

**دور أبعاد جودة الخدمة وقدرات التعلم التنظيمي
في تطوير ثقافة التميز**

(دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية)

**The Role of Quality Service Dimensions and
Organizational Learning Abilities in Developing
Culture Excellence**

(Field Study in Industrial Companies Enlisted at Kuwait Stock Exchange)

إعداد

صالح عابر بشيت الخالدي

الرقم الجامعي (400920140)

إشراف

الأستاذ الدكتور محمد النعيمي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

2012

تفويض الجامعة

أنا صالح عابر بشيت الخالدي أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: صالح عابر بشيت الخالدي




التاريخ: 4 / 6 / 2012

التوقيع: 

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: دور أبعاد جودة الخدمة وقدرات التعلم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز (دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية)

وقد أجازت بتاريخ 4 / 6 / 2012

<u>الاسم</u>	<u>أعضاء لجنة المناقشة</u>	<u>التوقيع</u>
الأستاذ الدكتور محمد النعيمي	رئيساً ومشرفاً	
الدكتور حمزة سليم لطفي خريم	مناقشاً داخلياً	
الدكتور محمد احمد عبد القادر	مناقشاً خارجياً	

الشكر والتقدير

أشكر الله سبحانه وتعالى على ما أنعم به عليّ من فضل فوقني وسدد خطاي، ومنحني القدرة على إتمام هذا الجهد المتواضع، وأتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذ الجليل الدكتور محمد النعيمي على تفضله بالإشراف على هذه الرسالة، وعلى ما بذله من جهد واهتمام، وعلى ما قدمه من نصائح صادقة، واقتراحات قيمة، وتوجيه سديد طيلة فترة إعدادها.

ويسرني أن أتقدم إلى الأساتذة الأفاضل أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الشرق الأوسط بعظيم الامتنان والعرفان، والشكر الجزيل إلى الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة الأستاذ الدكتور حمزة سليم لطفي خريم، والدكتور محمد احمد عبد القادر، على تفضلهم بقراءة ومناقشة هذه الرسالة وإبداء ملاحظاتهم القيمة.

ولا أنسى أن أتقدم بالشكر والتقدير إلى كل من قدم لي يد المساعدة، ولكل من سهّل لي الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لأغراض هذه الرسالة، فلهم جميعاً كل الشكر والتقدير، لما أبدوه من تعاون وتسهيلات تعجز الكلمات عن تقديرها، فلا يسعني إلا أن أسأل الله عز وجل التوفيق لهم في خدمة وطننا العزيز الكويت.

الإهداء

إلى وطني العزيز: الكويت

إلى من سهرت على راحتي ومنحتني الثقة والأمل بالمستقبل

والدتي حفظها الله

إلى الإنسان الذي علمني كيف يكون الصبر طريقا للنجاح

والذي حفظه الله

إلى الذكريات وأحلام الطفولة الجميلة اهديهم محبتي وإخلاصي ووفائي

أشقائي وشقيقاتي

إلى جميع الأحبة والأصدقاء

وإلى كل من قدم لي العون والمساعدة في إنجاز هذه الرسالة

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	عنوان الرسالة
ب	تفويض الجامعة
ج	قرار لجنة المناقشة
د	الشكر والتقدير
هـ	الإهداء
و	فهرس المحتويات
ح	قائمة الجداول
ط	قائمة الاشكال
ي	الملخص باللغة العربية
ك	الملخص باللغة الإنجليزية
الفصل الأول: مقدمة للدراسة	
2	1-1 تمهيد
4	2-1 مشكلة الدراسة وعناصرها
7	3-1 أهداف الدراسة
7	4-1 أهمية الدراسة
9	5-1 فرضيات الدراسة
11	6-1 نموذج الدراسة
12	7-1 التعريفات الإجرائية
16	8-1 حدود الدراسة
17	9-1 محددات الدراسة
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
19	المبحث الأول: جودة الخدمة
19	1-2 مفهوم الخدمة
22	2-2 خصائص الخدمة
24	3-2 جودة الخدمة
27	4-2 أبعاد جودة الخدمة

28	5-2 قياس جودة الخدمة
35	6-2 قدرات التعلم التنظيمي
37	7-2 مفهوم المعرفة
39	8-2 مصادر المعرفة
41	9-2 أهمية المعرفة
43	10-2 خصائص المعرفة
45	11-2 أنواع المعرفة
49	12-2 عمليات إدارة المعرفة
58	13-2 ثقافة التميز
63	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
63	13-2 الدراسات باللغة العربية
68	14-2 الدراسات باللغة الانجليزية
71	15-2 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
الفصل الثالث: منهجية الدراسة	
73	1-3 طبيعة ونوع الدراسة
73	2-3 مجتمع الدراسة والعينة
75	3-3 أداة جمع البيانات
75	4-3 قياس المتغيرات وإثبات صدق اداة القياس
77	5-3 مصادر جمع البيانات والمعلومات
78	6-3 أساليب التحليل الإحصائي للبيانات
الفصل الرابع: نتائج الدراسة الميدانية	
81	1-4 خصائص عينة الدراسة
85	2-4 نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة
100	3-4 نتائج اختبار فرضيات الدراسة
الفصل الخامس: النتائج والتوصيات	
113	1-5 النتائج
117	2-5 التوصيات

المراجع والملاحق	
120	المراجع باللغة العربية
125	المراجع باللغة الإنجليزية
129	ملحق رقم (1) أسماء الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية
131	ملحق رقم (2) استبانة الدراسة

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الجدول
71	ما يميز الدراسة الحالية مقارنة بالدراسات السابقة	الجدول (1-2)
74	الإطار العام للدراسة	الجدول (1-3)
76	قيمة معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة	الجدول (2-3)
81	توزيع عينة الدراسة حسب العوامل الديموغرافية	الجدول (1-4)
85	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الدليل المادي الملموس)	الجدول (2-4)
86	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الاعتمادية)	الجدول (3-4)
88	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الاستجابة الفورية)	الجدول (4-4)
89	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (البعد التوكيدي)	الجدول (5-4)
90	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (بعد التعاطف)	الجدول (6-4)
92	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (توليد المعرفة)	الجدول (7-4)
93	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الإبداع المعرفي)	الجدول (8-4)
95	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية	الجدول (9-4)

	(الإحلال المعرفي)	
96	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (المعرفة الجديدة)	الجدول (5-10)
97	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (التشارك بالمعرفة)	الجدول (4-11)
99	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير التابع: ثقافة التميز	الجدول (4-12)
101	مصفوفة معامل ارتباط بيرسون بين ابعاد جودة الخدمة وأبعاد التعلم التنظيمي	الجدول (4-13)
103	مصفوفة معامل ارتباط بيرسون بين ابعاد جودة الخدمة وأبعاد التعلم التنظيمي	الجدول (4-14)
104	نتائج اختبار (One Sample T. Test) للمقارنات الثنائية للفرضية الأولى (أبعاد جودة الخدمة)	الجدول (4-15)
107	مصفوفة معامل ارتباط بيرسون بين ابعاد جودة الخدمة وأبعاد التعلم التنظيمي	الجدول (4-16)
108	نتائج اختبار (One Sample T. Test) للمقارنات الثنائية للفرضية الثانية (ابعاد التعلم التنظيمي)	الجدول (4-17)
110	نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) لتأثير الأبعاد مجتمعة على ثقافة التميز	الجدول (4-18)
111	نتائج تحليل التباين (Anova) لأثر الأبعاد مجتمعة على ثقافة التميز	الجدول (4-19)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الشكل
11	نموذج الدراسة	الشكل (1-1)

الملخص

دور أبعاد جودة الخدمة وقدرات التعلم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز
(دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية)

إعداد: صالح عابر بشيت الخالدي

إشراف: الأستاذ الدكتور محمد النعيمي

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور أبعاد جودة الخدمة وقدرات التعلم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، تكون مجتمع الدراسة جميع الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية والبالغ عددها (27) شركة، أما العينة فتكونت من (105) مديرين يعملون في الشركات المشمولة بالدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: وجود علاقة ارتباطية بين البعد المادي الملموس وبين تطوير ثقافة التميز وكانت بدرجة قوية وذات اتجاه طردي. كذلك تبين وجود علاقة ارتباطية بين توليد المعرفة وبين تطوير ثقافة التميز وكانت بدرجة قوية وذات اتجاه طردي.

وقدمت الدراسة عدداً من التوصيات أهمها: التأكيد على أهمية أبعاد جودة الخدمة وذلك لعلاقتها المباشرة في تطوير ثقافة التميز في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، إضافة الى الاهتمام بقدرات التعلم التنظيمي وذلك لأهمية هذه القدرات في تطوير ثقافة التميز في هذه الشركات.

Abstract

The Role of Quality Service Dimensions and Organizational Learning Abilities in Developing Culture Excellence

(Field Study in Industrial Companies Enlisted at Kuwait Stock Exchange)

Prepared by: Salah Al-kaledy
Supervised: Prof. Dr. Mohammed AL Noaim

This study aimed to identify the role of intangible quality dimensions and organizational learning abilities in developing the culture of excellence in industrial companies listed in Kuwait Stock Exchange, the population of the study consists of all the industrial firms which listed in Kuwait Stock Exchange which is (27) company, and the sample study consists of (105) managers working in the companies which included in the study.

The study find out a number of results including: there's a correlation relationship between tangible physical distance and developing the culture of excellence. Also, the study shows that there's a correlation relationship between knowledge generation and developing the culture of excellence.

The study provided a number of recommendations including: emphasis on the importance of intangible service quality dimensions for its direct relationship in developing the culture of excellence in industrial companies listed in Kuwait Stock Exchange, in addition showing interest in organizational learning capabilities for its importance of in developing the culture of excellence in these companies.

الفصل الأول

مقدمة الدراسة

1-1 تمهيد

2-1 مشكلة الدراسة وعناصرها

3-1 أهداف الدراسة

4-1 أهمية الدراسة

5-1 فرضيات الدراسة

6-1 نموذج الدراسة

7-1 التعريفات الإجرائية

8-1 حدود الدراسة

9-1 محددات الدراسة

الفصل الأول

مقدمة الدراسة

1-1 تمهيد

يشهد العالم ثوره علمية ونهضة تكنولوجيا حضارية واسعة تتسم بالإيقاع السريع، إذ تمثل العمليات الخاصة بالجودة العنصر الحاسم في كفاءة وفاعلية المنظمات على اختلاف أحجامها وأنشطتها وأهدافها وطبيعة عملها، التي تتطلب أن تكون هذه الجودة على مستوى عال، كونها أصبحت سمة من سمات فكر وممارسة وثقافة المنظمة.

وتواجه المنظمات اليوم تحديات كبيرة فرضت عليها أن تعيش حالة ديناميكية في مواكبة القوى والتطورات والتغيرات المستمرة في بيئة العمل الداخلية والخارجية. هذه البيئة، بإفرازاتها المختلفة جعلت المنظمات لا تستطيع العمل دون معرفة الفرص والتهديدات لبيئتها الخارجية، كالقوى الاقتصادية والثقافية والاجتماعية والسياسية والقانونية والبيئة الطبيعية والتكنولوجيا، وكذلك معرفة نواحي القوة والضعف ذات العلاقة بالمتغيرات الداخلية كالتعلم التنظيمي والثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي وغيرها من الأمور هي التي تحدد مدى إفادة المنظمات من الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات المحيطة (Fan & Huang، 2009، p:264).

والتعلم التنظيمي كنظام متناسق ومتربط بجوانبه التنظيمية والاجتماعية والإنسانية، تحتاج إليها المنظمات على اختلاف أحجامها وأنواعها كجوانب ايجابية قوية وديناميكية تسهم في تحقيق أهدافها بكفاءة عالية. الأمر الذي يستدعي فهم أبعادها وعناصرها لكونها الوسط البيئي الذي تتم فيه كافة العمليات التنظيمية ومدخلا لحل العديد من المشكلات التنظيمية. قد

أصبح شعار تطوير الثقافة والتميز مدخلا معاصرا يسهم في تحقيق الانسجام الداخلي لدى الموارد البشرية العاملة وبلوغ التكيف الخارجي في بيئة خارجية ديناميكية تتسم بدرجة عالية من عدم التأكد والتعقيد والتنوع (رؤوف، 2009، ص1)

وقد أسهمت العوامل الاجتماعية والثقافية بالتأثير على كل من المنظمات والأفراد، والذي انعكس على مستوى جودة المنتجات التي تقدمها تلك المنظمات، وهي ومحكومة بالعناصر السائدة في البيئة الاجتماعية والثقافية. كما أن سلوك وأداء الأفراد داخل تلك المنظمات في المجتمع سواء داخل المنظمات التي يعملون بها وخارجها هو انعكاس لعناصر تلك البيئة، وعلى ذلك فإن ثقافة المجتمع تلعب دوراً أساسياً في حياة المنظمات والأفراد، ولكن هذا التأثير للعوامل الاجتماعية والثقافية تختلف بالضرورة باختلاف طبيعة تلك المنظمات وباختلاف الأفراد.

تعد ثقافة التميز أحد الركائز الأساسية في تحسين أداء المنظمات، وهي تؤدي دوراً محورياً في تعزيز القيم والمعتقدات والسلوكيات لدى العاملين في المنظمة، من أجل التوجه نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وتمثل ثقافة التميز محركاً رئيساً للجودة فهي تعد عصب المنظمات وشريانها، الذي يقوم بنقل العادات والتقاليد والقيم التي يشترك فيها العاملون واللغة التي يتفاهمون بها، لذلك وحتى لا يصطدم دعاة الجودة بمعوقات تحول دون تنفيذ برامجهم عليهم الانتباه إلى أن ثقافة المنظمة يجب أن تولى الاهتمام الكافي والعناية الأمثل، فهي عقبة دفعت بمنظمات كثيرة إلى الفشل بسبب عدم اهتمامها بهذا النوع من الثقافة.

وقد تزايدت أهمية الجودة بعدها أحد العوامل المهمة في مواجهة المنافسين، فالمنتج ذو الجودة المميزة هو أساس المفاضلة بين عروض مقدمي المنتجات حين تتشابه هذه العروض، كما أنها تعد من المقاييس المهمة لمعرفة مستوى أداء المنظمات، وركيزة أساسية يستخدمها

الزبون في التمييز بين المنتجات المقدمة فعليا، وبالتالي فإن إدراك الزبائن للجودة يعتمد على الاختلاف بين الجودة المتوقعة والجودة المدركة من قبل الزبائن (الأداء الفعلي للمنتج)، وعليه فإن اختبار الجودة هنا يكون صعبا للغاية ! كونه اختباراً حقيقياً لجودة المنتج من وجهة نظر الزبون، فلا يكفي وضع افتراضات وتقديم مقاييس جودة طبقاً لافتراضات بتوقعات العملاء (أبو جليل، 2007، ص45).

هذه الأمور وغيرها حدت بالباحث إلى محاولة التعرف على دور أبعاد الجودة غير الملموسة وقدرات التعلم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، إذ سيتم دراسة مفهوم وأهمية ثقافة الجودة في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية.

1-2 مشكلة الدراسة وعناصرها

تشير الأدبيات السابقة إلى أهمية الجودة كواحدة من أهم العوامل التي تحدد نجاح المنظمة إلى حد كبير، سيما وأن هذه المنظمات تعمل في بيئة تتسم بالتعقيد والمنافسة الشديدة. الأمر الذي دفعها إلى تركيز اهتمامها وتوجهاتها نحو نشر مفهوم الجودة، كخيار استراتيجي تستند إليه منظمات الأعمال لتحقيق كفاءة وفاعلية أفضل في الأداء.

كما بينت الأدبيات ضرورة حرص المنظمات على التمسك بهذا الخيار، والسعي إلى تطوير الاستراتيجيات الملائمة للاستجابة لمتطلباته الحالية والمستقبلية، مسترشدة بعملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة بغرض تحديد نوعية منتجات تلائم أذواق مختلف المستهلكين، وقد تتعرض تلك المنظمات إلى إخفاقات إذا ما فشلت إداراتها في التخطيط الاستراتيجي للجودة ومواءمتها مع المتطلبات والمواصفات.

وقد لمس الباحث أن الحاجة تقتضي دراسة أهمية نشر ثقافة التميز من خلال الاعتماد على معايير الجودة والتعلم التنظيمي. وبالتالي فإن الهدف من الدراسة الحالية هو التعرف على دور أبعاد جودة الخدمة وقدرات التعلم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز. ويمكن تحقيق الغرض من هذه الدراسة من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية:

السؤال الأول: هل توجد علاقة ارتباطية بين أبعاد جودة الخدمة المتمثلة بـ (البعد المادي الملموس، بعد الاعتمادية، بعد الاستجابة، البعد التوكيدي، بعد التعاطف) وبين تطوير ثقافة التميز؟ وقد انبثق عن هذا السؤال عدد من الأسئلة الفرعية هي:

السؤال الفرعي الأول: هل توجد علاقة ارتباطية بين البعد المادي الملموس وبين تطوير ثقافة التميز؟

السؤال الفرعي الثاني: هل توجد علاقة ارتباطية بين بعد الاعتمادية وبين تطوير ثقافة التميز؟

السؤال الفرعي الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية بين بعد الاستجابة وبين تطوير ثقافة التميز؟

السؤال الفرعي الرابع: هل توجد علاقة ارتباطية بين البعد التوكيدي وبين تطوير ثقافة التميز؟

السؤال الفرعي الخامس: هل توجد علاقة ارتباطية بين بعد التعاطف وبين تطوير ثقافة التميز؟

السؤال الثاني: هل توجد علاقة ارتباطية بين أبعاد التعلم التنظيمي المتمثلة بـ (توليد المعرفة،

الإبداع المعرفي، الإحلال المعرفي، المعرفة الجديدة، والتشارك بالمعرفة) وبين تطوير ثقافة

التميز؟ وقد انبثق عن هذا السؤال عدد من الأسئلة الفرعية هي:

السؤال الفرعي الاول: هل توجد علاقة ارتباطية بين توليد المعرفة وبين تطوير ثقافة

التميز؟

السؤال الفرعي الثاني: هل توجد علاقة ارتباطية بين الإبداع المعرفي وبين تطوير

ثقافة التميز؟

السؤال الفرعي الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية بين الإحلال المعرفي وبين تطوير

ثقافة التميز؟

السؤال الفرعي الرابع: هل توجد علاقة ارتباطية بين المعرفة الجديدة وبين تطوير

ثقافة التميز؟

السؤال الفرعي الخامس: هل توجد علاقة ارتباطية بين التشارك بالمعرفة وبين

تطوير ثقافة التميز؟

3-1 أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1- التعرف على مدى وجود علاقة تأثير ما بين أبعاد التعلم التنظيمي المتمثلة بـ (توليد المعرفة، الإبداع المعرفي، الإحلال المعرفي، المعرفة الجديدة، والتشارك بالمعرفة) وبين تطوير ثقافة التميز.

2- التعرف على مدى وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد جودة الخدمة المتمثلة بالبعد المادي الملموس، بعد الاعتمادية، بعد الاستجابة، البعد التوكيدي، وبعد التعاطف، وبين تطوير ثقافة التميز.

3- التعرف على مدى تبني الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية لثقافة التميز، والعقبات التي تحول دون تبني هذه الثقافة.

4-1 أهمية الدراسة

تحتل الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، أهمية كبرى في بنية الاقتصاد الوطني لدولة الكويت، كما أن هذه الشركات تُعد داعماً أساسياً للتنمية الاقتصادية والاجتماعية. ومن هذا المنطلق ونتيجة لتنوع الأعمال والأنشطة التي تمارسها هذه الشركات في مختلف القطاعات الاقتصادية، فقد شهدت نشاطاً ملحوظاً وتوسعا كبيرا بما تمتلكه من مقومات وإمكانات أسهمت في زيادة الدخل القومي في الكويت. وأصبحت تشكل ركيزة إستراتيجية للاقتصاد الوطني الكويتي.

وتتبع أهمية هذه الدراسة من حقيقة أنها تستند على التعرف على دور أبعاد جودة الخدمة وقدرات التعلم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، من خلال دراسة وتحليل عدد من المتغيرات وتقييم مدى استجابتها لمتطلبات الزبائن، كإستراتيجية هدفها تحقيق نمو الشركة واستمرار بقائها، وكجزء من استراتيجيات الشركة ككل. لذلك فإن هذه الدراسة تظهر أهميتها من خلال النظر إلى الاعتبارات التالية:

1- من المتوقع لهذه الدراسة أن تحقق إضافة علمية متواضعة في مجال دراسة ثقافة التميز لدى الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، وخاصة في ظل التوجه العالمي المتزايد نحو فلسفة الجودة الشاملة وممارساتها في المنظمات الصناعية والخدمية على حدٍ سواء.

2- يُعدّ مجال الدراسة مكملاً للدراسات السابقة في مجال الجودة، وبالتالي فهي تشكل مع غيرها مجالاً خصباً لدراسات لاحقة، وتوفر قاعدة بيانات ومعلومات حول تطوير ثقافة التميز كسلاح تستخدمه الشركات في تحقيق ميزة تنافسية.

3- إمكانية الوصول إلى نتائج ذات دلالة إحصائية حول موضوع ثقافة التميز، يمكن من خلاله اقتراح توصيات تسهم في تحسين وتطوير أداء هذه الشركات وصولاً إلى تطوير ثقافة التميز.

4- محدودية الدراسات التي تناولت تطوير ثقافة التميز ارتكازاً على محاورها ومعاييرها الأساسية وفلسفتها الرامية إلى تطوير هذه الثقافة، وبالتالي يمكن تأسيس أهمية الدراسة بما ستقدمه للمجتمع المبحوث من نتائج تعزز وتطور أداء مفردات هذا المجتمع.

1-5 فرضيات الدراسة

تستند هذه الدراسة على الفرضيات العدمية التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ارتباطية بين أبعاد جودة الخدمة المتمثلة بـ (البعد المادي الملموس، بعد الاعتمادية، بعد الاستجابة، البعد التوكيدي، بعد التعاطف) وبين تطوير ثقافة التميز. وقد انبثق عن هذا الفرضية عدد من الفرضيات الفرعية هي:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ارتباطية بين البعد المادي الملموس وبين تطوير ثقافة التميز.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ارتباطية بين بعد الاعتمادية وبين تطوير ثقافة التميز.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ارتباطية بين بعد الاستجابة وبين تطوير ثقافة التميز.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة ارتباطية بين البعد التوكيدي وبين تطوير ثقافة التميز.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد علاقة ارتباطية بين بعد التعاطف وبين تطوير ثقافة التميز.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد علاقة ارتباطية بين أبعاد التعلم التنظيمي المتمثلة بـ (توليد المعرفة، الإبداع المعرفي، الإحلال المعرفي، المعرفة الجديدة، والتشارك بالمعرفة) وبين تطوير ثقافة التميز. وقد انبثق عن هذا الفرضية عدد من الفرضيات الفرعية هي:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ارتباطية بين توليد المعرفة وبين تطوير ثقافة التميز.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ارتباطية بين الإبداع المعرفي وبين تطوير ثقافة التميز.

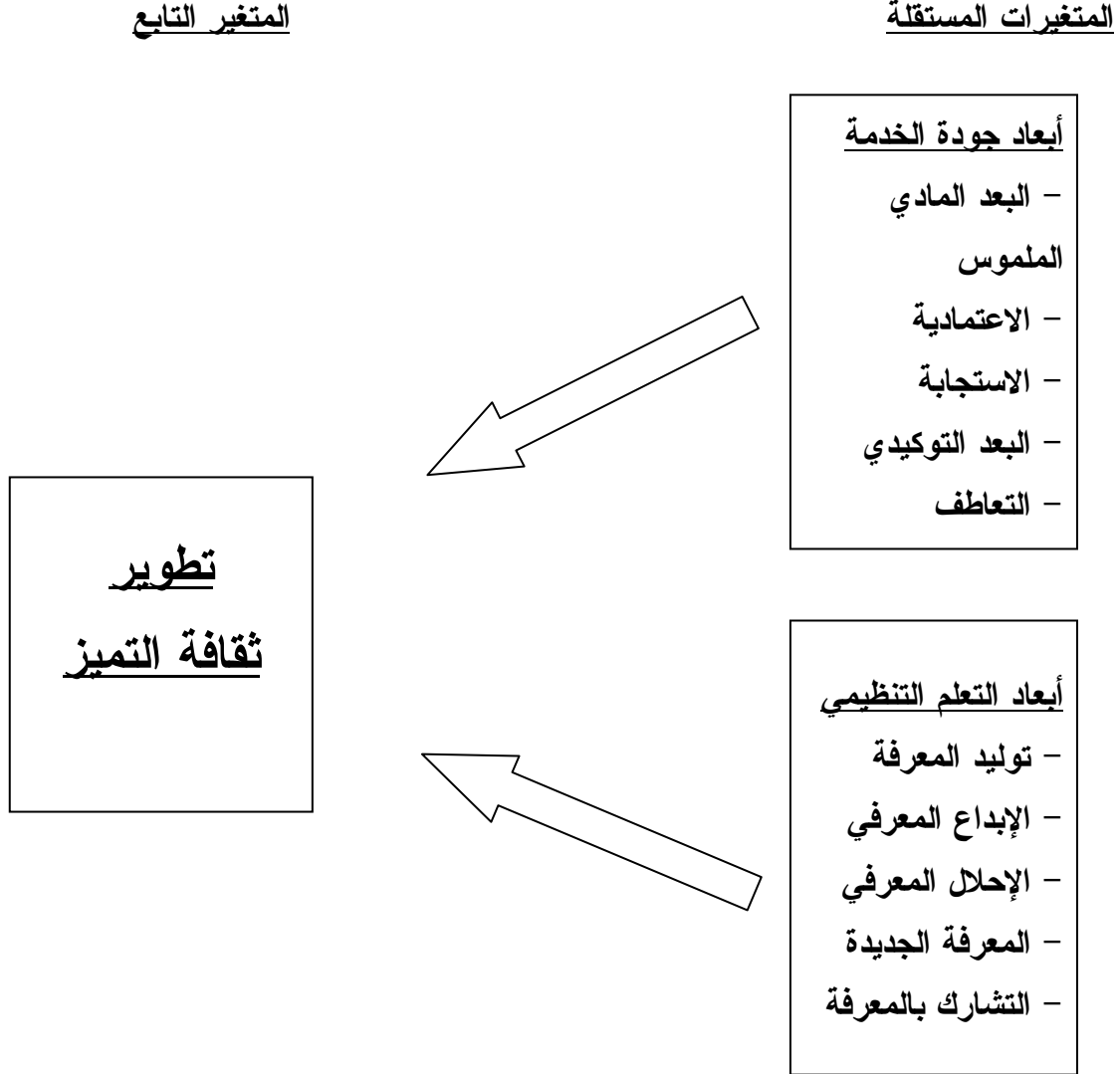
الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ارتباطية بين الإحلال المعرفي وبين تطوير ثقافة التميز.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة ارتباطية بين المعرفة الجديدة وبين تطوير ثقافة التميز.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد علاقة ارتباطية بين التشارك بالمعرفة وبين تطوير ثقافة التميز.

1-6 نموذج الدراسة

قام الباحث بتصميم نموذج خاص بالدراسة، وذلك لتفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة وبين المتغير التابع وهو ثقافة التميز. والشكل (1-1) يوضح النموذج المعتمد لقياس المتغيرات.



الشكل (1)
نموذج الدراسة

7-1 التعريفات الإجرائية

لأغراض هذه الدراسة فقد تم تحديد المعاني والأساليب الإجرائية لمتغيراتها وهي كما يلي:

الجودة: سيتم اعتماد تعريفا إجرائيا للجودة من وجهة النظر الخارجية، التي تُعدّ أن الشركات الصناعية هي المصدر الرئيسي في تقييم الجودة، أي أن مفهوم الجودة يكمن في إدراك الجودة من جانب هذه الشركات الصناعية، وأنها يجب أن تقاس بمقاييس ترتبط بهذه الإدراكات وتعبّر عنها. فالجودة هي درجة التطابق في الأداء الفعلي للمنتج المقدم من قبل الشركة مع توقعات الزبون لهذا المنتج (Zeithaml & et.al، 2006، P:116) وسوف يتم فحص هذا المتغير من خلال المتغيرات الفرعية الآتية:

البعد المادي الملموس: يشمل العناصر المادية للخدمة والتسهيلات المادية المقدمة تشمل توفر الأجهزة والمعدات والعاملين ومستوى التكنولوجيا، إضافة لمظهر المنظمة وتصميمها والديكورات والتجهيزات المكتبية (أبو جليل، 2007، ص33).

