

## إدارة المعرفة كمدخل استراتيجي لتطبيق أسلوب حلقات الجودة في المنظمات: مراهمة نظرية

د. زراولة رفيق

جامعة 8 ماي 1945 -قائمة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية

وعلوم النسيير

zeraoula.rafik@univ-guelma.dz

### الملخص:

يدرس هذا الملقال الدور الذي يمكن أن تؤديه إدارة المعرفة على مستوى المنظمات في تشكيل حلقات الجودة وتمكينها من تحقيق أهدافها، باعتبارها أسلوبا يمكن أن يساعد المنظمة على تحقيق رسالتها.

لقد أثبت هذا البحث أن إدارة المعرفة هي سند أساسي في بناء وتطبيق أسلوب حلقات الجودة، لاسيما وأن فلسفة هذه الأخيرة تركز، بشكل أساسي، على المعرفة النظرية والعملية المتوفرة لدى أعضائها.

**الكلمات المفتاحية:** المعرفة، إدارة المعرفة، الجودة، حلقات الجودة.

### **Résumé:**

Cet article traite le rôle du mangement des connaissances, aux niveaux des organisations, dans la construction des cercles de qualités et de leur permettent d'atteindre leurs objectifs, en tant qu'un style de management qui peut aider ces organisations à réaliser leurs missions.

La présente étude a montré que le mangement des connaissances est un support essentiel dans l'élaboration et la mise en œuvre des cercles de qualités, surtout que la philosophie de ces dernières est basée, essentiellement, sur le savoir théorique et pratique de ses membres.

**Mots clés:** Connaissances, Mangement des connaissances (KM), Qualité, Cercles de qualités.

## مقدمة:

أضحت المعرفة، منذ نهاية القرن العشرين، تشكل التحدي التنافسي للمنظمات، لاسيما الاقتصادية منها، فقد أصبح الكثير من الباحثين والممارسين يعتبرها الميزة التنافسية الأساسية للمنظمات. يعتبر أسلوب حلقات الجودة من بين الأساليب الإدارية الحديثة المفضية إلى تحقيق الجودة على مستوى المنظمات، فهو أسلوب ياباني مبني بدرجة كبيرة على الإدارة التشاركية للمنظمات، أين تؤدي المعرفة النظرية والعملية التي يمتلكها أعضاء الحلقات دورا جوهريا في تحقيقها لأهدافها. لعل من بين الإشكاليات التي يمكن طرحها عند التطرق إلى المعرفة وحلقات الجودة في المنظمات هو كيفية مساهمة إدارة المعرفة، باعتبارها إحدى التخصصات الإدارية الحديثة، التي تسعى من خلالها المنظمة إلى التحكم في المعرفة المتواجدة لدى الرأسمال البشري والموجودة على مستوى المنظمات، في تبني أسلوب حلقات الجودة وتفعيل عملها.

### 1. ماهية المعرفة:

#### 1.1. المعرفة في الفكر الإنساني:

يعود ظهور المعرفة إلى "بداية خلق الإنسان حيث خلقه الله (سبحانه وتعالى) على الفطرة، ثم علمه وهداه السبيل، يتضح ذلك من قوله تعالى: {وعلم آدم الأسماء كلها} (سورة البقرة الآية 31)، وقوله (تعالى): {خلق الإنسان. علمه البيان}" (سورة الرحمن، الآيتان 3 و4).<sup>1</sup>

مرت المعرفة خلال تطورها بعدة مراحل نوضحها في ما يلي:<sup>2</sup>

1. المعرفة الأسطورية: ميزت العصور القديمة، تعبر عن تراكم اللخبرات والمعارف، وهي مبنية على القصص والأساطير.

2. **المعرفة الفلسفية:** عدت المعرفة في هذه المرحلة شيئاً موجوداً، وما على العقل البشري إلا أن يكتشفها من خلال تأملها.
3. **المعرفة النظرية:** ظهرت عند اليونانيين، امتازت بالقدرات التحليلية واللجوء إلى التدوين.
4. **المعرفة العلمية:** أصبحت المعرفة تخضع للتجربة والبرهان، وقد كان للحضارة الإسلامية، أولاً، وللنهضة الأوروبية، ثانياً، دوراً بارزاً في بروزها وتطورها واستغلالها.

## 2.1. مفهوم المعرفة:

من خلال إطلاعنا على عدد من المراجع التي تناولت موضوع المعرفة وكيفية إدارتها باللغة العربية واللغة الفرنسية، لاحظنا أنه في هذه الأخيرة يتم التمييز بين مصطلحي "connaissance" و "savoir"، فـ Ganascia (1996) ميز بين معنيين لمصطلح "connaissance" عندما تطرق إليه في صيغتيه للمفرد والجمع:<sup>3</sup>

- **في صيغة المفرد (connaissance)** ، يدل على معرفة الشيء أو الشخص بهدف تحقيق العلاقة التي تجمع موضوع ما مع هذا الشيء أو الشخص، فمعرفة شخص تعني القدرة على جعله موجوداً في العقل (وجهه، صوته، مميزاته، سلوكاته...)... وهذا يغطي النظرة إلى العالم الخارجي (الرؤية، الشم، اللمس والذاكرة)، كما يغطي أيضاً الذات (الأفعال وإعادة إنتاجها)، فالمعنى هنا مرتبط بالتركيز على الفرد الذي يرى ويتصرف في محيطه.

- **في صيغة الجمع (connaissances)**، للمعنى علاقة بالمحتوى، فهو لا يعني فقط العلاقة الشخصية لشيء ما مع ما يحيط به، ولكن أيضاً يتجه المعنى إلى كل ما يمكن أن تخلص إليه هذه العلاقة بصورة تمكن من إعادة

نقلها إلى أشخاص آخرين، فالمعارف بهذه الصورة لا ترتبط بالفرد المعزول ولكن بمجموع الأفراد والتبادلات المعرفية التي تخلق بينهم، وبما يسمح بحدوث هذه التبادلات.

