

إدارة المعرفة وأثرها في تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة دراسة تحليلية على عينة من العاملين في شركات الاتصالات الأردنية

أ.م.د. فريد محمد القواسمة
كلية الأعمال
جامعة جدارا

Drfaridqawasmeh@yahoo.com

الباحث: حذيفة هيثم أحمد
كلية الأعمال
جامعة جدارا

Hudefa.tv@gmail.com

المستخلص:

يكمّن هدف الدراسة الحالية في دراسة أثر إدارة المعرفة في تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في شركات الاتصالات الأردنية، وقام الباحثان باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لأجل تحقيق أهداف الدراسة من خلال تصميم وتطوير استبانة لجمع البيانات الأولية والتي تشمل على الفقرات التي يتم من خلالها قياس متغيرات الدراسة، حيث قام الباحثان بتوزيع الاستبانة على عينة من موظفي الخدمة العاملين في شركة أورانج وأمنية وذلك باتباع أسلوب العينة العشوائية البسيطة، وبهذا تم توزيع (320) استبيان في الشركتين، وتم استرداد (264) استبيان، وبذلك تكون نسبة الاستجابة (82.5%)، وبعد إعداد البيانات تم استثناء (8) استبيانات وبهذا تكونت العينة النهائية من (256) مبحوث. وتعد هذه الدراسة من الدراسات النادرة التي تناولت هذه المتغيرات وتحليلها من وجهة نظر العاملين في شركات الاتصالات الأردنية. وتم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لإجراء عملية التحليل الإحصائي، وقد أسفرت عملية التحليل عن مجموعة من النتائج كان أهمها: وجود مستويات مرتفعة من تصورات العينة تجاه مستويات إدارة المعرفة ومستويات مبادئ إدارة الجودة الشاملة في شركات الاتصالات الأردنية ممثلة بأورانج وأمنية. وجود أثر دال إحصائياً لأثر إدارة المعرفة مجتمعة في تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة حيث بلغ معامل التفسير ($R^2 = 19.9\%$) وهي نسبة منخفضة من التباين المفسر. بينت اختبارات الفروقات تبعاً للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية وجود فروقات في مستويات إدارة المعرفة تبعاً للجنس وسنوات الخبرة فقط، بينما تبين وجود فروقات دالة إحصائياً في مستويات مبادئ إدارة الجودة الشاملة تبعاً للمؤهل العلمي وسنوات الخبرة فقط.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، مبادئ إدارة الجودة الشاملة، شركات الاتصالات الأردنية.

Knowledge Management and Their Impact on Achieving Principles of Total Quality Management Applied Study in Jordan Telecom Companies

Researcher: Hudefa Haithem Ahmed
Faculty of Business
Jadara University

Assist Prof. Dr. Farid M. Qawasmeh
Faculty of Business
Jadara University

Abstract:

The aim of the current study is to study the effect of knowledge management on achieving the principles of total quality management in Jordanian telecommunications companies. The researcher used the descriptive and analytical approach in order to achieve the objectives of the study by designing and developing a questionnaire to

collect primary data, which includes the paragraphs through which the study variables are measured. The researcher distributed the questionnaire to a sample of service employees working in Orange and Umniah. By following the random sample method By this, (320) questionnaires were distributed in the two companies, and (264) questionnaires were retrieved, so the response rate was (82.5%), and after preparing the data, (8) questionnaires were excluded, and thus the final sample consisted of (256) respondents. This study is considered one of the rare studies that dealt with these variables and analyzed them from the viewpoint of workers in Jordanian telecommunications companies. The Statistical Package for Social Sciences (SPSS) was used to conduct the statistical analysis process. The analysis process resulted in a set of results, the most important of which were: The presence of high levels of the sample's perceptions towards levels of knowledge management and levels of the principles of total quality management in Jordanian telecommunication companies represented by Orange and Umniah. The presence of a statistically significant effect of the combined effect of knowledge management in achieving the principles of total quality management combined, as the interpretation coefficient reached ($R^2 = 17.9\%$), which is a low percentage of the explained variance. Difference tests according to demographic and functional variables showed that there are differences in the levels of knowledge management according to gender and years of experience only, while it was found that there are statistically significant differences in the levels of TQM principles according to academic qualification and years of experience only.

Keywords: Knowledge Management, Principles of Total Quality Management, Jordan Telecom Companies.

المقدمة

تسارعت التغييرات في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مع بداية القرن الحادي والعشرين بحيث أصبح يطلق على العالم اليوم بالعالم الرقمي أو الافتراضي وأدى ذلك إلى ضخامة التراكم المعرفي ولابد للمنظمات من مواكبة هذه التطورات من أجل المحافظة على الإبقاء والاستمرار والتطور، وإتباع أفضل الطرق من أجل الاستفادة من هذه التطورات وهنا يأتي تأثير إدارة المعرفة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات ومساعدة المنظمات في تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تدعم الأداء التنظيمي للمنظمات. وتعد إدارة المعرفة إحدى المؤثرات في نجاح المنظمات، وأن الاهتمام في إدارة المعرفة يؤدي إلى زيادة الناتج الإجمالي لمنظمات وبالجودة المطلوبة، وتعد كذلك إدارة المعرفة ثروة حقيقية للمنظمات، وهي موجود من موجودات المنظمات المعاصرة وبالتالي تعد المعرفة كمورد ووظيفة مستقلة عن الوظائف الأخرى، الإنتاج والتسويق وغيرها والتي تسمى إدارة المعرفة في العديد من المنظمات بمسمى إدارة الموارد والأصول المعرفية التي تمتلكها المنظمة، والتي تمنح وتحفز المنظمة القدرة على والتعلم والتكيف والمشاركة والاستخدام الأمثل لهذه الموجودات.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً. مشكلة الدراسة: ان التطورات والتغييرات التي تحدث في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يتطلب من شركات الاتصالات الأردنية التعامل مع ادارة المعرفة التي ما زالت

تستخدم في مجال ضيق لأغراض المنافسة في السوق، ولم يتم التعامل مع موضوع إدارة المعرفة من منظور تحسين صورة الشركات. حيث تواجه شركات الاتصالات العديد من التحديات والتعقيدات لعل أبرزها صعوبة التنبؤ في مستقبل هذه الشركات وكيفية تحقيق أهدافها الاستراتيجية والاستمرار في نشاطاتها فضلا عن التعقيدات البيروقراطية والأطر القانونية والتي تعمل على خفض الاهتمام الإداري في مشاركة العاملين في تعزيز وتحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة للخدمات التي تقدمها شركات الاتصالات الأردنية، والتي تعد من المحاور المهمة التي تجسد المشكلات الإدارية والتنظيمية. لهذا جاءت هذه الدراسة للبحث في إدارة المعرفة وأثرها في تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في شركات الاتصالات الأردنية. وبعد مراجعة الدراسات والأدبيات النظرية التي تناولت إدارة المعرفة وأبعادها في شركات الاتصالات الأردنية لاحظ الباحثان أن هذه الدراسات لم تتطرق لإدارة المعرفة بشكل مستقل كما أنها لم تربط بين إدارة المعرفة ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، وتظهر مشكلة البحث من خلال التساؤلات الآتية:

1. ما هي المفاهيم النظرية التي لها اتصال في إدارة المعرفة ومبادئ إدارة الجودة الشاملة؟
2. ما هي مستويات إدارة المعرفة الموجودة في شركات الاتصالات الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها؟

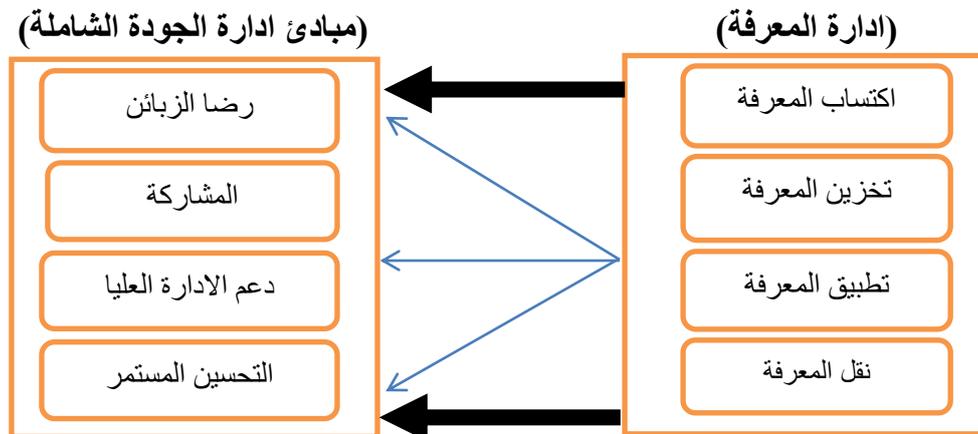
3. ما مستوى تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في شركات الاتصالات من وجهة نظر العاملين فيها؟
4. ما أثر إدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة، نقل المعرفة) في تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين فيها؟

