

جامعة الجزائر 3



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

قسم علوم التسيير

الموضوع:

إدارة المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين تطبيقات إدارة الجودة الشاملة والمناعة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في إدارة الأعمال

إشراف: د- حسين علي

إعداد الطالب: مهند شاور

مساعد مشرف: د. رائد ناجي

أعضاء لجنة المناقشة			
الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الصفة	مؤسسة الانتماء
أ. د سويسي عبد الوهاب	استاذ	رئيسا	جامعة الجزائر 3
د حسين علي	أستاذ محاضر - أ-	مقررا	جامعة الوادي
أ. د زايد مراد	استاذ	عضوا	جامعة الجزائر 3
أ. د موترفي امال	استاذ	عضوا	جامعة الجزائر 3
د . مسوس كمال	أستاذ محاضر - أ-	عضوا	جامعة الجزائر 3
أ. د الأسود محمد	استاذ	عضوا	جامعة الوادي
د. رائد ناجي	أستاذ محاضر - أ-	مشرف مساعد	جامعة الجزائر 3

السنة الجامعية 2025 / 2026

شكر وتقدير

يطيب لي أن أتوجه بالشكر أولاً إلى الله سبحانه وتعالى الذي أمدني بعونه وتوفيقه على إنجاز هذه الأطروحة، كما أتوجه بخالص الشكر وعظيم الامتنان والعرفان بالجميل إلى الدكتور علي حسين على تكرمه بالإشراف على هذه الأطروحة، ولما لمستته من صدر رحب وتوجيه مثمر ونصائح قيمة كان لها الأثر في إنجاز هذا العمل.

كما ويطيب لي أن أتوجه بالشكر العميق إلى أعضاء هيئة التدريس الذين قاموا بالإشراف على متطلبات الحصول على أطروحة الدكتوراه.

وإلى أعضاء لجنة المناقشة الذين تفضلوا بمناقشة الأطروحة.

كما أتقدم بكامل المحبة والوفاء للشعب الفدائي الشعب الجزائري الشقيق ولبلد المليون شهيد توأم فلسطين ومرآتها التاريخية.

وأتقدم بالشكر الجزيل إلى الاخوة والأخوات العاملين معي بالعمل، لما لمستته منهم من تعاون مثمر لإنجاز هذا العمل.

لكم جميعاً وافر الشكر والعرفان.

إهداء

إلى روح والدي العزيز رحمه الله وأسكنه فسيح جناته.

إلى ملاكي في الحياة والحسناء فوق عوامل السنّ

يا من في دعائها سرتوفيقي والدي الغالية أطل الله في عمرها.

إلى من علمتني معنى التواصل، رفيقة الدرب وشريكة العمر زوجتي الغالية.

إلى من علموني أن الحياة أمل، ولولا الأمل لا نقطع العمل،

فلذات كبدي أبنائي الأعزاء.

إلى من أعتزو أفتخر بهم أخوتي وأخواتي، وأصدقائي الأعزاء،

أدامكم الله سنداً وذخراً.

إلى الشهداء الأبرار، والأسرى الأحرار، والجرحى البواسل

إلى كل شخص وقف بجاني بالفعل والقول والمشاعر

أهدي لكم جميعاً عملي هذا إقراراً لدوركم فيما وصلت إليه.

الطالب مهند شاور

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

I.....	شكر وتقدير
II.....	إهداء
IV.....	فهرس المحتويات
VIII.....	قائمة الجداول
XI.....	قائمة الأشكال
XII.....	قائمة الملاحق
IV.....	المستخلص
V.....	Abstract:
أ.....	مقدمة:
3.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
4.....	تمهيد
5.....	1. موضوع الدراسة ومنهجها
5.....	1.1 مشكلة الدراسة
7.....	2.1 أهمية الدراسة
8.....	3.1 أهداف الدراسة
8.....	4.1 إشكالية وأسئلة الدراسة
10.....	5.1 فرضيات الدراسة
12.....	6.1 متغيرات الدراسة
13.....	7.1 نموذج الدراسة
14.....	2. منهج الدراسة
15.....	1.2 حدود الدراسة
15.....	2.2 مجتمع وعينة الدراسة
16.....	3. التعريف بمصطلحات الدراسة
17.....	4. تقسيم الدراسة
18.....	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
19.....	تمهيد:
20.....	المبحث الأول: إدارة المعرفة - مدخل مفاهيمي
22.....	أولاً: مفهوم المعرفة
26.....	ثانياً: مفهوم إدارة المعرفة

30	أهمية إدارة المعرفة وأهدافها.
32	ثانياً: أهداف إدارة المعرفة.
34	ثالثاً: عمليات إدارة المعرفة.
41	رابعاً: نماذج عمليات إدارة المعرفة.
44	خلاصة المبحث
46	المبحث الثاني: مفهوم الجودة الشاملة وتطبيقاتها.
46	تمهيد
48	أولاً: المدخل المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة.
51	ثانياً: أبعاد إدارة الجودة الشاملة.
56	ثالثاً: مبادئ وأهداف إدارة الجودة الشاملة.
59	رابعاً: فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
62	خلاصة المبحث
63	المبحث الثالث: المناعة التنظيمية - المفهوم، عناصرها، ودورها في دعم الأداء المؤسسي.
63	تمهيد
64	أولاً: المدخل المفاهيمي للمناعة التنظيمية.
66	ثانياً: خطوات بناء المناعة التنظيمية.
68	ثالثاً: أبعاد المناعة التنظيمية.
73	رابعاً: الوظائف الأساسية للمناعة التنظيمية وفوائدها.
76	خلاصة المبحث
77	المبحث الرابع: الربط بين متغيرات الدراسة
77	أولاً: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة.
78	ثانياً: العلاقة بين إدارة المعرفة والمناعة التنظيمية.
80	ثالثاً: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والمناعة التنظيمية.
81	رابعاً: الدور الوسيط لإدارة المعرفة في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والمناعة التنظيمية.
83	خلاصة المبحث
85	المبحث الخامس: الدراسات السابقة.
85	أولاً: الدراسات المتعلقة بالمناعة التنظيمية.
89	المصدر: من إعداد الطالب بناء على المعطيات المذكورة في الجدول.
90	ثانياً: الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة.
98	المصدر: من إعداد الطالب بناء على المعطيات المذكورة في الجدول.

98	ثالثا: الدراسات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.
103	المصدر: من إعداد الطالب بناء على المراجع المذكورة على الجدول
103	رابعا: التعقيب على الدراسات السابقة.
110	تمهيد
111	1- منهج الدراسة.
111	2- مجتمع الدراسة
112	1.2 معدل الاستجابات على أداة الدراسة.
113	3.2 خصائص العينة
114	3. صدق المحتوى
114	1.3 ثبات الأداة.
115	4. إجراءات الدراسة وأدواتها.
116	1.4 المعالجات الإحصائية.
77	الفصل الرابع: تحليل وعرض نتائج الدراسة.
118	تمهيد
118	1. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.
118	أولاً: التحليل الوصفي لأبعاد الجودة الشاملة
122	ثانياً: التحليل الوصفي لأبعاد المناة التنظيمية
126	ثالثاً: التحليل الوصفي لأبعاد إدارة المعرفة
131	2. التحليل الاحصائي.
131	1.2 تحليل النموذج القياسي (النموذج الخارجي Measurement Model)
136	2.2 الصدق التمايزي Discriminant Validity
138	3.2 تحليل النموذج الهيكلي (النموذج الداخلي) Structural Model
142	4.2 اختبار الفرضيات
83	الفصل الرابع: مناقشة النتائج والتوصيات
158	تمهيد
158	1. النتائج
158	1.1 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس.
160	2.1 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول.
163	3.1 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني.
165	4.1 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالث.

167	5.1 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الرابع.....
170	6.1 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الخامس.....
172	7.1 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي السادس.....
175	8.1 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي السابع.....
177	9.1 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثامن.....
179	10.1 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي التاسع.....
182	11.1 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي العاشر.....
184	12.1 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الحادي عشر.....
185	13.1 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني عشر.....
188	14.1 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالث عشر.....
191	15.1 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الرابع عشر.....
195	خاتمة:.....
195	أولاً: تمهيد.....
195	ثانياً: ملخص النتائج.....
196	ثالثاً: التوصيات.....
198	1- التوسع في النموذج النظري.....
198	2- دراسة دور التحول الرقمي.....
198	3- التوسع الجغرافي والمقارن.....
198	4- استخدام مناهج بحث متقدمة.....
198	5- الربط مع الأداء المستدام.....
199	6- التوجه نحو التطبيقات العملية.....
201	قائمة المصادر والمراجع.....
216	قائمة الملاحق.....

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	متغيرات الدراسة والدراسات السابقة التي تناولت ابعادها واعتمدها الباحث	12
02	مجتمع وعينة الدراسة	15
03	تعريفات المعرفة	25
04	تعريفات إدارة المعرفة	28
05	تصنيفات عمليات إدارة المعرفة	34
06	ملخص تعريفات إدارة الجودة	50
07	أبعاد إدارة الجودة	52
08	تعريفات المناعة التنظيمية	65
09	الدراسات المتعلقة بالمناعة التنظيمية	88
10	الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة	96
11	الدراسات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة	102
12	مجتمع وعينة الدراسة	112
13	خصائص افراد العينة الديموغرافية	113
14	معاملات الثبات لمحاول أداة الدراسة	115
15	معايير تقييم تطبيق أبعاد الدراسة	118
16	التحليل الوصفي لأبعاد الجودة الشاملة	118
17	التحليل الوصفي لأبعاد المناعة التنظيمية	122
18	التحليل الوصفي لأبعاد إدارة المعرفة	126
19	معايير التحقق من صحة معايير النموذج القياسي	132
20	نتائج الموثوقية المركبة CR	134
21	نتائج متوسط التباين المفسر AVE	135

137	معيار Fornell–Larcker	22
138	نتائج اختبار HTMT	23
139	معايير قياس فعالية النموذج الهيكلي	24
140	نتائج معامل التفسير R^2	25
141	نتائج حجم الأثر f^2	26
141	جودة التنبؤ Q^2 .	27
142	اختبار معامل ارتباط بيرسون للفرضية الرئيسية الأولى	28
142	اختبار معامل ارتباط بيرسون للفرضية الرئيسية الثانية	29
143	اختبار معامل ارتباط بيرسون للفرضية الرئيسية الثالثة	30
144	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة	31
145	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة	32
145	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية السادسة	33
146	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية السابعة	34
146	الأثر المباشر والغير مباشر لإدارة الجودة الشاملة والمناعة التنظيمية	35
147	اختبار الفروق في استجابات المبحوثين حسب الجنس	36
147	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance – ANOVA) الفئة العمرية	37
148	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance – ANOVA) المستوى الوظيفي	38
148	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance – ANOVA) لسنوات الخبرة	39
149	اختبار أقل فرق دال احصائياً (LSD) للمقارنات البعدية لمتغير سنوات الخبرة	40
150	اختبار الفروق في استجابات المبحوثين حسب الجنس	41
150	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance – ANOVA) الفئة العمرية	42

151	نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي (- One Way Analysis of Variance) ANOVA) المستوى الوظيفي	43
151	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (- One Way Analysis of Variance) ANOVA) لسنوات الخبرة	44
152	اختبار أقل فرق دال احصائياً (LSD) للمقارنات البعدية لمتغير سنوات الخبرة	45
153	اختبار الفروق في استجابات المبحوثين حسب الجنس	46
153	نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي (- One Way Analysis of Variance) ANOVA) الفئة العمرية	47
154	اختبار أقل فرق دال احصائياً (LSD) للمقارنات البعدية لمتغير الفئة العمرية	48
154	نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي (- One Way Analysis of Variance) ANOVA) المستوى الوظيفي	49
155	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (- One Way Analysis of Variance) ANOVA) لسنوات الخبرة	50
155	اختبار أقل فرق دال احصائياً (LSD) للمقارنات البعدية لمتغير سنوات الخبرة	51

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
13	نموذج الدراسة	01
23	مراحل المعرفة	02
30	اتجاهات إدارة المعرفة	03
35	عمليات إدارة المعرفة	04
42	قنوات توزيع المعلومات	05
43	آلية عمل النموذج من منظور تحليلي	06
44	الآلية عمل انموذج ليندساي	07
52	ابعاد إدارة الجودة الشاملة	08
53	دورة التحسين المستمر	09
69	أبعاد المناعة التنظيمية	10
70	طبيعة مهام وأقسام الذاكرة التنظيمية	11
133	النموذج القياسي	12
139	النموذج الهيكلي	13
143	معاملات المسار وقيم المعنوية للفرضيات الرئيسية	14
144	قيم T لفرضيات الدراسة الرئيسية	15

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
206	الاستبانة	01
212	نتائج تشبعت الأسئلة لكل ابعاد نموذج الدراسة	02
216	نتائج اختبار التحميل المتقاطع	03

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة والمناعة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية، وقياس مستوى تطبيق كل منها، إضافة إلى الكشف عن طبيعة التأثير المتبادل بين هذه المتغيرات، ودور إدارة المعرفة كمتغير وسيط، وكذلك تحديد المعوقات التي تواجه تطبيقها من وجهة نظر الموظفين. تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين العاملين في الوزارات الفلسطينية في الضفة الغربية، والبالغ عددهم (1961) موظفًا، وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها (322) موظفًا. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي باستخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات. أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وإدارة المعرفة، والمناعة التنظيمية جاء متوسطًا في الوزارات الفلسطينية، مع تفوق نسبي لبعض الأبعاد مثل "التركيز على خدمة المواطنين"، و"الرقابة على المعرفة"، و"الحمض النووي التنظيمي". وقد بينت النتائج وجود علاقات ارتباط معنوية بين إدارة الجودة الشاملة وكل من إدارة المعرفة والمناعة التنظيمية، كما تبين وجود أثر مباشر لإدارة الجودة الشاملة في كل من إدارة المعرفة والمناعة التنظيمية، مما يشير إلى أن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة يسهم في تحسين الأداء المعرفي والمؤسسي داخل الوزارات. وبرزت النتيجة الأهم في إثبات وجود أثر غير مباشر لإدارة الجودة الشاملة على المناعة التنظيمية من خلال إدارة المعرفة، بما يؤكد دور المعرفة كمتغير وسيط فعال يعزز من فعالية العلاقة بين الجودة والمناعة. بناء على ذلك، توصي الدراسة بضرورة تعزيز التزام الإدارة العليا في الوزارات الفلسطينية بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على نحو مؤسسي، وربط هذه المبادئ بسياسات التحسين المستمر وتمكين الموظفين، وتخصيص الموارد اللازمة لدعم هذا التوجه. كما توصي بتطوير بنية تحتية معرفية فاعلة داخل الوزارات من خلال إنشاء منصات رقمية وقواعد بيانات معرفية تتيح النشر والتقاسم والتوثيق والاسترجاع، إلى جانب دعم برامج تدريبية متخصصة في إدارة المعرفة لجميع المستويات الوظيفية، مع التركيز على الفئات الأكثر قابلية للتفاعل مثل الموظفين من ذوي الخبرة المتوسطة والفئات العمرية الشابة. وتدعو الدراسة إلى دمج إدارة المعرفة بشكل رسمي في الخطط الاستراتيجية للوزارات، وتفعيل أدوات تحليل معرفي تساعد في اتخاذ القرار والتخطيط المؤسسي، بما يعزز من المناعة التنظيمية ويزيد من قدرة الوزارات على التكيف مع التحديات والتغيرات. كما تؤكد على أهمية بناء نظام تقييم داخلي متكامل يربط بين مخرجات الجودة وإنتاج وتداول المعرفة، ويقيس أثر ذلك على تعزيز المناعة المؤسسية والقدرة على الاستجابة للأزمات.

كلمات مفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، إدارة المعرفة، مناعة تنظيمية، وزارات فلسطينية، تحسين مستمر، تمكين الموظفين، تركيز على خدمة المواطنين، رقابة على المعرفة، حمض نووي تنظيمي، تعلم تنظيمي.

Abstract:

This study aimed to examine the relationship between Total Quality Management (TQM), Knowledge Management (KM), and Organizational Immunity (OI) in Palestinian ministries, and to assess the level of implementation of each variable. It also sought to explore the nature of the interrelated effects among these variables, the mediating role of knowledge management, and the main obstacles hindering their effective application from the perspective of employees. The study population consisted of all administrative employees working in Palestinian ministries in the West Bank, totaling 1,961 employees. A stratified random sample of 322 employees was selected. The study adopted the descriptive correlational approach and utilized a structured questionnaire as the primary data collection tool. The findings revealed that the overall implementation levels of TQM, KM, and OI were moderate across ministries, with relatively high performance in some dimensions such as "focus on citizen service," "knowledge monitoring," and "organizational DNA." The results indicated statistically significant correlations between TQM and both KM and OI. Additionally, there was a direct impact of TQM on both KM and OI, suggesting that implementing TQM principles contributes to enhancing knowledge and organizational performance within ministries. The most notable finding was the confirmation of an indirect effect of TQM on OI through KM, underscoring the mediating role of knowledge as a critical variable that strengthens the link between quality and immunity. Based on these results, the study recommends strengthening the commitment of top management in Palestinian ministries to institutionalize TQM principles, align them with continuous improvement policies and employee empowerment, and allocate necessary resources to support this orientation. It also calls for developing an effective knowledge infrastructure within ministries through digital platforms and knowledge databases that enable sharing, documentation, and retrieval. Specialized training programs in knowledge management should be supported across all functional levels, with a focus on employees with medium experience and younger age groups who demonstrate greater engagement. The study further recommends integrating KM into ministerial strategic plans and activating knowledge analysis tools to support decision-making and organizational planning, thereby enhancing organizational immunity and increasing the ministries' adaptability to challenges and change. Finally, it emphasizes the importance of establishing a comprehensive internal evaluation system that links quality outcomes to knowledge production and exchange, and assesses their impact on strengthening institutional immunity and crisis responsiveness.

Keywords: Total Quality Management, Knowledge Management, Organisationnel Immunity, Palestinian Ministries, Continuous Improvement, Employee Empowerment, Citizen Service Focus, Knowledge Control, Organizational DNA, Organizational Learning.

مقدمة

مقدمة:

تشهد المؤسسات الحكومية حاجة متزايدة إلى تطوير أدائها الإداري وتحسين مستوى الخدمات التي تقدمها للمواطنين، ولا سيما في ظل ما تواجهه من تحديات وتغيرات تؤثر في قدرتها على أداء وظائفها بكفاءة. وفي هذا السياق، تبرز إدارة الجودة الشاملة بوصفها أحد المداخل الإدارية المهمة التي تسعى إلى تحسين الأداء المؤسسي من خلال التركيز على خدمة المواطنين، ودعم التحسين المستمر، وتمكين الموظفين، وتعزيز التزام الإدارة العليا، وتوفير الموارد اللازمة لتطوير العمل داخل المؤسسة. ومن ثم، فإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوزارات الفلسطينية يمثل مدخلاً مهماً لفهم قدرة هذه الوزارات على تحسين أدائها الإداري والاستجابة لمتطلبات العمل المؤسسي.

وتتسم إدارة الجودة الشاملة بطبيعتها الشاملة، إذ لا تقتصر على جانب واحد من جوانب العمل الإداري، بل تمتد إلى مختلف الممارسات التي تسهم في تطوير الأداء داخل المؤسسة. ويظهر ذلك من خلال ارتباطها بخدمة المواطنين بوصفهم المستفيدين الأساسيين من عمل الوزارات، وبالتحسين المستمر بوصفه عملية متواصلة لتطوير الإجراءات وأساليب العمل، وبتمكين الموظفين باعتبارهم الطرف المباشر في تنفيذ السياسات والإجراءات، وبالتزام الإدارة العليا الذي يمثل عاملاً أساسياً في دعم تطبيق الجودة، إلى جانب توفير الموارد اللازمة التي تساعد على تنفيذ هذه التطبيقات بصورة أكثر فاعلية.

وفي المقابل، لا يمكن النظر إلى تحسين الأداء المؤسسي بمعزل عن إدارة المعرفة داخل المؤسسة، إذ أصبحت المعرفة من العناصر المهمة في تنظيم العمل الإداري وتطويره. وتتمثل إدارة المعرفة في هذه الدراسة في مجموعة من العمليات التي تشمل نشر المعرفة، وتقاسمها، وتوثيقها، واسترجاعها، والرقابة عليها. وتساعد هذه العمليات في تنظيم المعلومات والخبرات المتاحة داخل الوزارات، وتسهيل تداولها بين الموظفين، ودعم استخدامها في اتخاذ القرار، بما يسهم في رفع قدرة المؤسسة على الاستفادة من المعرفة المتوافرة لديها.

وتكتسب إدارة المعرفة أهمية خاصة في الوزارات الفلسطينية، نظراً لحاجة هذه الوزارات إلى تنظيم خبراتها الإدارية وتوظيفها في تحسين الأداء المؤسسي. فالمعرفة التي لا يتم نشرها أو تقاسمها أو توثيقها أو استرجاعها بصورة منظمة قد تفقد جزءاً من قيمتها داخل المؤسسة. كما أن الرقابة على المعرفة تمثل بعداً مهماً في ضمان استخدامها بصورة مناسبة ومنسجمة مع أهداف العمل، الأمر الذي يجعل إدارة المعرفة متغيراً أساسياً في فهم كيفية انتقال أثر تطبيقات إدارة الجودة الشاملة إلى نتائج تنظيمية أكثر وضوحاً.

ومن جانب آخر، تبرز المناعة التنظيمية بوصفها متغيراً يعبر عن قدرة المؤسسة على التكيف مع التحديات والتغيرات والاستجابة للأزمات. وتتحدد المناعة التنظيمية في هذه الدراسة من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية، هي الحمض النووي التنظيمي، والذاكرة التنظيمية، والتعلم التنظيمي. وتعكس هذه الأبعاد قدرة الوزارات على الحفاظ على خصائصها التنظيمية، والاستفادة من خبراتها السابقة، وتطوير أساليب عملها بما يساعدها على مواجهة التحديات المختلفة والاستمرار في تقديم خدماتها.

وترتبط المناعة التنظيمية بطبيعة قدرة المؤسسة على حماية استمرارية عملها وتحسين استجابتها للتغيرات. فالحمض النووي التنظيمي يعبر عن الخصائص الأساسية التي توجه عمل المؤسسة، والذاكرة التنظيمية ترتبط بالخبرات والمعارف المتراكمة التي يمكن الرجوع إليها عند الحاجة، أما التعلم التنظيمي فيمثل قدرة المؤسسة على الاستفادة من التجارب وتطوير الأداء. وبذلك، فإن المناعة التنظيمية لا تتفصل عن جودة الأداء ولا عن إدارة المعرفة، بل تتأثر بهما من خلال ما توفره الجودة من ممارسات منظمة، وما توفره المعرفة من قدرة على التوثيق والتداول والاستخدام.

وتقوم هذه الدراسة على تناول العلاقة بين تطبيقات إدارة الجودة الشاملة والمناعة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية، مع اختبار الدور الوسيط لإدارة المعرفة في هذه العلاقة. فالدراسة تنطلق من أن تطبيقات إدارة الجودة الشاملة قد تسهم في تعزيز إدارة المعرفة، كما قد تسهم في تقوية المناعة التنظيمية، غير أن وجود إدارة معرفة فاعلة قد يجعل العلاقة بين الجودة والمناعة أكثر وضوحاً من خلال تحويل ممارسات الجودة إلى معرفة منظمة قابلة للتداول والاستخدام داخل المؤسسة.

وبناءً على ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى قياس مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وإدارة المعرفة، والمناعة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية، والكشف عن طبيعة العلاقات الارتباطية والتأثيرية بين هذه المتغيرات، واختبار دور إدارة المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين تطبيقات إدارة الجودة الشاملة والمناعة التنظيمية، إضافة إلى تحديد المعوقات التي تواجه تطبيق هذه المفاهيم من وجهة نظر الموظفين الإداريين العاملين في الوزارات الفلسطينية في الضفة الغربية.

الفصل الأول
الإطار العام للدراسة

تمهيد

يشهد العالم الكثير من التطورات والتحديات، فهو يتصف بسرعة التغيير في بيئة الأعمال والذي بات السمة التي تميز هذا العالم، وقد نجم عن ذلك حدة المنافسة بين المنظمات، وحالة من السعي الحثيث لاكتساب مزايا تنافسية تزيد من معدلات الابتكار والتغيير التكنولوجي، حيث جعل ذلك المنظمات في مواجهة حاسمة مع تحديات البقاء والنمو الذي يعتمد في الأساس على تحقيق التميز فيما المنظمات من المنتجات (من السلع والخدمات)، لذلك فإن أي منظمة لا تقوم بعمليات تغيير داخلية لمواجهة التغيرات الخارجية فإن مستقبلها من بين المنظمات يكون مهددا بالزوال.¹

كما يشهد العالم الكثير من التحديات والأزمات التي باتت تعصف بجميع المنظمات، وهذه التحديات والأزمات جعلت المنظمات تسعى إلى تغيير في نظمها وأساليبها الإدارية التقليدية، وتبني أساليب إدارية أكثر حداثة، وتعدّ إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة من أهم الأساليب والنظم الحديثة لمواجهة التحديات والأزمات في ظل ما يوفره تطبيقها من مضامين عملية إيجابية تنعكس على المنظمات وتساعد في تحقيق المناعة التنظيمية للمنظمة.

ويمكن النظر إلى مضامين إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة كمصادر إيجابية تعزز لدى المنظمات ثقافات جديدة وإستراتيجيات تنافسية جديدة تساعد في تحقيق التوفيق بين كل الأطراف والمستويات الإدارية، وتساعد في تحقيق الجودة المطلوبة للمنتجات (من السلع والخدمات) والتي تحقق رضا الزبائن والمستفيدين، فهذه المضامين تؤكد دوماً على ضرورة التركيز على الزبائن والمستفيدين، وأيضاً التركيز على العمليات والنتائج معاً واستخدام هذه النتائج كمؤشرات لتقييم جودة المنتجات واستعمالها للوقاية من العيوب قبل وقوعها، مع ضرورة وجود تغذية عكسية تضمن التنسيق والتحقق الناجح لكل هذه العمليات. وكل هذا يهدف إلى زيادة كفاءة المنظمة ورضا الزبائن والمستفيدين وضمان التحسين المستمر والشامل في كل مستويات المنظمة، وزيادة قدراتها المالية والإنتاجية على النمو المتواصل.²

وفي خضم هذه الأزمات والتغيرات ظهرت أهمية تحقيق المناعة التنظيمية للمنظمات، حيث يعدّ نظام المناعة التنظيمية بمثابة جدار الحماية الذي يحمي المنظمة من الأخطار والتهديدات الخارجية فهو يوفر

¹ _ ياسمين علاء الدين، دور المناعة التنظيمية في مواجهة الأزمات داخل المنظمات: دراسة حالة لشركة أرامكو، مجلة الدراسات الإنسانية والأدبية، المجلد 25، العدد3، كلية الآداب، جامعة كفر الشيخ، مصر، 2021، ص5 .

² _ عبد الرحمن، تومي، وبوعريوة الربيعي، إدارة الجودة الشاملة أساس التميز والريادة، العدد 28، مجلة دراسات اقتصادية، مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، الجزائر، 2017، ص100.

لها الحصانة من البيئة الخارجية، وهو أحد الأنظمة الفرعية الفاعلة والجوهرية للمنظمة، وهو يحتوي على مجموعة من المهام المترابطة من خلال مكوناته المختلفة (التي تشمل العاملين، السياسات والإجراءات، العمليات، الثقافة التنظيمية...) بهدف إقامة حاجز متين لحماية المنظمة من التهديدات أو أي اقتحام لمحتوى عملياتها وقاعدتها الأساسية للميزة التنافسية¹.

كما ينظر إلى المناعة التنظيمية بأنها نتاج للتطور الذي يجسد محاولة المنظمات للتكيف مع التغيرات المحيطة، وذلك لأنها تكون مجموعة من الآليات الداخلية التي تمكنها من معالجة نقاط الضعف الداخلية وكذلك مواجهة التهديدات الخارجية، كما أن أبعاد المناعة التنظيمية تجعل المنظمات في وضع المبادر وليس رد الفعل نتيجة ما تفرزه تلك الأبعاد من مجموعها من الآليات التنظيمية والمعلوماتية والقوى البشرية القدرة على الابتكار في جميع المجالات سواء كانت في النظم أو الأساليب المستخدمة أو المنتجات التي تقدمها، والتي تنعكس في أداء المنظمات².

عطفا على الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة، وكذلك الدراسات التي تناولت المناعة التنظيمية والتي حظيت باهتمام عدد من الباحثين - في حدود علم الباحث - فإن هذه الدراسة ستركز على تحديد وتحليل علاقة وتأثيرات تطبيق إدارة الجودة الشاملة (بأبعادها المتنوعة: دعم إدارة المؤسسة للجودة، التركيز على المراجعين، التركيز على الموظفين، التحسين المستمر، المقارنة المرجعية ترسيخ العلاقة مع الموردين) في تحقيق المناعة التنظيمية (المناعة التنظيمية الطبيعية، المناعة التنظيمية المكتسبة) في الوزارات الفلسطينية، مع فحص وتحليل دور إدارة المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين تطبيقات إدارة الجودة الشاملة والمناعة التنظيمية في هذه الوزارات.

1. موضوع الدراسة ومنهجها

1.1 مشكلة الدراسة

بالنظر إلى التطورات المتسارعة والأزمات المتلاحقة التي يشهدها العالم، يحظى موضوع تطوير وتحسين الأجهزة الإدارية للمؤسسات الحكومية باهتمام متزايد، حيث يمكن تحقيق هذا التحسين من خلال توظيف المداخل الإدارية الحديثة، مثل مدخل إدارة المعرفة ومدخل إدارة الجودة الشاملة، إذ تسهم هذه المداخل في بناء أجهزة إدارية حكومية مؤسسة على قواعد متينة، قادرة على مواكبة التغيرات المتلاحقة

¹ _ ياسمين علاء الدين، المرجع السابق، ص4.

² _ أحمد النفيرة، الدور الوسيط للابتكار التنظيمي في العلاقة بين المناعة التنظيمية والأداء التنظيمي، المجلد2، العدد2، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، مصر، 2021، ص 231.

وتلبية حاجات المواطنين، وتقديم الخدمات المناسبة لهم بصورة فاعلة¹. وفي السياق ذاته، تواجه المؤسسات الفلسطينية، وخاصة الوزارات، ظروفًا متغيرة ومتعددة الأبعاد تشمل الجوانب السياسية والاجتماعية والاقتصادية، الأمر الذي يفرض عليها ضرورة تبني أساليب إدارية إبداعية تعزز من قدرتها على البقاء والاستمرارية والتكيف، لا سيما في ظل التحديات المرتبطة بالثورة التكنولوجية، وما تستلزمه من تحديث في الهياكل الإدارية وطرق وأساليب العمل.

من هنا تبرز أهمية تبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة كأدوات إدارية محورية تعزز من كفاءة الوزارات الفلسطينية، إذ تتيح هذه الأدوات بيئة عمل صحية ومحفزة، وتساعد على استثمار الموارد البشرية والمادية والتكنولوجية بكفاءة، مما يسهم في توليد حلول إبداعية وممارسات تنظيمية متقدمة تعزز من قدرة الوزارات على تقديم خدمات عالية الجودة، وتساعد في تحقيق مزايا تنافسية ومنافع مباشرة للمواطنين (المراجعين).

نظراً إلى السياق الفلسطيني، فقد شهدت الوزارات الفلسطينية سلسلة من الأزمات والتحديات منذ نشأتها، نتيجة لعوامل داخلية وخارجية، أبرزها الظروف السياسية التي يعاني منها الشعب الفلسطيني لعقود طويلة، ورغم هذه التحديات، فقد سعت الدولة إلى تطوير جهازها الإداري عبر تنفيذ مجموعة من خطط الإصلاح الإداري والتنظيمي، وبدأت هذه الجهود بصورة ملموسة منذ عام 2008 من خلال اعتماد مبادرات للتحسين المؤسسي وضمان القدرة على القيام بالمهام والمسؤوليات بكفاءة وفعالية، بما يضمن ترسيخ المأسسة والجودة في مختلف الأنشطة والخدمات.

وفي هذا الإطار، يسعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الأبعاد الإدارية والتنظيمية لإدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة، بهدف تحليل واقعها، والكشف عن طبيعة العلاقة بينها وبين المناعة التنظيمية، حيث لاحظ الباحث أن هذين المدخلين يشكلان عناصر حيوية في عملية التطوير الإداري، كما أن تعزيز مضماني إدارة المعرفة من خلال تطبيقات إدارة الجودة الشاملة يُسهم في تمكين الوزارات من أداء أعمالها ضمن مفاهيم تنظيمية رشيدة، فضلاً عن اعتبار إدارة المعرفة أحد المصادر الأساسية في تعزيز المناعة التنظيمية، مما يُمكن المؤسسات من مواجهة التحديات البيئية والداخلية على نحو فعال.

¹ - مؤمن شريم، تسييس الوظيفة العامة وأثره في مأسسة الجهاز الإداري الفلسطيني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، نابلس، فلسطين، 2016، ص 54

ومع ذلك، وعلى الرغم من وفرة الدراسات التي تناولت أثر إدارة المعرفة في إدارة الأزمات (سكيك، 2021؛ الشيخ، 2020؛ منذر، 2021)، وأخرى درست العلاقة بين المناعة التنظيمية ونجاح المؤسسات أو قدرتها على التكيف (Hmood & Hasan, 2022؛ حجاج، 2020؛ ابازيد، 2020)، فإن معظم هذه الدراسات لم تتناول العلاقة الثلاثية التفاعلية بين تطبيقات إدارة الجودة الشاملة والمناعة التنظيمية من جهة، ودور إدارة المعرفة كمتغير وسيط من جهة أخرى، لا سيما في بيئة الوزارات الحكومية الفلسطينية. كما أن دراسات أخرى مثل دراسة العمدة (2021) استخدمت إدارة المعرفة كمتغير وسيط ولكن في سياقات قطاعية ومؤسساتية مختلفة مثل المؤسسات الصحفية الأردنية، مما يسلط الضوء على وجود فجوة بحثية تتطلب المعالجة من خلال البحث في هذا النموذج المركب في السياق الفلسطيني الحكومي، وهو ما تسعى إليه هذه الدراسة.

2.1 أهمية الدراسة

تتزايد أهمية وضرورة تجاوب القطاع الحكومي مع طلبات المواطنين (المراجعين/ المستفيدين) التي تصاعدت بفعل عوامل سياسية واقتصادية وثقافية متنوعة، فقد أدى إلى ارتفاع الأصوات المطالبة بتحسين جودة الخدمات في المؤسسات الحكومية إلى المزيد من الاهتمام بتطبيق المداخل الإدارية الحديثة التي تضمن توفير الخدمات الحكومية بالجودة المطلوبة، ومن هنا جاءت أهمية تبني مدخل إدارة المعرفة ومدخل إدارة الجودة الشاملة كمدخل فاعلة تحقق الجودة المطلوبة للخدمات وتحقق وتعزز المناعة التنظيمية للوزارات الفلسطينية. لذا، فإن أهمية هذه الدراسة تأتي في ظل الطلب المتزايد لتحسين مخرجات القطاع الحكومي وتطويرها بما يقود إلى تحقيق وزيادة مستويات رضا المواطنين عن خدمات الوزارات الفلسطينية.

❖ الأهمية النظرية:

تكمّن الأهمية النظرية للدراسة فيما يأتي:

- تكتسب هذه الدراسة أهمية بالغة كونها تهدف إلى معالجة موضوعاً مهماً يتعلق بدور إدارة المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين تطبيقات إدارة الجودة الشاملة والمناعة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية، وهو من المواضيع المهمة المتعلقة بالمؤسسات الحكومية، حيث تدور فلسفة هذا الموضوع حول تحقيق وتعزيز المناعة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية من خلال مضامين إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة.
- تعد هذه الدراسة الأولى من نوعها على مستوى البيئة العربية عامة والبيئة الفلسطينية خاصة - في حدود علم الباحث- والتي تتناول دور إدارة المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين تطبيقات إدارة الجودة الشاملة والمناعة التنظيمية

• لذا يأمل الباحث أن تقدم هذه الدراسة إضافة علمية جديدة متواضعة تسهم في إثراء هذا الموضوع.

❖ الأهمية العلمية: فتكمن فيما يلي

تبرز أهمية هذه الدراسة بالنظر لأهمية قطاع الوزارات الفلسطينية الذي يعد العمود الفقري للجهاز الحكومي الفلسطيني لتنفيذ السياسات العامة وتحقيق التنمية وتقديم سائر الخدمات للمواطنين. تبرز أهمية الدراسة في الكشف عن مستوى تطبيق مضامين وأبعاد إدارة المعرفة ومستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومستوى تحقق المناعة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية، وهي توفر للمسؤولين في الوزارات الفلسطينية صورة واضحة عن ذلك، مما يعطيها القدرة على التعرف على مواطن القوة والضعف في هذه الجوانب.

تقديم نموذج مقترح قد يعزز من مستوى تطبيق إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة ويحقق ويعزز المناعة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية، لذا يأمل الباحث أن يكون هذا النموذج ركيزة أساسية لأهمية إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة في تحقيق وتعزيز المناعة التنظيمية للوزارات الفلسطينية.

3.1 أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوزارات الفلسطينية.
- التعرف على مستوى إدارة المعرفة في الوزارات الفلسطينية.
- التعرف على مستوى المناعة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية.
- التعرف على طبيعة العلاقة والتأثير بين مستوى إدارة الجودة الشاملة ومستوى إدارة المعرفة في الوزارات الفلسطينية.

- التعرف على طبيعة العلاقة والتأثير بين مستوى إدارة المعرفة ومستوى المناعة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية.

- التعرف على طبيعة العلاقة والتأثير بين مستوى إدارة الجودة الشاملة ومستوى المناعة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية.

- التعرف على معيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة.

4.1 إشكالية وأسئلة الدراسة

سعيًا لتحقيق أهداف الدراسة على ضوء الإشكالية المطروحة، فقد تم طرح السؤال الرئيس وبعض الأسئلة الفرعية ومحاولة الإجابة عليها عملياً وهي كالتالي:

ما دور إدارة المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين تطبيقات إدارة الجودة الشاملة والمناعة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية؟

وينبثق عن هذا السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية، وهي:

1. ما مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوزارات الفلسطينية؟
2. ما مستوى تطبيق إدارة المعرفة في الوزارات الفلسطينية؟
3. ما مستوى المناعة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية؟
4. هل هناك علاقة معنوية بين مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم إدارة المؤسسة للجودة، التركيز على المراجعين، التركيز على الموظفين، التحسين المستمر، المقارنة المرجعية، ترسيخ العلاقة مع الموردين)، وبين مستوى إدارة المعرفة بأبعادها (تشخيص المعرفة، توليد واكتساب المعرفة تخطيط المعرفة، تحديث المعرفة، نشر وتقاسم وتوزيع المعرفة، تنظيم وتخزين واسترجاع، تطبيق المعرفة متابعة المعرفة والرقابة عليها) في الوزارات الفلسطينية؟
5. هل هناك علاقة معنوية بين مستوى تطبيق إدارة المعرفة بأبعادها (تشخيص المعرفة، توليد واكتساب المعرفة، تخطيط المعرفة، تحديث المعرفة، نشر وتقاسم وتوزيع المعرفة، تنظيم وتخزين واسترجاع، تطبيق المعرفة، متابعة المعرفة والرقابة عليها) وبين مستوى المناعة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية؟
6. هل هناك علاقة معنوية بين مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم إدارة المؤسسة للجودة، التركيز على المراجعين، التركيز على الموظفين، التحسين المستمر، المقارنة المرجعية، ترسيخ العلاقة مع الموردين) وبين مستوى المناعة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية؟
7. هل هناك تأثيرات معنوية لمستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم إدارة المؤسسة للجودة، التركيز على المراجعين، التركيز على الموظفين، التحسين المستمر، المقارنة المرجعية، ترسيخ العلاقة مع الموردين) في مستوى إدارة المعرفة بأبعادها (تشخيص المعرفة، توليد واكتساب المعرفة، تخطيط المعرفة، تحديث المعرفة، نشر وتقاسم وتوزيع المعرفة، تنظيم وتخزين واسترجاع، تطبيق المعرفة، متابعة المعرفة والرقابة عليها) في الوزارات الفلسطينية؟
8. هل هناك تأثيرات معنوية لمستوى تطبيق إدارة المعرفة بأبعادها (تشخيص المعرفة، توليد واكتساب المعرفة، تخطيط المعرفة، تحديث المعرفة، نشر وتقاسم وتوزيع المعرفة، تنظيم وتخزين واسترجاع، تطبيق المعرفة، متابعة المعرفة والرقابة عليها) في مستوى المناعة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية؟

9. هل هناك تأثيرات معنوية لمستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم إدارة المؤسسة للجودة، التركيز على المراجعين، التركيز على الموظفين، التحسين المستمر، المقارنة المرجعية، ترسيخ العلاقة مع المورد) في مستوى المناعة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية؟
10. ما معيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوزارات الفلسطينية؟؟
11. ما معيقات تطبيق إدارة المعرفة في الوزارات الفلسطينية؟؟
12. هل هناك فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في إدراك المبحوثين لمستوى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الوزارات الفلسطينية (دعم إدارة المؤسسة للجودة، التركيز على المراجعين، التركيز على الموظفين، التحسين المستمر، المقارنة المرجعية، ترسيخ العلاقة مع المورد) تعزى للمتغيرات الآتية (المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، العمر، الجنس).
13. هل هناك فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في إدراك المبحوثين لمستوى تطبيق إدارة المعرفة في الوزارات الفلسطينية (تشخيص المعرفة، توليد واكتساب المعرفة، تخطيط المعرفة، تحديث المعرفة نشر وتقاسم وتوزيع المعرفة، تنظيم وتخزين واسترجاع، تطبيق المعرفة، متابعة المعرفة والرقابة عليها) تعزى للمتغيرات الآتية (المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، العمر، الجنس).
14. هل هناك فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في إدراك المبحوثين لمستوى المناعة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية (المناعة التنظيمية الطبيعية، المناعة التنظيمية المكتسبة) تعزى للمتغيرات الآتية (المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، العمر، الجنس).

5.1 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى H_{01} : لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وبين مستوى إدارة المعرفة كمتغير وسيط في المناعة التنظيمية (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الجينات التنظيمية) في الوزارات الفلسطينية. ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

$H_{01.1}$: لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وبين مستوى إدارة المعرفة كمتغير وسيط في المناعة التنظيمية (التعلم التنظيمي) في الوزارات الفلسطينية.

H_{01.2}: لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وبين مستوى إدارة المعرفة كمتغير وسيط في المناعة التنظيمية (الذاكرة التنظيمية) في الوزارات الفلسطينية.

H_{01.3}: لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وبين مستوى إدارة المعرفة كمتغير وسيط في المناعة التنظيمية (الجينات التنظيمية) في الوزارات الفلسطينية.

الفرضية الرئيسية الثانية H₀₂: لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وبين مستوى المناعة التنظيمية بأبعادها (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية الجينات التنظيمية) في الوزارات الفلسطينية.

الفرضية الرئيسية الثالثة H₀₃: لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين مستوى تطبيق إدارة المعرفة، وبين مستوى المناعة التنظيمية بأبعادها (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية الجينات التنظيمية) في الوزارات الفلسطينية.

الفرضية الرئيسية الرابعة H₀₄: لا يوجد أثر معنوي عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) لمستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها في مستوى إدارة المعرفة في الوزارات الفلسطينية.

الفرضية الرئيسية الخامسة H₀₅: لا يوجد أثر معنوي عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) لمستوى تطبيق إدارة المعرفة في مستوى المناعة التنظيمية (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الجينات التنظيمية) في الوزارات الفلسطينية.

الفرضية الرئيسية السادسة H₀₆: لا يوجد أثر معنوي عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) لمستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستوى المناعة التنظيمية (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الجينات التنظيمية) في الوزارات الفلسطينية؟

الفرضية الرئيسية السابعة H₀₇: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) في إدراك الباحثين لمستوى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الوزارات الفلسطينية تعزى للمتغيرات الآتية (المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، العمر، الجنس).

الفرضية الرئيسية الثامنة H₀₈: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) في إدراك الباحثين لمستوى تطبيق إدارة المعرفة في الوزارات الفلسطينية تعزى للمتغيرات الآتية (المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، العمر، الجنس).

الفرضية الرئيسية التاسعة H_09 : لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إدراك المبحوثين لمستوى المناعة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية تعزى للمتغيرات الآتية (المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، العمر، الجنس).

6.1 متغيرات الدراسة

المتغير المستقل: يتمثل في أبعاد إدارة الجودة الشاملة: (دعم إدارة المؤسسة للجودة، التركيز على المراجعين، التركيز على الموظفين، التحسين المستمر، المقارنة المرجعية، ترسيخ العلاقة مع الموردين).

المتغير الوسيط: يتمثل في أبعاد إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، توليد واكتساب المعرفة، تخطيط المعرفة، تحديث المعرفة، نشر وتقاسم وتوزيع المعرفة، تنظيم وتخزين واسترجاع، تطبيق المعرفة، متابعة المعرفة والرقابة عليها).

المتغير التابع: يتمثل في أبعاد المناعة التنظيمية: (المناعة التنظيمية الطبيعية، المناعة التنظيمية المكتسبة).

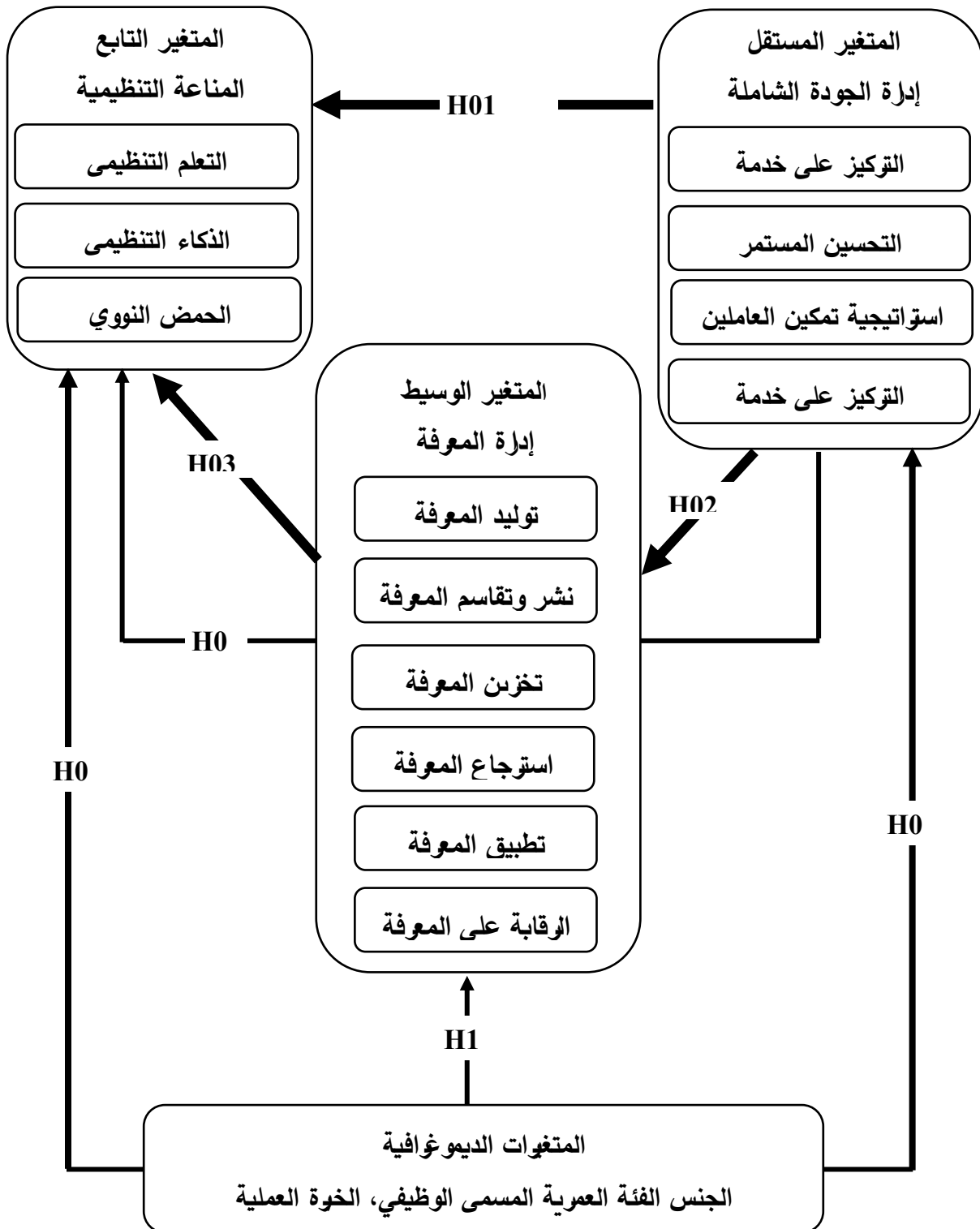
الجدول رقم (1): متغيرات الدراسة والدراسات السابقة التي تناولت ابعادها واعتمدها الباحث

الدراسات السابقة	متغير الدراسة
(عمرو والخطيب، 2022)، (العزة والسلوادي، 2022)، (ادريس وأبو الروس، 2022)	إدارة الجودة الشامل
(الشيخ، 2020)، (منذر، 2021)، (حسن، 2019)	إدارة المعرفة
(Assayah, 2020)، (امام وعبدالرحمن، 2023)، (Hmood & Hasan, 2022)	المناعة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الدراسات السابقة.

7.1 نموذج الدراسة

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب بناء على الدراسات السابقة.

2. منهج الدراسة

خلال هذه الدراسة تم فحص التفاعلات والعلاقات السببية بين متغيرات الدراسة، من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي في الدراسة الحالية فهو مناسب لمثل هذا النوع من الدراسات، وهو "أحد طرق التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة معينة، وتصويرها كمياً من خلال جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة أو المشكلة، ثم تصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسات"¹، يُدرس المنهج الوصفي الارتباطي للبحث الظواهر الطبيعية والاجتماعية والسياسية الراهنة بالنص، ويمكن عن طريق البحث الوصفي من وضع تنبؤات عن الأحداث المُقبلية، حيث يقع المنهج الوصفي للبحث معاكساً للمنهج التاريخي الذي يُخبر عما جرى في الماضي، بينما المنهج الوصفي يُخبر عما سيجري في المستقبل، وعما هو موجود حالياً، ويُقدم المنهج الوصفي توصيات واقتراحات قد تُساعد على تعديل الواقع².

ويعتبر المنهج الوصفي الارتباطي طريقة منهجية مرتبة يقوم فيها الباحث بدراسة موضوع بهيئته الطبيعية، ويدعمه في ذلك القيام بجمع الكم الذي يراه مناسباً من البيانات والمعلومات؛ ثم توضيح العلاقة بين متغيرات البحث في صورة أسئلة أو فرضيات، وبعد ذلك استخدام أدوات التحليل الإحصائية التي تناسب طبيعة بيانات البحث، يلي ذلك وضع النتائج، ثم ينتهي الباحث بصياغة الحلول، التي يرى من وجهة نظره أنها مناسبة.

وقد تم جمع البيانات من مصادرها الثانوية كالكتب والمجلات والدراسات السابقة والابحاث وذلك لصياغة الإطار النظري للدراسة ولإلقاء الضوء على متغيرات الدراسة بشكل واف. وعن طريق تصميم استبيان يشمل متغيرات الدراسة كأداة لجمع البيانات ومن ثم فحص هذه البيانات وتحليلها على النحو التالي:

- فحص صدق الاستبانة والاتساق الداخلي والخارجي لها.
- اجراء التحليل الوصفي للمتغيرات الديموغرافية والمتغيرات المستقلة والتابعة باستخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري وأكبر واقل قيمة ودرجة التطبيق باستخدام برنامج التحليل الاحصائي SPSS .28

- اختبار الفرضيات باستخدام برنامج التحليل الاحصائي المتقدم Smart-PLS 4.

¹ _ Bougie, R., & Sekaran, U. (2019). *Research methods for business: A skill building approach*: John Wiley & Sons

² _ Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*: john wiley & sons.

1.2 حدود الدراسة

- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على الوزارات الفلسطينية في الضفة الغربية.
- الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة الميدانية 2024/02/02 إلى 2025/04/03.
- الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على الموظفين الإداريين العاملين في الوزارات في الضفة الغربية.
- الحدود الإجرائية: تقتصر هذه الدراسة على قياس مستوى إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة والمناعة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية.

2.2 مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين العاملين في الوزارات في الضفة الغربية، والبالغ عددهم (1961)، وتم استخدام العينة العشوائية الطبقية وتم تحديد حجم العينة باستخدام معادلة ستيفن ثامبسون (Thompson, 2012):

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{[N-1 \times (d^2 \div z^2)] + p(1-p)}$$

وبلغت العينة (322) فرداً، وبلغت نسبة العينة من كل طبقة من طبقات المجتمع:

$$\text{نسبة العينة} = 1961/322 =$$

$$= 16.4\%$$

يوضح الجدول رقم (2) المجتمع وعينة الدراسة:

الجدول رقم (2): مجتمع وعينة الدراسة

العينة التطبيقية	النسبة	المجتمع	المسمى
299	%16.4	1819	مدير
17		105	مدير عام
3		21	وكيل مساعد
3		16	وكيل
322		1961	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على عينة الدراسة.

3. التعريف بمصطلحات الدراسة

❖ **المعرفة:** هي حصيلة الامتزاج الخفي بين المعلومة والخبرة والمدرجات الحسية والقدرة على إصدار الأحكام¹.

❖ **ادارة المعرفة:** هي الإدارة النظامية والواضحة للمعرفة والعمليات المرتبطة بها والخاصة باستحداثها وجمعها وتنظيمها ونشرها واستخدامها واستغلالها، وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المنظمة².

❖ **الجودة:** "بأنها قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية احتياجات المستهلك، أو هي درجة تطابق خصائص المنتج (السلعة أو الخدمة...) مع المتطلبات الموضوعية لذلك المنتج متضمنة الصيانة وسلامة الاستخدام لإشباع الحاجات المعلنة أو الضمنية"³.

❖ **إدارة الجودة الشاملة:** وفي المفهوم العام يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة بأنها تلك الجهود والأنشطة التي تستهدف تحسيناً شاملاً لكافة عمليات وأنشطة ووظائف المنظمة، بالتركيز على تلبية رغبات ومتطلبات الزبون⁴، وهي فلسفة إدارية تستهدف التحسين والتطوير الدائم والشامل لكافة عمليات وأجزاء التنظيم بغرض تحقيق المطابقة مع رغبات وحاجات الزبون، وهي تشمل الفرد والوظيفة والمجتمع ككل بمختلف أجزائه⁵، وتعرف إجرائياً بأنها مجموعة من الإجراءات التي تتخذها الوزارات في سبيل تطوير عملياتها الداخلية وتحقيق الجودة في الخدمات المقدمة للمواطنين.

❖ **المناعة التنظيمية:** مجموعة من المكونات والوظائف الأساسية داخل المنظمة والتي تتكامل فيما بينها لبناء حصن لمحاربة الفايروس البيئي والاطار التنظيمية التي قد تتعرض لها بنية المنظمة⁶، ويعرفه

¹ حسن مظفر الروز، اقتصاد المعلومات وإدارة المعرفة: أحوال المعرفة. القاهرة: مركز دراسات وبحوث الدول النامية، 2018.

² زدوري أسماء، إدارة المعرفة، مطبوعة في مقياس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 5 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2016، ص2-7.

³ حمزة بالي، بورني حناشي، جودة خدمات التأمين من وجهة نظر الزبون: دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمينات وكالة الوادي، المجلد 5، العدد 22، مجلة اقتصاد المال والأعمال، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، 2020، ص 129-132.

⁴ محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2018، ص41-45.

⁵ زيد صادق ماجد محمد السعد، تقييم جودة الخدمات التعليمية: دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من كليات جامعة البصرة، المجلد36، العدد43، مجلة الاقتصادي الخليجي، جامعة البصرة، العراق، 2021، ص 81.

⁶ أحمد علي صالح، عثمان عبد المجيد، نظم المناعة التنظيمية وأثرها في استراتيجيات إدارة الأزمات: اختبار الدور الوسيط لنظم المعلومات الإستراتيجية، دراسة ميدانية على شركات الصناعات الغذائية، المجلد3، العدد 1، مجلة كلية أحمد بن محمد العسكرية للعلوم القانونية والادارية، 2017، ص96.

الباحث إجرائياً: قدرة الوزارات في التعامل مع الأزمات من خلال منع مسبباتها إذا كانت ضمن البيئة الداخلية للمنظمة، ومقاومة الازمات الخارجية.

4. تقسيم الدراسة

سوف يتم تضمين الدراسة من أجل معالجة الإشكالية المطروحة على النحو التالي:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.

والذي يتضمن مقدمة عامة للدراسة، ومشكلتها وأهميتها وأهدافها، وكذلك أسئلتها وفرضياتها، والتعريف بمتغيراتها، والمنهجية المتبعة فيها، بالإضافة الى الدراسات السابقة التي ساعدت في بلورة موضوع الدراسة الحالية.

الفصل الثاني: المتعلق بإدارة المعرفة.

حيث يعطي هذا الفصل خلفية لإدارة المعرفة، من حيث التعريف بها وتاريخها، وكذلك تبين المفاهيم المتعلقة بها كمفهوم المعرفة، ومفهوم ادارة المعرفة والمعرفة التنظيمية، والتطرق الى انواعها ومستوياتها وخصائص المعرفة الملائمة، وأهميتها ومبادئها، والتطرق الى معرفة بعض النماذج المقترحة لإدارة المعرفة في الوزارات الفلسطينية، ومعرفة المعوقات والمحددات بها والية البنية التحتية اللازمة لتطبيقها في الوزارات الفلسطينية.

الفصل الثالث: المتعلق بإدارة الجودة الشاملة والمناعة التنظيمية:

حيث يعطي هذا الفصل مرجعية لمفاهيم ادارة الجودة الشاملة والمناعة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية، والتطرق الى العوامل الداعمة لهما في تحقيق غايات إدارة المعرفة في الوزارات الفلسطينية.

الفصل الرابع: المتعلق بالجانب التطبيقي:

يقدم هذا الفصل شرحاً تفصيلياً للمنهجية المتبعة في الدراسة، من حيث تصميم الدراسة، ومجتمعها وعينتها، وطرق جمع البيانات، ومراحل تطوير أداة الدراسة والاجزاء التي تكونت منها الاختبارات الخاصة بصدق الاداة وثباتها، ثم يليها شرح الاساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، ومقياس التحليل. كما يتضمن عرضاً لنتائج تحليل البيانات إحصائياً، ومناقشتها على ضوء أهداف الدراسة وفرضياتها، وعرضاً للمقابلات التي تمت، وفي النهاية يقدم هذا الفصل ملخصاً لأهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة من خلال تفسير البيانات التي تم جمعها باستخدام الاستبيان من مجتمع الدراسة ونتائج المقابلات والعمل على مقارنتها بالفرضيات التي وضعت في الفصل الأول من هذه الدراسة، وبعدها تقديم أهم التوصيات بالاعتماد على ما تم التوصل اليه من نتائج.

الفصل الثاني
الإطار النظري للدراسة

تمهيد:

يتناول هذا الفصل الإطار النظري للدراسة، حيث يُوَظَر المتغيرات الأساسية التي تتناولها، ويوضح المقصود بها وآلية قياسها والمضامين التي تنضوي في سياقها، ويمثل هذا الفصل الإضافة العلمية النظرية لما يتضمنه من مفاهيم ومضامين قد تساهم في تعميق الفهم لمتغيرات الدراسة، وقد تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث.

يتناول المبحث الأول مفهوم إدارة المعرفة كما ورد في الأدبيات الإدارية، وذلك من خلال تقديم الخلفية العامة لإدارة المعرفة، ثم تعريفها وتتبع نشأتها التاريخية، كما يعرض المفاهيم المرتبطة بالمعرفة بشكل عام، والمعرفة التنظيمية بشكل خاص، ويُبرز أنواع المعرفة ومستوياتها وخصائصها الملائمة إضافة إلى بيان أهميتها ومبادئها الأساسية، كما يناقش المبحث بعض النماذج المقترحة لتطبيق إدارة المعرفة في الوزارات الفلسطينية، ويستعرض أبرز المعوقات والمحددات التي قد تواجه تطبيقها، ومدى جاهزية البنية التحتية اللازمة لذلك.

أما المبحث الثاني، فيتناول إدارة الجودة الشاملة من حيث المفهوم والمضمون والأبعاد التي تتشكل منها، كما يوضح كيفية قياس هذا المتغير في الواقع العملي ويشرح أبعاده الرئيسية، ويعرض المبادئ التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة في المنظمات، بما يساهم في توضيح آليات تطبيقها وتأثيرها في السياق المؤسسي العام.

ويُخصص المبحث الثالث للمناعة التنظيمية بوصفها أحد العوامل الجوهرية المتأثرة بتطبيقات إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة، حيث يتناول مفهوم المناعة التنظيمية، ويُبرز عناصرها المختلفة، ويوضح دورها الحيوي في دعم الأداء المؤسسي، إذ إن بناء مناعة تنظيمية قوية يُمكن المؤسسات من تعزيز قدرتها على الصمود أمام التحديات البيئية والتكيف مع المتغيرات التكنولوجية والإدارية المتسارعة.

كما يتضمن هذا المبحث استعراضاً لعدد من الدراسات السابقة الحديثة التي تناولت متغيرات الدراسة حيث تم تقديمها بطريقة منظمة تعزز من القيمة العلمية لهذا العمل، إذ تم تقسيم الدراسات وفقاً لكل متغير من متغيرات الدراسة، ومن ثم تم تقديم تعقيب تفصيلي يبرز ما تميزت به هذه الدراسة عن غيرها ويُسلط الضوء على الفجوة البحثية التي كشفتها تلك الدراسات.

المبحث الأول: إدارة المعرفة - مدخل مفاهيمي.

في ظل التطورات السريعة في مجال التكنولوجيا وإدارة المعرفة، بات من الضروري أن تبحث المنظمات عن أساليب فعّالة لمواجهة تحديات العمل، ومن بين هذه الأساليب، تبرز إدارة المعرفة كأحد المحاور الرئيسية التي تعزز الأداء التنظيمي وتدعم الاستمرارية، حيث ان هناك اعترافاً ضمناً من المفكرين والباحثين بأننا أصبحنا في عالماً جديداً مختلف، يشهد تطور هائل وسريع في مجال التكنولوجيا والاتصالات، وتبادل البيانات والمعلومات، من خلال سهولة التواصل وسرعتها بين المعرفة الجغرافية المتباعدة، متجاوزة بذلك الحدود الزمانية والمكانية، التي أدت بالفعل إلى ثورة حقيقية في مجالات العالم ككل¹. ولذلك سعت العديد من الدراسات الى إيجاد أفضل الأساليب التي تمكن المنظمات من مواجهة تحدياتها في العمل والاستفادة منها في تطوير أداء المنظمة، فظهرت العديد من المفاهيم والأساليب الإدارية التي كان الهدف منها جعل المنظمات أكثر تكيفاً مع البيئات المتطورة والمتغيرة فظهرت الإدارة بالأهداف، وإدارة الجودة الشاملة، وإدارة المعلومات، لتتكامل مع أنظمة وبرامج إدارة المعرفة وتطبيقاتها التي ساعدت عدة مؤسسات وشركات عالمية على تحقيق أهدافها الإستراتيجية بواسطة الاستثمار الأمثل لموارد المعرفة المتاحة لديها. وفي السنوات الأخيرة، شهد موضوع إدارة المعرفة نقاشات مكثفة، باعتباره رأس المال الفكري غير الملموس الذي تعتمد عليه المنظمات الناجحة، وحظي هذا الموضوع باهتمام الباحثين وجريت العديد من الأبحاث والدراسات النظرية والتطبيقية حوله، وذلك في حقول علمية لها صلة بإدارة المعرفة، مثل الاقتصاد وعلم الاجتماع وعلوم الحاسوب، ونجد أيضاً أن علماء الإدارة البارزين اجتهدوا في البحث عن خصائص إدارة المعرفة، حيث يهتم العديد من المؤسسات البحثية والأكاديمية على مستوى العالم بعقد المؤتمرات والندوات الفكرية وورش عمل حول موضوع المعرفة وإدارتها، ولذلك لمدى أهميتها الحقيقية في مجال عمل المنظمة².

ويمكن إعادة الفضل في أن أول من نبه إلى أهمية موضوع المعرفة في إدارة المنظمات المعاصرة وتنبأ دورها الجوهرية في إدارة المنظمات هو بيتر دركر (Peter Drucker)، وذلك في مقاله المعنون بـ (مقدم

¹ _ محمد بن عبد الله الثبتي، إدارة المعرفة: إستراتيجية لتطوير الأداء، الطبعة الأولى، دار زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2020، ص 123

² _ بابكر مبارك عثمان الشيخ، واقع تطبيق إدارة المعرفة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من هيئة التدريس في عدد من كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية في الجامعات السودانية، المجلد 26، العدد 3، مجلة المنارة للبحوث والدراسات، جامعة آل البيت، الأردن، 2020، ص 63-100.

التنظيم الجديد)¹، ثم جاء بعده عدد من الكتاب والمفكرين، أيدوا ما جاء به دركر، وشجعوا على زيادة الاهتمام بإدارة المعرفة واستثمارها كواحدة من أهم الأصول والموجودات في المؤسسة.²

لقد أدركت الحكومات في الدول المتقدمة أهمية المعرفة والاستثمار فيها وإدارتها، كما أشارت الدراسات إلى أن المعرفة هي الثروة الحقيقية التي تحقق التميز.³

وفي خضم ذلك فإن المنظمات تحتاج إلى أن تبذل الجهد الكبير في سبيل الوصول لأفضل الممارسات بغرض تطوير الأداء عبر أحداث المفاهيم الإدارية المتعارف عليها. بحيث تُعد إدارة المعرفة من أكثر الموضوعات أهمية في الوقت الحاضر، وذلك كمدخل لتطوير الأداء التنظيمي، فيمكن القول وباختصار بأن المعرفة هي رأس المال القائم على الفكر والخبرة المتجددة والمتطورة باستمرار، ولا ينضب عطائها بالاستخدام.⁴

وفي ظل التزام الدولة بتقديم معظم الخدمات، فإن الحاجة أصبحت ماسة إلى زيادة تطوير الأداء ورفع الكفاءة في الأجهزة الحكومية والأداء الإداري، لان تحسين الإنتاجية أصبح مقروناً بالدعوة إلى تحسين مستوى الأداء وذلك من خلال تشجيع الأساليب الإدارية التي تؤدي إلى زيادة الإنتاجية وإزالة العقبات التي تقود إلى انخفاضها.⁵

وحتى تتكامل أدوات إدارة المعرفة، فإنه لا بد من أن يكون الأداء الإداري ذو طابع متميز في المنظمة، لأنه يمثل أعلى درجات تحقيق المهام المكونة لوظيفة الفرد وإتمامها، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، التي تقاس على أساس النتائج المتحققة.⁶

¹ _ محمد بن عبد الله الثبتي، المرجع السابق، ص 45.

² _ سعيد، فيصل محمد، وبشرى الفاضل آدم. "تصور مقترح لتطوير دور الجامعة في خدمة المجتمع في ضوء المعايير الوطنية لضمان جودة التعليم العالي." ورقة مقدمة في المؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، جمهورية السودان، 2016. مسترجع من: <https://mandumah.search/record.com//1142771>

³ _ محمد بن عبد الله الثبتي، المرجع السابق، ص 85.

⁴ _ عباس بشار، ثورة المعرفة والتكنولوجيا: التعليم بوابة مجتمع المعلومات، ط1، دار الفكر المعاصر، دمشق، سورية، 2019، ص14.

⁵ _ عبد الرحمن، تومي، والربيعي بوعريوة، المرجع السابق، ص 81-83.

⁶ _ أكثم عبد المجيد الصرايرة، العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات المساهمتين الأردنية: دراسة مسحية، المجلد 18، العدد 4، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، جامعة مؤتة، الأردن، 2011، ص 187.

المدخل المفاهيمي لإدارة المعرفة وماهيتها.

لقد مرت المعرفة بالعديد من المراحل عبر الزمن إلى ان أصبحت سمة للعصر الحديث¹، حيث أصبحت إدارة المعرفة من العناصر الأساسية للموارد البشرية لأية منظمة تبحث في المحافظة على بقائها في ظل المتغيرات البيئية المحيطة بها، وذلك من أجل تعزيز قدرتها التنافسية التي ستصنفها ضمن المعايير الدولية السائدة، وعليه فإنها تعمل على تحقيق أعلى درجات الريادة والتميز في مجالها²، ولتحقيق هذه الريادة فلا بد منها أن تتبنى وتعتمد مبادئ إدارة المعرفة واستراتيجياتها المميزة وأن تستعين بنماذجها المعتمدة³، لذا سنقف في دراستنا هذه على أهم المصطلحات المتعلقة بإدارة المعرفة، وعملياتها الرئيسية التي تساهم في تحقيق غاياتها، وكذلك معرفة متطلباتها ومدى دورها في تطبيق إدارة المعرفة.

أولاً: مفهوم المعرفة.

من أجل تحقيق صورة أكثر وضوحاً وعميقة لمفهوم المعرفة الذي يعتبر من المفاهيم المركبة والمهمة للمؤسسات على مختلف أنواعها فإنه لا بد من التمييز بين المعرفة وبين مصطلح المعلومات، حيث ان مصطلح المعلومات يتضمن ويعبر عن حقائق وبيانات منظمة هدفها في ذلك تغيير الطريقة الذي يدرك به المتلقي شيئاً ما⁴.

فتصبح هذه المعلومات، المخرجات الأساسية للبيانات المتوفرة. وعليه نجد أن المعلومات هي تحليل البيانات وتنظيمها وفق معطيات مترابطة ذات معنى، كانت بالأصل معطيات بشكلها الخام التي لم تحلل او تنظم⁵، أما المعرفة ما هي إلا تجميع المعلومات ذات المعنى والمغزى التي تشكل مهارة تقنية مجسدة⁶، ووضعها في نص للوصول إلى فهم يمكن الفرد من الاستنتاج⁷.

¹ _ بن يحيى سعاد، إدارة المعرفة وأثرها على الإبداع التنظيمي في المؤسسات الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة كوندور، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2018/2019، ص38.

² _ سعيد محمود مرسي، ووصال إبراهيم الديب، دارة المعرفة: مدخل لتطوير الأداء المؤسسي: دراسة تحليلية. "دراسات تربوية ونفسية، المجلد 37، العدد 116، مجلة كلية التربية بالزقازيق، مصر، 2022، ص 401-407.

³ _ الهادي بن سديرة، عادل بومجان، متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تطبيق وتبني إدارة المعرفة: دراسة ميدانية على المركب الصناعي التجاري - مطاحن الزيبان القنطرة، المجلد 15، العدد 2، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2021، ص 295.

⁴ _ Prax, J.-Y. Le Manuel du Knowledge Management. 2nd ed. Paris, 2017, p. 147.

⁵ _ الهادي بن سديرة، عادل بومجان، المرجع السابق، ص 295.

⁶ _ Ahmed, H. "The Role of Knowledge Management in Developing the Talents Performance in Organization." International Journal of Management and Applied Science 2, no. 12 (2016).

⁷ _ زدوري أسماء، إدارة المعرفة، مطبوعة في مقياس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 5 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2016، ص 2-7.

الشكل رقم (2): مراحل المعرفة



المصدر: هاشم فرحات سيد، عبد الله بن حمود المقرن، إدارة المعرفة بين خبرات الممارسين وحكم القادة المرموقين، العدد 27، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، جامعة الملك سعود، السعودية، 2023، ص224.

وعند الحديث عن المعرفة من المناسب الوقوف عند بعض المصطلحات المعبرة عنها، لأن موضوع المعرفة وإدارتها من الموضوعات ذات التشعب، والمركب من حيث بنيتها اللغوية، إذ يجتمع بين مفهومين كبيرين يعبران عن آفاقهم الواسعة ذات الأطراف المترامية فالإدارة من جهة والمعرفة من جهة أخرى¹ والمتابع في ذلك يلاحظ كثرة الاجتهادات في تعريفهما، حتى بات ذلك محل تداول وشيوع واسع بين الباحثين والمتقنين في الالتقاء عند نقطة مشتركة تتلاقى عندها المفاهيم وتجتمع بها الاهتمامات². وعادة فإن ما يهتم المؤسسات الحكومية والمنظمات والشركات العالمية، بصورة جوهرية وأساسية هي المعرفة بالعمل والأعمال، وبذلك تعبر المعرفة عن مدى قدرة الأفراد والمنظمات على الفهم والتصرف بصورة فاعلة في بيئة العمل³.

وتعتبر المعرفة موردا يقوم في إدارتها مديرون وأفراد ذوي قدرات متميزة مسئولين في ذلك على تحقيق بناء ونماء المنظمة في بيئة عملها على أسس المعرفة الممكنة في كل جوانب مجالات المنظمة⁴. وقد اجتهدت العديد من الدراسات في وضع تعريف خاص بالمعرفة منها من ربطها بمعرفة الفرد وقدراته الحسية فعرفها خليفي وقوادرية (2017) بأنها "عملية المزج بين المعلومات والخبرة المكتسبة والإدراك

¹ _ هاشم فرحات سيد، عبد الله بن حمود المقرن، إدارة المعرفة بين خبرات الممارسين وحكم القادة المرموقين، العدد 27، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، جامعة الملك سعود، السعودية، 2023، ص222.

² _ سلطان أبو بكر، إدارة المعرفة من النظريات الفلسفية إلى الممارسات العملية، منشورات مركز البحوث والتواصل المعرفي، السعودية، 2019، ص223.

³ _ زرودي أسماء، المرجع سابق، ص 96

⁴ _ مدحت محمد محمود أبو النصر، الإدارة بالمعرفة، المؤتمر الدولي الثالث الإدارة والتدريب والتنمية المستدامة والمواطنة الرقمية، منشورات أكاديمية رواد التميز للتدريب والاستشارات والتنمية البشرية، القاهرة، مصر، 2020، ص81.

الحسي، فهي بذلك تدل على العلم الذي يحصل عليه من خلال المعلومات¹. واتفق مع ذلك تعريف نوري (2013) الذي اعتبر المعرفة بأنها "مزيج من الخبرة والإدراك والمهارة، والقيم، والمعلومات. فضلاً عن قدرات الحدس والتخيل والتذكر والتفكير"². وهناك من ربط المعرفة بالتجارب والحقائق فعرّفها بأنها "معلومات ممزوجة بالتجارب والحقائق التي تتفاعل فيما بعضها ضمن إطار من المركبات المعرفية التي تسمح للأفراد والمنظمات سواء بخلق بيئات تعلم جديدة"³. في حيث تناول البعض المعرفة من خلال العمليات التي يمكن ان تجري عليها من تخزين واسترجاع ومعالجة وغيرها فعرّفها بأنها إمكانية التخزين والاسترجاع، والتعقيد الإجرائي، بحيث تنتوع فيها المصادر التي يجب ان تتكامل من اجل ابتكار المعرفة، وكذلك مدى إمكانية التعليم: وهو بعد مهم في درجة تشارك المعرفة بالتدريب، وأيضاً إمكانية الملاحظة: والتي تعنى أنها تقليد المعرفة ونسخها بملاحظات اتمام المهمة أو تقديم الخدمة ومدى درجة الاعتماد عليها وعرفت المعرفة، على أنها "عبارة عن مجموعة من الآراء والحقائق وأساليب العمل والخبرات والمعلومات والبيانات والمبادئ التي يمتلكها الأفراد، لاستخدامها في تفسير ظرف معين أو حالة معينة"⁴. وهناك من اختصر المعرفة بأنها "الفهم الناتج عن العلم والدراسة والخبرة"⁵، فهي بذلك تعبر عن مدى القدرة في ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق المهمات المحددة، وهذه القدرة لا تتوفر إلا عند الأفراد ذوي العقول والمهارات الفكرية الحديثة⁶.

