

دور عمليات إدارة المعرفة في إدارة الجودة الشاملة (دراسة حالة كلية الإدارة والتمويل في جامعة الأقصى – المحافظات الجنوبية)

The role of knowledge management processes in total quality management (Case study of the College of Management and Finance at Al-Aqsa University - Southern Governorate)

إعداد

أيمن حسن الديراوي

أستاذ التخطيط الاستراتيجي وريادة الأعمال المساعد
كلية الإدارة والتمويل – جامعة الأقصى بغزة

وفاء عبد القادر أحمد عبد القادر

أستاذ مساعد- الكلية التطبيقية للبنات بخميس مشيط
كلية العلوم الادارية – جامعة الملك خالد

ملخص

هدف البحث إلى دراسة الآثر بين عمليات إدارة المعرفة في إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة كلية الإدارة والتمويل في جامعة الأقصى – المحافظات الجنوبية. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق اسلوب يتمثل مجتمع الدراسة في الطلبة مسجلي مسار ادارة الجودة الشاملة في جامعة الأقصى بالفصل الدراسي الثاني للعام 2020-2021 وبلغ عددهم 258 طالب وطالبة، وقد تم استخدام طريقة الحصر – المسح- الشامل لجميع الطلبة، حيث تم استرداد 211 استبانة صالحة للتحليل بنسبة استرداد 81.7 %، ومن أهم النتائج التي قدمها البحث: تبين أن كافة المتغيرات المستقلة "توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة" تؤثر في متطلبات ادارة الجودة الشاملة لدى كلية الإدارة والتمويل في جامعة الأقصى – المحافظات الجنوبية. أما أهم التوصيات هي: يجب ان تعمل ادارة الكلية باستمرار على دعم الطلبة المبدعين من صناع المعرفة، على ادارة الكلية استخدام تكنولوجيا المعلومات بفاعلية.

الكلمات المفتاحية: عمليات إدارة المعرفة ، إدارة الجودة الشاملة.

Abstract

The aim of the research is to study the effect between knowledge management processes in total quality management, a case study of the College of Administration and Finance at Al-Aqsa University - the southern governorates. The descriptive analytical approach was used through the application of a method represented by the study community in the students enrolled in the Total Quality Management course at Al-Aqsa University in the second semester of the year 2020-2021, who numbered 258 male and female students. 211 questionnaires valid for analysis, with a recovery rate of 81.7%.

The study concluded with a number of results: It was found that all the independent variables "knowledge generation, knowledge storage, knowledge distribution, knowledge application" affect the requirements of total quality management at the College of Administration and Finance at Al-Aqsa University - the southern governorates.

The study recommended a number of recommendations: The college administration should constantly work to support the creative students who are knowledge makers. The college administration must use information technology effectively.

Keywords: Knowledge management processes, total quality management.

مقدمة

ان ادارة المعرفة احد اهم اعمدة الاقتصاد الحديث، حيث انها تعتبر من الموارد المهمة للمنظمات المعاصرة، حيث يعتبر هذا المورد من الموارد التي لا تنضب وذلك بعد ظهور علم استبقاء المعرفة، ولقد استمد هذا العلم أهميته لما له من قدرة على ايجاد مزايا تنافسية للمنظمة، الامر الذي من خلاله تستطيع المنظمة استغلال الموارد والوصول الى مخرجات مرتفعة التكلفة، وبالتالي هو مصدر مهم لجذب ايرادات ضخمة للمنظمة.

ولكنها بحاجة إلى بنية تحتية عالية التكنولوجيا في مجال المعلومات والاتصالات حيث تعتبر التكنولوجيا المحرك الأساسي لها ، بالإضافة الى ان إدارة المعرفة بحاجة لموارد بشرية بمواصفات غير تقليدية (غزالى، 2016).

وتعتبر علوم ادارة الجودة الشاملة بمثابة ثورة ثقافية وذلك بسبب الطريقة التي تفك و تعمل فيها الادارة فيما يتعلق بالعمل على تحسين الجودة باستمرار والتركيز على العمل ضمن فريق، وتشجيع مشاركة الفرد بوضع الاهداف واتخاذ القرارات.

بالإضافة الى التركيز على جودة العمليات وجودة المنتج، وتشجيع مشاركة العاملين واندماجهم، والتركيز على العملاء ومشاركة الموردين. (هواري ، 2015).

أولاً) الإطار المنهجي للبحث

مشكلة البحث

اهتمت هذه الدراسة بدور عمليات ادارة المعرفة في إدارة الجودة الشاملة، وذلك نظراً لمحدودية الدراسات التي تناولت الأثر والعلاقة بين هذه المتغيرات وتحديداً في البيئة الجامعية، التي نحن في أمس الحاجة لدراستها وخاصة في البيئة الغربية، فقد تناول الباحث إطاراً شمولياً يعتمد على طروحات الباحثين في الإدارة، واستهدفت الدراسة بناء اطاراتاً فكرياً وميدانياً لطبيعة العلاقة والأثر في عمليات إدارة المعرفة في تحقيق مؤشرات إدارة الجودة الشاملة، ووصف متغيراتها وتشخيصها فضلاً عن تحليل العلاقة والأثر وتقديم توصيات لجامعة الأقصى، وبعد الرجوع الى العديد من الدراسات السابقة التي تم مناقشتها من خلال الدراسة، حيث اثبتت اغلبها وجود ضعف فياليات ادارة الجودة الشاملة، وعدم القدرة في البيئة الجامعية على العمل ضمن فريق، بالإضافة الى عدم قدرة ادارة الجامعات على تنفيذ المفهوم الشامل لمناقشة و حل مشاكل الجامعة بجميع جوانبها، ولقد قام الباحث بصياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: ما دور إدارة المعرفة في إدارة الجودة الشاملة في كلية الإدارة والتمويل بجامعة الأقصى؟

تساؤلات البحث

1. ما مدى توفر مبادئ ومفاهيم عمليات إدارة المعرفة في كلية الإدارة والتمويل في جامعة الأقصى؟
2. ما مدى توفر مبادئ ومفاهيم ادارة المعرفة الشاملة في كلية الإدارة والتمويل في جامعة الأقصى؟
3. ما أثر عمليات إدارة المعرفة على ادارة الجودة الشاملة في كلية الإدارة والتمويل في جامعة الأقصى؟

أهداف البحث

سعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على توافر أبعاد ادارة المعرفة (توكيد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) في كلية الإدارة والتمويل في جامعة الأقصى.
2. التعرف على توافر أبعاد ادارة الجودة الشاملة (التحسين المستمر، التركيز على الزبون، دعم الادارة العليا) في كلية الإدارة والتمويل في جامعة الأقصى.

٣. بيان أثر ادارة المعرفة (توكيد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على ادارة الجودة الشاملة في كلية الادارة والتمويل في جامعة الأقصى.

أهمية البحث الأهمية النظرية

١. يعتبر هذا البحث من وجهة نظر الباحث وبعد الاطلاع على المصادر الخاصة بالدراسة من أولى الدراسات التي تطرقت وتناولت أثر ادارة المعرفة على ادارة الجودة الشاملة في كلية الادارة والتمويل في جامعة الأقصى.

٢. يعتبر هذا البحث اثراء للجانب العلمي والبحثي في القطاع التعليمي في قطاع غزة.

٣. اثراء مكتبة ادارة الاعمال العربية نظرا لاحتياجها لمثل هذه الدراسات، وقد يكون طرح مثل هذا الموضوع بداية لدراسات مستقبلية في هذا المجال.

الأهمية العملية

١. تكمن أهمية الدراسة في محاولة تقديم الأسس العملية الصحيحة التي تمكن كلية الادارة والتمويل في جامعة الأقصى من تحديد مستوى عمليات إدارة المعرفة ومستوى مؤشرات إدارة الجودة الشاملة بالإضافة إلى تقديم التوصيات الازمة لكلية الادارة والتمويل في جامعة الأقصى.

٢. تقديم البيانات ترشد الاكاديميين في كلية الادارة والتمويل على أهمية العلاقة بين ادارة المعرفة وادارة الجودة الشاملة ودورها في دفع عمليات التطوير والابداع والتحسين المستمر.

٣. حاجة الجامعة وتحديدا كلية الادارة والتمويل لتطوير المهارات الحياتية والعملية في ادارة المعرفة وادارة الجودة الشاملة.

فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين ادارة المعرفة بدلالة ابعادها (توكيد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) وبين ادارة الجودة الشاملة بدلالة أبعاده (التحسين المستمر، التركيز على الزبون، دعم الادارة العليا) في كلية الادارة والتمويل في جامعة الأقصى.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين ادارة المعرفة بدلالة ابعادها (توكيد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) وبين ادارة الجودة الشاملة بدلالة أبعاده (التحسين المستمر، التركيز على الزبون، دعم الادارة العليا) في كلية الادارة والتمويل في جامعة الأقصى.

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء المبحوثين حول بين ادارة المعرفة بدلالة ابعادها (توكيد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) وبين ادارة الجودة الشاملة بدلالة أبعاده (التحسين المستمر، التركيز على الزبون، دعم الادارة العليا) في كلية الادارة والتمويل في جامعة الأقصى إلى (العمر، الجنس، التخصص العلمي، المسمى الوظيفي).

متغيرات البحث

يرى الباحث أنه من الضروري الإشارة إلى متغيرات الدراسة والتي تم تحديدها في ضوء فرضيات الدراسة والتي أفضت إلى تحديد نموذج الدراسة، ويشار لها على النحو التالي:

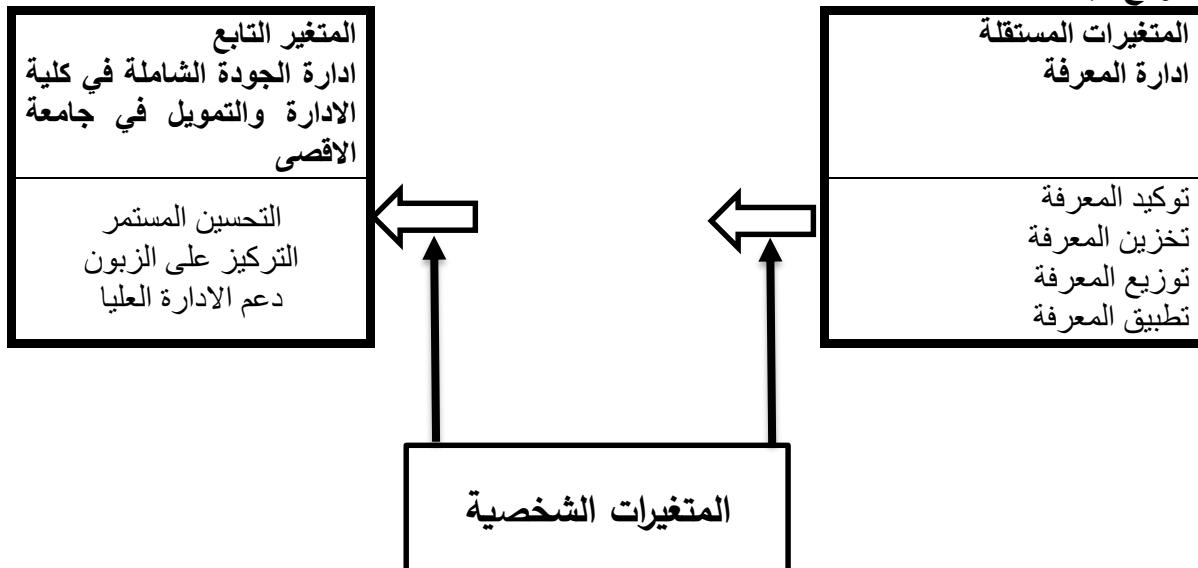
١. **المتغيرات المستقلة:** وتمثل عناصر ادارة المعرفة بدلالة ابعادها (توكيد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة).

٢. **المتغيرات الديمografية**

٣. **المتغير التابع:** ويمثله الآتي:

ادارة الجودة الشاملة ومتمنلاً بأبعاده (تحسين المستمر، التركيز على الزبون، دعم الادارة العليا)، وقد اعتمد الباحث ادارة الجودة الشاملة كمتغير تابع .

نموذج البحث:



المصدر: تم الاعتماد في بناء النموذج على الدراسات التالية: (حمد وآخرون، 2014)، (منيرة، 2018)، (صور، 2017)، (Hourani, 2017)، (Raja & syed, 2017).

ثانياً) الدراسات السابقة

هدفت دراسة (حمد وآخرون ، 2020) إلى دراسة العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي بولاية شمال كردنان، حيث تم اعداد نموذج الدراسة بالإضافة الى بناء الفرضيات والمقاييس اعتماداً على الرجوع للدراسات السابقة، استخدمت الدراسة منهج الحصر الكلي الشامل لجميع مفردات المجتمع لصغر حجم المجتمع الا وهو مؤسسات التعليم العالي في ولاية شمال كردنان، حيث تم توزيع عدد 110 استبيانه استرد منها 100 بنسبة استرداد 95%. وتوصلت الدراسة إلى وجود اثر ذو دلالة احصائية بين ادارة المعرفة بجميع ابعادها وإدارة الجودة الشاملة.

بينما هدفت دراسة (Al-Saffara and Obeidat 2020) إلى معرفة الاثر بين إدارة الجودة الشاملة (TQM) على الأداء الوظيفي لجميع مفردات الدراسة وهم العاملون في وزارة الداخلية القطرية، مع التأكيد على العلاقة الوسطية بين المتغيرين المستقل والتابع في ظل وجود دور تقاسم المعرفة كمتغير معدل، حيث اعتبر الباحثان عناصر إدارة الجودة الشاملة التركيز على العملاء ، ومشاركة العاملين ، والقدرة على التحسين المستمر ، والقيادة الفعالة ، والرؤية الجيدة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع 280 استبياناً وكانت نسبة الاسترداد 260 استبيانه بمعدل استجابة 92.8 %، وخلاصت النتائج الا الآتي: وجود اثر بين إدارة الجودة الشاملة بجميع ابعادها على أداء العاملين مع توسط التفكير والثقافة المعرفية حيث ان وجوده عزز العلاقة، بالإضافة مساعدة الدراسة في تطوير التوجهات الاستراتيجية المختلفة التي تعزز أداء العاملين من خلال اعتماد مؤسسات الدولة عامة ووزارة الداخلية خاصة على مفاهيم كل من : إدارة الجودة الشاملة ونشر ثقافة المعرفة.

إن الغرض من دراسة (Raja and Syed 2017) هو التأكيد من وجود علاقة ايجابية موجبة بين إدارة الجودة الشاملة على إدارة المعرفة في ضل توسط الأداء التنظيمي بين موظفي مؤسسة تكنولوجيا المعلومات، حيث تم اختيار 250 موظفًا من مجموع 900 موظف باستخدام استبيان منظم يعمل فيه مؤسسات خدمات تكنولوجيا المعلومات الرائدة في منطقة معينة. وخلصت نتيجة التحليل إلى أن القيادة والالتزام والتخطيط الاستراتيجي والاعتراف والمكافأة وإشراك الموظف والتدريب الجيد تنبؤات هامة لإدارة المعرفة. كما أظهر التحليل أيضًا أن إدارة المعرفة من خلال اكتساب المعرفة وتخزين المعرفة وتبادل المعرفة من العوامل الهامة للتتنبؤ بالأداء التنظيمي. واعتبرت التزام القيادة والتخطيط الاستراتيجي المستمر والاعتراف والمكافأة ، وإشراك الموظفين والتدريب الجيد من الأمور الهامة في تنبؤات الأداء التنظيمي. لذلك تم التوصل إلى أن جوهر إدارة الجودة الشاملة أحد العناصر والمبادئ التي تتأثر بشكل كبير في إدارة المعرفة ، والتي بدورها تتأثر بالأداء التنظيمي.

كما هدفت دراسة (منيرة 2018) إلى إبراز أثر التكامل بين إدارتي المعرفة وإدارة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية للبنوك الجزائرية، حيث تم تطبيق الجانب التطبيقي من الدراسة على ستة مديريات مكونة بذلك مجتمع الدراسة، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: وجود اثر ايجابي مرتفع بين ادارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة في ضل وجود واضح للفعالية التنظيمية، حيث ان الفاعلية التنظيمية ادت لتعزيز وتفوقيه العلاقة للبنوك محل الدراسة.

تناولت دراسة (صور، 2017) أثر إدارة الجودة الشاملة بجميع عناصرها المتمثلة في حسب نموذج الباحث : التزام الإدارات العليا بواجباتها تجاه العاملين ، والقدرة على التحسين المستمر في ضل تزايد رغبات الزبائن، مع قدرة الادارة على تمكين العاملين ، على إدارة المعرفة في الشركات العاملة في قطاع صناعة النفط والغاز اليمني، وخلصت النتائج الى وجود علاقة ايجابية بنسبة مرتفعة بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة في ضل توسط ادارة الموارد البشرية.

