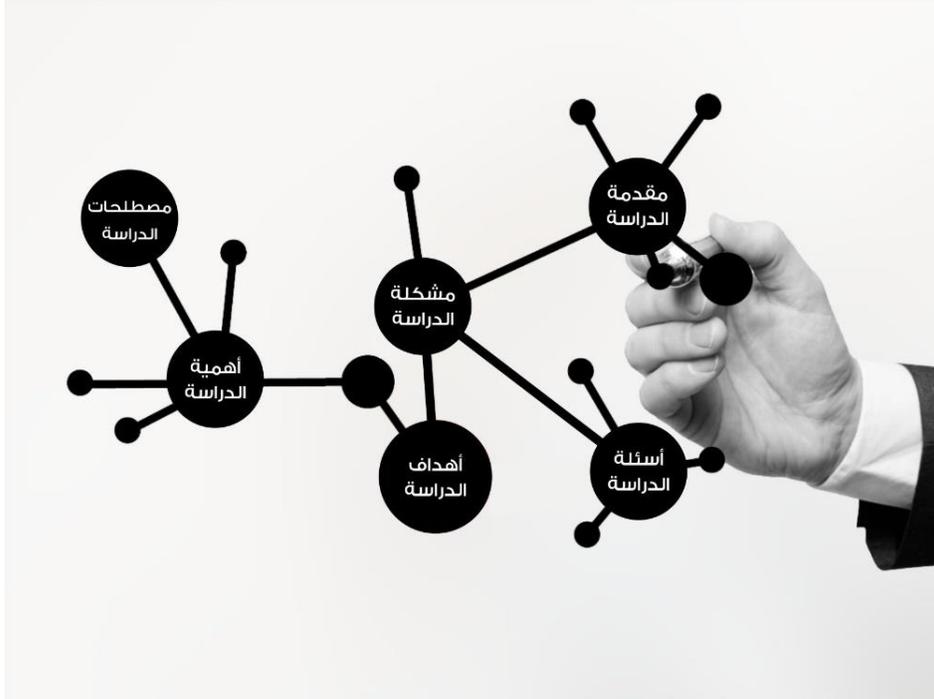


الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- مقدمة عامة
- مصطلحات الدراسة
- الدراسات السابقة
- مشكلة الدراسة
- فرضيات الدراسة
- متغيرات الدراسة
- أهمية الدراسة
- أهداف الدراسة
- حدود الدراسة



الإطار العام للدراسة

1-1 مقدمة عامة

أدت التغيرات السريعة والتحديات الكبيرة في عالم الأعمال إلى ظهور العولمة والاندماجات والتحالفات الاستراتيجية بين المنظمات، والتطور التكنولوجي، وتحول المنظمات إلى منظمات معرفية منافسة تسعى للتركيز على استقطاب واختيار وتطوير وتنمية الأفراد العاملين في المنظمة. وتهتم لحاجات ورغبات العملاء، وذلك بالإستفادة من التقنيات الحديثة في تطوير عملها وخدماتها. وبالتالي فقد أصبحت المعرفة من أهم مدخلات التطوير والتغيير في عصرنا الحالي.

تعد إدارة الجودة الشاملة من فلسفة الإدارة العصرية، حيث تركز على المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة، التي تسعى لدمج الوسائل الإدارية والجهود الابتكارية والمهارات الفنية المتخصصة من أجل الوصول لمستوى الأداء الجيد، والتحسين والتطوير المستمرين. حيث أن تحسين الأداء يحقق ربحية من خلال الخدمة الجيدة، والجودة في المنتجات، تميل الجودة الشاملة إلى تحسين نوعية المنتجات والاستخدام الأفضل للموارد، وتخفيض التكلفة، وتقليل الأخطاء، وانخفاض التأخير في الانتاج والتسليم. وبالتالي اكتساب حصة سوقية أكبر وتعزيز الأداء الذي يضمن استمرار المؤسسة في سوق العمل.

وقد ساعدت التغيرات السريعة والانفتاح على العولمة على التطور الإداري، وظهور أدوات حديثة للإدارة واختيار أدوات مراقبة دقيقة وتعزيز وتطوير الأداء. حيث يعد الأداء مفهوماً هاماً بالنسبة لمنظمات الأعمال، كما أن التركيز عليه وتطويره وتحسينه ضرورة هامة في مختلف قطاعات الأعمال مما فرض على المنظمات تبني أدوات إدارية جديدة تمكنها من تحقيق أهدافها وضمان بقائها.

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أحد أهم وأحدث أدوات تقييم الإستراتيجية للأداء، حيث أنه يترجم الأهداف إلى مقاييس متوازنة تشمل مقاييس الأداء المالية ومقاييس الأداء غير المالية، ويتم توزيعها إلى أربعة أبعاد: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، والتي تعمل على إحداث

التوازن بين الأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل، وأبعاد داخلية وأخرى خارجية. حيث يعد نظاماً يسعى إلى توجيه وتحسين الأداء وزيادة فعالية المنظمات.

1-2 مصطلحات الدراسة

(1) إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) TQM: هي فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق التميز في جودة أداء المنشأة ككل، من خلال الوفاء باحتياجات العملاء والعاملين (عبد المحسن، 2006).

(2) إدارة المعرفة (knowledge management) KM: هي عملية منظمة متكاملة من أجل توجيه نشاطات المنظمة، للحصول على المعرفة و تخزينها ومشاركتها وتطويرها واستخدامها من قبل الأفراد والجماعات لتحقيق أهداف المنظمة (Rastogi, 2000).

(3) الأداء التنظيمي (Organizational performance) OP: هو تحقيق المنظمة لأهدافها التي قامت بتحديدتها في رسالتها، من خلال إنفاق مستوى مقبول من الموارد التنظيمية، وذلك لتحقيق هدف الاستمرارية والبقاء في الأجل الطويل للمنظمة (Lusthaus, et.al., 2002).

(4) بطاقة الأداء المتوازن (Balanced score card) BSC: نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنشأة على ترجمة رؤيتها واستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة. وذلك من خلال الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن، حيث لم يعد التقرير المالي الطريقة الوحيدة التي تستطيع الشركات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية (Kaplan & Norton, 1992).

1-3 الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على بعض الدراسات التي تناولت إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة، لاحظنا ندرة الأبحاث التي تدرس أثر إدارة الجودة الشاملة على إدارة المعرفة والأداء التنظيمي، وقياس الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، حيث اقتصر على الحديث عن أثر إدارة الجودة الشاملة في الأداء التنظيمي من جهة وأثر إدارة المعرفة في الأداء التنظيمي من جهة أخرى.

1. الدراسات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء التنظيمي:

- في دراسة (CHEPKECH, 2014) "تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي في كينيا" تناولت هذه الدراسة تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا_ التركيز على العملاء_ اشراك الموظفين) على الأداء التنظيمي، حيث تم توزيع 264 استبياناً على الإداريين والمعلمين في مؤسسات التعليم العالي. أظهرت النتائج أن الالتزام الإداري والتركيز على العملاء وإشراك الموظفين لها أثر إيجابي على الأداء التنظيمي. وأن ممارسات إدارة الجودة الشاملة لها أثر إيجابي على الاداء التنظيمي.
- في دراسة (Nekoueizadeh, Esmaeili, 2013) "أثر إدارة الجودة الشاملة على الاداء التنظيمي لشركات الاتصال في ايران" هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أداء شركات الاتصال في ايران، حيث وزع الاستبيان على 225 موظفاً في شركات الاتصال. لدراسة ممارسات إدارة الجودة الشاملة (علاقة الموظفين_القيادة_علاقات العملاء_إدارة المنتج والعمليات) وأثرها على الأداء التنظيمي (نتائج الموارد البشرية_ الأداء المالي_ الأداء غير المالي) وجودة الأداء (جودة الخدمة_ تصميم الخدمة_ الخدمة) والأداء الابتكاري (ابتكار المنتجات_ ابتكار العمليات_ الابتكار والتحسين المستمر) حيث أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة قوية وإيجابية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة وجودة الأداء والأداء الابتكاري والأداء التنظيمي.
- في دراسة (Bahri, et.al., 2012) "تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الاداء التنظيمي للصناعات التحويلية من خلال الثقافة التنظيمية في جنوب سولاويزي بإندونيسيا" هدفت الدراسة إلى دراسة تطبيق إدارة الجودة الشاملة(القيادة، مزود إدارة الجودة، الرؤية وبيان الخطة، التقييم تحسين عملية التحكم، تصميم المنتج، تحسين نظام الجودة، مشاركة الموظف، تقدير والمكافأة تعليم والتدريب، التركيز على العملاء) في الشركات الصناعية في جنوب إندونيسيا ومعرفة تأثيرها على الأداء التنظيمي(المنظور المالي_ وجهة نظر العملاء_ منظور الأعمال الداخلية_ وجهة

نظر الموظفون) بصورة مباشرة أو غير مباشرة من خلال متغير وسيط هو الثقافة التنظيمية للشركة (الرسالة التنظيمية وعلاقتها بالبيئة_ طبيعة الأهداف التنظيمية والواقع_ التفاعل البشري_ طبيعة الزمان والمكان). كشفت الدراسة بأن إدارة الجودة الشاملة تؤثر بشكل كبير في الأداء التنظيمي من خلال متغير وسيط هو الثقافة التنظيمية.

- في دراسة (أبو زيادة، 2011) "أثر تطبيق مفهوم الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي" دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية. هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الأداء التنظيمي في المصارف التجارية الفلسطينية. حيث قام الباحث بجمع البيانات عن طريق استبيان بلغ عدد أفراد العينة 112 مديراً، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها: أن المصارف التجارية الفلسطينية تهتم بشكل عام بتطبيق كافة أبعاد إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة، كما أن اتجاهات المبحوثين نحو مستوى أبعاد الأداء التنظيمي المرتبط بأداء الموارد البشرية بشكل عام، جاءت بدرجة متوسطة أيضاً، كما تبين أنه يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة (اقتناع ودعم الإدارة العليا، التركيز على العميل، مشاركة العاملين وتحفيزهم، تدريب العاملين وتأهيلهم، التركيز على تحسين العمليات المصرفية، التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين للخدمات المصرفية، القدرة على الاتصال الفعال، اتخاذ القرارات اعتماداً على البيانات) على الأداء التنظيمي المرتبط بأداء الموارد البشرية (الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، مهارات التفكير الابتكاري، سلوكيات الدور الإضافي).

- دراسة (الطراونة، البلبيسي، 2002) "الجودة الشاملة والأداء المؤسسي" دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في الأردن.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق المصارف التجارية في الأردن لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومستويات هذا التطبيق، علاوة على التعرف على طبيعة العلاقة بين عناصر إدارة الجودة الشاملة (التركيز على العميل، التركيز على مقابلة احتياجات العاملين، والتركيز على تحسين العمليات، والتركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسين) ودرجتها والأداء المؤسسي (مقاساً من خلال نسب معدل الربحية، والانتاجية، وكفاءة التشغيل في هذه المصارف)، وأثر الثقافة التنظيمية في هذه العلاقات. وقد نتج عن هذه الدراسة أن المصارف التجارية في الأردن تتبنى بشكل عام عناصر مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وهذه النتيجة تشير إلى زيادة وعي متخذي القرار في هذه

المصارف لحجم التحديات التي تواجهها، والمتمثلة في زيادة حدة المنافسة المحلية والعالمية، وتغيير سلوك العميل في انتقاء الخدمة الأفضل، وأنه بالرغم من تطبيق المصارف التجارية في الأردن لجميع عناصر إدارة الجودة الشاملة، إلا أنها طبقت بدرجات ومستويات متفاوتة. وقد أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوية قوية بين جميع عناصر إدارة الجودة الشاملة (مجتمعة أو منفردة) والأداء المؤسسي للمصارف.

2. الدراسات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بإدارة المعرفة:

- دراسة (Loke, et.al., 2012) "منهجية دمج إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة مع سلسلة توريد التعليم" هدفت هذه الدراسة إلى دمج إدارة الجودة الشاملة مع إدارة الموارد البشرية في سلسلة توريد التعليم من خلال دراسة أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة (القيادة، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على العملاء، تحليل المعلومات، إدارة الأفراد، إدارة العمليات) وممارسات إدارة المعرفة التي تتضمن (عمليات إدارة المعرفة، القيادة في إدارة المعرفة، ثقافة إدارة المعرفة، تكنولوجية إدارة المعرفة، قياس إدارة المعرفة) على فحص سلسلة التوريد في التعليم. شارك في هذه الدراسة حوالي 202 شركة، أظهرت نتائج الدراسة لوجود مستوى عالٍ من تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في الشركات تسعى لتعزيز ممارسات إدارة المعرفة، بالإضافة إلى أن كل من إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة ترتبط بشكل ايجابي في تطبيق سلسلة توريد التعليم.
- دراسة (فريد وآخرون، 2010) "مدخل إدارة الجودة الشاملة في تحقيق أهداف إدارة المعرفة" أشار فريد إلى أن الغرض الرئيسي للدراسة هو الكشف عن مدى ارتباط إدارة الجودة الشاملة مع إدارة المعرفة والعناصر التي تحكم هذه العلاقة من خلال تسليط الضوء على المبادئ المشتركة وإيجاد النموذج المشترك المناسب.

عرضت الدراسة نموذج العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة، حيث تتمثل مبادئ إدارة الجودة الشاملة بـ (القيادة، التخطيط الإستراتيجي، احتياجات الزبون، إدارة العمليات، تسيير الموارد البشرية، المعلومات) وإدارة المعرفة تتمثل بـ (اكتساب المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة) حيث بينت الدراسة طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة وحدود العناصر بينهما، فالمؤسسات الحديثة

التي تهدف لتحقيق الجودة هي نفس الوقت تتوجه نحو الاهتمام بإدارة المعرفة، خصوصاً في اقتصاد المعرفة الذي يتطلب الجودة ومستوى عالياً من المعرفة للحفاظ على تنافسية المؤسسة.

- دراسة (Boon Ooi, 2009) " إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة :استعراض للأدبيات وإطار مقترح" تسعى هذه الدراسة إلى مراجعة أدبيات الأبحاث السابقة ووضع مقترح لإطار مفاهيمي لدراسة أثر إدارة الجودة الشاملة في إدارة المعرفة. حيث أن العناصر الستة لإدارة الجودة الشاملة (القيادة_ التخطيط الاستراتيجي_ المعلومات وتحليلها_ إدارة العمليات_ التركيز على الموارد البشرية_ التركيز على العملاء) صيغت بناءً على الجائزة الوطنية للجودة الشاملة (MBNQA) بينما عمليات إدارة المعرفة هي (اكتساب المعرفة، تطبيق المعرفة، نشر المعرفة).

يُعد البحث أداة توجيهية للإدارة العليا، حيث يبين بأن تحسين إدارة المعرفة في الشركات التنظيمية يأتي من خلال تنفيذ ممارسات إدارة الجودة الشاملة.

3. الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة وعلاقتها بالأداء التنظيمي:

- دراسة (Tubigi, et.al., 2013) "أثر عمليات إدارة المعرفة على الاداء التنظيمي" هدف هذه الدراسة تقييم عمليات إدارة المعرفة (انشاء واكتساب المعرفة، تعديل المعرفة، استخدام المعرفة، أرشفة المعرفة، نقل المعرفة، وصول المعرفة إلى المستخدم، تلخيص المعرفة) والتحقق من تأثيرها على الأداء التنظيمي (إجراءات مالية، إجراءات العملاء والسوق، إجراءات العمليات، إجراءات التنمية البشرية، التحضير للإجراءات المستقبلية) وتم اجراء الدراسة التجريبية باستخدام اسلوب المقابلة كأسلوب لجمع البيانات أظهرت الدراسة أن استخدام المعرفة هو الجانب الأكثر تأثيراً من عمليات إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي، كشفت الدراسة أن نقل المعرفة قد احتل المرتبة الثانية من أكثر العوامل التي تؤثر في إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي.

- دراسة (الزطمة، 2011) "إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء" دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة بـ غزة

هدفت الدراسة الحالية إلى بيان دور "إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء في الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة." واشتملت عينة الدراسة على (279) فرداً من جميع أعضاء الهيئة التدريسية ورؤساء الأقسام الإدارية. حيث تم دراسة ثلاثة مجالات هي متطلبات

- إدارة المعرفة (الاحتياجات المعرفية، الوعي المعرفي) وعمليات إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) والأداء المؤسسي المتمثل بـ (رضا العاملين، التعلم والنمو المؤسسي، كفاءة العمليات الداخلية) أشارت نتائج الدراسة إلى: توافر متطلبات وعمليات إدارة المعرفة في الكليات بشكل متوسط وتأثيرها على تميز الأداء المؤسسي.
- في دراسة لـ (الفارس، 2010) دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة المتمثل بـ(عمليات إدارة المعرفة_ تقانة إدارة المعرفة_ فريق المعرفة) في تحسين مستوى الأداء (العمليات الداخلية_ رضا الزبائن_ التعلم والنمو) وتعزيزه، وقد طبقت على عشرة من الشركات الصناعية التحويلية الخاصة بدمشق، حيث جمعت البيانات بصورة أساسية عن طريق استبيان مع بعض المقابلات خلال مدة زمنية قدرها خمس سنوات (2003-2007)، توصلت الدراسة إلى نتائج أقرت بوجود علاقة قوية بين إدارة المعرفة والاداء.
- دراسة لـ (الجعبري، 2010) "واقع إدارة المعرفة في بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم وأثرها على الاداء من وجهة نظر إداريها"، أجريت هذه الدراسة على البلديات محافظتي الخليل وبيت لحم البالغ عددها 15 بلدية حيث تم دراسة 194 استبانة وزعت على الإداريين في البلديات، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة المعرفة في البلديات، وتحديد دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين.
- وتمثلت عمليات إدارة المعرفة بـ (تشخيص المعرفة، تحديد الأهداف، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة) كمتغير مستقل وأداء المنظمات المتمثل بتحسين أداء البلديات (أداء العمليات الداخلية، تحسين التعلم والنمو) كمتغير تابع. أوضحت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق إدارة المعرفة كان منخفضاً، ووجود ممارسة متوسطة لعمليات إدارة المعرفة في البلديات، بالإضافة إلى وجود فروق تُعزى للعوامل الديموغرافية المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية. بينما يوجد علاقة طردية بين إدارة المعرفة وتحسين أداء العمليات الداخلية وتحسين التعلم والنمو.

- دراسة (الخشالي، 2009) "إدارة المعرفة وأثرها في الأداء التنظيمي" دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير إدارة المعرفة في الأداء التنظيمي للشركات الصناعية الأردنية، حيث تم اعتماد ثلاثة عناصر لقياس متغير إدارة المعرفة والذي يمثل المتغير المستقل وهي: امتلاك المعرفة، نشر المعرفة، والاستجابة للمعرفة. فيما تم قياس الأداء التنظيمي الذي يمثل المتغير التابع عن طريق: الأداء المقارن والاداء الداخلي. أجريت الدراسة على عينة مكونة من 264 عاملاً في الشركات الصناعية عن طريق الاستبيان. حيث أشارت الدراسة إلى وجود علاقة بين إدارة المعرفة والاداء التنظيمي وأهم ما توصلت له من نتائج: وجود علاقة بين عناصر المكونة لإدارة المعرفة. ويوجد أثر لعناصر إدارة المعرفة على الأداء المقارن. ووجود أثر للاستجابة المعرفة في الأداء الداخلي، فيما لم يكن لعنصري امتلاك المعرفة ونشرها تأثير على الأداء الداخلي.

- دراسة (دروزة، 2008) " العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وهيكلياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي" دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية

هدفت الدراسة إلى التعرف على وجود علاقة بين متطلبات إدارة المعرفة "الاحتياجات المعرفية، الوعي والالتزام المعرفي، الاتصالات الداخلية والخارجية" وعمليات إدارة المعرفة (تشخيص، توليد، خزن، توزيع، تطبيق) ودراسة علاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعمليات إدارة المعرفة من جهة والاداء المؤسسي من جهة أخرى (رضا العاملين، التعلم والنمو، كفاءة العمليات الداخلية) حيث تم توزيع 300 استبانة على موظفين من حملة الدبلوم المتوسط فما فوق أشارت الدراسة لوجود علاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وكل من تشخيص المعرفة وتوليد المعرفة وخزن المعرفة و توزيع المعرفة وتطبيق المعرفة، بالإضافة لوجود علاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها من جهة، ورضا العاملين والتعلم والنمو المؤسسي وكفاءة العمليات الداخلية من جهة أخرى.

4. الدراسات المتعلقة بقياس الأداء التنظيمي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن:

- دراسة (عبد الحميد، منصور، 2015)، بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات.
تمثلت مشكلة الدراسة في قصور أساليب تقييم الاداء والرقابة التقليدية، والتي أصبحت غير مناسبة لمواجهة التغيرات في بيئة الأعمال الحديثة، وبالرغم من ظهور مقاييس بطاقة الاداء المتوازن التي تستخدم المقاييس المالية وغير المالية، إلا أن منظمات الأعمال السودانية تواجه مشكلة في تفعيل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم الاداء، مما سبق يتمثل تساؤل البحث في الآتي: هل يستخدم الصندوق القومي للمعاشات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أدائه (المالي وغير المالي)؟. هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة وفلسفة بطاقة الأداء المتوازن ودوافع الاهتمام بها ودورها في تقييم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات. توصلت الدراسة إلى نتائج منها: مستوى أداء الخدمات التي يقدمها الصندوق القومي للمعاشات ظلت في تحسين مستمر طول فترة الدراسة، توفر بطاقة الأداء المتوازن مجموعة المؤشرات التي يمكن مقارنتها مرجعياً مع المنظمات الأخرى العاملة في نفس المجال.
- دراسة (الذبيبة، 2011) مدى تطبيق النظام المتوازن للأداء (BSC) في المصارف التجارية اليمنية دراسة تطبيقية على المصارف التجارية اليمنية.
هدف الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق النظام المتوازن الأداء بإبعاده الأربعة (المالي، العميل، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) وهي عبارة عن دراسة تطبيقية على المصارف التجارية اليمنية تم توزيع 48 استبانة. توصلت نتائج الدراسة إلى أن المصارف التجارية اليمنية تقوم بتطبيق النظام المتوازن للأداء بأبعاده الأربعة (المالي، العميل، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) من خلال مقاييس ومعايير استراتيجية الأداء، واستفادتها بتحقيق أهداف تطبيق النظام المتوازن للأداء، ومن التوصيات التي خرجت بها هذه الدراسة بأن المصارف التجارية اليمنية بحاجة إلى إضافة المزيد من المعايير حول استراتيجية الأداء لتكون قادراً على مواكبة التطورات العالمية.
- دراسة لـ (عريوة، 2011)، "دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية" دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة بالمسلية وملبنة التل بسطيف.

اشكالية الدراسة هي: كيف يمكن اعتماد بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة لقياس وتقييم الأداء المتوازن المستدام.

خلصت نتائج الدراسة إلى أنه:

1. إن الإعتماد على الأدوات التقليدية لقياس وتقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية غير كافٍ للإلمام بكل الجوانب والتعاملات المرتبطة بالمؤسسة وبيئتها، وتحديد تأثيرها وتأثيرها بها، مما يظهر النقص وعدم وجود الشمولية في توفير المعلومات السليمة.
 2. يجب الاعتماد على العديد من المؤشرات المتنوعة، والتي بإمكانها إعطاء صورة شاملة عن مختلف مجالات الأداء في المؤسسة، كما يجب المواظبة على هذه العملية بهدف التحسين المستمر.
 3. تعتبر بطاقة الاداء المتوازن من أحدث الأدوات وأكثرها فعالية والخاصة بقياس وتقييم الأداء المتوازن، كونها تشمل الأدوات المالية وغير المالية وتجمع بين المؤشرات الكمية والنوعية والعوامل الداخلية والخارجية على المدى القصير والطويل.
 4. تعتبر إدارة الأداء عملية هامة جداً وضرورية كونها تمثل آلية إدارية فعالة لتوجيه الأداء وتطويره وتحسينه وترشيده، بما يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة ونجاح استراتيجيتها.
- دراسة لـ (شنن، 2010)، "استخدام بطاقة الأهداف الموزونة كمدخل لقياس وتحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية" دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للأقمشة الصناعية.
- ركزت الدراسة على إشكالية مفادها ما مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لقياس وتحسين الاداء في المؤسسة الجزائرية؟ من خلال الاعتماد على دراسة الحالة باستخدام المقابلة والاستبيان، حيث أظهرت النتائج أنه يمكن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الجزائرية وذلك يعود لأهمية تطبيقها.

تعقيب على الدراسات:

من خلال مراجعة الدراسات السابقة لأثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي لوحظ بأن بعض الدراسات قد اختارت دراسة بعض من عناصر إدارة الجودة الشاملة والتي عددها 9 عناصر بينما دراسات أخرى قامت بدراسة جميع هذه العناصر وعند مقاطعة الدراسات لوحظ بأن أغلبها يركز على

العناصر التالية (التزام الإدارة العليا، التركيز على العميل، إشراك الموظفين) وبأن الدراسات قامت بدراسة الأداء التنظيمي بطرق مختلفة بعضها ركز على دراسة الأداء المالي والأداء غير المالي وبعضها ركز على دراسة (الرضا الوظيفي، الإلتزام التنظيمي، مهارات التفكير الابتكاري، سلوك الدور الإضافي) وبعضها قام بدراسة الأداء عن طريق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن. وقد أشارت بعض الدراسات إلى أن الثقافة التنظيمية كانت وسيط لهذه العلاقة.

لوحظ بأن الدراسات المتعلقة ب إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة قليلة وليست قديمة حيث تم دراسة بعض من هذه العناصر على إدارة المعرفة المتمثلة بالعمليات المعرفية والقيادة المعرفية والثقافة المعرفية.

أما في الدراسات المتعلقة ب إدارة المعرفة والأداء التنظيمي فقد تم دراسة هذه العمليات بشكل موسع أو دراسة لبعض هذه العمليات على الأداء التنظيمي الذي تمثل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة أو جزء منها أو عن طريق دراسة الأداء المقارن والأداء الداخلي.

نلاحظ بأن الدراسات السابقة تناولت موضوع أثر إدارة الجودة الشاملة على إدارة المعرفة والأداء التنظيمي (بطاقة الأداء المتوازن) هي قليلة وغير مدروسة في المجتمع المحلي السوري. وبناءً على الدراسات السابقة تم وضع أهداف وفرضيات للبحث التي بحثت في أثر عناصر إدارة الجودة الشاملة المتمثلة ب (التزام الإدارة العليا، اشراك العاملين، التركيز على العميل) وعمليات إدارة المعرفة (تشخيص، اكتساب، تخزين، تبادل، تطبيق المعرفة) على الأداء التنظيمي وذلك من خلال دراسة بطاقة الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو)

1-4 مشكلة الدراسة:

الغرض الأساسي هو دراسة أثر عناصر إدارة الجود الشاملة في عمليات إدارة المعرفة والأداء التنظيمي في القطاعات الخدمية وذلك من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية:

- ما مدى تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة في القطاع المصارف الإسلامية الخاصة؟

- ما مدى تطبيق إدارة المعرفة في القطاع المصارف الإسلامية الخاصة؟
- ما مستوى الأداء التنظيمي استناداً لبطاقة الأداء المتوازن؟
- ما مدى تأثير عناصر إدارة الجودة الشاملة في الأداء التنظيمي؟
- ما مدى تأثير عناصر إدارة الجودة الشاملة في عمليات إدارة المعرفة؟
- ما مدى تأثير عمليات إدارة المعرفة في الأداء التنظيمي؟

1-5 فرضيات الدراسة:

وبالتالي نستطيع استنتاج الفرضيات التالية من خلال الدراسات السابقة التي تم استعراضها:

• الفرضية الرئيسية الأولى:

(1) H: تؤثر عناصر إدارة الجودة الشاملة بشكل معنوي في عمليات إدارة المعرفة. تفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- (1-1) H: الفرضية الفرعية الأولى: تؤثر عناصر إدارة الجودة الشاملة بشكل معنوي في تشخيص المعرفة.
- (2-1) H: الفرضية الفرعية الثانية: تؤثر عناصر إدارة الجودة الشاملة بشكل معنوي في اكتساب المعرفة.
- (3-1) H: الفرضية الفرعية الثالثة: تؤثر عناصر إدارة الجودة الشاملة بشكل معنوي في تخزين المعرفة.
- (4-1) H: الفرضية الفرعية الرابعة: تؤثر عناصر إدارة الجودة الشاملة بشكل معنوي في تبادل المعرفة.
- (5-1) H: الفرضية الفرعية الخامسة: تؤثر عناصر إدارة الجودة الشاملة بشكل معنوي في تطبيق المعرفة.

• **الفرضية الرئيسية الثانية:**

(2) H: تؤثر عناصر إدارة الجودة الشاملة بشكل معنوي في الأداء التنظيمي (بطاقة الأداء المتوازن).

تفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- (1-2) H: الفرضية الفرعية الأولى: تؤثر عناصر إدارة الجودة الشاملة بشكل معنوي في البعد المالي.

- (2-2) H: الفرضية الفرعية الثانية: تؤثر عناصر إدارة الجودة الشاملة بشكل معنوي في بعد العملاء.

- (3-2) H: الفرضية الفرعية الثالثة: تؤثر عناصر إدارة الجودة الشاملة بشكل معنوي في بعد العمليات الداخلية.

- (4-2) H: الفرضية الفرعية الرابعة: تؤثر عناصر إدارة الجودة الشاملة بشكل معنوي في بعد التعلم والنمو.

• **الفرضية الرئيسية الثالثة:**

(3) H: تؤثر عمليات إدارة المعرفة بشكل معنوي في الأداء التنظيمي (بطاقة الأداء المتوازن). تفرع

عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- (1-3) H: الفرضية الفرعية الأولى: تؤثر عمليات إدارة المعرفة بشكل معنوي في البعد المالي.

- (2-3) H: الفرضية الفرعية الثانية: تؤثر عمليات إدارة المعرفة بشكل معنوي في بعد العملاء.

- (3-3) H: الفرضية الفرعية الثالثة: تؤثر عمليات إدارة المعرفة بشكل معنوي في بعد عمليات الداخلية.

- (4-3) H: الفرضية الفرعية الرابعة: تؤثر عمليات إدارة المعرفة بشكل معنوي في بعد التعلم والنمو.