ويتضح من ذلك أن المعرفة، هي القدرة الذهنية للأفراد والطاقة العملية للمنظمة على الفهم والتصرف بفاعلية في بيئة العمل، بحيث يتم تنميتها من خلال المديرين والأفراد أصحاب القدرات المتميزة، بحيث

¹ _خليفة عيسى، وقوادرية ربيحة، العلاقة بين المحافظة على المال البشري وإدارة المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة، الجزائر. "مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، عدد 2 (2017): 227-234.

² _مظفر محمد نوري، دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرار، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية 3، العدد 2، العراق 2013، ص 23.

³ _ ميرفت موسى الطوالة، درجة ممارسات عمليات نقل المعرفة في وزارة التربية والتعليم الأردنية ومديرياتها ومقترحات للتطوير. أطروحة دكتوراه، كلية التربية، جامعة اليرموك، إربد، الأردن، 2016، ص 58-62.

⁴ _ Zhang, Y., Khan, U., Lee, S., and Salik, M. "The Influence of Management Innovation and Technological Innovation on Organization Performance: A Mediating Role of Sustainability." Sustainability 11, no. 2 (2019): 21.

⁵ _ رانيا مصطفى، إدارة المعرفة وتنمية رأس المال الفكري، منشورات منظمة اليونسيف، القاهرة، مصر، 2014، ص 37.

⁶ _ مدحت محمد محمود أبو النصر، المرجع السابق، ص 81.

يكونوا جميعهم مسؤولين عن تحقيق بناء المنظمة في بيئة العمل على أفضل معرفة ممكنة في كافة مجالات عمل المنظمة¹. ويظهر الجدول رقم (3) ملخص التعريفات:

الجدول رقم (03): تعريفات المعرفة

سنة النشر	تعريف المعرفة	الباحث
2017	عملية المزج بين المعلومات والخبرة المكتسبة والإدراك الحسي، فهي بذلك تدل على العلم الذي يحصل عليه من خلال المعلومات	خلفي، وقوادرية،
2016	معلومات ممزوجة بالتجارب والحقائق التي تتفاعل فيما بعضها ضمن اطار من المركبات المعرفية التي تسمح للأفراد والمنظمات سواء بخلق بيئات تعلم جديدة	الطوالبه
2018	إمكانية التخزين والاسترجاع، والتعقيد الإجرائي، بحيث تنتوع فيها المصادر التي يجب ان تتكامل من اجل ابتكار المعرفة، وكذلك مدى إمكانية التعليم: وهو بعد مهم في درجة تشارك المعرفة بالتدريب، وأيضاً إمكانية الملاحظة: والتي تعنى أنها تقليد المعرفة ونسخها بملاحظات أتمام المهمة أو تقديم الخدمة ومدى درجة الاعتماد عليها في ذلك	العيثاوي، والفضالة
2013	مزيج من الخبرة والإدراك والمهارة، والقيم، والمعلومات، فضلاً عن قدرات الحدس والتخيل والتذكر والتفكير	نوري
2019	عبارة عن مجموعة من الآراء والحقائق وأساليب العمل والخبرات والمعلومات والبيانات والمبادئ التي يمتلكها الأفراد، لاستخدامها في تفسير ظرف معين أو حالة معينة	Zhang, Y.; et al;
2014	الفهم الناتج عن العلم والدراسة والخبرة". فهي بذلك تعبر عن مدى القدرة في ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق المهمات المحددة، وهذه القدرة لا تتوفر إلا عند الأفراد ذوي العقول والمهارات الفكرية الحديثة	مصطفى(أبو النصر، 2021)
2022	القدرة الذهنية للأفراد والطاقة العملية للمنظمة على الفهم والتصرف بفاعلية في بيئة العمل، بحيث يتم تنميتها من خلال المديرين والأفراد أصحاب القدرات المتميزة، بحيث يكونوا جميعهم مسؤولين عن تحقيق بناء المنظمة في بيئة العمل على أفضل معرفة ممكنة في كافة مجالات عمل المنظمة	مرسي، والديب

المصدر: من إعداد الطالب بناء على المراجع المذكورة الجدول.

¹ _ سعيد محمود مرسي، وصال إبراهيم الديب، المرجع السابق، ص401-407.

وترى الدراسة أن المعرفة هي: حصيلة استخدام البيانات والمعلومات والتجربة والخبرة، الممزوجة معاً وتم تحصيلها من خلال التعلم والممارسة، بحيث تمكن من يمتلكها، القدرة على التجاوب في ترجمتها ومواجهة المستجدات من أجل الوصول إلى أفضل الحلول للمشاكل التي تقع في مجالات المعرفة.

وهنا ندرك بأن متطلبات الإدارة الفعالة للمعرفة في أي منظمة أو مؤسسة، يكون على أساس تصنيف المعارف فيها وتحسين استخدامها لتحديد الضروريات من المعرفة والبحث في كيفية العمل على تطويرها الدائم ومشاركتها في التصنيفات المتعددة للمعرفة والاستثمار بها¹. بحيث أجمع الخبراء والممارسين على أن المعرفة تصنف إلى صنفين الأكثر شيوعاً واستخداماً، وهما²:

1. المعرفة الضمنية:

- تمثل الخبرات والمهارات المخزنة في عقول الأفراد.
- يصعب استخراجها مباشرة لأنها تعتمد على التفاعل اليومي والتجربة.
- قد تخسر المؤسسة إذا غادر الموظفون ذوو الخبرة.

2. المعرفة المعلنة:

- هي المعرفة الموثقة والقابلة للنقل، مثل السياسات والإجراءات.
 - يمكن مشاركتها بسهولة بين الموظفين من خلال الوثائق أو الأنظمة الرقمية.
- مما سبق يتضح بأن المعرفة هي الأداة الأساسية، التي من خلالها تمكن المؤسسة من تطوير أدائها وخلق الميزة التنافسية للمؤسسات، بحيث أنها تحتاج إلى إدارة متميزة تعمل على تحديدها وتنظيمها والعمل على استثمارها لتعظيم الفائدة منها، وعليه فإنه لا بد مني، من استذكار وتوضيح الآراء التي أتت على مفهوم إدارة المعرفة.

ثانياً: مفهوم إدارة المعرفة.

من خلال التطرق إلى مراجعة أدبيات التي تناولت المعرفة وإدارتها، واستيضاح مفهوم المعرفة، وكذلك مفهوم إدارة المعرفة، فكما تعددت الآراء في تعريف المعرفة تعددت وتباينت التعريفات الخاصة بإدارة المعرفة وذلك لتباين الخلفيات الفكرية للباحثين الذين تناولوا هذا الموضوع، بحيث يعد مفهوم المعرفة وإدارتها من

¹ سعيد محمود مرسي، وصال إبراهيم الديب، المرجع السابق، ص 401-407.

² سعد بن مبارك الرمهي، هالة فوزي عيد، تطوير الأداء المؤسسي بجامعة ببشة في ضوء أبرز الأنظمة العالمية لحوكمة الجامعات: أنموذج مقترح، المجلد 66، العدد 66، المجلة التربوية، جامعة سوهاج، مصر، 2019، ص 58

المفاهيم الحديثة في علم الإدارة الذي تزايد الاهتمام به كثيراً في العديد من القطاعات¹، مما أدى إلى اختلاف الآراء في تعريف المفكرين والباحثين على أساس وجهات نظرهم حسب منظورهم إلى إدارة المعرفة². لقي مفهوم إدارة المعرفة، رواجاً كبيراً بين مختلف العلوم المرتبطة بالإدارة، حيث يشير مفهوم إدارة المعرفة بمضمونها على أنها "ذات أبعاد نفعية تعمل على ترتيب الأفكار والمعارف والمهارات في مسار محدد من أجل تحويلها إلى قيمة مروراً بانتشارها والاستثمار بها وصولاً لتميتها واستهلاكها فيما بعد"³ وقد عرفها أبو النصر (2020)، على أنها عبارة عن "عملية تعنتي باكتشاف وتكوين واستعادة للبيانات والمعلومات، سواء أكانت علنية أو ضمنية"⁴. وعرفها رفاعي (2020)، بأنها "إدارة المنظمة وتوجيهات المستمرة، نحو التجديد في الرأسمال الفكري، وأيضاً في قاعدة المعرفة التنظيمية في نشر وتقاسم وتبادل وتنمية المعرفة نفسها"⁵.

- وعرفت إدارة المعرفة، بأنها "مزيج من المعارف، والخبرات، والتكنولوجيا، وعلاقتها مع المستخدمين من خدمات المؤسسة، المتمثلة بالقدرات المهنية التي تمكنها من امتلاك أصول المعرفة التي تسخرها لتسيير أعمالها بشكل مميز⁶.

- وتعرف إدارة المعرفة على أنها "العمليات المستخدمة في الترتيب والتنظيم للمعرفة الموجودة في المؤسسة، وذلك من أجل تحقيق أهدافها المرسومة، والعمل على تحسين الأداء من أجل تحقيقها، بالاعتماد على مجموع الخبرات والمعارف الموجودة"⁷.

- أما في تعريف الزيادات (2008)، فركز على مراحل التعامل مع المعرفة، فعرفها بأنها "الجهد المنظم والواعي، من أجل النقاط وتجميع وتصنيف وتخزين كافة أنواع المعرفة الضمنية والمعلنة، ذات

¹ _ عبد الناصر محمد الخلفاوي، تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بكليتي التربية جامعتي عين شمس والمجمعة، العدد 16، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مصر، 2017، ص 22-24.

² _ قناشي أمّنة، ومختار حمّامي، علاقة إدارة المعرفة بالإبداع الإداري: دراسة حالة اتصالات الجزائر، العدد 3، مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية، الجزائر، 2018، ص 124.

³ _ غنية فني، إدارة المعرفة: دراسة في الآليات وتحديات التطبيق في المنظمة، المجلد 4، العدد 3، مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية 2021، ص 1139.

⁴ _ مدحت محمد محمود أبو النصر، المرجع السابق، ص 81.

⁵ _ ممدوح عبد العزيز رفاعي، إدارة المعرفة: مدخل رأس المال الفكري، منشورات المؤلف، مصر، 2020، ص 45.

⁶ _ بابكر مبارك عثمان الشيخ، المرجع السابق، ص 63.

⁷ _ قناشي، أمّنة، ومختار حمّامي، المرجع السابق، ص 124.

العلاقة المباشرة بالمؤسسة، وجعلها متاحة للتداول والمشاركة بين أفرادها ووحداتها العملية، مما يساهم في رفع مستوى الكفاءة في اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي"¹.

- وهناك من يرى أن إدارة المعرفة بمفهومها العملي، على أنها "مجموعة من الأنشطة الاستباقية، التي تستخدمها المؤسسة في خلق واستيعاب معارفها، بهيئة الممارسات والأدوات التي تستخدمها المؤسسة في تحديد وتمثيل المعرفة، والخبرات، والرأسمال الفكري وغيرها من الأشكال، من أجل توظيفها وإعادة استخدامها ومشاركتها بين الأفراد، مما يعزز على الكفاءة التنظيمية للمؤسسة"².

الجدول رقم (04): تعريفات إدارة المعرفة

سنة النشر	تعريف إدارة الجودة	الباحث
2021	ذات أبعاد نفعية تعمل على ترتيب الأفكار والمعارف والمهارات في مسار محدد من أجل تحويلها إلى قيمة مروراً بانتشارها والاستثمار بها وصولاً لتنميتها واستهلاكها فيما بعد	فني
2020	عملية تعنتي باكتشاف وتكوين واستعادة للبيانات والمعلومات، سواء أكانت علنية أو ضمنية	أبو النصر
2020	إدارة المنظمة وتوجيهات المستمرة، نحو التجديد في الرأسمال الفكري، وأيضا في قاعدة المعرفة التنظيمية في نشر وتقاسم وتبادل وتنمية المعرفة نفسها	رفاعي
2020	مزيج من المعارف، والخبرات، والتكنولوجيا، وعلاقتها مع المستخدمين من خدمات المؤسسة، المتمثلة بالقدرات المهنية التي تمكنها من امتلاك أصول المعرفة التي تسخرها لتسيير أعمالها بشكل مميز	الشيخ
2018	العمليات المستخدمة في الترتيب والتنظيم للمعرفة الموجودة في المؤسسة، وذلك من أجل تحقيق أهدافها المرسومة، والعمل على تحسين الأداء من أجل تحقيقها، بالاعتماد على مجموع الخبرات والمعارف الموجودة	قناشي، وحمامي
2008	الجهد المنظم والواعي، من أجل التقاط وتجميع وتصنيف وتخزين كافة أنواع المعرفة الضمنية والمعلنة، ذات العلاقة المباشرة بالمؤسسة، وجعلها متاحة للتداول والمشاركة بين أفرادها ووحداتها العملية، مما يساهم في رفع مستوى الكفاءة في اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي	الزيادات
2017	مجموعة من الأنشطة الاستباقية، التي تستخدمها المؤسسة في خلق واستيعاب معارفها، بهيئة الممارسات والأدوات التي تستخدمها المؤسسة في تحديد وتمثيل المعرفة، والخبرات، والرأسمال الفكري وغيرها من الأشكال، من أجل توظيفها وإعادة استخدامها ومشاركتها بين الأفراد، مما يعزز على الكفاءة التنظيمية للمؤسسة	Tarekegn

المصدر: من إعداد الطالب بناء على المعلومة المذكورة في الجدول.

¹ _ محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة. ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص90.

² _Tarekegn, Lemlem Mekonnen. The Role of Knowledge Management in Enhancing Organizational Performance: The Case of Selected International NGOs Operating in Addis Ababa. Master's thesis, Addis Ababa University, 2017.

ويمكن استيضاح مفهوم إدارة المعرفة أكثر من خلال التميز بين ثلاث اتجاهات في التعريف، بحيث يستند أولها على أهداف المعرفة وتاليها عملياتها وأنشطتها وأخرها الجمع بين الأهداف والعمليات¹.

1- إدارة المعرفة وفقاً للأهداف: تعرف بأنها "مجموعة الأنشطة التي يمكن من خلالها تكوين وتخزين، وإعادة صياغة المعرفة واستخدامها"²، كما يمكن تقريبها أكثر بأنها "الممارسات التي يتم استخدام رأس المال الفكري لتحقيق مميزاتها التنافسية". (إبراهيم، وآخرون، 2019).

2- إدارة المعرفة وفقاً للعمليات: تعرف بأنها عبارة عن "عمليات مشتركة في تحديث المعرفة وتخزينها، من أجل إعادة استخدامها ومشاركتها مع الأفراد"³. بهدف تحديد وتحليل الأصول المعرفية للمؤسسة، التي تمكنها في تحقيق أهدافها⁴.

3- إدارة المعرفة وفقاً للجمع بين الأهداف والعمليات: وتعرف هنا بأنها، "تعتبر نهج مخطط لاستحداث المعرفة والاستفادة منها في زيادة قدرة فاعلية المؤسسة على تقديم خدماتها تلبيبة للمستفيدين منها في إطار إستراتيجية المؤسسة"⁵. أو يمكن اعتبار الجمع بأنه حزمة أنشطة استقطاب، وامتلاك، وتنسيق، ونشر، وابتكار المعرفة، من أجل استخدامها لتحسين الأعمال الأساسية للمؤسسة من خلال الأفراد وفرق العمل في المجالات الوظيفية المختلفة للمؤسسة⁶.

¹ _Zhang, Y., Khan, U., Lee, S., and Salik, M. "The Influence of Management Innovation and Technological Innovation on Organization Performance: A Mediating Role of Sustainability." Sustainability 11, no. 2 (2019): 21.

² _علي سيد، محمد الجمل، موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية. ط1. القاهرة: دار الكتب المصرية 2013، ص20.

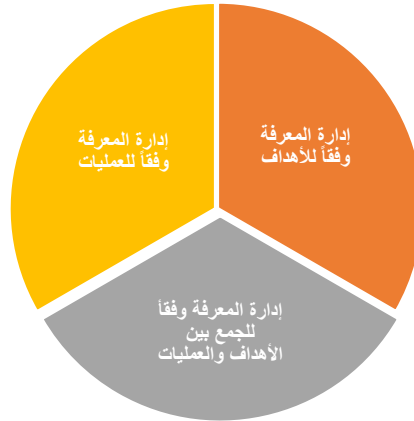
³ _ سعيد محمود مرسي، وصال إبراهيم الديب. المرجع السابق، ص401-407.

⁴ _عاطف محمود عوض، دور إدارة المعرفة وتقنياتها في تحقيق التطوير التنظيمي. ط1، دار صفحات للنشر والتوزيع، سورية 2011، ص409.

⁵ _المرجع نفسه، ص409.

⁶ _ محمد خميس حرب، تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات لتحقيق التميز في البحث التربوي، مجلة دراسات تربوية ونفسية، كلية التربية، جامعة الزقازيق، مصر، 2013، ص 164.

الشكل رقم (03): اتجاهات إدارة المعرفة



المصدر: محمد خميس حرب، تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات لتحقيق التميز في البحث التربوي، مجلة دراسات تربوية ونفسية، كلية التربية، جامعة الزقازيق، مصر، 2013، ص 164.

ومما سبق يمكن القول بأن إدارة المعرفة هي مجموعة العمليات المنظمة والمخططة لاستحداث المعرفة، توليدها ونشرها وتبادلها، وتسهيل تطبيقها في إدارة الموارد المعرفية للمؤسسة، بهدف تعزيز الأداء المهني وتنمية رأس المال الفكري.

ومن ذلك نستنتج بأن هناك ثلاثة عناصر رئيسية تبنى عليها إدارة المعرفة، تتمثل في¹:

- الأفراد المصدر الرئيسي للمعرفة، فمن خلالهم تتم عمليات الاكتساب والتوليد والتخزين والنشر والتطبيق للمعرفة داخل المؤسسة
- العمليات فهي الطرق التي يتم فيها الحصول على المعرفة، وتوليدها وتخزينها وتوزيعها وتطبيقه التكنولوجيا.

- التكنولوجيا فهي من الوسائل التي تستخدم لخزين المعرفة واسترجاعها وقت الحاجة، وتعمل أيضاً على اكتساب ونشر وتطبيق المعرفة في مختلف مجالات وعمل المؤسسة.
- أهمية إدارة المعرفة وأهدافها.**

كمدخل مهم في عمل المنظمة، تحتل إدارة المعرفة أهمية قصوى لأهمية المعرفة في حد ذاتها، وسعيها دائماً لتحقيق أهدافها المرسومة والمخطط لها². ولذلك فإن المؤسسة تسعى دائماً لتطوير عملياتها المعرفية

¹ _الشيخ، بآكر مبارك عثمان الشيخ، المرجع السابق، ص 63.

² _فني غنية، المرجع السابق، ص1141.

المتضمنة التوليد والتخزين والتوزيع والتطبيق لتحقيق أفضل سبل النجاح في اتخاذ القرارات، وفي ذلك تكمن مدى أهمية إدارة المعرفة¹.

أولاً: أهمية إدارة المعرفة.

تتبع أهمية إدارة المعرفة من خلال الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، بحيث تكمن هذه الأهمية في العديد من العناصر، أهمها كما جاء بها الممارسين والخبراء بما يلي:

- تعزيز القدرات وتسريع أنشطة الابتكار من خلال الاستثمار في رأس المال الفكري، بحيث يتم تحويل الأفكار الجديدة إلى المستفيدين من خلال ما توفره من نظم وبرامج تعتمد في ذلك على تقنية المعلومات ومدى توافره².

- تحسين عمليات اتخاذ القرار، بحيث تتخذ قرارات المؤسسة بشكل أسرع من قبل المستويات الإدارية الدنيا³.

- تساعد إدارة المعرفة على تحسين العمليات، مما ينعكس على خفض التكاليف ورفع مكانة خدمة المتلقين والمستفيدين، مما يقلل الوقت المستغرق في أداء الأنشطة وتعزيز قدرة المؤسسة في المحافظة على أدائها المؤسسي ورفع الاعتماد على الخبرة والمعرفة وتطويرها⁴.

- إدارة المعرفة تعد أداة تحفيز للمؤسسات، وذلك لتشجيع القدرات الإبداعية للموارد البشرية فيها من أجل خلق معرفة جديدة، مما يساعد على الكشف المسبق عن أية علاقات غير معروفة أو فجوات غير متوقعة⁵.

- إدارة المعرفة تعد عملية تكاملية منظمة لتنسيق أعمال وأنشطة المؤسسة في اختلاف مجالات عملها وذلك في اتجاه تحقيق أهدافها⁶.

¹ _ مفتاح الطيب محسن، ونوري علي المضوي، إدارة المعرفة: واقعها ومعوقات تطبيقها: دراسة تطبيقية بالجامعة الأسمرية الإسلامية، المجلد5، العدد4، مجلة الدراسات الاقتصادية، كلية الاقتصاد، جامعة سرت، ليبيا، 2022، ص95.

² _ سعيد محمود مرسي، وصال إبراهيم الديب، المرجع السابق، ص401-407.

³ _ بابكر مبارك عثمان الشيخ، المرجع السابق، ص62-70.

⁴ _ حلمي حسان، إستراتيجية التدريب في إطار متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد دباغين، سطيف، الجزائر، 2016، ص83.

⁵ _ صلاح الدين عواد الكبيسي، إدارة المعرفة، دار السبسان للنشر والتوزيع، بغداد، العراق، 2014، ص80.

⁶ _ مفتاح الطيب محسن، ونوري علي المضوي، المرجع السابق، ص96.

- إدارة المعرفة في المؤسسة تدعم كافة الجهود للاستفادة من جميع الأصول الملموسة وغير الملموسة في إطار عمل منظم لتعزيز المعرفة التنظيمية¹.
- تعد إدارة المعرفة أداة تحفيزية للمنظمات، وذلك لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية، من أجل خلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن أية علاقات وفجوات غير معروفة، أو لا يمكن توقعها².
- تعتبر إدارة المعرفة من الموارد الاقتصادية المهمة، وعنصراً أساسياً من عناصر الإنتاج في المنظمات والمؤسسات، فالإنتاج هنا هو كل ما يقدم للمستخدمين والمستفيدين من الخدمات المقدمة³.
- تعزز إدارة المعرفة من قدرة المؤسسة بالاحتفاظ بالأداء المؤسسي، الذي يعتمد في أدائه على الخبرة والمعرفة والعمل على تحسينها⁴.
- تعمل إدارة المعرفة على توفير الفرصة التميزية للمنظمات، وذلك عبر مساهمتها في تمكين المنظمة على تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح الخدمات الجديدة والمتطورة، والتي تسهم في نمو المنظمة⁵.
- وعلى ذلك ترى الدراسة أن أهمية إدارة المعرفة، تكمن في اعتبارها مؤشراً واضحاً لفهم مبادرات المعرفة في إزالة أية قيود تؤثر في التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات نمائها، بحيث تزيد من التركيز على الأصول غير الملموسة التي يصعب قياسها ولكن تظهر نتائجها على المدى الطويل. لأنها تستثمر في خبرات الأفراد والمحافظة عليهم⁶.
- وبذلك تتجلى إدارة المعرفة في سعيها لتحقيق أهدافها التي أسست من أجلها، كونها أداة المنظمات الفاعلة، للاستثمار في رأس المال الفكري من خلال سهولة الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها للأشخاص الآخرين المحتاجين لها لإتمام أعمالهم على أكمل وجه.

ثانياً: أهداف إدارة المعرفة.

قد تختلف وتتوعد أهداف إدارة المعرفة، باختلاف المجالات التي تعمل فيها، لكن هناك مجموعة تتشارك

¹ _ المرجع نفسه، ص96.

² _ بابكر مبارك عثمان الشيخ، المرجع السابق، ص 12

³ _ إعلان محمد عثمان، اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، نابلس، فلسطين، 2010، ص71.

⁴ _ قناشي، أمنة، ومختار محامي، المرجع السابق، ص 125.

⁵ _ محمد عواد الزيادات، المرجع السابق، ص90.

⁶ _ نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء: دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد المتوسطة العاملة في غزة، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011، ص18-19.

- بها إدارة المعرفة في مجمل أهدافها العامة على اختلاف أنواع المنظمات¹، وتكمن على النحو التالي:
- استقطاب رأس المال الفكري لوضع الحلول للمشكلات التي تواجهها المنظمات.
 - إدراكها لكيفية الحصول على المعرفة الجوهرية وتحديدها، بحيث يتم المحافظة عليها وحمايتها، والاستفادة منها في المدى البعيد.
 - تسهل من عملية المشاركة والتبادلية بين جميع العاملين في المنظمة.
 - تحويل المعارف الداخلية والخارجية، إلى معرفة يمكن الاستثمار فيها وتوظيفها في أنشطة المنظمة المتنوعة.
 - تعمل على نقل المعرفة الضمنية الموجودة في عقول ملاكها إلى معرفة ظاهرة يستفيد منها جميع العاملين في المنظمة.
 - تحديد المعرفة المطلوبة بالشكل المناسب وتوفيرها بالسرعة المناسبة لتستخدم في الوقت المناسب.
 - بناء قاعدة معلومات لتخزين المعرفة من أجل استرجاعها عند الحاجة إليها.
 - إدارة المعرفة تشجع العمل بروح الفريق الواحد، وذلك من أجل تحقيق التفاعل الايجابي الأكبر بين مجموعة العمل الواحدة، من خلال الأساليب والممارسات التي تتبناها المنظمة في تبادل ومشاركة المعرفة بين الأفراد.
 - تحسن من عملية صنع القرارات المستندة على توفر البيانات والمعلومات بشكل دقيق في الوقت المناسب، مما ينتج أفضل النتائج المحققة.
 - إيجاد البيئة التنظيمية التي تشجع الأفراد في المنظمة على المشاركة بالمعرفة².
- وعليه ترى الدراسة ان إدارة المعرفة تمثل قيمة حيوية للمنظمات وخاصة المنظمات العصرية التي أصبحت فيها المعلومة تشكل موردا هاما في إدارة أنشطتها المختلفة وهذا ما قد يحسن عملية صنع القرارات داخل المنظمة ويخلق بيئة عمل إدارية قائمة على حالة من الإفصاح بما يتعلق بالمعلومات وتبادلها داخل المنظمة.

¹ - محمد حنفي تبيدي، وأحمد قرشي الطيب، دور إدارة المعرفة في الأداء: دراسة ميدانية على شركات الطرق والجسور بولاية الخرطوم - السودان، العدد 7، مجلة الدراسات الاقتصادية والاجتماعية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة دنقلا، السودان، 2018، ص 273-272.

² - غنية فني، المرجع السابق، ص 141.

ثالثاً: عمليات إدارة المعرفة.

أن الأهمية والأهداف لا يمكن لهما أن يتحققا إلا بعد أن تتوفر عمليات إدارة المعرفة، وفي ذلك نجد أن العديد من المختصين والباحثين تناولوا عمليات إدارة المعرفة من عدة جهات نظر مختلفة، مما نتج عنه اختلاف وتباين في عدد عمليات إدارة المعرفة وترتيبها، فهناك من يشير إلى أنها تكمن في أهم أربع عمليات بينما يتوسع آخرون وصولاً إلى ثمانية عمليات، والأهم من ذلك في دراستي هو تحقيق صدق نموذج الدراسة لدي والمتمثلة في (توليد واكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة، نشر تقاسم المعرفة، استرجاع المعرفة، والرقابة على المعرفة) .

وفي ذلك سوف اجتهد لاستقصاء آراء المختصين والباحثين حول عمليات إدارة المعرفة. من خلال أدبيات الدراسة التي استندت بها والمراجع التي تناولت عمليات إدارة المعرفة وهنا تجدر الإشارة بأن عمليات إدارة المعرفة، ما هي إلا مجموعة من الأنشطة التي تعمل معاً، وبشكل تتابعي بمعنى أن كل عملية تدعم سابقتها وتتكامل معها، وذلك بقصد التطبيق وإعادة استخدامها لتحقيق النتائج المرجوة والمخطط لها¹، ويستوضح الباحث عمليات إدارة المعرفة بحسب آراء دراسات عدد من الباحثين، كما يلي:

الجدول رقم (05) تصنيفات عمليات إدارة المعرفة

الباحثين	تصنيف عمليات إدارة المعرفة
دياب، 2023	منتج المعرفة، اكتساب المعرفة، تقاسم ومشاركة المعرفة، خلق المعرفة، نقل المعرفة.
مرسي، والديب، 2022	تحديد المعرفة، اكتساب المعرفة وينقسم منها تكوين المعرفة واقتناء المعرفة، تخزين واسترجاع المعرفة، تشارك ونقل المعرفة، التخلص من المعرفة.
الشيخ، 2020	تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، خزن المعرفة والاحتفاظ بها، توزيع المعرفة، شراكة المعرفة، تطبيق المعرفة.
Jurgita, Raudeliuniene, 2018	اكتساب المعرفة وتخزينها، استرجاع ونشر المعرفة، تطبيق المعرفة.
Yusr, M.M., Mokhtar, .13 S.S.M., Othman, A.R. and Sulaiman, Y (2017)	اكتساب المعرفة، ونشرها، وتطبيقها.
Gonzalez & Martins, 2017	اكتساب المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، استخدام المعرفة.

¹ ياسل كمال علاوي، أثر ممارسة عمليات إدارة المعرفة في إدارة الأزمات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2020، ص 96.

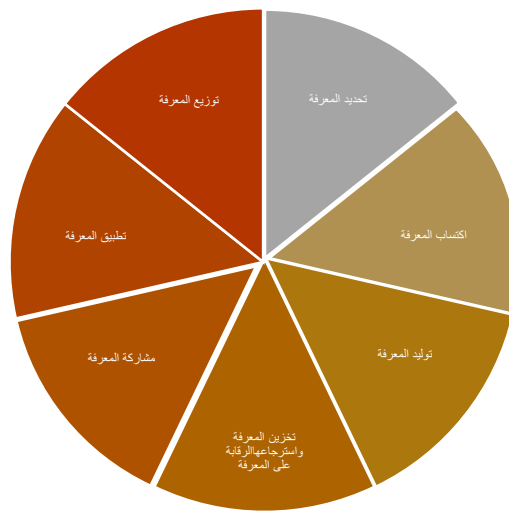
تشخيص المعرفة وتحديد أهدافها، تكوين المعرفة واقتنائها، تنظيم المعرفة واختزانها، توزيع المعرفة المعرفه وبنها، تطبيق المعرفة واستخدامها، المتابعة والتقييم.	النشار، 2016
اكتساب المعرفة: تقاسمها، إنشائها، تدوينها، والاحتفاظ بها.	Kianto, A., 14 Vanhala, M. and Heilmann, .P (2016).
تشخيص المعرفة، إنشاء المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة.	أبو معمر، 2016
نقل ومشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة، خزن وتنظيم المعرفة، تكوين وتوليد المعرفة.	الطحاينة، والخالدي، 2015

المصدر: باسل كمال علاوي، أثر ممارسة عمليات إدارة المعرفة في إدارة الأزمات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2020، ص 98.

*إعداد الباحث بالاطلاع على أدبيات ومراجع الدراسة.

ومما سبق فأن هذه الدراسة تتناول مجموعة من العمليات التي تمثل عمليات إدارة المعرفة والتي تتلائم وطبيعة الدراسة والمجتمع الذي تستهدفه بالدراسة وتشمل هذه العمليات ما يلي:

الشكل رقم (04): عمليات إدارة المعرفة



المصدر: باسل كمال علاوي، أثر ممارسة عمليات إدارة المعرفة في إدارة الأزمات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2020، ص 102.

1- تحديد المعرفة:

تبدأ هذه العملية بتشخيص وتعيين المعرفة، بمعنى تحديد نوعية وطبيعة المعرفة المطلوبة من قبل الوزارة، التي تحدد فيها طرق مصادرها وآليات الحصول عليها، لأن الهدف من هذه العملية هو اكتشاف معرفة المنظمة وتحديد من هم الأشخاص الحاملين لها وطبيعة مواقعهم سواء كانوا داخل المنظمة أو خارجها، مروراً في تحديد أماكن هذه المعرفة في قواعد البيانات والمعلومات¹، ولذلك يعتبر تحديد المعرفة مرحلة هامة للمنظمة تكون بمثابة مرشد لها في تحديد مصادر المعرفة المختلفة.

2- اكتساب المعرفة:

وهي بمعنى اقتناء المعرفة، أو امتصاص المعرفة، أو أسر المعرفة، جميعها مصطلحات استعملت للدلالة على هذه العملية، وذلك لأهميتها في نظم إدارة المعرفة²، وجميع المصطلحات تتفق على أنها تمثل جميع الأنشطة التي تسعى الوزارة للحصول عليها واقتنائها³. وهذه العملية ناتجة بعد تحديد المعرفة لأنها تيسر خلق معرفة ضمنية ومعرفة معلنة، تبدأ من أعضاء الوزارة مروراً بكافة المستويات التنظيمية وتحديد المعلومات والمصادر اللازمة، كمصادرها الإنسانية الموجودة عند الخبراء، وكمعرفة موجودة في الوسائل الرقمية والمادية، ونقلها وتخزينها في نظم إدارة المعرفة⁴، وبالتالي فإن المزج بين المعرفة الصريحة والمعلنة يولد القدرة على الإبداع، يؤدي إلى اكتساب المعرفة وتوليدها بمعرفة جديدة تصل إلى درجة الإبداع في عملها⁵.

3- توليد المعرفة:

هي بمثابة خلق وإبداع وابتكار معارف جديدة⁶، بحيث تتم من خلال مشاركة مجموعات العمل الداعمة لابتكار رأس المال المعرفي الجديد في الممارسات الجديدة التي تساهم في تعريف المشكلات، وإيجاد الحلول لها بصورة إبداعية، كما تزود الوزارة بالقدرة على التفوق في الانجاز، والتسريع في حل الإشكاليات، ونقل

¹ _ أسعد ماهر، محمد حسين، أثر عمليات إدارة المعرفة على جودة التعليم العالي في العراق: دراسة تحليلية من منظور ريادي، المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال، 2014، ص92.

² _ بن يحيى سعاد، المرجع السابق، ص70.

³ _ سعيد محمود مرسي، وصال إبراهيم الديب، المرجع السابق، ص 401-407.

⁴ _ Gonzalez, Rodrigo Valio Dominguez, and Martins, Manoel Fernando. "Knowledge Management Process: A Theoretical-Conceptual Research." Journal of Knowledge Management 24, no. 2 (2017): 248.

⁵ _ زكية ممدوح طاشكندي، إدارة المعرفة، أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة وحافظه جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية، 2007، ص70.

⁶ _ قناشي آمنة، مختار حمامي، المرجع السابق، ص125.

الممارسات المثلي، والعمل على تطوير مهارات الموظفين، ومساعدة الإدارة في توظيف المواهب والاحتفاظ بهم¹.

والملاحظ هنا أن مفردات اقتناء، أو ابتكار، أو إبداع، أو اكتساب، جميعها تؤدي إلى توليد المعرفة، والحصول عليها بعدة أساليب ومصادر مختلفة، يعزز لنا فهم أن المعرفة والابتكار، عملية مزدوجة في اتجاهين، وهما المعرفة مصدراً للابتكار، والابتكار عندما يعود يصبح مصدر المعرفة الجديدة². ويمكن مفتاح عملية توليد المعرفة "هو تحويلها من معرفة ضمنية الى معرفة معلنة، كقابل لتوليد المعرفة الفردية"³. ولا بد للإشارة هنا إلى I.Nonaka، وهو من أوائل من نبّه إلى أهمية المعرفة وإدارتها في المنظمات⁴، أنه أشار إلى أن "توليد المعرفة يؤدي إلى توسعها من المعرفة الضمنية إلى المعرفة المعلنة، وذلك عن طريق التشارك، كما في تحويل المعرفة الفردية إلى معرفة جماعية" متشاركة فيما بينهم⁵.

وهنا ندرك، بأن عملية توليد المعرفة تشمل عدة عمليات مهمة لتتولد لنا معرفة جديدة تمكن في⁶:

- شراء المعرفة: وهو الحصول عليها بطريقة الشراء المباشر أو بموجب عقد اتفاق استخدام وتوظيف.
- امتصاص المعرفة: القدرة التامة على الفهم والاستيعاب للمعارف الظاهرة.
- أسر المعرفة: بمعنى حصول المؤسسة على المعرفة الكامنة في عقول الأفراد والتي عرفناها على أنها المعرفة الضمنية.

- ابتكار المعرفة: خلق معرفة جديدة غير مكتشفة أو مستنسخة.
- اكتساب المعرفة: كما قلنا سابقاً الحصول عليها من مصادرها المختلفة.

هذه العمليات إذا اجتمعت سوياً، فمن المؤكد أن تولد لدينا معرفة ذو قيمة تعمل على⁷:

- تعزيز قدرة الموظفين على حل المشكلات.

¹ _باسل كمال علاوي الشيخ، المرجع السابق، ص 98.

² _ فتحي عيسى البرعصي، تصور مقترح لتطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة عمر المختار، المجلة الليبية العالمية، العدد 4، كلية التربية بالمرج، جامعة بنغازي، ليبيا، 2015، ص 9 .

³ _ نضال محمد الزطمة، المرجع السابق، ، ص44.

⁴ _ الثبيتي، محمد بن عبد الله الثبيتي، المرجع السابق، ص 69.

⁵ _أكرم سالم حسن الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، الطبعة الأولى، دار الورق للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 119.

⁶ _ أكرم الياسري وآخرون، أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الادارية في جامعات الفرات الأوسط، المجلد 20، العدد 1، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، العراق، 2018، ص 188.

⁷ _ محمد بن عبد الله الثبيتي، المرجع السابق، ص 56.

- تشجيع التنوع الفكري داخل الوزارة.
- التحول من الهيكل الهرمي إلى الهيكل الشبكي مما يسمح بوجود فرص متساوية أمام جميع أفراد الوزارة.

- التغلب على معارضة الأفراد الخبراء للمشاركة بالمعلومات.
ومما سبق ترى الدراسة أن أهم عمليات المعرفة، عملية التوليد للمعرفة لأنها تعبر على اكتسابها من مصادرها وابتكار معرفة جديدة، يستفاد منها في المستقبل.

4- تخزين المعرفة واسترجاعها:

ويقصد بها تجميعها من أجل استرجاعها عند الحاجة، فعملية تخزين المعرفة والمحافظة عليها تشير إلى الأهمية التنظيمية للذاكرة المعرفية، فالمؤسسات دائماً تواجه خطر فقدان المعرفة، وذلك نتيجة لفقدان الأفراد الذين يحملونها بمغادرتهم للمؤسسة لأي سبب¹. فهنا بات من الضروري خزن المعرفة والاحتفاظ بها أمراً مهماً، لا سيما في المؤسسات التي تعاني من معدلات عالية من دوران الموظفين لديها، أو تلك التي تعتمد على التوظيف بصيغة العقود المؤقتة²، وعملية التخزين للمعرفة تتم في أشكال مختلفة كالوثائق المكتوبة، والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الالكترونية، والمعارف الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة، وبشكل وثيق فإن التوثيق في الذاكرة التنظيمية، هي طريقة ملائمة للمحافظة على المعارف الظاهرة، والمعارف الضمنية فيتم تخزينها عن طريق التدريب والحوارات³.

والمهم معرفته أن آلية تخزين المعرفة من أجل إعادة استرجاعها، يكون في موقع واحد يشتمل على تنظيمها وتبويبها وفهرستها وتشفيرها أن لزم الأمر، وذلك بهدف إعادة البحث عنها وسهولة الوصول إليها، بأقل وقت وجهد في استعادتها لحل المشكلات وتحسين أداء عمليات الأعمال⁴.

¹ _ باسل كمال علاوي الشيخ، المرجع السابق، ص . 78

² _ ميرفت موسى الطويلة، المرجع السابق، ص 58-62.

³ _ قناشي آمنة، ومختار حمامي، المرجع السابق، ص 126.

⁴ _ سعيد محمود مرسى، وصال إبراهيم الديب، المرجع السابق، ص 401-407.

5- مشاركة المعرفة:

ومعناها نشر وتشارك ونقل المعرفة بين أفراد المؤسسة، فيما يشمل تبادل المعرفة من معلومات وخبرات ومهارات، داخل أروقة الوزارة وفيما بينها¹، حيث يتم توزيع المعرفة الضمنية عن طريق أساليب التدريب والنقاشات والحوارات ما بين الموظفين، والمعرفة المعلنة فيمكن مشاركتها ونشرها عن طريق الوثائق، والنشرات الالكترونية عبر الانترنت². ولا سيما بعد تجسيد المعرفة الضمنية والصريحة، وذلك ما يمكن من زيادة الفاعلية في رفع مستوى الكفاءة في صناعة القرارات المهمة للوزارة أو المؤسسة³.

6- تطبيق المعرفة:

أن الهدف والغاية من إدارة المعرفة، هو آلية تطبيقها فهي أبرز عملياتها، لان المعرفة تأتي من خلال العمل وكيفية تعليمها للآخرين، حيث يتطلب التطبيق مسائل التعلم والشرح⁴، وذلك نابع من قوة المعرفة في استخدامها، فالإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تستخدم المعرفة في الوقت المناسب دون أن تفقد فرصة استثمارها حال توفرها لتحقيق أي امتيازات أو المساهمة في حل المشكلات. ويجب أن يستهدف هذا التطبيق تحقيق أهداف المؤسسة⁵.

7- توزيع المعرفة:

هي بمثابة نقل المعرفة الحقيقية للأشخاص المحتاجين لها في وقتها المناسب، وذلك من أجل القيام بمهامهم الموكلة لهم، وهذه العملية هي بمثابة مشاركة المعرفة⁶، كما ذكر أعلاه، إلا أننا يجب معرفة أهمية الاهتمام بهذه العملية للأسباب التالية⁷:

- أن توافر قنوات التوزيع والاتصال بأنواعها، يحقق أهداف توزيع المعرفة.
- أن توافر ثقافة التشاركية والتبادلية للمعارف بين الموظفين، يعزز في استدامتها.

¹ _Janus, R. L. Becoming a Knowledge-Sharing Organization: A Handbook for Scaling Up Solutions Through Knowledge Capturing and Sharing. Washington, DC: International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank, 2016.

² _ سعيد محمود مرسي، وصال إبراهيم الديب، المرجع السابق، ص 405.

³ _أكرم سالم حسن الجنابي، المرجع السابق، ص . 136

⁴ _Gonzalez, Rodrigo Valio Dominguez, and Martins, Manoel Fernando. "Knowledge Management Process: A Theoretical-Conceptual Research." Journal of Knowledge Management 24, no. 2 (2017): 248.

⁵ _ سعيد محمود مرسي، وصال إبراهيم الديب، المرجع السابق، ص 406.

⁶ _الشيخ، باسل كمال علاوي الشيخ، المرجع السابق، ص 117.

⁷ _ علي محمد جبران، أحمد بن محمد المنصوري، درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة السلطان قابوس في سلطنة عُمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، المجلد 10، العدد2، مجلة جامعة الخليل للبحوث، الخليل، 2015، ص 9.

- أن توافر فرق العمل والمجموعات معاً، يساعد على توزيع المعرفة فيما بينهم، مما يولد الأفكار والإبداعات الخلاقة، مما يجعل من المؤسسة ذات تميز عن غيرها.
- العمل على تشجيع عمليات البحث العلمي والتطوير، يسهم في توزيع ما تتوصل له الإدارة. وفي ذلك فإنه لا بد من توافر المتابعة والرقابة على المعرفة، مما يسهم في رفع مستوى الكفاءة للإدارة في اتخاذ القرارات الهامة والمناسبة لما تحتاجه المسألة.

8- الرقابة على المعرفة:

هي مجموعة الوسائل والأساليب والنظم، التي تساعد في فحص وتقييم جميع أنشطة المعرفة، بهدف تشخيص أية مشاكل عملية أو تنظيمية، ومعرفة نقاط القصور والأخطاء من أجل إدراكها وتجاوزها، بهدف تحقيق أكبر كفاءة ممكنة¹، كما أنها عملية يتم بموجبها التركيز على قياس الأداء، والكشف عن المعوقات التي تعرقل تحقيقها، بأقل وقت وجهد²، وتعتبر الرقابة على المعرفة، إحدى الوظائف الإدارية الهامة في المؤسسة، إذ تهتم وتتأكد من سير عمليات إدارة المعرفة وفق ما هو مخطط له، من تنظيم وتنسيق وتوجيه، وذلك حسب آليات تطبيق إدارة المعرفة المتبع³.

ومما سبق ترى الدراسة، انه لا يمكن أن تنجح عمليات إدارة المعرفة، إلا من خلال أداة قياسها، بحيث تبين منذ بداية ظهور إدارة المعرفة صعوبة قياسها، وكانت التحدي الأكبر للمؤسسات والمنظمات، حتى أن بعض المهتمين أنكر وجود إدارة المعرفة، مستندين في ذلك على عبارة "ما لا يمكن قياسه، لا يمكن إدارته"⁴، وصعوبة قياس إدارة المعرفة تأتي من أننا نتعامل مع موجودات غير ملموسة، مما أوجد ثغرة واضحة بين النظرية والتطبيق، أدى إلى ضرورة قياس إدارة المعرفة بإستراتيجيات واضحة مقارنة في الأعمال ومدى توائمها مع إدارة المعرفة⁵.

وعن قياس المعرفة، بين لنا أن "الموجودات غير الملموسة"، تقاس قيمتها بعدة مستويات وهي: النمو، التجديد، والكفاءة، والاستقرار، إلا أن أكثر المؤشرات نمواً هي قاعدة المستفيد (الزبون)

¹ فتح الله البراني وآخرون، الرقابة الإدارية ودورها في تحسين أداء الموظفين: تأطير نظري، المجلد 4، العدد 1، المجلة الدولية للإدارة والعلوم الإنسانية، 2020، ص 37-48.

² مرح حسن علي، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2016، ص 64-68.

³ ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2021، ص 66.

⁴ بن يحيى سعاد، المرجع السابق، ص 63.

⁵ أمنة كحل السنان، دور الرقابة الإدارية في رفع الكفاءة المهنية: دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير - جيجل، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، الجزائر، 2016 ص 85

رابعاً: نماذج عمليات إدارة المعرفة

نماذج إدارة المعرفة، كسابقتها من المفاهيم التي تناولتها أعلاه من تعريف المعرفة وإدارتها وعملياتها وأدوات قياسها، بأنه لا يوجد اتفاق بين الخبراء والباحثين والعلماء في مجال إدارة المعرفة على عدد عمليات إدارة المعرفة أو مضامينها أو مدى أهميتها، إنما هي اجتهادات استندت على البيانات والمعلومات التي أنشأت إدارة المعرفة وأهمية تطبيقها في المؤسسات والمنظمات.

وفي هذا المحور أسلط الضوء على أهم النماذج المتبعة في إدارة المعرفة، التي اتخذت أشكالاً عدة. كان الهدف منها تحديد عمليات إدارة المعرفة وكيفية توجيه المؤسسات لبناء استراتيجياتها المعرفية والتي تساعدها على تحقيق أهدافها، وتتماشى مع المتغيرات التي تحيط بها¹.

وهنا عرض أهم ثلاثة نماذج قد اجمع عليها مجمل العلماء والخبراء في إدارة المعرفة:

1- نموذج ماركواردت لإدارة المعرفة:

يقترح ماركواردت، ستة مراحل أساسية لأسلوب إدارة المعرفة²، تمكن انسياب المعرفة من مصدرها الى المستخدم، وذلك وفق: الاكتساب والتوليد، والخزن، واستخراج البيانات، والنقل، والتطبيق والمصادقة³. بحيث يوضح أن هذه المراحل الستة الاكتساب والتوليد، والتخزين، واستخراج البيانات، والنقل، والتطبيق والمصادقة مترابطة فيما بينها، ويجب أن تخضع للمراجعة والتقيح، بحيث تقع المعرفة في قلب النموذج باعتبارها جوهر كل مرحلة من المراحل. كما يوضح النموذج أن المنظمات تتعلم بفعالية وكفاءة حال نمو عملياتها الستة، وتفاعلها فيما بينها، وبالتالي فإنها عمليات غير مستقلة عن بعضها البعض⁴. فالمعلومات يجب أن تتوزع من خلال قنوات متعددة، في كل قناة أطر زمنية تخضع فيها وبشكل مستمر لعمليات المراجعة المستمرة⁵، والشكل أدناه رقم (5) يوضح ذلك⁶:

¹ _ بن يحي سعاد، المرجع السابق، ص 64-65.

² _Marquardt, Michael J. Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning. 2nd ed. Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing, 2011.

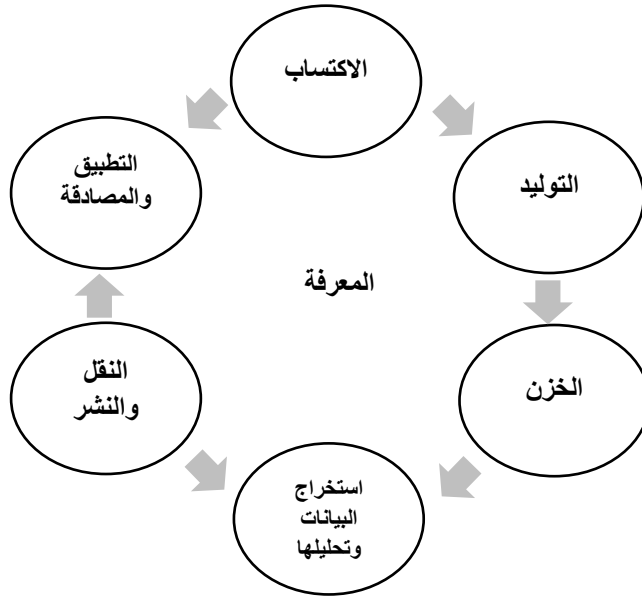
³ _ حلمي حسان، المرجع السابق، ص 83.

⁴ _ ياسر عبد الله بن زكي العتيبي، إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية، 2006، ص 72.

⁵ _ ريجي مصطفى عليان، المرجع السابق، ص 66.

⁶ _ Marquardt, Michael J. Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning. 2nd ed. Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing, 2011.

الشكل رقم (05): قنوات توزيع المعلومات



المصدر : Marquardt, Michael J. Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning. 2nd ed. Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing, 2011, p65.

2- أنموذج سلسلة القيم المعرفية عند بوتس وبروجين:

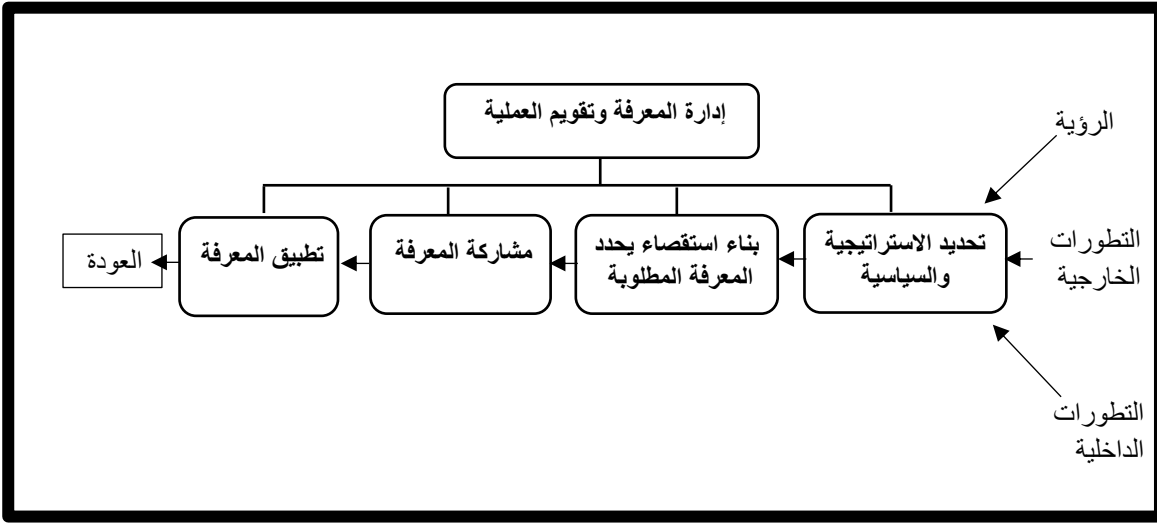
حسب هذا النموذج يرى مصمميها، أن أفضل سبل تقييم ادارة المعرفة يتم من خلال سلسلة القيم المعرفية، بحيث يتم تقييم الفعالية في كل خطوة للعملية المعرفية وفق أدائها للأنشطة المختلفة بصورة جيدة، مما يعكس نتائج ناجحة وفاعلة¹.

وبالشكل المبين أدناه، الشكل رقم (6)، يوضح آلية عمل النموذج من منظور تحليلي، تعتبر فيه إدارة المعرفة داخل المنظمة كنظام متكامل ترافقها مختلف أنشطة المعرفة، والتي تستخدم فيه وسائل وتقنيات مختلفة أبرزها أسلوب الاستقصاء ليتم مشاركتها فيما تم التوصل إليه من معرفة والعمل على تطبيقها. وفي كل عملية من عمليات أنشطة المعرفة تتم تحت رقابة وتقييم تساعد على إبراز نقاط الضعف إن وجدت في النظام، ليتم إعادة استخدام ما تم الوصول إليه من نتائج لترفع من جودة النظام وخدماته وتعطيه قابلية أكثر للاستجابة في الطلبات الإستراتيجية للمنظمة².

¹ _ ربحي مصطفى عليان، المرجع السابق، ص66.

² _ بن حمودة يوسف، خلق القيمة من خلال إدارة المعرفة داخل المؤسسة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - قسم العلوم الاقتصادية، جامعة حبيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2015، ص 58.

الشكل رقم (06): آلية عمل النموذج من منظور تحليلي



المصدر: ياسر عبد الله بن زكي العتيبي، إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية، 2006، ص76.

3- أنموذج ليندساي:

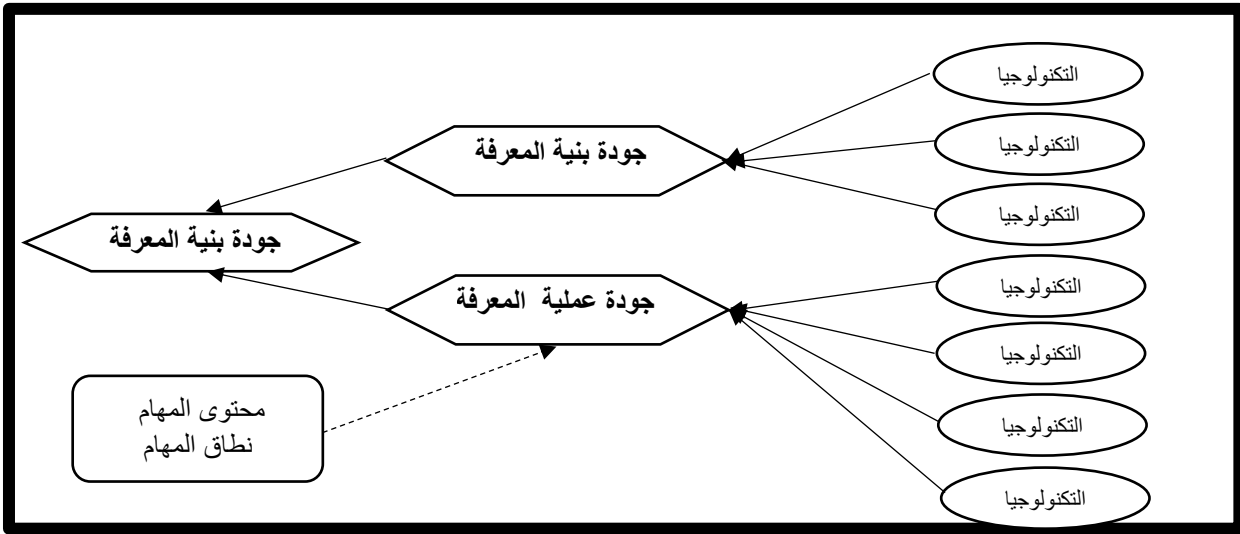
يستند ليندساي في نمودجه على ربط نظام إدارة المعرفة بنظرية الكفاءة التنظيمية، بحيث يحدد النموذج فعالية غدارة المعرفة في ضوء: البنية الأساسية للمعرفة، والتي تمثل الجانب الاجتماعي والعلاقات بين المصادر، وجودة عمليات المعرفة، التي تمثل تكامل عمليات المعرفة داخل المنظمة من خلال الاكتساب والتطبيق والوقاية¹.

والمهام هي كافة الأنشطة التي تؤديها الوحدات التنظيمية، موضحة فيها نوع المعرفة المستخدمة. والشكل أدناه يوضح طبيعة عمل النموذج، شكل رقم (7)².

¹ قمرى، أكرام، بو عبد الله، أمال، وبن الشادي، سهيلة. نماذج إدارة المعرفة (ورقة بحثية). المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة، معهد العلوم الاقتصادية، الجزائر، (2019). ص 1-36.

¹ إيناس أبو بكر الهواش، إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي، دار حميترا للنشر والتوزيع، ليبيا، 2018، ص80.

الشكل رقم (07): الية عمل نموذج ليندساي



المصدر: ياسر عبد الله بن زكي العتيبي، إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية، أطروحة دكتوراه غير منشورة،

جامعة أم القرى، السعودية، 2006، ص78.

ومن ذلك يظهر ان النماذج التي توضح مضمون المعرفة متعددة ولكنها جميعا سعت الى توضيح ما تتضمن عليه إدارة المعرفة وكيف يمكن فهمها في عصر المعلومات وما تتضمنه من ابعاد تساعد في هم تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات

خلاصة البحث

تناولت في هذا البحث، الإطار النظري لإدارة المعرفة، حيث عرضت فيه المدخل المفاهيمي لإدارة المعرفة وماهيتها بعد التمهيد لموضوع المعرفة وإدارتها، التي باتت سمة العصر الحديث في المؤسسات والمنظمات والوزارات التي ترتقي إلى جودة خدماتها وإنتاجياتها، كما أنني تدرجت في مفاهيم إدارة المعرفة وصولاً إلى أهميتها وأهدافها التي تتطلع لها الإدارات في تحقيقها وتبين أن أهمية إدارة المعرفة، تكمن في اعتبارها مؤشراً واضحاً لفهم مبادرات المعرفة في إزالة أية قيود تؤثر في التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات نمائها و تتجلى إدارة المعرفة في سعيها لتحقيق أهدافها التي أسست من أجلها، كونها أداة المنظمات الفاعلة، للاستثمار في رأس المال الفكري وإدارة المعرفة تمثل قيمة حيوية للمنظمات وخاصة المنظمات العصرية التي أصبحت فيها المعلومة تشكل موردا هاما في إدارة أنشطتها المختلفة كما تبين في الدراسة انه لا يوجد اتفاق بين الخبراء والباحثين والعلماء في مجال إدارة المعرفة على عدد مراحل عمليات إدارة المعرفة ومضامينها.

وفيما بعد توصلت وبحثت في عمليات إدارة المعرفة، التي تعتبر المحرك الرئيسي لها، لأنه لا يمكن الوصول إلى اكتساب المعرفة من غير مزيج عملياتها والتي عرضتها بالترتيب الآتي: تحديد المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين واسترجاع المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة، توزيع المعرفة، ومن ثم الرقابة على المعرفة. وجدت من هذه العمليات ضرورة وجودها وتعريفها لأهميتها لإدارة المعرفة في أية منظمة تهدف لتحقيق أهدافها على أكمل وجه.

وفي النهاية أوضحت طبيعة نماذج عمليات إدارة المعرفة، التي قُدمت من المفكرين والباحثين كمساهمات منهم لتبسيط عمليات إدارة المعرفة، وذلك طبقاً للمنظور التنظيمي أو المدخل الإداري.

المبحث الثاني: مفهوم الجودة الشاملة وتطبيقاتها.

تمهيد

شهدت البشرية في الآونة الأخيرة العديد من المتغيرات والتطورات في نهاية القرن المنصرم، بمختلف مجالات الحياة؛ مما أدى إلى تزايد الاهتمام بنتاج العقل البشري، من حيث تراكم الإبداع العلمي والتكنولوجي من جانب، وبالمعرفة العلمية من جانب آخر، وهذا ما عمل على تعاضم الاهتمام بالمعرفة كونها منبع العلم والفكر؛ لمنتجي المعرفة وصناعها¹.

لهذا بات من الضروري على المؤسسات والشركات والوزارات الحكومية، الحرص على توفير المتطلبات المادية والبشرية والتنظيمية التي تساهم في تحسين إنتاجيتها من المعرفة²، وأن تهتم بسبل تحقيق أفضل المستويات من الجودة عند تقديم خدماتها، لتتمكن من المساهمة بفاعلية في تنمية مجتمعاتها بشكل عام³. ومنذ ظهور مفهوم الجودة، شهدت بيئة الأعمال الحالية تغيرات وتحولات متسارعة، فهذه التطورات المتلاحقة والتطور السريع في شتى المجالات الإدارية، لاسيما في ظل عولمة المعلومات والمنافسة الشديدة، أدت إلى ظهور تحديات معاصرة كثيرة، أصبحت تهدد المؤسسات الحكومية والخاصة باختلاف أنشطتها وطبيعة أشكالها، لذا وجب على المؤسسات الراغبة في الاستمرار والنمو والبقاء، اتخاذ جملة من الإجراءات والتدابير لمواجهة التحديات التي قد تعصف بالمؤسسات، ومن أكثر الجوانب الإدارية التي تؤدي إلى تحقيق هذا التحول هو تبني إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة، كفلسفة إدارية عصرية تركز على عدة مفاهيم تنظيمية، وذلك على أساس المزج بين الوسائل الإدارية والجهود الابتكارية مع المهارات الفنية لإدارة الجودة الشاملة، وذلك من أجل الارتقاء بمستوي الأداء والتطوير والتحسين المستمر⁴. وصولاً إلى تلبية رغبات الأفراد بأقصى قدر ممكن من الكفاءة والفعالية⁵.

¹ _عذراء بن شارف، إدارة المعرفة مدخل لضمان جودة إنتاج المعرفة العلمية بالمؤسسات الجامعية، العدد 47، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة2، الجزائر، 2017، ص57..

² _Zhang, Y., Khan, U., Lee, S., and Salik, M. "The Influence of Management Innovation and Technological Innovation on Organization Performance: A Mediating Role of Sustainability." Sustainability 11, no. 2 (2019): 21.

³ _محمد الشيخ محمد خضر وآخرون، دور إدارة المعرفة المرجع السابق، ص

⁴ _ إنجي أحمد يحيى صلاح، محمود سامح أحمد، دور ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الأولويات التنافسية، المجلد 42، العدد3، المجلة العربية للإدارة، 2022، ص131.

⁵ _نسرين عطاب، بشرى عنقو، دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، _دراسة حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، مذكرة ماستر، ، جامعة ابن خلدون - تيارت، الجزائر، 2022، ص18.

وهنا لابد الإدراك بأن الجودة لا تتحقق إلا بوجود أنظمة تحميها من أية متغيرات، أو ما يمكن أن يؤثر على أدائها¹. مستندة على مجموعة من الإجراءات والسياسات المتبعة في تطبيق عمليات المنظمة التي تستند على ثقافة الأفراد، الذين يشبهون الخلايا التي تحمي الوضع القائم للمنظمة². والإجراءات والسياسات والعمليات، فهي تعد وسائل توفر السيطرة وضمان الاستمرارية وحفظ الأمان³.

وعلى صعيد المؤسسات الفلسطينية، فقد سعت الحكومات الفلسطينية لتحقيق رضا المواطنين وتحقيق التميز في أدائها، وفقاً لأعلى مستويات الجودة، وإدارة كافة عملياتها بكفاءة وفعالية، من خلال العمل المتواصل والموصول لتطبيق المعايير والممارسات في مجال الجودة والتميز المؤسسي⁴. عن طريق مواكبة التكنولوجيا ومتابعتها من أجل تقليل المخاطر وتحسين عملياتها، التي تسهم في رفع مستوى الأداء، انسجاماً لتطلعات الحكومة الفلسطينية⁵.

وفي ذلك فإنه على المؤسسات الحكومية السعي وبشكل دائم إلى التحسين المستمر لسياساتها وإجراءاتها، بما ينسجم مع إستراتيجيتها وخططها التشغيلية، وفق المتابعة والمراجعة المستمرة لتنفيذ الخطط المرسومة، وفقاً لمعايير إدارة الجودة الشاملة، ومدى تعزيزها بالأساليب والوسائل، للمحافظة على مواردها المتاحة، وحفظ تشريعاتها التي تنظم عملها⁶. المعتمدة فيها على أفرادها في تنفيذ الخطط، لأنهم يمثلون حجر الزاوية لكل عملياتها التنظيمية، مما يحقق العلاقة التكاملية بين المنظمة والعاملين فيها، بما يساهم بزيادة الارتباط النفسي والشعوري للعاملين بالمنظمة⁷.

¹ _ تائر السمان، زهراء الدباغ، إدارة الرشيق الأخضر مدخل لتعزيز نظام المناعة التنظيمية: دراسة استطلاعية للآراء لعينة من العاملين في الشركة العامة للسمنت العراقية، المجلد 39، العدد 125، مجلة تنمية الراقدين، جامعة الموصل -كلية الاقتصاد، العراق، 2020، ص 72-73.

² _ Gilley, Ann, Marisha Godek, and Jerry W. Gilley. "The University Immune System: Overcoming Resistance to Change." Contemporary Issues in Education Research 2, no. 3 (2009): 3.

³ _ تائر السمان، زهراء الدباغ، المرجع السابق، ص73.

⁴ _ الجزيرة نت. "السلطة الفلسطينية". الجزيرة نت. تم الاسترجاع من www.aljazeera.net/encyclopedia/2015/4/29، تاريخ الزيارة: 28 يونيو 2024.

⁵ _ الأمانة العامة لمجلس الوزراء الفلسطيني. سياسة الجودة للأمانة العامة، نظام إدارة الجودة. رام الله: الأمانة العامة لمجلس الوزراء الفلسطيني، 2023. www.palestinecabinet.gov.ps تاريخ الزيارة: 1 يوليو 2024.

⁶ _ الأمانة العامة لمجلس الوزراء الفلسطيني. سياسة الجودة للأمانة العامة، نظام إدارة الجودة. رام الله: الأمانة العامة لمجلس الوزراء الفلسطيني، 2023. www.palestinecabinet.gov.ps تاريخ الزيارة: 1 يوليو 2024.

⁷ _ موسى خضير علي، تأثير الاستغراق الوظيفي في تعزيز نظم المناعة التنظيمية: دراسة تطبيقية في معمل سمنت النجف الأشرف، المجلد 9، العدد 4، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية، جامعة بابل، العراق، 2017، ص 414.

ومما سبق فإن هذا المبحث يهدف إلى تسليط الضوء على إدارة الجودة الشاملة في إطار المورد البشري فيها، ضمن الإطار النظري العام للدراسة، من خلال تقديم إطار مفاهيمي للمصطلحات وعرض أبعادها وتحليلها وفق استبيان الدراسة وتوضيح مبادئها وأهدافها وفوائدها للمنظمات والمؤسسات الحكومية.

أولاً: المدخل المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة.

تسعى المنظمات بشكل عام لتحقيق فاعليتها في الأداء والإنتاج، من خلال أساليبها وإستراتيجيتها في العمل، معتمدة في ذلك على البحث والتطوير والابتكار¹، لتحقق الكفاءة والفاعلية في أعمالها، وبنفس الوقت لتحافظ على كيانها واستمراريتها²، وفي ظل التطور التكنولوجي المتسارع، دفعت المنظمات إلى تبني أفكار وإدارة الجودة الشاملة، فهذا التطور أدى إلى التأثير المباشر على أنشطة المنظمات من كافة جوانبها العلمية والاجتماعية، والاقتصادية، بحيث انعكست على التغيير في قيم الأفراد واتجاهاتهم، والتنوع في حاجاتهم ومتطلباتهم³.

ولأهمية إدارة الجودة الشاملة فإنها تعتبر من المداخل الإدارية الحديثة في تطوير المنظمات، وذلك لما نالته من اهتمام المختصين في العلوم الإدارية، بحيث أصبح الاهتمام بها كظاهرة عالمية، باعتبارها أسلوب حياة للمنظمة. تساعدها على الإبقاء والاستمرار والنمو في محيطها المعاصر، وعرفت إدارة الجودة الشاملة بعدة تعاريف، فقد عرفها جودة (2018)، على أساس مكونات المصطلح نفسه، كما يلي:

إدارة: يقصد بها التخطيط والتنظيم والتوجيه، ومراقبة كافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة.

الجودة: هي المتطلبات التي تلبى حاجات ورغبات جمهور الخدمة أو العمل.

الشاملة: هي مشاركة واندماج كافة موظفي المنظمة في تأدية الأعمال، وفق التنسيق بين الموظفين

لحل أية مشاكل، أو لإجراء تحسينات في الأعمال المقدمة للجمهور.

وقد عرفها معهد المقاييس البريطاني، بأنها فلسفة إدارية تشتمل على كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق رغبات وتوقعات جمهور الخدمة، وبالمقابل تحقق أهدافها بكفاءة الطرق، وأعلى مناعة

¹ فرح نياز الضالعين، خالد خلف اللافي، أثر الابتكار في الفاعلية المنظمة: الدور المعدل للمناعة التنظيمية في الجامعات الحكومية الأردنية، المجلد 10، العدد 1، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، 2021، ص 109.

² Fenfen, Wei, Nanping Feng, and Kevin H. Zhang. "Innovation Capability and Innovation Talents: Evidence from China Based on a Quantile Regression Approach." Sustainability 9, no. 1218 (2017). <https://doi.org/10.3390/su9071218>.

³ نسرین عطاب، وبشرى عنقو، المرجع السابق، ص18.

تنظيمية عن طريق الاستخدام الأمثل لجميع طاقات العاملين في المنظمة¹. كما عرفها Chorn (1999)²، بأنها أسلوب جديد للتفكير فيما يتعلق بإدارة المنظمات.

ويمكن تعريفها على أنها الثقافة التي تعزز مفهوم الالتزام الكامل، تجاه رضا الجمهور من خلال الإبداع والتحسين المستمر في مناحي العمل³.

وأيضاً يمكن اختصار تعريف إدارة الجودة الشاملة، على أنها جهد المنظمة المنصب على التحسين المستمر لأداء عملياتها، عن طريق أفرادها وأنظمتها وأساليبها وحمائيتها، وفي ذلك فإن إدارة الجودة الشاملة تمثل مدخلاً لإنجاز أعمالها من خلال تعظيم قدرتها على التحسين المستمر لجودة خدماتها للجمهور، من خلال أفرادها وعملياتها البيئية التي تعمل فيها، عبر نافذة تشكل شكل من أشكال الجهود التعاونية باستخدام فريق العمل ككل⁴.

أما أبو النصر (2015)، فقد عرف إدارة الجودة الشاملة على أنها نهج علمي وعملي يسعى إلى تطوير أداء العاملين بالمنظمة وذلك بهدف تلبية حاجات الأفراد المتنوعة، من خلال ضمان التحسين المستمر في الأداء والعمل المستمر على تدريب الموظفين، وكذلك التركيز على العمل الجماعي داخل المنظمة في جميع مراحل العمل⁵.

ويمكن وصف إدارة الجودة الشاملة بأنها "فلسفة إدارية ذات إستراتيجية شاملة، من أجل تحسين فاعلية الأداء للمنظمة"⁶.

¹ _ محفوظ أحمد جودة، المرجع السابق، ص 41-45.

² _ Chorn, N. H. "Total Quality Management: Panacea or Pitfall?" International Journal of Physical Distribution and Logistics Management 21, no. 8 (1999): 31.

³ _ Logothetis, N. Managing for Total Quality. U.K: Practice Hall Ltd, 2009, p. 1.

⁴ _ Collings, David, and Mellahi, Kamel. "Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda." Human Resource Management Review 19, no. 4 (2019): 304.

⁵ _ مدحت محمد محمود أبو النصر، . المرجع السابق، ص 81.

⁶ _ عماد صالح العزب، أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية: دراسة ميدانية لعينة من الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة - صنعاء، رسالة ماجستير، جامعة آزال للتنمية البشرية، 2022، ص 22.

الجدول رقم (06): ملخص تعريفات إدارة الجودة

سنة النشر	تعريف إدارة الجودة	الباحث
2021	فلسفة إدارية تشتمل على كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق رغبات وتوقعات جمهور الخدمة، وبالمقابل تحقق أهدافها بأكفاً الطرق، وأعلى مناعة تنظيمية عن طريق الاستخدام الأمثل لجميع طاقات العاملين في المنظمة	معهد المقاييس البريطاني
1999	بأنها أسلوب جديد للتفكير فيما يتعلق بإدارة المنظمات.	Chorn
2009	الثقافة التي تعزز مفهوم الالتزام الكامل، تجاه رضا الجمهور من خلال الإبداع والتحسين المستمر في مناحي العمل	Logothetis
2018	جهد المنظمة المنصب على التحسين المستمر لأداء عملياتها، عن طريق أفرادها وأنظمتها وأساليبها وحماتها	الزبيدي، آخرون
2019	مدخلاً لإنجاز أعمالها من خلال تعظيم قدرتها على التحسين المستمر لجودة خدماتها للجمهور	Collings, et al
2015	نهج علمي وعملي يسعى إلى تطوير أداء العاملين بالمنظمة وذلك بهدف تلبية حاجات الأفراد المتنوعة، من خلال ضمان التحسين المستمر في الأداء والعمل المستمر على تدريب الموظفين، وكذلك التركيز على العمل الجماعي داخل المنظمة في جميع مراحل العمل	أبو النصر
2022	فلسفة إدارية ذات استراتيجية شاملة، من أجل تحسين فاعلية الأداء للمنظمة	العزب

المصدر: عبد الرحيم عباس موسى السيد، إدارة الوقت تحت مظلة الجودة الشاملة: دراسة تطبيقية على الشركة السودانية للهاتف السيار للفترة 2000 إلى 2006، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية- قسم إدارة الأعمال، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، 2017، ص 105.

ومهما تباينت مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، إلا انه هناك عدد من الأفكار المشتركة في التعريفات المتنوعة، يمكن تلخيصها فيما يلي¹:

- تعتبر إدارة الجودة الشاملة، نظاماً شاملاً من أجل التطوير المتكامل داخل المنظمة، ينعكس على إحداث التكاملية على جميع الممارسات داخل المنظمة.

¹ - عبد الرحيم عباس موسى السيد، إدارة الوقت تحت مظلة الجودة الشاملة: دراسة تطبيقية على الشركة السودانية للهاتف السيار للفترة 2000 إلى 2006، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية- قسم إدارة الأعمال، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، 2017، ص 102.

- إدارة الجودة الشاملة، تتمثل كاستراتيجية هادفة للتحسين المستمر في الخدمات المقدمة للجمهور، وصولاً لتحقيق أعلى درجات الرضا منهم.
- ينظر إلى إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إدارية، تربط المنظمة بجميع موظفيها كمسعى لتحقيق الرقي في مستوى الخدمات التي تقدمها المنظمة.
- تعتبر إدارة الجودة الشاملة، إحدى التقنيات الإدارية التي تركز على جودة الخدمات، وفق منهج متكامل مبني على أسس البقاء والنماء والتطوير.
- تلجأ إدارة الجودة الشاملة إلى استخدام الأساليب الحديثة في تحليل المشكلات، مما يعطي النتائج المثل للسياسات والأهداف المرجوة تحقيقها.
- ثانياً: أبعاد إدارة الجودة الشاملة.**

أن مسألة تحديد عناصر ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة، مسألة شائكة يلاحظ بها غياب الاتفاق والتوافق بين الباحثين والمهتمين، بشأن عددها وأولوياته¹. فالنسبة لإدارة الجودة الشاملة، تعددت عناصرها كثيراً حسب آراء الباحثين السابقين، فهناك من حدد عناصرها إلى عشرة عناصر، وهي: تحسين الرقابة العلمية، والتركيز على الزبون الداخلي والخارجي، وتحسين المجهز، والغياب وكتابة التقارير، والقيادة، ونظم الجودة، والمشاركة، والتقدير والتعليم المستمر²، والبعض الآخر إلى ثمانية عناصر³، وهي: القيادة الإدارية، والتخطيط، والجودة، والتحسين المستمر، ومسؤولية العاملين، والمشاركة في حل المشاكل، والاعتماد على الأساليب الإحصائية، أما، فكان تركيزهم على ثلاثة عناصر، وهي رضا الجمهور، والتحسين المستمر، وثقافة ومشاركة العاملين في العمل.