هدفت دراسة (Hourani, 2017) إلى معرفة مدى تأثير إدارة الجودة الشاملة على ادارة المعرفة في شركات الأدوية الأردنية، واستخدم الباحث اسلوب الحصر الشامل لجميع العاملين في شركات الأدوية الأردنية من أقسام ضمان الجودة ومراقبة الجودة والبحث والتطوير والإنتاج، حيث تم توزيع (368) استبياناً تم استرداد (345) بنسبة استرداد 93.7 %، وخلصت النتائج الى وجود اثر لإدارة الجودة الشاملة بجميع عناصرها على خلق المعرفة.

الفجوة العلمية (البحثية)

- التركيز الدراسات السابقة على جانب واحد أو أكثر من مفاهيم ادارة المعرفة ومفاهيم ادارة الجودة الشاملة مع العلم بأن الدراسة الحالية تناولت مكونات وعناصر ومحددات ادارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة بشكل شمولي.
- تناولت الدراسة الحالية كلية الادارة والتمويل في جامعة الاقصى وهذا قطاع مهم جداً لم يسبق التطرق له من خلال الدراسات السابقة عامة وعلى قطاع غزة خاصة.
- تناول الدراسة الحالية عناصر ادارة المعرفة متمثلة (توكيد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة).
- قام الباحث باستخدام ادارة المعرفة كمتغير مستقل في حين أن الدراسات السابقة تعاملت معه متغير تابع.

ولا شك أن البحث والدراسات السابقة قدمت اسهامات قيمة في مجالات ادارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة، ولذلك خلص الباحث من تحليله للدراسات العربية والأجنبية التي استعرضها إلى النتائج التالية: بالنسبة للدراسات التي تناولت العلاقة بين ادارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة، والتي ركزت غالبيتها على الجانب الميداني مثل دراسة (حمد وآخرون، 2020) والتي هدفت إلى معرفة اتجاهات الموظفين بمؤسسات

التعليم العالي بولاية شمال كردفان وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود علاقة ايجابية بين استراتيجية إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة. بالإضافة إلى دراسة (صور, 2017) وتبين النتائج علاقات ارتباطية معنوية قوية نسبياً بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة ، وعلاقات تأثير بين المتغيرات السابقة وبشكل متفاوت . كما توصلت دراسة (Al-Saffara and Obeidatb , 2020) إلى أن إدارة الجودة الشاملة متمثلة بأبعادها كان لها تأثير على أداء الموظف من خلال مشاركة المعرفة بالإضافة أن الدراسة تسهم الدراسة في تطوير وتنفيذ التوجهات الاستراتيجية المختلفة التي تعزز الأداء من الموظفين من خلال اعتماد إدارة الجودة الشاملة ونشر ثقافة المعرفة.

ثالثاً) الإطار النظري للبحث

١. إدارة المعرفة

لقد ارتبط مفهوم المعرفة بالعنصر البشري، الا ان ارتبط هذا المفهوم بجميع مناحي حياة الافراد، حيث يعتبر من العمليات والسلوكيات التي يشارك بصياغتها العاملون في المنظمات، وذلك رغبة منهم باكتساب المعرفة، بغرض تطبيقها وتخزينها وتحليلها للوصول الى ميزة تنافسية قادرة على استقطاب حصة سوقية اكبر، ومن خلالها تصدّد المنظمة امام المنافسة الشرسة على المدى الطويل(فواز ، 2016).

ومن الطبيعي ان ينمو هذا العلم الا وهو ادارة المعرفة في ظل الثورة المعلوماتية وثورة الاتصالات، وسهولة سبل الحصول على المعرفة، الامر الذي ادى الى تضاعف حجم المعرفة (الكبيسي، 2004).

حيث يرى (Chou, 2005) أن إدارة المعرفة هي تجنيد المعلومات لأجل اخذ قرارات صائبة قادرة على تحقيق منافع جمة للمنظمات.

ويرى (delong, 2004) بأن إدارة المعرفة هي عملية منظمة تهدف إلى معالجة البيانات والمعلومات داخل المنظمة، بما يساهم في تطوير المنظمة.

وعرفها البردي (2004) بأنها عملية الفهم الواعي لثقافة المنظمة ومشاركة المعرفة والخبرات والمعلومات لتحقيق إنجاز رسالة المنظمة، وتحقيق الرؤية الاستراتيجية.

ويمكن تعريفها من قبل الباحث بأنها القدرة على توظيف المعلومات والبيانات داخل المنظمة وذلك من اجل تحقيق مزايا تنافسية، قادرة على الوصول بالمنظمة الى مستويات اداء عالية.

أهمية إدارة المعرفة

يمكن تلخيص أهمية إدارة المعرفة في النقاط الآتية :

- ١- اتباع اسلوب إدارة المعرفة في المنظمات فرصة لزيادة كفاءة وفاعلية المنظمة.
- ٢- تعد عملية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة من أجل تحقيق أهدافها .
- ٣- توفر مخزون معرفي داخل المنظمة يسهل استعماله والوصول الى قرارات صائبة.
- ٤- تستطيع المنظمة توثيق وارشفة جميع الوثائق التاريخية وتحديد其ا وتحديداً دقيقاً لحين الحاجة لها.
- ٥- تعد احد اهم الاستثمارات المالية للمنظمة حيث أصبحت المعرفة ورأس المال الفكري من المفاهيم والاستثمارات الهامة لقدرتها على خلق مخرجات مرتفعة التكلفة من مدخلات منخفضة التكاليف.

علميات إدارة المعرفة تنقسم عمليات إدارة المعرفة إلى التالي :

١- توليد المعرفة :

يعني توليد المعرفة هو خلق معرفة جديدة او فكرة ريادية من خلال وسائل فريدة ، والتي من شأنها اضافة ميزة تنافسية (إسماعيل ، 2006).

ويشير مصطلح توليد المعرفة إلى جملة من المعاني كالابتكار والاكتساب والاكتشاف الامر الذي يضيف ميزة تنافسية للمنظمة (الشمرى، 2012).

ويعرفها (croasdell and wang, 2004) بأنها عملية اكتشاف المعارف الجديدة.

ويمكن تعريفها من قبل الباحث بانها قدرة المنظمة على ابتكار منتجات او خدمات جديدة تحقق للمنظمة حصة سوقية جديدة.

٢- تخزين المعرفة :

تخزين المعرفة من العلوم القديمة التي تتبه الباحثون لها بشكل كبير في عصرنا الحالى، وذلك من خلال ارشفة المعرفة وترميزها بهدف تحليلها والخروج منها بنصائح وعبر حتى يسهل التنبؤ بالمستقبل من واقع تحليلنا للبيانات التاريخية، بالإضافة الى تمكين العاملين من الوصول لها وقت الحاجة (pere and pabols, 2003).

ومن أهم الأسباب لتخزين المعرفة : (عبد الحليم ، 2005)

- ١- القدرة على مواجهة ترك العاملين للعمل.
- ٢- توفير الجهد والوقت والمال المنفق في توليد المعرفة.
- ٣- استغلال الوقت وعدم تكرار الأخطاء.
- ٤- يساعد على تطوير الأداء الوظيفي.

ويمكن تعريفها من قبل الباحث بانها قدرة المنظمة على تلمس المستقبل من خلال تخزين وتحليل المعارف التاريخية، بالإضافة الى الرجوع والاستفادة من المعارف والمعلومات التاريخية وقت الحاجة.

٣- توزيع المعرفة :

ما يميز المنظمات في عصرنا الحالى هي قدرة المنظمات على إيصال الرسالة التي ترغب لجميع الموظفين بوضوح وبدون تشويه، حيث ان عملية الاتصال وقبل ظهور التكنولوجيا المتقدمة لطالما تعرضت للتشويه وسوء الفهم الامر الذي يؤثر على الانتاج وقدرة العاملين على الاستجابة، كما ان سوء إيصال وفهم معلومات وسائل الادارة للعاملين يؤدي الى زيادة مقاومة التغيير الامر الذي يعيق العمل، فمن الممكن تعريفها بانها قدرة المنظمة على توصيل المعلومات اللازمة لفرق العمل والعاملين بالسرعة المناسبة وباقل التكاليف (Lu, 2004). ويمكن تعريفها من قبل الباحث بانها قدرة العاملين على الوصول الى المعلومات في الوقت المناسب، حتى يتسعى له اتخاذ القرار بالسرعة الممكنة والدقة الازمة.