• **الفرضية الرئيسية الرابعة:**

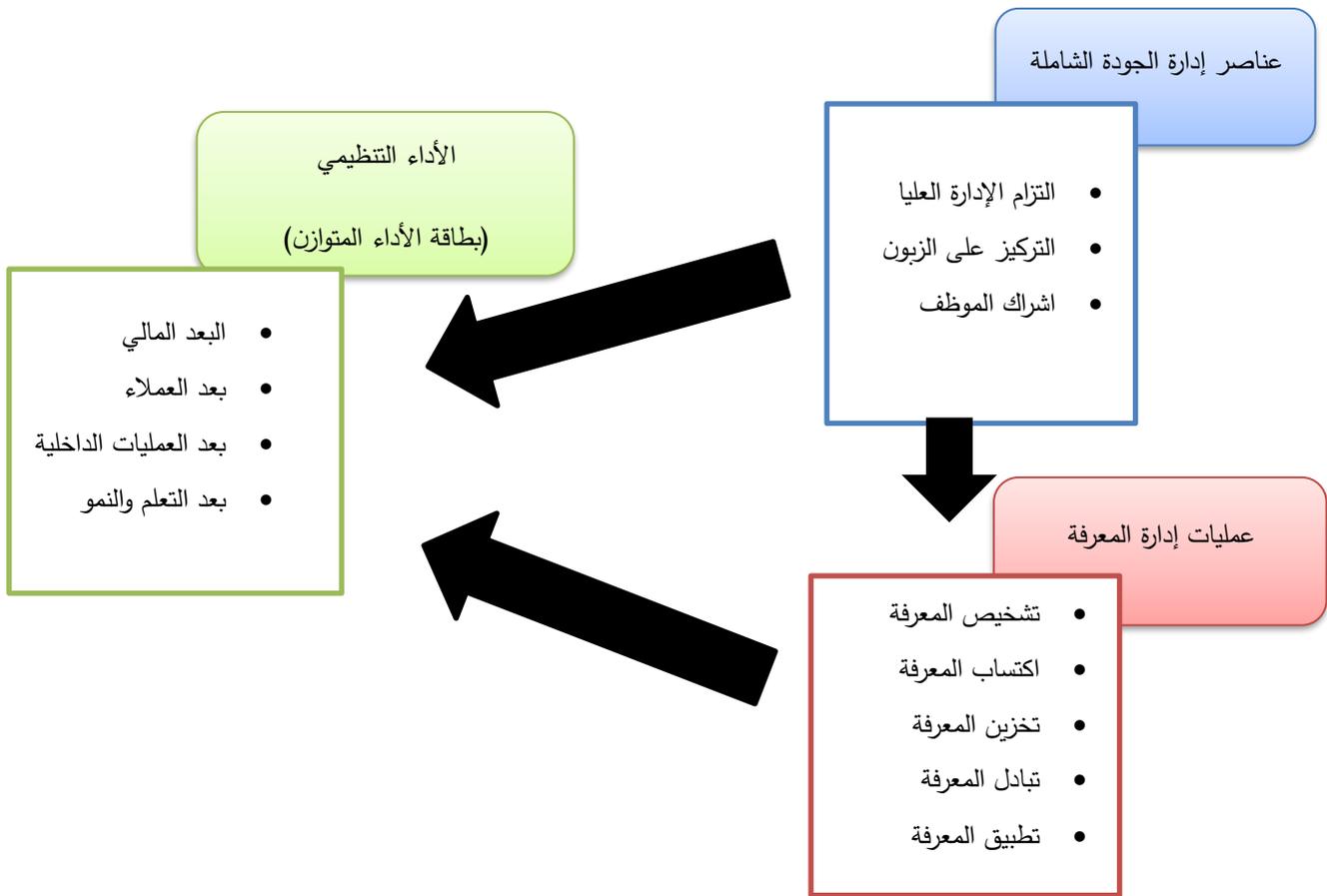
(4) H: تختلف متغيرات الدراسة باختلاف العوامل الديمغرافية (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي،

سنوات الخبرة). تفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- (1-4) H: الفرضية الفرعية الأولى: تختلف عناصر إدارة الجودة الشاملة باختلاف (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)
- (2-4) H: الفرضية الفرعية الثانية: تختلف عمليات إدارة المعرفة باختلاف (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)

1-6 متغيرات الدراسة

تم التعبير عن متغيرات الدراسة من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم (1) نموذج الدراسة: إعداد الباحثة

المتغيرات المستقلة (عناصر إدارة الجودة الشاملة) المتمثل بـ:

(5) التزام الإدارة العليا

(6) التركيز على الزبون

(7) اشراك الموظف

المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة (عمليات إدارة المعرفة) المتمثل بـ:

• تشخيص المعرفة

• اكتساب المعرفة

• تخزين المعرفة

• تبادل المعرفة

• تطبيق المعرفة

المتغيرات التابعة (الأداء التنظيمي) المتمثلة بـ مقياس بطاقة الأداء المتوازن:

- البعد المالي

- بعد العملاء

- بعد العمليات الداخلية

- بعد التعلم والنمو

1-7 أهمية الدراسة:

- تأتي أهمية الدراسة من أهمية الدور الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة في المنظمات في ضبط عملية الأداء التنظيمي.

- ترجع أهمية الدراسة إلى أهمية تطبيق إدارة المعرفة الذي يُعد ميزة تنافسية للمنظمات ومن أهم مدخلات التطوير والتغيير، وقدرته على التأثير بالأداء التنظيمي.
- بالإضافة إلى أهمية استخدام مقياس بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء التنظيمي.
- أما الأهمية التطبيقية للدراسة تتبع من كونها ستقوم بدراسة أثر عناصر إدارة الجودة الشاملة على عمليات إدارة المعرفة والأداء التنظيمي، وتطبيقها على المجتمع السوري، حيث يتميز بندرة هذا النوع من الأبحاث التي جرت على المنظمات السورية.

8-1 أهداف الدراسة:

- التعرف على نقاط القوة والضعف في تطبيق كل من أبعاد إدارة الجودة الشاملة وعمليات إدارة المعرفة والأداء التنظيمي في قطاع المصارف الخاصة واقتراح ما يلزم لتطوير أداء تلك المصارف.
- وبيان العلاقات السببية بين تلك المتغيرات وهي:
 - بيان أثر عناصر إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي.
 - بيان أثر عمليات إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي.
 - بيان أثر عناصر إدارة الجودة الشاملة على عمليات إدارة المعرفة.

9-1 حدود الدراسة:

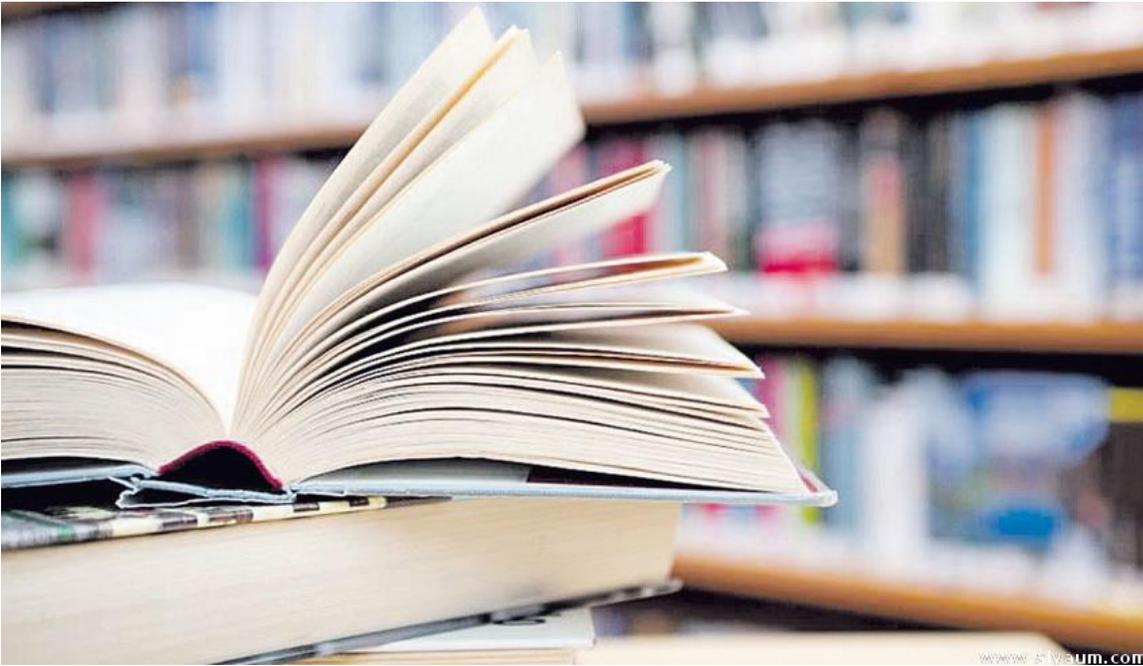
- الحدود البشرية (مجتمع الدراسة) : شمل البحث العاملين في الإدارة العليا والوسطى من رئيس قسم فأعلى (في الإدارات المركزية للبنوك) لقدرتهم على الإجابة عن الاستبانة.
- الحدود الجغرافية : البنوك الإسلامية (بنك سورية الدولي الإسلامي SIIB - بنك بركة - بنك الشام) في (مدينة دمشق).

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

❖ إدارة الجودة الشاملة

❖ إدارة المعرفة

❖ الأداء التنظيمي



إدارة الجودة الشاملة

Total quality management

1-2 إدارة الجودة الشاملة:

مع تبني العولمة والانفتاح على العالم، بدأت تشتد المنافسة في القطاعات السوقية، ومنها القطاع المصرفي، وقد أخذت التوجهات إلى البحث عن استراتيجية تتناسب مع بناء القدرة التنافسية، وجاءت الدعوات إلى تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الدول العربية منذ بداية التسعينات استجابة لذلك، إلا أن تطبيق أي استراتيجية يستلزم إجراء تغييرات في المصرف، إضافة لتوفير متطلبات تستلزم العمل بهذه الاستراتيجية، ويترتب عليها اختيار أدوات القياس المناسبة للرقابة على تطبيقها (الوادي وآخرون، 2010).

بدأ مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالظهور في الثمانينات من القرن العشرين، حيث يتضمن هذا المفهوم جودة العمليات بالإضافة إلى جودة المنتج، ويركز على العمل الجماعي وتشجيع مشاركة العاملين واندماجهم، بالإضافة إلى التركيز على العملاء ومشاركة الموردين (جودة، 2006).

وهناك فروقات عديدة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة أهمها في الجدول التالي:

جدول رقم (1) مقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة	الإدارة التقليدية
الرقابة الذاتية	1. الرقابة اللصيقة وتصيد الأخطاء
العمل الجماعي وروح الفريق	2. العمل الفردي
التركيز على المنتج والعمليات	3. التركيز على المنتج
اندماج الموظفين	4. مشاركة الموظفين
التحسين المستمر	5. التحسين وقت الحاجة
مرونة السياسات والإجراءات	6. جمود السياسات والإجراءات
تحليل البيانات وإجراء المقارنات البيئية	7. حفظ البيانات
التركيز على رضا العملاء	8. التركيز على جني الأرباح

9. النظرة إلى الموردين على أنهم مستغلين	مشاركة الموردين
10. العميل الخارجي	العميل الخارجي والداخلي
11. الخبرة ضيقة تعتمد على الفرد	الخبرة واسعة عن طريق فرق العمل

رأت الباحثة بأن التطور في الإدارة جاء مع تطور السياسات التعامل والانفتاح على العولمة حيث أن إدارة الجودة الشاملة كانت نقلة جيدة من الإدارة التقليدية لما قدمته من تسهيلات ومزايا للعاملين والعملاء ومرونة في التطور واستخدام البيانات وتحويلها لمعلومات مفيدة بالإضافة للتطورات والتحسينات التي طرأت على هذه المرحلة.

2-1-1 مفهوم الجودة:

تعريف الجودة في القواميس وكما عرفها عدد من الباحثين:

- يعرفها قاموس (1985) Webster على أنها "مصطلح عام قابل للتطبيق على أية صفة. أو خاصية منفردة أو شاملة". ويعرفها قاموس Oxford "بأنها درجة التميز أو الأفضلية".
 - ويرى (1993) Evans أن الجودة "هي تلبية توقعات المستهلك أو ما يتفوق عليها".
 - ويرى (1996) Fisher أن الجودة "مفهوم مجرد يعني أشياء مختلفة للأفراد المختلفين. وأنها في مجال الأعمال والصناعة، تعني كم يكون الأداء أو خصائص معينة ممتازة، خصوصاً عند مقارنتها مع معيار موضوع من قبل المستهلك".
 - عرفت المواصفة الدولية ISO 9000:2000 الجودة "بأنها درجة تلبية مجموعة الخصائص الموروثة في المنتج لمتطلبات العميل" (ISO 9000,2000).
 - عرف Feignbaum الجودة "بانها ناتج تفاعل خصائص نشاطات التسويق والهندسة والصناعة والصيانة والذي بدوره يمكن من تلبية حاجات العميل وطلباته" (Feignbaum, 1991).
- وقد عرفت الباحثة الجودة بأنها "تقديم خدمات أو منتجات متميزة ذات قيمة عالية للمستهلك، كما يبحث عنها، بأقل تكلفة لتلبية توقعاته وطلباته".

2-1-2 مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء بصفة مستمرة وذلك من خلال الاستجابة لمتطلبات العميل. (مناصرية، 2012)

إذا كانت الجودة بشكل عام مرتبطة بجودة المنتجات والخدمات، فإن مفهوم إدارة الجودة الشاملة مرتبط بجودة نظام الذي من نتائجه جودة المنتج أو الخدمة والتوافق مع رغبة المستهلك. (مناصرية، 2012)

لقد عرف معهد المقاييس البريطاني British Standards Institute إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارية تضم كافة نشاطات المنظمة، التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع، وتحقيق أهداف المنظمة كذلك باكفاً الطرق، وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير. (Chorn, 1991)

2-1-3 مصطلحات لها علاقة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة:

أشار (الوادي، 2010) للمصطلحات التي لها علاقة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة وهي:

- مقياس الجودة العالمية ISO: وهي معايير عالمية لنظام إدارة الجودة في أي منظمة. فهي تنظر إلى الجودة المطلوبة بشكل عام، بينما إدارة الجودة الشاملة متخصصة في جودة عمائها.
- دورة الجودة: تمثل المراحل التي تمر بها الخدمة من مرحلة الدراسة السوقية للتعرف على حاجات العميل، ثم تصميم الخدمة، ووضع المواصفات الإضافية للتعرف على حاجات العميل ثم تصميم الخدمة ووضع المواصفات الإضافية لها، وحتى تقديم الخدمة للعميل.
- الإدارة بالأهداف: تُوضع سلسلة من الأهداف تعمل الإدارة على تحقيقها، وتتفق إدارة الجودة الشاملة مع هذا المفهوم عندما تضع هدفاً استراتيجياً: "إرضاء العميل" حيث تقوم الإدارة العليا بوضع أهدافها لتحقيق الهدف الاستراتيجي، ثم تقوم المستويات الإدارية الأخرى بوضع أهدافها بما يحقق أهداف الإدارة العليا، ثم الوصول للهدف الاستراتيجي.

