراد المبحوثين في الشركات عينة الدراسة .

**الجدول ( 2 ) توزيع استمارة الاستبانة على المبحوثين**

| شركات عينة الدراسة | موزعة | مستلمة | نسبة |
|---|---|---|---|
| شركة الخازر لإنتاج المواد الإنشائية | 23 | 20 | %87 |
| الشركة الوطنية لصناعة الأثاث المنزلي | 25 | 23 | %92 |
| مصنع نينوى للمشروبات الغازية والمعدنية | 8 | 8 | %100 |
| شركة الموصل للتعبئة والتعليب | 5 | 5 | %100 |
| شركة نسيج جواريب النايلون | 6 | 6 | %100 |
| شركة الحاج يونس للنسيج | 8 | 8 | %100 |
| شركة نينوى للصناعات الغذائية | 8 | 8 | %100 |
| المجموع | 83 | 78 | %93.9 |

**الجدول ( 3 ) خصائص الأفراد المبحوثين في الشركات عينة الدراسة**

| الفئات العمرية | العدد | النسبة |
|---|---|---|
| 30-20 | 14 | 17.94 |
| 40-31 | 15 | 19.23 |
| 50-41 | 25 | 32.05 |
| 60-51 | 12 | 15.39 |



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

| | | |
|---|---|---|
| 70-61 | 12 | 15.39 |
| التحصيل الدراسي | العدد | النسبة |
| إعدادية | 18 | 23.10 |
| دبلوم فني | 16 | 20.50 |
| بكالوريوس | 41 | 52.56 |
| دبلوم عالي | 0 | 0.00 |
| ماجستير | 2 | 2.56 |
| دكتوراه | 1 | 1.28 |
| مدة الخدمة في الوظيفة | العدد | النسبة |
| 5-1 | 39 | 50.00 |
| 10-6 | 17 | 21.80 |
| 15-11 | 8 | 10.25 |
| 20-16 | 5 | 6.41 |
| 25-21 | 3 | 3.84 |
| 26 فأكثر | 6 | 7.70 |
| مدة الخدمة في الشركة | العدد | النسبة |
| 5-1 | 22 | 28.20 |
| 10-6 | 18 | 23.16 |
| 15-11 | 14 | 17.94 |
| 20-16 | 6 | 7.70 |
| 25-21 | 1 | 1.20 |
| 26 فأكثر | 17 | 21.80 |

**الجداول ( 2 و 3 ) من إعداد الباحثان**

## المبحث الثاني : اختبار أنموذج وفرضيات الدراسة

**أولاً : العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة للبيئة :** يشير الجدول (4) الى طبيعة علاقات الارتباط بين عمليات إدارة المعرفة وبين متطلبات إدارة الجودة الشاملة للبيئة حيث يشير المؤشر الكلي بين عمليات إدارة المعرفة ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة للبيئة الى وجود علاقة معنوية موجبة إذ بلغ الارتباط (0.818) وهي علاقة ارتباط معنوية عند مستوى معنوية (0.05) ، ويشير هذا إلى أهمية دور عمليات إدارة المعرفة في توفير المعرفة المطلوبة والضرورية لإقامة متطلبات نظام إدارة الجودة الشاملة للبيئة (TQEM) في الشركات عينة الدراسة وعلى هذا الأساس فانه يتم قبول الفرضية الرئيسة الأولى، ولأجل توضيح العلاقات بين كل عملية من عمليات إدارة المعرفة وبين متطلبات إدارة الجودة الشاملة للبيئة إجمالا نشير الى ما يلي :

١. **العلاقة بين عملية تشخيص المعرفة ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة للبيئة** : يشير الجدول (4) الى وجود علاقة ارتباط معنوية بين عملية تشخيص المعرفة وبين متطلبات إدارة الجودة الشاملة للبيئة حيث بلغت قيمة الارتباط (0.591) وهي علاقة ارتباط معنوية عند مستوى معنوية (0.05) وبهذا يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى .

٢. **العلاقة بين عملية تحديد أهداف المعرفة ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة للبيئة :** أظهرت نتائج التحليل في الجدول (4) وجود علاقة ارتباط معنوية بين عملية تحديد أهداف



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المعرفة وبين متطلبات إدارة الجودة الشاملة للبيئة حيث بلغت قيمة الارتباط بينهم (0.634) وهي علاقة معنوية عند مستوى معنوية (0.05) وبهذا يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية.

٣. **العلاقة بين عملية توليد المعرفة ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة للبيئة** : من معطيات الجدول (4) تبين وجود علاقة ارتباط معنوية بين عملية توليد المعرفة ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة للبيئة حيث بلغت قيمة الارتباط وعند مستوى معنوية (0.05) (0.666) وبهذا يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة .

٤. **العلاقة بين عملية خزن المعرفة ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة للبيئة** : تشير نتائج الجدول (4) الى وجود علاقة ارتباط معنوية بين عملية خزن المعرفة وبين متطلبات إدارة الجودة الشاملة للبيئة إذ بلغت قيمة الارتباط (0.676) وهي علاقة ارتباط معنوية عند مستوى المعنوية (0.05) وبهذا يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة .

٥. **العلاقة بين عملية توزيع المعرفة ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة للبيئة** : من ملاحظة الجدول (4) نرى وجود علاقة ارتباط معنوية بين عملية توزيع المعرفة وبين متطلبات إدارة الجودة الشاملة للبيئة حيث بلغت قيمة الارتباط (0.587) عند مستوى معنوية (0.05) وبهذا يتم قبول الفرضية الفرعية الخامسة .

٦. **العلاقة بين عملية تطبيق المعرفة وبين متطلبات إدارة الجودة الشاملة للبيئة** : حيث أظهرت نتائج التحليل في الجدول (4) وجود علاقة ارتباط معنوية بين عملية تطبيق المعرفة وبين متطلبات إدارة الجودة الشاملة للبيئة إذ بلغت قيمة الارتباط (0.713) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.05) وبهذا يتم قبول الفرضية الفرعية السادسة .

**الجدول (4) نتائج علاقات الارتباط بين عمليات إدارة المعرفة ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة للبيئة على مستوى الشركات المبحوثة**

| المتغيرات المستقلة / المتغيرات المعتمدة | تشخيص المعرفة | تحديد أهداف المعرفة | توليد المعرفة | خزن المعرفة | توزيع المعرفة | تطبيق المعرفة | المؤشر الكلي |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| متطلبات إدارة الجودة الشاملة للبيئة | 0.591* | 0.634* | 0.666* | 0.676* | 0.587* | 0.713* | 0.818* |

(*) الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسوب الاليكتروني . P≤0.05 N=78

**ثانيا : تأثير عمليات إدارة المعرفة في متطلبات إدارة الجودة الشاملة للبيئة :**

تشير نتائج تحليل الانحدار في الجدول (5) الى وجود تأثير معنوي لعمليات إدارة المعرفة في إقامة متطلبات إدارة الجودة الشاملة للبيئة حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (94.38) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.00) عند درجتي حرية (1 و 76) وبمستوى معنوية (0.05) وبلغ معامل التحديد ($R^2$) (0.72) والذي يدل على أن الاختلافات في متطلبات إدارة الجودة الشاملة للبيئة تفسرها عمليات إدارة المعرفة مجتمعة ومن خلال متابعة معاملات بيتا (B) واختبار (t) لها تبين أن قيمة (t) المحسوبة والبالغة (9.71) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.67) عند درجتي حرية (١ و 76) ومستوى معنوية (0.05) .



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرئيسة الثانية ، وتشير نتائج تحليل الانحدار لكل عملية من عمليات إدارة المعرفة في إقامة متطلبات إدارة الجودة الشاملة للبيئة على مستوى الشركات المبحوثة وكما موضحة في الجدول (5) الآتي :

**الجدول (5) تأثير عمليات إدارة المعرفة في متطلبات إدارة الجودة للبيئة للشركات**

| المتغيرات المستقلة / المتغيرات المعتمدة | Bo | تشخيص المعرفة $B_1$ | تحديد أهداف المعرفة $B_2$ | توليد المعرفة $B_3$ | خزن المعرفة $B_4$ | توزيع المعرفة $B_5$ | تطبيق المعرفة $B_6$ | $R^2$ | F م | F ج |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| متطلبات إدارة الجودة للبيئة | 0.623 | 0.069 (4.63) | 0.134 (5.19) | 0.0718 (6.90) | 0.528 (8.86) | 0.237 (6.32) | 0.232 (8.68) | 0.72 | 31.4 | 4 |

(*) الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسوب الاليكتروني . N= 78

P≤0.05 d.f = (1,76)

قيمة t المحسوبة = ( )

يبين الجدول (5) تأثير عمليات إدارة المعرفة المتبناة في الدراسة كمتغيرات مستقلة في متطلبات إدارة الجودة الشاملة للبيئة كمتغير معتمد على مستوى الشركات المبحوثة ويدعم هذا قيمة (F) المحسوبة البالغة (31.4) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (4) عند درجتي حرية (1 و 76) وتدل قيمة معامل التحديد ($R^2$) البالغة (0.72) على أن الاختلافات في متطلبات إدارة الجودة الشاملة للبيئة تفسرها عمليات إدارة المعرفة المتبناة في الدراسة .