¹ _ نسرین عطاب، بشرى عنقوالمرجع السابق، ص18.

² _ Moriceau, J. "An Apprenticeship to Pleasure: Aesthetics Dynamics in Organizational Learning." Society and Business Review 11, no. 1 (2016): 92.

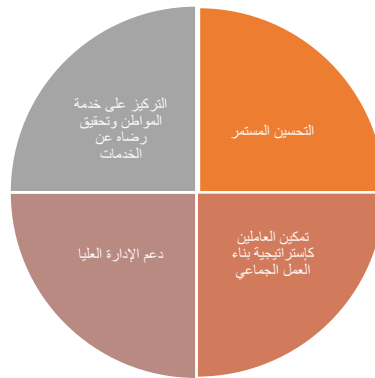
³ _ سعد ياسين، نظم المعلومات الإدارية، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019، ص499.

الجدول رقم (07): أبعاد إدارة الجودة

سنة النشر	ابعد إدارة الجودة	الباحث
2016	تحسين الرقابة العلمية، والتركيز على الزبون الداخلي والخارجي، وتحسين المجهز، والغياب وكتابة التقارير، والقيادة، ونظم الجودة، والمشاركة، والتقدير والتعليم المستمر	Moriceau
2019	القيادة الإدارية، والتخطيط، والجودة، والتحسين المستمر، ومسؤولية العاملين، والمشاركة في حل المشاكل، والاعتماد على الأساليب الإحصائية	ياسين
2018	رضا الجمهور، والتحسين المستمر، وثقافة ومشاركة العاملين في العمل	الزبيدي، آخرون

المصدر: عمر همشي، إدارة المعرفة: الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص46. ومع توجه الدراسة؛ وبالاستناد إلى الإطار النظري لدراستنا الحالية، سنتناول الأبعاد التالية كمتطلبات هامة لإدارة الجودة الشاملة في المنظمات كما يلي:

الشكل رقم (08): ابعاد إدارة الجودة الشاملة



المصدر: عمر همشي، إدارة المعرفة: الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص46.

1- التحسين المستمر: تعتبر الجودة لأية منظمة هدفاً أساسياً متحرك، إذ أنه لا يوجد مستوى مثالي لها على الدوام، لذلك ينبغي على المنظمات أن تحسن باستمرار من جودة خدماتها التي تقدمها، بسبب التقدم التقني والابتكار وجودة العوامل البشرية، والتي تتأثر بشدة في المعرفة والتعليم والتطوير إلى تحسين أداء المنظمات، نتيجة التغيرات المتسارعة في السياق التكنولوجي والاقتصادي والسياسي وحتى الاجتماعي¹. فتلك التغيرات المتسارعة غالباً ما يجعل مستوى الجودة متقادماً، وأن حاجات ومتطلبات الجمهور تتغير

¹ _Benassi, Patricia. "Diferenças entre as Práticas de Ambientes de Inovação de Sistemas Nacionais de Inovação com Maturidades Distintas: Evidências do Caso Brasileiro e Francês." (2018).

بمرور الوقت، مما حتم على المنظمات ضرورة التحسين المستمر في ظل وجود مناخ تنظيمي ملائم¹. (تم قياسها في استبيان الدراسة بـ 8 عبارات).

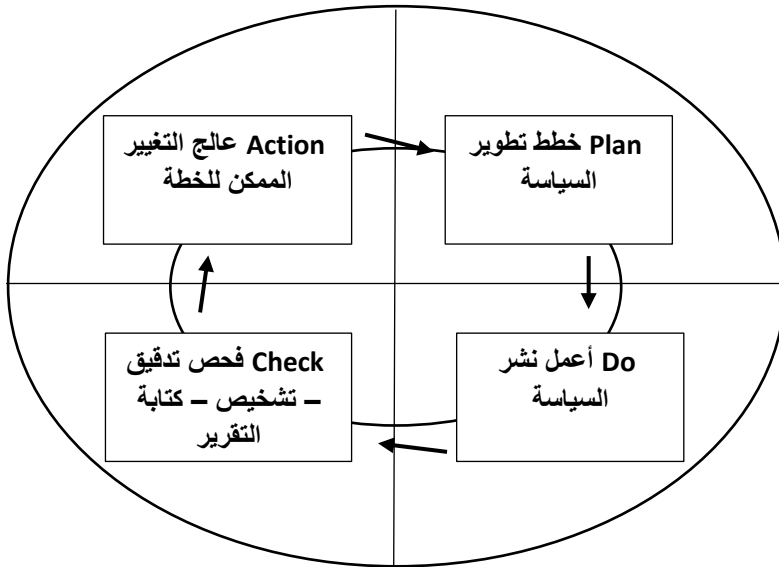
وأن غرس مفهوم التحسين المستمر في المنظمة هي عملية مطولة تتطلب عدد من الخطوات لضمان نجاحها، أهمها²:

- تدريب الموظفين على الأساليب والوسائل المستحدثة باستمرار.
- بناء فريق العمل ضمن اندماجهم ومشاركتهم سوياً.
- الاستفادة من كافة الأدوات والأساليب لحل المشكلات.
- تطوير السياسات والخطط بما يتوافق مع المتغيرات.

وحسب سياسة نظام إدارة الجودة الشاملة، نجدها تسعى دائماً إلى التحسين المستمر للسياسات والإجراءات التي تتبعها في خدمة جمهور المواطنين، بما ينسجم مع خططها التشغيلية، والمتابعة المستمرة لتنفيذ تلك الخطط ضمن الموارد المتاحة، والتشريعات الضامنة لذلك.

والشكل رقم (9) يوضح دورة التحسين المستمر، والذي يتبين من خلالها بأن التحسين المستمر هو تفكير استباقي للبحث عن المشاكل المتوقع حدوثها، والعمل على معالجتها فوراً³.

الشكل رقم (09): دورة التحسين المستمر



المصدر: عمر همشي، إدارة المعرفة: الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص46.

¹ _ عمر همشي، إدارة المعرفة: الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص25.

² _ مخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص80.

³ _ حسين وليد حسين وآخرون، إدارة الموارد البشرية- مفاهيم وتوجهات معاصرة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2018، ص501.

وترى الدراسة ان عملية التحسين المستمر تستوجب حالة من التفكير الإبداعي التي تعمل على تطوير السياسات القائمة من خلال فهم عميق للبيئة التي تعمل بها المنظمة وتقديم حلول وأساليب جديدة مبتكرة قادرة على ان تحقق رضى اكبر للمراجعين وبخاصة في المؤسسات الحكومية حيث ان الرضى عن النظام الإداري هو جزء من حالة الرضى عن النظام السياسي وشكلا من اشكال تقييم نجاح المنظومة الحكومية في خدمة المواطنين.

2- تمكين العاملين كإستراتيجية بناء العمل الجماعي: يعتبر تشكيل فرق العمل الجماعية وتمكينها داخل المنظمات، أحد أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهذه الفرق تهدف إلى حل المشكلات، وإيجاد الحلول المناسبة بالوقت المناسب¹. فإدارة الجودة الشاملة تتطلب من الإدارات العليا، ضرورة بناء فرق العمل الجماعي داخل المنظمة، مما تتوفر لديهم المهارات العالية والقدرات اللازمة لمعالجة المشكلات، بهدف تحسين جودة الخدمات التي تقدم للجماهير².

أن العمل الجماعي في المنظمات، يكاد أن يكون من أهم العناصر الأساسية، لنجاح جهد تحسين إدارة الجودة الشاملة، مما يعزز في عملية صنع القرار، والمساهمة في تخطي المعوقات بين أقسام المنظمة³، إلا أن متطلبات بناء العمل الجماعي الموجه نحو إدارة الجودة الشاملة، مراعاة بعض العناصر المتمثلة بالآتي⁴:

- **الرعاية:** وهو التزام الإدارة نحو فريق العمل ودعمه وتشجيعه.
- **تطوير المهارات:** وهو المطلوب من الإدارة في تزويد أعضاء الفريق بالأدوات والأساليب التي تساعد على حل المشكلات وإيجاد الحلول.
- **التمكين:** وهو إعطاء أعضاء الفريق السلطات اللازمة من أجل أتمام أعمالهم.
- **هيكل الفريق:** وهو مدى امتلاك كل عضو من أعضاء الفريق المهارة المختلفة عن العضو الأخر. تحت مظلة قيادة لفريق العمل.

¹ موسى اللوزي، إدارة الجودة الشاملة، المؤتمر العربي الخامس في الإدارة والإبداع والتجديد، شرم الشيخ، مصر، 2014، ص370-373.

² فؤاد القاضي، "المشاركة في اتخاذ القرارات". مجلة الإدارة 22، عدد 2 2015 ص 91.

³ حسين وليد حسين وآخرون، المرجع السابق، ص501.

⁴ فاطمة الزهراء لوصادي، حكيم خلفاوي. "أثر الابتكار التسويقي في تعزيز ولاء الزبون الجزائري للعلامة التجارية: دراسة حالة شركة LG للأجهزة الإلكترونية، المجلد 15، العدد 20، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، 2019، ص259.

- **الاتصالات:** وهو عن مدى تفاعل أعضاء الفريق فيما بينهم، وتزويدهم بالتغذية العكسية التي تؤدي إلى تحسين العمل.

- **المكافآت:** يكون في تعزيز جهود عمل الفريق، ومكافأته من قبل الإدارة العليا مما يحقق التماسك بين أعضاء الفريق.

وترى الدراسة ان خلق حالة من التمكين تستوجب المعرفة الدقيقة بالقدرات الكامنة لدى العاملين في المنظمة والعمل على منح الصلاحيات بشكل يضمن حالة من بناء القدرات لدى العاملين في اتخاذ القرارات القادرة على اكساب المنظمة المرونة الكافية في العمل بما يخدم تحقيق الأهداف وخدمة المواطنين والمراجعين.

3- دعم الإدارة العليا: إن البداية الحقيقية لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، ينبع من مدى اهتمام الإدارات العليا في المشاركة بأعمال الشركة ودعمها وتوفير جميع المتطلبات الرئيسية¹. وذلك من أجل إنجاح عملية التطوير، التي تدل على القيادة الفعالة من خلال تبني المنظمات مفهوم الجودة الشاملة المبنية على البرامج والسياسات التي من شأنها دعم مفهوم الجودة، تعتبر هذه المعايير من أسس ومقومات نجاح إدارة الجودة الشاملة، فهناك معايير تعتبر من أسس ومقومات نجاح إدارة الجودة الشاملة، من خلال قياس جودة ونوعية الخدمات المقدمة للجمهور²، وعلى الموظفين الالتزام بها لضمان تقديم أفضل الخدمات للجمهور، بجودة عالية ترضي أذواقهم ورغباتهم، وهذه المعايير يجب أن تتضمن الدقة، والتنظيم، والوقت في حالة تقديم الخدمات، مع ضرورة توفير المعلومات ومعالجة المشكلات الإدارية والصعوبات التي تواجه الجمهور أثناء تلقي الخدمة، (وقد تم قياسها في استبيان الدراسة ب9 عبارات)³.

4- وترى الدراسة ان دعم الإدارة العليا يعكس حالة من الوعي للإدارة العليا التي ترى ان الجودة تمثل مخرجا علميا للعديد من المشكلات التي تواجه المنظمة وان تقديم الدعم لتطبيق مناهج الجودة يحمل في طياته توجهها اصلاحيا واعيا للاستجابة للتحديات التي يمكن ان تواجه المنظمة .

5- التركيز على خدمة المواطن وتحقيق رضاه عن الخدمات: أن رضا الجمهور هو الهدف الأساسي للمنظمة، من حيث تقديم الخدمات العامة لهم، لأن مفهوم رضا الجمهور يحظى بأهمية استثنائية، في إدارة الجودة الشاملة، بحيث ارتبطت إدارة الجودة الشاملة بمجموعة من الأبعاد من وجهة نظر الجمهور، كالمطابقة

¹ - إنجي أحمد يحيى صلاح، ومحمود سامح أحمد، المرجع السابق، ص 134.

² - محمد رسلان الجبوسي، مبادئ الإدارة التطبيقية العامة المعاصرة، ط1، دار البديل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2020، ص373.

³ - موسى اللوزي، المرجع السابق، ص370-373.

مع المواصفات للخدمة المقدمة، والقيمة الملائمة للاستخدام¹، وفي ذلك دليل على أن نجاح الإدارة العليا، يعتمد على مدى قناعة وإدراك تلك المنظمات، لأهمية تقديم الخدمات بكفاءة وفعالية عالية لطالبي الخدمة. ونستج بأن إدارة الجودة الشاملة، ما هي إلا أسلوب إداري؛ نابع من فلسفة ضرورة تحقيق متطلبات، واحتياجات، ورغبات، وتوقعات الجمهور، فإدارة الجودة الشاملة، تركز بالدرجة الأولى على طالبي الخدمات، وذلك من خلال الالتزام بمتطلباته واحتياجاته، ومحاولة معرفة مدى رضاهم عن الخدمات المقدمة لهم، وأيضاً محاولة التعرف على احتياجاتهم المستقبلية، لأن عدم تلبية هذه الحاجات من قبل المنظمات يعني فشلها وعدم نجاحها أمام الجمهور². وهو ما تتفق به مؤسسات ووزارات دولة فلسطين، بالالتزام الكامل بتوفير الدعم والإسناد، بما يساعد بتعزيز ثقة المواطن الفلسطيني بالخدمات الحكومية، من خلال ترجمة احتياجاتهم وتطلعاتهم، ودمجها بالأولويات والسياسات الوطنية الحكومية³. (وقد تم قياسها في استبيان الدراسة ب14 عبارة).

بناءً على ما سبق، قام الباحث باختيار أبعاد إدارة الجودة الشاملة التي سيتم قياسها في الدراسة، واستند في ذلك إلى المفاهيم النظرية المعتمدة في الأدبيات العلمية، ثم صاغ العبارات في أداة الاستبيان بطريقة تعكس مضمون كل بُعد بدقة، بما يضمن انسجامها مع المفهوم العلمي له. وتُعد هذه الأبعاد من أبرز المكونات التي تعتمد عليها المنظمات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إذ أن نجاح هذا التطبيق يتوقف إلى حد كبير على مدى توفر بيئة تنظيمية ملائمة داخل المنظمة، تشمل ثقافة تنظيمية داعمة وهيكل تنظيمي مرن. وفي حال غياب هذه البيئة، فإن ذلك يتطلب من المنظمة إجراء تغييرات داخلية، سواء على مستوى ثقافتها أو هيكلها، بما يسمح بتبني وتنفيذ متطلبات إدارة الجودة الشاملة بفعالية.

ثالثاً: مبادئ وأهداف إدارة الجودة الشاملة.

إن إدارة الجودة تمثل منهجاً علمياً في تحسين العمل في المنظمات ولذلك فإن هذا المنهج يقوم على مجموعة من المبادئ التي يمكن من خلالها أن يتم تنفيذ هذا المنهج بصورة ملائمة تفضي إلى تحقيق الغاية منه وخدمة أهداف المنظمة وعليه فإن على المنظمات أن تراعي مجموعة من المبادئ من أجل ضمان نجاح تطبيق الجودة وهي⁴:

¹ حسين وليد حسين وآخرون، المرجع السابق، ص501.

² القاضي، فؤاد. "المشاركة في اتخاذ القرارات". مجلة الإدارة 22، عدد 2 (2015) ص 121

³ الأمانة العامة لمجلس الوزراء الفلسطيني. سياسة الجودة للأمانة العامة، نظام إدارة الجودة، رام الله: الأمانة العامة لمجلس الوزراء الفلسطيني، 2023. www.palestinecabinet.gov.ps تاريخ الزيارة: 1 يوليو 2024.

⁴ علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2018، ص25.

- 1- الالتزامات طويلة الأجل، بإحداث التطوير المستمر في كافة العمليات والأنشطة.
- 2- السعي لتبني مفهوم عدم الخطأ في الأداء.
- 3- تنمية الوعي بالتدريب الفعال لجميع الموظفين على أسس إدارة الجودة الشاملة.
- 4- اندماج عمليات التدريب وتنمية الموظفين في خطة نظام إدارة الجودة الشاملة.
- 5- التركيز على مبدأ تقليل التكاليف الكلية، لكل أنشطة المنظمة.
- 6- ضرورة التخطيط الدائم للعمليات وعدم ترك الأمور لمحض الصدفة.
- 7- تكوين شبكات متكاملة، من خلال تحقيق التكامل والترابط بين أقسام المنظمة المختلفة.
- 8- اعتماد مفهوم التمكين للموظفين وإعطائهم صلاحيات أكثر لمباشرة عمليات التطوير والتحسين المستمر.

9- الابتعاد على القرارات غير القائمة على المعلومات الدقيقة والصحيحة.

10- إدماج خطة إدارة الجودة الشاملة في صميم الإستراتيجية الأساسية للمنظمة.

عند توافر هذه المبادئ الأساسية داخل المنظمة، فإنها تكون الأساس لتحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة للمنظمات. بحيث تكمن أهدافها بأنها تعتبر عامل أساسي ونتيجة ايجابية عند تطبيقها في المنظمة، لأنها تفيد في تجنب العديد من الأزمات والمشكلات غير المتوقع حدوثها، في أوقات غير معلومة¹. وفي تطبيقها تبرز ثقافة ومهنية المنظمة في إدارة المعرفة، ومدى الحفاظ عليها وحمايتها، ويمكن لي سرد أهم أهداف إدارة الجودة الشاملة فيما يلي²:

- تحقيق الجودة: بمعنى مدى قدرة المنظمة، على تطوير خدماتها التي تلبي حاجات ورغبات جمهورها مستقبليين الخدمة، وإن عدم الاهتمام بالجودة فإنه يؤدي إلى مزيداً من استهلاك الوقت والجهد لإتمام الأعمال، يؤدي بنتيجة حتمية لكثرة شكاوي المستفيدين من الخدمات³.

¹ _ شادي عطا محمد عايش، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الإدارة العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008، ص26.

² _ إسماعيل بكى، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات العمومي بورقلة (محمد بوضياف)، دراسة حالة، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2012/2013، ص39.

³ _ علي فيصل أحمد أبو اصبح، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات الأهلية اليمنية دراسة تحليلية، العدد 13، مجلة الجامعة الوطنية، الجامعة الوطنية، اليمن، 2013، ص215.

- خفض التكاليف: الجودة بحد ذاتها تتطلب عمل المهام بالطرق الصحيحة، من أول مرة، مما يؤدي ذلك في تخفيف أعباء ظهور الجودة للمستفيدين من خدمات المنظمة، وبالتالي يحسن الثقة في الموظفين، يقابله تحقيق رضا الجمهور¹.
- تقليل الوقت لانجاز الأعمال: إذا قامت المنظمة بتحقيق الجودة، وخفض تكاليف اتمامها، فإن ذلك ينتج عنه تقليل الوقت اللازم لإتمام الأعمال المقدمة للجمهور، فالإجراءات التي وضعتها المنظمة لانجاز أعمالها وفق المخطط له يحقق أهدافها ضمن الوقت المحدد لها².
- خلق بنية تدعم عملية التطوير: في حالة إشراك الموظفين ودعمهم، وتوفير حاجاتهم من الوسائل والأساليب لتقديم الخدمات، يؤسس إلى بنية تدعم وتحافظ على التطوير المستمر³.
- زيادة الكفاءة بزيادة التعاون: بمعنى كلما شجعت الإدارة وأشركت الموظفين في فرق عمل جماعية، أدى ذلك إلى كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشاكل وتجزئتها، حتى يتم عليها السيطرة بسهولة⁴.
- تنمية الفعالية التنظيمية: تساعد التنمية على رفع نسبة تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة كي يعطيها المقدر على الإبداع والعطاء⁵.
- ويضيف البعض على الأهداف السابقة مرونة المنظمة: حيث يؤدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى زيادة في مرونتها بالتعامل مع المتغيرات، مما يعطي قدرة أعلى في استثمار الفرص، وتجنب المخاطر والمعوقات⁶.
- ونستنتج من ذلك أن أسلوب إدارة الجودة الشاملة، ما هو إلا عبارة عن مجموعة عناصر ومتطلبات مبنية على مبادئها، التي وضعتها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها من تبني الجودة الشاملة في الإدارة، وفق الأسلوب الإداري الضامن لتحقيقها، من خلال الأداء وصولاً لتحقيق رغبات وحاجات الجمهور من المنظمة.

¹ - جودة، محفوظ أحمد جودة، المرجع السابق، ص 41-45.

² - إنجي أحمد يحيى صلاح، ومحمود سامح أحمد، المرجع السابق، ص 134.

³ - محمد عبد الحميد الطبولي، وآخرون، إدارة الجودة الشاملة بالجامعات الليبية: دراسة حالة لجامعة مصراتة، العدد 3، مجلة كلية التربية العلمية، كلية التربية - جامعة بنغازي، 2016، ص 9.

⁴ - علي فيصل أحمد أبو اصبع، المرجع السابق، ص 215.

⁵ - إسماعيل بكى، المرجع السابق، ص 39.

⁶ - عبد العزيز العرب، الجودة الشاملة في إدارة المستشفيات. " ملتقى البحث العلمي، جامعة الملك عبد العزيز، الرياض، السعودية، 2009، ص 34.

رابعاً: فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

قبل الاسترسال في توضيح فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة، يجب أن نكون متفقين على أن إدارة الجودة الشاملة، هي فلسفة إدارية تركز على التحسين المستمر في مختلف أوجه النشاطات والعلاقات الداخلية والخارجية للمنظمة، وذلك بهدف تحقيق رضا الجمهور وغاياتهم التي تلبي احتياجاتهم، وضمان استمرار المنظمة في بيئة أعمالها¹.

والمنظمات والمؤسسات التي تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة بشكل فعال، تسعى بصورة مستمرة لتحسين جودة خدماتها، إذ تمتلك السياسات والإجراءات التي تلبي جميع المتطلبات المعمول بها وهذا ما نجده في سياسة الجودة المتبعة في وزارات دولة فلسطين، إذ أنها ملتزمة بتوفير الدعم والإسناد بما يساعد بتعزيز ثقة المواطن الفلسطيني بالخدمات الحكومية، وترجمة احتياجات وتطلعات المواطنين ودمجها بالأولويات والسياسات الوطنية الحكومية، ومتابعة الشكاوى والعمل على حلها².

وعليه تجني المنظمات المطبقة لنظام إدارة الجودة الشاملة العديد من الفوائد، والتي تتمثل فيما يلي³:

- زيادة الامتثال التنظيمي

أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة، يؤدي إلى زيادة الامتثال التنظيمي، التي تمثل أتباع "الأنظمة والقوانين واللوائح والمعايير داخل المنظمات"، ويكون ذلك من خلال:

- عناصر نظام إدارة الجودة الشاملة، تشتمل على البروتوكولات والسياسات التي تدير وتراقب الوثائق والسجلات المتداولة داخل المنظمة وخارجها، وبالتالي، فإن تطبيق هذا النظام يضمن التحكم في الوثائق⁴.
- من خلال نظام إدارة الجودة الشاملة، تضمن المنظمة إجراء عمليات المراجعة بما يتوافق مع المعايير المنصوص عليها⁵.

¹ _ نزار العسيلي، أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء بالجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، الجزء الأول، العدد 165، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، 2015، ص 642.

² _ الأمانة العامة لمجلس الوزراء الفلسطيني. سياسة الجودة للأمانة العامة، نظام إدارة الجودة. رام الله: الأمانة العامة لمجلس الوزراء الفلسطيني، 2023. www.palestinecabinet.gov.ps تاريخ الزيارة: 1 يوليو 2024.

³ _ يحيى محمد ندى، مستوى جودة إدارة التعليم الإلكتروني في جامعة القدس المفتوحة من وجهة نظر أعضاء هيئات التدريس في فروعها شمال الضفة الغربية، المجلد 4، العدد 8، المجلة الفلسطينية للتعليم المفتوح، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 2013، ص 15.

⁴ _ الأمانة العامة لمجلس الوزراء الفلسطيني. سياسة الجودة للأمانة العامة، نظام إدارة الجودة. رام الله: الأمانة العامة لمجلس الوزراء الفلسطيني، 2023. www.palestinecabinet.gov.ps تاريخ الزيارة: 1 يوليو 2024.

⁵ _ يحيى محمد ندى، المرجع السابق، ص 15.

- تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يساعد إدارة المنظمة على تدريب الموظفين، لضمان أداء مهامهم بكفاءة وبما يتفق مع معايير الجودة الشاملة، المتبعة في المنظمة¹.

- تعزيز التحسين المستمر

تواجه جميع المنظمات صعوبة في تتبع وإدارة جميع التغييرات والعمليات التي تحدث داخلها، خلال سعيها لتحقيق التحسين المستمر، ومن ثم فإن نظام إدارة الجودة الشاملة يسهل من إنشاء التغييرات والموافقة عليها وإدارتها وتتبعها².

- تحسين عملية صنع القرار

من العوامل المعززة لقدرة المنظمة على اتخاذ القرارات الصائبة، هو مراجعتها لنظام إدارة الجودة بانتظام، وضمان فاعليته وكفاءته. وحتى تستطيع الإدارة اتخاذ قرارات مستنيرة، عليها تحليل البيانات المجمعة باستخدام أساليب القياس من خلال عملياتها المختلفة وتوثيقها للإجراءات، وهو ما يتم في نظام إدارة الجودة الشاملة:

- تحسين ثقافة المنظمة

النزاهة مدير الجودة في المنظمة بنظام إدارتها وتحديدها جميع مبادئها، يؤدي إلى إتباع جميع الإدارات لهذا النهج، وبالتالي يتم تدريب الموظفين على مبادئ إدارة الجودة الشاملة. كما أن تطبيق سياسات وعمليات وإجراءات نظام إدارة الجودة، ينتج عنه تعزيز الجودة في المنظمة على كافة المستويات³.

- تعزيز الاتصالات الداخلية

قد تعتبر الاتصالات الداخلية من أبرز فوائد إدارة الجودة الشاملة في المنظمة، إذ أنها تعزز إيجاد الحلول الممكنة من خلال التواصل الإلكتروني للولوج إلى المستندات والبيانات، ومشاركة الأفكار⁴. فضلاً عن دور هذا النظام في تتبع وإدارة الاتصال في جميع أنحاء الشركة، لأنه يعمل وفق مخطط سير العمل المحدد في أنظمة المنظمة، بحيث يؤدي بالمساعدة على التحكم في وصول المستخدمين للبيانات والمعرفة، دون أخطار أو هدراً للوقت.

¹ _ عبد العزيز العرب، المرجع السابق، ص34.

² _ نزار العسيلي، المرجع السابق، ص642.

³ _ نفس المرجع ، ص643.

⁴ _ مؤيد يوسف نعمة الساعدي، الطرق البنائية لنظام المناعة التنظيمية في إطار نظرية الإنتاج الذاتي الاجتماعي: مرتكزات فكرية وبناء أفكار، المجلد 39، العدد 108، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة الفرات الأوسط، العراق، 2017، ص 211. بحاجة إلى مراجعة للتأكد من المكتوب لاختلاف اسم البحث وما هو مكتوب .

- تطوير الاتساق التشغيلي

وهو ما يقصد به التناسق وخلوه من التناقضات بين إجراءات المنظمة وخدماتها المقدمة، مما يعنى وجود الثقة في المنظمة، وهو ما يتحقق في ظل وجود إدارة الجودة الشاملة. الذي يؤدي إلى زيادة اتساقها التشغيلي لتقديم أفضل الخدمات للجمهور وكسب رضاهم عن الخدمات المقدمة¹.

- زيادة رضى جمهور المنظمة

وهو الهدف الأسمى والأساسي الذي تسعى له المنظمات لتحقيقه، هو إرضاء الجمهور وتحقيق وتلبية طموحاتهم من الخدمات التي تقدم لهم وفق التشريعات والأنظمة التي تنظم عمل المنظمات كل حسب عملها، لأنه أبلغ دليل على نجاحها في تقديم خدماتها بجودة عالية². وتضمن إدارة الجودة الشاملة تحقيق هذا الهدف، لأنه يشتمل على بروتوكولات وإجراءات تحصل المنظمة من خلالها على شكاوى الجمهور واقتراحاتهم.

- التركيز على أهداف محددة

تساعد نظام إدارة الجودة إدارة المنظمات على التركيز على أهدافها، لأنها تفرض عليها تحديد مجموعة من الأهداف التي تلبى احتياجات كافة الأطراف المعنية مثل الجمهور والموظفين والمجتمع³.

- تحسين إدارة المخاطر

بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، تستطيع المنظمات في إدارة المخاطر، المتعلقة بجودة الخدمة المقدمة، إذ تعمل على وضع العمليات الضامنة لتقييم المخاطر وتخفف من حدتها، وهو ما يساعد على اتخاذ التدابير اللازمة للحد من وقوع تلك المخاطر أو التقليل من تأثيرها على مستوى الخدمة⁴.

- زيادة مشاركة الموظفين

عندما يتم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة وبشكل فعال؛ فإن الموظفين يستطيعون فهم مسؤولياتهم وأدوارهم، وهو ما يشعروهم بالمسؤولية عن أداء أعمالهم، وبالتالي يزداد من الرضا الوظيفي،

¹ _عذراء بن شارف، . المرجع السابق، ص 57.

² _الأمانة العامة لمجلس الوزراء الفلسطيني. سياسة الجودة للأمانة العامة، نظام إدارة الجودة. رام الله: الأمانة العامة لمجلس الوزراء الفلسطيني، 2023. www.palestinecabinet.gov.ps. تاريخ الزيارة: 1 يوليو 2024.

³ _ أحمد السيد فهمي، قدرة الابتكار على التنبؤ بالفاعلية المنظمة في مؤسسات التعليم العالي: دراسة ميدانية في الجامعات الحكومية بمدينة الرياض، المجلد 29، العدد 11، مجلة جامعة الملك سعود، السعودية، 2020، ص 122.

⁴ _Benassi, Patricia. "Diferenças entre as Práticas de Ambientes de Inovação de Sistemas Nacionais de Inovação com Maturidades Distintas: Evidências do Caso Brasileiro e Francês." (2018).

وتزداد رغبتهم في تحقيق الأهداف التنظيمية للمنظمة¹. لانه من الطبيعي عند خلق بيئة عمل مناسبة للأفراد، يعزز ذلك الرضا والاستقرار الوظيفي؛ برغم كون الروح المعنوية للموظفين ذات دلالة معنوية غير ملموسة، إلا انه يمكن أن يتم التعبير عنها من خلال مجموعة من المظاهر الدالة عليها.

خلاصة المبحث

• ان مفهوم إدارة الجودة الشاملة، الواجب على المنظمات الحرص في تطبيقها داخل هيكلية المنظمة؛ تعتمد على أربعة عناصر أساسية وهي التحسين المستمر والتمكين للعاملين دعم الإدارة العليا والتركيز على خدمة المواطن وتحقيق رضاه عن الخدمات، وان استراتيجية الجودة الشاملة التي تنفذها المنظمة لتحقيق أهدافها التنظيمية، سيؤدي إلى تحسين صورة المنظمة في تقديم خدماتها أمام متلقي الخدمة، وعليه تلعب إدارة الجودة الشاملة الدور الحيوي في تطوير الممارسات الإدارية.

• وتبين ان إدارة الجودة الشاملة تلعب دورا مهما في القطاع العام لما يلعبه هذا القطاع من أهمية في خدمة المجتمع ولكونه امتداد لحالة الرضى عن النظام السياسي في الدولة وهذا ما يجعل الجودة الشاملة عنصرا حيويا في عملية اصلاح النظام الإداري في الدولة وقدرته على تقديم الخدمات العامة بصورة تلقى رضا المواطنين.

ويمكن القول بناء على ذلك ان تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في المنظمة، المستند على مجموعة من المبادئ التي تعتبر كفلسفة تعتمد على الإدارة، وتأخذ على عاتقها الالتزام بها يحقق أهدافا عديدة للمنظمة أهمها تحقيق الأهداف التي تسعى إليها مع مواجهة مدروسة للتحديات والعوائق التي تواجه المنظمة وهذا ما يجعل المنظمة أكثر قدرة على التكيف مع بيئتها ومستجيبة للتغيرات التي يمكن ان تجعل المنظمة قادرة على الانسجام مع جميع التغيرات بسهولة في ظل وجود حالة من التمكين المستند لاحتياجات المنظمة التي تسعى للتحسين المستمر المدعوم من الإدارة والمعتمد على احتياج الجمهور وبذلك يمكن ان تحقق المنظمة أهدافها وتحافظ على مسوغ بقائها.

¹ _سعود أبو خضير، تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي السعودية، ورقة بحثية مقدمة في مؤتمر التنمية الإدارية، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 2019، ص18.

المبحث الثالث: المناعة التنظيمية - المفهوم، عناصرها، ودورها في دعم الأداء المؤسسي.

تمهيد

توصف المنظمات بكونها كائنات حية، لها دورة حياة تشبه إلى حد ما بدورة حياة الإنسان، وما تختلف به المنظمة عن الإنسان¹. أنها قادرة على البقاء بإعادة إنتاج نفسها وتأكيد وجودها في ممارسة حياتها التنظيمية²، لا سيما إذا ما استطاعت بناء مناعتها التنظيمية ضد المتغيرات البيئية، والتي يمكن تشبيهها بالأمراض الناتجة عن الفيروسات التي تصيب الإنسان، قد تعرض مسيرتها العملية للإصابة بالوهن والانزلاق من جراء ذلك³.

وربما تدخل بعض المنظمات مرحلة الخمول والفتور، وعدم قدرتها على الاستجابة لخاصية التأقلم البيئي، وبالتالي يتراجع أداء منظومتها العملية أمام الجمهور، مما يؤثر عليها في التأخر عن الركب المعرفي، لو بقيت على الحال نفسه دون الاستجابة للمتغيرات البيئية، مما تجعل عملية تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة متروكة للمبادرات الفردية⁴، بحيث تعتبر الحصانة المناعية اللازمة ضد أية متغيرات بمثابة الوقاية للمنظمة من التراجع أو الضعف.

وبسبب التغيرات المتسارعة في عالم اليوم؛ في جميع المجالات والتطور التكنولوجي وجب على المنظمات، البحث عن كل ما هو جديد سواء في تقديم الخدمات أو التنظيم، كان لا بد من المؤسسات الحكومية الفلسطينية، أن تكون مؤسسات ومنظمات ذو طابع مبتكر ومتقدم، لأنه عندما تكون الحكومات مبتكرة فإن بيئة الدولة تكون كلها مبتكرة، مما يؤثر في التشجيع على الإبداع والابتكار نحو آفاق جديدة. ويصبح تحقيق طموحاتهم ممكناً⁵، وهذا أحد أسرار نجاح الدول التي تشجع على الابتكار مما ينعكس في خدماتها لجمهور مجتمعها، ولتجنب وطأة المؤثرات الخارجية على السياسات والإجراءات المتبعة في الوزارات من خلال نظم المناعة التنظيمية، مما يحقق الارتقاء بالأداء الحكومي⁶.

¹ _ صفاء عبودي إدريس، التجديد الاستراتيجي مدخلاً لتعزيز المناعة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعة التقنية الشمالية وجامعة الموصل، المجلد 9، العدد2، مجلة المثلى للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة الموصل كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، 2019، ص 12.

² _ Yawson, Jonathan B. "Effect of Internal Innovation Climate and Strategic Partnerships with Suppliers on Open Innovation in SMEs." PhD diss., Capella University, 2017.

³ _ فرح نياز الضلعين، وخالد خلف اللافي، "المرجع السابق، ص 109.

⁴ _ أحمد السيد فهمي، المرجع السابق، ص 122.

⁵ _ أحمد السيد فهمي، المرجع السابق، ص 123.

⁶ _ Mustafa, N. "Impact of the 2019–20 Coronavirus Pandemic on Education." International Journal of Health Preferences Research (2020): 6.

وينظر للمناعة التنظيمية؛ باعتبارها من العناصر الهامة في نظام الرقابة لأية منظمة، إذ أن وجود تهديد مفاجئ يمثل خطراً على إدارة المنظمة، ولا يمكن أن تنتظر المنظمة التهديد حتى يصل لها، بل عليها تطوير الجهاز المناعي لديها، ليكون المحفز والمنبه لإدارة المنظمة، وبالتالي يزيد من فرصها في التقدم والتطور عن أقرانها¹.

لذا تسعى المنظمات لتعزيز ثقة الموظفين فيها بالأداء، وتوثيق علاقتهم بالمنظمة عبر تعزيز شعورهم بهويتهم وولائهم التنظيمي للمنظمة، باعتبارهم المدافع الأول ضد التغيرات الخارجية التي قد تواجهها المنظمة².

أولاً: المدخل المفاهيمي للمناعة التنظيمية.

عرفت المناعة التنظيمية: على أنها "جزء من الكيان التنظيمي لأي منظمة، من أجل مواجهة أي تهديد أو مخاطر خارجية، تؤدي إلى تغير بيئي مفاجئ، ربما يستهدف الضرر للمنظمة، فيكون رد فعل مباشر من النظام المناعي"³.

وعرفت المناعة التنظيمية؛ على أنها قدرة المنظمات على صد الهجمات المستمرة من الأفراد الذين ليس لهم ولاء للمنظمة، بحيث يعمل على تحصينها من المتسللين واستبعاد آثارهم⁴.

بينما يرى الطائي والجنابي (2016)، على أنها عبارة عن مجموعة من القوى التنظيمية التي يتم من خلالها قمع التهديدات الخارجية التي تهدد المنظمة، وذلك عبر خلق الأنشطة مثل المبادرات.

ويمكن تعريف المناعة التنظيمية، على أنها الاستراتيجيات التي تضعها المنظمة لإدارة التهديدات الخارجية، التي تؤثر على عمل المنظمة بعوامل غريبة تشبه الفيروسات، مما يحفز المنظمة على صنع القرار حول الاستجابة له⁵. أما Chunlan (2021)⁶، يرى أن المناعة التنظيمية، هي قدرة المنظمة على تشخيص المخاطر الداخلية والخارجية، وتخصيص ذاكرة منظميه لاستدامة العمل الطبيعي في المنظمة،

¹ _ عبد القادر دريالي. نظرية المنظمات، ترجمة الحبيب ثابتي، مخبر لابداك، جامعة معسكر، الجزائر، 2019، ص60.

² _ ياسمين علاء الدين يوسف، المرجع السابق، ص7.

³ _ Simmons, O. S. "The Corporate Immune System: Governance from the Inside Out." University of Illinois Law Review, Forthcoming (2018): 155.

⁴ _ أحمد سمير نايف نعمان الثابت، تعزيز المناعة التنظيمية المكتسبة في ظل التشارك المعرفي: دراسة استطلاعية في شركة ديبالي العامة، العدد 53، مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، 2020، ص311.

⁵ _ ثائرالسمان، زهراء الدباغ، المرجع السابق، ص72-73.

⁶ _ Chunlan, Dai, Quan Peng, and Xiaoshu Ding. "Construction on Internal Control Evaluation System in Perspective of Organization Immunity." Proceedings of the 9th International Conference on Innovation and Management, Wuhan University of Technology Press, Wuhan, China, 2021.

ويؤكد في ذلك Bhattarai (2016)¹، على تعريف المناعة التنظيمية بأنها النظام الداخلي من الكيانات التنظيمية الفاعلة، والتي لها القدرة على التنبؤ بالتغيرات غير المستحبة للوضع الحالي في المنظمة ومقاومتها، هدفها من ذلك حماية الانجازات لمكونات المنظمة من الدخلاء.

نجد من ذلك أن المناعة التنظيمية، في أغلب حالاتها موجهة بمشاعر الأفراد، إذ تعتبر مناعة الفرد نظام استشعار يدير المنظمة من خلال أسباب القلق المتكررة²، بحيث يعمل النظام المناعي على محاربة جميع التغيرات غير المرغوبة، التي هي خارج سيطرة إدارة المنظمة³، وهذا النظام هو نفس النظام المناعي في جسم الإنسان، وظيفته مواجهة الفيروسات الضارة على الجسم، ويجنبه الآفات التي تنهكه وتؤدي إلى إنهاء حياته⁴، لذلك؛ تحاول المنظمات دائماً على بناء جهاز مناعي تنظيمي قوي قادر على التصدي للإخطار، والمهددات الداخلية والخارجية⁵، التي تعصف بالمنظمة وتؤثر على أعمالها، وتمنعها من تحقيق أهدافها.

الجدول رقم (08): تعريفات المناعة التنظيمية

سنة النشر	تعريف المناعة التنظيمية	الباحث
2018	جزء من الكيان التنظيمي لأي منظمة، من أجل مواجهة أي تهديد أو مخاطر خارجية، تؤدي إلى تغير بيئي مفاجئ، ربما يستهدف الضرر للمنظمة، فيكون رد فعل مباشر من النظام المناعي	Simmons
2020	قدرة المنظمات على صد الهجمات المستمرة من الأفراد الذين ليس لهم ولاء للمنظمة، بحيث يعمل على تحصينها من المتسللين واستبعاد آثارهم	الثابت
2020	الاستراتيجيات التي تضعها المنظمة لإدارة التهديدات الخارجية، التي تؤثر على عمل المنظمة بعوامل غريبة تشبه الفيروسات، مما يحفز المنظمة على صنع القرار حول الاستجابة له	السمان، والدباغ
2016	مجموعة من القوى التنظيمية التي يتم من خلالها قمع التهديدات الخارجية التي تهدد المنظمة، وذلك عبر خلق الأنشطة مثل المبادرات	الطائي والجنابي

¹ _ Bhattarai, Raj Kumar. "Empathic Actors Strengthen Organisational Immunity to Industrial Crisis: Industrial Actors' Perception in Nepal." OUTLINES – Critical Practice Studies 17, no. 1 (2016): 84.

² _ ثائرالسمان، زهراء الدباغ، المرجع السابق، ص73.

³ _ فرح نياز الضلاعين، خالد خلف اللاقي، المرجع السابق، ص 109.

⁴ _ أحمد السيد فهمي، المرجع السابق، ص122.

⁵ _ مؤيد يوسف نعمة الساعدي، المرجع السابق، ص211.

2021	قدرة المنظمة على تشخيص المخاطر الداخلية والخارجية، وتخصيص ذاكرة منظميه لاستدامة العمل الطبيعي في المنظمة	Chunlan
2016	النظام الداخلي من الكيانات التنظيمية الفاعلة، والتي لها القدرة على التنبؤ بالتغيرات غير المستحبة للوضع الحالي في المنظمة ومقاومتها، هدفها من ذلك حماية الانجازات لمكونات المنظمة من الدخلاء	Bhattarai

المصدر: سعود أبو خضير، تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي السعودية، ورقة بحثية

مقدمة في مؤتمر التنمية الإدارية، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 2019، ص36.

ومما سبق؛ تتحدد المناعة التنظيمية من خلال المؤشرات التالية¹:

1- قدرة المنظمة على التعامل مع المتغيرات والأزمات والحد من حدوث مسبباتها.

2- تستند على درجة من المرونة مما يجعلها قادرة على حماية نفسها من خلال منع نمو نقاط

الضعف، والتهديدات التي قد تواجهها داخلياً وخارجياً.

3- تتكامل مكوناتها ووظائفها الرئيسية على بناء جدار دفاعي للمنظمة وترسيم خطة عمل فاعلة.

4- تحارب الأخطار التنظيمية، التي قد يتعرض لها الهيكل التنظيمي للمنظمة، عبر مستوياتها الإدارية

المختلفة.

5- تعمل وبشكل فاعل على مقاومة الأزمات الخارجية، والتقليل من أثارها التي قد تضرب الهيكل

التنظيمي للمنظمات.

ومما سبق يرى الباحث: أن المناعة التنظيمية هي منهج عمل متكامل، هدفه تشخيص كافة المخاطر

والتهديدات وتحديد نقاط الضعف التي تحيط بالمنظمة، من خلال إيجاد العلاج المناسب لها على أساس

إدارة الجودة الشاملة، المبنية على التخطيط والتنظيم والتوجيه وفق مشاركة واندماج كافة الموظفين في

المنظمة.

ثانياً: خطوات بناء المناعة التنظيمية.

تمثل المناعة التنظيمية؛ أداة هامة وحيوية في المؤسسات الحكومية، وذلك لأهميتها في أنها تقوم

بوقايتها من المتغيرات والتهديدات الخارجية، بحيث تعتبر جدار حماية يمكنها من مواجهة الأخطار والظروف

¹ _كاظم علي العبيبي الحجامي، فاعلية العلاقات العامة في إدارة الأزمات، المجلد 2018، العدد 126 جامعة بغداد، كلية الآداب، 2018، ص 511.

والمفاجآت التي قد تعصف بها¹.

ويتحدد النظام المناعي للمنظمة بعدة طرائق تستخدم من أجل الكشف عن المؤثرات الغريبة والعمل على إزالتها²، وهو ما يطلق عليها بالاستجابة المناعية، التي تهدف إلى وضع إستراتيجية لمواجهة المؤثرات والتهديدات الخارجية بالاعتماد على آليات المناعة³، وعليه عند الكشف عن التهديدات (الفيروسات) وتقييمها. فمن الضروري صنع القرارات حول الاستجابة المناسبة لها.

وبما أن المناعة التنظيمية، نظام داخلي مكون من كيانات منظمة ذات فاعلية، على قدرتها التنبؤ بالتغيرات غير المستحبة والتهديدات الخارجية، والعمل على مقاومتها، من أجل الحفاظ على انجازات المنظمة ومقدرتها، فإن ذلك ينفذ من خلال⁴:

- حالة التقليل: وهي تقليل أثر التهديد.
- المداومة: عندما يكون حجم التهديد كبير، بحيث انه لا يمكن تقليصه أو مجابهته، وجب على الإدارة أن تصمد أمامه بالمداومة لحين معالجة تلك التهديدات.
- إعادة التوجيه: وهي إعادة توجيه التهديدات إلى طرف ثاني، كاللجوء إلى عقود التأمين مع شركاتها. وتكمن الآليات المناعية بما يلي⁵:
- تشخيص التهديد الحرج.
- فحص الخطط البديلة لإدارة التهديد.
- تشكيل استجابة مناعية كاملة للتهديد. مع الأخذ بالحسبان المتطلبات التالية:
- النزاهة: وهي درجة الكفاية من الاتساق مع بيئة عمل المنظمة التي سوف تعمل فيها، ويعد ذلك جزءاً منها طبيعياً.

¹ _ عثمان عبد المجيد، نظم المناعة التنظيمية وأثرها في استراتيجيات إدارة الأزمات: اختبار الدور الوسيط لنظم المعلومات الإستراتيجية، دراسة ميدانية على شركات الصناعات الغذائية. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2016، ص15.

² _ ثائر السمان، زهراء الدباغ، المرجع السابق، ص73.

³ _ Bhattarai, Raj Kumar. "Empathic Actors Strengthen Organisational Immunity to Industrial Crisis: Industrial Actors' Perception in Nepal." OUTLINES – Critical Practice Studies 17, no. 1 (2016): 84.

⁴ _ عثمان عبد المجيد، المرجع السابق، ص21.

⁵ _ ثائر السمان، زهراء الدباغ، المرجع السابق، ص73.

- آليات إدارة مشاريع سهلة: وهي كفاية المناعة التنظيمية لإدارة المنظمة، وملائمتها في الاستخدام لتحقيق أهداف المنظمة وفق معاييرها المطلوبة، بمعنى أن المناعة التنظيمية، مكتملة بالكامل ودقيقة وصحيحة¹.

وهذه الخطوات ما هي إلى مجموعة من القوى التنظيمية، المصممة لمواجهة التهديدات والمخاطر الخارجية، بهدف حماية المنظمة وانجازاتها، والحفاظ على ديمومتها وإستمراريتها بالعمل. وتتكون هذه القوى من جزئين، وهما المناعة الطبيعية، والمناعة المكتسبة التي اكتسبتها المنظمة عبر الوقت من خلال تعاملاتها مع الجمهور والمنظمات الأخرى، فتكون لها حصانة من الأضرار الخارجية، ومنبه فوري للتهديدات التي ربما توجه المنظمة².

ثالثا: أبعاد المناعة التنظيمية.

تعددت عناصر المناعة التنظيمية، أو إبعادها حسب رأي المهتمين بهذا المجال، إلا انه لم يتفق الباحثون على كافة عناصر المناعة التنظيمية، بحيث تنوعت وتعددت، فحسب Tao & Wei (2014) تحددت العناصر بما يلي: "المناعة الدفاعية، نظام الرقابة المناعي، والذاكرة المناعية"، في حين تم الإشارة إلى تلك العناصر على: الذاكرة التنظيمية، والتعلم التنظيمي، والمعرفة التنظيمية³، وهناك من قال أن عناصر المناعة التنظيمية، تكمن في رقابة مجلس الإدارة، وإدارة الخطر، ونظام الأجور، وطبيعة الرقابة الداخلية، ونظم المكافآت والتعويضات⁴.

وسيتمتع الباحث العناصر التالية والتعريف بها، وذلك حسب أدبيات الدراسة، كما يلي:

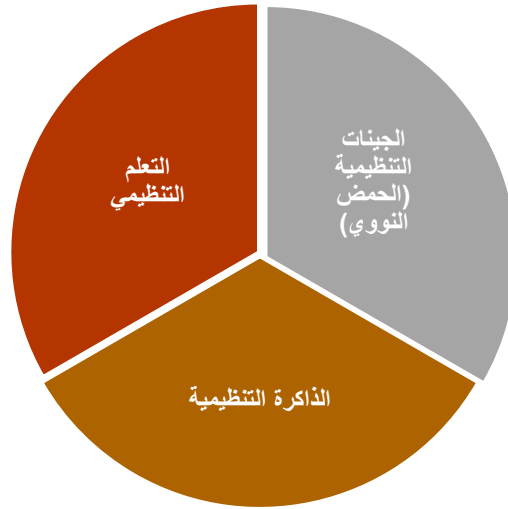
¹ _Bushuyev, S. D., Bushuiev, D. A., Yaroshenko, R. F., and Chernova, L. S. "Threats Management Principles for Development Programs of High Technology Industries in Turbulent Environment." Organizational Izarzadzanie (2017): 105.

² _Simmons, O. S. "The Corporate Immune System: Governance from the Inside Out." University of Illinois Law Review, Forthcoming (2018): 155.

³ _ Huang, J. J. "Organizational Knowledge, Learning and Memory – A Perspective of an Immune System." Knowledge Management Research and Practice 11, no. 3 (2013): 230.

⁴ _Simmons, O. S. "The Corporate Immune System: Governance from the Inside Out." University of Illinois Law Review, Forthcoming (2018): 155.

الشكل رقم (10): أبعاد المناعة التنظيمية



المصدر: كاظم علي العيبي الحجامي، فاعلية العلاقات العامة في إدارة الأزمات، المجلد 2018، العدد 126 جامعة بغداد، كلية الآداب، 2018، ص 511.

1- التعلم التنظيمي: وهو مدى قدرة المنظمة على توليد ومشاركة واكتساب المعرفة، عبر الطرق والممارسات التنظيمية المختلفة الهادفة لتحسين الأداء التنظيمي، من خلال التركيز على فرق العمل الجماعية، والتكثيف من تدريب الموظفين، والتخطيط الاستراتيجي¹. وعند اندماج المرتكزات السابقة، يؤدي ذلك إلى عملية تحسين العمال، والإجراءات التنظيمية، من خلال الاستخدام الكفؤ للمعرفة، واستمرار الموظفين في تلقي كل ما هو جديد من المعارف والخبرات²، والتي تبنى على أسس مستويات التعلم التنظيمي المتمثلة بالتعلم في حلقة واحدة، ويحدث هذا عندما يتمكن الموظفون في إيجاد الأساليب المبتكرة لتحقيق الأهداف، أو التعلم في حلقة مزدوجة، ويحدث هذا عندما تقوم المنظمة بعملية تقييم للسياسات والأهداف التنظيمية، ومستوى قدرة المنظمة، ويحدث عندما تكون المنظمة قادرة على تنفيذ المستويين الأولين من التعلم التنظيمي³. وفي ذلك يعتبر التعلم التنظيمي، وسيلة الإدارة لمعرفة الآليات التي من خلالها يمكن

¹ فيروز خضير علي، المرجع السابق، ص 414.

² _Tamayo-Torres, I., Gutierrez-Gutierrez, L., Llorens-Montes, F., and Martinez-Lopez, F. "Organizational Learning and Innovation as Sources of Strategic Fit." *Industrial Management & Data Systems* 116, no. 8 (2016): 1445.

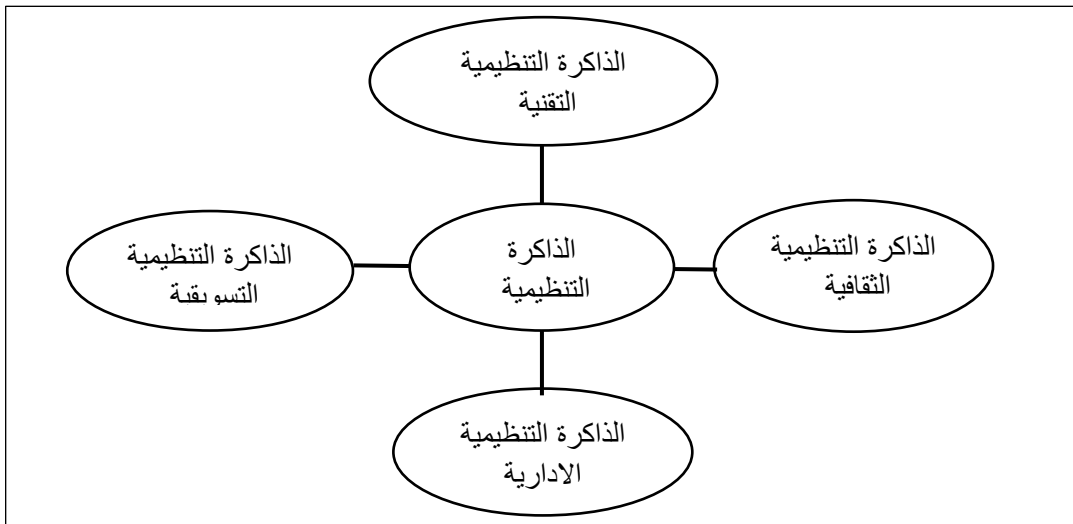
³ _Moriceau, J. "An Apprenticeship to Pleasure: Aesthetics Dynamics in Organizational Learning." *Society and Business Review* 11, no. 1 (2016): 92.

تطوير القدرات الإستراتيجية نحو تأمين أفضل مستويات الخدمات المقدمة للجمهور، والقدرة على الإحساس والتفسير والاستجابة للمعلومات والاستفادة منها¹.

ويلاحظ من أصحاب القرار، سعيهم في زيادة الوعي بمفهوم التعلم التنظيمي، وأهميته وفوائده من خلال إقامة البرامج التوعوية والدورات التدريبية لجميع الموظفين، لهدف القدرة الدائمة على إيجاد الأساليب المناسبة والمبتكرة لتحقيق الأهداف المنصوص عليها وفق الإجراءات والسياسات المتبعة داخل المنظمة².

2- الذاكرة التنظيمية: هي عبارة عن مخزن المعلومات والبيانات، والمعارف التي اكتسبت من السابق، وكذلك الحقائق والأحداث، والخبرات العملية، وكل ما تعلمته المنظمات بشكل تراكمي³، بحيث تصنف الذاكرة على أساس مهامها ووظائفها، وعملياتها التي تقوم بها، كما بالشكل التالي والذي يوضح طبيعة مهام وأقسام الذاكرة التنظيمية، والتي يتم من خلالها المهام والعمليات الواجب القيام بها⁴.

الشكل رقم (11): طبيعة مهام وأقسام الذاكرة التنظيمية



المصدر: عثمان عبد المجيد، نظم المناعة التنظيمية وأثرها في استراتيجيات إدارة الأزمات: اختبار الدور الوسيط لنظم المعلومات الإستراتيجية، دراسة ميدانية على شركات الصناعات الغذائية. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2016، ص55.

¹ _Bhattarai, Raj Kumar. "Empathic Actors Strengthen Organisational Immunity to Industrial Crisis: Industrial Actors' Perception in Nepal." OUTLINES – Critical Practice Studies 17, no. 1 (2016): 84.

² _ رولا وائل الكبيجي، دور الحوكمة في الحد من الفساد في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني. رسالة ماجستير، جامعة القدس، كلية الدراسات العليا، أبو ديس، فلسطين، 2019، ص41.

³ _Dunham, A., and Burt, C. "Understanding Employee Knowledge: The Development of an Organizational Memory Scale." The Learning Organization 21, no. 2 (2014): 126.

⁴ _ فاطمة محمد مهدي حسن، نظم المناعة التنظيمية وقدرتها التأثيرية على تحسين جودة القرارات التنظيمية الاستثنائية أثناء جائحة كوفيد 19، المجلد 14، العدد 2، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، جامعة مدينة السادات كلية التجارة، 2022، ص14.

وتلعب هذه المكتسبات دوراً توجيهياً في التقدم بالعمل والأداء، كما أن الموظفين هم من أهم مستودعات المعلومات للذاكرة التنظيمية في المنظمة¹، وهدف هذه الذاكرة للمنظمات التعلم من ماضيها لتجنب الأخطاء التي قد حصلت، لأنه يشار إليها كمورد²، ومن وجهة نظر أخرى يشار إلى أن الذاكرة التنظيمية، هي توجيه الممارسة المستقبلية التي تساعد على الابتكار عبر تقديم المعلومات والمعارف المكتسبة المخزنة فيها، في الوقت المناسب لاتخاذ القرارات المناسبة والدقيقة³، وبالتالي فالذاكرة التنظيمية تمثل دستور القرارات التنظيمية ونتائجها اللاحقة في التغلب على المشاكل التي تواجه المنظمة، وعليه نجد من الذاكرة التنظيمية، مدى أهميتها للمنظمات من أجل الحفاظ على كفاءتها الأساسية من خلال استمرار نقل وتحويل المعارف والتجارب إلى الأفراد الآخرين في المنظمة، وبذلك تزداد قوة النظام المناعي في المنظمة⁴.

3- الجينات التنظيمية (الحمض النووي): وهي خصائص المنظمة التي تتميز بها عن غيرها من المنظمات، حيث أن هذه الخصائص تتوارث عبر أجيال من الموظفين في المنظمة⁵، كثقافة تبادل المعلومات، وحقوق اتخاذ القرار، ونظام المحفزات في المنظمة، وهي بمثابة الهيكل التنظيمي⁶. وبما أننا نعيش في عصر المعرفة، متشابكة الجذور، ومترابطة الأفكار، وها هو علم الإدارة يقدم رؤية جديدة للمنظمات قائمة على مفهوم الحمض النووي⁷، ورغم أن مصطلح الحمض النووي؛ كمصطلح مجازي إلا أنه يوضح العوامل الأساسية التي تحدد في آن واحد شخصية المنظمة، والتي تساعد على شرح أدائها، بحيث يتكون هذا المصطلح من أربع وحدات، وهي: "حقوق اتخاذ القرار، والمعلومات، والمحفزات والهيكل التنظيمي"⁸. وبذلك نجد أن الجينات التنظيمية، تمتد على حجم المنظمة واستراتيجياتها الخاصة بها في

¹ فيروز خضير علي، المرجع السابق، ص414..

² _Lee, J., Ghaffari, M., and Elmeligy, S. "Self-Maintenance and Engineering Immune Systems: Towards Smarter Machines and Manufacturing Systems." Annual Reviews in Control 35, no. 1 (2017): 122.

³ _Huang, J. J. "Organizational Knowledge, Learning and Memory – A Perspective of an Immune System." Knowledge Management Research and Practice 11, no. 3 (2013): 230.

⁴ _Mustafa, N. "Impact of the 2019–20 Coronavirus Pandemic on Education." International Journal of Health Preferences Research (2020): 6.

⁵ _نوف محمد الحضرمي، درجة توافر أبعاد نظم المناعة التنظيمية في جامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، المجلد 72، العدد 19، مجلة البحوث التربوية والنفسية، 2022، ص30.

⁶ _عثمانعبد المجيد، المرجع السابق، ص22.

⁷ فيروز خضير علي، المرجع السابق، ص414..

⁸ _ميسون علي حسين العبيدي، استخدام مكونات الحمض النووي التنظيمي لتشخيص المنظمات الصحية، العدد 36، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة – كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، 2015، ص300.

أداءها لسياساتها، من خلال نشاطها في ميدان تأثير المنظمة بجمهورها متلقي الخدمات¹. وعليه؛ فإن هذه الجينات (**الحمض النووي**)، تعكس الهيكل التنظيمي والديناميكي للمنظمة، وهي بنفس الوقت أداة تساعد الإدارة على تحديد الصفات المميزة للمنظمة، وذلك من خلال مجموعة عناصر تتكون منها، تؤدي إلى زيادة أهميتها داخل المنظمة، وأوضحها كما يلي:

1- **الهيكل التنظيمي**: من خلاله يتم تحديد الشكل الهيكلي للمنظمة، وعدد المستويات الإدارية فيها، وكذلك تشكيل خطوط الاتصالات والعلاقات الخارجية للمنظمة عن طريق السلطات والمسؤوليات للموظفين فيها.

2- **المعلومات**: من خلالها يتم تحديد طريقة تنظيم تحويل المعلومات، من الموظفين الذين يملكونها إلى الذين يحتاجون لها لإتمام العمل، بحيث يتم تحديد كمية وقيمة المعلومات المتوفرة في المنظمة التي من هدفها المساعدة في عملية اتخاذ القرارات².

3- **المحفزات**: وهي الحوافز والدوافع والمكافآت التي تمنحها المنظمة، للموظفين والعاملين فيها لقاء انجازاتهم في العمل، مما تدفع نحو تشجيعهم دائماً على الاهتمام بعملهم والاعتناء وبذل أقصى طاقاتهم لتقديم أفضل الخدمات للجمهور³.

وفي ذلك؛ يرى البعض أن الفكرة الرئيسية لعناصر المناعة التنظيمية، بأنها مجموعة قوى مصممة لمواجهة المخاطر والتهديدات الخارجية، بهدف حمايتها والمحافظة عليها، والسعي إلى ديمومة العمل وما تملكه المنظمة من مميزات، وذلك من خلال تحفيز الموظفين لاستخراج معارفهم وقدراتهم لتحسين أداء المنظمة⁴.

وكذلك فإن الوزارات الفلسطينية، تدرك تماماً الأهمية الإستراتيجية لإدارة المعرفة، وأهمية تبادل المعلومات والبيانات، بينها وبين المؤسسات الخارجية، فهي بالمقابل تعزز تطوير المناعة التنظيمية داخل أقسام وزاراتها، لحفظها من الاختراق أو التلف، وذلك وفق القوانين والتشريعات التي تنظمها⁵.

¹ _Azudin, A., and Mansor, N. "Management Accounting Practices of SMEs: The Impact of Organizational DNA, Business Potential and Operational Technology." Asia Pacific Management Review (2017).

² _محمد إبراهيم أحمد أبو برهم، المناعة التنظيمية ودورها في تحقيق الريادة الإستراتيجية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، المجلد 6، العدد 7، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث، فلسطين، 2022، ص7

³ _ أحمد سمير نايف نعمان الثابت، المرجع السابق، ص312.

⁴ _ أحمد النقيرة، المرجع السابق، ص 439-441.

⁵ _مجلس الوزراء الفلسطيني. أجندة السياسات الوطنية 2017-2022. رام الله، فلسطين، 2017، ص17. <https://www.palestinecabinet.gov.ps>

ومما سبق؛ فإن تفاعل عناصر الحمض النووي فيما بينها؛ يولد لدينا أهداف المناة التنظيمية لدى المنظمة، فيمكن إجمالها بما يلي¹:

1- تحقيق الحماية للكيان الإداري للمنظمة، من المخاطر والعوامل الخارجية والداخلية التي قد تسبب لها الأزمات².

2- تعمل المناة التنظيمية في المنظمة كخط دفاع أولى، ضد المخالفات والتصرفات السيئة من داخل المنظمة.

3- تحافظ المناة التنظيمية على القيم والمبادئ المتبعة في المنظمة.

4- تدعم المناة التنظيمية المنظمة، في الحفاظ على مستوى أدائها، والاستمرارية في أعمالها المطلوبة منها وفق رؤيتها المرسومة.

5- قدرتها على التنبؤ بالمستقبل من خلال دراسة معمقة للبيئة الخارجية.

رابعا: الوظائف الأساسية للمناة التنظيمية وفوائدها.

يعد البقاء والثبات والنجاح الهدف الاستراتيجي للمنظمات، وذلك في ظل الظروف التطورات المتلاحقة على المستوى العالمي، وانطلاقاً من ذلك؛ أصبح نظام المناة التنظيمية أحد أهم الأدوات الواجب توفرها في المنظمة، فالمناة التنظيمية تمثل استعارة مجازية من المناة البيولوجية في النظم الإدارية الحديثة، كونها تعمل على حماية الكيان الإداري من أي مخاطر يهدد بقائها أو يمنعها عن ممارسة أعمالها بصورة صحيحة³.

فالمناة التنظيمية تعد من أنظمة الإنتاج الذاتي التي تعزز نفسها بنفسها من دون الحاجة لإنشاء كيانات مستقلة تكلفها الجهد والمال، فهي نظام منتشر يعمل في أرجاء المنظمة، أن قدرة المنظمة على

¹ _ نضال حمدان المصري، ومحمد أحمد الأغا، أثر الذكاء الاصطناعي في مجال تكنولوجيا الاتصال على المناة التنظيمية في ضوء خصائص الإعلام الرقمي كمتغير وسيط بالجامعات الفلسطينية، العدد 1، مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال جامعة مصراتة- كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 2021، ص414.

² _ عثمان عبد المجيد، المرجع السابق، ص22.

³ _ حسن عاطف أبو ناصر، الدور الوسيط لكفايات نظم ذكاء الأعمال في العلاقة بين المناة التنظيمية ونجاح القرارات المالية: دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأغذية في قطاع غزة. " ورقة مقدمة في المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال، فلسطين، 2020. ص 56

تفعيل الوظائف المناعة التنظيمية لا يمكن لها أن تتحقق إلا من خلال أتباع عدة سلوكيات داخل المنظمة، أهمها أذكره بما يلي¹:

- الإدراك المناعي: وظيفتها أن تحدد المتغيرات والتهديدات الخارجية التي قد تعصف بالآثار السلبية للمنظمة، وبشكل ممنهج وديناميكي، وكذلك العوامل الداخلية الضارة.

- الدفاع المناعي: في حالة اكتشاف المنظمات لوجود مشاكل واردة من الإدراك المناعي، فتكون بحاجة إلى الاستجابة السريعة والدقيقة في السلوك لمواجهة ذلك، بمثابة المقاومة أو القضاء على تلك التهديدات الضارة سواءً الداخلية أو الخارجية.

- ذاكرة المناعة التنظيمية: هي الركن الأساسي في النظام المناعي، إذ تعتبر هذه الذاكرة المسؤولة عن تسجيل وحفظ واسترجاع الخبرات التي توفرت من خلال اكتسابها من الممارسة، لعمل إجراءات المراقبة والدفاع المناعي عن المنظمة، بحيث يتم استرجاع كافة التجارب الناجحة والفاشلة للاستفادة منها وإدراك الأخطاء².

- وظيفة الاستقرار: والمقصود منها مدى تمييز العوامل الضارة، وغير مرغوب فيهان من أجل العمل على إزالتها من داخل المنظمة، بما يضمن المحافظة على أنشطتها وانجازاتها، والتوازن بداخلها.

- وظيفة الرقابة: هي آلية التي تعتمد وتسمح بمراقبة المنظمة باستمرار، ووضع الخطط المدروسة والمعتمدة مسبقاً، من أجل ربط البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها بأجهزة التنبيه المبكر لصناع ومتخذي القرار، لمواجهة المشاكل والمخاطر المتوقعة قبل حدوثها.

ومما سبق نلاحظ، أن المنظمات وعلى اختلاف طبيعتها وأشكالها وأحجامها وأعمالها، تحاول تكراراً حث الجهاز المناعي لديها على العمل الكفوء والمستمر، وذلك للكشف المبكر عن الظواهر الضارة لمختلف المستويات التي تمر بها المنظمة.

فقد أشار الجنابي (2013)، إلى نوعين من أنواع المناعة التنظيمية، فإذا توفران؛ أنتاجا وظائف المناعة بأكمل وجه، وأيضاً يمكن من خلالهما قياس مدى توافر المناعة لدى المنظمات، وهما المناعة الطبيعية

¹ شريف سعيد متولي، مها محمد البنوي. قياس أثر أنظمة المناعة التنظيمية على العلاقة بين إدراك الشائعات التنظيمية والأداء التكيفي: دراسة ميدانية على العاملين بشركات الأدوية بمدينة العاشر من رمضان، المجلد 57، العدد 1، مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، جامعة الإسكندرية-كلية التجارة، مصر، 2020، ص25.

² مؤيد يوسف نعمة الساعدي، المرجع السابق، ص211.

والمناعة المكتسبة¹؛ وذلك على النحو التالي²:

- **المناعة الطبيعية:** هي تلك التي تسعى كافة المنظمات على تحصين نفسها ضد مختلف التهديدات والتحديات الخارجية والداخلية، التي قد تواجهها المنظمة في عملها، فتكون هذه المناعة مستتدة على مدى توافر حقوق اتخاذ القرار، والمعلومات، والمحفزات، الهيكل التنظيمي.

- أما **المناعة المكتسبة:** فهي التي تدل على عملية الاكتساب من الخبرات، سواءً بالممارسة أو بعملية الشراء، أو عن طريق التحالف أو طلب الاستشارة، وهذا النوع من المناعة تحصل عليه المنظمة بعد تعرضها للهجمات والمتغيرات التي لا قدرة لها على مجابعتها وحدها، لذا تستعين بالآخرين الذين يتوفر لديهم، اللقاح التنظيمي: وهو يشير إلى الحلول التي يمكن الحصول عليها عن طريق التحالف أو الاستشارات من المنظمات الأخرى، أو عن طريق المقارنة المرجعية: والتي يشار إليها بأنها عملية إجراء عمليات المراجعة المستمرة والمقارنة مع المنظمات الأخرى العاملة بنفس المجال وقد يكون ليس من نفس البلد. وهذه السلوكيات عندما تتحقق، فإنه ينتج عنها عدة فوائد، فنظم المناعة التنظيمية قادرة على حماية المنظمة من مشاكل واضطرابات العمل، لأنها تعزز المرونة في المنظمات لتمكنها في مواجهة التهديدات والتحديات الضارة بكل كفاءة وتوازن بسرعة أكبر.

فتشتمل هذه الفوائد كالاتي³:

- السيطرة على الأخطار البيئية ومحاولة تجنبها من خلال تحصين دفاعات المنظمة.
 - مواجهة الكوارث والأزمات الداخلية للمنظمة، والوقاية من آثارها من خلال تعزيز المرونة.
 - استمرارية المتابعة والمراقبة الدائمة، من أجل بناء الخطط المستقبلية القادرة على مواجهة التحديات.
 - توفير التوازن داخل المنظمة، ومنع القرارات المتسارعة التي تتعارض مع إجراءات المنظمة.
 - تحفيز السلوك المطلوب من الموظفين في حال غياب المسؤوليات القانونية.
 - مساعدة الإدارة على التعرف المبكر لممارسات الأعمال المحفوفة بالمخاطر.
- ويستخلص الباحث؛ أن فوائد المناعة التنظيمية، تكون في الآليات الوقائية لتوفير التوازن في أقسام المنظمة، وتشجيع الرقابة التي تقود إلى سرعة مواجهة التحديات الغير اعتيادية والخلل في الاضطرابات البيئية. وهذا ما تسعى إليها مؤسسات وهيئات ووزارات دولة فلسطين، من خلال الأمانة العامة لمجلس

¹ _ أكرم سالم حسن الجنابي، المرجع السابق، ص 6.

² _ شريف سعيد متولي، مها محمد البنوي، المرجع السابق، ص 25.

³ _ عثمان عبد المجيد، المرجع السابق، ص 23.

الوزراء الفلسطيني، بمتابعة الدوائر الحكومية للاتقاء بمستوى الأداء ذو الجودة والمناعة في تقديم خدماتها، من خلال العمل المتواصل لتطبيق كافة أساليب المناعة التنظيمية لمواجهة تحديات وتهديدات غطرسة الاحتلال الإسرائيلي.

خلاصة المبحث

يظهر من هذا المبحث ان المناعة هي جزء من الكيان التنظيمي لأي منظمة أو مؤسسة أو هيئة وان وجود المناعة التنظيمية لدى المنظمة يساعدها في مواجهة أي تهديد خارجي أو مخاطر أو تغيير بيئي مفاجئ يستهدف الضرر في المنظمة.

ان الحديث عن المناعة التنظيمية في المنظمة يدعم فكرة ان المنظمة هي جزء من نظام حيوي تتفاعل فيه المنظمة مع البيئة المحيطة لها، بحيث تتفاعل معها بشكل طبيعي، وتكون مهمة المناعة التنظيمية حمايتها من أي تهديد خارجي، ومدى أهمية تطبيقها في مؤسسات وهيئات ووزارات حكومية وان ما تساهم به المناعة التنظيمية يكون من خلال التعلم التنظيمي وما يضيفه من قيمة إضافية منطلقاً من الذاكرة التنظيمية التي تحتفظ بكل تجارب المنظمة وتعزز معرفتها في سلوكها المستقبلي وهذا ما يعطي للمنظمة سماتها التي تتجسد بالحمض النووي للمنظمة والمستند على الهيكل التنظيمي والمعلومات والمحفزات.

ان وجود المناعة التنظيمية يخلق مزايا عديدة للمنظمة تتمثل في اكسابها العديد من الآليات الوقائية التي تضمن مواجهة المنظمة أي اختلال في دورها أو أهدافها أو هياكلها ناتج عن تحديات بيئية، وهذا ما يقوي أنظمة الرقابة المختلفة في المنظمة والتي تجعلها قادرة على مواجهة التحديات غير الاعتيادية والخلل في الاضطرابات البيئية بصورة سريعة ومدروسة بعيدة عن الارتجالية والعشوائية لكون القرارات تكون مستمدة من ذاكرة المنظمة وجيناتها التنظيمية.

المبحث الرابع: الربط بين متغيرات الدراسة

يمثل الربط بين متغيرات الدراسة خطوة مهمة في بناء الإطار النظري، لأنه يوضح الأساس الذي تقوم عليه العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة، وإدارة المعرفة، والمناعة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية. فالدراسة لا تتناول هذه المتغيرات بوصفها مفاهيم منفصلة، بل تنظر إليها ضمن علاقة مترابطة تقوم على أن تطبيقات إدارة الجودة الشاملة يمكن أن تسهم في تحسين إدارة المعرفة داخل المؤسسة، وأن إدارة المعرفة قد تعزز بدورها المناعة التنظيمية، كما يمكن أن تؤدي دوراً وسيطاً في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والمناعة التنظيمية. ومن ثم، فإن هذا المبحث يوضح طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، ويبين الأساس النظري الذي تستند إليه الفرضيات اللاحقة.

أولاً: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة.

تتضح العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة من خلال طبيعة العمل الإداري داخل الوزارات، فالجودة الشاملة لا تقتصر على تحسين الإجراءات، بل تتطلب معرفة دقيقة بمستوى الخدمة، وحاجات المواطنين، ونقاط الضعف في الأداء، وآليات المتابعة والتحسين، ولذلك فإن تطبيق الجودة يحتاج إلى إدارة منظمة للمعرفة تساعد على جمع المعلومات وتداولها داخل المؤسسة¹، كما أن عمليات إدارة المعرفة، مثل نشر المعرفة وتقاسمها وتوثيقها واسترجاعها والرقابة عليها، تمنح تطبيقات الجودة أساساً عملياً يساعد الوزارات على تحسين أدائها بطريقة أكثر انتظاماً².