ثانيا. أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة الحالية لكونها تتطرق إلى إحدى المفاهيم الإدارية الحديثة المهمة وفي معرفة أثر إدارة المعرفة بأبعادها المتمثلة (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة، نقل المعرفة) في تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (رضا الزبائن، المشاركة، دعم الإدارة العليا، التحسين المستمر) في شركات الاتصالات الأردنية (أمنية، اورنج)، بحيث من المتوقع أن تكون الدراسة الحالية نقطة انطلاق للعديد من الدراسات المستقبلية الجديدة فيما يتعلق بتوضيح المفاهيم الإدارية التي اعتمدها الدراسة الحالية ولاسيما في قطاع الاتصالات الذي يعد من أكثر القطاعات الحيوية في الأردن، والذي يعد أيضا من أهم القطاعات التي لها تأثير إيجابي في المجتمع وعلى جميع القطاعات الأخرى. والتي تسهم وتساعد الباحثين والمدراء في تسليط الضوء على إدارة المعرفة وأثرها في تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة. وتكمن أيضا أهمية هذه الدراسة من أهمية المتغيرات المبحوثة والمتمثلة بإدارة المعرفة ومبادئ إدارة الجودة الشاملة وتوضيح مدى تأثير إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة، نقل المعرفة) في تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في شركات الاتصالات الأردنية.

ثالثا. اهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة لتحقيق مجموعة من الأهداف ومنها:

1. التعرف على واقع ومدى ممارسة إدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة، نقل المعرفة) من وجهة نظر العاملين في شركات الاتصالات الأردنية.
2. التعرف على مستوى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في شركات الاتصالات الأردنية.
3. عرض أهم المفاهيم النظرية التي لها اتصال في إدارة المعرفة ومبادئ إدارة الجودة الشاملة.
4. بيان أثر إدارة المعرفة في تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في شركات الاتصالات الأردنية.
5. التعرف على مستويات إدارة المعرفة الموجودة في شركات الاتصالات الأردنية.

- رابعاً. **فرضيات الدراسة:** لأجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان ببناء وصياغة الفرضيات التالية
- أ. **الفرضية الرئيسية:** هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة في تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر موظفي الخدمة لدى شركات الاتصالات الأردنية، وينبثق عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة (اكتساب المعرفة) في تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
 - هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة (تخزين المعرفة) في تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
 - هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة (تطبيق المعرفة) في تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
 - هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة (نقل المعرفة) في تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- ب. **الفرضية الرئيسية الثانية:** هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة مجتمعة في تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة من وجهة نظر موظفي الخدمة لدى شركات الاتصالات الأردنية، وينبثق عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة مجتمعة في تحقيق رضا الزبائن.
 - هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة مجتمعة في تحقيق المشاركة.
 - هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة مجتمعة في تحقيق دعم الإدارة العليا.
 - هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة مجتمعة في تحقيق التحسين المستمر.
- خامساً. مخطط الدراسة:**



الشكل (1): مخطط الدراسة الفرضي

المصدر: من إعداد الباحثان بالاستناد إلى الدراسات والمراجع (Mahdi et al., 2019: 324)، (Gallo et al., 2019: 24).

سادسا. التعريفات الاجرائية:

1. **ادارة المعرفة:** " هي استخدام الأدوات والوسائل والأساليب والعمليات والنظم التي تسهم في تكامل عمليات المعرفة الجوهرية، والتي تتضمن أيضا إي نشاط يحسن قدرة المنظمة على تقديم أداء أفضل واستخدامها في عمليات صنع القرارات لكافة الوحدات التنظيمية في المنظمة، والتي تتضمن مجموعة من العمليات وهي اكتساب المعرفة وتخزين المعرفة وتطبيق المعرفة ونقل المعرفة".
 2. **مبادئ ادارة الجودة الشاملة:** "بأنها قدرة المنظمات على تقديم منتجات وخدمات جيدة تحقق رضا الزبائن، وذلك عن طريق إشراك الجميع على جميع المستويات في جميع وظائف إدارة الجودة الشاملة، ومن أجل التعلم المستمر وتلبية الطلبات الأحدث وأيضا تلبية الطلبات الدقيقة لتحقيق التميز من خلال التحكم المستمر في الأنشطة التي تقودها العملة الداخلية".
 3. **شركات الاتصالات الاردنية:** "الشركات التي تقدم خدمات الاتصالات والانترنت في الأردن وتتكون من ثلاث شركات وهي شركة (زين، اورانج، أمنية).
- سابعاً. اداة الدراسة والمقياس:** قام الباحثان بتصميم وتطوير أداة الدراسة الحالية التي تمثلت بالاستبانة من أجل جمع البيانات الأولية عن متغيرات الدراسة بعد القيام بأجراء استعراض شامل للدراسات والادبيات التي تتعلق بموضوع الدراسة، حيث شمل الجزء الأول البيانات الشخصية المتعلقة بعينة الدراسة، بينما تناول الجزء الثاني ادارة المعرفة وأبعادها ومدى أثرها على تحقيق مبادئ ادارة الجودة لدى موظفي الخدمة في شركات الاتصالات الاردنية. تم تصميم وتطوير فقرات الدراسة بناءً على الرجوع للدراسات والادبيات السابقة التي تتعلق بموضوع الدراسة ومن أمثلتها (Brito et al., 2019: 5)، (Yusr et al., 2017: 963)، (Ahmad et. al., 2018: 146). وقام الباحثان باستخدام مقياس سلم ليكرت الخماسي (Likert 5-scale)، لتحديد درجة موافقة المبحوث على فقرات الاستبيان، حيث يتكون المقياس من خمس درجات تتدرج من موافق بشدة الى غير موافق بشدة، بحيث تعتبر الدرجة (5) أعلى درجة للموافقة بينما تعتبر الدرجة (1) أقل درجة لعدم الموافقة. أما لاحتساب المقياس المستخدم لتحديد مستوى تقديرات عينة الدراسة فقد تم ذلك من خلال طرح الحد الأعلى للمقياس (5) الحد الأدنى للمقياس (1) والقيام بعملية قسمة الناتج على عدد الفئات المطلوبة وهي (3) وبهذا أصبحت المعادلة كما يلي: $1.33 = 3/(1-5)$ بحيث يتم إضافة (1.33) الى نهاية كل فئة من الفئات المطلوبة، وبعد ذلك تم عرضها على مجموعة من المحكمين، حيث تم تعديل الملاحظات المرفقة و تم اعتماد الاستبيان بصورته النهائية.
- ثامناً. الادوات الاحصائية المستخدمة في البحث:** تم إجراء مجموعة مختلفة من الاختبارات للتحقق من إمكانية خضوع البيانات للاختبارات المعملية واختبارات الانحدار حيث تم التحقق من مدى سلامة منحنيات توزيع البيانات، حيث تم استخراج قيم معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفلطح (Kurtosis)، حيث بين (Sposito et al., 1983) أن قيم هذين المعاملين يوصى بأن لا تتجاوز نطاق (2.2) (+/-) للتحقق من انتظام البيانات واتباعها منحنيات التوزيع الطبيعي. تم استخراج قيم معامل التفلطح والالتواء والتي بينت جميعها أنها تقع ضمن الحدود المسموح بها، لتؤكد على انتظام منحنيات البيانات ضمن المنحنيات الطبيعية، وهذا يسمح باستخدام الاختبارات المعملية مع بيانات الدراسة و يلخصها الجدول (1).

الجدول (1): قيم معامل التفلطح (Kurtosis) ومعامل الالتواء (Skewness) لمجالات الدراسة (ن = 256)

المتغير	المجال	معامل التفلطح	معامل الالتواء
إدارة المعرفة	اكتساب المعرفة	.431	-.677
	تخزين المعرفة	-.573	-.321
	تطبيق المعرفة	-.180	.048
	نقل المعرفة	1.576	-.908
مبادئ إدارة الجودة الشاملة	رضا الزبائن	.153	-.193
	المشاركة	.066	.243
	دعم الإدارة العليا	-.617	-.639
	التحسين المستمر	.137	-1.020

كما تم التحقق من مدى وجود الارتباط الخطي بين مجالات المتغير المستقل حيث لم تتجاوز قيم VIF حاجز (10)، بينما تجاوزت قيم Tolerance (0.05)، وهذا ما يبين خلو مجالات المتغير المستقل من وجود الارتباط الخطي، كما سجلت معاملات ارتباط بيرسون علاقات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) بلغت أعلاها ($r = .429$)، وهذا يؤكد على عدم وجود أي ارتباط خطي بين مجالات المتغيرات المستقلة.