ومن خلال متابعة معاملات بيتا (B) واختبار (t) لها تبين إن أعلى تأثير لتلك العمليات يعود الى عملية خزن المعرفة إذ بلغت قيمة ($B_4$) (0.528) يليها بالدرجة الثانية عملية توزيع المعرفة إذ بلغت قيمة ($B_5$) (0.237) ثم جاءت عملية تطبيق المعرفة بالدرجة الثالثة حيث بلغت قيمة ($B_6$) (0.232) وعملية تحديد أهداف المعرفة بالدرجة الرابعة إذ بلغت قيمة ($B_2$) (0.134) ويليها عملية توليد المعرفة بالدرجة الخامسة حيث بلغت قيمة ($B_3$) (0.0718) وأخيرا عملية تشخيص المعرفة إذ بلغت قيمة ($B_1$) (0.069) وبهذا فانه يتم قبول الفرضية الرئيسة الثانية .

والآتي توضيح لكل عملية من عمليات إدارة المعرفة المتبناة في الدراسة وتأثيرها في إقامة متطلبات إدارة الجودة الشاملة للبيئة على مستوى الشركات المبحوثة .

١. **تأثير عملية تشخيص المعرفة في متطلبات إدارة الجودة الشاملة للبيئة** : من ملاحظة نتائج تحليل الانحدار في الجدول (5) يتبين وجود تأثير معنوي لعملية تشخيص المعرفة في إقامة متطلبات إدارة الجودة الشاملة للبيئة إجمالا حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (٣١.٤) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4) عند درجتي حرية (1 و 76) وعند مستوى معنوية (0.05) وبلغت قيمة (t) المحسوبة (4.63) وهي قيمة معنوية اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.67) عند درجتي حرية (1 و 76) ومستوى معنوية (0.05) وبهذا يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى .



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٢. **تأثير عملية تحديد أهداف المعرفة في متطلبات إدارة الجودة الشاملة للبيئة** : يبين الجدول (5) بان هناك تأثير معنوي لعملية تحديد أهداف المعرفة في متطلبات إدارة الجودة الشاملة للبيئة حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (٣١.٤) وهي قيمة معنوية اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4) عند درجتي حرية (1 و 76) ومستوى معنوية (0.05) ، وبلغت قيمة (t) المحسوبة (5.19) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.67) عند درجتي حرية (1 و 76) ومستوى معنوية (0.05) وبهذا يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية.

٣. **تأثير عملية توليد المعرفة في متطلبات إدارة الجودة الشاملة للبيئة** : فمن ملاحظة نتائج الانحدار في الجدول (5) نلاحظ وجود تأثير معنوي لعملية توليد المعرفة في متطلبات إدارة الجودة الشاملة للبيئة إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (٣١.٤) وهي قيمة اكبر من الجدولية البالغة (4) عند درجتي حرية (1 و 76) ومستوى معنوية (0.05) ، وبلغت قيمة (t) المحسوبة (6.90) وهي قيمة أيضا اكبر من الجدولية البالغة (1.67) عند درجتي حرية (1 و 76) ومستوى معنوية (0.05) وبهذا يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة .

٤. **تأثير عملية خزن المعرفة في متطلبات إدارة الجودة الشاملة للبيئة** : يتضح من الجدول (5) بان هناك تأثيرا معنويا لعملية خزن المعرفة في متطلبات إدارة الجودة الشاملة للبيئة حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (٣١.٤) وهي اكبر من القيمة الجدولية لها والبالغة (4) عند درجتي حرية (1 و 76) ومستوى معنوية (0.05) ، فيما بلغت قيمة (t) المحسوبة (8.86) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.67) عند درجتي حرية (1 و 76) ومستوى معنوية (0.05) وبهذا يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة .

٥. **تأثير عملية توزيع المعرفة في متطلبات إدارة الجودة الشاملة للبيئة** : حيث يوضح الجدول (5) وجود تأثير معنوي لعملية توزيع المعرفة في متطلبات إدارة الجودة الشاملة للبيئة ويدعم هذا قيمة (F) المحسوبة البالغة (٣١.٤) وهي قيمة معنوية اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4) عند درجتي حرية (1 و 76) ومستوى معنوية (0.05) ، وبلغت قيمة (t) المحسوبة (6.32) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.67) عند درجتي حرية (1 و 76) ومستوى معنوية (0.05) وبهذا يتم قبول الفرضية الفرعية الخامسة .