ويمكن تفسير هذه العلاقة من خلال نظرية الموارد، التي ترى أن امتلاك المؤسسة لموارد داخلية يصعب تقليدها يساعدها على تحسين أدائها، وتعد المعرفة من أهم هذه الموارد عندما تتحول من خبرات فردية متفرقة إلى معرفة مؤسسية منظمة وقابلة للاستخدام³، ووفقاً لذلك، فإن إدارة الجودة الشاملة تحتاج إلى مورد معرفي يدعم قرارات التحسين، ويجعل التركيز على خدمة المواطنين قائماً على معلومات وخبرات واضحة لا على تقديرات عامة⁴.

كما تفسر نظرية التعلم التنظيمي هذه العلاقة من زاوية أخرى، إذ إن التحسين المستمر، بوصفه بعداً رئيساً في إدارة الجودة الشاملة، لا يتحقق إلا عندما تستفيد المؤسسة من أخطائها وتجاربها السابقة، وتحولها

¹ محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2018.

² ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2021.

³ محمد بن عبد الله الثبيتي، إدارة المعرفة: إستراتيجية لتطوير الأداء، الطبعة الأولى، دار زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2020.

⁴ إنجي أحمد يحيى صلاح، ومحمود سامح أحمد، دور ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الأولويات التنافسية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 42، العدد 3، 2022.

إلى معرفة يمكن الرجوع إليها عند تطوير العمل¹، ومن هنا تصبح إدارة المعرفة أداة ضرورية لدعم الجودة، لأنها تساعد على حفظ الخبرات وتبادلها بين الموظفين، وتحويلها إلى ممارسات إدارية قابلة للتكرار والتطوير².

وتظهر العلاقة أيضاً من خلال بعد تمكين الموظفين، لأن الموظف لا يستطيع المشاركة في تحسين الجودة أو اقتراح حلول عملية ما لم يمتلك المعلومات والمعرفة المرتبطة بطبيعة العمل، ومتطلبات الخدمة، ومواطن الخلل في الإجراءات اليومية³، ولذلك فإن نشر المعرفة وتقاسمها داخل الوزارات يعززان قدرة الموظفين على المشاركة في تطبيق الجودة، ويجعلان التمكين قائماً على معرفة فعلية لا على تفويض إداري مجرد⁴.

ويرتبط التزام الإدارة العليا بالعلاقة بين الجودة والمعرفة، لأن دعم الإدارة لتطبيق الجودة لا ينجح إذا لم يصاحبه توفير موارد معرفية واضحة، مثل التدريب، وقواعد البيانات، وتوثيق الخبرات، وتسهيل تبادل المعلومات بين الوحدات الإدارية⁵، وعندما تتبنى الإدارة العليا هذا الدور، تصبح إدارة المعرفة جزءاً من تطبيق الجودة الشاملة، لا نشاطاً منفصلاً عنها، لأنها توفر المادة التي تعتمد عليها قرارات التحسين والمتابعة⁶.

وبناءً على ذلك، يمكن النظر إلى إدارة المعرفة بوصفها مساراً يربط تطبيقات إدارة الجودة الشاملة بالتحسين الفعلي داخل الوزارات الفلسطينية، فالجودة تحدد اتجاه التطوير من خلال خدمة المواطنين والتحسين المستمر وتمكين الموظفين والتزام الإدارة العليا وتوفير الموارد، أما إدارة المعرفة فتمنح هذه التطبيقات قدرة على التنظيم والتوثيق والتداول والاستخدام، وبذلك تصبح العلاقة بين المتغيرين علاقة تكامل وظيفي داخل المؤسسة.

ثانياً: العلاقة بين إدارة المعرفة والمناعة التنظيمية.

ترتبط إدارة المعرفة بالمناعة التنظيمية من خلال قدرة المؤسسة على تحويل المعلومات والخبرات

¹ Marquardt, Michael J. Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning. 2nd ed. Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing, 2011.

² Obeso, Maria, Remedios Hernández-Linares, María López-Fernández, and Ana Serrano. "Knowledge Management Processes and Organizational Performance: The Mediating Role of Organizational Learning." Journal of Knowledge Management, 2020.

³ حسين وليد حسين وآخرون، إدارة الموارد البشرية: مفاهيم وتوجهات معاصرة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.

⁴ Gonzalez, Rodrigo Valio Dominguez, and Manoel Fernando Martins. "Knowledge Management Process: A Theoretical-Conceptual Research." Journal of Knowledge Management 24, no. 2, 2017.

⁵ علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2018.

⁶ Iqbal, A., Latif, F., Marimon, F., Sahibzada, U. F., and Hussain, S. "From Knowledge Management to Organizational Performance: Modelling the Mediating Role of Innovation and Intellectual Capital in Higher Education." Journal of Enterprise Information Management 32, no. 1, 2019.

المتوفرة لديها إلى معرفة قابلة للاستخدام عند مواجهة التحديات، فالمناعة التنظيمية لا تتشكل من الإجراءات الرسمية فقط، بل تعتمد على قدرة المؤسسة على حفظ خبراتها، واسترجاعها، وتداولها بين الموظفين، واستخدامها في تحسين الاستجابة للمواقف المتغيرة، ولذلك فإن عمليات نشر المعرفة وتقاسمها وتوثيقها واسترجاعها والرقابة عليها تمثل أساساً مهماً في تقوية قدرة المؤسسة على التكيف والاستمرار¹.

وتظهر هذه العلاقة بوضوح في بعد الذاكرة التنظيمية، لأن المؤسسة التي لا توثق خبراتها ولا تحفظ تجاربها السابقة تصبح أقل قدرة على الاستفادة من الأخطاء والنجاحات عند التعامل مع المشكلات اللاحقة، أما عندما تتوافر إدارة معرفة فاعلة، فإن الخبرات الفردية والجماعية تتحول إلى رصيد مؤسسي يمكن الرجوع إليه في اتخاذ القرار، وتفسير المواقف، وتحديد أساليب التعامل مع الأزمات والتغيرات².

كما تسهم إدارة المعرفة في دعم التعلم التنظيمي، وهو أحد أبعاد المناعة التنظيمية، لأن التعلم داخل المؤسسة يقوم على تبادل الخبرات بين الموظفين والوحدات الإدارية، وتحويل المعرفة الناتجة عن العمل اليومي إلى ممارسات قابلة للتطوير، ومن ثم فإن نشر المعرفة وتقاسمها يساعدان المؤسسة على تعديل أساليب العمل، وتحسين الإجراءات، وتجنب تكرار الأخطاء، بما يعزز قدرتها على الاستجابة للتحديات بصورة أكثر فاعلية³.

وترتبط إدارة المعرفة كذلك بالحمض النووي التنظيمي، إذ يساعد تنظيم المعرفة والرقابة عليها في الحفاظ على الخصائص الأساسية التي توجه عمل المؤسسة، مثل أنماط الاتصال، وآليات اتخاذ القرار، وطبيعة توزيع الأدوار، فكلما كانت المعرفة داخل المؤسسة واضحة وموثقة ومتاحة، أصبحت المؤسسة أكثر قدرة على الحفاظ على هويتها التنظيمية وتوجيه سلوك العاملين نحو أهداف العمل المؤسسي⁴.

وفي سياق الوزارات الفلسطينية، تكتسب هذه العلاقة أهمية خاصة بسبب حاجة المؤسسات الحكومية إلى إدارة خبراتها الإدارية وتوظيفها في تحسين القدرة على التكيف مع التحديات والتغيرات، فإدارة المعرفة تساعد الوزارات على تنظيم ما يتوافر لديها من معلومات وخبرات، وتسهيل انتقالها بين المستويات الإدارية،

¹ ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2021.

² Dunham, A., and Burt, C. "Understanding Employee Knowledge: The Development of an Organizational Memory Scale." The Learning Organization 21, no. 2, 2014.

³ Obeso, Maria, Remedios Hernández-Linares, María López-Fernández, and Ana Serrano. "Knowledge Management Processes and Organizational Performance: The Mediating Role of Organizational Learning." Journal of Knowledge Management, 2020.

⁴ ميسون علي حسين العبيدي، استخدام مكونات الحمض النووي التنظيمي لتشخيص المنظمات الصحية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 36، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، 2015.

ودعم استخدامها في التخطيط واتخاذ القرار، وهو ما ينعكس على تعزيز المناعة التنظيمية وقدرة الوزارات على الاستجابة للأزمات¹.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن إدارة المعرفة تعد مدخلاً أساسياً لدعم المناعة التنظيمية، لأنها توفر للمؤسسة أدوات عملية لحفظ المعرفة، وتداولها، واسترجاعها، وتوظيفها عند الحاجة، بينما تعبر المناعة التنظيمية عن النتيجة المؤسسية لهذه القدرة من خلال الذاكرة التنظيمية، والتعلم التنظيمي، والحمض النووي التنظيمي، وبذلك تكون العلاقة بين المتغيرين علاقة قائمة على تحويل المعرفة إلى قدرة تنظيمية تساعد المؤسسة على الاستمرار والتكيف.

ثالثاً: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والمناعة التنظيمية.

ترتبط إدارة الجودة الشاملة بالمناعة التنظيمية من خلال دورها في تحسين قدرة المؤسسة على تنظيم أعمالها وتطوير أدائها والاستجابة للتحديات، فالمؤسسة التي تطبق الجودة الشاملة لا تكتفي بمتابعة مستوى الخدمة، بل تعمل على تحسين الإجراءات، وتقليل الأخطاء، وتعزيز قدرة الموظفين على المشاركة في تطوير العمل، وهذا يساهم في بناء قدرة تنظيمية أكثر استعداداً لمواجهة التغيرات والحفاظ على استمرارية الأداء المؤسسي².

ويظهر هذا الارتباط من خلال بعد التركيز على خدمة المواطنين، إذ إن المؤسسة التي تجعل خدمة المواطنين محوراً لعملها تكون أكثر قدرة على رصد جوانب القصور في الأداء، وفهم احتياجات المستفيدين، وتعديل أساليب العمل وفقاً لهذه الاحتياجات، وهذا يعزز قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات الخارجية، وهو ما يمثل أحد مظاهر المناعة التنظيمية في المؤسسات العامة³.

كما يساهم التحسين المستمر في دعم المناعة التنظيمية، لأن المؤسسة التي تراجع أداءها بصورة متواصلة تصبح أكثر قدرة على اكتشاف نقاط الضعف قبل تحولها إلى مشكلات مؤثرة في العمل، فالتحسين المستمر يساعد على تطوير الإجراءات والخدمات، ويمنح المؤسسة قدرة أكبر على التعلم من التجارب السابقة، بما يقوي الذاكرة التنظيمية والتعلم التنظيمي بوصفهما من أبعاد المناعة التنظيمية⁴.

¹ نضال حمدان المصري، ومحمد أحمد الأغا، أثر الذكاء الاصطناعي في مجال تكنولوجيا الاتصال على المناعة التنظيمية في ضوء خصائص الإعلام الرقمي كمتغير وسيط بالجامعات الفلسطينية، مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال، العدد 1، جامعة مصراتة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 2021.

² محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2018.

³ نزار العسيلي، أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء بالجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد 165، الجزء الأول، 2015.

⁴ صفاء عبودي إدريس، التجديد الاستراتيجي مدخلاً لتعزيز المناعة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعة التقنية الشمالية وجامعة الموصل، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 9، العدد 2، 2019.

ويمثل تمكين الموظفين أحد المسارات التي تربط إدارة الجودة الشاملة بالمناعة التنظيمية، لأن الموظفين القادرين على المشاركة في اتخاذ القرار، وتقديم المقترحات، ومعالجة مشكلات العمل اليومية، يشكلون جزءاً مهماً من قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة للتحديات، فالمناعة التنظيمية لا تعتمد فقط على القرارات العليا، بل تحتاج إلى موظفين يمتلكون القدرة على التصرف بفاعلية داخل حدود مسؤولياتهم¹.

ويرتبط التزام الإدارة العليا أيضاً بتعزيز المناعة التنظيمية، لأن دعم القيادة لتطبيق الجودة يوفر الإطار الإداري الذي يساعد على تثبيت ممارسات التحسين وتوفير الموارد اللازمة لها، وعندما تلتزم الإدارة العليا بالجودة وتدعم الموظفين وتتابع الأداء، فإنها تسهم في بناء بيئة تنظيمية أكثر قدرة على مقاومة الخلل الداخلي والتعامل مع الأزمات والتغيرات².

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والمناعة التنظيمية تقوم على أن الجودة الشاملة توفر للمؤسسة أدوات تحسين الأداء وتنظيم العمل وخدمة المواطنين وتمكين الموظفين، بينما تظهر المناعة التنظيمية بوصفها قدرة المؤسسة على الاستمرار والتكيف والتعلم، ولذلك فإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوزارات الفلسطينية يمكن أن يسهم في تقوية المناعة التنظيمية من خلال تحسين الأداء المؤسسي وتطوير قدرة الوزارات على الاستجابة للتحديات.

رابعاً: الدور الوسيط لإدارة المعرفة في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والمناعة التنظيمية.

يقوم الدور الوسيط لإدارة المعرفة على أن أثر إدارة الجودة الشاملة في المناعة التنظيمية لا ينتقل فقط عبر تحسين الإجراءات أو رفع مستوى الخدمة، بل يحتاج إلى قناة معرفية تنظم ما تنتجه ممارسات الجودة من معلومات وخبرات وملاحظات ونتائج، فالتطبيقات المرتبطة بخدمة المواطنين والتحسين المستمر وتمكين الموظفين والتزام الإدارة العليا وتوفير الموارد تولد معرفة داخل المؤسسة، لكن هذه المعرفة لا تصبح مؤثرة في المناعة التنظيمية إلا إذا جرى نشرها وتقاسمها وتوثيقها واسترجاعها والرقابة عليها، وبذلك تتحول إدارة المعرفة إلى حلقة تفسيرية بين تطبيق الجودة وقدرة المؤسسة على التكيف والاستجابة³.

وتظهر قوة هذا الدور الوسيط من خلال أن إدارة الجودة الشاملة تركز على تحسين الأداء، أما المناعة التنظيمية فتعبر عن قدرة المؤسسة على الاستمرار والتعامل مع التحديات، وبين هذين المستويين تعمل إدارة المعرفة على تحويل جهود التحسين إلى رصيد مؤسسي يمكن استخدامه عند الحاجة، فالخبرات الناتجة عن

¹ حسين وليد حسين وآخرون، إدارة الموارد البشرية: مفاهيم وتوجيهات معاصرة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.

² فاطمة محمد مهدي حسن، نظم المناعة التنظيمية وقدرتها التأثيرية على تحسين جودة القرارات التنظيمية الاستثنائية أثناء جائحة كوفيد 19، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد 14، العدد 2، 2022.

³ رجي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2021.

تحسين الخدمة أو معالجة الأخطاء أو تطوير الإجراءات لا تبقى مرتبطة بالأفراد أو المواقف المؤقتة، بل تتحول عبر إدارة المعرفة إلى معرفة موثقة قابلة للاسترجاع، وهذا ما يدعم الذاكرة التنظيمية بوصفها أحد أبعاد المناعة التنظيمية¹.

كما يمكن تفسير هذا الدور من خلال نظرية التعلم التنظيمي، إذ لا تكفي ممارسات الجودة وحدها لتقوية المناعة التنظيمية ما لم تتحول نتائجها إلى تعلم مؤسسي مستمر، فالتحسين المستمر ينتج معرفة حول ما ينجح وما يحتاج إلى تعديل، وتمكين الموظفين يفتح المجال أمام تبادل الخبرات والمقترحات، والتزام الإدارة العليا يوفر البيئة التي تسمح بتثبيت المعرفة داخل المؤسسة، وعندما تتم إدارة هذه المعرفة بصورة منظمة تصبح المؤسسة أكثر قدرة على التعلم من تجاربها وتعديل سلوكها الإداري بما يعزز مناعتها التنظيمية².

وفي هذا السياق، لا تعمل إدارة المعرفة كمتغير وسيط شكلي، بل تؤدي وظيفة تنظيمية واضحة، فهي تستقبل مخرجات إدارة الجودة الشاملة وتحولها إلى معرفة يمكن تداولها بين الوحدات الإدارية والموظفين، ثم تعيد توجيه هذه المعرفة نحو بناء قدرة المؤسسة على التكيف والاستجابة، فالمؤسسة التي تطبق الجودة دون توثيق المعرفة أو تقاسمها قد تحقق تحسناً محدوداً في بعض الإجراءات، أما المؤسسة التي تربط الجودة بإدارة المعرفة فتكون أكثر قدرة على بناء ذاكرة تنظيمية وتعلم تنظيمي وحمض نووي تنظيمي واضح³. ويكتسب هذا الدور أهمية أكبر في الوزارات الفلسطينية، لأن تحسين الأداء الإداري داخلها لا يرتبط فقط بتطبيق مبادئ الجودة، بل يرتبط أيضاً بقدرتها على حفظ خبراتها وتداولها واستخدامها في التعامل مع التحديات، فالمعرفة الناتجة عن خدمة المواطنين، ومتابعة الأداء، ومعالجة المشكلات اليومية، وتطوير الإجراءات، إذا لم تدار بصورة منظمة فإن أثر الجودة يبقى محدوداً، أما إذا جرى توثيقها واسترجاعها والرقابة عليها فإنها تتحول إلى عنصر يدعم المناعة التنظيمية ويزيد قدرة الوزارات على الاستجابة للتغيرات والأزمات⁴.

¹ Dunham, A., and Burt, C. "Understanding Employee Knowledge: The Development of an Organizational Memory Scale." The Learning Organization 21, no. 2, 2014.

² Obeso, Maria, Remedios Hernández-Linares, María López-Fernández, and Ana Serrano. "Knowledge Management Processes and Organizational Performance: The Mediating Role of Organizational Learning." Journal of Knowledge Management, 2020.

³ Iqbal, A., Latif, F., Marimon, F., Sahibzada, U. F., and Hussain, S. "From Knowledge Management to Organizational Performance: Modelling the Mediating Role of Innovation and Intellectual Capital in Higher Education." Journal of Enterprise Information Management 32, no. 1, 2019.

⁴ نضال حمدان المصري، ومحمد أحمد الأغا، أثر الذكاء الاصطناعي في مجال تكنولوجيا الاتصال على المناعة التنظيمية في ضوء خصائص الإعلام الرقمي كمتغير وسيط بالجامعات الفلسطينية، مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال، العدد 1، جامعة مصراتة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 2021.

وبناءً على ذلك، فإن إدارة المعرفة تمثل المسار الذي يوضح كيف يمكن لتطبيقات إدارة الجودة الشاملة أن تؤثر في المناعة التنظيمية، فالجودة الشاملة تنتج ممارسات تحسين وخبرات عملية، وإدارة المعرفة تنظم هذه الخبرات وتحولها إلى معرفة مؤسسية، ثم تسهم هذه المعرفة في دعم الذاكرة التنظيمية والتعلم التنظيمي والحمض النووي التنظيمي، ومن ثم فإن قوة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والمناعة التنظيمية تزداد عندما تكون إدارة المعرفة حاضرة بوصفها آلية وسيطة فاعلة داخل المؤسسة¹.

خلاصة المبحث

خلص هذا المبحث إلى أن متغيرات الدراسة لا تعمل بصورة منفصلة داخل الوزارات الفلسطينية، بل تقوم بينها علاقة مترابطة تبدأ من تطبيقات إدارة الجودة الشاملة، وتمر عبر إدارة المعرفة، وصولاً إلى تعزيز المناعة التنظيمية. فقد تبين أن إدارة الجودة الشاملة توفر الإطار الإداري الذي يوجه المؤسسة نحو تحسين الأداء من خلال التركيز على خدمة المواطنين، والتحسين المستمر، وتمكين الموظفين، والتزام الإدارة العليا، وتوفير الموارد، بينما تساعد إدارة المعرفة على تنظيم المعلومات والخبرات الناتجة عن هذه التطبيقات من خلال نشر المعرفة وتقاسمها وتوثيقها واسترجاعها والرقابة عليها.

كما أوضح المبحث أن إدارة المعرفة تمثل مدخلاً مهماً لدعم المناعة التنظيمية، لأنها تحول الخبرات المتراكمة داخل المؤسسة إلى رصيد معرفي يمكن استخدامه عند مواجهة التحديات والتغيرات. فمن خلال إدارة المعرفة، تستطيع المؤسسة بناء ذاكرة تنظيمية أكثر وضوحاً، وتعزيز التعلم التنظيمي، والحفاظ على خصائصها الأساسية المرتبطة بالحمض النووي التنظيمي. وهذا يجعل المناعة التنظيمية نتيجة لقدرة المؤسسة على حفظ المعرفة وتداولها وتوظيفها في الوقت المناسب.

ويبين المبحث كذلك أن العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والمناعة التنظيمية تقوم على أن تطبيق الجودة يسهم في تحسين قدرة المؤسسة على تنظيم العمل، ومعالجة نقاط الضعف، وتطوير الخدمات، وتفعيل مشاركة الموظفين، ودعم الاستجابة للتحديات. وبذلك، فإن الجودة الشاملة لا تقتصر على تحسين الأداء اليومي، بل يمكن أن تسهم في بناء قدرة تنظيمية تساعد الوزارات على الاستمرار والتكيف والتعلم.

وانتهى المبحث إلى أن إدارة المعرفة تؤدي دوراً وسيطاً منطقياً في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والمناعة التنظيمية، إذ لا يكفي أن تنتج تطبيقات الجودة معلومات وخبرات داخل المؤسسة، بل يجب أن تدار هذه المعرفة بصورة منظمة حتى تتحول إلى قدرة مؤسسية داعمة للمناعة التنظيمية. وعليه، فإن قوة

¹ محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2018.

أثر إدارة الجودة الشاملة في المناعة التنظيمية تزداد عندما تكون إدارة المعرفة حاضرة بوصفها آلية تنظم مخرجات الجودة وتحولها إلى معرفة مؤسسية قابلة للاستخدام داخل الوزارات الفلسطينية.

المبحث الخامس: الدراسات السابقة.

أولاً: الدراسات المتعلقة بالمناعة التنظيمية.

تناولت العديد من الدراسات المناعة التنظيمية وتم ربطتها في العديد من الدراسات بمتغيرات أخرى ونستعرض أبرز هذه الدراسات:

1- دراسة أبو فارة والحلايقة (2023) هدفت الدراسة الى معرفة مستوى المناعة التنظيمية وعلاقتها بالتمكين، وأجريت الدراسة على شركات قطاع التصنيع الغذائي في محافظة الخليل والبالغ عددها (83)، وتم استخدام المنهج الوصفي من أجل تحقيق اهداف الدراسة وتم تطوير استبانته مثلت أداة الدراسة. وقد خرجت الدراسة بمجموعة من النتائج كان ابرزها وجود علاقة طردية إيجابية بين التمكين والمناعة التنظيمية، واوصت الدراسة بتعزيز دور العاملين في صناعة القرارات من اجل تحقيق المناعة التنظيمية.

2- دراسة (امام وعبد الرحمن، 2023) هدفت الدراسة إلي تحديد ما إذا كان هناك فروق ذات لاستجابات أفراد العينة للمناعة التنظيمية والسمعة التنظيمية وذلك وفقاً للمتغيرات الديمغرافية وتم عمل 814 استماره وزعت على شركة مصر للطيران وقد تم تحليل 181 استماره على برامج التحليل الاحصائي وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباط معنوية وطردية قوية بين المناعة التنظيمية والسمعة التنظيمية في شركة مصر للطيران، كما أن هناك تأثير معنوي وإيجابي للمناعة التنظيمية بأبعادها الثلاث على السمعة التنظيمية. كما أبرزت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين لمتغيري النوع والمؤهل الدراسي

3- دراسة (Hmood & Hasan, 2022) هدفت الدراسة الى تحليل العلاقة بين المناعة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي، من خلال إجابة التساؤل الرئيس للدراسة وهو هل تؤثر أنظمة المناعة بالمنظمة على نجاح الاستراتيجي للبنوك؟ اعتمد هذا البحث أيضاً على الفرضية الرئيسية وهي أن (هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين نظام المناعة التنظيمي والنجاح الاستراتيجي للبنوك). واستخدمت الدراسة النهج الوصفي التحليلي، والاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة وزرع عليها (230) استبانة شملت متخذي القرار العاملين في بنوك القطاعين العام والخاص تم استرجاع (221) استبانة وكان المناسبة للتحليل (200) تم تحليلها بالاعتماد على برامج احصائية مثل SPSS.V.26، AMOS.V.24 كانت أهم النتائج أن المناعة التنظيمية في المنظمات لها دور إيجابي في تعزيز النجاح الاستراتيجي في القطاعين الحكومي والخاص.

4- دراسة (ميرو، 2022) هدفت الدراسة الى معرفة اثر المناعة التنظيمية في سلوك العمل المنحرف باستخدام المنهج الوصفي وتم عمل استبانته من اجل تحقيق اغراض الدراسة وتم توزيعها على الكليات في جامعة دهو وقد بلغت عينة الدراسة 67 مفردة.

5- وقد تبين يعد اجراء التحليلات الاحصائية الملائمة للدراسة ان المناعة التنظيمية تساهم في الحد والتقليل من السلوك المنحرف مما يساهم في الحد من التسبب الموجود في الكليات المبحوثة وقد قدمت الدراسة العديد من التوصيات كان ابرزها الارتقاء بالمناعة التنظيمية ومواجهة السلوك المنحرف والسلوكيات التي تريد النيل من سمعة الكلية والتقليل من شأنها.

6- دراسة (Al-Saidi, 2020) هدفت الدراسة إلى إنشاء رؤية فكرية أولية لجهاز المناعة لدى المؤسسة تمهيدا لابتكار مقياس يقيس المناعة التنظيمية، حيث من المفترض أن يُمكن الجهاز المناعي ووظيفة المناعة وعناصرها، والتي تشمل خمسة سلوكيات متكررة (مناعة الإدراك، الدفاع المناعي والذاكرة المناعية، التوازن المناعي والمناعة السيطرة). وسعت الدراسة من بناء المقياس إلى اكتشاف مكونات ووظائف وخصائص النظام من أجل اشتقاق الأبعاد الرئيسية والفرعية التي يستند إليها بناء المقياس الخاص بالمناعة التنظيمية لتمكين المنظمات من التغلب على العشوائية في بناء وتوجيه جهودها التنظيمية المتخذة ضد السلوكيات الخارجية و الدخلاء الداخليين الذين يقوضون توازن أنظمة المنظمة، وكذلك توجيه جهود الإدارات للاعتراف بأهمية وجود نظام المناعة التنظيمي في الحفاظ على توازن المنظمة من خلال مقاومة السلوكيات التشغيلية والتنفيذية غير الطبيعية وتجنب تقبل مثل هذه التشوهات في النظام وتأثيراتها وكذلك تجهيز المنظمة وقدرتها على التصرف بشكل تكيفي لمواجهة الأخطار الداخلية أو الخارجية.

7- دراسة (Alsyah,2020) هدفت الدراسة الى معرفة تأثير المناعة التنظيمية (OI) على استراتيجية خيارات التغيير التكنولوجي (STCO) من خلال تطبيقها على 47 صناعة أردنية الشركات المدرجة في بورصة عمان. وبعد تحليل وتفسير النتائج تم إثبات و قبول نموذج البحث والفرضيات المشتقة منه وظهرت نتائج الدراسة وجود المناعة التنظيمية من مستوى ضعيف إلى متوسط إلى قوي، كلما تمكنت المنظمة من التغيير في الاستراتيجيات الخاصة بالتغيير التكنولوجي وتبين ان هناك علاقات وتأثيرات للمناعة التنظيمية في استراتيجية خيارات التغيير التكنولوجي، وظهرت الدراسة أن مستوى مناعة الشركات موضوع البحث كان متوسطاً، وأوصت الدراسة، بزيادة الاستثمار في البحث والتطوير للخيارات الاستراتيجية، وتعزيز المناعة التنظيمية لتصبح ميزة تنافسية دائمة داخل الشركات، وهو ما ينعكس في القدرات والمزايا الخارجية في الأسواق.

8- دراسة (ابازيد، 2020) هدفت الدراسة الى تحليل اثر القدرات الديناميكية في السيادة الاستراتيجية من خلال المناعة التنظيمية في شركات الاتصالات الأردنية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين ورؤساء الأقسام في شركات الاتصال المبحوثة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الى وجود تأثير للقدرات الديناميكية بابعادها في السيادة الاستراتيجية ووجود اثر غير مباشر للمناعة التنظيمية كمتغير وسيط في القدرات الديناميكية، واوصت الدراسة بضرورة تطبيق ممارسات المقارنات المرجعية وإدارة التحالفات الاستراتيجية بما يتوافق والاهداف الرئيسية.

9- دراسة (حجاج، 2020) هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر المناعة التنظيمية في إدارة الأزمات بشبكة الأقصى العالمية، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: توافر المناعة التنظيمية بأبعادها الثلاثة، حصل مجال تطبيق إدارة الأزمات لدى عينة الدراسة على درجة متوسطة، يوجد علاقة ارتباطية ذات دالة إحصائية بين المناعة التنظيمية وإدارة الأزمات، وجود أثر لأبعاد المناعة التنظيمية (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الحمض النووي التنظيمي) في إدارة الأزمات، الاهتمام بأبعاد المناعة التنظيمية من شأنه أن يعزز قدرة المنظمة على مواجهة المخاطر والأزمات وقد خرج الباحث بمجموعة من التوصيات كان من أهمها: زيادة اهتمام إدارة الشبكة بأبعاد المناعة التنظيمية لزيادة تحصين المؤسسة في مواجهة المخاطر والأزمات و تشجيع الموظفين على التشارك المعرفي لزيادة التعلم التنظيمي و اعتماد المنهج العلمي في إدارة الأزمات من خلال إجراء البحوث والدراسات والاستعانة بالخبراء وعقد الدورات التدريبية في هذا المجال.

10- دراسة (الثابت، 2020) هدفت الدراسة الى معرفة العلاقة والاثر بين التشارك المعرفي في المناعة التنظيمية المكتسبة لمنظمات الاعمال وخاصة المنظمات الانتاجية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم اخذ عينها حجمها 68 مفردة وتم تصميم استبانته من اجل تحقيق اغراض الدراسة. وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج كان أبرزها وجود علاقة واثر بين التشارك المعرفي والمناعة التنظيمية، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات كان ابرزها الاهتمام بتعزيز المناعة التنظيمية للشركات المبحوثة من الاخطار الخارجية من خلال تبني عملية التشارك المعرفي.

11- دراسة (شافية، 2020)، هدفت الدراسة الى توضيح العلاقة بين المناعة التنظيمية وسلوكيات المواطن التنظيمية في المنظمة وقد تم صياغة مجموعة من الفرضيات التي خضعت للتأكد من صحتها باستخدام المنهج الوصفي، وتم تصميم استبانته من اجل تحقيق اهداف الدراسة والحصول على البيانات والمعلومات من عينة الدراسة التي تكونت من الموظفين في جامعة غرداية. وقد تم التوصل للعديد من

النتائج كان أهمها وجود علاقة ارتباط قوية بين المناعة التنظيمية والمواطنة التنظيمية في الجامعة محل الدراسة، وأوصت الدراسة بتطوير سلوكيات المواطنة في الجامعة وإبراز دور الجامعة في تنمية قيم المواطنة.

12- دراسة (Abbas,2019) هدفت الدراسة الى اختبار العلاقة بين المناعة التنظيمية ومنع

الفساد الإداري والمالي (AFC) في العراق. ركزت مشكلة الدراسة على تفعيل وظائف المنظمة لجهاز المناعة لتمكينه من مواجهة المخاطر التنظيمية، ومحاولة منعها الفساد الإداري والمالي، والوصول إلى الآليات التي يتم من خلالها تطوير المناعة التنظيمية. تم أخذ عينة من 161 فرداً في المديرية العامة لتربية كربلاء. وتوصلت الدراسة الى وجود انخفاض ببعده وظيفة الذاكرة للمناعة التنظيمية. بالإضافة إلى وجود تأثير لعدد من أبعاد المناعة التنظيمية كانت ضعيفة.

وقدمت الدراسة عدة توصيات لمعالجة هذه المشكلة. والتي كان أهمها ان على لمنظمة تطوير استراتيجيات لتحسين المناعة التنظيمية ومكافحة الفساد الإداري والمالي.

13- دراسة (صالح، وعبد المجيد 2017) هدفت الدراسة الى اظهار اثر نظم المناعة التنظيمية في

استراتيجية إدارة الامتثال في الشركات الصناعية الغذائية الأردنية بوجود نظم المعلومات الاستراتيجية متغيراً ضابطاً، توصلت الدراسة الى وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين المناعة التنظيمية بأبعادها (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الحمض النووي التنظيمي) في استراتيجية إدارة الامتثال الوقائية والعلاجية ووجود اثر ذي دلالة إحصائية لنظم المناعة التنظيمية في استراتيجية إدارة الامتثال بوجود نظم المعلومات الاستراتيجية متغيراً ضابطاً وان الأثر في الاستراتيجية الوقائية كان اعلى من الأثر في الاستراتيجية العلاجية.

الجدول رقم (09): الدراسات المتعلقة بالمناعة التنظيمية

الباحث	سنة النشر	المتغيرات الرئيسية	النتائج الرئيسية
أبو فارة والحليقة	2023	المناعة التنظيمية التمكين	وجود علاقة طردية إيجابية بين التمكين والمناعة التنظيمية
امام وعبد الرحمن	2023	المناعة التنظيمية والسمعة التنظيمية	وجود علاقة ارتباط معنوية وطردية قوية بين المناعة التنظيمية والسمعة التنظيمية هناك تأثير معنوي وإيجابي للمناعة التنظيمية بأبعادها الثلاث علي السمعة التنظيمية
Hmood & Hasan,	2022	المناعة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي	أن المناعة التنظيمية في المنظمات لها دور إيجابي في تعزيز النجاح الاستراتيجي في القطاعين الحكومي والخاص
ميرو	2022	المناعة التنظيمية سلوك العمل المنحرف	ان المناعة التنظيمية تساهم في الحد والتقليل من السلوك المنحرف

ان وجود نظام المناعة التنظيمي يحافظ على توازن المنظمة من خلال مقاومة السلوكيات التشغيلية والتنفيذية غير الطبيعية وتجنب تقبل مثل هذه التشوهات في النظام وتأثيراتها	المناعة التنظيمية	2020	Al-Saidi,
وجود علاقة تآثر للمناعة التنظيمية في استراتيجيات خيارات التغيير التكنولوجي وأن مستوى مناعة الشركات موضوع البحث كان متوسطاً	المناعة التنظيمية استراتيجية خيارات التغيير التكنولوجي	2020	Alsyaah,
وجود تآثرات للقدرات الديناميكية بأبعادها في السيادة الاستراتيجية ووجود اثر غير مباشر للمناعة التنظيمية كمتغير وسيط في القدرات الديناميكية	القدرات الديناميكية السيادة الاستراتيجية المناعة التنظيمية	2020	ابازيد
يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المناعة التنظيمية وإدارة الأزمات، وجود أثر لأبعاد المناعة التنظيمية (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الحمض النووي التنظيمي) في إدارة الأزمات	المناعة التنظيمية إدارة الأزمات	2020	حجاج
وجود علاقة واثر بين التشارك المعرفي والمناعة التنظيمية	التشارك المعرفي المناعة التنظيمية	2020	الثابت
وجود علاقة ارتباط قوية بين المناعة التنظيمية والمواطنة التنظيمية في الجامعة محل الدراسة	المناعة التنظيمية المواطنة التنظيمية	2020	شافية
وجود انخفاض ببعده وظيفة الذاكرة للمناعة التنظيمية. بالإضافة إلى وجود تأثير لعدد من أبعاد المناعة التنظيمية كانت ضعيفة	المناعة التنظيمية الفساد الإداري والمالي	2019	Abbas
وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين المناعة التنظيمية بأبعادها (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الحمض النووي التنظيمي) في استراتيجيات إدارة الأزمات الوقائية والعلاجية ووجود اثر ذي دلالة إحصائية لنظم المناعة التنظيمية في استراتيجيات إدارة الأزمات بوجود نظم المعلومات الاستراتيجية متغيراً ضابطاً وان الأثر في الاستراتيجية الوقائية كان اعلى من الأثر في الاستراتيجية العلاجية	المناعة التنظيمية استراتيجية إدارة الأزمات	2017	المجيد

المصدر: من إعداد الطالب بناء على المعطيات المذكورة في الجدول.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة.

تناولت العديد من الدراسات إدارة المعرفة كمتغير مستقل في بعضها ومتغير تابع في بعضها الآخر واهم هذه الدراسات:

1- دراسة الناصر واليخني (2023) هدفت الدراسة الى معرفة تأثير إدارة المعرفة في تحقيق فاعلية القرارات الاستراتيجية، ولتحقيق ذلك تم بناء استبانة اعدت وفق الاصول العلمية لقياس متغيرات الدراسة، ووزعت على عينة من (100) فرد من أصل مجتمع الدراسة المكون من (600) عامل ومدير من العاملين في الهيئة العامة للجمارك العراقية، وباستخدام برنامج التحليل الاحصائي (spss) لتحليل البيانات توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج اهمها ان وجود أثر لإدارة المعرفة لتحقيق فاعلية القرارات الاستراتيجية، والعمل على خلق ثقافة محفزة ومشجعة وداعمة لإدارة المعرفة ومشاركتها. وقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات اهمها دعم محور إدارة المعرفة في تحقيق فاعلية القرارات الاستراتيجية في الهيئة العامة للجمارك العراقية وتخصيص فريق مهني مختص يكون عمله إدارة المعرفة ضمن مؤثرات محددة تتناسب مع طبيعة عمل واحتياجات الهيئة.

2- دراسة صبري(2022) هدفت لمعرفة مستوى إدارة المعرفة وأثره في الأداء في بلديات شمال الضفة الغربية (فلسطين)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من موظفي محافظتي بلديتي جنين وقلقيلية قوامها (350) موظفاً، وتم تصميم استبانة لغرض جمع البيانات. وكشفت الدراسة ان تطبيق إدارة المعرفة في البلديات محل الدراسة جاءت بدرجة مرتفعة ولكن ليس بدرجة كبيرة، وان هنالك تأثيراً إيجابياً لإدارة المعرفة في أداء الهيئات المحلية محل الدراسة واوصت الدراسة بضرورة تبني مفهوم إدارة المعرفة في الخطط الاستراتيجية للهيئات المحلية والتركيز بشكل متوازن على ابعاد إدارة المعرفة لأهميتها في تحسين الأداء.

3- دراسة منذر (2021) هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة المعرفة في المنظمات الصناعية في سوريا والوقوف على مستوى إدارة الأزمات فيها بالإضافة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في العاملين في المنظمات الصناعية في سوريا. ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من بعض العاملين في المنظمات الصناعية السورية، وكان عدد الاستبانات التي تم توزيعها 150 استبانة، وتم إعادة 120 منها بنسبة استجابة (89%)، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: مستوى ممارسة إدارة المعرفة كان بدرجة موافقة كبيرة بوزن نسبي (79%)، وإدارة الأزمات أيضاً بدرجة موافقة كبيرة حيث بلغ الوزن النسبي

(77%) . يوجد أثر ذا دلالة معنوية لإدارة المعرفة في إدارة الأزمات في المنظمات الصناعية السورية، وقد فسرت ما نسبته (74.2%)، لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في إدارة المعرفة وإدارة الأزمات في المنظمات الصناعية السورية تبعاً للجنس والمسمى الوظيفي والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، ومن أهم توصيات الدراسة: التأسيس لمفهوم إدارة المعرفة وتعزيز المبادئ التي تقوم عليها وزيادة توافرها وممارسة عملياتها في جميع المستويات.

4- دراسة العمد (2021) هدفت الدراسة للتعرف إلى أثر إدارة الاتصالات الإدارية في المؤسسات الصحفية الأردنية في إدارة الأزمات من خلال إدارة المعرفة كمتغير وسيط. وتكون مجتمع الدراسة من العاملين من فئة الإداريين في الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية في المؤسسات الصحفية الأردنية المُصدِّرة للصحف اليومية وعددها (7)، حيث بلغ عددهم (637) موظفاً، وقد تم أخذ عينة عشوائية طبقية متناسبة، وتبين أن العينة الممثلة للمجتمع هي (240) موظف، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، تم تطوير استبانة مكونة من (75) فقرة لجمع البيانات من عينة الدراسة، حيث تم استرداد (209) استبانة صالحة للتحليل، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الاتصالات الإدارية بأبعادها في إدارة الأزمات بأبعادها (اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار أو الحد منها، استعادة النشاط، التعلم) مجتمعة وكل على حدة في المؤسسات الصحفية الأردنية، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة بأبعادها في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة (اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار أو الحد منها، استعادة النشاط، التعلم) في المؤسسات الصحفية الأردنية، ومن أهم توصيات الدراسة: أن تحرص الإدارة العليا على تقديم الحوافز (المادية أو المعنوية) للموظفين الذين ساهموا في التطبيق الفعال لخطة الاتصالات الموضوعية، والتأكيد على توفير وسائل اتصالات متنوعة وحديثة بشكل مستمر لتبادل المعلومات بسرعة بين مختلف المستويات الإدارية على أن لا تتجاوز تكلفة ذلك النتائج المتوقعة منها، وتوفير التدريب اللازم للموظفين على تطبيق خطة الاتصالات.

5- دراسة الهماي، واخرون (2021) هدفت الدراسة الى تحديد أثر ادارة المعرفة في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، دراسة حالة وزارة الثقافة في ليبيا، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، تم تصميم استبانة لجمع البيانات المطلوبة، تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في ديوان وزارة الثقافة والبالغ عددهم (982)، وتم اعتماد العينة العشوائية حيث تم جمع (282) استبانة. توصلت الدراسة الى وجود علاقة معنوية ذات دلالة احصائية لإدارة المعرفة في اتخاذ القرار، واوصت بالحرص على الاستعانة

بالخبرات القديمة عن طريق ورش العمل وفرق العمل، لضمان الحصول على معارف جديدة، والعمل على تزويد العاملين بالنشرات والوثائق الدورية في التخصص لدعم معارفهم وخبراتهم، والسعي لاكتساب المعارف والخبرات عن طريق الاعتماد على التدريب والابتعاث الى الخارج.

6- دراسة الشيخ (2020) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسة عمليات إدارة المعرفة في إدارة الأزمات، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المنظمات الأهلية الصحية العاملة في قطاع غزة وعددهم (829) موظفاً في (9) منظمات، حيث تم توزيع (300) استبانة على العاملين من تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، ثم أُسترد منها (267) استبانة صالحة لغايات التحليل الإحصائي بنسبة استجابة (89%)، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة كان بدرجة موافقة كبيرة بوزن نسبي (72.5%)، وإدارة الازمات أيضاً بدرجة موافقة كبيرة حيث بلغ الوزن النسبي (71.4%)، بينما تبين وجود فروق جوهرية تعزى للمؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، المحافظة، ومن أهم توصيات الدراسة: التأسيس لمفهوم إدارة المعرفة وتعزيز المبادئ التي تقوم عليها وزيادة ممارسة عملياتها المختلفة وخاصة (اكتساب، تخزين، تطبيق) في جميع المستويات الإدارية باعتبار المعرفة عاملاً جوهرياً في زيادة فعالية إدارة الأزمات.

دراسة الشنطي والشريف (2020) هدفت الى التعرف على دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الرقابة الاستراتيجية بالمنظمات غير الحكومية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لجمع البيانات الضرورية باستخدام المنهج الوصفي. وكان مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، وتكونت عينة الدراسة من (355) موظفاً، وكشفت الدراسة عن وجود تأثير لعمليات إدارة المعرفة تأثيراً جوهرياً في الرقابة الإستراتيجية، وأوصت الدراسة ضرورة تبني المنظمات لمفهوم إدارة المعرفة كمدخل لتحسين الأداء العام لها، وزيادة قدرتها على التكيف مع ما يحدث في محيطها من تغيرات لزيادة الرقابة الإستراتيجية.

7- دراسة. shazad et, al (2020) سعت الدراسة الى معرفة دور عمليات ادارة المعرفة في الاداء المستدام للشركات من خلال دمج الابتكار الاخضر والمرونة التنظيمية، وتم استخدام منهجية التصميم المقطعي، وجمع البيانات من خلال اخذ عينات ملائمة من (475) مشاركا من شركات التصنيع متعددة الجنسيات في الباكستان، وتم تحليلها باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية. وظهرت نتائج الدراسة ان ادارة المعرفة بجميع مكوناتها (الاكتساب، والنشر، والتطبيق) تؤدي الى الابتكار الاخضر، وتبعاً يؤثر الابتكار

الاخضر على الاداء المستدام للشركات. كما ان الابتكار الاخضر يتوسط جزئيا العلاقة بين ادارة المعرفة والاداء المستدام للشركات.

8- دراسة (2020) Obeso et, al هدفت الى تحليل التأثير الفردي لممارسة ادارة المعرفة على الاداء التنظيمي، والوقوف على الدور الوسيط للتعلم التنظيمي في العلاقة بين ممارسة ادارة المعرفة واداء الشركات الاسبانية. تم جمع البيانات عبر الهاتف ل (400) مدير شركة اسبانية، وتم تحليل البيانات باستخدام تحليل الانحدار المتعدد. حيث اظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير ايجابي لتوليد واكتساب المعرفة على اداء الشركات، بينما لا يوجد تأثير لتخزين المعرفة على اداء الشركات المبحوثة. وكشفت النتائج ان التعلم التنظيمي يتوسط العلاقة بين ممارسة ادارة المعرفة واداء الشركات. واوصت الدراسة بتركيز جهود المدراء على الممارسات المتعلقة بإدارة المعرفة، وتشير الوساطة الى انه يجب على المديرين الاستثمار في الالتزام التنفيذي لتعزيز الثقافة والرؤية المشتركة والتعاون.

9- دراسة منير، وعبد اللطيف (2019) هدفت للتعرف على أثر إدارة المعرفة على تطوير الأداء المؤسسي بجامعة غرداية في الجزائر، حيث استخدم المنهج الوصفي، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استبيان تضمن متغيرات المعرفة وعملياتها وكذلك تحسين وتطوير الأداء، حيث كان حجم العينة (90) موظف من الجامعة. وتوصلت الدراسة أن هنالك توجه لدى العاملين ايجابي نحو تطوير الأداء المؤسسي من خلال إدارة المعرفة، وأوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة المعرفة، والاهتمام بشقيها الضمني والصريح. والعمل على زيادة مشاركة العاملين في عملية صنع القرار.

10- دراسة (ضيف، 2019) هدفت الى اختبار الأثر غير المباشر للقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة من خلال توسيط إدارة المعرفة من وجهة نظر الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتم تطوير إدارة للدراسة وزعت على مجتمع الدراسة لأخذ عينة منها بلغت (295) استبانة. وخرجت الدراسة بمجموعة من النتائج كان أبرزها ان إدارة المعرفة كانت بدرجة متوسطة وان هناك أثر من خلال توسط إدارة المعرفة للعلاقة بين القيادة التحويلية والمنظمة المتعلمة واوصت الدراسة بتعزيز ممارسات إدارة المعرفة بابعادها المختلفة

11- دراسة ابو عفيفه (2019) سعت الى التعرف ادارة المعرفة وعلاقتها بالإبداع الاداري في بنك فلسطين في قطاع غزة، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تصميم استبانة كأداة لجمع معلومات الدراسة مستخدما المسح الشامل لجميع مفردات مجتمع الدراسة من اداريين والبالغ عددهم (130)، حيث تم استرداد (110) استبانة. واطهرت النتائج وجود علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين ادارة المعرفة

بأبعادها (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) وبين الابداع الاداري، كما وظهرت وجود فروق ذات دلالة احصائية حول استجابة المبحوثين حول ادارة المعرفة يعزى لمتغير (الفئة العمرية، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي) بينما لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية لمتغير (الجنس، وعدد سنوات الخدمة). واوصت الدراسة بضرورة حرص البنك على امتلاك الامكانيات والقدرات التي يصعب تقليدها او اكتشافها، بالإضافة الى تشجيع العاملين على توليد الافكار المتميزة والابداعية والتمتع بروح المبادرة دون خوف او تردد، واستحداث دائرة خاصة بإدارة المعرفة ضمن الهيكل الاداري.

12- دراسة (Iqbal, et, al) 2019 هدفت الى التحقق من أثر عوامل تمكين ادارة المعرفة على عمليات ادارة المعرفة في الجامعات الحكومية الباكستان، اضافة الى اختبار العلاقة المباشرة بين عمليات ادارة المعرفة والعمليات التشغيلية، والدور الوسيط لراس المال الفكري والابتكار في العلاقة بين عمليات ادارة المعرفة واداء الجامعات. استخدمت عينة مكونة من (127) موظفا اكايميا واداريا، وتم اختبار العلاقة من خلال تقنية نمذجة المعادلة الخطية الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية. وظهرت النتائج ان ابعاد تمكين ادارة المعرفة (القيادة، الثقافة، الحوافز) لها تأثير كبير على عمليات ادارة المعرفة (اكتساب المعرفة، مشاركة المعرفة، استغلال المعرفة). اضافة الى ان عمليات ادارة المعرفة تؤثر على الاداء التنظيمي بشكل مباشر وغير مباشر من خلال الابتكار وتكنولوجيا المعلومات. واوصت الدراسة بتعزيز الابتكار وتكنولوجيا المعلومات مما يؤدي الى تعزيز العمليات التشغيلية.

13- دراسة (Najeeb, et, al.) 2018 هدفت الدراسة لاختبار تأثير عمليات إدارة المعرفة والالتزام التنظيمي على الرضا الوظيفي بشكل عام وبشكل فردي للموظفين في قطاع البنوك في باكستان وتم تطوير استبانة كأداة قياس وتم توزيع (114) واسترداد (112)، وتم الاعتماد على المقابلات المباشرة او من خلال الانترنت لتعبئة الاستبانة واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في القطا المصرفي في باكستان. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: بشكل عام فإن عمليات إدارة المعرفة تحسن من الرضا الوظيفي. كما وظهرت النتائج بان هنالك علاقة إيجابية بين إدارة المعرفة والرضا الوظيفي بوسط حسابي (2.57). وكان من أهم ما أوصت به الدراسة: ينصح المديرون بتنفيذ عمليات إدارة المعرفة والالتزام التنظيمي في مؤسساتهم، ليس فقط من أجل تحسين أداء العاملين ولكن أيضا لتحسين رفاهيتهم في العمل.

14- دراسة حسن واخرون (2019) هدفت للتعرف إلى أثر ممارسات إدارة المعرفة في إدارة الأزمات من وجهة نظر عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة بمدينة أربيل. ولتحقيق

أهداف الدراسة اعتمد المنهج الوصفي التحليلي، تم تصميم وتطوير أداة لجمع البيانات، وتمثلت عينة الدراسة بـ (100) كادر تدريسي. توصلت الدراسة لوجود أثر لممارسات إدارة المعرفة في إدارة الأزمات. واوصت الدراسة بضرورة ان تعمل إدارة الجامعات الخاصة على خفض حدة التوتر وإستعادة الروح المعنوية لأعضاء الهيئة التدريسية عند وقوع الأزمات.

15- دراسة (Mantas, 2015) هدفت لمعرفة علاقة إدارة المعرفة بالأزمة الاقتصادية من خلال دراسة حالات لبعض من الشركات اليونانية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الاستبانة، وتكون مجتمع الدراسة من (120) موظفا من شركات تابعة لقطاعات مختلفة، حيث تم استخدام أسلوب المسح الشامل، وتم استرداد كافة الاستبانات بنسبة استرداد (100%)، بالإضافة إلى عمل الباحث مقابلات لـ (11) مديرا وموظفا توصلت الدراسة الى وجود إدراك إيجابي ووعي حول إدارة المعرفة بشكل عام لدى عينة الدراسة، وعدم استخدام التقنيات العالية لنظم معلومات إدارة المعرفة المتطورة، أوصت الدراسة بضرورة التوجه إلى إدارة المعرفة بشكل أكبر في الشركات لما لها من تأثير قوي على الأداء وبالتالي إحداث القوة الاقتصادية المطلوبة لدى تلك الشركات.

16- دراسة (المدلل، 2015) هدفت إلى التعرف إلى واقع متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء، وتقديم التوصيات التي تساهم في تهيئة بيئة العمل في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء لتطبيق إدارة المعرفة. استخدام المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب المسح الشامل لجميع مفردات مجتمع الدراسة، والمتمثل بجميع العاملين في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء والذين يشغلون وظائف تخصصية وإشرافية، وتم استخدام الاستبانة أداة للدراسة وتوصلت الدراسة الى ضعف مستوى توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء، وجود علاقة طردية قوية بين توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة ومستوى الأداء في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء. لا توجد فروق حول متطلبات تطبيق إدارة المعرفة ومستوى الأداء في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء تعزى للعوامل الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، المحافظة)، واوصت الدراسة بتهيئة البيئة المعرفية الملائمة، والاعتماد على التكنولوجيا في بناء منظومة عمل متطورة، والتخلي عن الأعمال الورقية البيروقراطية إلى نظام إلكتروني معرفي، وضمان جودة وسرعة خدمات الحاسوب.

17- دراسة (Siadat, et, al, 2015) هدفت الدراسة الى تحديد العوامل المؤثرة على التنفيذ الناجح لإدارة المعرفة في جامعة ازاد الاسلامية في طهران في ايران. وكانت الأداة الرئيسة للدراسة هي الاستبيان وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة الى ان الثقافة التنظيمية هي العامل الاساسي

لنجاح ادارة المعرفة، وتعتبر العامل المساعد لإدارة المعرفة في الكثير من المؤسسات والمنظمات واوصت الدراسة بتحسين العوامل التي تؤثر على ادارة المعرفة في الجامعة من اجل تعزيز إدارة المعرفة.

الجدول رقم (10): الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة

الباحث	سنة النشر	المتغيرات الرئيسية	النتائج الرئيسية
الناصر واليخني	2023	تأثير إدارة المعرفة القرارات الاستراتيجية	وجود أثر لإدارة المعرفة لتحقيق فاعلية القرارات الاستراتيجية، والعمل على خلق ثقافة محفزة ومشجعة وداعمة لإدارة المعرفة ومشاركتها
صبري	2022	إدارة المعرفة الأداء في الهيئات المحلية	ان تطبيق إدارة المعرفة في البلديات محل الدراسة جاءت بدرجة مرتفعة ولكن ليس بدرجة كبيرة، وان هنالك تأثيرا إيجابيا لإدارة المعرفة في أداء الهيئات المحلية محل الدراسة
منذر	2021	إدارة المعرفة إدارة الأزمات	يوجد أثر ذا دلالة معنوية لإدارة المعرفة في إدارة الأزمات في المنظمات الصناعية السورية لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في إدارة المعرفة وإدارة الأزمات في المنظمات الصناعية السورية تبعاً للجنس والمسمى الوظيفي والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة،
العمد	2021	إدارة الاتصالات الإدارية إدارة الأزمات إدارة المعرفة كمتغير وسيط	وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الاتصالات الإدارية في إدارة الأزمات بأبعادها (اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار أو الحد منها، استعادة النشاط، التعلم) مجتمعة وكل على حدة في المؤسسات الصحفية الأردنية، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة بأبعادها في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة (اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار أو الحد منها، استعادة النشاط، التعلم)
الهмали، واخرون	2021	ادارة المعرفة اتخاذ القرارات الاستراتيجية	وجود علاقة معنوية ذات دلالة احصائية لإدارة المعرفة في اتخاذ القرار

مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة كان بدرجة موافقة كبيرة بوزن نسبي (72.5%)، وإدارة الازمات أيضاً بدرجة موافقة كبيرة حيث بلغ الوزن النسبي (71.4%)، بينما تبين وجود فروق جوهرية تعزى للمؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، المحافظة	إدارة المعرفة إدارة الازمات	2020	الشيخ
وجود تأثير لعمليات إدارة المعرفة تأثيراً جوهرياً في الرقابة الإستراتيجية	إدارة المعرفة الرقابة الاستراتيجية	2020	الشنطي والشريف
ادارة المعرفة بجميع مكوناتها (الاكتساب، والنشر، والتطبيق) تؤدي الى الابتكار الاخضر، وتبعاً يؤثر الابتكار الاخضر على الاداء المستدام للشركات. كما ان الابتكار الاخضر يتوسط جزئياً العلاقة بين ادارة المعرفة والاداء المستدام للشركات.	ادارة المعرفة الاداء المستدام	2020	shazad et, al
ان التعلم التنظيمي يتوسط العلاقة بين ممارسة ادارة المعرفة واداء الشركات. واوصت الدراسة بتركيز جهود المدراء على الممارسات المتعلقة بإدارة المعرفة، وتشير الوساطة الى انه يجب على المديرين الاستثمار في الالتزام التنفيذي لتعزيز الثقافة والرؤية المشتركة والتعاون	ادارة المعرفة الاداء التنظيمي التعلم التنظيمي	2020	Obeso et, al
هنالك توجه لدى العاملين ايجابي نحو تطوير الأداء المؤسسي من خلال إدارة المعرفة	إدارة المعرفة الأداء المؤسسي	2019	منير، وعبد اللطيف
ان إدارة المعرفة كانت بدرجة متوسطة وان هناك اثر من خلال توسط إدارة المعرفة للعلاقة بين القيادة التحويلة والمنظمة المتعلمة	للقيادة التحويلية المنظمة المتعلمة إدارة المعرفة متغير وسيط	2019	ضيف
وجود علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين ادارة المعرفة بأبعادها (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) وبين الابداع الاداري، كما وظهرت وجود فروق ذات دلالة احصائية حول استجابة المبحوثين حول ادارة المعرفة يعزى لمتغير (الفئة العمرية، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي) بينما لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية لمتغير (الجنس، وعدد سنوات الخدمة).	ادارة المعرفة الإبداع الاداري	2019	ابو عفيفه

ابعد تمكين ادارة المعرفة (القيادة، الثقافة، الحوافز) لها تأثير كبير على عمليات ادارة المعرفة (اكتساب المعرفة، مشاركة المعرفة، استغلال المعرفة). اضافة الى ان عمليات ادارة المعرفة تؤثر على الاداء التنظيمي بشكل مباشر وغير مباشر من خلال الابتكار وتكنولوجيا المعلومات	تمكين ادارة المعرفة عمليات ادارة المعرفة	2019	Iqbal, et, al
عمليات إدارة المعرفة تحسن من الرضا الوظيفي. هنالك علاقة إيجابية بين إدارة المعرفة والرضا الوظيفي	إدارة المعرفة والالتزام التنظيمي الرضا الوظيفي	2018	Najeeb, et, al.
وجود أثر لممارسات إدارة المعرفة في إدارة الأزمات	إدارة المعرفة إدارة الأزمات	2019	حسن واخرون
وجود إدراك إيجابي ووعي حول إدارة المعرفة بشكل عام لدى عينة الدراسة، وعدم استخدام التقنيات العالية لنظم معلومات إدارة المعرفة المتطورة	إدارة المعرفة الأزمة الاقتصادية	2015	Mantas
وجود علاقة طردية قوية بين توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة ومستوى الأداء	إدارة المعرفة مستوى الأداء	2015	المدلل
ان الثقافة التنظيمية هي العامل الاساسي لنجاح ادارة المعرفة، وتعتبر العامل المساعد لإدارة المعرفة في الكثير من المؤسسات والمنظمات	إدارة المعرفة	2015	Siadat,et,al

المصدر: من إعداد الطالب بناء على المعطيات المذكورة في الجدول.

ثالثا: الدراسات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.

تناولت العديد من الدراسات إدارة الجودة بابعاد مختلفة وفق المجتمع الذي تم التطبيق فيه وتعرض

الدراسة العديد من الدراسات الخاصة بالجودة والتي من ابرزها:

1- دراسة (محمد وعاشور، 2023) هدفت هذه الدراسة الى تحليل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة من خلال ابعادها (التركيز على الزبون التحسين المستمر، ودعم والتزام الإدارة العليا، ومشاركة جميع العاملين، والتدريب والتطوير)و وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، لتحقيق أهداف هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، تم إعداد وتوزيع استبانة على وزعت على مجتمع الدراسة الذي تكون من جميع أعضاء هيئة التدريس في كليات الاقتصاد جامعة الزاوية، حيث تم استخدام تم توزيع عدد (198) استبانة أي ما نسبته (74%)، و توصلت الدراسة الى وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية لكليات الاقتصاد في جامعة الزاوية وأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة

محدود وما زال في بدايته، ومن أهم توصيات التي قدمتها الدراسة التأكيد على ضرورة اعتماد الجودة الشاملة بصفته منهجا إداريا حديثا ومعلنا لجميع العاملين، وبناء ثقافة الجودة، والتخلي عن الأساليب التقليدية للإدارة، من أجل الوصول التحسين المستمر في جميع أنشطة المنظمة وعملياتها، وتحقيق التميز في مستوى خدماتها التعليمية.

2- دراسة (الكرشمي، 2023) هدفت الدراسة إلى تحديد أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين بخدمة الجمهور في وزارة الأشغال العامة والطرق، وتحديد أثر أبعاد الجودة الشاملة (الالتزام ودعم الإدارة العليا، التركيز على الجمهور، التركيز على تلبية احتياجات العاملين، التركيز على التحسين المستمر للعمليات، التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة) على أداء العاملين، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات، وتم استخدام الحصر الشامل لمجتمع الدراسة البالغ (100) مفردة، وتم استرجاع (93) استبانة صالحة للتحليل إحصائي، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها أن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بخدمة الجمهور وزارة الأشغال العامة كان مرتفعا نسبيا، كما أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الجودة الشاملة على أداء العاملين بخدمة الجمهور مستوى وخرجت الدراسة بتوصيات أهمها ضرورة تعزيز اهتمام الإدارة العليا في الوزارة بدعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجميع أبعادها لما لها من دور في تحسين أداء العاملين.

دارسة صلاح واحمد (2022) هدفت الدراسة الى معرفة دور إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في (التركيز على العملاء، العمل الجماعي، دعم الإدارة العليا، البحث والتطوير، التدريب) في تعزيز الأولوية التنافسية المتمثلة في (الإنتاجية، الجودة، سرعة التوصيل، المرونة، الامن والسلامة، الروح المعنوية ورضا الموظفين) وقد اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة العلاقة بين المتغيرات وتم تطبيق الدراسة على شركة انرجايزر مصر بأسلوب المسح الشامل وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والاولويات التنافسية بالمنظمة محل الدراسة.

3- دراسة (النور واخرون، 2022) سعت الدراسة الى معرفة هل تتوسط الثقافة التنظيمية السائدة العلاقة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة والأداء في المؤسسات العامة بولاية جنوب دارفور؟ وهدفت الدراسة إلى اختبار أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة علي الاداء المؤسسي عبر الثقافة التنظيمية في المؤسسات العامة. تم بناء نموذج للدراسة بالاستناد للدراسات السابقة وتم تطوير فرضيات واختبارها استنادا للمنهج الوصفي التحليلي. وتم إختيار مجتمع الدراسة من بعض المؤسسات العامة والبالغ عددها (4) مؤسسات وتم اختيار

عينة غير احتمالية (قصدية) لعدد من الإدارات العليا (160) فرد، وقد صممت إستبانة ووزعت لهم بلغت نسبة استردادها %96. تم معالجة البيانات التي تم جمعها علي برنامج Amos23.

أظهرت النتائج مستوى مرتفع في ادراك المديرين لأبعاد إدارة الجودة الشاملة، وكذلك وجود أثر إيجابي لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على بعدي الفعالية والكفاءة، والانخفاض الشديد لمعرفتهم ببعد الجودة وظهرت الدراسة وجود أثر للثقافة التنظيمية في توسط العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي.

4- دراسة الجنابي (2022) هدفت الدراسة الى مراجعة المضامين الاستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة في اطار منظومة شاملة تؤكد على التحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات باتباع منهج ثوري للتفكير يضمن تحقيق رضا الزبون واسعاده وتحسين الموقف التنافسي للمنظمة وتخفيض كلف العمل وتقليل الأخطاء مع الحرص على أداء الاعمال بشكل صحيح من المرة الأولى وفي كل مره، وركزت الورقة على مشاركة العاملين وتمكينهم وانضوائهم في فرق عمل فاعلة، كما تناولت الورقة معوقات التطبيق للجودة الشاملة والتي من أهمها عدم التزام القيادة الإدارية وافتقادها للثقافة التنظيمية والقيم الداعمة للجودة الشاملة.

5- دراسة (عمرو والخطيب، 2022) هدفت الدراسة الى معرفة مدى توافر مقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هيئة التقاعد الفلسطينية واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي وتم تطوير استبانته من اجل جمع المعلومات من مجتمع الدارسة الذي تمثل في جميع موظفي هيئة التقاعد الفلسطينية في مدينة رام الله والخليل وغزة وشمل (130) موظف. وقد توصلت الدراسة الى متطلبات الجودة الشاملة الى هيئة التقاعد متوفرة بمستوى متوسط وقد اوصت الدارسة بتبني الإدارة العليا فكر وفلسفة الجودة الشاملة واعتمادها كمنهج وأسلوب اداري في الهيئة والعمل على توفير كافة متطلبات الجودة الشاملة في الهيئة وادارتها.

6- دراسة (Zarafili & Zarafili، 2021) هدفت الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة على تحقيق ميزة تنافسية في شركات الاتصالات الأردنية. تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين الإدارات العليا والمتوسطة (350) مديرا في (3) شركات اتصالات أردنية، استخدمت الدراسة أسلوب المسح الشامل لجميع عناصر مجتمع الدراسة، واستخدمت الوصفية المنهج التحليلي، وتكون الاستمارة من (36) فقرة اعدت وفق مقياس ليكرت الخماسي، وخلصت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة مع ابعاد (التزام الإدارة العليا، مشاركة الموظفين، التحسين المستمر والعملاء التركيز)، ومستوى توافر الميزة التنافسية بأبعادها (تكلفة الخدمة، جودة الخدمة، المرونة والتسليم والابتكار) في شركات الاتصالات الأردنية كانت بدرجة مرتفعة على جمع الابعاد، كما خلصت الدراسة إلى وجود أثر

ذو دلالة معنوية لإدارة الجودة على تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات الأردنية. واوصت الدراسة بضرورة الارتقاء بمستوى تطبيق ممارسات ادارة الجودة الشاملة في الشركات التي تم بحثها ؛ لما له من تأثير على تحقيق الميزة التنافسية.

7- دراسة (أبو اصبح، 2020) هدفت الدراسة الى التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات الاهلية اليمنية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي تحقيقاً لأهداف الدراسة، واتساقاً مع منهج البحث وطبيعة مشكلته، فقد قام الباحث بعرض مجموعة من الدراسات السابقة وكذلك استعرض الخلفية النظرية والتي تمثلت بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، مداخلها، نشأتها ومراحلها روادها، مبادئها، فوائد تطبيقها بالتعليم، أهدافها، متطلبات تطبيقها، معوقاتهما. واستعرض الباحث علاقة إدارة الجودة الشاملة بالميزة التنافسية في الجامعات الاهلية اليمنية. وأكدت الدراسة على مبادئ إدارة الجودة الشاملة والتي كانت (التزام الادارة العليا، التركيز على رضا العميل، التطوير والتحسين المستمر المشاركة والعمل الجماعي ودورها في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات الاهلية اليمنية).

8- دراسة (الشهراني والسبيعي، 2020) هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس الهيئة الملكية بالجبيل المتعلقة ب (القيادة، والاستراتيجية، والموارد البشرية، والشراكات والموارد، والعمليات) من وجهة نظر المعلمين، والكشف عن الفروق الإحصائية التي تُعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والمرحلة الدراسية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتطبيق استبانة على عينة عشوائية بسيطة بلغ عددها (323) معلماً. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة قد جاء بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي عام بلغ (3,61)، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخدمة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير المرحلة الدراسية، (السنة)

9- دراسة (الخيطن، 2022) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في شركات صناعة الاغذية الاردنية وتصنيف الشركات طبقاً لاستراتيجية الاعمال، كما هدفت إلى دراسة الدور الوسيط لادارة الجودة الشاملة (الالتزام والدعم من قبل الادارة العليا، والتركيز على العميل، والتحسين المستمر للعمليات، والتدريب والتطوير، والعلاقة مع الموردين، واستخدام نظم الرقابة الإحصائية والمعلومات الراجعة، وبناء فرق العمل، ومشاركة وتمكين العاملين) في تأثير استراتيجية الاعمال (التمايز وقيادة التكلفة) في الأداء المؤسسي. وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركات صناعة الاغذية في المملكة الاردنية الهاشمية، وشملت عينة الدراسة على العاملين في الشركات العاملة في أربع محافظات

وهي: عمان، الزرقاء، مادبا، الكرك، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، ومن أبرز نتائج ان تبني المصانع الغذائية مفهوم إدارة الجودة الشاملة، بمستوى مرتفع حيث دلت نتائج التحليل الوصفي، إلى أن التركيز جاء مرتباً كما يلي: (التزام والدعم من قبل الادارة العليا، والتركيز على العميل واستخدام نظم الرقابة الاحصائية، والمعلومات الراجعة، والتدريب، والتطوير، والتحسين المستمر للعمليات، وبناء فرق العمل ومشاركة و تمكين العاملين والعلاقة مع الموردین)، وهذا يدل على اهتمام الادارات ا لعليا ووعيها بمفهوم إدارة الجودة الشاملة وإدراكها لأهميته في رفع مستوى الأداء المؤسسي.

الجدول رقم (11): الدراسات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة

الباحث	سنة النشر	المتغيرات الرئيسية	النتائج الرئيسية
محمد وعاشور	2023	إدارة الجودة الشاملة الميزة التنافسية المستدامة	وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية لكليات الاقتصاد في جامعة الزاوية وأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة محدود ومازال في بدايته
الكرشمي	2023	إدارة الجودة الشاملة أداء العاملين	أن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بخدمة الجمهور وزارة الأشغال العامة كان مرتفعاً نسبياً، كما أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الجودة الشاملة على أداء العاملين بخدمة الجمهور
ادريس وأبو الروس	2022	دور إدارة الجودة الشاملة الاداء المؤسسي	واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة جاء بدرجة مرتفعة، كما أن مستوى الاداء المؤسسي جاء بدرجة مرتفعة، ووجود علاقة ارتباط قوية موجبة بين إدارة الجودة الشاملة ومستوى الاداء المؤسسي ووجود أثر لابعاد إدارة الجودة الشاملة في الاداء المؤسسي
صلاح واحمد	2022	إدارة الجودة الشاملة الأولوية التنافسي	وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأولويات التنافسية بالمنظمة
النور واخرون	2022	الثقافة التنظيمية إدارة الجودة الشاملة الأداء في المؤسسات	مستوى مرتفع في ادراك المديرين لأبعاد إدارة الجودة الشاملة، وكذلك وجود أثر إيجابي لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على بعدي الفعالية والكفاءة، والانخفاض الشديد لمعرفتهم ببعيد الجودة وظهرت الدراسة وجود أثر للثقافة التنظيمية في توسط العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي
الجنابي	2022	ادارة الجودة الشاملة	عدم التزام القيادة الإدارية وافتقادها للثقافة التنظيمية والقيم الداعمة للجودة الشاملة

توفر متطلبات الجودة الشاملة الى هيئة التقاعد بمستوى متوسط	مقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	2022	عمرو والخطيب
أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة مع ابعاد (التزام الإدارة العليا، مشاركة الموظفين، التحسين المستمر، والعلاء التركيز)، ومستوى توافر الميزة التنافسية بأبعادها (تكلفة الخدمة، جودة الخدمة، المرونة والتسليم والابتكار) في شركات الاتصالات الأردنية كانت بدرجة مرتفعة على جمع الابعاد، كما خلصت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة معنوية لإدارة الجودة على تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات الأردنية		2021	Zarafili & Zarafili
وجود علاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية	إدارة الجودة الشاملة الميزة التنافسية	2020	أبو اصبح
درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة قد جاء بدرجة كبيرة،	تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة	2020	الشهراني والسبيعي
إن درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الأساسية الحكومية في مدينة العقبة في الاردن من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة	إدارة الجودة الشاملة	2018	مسلم
ان تبني المصانع الغذائية مفهوم إدارة الجودة الشاملة، بمستوى مرتفع حيث دلت نتائج التحليل الوصفي، إلى أن التركيز جاء مرتبًا كما يلي: (التزام والدعم من قبل الادارة العليا، والتركيز على العميل، واستخدام نظم الرقابة الاحصائية، والمعلومات الراجعة، والتدريب، والتطوير، والتحسين المستمر للعمليات، وبناء فرق العمل ومشاركة و تمكين العاملين والعلاقة مع الموردين	إدارة الجودة الشاملة استراتيجية الاعمال الأداء المؤسسي	2016	الطبولي واخرون

المصدر: من إعداد الطالب بناء على المراجع المذكورة على الجدول

رابعاً: التعقيب على الدراسات السابقة.

تُظهر الدراسات السابقة التي تناولت المناة التنظيمية وإدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة أن كل متغير من متغيرات الدراسة حظي باهتمام بحثي واضح، إلا أن هذا الاهتمام جاء في الغالب بصورة منفصلة أو في علاقات ثنائية مع متغيرات أخرى، مثل التمكين، والسمعة التنظيمية، والنجاح الاستراتيجي، وإدارة

الأزمات، والأداء المؤسسي، والميزة التنافسية. ومن هنا، يأتي التعقيب على هذه الدراسات لبيان موقع الدراسة الحالية منها، وتحديد أوجه التشابه والاختلاف، والكشف عن الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة إلى معالجتها من خلال تناول إدارة المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين تطبيقات إدارة الجودة الشاملة والمناعة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية.

1- أوجه التشابه مع الدراسات السابقة

تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث اهتمامها بالمناعة التنظيمية بوصفها متغيراً يعكس قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات والمحافظة على توازنها واستمرارية أدائها. فقد تناولت دراسة أبو فارة والحلايفة (2023) المناعة التنظيمية وعلاقتها بالتمكين في شركات قطاع التصنيع الغذائي بمحافظة الخليل، وأظهرت وجود علاقة طردية إيجابية بين التمكين والمناعة التنظيمية. كما ركزت دراسة إمام وعبد الرحمن (2023) على العلاقة بين المناعة التنظيمية والسمعة التنظيمية في شركة مصر للطيران، وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباط معنوية وطردية قوية بينهما. ويتقاطع ذلك مع الدراسة الحالية في النظر إلى المناعة التنظيمية باعتبارها نتيجة تنظيمية مهمة تتأثر بممارسات إدارية داخلية، غير أن الدراسة الحالية تربطها بتطبيقات إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة في سياق الوزارات الفلسطينية.

كما تتشابه الدراسة الحالية مع دراسة Hmood & Hasan (2022) التي تناولت العلاقة بين المناعة التنظيمية والنجاح الاستراتيجي في بنوك القطاعين العام والخاص، ومع دراسة Alsyah (2020) التي بحثت أثر المناعة التنظيمية في خيارات التغيير التكنولوجي في الشركات الصناعية الأردنية، إذ تنطلق هذه الدراسات من أن المناعة التنظيمية ترتبط بقدرة المؤسسة على التكيف وتحقيق نتائج تنظيمية أفضل. كما تتقاطع الدراسة الحالية مع دراسة حجاج (2020) ودراسة صالح وعبد المجيد (2017)، اللتين أكدتا وجود أثر لأبعاد المناعة التنظيمية، وهي التعلم التنظيمي، والذاكرة التنظيمية، والحمض النووي التنظيمي، في إدارة الأزمات واستراتيجياتها. وهذا يتوافق مع اعتماد الدراسة الحالية لهذه الأبعاد نفسها في فهم قدرة الوزارات الفلسطينية على الاستجابة للتحديات والتغيرات.