٤-تطبيق المعرفة :

تعتبر عملية تطبيق المعرفة بالعملية الاهم بين مراحل ادارة المعرفة، حيث انها القدرة على الاستفادة من جميع المراحل السابقة، من خلال اتخاذ القرارات نتيجة تخزين وتوزيع وتوسيع المعرفة، فهي النتيجة النهائية وخلاصة القدرة الكفاءة على اتخاذ القرار وتطبيق المعرفة (الطائي ، 2014).

إن تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة نفسها حيث تطبيقها يؤدي إلى تحسين وتجويد أداء المنظمة، نتيجة اتخاذ قرارات قادرة على استغلال الموارد بالشكل الأمثل (زكية ، 2009).

ويمكن تعريفها من قبل الباحث بأنها خلاصة ادارة المعرفة، وهي المرحلة الاهم حيث كفاءة استخدام مراحل ادارة المعرفة لا يضمن نجاح تطبيق المعرفة.

٢. إدارة الجودة الشاملة

لقد بدأ مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالظهور في الثمانينيات من القرن العشرين، حيث يتضمن هذا المفهوم جودة العمليات بالإضافة إلى جودة المنتج، في التركيز أكثر وأكثر على العمل الجماعي والحرص على مشاركة العاملين واندماجهم في العمل، مع التركيز على العملاء التعامل مع الموردين على أساس تشاركي، مع ضمان القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية المعقدة والمتسرعة، وذلك من خلال اقتناص الفرص وتجنب المخاطر، وذلك من خلال التطوير المستمر، وتدريب فرق العمل، واشراك الموردين في تحقيق أعلى المستويات الممكنة في العمليات والمنتجات والخدمات (العضاضي ، 2010).

وتعتبر إدارة الجودة الشاملة من أهم الأدوات التي لجأت لها المنظمات الكبرى للتغلب على منافسيها، وذلك من خلال تحقيق مزايا تنافسية، من خلال احترام مواعيد التسليم ومحاولة تحقيق أداء يفوق توقعات العملاء وذلك حتى تحقق المنظمة ولاء العملاء (برకات ، 2007).

تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها تحقيق رضا العميل الداخلي والخارجي، وتلبية رغباتهم ومتطلباتهم واحترام الثقافة المجتمعية (Li and Houjun, 2013) .

وعرف فلاق (2010) إدارة الجودة الشاملة بأنها تركز طاقات المنظمة على التحسين المستمر في الخدمة والمنتج لجميع العمليات الإدارية.

وعرف بومدين (2009) إدارة الجودة الشاملة بأنها نظام تشغيلي شامل يعتمد على مشاركة جميع افراد المنظمة بالإضافة إلى الزبائن والموردين بهدف التحسين المستمر.

وعرفها جاد الرب (2012) بأنها التركيز على الرقابة الشاملة للمنظمة من خلال رقابة قبلية وبعدية ومتزامنة من خلال (الثقافة التنظيمية، التوجّه بالعملاء، الالتزام بمبادئ الجودة، التحسين المستمر).

وهذا ممكن تعريفها من قبل الباحث بأنها مدى تمكن ادارة المنظمات على اندماج واشتراك جميع العاملين دون استثناء ببرامج التحسين المستمر، والقدرة على طرح افكار خلاقة، من اجل تحقيق مزايا تنافسية.

مبادئ إدارة الجودة الشاملة :

لإدارة الجودة الشاملة مبادئ تكمن فيما يلي (الصرن ، 2001)

- 1 دور القيادة.
- 2 اكتشاف الاخطاء قبل وقوعها .

- 3 التحسين المستمر للعمليات .
- 4 التركيز على العميل.
- 5 استعمال الحقائق لاتخاذ القرار.
- 6 التدريب المستمر .
- 7 العلاقات المميزة بين الموردين .

فوائد إدارة الجودة الشاملة:

- يمكن حصر أهدافها في التالي (Manachehri, 2014)
- 1 تحسين الوضع التنافسي في السوق ورفع معدلات الربحية.
 - 2 تعزيز العلاقة مع الموردين.
 - 3 رفع درجة رضا العملاء.
 - 4 تحسين جودة المنتجات المصنعة او الخدمات المقدمة.
 - 5 انخفاض تكلفة العمل نتيجة عدم وجود اخطاء وتقليل معدلات التالف.
 - 6 فتح اسواق جديدة وتعزيز الاسواق الحالية.

معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة

- من الرغم من الفوائد الجمة لمفهوم ادارة الجودة الشاملة الا ان هناك العديد من المعوقات التي لا تسمح للمنظمات من البدا بتنفيذ مفاهيمها وقد ذكر (عبد الجواد، 2016) هذه المعوقات على النحو التالي :
- .1. يعتبر من العلوم الحديثة العالمية وبالتالي لم يتتبه بعد وطننا العربي باهتماته وحتمية تبني مفاهيمه.
 - .2. ندرة الباحثين في هذا المجال بسبب حداثة وبالتالي لا يوجد عناصر بشرية مؤهلة.
 - .3. حاجة تطبيق ادارة الجودة الشاملة الى مبالغ عالية لا تقدر على رصدها منظماتنا العربية.
 - .4. عدم رغبة العاملين على التدريب والتأهيل على العلوم الحديثة.
 - .5. زيادة مقاومة التغيير بسبب عدم وضوح مفاهيم الجودة لدى العديد من العاملين.

رابعاً: إجراءات البحث الميدانية

مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في الطلبة مسجلين مساق ادارة الجودة الشاملة في جامعة الاقصى بالفصل الدراسي الثاني للعام 2020-2021 والبالغ عددهم 258 طالب وطالبة، وقد تم استخدام طريقة الحصر -المسح- الشامل لجميع الطلبة، حيث تم استرداد 211 استبانة صالحة للتحليل بنسبة استرداد 81.7 %، ويتبين فيما يلي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المعلومات العامة للأفراد فيها:

جدول (١): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المعلومات العامة (ن=211)

النسبة المئوية %	العدد	المعلومات العامة	
42.7	90	ذكر	الجنس
57.3	121	أنثى	
11.4	24	أقل من 20 سنة	العمر
88.6	187	20- أقل من 30 سنة	
59.2	125	ادارة	التخصص العلمي
36.0	76	محاسبة	
4.7	10	نظم معلومات ادارية	

أداة الدراسة: تم تطوير استبانة اعتماداً على الأدب النظري والدراسات السابقة، وتكونت الاستبانة من (35) فقرة موزعة على محورين رئيسيين هما:

المحور الأول: عمليات ادارة المعرفة، ويكون من (20) فقرة موزع على 4 مجالات هم: توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة.

المحور الثاني: متطلبات ادارة الجودة الشاملة، ويكون من (15) فقرة موزع على 3 مجالات هم: التحسين المستمر، التركيز على الزبون، دعم الإدارة العليا.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين على فقرات الاستبيان.

صدق الاستبانة:
يوجد العديد من الاختبار التي تقيس صدق الاستبانة أهمها:

1- الصدق الظاهري "صدق المحكمين":

تم عرض الإستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين تألفت من 5 محكمين من المتخصصين في الإدارة والإحصاء، وقد تم الاستجابة لآراء المحكمين من حيث الحذف والتعديل في ضوء المقترفات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.

2- صدق الاتساق الداخلي Internal Validity

تم عمل الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الإستبانة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه الفقرة، كما في جدول (2).

جدول (٢): معامل الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتهي إليه

القيمة الاحتمالية (sig)	معامل بيرسون للارتباط	المجال	م
توليد المعرفة			
0.000	.702*	تستخدم ادارة الكلية المعرفة التي تمتلكها في احداث التغيير.	.1
0.000	.422*	تدرك ادارة الكلية بأهمية التنافس في توليد المعرفة.	.2
0.000	.710*	تعمل ادارة الكلية باستمرار على دعم المبدعين من صناع المعرفة.	.3
0.000	.701*	تعتمد ادارة الكلية على انجاز الاعمال عن طريق فرق العمل.	.4
0.000	.588*	تهيء ادارة الكلية المناخ المناسب لتوليد المعرفة.	.5
تخزين المعرفة			
0.000	.655*	تعتمد ادارة الكلية في خزن المعرفة في قواعد البيانات.	.1
0.000	.677*	تتخذ ادارة الكلية من التقارير العلمية وسيلة لخزن المعرفة .	.2
0.000	.647*	تمتلك ادارة الكلية التقنيات اللازمة لخزن المعرفة	.3
0.000	.702*	تدرس ادارة الكلية ما يتوجب خزنه من المعرفة بناء على تحليل اهميتها.	.4
0.000	.702*	تستخدم ادارة الكلية تكنولوجيا المعلومات بفاعلية	.5
توزيع المعرفة			
0.000	.712*	تهتم ادارة الكلية بالعلاقات المتباينة من خلال تكوين فرق العمل.	.1
0.000	.550*	تستخدم ادارة الكلية عملية توزيع المعرفة عن طريق التعليم والبرامج التدريبية.	.2
0.000	.666*	تبث ادارة الكلية عملية توزيع المعرفة عن طريق النظم المسندة بالمعرفة المؤقتة.	.3
0.000	.728*	تبث ادارة الكلية عملية توزيع المعرفة عن طريق شبكات الاعمال الخبيرة.	.4
0.000	.704*	تعتمد ادارة الكلية على التقنيات الحديثة في توزيع المعرفة.	.5
تطبيق المعرفة			
0.000	.653*	تهتم ادارة الكلية باستغلال طاقاتها المعرفية في انشطتها.	.1
0.000	.655*	تسعى ادارة الكلية لتطبيق المعرفة في الوقت المناسب.	.2
0.000	.621*	تستخدم ادارة الكلية التقنيات الحديثة للتغلب على العوائق التي تعترض عملية تطبيق المعرفة.	.3