الجدول (2): قيم معامل ارتباط بيرسون، معامل التباين المسموح به ومعامل تضخم التباين بين مجالات المتغير المستقل (ن = 256)

Pearson Correlations				Tolerance	VIF	المجال
4	3	2	1			
			1	.811	1.233	اكتساب المعرفة
		1	-.027	.983	1.017	تخزين المعرفة
	1	.103	.429**	.803	1.245	تطبيق المعرفة
1	.416**	.331	.321**	.788	1.270	نقل المعرفة

** Correlation is significant at the 0.01

كما تم التأكد من عدم وجود ظواهر الارتباط الذاتي بين حدود الخطأ العشوائي (Autocorrelation) في النموذج، ولهذا الغاية تم استخدام اختبار (Durbin-Watson)، حيث يجب أن تقع قيم (D-W) ضمن المدى المسموح به وهو ما بين (1-4) وفقاً لتوصيات كل من (Savin & White, 1977) ويوصى بأن تقترب من (2) لتكون ضمن القيم المثلى للتأكد من عدم وجود أي ارتباط ذاتي. حيث قام الباحثان باستخراج قيم هذا الاختبار من خلال القيام باختبار فرضيات الدراسة، وحيث بينت النتائج أن قيم هذا الاختبار كانت ضمن الحدود الموصى بها لتأكيد هذا على سلامة نتائج نماذج الانحدار.

الجدول (3): قيم اختبار (Durbin-Watson) الخاصة بنماذج الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة (ن = 256)

النتيجة	قيمة (D-W) المحسوبة	الفرضية
لا يوجد ارتباط ذاتي	2.131	إدارة المعرفة ← مبادئ إدارة الجودة الشاملة
لا يوجد ارتباط ذاتي	2.066	اكتساب المعرفة ← مبادئ إدارة الجودة الشاملة
لا يوجد ارتباط ذاتي	2.096	تخزين المعرفة ← مبادئ إدارة الجودة الشاملة
لا يوجد ارتباط ذاتي	2.110	تطبيق المعرفة ← مبادئ إدارة الجودة الشاملة
لا يوجد ارتباط ذاتي	2.156	نقل المعرفة ← مبادئ إدارة الجودة الشاملة
لا يوجد ارتباط ذاتي	2.145	إدارة المعرفة مجتمعة ← مبادئ إدارة الجودة الشاملة
لا يوجد ارتباط ذاتي	1.860	إدارة المعرفة مجتمعة ← رضا الزبائن
لا يوجد ارتباط ذاتي	2.052	إدارة المعرفة مجتمعة ← المشاركة
لا يوجد ارتباط ذاتي	2.143	إدارة المعرفة مجتمعة ← دعم الإدارة العليا
لا يوجد ارتباط ذاتي	2.026	إدارة المعرفة مجتمعة ← التحسين المستمر

تاسعاً. مجتمع الدراسة ووحدة الدراسة والتحليل: تألف مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركات الاتصالات في الاردن والتي تكونت من شركتين وهما: (أورانج، أمنية) وبلغ عدد الموظفين العاملين في هذه الشركات حسب التقارير السنوية لهيئة تنظيم قطاع الاتصالات لعام 2015 (4159) موظفاً، حيث مثل موظفي الخدمة في تلك الشركات وحدة الدراسة والتحليل. عاشرأ. العينة واعداد البيانات: وفقاً للجدول الإحصائية الخاصة بحجم العينات الممثلة، فقط اعتمد الباحثان في الدراسة الحالية الى عينة قوامها (300) مبحوث وحيث ان سياسة الشركات تستقبل 150 استبانة فقط لكل شركة، لذلك تم تبني أسلوب العينة العشوائية البسيطة وذلك من خلال الرجوع الى كتاب (Sekaran & Bougie, 2016) مناهج البحث في الاعمال، حيث تم توزيع (320) استبيان في الشركتين، وتم استرداد (264) استبيان، وبذلك تكون نسبة الاستجابة (82.5%). تم إرسال البيانات للتحليل الإحصائي لمعاينة صلاحية البيانات للتحليل الإحصائي وتم استثناء (8) استبانات غير صالحة للتحليل الإحصائي تم حذفها من العينة، كما لم يتبين وجود أي مشاهدات متطرفة وبهذا يكون حجم العينة النهائية (256).

الحادي عشر. الحدود الزمانية والمكانية للبحث: اقتصرت الحدود الزمانية لهذه الدراسة على عام (2020) واقتصرت الحدود المكانية لهذه الدراسة على موظفي الخدمة في شركات الاتصالات الاردنية.

المبحث الثاني: الجانب النظري للبحث

اولاً. ادارة المعرفة:

1. مفهوم ادارة المعرفة: تعرف إدارة المعرفة بأنها عملية الاستغلال والتوظيف الأمثل للمعلومات والمهارات والقدرات والخبرات لدى أفراد المعرفة في المنظمة التي بحاجة لدعم من الإدارات والقيادات العليا ذات الرؤية الواضحة والثاقبة التي تسعى لتحقيق أهدافها في إطار عمليات التحسين المستمر الذي يضمن للمنظمة تحقيق ميزة تنافسية (الحاكم والفليت، 2020: 142). ويمكن تعريف

إدارة المعرفة بأنها مجموعة من العمليات والأنشطة والممارسات التي تساعد المنظمة على توليد واكتساب المعرفة والحصول عليها واستخدامها وتخزينها وتنظيمها ونشرها، والقيام بتحويل محتويات المعرفة من البيانات والمعلومات والخبرات والقدرات الإبداعية إلى سلع وخدمات، والعمل على استخدام المخرجات، وتعني إدارة المعرفة بأنها هيكله المعلومات من أجل إنشاء وبناء المعرفة التنظيمية للمنظمات (Rehman & Iqbal, 2020: 1734). كما يمكن تعريف إدارة المعرفة بأنها العملية المنظمة التي تستخدم للحصول على المعرفة المتوافرة في عقول الأفراد العاملين داخل المنظمة والعمل على تخزينها ومشاركتها لأجل تحقيق أهداف المنظمة (Sahibzada et al., 2020: 1399).

2. أهمية إدارة المعرفة: حيث تعد إدارة المعرفة من المواضيع الإدارية الحديثة المهمة والتي تتكامل مع غيرها من المواضيع الفكرية الإدارية، والتي تكمن أهمية إدارة المعرفة لكونها تعد مؤشرا على وجود الطريقة الشاملة والواضحة في فهم المبادرات ومتطلبات إدارة المعرفة والتي عملت على إزالة القيود والمعوقات والصعوبات والتحديات، وكذلك تعمل على إحداث تحول جديد في بيئة الأعمال للمنظمات التي تسهم وتساعد في التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية الحديثة والتي تؤدي إلى التفوق في الأداء والإبداع الإداري والقدرة على التكيف بدلا من الأسلوب التقليدي الذي يركز على الفاعلية بشكل أساسي، والذي يؤدي إلى زيادة عائدات المنظمة وتحقيق رضا العاملين وولائهم، والتي تعمل أيضا على تقوية الموقف التنافسي للمنظمة من خلال بناء الخطة المتكاملة الفعالة لإدارة المعرفة في المنظمة، وبناء على ذلك فإن الدور الذي تقوم به إدارة المعرفة من خلال العمليات والممارسات والأساليب والاجراءات تحقق نتائج كبيرة ورائعة في السياق التنظيمي وتتمثل أهمية إدارة المعرفة فيما يأتي: (Paoloni et al., 2020)، (Junior et. al., 2020: 373)، (Tran, 2020; 765)

- استخدام الطرق التي تمكن المنظمة من الاستفادة من أفكار العاملين وخبراتهم المتراكمة من خلال تأسيس ما يسمى التعلم التنظيمي الذي يساعد على الإبداع والابتكار.
- اقتناء أثر الزبائن وخدمة حاجاتهم عبر الشبكة العالمية واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الحصول على حصص ومكانة في الأسواق المنافسة.
- تعد إدارة المعرفة من أكثر العمليات أهمية ضمن المنظمة.
- تتميز إدارة المعرفة بالقدرة على تحسين استخدام واستثمار الموارد المعرفية والتأكيد على القدرات الإبداعية في جميع الوحدات التنظيمية المختلفة في المنظمة التي تعزز أدائها ومكانته التنافسية واكتساب القوة.
- تعد إدارة المعرفة مطلبا تنظيميا يحظى باهتمام جميع المنظمات في تحقيق تطوير مهارات الأفراد العاملين وذلك لرفع أدائهم وكفاءتهم التي تعطي ثمارها باكتساب المنظمة الميزة التنافسية والقوة والقدرات التي تميزها عن باقي المنظمات الأخرى.
- تسهم وتساعد في مضاعفة كمية المعلومات التي تتولد في أي مجال.
- تعد إدارة المعرفة المساهم الرئيسي الفعال الذي يؤدي الى تخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
- إدخال التقنيات الحديثة والجديدة للمعلومات والاتصالات التي تشجع التعاون.