أما في ما يتعلق بمصطلح "savoir"، فيمكن تعريفه على أنه مجموع المعارف (ensemble des connaissances)، وبحسب استعماله في المفرد أو الجمع فهو مرادف للمعنيين المشار إليهما سابقاً.<sup>4</sup>

في اللغة العربية، قرنت المعرفة بالعلم، "فتطلق كلمة معرفة ويراد بها العلم، فمثلاً قوله (تعالى): {مما عرفوا من الحق}، أي علموا<sup>5</sup>، والمقصود هنا ليس العلم المبني على التجربة والملاحظة والبرهان ولكن العلم بالشيء أي معرفته وإدراكه.

إصطلاحاً، تتعدد التعاريف التي قدمت للمعرفة، نظراً لكونها "عملية جدلية معقدة تحدث بأشكال مختلفة، ولها مراحلها ودرجاتها في التطور، وتضمن مساهمة قوى الإنسان وقدراته المختلفة عبر التجربة والممارسة المرتبطة بطبيعة وشكل النمط الاجتماعي والاقتصادي من التطور بين هذه المجموعات البشرية أو تلك".<sup>6</sup>

على مستوى المنظمات، تعد المعرفة أحد أصول المنظمة غير المادية ذات الأهمية البالغة في نشاطها، وهي "مزيج من الخبرة والقيم والمعلومات السابقة وبصيرة الخبير التي تزود بإطار عام لتقوى ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة، فهي متأصلة ومطبقة في عقل العارف بها، وهي متضمنة في المنظمة والمجتمع وليس في الوثائق ومستودعات المعرفة".<sup>7</sup>

حسب ( Davenport, 1997 ) المعرفة هي "المعلومات والتي تكون ذات درجة عالية من القيمة المضافة فيما يتعلق بالتفسير والسياق والتطبيقات

والتي يزودنا بها الخبراء.<sup>8</sup>، مما يعني أن مفهوم المعرفة مرتبط بقدرة الخبراء والمختصين على تقديم معلومات تسمح بخلق قيمة مضافة عالية لأي نشاط ممارس، فهي "رأس مال فكري وقيمة مضافة، ولا تعد كذلك إلا إذا اكتشفت واستثمرت من المنظمة، وتم تحويلها إلى قيمة لخلق الثروة من خلال التطبيق".<sup>9</sup>

"يمكن تعريف المعرفة رياضيا حسب إصدارات الأمم المتحدة:

$$K=(I+T)^S \text{ حيث:}$$

T : Technology، (المعلومات) I : Information، (المعرفة) K : Knowledge (التكنولوجيا)، S : Sharing (المشاركة)، مما يعني هنا أن المعرفة مركب من المعلومات والتكنولوجيا يزداد تأثيرها بالمشاركة الجماعية".<sup>10</sup>

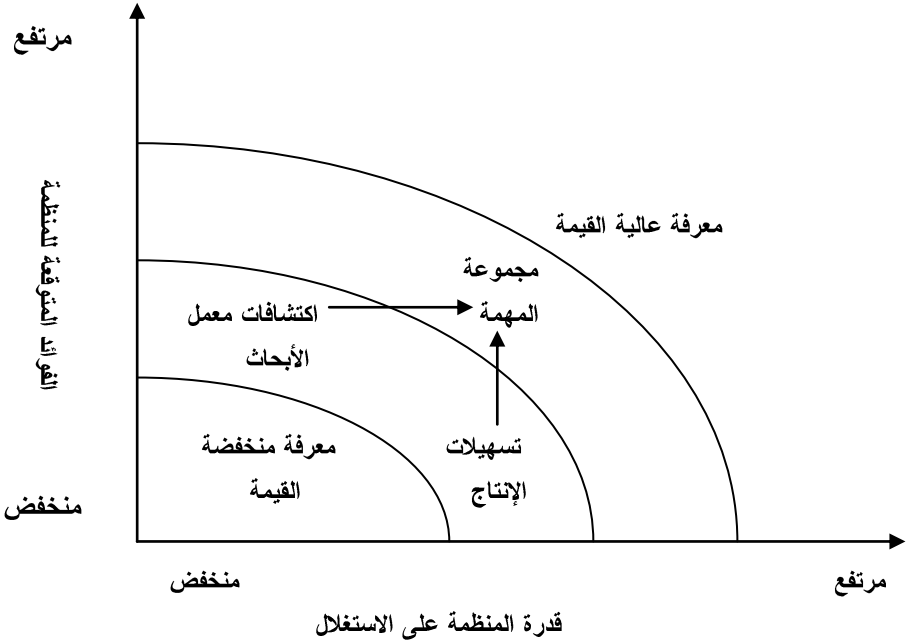
تأسيسا على ما سبق، يمكن اعتبار المعرفة مجموعة من البيانات المعالجة والمحولة إلى معلومات مفهومة وقابلة للاستغلال، يعتمد عليها في رسم أساليب العمل ووضع طرق وإجراءات الأداء وحل المشكلات، في سياق محيط متغير وديناميكي، وهي حصيلة المزج بين المعلومات والخبرة والتكنولوجيا والمشاركة.

### 3.1. أهمية المعرفة في المنظمات:

باتت المعرفة، في مطلع القرن الواحد والعشرين، ركيزة أساسية وتحديا تنافسيا لمختلف المنظمات ومفتاح نجاح واستمرار هام لها، فهي من الأصول غير المادية التي يمكن أن تمنح للمنظمة تفوقا معرفيا يؤدي إلى التميز المفضي إلى الريادة في مجال النشاط، لاسيما مع ما يميز اقتصاديات المرحلة الحالية والمستقبلية المبنية على اقتصاد المعرفة، أين يعد الرأسمال

الفكري ذو المعرفة عالية القيمة اللبنة الرئيسية لأي تطور وتقدم، والشكل الموالي يوضح قيمة المعرفة بالنسبة للمنظمة:

شكل (01): قيمة المعرفة بالنسبة للمنظمة:



المصدر: ممدوح عبد العزيز رفاعي ، 2009، إدارة المعرفة مفاهيم - مبادئ، تطبيقات - الطبعة الثالثة، دار الكتب والوثائق القومية، القاهرة، ص 28

يوضح هذا الشكل العلاقة بين قدرة المنظمة على استغلال المعرفة المتوفرة على مستوياتها والفوائد المتوقعة من ذلك، مما يعطي فكرة عن قيمة المعرفة بالنسبة للمنظمات، فالقدرة على الاستغلال تتناسب طرذا مع الفوائد المتوقعة.