0.000	.655*	تستخدم ادارة الكلية تقنيات تعليمية معاصرة عند تطبيق المعرفة.	.4
0.000	.586*	تسخر ادارة الكلية معرفتها بشكل فعال.	.5
التحسين المستمر			
0.000	.655*	تعمل ادارة الكلية على تطبيق برامج التحسين المستمر لأداء الخدمة التعليمية بكفاءة.	.1
0.000	.620*	تعمل ادارة الكلية على فتح تخصصات جديدة التي يحتاجها المجتمع باستمرار.	.2
0.000	.712*	تقوم ادارة الكلية بتحسين خدماتها المقدمة للمجتمع باستمرار.	.3
0.000	.669*	تقوم ادارة الكلية على صيانة الاجهزه والمعدات البحثية باستمرار.	.4
0.000	.725*	تعمل ادارة الكلية على توفير التقنيات المعاصرة الازمة لتدريس الطلبة.	.5
التركيز على الزبائن			
0.000	.685*	تهتم ادارة الكلية بحاجات الزبائن والعمل على تلبيتها.	.1
0.000	.756*	تقوم ادارة الكلية بسماع شكاوى الزبائن والعمل على حلها فورا.	.2
0.000	.727*	تستخدم ادارة الكلية اسلوب المناقشة وال الحوار مع الزبائن لتحديد احتياجاتهم المتعلقة بتطوير المناهج.	.3
0.000	.777*	تهتم ادارة الكلية برضاء الزبائن بالخدمات التعليمية التي تقدمها.	.4
0.000	.717*	تستمع ادارة الكلية لشكوى الزبائن عن الخدمات التعليمية المقدمة.	.5
دعم الادارة العليا			
0.000	.577*	تدعم ادارة الكلية جودة التعليم كسلاح تنافسيا لها.	.1
0.000	.680*	تعمل ادارة الكلية على زرع الثقة بالنفس بين العاملين.	.2
0.000	.762*	تسعى ادارة الكلية الى تقديم الحوافز المناسبة لتحسين جودة الخدمات التعليمية.	.3
0.000	.663*	تطور ادارة الكلية قنوات الاتصال وتدعمها في جميع المستويات.	.4
0.000	.707*	ترفع ادارة الكلية شعار الجودة التعليمية مسؤولية الجميع.	.5

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يتضح من جدول (2) أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً وبدرجة قوية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك تعتبر فقرات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

3- الصدق البنائي Structure Validity
 للتحقق من الصدق البنائي تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة كما في جدول (3).

جدول (3): معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

القيمة الاحتمالية (sig)	معامل بيرسون للارتباط	المجال
0.000	.777*	توليد المعرفة.
0.000	.810*	تخزين المعرفة.
0.000	.803*	توزيع المعرفة.
0.000	.835*	تطبيق المعرفة.
0.000	.953*	عمليات ادارة المعرفة.
0.000	.812*	التحسين المستمر.
0.000	.866*	التركيز على الزبون.
0.000	.854*	دعم الادارة العليا.
0.000	.940*	متطلبات ادارة الجودة الشاملة.

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يتضح من جدول (3) أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً وبدرجة قوية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك تعتبر مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

ثبات الاستبانة Reliability

تم التحقق من ثبات إستبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient، حيث بلغت قيمته للاستبيان (0.928)، وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع. يستخلص من نتائج اختباري الصدق والثبات أن الاستبانة صادقة في قياس ما وضعت لقياسه، كما أنها ثابتة بدرجة كبيرة جداً، مما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة وفاعلة لهذه الدراسة ويمكن تطبيقها بثقة.

اختبار التوزيع الطبيعي : Normality Distribution Test

تم استخدام اختبار كولمجوروف - سمرنوف Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، حيث تبين أن قيمة الاختبار تساوي (1.022) والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.248) وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم تفريغ وتحليل البيانات من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS 26) حيث تم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- 1- النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages).
- 2- المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري.
- 3- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha).
- 4- اختبار كولمجوروف - سمرنوف (K-S).

- 5- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient).
- 6- اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test).
- 7- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance - ANOVA).

عرض نتائج الدراسة وتفسيرها ومناقشتها

تحليل فقرات الاستبيان

أولاً: تحليل فقرات عمليات ادارة المعرفة

- تحليل فقرات توليد المعرفة

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات مجال "توليد المعرفة"

الرتبة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	م
1	80.19	0.69	4.01	تستخدم ادارة الكلية المعرفة التي تمتلكها في احداث التغيير.	1.
2	79.90	0.76	4.00	تدرك ادارة الكلية بأهمية التنافس في توليد المعرفة.	2.
5	72.76	0.96	3.64	تعمل ادارة الكلية باستمرار على دعم المبدعين من صناع المعرفة.	3.
3	75.29	0.90	3.76	تعتمد ادارة الكلية على انجاز الاعمال عن طريق فرق العمل.	4.
4	74.31	0.89	3.72	تهيء ادارة الكلية المناخ المناسب لتوليد المعرفة.	5.
	76.47	0.53	3.82	فقرات المجال بشكل عام	

يبين جدول (4) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال توليد المعرفة يساوي 3.82 وبذلك فإن الوزن النسبي 76.47%， وهذا يعني أن هناك موافقة على فقرات هذا المجال بنسبة 76.47%， وقد حصلت الفقرة "تستخدم ادارة الكلية المعرفة التي تمتلكها في احداث التغيير" على أعلى درجة موافقة بنسبة 80.19%， بينما حصلت الفقرة "تعمل ادارة الكلية باستمرار على دعم المبدعين من صناع المعرفة" على أقل درجة موافقة بنسبة 72.76% وهذا مبرر حيث ان ادارة الكلية تستخدم المعرفة التي تمتلكها في احداث التغيير، بالإضافة الى انها تدرك أهمية التنافس في توليد المعرفة، وتعمل باستمرار على دعم المبدعين من صناع المعرفة، وتعتمد ادارة الكلية على انجاز الاعمال عن طريق فرق العمل.

وتفق هذه النتيجة مع كل من دراسة (Raja and Syed, 2017) و دراسة (حمد وأخرون ، 2020) اللذان اكدا على ان توليد المعرفة احد ابعاد ادارة المعرفة. تهيء ادارة الكلية المناخ المناسب لتوليد المعرفة.

- تحليل فقرات مجال تخزين المعرفة تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات مجال "تخزين المعرفة"

الرتبة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	م
1	80.00	0.87	4.00	تعتمد ادارة الكلية في خزن المعرفة في قواعد البيانات.	1.
4	77.54	0.85	3.88	تتخذ ادارة الكلية من التقارير العلمية وسيلة لخزن المعرفة.	2.
2	78.86	0.79	3.94	تمتلك ادارة الكلية التقنيات الازمة لخزن المعرفة	3.
3	78.17	0.83	3.91	تدرس ادارة الكلية ما يتوجب خزنه من المعرفة بناء على تحليل اهميتها.	4.
5	76.30	0.99	3.82	تستخدم ادارة الكلية تكنولوجيا المعلومات بفاعلية	5.
	78.11	0.59	3.91	فقرات المجال بشكل عام	

يبين جدول (5) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال تخزين المعرفة يساوي 3.91 وبذلك فإن الوزن النسبي 78.11%， وهذا يعني أن هناك موافقة على فقرات هذا المجال بنسبة 78.11%， وقد حصلت الفقرة "تعتمد ادارة الكلية في خزن المعرفة في قواعد البيانات " على أعلى درجة موافقة بنسبة 80.00%， بينما حصلت الفقرة " تستخدم ادارة الكلية تكنولوجيا المعلومات بفاعلية " على أقل درجة موافقة بنسبة 76.30%. وهذا منطقي حيث ان ادارة الكلية تعتمد على خزن المعرفة في قواعد البيانات، وتتخذ ادارة الكلية من التقارير العلمية وسيلة لخزن المعرفة، بالإضافة الى امتلاكها التقنيات الازمة لخزن المعرفة، واستخدامها تكنولوجيا المعلومات بفاعلية.