- تعد إدارة المعرفة وظيفية استراتيجية واضحة المعالم تساعد في بناء وتطوير المنظمة التي تكون قادرة على النجاح والتغلب على الصعوبات والتحديات والمعوقات التي تواجه المنظمة نتيجة التغيير.

- تشجع وتحفز الأفراد على مشاركة المعرفة وإدارتها.

3. **أهداف إدارة المعرفة:** اتفق العديد من الكتاب والباحثون على مجموعة من الأهداف لإدارة المعرفة ولعل أبرزها (Haiader & Kayani, 2020: 150) (Pellegrini et al., 2020: 3) (Samhan, 2019: 471):

- تعمل على تسهيل العمليات وخفض التكاليف وذلك عن طريق التخلص من الإجراءات الطويلة وغير الضرورية.

- تبني الأفكار التي تساعد على إظهار القدرات الإبداعية والابتكار عن طريق تشجيع وتحفيز تدفق الأفكار بحرية.

- تحسين خدمة الزبائن والعملاء من خلال تقليص الوقت المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.

- زيادة العوائد المالية عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفعالية أكبر.

- تفعيل المعرفة وزيادة الاعتماد على رأس المال الفكري الذي يؤدي إلى زيادة العوائد وتحسين طرق إيصال الخدمات.

- تكوين مصدر موحد للمعرفة من خلال إنشاء قسم أو دائرة مختصة لإدارة المعرفة.

- إيجاد طريقة قائمة على مبدأ المشاركة والتفاعل من أجل توثيق ونقل الخبرات المكتسبة بين العاملين أثناء الممارسات اليومية.

- التأكيد على مفهوم الثقافة المعرفية.

- تحافظ إدارة المعرفة على الأحوال المعرفية والعمل على تطويرها باستمرار.

- تساعد إدارة المعرفة في المساهمة في رفع أداء الموظفين العاملين.

- إدارة المعرفة تجعل القيادة العليا وصناع القرار وقادرين على كيفية استغلال موارد المنظمة بالشكل الصحيح.

4. **ابعاد إدارة المعرفة:** اتفق العديد من الباحثين على أبعاد إدارة المعرفة التي تتمثل في اكتساب

المعرفة، وتخزين المعرفة، وتطبيق المعرفة، ونقل المعرفة. (Mahdi et al., 2019: 324)

أ. **اكتساب المعرفة:** عندما نتحدث عن عملية اكتساب المعرفة فأنا نتحدث عن حصولنا على معرفة جديدة ذات قيمة عالية تساهم في حل ومعالجة المشكلات وإيجاد حلول بطرق إبداعية ابتكارية، وتعرف اكتساب المعرفة بأنها العملية التي تتعلق بتطوير وتحسين معرفة جديدة سواء كانت معرفة ضمنية أو معرفة ظاهرة وكذلك هي العملية التي يتم من خلالها القيام بتحويل المعرفة من معرفة ضمنية إلى معرفة صريحة باستخدام الأساليب والطرق والوسائل العلمية الحديثة المتفق عليها من أصحاب الخبرة والكفاءة (Junior et al., 2020: 377).

ب. **تخزين المعرفة:** أن عملية تخزين المعرفة تعد من أهم عمليات إدارة المعرفة في المنظمة التي تسهم في الحفاظ على المعرفة وتعمل على منع اندثارها وموتها، حيث يعرف تخزين المعرفة بأنه تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ بالمعرفة والبحث والاسترجاع والمكان والمحافظة عليها وجعلها متوفرة حين الحاجة إليها ومنعها من الاندثار والموت (Martinez et al., 2018: 282).

ج. **تطبيق المعرفة:** تعد عملية تطبيق المعرفة غاية إدارة المعرفة التي تساعد في إتمام عمليات المنظمة، ويعرف تطبيق المعرفة بأنها العملية التي تتعلق باستخدام المعرفة في العمل ووضعها موضع التنفيذ وجعلها متاحة لجميع أفراد المنظمة (وهبة والصوالحة، 2020: 275).

د. **نقل المعرفة:** تعد عملية نقل المعرفة من العمليات التي تعود بالفائدة على جميع الأفراد العاملين في المنظمات لما لها من الأثر الإيجابي والجوهري في تطوير وتحسين الأداء التنظيمي لدى، حيث يعرف نقل المعرفة بأنها تتمثل في عمليات التوزيع والمشاركة وتدقيق المعلومات ونقلها باستخدام وسائل متعددة منها الرسمية تتمثل في شبكة المعلومات الداخلية والتقارير ودوائر المعرفة والرسائل، ووسائل غير رسمية تتمثل بنقل المعرفة بالاعتماد على العلاقات الخاصة بين الأفراد العاملين في المنظمة (Shujahat et al., 2019: 445).

ثانياً. مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

1. **مفهوم مبادئ إدارة الجودة الشاملة:** تعرف مبادئ إدارة الجودة الشاملة بأنها عبارة عن نظام يعتمد على الموارد البشرية الذي يهدف إلى تحقيق التحسين المستمر في الخدمة المقدمة للزبون بجودة أفضل وبسعر تكلفة أقل على أساس التركيز على العملاء والموردين والشراكات والتطوير ومشاركة الموظف (Petrovic et al., 2020: 145). كما يمكن تعريف مبادئ إدارة الجودة الشاملة بأنها تتمثل في التعاون الذي يتم لإنجاز الأعمال الذي يعتمد على القدرات الإبداعية والمواهب الخاصة لدى الأفراد العاملين من أجل تحسين الجودة والإنتاجية بشكل مستمر عن طريق تكوين فرق العمل المختصة التي تتمتع بالكفاءة العالية (Saffar & Obeidat, 2020: 79). ويمكن تعريف مبادئ إدارة الجودة الشاملة بأنها منهج إدارة يسعى إلى بناء وتطوير قاعدة من القيم والمعتقدات والمبادئ التي تجعل كل موظف في المنظمة يرى أن الهدف الرئيسي للمنظمة هو خدمة الزبائن من خلال العمل الجماعي الذي يتصف بالتعاون والمشاركة من أجل تحقيق الأهداف (Beard-Gunter et al., 2019: 236). وعرف (Gallo et al., 2019: 23) إدارة الجودة الشاملة بأنها العمل على خلق ثقافة متميزة للأداء بحيث يعمل كافة أفراد المنظمة بشكل مستمر لتحقيق رغبات وتوقعات الزبائن بالجودة العالية وبفاعلية عالية وفي أقل وأقصر وقت زمني ممكن، وهي أيضاً مبادئ تركز حول تحسين المنتجات وخدمات الشركة بمعنى التحسين المستمر لجودة الأعمال.

2. **أهمية مبادئ إدارة الجودة الشاملة:** لقد اتفق العديد من الكتاب والباحثين في مجال الجودة أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة تسعى إلى إنشاء وخلق الثقافة المتميزة التي تركز كافة الجهود لدى أفراد المنظمة من أجل تعزيز تلبية احتياجات وتلبية رغبات الزبائن بأقل التكاليف وبالجودة المطلوبة وبوقت وجهد أقل، وهي تعتبر فلسفة ونمط جديد لإدارة منظمات الأعمال التي تعمل على تقوية وتحفيز القدرات والإمكانيات لأفراد المنظمة لأجل تحقيق التحسين المستمر لجودة الخدمة والمنتج، وزيادة كفاءة وفاعلية المنظمة وخلق ميزة تنافسية تضمن بقاءها وتطورها واستمرارها. (Saffar & Obeidat, 2020: 82) (Sahoo, 2019: 21) (Petrovic et al., 2020: 147)، وهذا يوضح أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة أصبحت ذات أهمية لكافة المنظمات ويمكن توضيح ذلك من خلال النقاط التالية:

- يعمل تطبيق نظام مبادئ إدارة الجودة الشاملة إلى تخفيض التكاليف وزيادة الربحية.