قد يؤدي استغلال المعرفة ضعيفة القيمة في المنظمة إلى تحقيق ابتكارات في مجالات معينة لا تبرز قيمتها إلا بعد توفر التسهيلات الإنتاجية

اللازمة لتنفيذها ومن ثم استغلال نتائجها، هذا الاستغلال يسمح بالحصول على معرفة عالية القيمة بالنسبة للمنظمة.

#### 4.1. أنواع المعرفة:

توجد العديد من التصنيفات للمعرفة، وفق معايير مختلفة، ولعل أكثرها تداولاً بين مختلف الباحثين هو تصنيفها إلى معرفة صريحة ومعرفة ضمنية، فالأولى تعبر عن "المعرفة الواضحة والصريحة وقابلة الوصول وهي الموثقة في مصادر المعرفة الرسمية والتي غالباً ما تتسم بالتنظيم السليم كالوثائق الرسمية في المنظمات الإنسانية، أو هي التي يمكن أن يُؤسّر ويُعبّر عنها في كلمات وأعداداً وأشياء كميّة، ويمكن أن تتبادل على شكل بيانات بواسطة المحاضرات أو كتب للقراءة الذاتية أو صيغة علمية تقنية، أو مواصفات محددة، أو على شكل يدوي، وهكذا، وهذا النوع من المعرفة يمكن أن تنتقل بسهولة بين الأفراد على شكل رسمي ونظام"، بينما تمثل الثانية "المعلومات في الفكر الإنساني والتي يتم الوصول إليها من خلال الاستعلام والمناقشة وهي معرفة غير رسمية عادة"<sup>11</sup>، و"تعتمد على الخبرة الشخصية والقواعد الاستدلالية والحدس والحكم الشخصي، وعادة ما يصعب وضعها في رموز أو كلمات، وتشير إلى ما له صلة بمعرفة كيف"<sup>12</sup>.

تحقيق القيمة المضافة المتوخاة من اعتماد المنظمات على المعرفة، مهما كان نوعها، يتطلب البحث عن الأساليب العلمية التي تمكن من الحصول عليها، تبويبها، تخزينها واستغلالها، بمعنى كيفية إدارتها.

## II. ماهية إدارة المعرفة:

### II.1. النشأة والتطور:

إدارة المعرفة قديمة وجديدة في نفس الوقت، فقد درج الفلاسفة في الكتابة عن هذا الموضوع منذ آلاف السنين، ولكن الاهتمام بعلاقة المعرفة بهيكلية أماكن العمل حديث نسبياً، ومن المؤكد أن الكثير قد كتب عن هذه العلاقة ولكن كان معظمه في السنوات القليلة الماضية، وفي عام 1980 وفي المؤتمر الأمريكي الأول للكفاء الصناعية أشار ادوارد فراننوم إلى عبارته الشهيرة (المعرفة قوة)، ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه هندسة المعرفة، ومع ولادته استحدثت سيرة وظيفة جديدة هي مهندس المعرفة، وفي عام 1997 ظهر حقل جديد آخر نتيجة لإدراك أهمية المعرفة في عصر المعلومات وهو إدارة المعرفة".<sup>13</sup>

"وفي النصف الأخير من التسعينات أصبح موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الساخنة، والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في الإدارة، والتحول إلى المؤسسات والأعمال القائمة على المعرفة لم يعد عملاً معزولاً بل هو اتجاه واسع وعميق ومتنوع أصبح يغطي كافة الحياة المختلفة في الكثير من المجتمعات المعاصرة".<sup>14</sup>

يعتبر الكثير من الباحثين في حقل إدارة المعرفة ظهور هذه الأخيرة كامتداد طبيعي لتطور العديد من الأساليب الإدارية الحديثة، "فظهرها في بداية القرن الحادي والعشرين بهذه القوة يمكن اعتباره امتداداً طبيعياً لتطور إدارة الجودة الشاملة في الثمانينات، وتطور عمليات إعادة هندسة الأعمال (الهندرة) في التسعينات، إذ ركز أسلوب إعادة الهندسة على دور التكنولوجيا في توجيه الأعمال نحو الاتجاه الصحيح، هذا التوجه بثبات في الثقافة الإدارية وتعزيز اهتمام الأعمال بالتنمية".<sup>15</sup>



## 2.11. تعريف إدارة المعرفة:

اختلفت التعاريف التي قدمت لإدارة المعرفة باختلاف وتباين المنطلقات الفكرية وزوايا الرؤى للباحثين في هذا الحقل المعرفي، وفي ما يلي سنورد بعضاً من هذه التعاريف.

إدارة المعرفة هي سيرورة "يتم بموجبها استخراج واستثمار رأس المال الفكري الخاص بالمنظمة، بهدف الوصول إلى قرارات تتصف بالكفاءة والفعالية الابتكارية من أجل إكساب المنظمة ميزة تنافسية والحصول على ولاء والتزام العملاء"<sup>16</sup>، فالتميز ووفاء العملاء، باعتبارهما تحدياً استراتيجياً ترفعهما كل منظمة، مرهونان بمجموعة من المهام تشكل عمليات، هدفها الحصول على المعرفة الموجودة لدى الرأسمال الفكري للمنظمة من أجل استغلالها في اتخاذ قرارات ذات فعالية وكفاءة عاليتين.