الاعتمادية: تشير إلى الأداء الدقيق وإلى قدرة مورد الخدمة على إنجازها بشكل دقيق وبالوقت المناسب، كما يتضمن مدى الوفاء بالوعد ومراعاة ظروف الشركات الصناعية، ومدى المعرفة التي يتمتع بها مورد الخدمة بأصول العمل، ومدى الاحتفاظ بالسجلات والقيود في المنظمة (معلا، 2007، ص63).

الاستجابة: تشمل المبادرة إلى مساعدة العملاء والرد على استفساراتهم والحساسية تجاه حاجات العملاء، والسرعة في أداء الخدمة وحل المشكلة التي تواجه المستفيد، إضافة إلى مبادرة مورد الخدمة بالإخبار عن أوقات تقديم الخدمة، والسرعة في الرد على الاستفسارات وتقديم العون والمساعدة المطلوبة (مصطفى، 2003، ص237)

البعد التوكيدي: يعبر عن الثقة بالعاملين في المنظمة والشعور بالأمان في التعامل معهم، ومدى تحلي الموظفين بالأدب والأخلاق والدعم الذي يتلقونه من إدارتهم (ابوجليل، 2007، ص34).

التعاطف: وهي درجة العناية بالمستفيد ورعايته بشكل خاص والاهتمام بمشاكله، والعمل على إيجاد حلول بطرق إنسانية راقية وبكل ممنونية، وكذلك تشمل سهولة التواصل والاتصال وفهم الزبون، من خلال التعرف على احتياجاته وتوفير الاهتمام الشخصي للزبون، إضافة إلى مدى معرفة وتفهم الموظفين بحاجات الزبائن ومشاكلهم ومطالبهم وإبداء الاهتمام بحلها، إضافة إلى مدى مناسبة وملاءمة أوقات عمل الشركة (معلا، 2007، ص64)

التعلم التنظيمي: هو الطريقة التي يتم فيها انتقال المعرفة والمهارة والخبرة بين العاملين في بيئة العمل وهي لا تأتي بالتلقين بل بالملازمة، ويتم من خلالها استثمار خبرات العاملين وتجارب المنظمة ورصدها في ذاكرة المنظمة ليصار لمراجعتها والاستفادة منها في حل المشكلات. وسوف يتم فحص هذا المتغير من خلال المتغيرات الفرعية الآتية: (ياسين، 2007، ص125-130).

توليد المعرفة: هي العملية التي يتم من خلالها العمل على إيجاد وتأمين مختلف أنواع المعرفة واشتقاقها وتكوينها داخل المنظمة، التي تعنى بتجهيز العاملين في الحقل المعرفي بالرسومات والتحليلات والاتصالات ووسائل إدارة الوثائق، إضافة إلى الوصول إلى مصادر المعلومات والمعرفة الداخلية والخارجية (ياسين، 2007، ص125).

الإبداع المعرفي: ويشير إلى العمليات التي يتم من خلالها القيام بتجديد مختلف أنواع المعرفة التي تمتلكها المنظمة، بإذ تسهم في حل مشكلة أو موقف معين، والإبداع المعرفي هو الجزء المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج. (ياسين، 2007، ص126).

الإحلال المعرفي: ويشير إلى العمليات التي تسهم بإعادة تشكيل أو إعادة صياغة الأفكار الجديدة وإعادة تصميمها وتطبيقها لتأتي بشيء جديد. (ياسين، 2007، ص126).

المعرفة الجديدة: ويشير إلى العمليات التي تسهم في إيجاد طرق جديدة في الوصول إلى المعرفة والأفكار الجديدة، التي تعمل على أحداث تغييرات جوهرية على عمليات الأعمال، والمعرفة الجديدة ترتبط بالأفكار الجديدة (ياسين، 2007، ص127).

التشارك بالمعرفة: هي العملية التي يتم من خلالها تداول مختلف أنواع المعرفة ونقلها بين الأفراد داخل المنظمة، بحيث تؤمن التعاون الجماعي بينهم وتساعدهم في الوصول والعمل بأن واحداً على نفس الوثيقة ومن مواقع مختلفة ومن ثم التنسيق بين نشاطاتهم. (ياسين، 2007، ص128).

ثقافة التميز: هي قدرة المنظمات المبحوثة وقابليتها لاستغلال الموارد المتاحة بشكل أفضل من مثيلاتها، وقدرتها على ممارسة نشاطاتها وفق أفضل المعايير المتعارف عليها، وتحافظ على ديمومتها من خلال بناء الجدارات الأساسية وعلاقتها الحسنة مع كافة الأطراف التي تتعامل معها، وقيمة العمل لديها. وسوف يتم فحص هذا المتغير من خلال المتغيرات الفرعية الآتية:

الجدارات الأساسية: وهي مزيج من الإمكانيات والقدرات التي يصعب أحياناً تقليدها، أو كشفها، وهي تدفع المنظمات إلى التميز عن مثيلاتها، وتنقسم الجدارات إلى نوعين:

(Ana & Juan, 2002, p:3)

الجدارات الفردية: هي المهارات والمعارف والقدرات التي يمتلكها الأفراد وتجعلهم يشاركون في الرؤى، والأهداف، والتوجهات المستقبلية، وتولد لديهم القدرة على تطوير أساليب العمل والتعامل مع الوسائل المستخدمة في العمل، والمساهمة في توليد الأفكار. (Ana & Juan, 2002, p:3)

الجدارات التنظيمية: هي تلك الجدارات التي تشتمل على مجموعة المهارات والخبرات والمعرفة التي تعود إلى المنظمة نفسها. وتأتي هذه الجدارات مضمنة في العمليات وأنظمة المنظمة المنغمسة بكل أعضائها وتراكيبها، وهي تميل إلى البقاء حتى عندما يترك الأفراد المنظمة. (Ana & Juan, 2002, p:3)

الشركات الصناعية: هي جميع الشركات الصناعية المسجلة في السوق المالي الكويتي والمعتمدة بموجب قانون الأوراق المالية ويلزم جميع هذه الشركات وكل مصدر عام فيها طرح أوراقه المالية المصدرة لتداولها في السوق المالي إذ يحق للجمهور التعامل في أسهمها بالبيع والشراء. وهذه الشركات تمارس أنشطة متعددة ومتنوعة المجالات والأعمال التي تشمل الصناعات الطبية والكيميائية والتبغ والسجائر والورق وأيضا الصناعات الغذائية والمشروبات وصناعات الملابس والنسيج والزجاج والخزف إضافة إلى الصناعات الهندسية والإنشائية والاستخراجية والتعدينية (سوق الكويت للأوراق المالية، قسم العلاقات العامة، النشرة السنوية 2011).

8-1 حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- 1- **الحدود المكانية:** اقتصرت هذه الدراسة الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية.
- 2- **الحدود البشرية:** اقتصرت على آراء المديرين (مدير ورئيس قسم ومسؤولي الخدمات) في الشركات.
- 3- **الحدود الزمانية:** أجريت خلال الفترة الواقعة ما بين شهر تشرين الثاني 2011 وحتى شهر ايار 2012.

9-1 محددات الدراسة

- 1- قلة بعض المصادر بشكل عام التي تتناول موضوع قياس أبعاد الجودة للمتغيرات غير الملموسة، كما لوحظ أيضاً قلة الدراسات الأجنبية حول هذا الموضوع.
- 2- الصعوبة في الحصول على المعلومات وعدم تعاون المبحوثين بالإدلاء عن المعلومات المطلوبة واللازمة لإثراء موضوع الدراسة وفي الإجابة عن الأسئلة الموجهة إليهم خشية تعرضهم للمسؤولية.
- 3- طبيعة الدراسة الميدانية إذ تطلبت وقتاً وجهداً إضافياً لزيارة مواقع الشركات لتوزيع الاستبيانات، وأحياناً عدم تواجد المبحوثين المعنيين في الجودة أثناء القيام بزيارة شركاتهم، مما اضطر الباحث لإعادة الزيارة أكثر من مرة لهم.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول: جودة الخدمة

- 1-2 مفهوم الخدمة
- 2-2 خصائص الخدمة
- 3-2 جودة الخدمة
- 4-2 أبعاد جودة الخدمة
- 5-2 قياس جودة الخدمة
- 6-2 قدرات التعلم التنظيمي
- 7-2 مفهوم المعرفة
- 8-2 مصادر المعرفة
- 9-2 أهمية المعرفة
- 10-2 خصائص المعرفة
- 11-2 أنواع المعرفة
- 12-2 عمليات إدارة المعرفة
- 13-2 ثقافة التميز

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

- 13-2 الدراسات باللغة العربية
- 14-2 الدراسات باللغة الانجليزية
- 15-2 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يهدف هذا الفصل إلى التعريف بالمفاهيم المتعلقة بجودة الخدمة وخصائصها وأبعادها وكيفية قياس هذه الجودة، كما يهدف إلى التعرف على قدرات التعلم التنظيمي بالمتغيرات المعتمدة في الدراسة وهي توليد المعرفة، والإبداع المعرفي، والإحلال المعرفي، والمعرفة الجديدة، والتشارك بالمعرفة، إضافة إلى التعريف بثقافة التميز من خلال أبعاد الجدارات الأساسية، والمسؤولية الاجتماعية، وقيمة العمل، وذلك للوصول إلى إطار مفاهيمي نظري متكامل يُعدُّ أساساً للدراسة الميدانية، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث يذ تناول الأول المفاهيم المتعلقة بجودة الخدمة، ويتناول المبحث الثاني قدرات التعلم التنظيمي، وخصص المبحث الثالث لمراجعة أهم الأدبيات التي غطتها الدراسات السابقة حول موضوع الدراسة الحالية.

المبحث الأول: جودة الخدمة

1-2 مفهوم الخدمة

يعد قطاع الخدمات ركيزة أساسية للاقتصاد الوطني للدول، كما أنه يلعب دوراً كبيراً في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، إذ تعددت الاستثمارات في هذا القطاع وحققت فوائد ومزايا عديدة للمجتمع، كونها تشكل عنصراً مهماً من عناصر النشاط الاقتصادي، وتسهم بشكل فاعل في حل المشكلات الاقتصادية والاجتماعية المختلفة، والمنتج الخدمي مزيج

من المنتجات المتكاملة تضيف بعداً جديداً من التعقيد في قياس جودتها، كونها خدمات تتعلق بالإيواء والطعام والشراب وخدمات رجال الأعمال وغيرها من الخدمات.

عرفت الجمعية الأمريكية الخدمة بأنها " النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لارتباطها بسلعة معينة ".

و عرف (Kotler, 2006, p:402) الخدمة بأنها " أي فعل أو أداء أو نشاط أو إنجاز أو منفعة يقدم من قبل طرف إلى طرف آخر، وهي ليست ملموسة ولا ينتج عنها، أي تملك لشيء وأن إنتاجها قد يرتبط أو لا يرتبط بسلعة مادية، ويمكن للمصنعين أو الموزعين أو الوكلاء أن يضيفوا قيمة لمنتجاتهم وذلك يمكنهم من تمييز أنفسهم عن غيرهم".

أما (Lovelock, 2003, p: 3) فقد عرف الخدمة على أنها عبارة عن عمل أو أداء أو نشاط يقدم من خلال شخص إلى آخر، وهذه العملية قد ترتبط بمنتج مادي، والأداء هنا يتصف بعدم الملموسية (Intangible)، بالإضافة أنه لا ينتج عنه حيازة أو امتلاك لهذه الخدمة.

تعرف الخدمة بأنها عبارة عن أعمال ومعالجات كفاءة أو أداء يتضمن كل الأنشطة الاقتصادية، التي مخرجاتها ليست منتجات مادية مثل الصناعات الخدمية (الفنادق وخطوط الطيران)، والخدمة كمنتج (تكنولوجيا المعلومات والتعليم)، خدمة الزبائن (رعاية وبناء العلاقات مع الزبائن) والخدمات المشتقة (منتجات الكمبيوتر والبرمجيات).

(Zeithaml & et. Al, 2006, P:4)

أشار (الضمور، 2005، ص22) إلى إن الخدمات بالأصل أنشطة أو فعاليات غير ملموسة وسريعة الزوال نسبياً، وهي تمثل نشاطاً أو أداء حدث من خلال عملية تفاعل هادفة

إلى تلبية توقعات العملاء وإرضائهم، لكن عند عملية الاستهلاك الفعلي ليس بالضرورة أن ينتج عنها نقل ملكية.

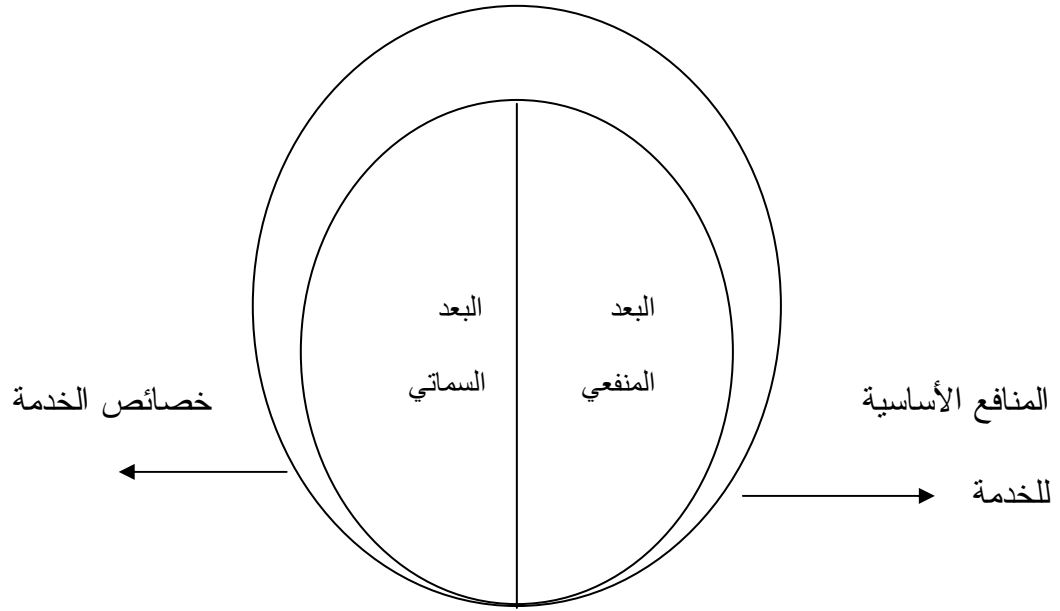
ويرى الباحث أن الخدمة هي عبارة عن تصرفات أو أنشطة أو أداء يقدم من طرف إلى طرف آخر، وهذه الأنشطة تعدّ غير ملموسة ولا يترتب عليها نقل ملكيتها كما أن تقديم الخدمة قد يكون مرتبطاً أو غير مرتبط بمنتج مادي ملموس.

يلاحظ من خلال استعراض التعاريف السابقة وجود اتفاق تام بينهما، إذ تشترك في أن الخدمة نشاط غير ملموس يقدم لمنفعة الآخرين لإشباع حاجاتهم ورغباتهم، ولا ينتج عن الخدمة نقل ملكية، وأن إنتاجها قد يرتبط أو لا يرتبط بسلعة مادية، فمفهوم الخدمة يقوم على مجموعة من العمليات ذات المضمون النفعي للخدمة الفندقية تتغلب فيه العناصر غير الملموسة على العناصر الملموسة والمدرّكة من قبل العملاء لتلبية حاجاتهم ويتجسد هذا المضمون في بعدين أساسيين هما:

1- البعد المنفعي: الذي يرتبط بالعميل ويمثل المنافع المادية المباشرة التي يسعى العميل للحصول عليها من جراء التعامل مع مقدمي الخدمة.

2- البعد السماتي: الذي يرتبط بالخدمة من إذ خصائصها وسماتها التي يجب أن ترقى إلى مستوى توقعات العميل وإدراكاته.

أشار (Lovelock, 2003, P:89) إلى الخدمة على أنها حزمة من المنافع، الناتجة عن جوانب ملموسة أو غير ملموسة يسعى العملاء إلى تحقيقها من خلال التعامل مع مقدمي الخدمة، كما أنه يجب إبراز هذه المنافع بصورة مميزة وبخصائص تثري البعد المنفعي الملموس وترتقي به إلى مستوى تفضيلات العملاء ويوضح الشكل (2-1) مفهوم الخدمة ببعديها المنفعي والسماتي:



الشكل رقم (1-2)

مفهوم الخدمة ببعديه المنفعي والسماتي

المصدر: معلا، ناجي، (2007)، **الأصول العلمية للتسويق المصرفي**، عمان: المؤسسة العالمية للتجليد.

2-2 خصائص الخدمة

توصف الخدمة بأنها مجموعة من الأنشطة، تقدم من طرف لآخر وهي غير ملموسة، ولا ينتج عنها تملك لشيء وإن تقديمها يرتبط بشخص مقدمها، ولتجنب الخلط بين السلع والخدمات، لا بد لنا أن ندرك بأن الخدمة ليست شيئاً مادياً ولا يمكن تملكها، فالخدمة التي تقدم من مقدمي الخدمات هي خدمات غير ملموسة.

تتصف الخدمة بمجموعة من الخصائص التي تضي عليها طابعا خاصا، وتتمثل هذه

الخصائص بما يلي: (Zeithaml & et.al, 2006, p: 21)

1- إن الخدمة يغلب فيها عنصر اللاملموسية Intangibility بمعنى أن الخدمة غير ملموسة، لا ترى ولا تلمس وهي تكمن في إدراكات العملاء وتوقعاتهم حول المنافع التي يمكن أن يحصلوا عليها من خلال التعامل مع مقدمي الخدمات، إذ يكون لهذه المنافع دلالات عند تقييم العملاء لجودة الخدمة، أما العناصر الملموسة في الخدمة فتتمثل بالجوانب المادية المتوافرة في مكان تقديم كالأجهزة والمعدات والتصميم الداخلي والخارجي ومواقف السيارات وغيرها من التسهيلات الموجودة في البيئة المادية.

2- تتصف الخدمة بالتلازمية Inseparability في الإنتاج والتوزيع أي عدم إمكانية فصل إنتاج الخدمة عن مقدمها أثناء استهلاكها من قبل العملاء، بمعنى أن هناك ارتباطاً وتزامناً في إنتاج وتقديم الخدمة وبين الشخص الذي يقدمها، وأنه من الصعب فصل الخدمة عن شخصية مقدمها، فضلاً عن أن هذه الخدمة تباع ومن ثم يتم إنتاجها واستهلاكها، بعكس السلع المادية التي تنتج ثم تباع وتستهلك.

3- إن الخدمة تتصف بعدم التجانس في مخرجاتها Inconsistency بالرغم من أن جوهر الخدمة يوحي بوجود نوع من النمطية Typical في الأداء قد تؤدي إلى عدم وجود تنافس بين مقدمي الخدمات، الأمر الذي يتطلب ضرورة وضع معايير لمستوى مخرجات العملية الخدمية، وإيجاد مجالات أخرى للتنافس كجودة الخدمة من أجل الحكم عليها من قبل العملاء، الذين يستخدمون معايير خاصة بهم لتقييم نوعية هذه الخدمة، كما أن اختلاف تقديم الخدمة يحكمه اختلاف السلوك البشري الذي يشكل جزءاً لا يتجزأ من تقديم الخدمة.

4- تتصف الخدمة بعدم قابلية التخزين فهي ذات طبيعة هلامية وفنائية Perishability وتنتج عند الطلب فلا يمكن تخزينها للمستقبل بهدف الاستخدام اللاحق أو البيع، إذ إن ازدياد درجة اللاملموسية فيها يخفض من فرص تخزينها ويزيد من درجة الفناء.

5- هناك من يضيف خصائص أخرى كعدم انتقال الملكية، إذ لا يترتب عليها نقل ملكية أي شيء والصناعة اللامركزية، وإشترك المستفيد من الخدمة في تسويق وإنتاج الخدمة، إضافة إلى معدل ضعف الإنتاجية.

2-3 جودة الخدمة

تتصف الخدمات بدرجة من النمطية، فالخدمة لا تختلف من إذ طبيعتها التي تتضمن تقديمها، وهذه النمطية تجعل من الصعب التمييز بين هذه الخدمات وتقلل من المنافسة في مجال تقديم الخدمات، من هنا برز مفهوم جودة الخدمة كمجال يمكن أن يسهم في تحقيق نوع من التمييز النسبي بين مخرجات العملية الخدمية، وفيما يبحث عنه العميل من قيم يستند عليها في تحديد مفهوم جودة الخدمة الخاص به، ووفق تصوراته ومعايير الخاصة به أثناء الحكم على جودة الخدمة.

تعرف الجودة بأنها " التوافق مع المتطلبات " وبالتالي الامتثال لهذه المتطلبات والمواصفات كهدف للجودة وهنا يبرز خلل بالتعريف حول تحديد متطلبات ومواصفات من؟ وعليه فهناك تعريف يعد مكملاً لهذا التعريف إذ يعرف الجودة بأنها " كل ما يقال عن الملاءمة للاستعمال " وهو تعريف يقوم على أساس تلبية حاجات العملاء من منظورهم الخاص وحسب معاييرهم الخاصة بهم، فيمكن اعتبارها درجة وفاء الخدمة بمتطلبات العملاء ولكن تظل المشكلة قائمة في تحديد تلك المتطلبات ولذلك تبقى معايير تقييم الجودة صعبة قياساً مع السلع المادية، إذ إن جودة الخدمة شيء معنوي تسيطر عليه جوانب الجودة الفنية التي تبدأ في معالجة التوقعات المعنوية الموجودة لدى العملاء فيما يخص الجودة، فيحكمون عليها بأنها درجة مطابقة ما يرونه من تقديم الخدمة لتوقعاتهم الأساسية، فمستهلكو الخدمات إنما يبحثون

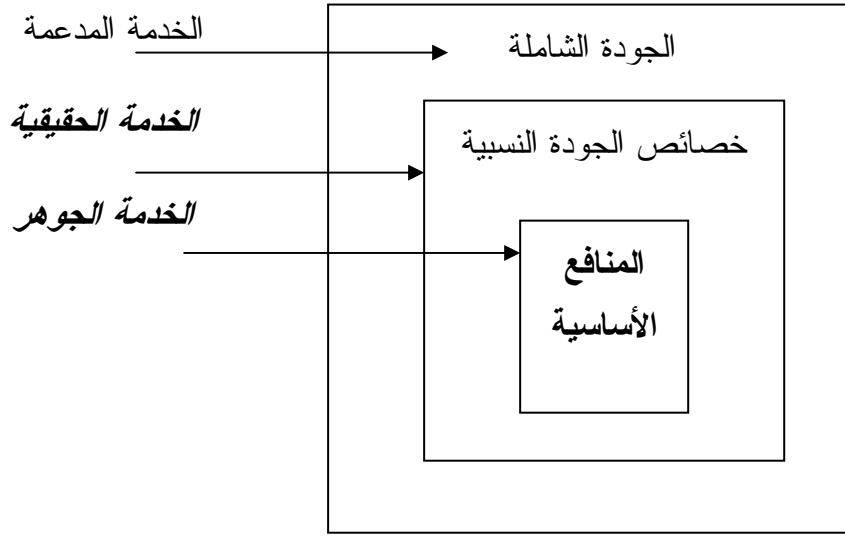
عن ما يشبع حاجاتهم و رغباتهم وذلك بتقييم هذه الخدمة حسب إدراكهم لها، إذ إن هذا الإدراك سوف يوجه تصرفاتهم بناء على أهدافهم وخبراتهم السابقة، وبناء عليه فقد ينظر للخدمة على أنها ذات مستوى متوسط قد تعد ذات جودة عالية مقارنة بتوقعات متدنية ولكنها ذات جودة منخفضة مقارنة بتوقعات عالية (أبو جليل، 2007، ص46)

ونظرا لأن هذا التقييم يخضع لمعايير خاصة بالعملاء فيمكن التمييز بين ثلاثة مستويات من إدراك العميل للخدمة هي: (معلا، 2007 ، ص44)

1- الخدمة الجوهر: Core Service وتتمثل في المنفعة التي تلبي الحاجة للخدمة لدى العميل إذ إن ذلك يعد الدافع لطلب الخدمة.

2- الخدمة الحقيقية: Actual Service وتتمثل في مجموعة الخصائص المرتبطة بالخدمة التي تعبر عن مستوى متقدم من الطلب على الخدمة بمعنى درجة نسبية من الجودة يبحث عنها القليل من العملاء.

3- الخدمة المدعمة: Support Service وهي التي تعبر عن مضمون خدمي متكامل يرقى بالخدمة إلى مستوى تفضيلات Preferences وتوقعات العملاء ويعكس درجة عالية من الجودة الشاملة التي تصبح مطلبا للعملاء في ظل المنافسة العالية التي تضع أمام العميل حرية الاختيار من بينها، ويوضح الشكل رقم (2 - 2) المستويات المختلفة لإدراك جودة الخدمة.



الشكل رقم (2 - 2)

مستويات إدراك الخدمة

المصدر: معلا، ناجي، (2007)، **الأصول العلمية للتسويق المصرفي**، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ص44.

نستنتج مما سبق أن جودة الخدمة هي " معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي مع توقعات العملاء لهذه الخدمة " أو بأنها الفرق بين توقعات العملاء للخدمة وإدراكاتهم لها " فهي مفهوم يعكس تقييم العميل لدرجة الامتياز أو التفوق الكلي في أداء الخدمة، ومن خلال استعراض مفاهيم وتعريفات جودة الخدمة نرى ما يلي:

1- يعد بعض الكتاب والباحثين العميل ركيزة أساسية في تقييم جودة الخدمة وذلك من خلال مقارنة توقعاته للخدمة بالأداء الفعلي.

2- بعض الكتاب يركز على مفهوم الجودة من منظور الإدارة بعدها تقوم بتصميم الخدمة وتشرف على الأداء الفعلي لها وتضع السياسات التي تحكم تقديمها.

3- بعض الكتاب يركز على مفهوم الجودة من منظور العميل إذ يقيس اتجاه العميل بشكل مباشر نحو الأداء الفعلي.

2-4 أبعاد جودة الخدمة

تعد جودة الخدمة مفهوماً مركباً ينطوي على مجموعة من الأبعاد التي تشكل محتواه المفاهيمي، إذ يقصد بها المعايير المستخدمة من قبل العملاء للحكم على جودة الخدمة أو التي تشكل إدراكاتهم لها، إذ قدم باراسورامان Parasurman وبييري Berry وزيثامل Zeithaml عام 1985 مقياساً لجودة الخدمة مكون من خمسة أبعاد أطلق عليها نموذج جودة الخدمة (Quality Services) لقياس الفجوة بين توقعات العملاء لجودة الخدمة وبين الأداء الفعلي لمقدمي الخدمة.

ونموذج جودة الخدمة (Quality Services) هو عبارة عن استمارة مؤلفة من 22 بنداً صممت من أجل فهم أفضل لتوقعات ومفاهيم العملاء لجودة الخدمة، وهو ينطبق على نطاق واسع من الصناعات الخدمية إذ يمكن تعديله بسهولة ليضع بالاعتبار متطلبات المؤسسة، ويشير (Zeithaml & et.al, 2006, P:116) إلى أن هذه الأبعاد تشمل:

1- الدليل المادي الملموس Physical Evidence وهو يمثل الأشياء المادية الملموسة في بيئة العمل مثل الأجهزة التقنية الحديثة والمرافق والتسهيلات المادية التي تتناسب مع نوع الخدمة المقدمة، فضلاً عن وجود موظفين ذوي هندام حسن.

2- الاعتمادية Reliability (الضمانات) وهي الضمانات المقدمة والمقدرة على الالتزام بالمواعيد المحددة للقيام بالأعمال وإمكانية الاعتماد على مقدم الخدمة والاحتفاظ بسجلات دقيقة لأعماله.

3- الاستجابة Responsiveness وهي إخبار العملاء بالوقت الصحيح لتأدية الخدمة والحصول على خدمة فورية والرغبة لدى الموظفين لأداء الخدمة واهتمام الموظفين بتلبية طلبات العملاء.

- 4- التوكيد (المصدقية) Assurance وهو مدى وجود موظفين يوثق بهم والشعور بالأمانة في التعامل مع العملاء، كما يعني وجود موظفين يتحلون بالأدب والأخلاق الحميدة، إضافة إلى الدعم الذي يتلقاه الموظفون من إدارتهم وانعكاس ذلك على تقديم خدمة أفضل.
- 5- التعاطف Empathy (الرعاية والاهتمام) ويقوم هذا البعد على الرعاية وحسن التعامل ومدى الاهتمام بعميل دون الآخر ومدى معرفة الموظفين بحاجات العملاء ومصحة العميل.