٦. **تأثير عملية تطبيق المعرفة في متطلبات إدارة الجودة الشاملة للبيئة** : إذ يتضح من الجدول (5) وجود تأثير معنوي لعملية تطبيق المعرفة في متطلبات إدارة الجودة الشاملة للبيئة ويدعمه قيمة (F) المحسوبة والبالغة (٣١.٤) وهي قيمة معنوية اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4) عند درجتي حرية (1 و 76) ومستوى معنوية (0.05) ، أما قيمة (t) المحسوبة فقد بلغت (8.68) وهي أيضا قيمة معنوية اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.67) عند درجتي حرية (1 و 76) ومستوى معنوية (0.05) وبهذا يتم قبول الفرضية الفرعية السادسة .

وتأسيسا على ما سبق يمكن قبول الفرضية الرئيسة الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها على مستوى الشركات المبحوثة .

## الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً : الاستنتاجات

توصل الباحثان الى مجموعة من الاستنتاجات النظرية والميدانية وكما يلي :



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

١- إن التزام الإدارة بالمتطلبات البيئية يمثل نقطة الأساس في بناء هيكل الجودة البيئية مما يقود إلى زيادة مرونة المنظمة وتحسين الجودة والربحية وزيادة الحصة السوقية فضلا عن تحسين طرق وأساليب العمل وتكاملها .

٢- تقود الإدارة الجيدة للمعرفة المتواجدة في المنظمة من خبرات ومهارات ومعلومات وسياسات وإجراءات إلى تحقيق رضا الزبون ويأتي هذا من خلال رفع مستوى كفاءة الأداء وزيادة مستوى الابتكار والإبداع ورفع كفاءة عملية اتخاذ القرار .

٣- يركز نظام إدارة الجودة الشاملة للبيئة ( TQEM ) على الجمع بين مبادئ نظام إدارة الجودة الشاملة ومبادئ نظام إدارة البيئة الذي يقود إلى تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال محافظتها على البيئة والإيفاء بمتطلبات واحتياجات الزبون في الوقت نفسه .

٤- يشهد الوقت الحاضر توجها كبيرا وواضحا نحو تبني إدارة المعرفة وذلك لدورها الفاعل في نجاح وتطوير المجتمعات وتحقيق تقدمها تقنيا وعلميا وثقافيا ومادياً ، ولإسهاماتها في استثمار المعرفة المتواجدة في المنظمة لتحقيق الميزة التنافسية على مستوى الأفراد والمنظمات والمجتمعات .

٥- يحمل غالبية الأفراد المبحوثين مؤهلا دراسيا عاليا مما يمكنهم من فهم المتغيرات في استمارة الاستبانة والتعامل معها علميا .

٦- أظهرت نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط معنوية بين عمليات إدارة المعرفة وإقامة متطلبات نظام إدارة الجودة الشاملة للبيئة ( TQEM ) أي أن زيادة كفاءة عمليات إدارة المعرفة تؤدي إلى ازدياد إمكانية إقامة متطلبات نظام ( TQEM ) في المنظمات عينة الدراسة بصورة عامة .

٧- أظهرت نتائج التحليل وجود تأثير معنوي لعمليات إدارة المعرفة في إقامة متطلبات إدارة الجودة الشاملة للبيئة (TQEM ) في المنظمات عينة الدراسة بصورة عامة .

التوصيات

في ضوء نتائج واستنتاجات الدراسة يوصي الباحثان بالاتي :

١. ضرورة تفكير إدارات المنظمات المبحوثة بالمبادرة الى تبني نظام إدارة الجودة الشاملة للبيئة لمواجهة التهديدات البيئية مستقبلا.

٢. على المنظمات الصناعية العراقية الاهتمام بزيادة رأس المال وقوة العمل والاهتمام بشكل اكبر بموضوع راس المال الفكري وكيفية تعزيز المعرفة في هذه المنظمات .

٣. استثمار الأساليب المعتمدة في عمليات إدارة المعرفة في تعزيز إقامة متطلبات إدارة الجودة الشاملة للبيئة ( TQEM ) في المنظمات عينة الدراسة عن طريق إسهام المدراء وزجِهم في فرق العمل ومنحهم المجال للوصول إلى القواعد المعرفية .

٤. التركيز على وضع البيئة ضمن الأولويات التنافسية للمنظمات عينة الدراسة والعمل على تنبيه وتوعية وتدريب الأفراد العاملين لكي تصبح البيئة ضمن اهتماماتهم القصوى .

٥. نظرا لقوة تأثير عمليات إدارة المعرفة في إقامة متطلبات إدارة الجودة الشاملة للبيئة وخاصة عمليتي خزن المعرفة وتطبيق المعرفة الإدارة فان الباحثان يوصون بزيادة الاهتمام وتعزيز دور هذه العمليات في إقامة متطلبات إدارة الجودة الشاملة للبيئة .