انطلاقاً من مجموعة العمليات التي تتضمنها إدارة المعرفة، يمكن أن تعرف هذه الأخيرة على أنها "مجموعة العمليات التي تساعد المنظمات على التشارك بالمعرفة، وتوليدها، وتنظيمها وتخزينها، وتطبيقها، والعمل على تحويل المعرفة بما تتضمنه من بيانات ومعلومات واتجاهات وقدرات إلى منتجات وخدمات واستخدام مخرجات إدارة المعرفة في رسم عمليات التعلم، وحل المشكلات وتحقيق سالة المنظمة المتعلمة"<sup>17</sup>، فإدارة المعرفة تتعلق بكيفية تشارك المعرفة، خلقها، تنظيمها وتنسيق العمل بها، ثم كيفية تخزينها والرجوع إليها من أجل استغلالها في نشاط المنظمة من أجل تحقيق أهدافها ورسالتها.

من جهة أخرى، يمكن اعتبار إدارة المعرفة "تدقيق إداري في الممتلكات الفكرية المتاحة للمؤسسات والأفراد، ويركز على الموارد الفريدة ووظائفها الأساسية، ويمكن فهمها أيضاً على أنها جملة الأساليب الرامية

لتجاوز العوائق التي تحول دون تدفق المعرفة واستثمارها في القرار والعمل، والتدقيق الإداري يضيف معلومات قيمة ومرونة إلى الممتلكات الفكرية، ويحميها من الانحسار ويمكن من استثمارها في تحيين الفرص وتحسين القرارات والخدمات والمنتجات"<sup>18</sup>.

عموماً، تلخص الجملة التالية جوهر عمل إدارة المعرفة:

" Getting the right knowledge to the right people at the right time in the right format without being asked"<sup>19</sup>

فهذه العبارة تتكون العناصر الآتية:

1. Getting the right knowledge to the right people: الحصول على المعرفة الصحيحة من الشخص الصحيح.
2. at the right time: في الوقت الصحيح (JIT).
3. in the right format: بالشكل الصحيح.
4. without being asked: دون طلب منه.

تأسيساً على ما سبق، يمكن تعريف إدارة المعرفة، باعتبارها سيرورة، على أنها مجموعة العمليات المرتبطة بكيفية الحصول على المعرفة المتراكمة في عقول الرأسمال الفكري للمنظمة، وكذا الاستفادة من المعرفة المؤسسية المتراكمة في المنظمة نتيجة خبرات وتجارب العمل المستمرة عبر الزمن، من أجل بناء قاعدة بيانات مكونة من مجموع المعارف الموجودة في المنظمة، يمكن تشاركها والاستثمار فيها واستغلالها من أجل الرفع من أداء المنظمة، بحثاً عن تحقيق أهدافها ورسالتها بأكبر فعالية ممكنة، وبحثاً عن التميز المفضي إلى الاستمرارية.

### 3.11. أهمية إدارة المعرفة في المنظمات:

لقد باتت إدارة المعرفة من المرتكزات الأساسية لمنظمات القرن الواحد والعشرين لما يمكن لها أن تحققه من فوائد لهذه الأخيرة، فاكتماب المنظمات للميزات التنافسية واستمرارها وتحسين وضعيتها في محيطها الاقتصادي مرهون بدرجة كبيرة بكيفية تحسينها لأداء رأسمالها المعرفي والاستفادة منه، وهو ما يمكن أن يتحقق من خلال استغلال المعرفة الموجودة على مستواها وإنتاج معرفة جديدة وتطويرها، في ظل محيط ديناميكي يندثر فيه من لا يجدد معارفه.

عموما، تتجلى أهمية إدارة المعرفة في المنظمات في النقاط الآتية:<sup>20</sup>  
تساهم في تخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات.

1. هي عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة بغية تحقيق أهدافها.
2. تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظمي وتحسينه.
3. تسمح بتحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.
4. تعد أداة المنظمات لاستثمار رأسمالها الفكري.
5. تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة.
6. تسهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية.
7. مصدر للميزة التنافسية الدائمة للمنظمات.
8. تسهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى.

### 5.11. مبادئ إدارة المعرفة:

تتمثل أهم مبادئ إدارة المعرفة في ما يلي:<sup>21</sup>

1. التعاون: من أجل تسهيل عملية التشارك المعرفي.
2. الثقة : مما يسهل عملية التبادل الحقيقي والمؤثر للمعرفة.
3. التعلم: اكتساب المعرفة الجديدة وكيفية استخدامها.
4. اللامركزية: فتوليد المعارف يحتاج إلى اللامركزية العالية.
5. تسهيلات ودعم نظم تكنولوجيا المعلومات: من أجل تسهيل الأداء.
6. الخبرة الواسعة والعميقة للعاملين.

إضافة إلى ذلك، ترتبط ممارسة إدارة المعرفة بمدئين آخرين هما:<sup>22</sup>

1. الرسمية: مدى خضوع عمليات إدارة المعرفة للقواعد الرسمية في المنظمة.
2. الإبداع (ومنه التنظيمي): قدرة المنظمة لتكون مبدعة وخالقة.

## 7.11. عمليات إدارة المعرفة:

يمكن تلخيص عمليات إدارة المعرفة في ما يلي:<sup>23</sup>

1. تشخيص المعرفة: اكتشاف معرفة المنظمة وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم كذلك تحدد مكان هذه المعرفة في القواعد.
2. تخطيط المعرفة: رسم الخطط المختلفة ذات الارتباط بإدارة المعرفة.
3. توليد المعرفة: عمليات شراء وابتكار واكتشاف واكتساب والاستحواذ على المعرفة، مع ضرورة تشارك المعرفة المولدة على مستوى الجماعة.
4. تخزين المعرفة: من أجل الحفاظ على الذاكرة التنظيمية، بغية ضمان استمرار المنظمات وتحقيق أهدافها وتطوير خدماتها.
5. توزيع المعرفة: ضمان وصول المعرفة الملائمة للشخص الباحث عنها في الوقت الملائم وبالشكل الملائم.