وتتشابه الدراسة الحالية كذلك مع الدراسات التي تناولت إدارة المعرفة، خاصة من حيث النظر إليها بوصفها مدخلاً لتحسين الأداء واتخاذ القرار وإدارة الأزمات. فقد بينت دراسة الناصر واليخني (2023) وجود أثر لإدارة المعرفة في تحقيق فاعلية القرارات الاستراتيجية، وأظهرت دراسة صبري (2022) وجود تأثير إيجابي لإدارة المعرفة في أداء الهيئات المحلية في شمال الضفة الغربية، كما أكدت دراسة منذر (2021) وجود أثر معنوي لإدارة المعرفة في إدارة الأزمات في المنظمات الصناعية السورية. ويظهر وجه التشابه هنا في أن الدراسة الحالية تتعامل مع إدارة المعرفة بوصفها متغيراً مؤثراً في الأداء المؤسسي، إلا أنها تتجاوز ذلك إلى اختبارها كمتغير وسيط بين إدارة الجودة الشاملة والمناعة التنظيمية.

وتلتقي الدراسة الحالية أيضاً مع الدراسات التي تناولت إدارة المعرفة كمتغير وسيط، مثل دراسة العمدة (2021) التي اختبرت إدارة المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة الاتصالات الإدارية وإدارة الأزمات، ودراسة ضيف (2019) التي تناولت إدارة المعرفة كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية والمنظمة المتعلمة، ودراسة (Obeso et al. (2020) التي أظهرت أن التعلم التنظيمي يتوسط العلاقة بين ممارسات إدارة المعرفة وأداء الشركات. وتفيد هذه الدراسات الحالية في دعم منطوق الواسطة، لكنها تختلف عنها في أن الدراسة الحالية تجعل إدارة المعرفة هي المتغير الوسيط الذي يفسر انتقال أثر إدارة الجودة الشاملة إلى المناعة التنظيمية.

كما تتشابه الدراسة الحالية مع دراسات إدارة الجودة الشاملة في الاهتمام بأبعاد الجودة وأثرها في الأداء المؤسسي. فقد أظهرت دراسة محمد وعاشور (2023) وجود علاقة معنوية بين إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وتوصلت دراسة الكرشمي (2023) إلى وجود أثر لتطبيق الجودة الشاملة في أداء العاملين بخدمة الجمهور في وزارة الأشغال العامة والطرق، كما أكدت دراسة صلاح وأحمد (2022) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأولويات التنافسية. وتلتقي الدراسة الحالية مع هذه الدراسات في أن تطبيق الجودة الشاملة يمثل مدخلاً لتحسين الأداء، لكنها تربط هذا التطبيق بمتغيرين آخرين هما إدارة المعرفة والمناعة التنظيمية.

2- أوجه الاختلاف مع الدراسات السابقة

على الرغم من أوجه التشابه السابقة، فإن الدراسة الحالية تختلف عن معظم الدراسات السابقة في طبيعة النموذج البحثي الذي تتبناه. فالدراسات المتعلقة بالمناعة التنظيمية ركزت غالباً على علاقتها بمتغيرات مثل التمكين في دراسة أبو فارة والحلايقة (2023)، والسمعة التنظيمية في دراسة إمام وعبد الرحمن (2023)، والنجاح الاستراتيجي في دراسة (Hmood & Hasan (2022)، وسلوك العمل المنحرف في دراسة ميرو (2022)، وخيارات التغيير التكنولوجي في دراسة (Alsyah (2020)، وإدارة الأزمات في دراسة حجاج (2020) ودراسة صالح وعبد المجيد (2017). أما الدراسة الحالية فتتناول المناعة التنظيمية في علاقة ثلاثية تتضمن إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل، وإدارة المعرفة كمتغير وسيط، والمناعة التنظيمية كمتغير تابع.

كما تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات التي تناولت إدارة المعرفة، لأن تلك الدراسات ركزت في معظمها على أثر إدارة المعرفة في متغيرات مثل القرارات الاستراتيجية في دراسة الناصر واليخني (2023)، والأداء في الهيئات المحلية في دراسة صبري (2022)، وإدارة الأزمات في دراسات منذر (2021)، والشيخ (2020)، وحسن وآخرون (2019)، والرشاقة الاستراتيجية في دراسة الشنطي والشريف (2020)، والإبداع الإداري في دراسة أبو عفيفة (2019). أما الدراسة الحالية فتوظف إدارة المعرفة في موقع تحليلي مختلف،

حيث لا تدرس أثرها المباشر فقط، بل تختبر دورها الوسيط في تفسير العلاقة بين تطبيقات الجودة الشاملة والمناعة التنظيمية.

وتختلف الدراسة الحالية كذلك عن دراسات إدارة الجودة الشاملة من حيث أن هذه الدراسات ركزت غالباً على الأداء أو الميزة التنافسية أو الأولويات التنافسية. فقد تناولت دراسة محمد وعاشور (2023) العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة، وتناولت دراسة الكرشمي (2023) أثر تطبيق الجودة الشاملة في أداء العاملين، وبحثت دراسة النور وآخرون (2022) أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي من خلال الثقافة التنظيمية، بينما ركزت دراسة (Zarafili & Zarafili 2021) على أثر تطبيق ممارسات الجودة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات الأردنية. أما الدراسة الحالية ففتتجه نحو ربط الجودة الشاملة بالمناعة التنظيمية، وهو اتجاه أقل حضوراً في الدراسات السابقة، وخاصة في البيئة الفلسطينية الحكومية.

ويظهر الاختلاف أيضاً في مجال التطبيق، إذ توزعت الدراسات السابقة على قطاعات متعددة، مثل شركات التصنيع الغذائي، وشركة مصر للطيران، والبنوك، والجامعات، وشركات الاتصالات، والمؤسسات الصحفية، والمنظمات الأهلية الصحية، والبلديات، وشركات صناعية وخدمية مختلفة. أما الدراسة الحالية فتطبق على الوزارات الفلسطينية في الضفة الغربية، وهي بيئة إدارية حكومية لها خصوصيتها من حيث طبيعة الخدمة العامة، ومستويات القرار، وتعدد المسؤوليات، والحاجة إلى تحسين جودة الخدمات وتطوير المعرفة المؤسسية وتعزيز المناعة التنظيمية.

3- الفجوة البحثية

تكشف مراجعة الدراسات السابقة عن وجود فجوة معرفية تتمثل في عدم تناول العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة والمناعة التنظيمية ضمن نموذج واحد متكامل. فقد درست الأدبيات السابقة كل متغير بصورة منفصلة أو ضمن علاقات ثنائية، مثل علاقة المناعة التنظيمية بالتمكين في دراسة أبو فارة والحلايقة (2023)، أو بإدارة الأزمات في دراسة حجاج (2020)، أو علاقة إدارة المعرفة بالأداء في دراسة صبري (2022)، أو علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأداء والميزة التنافسية في دراسات محمد وعاشور (2023)، والكرشمي (2023)، و (Zarafili & Zarafili 2021) إلا أن هذه الدراسات لم تقدم نموذجاً يربط تطبيقات إدارة الجودة الشاملة بالمناعة التنظيمية من خلال إدارة المعرفة كمتغير وسيط.

كما توجد فجوة منهجية ترتبط بندرة الدراسات التي اختبرت إدارة المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والمناعة التنظيمية تحديداً. صحيح أن بعض الدراسات اختبرت أدواراً وسيطة قريبة، مثل دراسة العمدة (2021) التي تناولت إدارة المعرفة وسيطاً بين الاتصالات الإدارية وإدارة الأزمات، ودراسة ضيف (2019) التي تناولت إدارة المعرفة وسيطاً بين القيادة التحويلية والمنظمة المتعلمة، ودراسة النور

وآخرون (2022) التي اختبرت الثقافة التنظيمية وسيطاً بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي، إلا أن الوساطة في الدراسة الحالية مختلفة من حيث أطراف العلاقة، إذ تجعل إدارة المعرفة حلقة تفسيرية بين تطبيقات الجودة الشاملة والمناعة التنظيمية.

وتظهر فجوة دراسية وسياقية كذلك في قلة الدراسات التي عالجت هذه المتغيرات في الوزارات الفلسطينية. فقد درست صبري (2022) إدارة المعرفة في بلديات شمال الضفة الغربية، ودرست عمرو والخطيب (2022) مقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هيئة التقاعد الفلسطينية، وتناولت دراسة المدلل (2015) متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء، غير أن هذه الدراسات لم تجمع بين إدارة الجودة الشاملة، وإدارة المعرفة، والمناعة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية. وبذلك، فإن الدراسة الحالية تسد فجوة مرتبطة بالمجال التطبيقي، لأنها تنقل النقاش من مؤسسات محلية أو هيئات محددة إلى الوزارات الفلسطينية بوصفها مكوناً أساسياً في الجهاز الإداري العام.

كما توجد فجوة نظرية ومضمونية، إذ إن الدراسات السابقة قدمت دعماً واضحاً لكل متغير، لكنها لم توضح بصورة كافية الآلية التي يمكن من خلالها أن تتحول تطبيقات الجودة الشاملة إلى قدرة تنظيمية داعمة للمناعة. فالجودة الشاملة تولد خبرات ومعلومات مرتبطة بخدمة المواطنين، والتحسين المستمر، وتمكين الموظفين، والتزام الإدارة العليا، وتوفير الموارد، غير أن هذه المخرجات تحتاج إلى إدارة معرفة تنشرها وتقاسمها وتوثقها وتسترجعها وتراقبها حتى تصبح قادرة على دعم الذاكرة التنظيمية والتعلم التنظيمي والحمض النووي التنظيمي. هذه الآلية الوسيطة هي جوهر الفجوة التي تعالجها الدراسة الحالية.

4- مبررات إجراء هذه الدراسة

تتبع مبررات إجراء هذه الدراسة من الحاجة إلى بناء فهم أكثر دقة للعلاقة بين تطبيقات إدارة الجودة الشاملة والمناعة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية، لا سيما أن الدراسات السابقة أثبتت أهمية الجودة الشاملة في تحسين الأداء والميزة التنافسية، كما في دراسات محمد وعاشور (2023)، والكشحي (2023)، وصالح وأحمد (2022)، لكنها لم تربط ذلك بصورة مباشرة بالمناعة التنظيمية. ومن ثم، فإن الدراسة الحالية تسعى إلى توضيح ما إذا كانت تطبيقات الجودة الشاملة قادرة على تقوية المناعة التنظيمية داخل الوزارات، وما إذا كانت هذه العلاقة تمر عبر إدارة المعرفة.

كما يبرر إجراء الدراسة أن إدارة المعرفة ظهرت في الدراسات السابقة كعامل مؤثر في الأداء، وإدارة الأزمات، واتخاذ القرار، والرشاقة الاستراتيجية، كما في دراسات الناصر واليخني (2023)، وصبري (2022)، ومنذر (2021)، والشيخ (2020)، والشنطي والشريف (2020)، إلا أن الحاجة ما زالت قائمة لاختبارها كمتغير وسيط في بيئة الوزارات الفلسطينية. وهذا مهم لأن الوزارات تنتج يومياً معرفة إدارية تتعلق

بالخدمات، والمواطنين، والإجراءات، والمشكلات، ونتائج المتابعة، لكن قيمة هذه المعرفة ترتبط بمدى إدارتها بصورة منظمة.

ويضاف إلى ذلك أن المناة التنظيمية أصبحت متغيراً مهماً في فهم قدرة المؤسسات على مواجهة الأزمات والتغيرات، كما بينت دراسات حجاج (2020)، وصالح وعبد المجيد (2017)، و Hmood & Hasan (2022)، و Al-Saidi (2020)، غير أن تطبيق هذا المفهوم في الوزارات الفلسطينية ما زال بحاجة إلى مزيد من البحث، خاصة في علاقته بمتغيرات إدارية قابلة للتطوير مثل إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة. لذلك، فإن الدراسة الحالية لا تكتفي بقياس المناة التنظيمية، بل تحاول تفسير مصادر تعزيزها داخل المؤسسة الحكومية.

وبناءً على ذلك، فإن إجراء هذه الدراسة مبرر علمياً وتطبيقياً، لأنها تجمع بين ثلاثة متغيرات ذات أهمية مباشرة للوزارات الفلسطينية، وتختبر نموذجاً وسيطاً يوضح كيف يمكن لإدارة المعرفة أن تنقل أثر تطبيقات إدارة الجودة الشاملة إلى المناة التنظيمية. كما أنها تقدم إضافة معرفية ومنهجية وسياقية من خلال تطبيق النموذج على الموظفين الإداريين في الوزارات الفلسطينية في الضفة الغربية، بما يساعد على تقديم نتائج أكثر ارتباطاً بواقع الإدارة الحكومية الفلسطينية واحتياجاتها في تحسين الجودة، وتنظيم المعرفة، وتعزيز القدرة المؤسسية على التكيف والاستجابة.

الفصل الثالث:
منهجية الدراسة

تمهيد

تناول الباحث في هذا الفصل وصفا للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، كما يتضمن وصفاً للإجراءات التي قام بها الباحث في تصميم أداة الدراسة وتقنياتها، والأدوات التي استخدمها لجمع بيانات الدراسة وينتهي الفصل بالأساليب الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج.

1- منهج الدراسة.

خلال هذه الدراسة تم فحص التفاعلات والعلاقات السببية بين متغيرات الدراسة، من خلال الاجابة عن أسئلة الدراسة، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي في الدراسة الحالية فهو مناسب لمثل هذا النوع من الدراسات، وهو "أحد طرق التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة معينة وتصويرها كمياً من خلال جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة أو المشكلة، ثم تصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسات"¹، يُدرس المنهج الوصفي الارتباطي للبحث الظواهر الطبيعية والاجتماعية والسياسية الراهنة بالنص، ويمكن عن طريق البحث الوصفي من وضع تنبؤات عن الأحداث المُقبلة حيث يقع المنهج الوصفي للبحث معاكساً للمنهج التاريخي الذي يُخبر عما جرى في الماضي، بينما المنهج الوصفي يُخبر عما سيجري في المستقبل، وعما هو موجود حالياً، ويُقدم المنهج الوصفي توصيات واقتراحات قد تُساعد على تعديل الواقع².

ويعتبر المنهج الوصفي الارتباطي طريقة منهجية مرتبة يقوم فيها الباحث بدراسة موضوع بهيئته الطبيعية، ويدعمه في ذلك القيام بجمع الكم الذي يراه مناسباً من البيانات والمعلومات؛ ثم توضيح العلاقة بين متغيرات البحث في صورة أسئلة أو فرضيات، وبعد ذلك استخدام أدوات التحليل الإحصائية التي تناسب طبيعة بيانات البحث، يلي ذلك وضع النتائج، ثم ينتهي الباحث بصياغة الحلول، التي يرى من وجهة نظره أنها مناسبة.

وقد تم جمع البيانات من مصادرها الثانوية كالكتب والمجلات والدراسات السابقة والابحاث وذلك لصياغة الإطار النظري للدراسة ولإلقاء الضوء على متغيرات الدراسة بشكل واف. وعن طريق تصميم استبيان يشمل متغيرات الدراسة كأداة لجمع البيانات ومن ثم فحص هذه البيانات وتحليلها على النحو التالي

2- مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين العاملين في الوزارات الفلسطينية في الضفة الغربية، والبالغ عددهم (1961) موظفاً إدارياً. وقد تم اعتماد جميع الوزارات الفلسطينية في الضفة الغربية ضمن مجتمع الدراسة، وعدم الاقتصار على وزارة واحدة، لأن موضوع الدراسة يرتبط بتطبيقات إدارية عامة تشمل إدارة الجودة الشاملة، وإدارة المعرفة، والمناعة التنظيمية، وهي متغيرات لا تخص وزارة بعينها، بل تعكس طبيعة العمل الإداري في القطاع الحكومي الفلسطيني ككل. كما أن الاقتصار على وزارة واحدة قد يحد من

¹ _Bougie, R., & Sekaran, U. (2019). *Research methods for business: A skill building approach*: John Wiley & Sons

² _Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*: john wiley & sons.

قدرة الدراسة على تعميم نتائجها، نظراً لاختلاف طبيعة العمل، وحجم الهيكل الإداري، ومستوى تقديم الخدمات، وآليات إدارة المعرفة والجودة بين وزارة وأخرى. لذلك، فإن شمول جميع الوزارات يمنح الدراسة تمثيلاً أوسع وأكثر دقة لواقع الإدارة الحكومية في الضفة الغربية.

ونظراً لتعدد الوزارات واختلاف حجم العاملين الإداريين فيها، تم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية، باعتباره الأسلوب الأنسب لتمثيل طبقات مجتمع الدراسة بصورة عادلة ومتناسبة مع حجم كل طبقة. وقد جرى تحديد حجم العينة باستخدام معادلة ستيفن تامبسون (Thompson, 2012):

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[\left[N-1 \times (d^2 \div z^2) \right] + p(1-p) \right]}$$

وبلغت العينة (322) فرداً، وبلغت نسبة العينة من كل طبقة من طبقات المجتمع:

$$\text{نسبة العينة} = 1961/322$$

$$= 16.4\%$$

يوضح الجدول رقم (12) المجتمع وعينة الدراسة:

جدول رقم (12): مجتمع وعينة الدراسة

العينة الطبقية	النسبة	المجتمع	المسمى
299	%16.4	1819	مدير
17		105	مدير عام
3		21	وكيل مساعد
3		16	وكيل
322		1961	المجموع

1.2 معدل الاستجابات على أداة الدراسة.

تم توزيع الاستبيان إلكترونياً على أفراد عينة الدراسة من الموظفين الإداريين العاملين في الوزارات الفلسطينية في الضفة الغربية، وذلك خلال الفترة الممتدة من 2024/11/1 إلى 2024/12/30. وقد شملت العينة الفئات الوظيفية الإدارية الآتية: مدير، مدير عام، وكيل مساعد، ووكيل، باعتبارها الفئات الأكثر ارتباطاً بموضوع الدراسة ومتغيراتها المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة، وإدارة المعرفة، والمناعة التنظيمية.

وقد بلغ عدد الاستبانات الموزعة (350) استبانة، وبعد انتهاء فترة جمع البيانات ومراجعة الاستبانات المستردة، تم اعتماد (322) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وبنسبة استرداد بلغت (92%) من إجمالي الاستبانات الموزعة. وتعد هذه النسبة مناسبة لأغراض التحليل الإحصائي، كما تعكس مستوى جيداً من استجابة أفراد العينة وتفاعلهم مع أداة الدراسة.

وجرى فحص الاستبانات المستردة للتأكد من اكتمال الإجابات وصلاحياتها للتحليل، ثم تم ترميز البيانات وإدخالها إلى البرنامج الإحصائي تمهيداً لاستخراج النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة. ويبين الجدول رقم (13) الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.

3.2 خصائص العينة

الجدول رقم (13): خصائص افراد العينة الديموغرافية

النسبة	التكرار	خصائص افراد عينة الدراسة
الجنس		
68.6%	221	ذكر
31.4%	101	انثى
الفئة العمرية		
20.8%	67	اقل من 40 عام
36%	116	من 40 عام الى اقل من 50 عام
43.2%	139	50 عام فأكثر
المسمى الوظيفي		
92.9%	299	مدير
5.35%	17	مدير عام
0.9%	3	وكيل مساعد
0.9%	3	وكيل
الخبرة العملية		
5.35%	17	اقل من 5 سنوات
11.8%	38	5 الى اقل من 10 سنوات
12.7%	41	10 الى اقل من 15 سنوات
70.2%	226	15 فأكثر

المصدر: من إعداد الطالب بناء على عينة الدراسة

يُظهر الجدول رقم (13) الخصائص الديموغرافية للموظفين الإداريين العاملين في الوزارات في الضفة الغربية، مع تقديم معلومات تفصيلية حول الجنس، والفئة العمرية، والمسمى الوظيفي، والخبرة العملية.

يتضح من الجدول أن توزيع الجنس بين الموظفين يميل بشكل كبير نحو الذكور، حيث يشكل الذكور (221) نسبة (68.6%) من العينة، بينما تشكل الإناث (101) نسبة (31.4%)، مما يعكس تبايناً كبيراً في التوزيع بين الجنسين.

فيما يتعلق بالفئة العمرية، فإن معظم الموظفين الإداريين هم من الفئة العمرية 50 عاماً فأكثر حيث يبلغ عددهم (139) بنسبة (43.2%)، يليهم الموظفون الذين تتراوح أعمارهم بين 40 وأقل من 50 عاماً بعدد (116) وبنسبة (36%)، في حين أن الفئة العمرية الأقل من 40 عاماً تمثل الأقل عدداً بنسبة (20.8%) وبعدها (67)، وهذا يشير إلى أن غالبية الموظفين هم من الفئات العمرية الأكبر سناً، مما قد يعكس مستوى عالي من الخبرة والتجربة في العمل الإداري.

أما بالنسبة للمسمى الوظيفي، فإن الغالبية العظمى من الموظفين يحملون مسمى "مدير" بعدد (299) بنسبة (92.9%)، بينما يمثل المديرون العامون نسبة (5.35%) بعدد (17)، والوكيل المساعد والوكيل يمثلان النسبة الأقل بعدد (3) لكل منهما بنسبة (0.9%)، مما يظهر هيمنة واضحة لمسمى "مدير" في التركيب الوظيفي للعينة وهذا ينسجم مع الهرم التنظيمي للمنظمات.

وفيما يخص الخبرة العملية، فإن الأغلبية العظمى من الموظفين لديهم خبرة عملية طويلة، حيث أن (226) منهم لديهم خبرة 15 عاماً فأكثر بنسبة (70.2%)، يليهم الذين لديهم خبرة تتراوح بين 10 إلى أقل من 15 سنة بعدد (41) وبنسبة (12.7%)، ثم من لديهم خبرة بين 5 إلى أقل من 10 سنوات بعدد (38) وبنسبة (11.8%)، وأخيراً الأقل خبرة هم من لديهم خبرة أقل من 5 سنوات بعدد (17) بنسبة (5.35%)، وهذا يعكس بشكل واضح أن الخبرة العملية الطويلة هي السمة الغالبة بين الموظفين الإداريين في الوزارات.

3. صدق المحتوى

تم عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين المختصين (ملحق 1). وقد طُلب من المحكمين إبداء الرأي في فقرات أداة الدراسة من حيث صياغة الفقرات، ومدى مناسبتها للمجال الذي وُضعت فيه إما بالموافقة عليها، أو تعديل صياغتها، أو حذفها لعدم أهميتها، أو إضافة فقرات جديدة، ولقد تم الأخذ برأي أغلبية أعضاء لجنة المحكمين في عملية التحكيم، وبذلك يكون قد تحقق صدق المحتوى للاستبانة وأصبحت أداة الدراسة في صورتها النهائية.

1.3 ثبات الأداة.

لقد تم استخراج معامل ثبات الأداة، باستخدام معادلة كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha الموضح في الجدول رقم (14) حيث يبين معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها.

الجدول (14): معاملات الثبات لمحاور أداة الدراسة

المتغير	عدد الفقرات	معامل كرونباخ الفا
التركيز على خدمة المواطنين	6	0.978
التحسين المستمر	7	0.914
استراتيجية تمكين العاملين	8	0.938
دعم الإدارة العليا	6	0.891
إدارة الجودة الشاملة	27	0.824
التعلم التنظيمي	7	0.922
الذاكرة التنظيمية	8	0.963
الحمض النووي	7	0.922
المناعة التنظيمية	22	0.943
توليد المعرفة واكتساب المعرفة	5	0.914
نشر وتقاسم المعرفة	5	0.971
تخزين المعرفة	5	0.900
استرجاع المعرفة	5	0.933
تطبيق المعرفة	5	0.903
الرقابة على المعرفة	6	0.915
المناعة التنظيمية	31	0.883

المصدر: (اعداد الباحث من برنامج Spssv28)

يتضح من الجدول رقم (14) أن الثبات المجالات الاستبانة تراوح بين (0.883-0.978) ما يجعلها قابلة ومناسبة لأغراض البحث العلمي كما هو موصى به للدراسات الاقتصادية والإنسانية بحسب (George, 2003)، مما يعني ان ثبات أداة الدراسة مقبول علميا.

4. إجراءات الدراسة وأدواتها

لقد تم إجراء هذه الدراسة وفق الخطوات الآتية:

1. إعداد أداة الدراسة بصورتها النهائية.
2. تحديد أفراد عينة الدراسة
3. تم تفرغ البيانات في برنامج Smart PLS4.

4. استخراج النتائج، وتحليلها، ومناقشتها، ومقارنتها مع الدراسات السابقة، واقتراح التوصيات المناسبة.

1.4 المعالجات الإحصائية.

بعد جمع إجابات أفراد العينة، جرى ترميزها وإدخال البيانات باستخدام الحاسوب، ثم تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج التحليل الإحصائي المتقدم 4 SMART PLS ومن المعالجات الإحصائية المستخدمة لاختبار نموذج الدراسة وإثبات صحة أو نفي الفرضيات ما يلي:

أولاً: تحليل النموذج القياسي Measurement Model

يمكن تحليل نتائج النموذج القياسي من خلال التحقق من المعايير التالية:

1. الصدق التقاربي Convergent validity وتتم من خلال

(A) الاتساق الداخلي - التشبعات Factor Loading

(B) ثبات المقياس Reliability - الموثوقية المركبة Composite Reliability (CR)

(C) متوسط التباين المفسر Average Variance Extracted (AVE)

2. الصدق التمايزي Discriminant validity

(A) Cross loadings

(B) Fornier & Larcker

(C) HTMT

ثانياً: تحليل النموذج الهيكلي Structural Model

يمكن تحليل نتائج النموذج الهيكلي من خلال التحقق من المعايير التالية:

(A) معامل التفسير coefficient of determination (R^2)

(B) حجم التأثير Effect size (f^2)

(C) اختبار الفرضيات (معامل المسار)

(D) جودة التنبؤ Q^2

الفصل الرابع:

تحليل ومعرض نتائج الدراسة

تمهيد

بعد الانتهاء من جمع البيانات عن طريق استبيان أعده الباحث بغرض جمع البيانات اللازمة لاختبار نموذج الدراسة، والتي وزعت على عينة الدراسة المستهدفة وهي (322) من الإداريين في الوزارات في الضفة الغربية. في هذا الفصل تم تحليل البيانات وعرض نتائجها، وذلك من أجل التحقق أو نفي صحة الفرضيات التي تم طرحها في نموذج الدراسة المقترح. وفي سبيل التحقق من نفي أو اثبات صحة الفرضيات فإن الدراسة الحالية قامت بتحليل البيانات باستخدام منهجية المعادلات الهيكلية Structural Equation Modeling (SEM) باستخدام برنامج التحليل الإحصائي المتقدم Smart-PLS4.

1. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.

وسيتم استخدام المعايير التالية في تقييم درجة تطبيق الأبعاد حسب متوسطها الحسابي وذلك وفقا

للجدول التالي:

الجدول رقم (15): معايير تقييم تطبيق أبعاد الدراسة

منخفضة	متوسطة	كبيرة
2.33-1	3.67-2.34	أكبر من 3.67

المصدر: من إعداد الطالب بناء على المعطيات Smart PLS4.

أولاً: التحليل الوصفي لأبعاد الجودة الشاملة

الجدول رقم (16) التحليل الوصفي لأبعاد الجودة الشاملة

ترتيب الأهمية	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الجودة الشاملة
البعد الأول/ التركيز على خدمة المواطنين				
2	78.26%	0.727	3.91	1 تعمل الوزارة على تحديد احتياجات المواطنين بشكل دقيق.
1	80.68%	0.771	4.03	2 تقوم الوزارة باستقبال الشكاوى الخاصة بالخدمة المقدمة للمواطنين.
4	76.02%	0.760	3.80	3 تلتزم الوزارة بتقديم الخدمة للمواطنين في الوقت المحدد.
3	78.01%	0.703	3.90	4 تسعى الوزارة على وضع المصلحة العليا للمراجعين محل اهتمامها.
6	67.27%	0.817	3.36	5 تعتمد الإدارة العليا في الوزارة نظاما واضحا لقياس مستوى رضا المواطنين عن خدماتها.
5	72.05%	0.856	3.60	6 يتم اعلام العاملين في مختلف المستويات بمتطلبات المواطنين.
	مرتفع	0.56341	3.7692	المستوى الكلي لبعد التركيز على خدمة المواطنين
البعد الثاني/ التحسين المستمر				
1	77.89%	0.632	3.89	7 تسعى الوزارة باستمرار لإدخال التحسينات في كل مراحل نشاطها وعملياتها.

6	68.39%	0.847	3.42	يعتبر التحسين المستمر ثقافة لدى كل فرد في الوزارة.	8
4	71.61%	0.825	3.58	تهتم الوزارة باستمرار بتوفير التجهيزات المتطورة لرفع مستوى جودة الخدمة المقدمة.	9
7	67.39%	0.787	3.37	تقوم الوزارة بمقارنة عملياتها الداخلية بعمليات المؤسسات الخدمية الأخرى الأكثر نجاحاً.	10
2	73.79%	0.787	3.69	تهتم الإدارة العليا في الوزارة بالبحث والتطوير من أجل التحسين المستمر في خدماتها.	11
3	72.55%	0.747	3.63	تُؤمّن الإدارة العليا جميع الوحدات الادارية للقيام بعملية التحسين المستمر.	12
5	69.94%	0.790	3.50	تتبنى الإدارة العليا في الوزارة الأساليب العلمية لأغراض تحسين خدماتها باستمرار.	13
متوسط		0.60289	3.5825	المستوى الكلي لبعء التحسين المستمر	
البعء الثالث/ استراتيجية تمكين العاملين					
1	73.23%	0.809	3.66	يخول المدراء الموظفين الأدنى منهم الصلاحيات لتنفيذ المهام المختلفة.	14
2	72.61%	0.791	3.63	تسعى الوزارة لأتاحة المعلومات اللازمة للعاملين.	15
5	69.07%	0.805	3.45	تلجأ الوزارة لحل المشكلات عن طريق اللجوء لفرق العمل.	16
6	68.76%	0.830	3.44	يعمل الأفراد داخل الوزارة بروح الفريق.	17
3	71.12%	0.772	3.56	يوجد مصداقية لدى الإدارة العليا في تنفيذ القرارات التي تم الاتفاق عليها.	18
8	61.12%	0.877	3.06	توفر الوزارة للعاملين بيئة عمل محفزة.	19
4	70.62%	0.737	3.53	يوجد ثقة بمقدرة الموظفين على أداء أعمالهم بكفاءة.	20
7	67.89%	0.814	3.39	يتم إشراك العاملين في حل مشكلات العمل.	21
متوسط		0.63588	3.4651	المستوى الكلي لاستراتيجية تمكين العاملين	
البعء الرابع/ دعم الإدارة العليا					
3	68.14%	0.899	3.41	لدى الإدارة العليا في الوزارة الكفاءات البشرية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	22
6	66.77%	0.910	3.34	لدى الإدارة العليا في الوزارة الاستعداد لمشاركة جميع العاملين في تحسين الجودة	23
1	69.88%	0.897	3.49	تشخص الإدارة العليا في الوزارة المشاكل التنظيمية التي تعاني منها الوزارة	24
5	66.96%	0.926	3.35	تهتم الإدارة العليا في الوزارة بشكاوى الموظفين	25
4	68.01%	0.982	3.40	تشجع الوزارة على سياسة الباب المفتوح في التعامل مع الموظفين	26
2	68.45%	0.855	3.42	تقوم الإدارة العليا في الوزارة بطرح الحلول المناسبة للمشاكل التي تعيق الجودة الشاملة	27
متوسط		0.76302	3.4017	المستوى الكلي لبعء دعم الإدارة العليا	
متوسط		0.58357	3.5546	المستوى الكلي لمتغير الجودة الشاملة	

المصدر: المصدر: من إعداد الطالب بناء على المعطيات Smart PLS4.

يُظهر الجدول رقم (15) متوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمتغير الجودة الشاملة في الوزارات بالضفة الغربية، مما يوفر نظرة شاملة على تقييم الجودة الشاملة عبر أربعة أبعاد رئيسية: التركيز على خدمة المواطنين، التحسين المستمر، استراتيجية تمكين العاملين، ودعم الإدارة العليا.

البعد الأول: التركيز على خدمة المواطنين

يتضمن هذا البعد ستة عناصر رئيسية تهدف إلى تقييم كيفية تعامل الوزارة مع احتياجات المواطنين وتلبية مطالبهم. العنصر الأول، تحديد احتياجات المواطنين بشكل دقيق، حصل على متوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.727) مع أهمية نسبية (0.783) وترتيب الأهمية (2)، مما يشير إلى أن الوزارة تُبدي اهتمامًا جيدًا بتحديد احتياجات المواطنين. أعلى قيمة كانت للعنصر الثاني، استقبال الشكاوى الخاصة بالخدمة المقدمة للمواطنين، بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.771) وأهمية نسبية (0.807) وترتيب الأهمية (1)، مما يوضح أن الوزارة تعطي أولوية كبيرة لاستقبال ومعالجة الشكاوى. العنصر الثالث، التزام الوزارة بتقديم الخدمة في الوقت المحدد، حصل على متوسط (3.80) وانحراف معياري (0.760) وأهمية نسبية (0.760) وترتيب الأهمية (4). العنصر الرابع وضع المصلحة العليا للمراجعين محل اهتمام، حصل على متوسط (3.90) وانحراف معياري (0.703) وأهمية نسبية (0.780) وترتيب الأهمية (3). بينما كان العنصر الخامس، اعتماد الإدارة العليا في الوزارة نظامًا واضحًا لقياس مستوى رضا المواطنين عن خدماتها، هو الأقل بمتوسط (3.36) وانحراف معياري (0.817) وأهمية نسبية (0.673) وترتيب الأهمية (6). العنصر السادس، إعلام العاملين في مختلف المستويات بمتطلبات المواطنين، حصل على متوسط (3.60) وانحراف معياري (0.856) وأهمية نسبية (0.720) وترتيب الأهمية (5). المستوى الكلي لبعده التركيز على خدمة المواطنين كان مرتفعًا بمتوسط (3.7692) وانحراف معياري (0.56341).

البعد الثاني: التحسين المستمر

يركز هذا البعد على كيفية سعي الوزارة للتحسين المستمر في عملياتها. العنصر السابع، سعي الوزارة لإدخال التحسينات في كل مراحل نشاطها وعملياتها، حصل على أعلى متوسط (3.89) وانحراف معياري (0.632) وأهمية نسبية (0.779) وترتيب الأهمية (1). أما العنصر الثامن، اعتبار التحسين المستمر ثقافة لدى كل فرد في الوزارة، فقد حصل على أقل متوسط (3.42) وانحراف معياري (0.847) وأهمية نسبية (0.684) وترتيب الأهمية (6). العنصر التاسع، الاهتمام بتوفير التجهيزات المتطورة حصل على متوسط (3.58) وانحراف معياري (0.825) وأهمية نسبية (0.716) وترتيب الأهمية (4). العنصر

العاشر، مقارنة العمليات الداخلية بعمليات المؤسسات الخدمية الأخرى الأكثر نجاحًا، حصل على متوسط (3.37) وانحراف معياري (0.787) وأهمية نسبية (0.674) وترتيب الأهمية (7). العنصر الحادي عشر، اهتمام الإدارة العليا بالبحث والتطوير، حصل على متوسط (3.69) وانحراف معياري (0.787) وأهمية نسبية (0.738) وترتيب الأهمية (2). العنصر الثاني عشر، إلزام الإدارة العليا جميع الوحدات الإدارية بالتحسين المستمر، حصل على متوسط (3.63) وانحراف معياري (0.747) وأهمية نسبية (0.725) وترتيب الأهمية (3). العنصر الثالث عشر، تبني الإدارة العليا الأساليب العلمية لأغراض تحسين الخدمات، حصل على متوسط (3.50) وانحراف معياري (0.790) وأهمية نسبية (0.699) وترتيب الأهمية (5). المستوى الكلي لبعد التحسين المستمر كان متوسطاً بمتوسط (3.5825) وانحراف معياري (0.60289).

البعد الثالث: استراتيجية تمكين العاملين

يهدف هذا البعد إلى تقييم مدى تمكين العاملين داخل الوزارة. العنصر الرابع عشر، تخويل المدراء الموظفين الأدنى منهم الصلاحيات لتنفيذ المهام المختلفة، حصل على أعلى متوسط (3.66) وانحراف معياري (0.809) وأهمية نسبية (0.732) وترتيب الأهمية (1). العنصر الخامس عشر، سعي الوزارة لإتاحة المعلومات اللازمة للعاملين، حصل على متوسط (3.63) وانحراف معياري (0.791) وأهمية نسبية (0.726) وترتيب الأهمية (2). العنصر السادس عشر، اللجوء لحل المشكلات عن طريق فرق العمل، حصل على متوسط (3.45) وانحراف معياري (0.805) وأهمية نسبية (0.691) وترتيب الأهمية (5). العنصر السابع عشر، عمل الأفراد داخل الوزارة بروح الفريق، حصل على متوسط (3.44) وانحراف معياري (0.830) وأهمية نسبية (0.688) وترتيب الأهمية (6). العنصر الثامن عشر، مصداقية الإدارة العليا في تنفيذ القرارات، حصل على متوسط (3.56) وانحراف معياري (0.772) وأهمية نسبية (0.711) وترتيب الأهمية (3). العنصر التاسع عشر، توفير الوزارة بيئة عمل محفزة، حصل على أقل متوسط (3.06) وانحراف معياري (0.877) وأهمية نسبية (0.611) وترتيب الأهمية (8). العنصر العشرون، الثقة بقدرة الموظفين على أداء أعمالهم بكفاءة، حصل على متوسط (3.53) وانحراف معياري (0.737) وأهمية نسبية (0.706) وترتيب الأهمية (4). العنصر الواحد والعشرون، إشراك العاملين في حل مشكلات العمل، حصل على متوسط (3.39) وانحراف معياري (0.814) وأهمية نسبية (0.679) وترتيب الأهمية (7). المستوى الكلي لاستراتيجية تمكين العاملين كان متوسطاً بمتوسط (3.4651) وانحراف معياري (0.63588).

البعد الرابع: دعم الإدارة العليا

يتناول هذا البعد دعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. العنصر الثاني والعشرون، كفاءات الإدارة العليا البشرية لتطبيق الجودة الشاملة، حصل على متوسط (3.41) وانحراف معياري (0.899) وأهمية نسبية (0.681) وترتيب الأهمية (3). العنصر الثالث والعشرون، استعداد الإدارة العليا لمشاركة جميع العاملين في تحسين الجودة، حصل على أقل متوسط (3.34) وانحراف معياري (0.910) وأهمية نسبية (0.668) وترتيب الأهمية (6). العنصر الرابع والعشرون، تشخيص المشاكل التنظيمية، حصل على أعلى متوسط (3.49) وانحراف معياري (0.897) وأهمية نسبية (0.699) وترتيب الأهمية (1). العنصر الخامس والعشرون، اهتمام الإدارة العليا بشكاوى الموظفين، حصل على متوسط (3.35) وانحراف معياري (0.926) وأهمية نسبية (0.670) وترتيب الأهمية (5). العنصر السادس والعشرون، تشجيع سياسة الباب المفتوح، حصل على متوسط (3.40) وانحراف معياري (0.982) وأهمية نسبية (0.680) وترتيب الأهمية (4). العنصر السابع والعشرون، طرح الحلول المناسبة للمشاكل التي تعيق الجودة الشاملة، حصل على متوسط (3.42) وانحراف معياري (0.855) وأهمية نسبية (0.684) وترتيب الأهمية (2). المستوى الكلي لبعد دعم الإدارة العليا كان متوسطاً بمتوسط (3.4017) وانحراف معياري (0.76302).

المستوى الكلي لمتغير الجودة الشاملة

يُظهر الجدول أن المستوى الكلي لمتغير الجودة الشاملة كان متوسطاً بمتوسط (3.5546) وانحراف معياري (0.58357)، مما يشير إلى أن هناك جهوداً ملموسة لتحقيق الجودة الشاملة في الوزارات بالصفة الغربية، إلا أن هناك مجالاً للتحسين في بعض الجوانب، خاصة فيما يتعلق بدعم الإدارة العليا واستراتيجية تمكين العاملين.

ثانياً: التحليل الوصفي لأبعاد المناة التنظيمية

الجدول رقم (17) التحليل الوصفي لأبعاد المناة التنظيمية

ترتيب الأهمية	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المناة التنظيمية
البعد الاول/ التعلم التنظيمي				
1	75.47%	0.637	3.77	1 تعمل الوزارة على تدريب العاملين لتطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم في العمل
7	62.98%	0.841	3.15	2 تعقد إدارة الوزارة جلسات عصف ذهني مع الموظفين لمناقشة المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها
4	65.71%	0.896	3.29	3 تستفيد الإدارة من خبرات العاملين السابقة لاكتساب المعارف والمعلومات الجديدة

6	63.48%	1.002	3.17	تعمل إدارة الوزارة على ابتعاث العاملين للحصول على خبرات علمية وفق منهجية محددة	4
5	65.28%	0.821	3.26	تشجع الوزارة العاملين على تبادل المعرفة وتوظيفها لأغراض تحقيق التميز	5
2	69.57%	0.865	3.48	تهتم الوزارة في التكيف مع البيئة والمستجدات التي تواجهها	6
3	69.32%	0.778	3.47	تركز الوزارة على اكتساب القيم والمهارات التي تعزز قدرتها في تقديم خدماتها	7
متوسط		0.69061	3.3700	المستوى الكلي لبعء التعلم التنظيمي	
البعء الثاني/ الذاكرة التنظيمية					
1	69.63%	0.836	3.48	توظف الوزارة كل ما لديها من معلومات لاتخاذ القرارات اللازمة	8
2	67.83%	0.851	3.39	تجري الوزارة عمليات تحديث مستمرة لمواكبة التغيرات المتسارعة التي يمكن ان تحدث في المستقبل	9
5	65.47%	0.886	3.27	تسترجع الوزارة خبراتها السابقة من الذاكرة لتجنب حدوث المشكلات	10
8	64.16%	0.902	3.21	تستفيد الوزارة من تجارب الوزارات الأخرى وتحفظ بها عند الحاجة	11
7	64.47%	0.896	3.22	تولي الوزارة اهتمام كبير لعمليات البحث والتطوير فيما يخص أداء العاملين	12
6	64.91%	0.864	3.25	توفر الوزارة ما يلزم من اجل الاحتفاظ بكل ما يتعلق بتجارب الماضي	13
3	66.58%	0.849	3.33	تهتم الوزارة بالمعرفة الضمنية التي يعرفها العاملون وتقوم بتحويلها الى معرفة ظاهرية بصورة تقارير ووثائق	14
4	65.84%	0.880	3.29	تشجع الوزارة على اللقاءات (الرسمية وغير الرسمية) لتبادل المعلومات والمعارف بين العاملين.	15
متوسط		0.73530	3.3055	المستوى الكلي لبعء الذاكرة التنظيمية	
البعء الثالث/الحمض النووي					
1	76.52%	0.774	3.83	تحدد الوزارة شكل الهيكل التنظيمي والمستويات الادارية بوضوح	16
2	75.16%	0.830	3.76	تحدد الوزارة السلطات والصلاحيات للموظفين من اجل اتخاذ القرارات المطلوبة	17
5	68.63%	0.721	3.43	تحدد الوزارة (كمية وقيمة) المعلومات المتوفرة لتحقيق اقصى استفادة	18
6	68.63%	0.837	3.43	تشجع الوزارة العاملين على بذل اقصى طاقاتهم لتحسين الأداء	19
4	69.44%	0.802	3.47	تضع الوزارة الاليات الخاصة بكيفية اتخاذ القرارات المناسبة	20
7	68.07%	0.752	3.40	توائم الوزارة بين العمليات الداخلية والخارجية لمواجهة المخاطر التنظيمية	21
3	70.50%	0.745	3.52	تؤكد الوزارة على موثوقية المعلومات وتدققها بكل الطرق المتاحة	22
متوسط		0.66593	3.4734	المستوى الكلي الحمض النووي	
متوسط		0.66475	3.3830	المستوى الكلي لمتغير المناعة التنظيمية	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على المعطيات Smart PLS4.

يُظهر الجدول رقم (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمتغير المناعة التنظيمية في الوزارات بالضفة الغربية، مما يوفر نظرة شاملة على تقييم المناعة التنظيمية عبر ثلاثة أبعاد رئيسية: التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، والحمض النووي التنظيمي.

البعد الأول: التعلم التنظيمي

يتضمن هذا البعد سبعة عناصر تهدف إلى تقييم كيفية تدريب وتطوير العاملين واكتساب المهارات والمعرفة الجديدة. العنصر الأول، تدريب العاملين لتطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم في العمل، حصل على أعلى متوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (0.637) وأهمية نسبية (0.755) وترتيب الأهمية (1)، مما يشير إلى أن الوزارة تولي اهتماماً كبيراً بتطوير مهارات العاملين. في المقابل، حصل العنصر الثاني، عقد جلسات عصف ذهني لمناقشة المشكلات وإيجاد الحلول، على أقل متوسط حسابي (3.15) وانحراف معياري (0.841) وأهمية نسبية (0.630) وترتيب الأهمية (7)، مما يعكس ضرورة تعزيز هذا الجانب. العنصر الثالث، الاستفادة من خبرات العاملين السابقة، حصل على متوسط حسابي (3.29) وانحراف معياري (0.896) وأهمية نسبية (0.657) وترتيب الأهمية (4). العنصر الرابع، ابتعاث العاملين للحصول على خبرات علمية، حصل على متوسط حسابي (3.17) وانحراف معياري (1.002) وأهمية نسبية (0.635) وترتيب الأهمية (6). العنصر الخامس، تشجيع تبادل المعرفة لتحقيق التميز، حصل على متوسط حسابي (3.26) وانحراف معياري (0.821) وأهمية نسبية (0.653) وترتيب الأهمية (5). العنصر السادس، التكيف مع البيئة والمستجدات، حصل على متوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (0.865) وأهمية نسبية (0.696) وترتيب الأهمية (2). العنصر السابع، اكتساب القيم والمهارات لتعزيز تقديم الخدمات، حصل على متوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (0.778) وأهمية نسبية (0.693) وترتيب الأهمية (3). المستوى الكلي لبعد التعلم التنظيمي كان متوسطاً بمتوسط (3.3700) وانحراف معياري (0.69061).

البعد الثاني: الذاكرة التنظيمية

يتناول هذا البعد كيفية استخدام الوزارة للمعلومات والبيانات والخبرات السابقة في عمليات اتخاذ القرار. العنصر الثامن، توظيف المعلومات لاتخاذ القرارات، حصل على أعلى متوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (0.836) وأهمية نسبية (0.696) وترتيب الأهمية (1)، مما يشير إلى أن الوزارة تعتمد بشكل كبير على المعلومات المتاحة في اتخاذ القرارات. العنصر الحادي عشر، الاستفادة من تجارب الوزارات الأخرى، حصل على أقل متوسط حسابي (3.21) وانحراف معياري (0.902) وأهمية نسبية (0.642)

وترتيب الأهمية (8)، مما يعكس ضرورة تحسين هذا الجانب. العنصر التاسع، تحديث مستمر لمواكبة التغيرات، حصل على متوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري (0.851) وأهمية نسبية (0.678) وترتيب الأهمية (2). العنصر العاشر، استرجاع الخبرات السابقة لتجنب المشكلات، حصل على متوسط حسابي (3.27) وانحراف معياري (0.886) وأهمية نسبية (0.655) وترتيب الأهمية (5). العنصر الثاني عشر، اهتمام بالبحث والتطوير، حصل على متوسط حسابي (3.22) وانحراف معياري (0.896) وأهمية نسبية (0.645) وترتيب الأهمية (7). العنصر الثالث عشر، توفير ما يلزم للاحتفاظ بتجارب الماضي، حصل على متوسط حسابي (3.25) وانحراف معياري (0.864) وأهمية نسبية (0.649) وترتيب الأهمية (6). العنصر الرابع عشر، الاهتمام بالمعرفة الضمنية وتحويلها إلى معرفة ظاهرية، حصل على متوسط حسابي (3.33) وانحراف معياري (0.849) وأهمية نسبية (0.666) وترتيب الأهمية (3). العنصر الخامس عشر، تشجيع اللقاءات لتبادل المعلومات، حصل على متوسط حسابي (3.29) وانحراف معياري (0.880) وأهمية نسبية (0.658) وترتيب الأهمية (4). المستوى الكلي لبعد الذاكرة التنظيمية كان متوسطاً بمتوسط (3.3055) وانحراف معياري (0.73530).

البعد الثالث: الحمض النووي التنظيمي

يركز هذا البعد على الهيكل التنظيمي والإجراءات الإدارية. العنصر السادس عشر، تحديد الهيكل التنظيمي والمستويات الإدارية بوضوح، حصل على أعلى متوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (0.774) وأهمية نسبية (0.765) وترتيب الأهمية (1)، مما يشير إلى وضوح التنظيم الهيكلي في الوزارة. العنصر الحادي والعشرون، موائمة العمليات الداخلية والخارجية لمواجهة المخاطر، حصل على أقل متوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (0.752) وأهمية نسبية (0.681) وترتيب الأهمية (7)، مما يعكس ضرورة تحسين هذا الجانب. العنصر السابع عشر، تحديد السلطات والصلاحيات للموظفين، حصل على متوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (0.830) وأهمية نسبية (0.752) وترتيب الأهمية (2). العنصر الثامن عشر، تحديد كمية وقيمة المعلومات المتوفرة لتحقيق أقصى استفادة حصل على متوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري (0.721) وأهمية نسبية (0.686) وترتيب الأهمية (5). العنصر التاسع عشر، تشجيع العاملين على بذل أقصى طاقاتهم، حصل على متوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري (0.837) وأهمية نسبية (0.686) وترتيب الأهمية (6). العنصر العشرون، وضع آليات اتخاذ القرارات المناسبة، حصل على متوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (0.802) وأهمية نسبية (0.694) وترتيب الأهمية (4). العنصر الثاني والعشرون، تأكيد موثوقية المعلومات وتدققها، حصل على متوسط حسابي (3.52)

وانحراف معياري (0.745) وأهمية نسبية (0.705) وترتيب الأهمية (3). المستوى الكلي لبعدها الحمض النووي التنظيمي كان متوسطاً بمتوسط (3.4734) وانحراف معياري (0.66593).

المستوى الكلي لمتغير المناعة التنظيمية

يشير المستوى الكلي لمتغير المناعة التنظيمية إلى أن الوزارات بالصفة الغربية تولي اهتماماً بمفهوم المناعة التنظيمية على مستوى متوسط، بمتوسط (3.3830) وانحراف معياري (0.66475). على الرغم من الجهود المبذولة لتعزيز التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية والحمض النووي التنظيمي، إلا أن هناك مجالاً لتحسين هذه الجوانب.

ثالثاً: التحليل الوصفي لأبعاد إدارة المعرفة

الجدول رقم (18) التحليل الوصفي لأبعاد إدارة المعرفة

ترتيب الأهمية	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	القيادة التحويلية
البعد الأول/ توليد المعرفة واكتساب المعرفة				
1	72.05%	0.772	3.60	1 تعتمد الوزارة على مصادر متنوعة من أجل اكتساب المعرفة.
2	64.53%	0.855	3.23	2 تشجع الوزارة على إجراء البحوث بشكل مستمر للمساعدة على توليد المعرفة.
3	64.66%	0.860	3.23	3 تُشكل الوزارة فرق عمل للمساهمة في اكتساب المعرفة واكتشافها.
4	63.54%	0.898	3.18	4 تستقطب الوزارة الكوادر والكفاءات البشرية للحصول على ما تحتاجه من معرفة.
5	63.48%	0.893	3.17	5 يتم تشجيع العاملين في الوزارة على توليد الأفكار الخلاقة والمبدعة.
متوسط		0.72705	3.2826	المستوى الكلي لبعدها توليد المعرفة واكتساب المعرفة
البعد الثاني/ نشر وتقاسم المعرفة				
5	64.29%	0.921	3.21	6 تعمل الوزارة على تبادل المعرفة في جميع مستوياتها الإدارية.
1	73.35%	0.772	3.67	7 تمتلك الوزارة طرق مختلفة (مذكرات، تقارير، بريد إلكتروني، اجتماعات) لتوزيع ونشر المعرفة على العاملين
4	67.08%	0.956	3.35	8 تشجع الوزارة الحوار بين العاملين لديها لتبادل الأفكار والمقترحات مع بعضهم.
3	68.70%	0.815	3.43	9 تعقد الوزارة ورش عمل وندوات لتسهيل تشارك المعرفة.
2	71.99%	0.838	3.60	10 توفر الوزارة أنظمة إلكترونية لتسريع عمليات تبادل المعرفة ومشاركتها فيما بينهم.
متوسط		0.71088	3.4540	المستوى الكلي لبعدها نشر وتقاسم المعرفة
البعد الثالث/ تخزين المعرفة				
1	76.15%	0.839	3.81	11 يتوفر لدى الوزارة وسائل تخزين متعددة (أرشيف إلكتروني، وثائق ورقية...)
ومتطورة لحفظ المعرفة.				
4	64.72%	0.883	3.24	12 تهتم الوزارة بتوثيق الدروس المستفادة من التجارب السابقة.
5	64.66%	0.916	3.23	13 يتم تقييم جودة المعرفة المخزنة بالوزارة وتحديثها باستمرار.

3	66.89%	0.898	3.34	14	تتميز الوزارة بسرعة خزن المعلومات والمعرفة.
3	69.07%	0.871	3.45	15	يتم تصنيف المعلومات وتوثيقها بطريقة يسهل الوصول لها.
متوسط		0.74635	3.4149	المستوى الكلي لبعء تخزين المعرفة	
البعء الرابع/ استرجاع المعرفة					
1	71.61%	0.876	3.58	16	يتوفر لدى الوزارة الأنظمة القادرة على استرجاع المعلومات بدقة
4	69.81%	0.862	3.49	17	لدى انظمة الوزارة القدرة على الحصول على جميع البيانات التاريخية لسنوات سابقة
5	67.83%	0.851	3.39	18	يتوفر لدى أنظمة الوزارة القدرة على استرجاع المعلومات والمعارف بالسرعة المناسبة
3	70.37%	0.802	3.52	19	تمتلك الوزارة الأنظمة التي تنظم عملية استرجاع المعلومات وفق احتياج الخدمة
2	70.50%	0.802	3.52	20	يتم استرجاع المعلومات والمعارف بمعايير تخدم تقديم الخدمة للمواطنين
متوسط		0.75053	3.5012	المستوى الكلي لبعء استرجاع المعرفة	
البعء الخامس/ تطبيق المعرفة					
2	68.20%	0.831	3.41	21	يتوفر لدى المسؤولين في الوزارة رؤية واضحة نحو استراتيجيات ومداخل تطبيق إدارة المعرفة.
5	66.52%	0.870	3.33	22	تدرب الوزارة العاملين على كيفية استخدام مسارات المعرفة لتحقيق أهدافها.
3	68.26%	0.858	3.41	23	يتم توظيف المعرفة في حل المشكلات وتحسين أساليب واجراءات العمل داخل الوزارة.
1	68.45%	0.829	3.42	24	تهتم الوزارة في توظيف المعارف المكتسبة في تحسين الخدمات المقدمة للجمهور.
4	66.89%	0.810	3.34	25	تعمل الوزارة على تذليل العقبات والصعوبات التي تواجهه عملية تطبيق المعرفة وتوظيفها.
متوسط		0.74656	3.3832	المستوى الكلي لبعء تطبيق المعرفة	
البعء السادس/ الرقابة على المعرفة					
5	68.63%	0.799	3.43	26	تخضع عمليات التعامل مع المعلومات والمعارف لمعايير محددة عند اجرائها
6	68.63%	0.818	3.43	27	لدى الوزارة قدرة على متابعة كل العمليات المتصلة بالمعلومات والمعارف لديها
1	73.79%	0.763	3.69	28	يتم حماية المعلومات والمعارف من الاختراق من جهات خارجيه
3	72.17%	0.822	3.61	29	يتم الاحتفاظ بسجل لأي حركات تتم على ملفات المعرفة
4	71.74%	0.749	3.59	30	يتم ربط الوصول الى المعارف والمعلومات في الوزارة وفق متطلبات الخدمة المقدمة
2	73.73%	0.834	3.69	31	يتم ضبط الوصول الى المعلومات والمعارف بصلاحيات خاصة بكل موظف
متوسط		0.66648	3.5725	المستوى الكلي لبعء الرقابة على المعرفة	
متوسط		0.65851	3.4347	المستوى الكلي لمتغير إدارة المعرفة	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على المعطيات Smart PLS4.

البعد الأول: توليد المعرفة واكتساب المعرفة

يتناول هذا البعد كيفية اكتساب وتوليد المعرفة داخل الوزارات المستهدفة في الدراسة. حيث يعتمد العامل الأول، وهو اعتماد الوزارات على مصادر متنوعة لاكتساب المعرفة، على أعلى متوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (0.772) وأهمية نسبية (0.720) وترتيب الأهمية (1)، مما يشير إلى تنوع مصادر المعرفة المستخدمة في الوزارات. العنصر الثاني، تشجيع الوزارات على إجراء البحوث لتوليد المعرفة، حصل على متوسط حسابي (3.23) وانحراف معياري (0.855) وأهمية نسبية (0.645) وترتيب الأهمية (2). العنصر الثالث، تشكيل فرق عمل لاكتساب المعرفة، حصل على متوسط حسابي (3.23) وانحراف معياري (0.860) وأهمية نسبية (0.647) وترتيب الأهمية (3). العنصر الرابع استقطاب الكوادر والكفاءات البشرية، حصل على متوسط حسابي (3.18) وانحراف معياري (0.898) وأهمية نسبية (0.635) وترتيب الأهمية (4). أما العنصر الخامس، تشجيع توليد الأفكار الخلاقة، فقد حصل على أقل متوسط حسابي (3.17) وانحراف معياري (0.893) وأهمية نسبية (0.635) وترتيب الأهمية (5). المستوى الكلي لبعد توليد المعرفة واكتساب المعرفة كان متوسطاً بمتوسط حسابي (3.2826) وانحراف معياري (0.72705).

البعد الثاني: نشر وتقاسم المعرفة

يهدف هذا البعد إلى تقييم كيفية نشر المعرفة وتقاسمها داخل الوزارات المستهدفة في الدراسة. حيث حصل العنصر السادس، تبادل المعرفة في جميع المستويات الإدارية، حصل على أقل متوسط حسابي (3.21) وانحراف معياري (0.921) وأهمية نسبية (0.643) وترتيب الأهمية (5). العنصر السابع امتلاك طرق مختلفة لتوزيع ونشر المعرفة، حصل على أعلى متوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (0.772) وأهمية نسبية (0.734) وترتيب الأهمية (1)، مما يشير إلى تنوع الوسائل المستخدمة لنشر المعرفة. بينما العنصر الثامن، تشجيع الحوار بين العاملين لتبادل الأفكار، حصل على متوسط حسابي (3.35) وانحراف معياري (0.956) وأهمية نسبية (0.671) وترتيب الأهمية (4). العنصر التاسع عقد ورش عمل وندوات لتسهيل تشارك المعرفة، حصل على متوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري (0.815) وأهمية نسبية (0.687) وترتيب الأهمية (3). العنصر العاشر، توفير أنظمة إلكترونية لتسريع تبادل المعرفة، حصل على متوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (0.838) وأهمية نسبية (0.720) وترتيب الأهمية (2). المستوى الكلي لبعد نشر وتقاسم المعرفة كان متوسطاً بمتوسط حسابي (3.4540) وانحراف معياري (0.71088).

البعد الثالث: تخزين المعرفة

يركز هذا البعد على كيفية تخزين المعرفة داخل الوزارات المستهدفة في الدراسة. العنصر الحادي عشر، توفر وسائل تخزين متعددة ومتطورة، حصل على أعلى متوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.839) وأهمية نسبية (0.761) وترتيب الأهمية (1)، مما يشير إلى اعتماد الوزارات على وسائل تخزين متطورة. العنصر الثاني عشر، توثيق الدروس المستفادة من التجارب السابقة، حصل على متوسط حسابي (3.24) وانحراف معياري (0.883) وأهمية نسبية (0.647) وترتيب الأهمية (4). العنصر الثالث عشر، تقييم جودة المعرفة المخزنة وتحديثها، حصل على أقل متوسط حسابي (3.23) وانحراف معياري (0.916) وأهمية نسبية (0.647) وترتيب الأهمية (5). العنصر الرابع عشر، سرعة خزن المعلومات والمعرفة، حصل على متوسط حسابي (3.34) وانحراف معياري (0.898) وأهمية نسبية (0.669) وترتيب الأهمية (3). العنصر الخامس عشر، تصنيف وتوثيق المعلومات بطريقة يسهل الوصول إليها، حصل على متوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (0.871) وأهمية نسبية (0.691) وترتيب الأهمية (2). المستوى الكلي لبعد تخزين المعرفة كان متوسطاً بمتوسط حسابي (3.4149) وانحراف معياري (0.74635).

البعد الرابع: استرجاع المعرفة

يتناول هذا البعد كيفية استرجاع المعرفة داخل الوزارات المستهدفة في الدراسة. العنصر السادس عشر، توفر الأنظمة القادرة على استرجاع المعلومات بدقة، حصل على أعلى متوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (0.876) وأهمية نسبية (0.716) وترتيب الأهمية (1). العنصر السابع عشر، قدرة الأنظمة على الحصول على البيانات التاريخية، حصل على متوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري (0.862) وأهمية نسبية (0.698) وترتيب الأهمية (4). العنصر الثامن عشر، استرجاع المعلومات والمعارف بالسرعة المناسبة، حصل على أقل متوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري (0.851) وأهمية نسبية (0.678) وترتيب الأهمية (5). العنصر التاسع عشر، امتلاك الأنظمة التي تنظم عملية استرجاع المعلومات، حصل على متوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (0.802) وأهمية نسبية (0.704) وترتيب الأهمية (3). العنصر العشرون، استرجاع المعلومات بمعايير تخدم تقديم الخدمة، حصل على متوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (0.802) وأهمية نسبية (0.705) وترتيب الأهمية (2). المستوى الكلي لبعد استرجاع المعرفة كان متوسطاً بمتوسط حسابي (3.5012) وانحراف معياري (0.75053).

البعد الخامس: تطبيق المعرفة

يركز هذا البعد على كيفية تطبيق المعرفة داخل الوزارات المستهدفة في الدراسة. العنصر الواحد والعشرون، توفر رؤية واضحة لاستراتيجيات تطبيق إدارة المعرفة، حصل على متوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (0.831) وأهمية نسبية (0.682) وترتيب الأهمية (2). العنصر الثاني والعشرون تدريب العاملين على استخدام مسارات المعرفة، حصل على أقل متوسط حسابي (3.33) وانحراف معياري (0.870) وأهمية نسبية (0.665) وترتيب الأهمية (5). العنصر الثالث والعشرون، توظيف المعرفة في حل المشكلات، حصل على متوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (0.858) وأهمية نسبية (0.683) وترتيب الأهمية (3). العنصر الرابع والعشرون، توظيف المعارف المكتسبة في تحسين الخدمات، حصل على أعلى متوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (0.829) وأهمية نسبية (0.684) وترتيب الأهمية (1). العنصر الخامس والعشرون، تذليل العقبات أمام تطبيق المعرفة، حصل على متوسط حسابي (3.34) وانحراف معياري (0.810) وأهمية نسبية (0.669) وترتيب الأهمية (4). المستوى الكلي لبعد تطبيق المعرفة كان متوسطاً بمتوسط حسابي (3.3832) وانحراف معياري (0.74656).

البعد السادس: الرقابة على المعرفة

يتناول هذا البعد كيفية الرقابة على عمليات المعرفة داخل الوزارات المستهدفة في الدراسة. حيث حصل العنصر السادس والعشرون، إخضاع عمليات المعلومات والمعارف لمعايير محددة، حصل على متوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري (0.799) وأهمية نسبية (0.686) وترتيب الأهمية (5). العنصر السابع والعشرون، متابعة كل العمليات المتصلة بالمعلومات والمعارف، حصل على متوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري (0.818) وأهمية نسبية (0.686) وترتيب الأهمية (6). العنصر الثامن والعشرون، حماية المعلومات والمعارف من الاختراق، حصل على أعلى متوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (0.763) وأهمية نسبية (0.738) وترتيب الأهمية (1). العنصر التاسع والعشرون الاحتفاظ بسجل لأي حركات تتم على ملفات المعرفة، حصل على متوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (0.822) وأهمية نسبية (0.722) وترتيب الأهمية (3). العنصر الثلاثون، ربط الوصول إلى المعارف وفق متطلبات الخدمة، حصل على متوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (0.749) وأهمية نسبية (0.717) وترتيب الأهمية (4). العنصر الواحد والثلاثون، ضبط الوصول إلى المعلومات بصلاحيات خاصة، حصل على متوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (0.834) وأهمية نسبية (0.737) وترتيب الأهمية (2). المستوى الكلي لبعد الرقابة على المعرفة كان متوسطاً بمتوسط حسابي (3.5725) وانحراف معياري (0.66648).

المستوى الكلي لمتغير إدارة المعرفة

يشير المستوى الكلي لمتغير إدارة المعرفة إلى أن الوزارات بالصفة الغربية تولي اهتماماً بمفهوم إدارة المعرفة على مستوى متوسط، بمتوسط حسابي (3.4347) وانحراف معياري (0.65851). تعكس النتائج أن هناك جهوداً ملموسة لتحقيق إدارة المعرفة في الوزارات، إلا أن هناك مجالاً للتحسين في بعض الجوانب، خاصة فيما يتعلق بتوليد المعرفة واكتسابها ونشرها.

2. التحليل الإحصائي.

يتم إجراء التحليل الإحصائي في هذه الدراسة باستخدام برنامج Smart-PLS4 المتخصص في النمذجة بالمعادلات الهيكلية، ويشمل هذا التحليل مرحلتين رئيسيتين: أولاً، يتم تقييم النموذج القياسي (أو النموذج الخارجي)، والذي يُعنى بدراسة العلاقة بين المؤشرات الظاهرة (مثل بنود الاستبيان) والمتغيرات الكامنة غير القابلة للملاحظة مباشرة، ويُستخدم هذا التحليل للتحقق من مدى صدق وثبات أدوات القياس، عبر اختبار مدى تمثيل المؤشرات للمتغيرات النظرية المقصودة، ومدى اتساقها الداخلي.

ثانياً، يُجرى تحليل النموذج الهيكلي (أو الداخلي)، والذي يركز على تحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، وذلك من خلال اختبار الفرضيات المتعلقة باتجاه وقوة التأثير بين تلك المتغيرات، وتقدير معاملات التفسير التي توضح النسبة التي تفسرها المتغيرات المستقلة في تفسير التغيرات في المتغير التابع، بالإضافة إلى معرفة ما إذا كانت العلاقات موجبة أم سالبة.

وبناءً على هذه المنهجية، يتم تنفيذ التحليل على مرحلتين متتاليتين: تبدأ المرحلة الأولى بتقييم النموذج الخارجي لضمان سلامة أدوات القياس ودقتها، تليها المرحلة الثانية التي يتم خلالها تحليل النموذج الداخلي لاختبار الفرضيات والوصول إلى النتائج التي تسهم في تحقيق أهداف الدراسة وتفسير علاقات التأثير بين متغيراتها.

1.2 تحليل النموذج القياسي (النموذج الخارجي Measurement Model)

ينقسم تقييم النموذج القياسي (Measurement Model) إلى محورين أساسيين، يتم من خلالهما التحقق من جودة أدوات القياس المستخدمة في الدراسة، وهما الصدق التقاربي (Convergent Validity) والصدق التمايزي (Discriminant Validity). وتُعد هذه الخطوة من أبرز مميزات التحليل باستخدام برنامج Smart-PLS4، لما يوفره من أدوات دقيقة لقياس مدى صلاحية المقاييس في تمثيل البناء النظري الذي تهدف الدراسة إلى قياسه.

يعكس الصدق البنائي بشكل عام مدى قدرة عناصر المقياس على التعبير عن المفهوم النظري الذي صُممت من أجله، ويتم التأكد من هذا الصدق من خلال اختبار توفر نوعين من الصدق: التقاربي والتمييزي، حيث يشكل هذان النوعان أساس الحكم على دقة وفاعلية المقاييس في تمثيل المتغيرات الكامنة.

• الصدق التقاربي

يُعبر عن درجة التوافق والانسجام بين البنود التي تقيس ذات المفهوم، أي مدى تقاربها في التعبير عن متغير معين. ولغرض التأكد من تحقق هذا النوع من الصدق، تم اعتماد ثلاثة مؤشرات رئيسية بناءً على ما ذكره¹ Hair Jr et al. (2016)، وهي: أولاً، معاملات التشبع أو ما يعرف بـ Factor Loadings، والتي تُظهر مدى ارتباط كل بند بالمتغير الكامن الذي ينتمي إليه، ثانياً، معامل الموثوقية المركبة Composite Reliability (CR) الذي يعكس درجة الاتساق العام بين البنود، وثالثاً، متوسط التباين المُستخلص Average Variance Extracted (AVE) والذي يوضح مقدار التباين الذي يفسره المتغير الكامن في البنود التابعة له.

يُعرض في الجدول اللاحق الحدود المقبولة علمياً لهذه المؤشرات الثلاثة، والتي من خلالها يتم الحكم على مدى تحقق الصدق التقاربي لأدوات الدراسة.

الجدول (19): معايير التحقق من صحة معايير النموذج القياسي

المعيار	الوصف	القيم المعتمدة
الصدق التقاربي (Convergent Validity)		
الاتساق الداخلي (Factor Loading)	يجب أن تكون قيمة التشبعات لكل الأسئلة أكبر من 0.50 وفقاً لـ (Hair Jr et al., 2016)	أكبر من 0.50
الموثوقية المركبة (Composite Reliability - CR)	يجب أن تكون قيم الموثوقية المركبة أكبر من 0.70 لتجسيد التناسق الداخلي بين مؤشرات العامل، وفقاً لـ (Hair Jr et al., 2016)	أكبر من 0.70
متوسط التباين المفسر (Average Variance Extracted - AVE)	يجب أن تكون قيم التباين المفسر أكبر من 0.50 لتمثيل نجاح جميع أسئلة العامل في قياسه، وفقاً لـ (Hair Jr et al., 2016)	أكبر من 0.50
الصدق التمييزي (Discriminant Validity)		
The Cross Loading Matrix	يجب أن تتجاوز قيمة عامل التحميل لكل عنصر في البناء الخاص به الارتباط مع التركيبات الأخرى، وفقاً لـ (Hair Jr et al., 2016)	تجاوز الارتباط مع التركيبات الأخرى

¹ Hair Jr, J. F., et al. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*: Sage publications.

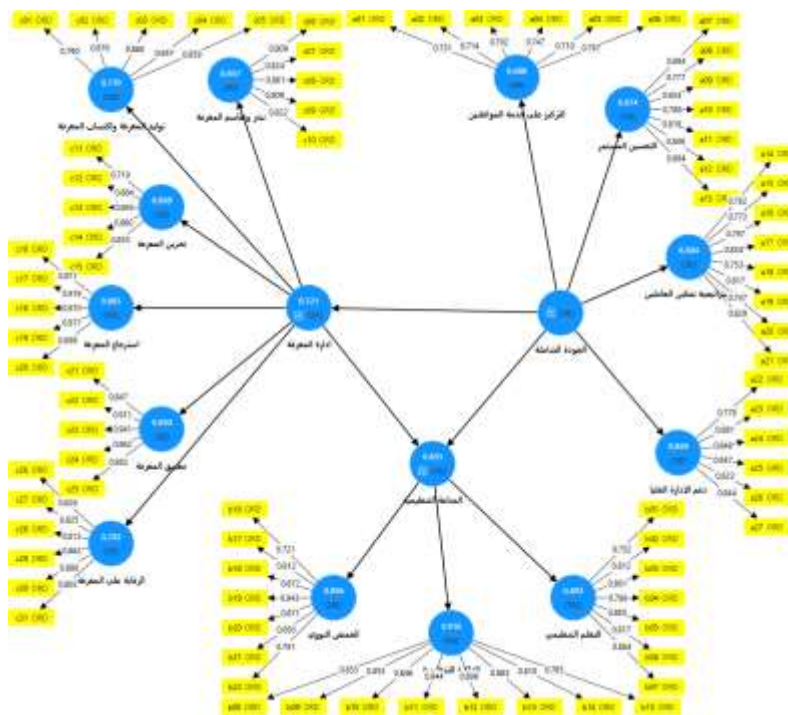
تجاوز الارتباط مع التركيبات الأخرى	يجب أن تتجاوز قيمة عامل التحميل لكل عنصر في البناء الخاص به الارتباط مع التركيبات الأخرى، وفقاً لـ (Fornell and Larcker, 1982)	Fornell & Larcker
أقل من 0.90	يجب أن تكون قيمة HTMT أقل من 0.90 بين أي زوجين من المتغيرات، وفقاً لـ (Henseler et al., 2015)	HTMT

المصدر: من إعداد الطالب بناء على المعطيات Smart PLS4.

يظهر الشكل رقم (12) نتائج تحليل النموذج القياسي Measurement Model كما اظهرها برنامج

Smart-PLS4.

الشكل رقم (12): النموذج القياسي



المصدر: من إعداد الطالب بناء على المعطيات Smart PLS4.

• الاتساق الداخلي - التشبعات Factor Loading :

يتم قياس الاتساق الداخلي لنموذج الدراسة من خلال اختبار تحميل العبارات (الأسئلة) لجميع الأبعاد. وللتأكد من الصدق التقاربي للنموذج، يتم تقييمه عبر قياس تحميل العبارات (Factor loading) الخاصة بكل فقرة. تظهر النتائج في الجدول رقم (19) في الملحق رقم (2) والشكل رقم (12) قيم تحميل العبارات لجميع عوامل الدراسة.

من خلال الجدول رقم (19) والشكل رقم (12)، يتبين أن أداة الدراسة اشتملت على 81 سؤال وعند القيام باختبار الاتساق الداخلي-التشعبات تبين انه لا يستوجب حذف أي من الفقرات فقد كانت قيم التشعبات لها اكبر من 0.50 وهذا يحقق المعيار حسب الجدول رقم (18).

• ثبات المقياس الموثوقية المركبة. **Composite Reliability**

هي "مقياس يستخدم لتقييم استقرار وموثوقية الأداة المستخدمة في قياس المتغيرات في النماذج الهيكلية مثل تحليل المعادلات الهيكلية (SEM)". فهي تعكس مدى التناسق الداخلي بين المؤشرات التي تمثل المتغيرات الكامنة، حيث يُعتبر المقياس أكثر دقة من معامل ألفا كرونباخ لأنه يأخذ في الحسبان الفروقات في الأوزان بين المؤشرات. تعتبر قيمة الموثوقية المركبة مقبولة إذا كانت أكبر من ¹(0.70) مما يدل على أن الأداة تتمتع بمستوى جيد من الاستقرار والموثوقية في قياس المفاهيم المستهدفة.

الجدول (20): نتائج الموثوقية المركبة CR

المتغير	الموثوقية المركبة
التركيز على خدمة المواطنين	0.979
التحسين المستمر	0.915
استراتيجية تمكين العاملين	0.940
دعم الإدارة العليا	0.899
إدارة الجودة الشاملة	0.830
التعلم التنظيمي	0.926
الذاكرة التنظيمية	0.966
الحمض النووي	0.930
المناعة التنظيمية	0.943
توليد المعرفة واكتساب المعرفة	0.917
نشر وتقاسم المعرفة	0.973
تخزين المعرفة	0.911
استرجاع المعرفة	0.935
تطبيق المعرفة	0.903
الرقابة على المعرفة	0.916
المناعة التنظيمية	0.885

المصدر: من إعداد الطالب بناء على المعطيات Smart PLS4.

أظهرت نتائج معامل الموثوقية المركبة (Composite Reliability – CR) أن جميع القيم تجاوزت

¹ _ Hair Jr, J. F., et al. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*: Sage publications.

الحد الأدنى المقبول البالغ (0.70)، كما هو موضح في الجدول رقم (20)، مما يشير إلى تحقق شرط الاتساق الداخلي للمقاييس المستخدمة في الدراسة. ويُعد هذا دليلاً على أن عناصر كل متغير تقيس المفهوم ذاته بدرجة عالية من التماسك والانسجام، وهو ما يتماشى مع ما أكدته (Hair Jr et al. (2016) من أن القيمة (0.70) تمثل الحد الأدنى المقبول لموثوقية المقياس في الدراسات الاجتماعية والسلوكية.