وأتفق هذه النتيجة مع كل من دراسة (منيرة، 2018) الذي اكد على ان تخزين المعرفة احد ابعاد ادارة المعرفة.

- تحليل فقرات مجال توزيع المعرفة تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (6): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات مجال "توزيع المعرفة"

الرتبة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	م
3	76.91	0.82	3.85	تهتم ادارة الكلية بالعلاقات المتبادلة من خلال تكوين فرق العمل.	1.

1	82.14	0.75	4.11	تستخدم ادارة الكلية عملية توزيع المعرفة عن طريق التعليم والبرامج التدريبية.	.2
5	73.30	0.96	3.67	تتبع ادارة الكلية عملية توزيع المعرفة عن طريق النظم المسندة بالمعرفة المؤقتة.	.3
4	75.98	0.89	3.80	تتبع ادارة الكلية عملية توزيع المعرفة عن طريق شبكات الاعمال الخبيرة.	.4
2	78.53	0.90	3.93	تعتمد ادارة الكلية على التقنيات الحديثة في توزيع المعرفة.	.5
	77.32	0.59	3.87	فقرات المجال بشكل عام	

يبين جدول (6) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال توزيع المعرفة يساوي 3.87 وبذلك فإن الوزن النسبي 77.32%， وهذا يعني أن هناك موافقة على فقرات هذا المجال بنسبة 77.32%， وقد حصلت الفقرة " تستخدم ادارة الكلية عملية توزيع المعرفة عن طريق التعليم والبرامج التدريبية " على أعلى درجة موافقة بنسبة 82.14%， بينما حصلت الفقرة " تتبع ادارة الكلية عملية توزيع المعرفة عن طريق النظم المسندة بالمعرفة المؤقتة " على أقل درجة موافقة بنسبة 73.30% وهذا مبرر حيث تهتم ادارة الكلية بالعلاقات المتباينة من خلال تكوين فرق العمل، وتستخدم ادارة الكلية عملية توزيع المعرفة عن طريق التعليم والبرامج التدريبية، وتتبع ادارة الكلية عملية توزيع المعرفة عن طريق النظم المسندة بالمعرفة المؤقتة.

وأتفقنا هذه النتيجة مع كل من دراسة (Hourani, 2017) الذي اكد على ان توزيع المعرفة احد ابعاد ادارة المعرفة.

- **تحليل فقرات مجال تطبيق المعرفة**
تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (7): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات مجال " تطبيق المعرفة "

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	%
2	80.00	0.94	4.00	تهتم ادارة الكلية باستغلال طاقاتها المعرفية في انشطتها.	.1
1	81.15	0.82	4.06	تسعى ادارة الكلية لتطبيق المعرفة في الوقت المناسب.	.2
4	77.70	0.84	3.89	تستخدم ادارة الكلية التقنيات الحديثة للتغلب على العوائق التي تعرّض عملية تطبيق المعرفة.	.3
5	77.51	0.87	3.88	تستخدم ادارة الكلية تقنيات تعليمية معاصرة عند تطبيق المعرفة.	.4
3	79.43	0.92	3.97	تسخر ادارة الكلية معرفتها بشكل فعال.	.5
	79.14	0.56	3.96	فقرات المجال بشكل عام	

يبين جدول (7) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال تطبيق المعرفة يساوي 3.96 وبذلك فإن الوزن النسبي 79.14%， وهذا يعني أن هناك موافقة على فقرات هذا المجال بنسبة 79.14%， وقد حصلت الفقرة " تسعي ادارة الكلية لتطبيق المعرفة في الوقت المناسب " على أعلى درجة موافقة بنسبة 81.15%， بينما حصلت الفقرة " تستخدم ادارة الكلية تقنيات تعليمية معاصرة عند تطبيق المعرفة " على أقل درجة موافقة

بنسبة 77.51%. وهذا مبرر حيث تهتم ادارة الكلية باستغلال طاقاتها المعرفية في انشطتها، كما وتسعى ادارة الكلية لتطبيق المعرفة في الوقت المناسب، وتستخدم ادارة الكلية التقنيات الحديثة للتغلب على العائق التي تعترض عملية تطبيق المعرفة، بالإضافة الى تسخيرها معرفتها بشكل فعال.
وأتفقنا هذه النتيجة مع كل من دراسة (Hourani, 2017) الذي اكدا على ان تطبيق المعرفة احد ابعاد ادارة المعرفة.

ثانياً: تحليل فقرات متطلبات ادارة الجودة الشاملة

- تحليل فقرات مجال التحسين المستمر

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (8): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات مجال " التحسين المستمر "

م	الفقرة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
1.	تعمل ادارة الكلية على تطبيق برامج التحسين المستمر لأداء الخدمة التعليمية بكفاءة.	1	4.11	0.83	82.11
2.	تعمل ادارة الكلية على فتح تخصصات جديدة التي يحتاجها المجتمع باستمرار.	4	3.85	0.88	77.03
3.	تقوم ادارة الكلية بتحسين خدماتها المقدمة للمجتمع باستمرار.	2	4.05	0.85	81.06
4.	تقوم ادارة الكلية على صيانة الاجهزة والمعدات البحثية باستمرار.	3	3.95	0.92	79.04
5.	تعمل ادارة الكلية على توفير التقنيات المعاصرة اللازمة لتدريس الطلبة.	5	3.78	0.95	75.65
فقرات المجال بشكل عام					78.99

يبين جدول (8) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال التحسين المستمر يساوي 3.95 وبذلك فإن الوزن النسبي 78.99%， وهذا يعني أن هناك موافقة على فقرات هذا المجال بنسبة 78.99%， وقد حصلت الفقرة " تعامل ادارة الكلية على تطبيق برامج التحسين المستمر لأداء الخدمة التعليمية بكفاءة " على أعلى درجة موافقة بنسبة 82.11%， بينما حصلت الفقرة " تعامل ادارة الكلية على توفير التقنيات المعاصرة اللازمة لتدريس الطلبة " على أقل درجة موافقة بنسبة 78.99%， وهذه نتائج منطقية لأن ادارة الكلية تعامل على تطبيق برامج التحسين المستمر لأداء الخدمة التعليمية بكفاءة، وتعمل ايضا ادارة الكلية على فتح التخصصات الجديدة التي يحتاجها المجتمع باستمرار، وتحسين خدماتها المقدمة للمجتمع باستمرار، بالإضافة لتوفير التقنيات المعاصرة اللازمة لتدريس الطلبة، بالإضافة الى حرص ادارة الكلية على تطبيق برامج التحسين المستمر لأداء الخدمة التعليمية بكفاءة.

وأتفقنا هذه النتيجة مع كل من دراسة (حماد وآخرون ، 2020) الذي اكدا على ان التحسين المستمر احد ابعاد ادارة الجودة الشاملة.

تحليل فقرات مجال التركيز على الزبون
تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (٩): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات مجال " التركيز على الزبون "

الرتبة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	م
1	77.51	0.92	3.88	تهتم ادارة الكلية بحاجات الزبائن والعمل على تلبيتها.	1.
3	75.31	1.01	3.77	تقوم ادارة الكلية بسماع شكاوى الزبائن والعمل على حلها فورا.	2.
4	74.64	0.98	3.73	تستخدم ادارة الكلية اسلوب المناقشة وال الحوار مع الزبائن لتحديد احتياجاتهم المتعلقة بتطوير المناهج.	3.
2	76.27	0.97	3.81	تهتم ادارة الكلية برضاء الزبائن بالخدمات التعليمية التي تقدمها.	4.
5	74.26	1.00	3.71	تسمع ادارة الكلية لشكوى الزبائن عن الخدمات التعليمية المقدمة.	5.
	75.60	0.72	3.78	فقرات المجال بشكل عام	

يبين جدول (٩) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال التركيز على الزبون يساوي 3.78 وبذلك فإن الوزن النسبي 75.60%， وهذا يعني أن هناك موافقة على فقرات هذا المجال بنسبة 75.60%， وقد حصلت الفقرة " تهتم ادارة الكلية بحاجات الزبائن والعمل على تلبيتها " على أعلى درجة موافقة بنسبة 77.51%， بينما حصلت الفقرة " تسمع ادارة الكلية لشكوى الزبائن عن الخدمات التعليمية المقدمة " على أقل درجة موافقة بنسبة 74.26%. وهذا مبرر حيث ان ادارة الكلية تهتم بحاجات الزبائن والعمل على تلبيتها، وسماع شكاوى الزبائن والعمل على حلها فورا، واستخدام اسلوب المناقشة وال الحوار مع الزبائن لتحديد احتياجاتهم المتعلقة بتطوير المناهج.