6. **تطبيق المعرفة:** تحويل المعرفة إلى عمليات تنفيذية من أجل تحسين الأداء المنظمي في حالات صنع القرار والأداء الوظيفي.
7. **الرفع المعرفي:** وهو ما يمكن أن نطلق عليه الاستثمار المعرفي، تحقق من خلاله المنظمة نتائج أرقى.

بعد تناولنا في النقطتين الأولى والثانية من هذا البحث لموضوعي المعرفة وإدارة المعرفة، سنتطرق في النقطة الثالثة إلى حلقات الجودة، لنبين في الأخير دور إدارة المعرفة في تطبيق هذا الأسلوب العلمي على مستوى المنظمات.

### III. ماهية حلقات الجودة:

منذ ظهوره في ثمانينات القرن الماضي في اليابان، أصبح أسلوب حلقات الجودة من أكثر الأساليب المعتمدة من قبل المنظمات الباحثة عن التحسين المستمر لجودة نشاطاتها ومنتجاتها.

### III. 1. مفهوم الجودة:

الجودة، حسب ما ورد في قاموس أوكسفورد تعني درجة الامتياز، وهي تعني كذلك، حسب الموسوعة السوفييتية، مجموعة خواص المنتج، تقرر قابليته على الإيفاء بالحاجات، "في حين تنظر المنظمة الأوربية للسيطرة على النوعية (EOQC) إلى الجودة بأنها مجموعة من الصفات التي يتميز بها منتج معين، تحدد قدراته على تلبية حاجات المستهلكين ومتطلباتهم.<sup>24</sup>

من هذا المنطلق يمكن أن نلاحظ الارتباط الوثيق بين الجودة والحاجات المتنامية للأفراد، فالحكم على جودة منتج يرجع إلى مدى تمكنه من تلبية

المنفعة المنتظرة منه، بطريقة تجعل الزبون يبدي رضا عما حصل عليه من خلال استهلاكه لهذا المنتج.

ترتبط جودة المنتج كذلك بالمواصفات التي يحملها هذا الأخير، حيث اعتبرت المنظمة الدولية للتوحيد القياسي (ISO) للجودة "عرض موجز لمجموعات من المتطلبات التي ينبغي أن تتحقق في منتج أو عملية ما، فيما إذا كان هناك أسلوب يحقق الإيفاء بهذه المتطلبات ويجعل العملية ممكنة".<sup>25</sup> يعرف Deming الجودة بأنها "الوفاء بحاجات المستفيد حالياً ومستقبلاً"، أما Juran فيعتبرها "ما يتلائم مع استخدامات المستفيد"، في حين يرى Crosby أن الجودة تعني "التطابق مع متطلبات المستفيدين"، وهي عند Ishikawa تعبر عن "المنتج الأكثر اقتصادية والأكثر فائدة والذي يرضي المستفيد دوماً".<sup>26</sup>

تأسيساً على ما سبق، ترتبط الجودة في مفهومها برضا الزبون، مما يعني حتمية اعتماد المنظمة مبدأ التحسين المستمر للمنتوج، قصد المحافظة على منتجات تستجيب لحاجات ورغبات الزبائن المتطورة، من أجل المحافظة على ولائهم، من جهة، وضمان تنافسية المنظمة وتطويرها، من جهة أخرى.

كثيرة هي الأساليب التي يمكن الاعتماد عليها لتحقيق جودة المنتج والمحافظة عليها، ولعل من أهمها أسلوب حلقات الجودة.

### III. 2. مفهوم حلقات الجودة:

تتعدد التسميات التي تطلق في العربية على les cercles de qualité، فمن الباحثين من يعبر عنها بحلقات الجودة ومنهم من يسميها حلقات النوعية ومنهم من يطلق عليه تسمية حلقات السيطرة على النوعية، وهي كلها

تسميات تتقاطع في الهدف من وراء وجود مثل هذه الحلقات على مستوى المنظمات، ألا وهو السيطرة على النوعية وتحسينها للمحافظة على جودة منتجات المنظمة.

تتشكل حلقات الجودة من " مجموعة من العاملين يعملون طواعية في تحمل مسؤولية معينة في حقول اختصاصها الإنتاجي أو الخدمي، يلتقون أسبوعيا لمناقشة وتحليل واقتراح الحلول الملائمة لمواجهة مشكلات النوعية في مجالات أعمالهم المختلفة"،<sup>27</sup> مما يعني أن العمل ضمن حلقات الجودة يركز على الرغبة التي يتوفر عليها العامل على العمل طواعية من أجل حل مشكلات العمل اليومية في المنظمة. بغية الحفاظ على جودة المنتج وتحسينه.

وفي نفس الاتجاه، تعتبر حلقات الجودة "مجموعة صغيرة من العاملين ما بين 3-12 فردا يقومون بنفس العمل أو عملا مشابه، وتلتقي هذه المجموعة بشكل منتظم لمدة ساعة واحدة أسبوعيا تحت قيادة مشرفهم ويكون هؤلاء العاملين مدربين على تحديد وتحليل بعض مشاكل العمل وتقديم الحلول المناسبة لها ومن ثم عرض هذه الحلول على الإدارة، وبعد موافقة الإدارة العليا يقوم هؤلاء العاملين بأنفسهم بتطبيق هذه الحلول".<sup>28</sup>

عموما، أسلوب حلقات الجودة هو أسلوب إدارة تشاركية، يهدف إلى التحسين المستمر للمنتجات، وهي (حلقات الجودة) تنظيم غير رسمي في المؤسسة، مبني على العمل التطوعي من أجل تحديد وتعريف المشكلات التي تواجه العمل يوميا، والبحث عن الحلول المناسبة لها، وهذا بغية التقليل إلى أدنى حد ممكن من عيوب العمل ومعوقاته، بحثا عن تحقيق الجودة، المحافظة عليها وتحسينها.