2-5 قياس جودة الخدمة

يعدّ مفهوم جودة الخدمة مفهوماً مركباً وصعب قياسه من خلال وسائل بسيطة أو عادية، لذلك فقد تعددت وتواصلت الأبحاث والدراسات التي تستهدف قياس توقعات وإدراكات العملاء لجودة الخدمة، لعل أبرزها التي قام بها Parasurman و Berry و Zeithaml إذ كانت دعوتهم قوية لحاجة المؤسسات الخدمية لمعرفة عملائها، من خلال أبحاث تركز على توقعات ومفاهيم هؤلاء العملاء لجودة الخدمة، وبأنها قابلة للقياس بالرغم من غياب عنصر الملموسية، التي تجعل من قياسها غاية بالصعوبة مقارنة مع السلع المادية (Lovelock, 2003, p:317).

إن العملاء هم الذين يحكمون على الجودة، وذلك من خلال تقرير ما يتوقعونه من خدمة (الخدمة التي تدور في عقل وذهن العميل وحسب معاييرها الخاصة به)، وبناء على ذلك فقد حاول هؤلاء الثلاثة Parasurman et al ، في عام 1985 تطوير أداة لقياس مفاهيم العملاء لجودة الخدمة المسمى (سيرف كوال) والذي يحتسب الفرق بين التوقعات والإدراكات، وهذا مناسب لقياس الظواهر النظرية، إذ توقعات العميل يمكن قياسها بعد أداء الخدمة، حول الخدمة نفسها ولكن كيف يتم القياس قبل أداء الخدمة؟ هذا ما دار حوله نقاش

طويل قيل على ضوءه أنه قد لا توجد توقعات مسبقة لدى العميل حول الخدمة! (مصطفى، 2003، ص237).

لقد حدد Zeithaml (2006) ثلاثة مستويات من التوقعات تقارن بها الجودة وكما يلي:

1- المستوى المرغوب للخدمة: وهو المستوى الذي يعكس رغبة ما يريده العملاء من الخدمة.

2- المستوى الكافي للخدمة: وهو المستوى الذي لا يمانع العملاء في قبوله ويرضون بما يقدم لهم.

3- المستوى المتوقع للخدمة: وهو ما يعتقدون أنه على الأرجح أن يتم فعليا (اعتقاد العملاء بما ينبغي أن توفره الخدمة الجيدة).

يمكن عدّ جودة الخدمة هي أحد المقاييس لمعرفة مستوى الأداء للمؤسسات الخدمية، فهي تسهم في فهم تأثيرها على رضا العملاء، من أجل الوصول لأفضل الطرق لتحسينها من أجل الحصول على ولاء العملاء، وبالتالي فإن إدراك العملاء لجودة الخدمة يعتمد على الاختلاف بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة من قبل العملاء (الأداء الفعلي للخدمة)، وبناء على ما تقدم فإن جودة الخدمة تقاس على النحو التالي:

(Kotler & Keller, 2006, p: 424).

1- إذا كانت جودة الخدمة المتوقعة أكبر من جودة الخدمة المدركة فإن الرضا عنها سوف يكون قليلا وغير مقبول من العملاء (Unsatisfied).

2- إذا كانت جودة الخدمة المتوقعة مساوية للجودة المدركة فإن جودة الخدمة سوف تتال رضا العملاء (Satisfied).

3- إذا كانت جودة الخدمة المتوقعة أقل من جودة الخدمة المدركة فأنها ستنتال درجة عالية من رضا العملاء.

وقد أفرزت أدبيات التسويق في مجال موضوع جودة الخدمة مدخلين رئيسين لتحديد هذه الجودة وقياسها وهما:

اولا: المدخل الاتجاهي (Attitudinal Approach)

يستند هذا المدخل على أن جودة الخدمة تمثل مفهوما اتجاهيا (Attitudinal Concept) يتصل بالرضا وليس مرادفاً له، وأنه يرتبط بإدراك العملاء للأداء الفعلي للخدمة المقدمة، بمعنى أن الاتجاه الأولي لأداء الخدمة يعدّ دالة ومؤشراً لتوقعات العملاء حول الخدمة، وبالتالي فإن الحكم والتقييم لمستوى الخدمة المقدمة إليهم حالياً يبنى على أساس توقعاتهم المستقبلية لكيفية أداء هذه الخدمة، فإن كان لديهم خبرات سابقة بالتعامل مع المؤسسات الخدمية، فأنها ستشكل اتجاههم نحو تقييم أداء الخدمة، وبالتالي فإن هذا الاتجاه يتكيف حسب مستوى الرضا الذي حصل عند العميل من خلال التعامل مع المؤسسة الخدمية، ففي حال عدم تعامل العميل مع مؤسسة خدمية سابقاً، فإن توقعه حول جودة الخدمة يكون هو المحدد لمستوى تقييمه وإدراكه لهذه الجودة، أما بحال أن كان لدى العميل خبرات سابقة في التعامل مع هذه المؤسسات، فأنه يقوم بمراجعة ذهنية لما حصل عليه وأدركه في الخدمة المقدمة إليه سابقاً، وبالتالي التعبير عن مستوى الرضا أثناء المقارنة (أبو جليل، 2007، ص48).

إن الخبرات السابقة والمكتسبة من خلال تكرار عمليات التعامل مع المؤسسات الخدمية، سوف تؤدي إلى مراجعة إدراكية أخرى لمستوى جودة الخدمة، وبالتالي فإن حكم

وتقييم العملاء لجودة الخدمة ستكون بالنهاية محصلة لعمليات التعديل الإدراكي عند العميل، التي يقوم بإجرائها حول جودة الخدمة، مما يجعل رضاه عن مستوى الأداء الفعلي للخدمة ذا تأثير كبير في تشكيل إدراكاته، حول جودة الخدمة وبتكرار شراء الخدمة فإن الرضا يصبح مدخلا رئيسا في عملية تقييم جودة الخدمة، وبناء على ذلك فإن مقياس جودة الخدمة الكفاء يعتمد بصورة رئيسة على استخدام الأداء الفعلي للخدمة والمدرک من قبل العملاء، لأن هذا الأداء المدرک هو المحدد الرئيس في تقييم هؤلاء العملاء للخدمة المقدمة. وقد تناولت العديد من الكتابات مكونات وأبعاد جودة الخدمة، فبعض الباحثين عدّ أن جودة الخدمة محصلة للتفاعل بين عناصر تتعلق بالمؤسسة الخدمية ذاتها من جهة وبين العميل من جهة أخرى، وبالتالي فإن هؤلاء قد نظروا إليها على أنها تتكون من ثلاثة أبعاد هي: (أبو موسى، 2000)

1- الجودة المادية: تتضمن عناصر البيئة المادية المحيطة في عملية تقديم الخدمة مثل الأبنية والتجهيزات والموقع والإضاءة وغيرها.

2- جودة المنظمة: بمعنى الانطباع العام عن المنظمة وصورتها وسمعتها لدى الجمهور.

3- الجودة التفاعلية: وهي تمثل ناتج عمليات التفاعل التي تتم بين قوة العمل داخل المنظمة وبين العملاء.

ونظر (Kotler & Keller, 2006, p: 449) إلى جودة الخدمة على أنها مكونة من

بعدين اثنين هما:

1- الجودة الفنية: (Technical Quality) وتعني ماذا يقدم من خدمة من قبل المنظمة

الخدمية التي تتعامل معها (مخرجات تقديم الخدمة) أي الخدمة الحقيقية التي تؤثر على تقييم أداء الخدمة والحكم عليها، وتعرف الجودة الفنية أيضا بأنها ما يقوم به العملاء من تقييم لجودة الخدمة من خلال إدراكهم لما تم تقديمه فعلا لهم، وبعبارة أخرى يمكن أن توصف الجودة

الفنية بأنها الحالة التي يترك فيها العميل عندما يتم الانتهاء من تقديم الخدمة له إذ يعبر عن الجودة بالسؤال التالي: ما الذي تم تقديمه لي؟

2- الجودة الوظيفية: (Functional Quality) وتعني كيف يتم تقديم الخدمة وهي تقوم على إدراك العملاء، للكيفية التي تقدم بها الخدمة من قبل موظفي المنظمة الخدمية التي يتعاملون معها، وهي تعدّ مكملة للجودة الفنية وتتضمن تفاعلا بين العميل وهذه المنظمة.

ثانيا: مدخل الفجوة (Gap Approach)

يفترض هذا المدخل أن العميل يقوم بالمقارنة بين الأداء المدرك، من قبله عن الخدمة المقدمة إليه وبين توقعاته حول تقديم هذه الخدمة، وبالتالي فإن هذه المقارنة تحدد مستوى جودة الخدمة، الذي يعبر عنه بالفرق بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة وعليه فإن جودة الخدمة تعني مسايرة توقعات العملاء والارتقاء بها بشكل مستمر (معلا، 1998، ص 357-373).

ويرى (Lovelock, 2003, p: 3211) أن السبب وراء وجود فروق بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة عند تقديم الخدمة يعود لعدة فجوات تتمثل فيما يلي:

1- الفجوة المعرفية: (Knowledge Gap) وهي الفجوة بين توقعات العملاء لجودة الخدمة وبين إدراك الإدارة لهذه التوقعات، وهي تحدث عندما لا يتفهم المديرين في المنظمات الخدمية للملامح التي تدل على الجودة العالية للخدمة التي يرغبها العملاء مقدما، وبالتالي فإن تحديد جودة الخدمة يتطلب معرفة الملامح التي تميز الخدمة لمواجهة رغبات العملاء، وبالتالي تحديد مستوى الأداء المناسب لتقديم الخدمة بالجودة المطلوبة.

2 - فجوة الإدارة: (Management Gap) وهي الفجوة بين ما تراه الإدارة من جودة الخدمة وبين معايير جودة الخدمة كما يراه العملاء، وهي تحدث عندما يكون من الصعب وضع مواصفات للتوصل إلى استجابة فورية من العميل، حول الخدمة بسبب النقص في تدريب مقدمي الخدمة وتذبذب الطلب على الخدمة.

3 - فجوة الأداء (التوصيل): (Delivery Gap) هي الفجوة بين معايير أداء تقديم الخدمة المحددة وبين الأداء الفعلي للمنظمة الخدمية، وهي تحدث نتيجة التفاوت في الأداء لمقدمي الخدمة واستحالة تمييز أداء مقدمي الخدمة.

4 - فجوة الاتصالات: (Communications Gap) وهي الفجوة بين الوعود التي تقطعها المنظمة الخدمية خلال الاتصالات التسويقية في بيان صفات ومميزات الخدمة المقدمة وبين ما تقدمه المنظمة الخدمية فعلياً، بمعنى عدم المبالغة بالإعلان بحيث تكون أكثر مما تقدمه المنظمة بالفعل، لأن ذلك سوف يزيد التوقعات لدى العميل مما يقلل إدراكه لجودة الخدمة عندما لا تتحقق الوعود.

5 - الفجوة الإدراكية: (Perception Gap) وهي الفجوة بين ما يقدم فعلياً للعملاء من خدمة وبين إدراك العملاء لهذه الخدمة، وتحدث عندما يعتقد العميل أن المنظمة غير راغبة وغير قادرة على تقديم الخدمة مما ينعكس على إدراكه لسوء الخدمة المقدمة له.

6- فجوة التفسير: (Interpretation Gap) وهذه الفجوة تتمثل في الفرق بين الوعود التي تقدمها المنظمة الخدمية أثناء الاتصالات التسويقية، وبين ما يعتقد العملاء حول تلك الوعود من خلال هذه الاتصالات.

7- فجوة الخدمة: (Service Gap) وهي تمثل الفرق بين توقعات العملاء لجودة الخدمة وبين ما يدركونه فعلاً حول هذه الخدمة.

نستنتج مما سبق أن الفجوات والفروق هي عبارة عن عمليات حقيقية وواقعية يقوم بها العملاء أثناء حكمهم وتقييمهم لجودة الخدمة، وبالتالي يتوجب جعل هذه الفجوات مرغوبة بقدر الإمكان من خلال توظيف اتصال خارجي فعال من أجل خلق توقعات قريبة أو معادلة للخدمة المدركة والمقدمة للعملاء.

2-6 قدرات التعلم التنظيمي

يحتاج الإنسان إلى المعرفة أثناء ممارسته أعماله اليومية، فعند التفكير يحتاج إلى المعرفة ليكون تفكيره سليماً وصحيحاً. كما تكتسب المعرفة أهمية خاصة كونها المحرك الرئيس للتنمية الاجتماعية وثورة المعلومات والاتصالات، وهي بمثابة الموجه للتحويلات الاقتصادية والسياسية.

إن المعرفة في المنظمة تعدّ من أهم الموارد التي تمتلكها، لذلك لا بد من وضعها في إطار رسمي قادر على الاستفادة منها والخروج بأفضل النتائج. إذ لم تعد إستراتيجيات وأنشطة الأداء التقليدية مفيدة وكافية لتطور هذه المنظمات وتقديمها.

ولذلك فإن الأمر يقتضي التركيز على القيمة المعرفية بشقيها الملموس وغير الملموس، وبشكل يتم من خلاله تسليط الضوء على الأصول المعرفية ورأس المال المعرفي، وكذلك الأشكال غير المالية للقيمة، إضافة إلى استخدام الخبرات البشرية المميزة الضمنية الموجودة في عقول العاملين. ذلك أن رقي الأمم وتقدمها أصبح يقاس بما لديها من عقول مبدعة قادرة على الاختيار واكتشاف المعارف وتحويلها إلى نظريات وأساليب تكنولوجية توجه بها حركة الحياة.

وتتطلب المعرفة تفاعلاً مع الواقع ووعياً وإدراكاً له من إذ متغيراته، وعناصر تشكله والقوى المحفزة للتطور والتغيير، فالمعرفة على عكس البيانات لا تعنى بتركيب المعطيات والحقائق صورياً فقط، إنما تهتم بالعلاقات البينية المفيدة وارتباط المعلومات بالتطبيقات ومصالح الأفراد والمجتمعات.

ويعتقد (ياسين، 2007، ص33) أن المعرفة ذات وموضوع، فهي ذات لأن المعرفة مخزونة قبل كل شيء في عقل الفرد نفسه، وفي الوقت ذاته تعد المعرفة موضوعاً عندما

تكون مستقلة عن الفرد، أي عندما توجد في المراجع والكتب والوثائق والمخطوطات وغيرها، وفي الحالتين فإن المعرفة كذات لا تنفصل عن المعرفة كموضوع، إذ إن المعرفة المكتسبة من مصادر الأوساط المعرفية المختلفة، هي معرفة للذات الإنسانية التي تصبو نحو تحقيق أهدافها وآمالها وأحلامها.

والمعرفة مضمون اجتماعي إنساني، فهي كائن لا يعيش لنفسه وب نفسه، بل يحتاج إلى بيئة وأرض ومجتمع ينشارك بالمعرفة من أجل التقدم والرقي، ولذلك يمكن القول إن المعرفة لها دورة حياة متداخلة ومتكاملة في مراحلها ومستويات تطورها، وبالتالي لا توجد حقائق معرفية ثابتة فكل الحقائق والمعطيات تخضع للتحديث والتعديل والتطوير، ولا توجد في الحقائق معارف مطلقة، لأن المعرفة هي بحكم تشكلها وتطورها ذات طبيعة نسبية.

والجدير بالذكر أن تطور المعرفة يأخذ مساراً تصاعدياً مستمراً، تتجدد فيه ملامحها، لذلك فإن المعرفة القديمة تترك المجال للمعرفة الجديدة شريطة أن تكون المعرفة الجديدة أكثر انسجاماً مع الحقيقة، وأكثر قدرة على تلبية احتياجات الناس وتقديم الحلول الناجحة لمشكلاتهم.

2-7 مفهوم المعرفة

هناك اختلاف في وجهات النظر لدى الكتاب والمدارس التي ينتمون إليها، ولكن كان معظم تركيزهم يشير إلى أن المعرفة مجموعة مترابطة من المعلومات والأفكار، ومن هنا يتضح بأن المعلومات والأفكار لها دور بارز في إنتاج وتطوير المعرفة لدى المنظمات. إذ استخدم مصطلح المعرفة بصورة واسعة، وجاء نتيجة لتراكم معلوماتي نشأ بخواص متطورة لا تحتاج سوى بذل الجهود من أجل تنظيمه وتوظيفه، وبما يجعله أكثر تيسيراً وفعالية وكفاءة، إذ تطورت المفاهيم التي تتعلق بمصطلح المعرفة بعد ثورة المعلومات (ياسين، 2007).

عرف كل من (Turban & potter, 2001) المعرفة على أنها: "المعلومات التي يتم تنظيمها ومعالجتها لغرض الفهم، والدراسة، والممارسة، والتعلم، ومن ثم التطبيق في الأعمال، أو لحل المشكلات وإنجاز العمل".

وقد عرفت على أنها حصيلة استخدام البيانات والمعلومات والتجربة التي يتم الحصول عليها عن طريق التعلم والممارسة، وهي التي تمكن من يملكها من التجاوب مع المستجدات التي تواجهه، وتجعله أكثر قدرة على الوصول إلى حلول أفضل للمشاكل التي تقع في مجال معرفته (الظاهر، 2009، ص 10)

فيما يشير (Daft, 2001, p: 258) إلى أن المعرفة هي: "خلاصة المعلومات المستحصلة بعد أن جرى ربطها بمعلومات أخرى تم تحليلها، وتفسيرها، ومقارنتها بما يراد معرفته".

وعرفت أيضاً بشكل واضح على أنها البيانات ذات العلاقة والمعلومات والمعرفة الواضحة مثل الكتب والأفراد والمجموعات التي تكون المعرفة الضمنية تكونت لديهم من

الخبرة الطويلة في العمل (Krogh. et al, 2001, p: 423).

فالمعرفة تساعد في إنتاج المعلومات من البيانات، المعلومات ذات القيمة الأكبر من معلومات ذات قيمة أقل ". وذلك من خلال نظام توليد عمل مزدهر وبيئة من شأنها تشجيع توليد كل من المعرفة الشخصية والمعرفة المنظمة وتجميعها واستخدامها وإعادة استخدامها سعياً وراء قيمة جديدة للأعمال.

ويشير (نجم، 2005، ص25) إلى أن هناك وجود عدد من التعريفات للمعرفة،

ويمكن تصنيفها في مجموعتين، هما:

المجموعة الأولى: وهي مجموعة من التعريفات القائمة على المعرفة الصريحة وتكنولوجيا المعلومات، إذ يمكن تعريف المعرفة كما يلي:

1- الخبرة التي يمكن توصيلها وتقاسمها، أو المعلومات الموجودة في النشاط الذي يمارسه الفرد.

2- أن المعرفة تتكون من البيانات أو المعلومات التي تم تنظيمها ومعالجتها لنقل الفهم والخبرة والتعلم المتراكم التي تطبق في المشكلة أو النشاط الراهن.

3- المعرفة الإنسانية هي ما يندمج أو يقدم بالطريقة التي يمكن معالجتها بالحاسب الآلي.

4- المعرفة هي معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة، أو هي معلومات مفهومة، محللة، ومطبقة.

المجموعة الثانية: وهي مجموعة من التعريفات القائمة على المعرفة الضمنية في رؤوس الأفراد، وهذه التعريفات تركز على خصائص المعرفة الضمنية التي يمكن التشارك فيها وتعلمها، ولكن من الصعب التعبير عنها أو نقلها للآخرين، إذ يمكن تعريف المعرفة بأنها:

1- المعرفة هي ما يبقى في رأس الفرد.

2- المعرفة هي المزيج السائل من الخبرة والقيم والمعلومات السبابة والرؤى الخبيرة التي تقدم إطاراً لتقييم وتقرير الخبرات والمعلومات الجديدة.

ويرى الباحث أن المعرفة هي توليفة ثرية ومتنوعة من البنى الرمزية التي تتجاوز المعلومات والخبرات إلى التفاعل الحي والمؤثر مع الواقع الإنساني بكل تداعياته وتناقضاته وتحدياته. وهي ناتج الدراسة والتحليل والتقويم للمعلومات والبيانات، يضاف إليها المهارات والخبرات والحكمة والذكاء والقدرات المعرفية الضمنية والواضحة، التي يجري تنظيمها وتنسيقها وتوليفها والأصول المرتبطة برأس المال الفكري والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية، وبشكل يتم معه إنجاز أكبر قدر ممكن من الأثر الإيجابي في نتائج الميزة التنافسية. من خلال مدخل نظمي متكامل لإدارة وتفعيل المشاركة في كل أصول معلومات المشروع بما في ذلك قواعد البيانات والوثائق والسياسات والإجراءات، فضلاً عن خبرات وتجارب سابقة يحملها الأفراد والعاملون.

2-8 مصادر المعرفة

عرف (Saffady, 2000, p:4-5) مصدر المعرفة بأنه ذلك المصدر الذي يحوي ويجمع المعرفة، وأكد أن الذكاء والتعلم والخبرة أمور تحدد حدود المعرفة للأفراد، ويشير (Callen, 2005, p:425) إلى أن المعرفة تتواجد في أماكن مختلفة مثل قواعد البيانات، قواعد المعرفة، خزانات الملفات، وأدمغة الأفراد، وتنتشر عبر المجتمع ومنظّماته، لذلك فهناك مصدران يمكن من خلالها الوصول إلى المعرفة، أو اكتسابها هما:

1- المصادر الداخلية: وهي المعرفة التي تأتي عن طريق إنشاء معرفة جديدة أو تطوير الممارسات نحو الأفضل، وفي الغالب يكون هذا النوع من المعرفة صعب النقل أو الشرح، وفي الوقت نفسه قد يكون لهذا النوع منافع كثيرة لصالح المنظمة. وتعد المعرفة الضمنية

أحد المصادر الداخلية لاكتساب المعرفة. وهي تعتمد بدرجة كبيرة على قدرة المنظمة في الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمنظمة ككل وعملياتها والتكنولوجيا المعتمدة لديها. وتتمثل المصادر الداخلية في خبرات أفراد المنظمة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وكذلك معتقداتهم، وافتراضاتهم، وذاكرتهم، ومذكراتهم، كذلك الإستراتيجية والمؤتمرات الداخلية، المكتبات الإلكترونية، الحوار في العمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء والعقل والخبرة والمهارة، أو من خلال التعلم بالعمل أو البحوث وبراءات الاختراع الداخلية (الكبيسي، 2005، ص20-21).

2- المصادر الخارجية: وهي تلك المعرفة التي تأتي عن طريق التراخيص أو الامتيازات أو التقليد. وهي تتشكل من مصادر المعلومات والمعرفة التي تظهر في بيئة المنظمة المحيطة، إذ يعمل الأفراد على مختلف مستوياتهم التنظيمية، ومن خلال أحد أو كل المدركات الحسية (السمعية، البصرية، اللمس، الذوق، والشم) على اكتساب البيانات والحوادث من البيئة المحيطة، ومن خلال قدراتهم الإدراكية والفهمية (مثل التأمل والفهم والتسيب والحكم) يستطيعون معالجة هذه البيانات وتحويلها إلى معلومات، ومن خلال الخبرة والذكاء والتفكير والتعلم يستطيع الأفراد تفسير هذه المعلومات ووضعها في معنى لتتحول إلى معرفة. وهناك عدد كبير من المصادر الخارجية التي يمكن للمنظمة الحصول منها على المعرفة، ومن هذه المصادر: المكتبات، والإنترنت، وملاحظات السوق، المشاركة في المؤتمرات، استئجار الخبراء، ومتابعة الصحف والمجلات والتلفزيون، وجمع المعلومات والبيانات من الزبائن، والتعاون مع المنظمات الأخرى التي تعمل فيه المنظمة والمنافسون لها والموردون والجامعات ومراكز البحث العلمي وبراءات الاختراع الخارجية، وإنشاء التحالفات وإقامة المشاريع المشتركة وغير ذلك من المصادر الأخرى (الظاهر، 2009: 11-13).

2-9 أهمية المعرفة

يشير (Warner & Witzel, 2004, p: 94) إلى أنّ المعرفة يمكن استعمالها داخل المنظمة لتنفيذ العديد من المهمات والنشاطات المتمحورة في وضع خطة البحث والتطوير استناداً إلى قيم المعرفة لتوليد المعرفة المفقودة، ودعم عملية إعادة هندسة عمليات الأعمال بوضع توزيع أفضل للنشاطات المعرفية، فضلاً عن تحليل عملية نقل المعرفة وتبادلها وإعادة تصحيحها بين وظائف التشغيل، وكذلك في تحديد الاحتياجات التدريبية لمجموعات المستخدمين لتنفيذ أفضل للمهام الموكلة إلى الأيدي العاملة وإجراء المواجهات الدورية المعلوماتية للأفراد فيما يتصل بمجالات المعرفة.

تعد المعرفة المصدر الاستراتيجي الأكثر ضرورة في تعزيز وبناء الميزة التنافسية، وتؤكد بعض الدراسات على أن المعرفة هي القوة والثروة الأكثر أهمية في ظل ثورة المعلومات وعصر المعلوماتية". فيما يشير بعضهم إلى أن " المعرفة أصبحت قوة إستراتيجية كبيرة في الدول الغربية، كالولايات المتحدة الأمريكية وكندا واليابان ودول أوروبا بصورة خاصة، كما وأنها تشكل ميزة إستراتيجية في أي مكان على المدى البعيد في مجال الإدارة والتكنولوجيا" (حسن، 2005، ص15).

ويرى كل من (Hitt & Ireland, 2001, p:20) أن المعرفة أصبحت مع بداية الألفية الثالثة المورد التنظيمي الحاسم الذي يحقق التحدي والمنافسة، ولهذا السبب لجأت كثير من المنظمات إلى تقوية وتنمية المعرفة المتوفرة لدى أفرادها العاملين، واعتبرتهم موجوداً معرفياً في المنظمة. وحسب (Robbins, 2001, p: 399) فإن المعرفة تمكن معظم العلاقات التنظيمية من مد جذورها لوجود الثقة المستندة التي تعتمد على السلوك التنبؤي نتيجة التفاعلات التي ينتج عنها فيما بعد اكتساب المعلومات المتعلقة بموقف ما في المنظمة.

ويعتقد (حسن، 2005، ص16) إن وجود معلومات مشتتة في عدة مصادر لا يشكل إضافة حقيقة للاقتصاد أو تطوير المنظمة، "بعدها أن المعلومات والبيانات المجردة لا تكون ذات فائدة ما لم يتم تحليلها وتقويمها ووصفها في إطار مفهوم وسياسات محددة، وحينها تصبح المعرفة ذات قيمة لأنها بهذه الصيغة يمكن أن تتحول إلى سلع وخدمات ومنتجات مختلفة ذات منفعة للفرد والمجتمع والمنظمة.

ويرى الباحث أن المعرفة بعدها فكرا متطورا ومصدرا استراتيجيا حظيت بالبحث والدراسة من قبل الباحثين ومراكز الدراسات، لأهميتها بعدها القوة والثروة المكونة للمنظمات، والأداة الفاعلة لتطورها ونجاحها على صعيد المنافسة والأعمال. كما ترى أن أهمية المعرفة برزت في الوقت الحاضر نتيجة ثورة المعلومات والاتصالات واستخدام نتائج وإفرازات ومعطيات المعرفة العلمية في كافة مجالات عمل الاقتصاد، وتطور نشاطاته، ونموه.

2-10 خصائص المعرفة

يشير (عليان، 2008، ص93-95) أن المعرفة هي عبارة عن خلاصة عمل إنساني، وأن الإنسان هو الصانع الأول للمعرفة المتوارثة عبر الأجيال، إذ يعمل كل جيل على تطويرها بما يتناسب مع متطلبات العصر الذي يعيش فيه، فالمعرفة هي نتاج العلم، والتعلم، والخبرة. وهناك عدد من الخصائص الأساسية للمعرفة منها:

1- إمكانية توليد المعرفة: تمثل المعرفة السابقة الأساس لتوليد المعرفة الجديدة، وذلك من خلال عمليات البحث العلمي التي تتضمن الاستنباط والاستقراء والتحليل والتركيب، التي تسهم بدرجة كبيرة في توليد المعرفة. كما أن المعرفة تتعرض للتغير المستمر، أي أنها غير ثابتة وتتغير بتغير المعلومات التي تصل بها. والمعرفة يمكن أن تتولد نتيجة القدرة على الإدراك والتعلم (الخطيب وزيفان، 2009، ص8).

2- إمكانية موت المعرفة: مثل المعلومات الساكنة أو الراكدة الموجودة بين طيات الكتب الموضوع على الرفوف في المكتبات، أو الموجودة في رؤوس من يمتلكونها ولم يعلموها لغيرهم فماتت بموتهم.