2-1-4 أبعاد الجودة Dimensions of Quality:

يمكن ايجازها فيما يلي (farnum, 1994):

1. الأداء Performance: خصائص المنتج الأساسية مثل وضوح الألوان بالنسبة للصورة (أو السرعة بالنسبة للماكينة).
2. المظهر Features: خصائص المنتج الثانوية متمثلاً بالصفات المضافة إلى المنتج كجهاز التحكم عن بعد (أو الأمان في الاستعمال).
3. المطابقة Conformance: الإنتاج حسب المواصفات المطلوبة أو معايير الصناعة.
4. الاعتمادية Reliability: مدى ثبات الأداء بمرور الوقت أو بمعنى آخر متوسط الوقت الذي يتعطل فيه المنتج عن العمل.
5. الصلاحية Durability: العمر التشغيلي المتوقع (حيث أن لكل آلة أو منتج عمراً تشغيلياً محدد بشكل مسبق).
6. الخدمات المقدمة Service: حل المشكلات والاهتمام بالشكاوى بالإضافة إلى مدى سهولة التصحيح (ويمكن قياس هذه الخدمات على أساس سرعة وكفاءة التصحيح).
7. الاستجابة Response: مدى تجاوب البائع مع العميل مثل لطف وكياسة البائع في التعامل مع العميل.
8. الجمالية Aesthetics: إحساس الإنسان بالخصائص المفضلة لديه كالتشطيبات النهائية الخارجية (في مبنى أو شقة).
9. السمعة Reputation: الخبرة والمعلومات السابقة عن المنتج، كأن يحمل العميل فكرة أن المنتج الذي يشتريه من أفضل المنتجات في السوق.

في الواقع فإن هذه الأبعاد ليست منفصلة عن بعضها تماماً، إذ أنه يتوفر في المنتج أكثر من بعد في نفس الوقت، فيتمتع المنتج بالأداء والمظهر والمطابقة والجمالية والسمعة في نفس الوقت.

تري الباحثة أن هذه الأبعاد متكاملة تبدأ من مرحلة تصميم الخدمة أو المنتج، ثم إلى مرحلة وصولها للعميل ثم إلى مرحلة التغذية الراجعة من العميل، وماهي صورة الخدمة أوالمنتج في المجتمع، نتيجة

تبادل الخبرات والتجارب، باستخدام الخدمة أو المنتج بين العملاء و إن تكامل هذه المراحل يعطي صورة واضحة عن الجودة التي حصل عليها العميل، يمكن إضافة بعد رغبة العميل في تطور المنتج حتى يصل المنتج لمرحلة الرفاهية.

2-1-5 التطور التاريخي لفكرة إدارة الجودة الشاملة:

يعد تطور فكرة إدارة الجودة الشاملة نتاجاً للمنافسة السوقية، وقد ظهرت كوسيلة لزيادة الحصة السوقية، ومع زيادة شدة المنافسة أصبحت الوسيلة للمحافظة على الحصة السوقية، وتمثل تطوراً لإدارة الجودة الإستراتيجية، والتي تقوم محاورها على تقديم الجودة التي تحقق رضا العميل، ومراعاة تحقيق الجودة من جميع العاملين في المنظمة، إضافة لتحقيق الجودة في كل شيء سواء أكان ثقافة تنظيمية أم هيكلًا تنظيمياً أم أساليب عمل، وللوصول بها إلى فكرة الجودة الشاملة يضاف إليها العمل على تحسين الجودة تبعاً لظروف البيئة المحيطة (عقيلي، 2000).

جدول رقم (2) مراحل التطور التاريخية (عقيلي، 2000)

#	المرحلة	التطور
1	مرحلة ما قبل الثورة الصناعية	كان العامل مسؤولاً عن المنتج والذي كان يصنع وفق توجيهات صاحب العمل حيث يحدد المواصفات اللازم توفرها في المنتج، وبذلك تكون الرقابة على الجودة من العامل.
2	مرحلة ما بعد الثورة الصناعية	وتبعاً لظهور المصنع ليحل مكان المحل في إنتاج المنتج، وكبر حجم الإنتاج وارتفاع مستوى الجودة نتيجة استخدام الآلات في العمل فقد أصبحت الرقابة على الجودة من قبل المشرف المباشر على العمال.
3	مع ظهور أفكار الإدارة العلمية لفريدريك ونسلو تايلور	والتي تقوم على دراسة الحركة والزمن وسبل تخفيض تكلفة الإنتاج بتحديد الحركات المناسبة في العمل للحد من هدر في عمل المصانع وظهور مفهوم فحص الجودة للتأكد من ان ما يتم إنتاجه مطابق للمعايير المحددة مسبقاً، فأصبح المسؤول عن تحقق الجودة مفتشين مختصين بالعمل الرقابي على الجودة.
4	ظهور أسلوب الإنتاج الكبير لتحقيق الوفورات في التكلفة	والذي صاحبه تمييط وتوحيد عملية الإنتاج بقصد تقليل أخطاء الصناعة ويسهل الرقابة على الجودة وتحديد مستوى الجودة إذا كان مقبولاً، فأصبح الرقابة على الجودة جهة متخصصة.

<p>وذلك من خلال التأكد على الجودة باستخدام ثلاثة أنواع من الرقابة وهي:</p> <p>1. الرقابة الوقائية: بمتابعة تنفيذ العمل أولاً بأول للتأكد من عدم الوقوع في خطأ.</p> <p>2. الرقابة المرحلية: بفحص المنتج بعد انتهاء كل مرحلة تصنيع للتأكد من مستوى الجودة.</p> <p>3. الرقابة البعدية: بالتأكد من جودة المنتج بعد انتهاء التصنيع، فأصبحت الرقابة على الجودة من مهمات عدد من الجهات الرقابية.</p>	<p>5 في هذه المرحلة أصبح شعار المصنع الإنتاج بدون أخطاء</p>
<p>حيث أصبحت الرقابة على الجودة شاملة.</p>	<p>6 ظهور تطبيق إدارة الجودة الشاملة</p>
<p>حيث ظهرت عناصر تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي:</p> <p>1. التزام الإدارة العليا</p> <p>2. تعلم إدارة الجودة الشاملة</p> <p>3. اتخاذ قرار برؤية عن الجودة</p> <p>4. تكوين فريق إدارة الجودة الشاملة</p> <p>5. تحديد كيفية تطبيق رؤية الجودة</p> <p>6. وضع أهداف الجودة الشاملة</p> <p>7. تحديد الأولويات</p> <p>8. وضع خطة عمل</p>	<p>7 ظهور تطبيق إدارة الجودة الشاملة من كل من العاملين بالاضافة إلى التحسين المستمر</p>

وقد أشار (جودة، 2006) لنشأة وتطوير مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

بدأ التركيز على مفهوم الجودة في اليابان في القرن العشرين ثم انتشر بعدها في أمريكا والدول الأوروبية، ثم باقي دول العالم، وقد كان هناك مساهمات عديدة من قبل عدد من العلماء والمفكرين في تحديد مفهوم الجودة وتطويره، ففي عام 1931 بدأ W. Edwards Deming والذي تعلم على يد Shewhart بإعطاء محاضرات عن الجودة والأساليب الإحصائية في الجودة للعديد من المهندسين اليابانيين. وقد انتشرت أفكاره بسرعة وأصبحت عناوين الجودة منشورة في عدة مجلات علمية في اليابان.

أما Joseph Juran فقد نشر أول كتاب له عن ضبط الجودة في عام 1951، حيث أكد فيه على مسؤولية الإدارة عن الجودة. وفي السبعينات من القرن العشرين طرح Philip Crosby مفهوم العيوب الصفرية Zero Defect والذي يتطلب العمل الصحيح من المرة الأولى.

2-1-6 أهمية إدارة الجودة الشاملة :

تتمثل أهمية إدارة الجودة الشاملة في كونها من أهم الأدوات التي استعانت بها شركات كبرى لتتقدم على منافسيها، فما معنى أن تنتج المؤسسة أفضل السلع أو تقدم أفضل الخدمات في الوقت الذي لا تحترم به مدة التسليم، أو شروط خدمة ما بعد البيع، أو ترتكب أخطاء صغيرة، مثل إرسال كشف حساب عميل إلى عميل آخر. فالمطلوب هو وضع برنامج متكامل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مختلف نشاطات المؤسسة، حيث أصبحت الخدمة المميزة هي الأساس في المفاضلة بين بنك وآخر، حيث تتشابه عروض جميع البنوك تقريباً في كافة الخدمات المصرفية التي تقدمها للعملاء، وبالتالي أصبح مستوى جودة أداء الخدمات المصرفية أحد الأسلحة التنافسية القوية في تأمين الاستمرار والنمو لمؤسسات الخدمات عموماً والبنوك على وجه الخصوص، وهناك العديد من المبررات التي تدعو إلى الاهتمام بتقديم خدمة متميزة للعملاء في أي بنك، منها تحقيق ميزة تنافسية مختلفة عن بقية البنوك (الحداد، 1999).

2-1-7 أهمية اعتماد الجودة الشاملة في المصارف:

لقد ظهرت عدد من التحديات أمام المنظمات، ومنها المصارف والتي دفعتها للعمل على تحسين الأداء لتحقيق التميز في جودة المنتج، وتمثلت التحديات بما يلي (الوادي، 2010):

1. توقيع معاهدة الجات (GATT) الدولية، والتي تتضمن حقوق والتزامات متبادلة، عقدت بين حكومات الدول الموقعة عليها، والتي تعرف بالأطراف المتعاقدة بهدف تحرير العلاقات التجارية.
2. ظهور التكتلات الاقتصادية: والهدف منها التغلب على ضيق السوق المحلية وزيادة القدرة التنافسية.

3. تطبيق مفهوم العولمة: تعني العولمة جعل العالم سوقاً مفتوحة على بعض كي تصبح سوقاً واحدة.

4. ظهور الشركات متعددة الجنسيات: وهي المؤسسات التي تملك فرع أو أكثر من فرع في خارج دولة المقر، بحيث تدير الشركة استثماراتها في أكثر من دولة في العالم.

5. ظهور الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية بجعل خدمة المجتمع أحد أهداف المنظمة، وإدارة البيئة والتي تتبنى مواصفات عالمية للوصول إلى الأداء البيئي المطلوب (الوادي، 2010).

فقد جاء تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة كحل للمنظمات في مواجهة هذه التحديات، والتي تعرف بأنها: أسلوب إداري يركز على جميع النشاطات التي يتم من خلالها تحسين حاجات العملاء الحاليين والمحتملين والمجتمع، وفق توقعاتهم كما يحقق أهداف المنظمة بكفاءة الطرق وأقل التكلفة، من خلال الاستخدام الأمثل لطلاقات جميع العاملين، ومواصلة التحسين المستمر للمنتج، وذلك باستخدام الطرق الإحصائية والكمية والتكنولوجيا الحديثة، مما يحقق للمنظمة القدرة التنافسية. (السعودي، 2008).

وجدت الباحثة أن أهمية إدارة الجودة الشاملة تتمثل بالأهمية التطبيقية لها، حيث أنها كانت حلاً في فترة التطور التي كانت في تلك المرحلة من انفتاح على العالم ووجود شركات متعددة الجنسيات ووجود التكتلات الاقتصادية بالإضافة لوجود منافسة في تقديم الخدمات والمنتجات في البنوك والمؤسسات وظهر مفهوم المسؤولية المجتمعية حيث أنها ساعدت في ضبط عملية التطور، وذلك من خلال التركيز على النشاطات والعمليات القائمة في البنوك والمؤسسات للوصول لهدف رضا العميل، وذلك بأقل تكلفة وبالجودة المطلوبة.

2-1-8 فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

اشار(عقيلي، 2000) إلى أن فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة هي:

- زيادة الربحية بسبب تقليل الأخطاء وخفض التكاليف.
- زيادة القدرة التنافسية بسبب تقديم ما يحقق رضا العميل.
- المحافظة على المنظمة بسبب جعلها قادرة على التكيف مع المتغيرات البيئية، وبذلك يتحقق لها البقاء والاستمرارية.
- كسب رضا المجتمع بسبب إرضا الرغبات.
- تحسين الإنتاج بسبب المشاركة الجماعية والتدريب.
- رفع كفاءة عملية اتخاذ القرار بسبب المشاورة وتوفير الحقائق عن موضوع القرار.

وقد أوضح (جودة، 2003) الفوائد بأنها:

- تحسين الوضع التنافسي للمنظمة في السوق ورفع معدلات الربحية.
- تعزيز العلاقات مع الموردين.
- رفع درجة رضا العملاء.
- تحسين جودة المنتجات المصنعة أو الخدمات المقدمة.
- انخفاض تكلفة العمل نتيجة عدم وجود أخطاء، وتقليل معدلات التلف.
- فتح أسواق جديدة وتعزيز الأسواق الحالية.
- القيام بالأعمال بصورة صحيحة من المرة الأولى.
- زيادة معدل سرعة الاستجابة للمتغيرات داخل المنظمة.
- تطوير القدرات من خلال التدريب.
- حفز العامل وشعوره بتحقيق الذات من خلال مشاركته في وضع الأهداف واتخاذ القرارات.

ويمكن تلخيص فوائد إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الباحثة كما يلي:

- تساعد على تحقيق الميز التنافسية في المنظمات.
- ترفع من درجة ربحية المنظمة لزيادة الحصة السوقية.

- تساعد على استقرار العميل وجذب عملاء آخرين.
- تعطي صورة جيدة في المجتمع.
- قدرة على التكيف مع حاجات ومتطلبات المجتمع والاستجابة الأسرع.
- التطوير بشكل أسرع بما يناسب احتياجات وتطورات العميل والبيئة المحيطة.
- تطوير قدرات العاملين واعطائهم دعماً من خلال مشاركتهم في وضع الأهداف واتخاذ القرارات.
- القيام بتنفيذ العمليات الداخلية للمنظمة بشكل أدق وبالوقت المناسب وبالجودة المطلوبة.
- تحسين وتطوير جودة الخدمات أو المنتجات المطلوبة.

2-1-9 العناصر الأساسية لإدارة الجودة الشاملة:

وهي عبارة عن معايير لتقويم إدارة الجودة الشاملة

1) التزام الإدارة العليا:

تعد القرارات المتعلقة بالجودة من القرارات الإستراتيجية، ولذا فإن التزام الإدارة العليا في دعم وتطوير وتنشيط حركة القائمين على الجودة، يعد من المهام الأساسية التي تؤدي بلا أدنى شك لنجاح النظام المستهدف. ويتمثل التزام الإدارة العليا بتعزيز ثقافة الجودة، وتعزيز وتطوير إمكانية الموظفين والعاملين في أدائهم، وتوفير رؤية استراتيجية واضحة المعالم للمنظمة وأهدافها مستقاة من المبادئ المهمة بهذا الخصوص (حجازي، 2002).

تلتزم الإدارة العليا وتستغرق في تصميم إستراتيجية المنظمة أو النشاط، مرتكزة على استخدام جودة المنتج كسلاح تنافسي بالسوق العالمية، يتيح لها حصة سوقية طيبة ومتزايدة، بما يسمح بمكافأة العاملين على بلوغهم الامتياز في مستوى جودة المنتج (مصطفى، 2001).

ترى الباحثة أن أول مرحلة من مراحل تنفيذ إدارة الجودة الشاملة يعتمد على الإدارة العليا، حيث أنها تسعى لتعزيز ثقافة الجودة لدى العاملين، وتطوير إمكانية الموظفين لديها لرفع مستوى الأداء، وذلك للسعي لزيادة الحصة السوقية لديها، عن طريق رفع جودة المنتجات والخدمات لديها.