### 4. III. أهمية حلقات الجودة:

تتمثل أهمية حلقات الجودة في ما يلي:<sup>29</sup>

1. الاستفادة الكاملة للمنظمة من قدرات مواردها البشرية في معالجة مختلف مشكلات العمل.
  2. خلق جو تنظيمي ملائم بين العاملين من خلال بناء أسلوب اتصال تفاعلي ينمي الاحساس بالأهمية لدى العامل، ويرفع من درجة احساسه بالملكية المشتركة لأهداف المنظمة، مما يرفع من درجة التزام العاملين في عملهم ويحسن مستوى أدائهم.
  3. "تتمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق والاعتماد المتبادل بين الأفراد والشعور بالانتماء إلى المجموعة في بيئة العمل".
  4. تساهم حلقات الجودة في الدفع بالعاملين إلى التفكير في حل مشاكل عملهم اليومية ذاتيا وبطريقة منظمة دون الرجوع إلى الإدارة العليا.
  5. "بناء الثقة ما بين أعضاء التنظيم في كافة المستويات".
- لقد بنيت فكرة حلقات الجودة على مبدأ أساسي يتمثل في القضاء على عيوب الإنتاج، ليتطور الأمر بعد ذلك مع تطور التحديات التي تواجهها المنظمات في عالم ديناميكي سريع التطور والتحول، لتصبح حلقات الجودة من بين أهم وسائل خلق المنظمة المتعلمة.

### 5. III. المبادئ الأساسية لحلقات الجودة:

تتمثل المبادئ الأساسية لحلقات الجودة في ما يلي:<sup>30</sup>

1. المشاركة التطوعية: مما يضمن تعهد المشاركين استخدام كل مهاراتهم لحل مشكلات العمل.



2. **الشعور بملكية حلقة الجودة:** لاسيما من طرف أعضائها، وهذا الاحساس نابع من مشاركتهم التطوعية ورغبتهم في حل مشكلات العمل.
3. **تبعية المشاكل:** وهذا يعني أن تتعامل الحلقة "مع مشاكلها الخاصة بها فقط دون أن يتسع عملها ومجهودها لتتناول مشاكل تتعلق بجهات أخرى"
4. **ثقة الإدارة في حلقة الجودة:** ومعاملتها كهيئة تنظيمية لدى أعضائها أفكارا وقدرة على حل مختلف مشاكل العمل.
5. **قاعدة بيانات لحل المشاكل:** يمكن أن تستخدمها الحلقات في التعامل مع المشاكل التي تبحثها.
6. **التوقيت الحقيقي للنتائج المتوقعة:** بحيث يجب منح الوقت اللازم للحلقة من قبل الإدارة من أجل إيجاد الحلول للمشاكل الموجودة.
7. **المكسب لكل الأطراف:** فمن المهم أن يكون إحساس أعضاء الحلقة والإدارة العامة للمنظمة أن النتائج المتحققة من عمل الحلقة إنما تسمح بتحقيق مكاسب لكل الأطراف.

### 6.iii. متطلبات النجاح لحلقات الجودة:

يرتبط نجاح وفشل أسلوب حلقات الجودة في المنظمات بمجموعة من العوامل، بعضها يرتبط بالإدارة وبعضها الآخر يرتبط بالعاملين، وفي ما يلي أهم متطلبات نجاح هذا الأسلوب:

## جدول رقم (01): متطلبات نجاح أسلوب حلقات الجودة

المتطلبات المرتبطة بالإدارة	المتطلبات المرتبطة بالعاملين
1. تحديد أهداف واضحة لنشاط حلقات الجودة.	1. استيعاب كل فرد لطبيعة التزامه نحو المجموعة وفي مرحلة مبكرة قبل تنفيذ البرنامج.
2. دعم الإدارة في مختلف مستوياتها التنظيمية لعمل حلقات الجودة، والتنسيق معها.	2. إعلام الإدارة الوسطى (والنقابة) بكل تفاصيل برنامج حلقات الجودة.
3. التزام الإدارة بتوفير الوقت المناسب للالتقاء بأعضاء حلقات الجودة أو بممثلين عنهم.	3. التأكيد على الرغبة الفردية والمشاركة التطوعية.
4. اهتمام الإدارة بنتائج حلقات الجودة وإعطائهم الفرصة لتطبيقها.	4. اختيار أوقات ملائمة لاجتماعات حلقات الجودة.
5. التدريب الدائم لأعضاء حلقات الجودة على أساليب تشخيص وتحليل المشاكل موضع التنفيذ، وذلك من خلال تعيين مدربين أكفاء للقيام بهذه المهمة والتأكد من التزام كل مدرب ببرنامج التدريب.	5. الاجتماعات يجب أن تكون محصلتها نتائج.
6. إعادة هيكلة الهيكل التنظيمي بحيث يساعد على وضع حلقات الجودة موضع التنفيذ.	6. الاهتمام بكل الأفكار والتأكيد على أن كل المقترحات قد تم عرضها على الحلقة.
7. تثقيف العاملين بخصوص المنظمة وأسلوب حلقات الجودة.	7. تقديم تقارير دورية عما تم إنجازه في حلقات الجودة لغير الأعضاء حتى يتم تشجيعهم على الاشتراك في هذه الحلقات.
8. وجود نظام جيد للاتصالات في المنظمة، وتشجيع الاتصالات التفاعلية.	
10. عدم الاستعجال في تحقيق النتائج.	