- يحقق تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة إلى تلبية رغبات واحتياجات الزبائن، التي تعزز رضا الزبون.
 - يحقق نظام إدارة الجودة الشاملة إلى الحصول على الميزة التنافسية والتي تؤدي إلى تحقيق عائدات مرتفعة.
 - أصبح من الضروري على المنظمات العمل على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من أجل الحصول على شهادات اعتماد الجودة الدولية.
 - تعمل مبادئ إدارة الجودة الشاملة إلى تنمية العمل بروح الفريق والثقة المتبادلة بين الأفراد العاملين بالإضافة إلى الشعور بالانتماء في بيئات العمل.
 - أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تولد سمعة طيبة للمنظمة في أذهان الزبائن الخارجيين.
 - تؤدي إلى انخفاض نسبة التسرب الوظيفي والغياب عن العمل.
 - تعمل على تحسين العلاقات المتبادلة بين الموردين (الموردين والمنتجين).
 - تعمل على رفع وتحسين الروح المعنوية بين أفراد المنظمة.
3. أهداف مبادئ إدارة الجودة الشاملة: هناك العديد من الأهداف لإدارة الجودة الشاملة ولعل أبرزها ما ذكرها كل من (Beard-Gunter et al., 2019: 239) (Yusr et al., 2017: 958) (Oluwafemi & Laseinde, 2019: 1069)
- تعمل على تحسين الأداء الإداري في جميع المستويات في المنظمة.
 - تعمل على تخفيض التكاليف والتحسين المستمر وتحسين العمليات الإنتاجية.
 - زيادة رضا الزبائن.
 - تعمل على استخدام استراتيجيات الاتصال الفعالة التي تعمل على دمج مبادئ الجودة في رؤية ورسالة وثقافة وأنشطة المنظمة.
 - تحسين الأداء التنظيمي بشكل فعال.
 - زيادة القدرة التنافسية للمنظمات وزيادة كفاءة المنظمة في إرضاء الزبائن.
 - زيادة الإنتاجية في كافة وحدات وعناصر المنظمة.
 - زيادة ولاء العاملين للمنظمة.
 - تحقق تنمية وتطوير قدرات ومهارات الموارد البشرية في المنظمة.
 - زيادة القيمة المضافة وتجنب الأخطاء واكتشافها ومعالجتها والقضاء عليها.
 - تحسين الأداء الإداري في جميع المستويات.
 - توفير السلع والخدمات وفقا لرغبات واحتياجات الزبائن.
 - التكيف مع تلك المتغيرات البيئية المختلفة (التقنية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية) وفقا مع متطلبات الجودة الشاملة.
 - إجراء التغييرات الملائمة على المنتجات والخدمات من خلال التحسين والتطوير المستمرين لتحقيق الكفاءة والفاعلية.
 - تعمل على ترشيد واستغلال الموارد بالشكل الأمثل.
4. ابعاد مبادئ إدارة الجودة الشاملة: هناك العديد من الأبعاد لإدارة الجودة الشاملة وحيث اعتمد الباحثان في هذه الدراسة على اربعة ابعاد وهي رضا الزبائن، المشاركة، دعم الإدارة العليا، التحسين المستمر (Gallo et al., 2019: 24).

أ. رضا الزبائن: يقاس نجاح منظمات الأعمال المعاصرة بمدى قدرتها على استقطاب الزبائن والمحافظة عليهم وزيادة عددهم، لأنهم أساس استمرار وديمومة المنظمات المعاصرة، وهم السبب الرئيسي في بناء المنظمات، ويعرف رضا الزبائن بأنه عبارة عن رد فعل إدراكي وعاطفي لحادث الخدمة، بينما عرف كل من رضا الزبائن أو رضا العملاء في قطاع التجزئة بأنه تقييم مدى نجاح المتجر أو المنتج في تلبية أو تجاوز توقعات الزبون أو العميل (Pooya et al., 2020: 265).

ب. المشاركة: تعتبر المشاركة مبدأً أساسياً من مبادئ إدارة الجودة الشاملة والتي تعني أن كل فرد من أفراد المنظمة معني بالمشاركة في تقديم خدمات و سلع ذات جودة عالية وبتكلفة أقل، حيث تعد المشاركة للعاملين في اتخاذ القرارات ضرورية جداً وذلك لان الفرد العامل هو الذي يقدر الجودة (بشير، 2017: 169).

ج. دعم الإدارة العليا: يعد دعم الإدارة العليا من أهم خصائص ومبادئ إدارة الجودة الشاملة في تقديم الدعم الملموس من كافة المستويات الإدارية وبخاصة الإدارة العليا التي من خلال دعمها تعمل على تذليل الصعوبات والتحديات والمعوقات التي تواجه المنظمة، ودعم الإدارة العليا هو رغبة الإدارة العليا في توفير الموارد اللازمة من اجل النجاح في تقديم سلع وخدمات ذات جودة عالية (Novranggi, 2019: 73).

د. التحسين المستمر: يعتبر بعد التحسين المستمر أفضل وسيلة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح في منظمات الأعمال الصناعية والخدمية، ويمكن تعريف التحسين المستمر بأنها العملية المستمرة التي لا تتوقف والتي تكون مخططة وشاملة وفق معايير واضحة تركز على العمليات وعلاقتها بالعملاء وبمشاركة الأفراد العاملين في المنظمة (Mclean, 2017: 418).

المبحث الثالث: الجانب العملي للبحث

قام الباحثان باستخدام المقياس الخماسي (Likert). حيث يسمح هذا المقياس للمبحوث إن يحدد درجة موافقته على الفقرة المطروحة إما بـ موافق بشدة (5)، موافق (4)، موافق بدرجة متوسطة (3)، غير موافق (2) وغير موافق بشدة (1). ولتحديد درجة موافقة العينة بمرتفع أو متوسط أو متدني، فقد تم طرح الحد الأعلى للمقياس (5) من الحد الأدنى للمقياس (1) وبقسمة الناتج على عدد الفئات المطلوبة وهي (3) وبالتالي تصبح المعادلة كالتالي: $1.33 = 3 / (5 - 1)$ بحيث يتم إضافة (1.33) إلى نهاية كل فئة. وفقاً للمعادلة السابقة تتراوح الدرجة المنخفضة من (1 - 2.33)، الدرجة المتوسطة من (2.34 - 3.67)، والمرتفعة من (3.68 - 5).

الجدول (4): المعيار الإحصائي لتقدير مستويات المتوسطات الحسابية

المرتفع	المتوسط	المنخفض
5-3.68	3.67-2.34	2.33-1

اولاً. ثبات أداة الدراسة **Reliability**: للتحقق من موثوقية الأداة تم استخراج قيم معامل الثبات Cronbach α كرونباخ ألفا، حيث يوصى أن تتجاوز قيم هذا المعامل (0.70) وفقاً لـ (Sekaran & Bougie, 2016) للتحقق من موثوقية الأداة. تم استخراج قيم هذا المعامل وبلغها الجدول (1)، حيث سجلت كافة المجالات قيماً تتجاوز الحد الأدنى (0.70) باستثناء مجال رضا الزبائن سجل (0.682) وهي تقترب بشكل كبير من الحد الأدنى الموصى به، وبهذا يمكن القول إن أداة الدراسة تتمتع بمستويات مناسبة من الموثوقية.

الجدول (5): قيم معامل كرونباخ ألفا (Cronbach α) لمتغيرات الدراسة ومجالاتها (ن = 256)

المتغيرات	المجالات	Cronbach α
إدارة المعرفة	اكتساب المعرفة	0.780
	تخزين المعرفة	0.864
	تطبيق المعرفة	0.761
	نقل المعرفة	0.749
إدارة المعرفة ككل		0.838
مبادئ إدارة الجودة الشاملة	رضا الزبائن	0.682
	المشاركة	0.736
	دعم الإدارة العليا	0.869
	التحسين المستمر	0.921
	مبادئ إدارة الجودة الشاملة ككل	0.897

كما تم التحقق من صدق البناء (الاتساق الداخلي) للاستبيان باحتساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات كل مجال والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه الفقرة. يبين الجدول (2) معاملات الارتباط بين كل فقرة والمجال الذي تنتمي إليه - المتغير المستقل، بينما يبين الجدول (3) معاملات الارتباط بين كل فقرة والمجال الذي تنتمي إليه - المتغير التابع، حيث بينت النتائج السابقة أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات كل مجال والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01)، كما كانت جميعها أعلى من معيار (0.20). وعليه فإن فقرات كل مجال متسقة داخلياً مع المجال الذي تنتمي إليه مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لكل مجال.