(2) التحسين المستمر

إن اعتماد الأسلوب العلمي الدقيق في استمرارية التحسين والتطوير المستمرين في الأداء التشغيلي للعمليات الإنتاجية، من أكثر الأسس أهمية في مواكبة التطورات والتغيرات المستمرة في حاجات ورغبات المستهلكين، وأن التحسين المستمر بالأداء يتطلب سرعة الاستجابة للتغيرات من ناحية، وتبسيط الإجراءات والفعاليات التشغيلية من ناحية أخرى (الشحادة وآخرون، 2011).

يعتبر التحسين المستمر فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والموارد والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر، وفلسفة التحسين المستمر هي إحدى ركائز منهجية إدارة الجودة الشاملة، والتي تهدف إلى الوصول إلى الإتقان الكامل للأعمال عن طريق استمرار التحسين في العمليات الإنتاجية للمؤسسة. كما أن جهود التحسين لا يجب أن تتوقف لأن هناك دائما فرص للتحسين يجب استغلالها (مصطفى، 2001).

ترى الباحثة أن التحسين المستمر هدف الإدارة في تطوير العمليات والأنشطة الداخلية للمؤسسة لمواكبة تطورات البيئة المحيطة وحاجات المستهلك وذلك للوصول لإتقان الكامل للأعمال ويتطلب سرعة بالاستجابة وهو يعد من عناصر المنافسة بين المنظمات.

(3) التركيز على العميل

يعتبر المستهلك أهم المرتكزات التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة إذ أجمع الباحثون والمفكرون على أن العميل يعتبر المحور الأساسي للأنشطة التي تتعلق بإدارة الجودة الشاملة، لذا نجد أن جائزة (مالكولم العالمية) أعطت 25% من علامتها لاهتمام المنظمة بعملائها.

تركز إدارة الجودة الشاملة على متطلبات العملاء بطريقة تفوق المؤلف لدينا من أساليب التعامل، وذلك لغرض تحفيزهم على شراء المنتجات وإرضائهم للحفاظ عليهم كعملاء دائمين (فرحات، 1996).

تنطلق فكرة التركيز على العميل من مبدأ رضا كل من العميل الخارجي والعميل الداخلي، حيث لا يقتصر المقصود بكلمة (عميل أو زبون) في فلسفة إدارة الجودة الشاملة على العملاء الخارجيين

للمؤسسة فقط، ولكم يتسع هذا المفهوم ليشمل أيضاً العملاء أو الزبائن الداخليين، وهم الأفراد العاملين في مختلف الدوائر والأقسام داخل المؤسسة (مصطفى، 2001).

وبالتالي فإن من وجهة نظر الباحثة يعد رضا العميل الداخلي والخارجي من أهم عناصر إدارة الجودة الشاملة، حيث يتم التركيز على متطلبات العملاء وارضائهم بطريقة منافسة بين المنظمات، لأن العميل يعد من رأس مال المنظمة.

(4) التركيز على العمليات

يعتبر العميل المستخدم للسلع المنتجة أو الخدمات المقدمة هو الحاكم الوحيد على جودة العمليات داخل المنظمة، وذلك من خلال انتقاده على المنتج الذي لايناسب مع طلبه، أو يتعدى احتياجاته، أو توقعاته المالية جميع تلك النواقص نعتبرها نتائج غير مرضية، وبها نحصل على مؤشر يسمى مؤشر عدم الجودة في عمليات ذلك المنتج (فرحات، 1996).

اي أن هذه العمليات الداخلية للمنظمة هي الأساس في رضا العميل، حيث أن جودة هذه العمليات ينعكس على الخدمات أو المنتجات المقدمة للعميل.

(5) اشراك الموظف

تعد مشاركة كل فرد في العمل الجماعي من أهم النشاطات التي يجب التركيز عليها حيث تساعد في زياد الولاء والانتماء للمؤسسة، إن العمل الجماعي عبارة عن أداة فاعلة لتشخيص المشكلات وإيجاد الحلول المثلى لها، من خلال الاتصال المباشر بين الدوائر والأقسام المختلفة والاحتكاك المتواصل بين أفراد المؤسسة الواحدة، ومن أجل زيادة فعالية ذلك الاتصال يؤكد نظام إدارة الجودة الشاملة على أهمية استخدام أسلوب اللامركزية والاتصالات الأفقية بدلاً من أسلوب المركزية والاتصالات الرأسية، ذلك لدعم فكرة العمل الجماعي بين الأفراد في الدوائر والأقسام المختلفة (مصطفى، 2001).

لقد استطاع اليابانيون أن يحققوا تفوقاً ملموساً من خلال اعتمادهم أسلوب المشاركة والتحفيز، ولذا فإن هذا المنطلق يعتبر من الركائز الأساسية التي ينبغي أن تعتمد عند تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة،

إذ أن إطلاق الفعاليات وتشجيع الابتكار والإبداع وخلق البرامج التطويرية والتحفيزية، وزرع روح المشاركة الذاتية والفريق الواحد، يعد أمراً أساسياً لتحقيق الأهداف المثلى التي تسعى لتحقيقها المنظمات (حمودة، 2002).

من وجهة نظر الباحثة أن اشراك العاملين من العوامل التي تساعد الموظفين بالاحساس بالمسؤولية بالإضافة إلى أنها فرصة للمنظمات من الاستفادة من خبرة ومعارف الموظفين وتشجيع على الابتكار والإبداع والتطوير والتطبيق، وبالتالي يجب على الإدارة استخدام اسلوب اللامركزية ودعم العمل الجماعي بالمنظمة.

6) التركيز على إدارة القوى البشرية

تعتبر إدارة القوى البشرية في المنظمات ذات أولوية كبيرة في تنشيط وتشغيل إدارة الجودة الشاملة، إذ أن توفير المهارات والكفاءات البشرية وتدريبها وتطويرها وتحفيزها، من أهم الركائز التي تحقق للمنظمة أهدافها، كما أن تحقيق النجاح الهادف يستدعي تكريس الاهتمام والعناية اللازمة بالأفراد بدءاً من عملية الاختيار والتعيين وتقييم الاداء وبرامج التدريب والتطوير، وأساليب التحفيز، والسعي لإثبات الفروق الذاتية في العمل والمشاركة والتعاون، وإظهار صورة العمل (العائلي) لغرض تحقيق التحسين المستمر في الأداء (الشحادة وآخرون، 2011).

برأي الباحثة أن القوى البشرية في المنظمة هي التي تدير وتطبق عمليات المنظمة وبالتالي الاهتمام بها والتركيز عليها من العوامل المهمة لرفع مستوى أداء المنظمة وذلك من حيث تقديم التدريبات اللازمة من أجل تطويرهم، وتحفيزهم ليكونوا داعمين للعمل بالإضافة لتقديم التسهيلات والحوافز والأجور التي تناسب تطبيق إدارة الجودة الشاملة من أجل التحسين المستمر للأداء.

7) القيادة الواقعية

وجود قيادة فعالة تمثل المثل الطيب والصادق وأن تكون القدوة بالنسبة للأفراد والعاملين وأن تمتاز بالموضوعية والاهتمام بإنجازات العلمية أكثر من الشعارات والخطابات (الشحادة وآخرون، 2011)

حيث أن المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة تتميز بأن قراراتها مبنية على حقائق وبيانات صحيحة، وليس مجرد تكهنات فردية أو إفتراضات أو توقعات مبنية على آراء شخصية، إن نجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، يتوقف على فعالية نظام معلومات المؤسسة، وبصفة خاصة نظام المعلومات التسويقي المسؤول عن حصول المؤسسة بصفة مستمرة على المعلومات الدقيقة عن متغيرات البيئة التنافسية من منافسين ومستهلكين وموردين، ومن أجل الحصول على نتائج دقيقة، يستخدم نظام إدارة الجودة الشاملة مجموعة من الأدوات الإحصائية منها على سبيل المثال المدرجات التكرارية وخريطة باريتو، والخرائط الانسيابية، وهيكल السمكة، وخريطة الانتشار، وغيرها من أدوات الضبط الإحصائي للجودة. (مصطفى، 2001).

ترى الباحثة أن القيادة هي العنصر الأساسي الذي يقدم الدعم الكافي لإنجاح عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة، وذلك عند استخدامها أسلوب القيادة الواقعية المبني على الحقائق والبيانات الصحيحة، فإن القرارات التي تتخذها تكون منطقية وواقعية وليست عشوائية مفيدة لواقع العمل.

2-1-10 إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتنافسية في السوق المصرفي:

تظهر الحاجة لتعزيز القدرة التنافسية للمصارف العربية وبشكل مستمر، بسبب المنافسة الحادة التي ظهرت مع العولمة، وتطبيق متطلبات منظمة التجارة العالمية والتي تفرض تحرر التجارة، وحيث أصبحت الأسواق المحلية مرتبطة بالأسواق العالمية والتكتلات الإقليمية، ويظهر في الدولة أثر التشريعات المنسجمة مع التجارة العالمية، وأصبح العميل المصرفي ليس مقتصرًا على العملاء المحليين، إضافة للانفتاح على العالم من خلال الثورة التكنولوجية، فقد استطاع العملاء الحصول على كثير من الخدمات من خلال الانترنت، وهذا يوضح حجم التحدي للمصارف المحلية، وهنا تظهر التساؤلات التالية:

1. ما هي استعدادات المصارف لإتباع إستراتيجية تنافسية تمكنها من النفاذ للأسواق العالمية؟
2. ما هي استعدادات المصارف للتكيف مع ثقافات وقيم العملاء من الأجناس المختلفة؟

3. ما هي استعدادات المصارف لترك الروتين والعمل بإستراتيجية تتناسب مع التحسين المستمر للمنتجات بما يحقق القدرة التنافسية، سواء بالقدرة على التميز على المنافس، أو بالتأثير على العملاء من خلال جودة المنتج؟

ومع ازدياد مخاطر التنافس تظهر الحاجة للتحسين المستمر، ويتم تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة كإستراتيجية، لكن تبني هذه الإستراتيجية يستوجب توفر الإدارة الناجحة، والتي تتحدد بما يلي (مصطفى، 2004):

- ✓ مدى تفويض وتمكين العاملين في الهيكل التنظيمي للعمل على التحسين.
- ✓ مدى الاهتمام المستمر بتدريب العالمين، وقدر المخصصات المالية لها.
- ✓ مدى الاهتمام بالبحوث والتطوير وقدر المخصصات المالية لها.
- ✓ مدى ربط العمل بالإدارة التسويقية لأنها المسؤولة عن تقدير حاجات العملاء وإشباعها.
- ✓ مدى الترابط بين العاملين كفريق على جميع المستويات الإدارية أو الفروع.
- ✓ مدى استخدام مدراء محترفين.
- ✓ مدى توفر الموظفين المهرة.
- ✓ مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات في دعم صناعة القرارات، والبحوث والتطوير وتصميم وتطوير المنتجات، وتأكيد الجودة في جميع مراحل تقديمها.
- ✓ مدى فاعلية وكفاءة التكنولوجيا المصرفية المستخدمة.
- ✓ مدى فاعلية إدارة التكاليف.
- ✓ حجم الحصة السوقية في السوق المصرفي.
- ✓ القدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية.

11-1-2 معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بعض المصارف

معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بعض المصارف قد ترجع إلى (الوادي، 2010):

- قصور التخطيط الاستراتيجي للجودة.
- عدم اكتمال تاييد الإدارة العليا لبرنامج الجودة الشاملة.
- قصور غرس ثقافة الجودة.
- قصور نظام المعلومات واستغلال التكنولوجيا.
- قصور الاهتمام بالابتكار.
- التقوقع في إطار ضيق للأيزو دون التوسع لكي يشمل الجودة الشاملة.
- قصور الاهتمام بالعمل الجماعي.

إدارة المعرفة

Knowledge management

2-2 إدارة المعرفة:

في ضوء التطورات الحديثة في مجال نظم المعلومات والاتصالات والتطورات في مجال تكنولوجيا المعلومات ودعم القرار، وفي ظل الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية، فقد تم توجه الاهتمام نحو الأصول البشرية ثم الأصول المعنوية غير الملموسة مثل شهرة المحل، سمعة المنظمة والعلاقات التجارية وبراءات وحقوق الاختراع، ثم بدأ بالظهور في بداية التسعينات من القرن العشرين مفهوم رأس المال الفكري ليضم كل ما سبق بالإضافة إلى العملاء. وفي تطور آخر ظهر مفهوم منظمات التعلم ثم مفهوم إدارة المعرفة. (جاد الرب، 2006).

تعد المعرفة من الأصول غير الملموسة للمنظمة التي تحقق الميزة التنافسية للمنظمة، وبالتالي فإن امتلاك المنظمة للميزة التنافسية، يرتبط بامتلاكها للمعرفة وذلك من خلال تحويلها إلى تكنولوجيا ومنتجات جديدة (kang,2007; Chang& Ahn, 2005; Davis, et al, 2005; Carneiro, 2000) حيث أن المعرفة مركبة من العديد من المكونات، كالأفكار والأنظمة والإجراءات والمعلومات (Marakas, 1999)

2-2-1 تعريف المعرفة:

عرف قاموس اكسفورد (2001) المعرفة بأنها، "مجموعة من المعلومات، أو كل ما هو اعتراف نوعي من قبل المنظمة أو عمل داخلي. من الضروري التمييز بين البيانات والمعلومات والمعرفة. تتكون البيانات من حقائق الأولية بينما المعلومات هي تدفق رسائل من البيانات، والمعرفة هي المعلومات القابلة للتنفيذ الذي يعاجها العقل البشري والتكنولوجيا". (Bhatti, et.al. 2011)

أشار (حجازي، 2005) إلى أن المعرفة هي " مجموعة من الحقائق ووجهات النظر والآراء والأحكام وأساليب العمل والخبرات والتجارب والمعلومات والبيانات والمفاهيم والاستراتيجيات والمبادئ التي

يملكها الفرد أو المنظمة. وتستخدم المعرفة لتفسير المعلومات المتعلقة بظرف معين، أو حالة معينة ومعالجة هذا الظرف وهذه الحالة".

2-2-2 مفهوم إدارة المعرفة:

يقوم المفهوم الحديث الذي يعرف بـ "إدارة المعرفة" على توفير المعلومات وإتاحتها لجميع العاملين في المؤسسة، والمستفيدين من خارجها، حيث يركز على الاستفادة القصوى من المعلومات المتوافرة في المؤسسة، والخبرات الفردية الكامنة في عقول موظفيها. لذا، فإن من أهم مميزات تطبيق هذا المفهوم هو الاستثمار الأمثل لرأس المال الفكري، وتحويله إلى قوة إنتاجية تسهم في تنمية أداء الفرد، ورفع كفاءة المؤسسة.

وهي أيضا العملية التي تقوم المؤسسات من خلالها بإيجاد قيمة من عناصرها الفكرية المبنية على المعرفة. وهذا يتطلب مشاركة تلك العناصر مع القوى البشرية والمؤسسات الأخرى، من أجل التوصل إلى أفضل الممارسات. وغالباً ما تعمل تكنولوجيا المعلومات على تسهيل عملية إدارة المعرفة.

كما تعرّف إدارة المعرفة بكونها مشاركة المنظمة في المعلومات، لتحقيق أهداف عديدة كالإبداع وعدم ازدواجية الجهود، والميزة التنافسية، ويعرفها دافت بأنها "الجهود التي يبذلها المديرون من أجل تنظيم وبناء رأس مال المنظمة من الموارد المعلوماتية أو ما يمكن أن نسميه برأس المال الفكري الذي تملكه المنظمة، إنها العمل الذي تؤديه المنظمة من أجل تعظيم كفاءة استخدام رأس المال الفكري في نشاط الأعمال، وهي تتطلب تشبيكاً وربطاً لأفضل الأدمغة عند الأفراد عن طريق المشاركة الجماعية والتفكير الجماعي" (السالم ، 2005 : 19).