المصدر: إنجاز الباحث بناء على ما ورد في: 1. خالد منصور الشعبي، 2002، ص 49

2. خضير كاظم محمود، 2000، ص 141

من خلال هذا الجدول يتضح أن نجاح أو فشل أسلوب حلقات الجودة في تحقيق الغاية المنشودة من ورائه يرتبط بشكل كبير بالفاعلين في المنظمة انطلاقاً من الإدارة العليا وصولاً إلى العاملين في المستويات التنظيمية السفلى، فالالتزام الإدارة واهتمامها بحلقات الجودة وتشجيعها والعمل بنتائج اجتماعاتها أمر يمكن أن يؤدي إلى زيادة اهتمام العاملين بالاشتراك فيها طواعية وبرغبة ملحة مما يساهم في زيادة اندماجهم في المنظمة وبالتالي تحسين فعالية أدائهم وأداء المنظمة ككل مما يسمح بتحقيق الجودة المطلوبة والمحافظة عليها وتطويرها.

#### IV. مساهمة إدارة المعرفة في تعزيز العمل وفق أسلوب حلقات الجودة:

سنعمل على توضيح أهمية إدارة المعرفة كمدخل استراتيجي لعمل حلقات الجودة في المنظمات من خلال النقاط الآتية:

1. دور إدارة المعرفة في تزويد حلقات الجودة بالرأسمال البشري كفوؤ.
2. دور إدارة المعرفة في تزويد حلقات الجودة بقاعدة المعلومات والمعارف الضرورية لعملها.
3. دور إدارة المعرفة في تهيئة بيئة عمل حلقات الجودة.
4. دور إدارة المعرفة في تحقيق حلقات الجودة لأهدافها.

#### 1.IV. دور إدارة المعرفة في تشكيل حلقات الجودة برأسمال بشري

كفوؤ:

تعد إدارة المعرفة أداة هامة في تنمية الموارد البشرية في المنظمة، مما يجعلها مصدراً مهماً لبناء حلقات جودة برأسمال بشري كفوؤ، وفي ما يلي نعرض أهم النقاط المرتبطة بمساهمة إدارة المعرفة في تشكيل حلقات

الجودة من خلال تزويدها بالرأسمال البشري القادر على المساهمة في تحسين جودة العمل في المنظمة:

1. لعل من بين أهم أسباب نجاح حلقات الجودة في تحقيق أهدافها هو تشكلها من أعضاء لديهم معارف، وفي هذا المضمار تؤدي إدارة المعرفة، من خلال عملياتها المختلفة، دوراً جوهرياً في تزويد الحلقات بالرأسمال البشري الكفؤ الذي يحوز على المعرفة المناسبة لعملها.
2. تساهم إدارة المعرفة في التحسين المستمر لمؤهلات العاملين مما يسهم في نجاح عمل حلقات الجودة المبنية على مبدأ التحسين المستمر.
3. تحتاج حلقات الجودة إلى مؤهلات بشرية قادرة على اتخاذ القرارات والمشاركة فيها، أمر يمكن أن توفره إدارة المعرفة باعتبارها هدفاً رئيسياً لها.
4. يرتبط نجاح عمل حلقات الجودة بقدرتها أعضائها على الإبداع والابتكار وعلى الجرأة والمبادرة في طرح الحلول لمختلف المشاكل، وهذا النوع من الرأسمال البشري يمكن أن تبنيه إدارة المعرفة من خلال مختلف عملياتها.
5. تساهم إدارة المعرفة في زيادة وعي وخبرة ومهارة العاملين وفي اعتمادهم على ذاتهم في تصحيح الأخطاء دون تدخل من قبل الإدارة، مما ينمي ويعزز دورهم في حلقات الجودة وفي حل مشاكل العمل.
6. تساهم إدارة المعرفة من خلال عملياتها في تنمية روح التنمية الذاتية لدى الأفراد بما يتماشى وظروف العمل مما يعزز أهميتها في تزويد حلقات الجودة بالرأسمال البشري ذاتي التعلم والتنمية.

7. تعزز إدارة المعرفة من خلال أساليبها ومراحلها أهمية تشارك الخبرات والمعارف بين العاملين في المنظمة، وبالتالي فهي تساهم في تزويد حلقات الجودة بكفاءات لديها روح التعاون والتشارك.

8. تزود إدارة المعرفة حلقات الجودة برأسمال بشري قادر على تحمل المسؤولية.

9. تزود إدارة المعرفة حلقات الجودة برأسمال بشري يقبل الرأي الآخر والتنوع الفكري.

10. الاثراء الوظيفي المتحقق من خلال إدارة المعرفة في المنظمة يعد عنصرا أساسيا في نشاط حلقات الجودة.

#### **2.IV. دور إدارة المعرفة في تزويد حلقات الجودة بقاعدة المعلومات والمعارف الضرورية لعملها:**

تعتمد حلقات الجودة في حل مشكلات العمل بالأساس على ما يتوفر عليه الرأسمال البشري المكون لها من معارف وخبرات، وعلى قاعدة المعلومات والمعارف التي تتوفر عليها المنظمة، هذه الأخيرة تعد من بين المخرجات الأساسية لنظام إدارة المعرفة، باعتباره مصدرا أساسيا لخلق المعرفة وتوثيق الخبرات والتجارب الناجحة في المنظمة.

فإدارة المعرفة تساهم في تزويد قاعدة المعلومات والمعارف بالمعرفة المبتكرة المؤدية إلى الجودة المفضية إلى التميز واكتساب ميزة تنافسية، على اعتبار أن المعرفة المبتكرة تعد من بين أهم مصادر الميزة التنافسية في تحقيق الجودة في المنظمة.

#### **3.IV. دور إدارة المعرفة في تهيئة بيئة عمل حلقات الجودة:**

من أجل تحقيق أهدافها، تحتاج حلقات الجودة إلى البيئة التنظيمية المناسبة، أين تؤدي إدارة المعرفة، باعتبارها نظاما متكاملًا، دورا هاما

في تهيئة هذه البيئة التنظيمية، فهي تساهم في خلق بيئة إيجابية لعمل حلقات الجودة، كما تساهم في التحول من أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي إلى نمط العمل الجماعي، من خلال فرق العمل، إضافة إلى أنها تعد مصدرا أساسيا في خلق منظمة مرنة يمكنها التكيف مع الاضطراب والتعقيد البيئي الداخلي والخارجي.