٦. نظراً لقلة تأثير عمليات إدارة المعرفة في إقامة متطلبات إدارة الجودة الشاملة للبيئة وخاصة عمليتي تشخيص المعرفة وتحديد أهداف المعرفة فان الباحثان يوصون بزيادة



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الاهتمام بهذه العمليات وحث الأفراد على القيام بهذه العمليات باهتمام وجدية اكبر للتأثير إيجابا في إقامة هذه المتطلبات .

٧. نظرا لضعف العلاقة بين وبين عمليتي تشخيص المعرفة وتوزيع المعرفة وبين متطلبات إدارة الجودة الشاملة للبيئة فان الباحثان يوصون بزيادة الاهتمام بهذه العمليات من خلال توجيه الإدارة العليا للأفراد العاملين على القيام بهذه العمليات بعناية واهتمام اكبر لتقوية العلاقة بين هذه العمليات ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة للبيئة .

## المصادر

### أولاً : المصادر العربية :


١. الخيرو ، قتيبة صبحي احمد وجلال ، سحر (٢٠٠٤) ، اثر مكونات إدارة المعرفة في عمليات القيادة الإدارية ، دراسة تحليلية لعينة من القادة الإداريين في شركة المنصور العامة للمقاولات الإنشائية ، المؤتمر السنوي الرابع ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الزيتونة ، الأردن .

٢. الروسان ، أسامة احمد (٢٠٠٤) ، إدارة المعرفة والتعليم الإليكتروني ، المؤتمر السنوي الرابع ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الزيتونة ، الأردن .

٣. الكيالي ، حسام طالب (٢٠٠٤) ، إدارة المعرفة بين فرص النجاح... ومخاطر الفشل لإدارة الجودة الشاملة ، المؤتمر السنوي الرابع ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الزيتونة ، الأردن .

٤. الكبيسي ، صلاح الدين عواد إبراهيم ( ٢٠٠٢ ) ، إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي – دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط ، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال ( غير منشورة ) ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .

٥. الدليمي ، رغد منفي احمد ( ٢٠٠١ ) ، إدارة الجودة الشاملة للبيئة باستخدام المواصفة ISO 14000 - دراسة حالة في شركة مصافي الوسط ، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال ( غير منشورة ) ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .

٦. العنزي ، سعد و نعمة ، نغم حسين ( ٢٠٠١ ) ، اثر رأس المال الفكري في أداء المنظمة ، دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي المختلط ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، جامعة بغداد ، المجلد الثامن ، العدد ٣٨ .

٧. دركر ، بيتر ( ١٩٩٠ ) ، الإدارة بالنتائج – المهام الاقتصادية ومخاطر اتخاذ القرار ، ترجمة الدكتور عامر الكبيسي وراقية الجلبي ، مطابع وزارة التعليم العالي ، الموصل .


### ثانيا : المصادر الإنكليزية :



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

1. Sammalisto, Kaisu (2001) Developing Total Quality Environmental Management in Small and Medium Sized Enterprise "Management System Approach "
2. Yarnell,Patrick, (1999), "Implementation an ISO (14001) Environmental Management System "A case study of Environmental Training and a Wavereness of the Vancouver International :School of Resource & Environment of Management
3. Alvesson, Mats (1993), Organization As Rhetorig : Knowledge – Intensive Firms and the Strugcie with Ambrgutty , journal management studies, Vol.30 , No.6 .
4. Ashley, Steven. (1993) Designing for the Environment. Mechanical Engineering: March.
5. Bourdreau & Couillard (1999), System Integration and Knowledge Management , Information System Management , Fall (1999) .
6. Burk, Mike (1999), knowledge Management: Everyone Benefits by Sharing Information , Public Roads , Nov- Dec .
7. Duffy ,Jan (2000 (a)), Knowledge Management : To Be or not To Be , Information Management System , January .
8. Grey, Denham (2002), The Knowledge Management Forum "KM Forum Archives – The Early Days " .[ Available at http://www.kmforum.org]
9. Hanley,S (1999), A framework for Delivering Value with Knowledge Centers , Information Strategy , Ej,Vol.16 ,ISS.1 .
10. Hansen, M.T. & Nohria, N. and T.Tierney (1999), What your Strategic to Managing Knowledge, Harvard Business Review , Mar-Apr .
11. Montana, J.C. (2000), the Legal System and Knowledge Management, Information Management Journal , Vol. 34 ,Issue. 3 .
12. Newman ,Amy (2000), Are you Ready for Knowledge Management , Training & Development , Vol.54 , Issue.9 .
13. Ogorman, Ned (1999), Waste Management Research Educational and Institute –Founded Research Explores the Benefits of Manufactures Voluntary Efforts to Preserve the Environmental, Vol.7, No.1 .[Available at http://www.eerc.ra.edu/insiteS] .
14. Vail .Edmond F. (2000), Using Models for Knowledge Management , Knowledge Management Review , Vol.3 ,No.1 .
15. Wick, Corey (2000), Knowledge Management and Leadership Opportunities for Technical Communicators, Technical Communication, November, Vol. 47, Issue.4.
16. Wenig, R.Gregory (2002), The Knowledge Management Forum "KM Forum Archives – The Early Days " .[ Available at http://www.kmforum.org] .
17. Wiig, Karl M. (2002), The Knowledge Management Forum "KM Forum Archives – The Early Days ". [Available at http://www.kmforum.org] .
18. Alter, Steven (1999), Information System , 3rd Ed , Copyright © by Addison Wesley Educational Publishers Inc .