هي العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك في صياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة، لاكتساب وخزن وتوزيع المعرفة لتنعكس على عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف (المحياوي، 2004).

من التعاريف السابقة عرفت الباحثة إدارة المعرفة على أنها: "الاستفادة من المعلومات والبيانات داخل وخارج المنظمة، وإتاحتها لجميع الموظفين لتحويلها لقوة في رفع إنتاجية الأداء. عن طريق جمع

المعلومات الموجودة في المنظمة والمعلومات الكامنة في عقول الموظفين، وتحليلها و تخزينها والاستفادة منها ومشاركتها مع الموظفين، أي تعزيز رأس المال الفكري للمنظمة".

2-2-3 التطور التاريخي لإدارة المعرفة:

ظهرت إدارة المعرفة في أدبيات الإدارة منذ عقود، وأول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة (Knowledge Management) هو Don Marchand في بداية الثمانينات من القرن الماضي على أنها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات، لكنه لم يشير إليها بشكل مستقل أو بوصفها عمليات (المحياوي، 2004).

ويشير (عبد الوهاب، 2005) إلى أن بعض العلماء يرون أن إدارة المعرفة ظهرت في العام 1985، عندما قامت شركة أمريكية بتطبيقها. ولكن في هذه الفترة لم يقتنع الكثيرون بإدارة المعرفة وتأثيرها على الأعمال، حتى أن وول ستريت تجاهل إدارة المعرفة في بادئ الأمر، خاصة محاولات تحديد قيمة نقدية للمعرفة، وإن كان قد اهتم بها بعد ذلك. كما شهدت الثمانينات أيضاً تطوراً لنظم إدارة المعرفة، التي تعتمد على العمل المؤدي في نظم الذكاء الصناعي والخبرة، مقدمة لنا مفاهيم اكتساب أو استحواذ المعرفة، وهندسة المعرفة، والنظم القائمة على المعرفة.

وفي النصف الأخير من التسعينيات، أصبح موضوع إدارة المعرفة من الموضوعات الساخنة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في مجال الإدارة. كما أخذ الاهتمام به يتزايد، يعد أن تبنت العديد من المنظمات مفهوم إدارة المعرفة وفي عام 1999، خصص البنك الدولي 4% من الميزانية لتطوير أنظمة إدارة المعرفة.

2-2-4 أهمية إدارة المعرفة:

أشار (جاد الرب، 2006) إلى إن إدارة المعرفة تعتمد على إضافة القيمة للعاملين في المنظمة، والذين يعتبرون بمثابة مخازن أو مستودعات لرأس المال الفكري، ويجب أن تكون هناك أهداف لإدارة المعرفة مع وجود طريقة مرئية لتحديد العلاقة بين منابع المعلومات والمراجعة المستمرة، لتحديد وتجديد عملية

المعرفة باستمرار. ويركز البعض الآخر على التغيير الثقافي، لذا فإدارة المعرفة يمكن فقط أن تزدهر (Flourish) في أي منظمة بيئة تتصل بالتغيير وترتبط به، حيث أن الأفراد يشعرون بالقيمة ويهتمون بالمعرفة المتاحة لهم أفضل من اهتمامهم بالاحتفاظ بها.

و بالرغم من أن ما سبق، يركز على أهمية المعرفة وإدارتها بالنسبة لتعظيم القيمة المضافة للعاملين في المنظمة، إلا أنه يمكن إضافة بعض الجوانب التي تعكس أهمية متزايدة لإدارة المعرفة كما يلي:

- تعظيم القيمة البشرية للعاملين في المنظمة.
- بناء وتشبيد العقول البشرية عالية التميز.
- تنمية وإدارة رأس المال الفكري.
- تنمية المهارات الابتكارية و الإبداعية.
- تعظيم الاستفادة من جميع البيانات والمعلومات في المنظمة خاصة المشتت والمبعثر منها.
- تعظيم التفكير الابتكاري في تفسير والاستفادة واستخدام المعرفة في حل المشكلات التنظيمية.
- تظهر كفاءة إدارة المعرفة بتميز في ظل الظروف الغامضة وغير المؤكد وفي الأزمات وفي الإدارة الموقفية.
- من خلال الإدارة الفعالة للمعرفة، يمكن للمنظمة أن تتميز و تختلف عن المنظمات المنافسة سواء من حيث الجودة، التكلفة، المبيعات، الربحية، الإبداع.
- الحفاظ على التميز التنافسي لمنظمات الأعمال.
- تقليل حالات عدم التأكد والحد من المخاطر المتوقعة.

يمكن الاستنتاج مما سبق بأن أهمية إدارة المعرفة تتبع من الإدارة الفعالة في المنظمة من خلال اهتمامها بتنمية رأس المال الفكري والاستفادة منه، عن طريق تعظيم القيمة الفكرية للموارد البشرية، والسعي لزيادة المهارات الابتكارية والإبداعية، وفتح باب التطور، وذلك من خلال الاستفادة من البيانات والمعلومات الداخلية والخارجية، وتحليلها، وتحويلها إلى معلومات تخدم مصلحة المنظمة وذلك للسعي لتحقيق الميزة التنافسية، وحل المشاكل، والحد من المخاطر المحتملة.

2-2-5 مراحل إدارة المعرفة:

اشار (pearlson & saunders, 2004) إلى أن إدارة المعرفة تتضمن أربع مراحل رئيسة هي:

1. توليد المعرفة Generation of Knowledge: تتضمن جميع الأنشطة المتعلقة باكتشاف المعرفة الجديدة.
2. حياة/ اكتساب المعرفة Knowledge Capture: تتضمن المسح المستمر وتنظيم وجمع المعرفة بعد توليدها.
3. تصنيف المعرفة Codification Knowledge: تشير إلى تمثيل المعرفة بالأسلوب الذي يسهل عملية نقلها.
4. نقل المعرفة Knowledge Transfer: تتضمن ارسال المعرفة من شخص إلى آخر أو من مجموعة إلى مجموعة أخرى بهدف استيعاب المعرفة.

أما (Darroch & McNauughton, 2002) فقد اقترحا ثلاث مراحل لدراسة المعرفة وهي:

1. اكتساب المعرفة Knowledge Acquisition
2. نشر المعرفة Knowledge Dissemination
3. الاستجابة للمعرفة Responsiveness to Knowledge

وقد أشار (الكبيسي، 2002) إلى أن عمليات إدارة المعرفة تعمل بشكل تتابعي وتكامل فيما بينها، فكل منها تعتمد على سابقتها وتدعم العملية التي تليها:

✓ تشخيص المعرفة

هي التي تشير إلى وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى، لأن من نتائج عملية التشخيص المعرفة ما نوع المعرفة المتوفرة؟، ومن خلال مقارنتها بما هو مطلوب يمكن تحديد الفجوة، وعملية التشخيص أمر حتمي لأن الهدف منها هو اكتشاف معرفة المنظمة، وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم. وتعد عملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال لأن النجاح في مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص.

✓ اكتساب المعرفة أو توليد المعرفة

إن توليد المعرفة يعني إيداع المعرفة ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة، تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول لها بصورة ابتكارية ومستمرة، كما تزود الشركة بالقدرة على التفوق في الإنجاز، وتحقيق مكانة سوقية عالية في مجالات مختلفة، مثل ممارسة الاستراتيجية وبدء خطوط عمل جديدة والتسريع في حل المشكلات ونقل الممارسات الأفضل، وتطوير مهارات المهنيين ومساعدة الإدارة في توظيف المواهب والاحتفاظ بها. وهذا يعزز ضرورة الفهم بأن المعرفة والابتكار عملية مرذوجة ذات اتجاهيين، فالمعرفة مصدر للابتكار والابتكار يعود ليصبح مصدر لمعرفة جديدة.

✓ تخزين المعرفة

عمليات خزن المعرفة تعني تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ Keeping والإدامة Maintenance والبحث Search والوصول Accessing والإسترجاع Retiring ومكان التخزين Warehousing.

وتشير عملية خزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمنظمات تواجه خطراً كبيراً نتيجة فقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد اللذين يغادرونها لسبب أو آخر، وبات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهم جداً لا سيما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل والتسرب التي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها. لأن هؤلاء يأخذون معهم معرفتهم الضمنية غير الموثقة، أما الموثقة فتبقى مخزونة في قواعدها.

✓ تبادل المعرفة

ما لم تقم المنظمة بتوزيع المعرفة بشكل كفاء فلن تولد عائداً مقابل التكلفة، وأنه إذا كان من السهل توزيع المعرفة الواضحة من خلال استخدام الأدوات الإلكترونية، فإنه ما زال يتطلع إلى توزيع المعرفة الضمنية الموجودة في عقول العاملين وخبراتهم، وهو ما يشكل التحدي الأكبر لإدارة المعرفة.

✓ تطبيق المعرفة

إن الهدف والغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة، لذا تعد من أبرز عملياتها، وتشير هذه العملية إلى مصطلحات الاستعمال Use وإعادة الاستعمال Reuse والاستفادة Utilization إضافة إلى التطبيق.

إن الإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تستخدم المعرفة المتوفرة في الوقت المناسب، ودون أن تفقد استثمار فرصة توفر تحقيق ميزة لها أو لحل مشكلة قائمة. ولتطبيق المعرفة أساليب وتقنيات.

تري الباحثة أن تشخيص المعرفة من أهم العمليات التي تعد أول مرحلة من مراحل عمليات إدارة المعرفة التي تعمل على وضع سياسات وبرامج إدارة المعرفة للمنظمة واكتشاف هدف المنظمة من المعرفة. وبأن عملية اكتساب أو توليد المعرفة تأتي من خلال مشاركة فريق العمل أو جماعات العمل الداعمة لفكرة المعرفة من أجل توليد رأس المال المعرفي للمنظمة وذلك لمساعدة المنظمة في التعرف على المشاكل وإيجاد الحلول المناسبة لها وتطوير الممارسات والعمليات للأفضل.

أما عملية التخزين هي المكان الذي يتم فيه خزن وحفظ المعلومات من أجل الوصول والاستفادة منها بأي وقت وهي مهمة جداً للمنظمات من أجل حفظ المعرفة المتنقلة ضمن المنظمة.

حيث يمكن لعملية تبادل المعرفة التوزيع عن طريق قنوات توزيع المعرفة، بعضها رسمي مثل جلسات التدريب والبعض غير رسمي مثل حلقات تبادل المعرفة والمؤتمرات.

وتطبيق المعرفة يعتبر الهدف الأساسي في عمليات إدارة المعرفة ويتم ذلك عن طريق التعلم الفردي و التعلم الجماعي.

2-2-6 أنواع المعرفة:

صنف Polanyi المعرفة من الناحية النظرية إلى نوعين من المعرفة التي استخدمها بطريقة تطبيقية من قبل الكاتب الإداري الياباني Nonaka وهذان النوعان هما:

1. المعرفة الضمنية Tacit Knowledge

2. المعرفة الصريحة Explicit Knowledge

في دراسة لـ (الجعبري، 2010) تم تصنيف المعرفة إلى نوعين هما:

1. المعرفة الضمنية Tacit Knowledge: المعرفة الضمنية هي المعرفة الكامنة في عقول البشر، أو المعرفة التي يحفظها العقل وتحتويها الذاكرة، وتحاول في فترات متباعدة أن تستذكرها عبر آليات التفكير المعروفة، وهي معرفة شخصية تحتوي على معاني داخلية ونماذج ذهنية وخبرات وتبصرات ذاتية، ومن الصعب إخراجها أو المشاركة بها أو نشرها وحفظها بقواعد البيانات، وهي الأكثر صعوبة من حيث الاستقرار والثبات، لأنها تمثل القواعد للتفكير المنظم والحدس والقدرة على الحكم وهذا ما يحول دون ترميزها أو إيصالها لأخرين.

2. المعرفة الصريحة Explicit Knowledge: وهي المعرفة الرسمية القياسية المكتوبة والمرمزة المعبر عنها. كما يسهل وصفها وتحديدها ويمكن تحويلها من لغة إلى أخرى، ومن شكل إلى آخر، ويمكن تخزينها واسترجاعها. وهي معرفة قابلة للنقل والقياس ويمكن إبلاغها إلى الآخرين بشكل رسمي أو مبرمج ومن خلال العمليات التعليمية أو التربوية التقليدية. ومن الأمثلة عليها المعرفة في الكتيبات المتعلقة بالسياسة العامة، الإجراءات، المستندات، المنشورات، المعلومات المخزنة في أرشيف المنظمة. وتشمل المعرفة الظاهرة المعرفة بالسوق وبالمنافس ومعلومات الزبائن والأسماء التجارية.

أشار (العريقي، 2008) عن مميزات المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية من خلال جدول رقم (3)

جدول رقم (3) مميزات المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية

المميزات	المعرفة الصريحة	المعرفة الضمنية
المحتوى	موثقة	ليست موثقة
الوضوح	سهلة	صعبة
الموقع	الكمبيوترات، الأعمال اليدوية	عقول البشر
الاتصال	سهل	صعب
وسيلة الاتصال	تكنولوجيا المعلومات والوسائل الأخرى	الاتصال وجها لوجه، الرواية والقصص
الخزن	سهل	صعب
الإستراتيجية	ليست ذات طابع شخصي	ذات طابع شخصي
الملكية	المنظمة	الشخص

مصدر الجدول (العريقي، 2008)

ترى الباحثة أن المنظمات المعرفية تسعى لتحويل المعرفة الضمنية (المعلومات المخزونة في عقول الأفراد) إلى معرفة صريحة (الكتيبات المتعلقة بالسياسة العامة، الإجراءات، المستندات، المنشورات، المعلومات المخزنة في أرشيف المنظمة) للاستفادة منها وتخزينها ولكن مهما حاولنا الحصول على هذه المعرفة الضمنية، إلا أنه يبقى هنالك شي لم يتم الإفصاح عنه، وأنه متغير ومتطور باختلاف العوامل الداخلية والخارجية للفرد.

2-2-7 مصادر المعرفة في منظمات المعرفة:

هنالك مصدران من أجل الحصول على المعرفة، أو اكتسابها هما: المصادر الداخلية والمصادر الخارجية.

• المصادر الداخلية: تتمثل المصادر الداخلية في خبرات أفراد المنظمة المتراكمة حول مختلف الموضوعات، وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمنظمة ككل، وعملياتها والتكنولوجيا المعتمدة، ومن الأمثلة على المصادر الداخلية: الاستراتيجية والمؤتمرات الداخلية، المكتبات الالكترونية، والتعلم الصفي، الحوار، العمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء والعقل والخبرة والمهارة، أو من خلال التعلم بالعمل أو البحوث وبراءات الاختراع الداخلية (المحيوي، 2004).

• المصادر الخارجية: هناك عدد كبير من المصادر الخارجية التي يمكن للمنظمة الحصول على المعرفة منها: الزبون الذي يعتبر المصدر المتجدد للمعرفة التي تطور المنتجات، والموردون وهم مصدر المعرفة العميقة عن الموارد وتأثيرها على المنتجات والخدمات، والشركاء وهم المصدر الذي يوفر بطريقة جاهزة وسريعة ما تفتقر إليه المنظمة من معرفة وخبرات (طالب وآخرون، 2009).