#### 4.IV. دور إدارة المعرفة في تحقيق حلقات الجودة لأهدافها:

تساهم إدارة المعرفة في تأدية حلقات الجودة لعملها وفي تحقيق أهدافها، فهي:

1. تساهم في تحقيق حلقات الجودة لأهدافها في ما يتعلق بتحقيق أخطاء أقل في إجراءات العمل.
2. تساهم في تحقيق حلقات الجودة لأهدافها في تقليل تكاليف الدراسات والتطوير.
3. تساهم في تحقيق حلقات الجودة لأهدافها في اتخاذ قرارات أكثر فعالية وذات جودة.
4. تتقاطع مع حلقات الجودة في السعي إلى التحسين المستمر لإجراءات العمل.
5. تساهم في جعل حلقات الجودة تؤدي العمل الصحيح بالطريقة الصحيحة وفي الوقت الصحيح وبالتكلفة المناسبة.

#### الخاتمة:

تأسيسا على ما سبق، تعد إدارة المعرفة مدخلا استراتيجيا هاما في تشكيل حلقات الجودة وتفعيل عملها والمساهمة في تحقيقها لأهدافها، وذلك

من خلال تهيئة بيئة العمل المناسبة لها، وتوفير الرأسمال البشري الكفؤ القادر على المساهمة طواعية وبفعالية في تحقيق أسباب الجودة في المنظمة، وكذا من خلال تثمين قاعدة المعلومات والمعارف التي تعتمد عليها الحلقات في أدائها لعملها.

## الهوامش:

- 1 . سعد زناد دروش المحياوي، صلاح الدين عواد كريم الكبيسي، 2004، إدارة المعرفة: (مفاهيم أساسية، نماذج، عمليات)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة. ص 3.
- 2 المرجع نفسه، ص ص 4-6، بتصرف.
- 3 S. Duizabo et N. Guillaume, 1997, Les problématiques de gestion des connaissances dans les entreprises, Cahier n°252, centre de recherche DMSP, Université Paris Dauphine p5.
- 4 Ibid, p6.
- 5 سعد زناد دروش المحياوي، صلاح الدين عواد كريم الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 7.
- 6 سعيد بن حمد الربيعي، 2008، التعليم العالي في عصر المعرفة: التغيرات والتحديات وآفاق المستقبل، دار الشروق، عمان. ص 108.
- 7 محمد أحمد سلمان الرقب، 2011، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، ص 17.
- 8 ممدوح عبد العزيز رفاعي، 2009، إدارة المعرفة مفاهيم - مبادئ، تطبيقات - الطبعة الثالثة، دار الكتب والوثائق القومية، القاهرة، ص 11.
- 9 سعد زناد دروش المحياوي، صلاح الدين عواد كريم الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 9.
- 10 اسماعيل سالم منصور ماضي، 2010، دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي، حالة دراسة الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة ص 32.
- 11 محمد أحمد سلمان الرقب، مرجع سبق ذكره، ص 18.
- 12 سعد زناد دروش المحياوي، صلاح الدين عواد كريم الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 11.
- 13 علي حسين السمير، تطبيق إدارة المعرفة في مكتبات الجامعات الخاصة السورية: دراسة ميدانية، بحث مقدم للمشاركة: في المؤتمر الدولي الأول لجمعية المكتبات الأردنية، المكتبات ومراكز المعلومات في بيئة رقمية متغيرة، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية يومي 29-31 أكتوبر 2013، ص 8.

- 14 المرجع نفسه، ص 8.
- 15 محمد أحمد سلمان الرقب، مرجع سبق ذكره، ص 22.
- 16 سامي حنون، رأفت محمد العوضي، تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي "إطار فكري بحث مقدم لمؤتمر التعليم الإلكتروني واقتصاديات المعرفة المنعقد بجامعة القدس المفتوحة - منطقة غزة التعليمية، يوليو 2011، ص 8.
- 17 محمد أحمد سلمان الرقب، مرجع سبق ذكره، ص 24.
- 18 المرجع نفسه، ص ص 23-24.
- 19 Colin Lalouette, 2013, Gestion des connaissances et fiabilité organisationnelle: Etat de l'art et illustration dans l'aéronautique, Numéro 2013-01 des cahiers de sécurité industrielle, Fondation pour une Culture de Sécurité Industrielle Toulouse, France, pp 27-28
- 20 سعد زناد دروش المحياوي، صلاح الدين عواد كريم الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص ص 41-42، بتصرف.
- 21 محمد أحمد سلمان الرقب، مرجع سبق ذكره، ص 27، بتصرف.
- 22 إسماعيل سالم منصور ماضي، مرجع سبق ذكره، ص 42، بتصرف.
- 23 محمد أحمد سلمان الرقب، مرجع سبق ذكره، ص ص 28-30، بتصرف.
- 24 بسمان فيصل محجوب، 2003، إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية (دراسة تطبيقية لكليات العلوم الإدارية والتجارة)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص ص 103-104، بتصرف.
- 25 المرجع نفسه، ص 104.
- 26 ضياء الدين زاهر، 2005، إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة، (دليل عملي)، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، ص 156.
- 27 خضير كاظم محمود، 2000، إدارة الجودة الشاملة، الطباعة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ص 121.
- 28 خالد منصور الشعبي، 2002، حلقات الجودة: استخداماتها وفوائدها ومشاكل تطبيقها، دراسة ميدانية على المصانع الكبرى، في مجلة الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، المجلد 16 العدد 1، المملكة العربية السعودية، ص 40.
- 29 فريد زين الدين، 1996، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتب، القاهرة، ص ص 201-202، بتصرف.
- 30 المرجع نفسه، ص ص 205-210، بتصرف.