وأتفقت هذه النتيجة مع كل من دراسة (منيرة، 2018) الذي اكد على ان التركيز على الزبون احد ابعاد ادارة الجودة الشاملة.

- تحليل فقرات مجال دعم الادارة العليا

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (١٠): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات مجال " دعم الادارة العليا "

الرتبة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	م
1	83.77	0.77	4.19	تدعم ادارة الكلية جودة التعليم كسلاح تنافسيا لها.	1.
3	81.15	0.76	4.06	تعمل ادارة الكلية على زرع الثقة بالنفس بين العاملين.	2.
4	78.66	0.93	3.93	تسعى ادارة الكلية الى تقديم الحواجز المناسبة لتحسين جودة الخدمات التعليمية.	3.

5	77.70	0.90	3.89	تطور ادارة الكلية قنوات الاتصال وتدعمها في جميع المستويات.	4.
2	82.58	0.85	4.13	ترفع ادارة الكلية شعار الجودة التعليمية مسؤولية الجميع.	5.
فقرات المجال بشكل عام					

يبين جدول (10) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال دعم الإداره العليا يساوي 4.04 وبذلك فإن الوزن النسي 80.72 %، وهذا يعني أن هناك موافقة على فقرات هذا المجال بنسبة 80.72 %، وقد حصلت الفقرة " تدعم ادارة الكلية جودة التعليم كصلاح تنافسيا لها " على أعلى درجة موافقة بنسبة 83.77 %، بينما حصلت الفقرة " تطور ادارة الكلية قنوات الاتصال وتدعمها في جميع المستويات " على أقل درجة موافقة بنسبة 77.70 %. وهذا يبرر حيث تدعم ادارة الكلية جودة التعليم كصلاح تنافسيا لها، وتعمل على زرع الثقافة بالنفس بين العاملين، وترفع شعار الجودة التعليمية مسؤولية الجميع، بالإضافة الى سعي ادارة الكلية الى تقديم الحوافز المناسبة لتحسين جودة الخدمات التعليمية.

وتفق هذه النتيجة مع كل من دراسة (منيرة، 2018) الذي أكد على ان دعم الإداره العليا احد ابعاد ادارة الجودة الشاملة.

اختبار الفرضيات:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين عمليات ادارة المعرفة ومتطلبات ادارة الجودة الشاملة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "معامل بيرسون للارتباط"، والجدول التالي يوضح ذلك

جدول (11): معامل الارتباط بين عمليات ادارة المعرفة ومتطلبات ادارة الجودة الشاملة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0.000	.589*	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين توليد المعرفة ومتطلبات ادارة الجودة الشاملة.
0.000	.560*	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين تطبيق المعرفة ومتطلبات ادارة الجودة الشاملة.
0.000	.656*	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين توزيع المعرفة ومتطلبات ادارة الجودة الشاملة.
0.000	.758*	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين تطبيق المعرفة ومتطلبات ادارة الجودة الشاملة.
0.000	.792*	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين عمليات ادارة المعرفة ومتطلبات ادارة الجودة الشاملة.

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

يبين جدول (11) أن معامل الارتباط يساوي 0.792، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات ادارة المعرفة ومتطلبات ادارة الجودة الشاملة. وهذا يبرر حيث ان اعتماد الجامعات الفلسطينية وجامعة الاقصى تحديداً على عمليات ادارة المعرفة في حصولها على المعلومات والمعارف المطلوبة وتطبيقها يسهم بشكل كبير في امكانية اقامة متطلبات ادارة الجودة الشاملة. وذلك من خلال بيئة ثقافية ملائمة للمنظمة تسهم في اكتساب المعرفة، ونقلها

وتزكيتها ومشاركتها من خلال قيادة فاعلة وادارة منهجية تتمثل وظيفتها في ادارة اصول المعرفة في المنظمة، وذلك لإضافة قيمة تسعى هذه القيمة لتحقيق ادارة الجودة الشاملة من خلال التحسين المستمر ومعالجة جميع نواحي القصور في المنظمات، واشراف جميع العاملين في تحقيق ميزة تنافسية.

وأتفقت هذه النتيجة مع كل من دراسة (منيرة، 2018)، دراسة (Raja and Syed, 2017)، دراسة (Hourani, 2017) الذين أكدوا على ان هناك علاقة ارتباط موجبة بين كل من ادارة المعرفة وادارة الجودة الشاملة في كل من البنوك الجزائرية وشركات الادوية الاردنية.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لدور عمليات ادارة المعرفة على متطلبات ادارة الجودة الشاملة لدى كلية الادارة والتمويل في جامعة الأقصى – المحافظات الجنوبية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار الخطى المتعدد، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (12): تحليل الانحدار المتعدد

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية (Sig.)
المقدار الثابت	0.258	1.375	0.171
توليد المعرفة	0.180	3.464	0.001
تخزين المعرفة	0.092	1.843	0.034
توزيع المعرفة	0.228	4.671	0.000
تطبيق المعرفة	0.438	7.847	0.000
معامل الارتباط = 0.660	0.817		
قيمة الاختبار F = 102.122			القيمة الاحتمالية = 0.000

من النتائج الموضحة في جدول (12) يمكن استنتاج ما يلي:

- تبين أن كافة المتغيرات المستقلة "توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة" تؤثر في متطلبات ادارة الجودة الشاملة لدى كلية الادارة والتمويل في جامعة الأقصى – المحافظات الجنوبية.

- معامل الارتباط = 0.817، ومعامل التحديد المعدل = 0.660 وهذا يعني أن 66% من التغيير في متطلبات ادارة الجودة الشاملة تم تفسيره من خلال المتغيرات المستقلة والنسبة المتبقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في متطلبات ادارة الجودة الشاملة لدى كلية الادارة والتمويل في جامعة الأقصى – المحافظات الجنوبية.

وهذا مبرر حيث ان عمليات ادارة المعرفة تعمل بصورة تتابعية وتكاملية فيما بينها، وكل منها تعتمد على ما سبقها من عملية وتقوم بدعم العمليات اللاحقة لها، الامر الذي كان له الاثر الاكبر على متطلبات ادارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال اعتماد المنظمات وعلى راسها المنظمات التعليمية في عمليات ادارة المعرفة في حصولهم على المعلومات والمعارف المطلوبة وتطبيقها ويسهم بشكل كبير في امكانية متطلبات تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة، حيث يكتسب الموضوع اهمية كبيرة لما له من تأثيرات جوهرية في تحديد دور عمليات ادارة المعرفة.

وأتفقت هذه النتيجة مع كل من دراسة (منيرة، 2018)، (حمد، وأخرون ، 2020)، دراسة (Hourani, 2017) الذين أكدوا على ان هناك اثر بين كل من ادارة المعرفة وادارة الجودة الشاملة في كل من البنوك الجزائرية وشركات الادوية الاردنية ومؤسسات التعليم العالي بولاية كردفان.

الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول دور عمليات إدارة المعرفة في إدارة الجودة الشاملة تُعزى إلى المعلومات العامة (الجنس، العمر، التخصص العلمي). لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "T" لعينتين مستقلتين" واختبار "التبابين الأحادي "، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (13): نتائج اختبار "T" - لعينتين مستقلتين" و"التبابين الأحادي " – المعلومات العامة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	اسم الاختبار	المعلومات العامة
0.458	0.743	T- لعينتين مستقلتين	الجنس
0.072	-1.806	T- لعينتين مستقلتين	العمر
0.068	2.717	التبابين الأحادي	التخصص العلمي

من النتائج الموضحة في الجدول السابق (13) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة تُعزى إلى المعلومات العامة (الجنس، العمر، التخصص العلمي). وهذا يبرر حيث أن الطلاب مهمًا اختلفت اعمارهم أو نوعهم الاجتماعي أو تخصصهم العلمي هم يعون تماماً دور عمليات إدارة المعرفة في إدارة الجودة الشاملة، وذلك نظراً لتطور وسائل الاتصال الحديثة، التي لفقت نظر الطلاب بأهمية إدارة المعرفة التي تحرص على استثمار وإدارة ونشر المعرفة المتمثلة بالتقنيات والآدوات والموارد البشرية، وقدرة إدارة المعرفة على اتخاذ قرارات أكثر دقة بما يخص مفاهيم إدارة الجودة الشاملة التي تحرص على رضا العملاء عن طريق إشراك جميع العاملين في عملية التحسين المستمر.