3- إمكانية امتلاك المعرفة: بحيث يمكن امتلاكها من قبل أي فرد فهي ليست مقصورة على أحد أو على جهة معينة، فامتلاك المعرفة تابع لخصائص وقدرات الحواس البشرية، أشكال وطبيعة التأثير بالوجود وخصائصها، وقدرات وخصائص العقل البشري، وهي نتيجة التواصل الفكري بين البشر (الظاهر، 2009، ص43)

4- إمكانية تخزين المعرفة: المعروف أن المعرفة تخزن على الورق، ولكن التركيز الآن ينصب على تخزين المعرفة إلكترونياً اعتماداً على الحاسوب بدرجة كبيرة وهو ما يسمى بقواعد المعرفة Knowledge Bases، فالمعرفة في مرحلة ما تكون صحيحة ومطلوبة

ولكنها تفقد هذه الخاصية في مرحلة قادمة وذلك بسبب طبيعة المعرفة المتغيرة، فالمعرفة لا تتشكل إلا من خلال تفاعل الفرد مع الموقف، ومع المعلومات المتوافرة لديه، والسياق الذي ترد فيه هذه المعلومات (Sveiby, 2007, p: 17).

5- إمكانية تصنيف المعرفة: فالمعرفة المتولدة ترتب وتصنف بطريقة تسمح للمستفيد الوصول إليها بسهولة، وهي لا تستهلك بالاستخدام بل على العكس فهي تتطور وتولد بالاستخدام وعكس ذلك تموت، مثل المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة.

6- إمكانية تقاسم المعرفة والخبرات العملية: وأيضاً إلى إمكانية نشر المعرفة والانتقال بها عالمياً عند توفر الوسائل والإمكانات، وهي تهدف إلى إشباع رغبة الإنسان في البحث عن أسباب الظواهر وتعليل كل شيء.

7- الشمولية واليقين والدقة: إن شمولية المعرفة لا تسري على الظواهر التي تبحثها فحسب، بل على العقول التي تتلقاها، فالحقائق تفرض نفسها على الجميع عند لحظة ظهورها وتنقل إلى الناس وهنا اليقين لا يعني الثبات، بل اعتماده على أدلة مقنعة ودافعة، والدقة تعني التعبير عن الحقائق رياضياً (الكبيسي، 2005، ص14).

8- المعرفة إنسانية: أي أن المعرفة ليست جسماً جامداً تمتلكه المؤسسة، كالحواسيب والكتب والنشرات، بل هي للاكتساب الفردي، من خلال المشاهدة والإضفاء، والقراءة، والإحساس المادي والوجداني، وجميعها تزودنا بمعلومات نحولها إلى معرفة.

9- المعرفة واسعة: تحتاج المعرفة إلى قرارات ثرية، ومساقات علمية، وخبرة كبيرة يكتسبها الفرد على مدى فترة طويلة، لأن المعرفة لا تتكون بين عشية وضحاها، وقد تتشكل المعرفة من خلال تبادل المعارف والخبرات بين العاملين خلال عملهم. فضلاً أن المعرفة تراكمية، وغير قابلة للنضوب، أي أنها تتجدد وتزداد وتتراكم بالإضافة إليها (أبو عابد، 2005، ص7).

2-11 أنواع المعرفة

يجب على المنظمات أن تحدد نوع المعرفة أو نمطها، فالمنظمات التي تواجه تحديات البيئة المتغيرة، والمنافسة الشديدة، والوصول إلى مستوى الجودة المطلوب يجب عليها أن تحدد نمط المعرفة المطلوبة، وذلك يعد في غاية الأهمية.

ويشير (Allen, 2003, p: 37) إلى أنه في ظل إدارة المعرفة يوجد نوعان من

المعرفة هما: المعرفة الضمنية *Implicit Knowledge*، والمعرفة المعلنة *Explicit Knowledge*.

1- المعرفة الضمنية (*Implicit*):

وهي المعرفة المخفية، غير الرسمية، الذاتية، المعقدة (المركبة) المترابطة على شكل معرفة الكيف والفهم في عقول الناس الذين يتمتعون بإطلاع واسع. وهي أيضا المعرفة التي لا يمكن رؤيتها، أو التعبير عنها بسهولة فضلا عن أنها معرفة شخصية، يصعب تشكيلها، وعليه يصعب نقلها أو إشراك الآخرين بها، ويعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية غير القابلة للنقل والتعليم وتسمى المعرفة الملتصقة، التي توجد في عقل الأفراد والفرق داخل الشركة

(Balogun & Hailey, 2004, p: 62)

وتتألف المعرفة الضمنية من الحقائق والبيانات الثابتة والأنماط الداخلية ووجهات النظر حول مختلف القضايا، والأشكال والصور والمفاهيم والأحكام والتوافقات والفرضيات العاملة واستراتيجيات والتفكير (Wilg. 2004, p: 206).

ويشير (Coakes, 2003, p: 33) إلى أن المعرفة الضمنية تحتوي على أبعاد معرفية

Cognitive مهمة مثل: النماذج الذهنية، والمعتقدات، والحدس، وعليه يتولد هذا النمط من المعرفة من خلال استخدام الخبرة الماضية في البيانات الجديدة. وهي تتضمن العمليات

الشاملة قد تكون كبيرة أو صغيرة، وتشير إلى المهارات الموجودة في عقل وذهن كل فرد التي من الصعب تحويلها للآخرين، وقد تكون هذه المعرفة فنية أو إدراكية، وليست من السهل فهمها كعملية التعبير عنها بكلمات، ومن الصعب الاستيلاء عليها، ولكن يمكن السيطرة عليها من خلال العمليات العقلية والمعرفة المعبر عنها وأيضاً النشاطات.

وتمثل المعرفة الضمنية العادات والتقاليد والثقافة، وهي غير مكتوبة التي تنعكس على السلوك، وهذه المعرفة من الصعب إدارتها والتحكم بها لأنها موجودة في رؤوس مالكيها، ولذلك من الممكن تحويل بعض المعرفة الضمنية إلى ظاهرية عن طريق ملاحظة الممارسات العملية، وتدوينها بنشرات وكتيبات لتصبح معلومات.

2- المعرفة الظاهرية (المعلنة) (Explicit):

وهي المعرفة التي يمكن التعبير عنها بالكلمات والأرقام والصوت والتشارك فيها من خلال البيانات والمعادلات العلمية والمرئيات ومواصفات المنتج وبناء عليه فإنه يمكن نقل المعرفة المعلنة إلى الأفراد بسهولة (Nonaka. & Takeuchi, 2004, p: 3)

ويتعلق هذه النوع من المعرفة بالمعلومات الظاهرة الموجودة والمخزنة بالأرشيف والأشرطة المضغوطة، وباستطاعة الجميع الوصول إليها واستخدامها ويمكن تقاسمها من خلال الندوات والمؤتمرات واللقاءات والكتيبات وغيرها. وهذا يؤكد أن الإنسان يعرف أكثر مما يقول وربما يعود السبب في ذلك إلى محدودية القدرة على التعبير بكلمات محددة وواضحة عن المعلومات والمعارف المخزنة داخل العقل البشري، خاصة إذا كانت المعرفة تتعلق بمهارة فنية، مثل التقنيات وقد يكون السبب الرؤية النابعة من رغبة الفرد بالمحافظة على المعلومات (الملكوي، 2007، ص38-40).

ويرى (Wilg, 2004, p: 2007) أن المعرفة المعلنة هي المعرفة المتاحة فحصها واستخدامها مباشرة، ذلك بأنها متاحة للعقول الواعية، أو لأنها منظمة في وثائق وإجراءات وبرمجيات أو أي شكل آخر، ومن ثم فهي معرفة عامة يمكن الوصول إليها. وإن المعرفة المعلنة توجه السلوك البشري فردياً ومؤسسياً في مجالات النشاط الإنساني كافة، لأن هذه المعرفة مجموعة البيانات والمعلومات والإرشادات والأفكار التي يحملها الإنسان أو يعقلها المجتمع، وذلك ما يفسر سبب سعي المنظمات إلى زيادة مخزونها من المعرفة المعلنة جزءاً من عملية التعليم المنظمي.

ويضيف (عليان، 2008، ص77) إلى هذه الأنواع ثلاثة أنواع أو مستويات للمعرفة، هي:

1- المعرفة الجوهرية (Core Knowledge): وهي النوع أو النطاق الأدنى من المعرفة والذي يكون مطلوباً من أجل الدخول في الصناعة ولكن لا يضمن للشركة قابلية بقاء تنافسية طويلة الأمد.

2- المعرفة المتقدمة (Advanced Knowledge): وهي النوع أو النطاق الذي يجعل الشركة تتمتع بقابلية بقاء تنافسية، مع أن الشركة تمتلك بشكل عام نفس المستوى، النطاق، والجودة من المعرفة التي يمتلكها المنافسون، إلا أنها تختلف عن المنافسين في تعويلها على قدرتها على التميز في معرفتها لكسب ميزة تنافسية من هذا التميز.

3- المعرفة الابتكارية (Innovation Knowledge): وهي المعرفة التي تمكن الشركة من أن تقود صناعتها ومنافسيها وتميز نفسها بشكل كبير عنهم، فهذا النوع من المعرفة يجعل الشركة قادرة على تغيير قواعد اللعبة نفسها في مجال صناعتها.

وحدد العلي (2006:37) أنواعاً أخرى من المعرفة، منها:

1- المعرفة العلمية (التكنولوجية): وترتكز هذه المعرفة على المعلومات الطبيعية، أو العلوم

الطبيعية، ومعرفة - كيف وهي جزء من المعرفة الضمنية وتعبّر عن البراعة والخبرة والمهارة في العمل.

2- **المعرفة الضحلة والمعرفة العميقة:** المعرفة الضحلة وتعني الفهم القليل لمؤشرات مساحات المشكلة، أما المعرفة العميقة فهي التي تتطلب التحليل العميق للمشكلة بجميع جوانبها.

3- **المعرفة السببية والمعرفة الموجهة (الإرشادية):** المعرفة السببية هي التي تتم بناءً على ربط المفاهيم معاً باستخدام طرق الاستنتاج والاستقراء، أما المعرفة الموجهة فهي المعرفة التي تبنى على أساس عدد سنوات الخبرة في مجال عمل ما فتصبح دليلاً ومرشداً للسلوك نتيجة للتعلم.

ويرى الباحث أن العنصر البشري أصبح هو الأساس في عصر إدارة المعرفة، بينما أصبحت التكنولوجيا أداة مساعدة، بأنها أقرب إلى إعادة هندسة المنظمات (Reengineering) منه إلى إدارة المعرفة، فالتكنولوجيا تؤدي دوراً في تمكين أنشطة التعليم التنظيمي وإدارة المعرفة، بينما يبقى الفرد هو الحامل للمعرفة التي إن لم يستغلها فقدتها المنظمة وفقدت معها مقومات التطوير وديمومة التنافس. لذا يعدّ الإنسان المورد الأساس للمعرفة بما هو موجود في دماغه من خبرة ومعرفة ومهارة لا يمكن لأي تكنولوجيا من التنبؤ بها ما لم يصرح عنها وتنقل منه إلى العقل الإلكتروني لتخزن فيه كما تخزن بقية أنواع المعرفة الموثقة.

2-12 عمليات إدارة المعرفة

يشير (الكبيسي، 2005، ص59) إلى أن عمليات إدارة المعرفة الرئيسية والضرورية تشمل توليد المعرفة، ونقل المعرفة والتشارك فيها، فضلا عن الخزن والترميز والاسترجاع. وقد تناولت غالبية المداخل والمفاهيم إدارة المعرفة على أنها عملية، فالمعرفة المشتقة من المعلومات التي تغنيها وتمكن من الوصول إليها والمشاركة فيها و تخزينها وتوزيعها والمحافظة عليها واسترجاعها بقصد التطبيق، أو إعادة الاستخدام، فالمعرفة إذا ما أخذت كما هي تكون مجردة عن القيمة، لذا فأنها تحتاج إلى إعادة إغنائها كي تصبح قابلة للتطبيق في ميادين جديدة قبل تطبيقها لتوليد القيمة. وفيما يلي أكثر عمليات إدارة المعرفة انتشاراً:

أولاً: تشخيص المعرفة (Knowledge Identification)

تعد عملية تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة، وعلى ضوء هذا التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى، لأن من نتائج عملية التشخيص معرفة نوع المعرفة المتوافرة، ومن خلال مقارنتها بما هو مطلوب يمكن تحديد الفجوة، لذلك فإن تعريف المعرفة الحرجة داخل المنظمة عن الزبائن والسوق، أو المنتج تعد الخطوة الأولى لإدارة المعرفة، ثم يتم بعد ذلك البحث عن مكان وجودها، وهي موجودة في رؤوس العاملين أم في النظم أم في الإجراءات؟ وأنه لا يمكن اعتبارها قضية تكنولوجية (كلوب، 2010، ص75).

ثانياً: اكتساب المعرفة (Acquiring Knowledge)

بعد عملية تشخيص المعرفة تأتي عملية اكتسابها من مصادرها المختلفة، وهذه المصادر تتكون مصادر خارجية وأخرى داخلية وكما يلي: (كلوب، 2010، ص77).

أ- مصادر خارجية: وهذه المصادر تتولى إدارة المعرفة وإحضارها عبر الحدود

التنظيمية، أو المشاركة فيها ويساعدها في ذلك التطورات التكنولوجية، وما تقدمه من تسهيلات مثل المؤتمرات الفيديو والشبكة العالمية (الإنترنت) وغيرها. كما تحصل الشركة على المعرفة من خلال الاستخبارات التسويقية وتحليلها، ومن أبحاث عن الصناعة والأبحاث الأكاديمية ومن الخبراء والمختصين في مجال الصناعة، وكذلك من الاندماج والاستحواذ ومن المستشارين ومن استقطاب العاملين الجدد.

ب- **مصادر داخلية:** وهذه المصادر تشمل مستودعات المعرفة، أو من خلال المشاركة في الخبرات والممارسات وحضور المؤتمرات والندوات والنقاش والحوار والاتصال بين جماعات العمل والمدير الأقدم والزبائن والعاملين أو من بيانات أساسية مثل البيانات المالية والاقتصادية التي يتم من خلالها نقل المعرفة وتحويلها من ضمنية إلى واضحة والعكس. وينتج عن ذلك إبداع المعرفة التنظيمية.

ثالثاً: توليد المعرفة Knowledge Creation:

تعد المعرفة والقدرة عليها واستخدامها من المصادر المهمة لتحقيق الخبرة التنافسية المستدامة للمنظمة، وأن المعرفة والخبرة التنافسية تقع في أماكن توليد المعرفة لتعود إلى الإبداع الذي بدوره أسس الخبرة التنافسية (Warner & Witze, 2004, p:911)، وبالتالي فإنه يمكن توليد المعرفة بعدد من العمليات التي تمتد بين تحدي الإبداع والبحث الجاد، كما أن نوع المعرفة بحل المشكلة، وبالتجريب يمكن أن يكون مهماً كبيرة بالنسبة إلى المنظمة. أشار (Cofee, 2000, p: 104) إلى أن عملية توليد المعرفة تبدأ بفكرة يقدمها الفرد الذي حصل عليها أو ابتدعها، إذ إن أعلى درجة من المعرفة تكمن في عقول المستخدمين، لكن من الممكن أن يتم توليد المعرفة الجديدة من خلال أقسام البحث والتطوير والتجريب وتعلم الدروس والتفكير الإبداعي.

إن توليد المعرفة يعني إبداع المعرفة، ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تسهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة، كما تزود الشركة بالقدرة على التفوق في الإنجاز وتحقيق مكانة سوقية عالية في مساحات مختلفة، مثل ممارسة الإستراتيجية وبدء خطوط عمل جديدة والتسريع في حل المشكلات ونقل الممارسات الفضلى وتطوير مهارات المهنيين ومساعدة الإدارة في توظيف المواهب والاحتفاظ بها. وهذا يعزز ضرورة فهم أن المعرفة والابتكار عملية مزدوجة ذات اتجاهين: فالمعرفة مصدر للابتكار عندما يعود ليصبح مصدراً لمعرفة جديدة (Krogh, et al, 2001, p:424-423) يرى (Nonaka & Takeuchi, 2004, p:66) أن المنظمات تقوم بتوليد المعرفة واستخدامها في عملية يطلق عليها (تحويل المعرفة). أي تحويل المعرفة إلى معرفة معلنة والعكس بالعكس. كما يوضح أن المنظمة لا تستطيع توليد المعرفة بنفسها، لأنها المعرفة الضمنية التي يحملها الأفراد، أو هي أساس عملية توليد المعرفة المنظمة، ومن ثم يجب على المنظمة أن تجمع المعرفة الضمنية وتراكمها على المستوى الفردي، ثم يتم توسيعها من خلالها أربعة أنماط من عملية تحويل المعرفة هي:

1- المجتمعة Socialization: وهي التي تولد من خلال مشاركة المعرفة الضمنية بين الأفراد عندما يزاولون أعمالهم، أي تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية، إذ يحدث التحويل فيها بتشارك الفرد مع فرد آخر، فيما يمتلكه كل منهما من معرفة ضمنية، ويتم ذلك في الملاحظة أو التقليد أو الممارسة أو الحديث.

2- التجسيد Externalization: وهي التي تتم من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة علنية واضحة كأن تنقل معرفة شخص من الكتب والرسائل، ويحدث فيما يكون الفرد

قادراً على أن يبين أو أن يلفظ بوضوح ما يمتلكه من معرفة، وهو بذلك يقوم بتحويل المعرفة الضمنية التي يمتلكها إلى معرفة معلنة فاسحا المجال للآخرين بأن يشاركوه في المعرفة الضمنية.

3- التركيب Combination: وتتم بتحويل المعرفة الواضحة (العينية) إلى معرفة (معلنة) واضحة، وذلك من خلال الاتصال بين الجماعات أو نشر المعرفة كعملية منتظمة يمكن تخزينها وفهرستها، وتحدث فيما يكون الفرد قادراً على دمج وتركيب أجزاء غير مترابطة من المعرفة المعلنة في كل جديد على شكل دليل أو كتيب أو جعلها جزءاً من المنتج فيحول المعرفة المعلنة إلى معلنة أخرى.

4- التذويب (الدمجة) Internalization : وتتم من خلال تحويل المعرفة الواضحة (المعلنة) إلى معرفة ضمنية مثل تحويل المعرفة التنظيمية إلى روتين عمل يومي وعمليات وثقافة منظمة ومبادرات إستراتيجية، ويحدث عندما يبدأ المستخدمون في المنظمة عملية تذويب المعرفة التي كان تم التشارك فيها في مختلف أنماط المنظمة، بمعنى أن هؤلاء الأفراد يستخدمون هذه المعرفة التي تم التشارك فيها لتوسيع ومد المعرفة الضمنية التي يمتلكونها، ومن ثم إعادة تشكيلها في عقولهم، من خلال تجربة توليد منتج جديد فإن الفرد أو فريق العمل إنما يثرون المعرفة الضمنية التي يمتلكها كل فرد منهم ومن ثم تحدث عملية التذويب.

وبناءً على ذلك فالأفراد هم الذين يولدون المعرفة وحدهم، أي أن المنظمة لا تستطيع توليد المعرفة من دون الأفراد، لذا يجب على المنظمة أن تدعم وتحفز نشاطات توليد المعرفة التي يقوم الأفراد بها، وعليها أيضاً أن توفر البيئة المناسبة لهم، وعليه فعملية توليد المعرفة المنظمة يجب فهمها بأنها عملية توسيع المعرفة التي يولدها الأفراد وبلورتها على مستوى الجماعة في الحوار والمحادثة والتشارك في الخبرة أو مجتمع الممارسة.

ويلاحظ أن توليد المعرفة يبدأ بمرحلة (المجتمعة) ثم يتحرك عبر أنماط التحويل الأربعة المذكورة، ويعدّ النمطين الثاني والرابع أهم مرحلتين من مراحل عملية تحويل المعرفة، لأنهما تتطلبان الالتزام الشخصي من الفرد، ولأن المعرفة الضمنية تحتوي على نماذج ذهنية ومعتقدات، فضلاً عن معرفة الكيف فإن الانتقال من المعرفة الضمنية إلى المعرفة المعلنة، هو عملية مفصلة للرؤيا التي يمتلكها الفرد فيما يتعلق بالعالم المحيط به، أي ما هو موجود وما يجب أن يكون في المستقبل.

رابعاً: توزيع المعرفة والمشاركة بها (Knowledge Distribution and Sharing):

تزداد المعرفة بالاستخدام والمشاركة وتبادل الأفكار والخبرات والمهارات، كذلك تنمو وتتعاظم بين الأشخاص، لذلك سعت المنظمات إلى تشجيع المشاركة، وتوزيع المعرفة بشكل فعال بحث لم تولد عائداً مقابل التكلفة، وأنه إذا كان من السهل توزيع المعرفة الواضحة من خلال استخدام الأدوات الإلكترونية، فإن النظرة ما زالت إلى توزيع المعرفة الضمنية الموجودة في عقول العاملين وخبراتهم، وهو ما يشكل التحدي الأكبر لإدارة المعرفة.

ويؤكد (Herschel, 2000, p: 38) أن عملية نقل المعرفة المنتجة تستوجب تحولها من المعرفة الضمنية إلى الظاهرة، وأنه يجب عند تناول موضوع المشاركة بالمعرفة الانتباه لثلاث نقاط مهمة:

- 1- اختلاف أسلوب وطبيعة المشاركة تبعاً لنوع المعرفة.
- 2- إن المشاركة بالمعرفة تحتم التحول من العمل الفردي إلى الجماعي.
- 3- إن المشاركة بالمعرفة تختلف عن المشاركة بالمعلومات، لأن المعلومات لا تتضمن عنصر التفكير.

ويشير (Heisig & Rorbeck, 2000, p:119) إلى وجود عدة أساليب لتوزيع المعرفة،

هي:

- 1- فرق المشروع المتنوعة معرفياً للتوزيع الداخلي.
- 2- شبكة المعلومات الداخلية (الإنترنت).
- 3- التدريب من قبل زملاء الخبرة القدامى.
- 4- وكلاء المعرفة.
- 5- مجتمعات داخلية عبر الوثائق.
- 6- فرق الخبرة وحلقات المعرفة وحلقات التعلم.

ويعتقد (Krogh, et.al, 2001, p: 425) إن عملية نقل المعرفة هي آلية لاستخدامها بشكل انتقائي، لذلك فإن حقل المعرفة، الوظائف، الدوائر الأخرى في المنظمة ووحدات الأعمال يجب أن يكون لديهم القدرة لزيادة قوة وفعالية المعرفة من خلال عملية نقل المعرفة لتسريع هذه العملية في المنظمة، وهناك أربعة شروط يجب أخذها بعين الاعتبار:

- 1- يجب أن تكون جميع أجزاء المنظمة واعية ومدركة للفرص والفوائد المتحققة من عملية تبادل المعرفة.
- 2- الأطراف المعنية تتوقع نقل المعرفة لتثبت جدارتها أمام الأطراف الأخرى.
- 3- يجب أن تحفز جميع الأطراف المعنية في المنظمة لكي تسعى وراء عملية نقل المعرفة.
- 4- يجب أن تكون جميع الأطراف مهتمة بعملية توزيع ونقل المعرفة في الأنشطة التي تختص بها لكي تدرك أهمية الفوائد المتحققة من تلك العملية.

خامساً: تخزين المعرفة (The Storage of Knowledge):

تعود عملية تخزين المعرفة إلى الذاكرة التنظيمية Organization Memory التي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات

المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية، والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة Expert Systems، والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة، والمعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد وشبكات العمل. وأنه مع الزمن تتراكم المعرفة التنظيمية، ويساعد في ذلك برمجيات المجموعة، إذ تلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً مهماً في تحسين وتوسيع الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعلومات والمعرفة المخزنة (كلوب، 2010، ص75).

وتشير عملية خزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمنظمات تواجه خطراً كبيراً نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر، وبات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهم جداً لا سيما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل، التي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها، لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم، أما الموثقة فتبقى مخزونة في قواعدها (كلوب، 2010، ص75).

وتشكل مستودعات المعرفة قضية مركزية في المنظمات المعتمدة على المعرفة، إذ تحرص المنظمات على إدارة المخزون المعرفي كمتطلب لمواجهة فرص تغييرات المستقبل، وتقوم إدارة المخزون المعرفي بعملية الاكتساب والاحتفاظ والتوظيف للمعرفة بمساعدة التكنولوجيات الداعمة لذلك.

سادساً: تطبيق المعرفة (Implementation Knowledge):

تأتي المعرفة من العمل وكيفية تعليمها للآخرين، وهي تتطلب التعلم والشرح، والتعلم يأتي عن طريق التجريب والتطبيق، مما يحسن ويعمق مستوى المعرفة، وعلى ضوء ذلك فإنه يجب أن يؤخذ تطبيق المعرفة في الاعتبار الأول، وأنه لا يوجد عمل بدون أخطاء وما على

الشركة إلا أن تستوعب ذلك، وكذلك تطبيق مفهوم التسامح كتقافة تنظيمية، ذلك لأن الوحيد الذي لا يخطئ هو من لا يعمل، وبذلك فأنها تستوجب الاحترام والإعجاب (كلوب، 2010، ص79).

إن الإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تستخدم المعرفة المتوافرة في الوقت المناسب، ودون أن تفقد استثمار فرصة توافرها لتحقيق ميزة لها أو لحل مشكلة قائمة، فنظام المعرفة الكفاء لا يكفي لضمان النجاح في المنظمة، لكنه بمثابة خطوة إيجابية للتعلم وأن القوة فيه تكمن في استخدامه، وأن تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة نفسها، ولن تقود عمليات الإبداع والتخزين والتوزيع إلى تحسين الأداء التنظيمي، مثلما تقوم به عملية التطبيق الفعال للمعرفة، وخاصة في العمليات الإستراتيجية في تحقيق الجودة العالية للمنتجات والخدمات لمقابلة حاجات الزبائن لذلك فالمعرفة قوة إذا طبقت.

أشار (Burk, 2009, p: 27) إلى أن المنظمات الساعية للتطبيق الجيد للمعرفة عليها تعيين مدير المعرفة (Knowledge Manager)، والذي يقع عليه واجب الحث على التطبيق الجيد، وأنه يعمل كعنصر يكرس جميع الجهود لتطبيقات مشاركة المعرفة والتنفيذ الدقيق لها، وبالتالي فإن الاستخدام وإعادة الاستخدام تتضمن الاتصالات غير الرسمية والحصول على التقارير، والتطبيقات الجيدة وأشكال أخرى بما فيها العرض وجلسات التدريب.

ويشير (كلوب، 2010، ص80) إلى أن التقنيات الحديثة وخاصة الإنترنت وفرت المزيد من الفرص لاستخدام المعرفة، وإعادة استخدامها في أماكن بعيدة عن مكان توليدها، إن تطبيق المعرفة يسمح بعمليات التعلم الفردي الجماعي الجديدة، التي تؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة، وقد استخدمت عدة أساليب لتطبيق المعرفة منها: الفرق متعددة الخبرات الداخلية في مبادرات العمل، مقترحات الخبير الداخلي، اعتماد مقاييس للسيطرة على المعرفة، التدريب

الفرقي من قبل خبراء متمرسين. ويشير أيضا إلى أن المعرفة يجب أن توظف في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة وأن تتلائم معها، إضافة إلى أن تطبيق المعرفة يجب أن يستهدف تحقيق الأهداف والأغراض الواسعة التي تحقق لها النمو والتكيف. مع ضرورة الترابط الإستراتيجي لإدارة المعرفة مع إستراتيجية المنظمة الرئيسة، لذا يجب أن يكون تطبيق المعرفة مستهدفاً لمناطق الأهمية الإستراتيجية وأن تكون له قيمة كبيرة لصالح العمل.

ويرى الباحث إن تطبيق المعرفة هو غاية إدارة المعرفة وهو يعني استثمار المعرفة، فالحصول عليها و تخزينها والمشاركة فيها أمور لا تعد كافية، والمهم هو تحويل هذه المعرفة إلى التنفيذ، فالمعرفة التي لا تعكس في التنفيذ تعد مجرد تكلفة، وأن نجاح أية منظمة في برامج إدارة المعرفة لديها يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياساً لما هو متوافر لديها، فالجوة بين ما تعرفه وما نفذته مما تعرفه يعد أحد أهم معايير التقييم في هذا المجال.