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

19. Heisig, P. & Vorbeck, J. (2000), Benchmarking Survey Results, in : K.Mertins , P. Heisig & J. Vorbeck(2001) , Knowledge Best Practices in Europe, Springer Verlag Berlin , Heidelbery , Germany
20. Ivancevich, J.M.,P.Lorenzi ,S.G.Skinner & P.B.Crosby (1997), Management Quality and Competitiveness , 2nd Edition , Chicago the McGraw-Hill Companies Inc .
21. Kidd, Paul T. (1994), Agile Manufacturing " Forging new Frontiers " Addison-Wesley, Publication Company Inc .
22. Mertins, K. Heisig, P & Vorbeck, J. (2001) Knowledge Management : Best Practices in Europe , Sringer – Verlag Berlin Heidelberg .
23. Stair, Ralph M. & Reynolds, George W. (2003) , Principles of Information System " A managerial Approach " 6th Ed , Copyright Course Technology , A division of Thomson Learning , Inc, Canada.
24. Turban, E . Kelly, R & R.E. Potter (2001) , Introduction to Information Technology , john Wiley & Sons , Inc , USA .
25.Dew, J. Robert (2002), Enhancing Team Management of Quality, Environmental, Health, Safety Performance. [Available at http://www.asq-eed.org ] .
26.Diamond (1996), Benefits of Environmental Management System and ISO 14001 Approaches. [Available at http://www.rand.org].
27. Europ Working Group,(1993), Life Cycle Assessment and Conceptually Related Programs .[ Available at www.setac.com ] .
28. Global Environmental Management Initiative (1994) , Finding Cost – Effective Pollution Prevention Initiative " Incorporation Environmental Cost into Business Decision Making , Aprimer" [Available at http://www.gemi.org] .
29. Hay, David (2000), Knowledge Management, [Available at http://www.odtug.com].
30. James, Peter (1998), Quality and the Environment-the Experience of ICL . [Available at http://www.helsdale.demon.co.uk].
31. Macintosh, Ann (1999), Knowledge Management, [Available at http://www.aiai.ed.uk/~alm/kamlnks.htm].
32. Malhotra,Y.(1998(c))Towards Knowledge Ecology for Organization White Waters, [Available at http://www.brint.com/papers/ecology.htm ]
33. Skerlos, Steven J. (2000), Total Quality Environmental Management and Design for Environmental " Application of Industrial Ecology for Business.[Available at http://www.personal.umich.edu].