الجدول (6): معاملات الارتباط بين كل فقرة والمجال الذي تنتمي إليه-المتغير المستقل (ن=256)

المجال	الفقرة	معامل الارتباط	الدالة
اكتساب المعرفة	تعمل إدارة الشركة على تجميع المعرفة في مكان واحد	.470	0.000
	تشجع الشركة أفرادها على البحث والتطوير عن المعرفة المرتبطة بأنشطتها	.738	0.000
	تشجع الشركة على اكتساب المعرفة الداخلية	.708	0.000
	تقوم الشركة بالرصد المنظم للمعرفة المتاحة والمتجددة من مصادرها المختلفة	.807	0.000
	تعمل الشركة على تبادل المعرفة من خلال العمل الجماعي/فرق العمل	.717	0.000
	توفر الشركة وسائل تكنولوجية متطورة لجمع وتوثيق التجارب والخبرات المتوفرة للمساعدة في اكتساب المعرفة	.678	0.000

المجال	الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة
تخزين المعرفة	تعمل الشركة على تخزين المعرفة من خلال وسائل تكنولوجيا المعلومات المتوفرة	.853	0.000
	لدى الجهات المعنية في الشركة القدرة على تخزين المعرفة المكتسبة	.870	0.000
	تحرص إدارة الشركة على تخزين المعرفة في قواعد بيانات منتظمة	.863	0.000
	يتم الحصول على المعرفة بسهولة من مراكز الحفظ في الذاكرة التنظيمية	.782	0.000
تطبيق المعرفة	تعمل الشركة على تطبيق ما تم اكتسابه من المعرفة	.639	0.000
	تهيئ الشركة المناخ الملائم للاستفادة من المعرفة الجديدة	.819	0.000
	تسهم إدارة المعرفة في زيادة الابتكارات في طرق وأساليب العمل	.798	0.000
	تدعم الشركة عمليات دمج المعرفة في كافة الأنشطة	.696	0.000
نقل المعرفة	تهتم الشركة بمدى تطبيق العاملين للمعرفة عند تقييم أدائهم	.644	0.000
	تسمح إدارة الشركة بتبادل المعرفة بين جميع المستويات الإدارية	.679	0.000
	تشجع الشركة الأفراد على عرض أفكارهم الجديدة	.653	0.000
	يتقبل العاملون عملية نقل ومشاركة وتبادل في المعارف والخبرات	.471	0.000
	توظف الشركة وسائل التواصل الاجتماعية في نقل المعرفة	.607	0.000
	يتم نقل المعرفة بطرق آمنة داخل الشركة	.631	0.000
	نظام العمل في الشركة مصمم بشكل يساعد على نشر المعرفة	.668	0.000
	تحرص الشركة على عقد الندوات والاجتماعات لتبادل المعرفة بين الموظفين	.703	0.000

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

الجدول (7): معاملات الارتباط بين كل فقرة والمجال الذي تنتمي إليه-المتغير التابع (ن = 256)

المجال	الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة
رضا الزبائن	يعكس مظهر الشركة طبيعة الخدمة المقدمة	.445	0.000
	جودة الخدمات المقدمة تفوق توقعات الزبائن	.589	0.000
	تهتم إدارة الشركة بتلبية متطلبات الزبائن	.744	0.000
	يتم التعامل مع زبائن الشركة باعتبارهم أصحاب مصلحة بغية تحقيق طموحاتهم وتوقعاتهم	.751	0.000
	هناك اهتمام بدراسة مدى رضا المراجعين عن خدمات الشركة	.688	0.000

المجال	الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة
المشاركة	يشارك الموظفون في وضع سياسات واستراتيجيات الشركة	.644	0.000
	الموظفون على قناعه بان الجودة من أهم مسؤولياتهم في تحقيق أهداف العملاء والشركة	.705	0.000
	تحرص إدارة الشركة على تدريب العاملين ومشاركتهم في حل المشاكل الخاصة فيها	.719	0.000
	توفر الإدارة الوسائل المناسبة لإيصال مقترحات الموظفين إلى الإدارة العليا	.704	0.000
	تهدف برامج التدريب إلى منع الأخطاء خلال تقديم الخدمة	.565	0.000
	يشارك العاملون في الشركة في اتخاذ القرارات التي تسهم في حل المشكلات	.674	0.000
دعم الإدارة العليا	تتوفر القناعة لدى الإدارة العليا بضرورة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الشركة	.734	0.000
	تؤمن الإدارة العليا بضرورة إجراء تحسينات مستمرة على الخدمات	.852	0.000
	تحرص الإدارة العليا على أن تكون قريبة من مواقع العمل وتحسين كفاءة الاتصالات داخل وخارج الشركة	.865	0.000
	تسعى الإدارة العليا على إشراك العاملين في برامج تدريبية في موضوعات الجودة	.879	0.000
	تشجع الإدارة العليا العاملين على إتباع الأسلوب الجماعي والفرقي في حل المشكلات	.738	0.000
التحسين المستمر	تبذل فرق العمل في الشركة جهوداً مستمرة لتحسين الجودة في جميع أنشطة الشركة	.824	0.000
	تحرص الإدارة العليا في الشركة على تقليل الأخطاء ومعالجتها بصورة مستمرة	.880	0.000
	يقوم العاملون في الشركة بتحسين أدائهم بصورة مستمرة	.912	0.000
	يتم التركيز على تبسيط الإجراءات المتبعة في الشركة ومراجعتها باستمرار	.901	0.000
	تؤمن الشركة أن التحسين المستمر يتطلب تقديم الحوافز لجميع العاملين في أنشطة الجودة المختلفة	.843	0.000

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

ثانياً. اجابة اسئلة الدراسة واختبار فرضيات الدراسة:

السؤال الأول: ما هو مستوى تطبيق إدارة المعرفة في شركات الاتصالات الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على المجالات التي تقيس تطبيق إدارة المعرفة في شركات الاتصالات الأردنية والجدول (8) يلخصها:

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة للمجالات التي تقيس تطبيق إدارة المعرفة في شركات الاتصالات الأردنية (ن = 256)

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الموافقة
1	اكتساب المعرفة	4.34	0.44	1	مرتفع
2	تخزين المعرفة	4.31	0.52	2	مرتفع
3	تطبيق المعرفة	4.20	0.44	4	مرتفع
4	نقل المعرفة	4.23	0.42	3	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام	4.27			مرتفع

بلغ مستوى موافقة المبحوثين على مستوى تطبيق إدارة المعرفة في شركات الاتصالات الأردنية التي يعملون بها بالدرجة المرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لمتغير تطبيق إدارة المعرفة (4.27) وهو بالدرجة المرتفعة. كما كانت مستويات موافقة العينة على كافة مجالات تطبيق إدارة المعرفة مرتفعة وقد سجل مجال اكتساب المعرفة أعلى متوسط حسابي بلغ (4.34)، يليه مجال تخزين المعرفة بمتوسط حسابي (4.31)، ثم مجال نقل المعرفة بمتوسط حسابي بلغ (4.23)، وبأدنى ترتيب كان مجال تطبيق المعرفة بمتوسط حسابي بلغ (4.20) وهو بالدرجة المرتفعة أيضاً. تدلل قيم الانحراف المعياري والتي لم تتجاوز (1) على تقارب وجهات نظر المبحوثين.

السؤال الثاني: ما هو مستوى تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في شركات الاتصالات من وجهة نظر العاملين فيها؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على المجالات التي تقيس مبادئ إدارة الجودة الشاملة في شركات الاتصالات الأردنية والجدول (9) يلخصها:

الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة للمجالات التي تقيس مبادئ إدارة الجودة الشاملة في شركات الاتصالات الأردنية (ن = 256)

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الموافقة
1	رضا الزبائن	4.20	0.41	3	مرتفع
2	المشاركة	3.94	0.49	4	مرتفع
3	دعم الإدارة العليا	4.29	0.61	2	مرتفع
4	التحسين المستمر	4.34	0.69	1	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام	4.18			مرتفع

بلغ مستوى موافقة المبحوثين على مبادئ إدارة الجودة الشاملة في شركات الاتصالات الأردنية مستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لمتغير مبادئ إدارة الجودة الشاملة (4.18) وهو بالدرجة المرتفعة. كانت مستويات موافقة العينة على كافة مجالات إدارة الجودة الشاملة مرتفعة وقد سجل مجال التحسين المستمر أعلى متوسط حسابي بلغ (4.34)، يليه مجال

دعم الإدارة العليا بمتوسط حسابي (4.29)، ثم مجال رضا الزبائن بمتوسط حسابي بلغ (4.20)، وبأدنى ترتيب كان مجال المشاركة بمتوسط حسابي بلغ (3.94) وهو بالدرجة المرتفعة أيضاً. تدل قيم الانحراف المعياري والتي لم تتجاوز (1) على تقارب وجهات نظر المبحوثين.

السؤال الثالث: ما هو أثر إدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة، نقل المعرفة) في تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين فيها؟

لاختبار الأثر بين متغيرات الدراسة، تم تطبيق معادلة الانحدار الخطي البسيط (Simple linear regression) ومعادلة الانحدار الخطي المتعدد (Multiple linear regression)، وكانت النتائج كما يلي:

الفرضية الرئيسية الأولى: هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة في تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر موظفي الخدمة لدى شركات الاتصالات الأردنية.

والجدول (10) يلخص نتائج معادلة الانحدار الخطي البسيط (Simple linear regression) الخاص بهذا الأثر:

الجدول (10): نتائج اختبار معادلة الانحدار الخطي البسيط لأثر تطبيق إدارة المعرفة في تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في شركات الاتصالات الأردنية (ن = 256)

المتغير المستقل	Beta	قيمة	دلالة	الارتباط	التباين المفسر	قيمة	دلالة
	(β)	(T)	(T)	R	R^2	(F)	(F)
تطبيق إدارة المعرفة	.427	7.529	.000	.427	.179	56.693	.000

- المتغير التابع: مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

- دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05).