2-2-8 الفائدة من تطبيق ادارة المعرفة في المنظمات:

على الإدارة العليا تحليل الفوائد المرجوة من تطبيق إدارة المعرفة في المنظمة للوصول الى الأهداف التنظيمية المرجوة. فيما يلي بعض النقاط التي توضح بشكل عام هذه الفوائد (السيبي، 2008):

- تقدير وضع المؤسسة الفكري في سوق العمل، فإن عملية تقدير رأس المال المعرفي تؤهل الإدارة العليا على تقدير وضع مؤسستهم في سوق العمل ووضعها بين منافسيها.
- تقوية العلاقات وبناء الثقة، فتبادل المعرفة بين أفراد المنظمة يقوي النسيج الاجتماعي بين أفرادها ويعزز الثقة بينهم .

- إكتشاف جهود إبداعية، قد يتم إكتشاف أكثر من مجموعة لديها نفس مجالات الاهتمام وبالتالي إن جمع جهودهم ومناقشة أفكارهم قد تؤدي إلى نتاج إبتكاري لم يكن لينتج لولا إجتماعهم.
- هدف زيادة الأرباح وتقليل الخسائر إضافة إلى توفير الكثير من الوقت والجهد أي توفير المزيد من الأموال، هذا ما تهدف إليه أغلب المنظمات.
- نمو معارف الموظفين وصقل مهاراتهم واستغلالها فيما يجب أن تستغل.
- تقلص حجم الدائرة التي يمر بها الموظف لتعلم شيء ما، هذا يؤدي الى نتائج أسرع على كل أصعدة العمل في المنظمة.
- تحسن ملحوظ في مستويات الخدمات أو جودة المنتجات.

2-2-9 المشاكل الناجمة عن تطبيق إدارة المعرفة:

قد تظهر بعض المشاكل نتيجة التحول إلى إدارة المعرفة كتردد بعض الموظفين في مشاركة المعرفة واستخدامها، بسبب شعورهم بأن سيطرتهم الوحيدة على المعرفة تعطيهم السلطة، إذا كانوا الطرف الوحيد في المنشأة الذي يعرف كيفية القيام بالعمل، وعدم احتمال الاستغناء عنه، وهناك احتمال أكبر لحصولهم على زيادة في الرواتب والاجور. ومن وجهة النظر الفردية، ليس هناك أي معنى للسماح لغيرهم بالمشاركة في المعرفة والمهارة التي يتصفون بها في ظروف تتصف بالمنافسة (دهمش، 2004).

الأداء التنظيمي

Organizational performance

2-3 الأداء التنظيمي:

ترجع بداية الإهتمام باستخدام أسلوب التقييم المتوازن للأداء في قياس أداء المؤسسة إلى بداية عام 1990 م عندما قررت مؤسسة Nolan Norton أن ترعى دراسة أعدت بواسطة المكتب الاستشاري العالمي KPMG لمدة سنة كاملة حول تقييم أداء مؤسسة متعددة الجنسيات (يوسف، 2005).

بدأ التفكير في نظام تقييم الأداء المتوازن عندما تقدم كابلان وتورتن بفكرة تقييم الأداء المتوازن في يناير 1992م، حيث أوضحا أن الحاجة إلى زيادة المعرفة اللازمة لإدارة المنشآت الحديثة مثلت سبباً وراء تقديمهم هذه الفكرة والأكثر من ذلك أن هنالك أعمالاً كثيرة أصبحت تتم في المنشآت هذه الأيام مثل أعمال التجديد والابتكار المستمر وأنشطة التدريب ولا يمكن الحكم بمدى جودة هذه الأنشطة باستخدام أساليب تقييم الأداء التقليدية، ومن هنا بدت الحاجة الملحة إلى إيجاد نموذج تقييم شامل ومتوازن يعكس حقيقة الإنجاز الفعلي بالمنشأة (BSC)، وهو ما يطلق عليه نظام بطاقة الأداء المتوازن. (الذبيبة، 2011)

يشعر الكثير من المديرين أن نظم قياس الأداء التي تعتمد على المقاييس المحاسبية التقليدية غير فعالة وغير قادرة على أداء هذا الدور الرئيسي، وقد أدت أوجه القصور الملحوظة فيها إلى تركيز الاتجاهات الحديثة في مجال القياس وتقييم الأداء على إضافة مقاييس مالية متطورة كمقاييس القيمة الاقتصادية، وكذلك الإهتمام المتزايد بالمقاييس غير المالية للأداء مثل تحقيق رضا العملاء ورضا العاملين والاهتمام بالبيئة المحيطة (يحيري، 2004)

2-3-1 تعريف الأداء :

يُعرف الأداء بأنه "سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد أو مؤسسة، ويتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل معين لتحقيق هدف أو أهداف محددة" (المبعضين وآخرون، 2001).

عرف قاموس أكسفورد Oxford English Dictionary الأداء " كعمل ينجز أو شي ما ينجز نتيجة التنفيذ لطلب، لواجب، لغرض، أو لوعد. وهو سلوك إنسان أو حيوان بشكل خاص قابل للملاحظة وقابل للقياس" (Marshall, 2003).

2-3-2 مفهوم تقييم الأداء :

- عرف تقييم الأداء على أنه "عملية قياس الأداء الفعلي (ما أُدي من عمل) ومقارنته بالنتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها حتى تتكون صورة حية لما حدث فعلاً ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعية بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء" (توفيق، 2003، ص5).

- عرف (حمادي، عبادي، 2009) تقييم الأداء بأنه "فحص تحليلي انتقادي شامل لخطط وأهداف، طرق التشغيل واستخدام الموارد البشرية والمادية بهدف التحقق من كفاءة وفعالية استخدام الموارد المتاحة"، ويمكن التمييز بين المستويات التالية لتقييم الأداء:

- مستوى الإقتصاد: متابعة تنفيذ القطاعات الاقتصادية أو الإقتصاد ككل للأهداف المحددة مسبقاً، وبيان أسباب الانحرافات الحاصلة واقتراح الحلول.
- مستوى المؤسسة: الحكم على كفاءة المؤسسة، بمقارنة فعالية التنفيذ في نهاية فترة معينة بما كان ينبغي تحقيقه من الأهداف واستخراج الانحرافات.
- مستوى الفرد: تتبلور عملية تقييم أداء الفرد في المؤسسة في التقدير المنتظم والمستمر لإنجاز الفرد للعمل وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل.

- عرف (حنا، 2013) تقييم الأداء بأنه "تلك العملية التي تعني بقياس كفاءة العاملين وصلاحيتهم، وانجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل المسؤوليات الحالية واستعدادهم لتقلد مناصب أعلى مستقبلاً".

- عرفه (رجيم، 2012) تقييم الأداء بأنه "عملية إصدار حكم على النشاطات التي تتم ممارستها من طرف العامل في زمن محدد في المنظمة، وبعد ذلك حكم مثالي لاعتماده على مقياس أداء واضحة، ومعايير مستخرجة بطريقة تسمح للمشرف تكوين رأي شامل وموضوعي وغير متحيز عن أداء العامل".

وتعرف الباحثة تقييم الاداء أنه عملية قياس للأداء الفعلي للأفراد العاملين وللمنظمة والاقتصادي بهدف معرفة الفجوة بين الأداء الفعلي الحالي والأداء المخطط من تحقيق أهداف المنظمة وذلك لاتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الاداء.

2-3-3 أنواع الأداء التنظيمي:

يتكون الأداء التنظيمي من نوعين هما (Darroch, 2003):

1. الأداء المقارن Comparative performance: يشير إلى مدى إدراك العاملين لمستوى ربحية الشركة التي يعملون فيها، وحصتها السوقية ومستوى وسرعة نموها مقارنة بالشركات العاملة في المجال نفسه.

2. الأداء الداخلي Internal performance: يشير إلى مدى إدراك العاملين لمستوى أداء الشركات التي ينتمون إليها في الأمد القصير والطويل، فضلا عن إمكاناتها في تحقيق الأهداف التي تحددها.

2-3-4 بطاقة الأداء المتوازن:

ظهرت بطاقة الأداء المتوازن سنة 1992م على يد الباحثين الامريكين كابلان ونورتين وهي ذات الأبعاد الاربعة: البعد المالي وبعد العمليات الداخلية وبعد العاملين وبعد الزبائن (العملاء) وذلك لسد الفجوة الموجودة بين المستوى الإستراتيجي والمستوى التنفيذي.

2-3-5 مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

- عرفها كل من (إدريس، الغالبي، 2009) على أنها "مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم لمدراء الإدارات العليا صورة واضحة وشاملة عن أداء منظماتهم، إلا أنه يمكن وصف بطاقة الأداء المتوازن بكونها إطار عام يشمل جوانب متعددة".
- عرفها كل من (Kaplan, Norton, 1992) على أنها "مجموعة من المقاييس التي تعطي الإدارة العليا صورة سريعة وشاملة عن الأعمال، والتي تشمل المقاييس المالية التي تخبر عن نتائج الأنشطة المحددة سابقاً وتكاملها مع المقاييس التشغيلية من رضا العميل، العمليات الداخلية، والإبداع وتحسين أنشطة المؤسسة".
- أشار (كابلان، 1992) بأن (BSC): "هو نظام لقياس الأداء ويعتبر أداء لترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أعمال تنفيذية، ويتضمن تقييم الأداء من أربعة جوانب هي (التمويل، عمليات المنشآت، العملاء، التعلم والنمو)".
- أشار (يوسف، 2005) بأن نظام بطاقة الأداء المتوازن يعرف في ضوء العناصر الآتية:
 1. يمثل نظاماً لأداء المؤسسة، وليس فقط نظاماً للقياس، حيث يساعد النظام مؤسسات الأعمال على توضيح وعرض الرؤيا الخاصة بالمؤسسة، واستراتيجية وكيفية تحويل كلاً منها إلى خطة عمل تنفيذية.
 2. يوفر النظام نشاط التغذية المرتدة كلاً من أنشطة مراحل التشغيل الداخلية والنتائج الخارجية بهدف تدعيم الإستراتيجية وبما يتفق ومستويات الأداء والنتائج.
- عرفت بطاقة الأداء المتوازن بأنها "إطار متكامل لقياس وتقويم الأداء الإستراتيجي، يتكون من مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية والتي تتلاءم مع أهداف المنظمة وكذلك مع أهداف واستراتيجيات الوحدات الفرعية في المنظمة، وترتبط هذه المقاييس مع بعضها البعض بعلاقة السبب والنتيجة" (رجب، 2006).
- عرفت الباحثة بطاقة الأداء المتوازن هي "عبارة عن مقاييس مالية وغير مالية تعطي للإدارة العليا صورة عن الاعمال ويتضمن أربع جوانب (التمويل، العملاء، عمليات الداخلية، التعلم والنمو)".

2-3-6 أسباب ظهور بطاقة الأداء المتوازن:

أشار (أبو قمر، 2009) بأن ظهور بطاقة الأداء المتوازن نتيجة قصور الأدوات التقليدية في مراقبة تنفيذ الإستراتيجية ومن بين أسباب ظهورها نذكر منها مايلي:

- ظهرت بطاقة الأداء المتوازن لتغطية العجز المعايير المالية التقليدية في مراقبة مدى تنفيذ الإستراتيجية، بالإضافة إلى المتغيرات التي طرأت على مختلف نواحي الأداء.
- المؤشرات المالية وحدها لا تعكس الصورة الحقيقية لأداء المؤسسة، وما النتائج المالية المحققة إلا ثمرة لسلسلة من العمليات الأساسية في المؤسسة، كالبحت والتطوير والاهتمام بها، ووضع مؤشرات لمتابعتها وتحسينها.
- الهاجس الكبير الذي يواجه المدراء، والمتمثل في هوة كبيرة بين استراتيجية المؤسسة وبين النشاطات اليومية التنفيذية.

2-3-7 أهمية الأداء التنظيمي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن:

أشار (الذبيبة، 2011) ومن خلال تطبيق نظام الـ (BSC) فيما يتعلق بطبيعة العمل في المصارف، فإن هذه المصارف ستتمكن من:

1. تقديم خدماتها على مستوى عالي من الجودة وبتكلفة أقل وخلال وقت أقصر.
2. تطوير علاقاتها مع العملاء والتي بدورها تحافظ على ولائهم، وخدمة الزبائن الجدد بكفاءة وفاعلية.
3. تقديم خدمات فيها إبداع ومرغوبة من قبل المستفيدين منها.
4. سهولة التعامل والتوسع في نشر تكنولوجيا المعلومات وقواعد البيانات والأنظمة.
5. تنظيم وتطوير مهارات الموظفين وتحفيزهم لتحسين القدرات والجودة والاستجابة السريعة.

أشار (نورتن وكابلان، 1992) إن نظام بطاقة الأداء المتوازن يمكن التنظيمات من ترجمة رؤية الشركة وإستراتيجيتها إلى التنفيذ، والذي يعمل من أربعة أبعاد هي (البعد المالي، بعد العميل، بعد عمليات الأعمال، بعد التعلم والنمو) وقد أوضحنا أن أهمية النظام تتمثل في:

1. التركيز على التنظيم ككل من حيث البنود الأساسية القليلة التي تحتاجها كي تبدا اختراق الأداء.

2. كما يساعد تكامل البرامج المختلفة للمؤسسة مثل الجودة، إعادة الهندسة، مبادرات خدمة العملاء.

3. تحديد المقاييس الإستراتيجية نحو المستويات الأقل مثل وحدات المديرين، العاملين، وكما يتمكن من خلاله الموظفين تحديد المطالب الخاصة لتحقيق أداء إجمالي ممتاز.

4. النظام التوازن لقياس الأداء الإستراتيجي يمكن أن يكون أداة فاعلة في تطبيق الإستراتيجية وإدارة الأداء الاستراتيجي في هذه المؤسسات حيث يساعد على:

- التوضيح بشكل جديد لإستراتيجية المؤسسة.
- نقل وتوصيل الإستراتيجيات الإدارية والأولويات عبر كل إدارة، وتوفير خاصية المشاركة لكل فرد من الموظفين والعملاء والأطراف الأخرى ذات العلاقة في النتائج المحققة من النظام.
- تركيز النشاطات الإدارية على العمليات المضيفة للقيمة.
- استخدام مقاييس الأداء كأداة تحسين مستمر ومتواصل.

رأت الباحثة أنه يمكن تلخيص أهمية بطاقة الأداء المتوازن بـ :

- أنه نظام متكامل لبرامج المنظمة يركز على التنظيم ككل.
- تقديم خدمات بجودة عالية.
- الإهتمام بالزبائن والحفاظ عليهم.
- الإبداع في العمل.
- سهولة إدارة المعلومات والبيانات.
- الإهتمام بالموظف.
- أداة فعالة في تطبيق الإستراتيجية.

2-3-8 أهداف بطاقة الأداء المتوازن الـ (BSC):

أهداف بطاقة الأداء المتوازن تتمثل بـ (بحيري، 2004):

1. بيان فعالية تنفيذ استراتيجية المنشأة.
 2. جعل خطوات التنفيذ الفعلية متواكبة مع استراتيجية المنشأة.
 3. ترجمة مهام وخطط المنظمة في شكل مجموعة من معايير الأداء بحيث تعطي إطاراً للقياس الإستراتيجي.
 4. يوفر مقاييس للتغذية المرتدة.
- بالإضافة إلى أهداف أخرى تحقق الغرض من استخدام هذا النظام. وقد لوحظ أن الـ (BSC) يعكس التوازن بين الأهداف طويلة الأجل والقصيرة الأجل، وبين المعايير المالية وغير المالية، والعوامل التابعة والأخرى المتبوعة، والعوامل الداخلية والخارجية للأداء.