2-13 ثقافة التميز

الثقافة هي المحصلة الجماعية للطريقة التي يفكر بها معظم الناس في المنظمة، أو هي الطريقة التي يفعلونها أو يشعرون بها حيال بعضهم بعضاً، وحيال متلقي الخدمة والموردين، والخدمات المقدمة، ويعدّ تطوير ثقافة تجسد التميز ضرورة أساسية لتعظيم قيمة المنظمة وأثرها الإيجابي في المستفيدين والشركاء، ويمكن التعبير عنها في مجموعة من القيم المشتركة التي تتبناها المنظمة، وبالتركيز على إرضاء متلقي الخدمة، وعلى العمليات الفعالة، وعلى قياس المخرجات الصحيحة، وعلى التحسين المستمر، وعلى تحري الأخطاء وتصحيحها، وعلى الاهتمام بالبيئة، وعلى التقدير والمكافآت، وعلى تأكيد النتائج، وعلى القيادة الملهمة، وعلى العمل كفريق واحد، وعلى التمكين والمساءلة، وعلى الاتصال، وعلى الشفافية والثقة، وعلى الشعور بتمكّك الجودة، وعلى المقارنات المرجعية مع الغير، وعلى توضيح الأهداف، وعلى ربط المخرجات بالنتائج (السهلي، 2009).

ومفهوم "التميز" هو القدرة على تقديم الخدمات بصورة مبتكرة مختلفة عن الآخرين، ويكاد يكون من المتعذر تحقيق التميز ما لم تكن الثقافة السائدة هي ثقافة التميز، وثقافة التميز تختلف بالتأكيد عن ثقافة الكسل والتواكل والتساهل، لذا فإن تحقيق التميز لا بدّ من مراجعة الثقافة، للتأكد من أنها مواتية لهذا التميز، أو أن يكون معها شأن آخر، وعلى مستوى المنظمة الواحدة لتحقيق التميز لا بدّ أيضاً من أن تتطور ثقافة التميز بالمنظمة (عباس، 2004).

وثقافة التميز هي مجموعة من طرق التفكير والسلوك والتعامل لمعظم الموظفين في المنظمة مع بعضهم بعضاً من جهة، ومع المستفيدين والزبائن والموردين والمساهمين من جهة أخرى، فهي تغطي معظم علاقات المنظمة بالمجتمع المحلي، وتتكون تلك الثقافة من مجموعة من القيم والأهداف والنظم التي تدعم التميز، ولذلك كان لا بدّ من وجود منهجية

لتحقيق التميز المؤسسي حسب إطار يحتوي على ثمانية عناصر وتفعيل هذا الإطار من خلال التأكيد على هذه العناصر: (السواط والعنبي، 2000، ص12-35)

1- التوجّه (المسار): لدى كلّ منظمة رؤية ومهمة وأهداف استراتيجية، وهذا يعني أنّ هناك توجّهاً (مساراً)، وهذه أهم نقطة انطلاق نحو تحقيق التميز، ولكن يجب أن نكون متأكدين من أنّ رؤيتنا ومهمتنا وأهدافنا واضحة تعكس ما نريده بالضبط، وأن تكون قابلة للتحقيق عملياً.

2- العمليات: بما أنّ لدى المنظمة رؤية ومهمة وأهداف استراتيجية واضحة يصبح من السهل ترجمتها من المستوى الاستراتيجي إلى المستوى التنفيذي، وأول خطوة لتحقيق ذلك هو تحديد القنوات الأساسية التي ستعتمدها المنظمة كعمود فقري تتوزع منه كلّ نشاطاتها وإنجازاتها بعد أن تتحدّد القنوات الأساسية يجب أن يكون ثمة تخطيط (تصميم) لعمل تلك القنوات، وبذلك تبدأ مهمة تخطيط (تصميم) العمليات بعد تخطيط (تصميم) العمليات ستتبين نقاط الارتباط (Connections) بين العمليات والأهداف الاستراتيجية، وكذلك بين كلّ عملية وأخرى، وبذلك تبلور خارطة العمليات وتتضح الأعمال والنشاطات والمهام ذات الأولوية (أي الأعصاب الحساسة) في نسيج عمليات المنظمة.

3- الهيكل: عند اتضاح خريطة العمليات والنشاطات والمهام، يصبح من السهل وضع الهيكل التنظيمي الذي يؤمّن أفضل اتصال بين القائمين على تلك المهام والنشاطات والعمليات، وكذلك يتحقق من خلال الهيكل الأمن الوظيفي المطلوب.

4- القيادة: عندما توجد منظومة مخططة (مصممة) بطريقة صحيحة ذات توجّه واضح، يشرف على تشغيلها الأشخاص المناسبون، يصبح من الضرورة أن توجد قيادة تراقب التوجه الفعلي (من أعلى لا من التفاصيل) من خلال تخطيط وتنفيذ ومتابعة مستمرة، وبتصحيح مسار المنظومة لتبقى في الاتجاه الصحيح.

5- الثقافة: الأسلوب القيادي الذي يتم اتباعه في المنظومة يحفز المسؤولين في المنظمة على تبني قيم مهنية للعمل، تنطلق من قيمهم الإنسانية، وتتأثر بالقيم التي تعكسها القيادة، وبذلك تنشأ أعراف وأساليب في إنجاز العمل، وفي التواصل بين الأفراد، وهذا ما يعرف بـ "الثقافة".

6- تبادل المعلومات: الاتصال وتبادل المعلومات هما العمود الأساس في إبقاء ثقافة أيّ مجتمع تعمل باستمرار (صغر ذلك المجتمع أو كبره)، ولذلك فإنّ تخطيط (تصميم) طرق الاتصال وتبني الوسائل التي تحقق وتؤمن نقل المعلومات بين الأطراف كلّها بالشكل الذي يؤكد ويبرهن ثقافة المنظمة وسيكون له الدور الكبير في إنجاز خطوات الإنجاز.

7- القرارات: وحتى يتواصل الإنجاز بالشكل الصحيح، فلا يفاجأ أحد بوجود تناقض بين النوايا والأفعال، يأتي توثيق السياسات والإجراءات التي تحكم العمل ضرورياً لكي يستطيع كل مسؤول اتخاذ القرار الصحيح المناسب من أول مرّة وفي كلّ مرّة.

8- إدارة الأداء: القرارات الصحيحة الفعالة تؤثر كثيراً في دفع عجلة الإنجاز إلى الأمام بسرعة، ولذلك فإنّ الأداء المؤسسي سيتحسن وسترتفع المعنويات والأرباح حقاً بسبب تسارع

الإنجاز. وعندها يتوافر الوقت اللازم للتطوير والتحسين والإبداع، وبالرغم من أن كل هذه الأمور إيجابية غير أن التحدي أيضاً سيزداد في كيفية المحافظة على هذا الرقم الإيجابي، وإلا فلن يأتي ولن يتحقق إلا بأداء إدارة مناسبة محفزة للجميع، ورأس مال ثقافة التميز المؤسسي هم العاملون أنفسهم، وعندما يكون الجميع متحفزين ومتحمسين يكون الإبداع والابتكار في تحسين التوجه والعمليات والهيكل والقيادة والثقافة والمعلومات والقرارات، وهكذا تنضج ثقافة التميز المؤسسي.

كما تشمل ثقافة التميز ثقافة الاستكشاف وثقافة الجودة وثقافة التحالفات على النحو

التالي: (عيد، وحسام، 2004، ص9)

1- التركيز القوي على البحث: ويشمل الحصول على مجموعة من براءات الاختراع ومراتب الشرف لنتائج البحث والتطوير، وتشجيع المشاركة في عقود البحث مع المنظمات الأخرى.

2- التميز في ثقافة التحالفات مع المجتمع والصناعة والحكومة في المهمات والمشاريع المختلفة على جميع الأصعدة: أي دمج التعلم والتدريس والبحث والاستكشاف مع العالم الذي يحيط بالمنظمة من خلال شراكات ذكية تعود بالمنفعة على المنظمة، وهي الثقافة التي تسعى من خلالها المنظمة إلى المشاركة والاستماع وأحداث فرق في العالم الذي يحيط بها.

3- التميز من خلال ثقافة الجودة: التأكد من التميز على جميع مستويات المنظمة، وسيكون هناك متطلبات صارمة (دقيقة) لتقوية حوافز التميز لدى المنظمة والتأكد من أن الأنظمة والإجراءات التي تتبعها تؤدي إلى الجودة.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

قام الباحث بالإطلاع على الكثير من الأدبيات والدراسات التي ناقشت موضوع الدراسة الحالية، ومن هذه الدراسات ما يلي:

2-13 الدراسات باللغة العربية

- دراسة الصواف، وإسماعيل، (2008)، بعنوان: نشر ثقافة الجودة وأثرها في تعزيز أداء المنظمات الفندقية: دراسة حالة في القرية السياحية في مدينة الموصل،

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ثقافة الجودة في تعزيز أداء المنظمات الفندقية في القرية السياحية في مدينة الموصل، اعتمدت الدراسة على استمارة مصممة لجمع البيانات الأولية التي تطلبتها طبيعة المشكلة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات منها:

1- تمثل ثقافة الجودة مفهوم حساس ومهم في المنظمة يحتاج إلى الاهتمام الكبير والعناية الكبيرة لتنميته ونشره إلى كافة أقسام المنظمة من أجل تحسين الأداء وتحقيق التفوق.

2- أن تبني ونشر مفهوم ثقافة الجودة ليست مهمة سهلة إذ تقضي المنظمات السنوات وتركز الجهود وتخصص الأموال، من أجل تعزيز وتطوير ثقافة الجودة لدى الأفراد بما يتماشى مع متغيرات المنافسة الحالية.

3- تقوم ثقافة الجودة على مجموعة من القيم والمرتكزات والمعتقدات والسلوكيات التي تحدد توجهات الإدارات والأفراد، وقد تختلف هذه القيم والمرتكزات من منظمة إلى أخرى حسب طبيعة وعمل هذه المنظمات والبيئة المحيطة بها.

4- إن دعم الإدارة العليا يشكل ركيزة أساسية في نشر الثقافة إذ إن ثقافة الإدارة العليا تنعكس على ثقافة العاملين، وبالتالي يجب التركيز أولاً على ثقافة الإدارة العليا وتعزيزها لضمان نشر ثقافة الجودة إلى العاملين بشكل سليم.

5- يتوفر في المنظمات المبحوثة معظم العناصر الأساسية لنشر ثقافة الجودة وهو ما يساعد على تبني مفهوم ثقافة الجودة في هذه المنظمات لتحسين أداء الخدمات الفندقية في هذه المنظمات.

6- إن غالبية عينة البحث لها تصور عن مفهوم ثقافة الجودة وكيفية تأثيرها على أداء المنظمة بشكل عام والجودة الفندقية بشكل خاص إلا أنها هناك قلة اهتمام من قبل الإدارات العليا نحو تعزيز هذه الثقافة من أجل التحسين وتعزيز الموقف التنافسي.

وتتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها موضوع أثر ثقافة الجودة في تعزيز أداء المنظمات الفندقية، إذ تمت الإفادة من هذه الدراسة في تطوير التوجهات البحثية المختلفة التي قامت عليها الدراسة في الاستناد على أبعاد جودة الخدمة.

- دراسة، رؤوف، (2009)، بعنوان: تطوير الثقافة التنظيمية للمنظمات الحكومية في الجزائر: دراسة تطبيقية باستخدام نموذج هاريسون ستوكس.

هدفت الدراسة إلى تشخيص القيم الإدارية الموجهة لعمل التنظيمات الحكومية في الجزائر من وجهة نظر المرؤوسين، والتعرف على التفضيلات القيمية المرغوبة لدى المرؤوسين في العمل. تمثل مجتمع الدراسة في محطة "سونلغاز" بولاية جيجل في الجزائر، وهي تنظيم حكومي يقوم بتقديم خدمة الكهرباء المنزلية للمواطنين، يضم قرابة 213 فرداً. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- تتسم الثقافة الإدارية بتفضيلها للقيم العائلية التي تعتمد على التسلسل الهرمي الشديد للسلطة، وأن القادة بمثابة معلمين ومرشدين، وأن الأولوية هي لتطوير المهارات الأدائية للأساليب المقررة، وهذا ما يسمح للمسؤولين بامتلاك امتيازات تدفع إلى اللامبالاة في تطبيق القوانين.

2- تميل تفضيلات القيمة للمرؤوسين إلى ثقافة الصاروخ الموجه التي تهتم بالعدالة، وكذلك التركيز على العمل والتوجه بمتطلباته، إذ يفضل الأفراد النظر إليهم كمورد ومصدرا دائما لتدفق الأفكار والسلوكيات الإبداعية لتطوير العمل.

3- أشارت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى الثقافة الإدارية ومستوى الثقافة المرغوبة من قبل المرؤوسين، بالتالي تأثر عملية العمل بشكل سلبي.

وقد تمت الاستفادة من هذه الدراسة في التعرف على القيم الإدارية الموجهة لعمل التنظيمات، إذ تمت الاستفادة من هذه الدراسة لأغراض الدراسة الحالية ذلك الجزء الخاص بالثقافة الإدارية.

- دراسة الصرن، وزاهر، (2010). بعنوان: نموذج مقترح لبناء ثقافة الجودة في المنظمات الفندقية.

هدفت الدراسة إلى تقديم نموذج لبناء ثقافة الجودة في المنظمات الفندقية من خلال ما يلي: خصائص (سمات) ثقافة الجودة في المنظمة الفندقية، والمتمثلة في (الأمانة، الثقة، النزاهة، الخلو من الأخطاء، الأجل الطويل، الالتزام، إمكانية القياس، الشمول، قاسية (صارمة)، وجوانب ثقافة الجودة في المنظمة الفندقية والمتمثلة في (القيم، المعتقدات، اللغة، الاتجاهات، العادات والتقاليد، الافتراضات الشائعة، المعارف، التغيير، التنوع، الأخلاق).

اعتمد الباحثان الأسلوب المكتبي في جمع البيانات عن الثقافة و الثقافة التنظيمية وثقافة الجودة. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- تعد ثقافة الجودة ثقافة فرعية من الثقافة التنظيمية في المنظمات الفندقية.
- 2- التأكيد على أهمية التغيير الثقافي، وتوضيح الأسباب الجوهرية لتبريره، ودوره في إنجاح ثقافة الجودة في المنظمات الفندقية.
- 3- فهم مسألة التنوع الثقافي كون المنظمات الفندقية تتعامل مع بيئات وثقافات متنوعة.
- 4- أكدت الدراسة على أهمية عملية التدريب الثقافي التقاطعي لأنه يزود الموارد البشرية في المنظمات الفندقية بالمهارات والمعارف المطلوبة لثقافة الجودة فيها. وتتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في أنها هدفت إلى تقديم نموذج لبناء ثقافة الجودة في المنظمات الفندقية وهو الهدف نفسه الذي حاول الباحث تقديمه في الدراسة الحالية ولكن باستخدام أبعاد مختلفة.

- دراسة دروزة، (2011) تقييم أثر التعلم التنظيمي على عناصر ثقافة الجودة في منظمات الأعمال في الأردن: دراسة مقارنة

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر التعلم التنظيمي (الانفتاح على البيئة، والتدريب والتجريب، والعصف الذهني، ومجموعات الاتصال) على عناصر ثقافة الجودة (قيم الجودة، وأخلاق الجودة، والحوافز، ونمط القرار)، في الشركات الأردنية التي حصلت على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز في القطاع الخاص، ثم إجراء مقارنة ما بين الشركات التي حصلت على الجائزة التي لم تحصل.

تكون مجتمع الدراسة من كافة الشركات الأردنية التي حصلت على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز في القطاع الخاص والبالغ عددها 20 شركة، ومن عدد مماثل من إذ العدد والحجم وطبيعة النشاط من الشركات التي تقدمت ولم تحصل على الجائزة وهو 20 شركة أيضا. تم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة مكونة من (240) فردا، تم استرداد (97) من الشركات التي فازت (81) للشركات التي لم تفز، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل الانحدار المتعدد، واختبار t لعينتين مستقلتين، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، كان أبرزها الآتي:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتعلم التنظيمي على عناصر ثقافة الجودة في الشركات التي حصلت على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص. وعند إجراء مقارنة ما بين الشركات التي حصلت على الجائزة التي لم تحصل أظهرت النتائج الإحصائية عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (≤ 0.05) لأثر التعلم التنظيمي على عناصر ثقافة الجودة في كلتا المجموعتين.

2-14 الدراسات باللغة الإنجليزية

- دراسة (Lam, et..al, 2006) بعنوان:

" The Link between Organizational Learning Capability and Quality Culture for Total Quality Management: A Case Study in Vocational Education."

هدفت هذه الدراسة إلى بيان طبيعة العلاقة بين قدرات التعلم التنظيمي وثقافة الجودة لإدارة الجودة الشاملة. وقد أجريت الدراسة في مؤسسة vocational education ومعهد Vocational Training في مدينة هونج كونج الصينية.

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها: وجود علاقة ارتباط إيجابية بين قدرات التعلم التنظيمي وثقافة الجودة. وبما أن كل بعد من أبعاد الجودة يتكون من أبعاد جزئية متعددة فقد توصلت الدراسة إلى أن هذه الأبعاد الجزئية حتى تستطيع أن تسهم في تحسين إدراك جودة الخدمة من قبل العملاء فإنه يتوجب عليهم إدراك هذه الجودة على أنها اعتمادية واستجابة وتعاطفية.

- دراسة (Rebelo & Gomes, 2008) بعنوان:

" Organizational learning and the learning organization: Reviewing evolution for prospecting the future."

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل التطور التاريخي للتعلم التنظيمي ومنظمة التعلم واقتراح دليل إرشادي مستقبلي يتعلق بالمفهومين، تم الاعتماد على أنموذج مراحل دورة الحياة كإطار لتحليل التطور الذي حصل في مفهوم التعلم التنظيمي ومنظمة التعلم.

ومن خلال مراجعة الأدبيات النظرية والتطبيقية المتعلقة بكل من التعلم التنظيمي ومنظمة التعلم توصل الباحثان إلى اقتراح مفهوم شمولي لكل من المفهومين. بالإضافة إلى قيام الباحثين بالتوصية على أنه على الباحثين في مفهوم التعلم التنظيمي ومنظمة التعلم أن يقدموا إسهامات عملية ونظرية أكثر حداثة وذلك من خلال القيام بالعديد من الدراسات المستقبلية.

- دراسة (Suk, et..al, 2009) بعنوان:

" The Causal Relationship on Quality-centered Organizational Culture and Its Impact on Service Failure and Service Recovery . "

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر العلاقات السببية لثقافة المنظمة المرتكزة على الجودة على جودة الخدمات ورضا العملاء. تكونت عينة الدراسة من (112) مؤسسة مالية تعمل في الولايات المتحدة الأمريكية.

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها إلى أن المؤسسات التي تعتمد في أعمالها على ثقافة مؤسسية تستند مبادئها على الجودة ستكون جودة خدماتها جيدة بما ينعكس إيجاباً على رضا عملائها.

وأخيراً فإن الدراسة اختبرت إمكانية تطبيق مقاييس متوقعة فنية ووظيفية في نواحي تقديم الخدمة، وبصورة عامة فإن نتائج هذه الدراسة ذات أهمية كبيرة لخدمة المديرين في بحثهم الدؤوب لتحديد أفضل الوسائل لتحسين نوعية الخدمة، إذ أسهمت هذه النتائج في تكوين أطر نظرية تبين الاختلاف النسبي بين هذين المقياسين وكفاءتهما في قياس وتوقع رضا العملاء.

- دراسة (Tseng, 2010) بعنوان:

" The Effects of Learning Organization Practices on Organizational Commitment and Effectiveness for Small and Medium-Sized Enterprises in Taiwan ."

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن الآثار المترتبة من ممارسات منظمة التعلم على الالتزام التنظيمي والفعالية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة في تايوان. إذ استخدمت هذه الدراسة منهج البحث الكمي وتم توزيع الاستبيانات على 300 شركة صغيرة ومتوسطة الحجم في تايوان.

وأشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن ممارسات منظمة التعلم تظهر كعامل مهم للالتزام التنظيمي وكذلك للفعالية التنظيمية، إذ وجدت الدراسة أن لمنظمة التعلم علاقة إيجابية قوية مع الفعالية التنظيمية، علاوة على ذلك، فإن العلاقة بين الالتزام التنظيمي والفعالية التنظيمية هي علاقة متبادلة ولكنها ليست متساوية. إذ إن الالتزام التنظيمي له تأثير إيجابي على الفعالية التنظيمية ولكن الفعالية التنظيمية لها تأثير ضعيف على الالتزام التنظيمي.

2-15 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

ما تتميز به الدراسة الحالية مقارنة بالدراسات السابقة، وكما هو مبين بالجدول رقم (2-1) التالي:

الجدول (2-1)

ما يميز الدراسة الحالية مقارنة بالدراسات السابقة

المجال	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
المجتمع المبحوث	شمل شركات تعمل في قطاعات محددة وفي بيئات عالمية	يشمل جميع الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية
المتغيرات الخاضعة للبحث	تتراوح بين متغيرين اثنين إلى خمسة متغيرات	شملت متغيرين أساسيين يتكون كل منها من خمسة أبعاد وهي أبعاد الجودة وأبعاد التعلم التنظيمي
البيئة	شملت بيئات محددة من مناطق مختارة من الأردن ومنها ما اجري في بيئات عالمية	خضعت لها الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية
أساليب القياس	اعتمدت مقاييس مختلفة فمنها ما اعتمد على مبادئ الجودة الشاملة والأخر قياس وضبط الجودة	اعتمدت مقياسين هما أبعاد التعلم التنظيمي وأبعاد سيرف كوال لجودة الخدمة
ماذا تقيس	تقيس الجودة من وجهة نظر الأفراد والعاملين وبعضها اعتمد وجهة نظر المديرين	تقيس ثقافة التميز من وجهة نظر المديرين والعاملين في الإدارات العليا في الشركات الصناعية الكويتية
طبيعة الدراسة	أغلبها دراسات مقارنة بين العملاء لمؤسستين مختلفتين	دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية
الأنشطة الخاضعة للدراسة	البنوك والتأمين والفنادق والاتصالات	يشمل القطاع الصناعي

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

1-3 طبيعة ونوع الدراسة

2-3 مجتمع الدراسة والعينة

3-3 أداة جمع البيانات

4-3 قياس المتغيرات وإثبات صدق أداة القياس

5-3 مصادر جمع البيانات والمعلومات

6-3 أساليب التحليل الإحصائي للبيانات

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

3-1 طبيعة ونوع الدراسة

دراسة ميدانية سوف يتبع فيها الباحث الأسلوب الوصفي التحليلي، بهدف التعرف على مدى وجود علاقة ارتباطية بين المتغيرات المستقلة المتمثلة في (أبعاد التعلم التنظيمي، وأبعاد الجودة) وبين المتغير التابع وهو تطوير ثقافة التميز، من وجهة نظر المديرين العاملين في الإدارات العليا (مدير ورئيس قسم ومسؤولي الخدمات) في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، إذ سيتم دراسة وتحليل البيانات ومقارنة متغيرات الدراسة، وذلك بهدف التعامل معها في اختبار الفرضيات وبيان نتائج الدراسة وتوصياتها.

3-2 مجتمع الدراسة والعينة

يشمل مجتمع الدراسة جميع الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، والبالغ عددها (27) شركة، والملحق رقم (1) يبين أسماء هذه الشركات. وقد تم تأسيس السوق بشكله الحالي بعد إصدار قانون تنظيم التداولات المالية في أيلول عام 1962 وهو بذلك يكون أقدم سوق للأوراق المالية في منطقة الخليج العربي، كما أنه يعدّ أحد كبريات البورصات وأكثرها أهمية، ويتمتع سوق الكويت بنقاط قوة مهمة هي ازدياد الشفافية المتمثلة في المعلومات المالية الإلزامية المطلوبة من الشركات ويقدم أفضل النظم للمقاصة والتسوية في المنطقة (تقرير سوق الكويت للأوراق المالية، 2010).

أما عينة الدراسة فتتكون من المديرين (مدير ورئيس قسم)، والسبب وراء ذلك كون أفراد العينة المختارة الأقدر على التعاطي مع المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة، إذ تم توزيع (5) استبانات على كل شركة من هذه الشركات، ليصبح عدد الاستبانات الموزعة (135). وتم استرداد (111) استبانة بنسبة (82.2%) من إجمالي عدد الاستبانات المرسل، وبعد فرزها تم استبعاد ستة منها لعدم اكتمال تعبئتها، وبذلك استقرت العينة على (105) مديرين يعملون في الشركات المشمولة بالدراسة التي خضعت للتحليل وبنسبة (77.7%) من المجتمع الكلي، ويوضح الجدول رقم (1-3) الإطار العام للدراسة الحالية.

الجدول رقم (1-3)

الإطار العام للدراسة

النسبة المئوية	العدد	الاستبانات
100%	135	الاستبانات التي تم توزيعها
82.2%	111	الاستبانات المستردة
5.4%	6	الاستبانات المستبعدة (يطرح)
77.7%	105	الاستبانات الخاضعة للتحليل

3-3 أداة جمع البيانات

اختار الباحث لجمع البيانات الاستبانة التي تتكون من فقرات تغطي البيانات التي تم بناؤها وتكوينها وتوزيعها على أفراد وحدة العينة. وللتأكد من مدى صلاحيتها كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة الحالية تم اختبارها، وذلك بعرضها على عدد من أساتذة الجامعات الأردنية في مجالات الإدارة والمتخصصين وتم الأخذ بمقترحاتهم وتوصياتهم القيمة وأجراء التعديلات اللازمة على فقراتها. إذ قام الباحث شخصياً بتوزيع الاستبانة على عينة الدراسة. والملحق رقم (2) يبين نموذج الاستبانة كما تم توزيعه على المبحوثين.

3-4 قياس المتغيرات وإثبات صدق أداة القياس

وقد تكونت الاستبانة من جزأين رئيسيين هما:

1- الجزء الأول: وخصص للتعرف على العوامل الديموغرافية للمستجيبين من المديرين العاملين في الإدارات العليا (مدير ورئيس قسم ومسؤولي الخدمات) في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية مثل (الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الدخل الشهري).

2- الجزء الثاني: وخصص للعبارات التي غطت متغيرات الدراسة، التي تمثلت في التعرف على مدى وجود علاقة ارتباطية بين المتغيرات المستقلة المتمثلة في (أبعاد جودة الخدمة وأبعاد التعلم التنظيمي) وبين المتغير التابع وهو ثقافة الجودة، وذلك باستخدام مقياس ليكرت

الخماسي (موافق جدا 5 علامات، موافق 4 علامات، محايد 3 علامات، غير موافق علامتان،

غير موافق جدا علامة واحدة). وقد تضمن القسم الثاني (57) فقرة تمثل المجالات الآتية:

المجال الأول: أبعاد جودة الخدمة، وتشمل أسئلة الاستبيان من (1-22).

المجال الثاني: أبعاد التعلم التنظيمي وتشمل أسئلة الاستبيان من (23-43).

المجال الثالث: ثقافة التميز وتشمل أسئلة الاستبيان من (44-57).

كما قام الباحث بإجراء اختبار صدق وثبات الاستبانة كوسيلة جيدة لجمع البيانات

اللازمة باستخدام معامل الثبات كرونباخ ألفا، وقد بلغت درجة اعتمادية هذه الاستبانة حسب

معيار كرونباخ ألفا (89.64 %) وهي نسبة ممتازة لاعتماد نتائج هذه الدراسة، والجدول رقم

(3-4) يوضح معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة.

الجدول رقم (3-2)

قيمة معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة

معامل الثبات كرونباخ ألفا %	اسم المتغير	تسلسل الفقرات
83.16%	أبعاد جودة الخدمة	22-1
84.57%	أبعاد التعلم التنظيمي	43-23
87.52%	ثقافة التميز	57-44
89.64%	معامل الثبات الكلي	57-1

أما فيما يتعلق بالحدود التي اعتمدها هذه الدراسة عند التعليق على المتوسط الحسابي للمتغيرات في نموذج الدراسة فهي ولتحديد درجة المقياس فقد حدد الباحث ثلاثة مستويات هي (مرتفع، متوسط، منخفض) بناء على المعادلة الآتية:

طول الفئة = (الحد الأعلى للبديل - الحد الأدنى للبديل) / عدد المستويات

وبذلك تكون المستويات كالتالي: $1.33 = 3/4 = 3/(1-5)$

المنخفض من (1) - أقل من (2.33).

المتوسط من (2.34) - (3.66).

المرتفع من (3.67) إلى (5).