بينت النتائج السابقة أن تطبيق إدارة المعرفة بأبعاده حققت أثر ذي دلالة إحصائية في تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث كان النموذج ككل ذي دلالة إحصائية وقد بلغت قيمتها ($F = 56.693$) بدلالة (0.000). أما معامل الارتباط ($r = .427$) فقد أوضح لوجود علاقة ارتباطية طردية بالمستوى المتوسط، كما أشار معامل التباين المفسر (R^2) الى أن تطبيق إدارة المعرفة بأبعادها فسر (17.9%) من التباين الحاصل في تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، والتي تعد نسبة في حدود مرتفعة، أما معامل (Beta = .427) فقد بين أن كل ازدياد بمقدار (1%) وحدة واحدة في تطبيق إدارة المعرفة يقابله ازدياد بنسبة وحدة (42.7%) في تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وهي نسبة متوسطة. بناءً على النتائج السابقة يمكن قبول الفرضية.

الفرضية الفرعية الأولى: هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة (اكتساب المعرفة) في تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

الجدول (11) يلخص نتائج معادلة الانحدار الخطي البسيط (Simple linear regression) الخاص بهذا الأثر:

الجدول (11): نتائج اختبار معادلة الانحدار الخطي البسيط لأثر مجال اكتساب المعرفة في تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في شركات الاتصالات الأردنية (ن = 256)

المتغير المستقل	Beta (β)	قيمة (T)	دلالة (T)	الارتباط R	التباين المفسر R ²	قيمة (F)	دلالة (F)
مجال اكتساب المعرفة	.186	3.014	.003	.186	.031	9.086	.003

- المتغير التابع: مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

- دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05).

بينت النتائج السابقة أن مجال اكتساب المعرفة حققت أثر ذي دلالة إحصائية في تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث كان النموذج ككل ذي دلالة إحصائية حيث بلغت قيمة (F = 9.086) بدلالة (0.003). أما معامل الارتباط (r = 0.186) فقد أوضح لوجود علاقة ارتباطية طردية بالمستوى الضعيف، كما أشار معامل التباين المفسر (R²) إلى أن مجال اكتساب المعرفة فسر (3.1%) من التباين الحاصل في تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، والتي تعد نسبة في حدود الضعيف، أما معامل (Beta = 0.186) فقد بين أن كل ازدياد بمقدار (1%) في مجال اكتساب المعرفة يقابله ازدياد بنسبة (18.6%) في تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وهي نسبة ضعيفة. بناءً على النتائج السابقة يمكن قبول الفرضية.

الفرضية الفرعية الثانية: هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة (تخزين المعرفة) في تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

الجدول (12) يلخص نتائج معادلة الانحدار الخطي البسيط (Simple linear regression) الخاص بهذا الأثر:

الجدول (12): نتائج اختبار معادلة الانحدار الخطي البسيط لأثر مجال تخزين المعرفة في تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في شركات الاتصالات الأردنية (ن = 256)

المتغير المستقل	Beta (β)	قيمة (T)	دلالة (T)	الارتباط R	التباين المفسر R ²	قيمة (F)	دلالة (F)
مجال تخزين المعرفة	.286	4.755	.000	.286	.078	22.609	.000

- المتغير التابع: مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

- دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05).

بينت النتائج السابقة أن مجال تخزين المعرفة حققت أثر ذي دلالة إحصائية في تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث كان النموذج ككل ذي دلالة إحصائية حيث بلغت قيمة (F = 22.609) بدلالة (0.000). أما معامل الارتباط (r = 0.286) فقد أوضح لوجود علاقة ارتباطية طردية بالمستوى الضعيف، كما أشار معامل التباين المفسر (R²) إلى أن مجال تخزين المعرفة فسر (7.8%) من التباين الحاصل في تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، والتي تعد نسبة في حدود الضعيف، أما معامل (Beta = 0.286) فقد بين أن كل ازدياد بمقدار (1%) في مجال تخزين المعرفة يقابله ازدياد بنسبة (28.6%) في تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وهي نسبة ضعيفة. بناءً على النتائج السابقة يمكن قبول الفرضية.

الفرضية الفرعية الثالثة: هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة (تطبيق المعرفة) في تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

الجدول (13) يلخص نتائج معادلة الانحدار الخطي البسيط (Simple linear regression) الخاص بهذا الأثر:

الجدول (13): نتائج اختبار معادلة الانحدار الخطي البسيط لأثر مجال تطبيق المعرفة في تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في شركات الاتصالات الأردنية (ن = 256)

المتغير المستقل	Beta (β)	قيمة (T)	دلالة (T)	الارتباط R	التباين المفسر R ²	قيمة (F)	دلالة (F)
مجال تطبيق المعرفة	.269	4.443	.000	.269	.068	19.741	.000

- المتغير التابع: مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

- دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05).

بينت النتائج السابقة أن مجال تطبيق المعرفة حققت أثر ذي دلالة إحصائية في تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث كان النموذج ككل ذي دلالة إحصائية حيث بلغت قيمة (F = 19.741) بدلالة (0.000). أما معامل الارتباط (r = .269) فقد أوضح لوجود علاقة ارتباطية طردية بالمستوى الضعيف، كما أشار معامل التباين المفسر (R²) إلى أن مجال تطبيق المعرفة فسر (6.8%) من التباين الحاصل في تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وهي نسبة في حدود الضعيف، أما معامل (Beta = .269) فقد بين أن كل ازدياد بمقدار (1%) في مجال تطبيق المعرفة يقابله ازدياد بنسبة (26.9%) في تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والتي تعد نسبة ضعيفة. بناء على النتائج السابقة يمكن قبول الفرضية.

الفرضية الفرعية الرابعة: هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة (نقل المعرفة) في تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة. الجدول (14) يلخص نتائج معادلة الانحدار الخطي البسيط (Simple linear regression) الخاص بهذا الأثر:

الجدول (14): نتائج اختبار معادلة الانحدار الخطي البسيط لأثر مجال نقل المعرفة في تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في شركات الاتصالات الأردنية (ن = 256)

المتغير المستقل	Beta (β)	قيمة (T)	دلالة (T)	الارتباط R	التباين المفسر R ²	قيمة (F)	دلالة (F)
مجال نقل المعرفة	.401	6.984	.000	.401	.158	48.783	.000

- المتغير التابع: مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

- دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05).

بينت النتائج السابقة أن مجال نقل المعرفة حققت أثر ذي دلالة إحصائية في تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث كان النموذج ككل ذي دلالة إحصائية قد بلغت قيمتها (F = 48.783) بدلالة (0.000). أما معامل الارتباط (r = .401) فقد أوضح لوجود علاقة ارتباطية طردية بالمستوى المتوسط، كما أشار معامل التباين المفسر (R²) إلى أن مجال نقل المعرفة فسر (15.8%) من التباين الحاصل في تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، والتي تعد نسبة في حدود الضعيف، أما معامل (Beta = .401) فقد بين أن كل ازدياد بمقدار (1%) في مجال نقل المعرفة يقابله ازدياد بنسبة (40.1%) في تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وهي نسبة متوسطة. بناءً على النتائج السابقة يمكن قبول الفرضية. كما تم قياس أثر إدارة المعرفة بمجالاتها مجتمعة كونها تمثل عملية متكاملة في تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة ومنفردة كما يلي:

الفرضية الرئيسية الثانية: هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة مجتمعة في تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة من وجهة نظر موظفي الخدمة لدى شركات الاتصالات الأردنية. الجدول (15) يلخص نتائج معادلة الانحدار الخطي المتعدد (Multiple linear regression) الخاص بهذا الأثر:

الجدول (15): نتائج اختبار معادلة الانحدار الخطي المتعدد لأثر تطبيق إدارة المعرفة في تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في شركات الاتصالات الأردنية (ن = 256)

المتغير المستقل	Beta (β)	قيمة (T)	دلالة (T)	الارتباط R	التباين المفسر R^2	قيمة (F)	دلالة (F)
اكتساب المعرفة	.057	.901	.368	.452	.191	16.083	.000
تخزين المعرفة	.185	3.060	.002				
تطبيق المعرفة	.110	1.665	.097				
نقل المعرفة	.277	4.151	.000				

- المتغير التابع: مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

- دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05).