• متوسط التباين المفسر (Average Variance Extracted (AVE)

وهو "مقياس يُستخدم لتقييم الصدق التقاربي في النماذج الهيكلية مثل تحليل المعادلات الهيكلية يحدد AVE نسبة التباين التي يمكن أن تفسرها المؤشرات أو الأسئلة المرتبطة بكل متغير كامن. بمعنى آخر، يقيس AVE مدى قدرة المؤشرات المجمع على تمثيل المتغير الكامن بشكل دقيق، ويتم حساب AVE من خلال متوسط التباين الذي يتم تفسيره بواسطة المؤشرات لكل متغير كامن. إذا كانت قيمة AVE أكبر من 0.50، فهذا يعني أن أكثر من 50% من التباين في المؤشرات يمكن تفسيره بواسطة المتغير الكامن، مما يشير إلى أن الأداة تتمتع بصدق تقاربي جيد. إذا كانت قيمة AVE أقل من 0.50، فهذا يشير إلى أن المؤشرات لا تمثل المتغير الكامن بشكل كافٍ وأن الأداة قد تحتاج إلى تحسين.

الجدول (21): نتائج متوسط التباين المفسر AVE

المتغير	متوسط التباين المفسر
التركيز على خدمة المواطنين	0.607
التحسين المستمر	0.624
استراتيجية تمكين العاملين	0.802
دعم الإدارة العليا	0.609
إدارة الجودة الشاملة	0.531
التعلم التنظيمي	0.684
الذاكرة التنظيمية	0.516
الحمض النووي	0.684
المناعة التنظيمية	0.714
توليد المعرفة واكتساب المعرفة	0.699
نشر وتقاسم المعرفة	0.626
تخزين المعرفة	0.718
استرجاع المعرفة	0.791
تطبيق المعرفة	0.721
الرقابة على المعرفة	0.701
المناعة التنظيمية	0.681

المصدر: من إعداد الطالب بناء على المعطيات Smart PLS4.

تشير نتائج متوسط التباين المفسر (AVE) الموضحة في الجدول (21) إلى أن جميع المتغيرات تقريباً قد تجاوزت الحد الأدنى المقبول علمياً وهو (0.50)، مما يدل على تحقق الصدق التقاربي لأدوات القياس، حيث بلغت قيمة AVE لمتغير "التركيز على خدمة المواطنين" (0.607)، و"التحسين المستمر" (0.624)، و"استراتيجية تمكين العاملين" (0.802)، و"دعم الإدارة العليا" (0.609)، و"إدارة الجودة الشاملة" (0.531)، في حين كانت القيم المرتبطة بمحاور المناعة التنظيمية كالتالي: "التعلم التنظيمي" (0.684)، و"الذاكرة التنظيمية" (0.516)، و"الحمض النووي التنظيمي" (0.684)، و"المناعة التنظيمية" كمتغير كلي (0.714)، أما فيما يخص أبعاد إدارة المعرفة فقد جاءت القيم كالتالي: "توليد واكتساب المعرفة" (0.699)، و"نشر وتقاسم المعرفة" (0.626)، و"تخزين المعرفة" (0.718)، و"استرجاع المعرفة" (0.791)، و"تطبيق المعرفة" (0.721)، و"الرقابة على المعرفة" (0.701)، كما أُعيد إدراج متغير "المناعة التنظيمية" في نهاية الجدول بقيمة (0.681) تأكيداً على استيفائه للمعيار وبذلك يمكن القول إن جميع القيم تدل على جودة القياس وتحقق الصدق التقاربي بدرجة جيدة في جميع أبعاد الدراسة.

2.2 الصدق التمايزي Discriminant Validity

يشير معيار الصدق التمايزي Discriminant Validity إلى درجة تباعد المتغيرات عن بعضها البعض أو بمعنى آخر أن كل متغير يمثل نفسه ولا يمثل غيره من المتغيرات وذلك من أجل التأكد من أن المتغيرات المستخدمة غير مكررة.

• فحص التحميل المتقاطع

فحص التحميل المتقاطع هو اختبار يُستخدم في تحليل المعادلات الهيكلية (SEM) للتأكد من أن كل مقياس (عنصر) يحمل بشكل أكبر على المتغير الكامن الذي تم تصميمه لقياسه مقارنة بأي متغيرات أخرى، مما يضمن الصدق التمايزي¹. بمعنى آخر، يجب أن تكون قيمة التحميل لكل عنصر أعلى مع المتغير المرتبط به من قيم التحميل مع المتغيرات الأخرى. إذا تحققت هذه الشروط، فإن ذلك يشير إلى أن المقياس يتمتع بالتمييز الكافي بين المتغيرات. النتائج الموضحة في الجدول (22) في الملحق رقم (3) توضح أن هذا المعيار قد تحقق بنجاح، حيث كانت قيم التحميل لكل عنصر أعلى مع المتغيرات الكامنة الخاصة بها مقارنة بالمتغيرات الأخرى.

¹ Hair, J. F., et al. (2013). Editorial-partial least squares structural equation modeling: Rigorous applications, better results and higher acceptance. *Long Range Planning*, 46(1-2), 1-12.

• معيار (Fornell and Larcker (1981)

وهو "اختبار يُستخدم في تحليل المعادلات الهيكلية (SEM) لتقييم الصدق التمايزي بين المتغيرات الكامنة. يعتمد المعيار على مقارنة الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (AVE) لكل متغير كامن مع الارتباطات بين هذا المتغير وأي متغيرات أخرى في النموذج". يجب أن يكون الجذر التربيعي للـ AVE لكل متغير كامن أكبر من الارتباطات مع المتغيرات الأخرى، مما يدل على أن المتغير الكامن يقيس المفهوم بشكل مميز دون تداخل مع المتغيرات الأخرى. يعد هذا المعيار أساسيًا لضمان أن المتغيرات الكامنة في النموذج تمثل المفاهيم المستهدفة بشكل دقيق ومستقل¹.

الجدول رقم (22): معيار Fornell-Larcker

ادارة المعرفة	المناعة التنظيمية	الجودة الشاملة	
		0.857	الجودة الشاملة
	0.830	0.844	المناعة التنظيمية
0.724	0.811	0.837	ادارة المعرفة

المصدر: من إعداد الطالب بناء على المعطيات Smart PLS4.

يوضح الجدول رقم (23) نتائج تطبيق معيار Fornell-Larcker ، والذي يُستخدم للتحقق من الصدق التمايزي (Discriminant Validity) بين متغيرات الدراسة، من خلال مقارنة الجذر التربيعي لمتوسط التباين المفسر (AVE) لكل متغير مع قيم الارتباط بينه وبين باقي المتغيرات. وكما هو ظاهر في الجدول، فإن الجذر التربيعي لمتوسط التباين المفسر لمتغير "إدارة الجودة الشاملة" يبلغ (0.857) وهو أعلى من معامل ارتباطه مع كل من "المناعة التنظيمية" (0.844) و"إدارة المعرفة" (0.837) مما يدل على تحقق الصدق التمايزي لهذا المتغير. وبالنسبة لمتغير "المناعة التنظيمية"، فإن قيمة الجذر التربيعي للـ AVE بلغت (0.830)، وهي أيضًا أعلى من ارتباطه مع "إدارة الجودة الشاملة" (0.844) و"إدارة المعرفة" (0.811)، وهو ما يؤكد تحقق الصدق التمايزي لهذا المتغير كذلك. أما متغير "إدارة المعرفة"، فقد كانت قيمة الجذر التربيعي للـ AVE له (0.724)، وهي أكبر من معامل ارتباطه مع "المناعة التنظيمية" (0.811) و"إدارة الجودة الشاملة" (0.837)، مما يشير بدوره إلى تحقق شرط التمايز المفاهيمي بين المتغيرات الثلاثة. وبناءً عليه، فإن نتائج الجدول تؤكد تحقق الصدق التمايزي لجميع المتغيرات وفقًا لمعيار Fornell-Larcker.

¹ Hair, J. F., et al. (2013). Editorial-partial least squares structural equation modeling: Rigorous applications, better results and higher acceptance. *Long Range Planning*, 46(1-2), 1-12.

HTMT •

وهو مقياس يستخدم لتقييم الصدق التمايزي بين المتغيرات الكامنة في النماذج الهيكلية (SEM). يقارن هذا المقياس العلاقات بين المتغيرات المختلفة (heterotrait) بالعلاقات داخل نفس المتغير (monotrait). إذا كانت قيمة HTMT أقل من 0.90 بين أي زوج من المتغيرات، فهذا يشير إلى تميز جيد بين المتغيرات الكامنة وعدم وجود تداخل بينها. أما إذا كانت القيمة أعلى من 0.90، فقد يدل ذلك على وجود تداخل بين المتغيرات، مما يستدعي تعديل النموذج لتحسين تمايز المتغيرات¹.

جدول رقم (23): نتائج اختبار HTMT

ادارة المعرفة	المناعة التنظيمية	الجودة الشاملة	
			الجودة الشاملة
		0.766	المناعة التنظيمية
	0.615	0.701	ادارة المعرفة

المصدر: من إعداد الطالب بناء على المعطيات Smart PLS4.

تشير نتائج اختبار HTMT الموضحة في الجدول رقم (23) إلى تحقق الصدق التمايزي بين متغيرات الدراسة الثلاثة، حيث تُستخدم هذه الطريقة لقياس مدى تميز كل متغير عن الآخر من خلال تحليل متوسط الفروق بين المتغيرات المختلفة. وكما هو موضح، بلغت قيمة HTMT بين "إدارة الجودة الشاملة" و"المناعة التنظيمية" (0.766)، وبين "إدارة الجودة الشاملة" و"إدارة المعرفة" (0.701)، وبين "المناعة التنظيمية" و"إدارة المعرفة" (0.615). وبما أن جميع هذه القيم أقل من الحد الأقصى المقبول علمياً (0.85)، فإن ذلك يدل بوضوح على أن المتغيرات تتمتع بتميز كافٍ فيما بينها، مما يؤكد تحقق الصدق التمايزي وفقاً لهذا الاختبار.

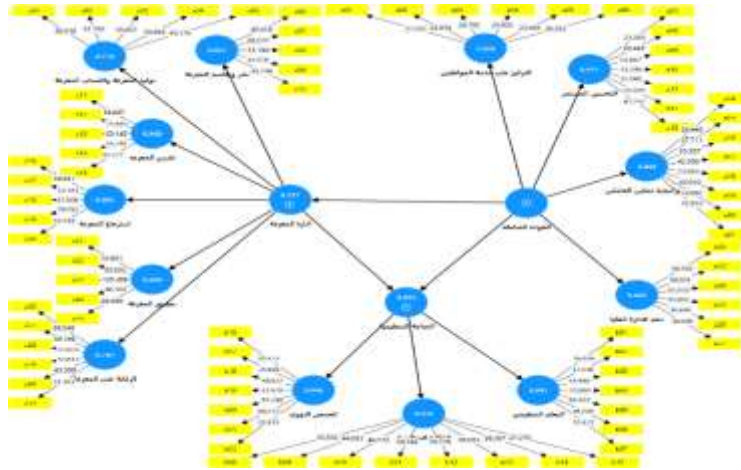
3.2 تحليل النموذج الهيكلي (النموذج الداخلي) Structural Model

بعد التأكد من صلاحية مقاييس الصدق التقاربي والتمايزي للنموذج القياسي، تنتقل الخطوة التالية إلى تقييم نتائج النموذج الهيكلي. ويشمل ذلك دراسة القدرات التنبؤية للنموذج وتحليل العلاقات بين المتغيرات المختلفة في الدراسة. تم اختبار مجموعة من المعايير الأساسية لتقييم النموذج الهيكلي، ومنها (A): معامل التفسير (Coefficient of Determination - R²) ، (B) حجم التأثير (Effect Size - f²) ، و (C)

¹ Hair, J. F., et al. (2013). Editorial-partial least squares structural equation modeling: Rigorous applications, better results and higher acceptance. *Long Range Planning*, 46(1-2), 1-12.

اختبار الفرضيات (معامل المسار). يوضح الشكل رقم (13) نتائج النموذج الهيكلي استنادًا إلى تحليل برنامج Smart-PLS4.

الشكل رقم (13) النموذج الهيكلي



المصدر: من إعداد الطالب بناء على المعطيات Smart PLS4.

الجدول رقم (24) التالي يبين القيم الموصى بها علمياً لقبول النموذج الهيكلي:

الجدول رقم (24): معايير قياس فعالية النموذج الهيكلي

المعيار	الوصف
معامل التفسير (R^2)	حسب (Cohen, 1988)، يتم تصنيف قيمة معامل التفسير R^2 كما يلي:
	- لا يوجد تفسير إذا كانت قيمة R^2 أقل من 0.02
	- صغير إذا كانت قيمة $R^2 \geq 0.02 > 0.12$
	- متوسط إذا كانت قيمة $R^2 \geq 0.12 > 0.25$
	- كبير إذا كانت قيمة $R^2 \geq 0.25$
حجم التأثير (f^2)	وفقاً لـ (Hair et al., 2013)، يتم تصنيف حجم التأثير (f^2) كما يلي:
	- لا يوجد تأثير إذا كانت قيمة f^2 أقل من 0.02
	- صغير إذا كانت قيمة $f^2 \geq 0.02 > 0.15$
	- متوسط إذا كانت قيمة $f^2 \geq 0.15 > 0.35$
	- كبير إذا كانت قيمة $f^2 \geq 0.35$
	يتم تقدير معامل المسار من حيث الحجم والملائمة باستخدام القيم التالية:
	- عند مستوى دلالة 10%، القيمة تكون 1.65
	- عند مستوى دلالة 5%، القيمة تكون 1.96
- عند مستوى دلالة 1%، القيمة تكون 2.59 وفقاً لـ (Hair et al., 2013)	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على المعطيات Smart PLS4.

• معامل التفسير R^2 :

وهو "مقياس يُستخدم في تحليل المعادلات الهيكلية لتحديد مدى قدرة النموذج على تفسير التباين في المتغير التابع بناءً على المتغيرات المستقلة"¹. بعبارة أخرى، يعكس R^2 النسبة المئوية للتباين في المتغير التابع التي يمكن تفسيرها بواسطة النموذج. كلما كانت قيمة R^2 أقرب إلى 1، كان النموذج أكثر قدرة على تفسير التباين. في المقابل، إذا كانت القيمة قريبة من 0، فهذا يعني أن النموذج يفسر جزءًا ضئيلاً من التباين في المتغير التابع.

الجدول رقم (25): نتائج معامل التفسير R^2

Adjusted R^2	R^2	المتغير
0.720	0.721	إدارة المعرفة
0.854	0.855	المناعة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالب بناء على المعطيات SPSS.

ويتبين من الجدول السابق ان إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة تفسر (85.5%) من المناعة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية، وان إدارة الجودة الشاملة تفسر (72.1%) من إدارة المعرفة في الوزارات الفلسطينية. اي ان هناك عناصر أخرى ممكن ان تؤثر في إدارة المعرفة والمناعة التنظيمية لم يتم دراستها في هذه الدراسة، وتعتبر هذه النسبة مرتفعة ومناسبة لأغراض الدراسة.

• حجم الأثر f^2 للمتغيرات الخارجية Effect size

وهو "مقياس يستخدم لتحديد تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع في النموذج الهيكلية. يعكس حجم الأثر قوة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع"²، حيث يُستخدم لتحديد مدى تأثير التغير في المتغير المستقل على التغير في المتغير التابع. وفقاً للمعايير المقبولة، تُصنف قيمة f^2 على النحو التالي: إذا كانت القيمة أقل من 0.02، يعتبر التأثير ضعيفاً، وإذا كانت بين 0.02 و 0.15، يكون التأثير صغيراً، ومن 0.15 إلى 0.35 يُعتبر التأثير متوسطاً، وأكبر من 0.35 يُعتبر التأثير كبيراً.

¹ _ Hair, J. F., et al. (2013). Editorial-partial least squares structural equation modeling: Rigorous applications, better results and higher acceptance. *Long Range Planning*, 46(1-2), 1-12.

² _Hair, et al. (2013). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*: Sage Publications

الجدول (26): نتائج حجم الأثر f^2

المتغير	إدارة المعرفة	المناعة التنظيمية
إدارة الجودة الشاملة	0.321	0.333
إدارة المعرفة		0.278

المصدر: من إعداد الطالب بناء على المعطيات SPSS.

يُظهر الجدول رقم (26) نتائج تحليل حجم الأثر (f^2) بين متغيرات الدراسة، والذي يُستخدم لتقدير مدى تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع ضمن النموذج الهيكلي. وتشير القيم إلى أن "إدارة الجودة الشاملة" كان لها تأثير متوسط على "إدارة المعرفة" بحجم أثر بلغ (0.321)، كما كان لها تأثير متوسط أيضاً على "المناعة التنظيمية" بقيمة (0.333). أما "إدارة المعرفة" فقد أظهرت تأثيراً متوسطاً كذلك على "المناعة التنظيمية" بحجم أثر بلغ (0.278). وبناءً على ما أورده (Cohen¹ 1988)، فإن القيم الواقعة بين (0.15) و(0.35) تُعد مؤشراً على حجم أثر متوسط، وعليه فإن هذه النتائج تدل على أن المتغيرات المستقلة تسهم بشكل متوسط وفعال في تفسير المتغيرات التابعة ضمن نموذج الدراسة، مما يعزز من قوة النموذج التفسيري ويدعم صحة الفرضيات.

• جودة التنبؤ Q^2

هي مقياس يستخدم لتقييم قدرة النموذج على التنبؤ بالبيانات غير المعروفة، حيث يحدد مدى قدرة النموذج على التنبؤ بالقيم المستقبلية بناءً على البيانات المتاحة في التحليل. إذا كانت قيمة Q^2 أكبر من صفر، فهذا يشير إلى أن النموذج يمتلك قدرة جيدة على التنبؤ. أما إذا كانت أقل من صفر، فهذا يدل على ضعف القدرة التنبؤية للنموذج.

الجدول رقم (27): جودة التنبؤ Q^2 .

Q^2	MAE	RMSE	
0.732	0.393	0.522	إدارة المعرفة
0.800	0.357	0.450	المناعة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالب بناء على المعطيات SPSS.

¹ _Cohen, J. (1988). Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences. 2nd edn. Hillsdale, New Jersey: L. In (2nd edn ed.). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates

يتضح من الجدول السابق، بأن قيمة جودة التنبؤ معنوية مقبولة من الناحية الإحصائية لأنها أكبر من قيمة صفر بحسب¹، مما يدل على أن المتغيرات الموجودة في نموذج الدراسة لديها القدرة على التنبؤ بحسب البيانات المستخدمة.

4.2 اختبار الفرضيات

- الفرضية الرئيسة الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

بين تطبيقات إدارة الجودة الشاملة والمناعة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية.

لاختبار هذه الفرضية تم إجراء اختبار معامل ارتباط بيرسون Pearson correlation بين تطبيقات

إدارة الجودة الشاملة والمناعة التنظيمية كما هو موضح في الجدول رقم (28) التالي:

الجدول رقم (28): اختبار معامل ارتباط بيرسون للفرضية الرئيسة الأولى

المناعة التنظيمية		المتغير
مستوى الدلالة	معامل ارتباط بيرسون	
$0.001 \geq$	0.562	إدارة الجودة الشاملة

المصدر: من إعداد الطالب بناء على المعطيات SPSS.

يتضح من الجدول السابق ان معامل ارتباط بيرسون بين إدارة الجودة الشاملة والمناعة التنظيمية يساوي

(0.562) وهو دال احصائيا وهذا يعني رفض الفرضية التي تنص على انه لا توجد علاقة ذات دلالة

إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيقات إدارة الجودة الشاملة والمناعة التنظيمية في الوزارات

الفلسطينية.

- الفرضية الرئيسة الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

بين تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة في الوزارات الفلسطينية.

لاختبار هذه الفرضية تم إجراء اختبار معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation بين تطبيقات

إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة كما هو موضح في الجدول رقم (29) التالي:

الجدول رقم (29): اختبار معامل ارتباط بيرسون للفرضية الرئيسة الثانية

إدارة المعرفة		المتغير
مستوى الدلالة	معامل ارتباط بيرسون	
$0.001 \geq$	0.617	إدارة الجودة الشاملة

المصدر: من إعداد الطالب بناء على المعطيات SPSS.

¹ _ Hair Jr, J. F., et al. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*: Sage publications

يتضح من الجدول السابق ان معامل ارتباط بيرسون بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة يساوي (0.617) وهو دال احصائيا وهذا يعني رفض الفرضية التي تنص على لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة في الوزارات الفلسطينية.

• الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

بين إدارة المعرفة والمناعة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية.

لاختبار هذه الفرضية تم اجراء اختبار معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation بين إدارة المعرفة والمناعة التنظيمية كما هو موضح في الجدول رقم (30) التالي:

الجدول رقم (30): اختبار معامل ارتباط بيرسون للفرضية الرئيسية الثالثة

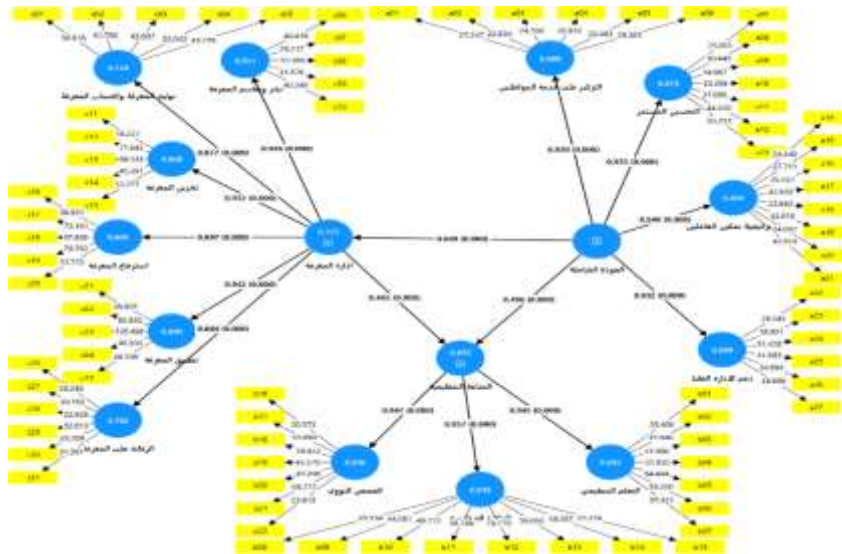
المتغير		المناعة التنظيمية
		معامل ارتباط بيرسون
مستوى الدلالة		
$0.001 \geq$		0.601
إدارة المعرفة		

المصدر: من إعداد الطالب بناء على المعطيات SPSS.

يتضح من الجدول السابق ان معامل ارتباط بيرسون بين إدارة المعرفة والمناعة التنظيمية يساوي (0.601) وهو دال احصائيا وهذا يعني رفض الفرضية التي تنص على انه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة المعرفة والمناعة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية.

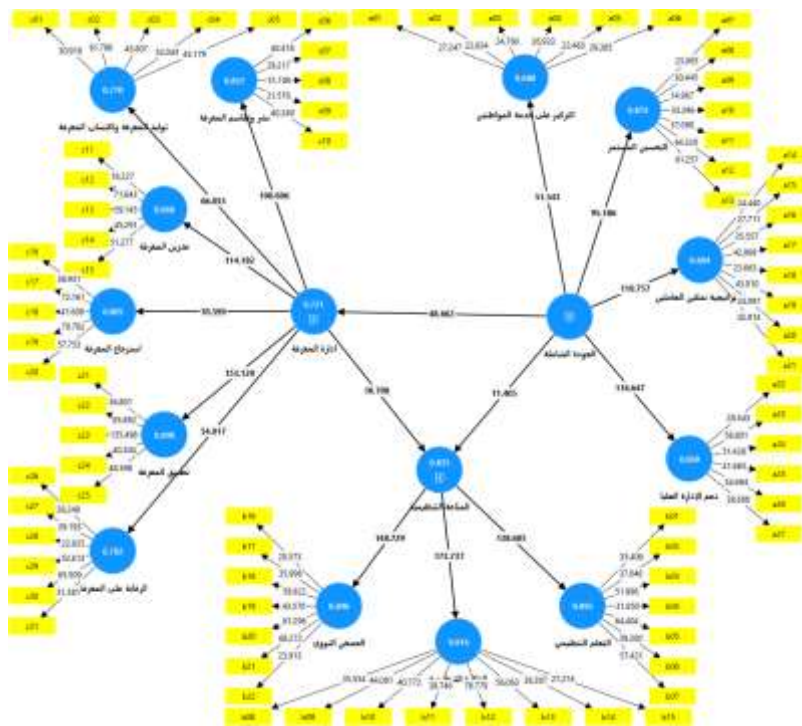
وبعد التأكد من قيم كل من معامل التفسير R^2 وحجم الأثر f^2 ، وجودة التنبؤ تم اختبار فرضيات الدراسة الرابعة والخامسة والسادسة والسابعة كما يلي:

الشكل رقم (14): معاملات المسار وقيم المعنوية للفرضيات الرئيسية



المصدر: من إعداد الطالب بناء على المعطيات Smart PLS4 .

الشكل رقم (15): قيم T لفرضيات الدراسة الرئيسية



المصدر: من إعداد الطالب بناء على المعطيات Smart PLS4 .

• الفرضية الرئيسية الرابعة:

الجدول (31): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

الرقم	الفرضية	معامل المسار	متوسط العينة	الانحراف المعياري	قيمة (T)	قيمة (P)	النتيجة
H04	الجودة الشاملة ← المناعة التنظيمية	0.496	0.497	0.044	11.405	$0.001 \geq p$	معنوية

* معنوية عند $(\alpha \leq 0.01)$ ** معنوية عند $(\alpha \leq 0.05)$

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لتطبيقات إدارة الجودة الشاملة

في المناعة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية.

يتبين من الجدول رقم (31) والشكل رقم (14) والشكل رقم (15) ان معامل المسار بين إدارة الجودة الشاملة والمناعة التنظيمية (0.496) دال احصائيا عند مستوى دلالة $p = 0.000 \geq 0.05$ ، وان قيمة $t = 11.405 \leq 1.96$. وهذا يعني رفض الفرضية التي تنص على انه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لتطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المناعة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية.

• الفرضية الرئيسية الخامسة

H05: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لتطبيقات إدارة الجودة الشاملة

في إدارة المعرفة في الوزارات الفلسطينية.

الجدول (32): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة

الرقم	الفرضية	معامل المسار	متوسط العينة	الانحراف المعياري	قيمة (T)	قيمة (P)	النتيجة
H05	إدارة الجودة الشاملة ← إدارة المعرفة	0.849	0.849	0.017	48.662	$0.001 \geq$	معنوية

* معنوية عند $(\alpha \leq 0.01)$ ** معنوية عند $(\alpha \leq 0.05)$

المصدر: من إعداد الطالب بناء على المعطيات SPSS.

يتبين من الجدول رقم (32) والشكل رقم (14) والشكل رقم (15) ان معامل المسار بين ادار الجودة الشاملة وإدارة المعرفة (0.849) دال احصائيا عند مستوى دلالة $p = 0.000 \geq 0.05$ ، وان قيمة $t = 48.662 \leq 1.96$. وهذا يعني رفض الفرضية التي تنص على انه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لتطبيقات إدارة الجودة الشاملة في إدارة المعرفة في الوزارات الفلسطينية.

• الفرضية الرئيسية السادسة

H06: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لإدارة المعرفة على المناعة

التنظيمية في الوزارات الفلسطينية.

الجدول (33): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية السادسة

الرقم	الفرضية	معامل المسار	متوسط العينة	الانحراف المعياري	قيمة (T)	قيمة (P)	النتيجة
H06	إدارة المعرفة ← المناعة التنظيمية	0.465	0.465	0.043	10.708	$0.001 \geq$	معنوية

* معنوية عند $(\alpha \leq 0.01)$ ** معنوية عند $(\alpha \leq 0.05)$

المصدر: من إعداد الطالب بناء على المعطيات SPSS .

يتبين من الجدول رقم (33) والشكل رقم (14) والشكل رقم (15) ان معامل المسار بين إدارة المعرفة والمناعة التنظيمية (0.465) دال احصائيا عند مستوى دلالة $p = 0.000 \geq 0.05$ ، وان قيمة $t = 10.708 \leq 1.96$. وهذا يعني رفض الفرضية التي تنص على انه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لإدارة المعرفة على المناعة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية.

• الفرضية الرئيسية السابعة

H07: لا تتوسط إدارة المعرفة العلاقة التأثيرية بين تطبيقات إدارة الجودة الشاملة والمناعة التنظيمية

في الوزارات الفلسطينية.

الجدول (34): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية السابعة

النتيجة	P-value	T-value	Std. Dev	Sample Mean	Path coefficient	الفرضية	الرقم
معنوية	$0.001 \geq$	10.690	0.037	0.395	0.395	إدارة الجودة الشاملة ← إدارة المعرفة ← المناعة التنظيمية	H07

المصدر: من إعداد الطالب بناء على المعطيات SPSS .

يتبين من الجدول رقم (34) والشكل رقم (14) والشكل رقم (15) ان معامل المسار بين إدارة الجودة الشاملة والمناعة التنظيمية من خلال إدارة المعرفة (0.395) دال احصائياً عند مستوى دلالة $p = 0.000$ ≥ 0.05 ، وان قيمة $t = 10.690 \leq 1.96$. وهذا يعني رفض الفرضية التي تنص على انه لا تتوسط إدارة المعرفة العلاقة التأثيرية بين تطبيقات إدارة الجودة الشاملة والمناعة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية.

أثر المتغير الوسيط

الجدول (35): الأثر المباشر والغير مباشر لإدارة الجودة الشاملة والمناعة التنظيمية

النتيجة	قيمة P	قيمة T	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	معامل المسار	الفرضية	الرقم
الأثر المباشر							
معنوية	$0.001 \geq$	11.405	0.044	0.497	0.496	الجودة الشاملة ← المناعة التنظيمية	H04
الأثر غير المباشر							
معنوية	$0.001 \geq$	10.690	0.037	0.395	0.395	إدارة الجودة الشاملة ← إدارة المعرفة ← المناعة التنظيمية	H07
الأثر الكلي							
0.891							

* معنوية عند $(\alpha \leq 0.01)$ ** معنوية عند $(\alpha \geq 0.05)$

المصدر: من إعداد الطالب بناء على المعطيات Smart PLS4 .

يتبين من الجدول رقم (35) ان الأثر المباشر لإدارة الجودة الشاملة على المناعة التنظيمية كانت (0.496) بينما الاثر الغير مباشر كان اقل من خلال إدارة المعرفة (0.395) وان الأثر الكلي كان (0.891) وهذا يعني ان إدارة العرفة تتوسط العلاقة ما بين إدارة الجودة الشاملة والمناعة التنظيمية.

• الفرضية الرئيسية الثامنة

H08: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إدراك المبحوثين لمستوى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الوزارات الفلسطينية تعزى للمتغيرات الآتية (المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، العمر، الجنس).

أولاً: الجنس

لاختبار هذه الفرضية تم إجراء اختبار (Independent Sample T-Test) على النحو التالي:

جدول رقم (36): اختبار الفروق في استجابات المبحوثين حسب الجنس

المتغير	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	T المحسوبة	قيمة "P"	الدلالة الاحصائية
إدارة الجودة الشاملة	ذكر	3.575	0.5778	320	0.919	0.359	غير دالة
	انثى	3.510	0.5962				

المصدر: من إعداد الطالب بناء على المعطيات Smart PLS4 .

يتبين من الجدول رقم (36) انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 05$) في استجابات المبحوثين على متغير إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الجنس.

ثانياً: حسب الفئة العمرية

من اجل اختبار هذا الفرض قامت الدراسة باستخدام اختبار تحليل التباين الاحادي (One Way Analysis of Variance – ANOVA) كما هو موضح في الجدول رقم (37) التالي:

جدول رقم (37) نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي (One Way Analysis of Variance – ANOVA)

الفئة العمرية

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحرافات	متوسط الانحراف	ف المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2	0.499	0.249	0.731	0.482
داخل المجموعات	319	108.817	0.341		
المجموع	321	109.316			

المصدر: من إعداد الطالب بناء على المعطيات Smart PLS4 .

يتبين من اختبار تحليل التباين الاحادي (One Way Analysis of Variance – ANOVA) انه لا توجد فروق في استجابات المبحوثين نحو متغير إدارة الجودة الشاملة وفقاً لمتغير الفئة العمرية.

ثالثاً: حسب المستوى الوظيفي

من اجل اختبار هذا الفرض قامت الدراسة باستخدام اختبار تحليل التباين الاحادي (One Way Analysis of Variance – ANOVA) كما هو موضح في الجدول رقم (38) التالي:

جدول رقم (38) نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي (One Way Analysis of Variance – ANOVA)

المستوى الوظيفي

مستوى الدلالة	ف المحسوبة	متوسط الانحراف	مجموع مربعات الانحرافات	درجات الحرية	مصدر التباين	
0.743	0.415	0.142	0.426	3	بين المجموعات	إدارة الجودة الشاملة
		0.342	108.890	318	داخل المجموعات	
			109.316	321	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على المعطيات Smart PLS4 .

يتبين من اختبار تحليل التباين الاحادي (One Way Analysis of Variance – ANOVA) انه لا توجد فروق في استجابات المبحوثين نحو متغير إدارة الجودة الشاملة وفقا لمتغير المستوى الوظيفي.

رابعا: سنوات الخبرة

من اجل اختبار هذا الفرض قامت الدراسة باستخدام اختبار تحليل التباين الاحادي (One Way Analysis of Variance – ANOVA) كما هو موضح في الجدول رقم (39) التالي:

جدول رقم (39) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance – ANOVA)

لسنوات الخبرة

مستوى الدلالة	ف المحسوبة	متوسط الانحراف	مجموع مربعات الانحرافات	درجات الحرية	مصدر التباين	
0.046	2.702	0.906	2.718	3	بين المجموعات	إدارة الجودة الشاملة
		0.335	106.599	318	داخل المجموعات	
			109.316	321	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على المعطيات Smart PLS4 .

يتبين من اختبار تحليل التباين الاحادي (One Way Analysis of Variance – ANOVA) انه توجد فروق في استجابات المبحوثين وفقا لمتغير سنوات الخبرة، ويبين الجدول رقم (40) دلالة الفروق حسب اختبار اقل فرق دال احصائيا (LSD) للمقارنات البعدية.

جدول رقم (40): اختبار أقل فرق دال احصائياً (LSD) للمقارنات البعدية لمتغير سنوات الخبرة

LSD						
المتغير	الفروق	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة			
إدارة الجودة الشاملة	5 الى اقل من 10			اقل من 5 سنوات		
	10 الى اقل من 15					
	15 فأكثر					
	اقل من 5 سنوات			5 الى اقل من 10		
	10 الى اقل من 15	0.31491	0.13037			0.016
	15 فأكثر	0.27400	0.10151			0.007
	اقل من 5 سنوات			10 الى اقل من 15		
	5 الى اقل من 10	0.31491-	0.13037			0.016
	15 فأكثر					
	اقل من 5 سنوات			15 فأكثر		
	5 الى اقل من 10	0.27400-	0.10151			0.007
	10 الى اقل من 15					

المصدر: من إعداد الطالب بناء على المعطيات Smart PLS4 .

يتضح من الجدول رقم (40) السابق ان هناك فروق ذات دلالة إحصائية ما بين من لديهم خبرة ما بين (5-10) سنوات ومن لديهم خبرة من (10-15) سنة لصالح من لهم خبرة ما بين (5-10) وكانت الفروق تبلغ (0.31491)، وبين ما كانت لديهم خبرة 15 سنة ومن لديهم خبرة ما بين (5-10) سنوات فأكثر لصالح من لديهم خبرة (5-10) سنوات فأكثر وبلغت هذه الفروق (0.274).

• الفرضية الرئيسية التاسعة

H09: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إدراك المبحوثين لمستوى تطبيق

أبعاد المناة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية تعزى للمتغيرات الآتية (المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، العمر، الجنس).

اولاً: الجنس

لاختبار هذه الفرضية تم اجراء اختبار (Independent Sample T-Test) على النحو التالي:

جدول رقم (41): اختبار الفروق في استجابات المبحوثين حسب الجنس

المتغير	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	T المحسوبة	قيمة "P"	الدلالة الاحصائية
المناعة التنظيمية	ذكر	3.398	0.6680	320	0.603	0.547	غير دالة
	انثى	3.349	0.6596				

المصدر: من إعداد الطالب بناء على المعطيات Smart PLS4 .

يتبين من الجدول رقم (41) انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 05$) في استجابات المبحوثين على متغير المناعة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس.

ثانياً: حسب الفئة العمرية

من اجل اختبار هذا الفرض قامت الدراسة باستخدام اختبار تحليل التباين الاحادي (One Way Analysis of Variance – ANOVA) كما هو موضح في الجدول رقم (42) التالي:

جدول رقم (42) نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي (One Way Analysis of Variance – ANOVA)

الفئة العمرية

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحرافات	متوسط الانحراف	ف المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2	2.240	1.120	2.559	0.079
داخل المجموعات	319	139.610	0.438		
المجموع	321	141.849			

المصدر: من إعداد الطالب بناء على المعطيات Smart PLS4 .

يتبين من اختبار تحليل التباين الاحادي (One Way Analysis of Variance – ANOVA) انه لا توجد فروق في استجابات المبحوثين نحو متغير المناعة التنظيمية وفقاً لمتغير الفئة العمرية.

ثالثاً: حسب المستوى الوظيفي

من اجل اختبار هذا الفرض قامت الدراسة باستخدام اختبار تحليل التباين الاحادي (One Way Analysis of Variance – ANOVA) كما هو موضح في الجدول رقم (43) التالي:

جدول رقم (43) نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي (One Way Analysis of Variance – ANOVA)

المستوى الوظيفي

مستوى الدلالة	ف المحسوبة	متوسط الانحراف	مجموع مربعات الانحرافات	درجات الحرية	مصدر التباين	
0.924	0.165	0.073	0.220	3	بين المجموعات	المناعة التنظيمية
		0.445	141.629	318	داخل المجموعات	
			141.849	321	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على المعطيات Smart PLS4 .

يتبين من اختبار تحليل التباين الاحادي (One Way Analysis of Variance – ANOVA) انه

لا توجد فروق في استجابات المبحوثين نحو متغير المناعة التنظيمية وفقا لمتغير المستوى الوظيفي.

رابعا: سنوات الخبرة

من اجل اختبار هذا الفرض قامت الدراسة باستخدام اختبار تحليل التباين الاحادي (One Way

Analysis of Variance – ANOVA) كما هو موضح في الجدول رقم (44) التالي:

جدول رقم (44) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance – ANOVA)

لسنوات الخبرة

مستوى الدلالة	ف المحسوبة	متوسط الانحراف	مجموع مربعات الانحرافات	درجات الحرية	مصدر التباين	
$0.001 \geq$	6.482	1.620	8.174	3	بين المجموعات	المناعة التنظيمية
		0.422	133.675	318	داخل المجموعات	
			141.849	321	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على المعطيات Smart PLS4 .

يتبين من اختبار تحليل التباين الاحادي (One Way Analysis of Variance – ANOVA) انه

توجد فروق في استجابات المبحوثين وفقا لمتغير سنوات الخبرة، ويبين الجدول رقم (45) دلالة الفروق

حسب اختبار اقل فرق دال احصائيا (LSD) للمقارنات البعدية.

جدول رقم (45): اختبار أقل فرق دال احصائياً (LSD) للمقارنات البعدية لمتغير سنوات الخبرة

LSD						
المتغير	الفروق	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة			
مناعة التنظيمية	5 الى اقل من 10			اقل من 5 سنوات		
	10 الى اقل من 15					
	15 فأكثر					
	اقل من 5 سنوات			5 الى اقل من 10		
	10 الى اقل من 15	0.44760	0.14600			0.002
	15 فأكثر	0.49900	0.11368			$0.001 \geq$
	اقل من 5 سنوات			10 الى اقل من 15		
	5 الى اقل من 10	0.44760-	0.14600			0.002
	15 فأكثر					
	اقل من 5 سنوات			15 فأكثر		
	5 الى اقل من 10	0.49900-	0.11368			$0.001 \geq$
	10 الى اقل من 15					

المصدر: من إعداد الطالب بناء على المعطيات Smart PLS4 .

يتضح من الجدول رقم (4.29) السابق ان هناك فروق ذات دلالة إحصائية ما بين من لديهم خبرة ما بين (5-10) سنوات ومن لديهم خبرة من (10-15) سنة لصالح من لهم خبرة ما بين (5-10) وكانت الفروق تبلغ (0.44760)، وبين ما كانت لديهم خبرة 15 سنة ومن لديهم خبرة ما بين (5-10) سنوات فأكثر لصالح من لديهم خبرة (5-10) سنوات فأكثر وبلغت هذه الفروق (0.499).

• الفرضية الرئيسية العاشرة

H_0 : لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إدراك المبحوثين لمستوى تطبيق أبعاد ادارة المعرفة في الوزارات الفلسطينية تعزى للمتغيرات الآتية (المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، العمر، الجنس).

اولاً: الجنس

لاختبار هذه الفرضية تم اجراء اختبار (Independent Sample T-Test) على النحو التالي:

جدول رقم (46): اختبار الفروق في استجابات المبحوثين حسب الجنس

المتغير	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	T المحسوبة	قيمة "P"	الدلالة الاحصائية
ادارة المعرفة	ذكر	3.4605	0.63020	320	1.038	0.300	غير دالة
	انثى	3.3784	0.71665				

المصدر: من إعداد الطالب بناء على المعطيات Smart PLS4 .

يتبين من الجدول رقم (4.30) انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 05$) في استجابات المبحوثين على متغير ادارة المعرفة تعزى لمتغير الجنس.

ثانيا: حسب الفئة العمرية

من اجل اختبار هذا الفرض قامت الدراسة باستخدام اختبار تحليل التباين الاحادي (One Way

Analysis of Variance – ANOVA) كما هو موضح في الجدول رقم (47) التالي:

جدول رقم (47) نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي (One Way Analysis of Variance – ANOVA)

الفئة العمرية

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحرافات	متوسط الانحراف	F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2	3.593	1.796	4.226	0.015
داخل المجموعات	319	135.606	0.425		
المجموع	321	139.198			

المصدر: من إعداد الطالب بناء على المعطيات Smart PLS4 .

يتبين من اختبار تحليل التباين الاحادي (One Way Analysis of Variance – ANOVA) انه توجد فروق في استجابات المبحوثين نحو متغير ادارة المعرفة وفقا لمتغير الفئة العمرية ويوضح الجدول رقم (48) دلالة الفروق حسب اختبار اقل فرق دال احصائيا (LSD) للمقارنات البعدية.

جدول رقم (48): اختبار أقل فرق دال احصائياً (LSD) للمقارنات البعدية لمتغير الفئة العمرية

LSD					
مستوى الدلالة	الخطأ المعياري	الفروق	المتغير		
0.844	0.100	-0.02000	من 40 الى 50 عام	اقل من 40 عام	ادارة المعرفة
0.040	0.097	0.20027	أكثر من 50 عام		
0.844	0.100	0.02000	اقل من 40 عام	من 40 الى 50 عام	
0.008	0.082	0.21998	أكثر من 50 عام	عام	
0.040	0.097	-0.20027	أقل من 40 عام	أكثر من 50 عام	
0.008	0.082	-0.21998	من 40 الى 50 عام		

المصدر: من إعداد الطالب بناء على المعطيات Smart PLS4 .

يتضح من الجدول السابق ان هناك فروق في استجابات المبحوثين نحو إدارة المعرفة عند مستوى دلالة (0.040) ما بين اعمارهم اقل من 40 عام ومن اعمارهم أكثر من 50 عام لصالح من اعمارهم اقل من 40 عام وبلغت هذه الفروق (0.20027)، وان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.008) بين من اعمارهم ما بين (40-50) عام ومن اعمارهم أكثر من 50 عام لصالح من اعمارهم ما بين (40-50) عام وبلغت هذه الفروق (0.21998).

ثالثا: حسب المستوى الوظيفي

من اجل اختبار هذا الفرض قامت الدراسة باستخدام اختبار تحليل التباين الاحادي (One Way Analysis of Variance – ANOVA) كما هو موضح في الجدول رقم (49) التالي:

جدول رقم (49) نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي (One Way Analysis of Variance – ANOVA)

المستوى الوظيفي

مستوى الدلالة	ف المحسوبة	متوسط الانحراف	مجموع مربعات الانحرافات	درجات الحرية	مصدر التباين	
0.924	0.159	0.070	0.209	3	بين المجموعات	ادارة المعرفة
		0.437	138.989	318	داخل المجموعات	
			139.198	321	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على المعطيات Smart PLS4 .

يتبين من اختبار تحليل التباين الاحادي (One Way Analysis of Variance – ANOVA) انه لا توجد فروق في استجابات المبحوثين نحو متغير ادارة المعرفة وفقا لمتغير المستوى الوظيفي.

رابعا: سنوات الخبرة

من اجل اختبار هذا الفرض قامت الدراسة باستخدام اختبار تحليل التباين الاحادي (One Way Analysis of Variance – ANOVA) كما هو موضح في الجدول رقم (50) التالي:

جدول رقم (50) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance – ANOVA)

لسنوات الخبرة

مستوى الدلالة	ف المحسوبة	متوسط الانحراف	مجموع مربعات الانحرافات	درجات الحرية	مصدر التباين	
0.010	3.836	1.620	4.861	3	بين المجموعات	ادارة المعرفة
		0.422	134.337	318	داخل المجموعات	
			139.198	321	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على المعطيات Smart PLS4 .

يتبين من اختبار تحليل التباين الاحادي (One Way Analysis of Variance – ANOVA) انه لا توجد فروق في استجابات المبحوثين وفقا لمتغير سنوات الخبرة، ويبين الجدول رقم (51) دلالة الفروق حسب اختبار اقل فرق دال احصائيا (LSD) للمقارنات البعدية.

جدول رقم (51): اختبار أقل فرق دال احصائياً (LSD) للمقارنات البعدية لمتغير سنوات الخبرة

LSD					
مستوى الدلالة	الخطأ المعياري	الفروق	المتغير		
			5 الى اقل من 10	اقل من 5 سنوات	دارة المعرفة
			10 الى اقل من 15		
			15 فأكثر		
			اقل من 5 سنوات	5 الى اقل من 10	
0.019	0.14636	0.34518	10 الى اقل من 15		
0.001≥	0.11396	0.38345	15 فأكثر		
			اقل من 5 سنوات	10 الى اقل من 15	
0.019	0.14636	-0.34518	5 الى اقل من 10		
			15 فأكثر		
			اقل من 5 سنوات	15 فأكثر	
0.001≥	0.11396	-0.38345	5 الى اقل من 10		
			10 الى اقل من 15		

المصدر: من إعداد الطالب بناء على المعطيات Smart PLS4 .

يتضح من الجدول رقم (4.35) السابق ان هناك فروق ذات دلالة إحصائية ما بين من لديهم خبرة ما بين (5-10) سنوات ومن لديهم خبرة من (10-15) سنة لصالح من لهم خبرة ما بين (5-10) وكانت الفروق تبلغ (0.34518)، وبين ما كانت لديهم خبرة 15 سنة ومن لديهم خبرة ما بين (5-10) سنوات فأكثر لصالح من لديهم خبرة (5-10) سنوات فأكثر وبلغت هذه الفروق (0.38345).

الفصل الخامس:
مناقشة النتائج والتوصيات

تمهيد

تناول هذا الفصل شرحاً مفصلاً لنتائج الدراسة وربطها مع الدراسات السابقة من حيث التشابه والاختلاف بالإضافة إلى وضع توصيات عملية بناءً على تلك النتائج وتقديم مقترحات لدراسات مستقبلية.

1. النتائج

1.1 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس.

ما دور إدارة المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين تطبيقات إدارة الجودة الشاملة والمناخ التنظيمية في الوزارات الفلسطينية؟

تُظهر النتيجة أن إدارة المعرفة تلعب دوراً محورياً في تعزيز أثر تطبيقات إدارة الجودة الشاملة على المناخ التنظيمية في الوزارات الفلسطينية، مما يعني أن وجود بيئة معرفية متقدمة ومهياة من حيث جمع وتخزين وتوزيع وتطبيق المعرفة، يُسهم في تحويل الممارسات الإدارية الخاصة بالجودة الشاملة إلى عناصر داعمة لبنية المناخ التنظيمية، فالنتائج تشير إلى أن ممارسات الجودة لا تؤدي إلى تقوية مناخ المؤسسة بشكل مباشر إلا بوجود إدارة فاعلة للمعرفة داخلها، مما يسلط الضوء على أهمية بناء منظومة معرفية متكاملة في المؤسسات الحكومية.

من وجهة نظر الباحث، فإن هذا التأثير الوسيط يعكس مدى أهمية البنية المعرفية في نقل أثر الجودة من مجرد إجراءات ومعايير إلى واقع تنظيمي مرن وقادر على التكيف والاستجابة للمخاطر فحين تكون المعلومات متاحة، ومتبادلة، ويتم تطبيقها ضمن سياقات العمل اليومي، تصبح مناخ المؤسسة أكثر ارتباطاً بالوعي والسلوك الجمعي للعاملين، وليس فقط بالهيكل التنظيمي أو السياسات، وبالتالي فإن هذه النتيجة تؤكد أن تطوير الأداء المؤسسي يجب أن يتم من خلال استراتيجيتين متكاملتين: أولاً تطبيق فعال لإدارة الجودة الشاملة، وثانياً، إدارة ديناميكية للمعرفة تؤدي دور الجسر بين الجودة والمناخ.

تتوافق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة العمدة (2021) التي أكدت وجود أثر وسيط لإدارة المعرفة في العلاقة بين إدارة الاتصالات الإدارية وإدارة الأزمات، مما يشير إلى أن دور المعرفة يتجاوز كونه مجرد متغير مستقل ليصبح آلية تفعيل للعلاقات بين المتغيرات الإدارية، كما دعمت هذه النتيجة دراسة الشيخ (2020) التي أثبتت أن عمليات إدارة المعرفة تُعزز من قدرة المؤسسات الأهلية في غزة على إدارة الأزمات بفعالية، وهو ما يتقاطع مع فكرة أن المعرفة تُحسن من استجابة المؤسسة تجاه المخاطر، أي أنها تعزز المناخ التنظيمية بصورة غير مباشرة.

كما تتقاطع هذه النتيجة مع ما أورده دراسة (qbal et al. (2019 التي أشارت إلى أن عمليات إدارة المعرفة تؤثر على الأداء التنظيمي من خلال الابتكار ورأس المال الفكري، وأوضحت الدراسة أن هذه العمليات تشكل قناة وسيطة بين تمكين المعرفة والأداء، وهو ما يتطابق من حيث المنهج والمنطق مع ما توصلت إليه الدراسة الحالية، فإدارة المعرفة هنا ليست فقط بيئة داعمة بل قناة تحويل تؤثر على نتائج الجودة على المستوى البنوي للمؤسسة، أي المناعة.

وتدعم نتائج الدراسة كذلك ما توصلت إليه دراسة (Obeso et al. (2020 التي أثبتت أن التعلم التنظيمي يتوسط العلاقة بين ممارسات إدارة المعرفة والأداء المؤسسي في الشركات الإسبانية، مما يدل على أن المعرفة لا تؤثر بشكل مباشر على الأداء فقط، بل تُعمل من خلال قنوات داخلية كالذاكرة والتعلم والمرونة التنظيمية، وهي نفسها المكونات البنوية للمناعة التنظيمية في المفهوم المعاصر، وهذا يعزز افتراض الدراسة الحالية أن العلاقة بين الجودة والمناعة لا تكتمل إلا عبر إدارة فعالة للمعرفة.

على النقيض، تختلف نتيجة الدراسة الحالية جزئياً مع دراسة محمد وعاشور (2023) التي ركزت على العلاقة المباشرة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية دون إدخال متغير وسيط كإدارة المعرفة إذ لم تتطرق الدراسة إلى كيفية تحويل ممارسات الجودة إلى سلوك تنظيمي عبر المعرفة، مما يفتح المجال لتوسيع تلك النتائج بمفهوم الوساطة المعرفية كما تم في الدراسة الحالية، ويعكس بذلك عمقاً إضافياً للتحليل.

وتختلف الدراسة كذلك عن دراسة الشهراني والسبيعي (2020) التي اقتصر على قياس مستوى تطبيق معايير إدارة الجودة دون التطرق إلى الأثر الناتج من تفاعل هذه الجودة مع مكونات معرفية أو بنوية داخل المؤسسة، وهذا ما يبين أن الدراسة الحالية أكثر شمولية في تناولها للعلاقات بين المتغيرات من خلال تفسيرها للتأثير غير المباشر عبر متغير وسيط.

أما على المستوى الدولي، فقد قدمت دراسة (shazad et al. (2020 تأكيداً على أن إدارة المعرفة تُسهم في الأداء المستدام من خلال الابتكار الأخضر والمرونة، وأثبتت أن إدارة المعرفة تُعد محركاً داخلياً للعلاقات بين العمليات والمخرجات، وهو ما يشبه في مضمونه السياق الذي تعرضت له الدراسة الحالية، لكن مع اختلاف في البيئة والسياق المؤسسي، حيث ركزت الدراسة الحالية على المناعة وليس فقط الأداء.

وأخيراً، تتقاطع هذه النتيجة أيضاً مع ما ورد في دراسة (Najeeb et al. (2018 التي أثبتت أن إدارة المعرفة تحسن من الرضا الوظيفي من خلال التفاعل مع الالتزام التنظيمي، وهي وإن كانت تركز على الرضا وليس المناعة، إلا أنها تعزز المفهوم العام لدور إدارة المعرفة كمتغير مفسر أو وسيط يربط السياسات

الإدارية بالمرجات الإنسانية والتنظيمية، وهي نفس الفكرة التي تبنتها الدراسة الحالية في تفسير تأثير الجودة الشاملة على المناعة التنظيمية.

يمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء نظرية الموارد ونظرية المعرفة التنظيمية ونظرية التعلم التنظيمي، إذ تنظر نظرية الموارد إلى المعرفة بوصفها مورداً داخلياً استراتيجياً يساعد المؤسسة على تحويل ممارسات إدارة الجودة الشاملة من إجراءات إدارية إلى قدرة تنظيمية قابلة للتوظيف في تحسين الأداء وتعزيز الاستجابة للتحديات، كما تفسر نظرية المعرفة التنظيمية هذا الدور من خلال اعتبار جمع المعرفة وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها آليات أساسية لنقل أثر الجودة إلى مستوى أعمق داخل المؤسسة، بحيث تصبح الخبرات الناتجة عن التركيز على خدمة المواطنين والتحسين المستمر وتمكين الموظفين والتزام الإدارة العليا معرفة مؤسسية متاحة وقابلة للاستخدام، أما نظرية التعلم التنظيمي فتوضح أن المناعة التنظيمية لا تتكون بمجرد تطبيق الجودة، بل من خلال قدرة الوزارات على التعلم من الخبرات السابقة، وتبادل المعرفة بين العاملين، وتوظيفها في بناء الذاكرة التنظيمية والتعلم التنظيمي والحمض النووي التنظيمي، وبذلك فإن إدارة المعرفة تؤدي دور الجسر النظري والعملي الذي ينقل أثر إدارة الجودة الشاملة إلى المناعة التنظيمية، لأنها تحول مخرجات الجودة إلى معرفة منظمة تسهم في رفع قدرة الوزارات الفلسطينية على التكيف والاستجابة والاستمرار.

بهذا يتضح أن النتيجة التي توصلت إليها الدراسة الحالية لا تساهم فقط في تعزيز الإطار المعرفي للدراسات المحلية، بل تمثل أيضاً امتداداً نوعياً للأدبيات الأجنبية التي تناولت العلاقات الوسيطة لإدارة المعرفة، مما يعزز من أصالة وأهمية الدراسة في سياقها الفلسطيني المؤسسي.

2.1 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول.

ما مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوزارات الفلسطينية؟

تُظهر نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوزارات الفلسطينية يتراوح في مجمله بين المتوسط والمرتفع نسبياً، مما يعكس أن هذه المؤسسات بدأت تتبنى مفاهيم الجودة وتدمجها في ممارساتها الإدارية، إلا أن هذا التبنى لا يزال في مراحله التطويرية ولم يصل بعد إلى النضج المؤسسي الكامل. وبرز بشكل خاص "التركيز على خدمة المواطنين" كأعلى الأبعاد تطبيقاً، مما يُشير إلى تحول نسبي في فلسفة الإدارة العامة نحو المواطن كمحور أساسي في تقديم الخدمة العامة.

من وجهة نظر الباحث، فإن هذا التفاوت في مستويات تطبيق أبعاد الجودة الشاملة يكشف عن اختلال في فهم وتطبيق المنهج الشمولي للجودة في القطاع الحكومي الفلسطيني، حيث لا يمكن تحقيق تحسين مستدام في الأداء المؤسسي دون وجود انسجام وتكامل بين جميع أبعاد الجودة. فالنتائج أظهرت أن البعد

المرتبط بالمواطن جاء في المقدمة، وهو ما قد يُعزى إلى الضغوط المجتمعية والرقابية على تقديم الخدمة، إلا أن ضعف الأبعاد المرتبطة بالإدارة العليا وتمكين العاملين يُضعف من التأثير الهيكلي للجودة على المناعة التنظيمية، ويحد من فاعليتها كنظام استراتيجي متكامل.

تشير هذه الرؤية إلى أن هناك فجوة واضحة بين الممارسات اليومية التي تُظهر اهتمامًا بالمواطن وبين التوجهات الإدارية العليا التي يفترض أن تدعم هذه الرؤية من خلال تمكين العاملين وتبني ثقافة التحسين المستمر ضمن سياسات واضحة. ويرى الباحث أن هذه الفجوة تعيق تشكل بيئة مؤسسية صحية ذات قدرة على التكيف والتطوير الذاتي، أي أنها تُضعف مناعة المؤسسة في جوهرها، حتى وإن بدا ظاهر الأداء مقبولاً أو جيداً وتتقاطع هذه النتيجة مع ما ورد في دراسة الكرشمي (2023) التي أظهرت ارتفاع نسبي في تطبيق الجودة الشاملة في وزارة الأشغال اليمنية، وخاصة في ما يتعلق بخدمة الجمهور، بينما ظل مستوى دعم الإدارة العليا دون المستوى المطلوب، مما يُشير إلى أن التوجه نحو المواطن لا يُترجم بالضرورة إلى التزام إداري عميق بمبادئ الجودة، وهذا ما أكده الباحث من خلال قراءته لنتائج الدراسة.

كما تتفق النتائج مع ما توصلت إليه دراسة عمرو والخطيب (2022) التي أظهرت أن متطلبات الجودة الشاملة متوفرة بمستوى متوسط في هيئة التقاعد الفلسطينية، خاصة في أبعاد الدعم الإداري وتمكين العاملين، وهو ما يعزز ما ذهبت إليه الدراسة الحالية من وجود قصور واضح في هذه المحاور ويؤكد الحاجة إلى تدخلات تنظيمية جذرية تركز على الثقافة المؤسسية لا على الإجراءات فقط.

أما دراسة صلاح وأحمد (2022) فقد بينت أن بعض أبعاد الجودة كتدريب العاملين والبحث والتطوير تلعب دوراً محورياً في تحقيق أولويات تنافسية، ما يعني أن غياب التركيز عليها في الوزارات الفلسطينية يضاعف قدرتها على المنافسة والتكيف، وهو ما يراه الباحث أحد عوامل الضعف في تحقيق المناعة التنظيمية بشكل فعلي، رغم وجود بعد خدمي مرتفع نسبياً.

وفي السياق ذاته، أظهرت دراسة (Zarafili & Zarafili (2021) أن الالتزام بالإدارة العليا ومشاركة الموظفين في شركات الاتصالات الأردنية كان له أثر كبير في تحقيق الميزة التنافسية، وهذا ما لم يتحقق بصورة متكاملة في الوزارات الفلسطينية بحسب نتائج الدراسة الحالية، ما يؤكد رؤية الباحث حول الحاجة إلى تعزيز هذه الأبعاد لتكون الجودة ممارسة مؤسسية مستدامة.

أما دراسة فقد ركزت على أهمية دعم القيادة التنفيذية للثقافة التنظيمية المبنية على المعرفة والجودة وأوضحت أن هذا الدعم شرط لنجاح أي نموذج تحسين إداري، وهو ما يرى الباحث أنه مفقود جزئياً في الحالة الفلسطينية، مما يُضعف فرص بناء مناعة تنظيمية قادرة على مواجهة التحديات المعقدة.

وتُظهر نتائج دراسة (Iqbal et al. (2019) أهمية القيادة والتمكين والحوافز كعوامل تمكينية لإدارة المعرفة، وهي نفسها عوامل حيوية في تطبيق الجودة الشاملة، وهذا يعزز ما ذهب إليه الباحث من أن غياب الدعم القيادي وتمكين العاملين يُشكل عائقاً أمام الاستفادة الكاملة من نظام الجودة كأداة لتحسين الأداء وتعزيز المناعة.

في المقابل، تختلف نتائج الدراسة الحالية عما ورد في دراسة الشنطي والشريف (2020) التي أوضحت أن المنظمات غير الحكومية في غزة تُطبق أبعاد إدارة المعرفة بصورة فاعلة تؤثر على الرشاقة الاستراتيجية، مما يعني أن هذه المنظمات، رغم ضعف إمكانياتها، قد تفوقت في بعض جوانب الإدارة على القطاع الحكومي، وهو ما يدفع الباحث للتأكيد على الحاجة إلى تبني ثقافة تنظيمية تحفز على الجودة المتكاملة وليس الجزئية.

يمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء نظرية إدارة الجودة الشاملة ونظرية النظم المفتوحة ونظرية التعلم التنظيمي، إذ توضح نظرية إدارة الجودة الشاملة أن جودة الأداء الحكومي لا تتحقق من خلال التركيز على المستفيد فقط، بل من خلال ترابط القيادة، والتحسين المستمر، وتمكين العاملين، وتوفير الموارد، بما يجعل التفاوت بين الأبعاد مؤشراً على تطبيق غير مكتمل للجودة، كما تفسر نظرية النظم المفتوحة ارتفاع بُعد التركيز على خدمة المواطنين باعتباره استجابة لضغوط البيئة الخارجية وتوقعات المستفيدين، لكنها في الوقت نفسه تكشف أن ضعف الدعم القيادي والتمكين الداخلي يحد من قدرة النظام الإداري على التكيف المتوازن مع هذه الضغوط، أما نظرية التعلم التنظيمي فتوضح أن الوصول إلى جودة مؤسسية ناضجة يتطلب تحويل الممارسات اليومية إلى خبرات متراكمة قابلة للتطوير، بحيث لا تبقى الجودة مرتبطة بتحسين الخدمة المباشرة فقط، بل تصبح ثقافة عمل قائمة على المراجعة والتعلم والمشاركة، ومن ثم فإن مستوى التطبيق المتوسط والمرتفع نسبياً في الوزارات الفلسطينية يعكس بداية توجه نحو الجودة، لكنه لا يزال بحاجة إلى تكامل تنظيمي أعمق حتى يتحول إلى قدرة مؤسسية مستدامة تدعم الأداء والمناعة التنظيمية.

بناءً على ذلك، يرى الباحث أن مستوى تطبيق الجودة الشاملة في الوزارات الفلسطينية، وإن كان مقبولاً من الناحية الكمية، إلا أنه لا يرقى إلى مستوى التكامل المطلوب لبناء مناعة تنظيمية مؤثرة، وهو ما يضعف من قدرة هذه الوزارات على التحسين الذاتي والاستجابة للمخاطر المستقبلية، ويستدعي تدخلاً استراتيجياً لإعادة صياغة مفاهيم القيادة، والتمكين، والتحسين المستمر كدعائم أساسية في نموذج الجودة الشاملة.

3.1 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني.

ما مستوى تطبيق إدارة المعرفة في الوزارات الفلسطينية؟

تُشير النتائج إلى أن مستوى تطبيق إدارة المعرفة في الوزارات الفلسطينية ما يزال في الإطار المتوسط، أي أن العمليات المرتبطة بإنتاج المعرفة، وتخزينها، وتوظيفها، لم تُصبح بعد جزءاً راسخاً من البنية الإدارية والفكرية لهذه المؤسسات. فجميع الأبعاد جاءت ضمن مستوى التفعيل الجزئي، مما يعني أن الوزارات تعتمد على إدارة المعرفة في بعض الجوانب الإجرائية أو الموسمية، دون أن تكون مدمجة بالكامل في السياسات أو آليات اتخاذ القرار المؤسسي.

من وجهة نظر الباحث، تعكس هذه النتيجة وجود فجوة بين الاعتراف النظري بأهمية إدارة المعرفة وبين القدرة العملية على تفعيلها بشكل مؤسسي، فبينما تشير النتائج إلى وجود نضج نسبي في مفهوم "الحمض النووي التنظيمي" وهو ما يرتبط بالقيم والثقافة والبنية المعرفية العامة، إلا أن ضعف "الذاكرة التنظيمية" و"التعلم التنظيمي" يدل على قصور في مأسسة المعرفة وتداولها بين العاملين. ويرى الباحث أن هذا القصور يؤثر مباشرة على قدرة المؤسسات على التكيف، وعلى تعزيز مرونتها في مواجهة التحديات، مما يضعف مناعتها التنظيمية، ويجعل جهود الجودة أو الإصلاح عرضة للانقطاع أو الفردية.

تتفق هذه الرؤية مع ما أظهرته دراسة المدلل (2015) التي أشارت إلى أن متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء جاءت بمستوى ضعيف إلى متوسط، وهو ما ينسجم مع نتائج هذه الدراسة في الوزارات الأخرى، ويؤكد ما ذهب إليه الباحث من أن إدارة المعرفة لم تتحول بعد إلى ثقافة تنظيمية حقيقية على مستوى القطاع العام الفلسطيني.

كما تدعم هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسة صبري (2022) التي أشارت إلى أن مستوى تطبيق إدارة المعرفة في بلديات شمال الضفة الغربية كان جيداً لكنه لم يصل إلى المستوى العالي، وأن الأبعاد المعرفية تحتاج إلى دعم منهجي ومؤسسي، وخاصة فيما يتعلق بتوظيف المعرفة لتحسين الأداء، وهو ما يشير إلى نمط مشابه من القصور على مستوى الممارسة الإدارية في القطاع الحكومي المحلي.

أما دراسة الشيخ (2020) فقد أظهرت أن هناك تطبيقاً جيداً لإدارة المعرفة في المؤسسات الأهلية الصحية، وأن هذا التطبيق ساهم في تحسين إدارة الأزمات، مما يدل على أن بعض المنظمات غير الحكومية كانت أكثر تقدماً من الوزارات في هذا المجال، وهو ما يؤكد وجهة نظر الباحث بأن تطبيق إدارة المعرفة في الوزارات يعاني من التردد وضعف التخطيط الإداري، ولا يزال يعتمد على اجتهادات فردية أكثر من كونه استراتيجية مؤسسية.

وعلى المستوى العربي، تتوافق هذه النتيجة مع ما ورد في دراسة منير وعبد اللطيف (2019) التي توصلت إلى أن العاملين في جامعة غرداية أبدوا توجهاً إيجابياً نحو تطوير الأداء المؤسسي من خلال إدارة المعرفة، إلا أن التطبيق كان محدوداً ببعض العمليات دون الأخرى، خاصة ما يتعلق بتوثيق المعرفة وإعادة تدويرها داخل المؤسسة، وهو ما يتقاطع مع انخفاض بعد "الذاكرة التنظيمية" في الدراسة الحالية.

أما على الصعيد الدولي، فقد أوضحت دراسة (Iqbal et al. (2019) أن تطبيق عمليات إدارة المعرفة يتأثر بشكل مباشر بعوامل التمكين مثل القيادة، الثقافة، والحوافز، وهو ما قد يفسر نتائج الدراسة الحالية التي أظهرت مستوى متوسط فقط، إذ إن غياب هذه العوامل في البيئة الوزارية الفلسطينية يُسهم في إضعاف التطبيق الكامل لإدارة المعرفة، ويحول دون تحولها إلى أداء يومي مؤسسي.

كما بينت دراسة (Obeso et al. (2020 أن توليد واكتساب المعرفة له أثر إيجابي على الأداء لكن تخزين المعرفة لم يكن له تأثير واضح، وهي نتيجة تتكرر هنا في الوزارات الفلسطينية، حيث جاء "الذاكرة التنظيمية" في المرتبة الأخيرة بين الأبعاد، مما يشير إلى ضعف آليات التوثيق والاستفادة من الخبرات السابقة، وهو ما أكدته الباحثة في تحليله لضعف الاستجابة المؤسسية في بعض المحاور.

وتدعم دراسة (Mantas (2015 نفس الاستنتاج، إذ أشارت إلى أن الشركات اليونانية خلال الأزمة الاقتصادية كانت تملك إدراكاً عاماً لأهمية المعرفة ولكنها لم تكن تطبق نظم معلومات متقدمة تساعد على تنظيم هذه المعرفة، وهو تماماً ما يواجهه الباحث في سياق الوزارات الفلسطينية التي تقتصر إلى بنى تحتية معرفية تُمكن من التحول الرقمي أو المؤسسي في إدارة المعرفة.

يمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء نظرية المعرفة التنظيمية ونظرية الذاكرة التنظيمية ونظرية القدرات الديناميكية، إذ توضح نظرية المعرفة التنظيمية أن امتلاك المعرفة لا يكفي ما لم تتحول إلى عمليات مؤسسية واضحة تشمل إنتاجها وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها داخل العمل اليومي، وهذا يفسر بقاء تطبيق إدارة المعرفة في الوزارات الفلسطينية ضمن المستوى المتوسط، لأن المعرفة ما زالت حاضرة جزئياً ولم تصبح جزءاً ثابتاً من السياسات وآليات القرار، أما نظرية الذاكرة التنظيمية فتفسر ضعف توثيق الخبرات واسترجاعها باعتباره مؤشراً على قصور في تحويل التجارب السابقة إلى رصيد مؤسسي يمكن الرجوع إليه عند مواجهة المشكلات، في حين تساعد نظرية القدرات الديناميكية على فهم أثر هذا القصور في قدرة الوزارات على التكيف، لأن المؤسسة لا تستطيع تطوير استجابات فعالة للتغيرات ما لم تمتلك قدرة مستمرة على تجديد معارفها واستخدامها في تعديل إجراءاتها، وبذلك فإن المستوى المتوسط لإدارة المعرفة يعكس

وجود أساس معرفي أولي داخل الوزارات، لكنه لم يصل بعد إلى مستوى النضج الذي يسمح ببناء تعلم تنظيمي مستقر وذاكرة تنظيمية فاعلة ومناعة تنظيمية قوية.

بناءً على هذه المعطيات، يرى الباحث أن المستوى المتوسط في تطبيق إدارة المعرفة لا يعكس فقط قصوراً وظيفياً، بل يمثل تحدياً استراتيجياً أمام تطوير المناعة التنظيمية للوزارات، وهو ما يستوجب تدخلات مؤسسية عاجلة لترسيخ ثقافة معرفية شاملة تدعم التعلم المؤسسي المستمر، وتؤسس لذاكرة تنظيمية قادرة على إعادة توجيه الأداء على ضوء الخبرات السابقة والبيئة المتغيرة.

4.1 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالث.

ما مستوى المناعة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية؟

تشير نتائج الدراسة إلى أن المناعة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية تُمارس بشكل جزئي ومتفاوت حيث جاءت جميع الأبعاد ضمن المستوى المتوسط، مما يعكس أن مفهوم المناعة موجود في السلوك التنظيمي، لكنه لم يتبلور بعد كمنظومة متكاملة ذات ممارسات مؤسسية راسخة. ويظهر من النتائج أن أعلى الأبعاد تمثل في "الرقابة على المعرفة"، ما يعني وجود اهتمام بمتابعة وضبط العمليات المعرفية داخل المؤسسة، في حين جاء "توليد واكتساب المعرفة" في أدنى المراتب، مما يدل على ضعف في المصادر المعرفية الأصلية وانخفاض في الاستثمار المؤسسي في استحداث المعرفة.

من وجهة نظر الباحث، فإن هذا التفاوت يُعبر عن إشكالية بنيوية في إدراك مفهوم المناعة التنظيمية وتطبيقه، إذ إن التركيز على الرقابة دون تفعيل مراحل التوليد والتطبيق يشير إلى ميل الوزارات إلى التعامل مع المعرفة كمورد إداري يجب ضبطه لا تطويره، وهو ما يُضعف من قدرة هذه المؤسسات على التكيف والتجديد، ويُعطل وظيفة "الحمض النووي التنظيمي" الذي يُفترض أن يشكل العمود الفقري للمناعة من خلال ترسيخ القيم والسلوكيات القابلة للتكيف والردع الذاتي للمخاطر. ويرى الباحث أن بناء مناعة مؤسسية حقيقية يتطلب إعادة تصميم الأنظمة المعرفية داخل الوزارات بحيث تكون منتجة ومستخدمة للمعرفة، لا مكتفية بالمراقبة أو التحليل فقط.

تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة أبو فارة والحلايقة (2023) التي أكدت وجود علاقة بين التمكين والمناعة التنظيمية، لكنها أوضحت أن مستوى المناعة التنظيمية ما يزال بحاجة إلى دعم إداري ومؤسسي، خاصة من خلال منح العاملين صلاحيات أوسع للمشاركة في اتخاذ القرار وتوليد المعرفة داخل البيئة الوظيفية، وهذا ما يتقاطع مع ضعف بُعد "توليد المعرفة" في الدراسة الحالية.

كما تتقاطع النتائج مع ما ورد في دراسة الثابت (2020) التي أظهرت أن التشارك المعرفي يعزز مناعة المنظمات، إلا أنها أوضحت في الوقت ذاته أن تطبيق هذا التشارك يتم غالبًا بطريقة جزئية أو غير منظمة، وهو ما يُعيدنا إلى النتيجة الحالية التي تُظهر ضعفًا في "تطبيق المعرفة" و"نشرها"، رغم وجود رقابة عليها، ما يعني أن التنظيم الرسمي أقوى من المبادرة الذاتية أو المهنية.

وتدعم هذه الرؤية كذلك دراسة حجاج (2020) التي تناولت المناعة التنظيمية في شبكة الأقصى الإعلامية، وأشارت إلى أن أبعاد المناعة - مثل التعلم والذاكرة - تمارس بشكل منقطع، وأن النضج المؤسسي في استثمار المعرفة لتعزيز المناعة لا يزال غير مكتمل، وهو ما عبّر عنه الباحث هنا من خلال التحليل الكمي للمتغيرات المرتبطة باسترجاع المعرفة وتخزينها دون إحداث تحول واضح في استخدامها لتوجيه القرار.

أما دراسة (Abbas 2019) فقد أظهرت أن وظيفة الذاكرة التنظيمية كانت ضعيفة في المديرية العامة لتربية كربلاء، وأن المناعة التنظيمية تعاني من ضعف متجذر في آليات جمع وتحليل وتوظيف المعرفة في مواجهة الفساد الإداري، وهي نتيجة تعزز استنتاج الباحث في هذه الدراسة حول أن الرقابة قد تكون نشطة لكن لا يُقابلها توليد أو تفعيل معرفي حقيقي.

على المستوى الدولي، نجد توافقًا مع ما ورد في دراسة (Obeso et al. 2020) التي أشارت إلى أن التعلم التنظيمي يتوسط العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء، وأن تخزين المعرفة لا يؤثر كثيرًا إلا إذا ترافق مع تطبيقها الفعلي، وهو ما يتطابق مع نتائج الدراسة الحالية التي تُظهر فجوة بين استرجاع المعرفة وتطبيقها، ما يدل على ضعف في تحويل المعرفة إلى قرارات أو استراتيجيات عملية داخل الوزارات.

كما تدعم هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسة (Iqbal et al. 2019) التي أوضحت أن العوامل التمكينية لإدارة المعرفة (كالثقافة والحوافز) تؤثر على قدرة المؤسسات في استغلال المعرفة ضمن عملياتها، ومع غياب هذه العوامل، يكون التطبيق سطحيًا أو شكليًا، وهذا ينسجم مع ما استنتجه الباحث هنا حول وجود اهتمام إداري بتخزين واسترجاع المعرفة أكثر من تطويرها أو توليدها.