ذكر (الذبيبة، 2011) بأنه من خلال تطبيق نظام الـ (BSC) فيما يتعلق بطبيعة العمل في المصارف التجارية اليمينية فإن هذه المصارف ستمكن من:

1. تقديم خدماتها على مستوى عالي من الجودة وبتكلفة أقل وخلال وقت أقصر.
2. تطوير علاقاتها مع العملاء والتي بدورها تحافظ على ولائهم، وخدمة الزبائن الجدد بكفاءة وفاعلية.
3. تقديم خدمات فيها إبداع ومرغوبة من قبل المستفيدين منها.
4. سهولة التعامل والتوسع في نشر تكنولوجيا المعلومات وقواعد البيانات والأنظمة.
5. تنظيم وتطوير مهارات الموظفين، وتحفيزهم لتحسين القدرات والجودة والاستجابة السريعة.

2-3-9 مكونات بطاقة الأداء المتوازن:

تتكون بطاقة الأداء المتوازن من أربعة أبعاد هي (البعد المالي، بعد العميل، بعد عمليات الأعمال، بعد التعلم والنمو)، وكل بعد من هذه الأبعاد يحتوي في طياته على مقاييس عديدة للأداء، والتي تستخدم ككل متكامل عند تطبيق النظام المتوازن الأداء على مؤسسة أو منظمة من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية لتلك المنظمة أو المؤسسة.

قدم كل من كابلان ونورتن عناصر بطاقة الأداء المتوازن كما يلي (عبد الحميد، منصور 2015):

- الرؤية المستقبلية: والتي تبين إلى أين تتجه المنظمة وما هي الهيئة المستقبلية التي ستكون عليها.
- الاستراتيجية: تتألف من مجمل الأهداف والخطط الطويلة المدى.
- الأهداف: تمثل نتائج المراد تحقيقها التي تساهم في الوصول إلى رؤية المنظمة، حيث يتم توزيع وتخصيص الأهداف: على الأبعاد الأربعة حيث يجب أن تكون الأهداف واقعية وقابلة للقياس ومحددة بإطار زمني.
- المؤشرات: تعكس مدى التقدم في تحقيق الهدف الإستراتيجي.
- القيم المستهدفة: مقدار محدد يتم القياس عليه لتحديد مقدار الانحراف عن القيم المحققة.
- المبادرات الإستراتيجية: تسجل فيها المبادرات أو الأشياء التي ستقوم بها لتحقيق الهدف، مثلاً قد يكون الهدف زيادة رضا العملاء عن مستوى الخدمة، فيكون المؤشر هو نتيجة استطلاع للرأي ويتم تنفيذه بشكل ربع سنوي مثلاً، ويقاس مدى رضا العملاء عن الخدمة المقدمة، وقد تكون هناك مبادرة مثل تحسين مظهر العاملين أو تدريب العاملين على التعامل مع العملاء أوغير ذلك، لاحظ أن مؤشرات الأداء لا يشترط أن تكون كمية، بل قد تكون نوعية أو وصفية.

2-3-10 الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن:

تتمثل الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن في البعد المالي وبعد العملاء وبعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو وهي كما يلي:

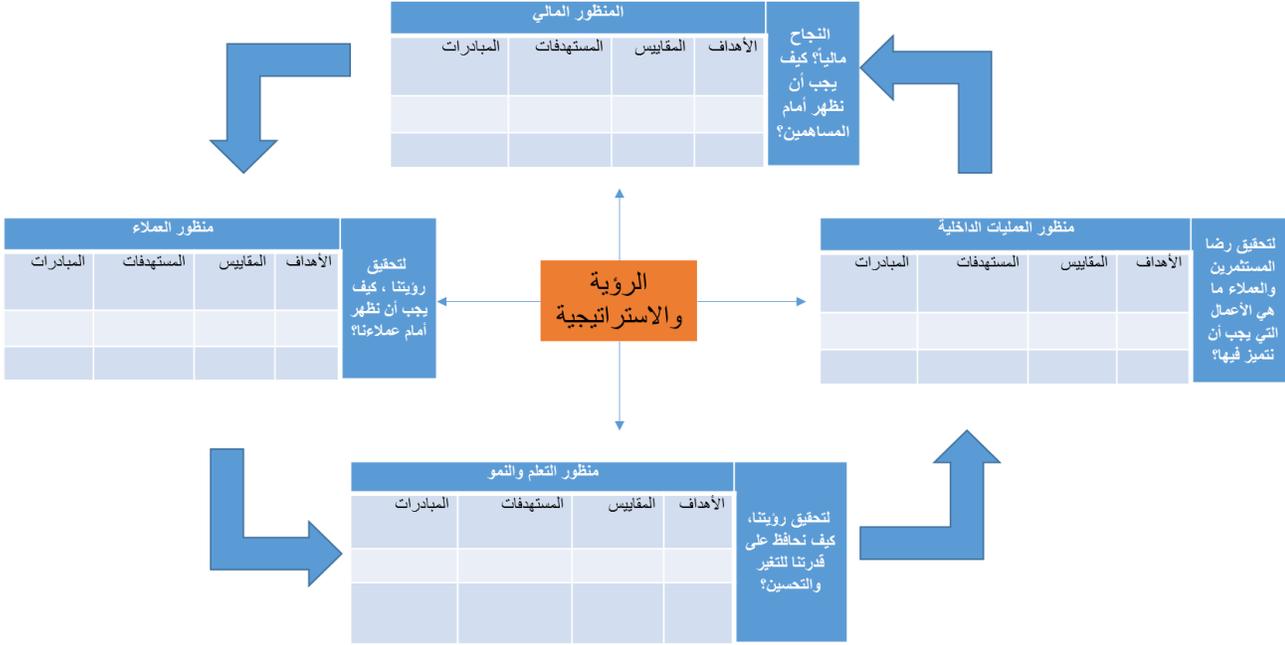
1. البعد المالي: يقيس هذا الجانب ربحية الاستراتيجية للمنظمة لأن تخفيض التكلفة المتعلق بالمنافسين وبالعير هي المبادرات الإستراتيجية الأساسية للمنظمة، ويعتمد هذا الجانب على الدخل التشغيلي والعائد على رأس المال لتقليل التكاليف وزيادة المبيعات. (المغربي، 2009)
 2. بعد العملاء: يهتم هذا البعد بالطرائق التي تخلق قيمة للزبائن وما القيمة التي ترضي الزبون ولماذا سيكون راغب بالدفع عندها، إذ يقوم البعد بتوجيه العمليات الداخلية ومحاولات التطوير للمؤسسة، وبذلك نعتبر هذا الجزء من العملية جوهر بطاقة الأداء المتوازن، لأنه لا تستطيع المؤسسة تقديم الخدمات بشكل يحقق لها السلم في المدى القصير والطويل لأنها المؤشرات نتيجة طبيعة للاختيار الاستراتيجي والتي ستزودنا برؤية شاملة عن محور الزبائن ومن بين هذه المؤشرات: عدد الزبائن، رضا الزبائن. (بركمان، 2007)
 3. بعد العمليات الداخلية: يعتمد هذا البعد على مختلف العمليات الداخلية التي تحقق كل من رضا العملاء عن طريق خلق قيمة للزبائن والذي يعتبر نقطة حاسمة وحساسة بالنسبة للمؤسسة. (بركمان، 2007)
- ومن خلال كل من كابلان ونورتين فإن هذا الجانب يركز على ثلاث دورات وهي:
- دورة الابتكار والإبداع: ويقصد بها خلق المنتجات والخدمات والعمليات التي ستقابل احتياجات العملاء من خلال تحسين تكنولوجيا الصنع.
 - دورة التشغيل والعمليات: تتمثل في عملية الإنتاج، وتوصيل المنتج والخدمات المتواجدة والمبادرات الأساسية الاستراتيجية للمؤسسات الرائدة، من خلال تحسين جودة التصنيع وتقليل وقت التوصيل للعملاء.
 - دورة الخدمات ما بعد البيع: تهتم إدارة المبيعات في المؤسسات الرائدة بمراقبة وفهم كيف تتماشى خصائص المنتج مع احتياجات العميل.

4. بعد التعلم والنمو: تتعلم مؤسسات الأعمال وتتطور من خلال تجربتها وقدرتها في وضع أفكار موارد البشرية والإدارة فيها موضع التطبيق، وهكذا يرتبط التعلم بالتغيير الإيجابي في سلوكيات الفردية والجماعية والتنظيمية. أن التعلم والنمو في مؤسسات اليوم من المفترض أن يتم تأطيره في فرق عمل كفؤ وتفكير إيجابي مستمر وثقة عالية في فهم شفاف وواسع لطبيعة تواجد المؤسسة في بيئتها، وهكذا جاءت بطاقة الأداء المتوازن لتطوير مجمل الجوانب في منظورات بطاقة الأداء المتوازن أطلق عليه مسمى محور التعلم والنمو. (بركمان، 2007)

أشار (أمال، 2010) من بين المؤشرات التي تترجم منظور التعلم والنمو أهمها: مؤشر القيادة، دوران الموظفين، متوسط سنوات خدمة الموظف. و قد أشار (وهيبة، 2010) بأن هذا البعد يتعلق بالوسائل التي تستعمل لبلوغ الأهداف الإستراتيجية، ترتبط مركبات هذا البعد بكل ما يتعلق بالمستخدم (إنتاجية العمل، دوران العمل، التحفيز،....) وبالنظام المعلوماتي، الذي يجب أن يسهل التعلم التنظيمي، كما يركز هذا البعد على نشر المعرفة داخل المؤسسة.

2-3-11 نموذج المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن:

شكل رقم (2) نموذج المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن



المصدر: (Kaplan, Norton, 1996, p54)

2-3-12 علاقة بطاقة الأداء المتوازن بتقييم الأداء:

إن اهتمام الإدارة المعاصرة بقضايا الموارد البشرية يعبر عن محاولة إيجاد التوازن بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد وبين التكلفة والعائد في تعامل مع الأفراد واهتمامها بالتنمية البشرية من اعتقاد علمي سليم فالأفراد لها طاقات وقدرات ذهنية حقيقية تميز بها المؤسسة (أمال، 2010).

ظهر تطور جديد في أسلوب الرقابة وتقييم الأداء من خلال بطاقة الأداء المتوازن، والتي هي إحدى التقنيات الجديدة، والتي تجمع بين المقاييس المالية والمقاييس غير المالية التي تتصف بسهولة، وفيما يلي نذكر منها بعض الإيجابيات والسلبيات:

- الأثر الإيجابي:

- ✓ ربط أهداف العامة بأهداف القسم والأهداف الشخصية.
- ✓ تسهل الاتصال وفهم أهداف العمل.
- ✓ مساعدة المدراء في اتخاذ القرارات.
- ✓ تساعد على نشر ثقافة المؤسسة.

- الأثر السلبي:

- عدم وجود نظام خاص بوضع الأهداف.
- صعوبة الحصول على بيانات المطلوبة في الوقت المناسب.
- الربط الغير واضح بين المقاييس والقيمة المحققة.
- وضع مقاييس بدون الاعتماد على نظام بطاقة الأداء المتوازن.

2-3-13 انتقادات بطاقة الأداء المتوازن:

مع تعدد المزايا التي يحققها نظام بطاقة الأداء المتوازن، وانتشارها الواسع في جميع أنحاء العالم، إلا أنها لاقت العديد من الانتقادات وأوجه القصور ويتمثل ذلك في الآتي (الشيشيني، 2004):

1. عدم وجود أسلوب تفصيلي يوضح كيفية اختيار مقاييس الأداء في كل مدخل.
2. لا يوجد مناقشة لكيفية وضع أهداف الأداء في نظام بطاقة الأداء المتوازن، أو كيفية حدوث مفاضلة بين الأهداف، أو حتى مستوى صعوبة تحقيق الهدف الذي قد يختلف من هدف إلى آخر.
3. صعوبات تتعلق بترتيب المقاييس بشكل يتناسب ويتسق مع الاستراتيجيات والأهداف التنظيمية، وهناك بعض المنظمات التي لا تمتلك مقاييس لأهدافها وإستراتيجيتها.
4. معظم المكافآت التي تضعها الإدارة العليا مربوطة بالمقاييس المالية فقط، حيث تكون مكافآت العاملين بناء على تحقيقهم للأرباح المباشرة.
5. عملية وضع المقاييس وتحديدها في بطاقة الأداء المتوازن معقدة جداً، إضافة إلى صعوبة تحديد العدد الأمثل من المقاييس المستخدمة التي تظهر الأداء بشكل متكامل.

6. عدم وجود مقاييس لبعض متغيرات الأداء، حيث إن وجود هذه المقاييس مهم لوضع الإستراتيجيات موضع التنفيذ، وبالتالي فإن عدم وجود مقاييس لقياس متغير ما يؤدي إلى عدم قدرة الإدارة على توجيه أداؤها (دوين، 2007).

خلاصة:

إن التطور التاريخي والانتقاج على العولمة وظهور المنافسة الشديدة في القطاعات المصرفية من العوامل التي ساعدت على التطور الإداري وظهور أدوات حديثة للإدارة، واختيار أدوات مراقبة دقيقة وتعزيز وتطوير الاداء. يمكننا الإشارة إلى أن إدارة الجودة الشاملة تميل إلى تحسين نوعية المنتجات والاستخدام الأفضل للموارد، وتخفيض التكلفة، وتقليل الأخطاء، وانخفاض التأخير في الانتاج والتسليم. وبالتالي اكتساب حصة سوقية أكبر، وتعزيز الأداء الذي يضمن استمرار المؤسسة في سوق العمل، حيث تتمثل أهمية إدارة الجودة الشاملة في كونها من أهم الادوات التي استعانت بها شركات كبرى لتتقدم على منافسيها. ويمكننا تصنيف عناصر إدارة الجودة الشاملة إلى مجموعة عوامل هي (الإدارة العليا، التحسين والتطوير، العملاء، الموارد البشرية للمنظمة، العمليات الداخلية للمنظمة).

إن التطور التكنولوجي للمعلومات والبيانات والتعرف على قيمة القوى البشرية للمنظمة كان من العوامل التي أدت لتعزيز مفهوم إدارة المعرفة للمنظمة، وظهور المنظمات المتعلمة وتعزيز رأس المال الفكري داخل المنظمات. حيث أن العاملين في المنظمة يعتبرون محزناً لرأس المال الفكري بالمنظمة وبأن عمليات إدارة المعرفة هي العوامل المحركة للأعمال ولها تأثير على الأعمال على المدى الطويل.

عندما بحثت المنظمات عن حاجتها لتقييم الأداء لزيادة المعرفة اللازمة لإدارة المنشآت الحديثة وذلك للتجديد والابتكار، والبحث عن التميز المنظمي، ظهرت أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن واستخدامها لتطوير أدائها والمنافسة في القطاعات، حيث أن توجه بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء المالي والأداء غير المالي المتمثل بـ (الوضع المالي للمنظمة، العملاء، العمليات الداخلية، تطور الموظفين) وبالتالي عند النظر إلى المحاور المدروسة لعناصر إدارة الجودة الشاملة وبطاقة الأداء المتوازن، فإن النقاط التي تجمع هي المحاور (العمليات الداخلية، العملاء، الموارد البشرية للمنظمة، التحسين والتطوير، الإدارة العليا، الوضع المالي للمنظمة) أي أنه يتم دراسة العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على أداء المنظمة وتحسين صورتها بالنسبة للعميل وتحقيق رؤيتها ورسالتها.