3-5 مصادر جمع البيانات والمعلومات

اعتمد الباحث على نوعين من مصادر المعلومات وكما يلي:

أ- البيانات الثانوية: إذ تم الرجوع إلى المصادر المكتبية ومراجعة الأدبيات السابقة، لوضع الإطار النظري لهذه الدراسة، إذ تم الرجوع إلى ما يلي:

(1) كتب الإدارة والمواد العلمية المكتوبة والمنشورة حول أبعاد جودة الخدمة وأبعاد

التعلم التنظيمي وثقافة التميز.

(2) الإحصاءات الرسمية والتقارير الصادرة عن الجهات المختصة في الكويت

ومراكز المعلومات والأبحاث، وخاصة الصادرة عن الشركات الصناعية وسوق

الكويت للأوراق المالية.

(3) رسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه التي تبحث في موضوع أبعاد جودة

الخدمة وأبعاد التعلم التنظيمي وثقافة التميز.

(4) الدوريات المتخصصة والنشرات التي كتبت حول موضوع أبعاد جودة الخدمة وأبعاد التعلم التنظيمي وثقافة التميز.

ب- المصادر الأولية: وهي البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الاستبانة التي تم تصميمها لموضوع الدراسة الحالية، وبشكل يتناسب مع الفرضيات المعتمدة في هذه الدراسة، إذ تم توزيع الاستبانات على عينة الدراسة من المديرين العاملين في الإدارات العليا (مدير ورئيس قسم ومسؤولي الخدمات) بالشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية من خلال الباحث شخصياً.

3-6 أساليب التحليل الإحصائي للبيانات

بعد أن أنهى الباحث عملية جمع البيانات والمعلومات اللازمة حول متغيرات هذه الدراسة تم ترميزها وإدخالها إلى الحاسب الآلي لاستخراج النتائج الإحصائية، إذ تم الاستعانة بالأساليب الإحصائية ضمن البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) ومن ثم معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية للعينة المبحوثة، وبالتحديد فإن الباحث قد استخدم الأساليب الإحصائية التالية:

- أ- الوسط الحسابي: وذلك لتحديد أهمية العبارات الواردة في الاستمارة.
- ب- الانحراف المعياري: لتحديد مدى تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.
- ج- التكرارات والنسب المئوية: لوصف آراء العينة المبحوثة حول متغيرات الدراسة.
- د- اختبار (ت) الإحصائي (T-Test): للمقارنات الثنائية وفي اختبار فرضيات الدراسة للتأكد من الدلالة الإحصائية للنتائج التي تم التوصل إليها.

هـ- اختبار تحليل التباين الأحادي (Anova): لاختبار الفروق ذات الدلالة الإحصائية

في المتغير التابع طبقا لعدد من المتغيرات المستقلة.

و- اختبار ألفا كرونباخ: وذلك لاختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة

في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة الميدانية

1-4 خصائص عينة الدراسة

2-4 نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

3-4 نتائج اختبار فرضيات الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة الميدانية

1-4 خصائص عينة الدراسة

لقد تم اختيار مجموعة من المتغيرات الشخصية والوظيفية للمستجيبين، وتبين النتائج في الجدول رقم (1-4) خصائص أفراد عينة الدراسة.

الجدول رقم (1 - 4)

توزيع عينة الدراسة حسب العوامل الديموغرافية

المتغير	الفئات والمسميات	التكرارات	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	86	81.9
	أنثى	19	18.1
العمر	30 سنة فأقل	15	14.2
	31-35 سنة	25	23.8
	36-40 سنة	27	26.1
	41 - 45 سنة	23	21.7
	45 سنة فأكثر	15	14.2
عدد سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	9	8.6
	6-10 سنوات	23	21.9
	11-15 سنة	18	17.1
	16 سنة فأكثر	55	52.4
المؤهل العلمي	دبلوم	17	16.2
	بكالوريوس	51	48.6
	ماجستير	21	20.0
	دكتوراه	16	15.2
الدخل الشهري	1000 دينار فما دون	7	6.6
	1001-1500 دينار	19	18.5
	1501-2000 دينار	37	35.1
	2000 دينار فأكثر	42	39.8

يتبين من خلال الجدول السابق رقم (4-1) ما يلي:

1- الجنس:

أن غالبية المديرين العاملين في الإدارات العليا كانوا من الذكور وعددهم (86) مستجيباً، وبنسبة بلغت 81.9 في المائة من إجمالي العينة. بينما بلغ عدد الإناث (19) مستجيبة وبنسبة بلغت 18.1 في المائة فقط من مجموع عينة الدراسة المبحوثة. وإن ما يفسر تفوق نسبة الذكور على الإناث أن طبيعة عمل الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية تمنح للذكور أفضلية دون الإناث في الشركات المبحوثة. كما أن المديرين مطلوب منهم العمل ساعات طويلة، وهذا العمل قد لا تستطيع جميع الإناث القيام به بسبب الالتزامات الأسرية. إضافة إلى أن نسبة تولي الإناث لمراكز قيادية والمشاركة في إدارة الأعمال في الكويت ما تزال ضعيفة مقارنة مع الذكور بسبب هيمنة الذكور باعتبارهم الأوائل في ممارسة الأعمال. كما أن التقاليد الاجتماعية عند غالبية الشعب الكويتي تحفظ على عمل المرأة في الأماكن التي تتطلب وجودها اجتماعات كثيرة وعمل داخل وخارج حدود الدولة.

2- العمر:

إن أعمار النسبة الأعلى من المستجيبين في عينة الدراسة من المديرين العاملين في الإدارات العليا يتركزون في الفئة العمرية (36-40 سنة) وشكلوا ما نسبته (26.1%) من إجمالي عينة الدراسة، ثم الفئة التكرارية (31-35 سنة) وشكلوا ما نسبته (23.8%)، ثم الفئة التكرارية (41 - 45 سنة) وشكلوا ما نسبته (21.7%)، ويفسر هذا التوزيع للعينة حسب العمر فإننا نلاحظ أن أغلبهم من المديرين المتقدمين بالعمر ولديهم باع طويل في العمل الإداري، كما أن هذه الشركات تتطلب من شاغلي المراكز الإدارية العليا توافر خبرات سابقة وواسعة في شركات مماثلة لكي يتمكنوا من القيام بواجبات الوظيفة في هذه الشركات.

بالإضافة إلى أن هذه الفئات العمرية هي المطلوبة للشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، إذ إنهم يديرون رؤوس أموالها، مما يتعين عليهم بأن يمتلكوا قدرا من النضوج العمري ويتحملوا المسئوليات الكبرى في إداراتهم لشركاتهم.

3- عدد السنوات الخبرة:

إن خبرة النسبة الأعلى من المستجيبين في عينة الدراسة يتركزون في الفئة التكرارية (أكثر من 16 سنة)، وشكلوا ما نسبته 52.8% من إجمالي عينة الدراسة، ثم الفئة التكرارية (6 سنة- 10 سنوات) وشكلوا ما نسبته 21.9%، ويفسر هذا التوزيع للعينة أن المديرين من عينة الدراسة يتمتعون بخبرة كافية للقيام بالأعمال الموكولة إليهم. كما أن ارتفاع نسبة المديرين الذين تزيد سنوات خبرتهم على (16) سنة دليل على ارتفاع خبرتهم العملية، ذلك أن مثل هذه الشركات الكبيرة تتبنى استراتيجيات من أجل الاحتفاظ بالموارد البشرية التي تمتلكها خبرات طويلة في مجال عملها والذي يضمن الاستقرار في عمل هذه الشركات وفي سياستها الداخلية والخارجية أيضا. كما أن وجود الترتيب والتوصيف الوظيفي داخل هذه الشركات التي يحتم على هؤلاء المديرين أن يكتسبوا خبرة طويلة للوصول إلى المناصب القيادية بعيدا عن المحسوبة والوساطة، لأن هذه الشركات هي خاصة تهدف إلى الربح وذلك يستوجب اختيار هؤلاء المديرين بعد اكتساب الخبرة الكافية في شركاتهم، مما يدل على زيادة النسبة من مجمل مديري الشركات والذين يملكون خبرة تزيد على 16 سنة.

4- المؤهل العلمي:

إن حملة الشهادة الجامعية الأولى (البكالوريوس) هم الأكثر في عينة الدراسة إذ بلغت النسبة (48.6) في المائة من إجمالي حجم العينة المبحوثة، ودراسة هذه الخاصية فإننا

نلاحظ ارتفاع مستوى التحصيل العلمي لدى عينة الدراسة بسبب زيادة الاهتمام المتقدم للتعليم في الكويت. ويمكن القول إن ارتفاع مستوى التحصيل العلمي للمديرين في الشركات المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية أصبح مطلباً أساسياً، سيما وأن العمل في هذه الشركات يتطلب الحصول على درجة علمية مناسبة واكتساب معارف تؤهل المعنيين للتعامل مع مختلف القضايا والحالات التي تواجه شركاتهم.

5- الدخل الشهري:

بلغت أعلى نسبة 39.8 % لذوي الدخل أكثر من 2000 دينار ثم جاء ذوو الدخل التي تقع ما بين 1501- 2000 دينار وبنسبة بلغت 35.1 % من إجمالي حجم عينة الدراسة، بعدها جاء ذوو الدخل التي تقع ما بين 1001-1500 دينار وبنسبة بلغت 18 % ثم جاء بعدها ذوو الدخل التي تقع ما بين 1000 دينار فما دون وبنسبة بلغت 6.6 % . وهذا مؤشر على أن عينة الدراسة تتميز بارتفاع دخولها لكونها تشغل مراكز إدارية عليا في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، كما أن هذه النتيجة تعكس واقع المجتمع الكويتي من إذ ارتفاع مستوى الحياة المعيشية لأفراد المجتمع بشكل عام.

2-4 نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

1-1-4 نتائج الإحصاء الوصفي لبيانات المتغير المستقل الأول (أبعاد جودة الخدمة)

الجدول رقم (2-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الدليل المادي الملموس)

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
1	توافر أجهزة ومعدات تقنية حديثة	3.82	.673	مرتفعة	2
2	وجود مرافق وتسهيلات مادية ملائمة وجذابة	3.75	.735	مرتفعة	3
3	تناسب المظهر العام من إذ التصميم الداخلي والديكورات والتجهيزات المكتبية مع نوع الخدمة المقدمة	3.68	.613	مرتفعة	4
4	مدى تلاؤم المرافق والتسهيلات الموجودة في الشركة مع طبيعة الخدمات المقدمة	3.85	.672	مرتفعة	1
	المتوسط العام	3.77	0.673	مرتفعة	

تم معالجة هذا المتغير من خلال أربع عبارات حققت وسطا حسابيا عاما (3.77) بانحراف معياري عام (0.673) وبما أن المتوسط الحسابي العام أكبر من (3) فيمكن القول بأنه العلاقة بين البعد المادي الملموس وبين تطوير ثقافة التميز كانت بدرجة مرتفعة. ويلاحظ من الجدول أن عبارة مدى تلاؤم المرافق والتسهيلات الموجودة في الشركة مع طبيعة الخدمات المقدمة جاءت في المرتبة الأولى، إذ حققت وسطا حسابيا قدره (3.85) وبانحراف معياري (0.672)، تلاها في المرتبة الثانية توافر أجهزة ومعدات تقنية حديثة بوسط حسابي (3.82) وبانحراف معياري (0.673). ثم جاء بالمرتبة الثالثة وجود مرافق وتسهيلات مادية ملائمة وجذابة، إذ حققت وسطا حسابيا (3.75) وبانحراف معياري (0.735)، وفي المرتبة

الأخيرة جاء تناسب المظهر العام من إذ التصميم الداخلي والديكورات والتجهيزات المكتبية مع نوع الخدمة المقدمة بمتوسط حسابي (3.68) وبانحراف معياري (0.613).

ويلاحظ بشكل عام أن جميع المتوسطات الحسابية التي تم التوصل إليها كانت أعلى من متوسط الحدود التي اعتمدها الدراسة عند التعليق على المتوسطات الحسابية وهو من (5-3.67) وهذا يشير إلى أن استجابات عينة الدراسة كانت إيجابية على جميع العبارات، وأن هناك علاقة ارتباطية بين البعد المادي الملموس وبين تطوير ثقافة التميز.

الجدول رقم (3-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الاعتمادية)

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
5	مدى الوفاء بالوعود المعطاة للعملاء في الوقت المحدد	4.26	.613	مرتفعة	1
6	مراعاة الظروف والأوضاع الخاصة بالعملاء	4.14	.760	مرتفعة	3
7	المهنية والاحتراف لدى العاملين في الشركة	3.84	.735	مرتفعة	5
8	المعرفة والإلمام بأصول وإجراءات العمل	4.15	.663	مرتفعة	2
9	مدى الاحتفاظ بسجلات وقيود منظمة ودقيقة للعمل	3.94	.510	مرتفعة	4
	المتوسط العام	4.06	0.656	مرتفعة	

تمت معالجة هذا المتغير من خلال خمس عبارات حققت وسطا حسابيا عاما (4.06)

بانحراف معياري عام (0.656) وبما أن المتوسط الحسابي العام أكبر من (3) فيمكن القول بأنه العلاقة بين بعد الاعتمادية وبين تطوير ثقافة التميز كانت بدرجة مرتفعة. ويلاحظ من الجدول أن عبارة مدى الوفاء بالوعود المعطاة للعملاء في الوقت المحدد جاءت في المرتبة

الأولى، إذ حققت وسطا حسابيا قدره (4.26) وبانحراف معياري (613)، تلاها في المرتبة الثانية عبارة المعرفة والإلمام بأصول وإجراءات العمل بوسط حسابي (4.15) وبانحراف معياري (663). ثم جاء بالمرتبة الثالثة مراعاة الظروف والأوضاع الخاصة بالعملاء، إذ حققت وسطا حسابيا (4.14) وبانحراف معياري (760)، وجاءت في المرتبة الرابعة عبارة مدى الاحتفاظ بسجلات وقيود منظمة ودقيقة للعمل وحققت وسطا حسابيا قدره (3.94) وبانحراف معياري (510)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت عبارة المهنية والاحتراف لدى العاملين في الشركة بمتوسط حسابي (3.84) وبانحراف معياري (735).

ويلاحظ بشكل عام أن جميع المتوسطات الحسابية التي تم التوصل إليها كانت أعلى من متوسط الحدود التي اعتمدها الدراسة عند التعليق على المتوسطات الحسابية وهو من (5-3.67) وهذا يشير إلى أن استجابات عينة الدراسة كانت إيجابية على جميع العبارات، وأن هناك علاقة ارتباطية بين بعد الاعتمادية وبين تطوير ثقافة التميز.

الجدول رقم (4-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الاستجابة الفورية)

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
10	المبادرة بالإخبار عن الوقت الذي تؤدي فيه الخدمة الجديدة	4.16	.741	مرتفعة	2
11	الحصول على خدمة فورية	3.75	.865	مرتفعة	3
12	وجود موظفين يرغبون بالرد على الاستفسارات بسرعة	4.36	.657	مرتفعة	1
13	العون والمساعدة المقدمة من الموظفين في الشركة	3.73	.837	مرتفعة	4
	المتوسط العام	4.00	0.775	مرتفعة	

تمت معالجة هذا المتغير من خلال أربع عبارات حققت وسطا حسابيا عاما (4.00) بانحراف معياري عام (0.775) وبما أن المتوسط الحسابي العام أكبر من (3) فيمكن القول بأنه العلاقة بين الاستجابة الفورية وبين تطوير ثقافة التميز كانت بدرجة مرتفعة. ويلاحظ من الجدول أن عبارة وجود موظفين يرغبون بالرد على الاستفسارات بسرعة جاءت في المرتبة الأولى، إذ حققت وسطا حسابيا قدره (4.36) وبانحراف معياري (0.657)، تلاها في المرتبة الثانية المبادرة بالإخبار عن الوقت الذي تؤدي فيه الخدمة الجديدة بوسط حسابي (4.16) وبانحراف معياري (0.741). ثم جاء بالمرتبة الثالثة الحصول على خدمة فورية، إذ حققت وسطا حسابيا (3.75) وبانحراف معياري (0.865)، وأخيرا جاء العون والمساعدة المقدمة من الموظفين في الشركة بمتوسط حسابي (3.73) وبانحراف معياري (0.837).

ويلاحظ بشكل عام أن جميع المتوسطات الحسابية التي تم التوصل إليها كانت أعلى من متوسط الحدود التي اعتمدها الدراسة عند التعليق على المتوسطات الحسابية وهو من

(5-3.67) وهذا يشير إلى أن استجابات عينة الدراسة كانت إيجابية على جميع العبارات، وأن هناك علاقة ارتباطية بين الاستجابة الفورية وبين تطوير ثقافة التميز.

الجدول رقم (4-5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (البعد التوكيدي)

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
14	الثقة بالعاملين بالشركة	3.29	.798	متوسطة	4
15	الشعور بالأمان في التعامل مع الشركة	3.90	.694	مرتفعة	1
16	وجود موظفين يتحلون بالأدب والأخلاق الحميدة	3.87	0.719	مرتفعة	2
17	مدى الدعم الذي يناله الموظفون من إدارتهم للقيام بأعمالهم على الوجه الأكمل	3.59	.877	متوسطة	3
	المتوسط العام	3.66	0.772	متوسطة	

تمت معالجة هذا المتغير من خلال أربع عبارات حققت وسطا حسابيا عاما (3.66) بانحراف معياري عام (0.772) وبما أن المتوسط الحسابي العام أكبر من (3) فيمكن القول بأنه العلاقة بين البعد التوكيدي وبين تطوير ثقافة التميز كانت بدرجة متوسطة. ويلاحظ من الجدول أن عبارة الشعور بالأمان في التعامل مع الشركة جاءت في المرتبة الأولى، إذ حققت وسطا حسابيا قدره (3.90) وبانحراف معياري (0.694)، تلاها في المرتبة الثانية وجود موظفين يتحلون بالأدب والأخلاق الحميدة بوسط حسابي (3.87) وبانحراف معياري (0.719). ثم جاء بالمرتبة الثالثة مدى الدعم الذي يناله الموظفون من إدارتهم للقيام بأعمالهم على الوجه الأكمل، إذ حققت وسطا حسابيا (3.59) وبانحراف معياري (0.877)، وفي المرتبة

الأخيرة جاء الثقة بالعاملين بالشركة بمتوسط حسابي (3.29) وبانحراف معياري (.798). ويلاحظ بشكل عام أن جميع المتوسطات الحسابية التي تم التوصل إليها كانت أعلى من متوسط الحدود التي اعتمدها الدراسة عند التعليق على المتوسطات الحسابية وهذا يشير إلى أن استجابات عينة الدراسة كانت إيجابية على جميع العبارات، وأن هناك علاقة ارتباطية بين البعد التوكيدي وبين تطوير ثقافة التميز.

الجدول رقم (4-6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (بعد التعاطف)

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
18	مدى تفهم الموظفين للمشكلات الخاصة بالعملاء والاهتمام بحلها	3.68	.780	متوسطة	3
19	تقديم الخدمات في الأوقات الطارئة	3.67	.770	متوسطة	4
20	مدى التزام الموظفين في التعرف على حاجات العملاء ومطالبهم	3.93	.754	مرتفعة	1
21	الاهتمام الخاص بمشاكل العميل (مصلحة العميل)	3.80	.736	عالية	2
22	ملاءمة أوقات عمل ودوام الشركة	3.66	.734	متوسطة	5
	المتوسط العام	3.77	0.765	مرتفعة	

تمت معالجة هذا المتغير من خلال أربع عبارات حققت وسطا حسابيا عاما (3.77) بانحراف معياري عام (0.765) وبما أن المتوسط الحسابي العام أكبر من (3) فيمكن القول بأنه العلاقة بين بعد التعاطف وبين تطوير ثقافة التميز كانت بدرجة مرتفعة. ويلاحظ من الجدول أن عبارة مدى التزام الموظفين في التعرف على حاجات العملاء ومطالبهم جاءت في

المرتبة الأولى، إذ حققت وسطا حسابيا قدره (3.93) وبانحراف معياري (0.754)، تلاها في المرتبة الثانية الاهتمام الخاص بمشاكل العميل (مصلحة العميل) بوسط حسابي (3.80) وبانحراف معياري (0.736). ثم جاء بالمرتبة الثالثة مدى تفهم الموظفين للمشكلات الخاصة بالعملاء والاهتمام بحلها، إذ حققت وسطا حسابيا (3.68) وبانحراف معياري (0.780)، ثم جاء بالمرتبة الرابعة تقديم الخدمات في الأوقات الطارئة بوسط حسابي (3.67) وبانحراف معياري (0.770). وفي المرتبة الأخيرة جاء ملاءمة أوقات عمل ودوام الشركة بمتوسط حسابي (3.66) وبانحراف معياري (0.734).

ويلاحظ بشكل عام أن جميع المتوسطات الحسابية التي تم التوصل إليها كانت أعلى من متوسط الحدود التي اعتمدها الدراسة عند التعليق على المتوسطات الحسابية وهذا يشير إلى أن استجابات عينة الدراسة كانت إيجابية على جميع العبارات، وأن هناك علاقة ارتباطية بين بعد التعاطف وبين تطوير ثقافة التميز.

4-1-2 نتائج الإحصاء الوصفي لبيانات المتغير المستقل الثاني (أبعاد التعلم التنظيمي)

الجدول رقم (4-7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (توليد المعرفة)

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
23	تطوير وسائل مختلفة للحصول على المعرفة الضمنية من الموظفين وإتاحتها للاستخدام بفاعلية	3.80	.890	مرتفعة	2
24	وجود دائرة مختصة بالأبحاث يستفاد من نتائجها في توليد معارف جديدة	3.74	.816	مرتفعة	3
25	الاستفادة من الأسواق العالمية لتوليد معارف جديدة	3.69	.739	مرتفعة	4
26	تشجيع أسلوب العمل الجماعي بين الموظفين لتوليد أفكار جديدة	4.10	.831	مرتفعة	1
	المتوسط العام	3.83	0.819	مرتفعة	

تمت معالجة هذا المتغير من خلال أربع عبارات حققت وسطا حسابيا عاما (3.83) بانحراف معياري عام (0.819) وبما أن المتوسط الحسابي العام أكبر من (3) فيمكن القول بأنه العلاقة بين توليد المعرفة وبين تطوير ثقافة التميز كانت بدرجة مرتفعة. ويلاحظ من الجدول أن عبارة تشجيع أسلوب العمل الجماعي بين الموظفين لتوليد أفكار جديدة جاءت في المرتبة الأولى، إذ حققت وسطا حسابيا قدره (4.10) وبانحراف معياري (0.831)، تلاها في المرتبة الثانية تطوير وسائل مختلفة للحصول على المعرفة الضمنية من الموظفين وإتاحتها للاستخدام بفاعلية بوسط حسابي (3.80) وبانحراف معياري (0.890). ثم جاء بالمرتبة الثالثة وجود دائرة مختصة بالأبحاث يستفاد من نتائجها في توليد معارف جديدة، إذ حققت وسطا

حسابيا (3.74) وبانحراف معياري (0.816)، وفي المرتبة الأخيرة جاء الاستفاد من الأسواق العالمية لتوليد معارف جديدة بمتوسط حسابي (3.69) وبانحراف معياري (0.739).

ويلاحظ بشكل عام أن جميع المتوسطات الحسابية التي تم التوصل إليها كانت أعلى من متوسط الحدود التي اعتمدها الدراسة عند التعليق على المتوسطات الحسابية وهو من (3.67-5) وهذا يشير إلى أن استجابات عينة الدراسة كانت إيجابية على جميع العبارات، وأن هناك علاقة ارتباطية بين توليد المعرفة وبين تطوير ثقافة التميز.

الجدول رقم (4-8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الإبداع المعرفي)

الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	ت
3	مرتفعة	.780	3.78	يتم تجديد مختلف أنواع المعرفة التي تمتلكها المنظمة	27
4	مرتفعة	.770	3.76	تسهم العمليات المعرفية في حل مشكلة أو موقف معين	28
2	مرتفعة	.754	3.93	تحرص الشركة على تنفيذ وتحويل الفكرة إلى منتج جديد	29
1	مرتفعة	.734	3.96	تواكب الشركة جميع أنواع المعارف الجديدة في مجال العمل	30
	مرتفعة	0.759	3.85	المتوسط العام	

تمت معالجة هذا المتغير من خلال أربع عبارات حققت وسطا حسابيا عاما (3.85)

بانحراف معياري عام (0.759) وبما أن المتوسط الحسابي العام أكبر من (3) فيمكن القول بأنه العلاقة بين الإبداع المعرفي وبين تطوير ثقافة التميز كانت بدرجة مرتفعة. ويلاحظ من

الجدول أن عبارة تواكب الشركة جميع أنواع المعارف الجديدة في مجال العمل جاءت في المرتبة الأولى، إذ حققت وسطا حسابيا قدره (3.96) وبانحراف معياري (0.734)، تلاها في المرتبة الثانية تحرص الشركة على تنفيذ وتحويل الفكرة إلى منتج جديد بوسط حسابي (3.93) وبانحراف معياري (0.754). ثم جاء بالمرتبة الثالثة يتم تجديد مختلف أنواع المعرفة التي تمتلكها المنظمة، إذ حققت وسطا حسابيا (3.78) وبانحراف معياري (0.780)، وفي المرتبة الأخيرة جاء تسهم العمليات المعرفية في حل مشكلة أو موقف معين بمتوسط حسابي (3.76) وبانحراف معياري (0.770).

ويلاحظ بشكل عام أن جميع المتوسطات الحسابية التي تم التوصل إليها كانت أعلى من متوسط الحدود التي اعتمدها الدراسة عند التعليق على المتوسطات الحسابية وهو من (3.67-5) وهذا يشير إلى أن استجابات عينة الدراسة كانت إيجابية على جميع العبارات، وأن هناك علاقة ارتباطية بين الابداع المعرفي وبين تطوير ثقافة التميز.

الجدول رقم (4-9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (الإحلال المعرفي)

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
31	تحرص الشركة على إعادة تشكيل الأفكار الجديدة	3.93	.751	مرتفعة	1
32	تحرص الشركة على إعادة تصميم العمليات المعرفية وتطبيقها لتأتي بشيء جديد	3.69	.721	مرتفعة	4
33	تحرص الشركة على إعادة صياغة الأفكار الجديدة	3.70	.811	مرتفعة	3
34	تعقد الشركة لقاءات سنوية ودورية لجميع أفراد الشركة للحوار وتبادل الأفكار	3.80	.706	مرتفعة	2
	المتوسط العام	3.78	0.747	مرتفعة	

تمت معالجة هذا المتغير من خلال أربع عبارات حققت وسطا حسابيا عاما (3.78) بانحراف معياري عام (0.747) وبما أن المتوسط الحسابي العام أكبر من (3) فيمكن القول بأنه العلاقة بين الإحلال المعرفي وبين تطوير ثقافة التميز كانت بدرجة مرتفعة. ويلاحظ من الجدول أن عبارة تحرص الشركة على إعادة تشكيل الأفكار الجديدة جاءت في المرتبة الأولى، إذ حققت وسطا حسابيا قدره (3.93) وبانحراف معياري (0.751)، تلاها في المرتبة الثانية تعقد الشركة لقاءات سنوية ودورية لجميع أفراد الشركة للحوار وتبادل الأفكار بوسط حسابي (3.80) وبانحراف معياري (0.706). ثم جاء بالمرتبة الثالثة تحرص الشركة على إعادة صياغة الأفكار الجديدة، إذ حققت وسطا حسابيا (3.70) وبانحراف معياري (0.811)، وفي المرتبة الأخيرة جاء تحرص الشركة على إعادة تصميم العمليات المعرفية وتطبيقها لتأتي بشيء جديد بمتوسط حسابي (3.69) وبانحراف معياري (0.721).

ويلاحظ بشكل عام أن جميع المتوسطات الحسابية التي تم التوصل إليها كانت أعلى من متوسط الحدود التي اعتمدها الدراسة عند التعليق على المتوسطات الحسابية وهو من (3.67-5) وهذا يشير إلى أن استجابات عينة الدراسة كانت إيجابية على جميع العبارات، وأن هناك علاقة ارتباطية بين الإحلال المعرفي وبين تطوير ثقافة التميز.