تُظهر أيضًا دراسة (Shazad et al. 2020) أن الابتكار الأخضر يتوسط العلاقة بين المعرفة والأداء المستدام، ولكن لا يمكن بلوغ هذا الابتكار دون وجود بنية معرفية ديناميكية، وهو ما لا يظهر بوضوح في الوزارات الفلسطينية حسب نتائج الدراسة الحالية، حيث أن البنية المعرفية تبدو تقليدية وغير محفزة للتجديد أو الابتكار المؤسسي.

أخيراً، تختلف هذه النتيجة عما ورد في دراسة (Mantas 2015) التي وجدت إدراكاً عالياً لأهمية المعرفة في الشركات اليونانية، لكنها أكدت على غياب التوظيف التقني المتقدم لإدارة المعرفة، ما يتشابه من حيث ضعف البنية التكنولوجية، لكنه يختلف من حيث الوعي، إذ يرى الباحث في هذه الدراسة أن الوزارات الفلسطينية لا تعاني فقط من نقص الأدوات، بل أيضاً من غياب الرؤية الكاملة نحو المعرفة كمصدر للمناعة وليس مجرد أداة للرقابة.

يمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء نظرية المناعة التنظيمية ونظرية الذاكرة التنظيمية ونظرية القدرات الديناميكية، إذ توضح نظرية المناعة التنظيمية أن قدرة المؤسسة على مواجهة المخاطر لا تتكون من الرقابة وحدها، بل من تفاعل متوازن بين الاستشعار، والتعلم، وحفظ الخبرات، وتوليد الاستجابات المناسبة، وهو ما يفسر بقاء المناعة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية عند المستوى المتوسط نتيجة ضعف بعض حلقات البناء الداخلي، كما تساعد نظرية الذاكرة التنظيمية على فهم أثر ضعف توليد واكتساب المعرفة، لأن المؤسسة التي لا تنتج معرفة جديدة ولا تحول خبراتها إلى رصيد قابل للاستخدام تصبح أقل قدرة على التعلم من المواقف السابقة، أما نظرية القدرات الديناميكية فتوضح أن المناعة التنظيمية تحتاج إلى قدرة مستمرة على تجديد الموارد المعرفية وتعديل الإجراءات وفق المتغيرات، لا الاكتفاء بضبط المعرفة القائمة أو مراقبتها، وبذلك فإن النتيجة تشير إلى أن الوزارات تمتلك بعض عناصر المناعة التنظيمية، لكنها لا تزال بحاجة إلى تطوير قدرة معرفية أكثر فاعلية تجعل الرقابة مرتبطة بالتعلم والتجديد والاستجابة الاستباقية.

وبذلك، يؤكد الباحث أن المستوى المتوسط لمناعة الوزارات الفلسطينية هو نتيجة لخلل في النظام المعرفي المؤسسي، حيث تتوفر عناصر المتابعة والتحليل دون تفعيل مراحل التوليد والتطبيق، مما يتطلب إعادة هيكلة ثقافة المعرفة داخل هذه المؤسسات لتكون قادرة على استباق المخاطر، لا فقط مراقبتها أو التكيف معها بعد وقوعها.

5.1 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الرابع.

هل هناك علاقة معنوية بين مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم إدارة المؤسسة للجودة، التركيز على المراجعين، التركيز على الموظفين، التحسين المستمر، المقارنة المرجعية، ترسيخ العلاقة مع الموردين)، وبين مستوى إدارة المعرفة بأبعادها (تشخيص المعرفة، توليد واكتساب المعرفة، تخطيط المعرفة، تحديث المعرفة، نشر وتقاسم وتوزيع المعرفة، تنظيم وتخزين واسترجاع، تطبيق المعرفة، متابعة المعرفة والرقابة عليها) في الوزارات الفلسطينية؟

تشير نتائج الجدول رقم (28) إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها المختلفة وبين مستوى إدارة المعرفة في الوزارات الفلسطينية، وهو ما يُبرز أهمية التكامل بين الممارسات الإدارية الحديثة والبنية المعرفية كمكونات جوهرية لتحسين الأداء المؤسسي. فالعلاقة التي تم الكشف عنها تعني أن كلما زاد التزام المؤسسة بتطبيق الجودة بمفاهيمها وأدواتها، كلما زادت قدرتها على تشخيص المعرفة وتوليدها وتنظيمها وتوظيفها بفاعلية.

من وجهة نظر الباحث، تعكس هذه العلاقة المترابطة أن تطبيق الجودة الشاملة لا ينجح في تحقيق أهدافه الاستراتيجية ما لم يُدعم بإدارة فاعلة للمعرفة، فالمراجعة المستمرة للأداء، والاهتمام بالموظفين والمراجعين، وتعزيز العلاقة مع الموردين، كلّها ممارسات تعتمد بدرجة كبيرة على توفر المعلومات الدقيقة وتداولها السليم. كما يرى الباحث أن البنية المعرفية تُعدّ القناة التي تتحقق من خلالها القيمة الحقيقية لإدارة الجودة، حيث لا يمكن تحقيق التحسين المستمر أو المقارنة المرجعية ما لم تكن هناك قدرة على جمع المعرفة وتحليلها ونشرها عبر مستويات المؤسسة.

وقد أكد هذه العلاقة عدد من الدراسات السابقة، ومنها دراسة الناصر واليخني (2023) التي أثبتت أن إدارة المعرفة تلعب دورًا حاسمًا في دعم فاعلية القرارات الاستراتيجية، وهو ما لا يتحقق إلا من خلال تفعيل الجودة في بيئة عمل مؤسسية تؤمن بالمعلومة الدقيقة والمحدثة كأساس لكل قرار إداري، مما ينسجم مع تفسير الباحث لهذه النتيجة.

كما دعمت دراسة صبري (2022) هذا التوجه، حيث أظهرت أن تطبيق إدارة المعرفة في البلديات الفلسطينية يساهم في رفع مستوى الأداء، وقد تبين أن الأبعاد المرتبطة بالتحسين والاستجابة كانت مرتبطة بمستوى تطبيق الجودة، ما يشير إلى علاقة تكاملية بين النظامين، وهو ما يتطابق مع النتائج التي توصل إليها الباحث في دراسته الحالية.

أما دراسة العمدة (2021)، فقد وضحت دور إدارة المعرفة كمتغير وسيط بين إدارة الاتصالات الإدارية وإدارة الأزمات، وأشارت إلى أن تفعيل الأبعاد المرتبطة بالجودة، مثل التفاعل مع الموظفين وتحليل الأداء، يتطلب بيئة معرفية مرنة ومحدثة، وهذا ما يُعزز التفسير الذي قدمه الباحث حول العلاقة السببية والتكاملية بين الجودة والمعرفة.

وفي السياق نفسه، توصلت دراسة الشيخ (2020) إلى أن ممارسات إدارة المعرفة تؤدي إلى تحسين إدارة الأزمات في المؤسسات الأهلية الصحية، وهي نتيجة ترتبط بشكل مباشر بجودة العمليات الداخلية مما يؤكد أن فعالية الجودة تعتمد على المعرفة، لا فقط على الإجراءات، وهي نقطة محورية في تحليل الباحث.

على المستوى الدولي، جاءت دراسة (Iqbal et al. (2019) لتؤكد أن تمكين إدارة المعرفة لا يتحقق دون وجود ثقافة تنظيمية داعمة وممارسات إدارية استراتيجية مثل القيادة والتحفيز والتدريب، وهي جميعها مكونات رئيسية في فلسفة إدارة الجودة الشاملة، مما يعزز الرؤية التي طرحها الباحث في ربطه بين النظامين.

كما أثبتت دراسة (Obeso et al. (2020 أن توليد المعرفة وتطبيقها يرتبط بشكل مباشر بجودة الأداء، وخاصة إذا دعمت المؤسسات عملية التعلم التنظيمي، وهو ما ينسجم مع أبعاد الجودة المتعلقة بالتحسين المستمر والمقارنة المرجعية، والتي تتطلب تعلمًا مؤسسيًا متواصلًا.

ودعمت دراسة (Shazad et al. (2020 أيضًا هذه العلاقة، حيث أكدت أن إدارة المعرفة تخلق مناخًا يدعم الابتكار الأخضر، وأن هذا المناخ لا يتشكل إلا في بيئة تنظيمية تتبنى التحسين المستمر كمنهج عمل، وهو أحد أعمدة إدارة الجودة الشاملة، مما يدل على علاقة وظيفية بين الاثنين كما فسرها الباحث.

أخيرًا، أشارت دراسة (Mantas (2015 إلى أن الشركات التي واجهت الأزمة الاقتصادية في اليونان اعتمدت على تعزيز نظم المعلومات والمعرفة لضمان استقرارها، لكنها أوضحت أن غياب نظم الجودة أضعف هذه الجهود، وهو ما يوضح أن النجاح المعرفي يحتاج إلى إطار إداري منضبط، أي جودة تنظيمية، وهذا يتفق مع وجهة نظر الباحث حول الطبيعة التبادلية والتكاملية للعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة.

يمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء نظرية الموارد ونظرية المعرفة التنظيمية ونظرية النظم المفتوحة، إذ ترى نظرية الموارد أن المعرفة تمثل مورداً داخلياً لا تكتسب قيمته إلا عندما تدعمه ممارسات إدارية قادرة على تنظيمه وتوجيهه، وهذا يفسر العلاقة المعنوية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة في الوزارات الفلسطينية، لأن أبعاد الجودة مثل دعم الإدارة، والتركيز على المراجعين والموظفين، والتحسين المستمر، والمقارنة المرجعية، تحتاج إلى بيانات وخبرات ومعلومات دقيقة حتى تتحول إلى قرارات وإجراءات عملية، كما توضح نظرية المعرفة التنظيمية أن تشخيص المعرفة وتوليدها وتخطيطها وتحديثها ونشرها وتطبيقها ورقابتها لا تتم بمعزل عن بيئة تنظيمية داعمة، بل تحتاج إلى نظام إداري يشجع المشاركة والتوثيق والتعلم، وهو ما توفره إدارة الجودة الشاملة عندما تطبق بصورة متكاملة، أما نظرية النظم المفتوحة فتفسر هذه العلاقة من زاوية تفاعل الوزارات مع بيئتها الخارجية، فخدمة المراجعين وبناء العلاقة مع الموردين وتحسين الأداء تتطلب تدفقاً مستمراً للمعرفة من داخل المؤسسة وخارجها، لذلك فإن العلاقة بين إدارة الجودة

الشاملة وإدارة المعرفة تعكس تكاملاً وظيفياً، حيث توفر الجودة الإطار المنظم للعمل، بينما توفر المعرفة المحتوى الذي يساعد الوزارات على تحسين قراراتها وخدماتها واستجابتها للتغيرات.

بناء على ما سبق، يرى الباحث أن العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة ليست فقط علاقة ارتباط، بل هي علاقة اعتماد متبادل، حيث تُعتبر المعرفة الوقود الذي يُغذي نظام الجودة، بينما توفر الجودة البنية التي تضمن أن يتم إنتاج وتوظيف المعرفة بفاعلية. وهذا يضع الوزارات الفلسطينية أمام تحدٍ حقيقي: بناء بيئة إدارية تُمارس الجودة على أرضية معرفية متكاملة تُمكنها من مواجهة التحديات المعقدة بتخطيطٍ واعٍ واستجابة ذكية.

6.1 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الخامس.

هل هناك علاقة معنوية بين مستوى تطبيق إدارة المعرفة بأبعادها (تشخيص المعرفة، توليد واكتساب المعرفة، تخطيط المعرفة، تحديث المعرفة، نشر وتقاسم وتوزيع المعرفة، تنظيم وتخزين واسترجاع، تطبيق المعرفة، متابعة المعرفة والرقابة عليها) وبين مستوى المناعة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية؟

تشير نتائج الجدول رقم (29) إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين مستوى تطبيق إدارة المعرفة بأبعادها المتعددة وبين مستوى المناعة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية، ما يؤكد أن بناء مناخ مؤسسية قوية لا يمكن أن يتحقق بمعزل عن تفعيل شامل ومتكامل لعمليات إدارة المعرفة. فالعلاقة هنا تدل على أن الوزارات التي تستثمر في تشخيص المعرفة وتوليدها وتحديثها وتوزيعها، تتمتع ببنية تنظيمية أكثر مرونة واستجابة، قادرة على التكيف مع التحديات ومواجهة المخاطر، مما يعكس تحول المعرفة من كونها أداة دعم إداري إلى عنصر حيوي في صيانة النظام المؤسسي ذاته.

من وجهة نظر الباحث، تُبرز هذه النتيجة أن المناعة التنظيمية ليست ناتجة عن إجراءات رقابية أو تعليمات بيروقراطية، بل هي ناتج طبيعي لتراكم معرفي مؤسسي مستمر، حيث يؤدي الاستخدام النشط للمعرفة إلى تحسين قدرة المؤسسة على التوقع والاستجابة والمقاومة التنظيمية، إذ إن المؤسسة التي تعرف ما تملك من معارف، وتستثمرها وتحديثها باستمرار، وتتيح تداولها بين الموظفين، تملك أدوات ذاتية للحماية والتكيف من داخلها، لا تحتاج إلى تدخل خارجي دائم لضبط سلوكها أو تصحيح مسارها. ويرى الباحث أن إدارة المعرفة تُعدّ البنية التحتية الذكية التي تُبنى عليها المناعة التنظيمية المعاصرة.

وتدعم هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسة شافية (2020) التي أظهرت وجود علاقة قوية بين المناعة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وهي سلوكيات لا تتشكل إلا في بيئة معرفية صحية تُمكن الموظف

من الفهم والمبادرة والانتماء، وبالتالي، فإن العلاقة التي أثبتتها الدراسة الحالية تتوافق مع منطق تلك الدراسة في أن المعرفة تُسهم في تشكيل الوعي والسلوك، وهما عنصران أساسيان في المناعة المؤسسية.

كما تتفق النتيجة مع ما أظهرته دراسة ابازيد (2020) التي بينت وجود تأثير غير مباشر للمناعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القدرات الديناميكية والسيادة الاستراتيجية، مما يعني أن بناء قدرات مؤسسية مرنة يعتمد على بيئة معرفية ديناميكية، وهو ما يتقاطع مع وجهة نظر الباحث بأن المعرفة المحدثة والمنظمة هي الشرط الأول لبناء أي مناعة تنظيمية فاعلة.

أما دراسة (2020) Alsyah فقد أظهرت أن المناعة التنظيمية تؤثر على قدرة الشركات الصناعية على اتخاذ قرارات استراتيجية بشأن التغيير التكنولوجي، وهو تأثير لا يمكن تحقيقه إلا إذا كانت المؤسسة تملك أدوات معرفية متقدمة، قادرة على تحليل البيئة الخارجية واستيعابها، مما يؤكد أن المعرفة هي المحرك الفعلي للمناعة التنظيمية وليس مجرد الهيكل الإداري.

في السياق ذاته، أظهرت دراسة (2022) Hmood & Hasan أن المناعة التنظيمية في البنوك العراقية مرتبطة بشكل مباشر بنجاحها الاستراتيجي، وقد ركزت الدراسة على الأنظمة التنظيمية التي تدعم هذا النجاح، وهي بالضرورة تعتمد على تدفقات معرفية واضحة ودقيقة، مما يعزز ما ذهب إليه الباحث في التأكيد على العلاقة البنوية بين المعرفة والمناعة.

أما على الصعيد الدولي، فقد أوضحت دراسة (2018) Najeeb et al. أن هناك علاقة إيجابية بين عمليات إدارة المعرفة والرضا الوظيفي، وهو ما يُعد مؤشراً على البيئة التنظيمية السليمة، حيث ترتبط المناعة المؤسسية ارتباطاً وثيقاً بحالة الموظفين المعرفية والانفعالية، ما يدعم رؤية الباحث بأن المعرفة لا تُحسن فقط كفاءة النظام، بل ترفع أيضاً مناعته عبر بناء استقرار داخلي نفسي وتنظيمي.

كما بينت دراسة (2019) Hasan et al. أن ممارسات إدارة المعرفة تُسهم في تحسين قدرة الجامعات الخاصة على التعامل مع الأزمات، وهو أحد أوجه المناعة التنظيمية، وقد خلصت الدراسة إلى أن المعرفة تُعزز مناعة المؤسسة لأنها تُمكنها من العمل ضمن خطط استباقية مدروسة، وليس فقط عبر ردود أفعال وقتية.

تدعم هذه الرؤية كذلك دراسة (2015) Siadat et al. التي أكدت أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً رئيسياً في تفعيل إدارة المعرفة، وهو ما يرتبط مباشرة بالمناعة التنظيمية، باعتبار أن الثقافة هي الحاضنة التي تنظم السلوكيات، وتدير التكيف والتغيير الداخلي، ما يعني أن المعرفة لا تُولد من فراغ، بل تنمو في مؤسسات تبني ثقافة تعلم تشاركي ونقدي، وهو شرط لازم لبناء مناعة مؤسسية قوية.

يمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء نظرية المعرفة التنظيمية ونظرية المناعة التنظيمية ونظرية القدرات الديناميكية، إذ توضح نظرية المعرفة التنظيمية أن المؤسسة لا تبني قدرتها على الاستمرار من خلال امتلاك المعرفة فقط، بل من خلال تشخيصها وتحديثها وتداولها وتطبيقها في القرارات والممارسات اليومية، وهذا يفسر العلاقة المعنوية بين إدارة المعرفة والمناعة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية، لأن المعرفة عندما تصبح منظمة ومتاحة تتحول إلى أداة داخلية تساعد المؤسسة على فهم المخاطر والتعامل معها، كما تفسر نظرية المناعة التنظيمية هذه العلاقة من خلال اعتبار الذاكرة التنظيمية والتعلم التنظيمي والحمض النووي التنظيمي مكونات لا تنمو إلا بوجود تدفق معرفي مستمر يحفظ الخبرات ويحولها إلى سلوك مؤسسي قادر على الوقاية والاستجابة، أما نظرية القدرات الديناميكية فتوضح أن قدرة الوزارات على التكيف مع التغيرات لا تعتمد على الهياكل الرسمية فقط، بل على قدرتها على تجديد معارفها وإعادة توظيفها عند الحاجة، وبذلك فإن إدارة المعرفة تمثل الأساس الذي يغذي المناعة التنظيمية ويجعلها قدرة فعلية على الصمود والتكيف لا مجرد حالة إدارية أو تنظيمية عامة.

وبناء على ما سبق، يرى الباحث أن العلاقة الإيجابية بين إدارة المعرفة والمناعة التنظيمية ليست علاقة عرضية أو سياقية، بل هي علاقة تأسيسية، حيث لا يمكن تصور وجود مناعة حقيقية في غياب منظومة معرفية نشطة. لذا فإن بناء المناعة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية يتطلب استثماراً جاداً في تطوير البنية المعرفية على كافة المستويات: التشخيص، التوليد، التطبيق، والرقابة، لأن المؤسسة التي تملك معرفة دقيقة ومحدثة، وتعرف كيف تستخدمها، هي الأكثر قدرة على الصمود أمام الأزمات والمنافسة، والنمو المؤسسي المستدام.

7.1 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي السادس.

هل هناك علاقة معنوية بين مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم إدارة المؤسسة للجودة، التركيز على المراجعين، التركيز على الموظفين، التحسين المستمر، المقارنة المرجعية، ترسيخ العلاقة مع المورد) وبين مستوى المناعة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية؟

تشير نتائج الجدول رقم (30) إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمختلف أبعادها وبين مستوى المناعة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية، ما يدل على أن تطبيق الجودة لا ينعكس فقط في تحسين الخدمات أو الأداء، بل يُسهم في تعزيز قدرة المؤسسة على مواجهة المخاطر والتحديات، والتكيف مع التغيرات، والحفاظ على توازنها الداخلي. فالجودة هنا ليست مجرد ممارسة إدارية، وإنما هي مدخل استراتيجي لبناء مؤسسات تمتلك جهاز مناعة تنظيمي قوي.

من وجهة نظر الباحث، تُعبر هذه النتيجة عن فهم متقدم لوظيفة إدارة الجودة في المؤسسات العامة، فهي لم تعد محصورة في مراقبة العمليات أو تحسين الإجراءات، بل أصبحت أداة فعالة لبناء قدرات المؤسسة الذاتية في الوقاية من الاختلالات التنظيمية، وضبط الأداء السلوكي والتنفيذي، والاستجابة للمؤثرات الداخلية والخارجية. ويرى الباحث أن هذا الارتباط يعكس مدى نضج الوزارات التي طبقت الجودة الشاملة فعليًا، إذ تمكنت من تحويل مفاهيم مثل "التحسين المستمر"، و"التركيز على الموظفين" و"العلاقة مع الموردين"، إلى عناصر تحصّن المؤسسة من التراجع أو الانهيار في مواجهة الضغوط أو الأزمات.

وتتفق هذه الرؤية مع ما توصلت إليه دراسة محمد وعاشور (2023) التي أظهرت وجود علاقة معنوية بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية، وأشارت إلى أن تطبيق الجودة بشكل تكاملي يُسهم في بناء قدرات تنظيمية مستدامة، وهو ما يشكل الأساس الذي تبنى عليه المناعة المؤسسية، حيث لا يمكن الحديث عن تنافسية دون وجود حصانة داخلية تحمي المؤسسة من التهديدات البيئية والتنظيمية.

كما دعمت نتائج هذه الدراسة ما ورد في دراسة صلاح وأحمد (2022) التي أظهرت أن ممارسات الجودة الشاملة تعزز أولويات تنافسية مثل السلامة، والمرونة، والإنتاجية، وجميعها تُعد مخرجات للمناعة التنظيمية، مما يعني أن الجودة ليست فقط أداة لتحسين المخرجات بل لبناء الاستقرار المؤسسي من الداخل. أما دراسة الكرشمي (2023) فقد أثبتت أن تطبيق الجودة الشاملة في وزارة الأشغال العامة أدى إلى تحسين أداء الموظفين في خدمة الجمهور، وهو ما يُعد مؤشراً مباشراً على تحصين المنظومة المؤسسية من التسبب أو التدهور، وهو ذات المفهوم الذي طوّره الباحث في تفسيره للعلاقة بين الجودة والمناعة. وفي الاتجاه ذاته، توصلت دراسة أبو اصبح (2020) إلى أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة تسهم في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات اليمنية، وذلك عبر ترسيخ بيئة تنظيمية قادرة على التجدد والتكيف وهي بيئة لا تختلف في خصائصها عن المفهوم الأوسع للمناعة التنظيمية كما تناولته هذه الدراسة، وهو ما يُثبت قوة العلاقة بين المفهومين.

على المستوى الدولي، أظهرت دراسة (Zarafili & Zarafili 2021) أن تطبيق ممارسات الجودة الشاملة أدى إلى ارتفاع في مستوى التنافسية لدى شركات الاتصالات الأردنية، خاصة عبر تعزيز المرونة والابتكار، وهي عناصر مركزية في بناء المناعة المؤسسية كما فسرها الباحث في هذا السياق.

كما بينت دراسة (Shazad et al. 2020) أن الأداء المستدام الذي يتحقق من خلال الابتكار الأخضر، يتطلب تطبيقات متكاملة لإدارة الجودة مدعومة بنظام معرفة قوي، وهو ما يتقاطع مع رؤية

الباحث بأن الجودة تهيئ الأرضية التنظيمية التي تنمو فيها المناعة وتُمارس كمجموعة من المهارات والسلوكيات والإجراءات.

وتدعم النتائج أيضاً ما ورد في دراسة (Gonzalez & Martins 2017) التي أظهرت أن إدارة الجودة الشاملة تساهم في تحسين العمليات اليومية في المؤسسات الصناعية، وأنها تساهم في بناء قدرة تنظيمية قادرة على مقاومة التدهور، مما ينسجم مع مفهوم المناعة التنظيمية من حيث أنه قدرة المؤسسة على مقاومة التشوّهات والحفاظ على توازنها البنيوي.

وأخيراً، تتقاطع النتائج مع دراسة (Siadat et al. 2015) التي أكدت أن النجاح في تنفيذ إدارة الجودة يعتمد على الثقافة التنظيمية الداعمة، وهي الثقافة ذاتها التي تُشكل الأساس المتين لبناء مناعة تنظيمية، ما يعزز وجهة نظر الباحث بأن العلاقة بين الجودة والمناعة ليست فقط علاقة وظيفية بل ثقافية واستراتيجية. بناءً عليه، يرى الباحث أن إدارة الجودة الشاملة، عندما تُطبق بأبعادها المتكاملة، تُنتج أثراً مباشراً على مستوى المناعة التنظيمية، فهي تعزز من وضوح الرؤية، وفعالية العمليات، واستقرار السلوك المؤسسي، وتمنح المؤسسة القدرة على امتصاص الصدمات، وتوجيه طاقاتها نحو التطوير الذاتي المستمر، وهي بذلك تُعد من أهم الآليات المعاصرة لبناء منظمات قوية، قادرة على الاستمرار في بيئات غير مستقرة، كما هو الحال في السياق الفلسطيني.

يمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء نظرية إدارة الجودة الشاملة ونظرية المناعة التنظيمية ونظرية النظم المفتوحة، إذ توضح نظرية إدارة الجودة الشاملة أن دعم الإدارة للجودة، والتركيز على المراجعين والموظفين، والتحسين المستمر، والمقارنة المرجعية، وترسيخ العلاقة مع الموردين، لا تمثل إجراءات تحسين منفصلة، بل تشكل نظاماً إدارياً متكاملًا يرفع قدرة المؤسسة على ضبط أدائها وتطوير خدماتها وتقليل الأخطاء، وهذا يفسر العلاقة المعنوية بين تطبيق الجودة الشاملة والمناعة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية، أما نظرية المناعة التنظيمية فتوضح أن المؤسسة تصبح أكثر قدرة على مواجهة الاختلالات والمخاطر عندما تمتلك ممارسات داخلية تساعدها على الوقاية والتعلم والتكيف، وهي وظائف تتقاطع مع مخرجات الجودة الشاملة، خاصة في تحسين الإجراءات وتعزيز مشاركة الموظفين وتطوير الاستجابة للمراجعين، بينما تفسر نظرية النظم المفتوحة هذه العلاقة من زاوية تفاعل الوزارات مع بيئتها، إذ إن التركيز على المراجعين والموردين والمقارنة المرجعية يجعل المؤسسة أكثر قدرة على قراءة المتغيرات الخارجية والاستجابة لها، وبذلك فإن إدارة الجودة الشاملة تساهم في بناء مناعة تنظيمية لأنها تحول التحسين من نشاط إداري محدود إلى قدرة مؤسسية مستمرة على التوازن والتكيف والاستجابة.

8.1 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي السابع.

هل هناك تأثيرات معنوية لمستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم إدارة المؤسسة للجودة، التركيز على المراجعين، التركيز على الموظفين، التحسين المستمر، المقارنة المرجعية، ترسيخ العلاقة مع الموردين) في مستوى إدارة المعرفة بأبعادها (تشخيص المعرفة، توليد واكتساب المعرفة، تخطيط المعرفة، تحديث المعرفة، نشر وتقاسم وتوزيع المعرفة، تنظيم وتخزين واسترجاع، تطبيق المعرفة، متابعة المعرفة والرقابة عليها) في الوزارات الفلسطينية؟

تُظهر نتائج الجدول رقم (31) وجود تأثيرات معنوية لمستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها المختلفة على مستوى إدارة المعرفة في الوزارات الفلسطينية، وهو ما يؤكد أن ممارسات الجودة لا تقف عند تحسين العمليات أو رضا المراجعين، بل تُحدث أثرًا عميقًا على البنية المعرفية للمؤسسة. إذ أن الجودة الشاملة، بما تتضمنه من دعم إداري، تركيز على الموظفين والمراجعين، وتحسين مستمر، تُهيئ بيئة تنظيمية مشجعة على توليد المعرفة، وتخطيطها، وتطبيقها، ومتابعتها بصورة مؤسسية.

من وجهة نظر الباحث، تعكس هذه النتيجة تحولًا مهمًا في فهم العلاقة بين إدارة الجودة والمعرفة داخل المؤسسات الحكومية، إذ لم تعد إدارة المعرفة مجرد عملية تقنية أو استشارية، بل أصبحت نتاجًا مباشرًا للثقافة التنظيمية التي ترعاها إدارة الجودة. فحين تدعم الإدارة العليا مفاهيم الجودة، وتمنح الموظفين صلاحياتهم، وتقيم الأداء بناءً على نتائج قابلة للقياس والتحسين، فإنها في الوقت ذاته تُطلق عمليات معرفية متعددة داخل المؤسسة، من أبرزها اكتساب المعرفة التنظيمية وتحديثها، وتخزينها وتوظيفها في صنع القرار. ويرى الباحث أن هذه العلاقة توضح بأن أي تطوير في إدارة الجودة الشاملة يتبعه بالضرورة نهوض في البنية المعرفية للمؤسسة.

تدعم هذه النتيجة ما ورد في دراسة الشهراني والسبيعي (2020) التي أشارت إلى أن تطبيق معايير الجودة الشاملة في مدارس الهيئة الملكية بالجبيل جاء بدرجة كبيرة، ورافقه تفعيل لأنشطة معرفية مرتبطة بالقيادة والتخطيط والشراكة والموارد، وهي جوانب إدارية تؤثر مباشرة على العمليات المعرفية داخل المؤسسة، مما ينسجم مع ما توصل إليه الباحث من أن تأثير الجودة لا ينفصل عن بيئة المعرفة.

كما تتفق هذه النتيجة مع ما أوردته دراسة الطبولي وآخرون (2016) التي أثبتت أن أبعاد الجودة مثل التحسين المستمر وتمكين العاملين أدت إلى تحسن في الأداء المؤسسي، وهو أداء يعتمد في جوهره على المعرفة المؤسسية المتولدة من بيئة تنظيمية تراكمية، مما يدعم تفسير الباحث بأن المعرفة ما هي إلا نتيجة مباشرة لتكاملية تطبيق الجودة.

أما دراسة الجنابي (2022) فقد أشارت إلى أن إدارة الجودة الشاملة تُمثّل فلسفة استراتيجية تُمكن المؤسسات من تقليل الأخطاء وتحسين الموقف التنافسي، وهي عملية لا تتحقق إلا بوجود قاعدة معرفية قوية، مما يعزز وجهة نظر الباحث بأن تطبيقات الجودة تُفَعّل دوائر إدارة المعرفة تلقائياً، خاصة في سياق وازاري يتعامل مع خدمات عامة وتحسين سياسات.

وتبرز أهمية هذه العلاقة كذلك في دراسة النور وآخرون (2022) التي بيّنت أن الثقافة التنظيمية تتوسط العلاقة بين الجودة الشاملة والأداء المؤسسي، وهو ما يُشير إلى أن الأثر لا يكون إدارياً فقط، بل معرفياً وسلوكياً أيضاً، حيث تُسهم ممارسات الجودة في ترسيخ مفاهيم التعلّم المؤسسي والانفتاح على تبادل المعرفة.

وعلى المستوى الدولي، تُسند نتائج هذه الدراسة ما ورد في دراسة (Iqbal et al. (2019 التي أثبتت أن أبعاد تمكين إدارة المعرفة، ومنها القيادة والثقافة، تتأثر بدرجة كبيرة بممارسات تنظيمية مشابهة لما تتضمنه إدارة الجودة، مما يعني أن كل تطور في نظام الجودة ينعكس بشكل مباشر على قدرة المؤسسة على إدارة المعرفة بكفاءة.

كما تتقاطع هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة (Obeso et al. (2020 التي أشارت إلى أن توليد المعرفة يتأثر مباشرة بالأنظمة الإدارية الداعمة، لا سيما تلك المرتبطة بجودة العمليات والمراجعة المستمرة، وهو ما يطابق التحليل الذي قدمه الباحث حول أن الجودة تخلق شروطاً معرفية داخل المؤسسة لا يمكن تجاهلها عند قياس أداء إدارة المعرفة.

أما دراسة (Najeeb et al. (2018 فقد أظهرت أن تطبيق إدارة المعرفة يؤثر إيجابياً على الرضا الوظيفي، لكنه يتطلب أولاً بنية تنظيمية واضحة المعالم، قائمة على قيم الجودة والشفافية والمسؤولية وهي أبعاد تشكل جوهر إدارة الجودة الشاملة، مما يعزز منطق التأثير الذي تبنته الدراسة الحالية.

وأخيراً، تدعم دراسة (Hassan et al. (2019 هذه النتيجة من خلال تأكيدها على أن إدارة المعرفة تُمارَس بفعالية فقط في بيئات جامعية تطبق الجودة في عملياتها الإدارية والتعليمية، مما يثبت مرة أخرى أن إدارة الجودة ليست فقط أداة تحسين بل محفزاً رئيسياً للنشاط المعرفي الداخلي للمؤسسة.

يمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء نظرية إدارة الجودة الشاملة ونظرية خلق المعرفة التنظيمية ونظرية التمكين، إذ توضح نظرية إدارة الجودة الشاملة أن دعم الإدارة للجودة، والتركيز على المراجعين والموظفين، والتحسين المستمر، والمقارنة المرجعية، وبناء العلاقة مع الموردين، تخلق بيئة عمل قائمة على القياس والمراجعة والتطوير، وهذه البيئة تدفع المؤسسة إلى تشخيص المعرفة وتحديثها واستخدامها في تحسين القرار

والخدمة، أما نظرية خلق المعرفة التنظيمية فتفسر كيف تتحول ممارسات الجودة اليومية إلى معرفة مؤسسية من خلال تفاعل الموظفين، وتبادل الخبرات، وتوثيق نتائج العمل، ثم إعادة استخدامها في تطوير الأداء، في حين توضح نظرية التمكين أن التركيز على الموظفين ومنحهم مساحة للمشاركة لا يحسن الأداء فقط، بل يزيد قدرتهم على إنتاج المعرفة وتقاسمها وتطبيقها داخل المؤسسة، وبذلك فإن تأثير إدارة الجودة الشاملة في إدارة المعرفة داخل الوزارات الفلسطينية يبدو منطقياً، لأن الجودة توفر المناخ الإداري المنظم، بينما تنمو إدارة المعرفة من خلال ما تنتجه هذه الممارسات من خبرات ومعلومات وآليات تعلم قابلة للتخزين والتطبيق والرقابة.

بناءً على ذلك، يرى الباحث أن التأثير الإيجابي لإدارة الجودة الشاملة على إدارة المعرفة يُعدّ أحد أوجه التكامل التنظيمي في المؤسسات المعاصرة، خاصة في السياق الحكومي الفلسطيني، حيث لا تزال ممارسات الجودة والمعرفة تُطبّق بصورة منفصلة. وتكمن أهمية هذا الأثر في أن الوزارات التي تطبق الجودة بنجاح تُهيئ بيئة معرفية نشطة، قادرة على اكتساب المعرفة وتداولها واستثمارها، وهو ما يجعلها أكثر كفاءة واستجابة وقدرة على اتخاذ قرارات مبنية على معطيات دقيقة وسلوك مؤسسي وإع.

9.1 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثامن.

هل هناك تأثيرات معنوية لمستوى تطبيق إدارة المعرفة بأبعادها (تشخيص المعرفة، توليد واكتساب المعرفة، تخطيط المعرفة، تحديث المعرفة، نشر وتقاسم وتوزيع المعرفة، تنظيم وتخزين واسترجاع، تطبيق المعرفة، متابعة المعرفة والرقابة عليها) في مستوى المناعة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية؟ تشير نتائج الجدول رقم (32) إلى وجود تأثيرات معنوية لمستوى تطبيق إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة في مستوى المناعة التنظيمية داخل الوزارات الفلسطينية، ما يعني أن المؤسسات التي تُفَعّل عمليات إدارة المعرفة بصورة منهجية ومتكاملة، تُصبح أكثر قدرة على التكيف، والاستجابة، والوقاية من التهديدات، مما يعزز مناعتها التنظيمية. وهذا يشير إلى أن إدارة المعرفة لا تُعد فقط وسيلة لتخزين البيانات أو تبادل المعلومات، بل تُسهم بشكل جوهري في تشكيل البنية الدفاعية للمؤسسة، وسلوكها الاستباقي، وقدرتها على البقاء.

من وجهة نظر الباحث، فإن هذه النتيجة تعكس فهماً عميقاً للدور التحويلي الذي تؤديه إدارة المعرفة في المؤسسات العامة، فهي لا تعمل بمعزل عن البيئة التنظيمية، بل تُعيد تشكيلها من الداخل، عبر إحداث تغييرات في آليات التعلم المؤسسي، وتوزيع المعرفة، ودمجها في اتخاذ القرار اليومي. ويرى الباحث أن المؤسسات الحكومية التي تطبق المعرفة كعملية تفاعلية شاملة - ابتداءً من التشخيص وحتى الرقابة - هي

مؤسسات تُنتج جهاز مناعة ذاتي قادر على التنبؤ بالخطر والتعامل معه بفعالية دون الحاجة إلى تدخل خارجي مستمر.

تدعم هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسة ضيف (2019) التي أظهرت أن إدارة المعرفة تتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية وبناء المنظمة المتعلمة، وأشارت إلى أن المعرفة تلعب دوراً في بناء ثقافة مؤسسية مقاومة ومتعلمة، وهو المفهوم ذاته الذي تبنته الدراسة الحالية في تفسير تأثير المعرفة على المناعة التنظيمية.

كما تتوافق النتائج مع ما ورد في دراسة منذر (2021) التي أثبتت وجود أثر كبير لإدارة المعرفة على إدارة الأزمات في المنظمات الصناعية السورية، مما يعني أن المؤسسة التي تملك منظومة معرفية متقدمة تستطيع أن تواجه التحديات بمرونة وتحصين داخلي، وهو أحد تجليات المناعة التنظيمية.

أما دراسة الشنطي والشريف (2020) فقد بينت أن تطبيق عمليات إدارة المعرفة أدى إلى تحسين الرقابة الاستراتيجية في المنظمات غير الحكومية، وهي سمة أساسية من سمات المناعة المؤسسية، لأن الرقابة تعني التكيف، وسرعة الاستجابة، وإعادة التشكيل، وكلها وظائف تؤديها المناعة التنظيمية.

كما تدعم دراسة الشيخ (2020) هذه النتيجة بشكل مباشر، حيث أكدت أن إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة تُسهم في رفع فعالية إدارة الأزمات، وخصوصاً في المؤسسات الأهلية، وهذا يُشير إلى أن المعرفة تُعزز مناعة المؤسسات على مستوى السلوك التنظيمي والتشغيلي، وهو ما يتطابق مع التفسير الذي يقدمه الباحث.

وعلى الصعيد الدولي، جاءت دراسة Iqbal et al. (2019) لتدعم هذه النتيجة، إذ أكدت أن عمليات إدارة المعرفة مثل الاكتساب والمشاركة والتطبيق تُؤثر بشكل مباشر على الأداء التنظيمي من خلال الابتكار، وهو ما يعزز من قدرة المؤسسة على الصمود والمواجهة، أي رفع مستوى المناعة التنظيمية.

كما أثبتت دراسة Shazad et al. (2020) أن إدارة المعرفة تؤدي إلى الأداء المستدام من خلال الابتكار الأخضر والمرونة التنظيمية، وهي كلها مؤشرات مباشرة على المناعة التنظيمية، إذ لا يمكن أن تستمر المؤسسة وتتكيف وتبتكر في بيئة معقدة دون أن تكون بنيتها المعرفية مفعلة بشكل شامل

وتقاطع هذه النتيجة أيضاً مع ما ورد في دراسة Obeso et al. (2020) التي أكدت أن التعلم التنظيمي يتوسط العلاقة بين المعرفة والأداء المؤسسي، وهو ما يفسره الباحث هنا بأن المعرفة، حين تُمارس بشكل فعال، تبني ذاكرة مؤسسية، وتُنتج سلوكاً مناعياً من خلال التراكم والتحديث والتحليل.

وتتفق كذلك مع نتائج دراسة (2015) Mantas التي أوضحت أن غياب النظم المتقدمة لإدارة المعرفة في بعض الشركات اليونانية أدى إلى تراجع قدرتها على الصمود خلال الأزمة الاقتصادية، ما يُثبت أن ضعف المعرفة يؤدي مباشرة إلى ضعف المناعة التنظيمية، وهو ما يؤكد صحة ما ذهبت إليه الدراسة الحالية.

يمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء نظرية المناعة التنظيمية ونظرية التعلم التنظيمي ونظرية القدرات الديناميكية، إذ ترى نظرية المناعة التنظيمية أن قدرة المؤسسة على الوقاية والاستجابة لا تنشأ من الإجراءات الرسمية وحدها، بل من وجود نظام داخلي قادر على اكتشاف الخلل، واستيعاب الخبرات، وتوجيه السلوك المؤسسي عند مواجهة التهديدات، وهذا ينسجم مع تأثير أبعاد إدارة المعرفة في المناعة التنظيمية داخل الوزارات الفلسطينية، لأن تشخيص المعرفة وتوليدها وتحديثها ونشرها وتطبيقها ورقابتها توفر للمؤسسة أدوات عملية لفهم المخاطر والتعامل معها، كما توضح نظرية التعلم التنظيمي أن المعرفة تصبح ذات قيمة عندما تتحول إلى خبرة جماعية قابلة للتخزين والاسترجاع والتطوير، الأمر الذي يدعم الذاكرة التنظيمية ويمنع تكرار الأخطاء، أما نظرية القدرات الديناميكية فنفسر هذا التأثير من زاوية قدرة الوزارات على إعادة توظيف معارفها وتعديل إجراءاتها بحسب التغيرات، ولذلك فإن إدارة المعرفة لا تعمل كوظيفة إدارية مستقلة، بل كقدرة تنظيمية داخلية تبني مناعة المؤسسة من خلال التعلم، والتكيف، وتحسين القرار، والاستجابة الاستباقية للتحديات.

بناءً عليه، يرى الباحث أن هذه النتيجة تعكس أهمية اعتبار إدارة المعرفة مدخلاً استراتيجياً لبناء المؤسسات الحكومية الفلسطينية، ليس فقط من أجل تحسين الأداء، بل لصناعة "مناعة تنظيمية معرفية" قائمة على التعلم، والتحليل، والمراجعة، والاستجابة. إن المناعة التنظيمية، كما أثبتت هذه النتيجة، لا تُبنى من التعليمات أو الإجراءات، بل من المعرفة المتبادلة، والقرارات المبنية على الفهم العميق، والخبرات التراكمية المنظمة، وهذا ما تسعى إليه هذه الدراسة في صياغة نموذج معرفي فلسطيني يعزز قدرة الوزارات على الصمود والتحول والتطوير.

10.1 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي التاسع.

هل هناك تأثيرات معنوية لمستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (دعم إدارة المؤسسة للجودة التركيز على المراجعين، التركيز على الموظفين، التحسين المستمر، المقارنة المرجعية، ترسيخ العلاقة مع المورد) في مستوى المناعة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية؟

تشير نتائج الجدول رقم (33) إلى وجود تأثيرات معنوية لمستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها المختلفة على مستوى المناعة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية، وهو ما يُظهر أن ممارسات الجودة الشاملة، حين يتم تطبيقها بشكل منهجي و متكامل، لا تقتصر آثارها على تحسين الأداء أو زيادة رضا المراجعين، بل تمتد إلى بناء بنية تنظيمية قوية، مرنة، وقادرة على مواجهة التحديات المختلفة. فالمناعة التنظيمية لا تتشكل في فراغ، بل تنمو في بيئة تتبنى الجودة كثقافة يومية في الإدارة والتشغيل.

من وجهة نظر الباحث، فإن هذه النتيجة تبرز أن كل بعد من أبعاد الجودة الشاملة يمثل رافعة أساسية في بناء مناعة المؤسسة. فدعم إدارة المؤسسة للجودة يعكس وجود قيادة قادرة على التوجيه والاحتواء، والتركيز على الموظفين يُسهم في تمكين رأس المال البشري وتعزيز انتمائه، والتحسين المستمر يدفع نحو تطوير دائم للقدرات والإجراءات، بينما تعمل "المقارنة المرجعية" و"العلاقة مع الموردين" على توسيع آفاق المعرفة والتكيف مع المتغيرات، وهي جميعها تمثل عناصر مناعة تنظيمية تعزز قدرة المؤسسة على البقاء والاستجابة والتجدد.

تتسق هذه النتائج مع ما أوردهته دراسة الكرشمي (2023)، التي أكدت أن تطبيق الجودة الشاملة في وزارة الأشغال العامة كان له أثر كبير على أداء الموظفين وتحسين الاستجابة للخدمات، وهو ما يُعدّ أحد مؤشرات المناعة التنظيمية من حيث المرونة والجاهزية، حيث إن الأداء المؤسسي العالي لا ينفصل عن القدرة على التكيف والتعامل مع الأزمات والضغوط.

كما تدعم هذه النتيجة دراسة عمرو والخطيب (2022) التي أظهرت أن توفر مقومات الجودة الشاملة في هيئة التقاعد الفلسطينية بمستوى متوسط أتاح للهيئة أرضية إدارية جيدة، لكنها تحتاج إلى تعزيز من أجل تحقيق التحسين الداخلي، مما يطابق ما ذهب إليه الباحث من أن تأثير الجودة على المناعة يعتمد على تكامل وتوازن تطبيق الأبعاد المختلفة للجودة.

أما دراسة أبو اصبح (2020) فقد أثبتت أن مبادئ الجودة الشاملة مثل التحسين المستمر والمشاركة والعمل الجماعي تُمكن المؤسسات التعليمية من تحقيق ميزة تنافسية، وهي في جوهرها تعني بناء مؤسسة ذات مناعة معرفية وتنظيمية، تستطيع الصمود في بيئة مليئة بالتحديات والتحديات.

وتتفق هذه الرؤية مع ما ورد في دراسة النور وآخرون (2022) التي أظهرت أن الثقافة التنظيمية تتوسط العلاقة بين أبعاد إدارة الجودة والأداء المؤسسي، أي أن المناعة التنظيمية تُعدّ المخرج المنطقي لتفاعل الجودة مع البيئة الداخلية، وهو ما يتفق تمامًا مع ما يراه الباحث بأن تأثير الجودة لا يكون فنيًا فقط، بل ثقافيًا وسلوكيًا ومنهجيًا أيضًا.

على المستوى الدولي، تتوافق هذه النتيجة مع ما ورد في دراسة (Zarafili & Zarafili 2021) التي أثبتت أن تطبيق الجودة الشاملة في شركات الاتصالات الأردنية أسهم في تعزيز المرونة والابتكار وهما من الركائز الأساسية في مفهوم المناعة التنظيمية، إذ لا يمكن أن تكون المؤسسة مرنة أو مبتكرة دون وجود نظام جودة متكامل يدعم ذلك.

كما بينت دراسة (Gonzalez & Martins 2017) أن الجودة تؤثر في تحسين العمليات اليومية في المؤسسات الصناعية، مما يؤدي إلى استقرار إداري وتنظيمي أعلى، وهو ما يرتبط مباشرة بالمناعة التنظيمية كقدرة على مقاومة الخلل والاستمرار في تقديم الأداء ضمن مستويات مقبولة.

وتُعزز هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسة (Obeso et al. 2020) التي أظهرت أن بيئة العمل القائمة على الجودة والتعلم تعزز من قدرة المؤسسات على التعامل مع التحديات من خلال التعلم التنظيمي، وهو ما يؤكد الباحث بأن إدارة الجودة الشاملة تُشكل أرضية خصبة لبناء جهاز مناعي مؤسسي فعال. وتدعم النتائج كذلك دراسة (Iqbal et al. 2019) التي أثبتت أن التفاعل بين عناصر الجودة مثل القيادة والثقافة والتحفيز يخلق بيئة معرفية وتنظيمية قادرة على الصمود أمام التغيرات والضغط، وهو ما ينعكس عملياً في المناعة التنظيمية كما حددها الباحث في هذه الدراسة.

يمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء نظرية إدارة الجودة الشاملة ونظرية المناعة التنظيمية ونظرية القدرات الديناميكية، إذ توضح نظرية إدارة الجودة الشاملة أن الأبعاد المرتبطة بدعم الإدارة، والتركيز على المراجعين والموظفين، والتحسين المستمر، والمقارنة المرجعية، والعلاقة مع الموردين، تعمل بوصفها منظومة مترابطة لإعادة ضبط الأداء وتقليل الاختلالات داخل المؤسسة، وهذا يفسر تأثيرها المعنوي في المناعة التنظيمية داخل الوزارات الفلسطينية، أما نظرية المناعة التنظيمية فتوضح أن المؤسسة تكتسب قدرتها على الصمود عندما تمتلك آليات داخلية للوقاية، والتعلم، والاستجابة، وحماية توازنها التنظيمي، وهي وظائف تتعزز من خلال جودة القيادة، ومشاركة الموظفين، وتحسين العمليات، ومراجعة الأداء، في حين تفسر نظرية القدرات الديناميكية هذه النتيجة من زاوية قدرة الوزارات على إعادة تنظيم مواردها وإجراءاتها تبعاً للتغيرات، فالجودة الشاملة لا تحسن الأداء القائم فقط، بل ترفع قدرة المؤسسة على التكيف والتجديد، وبذلك فإن تأثير إدارة الجودة الشاملة في المناعة التنظيمية يعكس انتقال الجودة من مستوى الإجراءات التشغيلية إلى مستوى بناء قدرة مؤسسية أكثر استعداداً لمواجهة الضغوط والأزمات والاستمرار في تقديم الخدمة.

وبذلك، يرى الباحث أن تطبيقات إدارة الجودة الشاملة تُشكل رافعة حقيقية لبناء المناعة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية، حيث تعمل الأبعاد المختلفة للجودة على ترسيخ ثقافة الوقاية، وسرعة التفاعل والتطوير

الذاتي، وهو ما يجعل المؤسسة أكثر قدرة على التماسك في ظل الأزمات، وأعلى كفاءة في استخدام مواردها، وأوسع قدرة على التكيف مع التحديات البيئية والتنظيمية.

11.1 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي العاشر.

ما معيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوزارات الفلسطينية؟

من خلال تحليل نتائج الدراسة وقراءة سياق البيئة الإدارية في الوزارات الفلسطينية، يمكن تحديد مجموعة من المعوقات التي تعرقل التطبيق الفاعل لإدارة الجودة الشاملة، وهي تتوزع بين معوقات تنظيمية، ومعرفية، وبشرية، وبيئية. ويمكن تفصيل هذه المعوقات من وجهة نظر الباحث كما يلي:

- **ضعف دعم الإدارة العليا:** تُعد الإدارة العليا حجر الأساس في تطبيق فلسفة الجودة الشاملة، إلا أن العديد من الوزارات الفلسطينية تُظهر ترددًا في الالتزام العملي بمبادئ الجودة، إذ غالبًا ما تظل الجودة مجرد شعارات تنظيمية دون وجود سياسات فعلية، أو إجراءات مؤسسية متكاملة. ويرى الباحث أن غياب التبنّي القيادي الفعلي للجودة يفقدها الزخم المطلوب لبنائها كثقافة مؤسسية.

- **قصور في تدريب وتأهيل الموظفين:** يعاني الجهاز الحكومي من محدودية برامج التدريب المتعلقة بمفاهيم الجودة الشاملة وأدواتها التطبيقية. ويفتقر كثير من الموظفين إلى المعرفة التقنية أو السلوكية المطلوبة لتطبيق الجودة. من وجهة نظر الباحث، فإن هذا الضعف في بناء القدرات يُعطل إمكانات التمكين، ويجعل الجودة حكرًا على مستوى تنظيمي معين دون أن تصبح جزءًا من الممارسة اليومية على جميع المستويات.

- **المركزية والبيروقراطية:** تُعاني العديد من الوزارات الفلسطينية من أساليب إدارية تقليدية تتسم بالمركزية العالية، والروتين الإداري المرهق، مما يُعيق عمليات التحسين المستمر، ويُقلل من مرونة النظام في الاستجابة للمبادرات الفردية أو المقترحات التطويرية، وهو ما يتعارض جوهريًا مع فلسفة الجودة التي تقوم على المشاركة، والتعلم الجماعي، واتخاذ القرار التشاركي.

- **ضعف نظم المتابعة والتقييم:** إحدى أبرز معوقات تطبيق الجودة الشاملة هو غياب نظام فعال لرصد الأداء وتقييم التحسينات. في العديد من الحالات، يتم تنفيذ بعض ممارسات الجودة بشكل مجتزأ دون تقييم الأثر، مما يؤدي إلى فشل في ترسيخ ثقافة "التحسين المستمر"، ويجعل عمليات الجودة غير قابلة للقياس أو التحسين.

- **محدودية البنية التحتية التكنولوجية:** تطبيق الجودة الشاملة يعتمد بدرجة كبيرة على نظم معلومات دقيقة ومرنة تُمكن من مراقبة الأداء، وتحليل العمليات، وإدارة المعرفة. لكن العديد من الوزارات الفلسطينية

ما تزال تفتقر إلى بنية رقمية قوية، سواء من حيث توفر الأنظمة أو كفاءة استخدامها، ما يضعف القدرة على التكامل بين المعلومات والقرارات.

• **ضعف ثقافة الجودة لدى العاملين:** تشير الممارسات الفعلية في كثير من الوزارات إلى أن الموظفين لا يتعاملون مع الجودة على أنها مسؤولية جماعية، بل كإجراءات إدارية تكميلية. ويرى الباحث أن غياب الوعي المفاهيمي العميق بمبادئ الجودة يُنتج مقاومة داخلية غير معلنة تجاه أي تغيير إداري أو مبادرات تطويرية.

• **غياب الحوافز المرتبطة بالأداء والجودة:** لا توجد أنظمة واضحة في أغلب الوزارات تربط بين الجودة في العمل والتحفيز المادي أو المعنوي، ما يُفقد الجودة طابعها التحفيزي، ويحولها إلى عبء إضافي بدلاً من أن تكون أداة للتحسين والتميز، وهذا بدوره يقلل من اندماج الموظفين وتفاعلهم مع مبادرات التطوير.

• **عدم تكامل الجودة مع استراتيجيات التخطيط المؤسسي:** غالباً ما يتم تطبيق الجودة بمعزل عن الخطط الاستراتيجية للوزارة، فتبدو وكأنها "مشروع مستقل" بدلاً من أن تكون جزءاً من التخطيط الشامل، مما يؤدي إلى غياب الانسجام بين أهداف الجودة وأهداف المؤسسة العامة، وهو ما يقلل من فاعليتها وأثرها الحقيقي.

• **ضعف مشاركة الموردين والشركاء الخارجيين:** أحد أبعاد الجودة الشاملة يتمثل في بناء علاقة تشاركية مع الموردين، إلا أن العديد من الوزارات لا تمتلك أنظمة واضحة لتقييم الموردين أو العمل معهم ضمن فلسفة التحسين المستمر، مما يعزل تطبيق الجودة عن سلسلة القيمة الكاملة للخدمة أو المنتج الحكومي.

• **البيئة السياسية والمالية غير المستقرة:** تؤثر التحديات السياسية والمالية التي تعاني منها فلسطين بشكل مباشر على استقرار السياسات الإدارية، واستدامة برامج التطوير. ويرى الباحث أن أي محاولة لتطبيق الجودة الشاملة في غياب تمويل مستقر وإرادة سياسية داعمة تظل محدودة الأثر ومهددة بالتوقف.

يمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء نظرية إدارة الجودة الشاملة ونظرية التغيير التنظيمي ونظرية النظم المفتوحة، إذ توضح نظرية إدارة الجودة الشاملة أن نجاح الجودة لا يرتبط بوجود إجراءات شكلية فقط، بل يتطلب قيادة داعمة، وتدريباً مستمراً، ومشاركة فعلية للعاملين، ونظماً واضحاً للمتابعة والتقييم، لذلك فإن ضعف دعم الإدارة العليا، وقصور التدريب، وغياب الحوافز، وضعف ثقافة الجودة، تمثل معوقات مباشرة أمام تحويل الجودة إلى ممارسة مؤسسية مستقرة، أما نظرية التغيير التنظيمي فتفسر مقاومة الجودة داخل الوزارات من خلال المركزية والبيروقراطية وضعف تمكين الموظفين، لأن أي تغيير إداري يحتاج إلى تقليل

الجمود التنظيمي وبناء قناعة داخلية لدى العاملين بجدوى التطوير، في حين تفسر نظرية النظم المفتوحة أثر البيئة السياسية والمالية والبنية التكنولوجية وضعف العلاقة مع الموردين، لأن الوزارات لا تعمل بمعزل عن محيطها، بل تتأثر بمواردها وشركائها واستقرار بيئتها الخارجية، وبذلك فإن معايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوزارات الفلسطينية ليست إجرائية فقط، بل هي معايير قيادية وبشرية وتنظيمية وبيئية تحد من قدرة الجودة على دعم الأداء والمناعة التنظيمية.

12.1 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الحادي عشر.

ما معايير تطبيق إدارة المعرفة في الوزارات الفلسطينية؟

بالاعتماد على تحليل نتائج الدراسة والسياق التنظيمي العام للوزارات الفلسطينية، يُمكن تحديد معايير إضافية لتطبيق إدارة المعرفة تختلف عن تلك المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة، وتُركّز بشكل خاص على الجوانب المتعلقة بطبيعة المعرفة نفسها، وآليات التعامل معها ضمن بيئة العمل الحكومي. ومن وجهة نظر الباحث، تتمثل هذه المعايير فيما يلي:

- **ضعف التميز بين أنواع المعرفة (الضمنية والصريحة):** تعاني الوزارات الفلسطينية من عدم القدرة على التمييز بين المعرفة الضمنية التي يحملها الأفراد في خبراتهم وتجاربهم، والمعرفة الصريحة المدونة في الوثائق والسجلات. ويؤدي هذا الخلط إلى تجاهل جزء مهم من المعرفة غير المدونة، والتي غالبًا ما تُفقد بانتهاء الخدمة أو انتقال الموظف، مما يعرقل نقل المعرفة المؤسسية بصورة ممنهجة.
- **غياب آليات تقييم المعرفة وجودتها:** لا تمتلك العديد من الوزارات أدوات لقياس جودة المعرفة التي يتم إنتاجها أو تداولها، سواء من حيث دقتها أو مدى حداثتها أو قابليتها للاستخدام، مما يؤدي إلى تراكم محتوى معرفي غير مفيد أو مكرر أو غير مرتبط بحاجات المؤسسة الفعلية، وبالتالي تفقد إدارة المعرفة جدواها كأداة تطوير فعلي.
- **نقص الوعي بمخاطر فقدان المعرفة المؤسسية:** لا يوجد إدراك واضح لدى صناع القرار في بعض الوزارات حول مخاطر "فقدان المعرفة"، خاصة عند تقاعد أو انتقال الكوادر ذات الخبرة. فغياب سياسات استباقية لحفظ الخبرات المؤسسية يؤدي إلى انقطاعات معرفية متكررة، تضعف الاستمرارية في الأداء، وتعطل تراكم المعرفة التنظيمية.

- **غياب منصات معرفية تشاركية داخل الوزارات:** تعتمد العديد من الوزارات على بنى تنظيمية تقليدية لا تسمح بوجود بيئة تفاعلية لتبادل المعرفة، مثل المجتمعات المهنية الداخلية أو المنصات الإلكترونية

المشتركة، ما يؤدي إلى عزل الأقسام والوحدات عن بعضها، ويُضعف بناء شبكات المعرفة الداخلية التي تُعدّ من الركائز الحديثة لإدارة المعرفة المؤسسية.

• **ضعف التكامل بين إدارة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي:** غالبًا ما يتم التعامل مع إدارة المعرفة كأداة فنية تابعة لإدارات تكنولوجيا المعلومات أو التدريب، دون ربطها بالرؤية المؤسسية أو خطة العمل طويلة المدى، مما يُفقد دورها الاستراتيجي في دعم اتخاذ القرار، وتوجيه السياسات العامة استنادًا إلى المعرفة المتاحة والمحدثة.

يمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء نظرية المعرفة التنظيمية ونظرية الذاكرة التنظيمية ونظرية رأس المال الفكري، إذ توضح نظرية المعرفة التنظيمية أن تطبيق إدارة المعرفة لا ينجح بمجرد وجود معلومات أو وثائق، بل يحتاج إلى قدرة واضحة على التمييز بين المعرفة الضمنية التي يحملها الموظفون من خلال الخبرة والممارسة، والمعرفة الصريحة المحفوظة في السجلات والأنظمة، وهذا يفسر أثر ضعف التمييز بينهما في فقدان جزء مهم من الخبرة المؤسسية، أما نظرية الذاكرة التنظيمية فتفسر خطورة غياب آليات حفظ المعرفة وتقييمها وتحديثها، لأن المؤسسة التي لا توثق خبراتها ولا تراجع جودة ما تمتلكه من معرفة تصبح معرضة لانقطاع معرفي عند انتقال الموظفين أو تقاعدهم، في حين توضح نظرية رأس المال الفكري أن المعرفة تمثل أصلًا مؤسسيًا يجب استثماره وربطه بالتخطيط الاستراتيجي لا التعامل معه كوظيفة فنية محدودة، لذلك فإن غياب المنصات التشاركية وضعف دمج إدارة المعرفة في الخطط الاستراتيجية يجعلان المعرفة داخل الوزارات الفلسطينية أقل قدرة على دعم القرار، وتطوير الأداء، وبناء مناعة تنظيمية قائمة على الخبرة المتراكمة والتعلم المستمر.

13.1 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني عشر.

هل هناك فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في إدراك المبحوثين لمستوى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الوزارات الفلسطينية (دعم إدارة المؤسسة للجودة، التركيز على المراجعين، التركيز على الموظفين، التحسين المستمر، المقارنة المرجعية، ترسيخ العلاقة مع الموردين) تعزى للمتغيرات الآتية (المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، العمر، الجنس).

تشير نتائج اختبار الفرضية الثامنة إلى أن إدراك المبحوثين لمستوى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الوزارات الفلسطينية لا يتأثر بعوامل ديموغرافية مثل الجنس، أو الفئة العمرية، أو المسمى الوظيفي، وهو ما يدل على وجود نوع من التجانس العام في نظرة الموظفين لممارسات الجودة بغض النظر عن خصائصهم الشخصية أو مواقعهم الإدارية. في المقابل، أظهرت النتائج أن هناك فروقًا ذات دلالة إحصائية

ترتبط بمتغير سنوات الخدمة، حيث كانت هذه الفروق لصالح من يمتلكون خبرة متوسطة (5-10 سنوات) مقارنة بمن تجاوزت خبرتهم 10 سنوات، وهو ما يُثير تساؤلات مهمة حول علاقة المدة الزمنية بالاندماج في ثقافة الجودة، أو ربما بالتعرض لمراحل مختلفة من تطبيقات الجودة داخل الوزارة.

من وجهة نظر الباحث، فإن غياب الفروق المتعلقة بالجنس أو العمر أو المسمى الوظيفي يُعبر عن أمرين؛ الأول هو أن توجهات الجودة داخل الوزارات تُطبق على الجميع بذات النمط دون تمييز إداري أو وظيفي، وهو مؤشر إيجابي على العدالة في التوزيع المؤسسي للمعايير والسياسات. أما الثاني فهو أن الوعي بالجودة لا يرتبط بمكانة الفرد في الهيكل التنظيمي، ما يعكس إما عمومية تطبيق الجودة أو محدودية مشاركة الفئات المختلفة في صياغة سياساتها مما يجعل استجاباتهم متشابهة بغض النظر عن خصائصهم. في المقابل، يفسر الباحث الفروق المرتبطة بسنوات الخبرة بأن الموظفين ذوي الخبرة المتوسطة (5-10 سنوات) غالبًا ما يكونون في ذروة تفاعلهم مع النظام الإداري، ويملكون توازنًا بين الخبرة العملية والحماسة المهنية، مما يجعلهم أكثر وعيًا بالتغييرات الإدارية التي تحدث مثل تطبيقات الجودة الشاملة.

أما الموظفون ذوو الخبرة الطويلة، فربما اكتسبوا نوعًا من التكيف أو حتى التبدل المهني تجاه هذه المبادرات، أو أصبحوا أكثر تحفظًا في تقييم أثرها، مما يفسر انخفاض إدراكهم النسبي لتطبيق الجودة. وتتسق هذه النتائج مع ما أوردهته دراسة الكرشمي (2023) التي بينت أن تطبيق الجودة الشاملة في وزارة الأشغال لم يختلف بشكل كبير تبعًا للمسمى أو العمر، لكنها أشارت إلى أن السنوات الوظيفية تلعب دورًا في تشكيل اتجاهات الموظفين نحو تطبيقات الجودة، حيث كان الموظفون الجدد أكثر تفاعلًا مع المفاهيم الحديثة مثل التحسين المستمر والتركيز على الخدمة.

كما تدعم هذه النتيجة ما ورد في دراسة الشهراني والسبيعي (2020) التي أظهرت أن هناك فروقًا دالة في تطبيق الجودة الشاملة تبعًا لسنة التخرج وسنوات الخبرة، في حين لم تُسجل فروق جوهرية ناتجة عن متغير الجنس أو المرحلة التعليمية، وهو ما يعزز الطرح الذي يقدمه الباحث حول تأثير سنوات الخبرة في تشكيل إدراك الموظفين للممارسات الإدارية.

أما دراسة عمرو والخطيب (2022) فقد أظهرت نتائج متشابهة، إذ بيّنت أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هيئة التقاعد لم يكن متفاوتًا بحسب الجنس أو المؤهل العلمي، ولكن هناك تأثيرًا نسبيًا للخبرة الوظيفية، لا سيما في إدراك الموظفين لمفاهيم التحسين والتطوير، وهو ما يعكس من وجهة نظر الباحث دور التراكم المهني في فهم السياسات الإدارية بشكل أعمق أو أكثر نقدًا.

وفي السياق نفسه، تتقاطع هذه النتيجة مع ما أوردهته دراسة (Zarafili & Zarafili (2021) التي لم تجد فروقاً واضحة في استجابات الموظفين حول إدارة الجودة في شركات الاتصالات الأردنية بناءً على متغيرات شخصية، لكنها لاحظت أن الموظفين ذوي الخبرة المتوسطة كانوا أكثر اندماجاً في عمليات التحسين المستمر والمقارنة المرجعية.

أما دراسة (Obeso et al. (2020) فقد بينت أن إدراك الموظفين للممارسات المعرفية والتنظيمية يتأثر بتجربتهم العملية داخل المؤسسة، حيث كان من لديهم خبرة مهنية متوسطة أكثر انخراطاً في المبادرات التطويرية مقارنة بالموظفين القدامى، وهو ما يعكس أن سنوات الخبرة قد تؤثر في الحساسية تجاه التغيير الإداري أكثر من الخصائص الشخصية.

كما أظهرت دراسة (Iqbal et al. (2019) أن عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بالأداء التنظيمي لم تختلف كثيراً بحسب الجنس أو المسمى، لكنها تأثرت بعدد سنوات الخبرة، وخاصة في مدى استعداد الموظفين لتبني أدوات جديدة والتكيف مع ممارسات القيادة المعرفية.

ودعمت دراسة (Najeeb et al. (2018) حيث أظهرت أن الرضا الوظيفي، الذي يُعد مؤشراً مهماً على التفاعل مع الجودة، لم يختلف باختلاف العمر أو المؤهل، بل تأثر بشكل ملحوظ بسنة التوظيف ومستوى التعرض للتدريب، وهو ما يتقاطع مع تفسير الباحث بأن سنوات الخدمة المتوسطة تمثل مرحلة حيوية في التفاعل مع السياسات الحديثة.

يمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء نظرية التغيير التنظيمي ونظرية التنشئة التنظيمية ونظرية العدالة التنظيمية، إذ توضح نظرية التغيير التنظيمي أن استجابة العاملين لممارسات الجودة لا ترتبط دائماً بخصائصهم الشخصية، بل بدرجة تعرضهم للتغيير وخبرتهم في التعامل مع المبادرات الإدارية، وهذا يفسر ظهور الفروق تبعاً لسنوات الخدمة تحديداً، لأن الموظفين ذوي الخبرة المتوسطة يكونون غالباً أكثر قدرة على فهم إجراءات الجودة وأكثر استعداداً للتفاعل معها من الموظفين الأقدم الذين قد ينظرون إليها بحذر أو باعتبارها امتداداً لمبادرات سابقة لم تحقق أثراً واضحاً، كما تساعد نظرية التنشئة التنظيمية على تفسير غياب الفروق تبعاً للجنس والعمر والمؤهل والمسمى الوظيفي، إذ إن العاملين داخل الوزارات يخضعون لبيئة إدارية واحدة وسياسات وإجراءات متقاربة، مما يجعل إدراكهم لمستوى تطبيق الجودة متشابهاً إلى حد كبير، أما نظرية العدالة التنظيمية فتوضح أن التجانس في الإدراك قد يعكس تطبيقاً موحداً لممارسات الجودة على مختلف الفئات الوظيفية دون تمييز ظاهر، لكنه لا ينفي أن الخبرة العملية المتوسطة تمنح أصحابها قدرة

أعلى على ملاحظة الفجوة بين السياسات المعلنة والتطبيق الفعلي، وبذلك فإن سنوات الخدمة تبدو المتغير الأكثر حساسية في تشكيل إدراك الموظفين لجودة التطبيق داخل الوزارات الفلسطينية. يرى الباحث أن الفروق المعنوية الناتجة عن سنوات الخبرة تعكس مرحلة تفاعلية محددة يكون فيها الموظف أقرب إلى التغيير وأكثر قابلية لتبني ممارسات الجودة، بعكس من هم في بداياتهم المهنية الذين يفتقرون إلى الوعي التنظيمي الكافي، أو من هم في المراحل المتقدمة ممن يُبدون مقاومة ضمنية لأي تحديث. بينما يشير غياب الفروق على أساس الجنس أو المسمى إلى نوع من الاستقرار أو التجانس في تطبيق السياسات، لكنه قد يعكس أيضاً غياب التفاعل الحقيقي بين فئات الموظفين المختلفة ومضامين إدارة الجودة الشاملة.

14.1 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالث عشر.

هل هناك فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في إدراك المبحوثين لمستوى تطبيق إدارة المعرفة في الوزارات الفلسطينية (تشخيص المعرفة، توليد واكتساب المعرفة، تخطيط المعرفة، تحديث المعرفة، نشر وتقاسم وتوزيع المعرفة، تنظيم وتخزين واسترجاع، تطبيق المعرفة، متابعة المعرفة والرقابة عليها) تعزى للمتغيرات الآتية (المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، العمر، الجنس).

تشير نتائج اختبار الفرضية التاسعة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك المبحوثين لمستوى تطبيق إدارة المعرفة في الوزارات الفلسطينية تعزى لمتغيرات الجنس، أو العمر، أو المسمى الوظيفي، مما يعني أن هذه العوامل الديموغرافية لا تؤثر في نظرة الموظفين إلى واقع إدارة المعرفة داخل مؤسساتهم. في المقابل، كشفت النتائج عن وجود فروق معنوية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، حيث كانت الفروق لصالح الموظفين الذين تتراوح خبرتهم بين (5-10) سنوات مقارنةً بزملائهم من ذوي الخبرة الممتدة (10 سنوات فأكثر)، وهو ما يعكس وجود تفاوت إدراكي مرتبط بالمرحلة المهنية التي يمر بها الموظف. من وجهة نظر الباحث، فإن عدم وجود فروق حسب الجنس أو العمر أو الموقع الوظيفي يعكس مستوى من الاتساق في واقع تطبيق إدارة المعرفة داخل الوزارات، سواء على مستوى السياسات أو الأدوات المستخدمة أو أسلوب المشاركة، ما يشير إلى أن تطبيق المعرفة يتم بنمط موحد لا يُفرق في الممارسة بناء على الخصائص الشخصية أو المهنية للفرد. إلا أن هذا التجانس الإدراكي لا يعني بالضرورة فعالية كاملة، بل قد يدل على محدودية التفاعل أو ضعف إدماج الموظفين في صنع وتوظيف المعرفة، ما يجعل استجاباتهم متقاربة رغم اختلاف مواقعهم أو خصائصهم.

أما وجود الفروق بحسب سنوات الخبرة، فيفسره الباحث بأن الموظفين الذين يمتلكون خبرة متوسطة (5-10 سنوات) غالبًا ما يكونون في مرحلة مهنية نشطة، تجمع بين فهم البيئة التنظيمية والحماسة لتبني ممارسات معرفية جديدة، على عكس الموظفين ذوي الخبرة الطويلة الذين ربما يشعرون بالرضا الوظيفي أو يعانون من التكرار الإداري، مما يُضعف من تفاعلهم مع نظم إدارة المعرفة أو يقلل من إدراكهم لتطوراتها. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الشيخ (2020) التي أظهرت فروقًا في إدراك الموظفين لمستوى إدارة المعرفة تعزى للمؤهل العلمي وسنوات الخدمة، حيث أظهرت الدراسة أن من لديهم خبرات متوسطة كانوا أكثر وعيًا بالممارسات المعرفية، وهو ما ينسجم مع رؤية الباحث في هذه الدراسة حول دور المرحلة المهنية في تشكيل التفاعل مع مكونات المعرفة.

كما تدعم هذه النتيجة ما ورد في دراسة منير وعبد اللطيف (2019) التي أشارت إلى أن الموظفين الذين لم تتجاوز خبرتهم عشر سنوات أظهروا تفاعلًا أكبر مع مفاهيم المعرفة وتطبيقاتها، بعكس الفئات الأقدم التي بدت أكثر تحفظًا أو مقاومة للتغيير، وهو ما يعزز تفسير الباحث بأن الفئة المتوسطة من الموظفين تُعدّ الشريحة الأكثر انفتاحًا على نظم التطوير المؤسسي المعرفي.

وتتوافق أيضًا مع نتائج دراسة الشنطي والشريف (2020) التي بينت أن إدراك مستوى إدارة المعرفة لا يتأثر بالجنس أو المرحلة الوظيفية، وإنما يتأثر بالخبرة والتخصص، وأوضحت أن الفئات التي كانت في منتصف مسارها الوظيفي هي الأكثر إيجابية تجاه سياسات المعرفة، وهو ما يطابق توجه الباحث في تفسيره لنتائج الفرضية الحالية.

أما دراسة الهامالي وآخرون (2021) فقد أشارت إلى أهمية المرحلة المهنية في التأثير على قدرة الموظف على استخدام المعرفة في اتخاذ القرار، وأظهرت أن الموظفين ذوي الخبرة المتوسطة كانوا الأكثر استجابة لبرامج إدارة المعرفة داخل وزارة الثقافة الليبية، ما يعكس تقاطعًا مباشرًا مع هذه الدراسة في السياق العربي العام.

وعلى المستوى الدولي، بينت دراسة Iqbal et al. (2019) أن قدرة الموظف على المشاركة في عمليات إدارة المعرفة تتأثر بعوامل مثل الثقافة الإدارية والخبرة المتوسطة أكثر من المتغيرات الشخصية الأخرى، مثل العمر أو الجنس، مما ينسجم مع نتائج هذه الدراسة التي لم تجد فروقًا ذات دلالة بحسب الخصائص الفردية.

كما تدعم هذه النتائج ما أوردهه دراسة (Obeso et al. (2020) والتي أشارت إلى أن الاندماج في النظام المعرفي للمؤسسة يعتمد إلى حد كبير على المرحلة التي يمر بها الموظف في مساره الوظيفي وأن الموظفين في منتصف هذا المسار يكونون أكثر قدرة على فهم أنظمة المعرفة والتفاعل معها بشكل إيجابي. وتتسق كذلك مع دراسة (Shazad et al. (2020) التي بينت أن التفاعل الإيجابي مع المعرفة وتحقيق الأثر المستدام منها يتطلب مستوى معيناً من النضج المهني، يكون غالباً متوفرًا لدى الموظفين ذوي الخبرة المتوسطة، مما يفسر الفروق الإحصائية التي ظهرت في هذه الدراسة لصالح هذه الفئة تحديداً. أخيراً، تؤكد دراسة (Mantas (2015) على أن فهم الموظفين لبيئة المعرفة لا يرتبط بالسمات الشخصية بقدر ما يتأثر بتجربتهم المهنية، وخاصة تلك التي تقع في المرحلة بين التأسيس والاستقرار وهي المرحلة التي غالباً ما يتم فيها تبني الممارسات الجديدة وتقدير أثرها التنظيمي.

يمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء نظرية التنشئة التنظيمية ونظرية رأس المال الفكري ونظرية التعلم التنظيمي، إذ توضح نظرية التنشئة التنظيمية أن الموظفين داخل الوزارات يكتسبون إدراكاً متقارباً للممارسات المعرفية نتيجة خضوعهم لبيئة إدارية واحدة، وإجراءات عمل متشابهة، وقنوات رسمية موحدة في تداول المعلومات، وهذا يفسر غياب الفروق تبعاً للجنس أو العمر أو المسمى الوظيفي، أما نظرية رأس المال الفكري فتساعد على تفسير الفروق المرتبطة بسنوات الخبرة، لأن الموظفين ذوي الخبرة المتوسطة يمتلكون رصيداً عملياً كافياً لفهم قيمة المعرفة، وفي الوقت نفسه ما زالوا أكثر استعداداً لاكتسابها وتحديثها وتوظيفها مقارنة بمن تراكمت لديهم أنماط عمل تقليدية طويلة، في حين توضح نظرية التعلم التنظيمي أن التفاعل مع إدارة المعرفة يرتبط بدرجة انخراط الموظف في التعلم والمشاركة وتبادل الخبرات، لا بمجرد موقعه الوظيفي أو خصائصه الشخصية، وبذلك فإن تفوق فئة الخبرة المتوسطة في إدراك تطبيق إدارة المعرفة يعكس مرحلة مهنية أكثر قابلية للتعلم والتجديد، بينما يشير غياب الفروق في المتغيرات الأخرى إلى أن إدارة المعرفة في الوزارات الفلسطينية تُدرك كنظام إداري عام أكثر من كونها ممارسة مخصصة بحسب احتياجات الفئات الوظيفية المختلفة.

يرى الباحث أن نتائج هذه الفرضية تعكس واقعاً إدارياً مهماً في الوزارات الفلسطينية، يتمثل في أن الفئة الأكثر ديناميكية في استيعاب إدارة المعرفة هي تلك التي لم تزل بعد في منتصف خبرتها المهنية وتملك الحافز للتطور، والقدرة على التفاعل، والخبرة الكافية لفهم الأطر التنظيمية. أما غياب الفروق بحسب الجنس أو العمر أو الوظيفة، فيعكس نمطاً من التوحيد الإداري في تطبيق المعرفة، لكنه قد يشير أيضاً إلى ضعف في التخصيص والتمكين المعرفي حسب الاحتياج الفعلي لكل فئة وظيفية، وهو ما يتطلب من صناع

القرار إعادة النظر في أنظمة التمكين والتفاعل الداخلي لضمان شمولية المعرفة وفعاليتها في بيئات العمل الحكومية.

15.1 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الرابع عشر

هل هناك فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في إدراك المبحوثين لمستوى المناة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية (المناة التنظيمية الطبيعية، المناة التنظيمية المكتسبة) تعزى للمتغيرات الآتية (المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، العمر، الجنس).

تشير نتائج اختبار الفرضية العاشرة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك المبحوثين لمستوى المناة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية تُعزى لمتغيري الجنس أو المستوى الوظيفي، ما يدل على أن إدراك الموظفين لمفهوم المناة التنظيمية لا يتأثر بهويتهم الجندرية أو بموقعهم في الهرم الإداري. في المقابل، أظهرت النتائج وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية تعزى للفئة العمرية وسنوات الخبرة، حيث كان الموظفون الأصغر سنًا (أقل من 40 عامًا) ومن تتراوح خبرتهم بين (5-10 سنوات) أكثر وعيًا وتفاعلًا مع أبعاد المناة التنظيمية مقارنة بمن هم فوق الخمسين عامًا أو ممن تجاوزت خبرتهم (15) سنة.

من وجهة نظر الباحث، فإن هذه النتيجة تحمل دلالات متعددة؛ فغياب الفروق حسب الجنس أو المسمى الوظيفي قد يُعزى إلى أن المفهوم التنظيمي للمناة لا يُعقل بشكل متميز بين الأقسام أو المستويات، بل يُطبق كسياسة عامة تتعرض لها جميع الفئات داخل الوزارات بنفس الشكل تقريبًا، ما يؤدي إلى تجانس في الإدراك. ولكن هذا التجانس لا يُفهم دائمًا بإيجابية، فقد يعكس أحيانًا غياب التخصيص أو التفاعل الحقيقي مع المفهوم من قبل الوحدات المختلفة.

أما بخصوص الفروق التي ظهرت لصالح الفئات العمرية والخبرات المتوسطة، فيرى الباحث أن الموظفين الأصغر سنًا يميلون بطبيعتهم إلى فهم أفضل للمفاهيم الجديدة مثل "المناة التنظيمية" خاصة إذا تم تقديمها عبر أدوات حديثة أو ربطها بمفاهيم التكيف المؤسسي والاستجابة للأزمات. كما أن فئة الموظفين ممن تراوحت خبرتهم بين 5 و10 سنوات يعيشون غالبًا مرحلة مهنية نشطة، يكون فيها التفاعل مع السياسات والمفاهيم الإدارية في ذروته، بعكس من لديهم خبرة طويلة قد يرون أن التغيرات الإدارية متكررة أو شكلية، أو أنهم أقل حماسًا للتفاعل معها.

هذه النتائج تتسق مع ما أظهرته دراسة أبو فارة والحلايقة (2023) التي بيّنت أن المناعة التنظيمية تتعزز عندما يكون الموظفون متمكنين وفاعلين في مواقعهم، خاصة ممن هم في المراحل الوسطى من خبراتهم، حيث يكون لديهم وعي تنظيمي مرتفع وحافز للمشاركة في صنع القرار والتغيير الداخلي. كما تتوافق مع ما توصلت إليه دراسة امام وعبد الرحمن (2023) التي لم تسجل فروقاً دالة ناتجة عن متغيري النوع أو المؤهل، لكنها أشارت إلى أن السمعة التنظيمية – كمؤشر من مؤشرات المناعة – كانت أكثر إيجابية لدى الموظفين الأصغر سناً ممن كانوا أكثر تفاعلاً مع سياسات التغيير والجودة المؤسسية. وتدعم هذه النتائج أيضاً ما ورد في دراسة (Hmood & Hasan (2022) التي أكدت أن الفئات الإدارية المتوسطة داخل البنوك العراقية كانت أكثر وعياً بأهمية النظام المناعي التنظيمي وتأثيره على النجاح الاستراتيجي، مقارنةً بالفئات التي كانت على رأس الهرم أو في مواقع استشارية بعيدة عن الخطوط الأمامية للعمل.

أما دراسة شافية (2020) فقد أظهرت علاقة قوية بين المناعة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وكان أبرز المشاركين في إظهار هذه السلوكيات هم الموظفون في المرحلة المهنية النشطة وهو ما يتقاطع مع نتائج هذه الفرضية التي أبرزت تميز فئة الخبرة المتوسطة والفئة العمرية الأقل من 50 عاماً في إدراكهم للمناعة التنظيمية.

على المستوى الدولي، بينت دراسة (Iqbal et al. (2019 أن التفاعل مع المفاهيم الحديثة في العمل المؤسسي – ومن ضمنها المعرفة والمناعة التنظيمية – يرتبط بمستوى التمكين والتحفيز الذي غالباً ما يستهدف الموظفين في منتصف مسارهم المهني، لا من هم على مشارف التقاعد أو في مواقع تنفيذية تقليدية.

كما تتقاطع هذه النتائج مع ما ورد في دراسة (Obeso et al. (2020) التي أظهرت أن التعلم التنظيمي كأحد مكونات المناعة التنظيمية كان أكثر فعالية لدى الموظفين ذوي الخبرة المتوسطة والسن الأصغر، مما يعكس أن الجيل الأحدث من الموظفين أكثر استعداداً لتبني مفاهيم الحماية المؤسسية والاستجابة الاستباقية.

ودعمت دراسة (Shazad et al. (2020 هذه الرؤية من خلال التأكيد على أن المرونة التنظيمية – وهي أحد مظاهر المناعة المؤسسية – تتعزز عند الفئات الوظيفية التي تكون في موقع التفاعل اليومي مع العمليات، وتقل عند الموظفين ذوي الأدوار الإشرافية العليا أو من مضى على تعيينهم فترات طويلة.

يمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء نظرية التنشئة التنظيمية ونظرية التعلم التنظيمي ونظرية الأجيال التنظيمية، إذ توضح نظرية التنشئة التنظيمية أن غياب الفروق تبعاً للجنس أو المسمى الوظيفي قد يعود إلى تعرض العاملين داخل الوزارات لسياسات وإجراءات تنظيمية متشابهة، مما يجعل إدراكهم للمناعة التنظيمية متقارباً بغض النظر عن موقعهم أو خصائصهم الشخصية، أما نظرية التعلم التنظيمي فتفسر الفروق المرتبطة بالعمر وسنوات الخبرة من خلال أن الموظفين الأصغر سناً وذوي الخبرة المتوسطة يكونون غالباً أكثر استعداداً للتعلم، وتقبل المفاهيم الحديثة، والتفاعل مع ممارسات التكيف والاستجابة المؤسسية، في حين قد يميل أصحاب الخبرات الطويلة إلى تقييم هذه المفاهيم بحذر أكبر نتيجة تراكم الخبرات السابقة مع مبادرات تنظيمية قد لا تكون حققت أثراً واضحاً، كما تساعد نظرية الأجيال التنظيمية على فهم ارتفاع إدراك الفئات الأصغر لمفهوم المناعة التنظيمية، لأن هذه الفئات تكون عادة أكثر قرباً من أدوات التغيير والمعرفة والتواصل الحديثة، وأكثر قابلية للربط بين المناعة التنظيمية والمرونة المؤسسية وإدارة الأزمات، وبذلك فإن الفروق التي ظهرت لصالح الفئات العمرية الأصغر وذوي الخبرة المتوسطة تعكس أن المناعة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية تُدرك بصورة أقوى لدى الفئات الأكثر انخراطاً في التعلم والتغيير، بينما يشير غياب الفروق بحسب الجنس والمسمى الوظيفي إلى أن هذا المفهوم ما زال يُمارس كاتجاه إداري عام لا كمنظومة مخصصة بحسب طبيعة الأدوار والمستويات الوظيفية.

يرى الباحث أن نتائج الفرضية العاشرة تؤكد على أهمية إعادة النظر في سياسات التدريب والتواصل المؤسسي داخل الوزارات الفلسطينية، بحيث لا تُقدّم مفاهيم مثل "المناعة التنظيمية" بشكل نمطي أو موجه فقط للفئات العليا، بل ينبغي استهداف الفئات ذات الخبرة المتوسطة والعمر الوظيفي النشط، لأنها تُعدّ الفئة الأكثر استعداداً لفهم هذه المفاهيم وتطبيقها. كما أن غياب الفروق على أساس الجنس أو المسمى الوظيفي لا يجب أن يُفهم بوصفه عدالة إدارية فقط، بل يستدعي تقييماً دقيقاً لمدى تفاعل الفئات المختلفة مع نظم الحماية المؤسسية وسبل إشراكهم بفعالية في سياسات التكيف المؤسسي وبناء القدرات الداخلية.

خاتمة

خاتمة:

أولاً: تمهيد:

توصّلت هذه الدراسة إلى أن تبني تطبيقات إدارة الجودة الشاملة لا يعد مجرد خيار تنظيمي، بل هو ركيزة أساسية لتعزيز المناعة التنظيمية داخل الوزارات الفلسطينية، مما يمنحها القدرة على الاستباقية والتعافي في ظل البيئات المعقدة. وقد أظهرت النتائج أن إدارة المعرفة تلعب دوراً "وسيطاً" حيوياً؛ فهي المحرك الذي يحوّل مبادئ الجودة من مجرد إجراءات شكلية إلى أصول فكرية وقدرات مؤسسية تمكن الوزارات من مواجهة الأزمات وتجديد بنيتها الإدارية بفعالية، مما يؤكد أن الاستثمار في رأس المال المعرفي هو الضمانة الحقيقية لاستدامة الأداء الحكومي وتطوير قدراته الدفاعية ضد المتغيرات المفاجئة.

وبناءً على ما تقدم، فإن تعزيز المناعة التنظيمية في القطاع العام الفلسطيني يتطلب استراتيجية متكاملة تدمج بين ثقافة الجودة وعمليات توليد ونشر المعرفة. وتوصي الدراسة بضرورة صياغة سياسات حكومية تدعم التحول الرقمي وتدفع المعلومات بحرية بين المستويات الإدارية، مع التركيز على تحويل الخبرات الفردية إلى معرفة مؤسسية موثقة. إن تمكين الكوادر البشرية وتطوير أنظمة التعلم المستمر سيساهم بلا شك في بناء مؤسسات وزارية مرنة، قادرة ليس فقط على الصمود أمام التحديات الراهنة، بل وعلى الابتكار المستمر لتقديم أفضل الخدمات للمواطن الفلسطيني في شتى الظروف.

ثانياً: ملخص النتائج.

يمكن تلخيص نتائج الدراسة بالنقاط التالية:

- 1- مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوزارات الفلسطينية متوسط، مع تركيز مرتفع نسبياً على خدمة المواطنين.
- 2- مستوى المناعة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية يقع ضمن المستوى المتوسط في جميع الأبعاد.
- 3- إدارة المعرفة تُطبّق بدرجة متوسطة، وتبرز الرقابة على المعرفة واسترجاعها كأعلى الأبعاد تطبيقاً.
- 4- توجد علاقة إيجابية بين تطبيقات إدارة الجودة الشاملة والمناعة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية.
- 5- تطبيق إدارة الجودة الشاملة يُسهم في تعزيز مستوى المناعة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية.
- 6- إدارة الجودة الشاملة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمستوى تطبيق إدارة المعرفة في الوزارات.
- 7- تطبيقات الجودة تؤثر بشكل مباشر في مستوى إدارة المعرفة داخل الوزارات الفلسطينية.
- 8- إدارة المعرفة ترتبط بمستوى المناعة التنظيمية وتُعد من العوامل المؤثرة فيها.
- 9- إدارة المعرفة تسهم في تعزيز المناعة التنظيمية في البيئة المؤسسية الحكومية.

- 10- إدارة المعرفة تتوسط العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والمناخ التنظيمية في الوزارات.
- 11- لا توجد فروق في تطبيق الجودة الشاملة تُعزى للجنس أو العمر أو المسمى الوظيفي، بينما تظهر فروق لصالح من لديهم خبرة من خمس إلى عشر سنوات.
- 12- إدراك المناخ التنظيمية لا يختلف بحسب الجنس أو المستوى الوظيفي، ويزداد لدى من لديهم خبرة متوسطة.
- 13- مستوى تطبيق إدارة المعرفة لا يتأثر بالجنس أو المسمى الوظيفي، ويتفاوت بحسب الفئة العمرية وسنوات الخبرة لصالح الأصغر سنًا والأقل خبرة.

ثالثاً: التوصيات.

- في ضوء النتائج السابقة، يمكن اقتراح مجموعة من التوصيات العملية التي تُسهم في تعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وإدارة المعرفة، والمناخ التنظيمية في الوزارات الفلسطينية، وذلك على النحو الآتي:
- 1- تعزيز التزام الإدارة العليا بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من خلال اعتماد سياسات واضحة تدعم الجودة كمنهج إداري، وربط الخطط التشغيلية بالتحسين المستمر وتمكين العاملين.
 - 2- زيادة الاهتمام بتفعيل أبعاد المناخ التنظيمية، خاصة التعلم التنظيمي والذاكرة المؤسسية، عبر تطوير أنظمة توثيق داخلية تعتمد على تحليل الخبرات السابقة واستخدامها في بناء خطط استجابة مستقبلية.
 - 3- التركيز على بناء بيئة داعمة لإدارة المعرفة من خلال توفير منصات رقمية تتيح نشر وتقاسم المعرفة، وتعزيز ممارسات التخزين والاسترجاع المنظم للبيانات والمعلومات داخل الوزارات.
 - 4- استثمار العلاقة التكاملية بين الجودة الشاملة وإدارة المعرفة، وذلك بدمج مؤشرات المعرفة ضمن خطط الجودة التشغيلية، وربط عمليات الرقابة والتحسين بإنتاج وتداول المعرفة.
 - 5- تفعيل دور إدارة المعرفة كجسر لتعزيز المناخ التنظيمية من خلال استخدام أدوات تحليل معرفي لرصد الأخطار وبناء آليات استجابة مستندة إلى المعرفة المؤسسية.
 - 6- تصميم برامج تدريبية موجهة للفئات ذات الخبرة المتوسطة (5-10 سنوات)، نظراً لما أظهرته النتائج من وعي مرتفع لديهم بممارسات الجودة والمعرفة والمناخ، ما يجعلهم الشريحة الأنسب لتكوين نواة معرفية تنظيمية داخل المؤسسات.
 - 7- تشجيع الفئات العمرية الأصغر سنًا على المشاركة في فرق التطوير والتحسين، إذ أظهرت النتائج أنهم الأكثر تفاعلاً مع مفاهيم إدارة المعرفة والمناخ، مما يعزز ديناميكية الأداء التنظيمي.

- 8- مراجعة السياسات الخاصة بالتحفيز والمساءلة لضمان إشراك الموظفين من ذوي الخبرات الطويلة في جهود تطوير المعرفة المؤسسية، وتقليل الفجوة الإدراكية التي أظهرتها النتائج بينهم وبين الفئات الأخرى.
- 9- دمج إدارة المعرفة ضمن الخطط الإستراتيجية للوزارات، واعتمادها كركيزة أساسية في صنع القرار المؤسسي، مع ربطها بمؤشرات الأداء والجودة والمخاطر التنظيمية.
- 10- بناء نظام متابعة وتقييم تشاركي يراعي الفروقات المهنية ويعزز دور الفئات المختلفة داخل الوزارات في تقييم تطبيقات الجودة والمعرفة، وتقديم مقترحات تطويرية على أساس خبراتهم وتجاربهم.

رابعاً: المقترحات

1- مقترحات متعلقة بتطبيقات إدارة الجودة الشاملة

مأسسة ثقافة التحسين المستمر: ضرورة الانتقال من "موسمية" تطبيق الجودة (المرتبطة بالحصول على شهادات أو جوائز) إلى جعلها سلوكاً يومياً عبر ربط معايير الجودة الشاملة بتقييم الأداء السنوي لجميع الموظفين في الوزارات.

تفعيل القيادة الداعمة للجودة: عقد برامج تأهيلية للقيادات الوسطى والعليا تركز على مهارات "تمكين الموظف"، باعتبار أن المشاركة الفعالة للعاملين هي حجر الزاوية في نجاح الجودة وبناء حصانة داخلية للمؤسسة.

2- مقترحات متعلقة بإدارة المعرفة (كمتغير وسيط)

إنشاء بنك معرفي رقمي موحد: العمل على تصميم منصة إلكترونية تجمع كافة الأدلة الإجرائية، القوانين، والدروس المستفادة من التجارب السابقة، وتسهيل الوصول إليها، مما يضمن تحويل "المعرفة الضمنية" للأفراد إلى "معرفة صريحة" مملوكة للوزارة.

تحفيز مجتمعات الممارسة: تشجيع تشكيل فرق عمل عابرة للدوائر (Cross-functional teams) لتبادل الخبرات وحل المشكلات المعقدة، مما يعزز من دور المعرفة كجسر يربط بين معايير الجودة والقدرة على مواجهة الأزمات.

3- مقترحات متعلقة بالمناعة التنظيمية

تطوير نظام الإنذار المبكر: بناء منظومة لرصد التحديات الخارجية والداخلية المتوقعة، بحيث يتم استخدام مخرجات إدارة الجودة والمعرفة في التنبؤ بالأزمات قبل وقوعها، مما يرفع من مستوى "المناعة الاستباقية" للوزارات الفلسطينية.

خامسا: آفاق الدراسة

1- التوسع في النموذج النظري

يمكن مستقبلاً تطوير النموذج المعتمد في الدراسة من خلال:

- إدراج متغيرات وسيطة أو معدّلة جديدة مثل :
 - التحول الرقمي
 - الثقافة التنظيمية
 - القيادة التحويلية
 - الابتكار المؤسسي

2- دراسة دور التحول الرقمي

نظراً للتطور التكنولوجي السريع، يمكن توجيه دراسات مستقبلية نحو:

- تحليل دور الرقمنة كعامل داعم لإدارة المعرفة
- دراسة تأثير :
 - الأنظمة الذكية

○ البيانات الضخمة (Big Data)

○ الذكاء الاصطناعي

3- التوسع الجغرافي والمقارن

يمكن إجراء :

- دراسات مقارنة بين :

○ دول عربية (مثل الجزائر، فلسطين، موريتانيا)

○ أو بين القطاعين العام والخاص

4- استخدام مناهج بحث متقدمة

الدراسات المستقبلية يمكن أن تعتمد على:

• النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM)

• تحليل البيانات الضخمة

• الدراسات الطولية (Longitudinal Studies)

5- الربط مع الأداء المستدام

من الآفاق المهمة:

- دراسة العلاقة بين :

○ إدارة المعرفة

○ الجودة الشاملة

○ الاستدامة التنظيمية

6- التوجه نحو التطبيقات العملية

• دراسة كيفية تصميم أنظمة رقمية لإدارة المعرفة داخل المؤسسات

• تقييم فعالية تطبيقات حقيقية (Case Studies)

• بناء نماذج تطبيقية قابلة للتنفيذ

تفتح هذه الدراسة آفاقاً بحثية متعددة، من خلال إمكانية توسيع النموذج المفاهيمي بإدراج متغيرات حديثة مثل التحول الرقمي والقيادة التحويلية، بما يساهم في تفسير أدق للعلاقات بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي. كما يمكن للدراسات المستقبلية أن تتجه نحو اعتماد مناهج تحليلية متقدمة، وإجراء دراسات مقارنة في بيئات مختلفة، فضلاً عن التركيز على دور التكنولوجيا الحديثة كالذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة في تعزيز فعالية إدارة المعرفة وتحقيق الاستدامة التنظيمية.

قائمة المراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية.

- الكتب.

- 1- أكرم سالم حسن الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 2- إيناس أبو بكر الهواش، إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي، دار حميترا للنشر والتوزيع، ليبيا، 2018.
- 3- حسن مظفر الروز، اقتصاد المعلومات وإدارة المعرفة: أحوال المعرفة. القاهرة: مركز دراسات وبحوث الدول النامية، 2018.
- 4- حسين وليد حسين وآخرون، إدارة الموارد البشرية- مفاهيم وتوجيهات معاصرة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2018.
- 5- رانيا مصطفى، إدارة المعرفة وتنمية رأس المال الفكري، منشورات منظمة اليونسيف، القاهرة، مصر، 2014.
- 6- ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2021.
- 7- سلطان أبو بكر، إدارة المعرفة من النظريات الفلسفية إلى الممارسات العملية، منشورات مركز البحوث والتواصل المعرفي، السعودية، 2019.
- 8- سعد ياسين، نظم المعلومات الإدارية، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019.
- 9- صلاح الدين عواد الكبيسي، إدارة المعرفة، دار السيسبان للنشر والتوزيع، بغداد، العراق، 2014.
- 10- عاطف محمود عوض، دور إدارة المعرفة وتقنياتها في تحقيق التطوير التنظيمي. ط1، دار صفحات للنشر والتوزيع، سورية، 2011.
- 11- عبد القادر دربالي. نظرية المنظمات، ترجمة الحبيب ثابتي، مخبر لابداك، جامعة معسكر، الجزائر، 2019.
- 12- عباس بشار، ثورة المعرفة والتكنولوجيا: التعليم بوابة مجتمع المعلومات، ط1، دار الفكر المعاصر، دمشق، سورية، 2019.
- 13- علي سيد، محمد الجمل، موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية. ط1. القاهرة: دار الكتب المصرية، 2013..

- 14- علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2018.
- 15- عمر همشي، إدارة المعرفة: الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- 16- محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة. ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 17- مخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017.
- 18- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2018.
- 19- محمد بن عبد الله الشبتي، إدارة المعرفة: إستراتيجية لتطوير الأداء، الطبعة الأولى، دار زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2020.
- 20- محمد رسلان الجبوسي، مبادئ الإدارة التطبيقية العامة المعاصرة، ط1، دار البديل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2020.
- 21- مدحت محمد محمود أبو النصر، الإدارة بالمعرفة، المؤتمر الدولي الثالث للإدارة والتدريب والتنمية المستدامة والمواطنة الرقمية، منشورات أكاديمية رواد التميز للتدريب والاستشارات والتنمية البشرية، القاهرة، مصر، 2020.
- 22- ممدوح عبد العزيز رفاعي، إدارة المعرفة: مدخل رأس المال الفكري، منشورات المؤلف، مصر، 2020.
- الأطروحات.
- 1- بن حمودة يوسف، خلق القيمة من خلال إدارة المعرفة داخل المؤسسة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - قسم العلوم الاقتصادية بن، جامعة حبيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2015.

- 2- بن يحيى سعاد، إدارة المعرفة وأثرها على الإبداع التنظيمي في المؤسسات الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة كوندور، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2019/2018.
- 3- حلمي حسان، إستراتيجية التدريب في إطار متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد دباغين، سطيف، الجزائر، 2016.
- 4- ميرفت موسى الطويلة، درجة ممارسات عمليات نقل المعرفة في وزارة التربية والتعليم الأردنية ومديرياتها ومقترحات للتطوير. أطروحة دكتوراه، كلية التربية، جامعة اليرموك، إربد، الأردن، 2016.
- 5- ياسر عبد الله بن زكي العتيبي، إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية، 2006.

- المجالات.

- 1- أحمد النقيرة، الدور الوسيط للابتكار التنظيمي في العلاقة بين المناعة التنظيمية والأداء التنظيمي، المجلد 2، العدد 2، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، مصر.
- 2- أحمد علي صالح، عثمان عبد المجيد، نظم المناعة التنظيمية وأثرها في استراتيجيات إدارة الأزمات: اختبار الدور الوسيط لنظم المعلومات الإستراتيجية، دراسة ميدانية على شركات الصناعات الغذائية، المجلد 3، العدد 1، مجلة كلية أحمد بن محمد العسكرية للعلوم القانونية والإدارية، 2017.
- 3- إنجي أحمد يحيى صلاح، محمود سامح أحمد، دور ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الأولويات التنافسية، المجلد 42، العدد 3، المجلة العربية للإدارة، 2022.
- 4- أحمد السيد فهمي، قدرة الابتكار على التنبؤ بالفاعلية المنظمة في مؤسسات التعليم العالي: دراسة ميدانية في الجامعات الحكومية بمدينة الرياض، المجلد 29، العدد 11، مجلة جامعة الملك سعود، السعودية، 2020.
- 5- أحمد سمير نايف نعمان الثابت، تعزيز المناعة التنظيمية المكتسبة في ظل التشارك المعرفي: دراسة استطلاعية في شركة ديالى العامة، العدد 53، مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، 2020.
- 6- الهادي بن سديرة، عادل بومجان، متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تطبيق وتبني إدارة المعرفة: دراسة ميدانية على المركب الصناعي التجاري - مطاحن الزيبان القنطرة، المجلد 15، العدد 2، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2021.

- 7- أكرم عبد المجيد الصرايرة، العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات المساهمتين الأردنية: دراسة مسحية، المجلد 18، العدد 4، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، جامعة مؤتة، الأردن، 2011.
- 8- أكرم الياسري وآخرون، أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الادارية في جامعات الفرات الأوسط، المجلد 20، العدد 1، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، العراق، 2018.
- 9- بابكر مبارك عثمان الشيخ، واقع تطبيق إدارة المعرفة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من هيئة التدريس في عدد من كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية في الجامعات السودانية، المجلد 26، العدد 3، مجلة المنارة للبحوث والدراسات، جامعة آل البيت، الأردن، 2020.
- 10- ثائر السمان، زهراء الدباغ، إدارة الرشيق الأخضر مدخل لتعزيز نظام المناعة التنظيمية: دراسة استطلاعية للآراء لعينة من العاملين في الشركة العامة للسمنت العراقية، المجلد 39، العدد 125، مجلة تنمية الرفادين، جامعة الموصل -كلية الاقتصاد، العراق، 2020.
- 11- حمزة بالي، بورني حناشي، جودة خدمات التأمين من وجهة نظر الزبون: دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمينات وكالة الوادي، المجلد 5، العدد 22، مجلة اقتصاد المال والأعمال، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، 2020.
- 12- خليفي عيسى، وقوادرية ربيحة، العلاقة بين المحافظة على المال البشري وإدارة المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة، الجزائر. " مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، عدد 2 (2017).
- 13- زيد صادق ماجد محمد السعد، تقييم جودة الخدمات التعليمية: دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من كليات جامعة البصرة، المجلد 36، العدد 43، مجلة الاقتصادي الخليجي، جامعة البصرة، العراق، 2021.
- 14- سعد بن مبارك الرمثي، هالة فوزي عيد، تطوير الأداء المؤسسي بجامعة بيشة في ضوء أبرز الأنظمة العالمية لحوكمة الجامعات: نموذج مقترح، المجلد 66، العدد 66، المجلة التربوية، جامعة سوهاج، مصر، 2019.
- 15- سعيد محمود مرسي، ووصال إبراهيم الديب، دارة المعرفة: مدخل لتطوير الأداء المؤسسي: دراسة تحليلية. " دراسات تربوية ونفسية، المجلد 37، العدد 116، مجلة كلية التربية بالزقازيق، مصر، 2022.

- 16- شريف سعيد متولي، مها محمد البنوي. "قياس أثر أنظمة المناعة التنظيمية على العلاقة بين إدراك الشائعات التنظيمية والأداء التكيفي: دراسة ميدانية على العاملين بشركات الأدوية بمدينة العاشر من رمضان، المجلد 57، العدد 1، مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، جامعة الإسكندرية-كلية التجارة، مصر، 2020.
- 17- صفاء عبودي إدريس، التجديد الاستراتيجي مدخلاً لتعزيز المناعة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعة التقنية الشمالية وجامعة الموصل، المجلد 9، العدد 2، مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة الموصل كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، 2019.
- 18- عبد الرحمن، تومي، وبوعريوة الربيعي، إدارة الجودة الشاملة أساس التميز والريادة، العدد 28، مجلة دراسات اقتصادية، مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، الجزائر، 2017.
- 19- عبد الناصر محمد الخلفاوي، تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بكليتي التربية جامعتي عين شمس والمجمعة، العدد 16، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مصر، 2017.
- 20- عذراء بن شارف، إدارة المعرفة مدخل لضمان جودة إنتاج المعرفة العلمية بالمؤسسات الجامعية، العدد 47، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة 2، الجزائر، 2017.
- 21- علي محمد جبران، أحمد بن محمد المنصوري، درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة السلطان قابوس في سلطنة عُمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، المجلد 10، العدد 2، مجلة جامعة الخليل للبحوث، الخليل، 2015.
- 22- علي فيصل أحمد أبو اصبع، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات الأهلية اليمنية دراسة تحليلية، العدد 13، مجلة الجامعة الوطنية، الجامعة الوطنية، اليمن، 2013.
- 23- غنية فني، إدارة المعرفة: دراسة في الآليات وتحديات التطبيق في المنظمة، المجلد 4، العدد 3، مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية 2021.
- 24- فاطمة محمد مهدي حسن، نظم المناعة التنظيمية وقدرتها التأثيرية على تحسين جودة القرارات التنظيمية الاستثنائية أثناء جائحة كوفيد 19، المجلد 14، العدد 2، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، جامعة مدينة السادات كلية التجارة، 2022.

- 25- فاطمة الزهراء لوصادي، حكيم خلفاوي. "أثر الابتكار التسويقي في تعزيز ولاء الزبون الجزائري للعلامة التجارية: دراسة حالة شركة LG للأجهزة الإلكترونية، المجلد 15، العدد 20، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، 2019.
- 26- فتحي عيسى البرعصي، تصور مقترح لتطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة عمر المختار، المجلة الليبية العالمية، العدد 4، كلية التربية بالمرج، جامعة بنغازي، ليبيا، 2015.
- 27- فتح الله البراني وآخرون، الرقابة الإدارية ودورها في تحسين أداء الموظفين: تأطير نظري، المجلد 4، العدد 1، المجلة الدولية للإدارة والعلوم الإنسانية، 2020.
- 28- فرح نياز الضلاعين، خالد خلف اللافي، أثر الابتكار في الفاعلية المنظمة: الدور المعدل للمناعة التنظيمية في الجامعات الحكومية الأردنية، المجلد 10، العدد 1، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، 2021.
- 29- قناشي أمّنة، ومختار محمامي، علاقة إدارة المعرفة بالإبداع الإداري: دراسة حالة اتصالات الجزائر، العدد 3، مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية، الجزائر، 2018.
- 30- كاظم علي العيبي الحجامي، فاعلية العلاقات العامة في إدارة الأزمات، المجلد 2018، العدد 126 جامعة بغداد، كلية الآداب، 2018.
- 31- محمد خميس حرب، تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات لتحقيق التميز في البحث التربوي، مجلة دراسات تربوية ونفسية، كلية التربية، جامعة الزقازيق، مصر، 2013.
- 32- محمد حنفي تبيدي، وأحمد قرشي الطيب، دور إدارة المعرفة في الأداء: دراسة ميدانية على شركات الطرق والجسور بولاية الخرطوم - السودان، العدد 7، مجلة الدراسات الاقتصادية والاجتماعية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة دنقلا، السودان، 2018.
- 33- محمد عبد الحميد الطبولي، وآخرون، إدارة الجودة الشاملة بالجامعات الليبية: دراسة حالة لجامعة مصراتة، العدد 3، مجلة كلية التربية العلمية، كلية التربية- جامعة بنغازي، 2016.
- 34- حمد إبراهيم أحمد أبو برهم، المناعة التنظيمية ودورها في تحقيق الريادة الإستراتيجية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، المجلد 6، العدد 7، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث، فلسطين، 2022.

- 35- ميسون علي حسين العبيدي، استخدام مكونات الحمض النووي التنظيمي لتشخيص المنظمات الصحية، العدد 36، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة - كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، 2015.
- 36- مؤيد يوسف نعمة الساعدي، الطرق البنائية لنظام المناعة التنظيمية في إطار نظرية الإنتاج الذاتي الاجتماعي: مرتكزات فكرية وبناء أفكار، المجلد 39، العدد 108، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة الفرات الأوسط، العراق، 2017.
- 37- مظفر محمد نوري، دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرار، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية 3، العدد 2، العراق 2013.
- 38- مفتاح الطيب محسن، ونوري علي المضوي، إدارة المعرفة: واقعها ومعوقات تطبيقها: دراسة تطبيقية بالجامعة الأسمرية الإسلامية، المجلد 5، العدد 4، مجلة الدراسات الاقتصادية، كلية الاقتصاد، جامعة سرت، ليبيا، 2022.
- 39- موسى خضير علي، تأثير الاستغراق الوظيفي في تعزيز نظم المناعة التنظيمية: دراسة تطبيقية في معمل سميت النجف الأشرف، المجلد 9، العدد 4، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية، جامعة بابل، العراق، 2017.
- 40- نزار العسيلي، أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء بالجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، الجزء الأول، العدد 165، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، 2015.
- 41- نضال حمدان المصري، ومحمد أحمد الأغا، أثر الذكاء الاصطناعي في مجال تكنولوجيا الاتصال على المناعة التنظيمية في ضوء خصائص الإعلام الرقمي كمتغير وسيط بالجامعات الفلسطينية، العدد 1، مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال جامعة مصراتة- كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 2021.
- 42- نوف محمد الحضرمي، درجة توافر أبعاد نظم المناعة التنظيمية في جامعة تبوك من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، المجلد 72، العدد 19، مجلة البحوث التربوية والنفسية، 2022.
- 43- هاشم فرحات سيد، عبد الله بن حمود المقرن، إدارة المعرفة بين خبرات الممارسين وحكم القادة المرموقين، العدد 27، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، جامعة الملك سعود، السعودية، 2023.
- 44- يحي محمد ندى، مستوى جودة إدارة التعليم الإلكتروني في جامعة القدس المفتوحة من وجهة نظر أعضاء هيئات التدريس في فروعها شمال الضفة الغربية، المجلد 4، العدد 8، المجلة الفلسطينية للتعليم المفتوح، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 2013.

- 45- ياسمين علاء الدين، دور المناعة التنظيمية في مواجهة الأزمات داخل التنظيمات: دراسة حالة لشركة أرامكو، مجلة الدراسات الإنسانية والأدبية، المجلد 25، العدد3، كلية الآداب، جامعة كفر الشيخ، مصر.
- رسائل الماجستير.
- 1- آمنة كحل السنان، دور الرقابة الإدارية في رفع الكفاءة المهنية: دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير - جيجل، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، الجزائر، 2016.
- 2- باسل كمال علاوي، أثر ممارسة عمليات إدارة المعرفة في إدارة الأزمات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2020.
- 3- رولا وائل الكبجي، دور الحوكمة في الحد من الفساد في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني. رسالة ماجستير، جامعة القدس، كلية الدراسات العليا، أبو ديس، فلسطين، 2019.
- 4- زكية ممدوح طاشكندي، إدارة المعرفة، أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية، 2007.
- 5- شادي عطا محمد عايش، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الإدارة العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008.
- 6- عثمان عبد المجيد، نظم المناعة التنظيمية وأثرها في استراتيجيات إدارة الأزمات: اختبار الدور الوسيط لنظم المعلومات الإستراتيجية، دراسة ميدانية على شركات الصناعات الغذائية. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2016.
- 7- علان محمد عثمان، اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، نابلس، فلسطين، 2010.
- 8- عماد صالح العزب، أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية: دراسة ميدانية لعينة من الجامعات الأهلية بأمانة العاصمة - صنعاء، رسالة ماجستير، جامعة آزال للتنمية البشرية، 2022.

قائمة المصادر والمراجع

9- عبد الرحيم عباس موسى السيد، إدارة الوقت تحت مظلة الجودة الشاملة: دراسة تطبيقية على الشركة السودانية للهاتف السيار للفترة 2000 إلى 2006، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية- قسم إدارة الأعمال، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، 2017.

10- مرح حسن علي، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2016.

11- مؤمن شريم، تسييس الوظيفة العامة وأثره في مؤسسة الجهاز الإداري الفلسطيني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، نابلس، فلسطين، 2016.

12- نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء: دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد المتوسطة العاملة في غزة، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011.

- مذكرات ماستر.

1- إسماعيل بكى، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات: المستشفى العمومي بورقلة (محمد بوضياف)، دراسة حالة، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013/2012.

2- نسرين عتاب، بشرى عنقو، دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، _ دراسة حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، مذكرة ماستر، جامعة ابن خلدون - تيارت، الجزائر، 2022.

- المطبوعات.

1- زدوري أسماء، إدارة المعرفة، مطبوعة في مقياس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 5 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2016.

- المؤتمرات والملتقيات.

1- أسعد ماهر، محمد حسين، أثر عمليات إدارة المعرفة على جودة التعليم العالي في العراق: دراسة تحليلية من منظور ريادي، المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال، 2014.

قائمة المصادر والمراجع

- 2- حسن عاطف أبو ناصر، الدور الوسيط لكفايات نظم ذكاء الأعمال في العلاقة بين المناعة التنظيمية ونجاح القرارات المالية: دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأغذية في قطاع غزة. " ورقة مقدمة في المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال، فلسطين، 2020.
- 3- سعود أبو خضير، تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي السعودية، ورقة بحثية مقدمة في مؤتمر التنمية الإدارية، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 2019.
- 4- سعيد فيصل محمد، وبشرى الفاضل آدم، تصور مقترح لتطوير دور الجامعة في خدمة المجتمع في ضوء المعايير الوطنية لضمان جودة التعليم العالي. " ورقة مقدمة في المؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، جمهورية السودان، 2016.
- 5- موسى اللوزي، إدارة الجودة الشاملة، المؤتمر العربي الخامس في الإدارة الإبداع والتجديد، شرم الشيخ، مصر، 2014.
- 6- عبد العزيز العرب، الجودة الشاملة في إدارة المستشفيات. " ملتقى البحث العلمي، جامعة الملك عبد العزيز، الرياض، السعودية، 2009.

- المواقع الإلكترونية.

- 1- الجزيرة نت. "السلطة الفلسطينية". الجزيرة نت. تم الاسترجاع من: ww.aljazeera.net/encyclopedia/2015/4/29 ، تاريخ الزيارة: 28 يونيو. 2015.
- 2- الأمانة العامة لمجلس الوزراء الفلسطيني. سياسة الجودة للأمانة العامة، نظام إدارة الجودة. رام الله: الأمانة العامة لمجلس الوزراء الفلسطيني، 2023. www.palestinecabinet.gov.ps. تاريخ الزيارة: 1 يوليو 2024.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية.

- 1- Abbas, Ali Abdulhassan. "Prevent Administrative and Financial Corruption Behaviors by Activating the Functions of the Organizational Immunity System." Journal of Economics and Administrative Sciences 25, no. 116 (2019).
- 2- Ahmed, H. "The Role of Knowledge Management in Developing the Talents Performance in Organization." International Journal of Management and Applied Science 2, no. 12 (2016).

- 3- Al-Saidi, Muayad. "Building an Organizational Immune System Scale: System Components and Functions." *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt / Egyptology* 17, no. 7 (2020): 14969–14992.
- 4- Alsyah, Abedalsttar Mustafa. "Organizational Immunity and Its Effect on Strategic Technological Change Options: A Field Study at Jordanian Industrial Companies Listed in Amman Stock Exchange." *Academy of Strategic Management Journal* 19, no. 5 (2020).
- 5- Azudin, A., and Mansor, N. "Management Accounting Practices of SMEs: The Impact of Organizational DNA, Business Potential and Operational Technology." *Asia Pacific Management Review* (2017).
- 6- Benassi, Patricia. "Diferenças entre as Práticas de Ambientes de Inovação de Sistemas Nacionais de Inovação com Maturidades Distintas: Evidências do Caso Brasileiro e Francês." (2018).
- 7- Bhattarai, Raj Kumar. "Empathic Actors Strengthen Organisational Immunity to Industrial Crisis: Industrial Actors' Perception in Nepal." *OUTLINES – Critical Practice Studies* 17, no. 1 (2016).
- 8- Bushuyev, S. D., Bushuiev, D. A., Yaroshenko, R. F., and Chernova, L. S. "Threats Management Principles for Development Programs of High Technology Industries in Turbulent Environment." *Organizational Izarzadzanie* (2017).
- 9- Cahyaningsih, Elin. "Multi Methods for Knowledge Management Strategy Roadmap of Government Human Capital Management." *Procedia Computer Science* 124 (2017).
- 10-Chorn, N. H. "Total Quality Management: Panacea or Pitfall?" *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management* 21, no. 8 (1999)
- 11-Chunlan, Dai, Quan Peng, and Xiaoshu Ding. "Construction on Internal Control Evaluation System in Perspective of Organization Immunity." *Proceedings of the 9th International Conference on Innovation and Management*, Wuhan University of Technology Press, Wuhan, China, 2021.
- 12-Collings, David, and Mellahi, Kamel. "Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda." *Human Resource Management Review* 19, no. 4 (2019).
- 13-Dunham, A., and Burt, C. "Understanding Employee Knowledge: The Development of an Organizational Memory Scale." *The Learning Organization* 21, no. 2 (2014).

- 14-Fenfen, Wei, Nanping Feng, and Kevin H. Zhang. "Innovation Capability and Innovation Talents: Evidence from China Based on a Quantile Regression Approach." *Sustainability* 9, no. 1218 (2017). <https://doi.org/10.3390/su9071218>.
- 15-Ganahre, E. A., Bello, B., and Abdullah, M. F. "The Impact of Administrative Control on Employees' Performance." *International Journal of Accounting, Finance and Business* 3, no. 10 (2018).
- 16-Gilley, Ann, Marisha Godek, and Jerry W. Gilley. "The University Immune System: Overcoming Resistance to Change." *Contemporary Issues in Education Research* 2, no. 3 (2009).
- 17-Gonzalez, Rodrigo Valio Dominguez, and Martins, Manoel Fernando. "Knowledge Management Process: A Theoretical-Conceptual Research." *Journal of Knowledge Management* 24, no. 2 (2017).
- 18-Hmooda, Salam Jassim, and Hasan Hussain Sagban. "Analyzing the Relationship between Organizational Immune Systems and Strategic Success of Iraqi's Public and Private Sector Banks." *Muthanna Journal of Administrative and Economic Sciences* 12, no. 1 (2022).
- 19-Huang, J. J. "Organizational Knowledge, Learning and Memory – A Perspective of an Immune System." *Knowledge Management Research and Practice* 11, no. 3 (2013).
- 20-Iqbal, A., Latif, F., Marimon, F., Sahibzada, U. F., and Hussain, S. "From Knowledge Management to Organizational Performance: Modelling the Mediating Role of Innovation and Intellectual Capital in Higher Education." *Journal of Enterprise Information Management* 32, no. 1 (2019): 36–59. <https://doi.org/10.1108/JEIM-04-2018-0083>.
- 21-Janus, R. L. *Becoming a Knowledge-Sharing Organization: A Handbook for Scaling Up Solutions Through Knowledge Capturing and Sharing*. Washington, DC: International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank, 2016.
- 22-Jin, Seunghoo. "The Mediating Effect of Knowledge Management and Social Interaction and Innovation." (2018).
- 23-Lee, J., Ghaffari, M., and Elmeligy, S. "Self-Maintenance and Engineering Immune Systems: Towards Smarter Machines and Manufacturing Systems." *Annual Reviews in Control* 35, no. 1 (2017).
- 24-Logothetis, N. *Managing for Total Quality*. U.K: Practice Hall Ltd, 2009.

- 25-Mantas. Knowledge Management During an Economic Crisis: The Case of Greek Firms. PhD diss., Accessed from https://www.academia.edu/14734862/PhD_Thesis_Knowledge_management_during_an_economic_crisis_The_case_of_Greek_firms
- 26-Marquardt, Michael J. Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning. 2nd ed. Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing, 2011.
- 27-Moriceau, J. "An Apprenticeship to Pleasure: Aesthetics Dynamics in Organizational Learning." *Society and Business Review* 11, no. 1 (2016).
- 28-Mustafa, N. "Impact of the 2019–20 Coronavirus Pandemic on Education." *International Journal of Health Preferences Research* (2020).
- 29-Najeeb, Muhammed, and Muhammed Hanif. "The Impact of Knowledge Management and Organizational Commitment on Employee Job Satisfaction in the Banking Sector of Pakistan." *International Journal of Management Excellence* 11, no. 1 (2018).
- 30-Obeso, Maria, Remedios Hernández-Linares, María López-Fernández, and Ana Serrano. "Knowledge Management Processes and Organizational Performance: The Mediating Role of Organizational Learning." *Journal of Knowledge Management* (2020). <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2019-0553>.
- 31-Prax, J.-Y. *Le Manuel du Knowledge Management*. 2nd ed. Paris, 2017.
- 32-Raudeliuniene, Jurgita. "Knowledge Management Process Model." *Journal of Entrepreneurship and Sustainability Issues* 5, no. 3 (2018).
- 33-Shahzad, M., Qu, Y., Zafar, A. U., Rehman, S. U., and Islam, T. "Exploring the Influence of Knowledge Management Process on Corporate Sustainable Performance Through Green Innovation." *Journal of Knowledge Management* (2020).
- 34-Siadat, S. H. et al. "Effective Factors on Successful Implementation of Knowledge Management in Higher Education." *Management and Administrative Sciences Review* (2015).
- 35-Simmons, O. S. "The Corporate Immune System: Governance from the Inside Out." *University of Illinois Law Review*, Forthcoming (2018).
- 36-Tamayo-Torres, I., Gutierrez-Gutierrez, L., Llorens-Montes, F., and Martinez-Lopez, F. "Organizational Learning and Innovation as Sources of Strategic Fit." *Industrial Management & Data Systems* 116, no. 8 (2016).

- 37-Tao, J., and Wei, X. "Redefinition of the Revolution of Organizational Routines: A Perspective Based on Organization Immunity." *Journal of Zhejiang University* 6 (2014).
- 38-Tarekegn, Lemlem Mekonnen. *The Role of Knowledge Management in Enhancing Organizational Performance: The Case of Selected International NGOs Operating in Addis Ababa*. Master's thesis, Addis Ababa University, 2017.
- 39-Yawson, Jonathan B. "Effect of Internal Innovation Climate and Strategic Partnerships with Suppliers on Open Innovation in SMEs." PhD diss., Capella University, 2017.
- 40-Zarafili, Sami Shukri Jabra, and Lina Shukri Jabra Zarafili. "The Impact of Implementing Total Quality Management Practices on Achieving Competitive Advantage at Jordanian Telecommunications Companies." *Zarqa Journal for Research and Studies in Humanities* 21, no. 3 (2021).
- 41-Zhang, Y., Khan, U., Lee, S., and Salik, M. "The Influence of Management Innovation and Technological Innovation on Organization Performance: A Mediating Role of Sustainability." *Sustainability* 11, no. 2 (2019).

قائمة الملاحق

الملحق رقم (1): الاستبانة
جامعة الجزائر 3
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

الأخوة والأخوات
تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحث بإعداد دراسة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في جامعة الجزائر كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير وهي بعنوان " إدارة المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين تطبيقات إدارة الجودة الشاملة والمناعة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية"؛ لذا، يرجى التكرم بالإجابة عن عبارات الاستبانة بدقة وموضوعية حيث إنَّ لرأيكم أهمية في إتمام وإنجاح هذه الدراسة، علماً أنَّ هذه الاستبانة هي لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم التعامل مع البيانات التي ستدلون بها بسرية تامة. ليست هناك إجابة خاطئة وأخرى صائبة، فهذه الاستبانة تسعى إلى معرفة آرائكم فقط.

مع جزيل الشكر والاحترام لتعاونكم

الباحث: مهند عمر شاور

جوال: 00972599674498

القسم الأول: البيانات الشخصية:

يرجى التكرم بالإجابة عن الأسئلة وذلك بوضع (X) في المكان المناسب.

1.	الجنس	ذكر () أنثى ()
2.	الفئة العمرية	أقل من 40 عام () من (40-50) عام () أكثر من 50 عام ()
3.	المسمى الوظيفي	مدير () مدير عام () وكيل مساعد () وكيل ()

القسم الثاني: محاور أو متغيرات الدراسة:

أولاً: الجودة الشاملة أسلوب اداري حديث يسعى الى تعزيز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ضمن توجهات الإدارة العليا وتوسع المنظمة من خلاله الى الاهتمام بعملائها والتحسين المستمر في خدماتها في سبيل تعزيز بقائها واستدامتها وتمكين العاملين وتعزيز قدرتهم على خدمة المنظمة					
البعد الأول: التركيز على خدمة المواطنين سعي المنظمة ان تكون احتياجات المواطنين وخدمتهم على راس الأولويات وان تضع كل ما يضمن حصولهم على الخدمة التي تقدمها المنظمة بحالة عالية من الرضا.					
	العبارات	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق
1	تعمل الوزارة على تحديد احتياجات المواطنين بشكل دقيق.				
2	تقوم الوزارة باستقبال الشكاوى الخاصة بالخدمة المقدمة للمواطنين.				
3	تلتزم الوزارة بتقديم الخدمة للمواطنين في الوقت المحدد.				
4	تسعى الوزارة على وضع المصلحة العليا للمراجعين محل اهتمامها.				
5	تعتمد الإدارة العليا في الوزارة نظاما واضحا لقياس مستوى رضا المواطنين عن خدماتها.				
6	يتم اعلام العاملين في مختلف المستويات بمتطلبات المواطنين.				
البعد الثاني: التحسين المستمر: سعي المنظمة للبحث عن كل ما يضمن حصول المراجعين على خدمات مواكبة لاحتياجاتهم المتطورة والمتغيرة وبما ينسجم مع ما تتيحه التكنولوجيا من وسائل عصرية لتقديم الخدمة					
7	تسعى الوزارة باستمرار لإدخال التحسينات في كل مراحل نشاطها وعملياتها.				
8	يعتبر التحسين المستمر ثقافة لدى كل فرد في الوزارة.				

					9	تهتم الوزارة باستمرار بتوفير التجهيزات المتطورة لرفع مستوى جودة الخدمة المقدمة.
					10	تقوم الوزارة بمقارنة عملياتها الداخلية بعمليات المؤسسات الخدمية الاخرى الاكثر نجاحاً.
					11	تهتم الادارة العليا في الوزارة بالبحث والتطوير من أجل التحسين المستمر في خدماتها.
					12	تُلزم الادارة العليا جميع الوحدات الادارية للقيام بعملية التحسين المستمر.
					13	تتبنى الادارة العليا في الوزارة الأساليب العلمية لأغراض تحسين خدماتها باستمرار.
البعد الثالث: استراتيجية تمكين العاملين هي استراتيجية تتبعها المنظمة من اجل جعل الموظفين أكثر قدرة على خدمة المنظمة وتحقيق أهدافها بجودة مرتفعة						
					14	يخول المدراء الموظفين الأدنى منهم الصلاحيات لتنفيذ المهام المختلفة.
					15	تسعى الوزارة لأتاحة المعلومات اللازمة للعاملين.
					16	تلجأ الوزارة لحل المشكلات عن طريق اللجوء لفرق العمل.
					17	يعمل الأفراد داخل الوزارة بروح الفريق.
					18	يوجد مصداقية لدى الادارة العليا في تنفيذ القرارات التي تم الاتفاق عليها.
					19	توفر الوزارة للعاملين بيئة عمل محفزة.
					20	يوجد ثقة بمقدرة الموظفين على أداء أعمالهم بكفاءة.
					21	يتم إشراك العاملين في حل مشكلات العمل.
البعد الرابع: دعم الإدارة العليا: هو سعي الإدارة العليا الى تذليل كل العقبات امام تحقيق الجودة من خلال الاهتمام بالبيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة وتقديم حلول واقعية وعملية للمشكلات التي تواجه المنظمة.						
					22	لدى الإدارة العليا في الوزارة الكفاءات البشرية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة
					23	
					24	لدى الإدارة العليا في الوزارة الاستعداد لمشاركة جميع العاملين في تحسين الجودة
					25	تشخص الإدارة العليا في الوزارة المشاكل التنظيمية التي تعاني منها الوزارة
					26	تهتم الإدارة العليا في الوزارة بشكاوى الموظفين
					27	تشجع الوزارة على سياسة الباب المفتوح في التعامل مع الموظفين
					28	تقوم الإدارة العليا في الوزارة بطرح الحلول المناسبة للمشاكل التي تعيق الجودة الشاملة

المناعة التنظيمية: قدرة الوزارات في التعامل مع الأزمات من خلال منع مسبباتها إذا كانت ضمن البيئة الداخلية للمنظمة، ومقاومة الازمات الخارجية				
البعد الأول: التعلم التنظيمي: قدرة الوزارة على توظيف المعرفة في تعزيز مناعتها وتحسين مستوى خدماتها				
29				تعمل الوزارة على تدريب العاملين لتطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم في العمل
30				تعقد إدارة الوزارة جلسات عصف ذهني مع الموظفين لمناقشة المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها
31				تستفيد الإدارة من خبرات العاملين السابقة لاكتساب المعارف والمعلومات الجديدة
32				تعمل إدارة الوزارة على ابتعاث العاملين للحصول على خبرات علمية وفق منهجية محددة
33				تشجع الوزارة العاملين على تبادل المعرفة وتوظيفها لأغراض تحقيق التميز
34				تهتم الوزارة في التكيف مع البيئة والمستجدات التي تواجهها
35				تركز الوزارة على اكتساب القيم والمهارات التي تعزز قدرتها في تقديم خدماتها
البعد الثاني: الذاكرة التنظيمية: تمثل معرفة المؤسسة المتراكمة عبر تاريخها، بما فيه من تجارب وخبرات، وهذه المعرفة الضمنية المضمرة في عقول العاملين وفي ثقافة المؤسسة والمعرفة الصريحة الموجودة في السجلات وقواعد البيانات والأنظمة الإلكترونية.				
36				توظف الوزارة كل ما لديها من معلومات لاتخاذ القرارات اللازمة
37				تجري الوزارة عمليات تحديث مستمرة لمواكبة التغيرات المتسارعة التي يمكن ان تحدث في المستقبل
38				تسترجع الوزارة خبراتها السابقة من الذاكرة لتجنب حدوث المشكلات
39				تستفيد الوزارة من تجارب الوزارات الأخرى وتحتفظ بها عند الحاجة
40				تولي الوزارة اهتمام كبير لعمليات البحث والتطوير فيما يخص أداء العاملين
41				توفر الوزارة ما يلزم من اجل الاحتفاظ بكل ما يتعلق بتجارب الماضي
42				تهتم الوزارة بالمعرفة الضمنية التي يعرفها العاملون وتقوم بتحويلها الى معرفة ظاهرية بصورة تقارير ووثائق
43				تشجع الوزارة على اللقاءات (الرسمية وغير الرسمية) لتبادل المعلومات والمعارف بين العاملين.
البعد الثالث: الحمض النووي: هي مجموعة السمات والخصائص التي تميز الوزارة عن غيرها من المنظمات الحكومية وان تحافظ على تميزها بسمات متجذرة فيها تعكس ادائها وجودة خدماتها.				
44				تحدد الوزارة شكل الهيكل التنظيمي والمستويات الادارية بوضوح
45				تحدد الوزارة السلطات والصلاحيات للموظفين من اجل اتخاذ القرارات المطلوبة
46				تحدد الوزارة (كمية وقيمة) المعلومات المتوفرة لتحقيق اقصى استفادة

					تشجع الوزارة العاملين على بذل أقصى طاقاتهم لتحسين الأداء	47
					تضع الوزارة الآليات الخاصة بكيفية اتخاذ القرارات المناسبة	48
					توائم الوزارة بين العمليات الداخلية والخارجية لمواجهة المخاطر التنظيمية	49
					تؤكد الوزارة على موثوقية المعلومات وتدفعها بكل الطرق المتاحة	50
إدارة المعرفة: هي مجموعة العمليات التي تجري على المعرفة من أجل تعزيز الاستفادة من قيمتها والتي تشمل توليد المعرفة ونشرها وتخزينها بالإضافة لاسترجاعها وتطبيقها والرقابة عليها.						
توليد المعرفة واكتساب المعرفة: قدرة المنظمة على توفير المعرفة اللازمة لها من مصادر مختلفة موثوقة						
					تعتمد الوزارة على مصادر متنوعة من أجل اكتساب المعرفة.	51
					تشجع الوزارة على إجراء البحوث بشكل مستمر للمساعدة على توليد المعرفة.	52
					تُشكل الوزارة فرق عمل للمساهمة في اكتساب المعرفة واكتشافها.	53
					تستقطب الوزارة الكوادر والكفاءات البشرية للحصول على ما تحتاجه من معرفة.	54
					يتم تشجيع العاملين في الوزارة على توليد الأفكار الخلاقة والمبدعة.	55
نشر وتقاسم المعرفة: قدرة الوزارة على نقل المعرفة وتبادلها بين الجهات والافراد ذوي العلاقة بما يخدم تحقيق اهداف الوزارة						
					تعمل الوزارة على تبادل المعرفة في جميع مستوياتها الإدارية.	56
					تمتلك الوزارة طرق مختلفة (مذكرات، تقارير، بريد الكتروني، اجتماعات) لتوزيع ونشر المعرفة على العاملين	57
					تشجع الوزارة الحوار بين العاملين لديها لتبادل الأفكار والمقترحات مع بعضهم.	58
					تعقد الوزارة ورش عمل وندوات لتسهيل تشارك المعرفة.	59
					توفر الوزارة أنظمة إلكترونية لتسريع عمليات تبادل المعرفة ومشاركتها فيما بينهم.	60
تخزين المعرفة: قدرة المنظمة على الاحتفاظ في المعرفة بطرق امنه وموثوقة تمكنها من الاحتفاظ بكل ما تملكه من معارف بأشكالها المختلفة						
					يتوفر لدى الوزارة وسائل تخزين متعددة (أرشفة إلكترونية، وثائق ورقية...) ومتطورة لحفظ المعرفة.	61
					تهتم الوزارة بتوثيق الدروس المستفادة من التجارب السابقة.	62
					يتم تقييم جودة المعرفة المخزنة بالوزارة وتحديثها باستمرار.	63
					تتميز الوزارة بسرعة خزن المعلومات والمعرفة.	64
					يتم تصنيف المعلومات وتوثيقها بطريقة يسهل الوصول لها.	65
استرجاع المعرفة: قدرة المنظمة على استرجاع المعرفة دون المساس بقيمتها وبسرعة تناسب حاجة المنظمة						
					يتوفر لدى الوزارة الأنظمة القادرة على استرجاع المعلومات بدقة	66

					لدى انظمة الوزارة القدرة على الحصول على جميع البيانات التاريخية لسنوات سابقة	67
					يتوفر لدى أنظمة الوزارة القدرة على استرجاع المعلومات والمعارف بالسرعة المناسبة	68
					تمتلك الوزارة الأنظمة التي تنظم عملية استرجاع المعلومات وفق احتياج الخدمة	69
					يتم استرجاع المعلومات والمعارف بمعايير تخدم تقديم الخدمة للمواطنين	70
تطبيق المعرفة: قدرة المنظمة على توظيف المعارف التي لديها في تحقيق أهدافها وتحسين خدماتها						
					يتوفر لدى المسؤولين في الوزارة رؤية واضحة نحو استراتيجيات ومداخل تطبيق إدارة المعرفة.	71
					تدرب الوزارة العاملين على كيفية استخدام مسارات المعرفة لتحقيق أهدافها.	72
					يتم توظيف المعرفة في حل المشكلات وتحسين أساليب وإجراءات العمل داخل الوزارة.	73
					تهتم الوزارة في توظيف المعارف المكتسبة في تحسين الخدمات المقدمة للجمهور.	74
					تعمل الوزارة على تذليل العقبات والصعوبات التي تواجهه عملية تطبيق المعرفة وتوظيفها.	75
الرقابة على المعرفة: قدرة المنظمة على ضبط العمليات التي تجري على المعرفة والتحقق من مستخدميها وضبط الوصول اليها.						
					تخضع عمليات التعامل مع المعلومات والمعارف لمعايير محددة عند اجرائها	76
					لدى الوزارة قدرة على متابعة كل العمليات المتصلة بالمعلومات والمعارف لديها	77
					يتم حماية المعلومات والمعارف من الاختراق من جهات خارجيه	78
					يتم الاحتفاظ بسجل لأي حركات تتم على ملفات المعرفة	79
					يتم ربط الوصول الى المعارف والمعلومات في الوزارة وفق متطلبات الخدمة المقدمة	80
					يتم ضبط الوصول الى المعلومات والمعارف بصلاحيات خاصة بكل موظف	81

الملحق رقم (2): نتائج تشبعت الأسئلة لكل ابعاد نموذج الدراسة
الجدول (19) نتائج تشبعت الأسئلة لكل ابعاد نموذج الدراسة

التشبع	السؤال	الرمز	المتغير	
0.731	تعمل الوزارات على تحديد احتياجات المواطنين بشكل دقيق.	a01	التركيز على خدمة المواطنين	الجودة الشاملة
0.714	تقوم الوزارات باستقبال الشكاوى الخاصة بالخدمة المقدمة للمواطنين.	a02		
0.702	تلتزم الوزارات بتقديم الخدمة للمواطنين في الوقت المحدد.	a03		
0.747	تسعى الوزارات على وضع المصلحة العليا للمراجعين محل اهتمامها.	a04		
0.710	تعتمد الادارة العليا في الوزارات نظاما واضحا لقياس مستوى رضا المواطنين عن خدماتها.	a05	التحسين المستمر	
0.767	يتم اعلام العاملين في مختلف المستويات بمتطلبات المواطنين.	a06		
0.694	تسعى الوزارات باستمرار لإدخال التحسينات في كل مراحل نشاطها وعملياتها.	a07		
0.777	يعتبر التحسين المستمر ثقافة لدى كل فرد في الوزارات.	a08		
0.654	تهتم الوزارات باستمرار بتوفير التجهيزات المتطورة لرفع مستوى جودة الخدمة المقدمة.	a09		
0.788	تقوم الوزارات بمقارنة عملياتها الداخلية بعمليات المؤسسات الخدمية الأخرى الأكثر نجاحاً.	a10		
0.818	تهتم الادارة العليا في الوزارات بالبحث والتطوير من أجل التحسين المستمر في خدماتها.	a11		
0.846	تُلزم الادارة العليا جميع الوحدات الادارية للقيام بعملية التحسين المستمر.	a12		
0.864	تتبنى الادارة العليا في الوزارات الأساليب العلمية لأغراض تحسين خدماتها باستمرار.	a13		
0.762	يخول المدراء الموظفين الأدنى منهم الصلاحيات لتنفيذ المهام المختلفة.	a14		
0.773	تسعى الوزارات لأتاحة المعلومات اللازمة للعاملين.	a15		
0.797	تلجأ الوزارات لحل المشكلات عن طريق اللجوء لفرق العمل.	a16		
0.834	يعمل الأفراد داخل الوزارات بروح الفريق.	a17		
0.753	يوجد مصداقية لدى الادارة العليا في تنفيذ القرارات التي تم الاتفاق عليها.	a18		
0.817	توفر الوزارات للعاملين بيئة عمل محفزة.	a19		
0.747	يوجد ثقة بمقدرة الموظفين على أداء أعمالهم بكفاءة.	a20		
0.829	يتم إشراك العاملين في حل مشكلات العمل.	a21		
0.778	لدى الإدارة العليا في الوزارات الكفاءات البشرية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	a22	دعم الإدارة العليا	
0.881	لدى الإدارة العليا في الوزارات الاستعداد لمشاركة جميع العاملين في تحسين الجودة	a23		

0.848	تشخص الإدارة العليا في الوزارات المشاكل التنظيمية التي تعاني منها الوزارات	a24			
0.847	تهتم الإدارة العليا في الوزارات بشكاوى الموظفين	a25			
0.823	تشجع الوزارات على سياسة الباب المفتوح في التعامل مع الموظفين	a26			
0.844	تقوم الإدارة العليا في الوزارات بطرح الحلول المناسبة للمشاكل التي تعيق الجودة الشاملة	a27			
0.752	تعمل الوزارات على تدريب العاملين لتطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم في العمل	b01	التعلم التنظيمي		
0.812	تعقد إدارة الوزارات جلسات عصف ذهني مع الموظفين لمناقشة المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها	b02			
0.861	تستفيد الإدارة من خبرات العاملين السابقة لاكتساب المعارف والمعلومات الجديدة	b03			
0.788	تعمل إدارة الوزارات على ابتعاث العاملين للحصول على خبرات علمية وفق منهجية محددة	b04			
0.885	تشجع الوزارات العاملين على تبادل المعرفة وتوظيفها لأغراض تحقيق التميز	b05			
0.817	تهتم الوزارات في التكيف مع البيئة والمستجدات التي تواجهها	b06			
0.864	تركز الوزارات على اكتساب القيم والمهارات التي تعزز قدرتها في تقديم خدماتها	b07			
0.835	توظف الوزارات كل ما لديها من معلومات لاتخاذ القرارات اللازمة	b08	الذاكرة التنظيمية	المناعة التنظيمية	
0.855	تجري الوزارات عمليات تحديث مستمرة لمواكبة التغيرات المتسارعة التي يمكن ان تحدث في المستقبل	b09			
0.846	تسترجع الوزارات خبراتها السابقة من الذاكرة لتجنب حدوث المشكلات	b10			
0.844	تستفيد الوزارات من تجارب الوزارات الأخرى وتحتفظ بها عند الحاجة	b11			
0.898	تولي الوزارات اهتمام كبير لعمليات البحث والتطوير فيما يخص أداء العاملين	b12			
0.883	توفر الوزارات ما يلزم من اجل الاحتفاظ بكل ما يتعلق بتجارب الماضي	b13			
0.810	تهتم الوزارات بالمعرفة الضمنية التي يعرفها العاملون وتقوم بتحويلها الى معرفة ظاهرية بصورة تقارير ووثائق	b14			
0.785	تشجع الوزارات على اللقاءات (الرسمية وغير الرسمية) لتبادل المعلومات والمعارف بين العاملين.	b15			
0.721	تحدد الوزارات شكل الهيكل التنظيمي والمستويات الادارية بوضوح	b16	الحمض النووي		
0.812	تحدد الوزارات السلطات والصلاحيات للموظفين من اجل اتخاذ القرارات المطلوبة	b17			
0.872	تحدد الوزارات (كمية وقيمة) المعلومات المتوفرة لتحقيق اقصى استفادة	b18			
0.843	تشجع الوزارات العاملين على بذل اقصى طاقاتهم لتحسين الأداء	b19			
0.871	تضع الوزارات الاليات الخاصة بكيفية اتخاذ القرارات المناسبة	b20			
0.893	توائم الوزارات بين العمليات الداخلية والخارجية لمواجهة المخاطر التنظيمية	b21			
0.761	تؤكد الوزارات على موثوقية المعلومات وتدققها بكل الطرق المتاحة	b22			
0.790	تعتمد الوزارات على مصادر متنوعة من أجل اكتساب المعرفة.	c01			

0.876	تشجع الوزارات على إجراء البحوث بشكل مستمر للمساعدة على توليد المعرفة.	c02	توليد	إدارة المعرفة
0.860	تُشكل الوزارات فرق عمل للمساهمة في اكتساب المعرفة واكتشافها.	c03	المعرفة	
0.857	تستقطب الوزارات الكوادر والكفاءات البشرية للحصول على ما تحتاجه من معرفة.	c04	واكتساب	
0.859	يتم تشجيع العاملين في الوزارات على توليد الأفكار الخلاقة والمبدعة.	c05	المعرفة	
0.809	تعمل الوزارات على تبادل المعرفة في جميع مستوياتها الإدارية.	c06		
0.824	تمتلك الوزارات طرق مختلفة (مذكرات، تقارير، بريد إلكتروني، اجتماعات) لتوزيع ونشر المعرفة على العاملين	c07		
0.861	تشجع الوزارات الحوار بين العاملين لديها لتبادل الأفكار والمقترحات مع بعضهم.	c08	نشر وتقاسم المعرفة	
0.809	تعقد الوزارات ورش عمل وندوات لتسهيل تشارك المعرفة.	c09		
0.822	توفر الوزارات أنظمة إلكترونية لتسريع عمليات تبادل المعرفة ومشاركتها فيما بينهم.	c10		
0.710	يتوفر لدى الوزارات وسائل تخزين متعددة (أرشفة إلكترونية، وثائق ورقية...)	c11		
0.884	تهتم الوزارات بتوثيق الدروس المستفادة من التجارب السابقة.	c12	تخزين	
0.893	يتم تقييم جودة المعرفة المخزنة بالوزارات وتحديثها باستمرار.	c13	المعرفة	
0.880	تتميز الوزارات بسرعة خزن المعلومات والمعرفة.	c14		
0.855	يتم تصنيف المعلومات وتوثيقها بطريقة يسهل الوصول لها.	c15		
0.871	يتوفر لدى الوزارات الأنظمة القادرة على استرجاع المعلومات بدقة	c16		
0.919	لدى أنظمة الوزارات القدرة على الحصول على جميع البيانات التاريخية لسنوات سابقة	c17	استرجاع المعرفة	
0.870	يتوفر لدى أنظمة الوزارات القدرة على استرجاع المعلومات والمعارف بالسرعة المناسبة	c18		
0.917	تمتلك الوزارات الأنظمة التي تنظم عملية استرجاع المعلومات وفق احتياج الخدمة	c19		
0.898	يتم استرجاع المعلومات والمعارف بمعايير تخدم تقديم الخدمة للمواطنين	c20		
0.847	يتوفر لدى المسؤولين في الوزارات رؤية واضحة نحو استراتيجيات ومداخل تطبيق إدارة المعرفة.	c21		
0.911	تدرب الوزارات العاملين على كيفية استخدام مسارات المعرفة لتحقيق أهدافها.	c22		
0.941	يتم توظيف المعرفة في حل المشكلات وتحسين أساليب واجراءات العمل داخل الوزارات.	c23	تطبيق المعرفة	
0.862	تهتم الوزارات في توظيف المعارف المكتسبة في تحسين الخدمات المقدمة للجمهور.	c24		
0.882	تعمل الوزارات على تذليل العقبات والصعوبات التي تواجه عملية تطبيق المعرفة وتوظيفها.	c25		
0.826	تخضع عمليات التعامل مع المعلومات والمعارف لمعايير محددة عند اجرائها	c26		

قائمة الملاحق

0.825	لدى الوزارات قدرة على متابعة كل العمليات المتصلة بالمعلومات والمعارف لديها	c27	الرقابة على المعرفة	
0.813	يتم حماية المعلومات والمعارف من الاختراق من جهات خارجيه	c28		
0.862	يتم الاحتفاظ بسجل لأي حركات تتم على ملفات المعرفة	c29		
0.886	يتم ربط الوصول الى المعارف والمعلومات في الوزارات وفق متطلبات الخدمة المقدمة	c30		
0.802	يتم ضبط الوصول الى المعلومات والمعارف بصلاحيات خاصة بكل موظف	c31		

المصدر: من إعداد الطالب بناء على المعطيات Smart PLS4.

الملحق رقم (3): نتائج اختبار التحميل المتقاطع

الجدول رقم (22): نتائج اختبار التحميل المتقاطع

ادارة المعرفة	المناعة التنظيمية	الجودة الشاملة	الفقرة
0.448	0.506	0.575	a01
0.417	0.419	0.524	a02
0.321	0.321	0.473	a03
0.385	0.436	0.585	a04
0.577	0.596	0.678	a05
0.551	0.573	0.701	a06
0.548	0.562	0.649	a07
0.610	0.626	0.723	a08
0.495	0.522	0.606	a09
0.696	0.665	0.697	a10
0.661	0.642	0.755	a11
0.742	0.746	0.840	a12
0.621	0.715	0.808	a13
0.518	0.588	0.660	a14
0.512	0.571	0.715	a15
0.610	0.607	0.719	a16
0.697	0.698	0.774	a17
0.652	0.703	0.737	a18
0.702	0.768	0.832	a19
0.633	0.644	0.729	a20
0.699	0.731	0.761	a21
0.667	0.693	0.783	a22
0.717	0.787	0.837	a23
0.686	0.766	0.809	a24
0.702	0.715	0.758	a25
0.678	0.704	0.733	a26
0.762	0.752	0.774	a27
0.605	0.699	0.679	b01

قائمة الملاحق

0.629	0.766	0.701	b02
0.708	0.858	0.772	b03
0.564	0.689	0.619	b04
0.750	0.812	0.746	b05
0.701	0.785	0.731	b06
0.770	0.842	0.823	b07
0.748	0.830	0.768	b08
0.758	0.827	0.755	b09
0.693	0.805	0.697	b10
0.725	0.781	0.687	b11
0.794	0.854	0.730	b12
0.777	0.823	0.702	b13
0.700	0.762	0.613	b14
0.743	0.786	0.657	b15
0.525	0.608	0.540	b16
0.638	0.723	0.657	b17
0.760	0.861	0.771	b18
0.700	0.816	0.733	b19
0.742	0.839	0.726	b20
0.789	0.871	0.760	b21
0.654	0.717	0.671	b22
0.731	0.723	0.683	c01
0.747	0.762	0.705	c02
0.745	0.723	0.702	c03
0.775	0.791	0.714	c04
0.757	0.793	0.694	c05
0.770	0.804	0.694	c06
0.730	0.678	0.637	c07
0.825	0.825	0.726	c08
0.730	0.635	0.579	c09
0.772	0.654	0.579	c10

قائمة الملاحق

0.605	0.441	0.481	c11
0.849	0.788	0.736	c12
0.848	0.772	0.730	c13
0.827	0.647	0.668	c14
0.773	0.630	0.644	c15
0.753	0.599	0.546	c16
0.788	0.601	0.586	c17
0.765	0.620	0.605	c18
0.842	0.671	0.652	c19
0.832	0.653	0.652	c20
0.794	0.740	0.667	c21
0.850	0.775	0.738	c22
0.871	0.799	0.744	c23
0.826	0.703	0.712	c24
0.857	0.779	0.770	c25
0.772	0.712	0.731	c26
0.728	0.651	0.649	c27
0.708	0.560	0.585	c28
0.774	0.638	0.649	c29
0.798	0.655	0.686	c30
0.624	0.490	0.590	c31

المصدر: من إعداد الطالب بناء على المعطيات Smart PLS4.