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

**الملحق رقم (1) استمارة الاستبانة**

**اولا عمليات ادارة المعرفة**

| | المتغيرات | اتفق بشدة | اتفق | محايد | لا اتفق | لااتفق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| ١ | تسهم عملية تشخيص المعرفة في تحقيق أهداف المنظمة . | | | | | |
| ٢ | تعتمد المنظمة على أسلوب البحث العلمي في تشخيصها للمعرفة . | | | | | |
| ٣ | تتمثل عملية تشخيص المعرفة في المنظمة بتمكين عمليات المنظمة تحقيق قيمة مضافة . | | | | | |
| ٤ | تسهم عملية تشخيص المعرفة في تحسين أداء المنظمة وبالتالي زيادة عوائدها | | | | | |
| ٥ | تتمثل عملية تشخيص معرفة المنظمة في تحديد خبرات ومعارف ال | | | | | |
| ٦ | تعمل عملية تشخيص المعرفة في المنظمة على تحديد المناطق والمساحات داخل المنظمة ذات الفجوة المعرفية . | | | | | |
| ٧ | تعتمد المنظمة في تشخيصها لمعرفتها على النماذج الشفوية والصو والجداول . | | | | | |
| | ٢- عملية تحديد أهداف المعرفة | | | | | |
| ٨ | تحديد هدف إدارة المعرفة والمتمثل بالوصول إلى المعرفة المطلوبة توثيقها وتنظيمها نشرها وتطبيقها . | | | | | |
| ٩ | تسعى منظمتنا إلى تحديد الأفكار الجديدة والعملية بإستمرار . | | | | | |
| ١٠ | تزداد حالات الإبداع المنظمي بالاعتماد على معارف أفرادها وجماعاتها . | | | | | |
| ١١ | تتمكن المنظمة من التنبؤ بمتطلبات الزبون بازدياد قدراتها المعرفية . | | | | | |
| ١٢ | تتحسن عمليات المنظمة بشكل خاص والأداء الكلي للمنظمة بشكل عام بتحسن مستواها المعرفي . | | | | | |
| ١٣ | تتوافق أهداف المنظمة مع أهداف إدارة المعرفة . | | | | | |
| | ٣- توليد المعرفة | | | | | |
| ١٤ | يتم توليد المعرفة في المنظمة من خلال الاعتماد على أقسام البحث والتطوير | | | | | |
| ١٥ | تحصل المنظمة على المعرفة عن طريق ضبط خبراتها المتجمعة في قواعد المعرفة وعقول أفرادها وتطبيقها . | | | | | |
| ١٦ | تكتسب المنظمة المعرفة من خلال خبراتها وتجاربها مع | | | | | |



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | المنظمات المنافسة | | | | | |
| ١٧ | عملية توليد المعرفة في المنظمة تتم عن طريق تعزيز قدرة الأفراد على مواجهة وحل مشكلاتهم وحثهم على تنويع أفكارهم داخل المنظمة . | | | | | |
| ١٨ | تعتمد المنظمة على البرامج تدريبية في تعزيز خبرات ومعارف أفرادها . | | | | | |
| ١٩ | تتمكن المنظمة من اكتساب المعرفة عن طريق الاستعانة بالمكاتب الاستشارية الخارجية . | | | | | |
| ٢٠ | تكتسب المنظمة المعرفة عن طريق استخدام أسلوب المقارنة المرجعية ومقارنة أدائها مع المنظمات المنافسة . | | | | | |
| ٢١ | تكتسب المنظمة المعرفة عن طريق إجراء بعض المعالجات العملية على قواعد بياناتها المتواجدة داخل المنظمة . | | | | | |
| | ٤- خزن المعرفة | | | | | |
| ٢٢ | تدرس المنظمة ما يتوجب خزنه من معارف بناءً على تحليل منفعتها وكلف خزنها . | | | | | |
| ٢٣ | أسلوب خزن المعرفة في المنظمة يتضمن تجميع وتصنيف وترتيب المعرفة في قواعد معرفية خاصة بها . | | | | | |
| ٢٤ | تتبع المنظمة الطرق الحديثة المعتمدة على الحاسبات الاليكترونية في خزنها لمعارفها | | | | | |
| ٢٥ | تلجأ منظمتنا الى خزن المعرفة بهدف توفرها بالوقت المناسب وبتقارير موجزة مما يقلل جهد البحث عنها . | | | | | |
| ٢٦ | تقوم المنظمة بعمليات الإدامة على قواعد المعرفة الخاصة بها وتعيين نوع العلاقة بين الجديد والقديم . | | | | | |
| ٢٧ | تخسر المنظمة الكثير من معارفها نتيجة لدوران العمل . | | | | | |
| | ٥- توزيع المعرفة | | | | | |
| ٢٨ | تقوم منظمتنا بنشر المعرفة ومشاركتها ونقلها الى حيث يمكن الاستفادة منها . | | | | | |
| ٢٩ | يقود نشر المعرفة في منظمتنا الى توفير خبرات وتجارب الأفراد للآخرين لإمكانية الاستفادة منها في أدائهم لعملهم . | | | | | |
| ٣٠ | تؤدي عملية نشر المعرفة في منظمتنا الى رفع معرفة الأفراد الشخصية ومهاراتهم وخبراتهم . | | | | | |
| ٣١ | انتقال المعرفة وتدفقها في المنظمة يتوقف على عوامل مثل القيمة عند المصدر والقدرة على الاستيعاب لدى الفرد . | | | | | |
| ٣٢ | عملية نشر المعرفة في المنظمة تتم بشكل كفوء عن طريق تدريب الأفراد على أيدي متخصصين ذوي خلفية معرفية . | | | | | |
| ٣٣ | تعتمد المنظمة على عمليات التعلم التنظيمي في نشرها للمعرفة داخل المنظمة | | | | | |
| | ٦- تطبيق المعرفة | | | | | |
| ٣٤ | يعتمد التطبيق الكفوء والفاعل للمعرفة على حجم المساهمة من قبل المسؤولين في المنظمة . | | | | | |
| ٣٥ | تسمح عملية تطبيق المعرفة في المنظمة لعمليات التعلم الفردي والجماعي بإبتكار معرفة جديدة وفرص اكبر للتعلم. | | | | | |
| ٣٦ | تستخدم المنظمة أساليب لتطبيق المعرفة مثل الفرق الداخلية متعددة الخبرات والتدريب الفرقي من قبل خبراء متمرسين. | | | | | |
| ٣٧ | تعمد المنظمة إلى تطبيق المعرفة في الوقت المناسب وذلك بغية اكتسابها للميزة التنافسية . | | | | | |