الجدول رقم (4-10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (المعرفة الجديدة)

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
35	تحرص الشركة على إيجاد طرق جديدة في الوصول إلى المعرفة والأفكار الجديدة	3.89	.798	مرتفعة	2
36	تعمل الشركة على أحداث تغييرات جوهرية على عمليات الأعمال	3.90	.694	مرتفعة	1
37	تقوم الشركة حوافز للموظفين لقاء تقديمهم معارف جديدة	3.87	0.719	مرتفعة	3
38	تربط الشركة المعرفة الجديدة بالأفكار الجديدة	3.69	.877	مرتفعة	4
	المتوسط العام	3.83	0.772	مرتفعة	

تمت معالجة هذا المتغير من خلال أربع عبارات حققت وسطا حسابيا عاما (3.83) بانحراف معياري عام (0.772) وبما أن المتوسط الحسابي العام أكبر من (3) فيمكن القول بأنه العلاقة بين المعرفة الجديدة وبين تطوير ثقافة التميز كانت بدرجة مرتفعة. ويلاحظ من الجدول أن عبارة تعمل الشركة على أحداث تغييرات جوهرية على عمليات الأعمال جاءت في المرتبة الأولى، إذ حققت وسطا حسابيا قدره (3.90) وبانحراف معياري (0.694)، تلاها في المرتبة الثانية تحرص الشركة على إيجاد طرق جديدة في الوصول إلى المعرفة والأفكار

الجديدة بوسط حسابي (3.89) وبانحراف معياري (0.798). ثم جاء بالمرتبة الثالثة تقوم الشركة حوافز للموظفين لقاء تقديمهم معارف جديدة، إذ حققت وسطا حسابيا (3.87) وبانحراف معياري (0.719)، وفي المرتبة الأخيرة جاء ترتب الشركة المعرفة الجديدة بالأفكار الجديدة بمتوسط حسابي (3.69) وبانحراف معياري (0.877). ويلاحظ بشكل عام أن جميع المتوسطات الحسابية التي تم التوصل إليها كانت أعلى من متوسط الحدود التي اعتمدها الدراسة عند التعليق على المتوسطات الحسابية وهو من (3.67-5) وهذا يشير إلى أن استجابات عينة الدراسة كانت إيجابية على جميع العبارات، وأن هناك علاقة ارتباطية بين المعرفة الجديدة وبين تطوير ثقافة التميز.

الجدول رقم (4-11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية (التشارك بالمعرفة)

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
39	توفر الشركة حوافز للموظفين لقاء تشاركتهم بالمعرفة	4.06	.701	مرتفعة	2
40	إشراك العاملين في الشركة باتخاذ القرارات مما يساعد على التشارك المعرفي	3.79	.815	مرتفعة	3
41	توفر الشركة تكنولوجيا عالية تسهم في تشارك فعال للمعرفة	4.11	.651	مرتفعة	1
42	تحرص الشركة على تقييم الموظفين وفقا لمشاركتهم بالمعرفة	3.73	.823	مرتفعة	4
43	تقوم الشركة بإجراء التنقلات الدورية بين الأقسام والدوائر كوسيلة للتشارك المعرفي	3.71	.796	مرتفعة	5
	المتوسط العام	3.88	0.757	مرتفعة	

تمت معالجة هذا المتغير من خلال خمس عبارات حققت وسطا حسابيا عاما (3.88) بانحراف معياري عام (0.757) وبما أن المتوسط الحسابي العام أكبر من (3) فيمكن القول بأنه العلاقة بين التشارك بالمعرفة وبين تطوير ثقافة التميز كانت بدرجة مرتفعة. ويلاحظ من الجدول أن عبارة توفر الشركة تكنولوجيا عالية تسهم في تشارك فعال للمعرفة جاءت في المرتبة الأولى، إذ حققت وسطا حسابيا قدره (4.11) وبانحراف معياري (0.651)، تلاها في المرتبة الثانية توفر الشركة حوافز للموظفين لقاء تشاركتهم بالمعرفة بوسط حسابي (4.06) وبانحراف معياري (0.701). ثم جاء بالمرتبة الثالثة إشراك العاملين في الشركة باتخاذ القرارات مما يساعد على التشارك المعرفي، إذ حققت وسطا حسابيا (3.79) وبانحراف معياري (0.815)، وبالمرتبة الرابعة تحرص الشركة على تقييم الموظفين وفقا لمشاركتهم بالمعرفة، إذ حققت وسطا حسابيا (3.73) وبانحراف معياري (0.823)، وفي المرتبة الأخيرة جاء تقوم الشركة بإجراء التنقلات الدورية بين الأقسام والدوائر كوسيلة للتشارك المعرفي بمتوسط حسابي (3.71) وبانحراف معياري (0.796).

ويلاحظ بشكل عام أن جميع المتوسطات الحسابية التي تم التوصل إليها كانت أعلى من متوسط الحدود التي اعتمدها الدراسة عند التعليق على المتوسطات الحسابية وهو من (3.67-5) وهذا يشير إلى أن استجابات عينة الدراسة كانت إيجابية على جميع العبارات، وأن هناك علاقة ارتباطية بين التشارك بالمعرفة وبين تطوير ثقافة التميز.

جدول رقم (4-12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير التابع: ثقافة التميز

الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	رقم
12	متوسطة	.79865	3.5618	لدى الشركة الإمكانيات والقدرات التي يصعب أحياناً تقليدها أو كشفها	44
14	متوسطة	.93119	3.2697	يملك الأفراد المهارات والمعارف والقدرات التي تجعلهم يشاركون في الرؤى، والأهداف، والتوجهات المستقبلية	45
13	متوسطة	.90297	3.4494	لدى الأفراد المهارات والخبرات والمعرفة التي تعود إلى الشركة نفسها	46
13	متوسطة	.86770	3.4719	تمتلك الشركة الجدارات المضمنة في العمليات وتميل إلى البقاء حتى عندما يترك الأفراد العمل	47
1	مرتفعة	.82769	3.8575	يملك الأفراد القدرة على تطوير أساليب العمل والتعامل مع الوسائل المستخدمة في العمل، والمساهمة في توليد الأفكار	48
11	متوسطة	.86832	3.5843	تقوم الشركة بمبادرات في معالجة التلوث البيئي الناجم عن ممارسة أعمالها الإنتاجية	49
4	مرتفعة	.88657	3.7727	الحرص على تقديم منتجات من السهل الحصول عليها من جانب المستهلكين	50
3	مرتفعة	.83868	3.8030	تحرص الشركة على متابعة مسؤوليتها عن الآثار المترتبة لقراراتها وأنشطتها على المجتمع والبيئة	51
10	متوسطة	.81116	3.6364	تأخذ الشركة بعين الاعتبار توقعات المساهمين	52
8	متوسطة	.89109	3.6515	تحرص الشركة على الشفافية والسلوك الأخلاقي المتناسق مع التنمية المستدامة ورفاه المجتمع	53
2	مرتفعة	.93475	3.8485	الشركة قادرة على التكيف مع المتغيرات البيئية ومتطلباتها	54
9	متوسطة	.94038	3.6404	الشركة قادرة على وضع أهداف واضحة مفهومة	55
4	مرتفعة	.83255	3.7727	الشركة قادرة على القدرة على توفير مستلزمات العمل كافة	56
7	متوسطة	.82769	26163.	الشركة قادرة على تقديم ما لا تستطيع المنظمات الأخرى المماثلة تقديمه	57

يتضح من خلال مطالعة البيانات الواردة في الجدول السابق رقم (4-12) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية قد تراوحت ما بين (3.8575-3.4719) وأن العبارة رقم (48) التي تنص على أن " يمتلك الأفراد القدرة على تطوير أساليب العمل والتعامل مع الوسائل المستخدمة في العمل، والمساهمة في توليد الأفكار " هي الأعلى بين متوسطات الإجابات، وبمتوسط حسابي بلغ (3.8575)، وانحراف معياري بلغ (0.82769). وقد كانت أهميتها النسبية عالية، في حين أن العبارة رقم (45) التي تنص على أن " يمتلك الأفراد المهارات والمعارف والقدرات التي تجعلهم يشاركون في الرؤى، والأهداف، والتوجهات المستقبلية " هي الأقل بين متوسطات الإجابات، وبمتوسط حسابي بلغ (3.2697) وانحراف معياري بلغ (0.93119)، وقد كانت الأهمية النسبية لهذه الفقرة متوسطة.

4-3 نتائج اختبار فرضيات الدراسة

فيما يلي عرضٌ للنتائج التي توضح العلاقة الارتباطية بين أبعاد جودة الخدمة المتمثلة بـ (البعد المادي الملموس، بعد الاعتمادية، بعد الاستجابة، البعد التوكيدي، بعد التعاطف) وبين أبعاد التعلم التنظيمي المتمثلة بـ (توليد المعرفة، الإبداع المعرفي، الإحلال المعرفي، المعرفة الجديدة، والتشارك بالمعرفة) وبين تطوير ثقافة التميز .

ويوضح الجدول رقم (4-13) نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient بين أبعاد جودة الخدمة وأبعاد التعلم التنظيمي، إذ تظهر النتائج أن قيمة معامل الارتباط (r) ما بين أبعاد جودة الخدمة وبين أبعاد التعلم التنظيمي بلغت 82.6%، وتعد هذه العلاقة قوية وذات اتجاه طردي، وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية

0.05. وبناءً على النتيجة السابقة ترفض الفرضية العدمية (H_0)، وتقبل الفرضية البديلة (H_a) بأنه يوجد علاقة ارتباطية بين أبعاد جودة الخدمة وبين أبعاد التعلم التنظيمي في الشركات الصناعية الكويتية. وما يؤيد نتيجة هذه الفرضية أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على جميع الفقرات من (1-43) والمتعلقة بقياس العلاقة بين أبعاد جودة الخدمة وأبعاد التعلم التنظيمي كانت أعلى من أداة القياس (3).

جدول (4-13)

مصفوفة معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد جودة الخدمة وأبعاد التعلم التنظيمي

المتغير	أبعاد التعلم التنظيمي	توليد المعرفة	الابداع المعرفي	الاحلال المعرفي	المعرفة الجديدة	التشارك بالمعرفة
أبعاد جودة الخدمة	0.826	0.782	0.641	0.742	0.68	0.679
1 البعد المادي الملموس	0.638	0.588	0.485	0.637	0.547	0.637
2 الاعتمادية	0.625	0.598	0.485	0.594	0.598	0.572
3 الاستجابة	0.615	0.553	0.548	0.588	0.519	0.604
4 البعد التوكيدي	0.586	0.577	0.457	0.475	0.423	0.535
5 التعاطف	0.54	0.495	0.457	0.496	0.469	0.458

مستوى الدلالة المعنوية ≥ 0.05 .

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

فيما يلي عرضٌ للنتائج الخاصة باختبار الفرضية الرئيسية الأولى، وما انبثق عنها من فرضيات فرعية للعلاقة الارتباطية بين أبعاد جودة الخدمة المتمثلة بـ (البعد المادي الملموس، بعد الاعتمادية، بعد الاستجابة، البعد التوكيدي، بعد التعاطف) وبين تطوير ثقافة التميز ". إذ

تستند قاعدة القرار هنا إلى رفض الفرضية العدمية H_0 في حالة وجود علاقة ارتباطية موجبة. لأنها تشير إلى ارتباط المتغيرين معا بعلاقة تبادلية واعتمادية طردية.

وتنص هذه الفرضية على أنه " لا توجد علاقة ارتباطية بين أبعاد جودة الخدمة المتمثلة بـ (البعد المادي الملموس، بعد الاعتمادية، بعد الاستجابة، البعد التوكيدي، بعد التعاطف) وبين تطوير ثقافة التميز ".

ويوضح الجدول رقم (4-14) نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient بين أبعاد جودة الخدمة وبين ثقافة التميز، إذ تظهر النتائج أن قيمة معامل الارتباط (r) ما بين أبعاد جودة الخدمة وبين ثقافة التميز بلغت 79.2%، وتعد هذه العلاقة قوية وذات اتجاه طردي، وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية التي كانت أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05). وبناءً على النتيجة السابقة ترفض الفرضية العدمية (H_0)، وتقبل الفرضية البديلة (H_a) بأنه يوجد علاقة ارتباطية بين أبعاد جودة الخدمة وبين ثقافة التميز في الشركات الصناعية الكويتية.

جدول (4 - 14)

مصفوفة معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد جودة الخدمة وأبعاد التعلم التنظيمي

ثقافة التميز	المتغير
0.792	أبعاد جودة الخدمة
0.692	البعد المادي الملموس
0.746	الاعتمادية
0.519	الاستجابة
0.644	البعد التوكيدي
0.627	التعاطف

مستوى الدلالة المعنوية ≥ 0.01 .

ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام تحليل (One Sample T. Test)

للمقارنات الثنائية لمعرفة العلاقة الارتباطية بين أبعاد جودة الخدمة المتمثلة بـ (البعد المادي

الملموس، بعد الاعتمادية، بعد الاستجابة، البعد التوكيدي، بعد التعاطف) وبين تطوير ثقافة

التميز وعند مستوى دلالة (0.05)، فإن الجدول التالي رقم (4 - 15) يبين النتائج التي تم

الحصول عليها عند اختبار هذه الفرضية.

الجدول رقم (4- 15)
نتائج اختبار (One Sample T. Test) للمقارنات الثنائية للفرضية الأولى
(أبعاد جودة الخدمة)

القرار الإحصائي	T الجدولية	T المحسوبة	Sig.	المتغير المستقل
رفض الفرضية العدمية	1.671	4.6762	.000	البعد المادي الملموس
رفض الفرضية العدمية	1.671	5.3475	.000	بعد الاعتمادية
رفض الفرضية العدمية	1.671	5.2554	.000	بعد الاستجابة
رفض الفرضية العدمية	1.671	4.9110	.000	البعد التوكيدي
رفض الفرضية العدمية	1.671	5.7405	.000	بعد التعاطف

يتضح من البيانات الواردة في الجدول السابق (4- 15) ما يلي:

1- أن قيمة t المحسوبة بلغت (4.6762) في حين تم استخراج قيمتها الجدولية البالغة (1.671)، وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية الفرعية، يتبين أن قيم t المحسوبة أكبر من القيم الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن " توجد علاقة ارتباطية بين البعد المادي الملموس وبين تطوير ثقافة التميز ". ويؤكد ذلك قيمة Sig. المعنوية التي تساوي صفراً.

2- أن قيمة t المحسوبة بلغت (5.3475) في حين تم استخراج قيمتها الجدولية البالغة (1.671)، وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية الفرعية، يتبين أن قيم t المحسوبة أكبر من القيم الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن " توجد علاقة ارتباطية بين بعد الاعتمادية وبين تطوير ثقافة التميز ". ويؤكد ذلك قيمة Sig. المعنوية التي تساوي صفراً.

3- أن قيمة t المحسوبة بلغت (5.2554) في حين تم استخراج قيمتها الجدولية البالغة (1.671)، وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية الفرعية، يتبين أن قيم t المحسوبة أكبر من القيم الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن " توجد علاقة ارتباطية بين بعد الاستجابة وبين تطوير ثقافة التميز ". ويؤكد ذلك قيمة Sig. المعنوية التي تساوي صفراً.

4- أن قيمة t المحسوبة بلغت (4.9110) في حين تم استخراج قيمتها الجدولية البالغة (1.671)، وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية الفرعية، يتبين أن قيم t المحسوبة أكبر من القيم الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن " توجد علاقة ارتباطية بين البعد التوكيدي وبين تطوير ثقافة التميز ". ويؤكد ذلك قيمة Sig. المعنوية التي تساوي صفراً.

5- أن قيمة t المحسوبة بلغت (5.7405) في حين تم استخراج قيمتها الجدولية البالغة (1.671)، وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية الفرعية، يتبين أن قيم t المحسوبة أكبر من القيم الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن " توجد علاقة ارتباطية بين بعد التعاطف وبين تطوير ثقافة التميز ". ويؤكد ذلك قيمة Sig. المعنوية التي تساوي صفراً.

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

فيما يلي عرضٌ للنتائج الخاصة باختبار الفرضية الرئيسية الثانية، وما انبثق عنها من فرضيات فرعية للعلاقة الارتباطية بين أبعاد التعلم التنظيمي المتمثلة بـ (توليد المعرفة، الإبداع المعرفي، الإحلال المعرفي، المعرفة الجديدة، والتشارك بالمعرفة) وبين تطوير ثقافة

التميز ". إذ تستند قاعدة القرار هنا إلى رفض الفرضية العدمية H_0 في حالة وجود علاقة ارتباطية موجبة. لأنها تشير إلى ارتباط المتغيرين معا بعلاقة تبادلية واعتمادية طردية. وتنص هذه الفرضية على أنه " لا توجد علاقة ارتباطية بين أبعاد جودة الخدمة المتمثلة بـ (توليد المعرفة، الإبداع المعرفي، الإحلال المعرفي، المعرفة الجديدة، والتشارك بالمعرفة) وبين تطوير ثقافة التميز ".

ويوضح الجدول رقم (4-16) نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient بين أبعاد جودة الخدمة وبين ثقافة التميز، إذ تظهر النتائج أن قيمة معامل الارتباط (r) ما بين أبعاد جودة الخدمة وبين ثقافة التميز بلغت 81.9%، وتعد هذه العلاقة قوية وذات اتجاه طردي، وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.00، التي كانت أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.01). وبناءً على النتيجة السابقة ترفض الفرضية العدمية (H_0)، وتقبل الفرضية البديلة (H_a) بأنه يوجد علاقة ارتباطية بين أبعاد جودة الخدمة وبين ثقافة التميز في الشركات الصناعية الكويتية.

جدول (4- 16)

مصفوفة معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد جودة الخدمة وأبعاد التعلم التنظيمي

ثقافة التميز	المتغير
0.819	أبعاد التعلم التنظيمي
0.651	توليد المعرفة
0.647	الإبداع المعرفي
0.619	الإحلال المعرفي
0.806	المعرفة الجديدة
0.642	التشارك بالمعرفة

مستوى الدلالة المعنوية ≥ 0.01 .

وتنص هذه الفرضية على أنه " لا توجد علاقة ارتباطية بين أبعاد التعلم التنظيمي المتمثلة بـ (توليد المعرفة، الإبداع المعرفي، الإحلال المعرفي، المعرفة الجديدة، والتشارك بالمعرفة) وبين تطوير ثقافة التميز".

ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام تحليل (One Sample T. Test) للمقارنات الثنائية لمعرفة العلاقة الارتباطية بين أبعاد جودة الخدمة المتمثلة بـ (البعد المادي الملموس، بعد الاعتمادية، بعد الاستجابة، البعد التوكيدي، بعد التعاطف) وبين تطوير ثقافة التميز وعند مستوى دلالة (0.05)، فإن الجدول التالي رقم (4 - 17) يبين النتائج التي تم الحصول عليها عند اختبار هذه الفرضية.

الجدول رقم (4- 17)
نتائج اختبار (One Sample T. Test) للمقارنات الثنائية للفرضية الثانية
(أبعاد التعلم التنظيمي)

القرار الإحصائي	T الجدولية	T المحسوبة	Sig.	المتغير المستقل
رفض الفرضية العدمية	1.671	8.2407	.000	توليد المعرفة
رفض الفرضية العدمية	1.671	9.1852	.000	الإبداع المعرفي
رفض الفرضية العدمية	1.671	6.6751	.000	الإحلال المعرفي
رفض الفرضية العدمية	1.671	4.2934	.000	المعرفة الجديدة
رفض الفرضية العدمية	1.671	7.9630	.000	التشارك بالمعرفة

يتضح من البيانات الواردة في الجدول السابق (4- 17) ما يلي:

1- أن قيمة t المحسوبة بلغت (8.2407) في حين تم استخراج قيمتها الجدولية البالغة (1.671)، وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية الفرعية، يتبين أن قيم t المحسوبة أكبر من القيم الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن " توجد علاقة ارتباطية بين توليد المعرفة وبين تطوير ثقافة التميز ". ويؤكد ذلك قيمة Sig. المعنوية التي تساوي صفراً.

2- أن قيمة t المحسوبة بلغت (9.1852) في حين تم استخراج قيمتها الجدولية البالغة (1.671)، وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية الفرعية، يتبين أن قيم t المحسوبة أكبر من القيم الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن " توجد علاقة ارتباطية بين الإبداع المعرفي وبين تطوير ثقافة التميز ". ويؤكد ذلك قيمة Sig. المعنوية التي تساوي صفراً.

3- أن قيمة t المحسوبة بلغت (6.6751) في حين تم استخراج قيمتها الجدولية البالغة (1.671)، وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية الفرعية، يتبين أن قيم t المحسوبة أكبر من القيم الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن " توجد علاقة ارتباطية بين الإحلال المعرفي وبين تطوير ثقافة التميز ". ويؤكد ذلك قيمة Sig. المعنوية التي تساوي صفراً.

4- أن قيمة t المحسوبة بلغت (4.2934) في حين تم استخراج قيمتها الجدولية البالغة (1.671)، وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية الفرعية، يتبين أن قيم t المحسوبة أكبر من القيم الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن " توجد علاقة ارتباطية بين المعرفة الجديدة وبين تطوير ثقافة التميز ". ويؤكد ذلك قيمة Sig. المعنوية التي تساوي صفراً.

5- أن قيمة t المحسوبة بلغت (7.9630) في حين تم استخراج قيمتها الجدولية البالغة (1.671)، وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية الفرعية، يتبين أن قيم t المحسوبة أكبر من القيم الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن " توجد علاقة ارتباطية بين التشارك بالمعرفة وبين تطوير ثقافة التميز ". ويؤكد ذلك قيمة Sig. المعنوية التي تساوي صفراً.

كما تم إجراء اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression)

لمعرفة أثر الأبعاد مجتمعة وهي أبعاد الجودة المتمثلة بـ(البعد المادي الملموس، بعد الاعتمادية، بعد الاستجابة، البعد التوكيدي، بعد التعاطف) وأبعاد التعلم التنظيمي المتمثلة بـ (توليد المعرفة، الإبداع المعرفي، الإحلال المعرفي، المعرفة الجديدة، والتشارك بالمعرفة)

على ثقافة التميز، إذ تبين النتائج التي يتضمنها الجدول (4-18) ما يلي:

الجدول (18-4)

نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) لتأثير الأبعاد مجتمعة

على ثقافة التميز

المتغير المستقل	Sig.	R ²	B	F	القرار الإحصائي
الأبعاد مجتمعة	0.000	.468	3.894	18.47	رفض الفرضية العدمية

مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) والقيمة الجدولية ل $F = 2.29$

يتضح من البيانات الواردة في الجدول السابق (18-4) أن قيمة F المحسوبة هي (18.47) فيما بلغت قيمتها الجدولية (2.29)، وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية، يتبين أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأبعاد مجتمعة وهي أبعاد الجودة المتمثلة بـ (البعد المادي الملموس، بعد الاعتمادية، بعد الاستجابة، البعد التوكيدي، بعد التعاطف) وأبعاد التعلم التنظيمي المتمثلة بـ (توليد المعرفة، الإبداع المعرفي، الإحلال المعرفي، المعرفة الجديدة، والتشارك بالمعرفة) على ثقافة التميز، وهذا ما يؤكد قيمة مستوى الدلالة (Sig.) البالغة صفراً إذ أنها أقل من 5%، كما تشير إلى أن التباين في المتغيرات المستقلة (R^2) يفسر ما نسبته (.468) من التباين في المتغير التابع.

وباستخدام تحليل التباين (Anova) لمعرفة أثر هذه الأبعاد مجتمعة على ثقافة التميز،

تبين النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (4-19) هذه النتائج.

الجدول (4-19)

نتائج تحليل التباين (Anova) لأثر الأبعاد مجتمعة على ثقافة التميز

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	مستوى المعنوية Sig	النتيجة
الأبعاد مجتمعة	بين المجموعات	.547	6.398	3.92	.000	رفض
	داخل المجموعات	19.720				الفرضية
	التباين الكلي	20.267				العدمية

يتبين من البيانات الواردة بالجدول (4-19) أن قيمة F المحسوبة هي (6.398) وقيمتها الجدولية (3.92) وبالمقارنة بينهما يتضح أن قيمة F المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية ووفقاً لقاعدة القرار التي تنص على أنه إذا كانت قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية فإن هذا يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأبعاد مجتمعة على ثقافة التميز"، وهذا ما تؤكدته مستوى المعنوية (0.000) وهي أقل من 5%.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

1-5 النتائج

2-5 التوصيات

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

في ضوء التحليل الذي تم في الفصل الرابع لإجابات عينة الدراسة من المديرين العاملين في الإدارات العليا (مدير ورئيس قسم ومسؤولي الخدمات) في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، فإن هذه الفصل يتناول عرضاً لمجمل النتائج التي توصل إليها الباحث، كإجابة عن الأسئلة التي تم طرحها في الفصل الأول من هذه الدراسة التي مثلت مشكلتها والفرضيات التي بنيت عليها، وعلى ضوء هذه النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة الحالية قدم الباحث عدداً من التوصيات، ويمكن تلخيص أهم نتائج الدراسة وفق ما تم التوصل إليه من خلال إجابات عينة الدراسة المبحوثة في الاستبانة بما يلي:

1-5 النتائج

يمكن تلخيص نتائج التحليل واختبار الفرضيات على النحو التالي:

1-1-5 العلاقة بين أبعاد جودة الخدمة وبين ثقافة التميز

1- أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين البعد المادي الملموس وبين تطوير ثقافة التميز وكانت بدرجة قوية وذات اتجاه طردي. إذ تبين أن المرافق والتسهيلات الموجودة في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية تتلاءم مع طبيعة الخدمات المقدمة، كذلك تتوفر أجهزة ومعدات تقنية حديثة ومرافق وتسهيلات مادية ملائمة وجذابة، فضلاً عن أن المظهر العام من إذ التصميم الداخلي والديكورات والتجهيزات المكتبية تتناسب مع نوع الخدمة المقدمة من هذه الشركات.

2- أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين بعد الاعتمادية وبين تطوير ثقافة التميز وقد كانت بدرجة مرتفعة. إذ تبين أن هذه الشركات تحرص على الوفاء بالوعد المعطاة للعملاء في الوقت المحدد، كذلك تبين أن لدى الموظفين المعرفة والإلمام بأصول وإجراءات العمل، وهم يراعون الظروف والأوضاع الخاصة بالعملاء، فضلا عن احتفاظ هذه الشركات بسجلات وقيود منظمة ودقيقة للعمل.

3- أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين بعد الاستجابة وبين تطوير ثقافة التميز وكانت بدرجة مرتفعة. إذ تبين وجود موظفين يرغبون بالرد على الاستفسارات بسرعة وإلى المبادرة بالإخبار عن الوقت الذي تؤدي فيه الخدمة الجديدة وهم يحرصون على تقديم خدمة فورية، إضافة إلى حرصهم على تقديم العون والمساعدة إلى العملاء.

4- أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين البعد التوكيدي وبين تطوير ثقافة التميز وكانت بدرجة متوسطة. إذ تبين أن الشركة تحرص في تعاملها مع العملاء على إشعارهم بالأمان، وإن الشركات يوجد بها موظفون يتحلون بالأدب والأخلاق الحميدة، وأنهم ينالون الدعم من إدارتهم للقيام بأعمالهم على الوجه الأكمل، فضلا عن الثقة بالعاملين بالشركة.

5- أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين بعد التعاطف وبين تطوير ثقافة التميز وقد كانت بدرجة مرتفعة، إذ تبين أن هناك التزام من قبل الموظفين العاملين في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية في التعرف على حاجات العملاء ومطالبهم، وهناك اهتمام خاص بمشاكل العميل (مصلحة العميل) وهم يحرصون على تفهم المشكلات الخاصة بالعملاء والاهتمام بحلها، فضلا عن حرصهم على تقديم الخدمات في الأوقات الطارئة، وإن أوقات عمل ودوام الشركة ملائمة.

5-1-2 العلاقة بين أبعاد التعلم التنظيمي وبين ثقافة التميز

1- أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين توليد المعرفة وبين تطوير ثقافة التميز وكانت بدرجة قوية وذات اتجاه طردي، إذ تبين أن الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية تشجع أسلوب العمل الجماعي بين الموظفين لتوليد أفكار جديدة وهي تحرص على تطوير وسائل مختلفة للحصول على المعرفة الضمنية من الموظفين وإتاحتها للاستخدام بفاعلية، كما تبين وجود دائرة مختصة بالأبحاث يستفاد من نتائجها في توليد معارف جديدة، إضافة إلى استفادتها من الأسواق العالمية لتوليد معارف جديدة.

2- أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين الإبداع المعرفي وبين تطوير ثقافة التميز وكانت بدرجة مرتفعة، إذ تبين أن الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية تواكب جميع أنواع المعارف الجديدة في مجال العمل، وهي تحرص على تنفيذ وتحويل الفكرة إلى منتج جديد، فضلاً عن أنه يتم تجديد مختلف أنواع المعرفة التي تمتلكها المنظمة، وأن عملياتها المعرفية تسهم في حل مشكلة أو موقف معين.

3- أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين الإحلال المعرفي وبين تطوير ثقافة التميز وكانت بدرجة مرتفعة، إذ تبين أن الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية تحرص على إعادة تشكيل الأفكار الجديدة، من خلال عقد لقاءات سنوية ودورية لجميع أفراد الشركة للحوار وتبادل الأفكار وإعادة صياغة الأفكار الجديدة، كما تبين أن هذه الشركات تحرص على إعادة تصميم العمليات المعرفية وتطبيقها لتأتي بشيء جديد.

4- أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين المعرفة الجديدة وبين تطوير ثقافة التميز وقد كانت بدرجة مرتفعة. إذ تبين أن الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية تعمل على أحداث تغييرات جوهرية على عمليات الأعمال، وهي تحرص على

إيجاد طرق جديدة في الوصول إلى المعرفة والأفكار الجديدة، وتقديم الشركة حوافز للموظفين لقاء تقديمهم معارف جديدة وترابطها الشركة بالأفكار الجديدة.

5- أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين التشارك بالمعرفة وبين تطوير ثقافة التميز وكانت بدرجة مرتفعة. إذ تبين أن الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية توفر تكنولوجيا عالية تسهم في تشارك فعال للمعرفة وتوفر أيضا حوافز للموظفين لقاء تشاركهم بالمعرفة، فضلا عن قيام هذه الشركات بإشراك العاملين في اتخاذ القرارات مما يساعد على التشارك المعرفي الذي أصبح جزءا في تقييم الموظفين وفقا لمشاركتهم بالمعرفة، ويؤخذ بالاعتبار عند إجراء التنقلات الدورية بين الأقسام والدوائر وذلك كوسيلة للتشارك المعرفي.

5-1-3 أثر أبعاد الجودة وأبعاد التعلم التنظيمي على ثقافة التميز

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر للأبعاد مجتمعة أبعاد الجودة وهي المتمثلة بـ (البعد المادي الملموس، بعد الاعتمادية، بعد الاستجابة، البعد التوكيدي، بعد التعاطف) وأبعاد التعلم التنظيمي المتمثلة بـ (توليد المعرفة، الإبداع المعرفي، الإحلال المعرفي، المعرفة الجديدة، والتشارك بالمعرفة) على ثقافة التميز.

5-2 التوصيات

أخيراً قدم الباحث التوصيات التالية:

أولاً: التأكيد على أهمية أبعاد جودة الخدمة غير الملموسة وذلك لعلاقتها المباشرة في تطوير ثقافة التميز في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، وذلك من خلال اتباع الآليات التالية:

أ- التأكيد على أهمية تقديم خدمة فورية، مع الحرص على تقديم العون والمساعدة إلى العملاء.

ب- زيادة الحرص على تقديم الخدمات في الأوقات الطارئة، وجعل أوقات عمل ودوام الشركة ملائم للعملاء.

ج- زياد الاهتمام بالموظفين من خلال تزويدهم بالمعرفة اللازمة وإمامهم بأصول وإجراءات العمل.

د- العمل على تعزيز التوجهات حول أهمية اختيار موظفين يتحلون بالأدب والأخلاق الحميدة، مع تقديم الدعم اللازم لهم من الإدارة للقيام بأعمالهم على الوجه الأكمل.

هـ- التأكيد على أهمية احتفاظ الشركات بسجلات وقيود منظمة ودقيقة للعمل.

ثانياً: الاهتمام بقدرات التعلم التنظيمي وذلك لأهمية هذه القدرات في تطوير ثقافة التميز في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، وذلك من خلال اتباع الآليات التالية:

أ- التأكيد على أهمية قيام الشركات الصناعية الكويتية بالاستفادة من الأسواق العالمية لتوليد معارف جديدة.

ب- قيام الشركات الصناعية الكويتية بإنشاء دائرة مختصة بالأبحاث يستفاد من نتائجها في توليد معارف جديدة.

ج- زيادة الاهتمام بتطوير وسائل الحصول على المعرفة الضمنية من الموظفين وإتاحتها للاستخدام بفاعلية.

د- إتاحة الفرصة لجميع أفراد الشركة للحوار وتبادل الأفكار وإعادة صياغة الأفكار الجديدة من خلال عقد لقاءات سنوية ودورية وتأهيلهم عن طريق الدورات والبعثات والندوات العلمية المتخصصة.

هـ- الحرص على إيجاد طرق جديدة في الوصول إلى المعرفة والأفكار الجديدة.
و- زيادة الحرص على إعادة تصميم العمليات المعرفية وإعادة تشكيل الأفكار الجديدة وتطبيقها لتأتي بشيء جديد.

ز- التركيز على إجراء التنقلات الدورية بين الأقسام والدوائر وذلك لأهميتها في تفعيل لتشارك المعرفي.

ح- تقديم الشركات الصناعية الكويتية لحوافز مناسبة للموظفين لقاء تقديمهم معارف جديدة.

ثالثاً: الاستمرار بإجراء مزيد من البحوث المستقبلية في مجال الدراسة الحالية، لكونها يمكن

أن تسهم في إثراء هذا الموضوع، ولذا يقترح الباحث التوجهات التالية لدراسات مستقبلية:

أ- إجراء دراسات وأبحاث تركز على مفهوم جودة الخدمة وقياسه من منظور إدارة الشركات على اعتبار أنها تقوم بتصميم وتقديم الخدمة ومعرفة أراها بالعملاء القائمين والمحتملين.

ب- إجراء دراسات وأبحاث متعمقة حول الفجوة في قياس الأداء الفعلي للخدمة والتوقع لهذه الخدمة من منظور العملاء.

ج- إجراء دراسات وأبحاث تركز على مواكبة التغييرات التي قد تحدث في تفضيلات العملاء حول إدراكاتهم لجودة الخدمة.

د- إجراء دراسات وأبحاث متعمقة ومتخصصة لكل بعد من أبعاد جودة الخدمة.

هـ- إجراء دراسات وأبحاث حول بعد التعاطف والذي يهتم بالتعامل مع العملاء، وذلك للتأكد من مدى مطابقتها للنتيجة التي توصلت إليها الدراسة الحالية.

و- إجراء أبحاث ودراسات حول تقييم القطاع الخاص الكويتي لجودة الخدمة المقدمة ومدى رضا هذا القطاع عن هذه الخدمات.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

- أمين، طارق حسن محمد، (2006)، التعلم التنظيمي وتقويم الأداء في مراكز خدمة مراجعي المؤسسات العامة الخدمية (نموذج مقترح)، مجلة الادارة العامة، المجلد 46، العدد 2، الرياض، ص56-67.
- تقرير سوق الكويت للأوراق المالية، 2010، النشرة السنوية الصادرة عن السوق.
- جليل، محمد منصور، (2007)، قياس رضا الشركات الصناعية الأردنية عن جودة خدمات مكاتب الاستشارات العاملة في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- جمعة، أشرف فضيل، (2007)، بناء ثقافة الجودة الشاملة من خلال فرق التحسين المستمر، بحث مقدم إلى المؤتمر الوطني الثاني للجودة، المنعقد في الدمام في المملكة العربية السعودية شباط 2007.
- جودة، محفوظ أحمد، (2004)، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- حداد، عوض (2009)، جودة الخدمات المصرفية، القاهرة: البيان للطباعة والنشر.
- حسن، حسين عجلان، (2005). استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- حكيم، ليث علي؛ وزوين، عمار عبد الأمير؛ والخفاجي، حاكم جبوري، (2009)، "دور أدوات التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز: دراسة استطلاعية لآراء عينة من

القيادات الإدارية في جامعة الكوفة"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (11)، العدد (2): 94 – 121.

- حمود، خضير كاظم، (2002). إدارة الجودة وخدمة العملاء. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

- خضير، حسن عبد الكريم، (2006)، "أهمية الإدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها"، مجلة الجودة، الجمعية الأردنية للجودة، العدد (4)، تشرين الثاني: 61.

- خطيب، احمد، وزيفان، خالد، (2009)، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، ط1، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

- دروزة، سوزان صالح، (2011) تقييم أثر التعلم التنظيمي على عناصر ثقافة الجودة في منظمات الأعمال في الأردن: دراسة مقارنة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، جامعة عمان العربية.

- رؤوف، كعواش، (2009)، تطوير الثقافة التنظيمية للمنظمات الحكومية في الجزائر: دراسة تطبيقية باستخدام نموذج هاريسون ستوكس، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، المنعقد في الرياض نيسان 2009.

- زيدانين، محمد مطر، (2006)، أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة العامة، جامعة مؤتة: عمادة الدراسات العليا.

- سالم، مؤيد سعيد ومري، محمد، (2005)، مدى تطبيق ركائز ادارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية الصغيرة في دولة قطر، المجلة العربية للإدارة، مجلد 25، العدد الاول.

- سواط ، طلق بن عوض والعنبي، سعود محمدي (2000)، البعد الوقي لتقافة التنظيم، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، العدد الأول، المجلد 1، ص: 12-35.
- سوق الكويت للأوراق المالية، قسم العلاقات العامة، النشرة السنوية 2011.
- سهلي، فهد عبدالله (2009)، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيقات الإدارة الالكترونية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- شعبان، عبدالله، (2009)، "الإدارة الجودة الشاملة: مدخل نظري وعملي نحو ترسيخ ثقافة الجودة وتطبيق معايير التميز"، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- صرن، رعد وزاهر، تيسير، (2010). نموذج مقترح لبناء ثقافة الجودة في المنظمات الفندقية،، Cited on، <http://to22to.com/vb/t-61619-post14.htm> 23/10/2011.
- صواف، وإسماعيل، (2008)، نشر ثقافة الجودة وأثرها في تعزيز أداء المنظمات الفندقية: دراسة حالة في القرية السياحية في مدينة الموصل، منشور على الموقع الالكتروني <http://www.arablawinfo.com> 7 23/10/2011. ، Cited on.
- ظاهر، نعيم إبراهيم، (2009) ، إدارة المعرفة، ط1، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- ضمور، هاني حامد، (2005) ، تسويق الخدمات، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- عابد، محمود محمد، (2005) ، دور القائد في إدارة المعرفة، مجلة رسالة المكتبة، مجلد 40، العدد (1 و2).
- عباس، سهيلة (2004)، القيادة الابتكارية والأداء المتميز، حقيبة تدريبية لتنمية الابداع الإداري، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

- عوبي، زيد منير، (2006)، إدارة الجودة، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- عقيلي، عمر وصفي، (2009)، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة. عمان: دار وائل للنشر.

- عليان، ربحي مصطفى، (2008)، إدارة المعرفة وجودة الخدمة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

- علي، عبد الستار، (2006)، المدخل إلى ادارة المعرفة، ط1، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

- عيد، رمضان وهيبية، وحسام إسماعيل (2004)، الثقافة التنظيمية ومناح الإبداع في المؤسسات التعليمية، مجلة مستقبل التربية العربية، جامعة المنصورة، المجلد10، العدد32، ص: 9-57.

- كبيسي، صلاح الدين، (2005)، إدارة المعرفة، ط1، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية: مصر.

- كلوب، مؤيد، (2010). أثر إدارة المعرفة في تحقيق الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا: جامعة البلقاء التطبيقية.

زين الدين، فريد، (2007)، الاطار الفكري والفلسفي للمدخل المعرفي في ادارة الجودة الشاملة، مجلة الادارة، مجلد 30، العدد الاول.

- مصطفى، محمد، (2003)، التسويق الاستراتيجي للخدمات، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

- معلا، ناجي، (2007)، الأصول العلمية للتسويق المصرفي، عمان: المؤسسة العالمية للتجليد.

- معلا، ناجي، (1998)، قياس جودة الخدمة المصرفية التي تقدمها المصارف التجارية في الأردن، مجلة دراسات العلوم الإدارية، مجلد رقم 5 ، العدد رقم 2 ، صفحة 357 - 373.

- ملكاوي، إبراهيم الخلوف، (2007)، إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان.

- موسى، رسمية احمد أمين، (2000)، أثر جودة الخدمة على الربحية ورضا العملاء في المصارف الأردنية: دراسة مقارنة بين بنك الإسكان والبنك الإسلامي، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت: المفرق، الأردن.

- نجم، نجم عبود، (2005)، ادارة المعرفة : المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، ط1 ، عمان، دار الوراق للنشر والتوزيع .

- هيكل، إيهاب، (2011). أثر تبني المسؤولية الاجتماعية في الشركات الصناعية الأردنية على الأداء التسويقي للعلامة التجارية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية: عمان، الأردن.

- ياسين، سعد غالب، (2007). إدارة المعرفة: المفاهيم النظم التقنيات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- Allen, Paisey. (2003). “**Knowing It All**” , New Zeland, Management, Vol. 49, Issue 3.
- Ana Belen Escrig-Tena, Bou-Llusar Juan Carlos.(2002) **A model for Evaluating Organizational Competencies : An Application in the Cotext of a Quality Management Initiative**. Black Well Publishing.
- Balogun J. and Hailey, V.P. (2004): **Exploring Strategic Change**, Harlow, England, Prentice Halx.
- Burk, J. (2009), **Knowledge Management in Organizations**, Harlow , England , Prentice Hall
- Coakes, Elane, (2003). **Knowledge Management Current Issues and Challenges**, U.S.A. Group publishing.
- Daft, L. Richard, (2001). **Organization Theory and Design**, South-Western, Collage Pub. Cincimanti, Ohio. U. S. A.
- Fan, Chia-Ping and Huang, Ip-Shing (2009). **Aligning Local Office Management Plan to Global Corporate Strategy**. Cited on 28-11-2010 <http://www.ifm.eng.cam.ac.uk/cim/imnet/symposium/papes/fan>. Doc.
- Hitt, Michal A, Ireland R, Hoskissom, (2001). **Strategy Management**, USA.
- Callen, Irma Becerra and others . (2005). **Knowledge Management: Challenges . Solutions . and Technologies** .United State . Pearson Prentic Hall .
- Karia . Noorliza & Abu Hassan Asaari . 2006 . The effects of total quality management practices on employees work – related attitudes. **The TQM Magazine** .2006 vol.18 issue:1. pp:30-43.

<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do?contentType=Article&contentId=1537485> . Cited on 28/11/2010.

- Cofee, Stuart, (2000), **Knowledge Management Systems: Theory and Practice** , London , Thomson Learning

-Herschel, S. (2000), **Managing Knowledge Work**, New York, Palgrave MacCmillan.

Heisig, A, & Rorbeck, (2000), **Knowledge Management An Integrated Approach**, England, Prentice Hall.

- Kotler•P.and Keller • K.L(2006). **Marketing Management**. New Jersey .Pearson: Prentice Hall.

- Krogh .Georg. 2001 .**Making the Most Your Company Knowledge: A Strategic Framework** . Long Range Planing. Vol. 34, No, 421-439 . www.lrpjournal.com.

- Lam, Victor M.Y, Gary K.K. Poon, K.S. Chin, (2006), "The Link between Organizational Learning Capability and Quality Culture for Total Quality Management: A Case Study in Vocational Education", **Asian Journal on Quality**, Vol. 7, No.1: 195 – 205.

- Lovelock , Christopher (2003). **Service Marketing** , people, Technology, Strategy, new jersey : Prentice Hall.

- Loudon k. C. & Loudon J. P (2001). **Management Information Systems**) Prentice- Hall, New Jersey.

- McDougall, Gordon, Terrence Levelsque, 2000, Customer Satisfaction With Services : Putting Perceived Value Into The Equation, **Journal Of Services Marketing**, Vol. 14, Issue 4/5 p.9-18.

- Nonaka. Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka (2004), **Hitotosubashi on knowledge Management Singaore**, John Wiley & Sons (Asia) pte. hd.

- Rebelo, T.M and Gomes, A.D, (2008), “Organizational learning and the learning organization Reviewing evolution for prospecting the future”, **The Learning Organization**, Vol.15: 294-308.
- Robbins, Stephen P., (2001). *Organization Behavior*, 9th Ed, Eighteenth Printing .
- Rushaidat, S. (2008) “**Human Resource Management Practices in the Jordanian Hotel Industry**”, Unpublished Master Dissertation, Yarmouk University, Irbid.
- Saffady, Elias, (2000) **Knowledge Management**. United State. Pearson Prentice Hall .
- Sveiby , K. (2007), **The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge Based Assets** , Germany , Berrett – Koehler
- Suk, Jong Bae, Soong Hwan Chung, Kanghwa Choi, Jiyoung Park, (2009) "The Causal Relationship on Quality-centered Organizational Culture and Its Impact on Service Failure and Service Recovery", **Asian Journal on Quality**, Vol. 10 No.1:37 - 51
- [Tamilmani](#), B., Kumar, A., & Ravichandran, K.(2009)“Employees perception towards Service Climate - Hotel Industry in India: An empirical study”. **International Journal of Human Resource Management**. Vol. 17, No.1, pp:86-105.
- Tseng, Chien-Chi (2010), The Effects of Learning Organization Practices on Organizational Commitment and Effectiveness for Small and Medium-Sized Enterprises in Taiwan, **A Dissertation Submitted to the Faculty of the Graduate School of the University of Minnesota**.
- Turban, Rainer, R. Kelly, & Potter, Richard E,(2001). **Introduction to Information Technology**, Acid Free paper U. S. A.

- Warner, M. & Witzel, M. (2004): **Managing in Virtual Organization**, Australia, Thomson.

- Wilg, Karl M. (2004) **Knowledge Management: The Central Management Focus for Intelligent Acting Organization**, U.S.A.- Schema press.

- Zeithaml, Valerie A. & Bitner, Mary Jo & Gremler, Dwayne D (2006) . **Service Marketing** (integrating customer focus across the firm) , Fourth Edition . United states : Mc Graw . Hill.

الملحق رقم (1)

أسماء الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية

الرقم	اسم الشركة	عدد المدراء	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المستردة
1.	مجموعة الصناعات الوطنية (القابضة)	7	5	4
2.	شركة الخليج للكابلات والصناعات الكهربائية	5	5	5
3.	شركة الشعبية للصناعات الورقية	6	5	4
4.	شركة الصناعات المتحدة	5	5	5
5.	شركة الكوت للمشاريع الصناعية	6	5	4
6.	الشركة الخليجية للصخور	5	5	3
7.	الشركة الكويتية لصناعة وتجارة الجبس	9	5	5
8.	الشركة الكويتية لصناعات الأنابيب والخدمات النفطية	7	5	4
9.	شركة الصناعات الهندسية الثقيلة وبناء السفن	8	5	4
10.	شركة المعادن والصناعات التحويلية	7	5	3
11.	شركة بوبيان للبتر وكيمواويات	5	5	4
12.	الشركة الكويتية لصناعة مواد التغليف	6	5	4
13.	شركة المعدات القابضة	3	5	4

3	5	6	شركة القرين لصناعة الكيماويات البترولية	14
4	5	7	شركة أسمنت الكويت	15
5	5	8	شركة المقاولات والخدمات البحرية	16
4	5	6	شركة السكب الكويتية	17
4	5	5	شركة الخليج لصناعة الزجاج	18
5	5	5	الشركة الكويتية لصناعة مواد البناء	19
4	5	8	شركة منا القابضة	20
3	5	7	شركة الصلبوخ التجارية	21
4	5	7	شركة صناعات التبريد والتخزين	22
4	5	6	شركة أسمنت بورتلاند كويت	23
4	5	6	شركة صناعات الخرسانة الخلوية	24
5	5	9	شركة أسمنت الهلال	25
5	5	9	شركة الصناعات الوطنية لمواد البناء	26
4	5	8	الشركة الوطنية الاستهلاكية الكويتية لصناعة وتجارة الجبس	27
111	135	176	المجموع	

المصدر: سوق الكويت للأوراق المالية، قسم العلاقات العامة، النشرة السنوية 2011

الملحق رقم (2)
أستبانة الدراسة

جامعة الشرق الأوسط

كلية الأعمال / قسم إدارة الأعمال

بسم الله الرحمن الرحيم

أختي المستجيبة:

أخي المستجيب

تحية احترام وتقدير،،،

استبانة حول موضوع:

**دور أبعاد الجودة غير الملموسة وقدرات التعلم التنظيمي في
تطوير ثقافة التميز**

(دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية)

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور أبعاد الجودة غير الملموسة وقدرات التعلم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الشرق الأوسط، ولأهمية رأيكم حول موضوع الدراسة، يرجى التكرم بالإجابة على الأسئلة المرفقة علماً بأنه سيتم التعامل مع هذه البيانات بسرية تامة ولإغراض البحث العلمي فقط.

وشكراً لتعاونكم

الباحث: صالح عابر بشيت الخالدي

طالب في برنامج الماجستير في إدارة الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

عمان: الأردن

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

1- النوع الاجتماعي:

ذكر أنثى

2- العمر:

30 سنة فأقل 31-35 سنة
 36-40 سنة 41 - 45 سنة
 45 سنة فأكثر

3- الخبرة بالسنوات:

5 سنوات فأقل 6-10 سنوات
 11-15 سنة 15 سنة فأكثر

4- المؤهل التعليمي:

دبلوم بكالوريوس
 ماجستير دكتوراه

4- الدخل الشهري:

1000 دينار فما دون 1001-1500 دينار
 1501-2000 دينار 2000 دينار فأكثر

القسم الثاني: معلومات حول متغيرات الدراسة.

السؤال الأول: العبارات الواردة في هذه القائمة تمثل الأبعاد المختلفة لجودة الخدمة المقدمة من شركتكم، الرجاء قراءتها وبيان مدى موافقتكم عن كل منها على المقياس المحاذي، وذلك بوضع إشارة (√) أمام كل عبارة وفي الفراغ المناسب بإذ تعكس إجابتكم العلاقة بين هذه الأبعاد وبين تطوير ثقافة التميز في شركتكم.

المتغيرات المستقلة: أبعاد جودة الخدمة

التسلسل	العبارة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق أبداً
الدليل المادي الملموس						
1	توافر أجهزة ومعدات تقنية حديثة					
2	وجود مرافق وتسهيلات مادية ملائمة وجذابة					
3	تناسب المظهر العام من إذ التصميم الداخلي والديكورات والتجهيزات المكتبية مع نوع الخدمة المقدمة					
4	مدى تلاؤم المرافق والتسهيلات الموجودة في الشركة مع طبيعة الخدمات المقدمة					
الاعتمادية						
5	مدى الوفاء بالوعود المعطاة للعملاء في الوقت المحدد					
6	مراعاة الظروف والأوضاع الخاصة بالعملاء					
7	المهنية والاحتراف لدى العاملين في الشركة					
8	المعرفة والإلمام بأصول وإجراءات العمل					
9	مدى الاحتفاظ بسجلات وقيود منظمة ودقيقة للعمل					
الاستجابة الفورية						
10	المبادرة بالإخبار عن الوقت الذي تؤدي فيه الخدمة الجديدة					
11	الحصول على خدمة فورية					
12	وجود موظفين يرغبون بالرد على الاستفسارات بسرعة					
13	العون والمساعدة المقدمة من الموظفين في الشركة					

البعد التوكيدي						
					الثقة بالعاملين بالشركة	14
					الشعور بالأمان في التعامل مع الشركة	15
					وجود موظفين يتحلون بالأدب والأخلاق الحميدة	16
					مدى الدعم الذي يناله الموظفون من إدارتهم للقيام بأعمالهم على الوجه الأكمل	17
بعد التعاطف						
					مدى تفهم الموظفين للمشكلات الخاصة بالعملاء والاهتمام بحلها	18
					تقديم الخدمات في الأوقات الطارئة	19
					مدى التزام الموظفين في التعرف على حاجات العملاء ومطالبهم	20
					الاهتمام الخاص بمشاكل العميل (مصلحة العميل)	21
					ملاءمة أوقات عمل ودوام الشركة	22

السؤال الثاني: العبارات الواردة في هذه القائمة تمثل الأبعاد المختلفة للتعلم التنظيمي في شركتكم، الرجاء قراءتها وبيان مدى موافقتكم عن كل منها على المقياس المحاذي، وذلك بوضع إشارة (√) أمام كل عبارة وفي الفراغ المناسب بإذ تعكس إجابتكم العلاقة بين هذه الأبعاد وبين تطوير ثقافة التميز في شركتكم.

المتغيرات المستقلة: أبعاد التعلم التنظيمي

التسلسل	العبارة	مواضع الإجابة			
		موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق جداً
توليد المعرفة					
23	تطوير وسائل مختلفة للحصول على المعرفة الضمنية من الموظفين وإتاحتها للاستخدام بفاعلية				
24	وجود دائرة مختصة بالأبحاث يستفاد من نتائجها في توليد معارف جديدة				
25	الاستفادة من الأسواق العالمية لتوليد معارف جديدة				
26	تشجيع أسلوب العمل الجماعي بين الموظفين لتوليد أفكار جديدة				

الإبداع المعرفي					
				27	يتم تجديد مختلف أنواع المعرفة التي تمتلكها المنظمة
				28	تسهم العمليات المعرفية في حل مشكلة أو موقف معين
				29	تحرص الشركة على تنفيذ وتحويل الفكرة إلى منتج جديد
				30	تواكب الشركة جميع أنواع المعارف الجديدة في مجال العمل
الإحلال المعرفي					
				31	تحرص الشركة على إعادة تشكيل الأفكار الجديدة
				32	تحرص الشركة على إعادة تصميم العمليات المعرفية وتطبيقها لتأتي بشيء جديد
				33	تحرص الشركة على إعادة صياغة الأفكار الجديدة
				34	تعقد الشركة لقاءات سنوية ودورية لجميع أفراد الشركة للحوار وتبادل الأفكار
المعرفة الجديدة					
				35	تحرص الشركة على إيجاد طرق جديدة في الوصول إلى المعرفة والأفكار الجديدة
				36	تعمل الشركة على أحداث تغييرات جوهرية على عمليات الأعمال
				37	تقوم الشركة حوافز للموظفين لقاء تقديمهم معارف جديدة
				38	ترتبط الشركة المعرفة الجديدة بالأفكار الجديدة
التشارك بالمعرفة					
				39	توفر الشركة حوافز للموظفين لقاء تشاركتهم بالمعرفة
				40	إشراك العاملين في الشركة باتخاذ القرارات، مما يساعد على التشارك المعرفي
				41	توفر الشركة تكنولوجيا عالية تسهم في تشارك فعال للمعرفة
				42	تحرص الشركة على تقييم الموظفين وفقا لمشاركتهم بالمعرفة
				43	تقوم الشركة بإجراء التنقلات الدورية بين الأقسام والدوائر كوسيلة للتشارك المعرفي

المتغير التابع: ثقافة التميز

التسلسل	العبارة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جداً
الجدارات الأساسية						
44	لدى الشركة الإمكانيات والقدرات التي يصعب أحياناً تقليدها أو كشفها					
45	يملك الأفراد المهارات والمعارف والقدرات التي تجعلهم يشاركون في الرؤى، والأهداف، والتوجهات المستقبلية					
46	هي تلك الجدارات التي تشتمل على مجموعة المهارات والخبرات والمعرفة التي تعود إلى المنظمة نفسها					
47	تمتلك الشركة الجدارات المضمنة في العمليات وهي تميل إلى البقاء حتى عندما ينترك الأفراد المنظمة					
48	يملك الأفراد القدرة على تطوير أساليب العمل والتعامل مع الوسائل المستخدمة في العمل، والمساهمة في توليد الأفكار					
المسؤولية الاجتماعية						
49	تقوم الشركة بمبادرات في معالجة التلوث البيئي الناجم عن ممارسة أعمالها الإنتاجية					
50	الحرص على تقديم منتجات من السهل الحصول عليها من جانب المستهلكين					
51	تحرص الشركة على متابعة مسؤوليتها عن الآثار المترتبة لقراراتها وأنشطتها على المجتمع والبيئة					
52	تأخذ الشركة بعين الاعتبار توقعات المساهمين					
53	تحرص الشركة على الشفافية والسلوك الأخلاقي المتناسق مع التنمية المستدامة ورفاه المجتمع					
قيمة العمل						
54	المنظمة قادرة على التكيف مع المتغيرات البيئية ومتطلباتها					
55	المنظمة قادرة على وضع أهداف واضحة مفهومة					
56	المنظمة قادرة على القدرة على توفير مستلزمات العمل كافة					
57	المنظمة قادرة على تقديم ما لا تستطيع المنظمات الأخرى المماثلة تقديمه من السلع والخدمات					

انتهت الاستبانة

شاكراً لكم حسن تعاونكم