وأتفق بهذه النتيجة مع كل من دراسة (منيرة، 2018) ، (حمد وآخرون ، 2020)، دراسة (Hourani, 2017) الذين أكدوا على أن عدم وجود فروق بين آراء المبحوثين بين كل من (الجنس، العمر، التخصص العلمي).

النتائج

1. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات ادارة المعرفة ومتطلبات ادارة الجودة الشاملة.
2. كافة المتغيرات المستقلة "توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة" تؤثر في متطلبات ادارة الجودة الشاملة لدى كلية الادارة والتمويل في جامعة الأقصى – المحافظات الجنوبية.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة تُعزى إلى المعلومات العامة (الجنس، العمر، التخصص العلمي).

توصيات عامة

1. يجب ان تعمل ادارة الكلية باستمرار على دعم الطلبة المبدعين من صناع المعرفة، وذلك من خلال تفعيل حاضنات الاعمال ودعم الافكار الابداعية.
2. على ادارة الكلية استخدام تكنولوجيا المعلومات بفاعلية، عن طريق طرح مساقات مرتبطة اكثر بتكنولوجيا المعلومات.
3. على ادارة الكلية تتبع عملية توزيع المعرفة عن طريق النظم المستندة، عن طريق اتباع حلقات المعرفة، وحلقات التعلم، بالإضافة الى اعتماد شبكة معلومات داخلية لطلبة الكلية.
4. يجب ان تستخدم ادارة الكلية تقنيات تعليمية معاصرة عند تطبيق ادارة المعرفة، من خلال تطوير القاعات الدراسية بأحدث الاجهزة التي تسهل عملية تطبيق المعرفة.
5. نوصي بحرص ادارة الكلية على توفير التقنيات المعاصرة اللازمة لتدريس الطلبة.
6. على ادارة الكلية ان تستمع لشكاوى الطلاب عن الخدمات التعليمية المقدمة، بعيداً على عملية التقييم التي تتم اخر الفصل، بل من خلال ايقونة بشكل دائم على الخدمات الالكترونية.
7. على ادارة الكلية ان تطور قنوات الاتصال وتدعمها في جميع المستويات، عن طريق اجتماعات دورية وورش عمل، و ايام دراسية، ومؤتمرات وخلافه.

المراجع:

أولاًً: المراجع العربية

1. إسماعيل ، ناهدة (2006) "دور عمليات المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية، دراسة تحليلية لأداء عينة من مدراء الشركات الصناعية، "نيرنوى" جملة بحوث مستقبلية العراق، المجلد 13 ، ص 35-64.
2. بركات، منال (2007) "واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة" ، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة.
3. بومدين، يوسف (2009) "إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز" ، مجلة جامعة بومرداس. الجزائر.
4. جاد الرب، سيد (2012)"القيادة الاستراتيجية" القاهرة: دار الفكر العربي، ط 1 .
5. حماد، أدم، وأبكر ، مصطفى ، ومنصور ، مكاوي (2020) " إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الجودة الشاملة (دراسة تطبيقية على بعض مؤسسات التعليم العالي ولالية شمال كردفان مدينة الأبيض) ، مجلة إدارة الجودة الشاملة ، السودان.
6. الدوري، جمال (2004) "أثر عمليات إدارة المعرفة في الابتكار التنظيمي في شركات الصناعات الدوائية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة ، الأردن.
7. زكية ، طاشكندي (2009) " إدارة المعرفة – أهميتها ومدى تطبيق عملياتها في إدارات التربية والتعليم من وجهة نظر المديريات في مدينة مكة المكرمة ومحافظة جدة" . رسالة ماجستير أم القرى .
8. الشمري، محمد (2012) " عمليات إدارة المعرفة وأثرها في مؤشرات الاقتصاد المعرفي : دراسة تحليلية لعينة من الشركات الرقمية " ، القرى للعلوم الاقتصادية والإدارية ، 187 .
9. الصرن ، رعد (2001) " إدارة الابتكار والإبداع" ، دار علاء الدين للنشر، دمشق .
10. الطائي ، فيصل(2014) " استراتيجيات إدارة المعرفة والاستراتيجية الأمثل لإدارة المعرفة في المكتبات الجامعية العراقية ، دراسة حالة ، مكتبة جامعة كربلاء ، مجلة العلوم الاقتصادية ، المجلد 9، العدد 36
11. عبد الجواب، لميس (2016) " إدارة الجودة الشاملة ومستوى مساهمتها في تحقيق إدارة المعرفة بالخدمات الطبية العسكرية" ، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة السياسية ، غزة .
12. عبد الحليم، الفاعوري (2005) " إدارة الإبداع التنظيمي" ، الشركة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة.
13. العضاشي، سعيد (2010)"معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي" ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك خالد، السعودية.
14. غزالى، عادل (2016) "دور إدارة المعرفة في الرفع من أداء التنظيم الصناعي الجزائري" ، شهادة دكتوراة غير منشورة، جامعة محمد لمين دباغين سطيف، الجزائر.
15. فلاق ، محمد (2010) " العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة " رسالة ماجстير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.
16. فواز، مجدي (2017) " إدارة المعرفة أسلوب متكامل لإدارة المدينة" ، الطبعة الأولى الجزائر، جامعة سطيف .
17. الكبيسي، عامر (2004) " إدارة المعرفة وتطوير المنظمات" ، المكتب الجامعي الحديث جمهورية مصر العربية .
18. لصور ، نضال (2017) " التفاعل بين ممارسات إدارة موارد البشرية وإدارة المعرفة وأثرها في الجودة الشاملة (دراسة على شركات صناعة النفط والغاز اليمنية، مجلة جامعة السودان للعلوم + التكنولوجيا، السودان .
19. لنيدة، فليس (2012) واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز (دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، علوماً لتسير ، جامعة محمد بوقرة) رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسیر ، جامعة محمد بوقرة بدمراص ، الجزائر .

20. منيرة ، مازري (2018) "أثر تكامل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة على الفاعلية التنظيمية دراسة ميدانية في البنوك الجزائرية" ، مجلة جامعة محمد خضير بسكرة، الجزائر.
21. هواري، العابد (2015) "إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارية المحلية. دراسة حالة- ولاية إدرار" ، جامعة محمد خضير- بكرة، الجزائر.

ثانيًّا. المراجع الأجنبية

Al . Saffar, Nasser and obeidat, Abdallah (2020) “The effect of total quality management practices on employee performance : The moderating role of knowledge sharing , Management science letters, vol (10) .

Croasdell D. and wang , y, (2004) “ virtue Nets”, In schwes , D.,” Encyclopedia of knowledge “, Idea group reference .

Delong w.(2004):” lost knowledge confronting the threat of aging workforce”, oxford university press.

Holsapple, c.(2001) “ The knowledge value chain Model : activites for competitiveness , Arlington : schema press.

Hourani, Nedera (2017), “the impact of total Quality management on knowledge creation” , Internationa journal of Business nad social science , vol (8) , No.(10).

Li, J. nd Houjun. Y. (2013) “ Towards aframework of quality management for cooperative higher education “, International conference on education Technology and information system , Atlantis press.

Lu, j. (2004) “An Investigation to an England bole of knowledge Managemetn between learning organization “ , Idea group publishing , Hershege , USA.

Manochehri, Nick (2014) “ Total quality culture in educational inbstituaction “ , academy of educational leadership journal , vol (13). No (3).

Pere z, j.and pabols, p.(2003) “ knowledge Management and organization competitiveness :Aframe – work for the man capital analysis “ journal knowledge management . vol (7), No. (3).

Raba , Sumaira and Ganie, shabir (2019) “ Total Quality Management in Academic Perspective :An overview “, university of Nebraska – Lincoln..

Raja , Rajeshwaran and syed , Ashtarsha (2017) “ Relationship between total Quality Management , knowledge Management and organizational performance in It of Business and Management Invention , vol 6 , Issue 8.

Shou, yaying (2005) : “ The Implementation of knowledge Mangment system In Taiwan’s Higher Education “, journal of college Teaching & learning , vol (2) , No (9) , pp. 35-42.