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ثانيا متطلبات إدارة الجودة الشاملة للبيئة

| | المتغيرات | اتفق بشدة | اتفق | محايد | لا اتفق | لااتفق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| | ١- التزام الإدارة | | | | | |
| ٣٨ | تتجه الإدارة العليا في منظمتنا إلى تحقيق الأهداف البيئية لكونها الأساس في بناء هيكل الجودة البيئية للمنظمة . | | | | | |
| ٣٩ | الإدارة العليا في منظمتنا على علم تام بالمفاهيم والمبادئ الأساسية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة للبيئة . | | | | | |
| ٤٠ | تدرك الإدارة العليا في المنظمة بالمزايا والمنافع من وراء تنفيذ نظام إدارة الجودة الشاملة للبيئة . | | | | | |
| ٤١ | تقوم الإدارة العليا بتدريب مستخدميها على تنفيذ برامج جودة بيئية | | | | | |
| ٤٢ | تقوم الإدارة العليا بمراجعات إدارية ودورية للتأكد من ديمومة كفاءة نظام إدارة الجودة لديها والعمل على تطويره باستمرار . | | | | | |
| | ٢- التركيز على الزبون | | | | | |
| ٤٣ | تعمل منظمتنا على كسب الزبون والعمل على إرضاء متطلباته | | | | | |
| ٤٤ | تحدد الجودة البيئية في المنظمة بناءً على تفضيلات الزبون الداخلي والخارجي . | | | | | |
| ٤٥ | يتم تدريب العاملين في المنظمة بصورة كفوءة على تلبية رغبات الزبون . | | | | | |
| ٤٦ | تحدد منظمتنا متطلبات الزبون والجهات الاخرى التي تتأثر بها وإيجاد طرق مناسبة لتلبية هذه المتطلبات . | | | | | |
| ٤٧ | تعتمد منظمتنا دراسة معالجة المعلومات الراجعة من الزبون بضمنها الشكاوي | | | | | |
| ٤٨ | تدرس المنظمة متطلبات الزبون بما في ذلك متطلبات التسليم وخدمات ما بعد البيع . | | | | | |
| ٤٩ | توثق متطلبات الزبون بعد تحديدها بشكل دقيق وتوفير القدرة لدى المنظمة على الإيفاء بها . | | | | | |
| | ٣- التحسين المستمر | | | | | |
| ٥٠ | تعمل إدارة المنظمة بصورة مستمرة نحو تحسين الأداء البيئي للمنظمة . | | | | | |
| ٥١ | يشارك العاملين ومن جميع المستويات بعملية تحسين أداء المنظمة البيئي . | | | | | |
| ٥٢ | توفر عمليات تحسين الأداء البيئي المرونة للمنظمة للقيام بالتغييرات الضرورية . | | | | | |
| ٥٣ | تشمل عمليات التحسين البيئي في المنظمة تطوير مهارات وخبرات الأفراد العاملين | | | | | |
| ٥٤ | عمليات تحسين الأداء البيئي تبدأ بإلتزام الإدارة بتحسين جميع عمليات المنظمة وبشكل مستمر . | | | | | |
| | ٤- العمل الجماعي | | | | | |
| ٥٥ | تتم معالجة وحل المشاكل في المنظمة بسهولة من خلال العمل الجماعي ومشاركة جميع العاملين . | | | | | |
| ٥٦ | تعد مشاركة العاملين ركناً أساسً في نجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة للبيئة . | | | | | |
| ٥٧ | استخدام مفهوم الفريق لبناء نظام إدارة بيئية هو طريقة سهلة لتحسين الالتزام وضمان تحقيق أهداف المنظمة . | | | | | |



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ٥٨ | يسمح مدخل للمنظمة الفريق بدارسة جميع متغيرات الموضوع البيئي . | | | | | |
| ٥٩ | تسهم سياسة تدريب العاملين الجماعية في القيام بالأعمال بصورة كفوءة . | | | | | |



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

This document was created with Win2PDF available at http://www.win2pdf.com.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.
This page will not be added after purchasing Win2PDF.

www.manaraa.com