بينت النتائج السابقة أن تطبيق إدارة المعرفة بمجالاتها حققت أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، حيث كان النموذج ككل ذي دلالة إحصائية وقد بلغت قيمتها ($F = 16.083$) بدلالة (0.000). أما معامل الارتباط ($r = .452$) فقد أوضح لوجود علاقة ارتباطية طردية بالمستوى المتوسط، كما أشار معامل التباين المفسر (R^2) إلى أن تطبيق إدارة المعرفة بمجالاتها فسر (19.1%) من التباين الحاصل في تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، والتي تعد نسبة في حدود الضعيف. بينت مستويات دلالة (T) الخاصة بكل مجال من مجالات تطبيق إدارة المعرفة أن مجال اكتساب المعرفة ومجال تطبيق المعرفة لم يحققا دلالة إحصائية حيث تجاوزت مستويات الدلالة مستوى (0.05). ولبيان طبيعة الأثر الذي حققه كل مجال من المجالات التي حققت دلالة إحصائية، فقد بينت معاملات Beta أن أقوى مجال كان مجال نقل المعرفة ثم مجال تخزين المعرفة. بناءً على النتائج السابقة يمكن قبول الفرضية.

الفرضية الفرعية الأولى: هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة مجتمعة في تحقيق رضا الزبائن. الجدول (16) يلخص نتائج معادلة الانحدار الخطي المتعدد (Multiple linear regression) الخاص بهذا الأثر:

الجدول (16): نتائج اختبار معادلة الانحدار الخطي المتعدد لأثر تطبيق إدارة المعرفة في تحقيق رضا الزبائن في شركات الاتصالات الأردنية (ن = 256)

المتغير المستقل	Beta (β)	قيمة (T)	دلالة (T)	الارتباط R	التباين المفسر R^2	قيمة (F)	دلالة (F)
اكتساب المعرفة	.279	4.601	.000	.528	.268	24.298	.000
تخزين المعرفة	.051	.885	.377				
تطبيق المعرفة	.086	1.364	.174				
نقل المعرفة	.296	4.673	.000				

- المتغير التابع: مجال رضا الزبائن

- دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)

بينت النتائج السابقة أن تطبيق إدارة المعرفة بمجالاتها حققت أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، حيث كان النموذج ككل ذي دلالة إحصائية وقد بلغت قيمتها (F=24.298) بدلالة (0.000). أما معامل الارتباط (r =.528) فقط أوضح لوجود علاقة ارتباطية طردية بمستوى متوسط، كما أشار معامل التباين المفسر (R²) الى أن تطبيق إدارة المعرفة بمجالاتها فسر (26.8%) من التباين الحاصل في تحقيق رضا الزبائن، والتي تعد نسبة في حدود المتوسط. بينت مستويات دلالة (T) الخاصة بكل مجال من مجالات تطبيق إدارة المعرفة أن مجال تخزين المعرفة ومجال تطبيق المعرفة لم يحققا دلالة إحصائية حيث تجاوزت مستويات الدلالة مستوى (0.05). وليبيان طبيعة الأثر الذي حققه كل مجال من المجالات التي حققت دلالة إحصائية، فقد بينت معاملات Beta أن أقوى مجال كان مجال نقل المعرفة ثم مجال اكتساب المعرفة. بناء على النتائج السابقة يمكن قبول الفرضية.

الفرضية الفرعية الثانية: هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة مجتمعة في تحقيق المشاركة. الجدول (17) يلخص النتائج لمعادلة الانحدار الخطي المتعدد (Multiple linear regression) الخاص بهذا الأثر:

الجدول (17): نتائج اختبار معادلة الانحدار الخطي المتعدد لأثر تطبيق إدارة المعرفة في تحقيق المشاركة في شركات الاتصالات الأردنية (ن = 256)

المتغير المستقل	Beta (β)	قيمة (T)	دلالة (T)	الارتباط R	التباين المفسر R ²	قيمة (F)	دلالة (F)
اكتساب المعرفة	-.028	-416	.678	.353	.111	9.948	.000
تخزين المعرفة	.110	1.746	.082				
تطبيق المعرفة	.167	2.417	.016				
نقل المعرفة	.208	2.977	.003				

- المتغير التابع: مجال المشاركة

- دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)

بينت النتائج السابقة أن تطبيق إدارة المعرفة بمجالاتها حققت أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، حيث كان النموذج ككل ذي دلالة إحصائية قد بلغت قيمتها (F = 9.948) بدلالة (0.000). أما معامل الارتباط (r =.353) فقد أوضح لوجود علاقة ارتباطية طردية بالمستوى المتوسط، كما أشار معامل التباين المفسر (R²) الى أن تطبيق إدارة المعرفة بمجالاتها فسر (11.1%) من التباين الحاصل في تحقيق المشاركة، والتي تعد نسبة في حدود الضعيف. بينت مستويات دلالة (T) الخاصة بكل مجال من مجالات تطبيق إدارة المعرفة أن مجال اكتساب المعرفة ومجال تخزين المعرفة لم يحققا دلالة إحصائية حيث تجاوزت مستويات الدلالة مستوى (0.05). وليبيان طبيعة الأثر الذي حققه كل مجال من المجالات التي حققت دلالة إحصائية، فقد بينت معاملات Beta أن أقوى مجال كان مجال نقل المعرفة ثم مجال تطبيق المعرفة. بناءً على النتائج السابقة يمكن قبول الفرضية.

الفرضية الفرعية الثالثة: هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة مجتمعة في تحقيق دعم الإدارة العليا. الجدول (18) يلخص النتائج لمعادلة الانحدار الخطي المتعدد (Multiple linear regression) الخاص بهذا الأثر:

الجدول (18): نتائج اختبار معادلة الانحدار الخطي المتعدد لأثر تطبيق إدارة المعرفة في تحقيق دعم الإدارة العليا في شركات الاتصالات الأردنية (ن = 256)

المتغير المستقل	Beta (β)	قيمة (T)	دلالة (T)	الارتباط R	التباين المفسر R ²	قيمة (F)	دلالة (F)
اكتساب المعرفة	.028	.415	.678	.308	.080	6.556	.000
تخزين المعرفة	.234	3.641	.000				
تطبيق المعرفة	-.047	-.664	.507				
نقل المعرفة	.145	2.041	.042				

- المتغير التابع: مجال دعم الإدارة العليا

- دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)

بينت النتائج السابقة أن تطبيق إدارة المعرفة بمجالاتها حققت أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث كان النموذج ككل ذي دلالة إحصائية بحيث بلغت القيمة (F=6.556) بدلالة (0.000). أما معامل الارتباط (r = .308) فقد أوضح لوجود علاقة ارتباطية طردية بالمستوى المتوسط، كما أشار معامل التباين المفسر (R²) إلى أن تطبيق إدارة المعرفة بمجالاتها فسر (8%) من التباين الحاصل في تحقيق دعم الإدارة العليا، والتي تعد نسبة في حدود الضعيف. بينت مستويات دلالة (T) الخاصة بكل مجال من مجالات تطبيق إدارة المعرفة أن مجال اكتساب المعرفة ومجال تطبيق المعرفة لم يحققا دلالة إحصائية حيث تجاوزت مستويات الدلالة مستوى (0.05). وليبان طبيعة الأثر الذي حققه كل مجال من المجالات التي حققت دلالة إحصائية، فقد بينت معاملات Beta أن أقوى مجال كان مجال تخزين المعرفة ثم مجال نقل المعرفة. بناءً على النتائج السابقة يمكن قبول الفرضية.

الفرضية الفرعية الرابعة: هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤ 0.05) لإدارة المعرفة مجتمعة في تحقيق التحسين المستمر. الجدول (19) يلخص النتائج لمعادلة الانحدار الخطي المتعدد (Multiple linear regression) الخاص بهذا الأثر:

الجدول (19): نتائج اختبار معادلة الانحدار الخطي المتعدد لأثر تطبيق إدارة المعرفة في تحقيق التحسين المستمر في شركات الاتصالات الأردنية (ن = 256)

المتغير المستقل	Beta (β)	قيمة (T)	دلالة (T)	الارتباط R	التباين المفسر R ²	قيمة (F)	دلالة (F)
اكتساب المعرفة	-.020	-.302	.763	.362	.118	9.488	.000
تخزين المعرفة	.140	2.224	.027				
تطبيق المعرفة	.129	1.867	.063				
نقل المعرفة	.226	3.238	.001				

- المتغير التابع: مجال التحسين المستمر

- دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)

بينت النتائج السابقة أن تطبيق إدارة المعرفة بمجالاتها حقق أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، وقد كان النموذج ككل ذي دلالة إحصائية قد بلغت قيمتها (F=9.844) وذلك بدلالة (0.000). أما معامل الارتباط (r = .362) فقد أوضح لوجود علاقة ارتباطية طردية

بالمستوى المتوسط، كما أشار معامل التباين المفسر (R^2) الى أن تطبيق إدارة المعرفة بمجالاتها فسر (11.8%) من التباين الحاصل في تحقيق التحسين المستمر، وهي نسبة في حدود الضعيف. بينت مستويات دلالة (T) الخاصة بكل مجال من مجالات تطبيق إدارة المعرفة أن مجال اكتساب المعرفة ومجال تطبيق المعرفة لم يحققا دلالة إحصائية حيث تجاوزت مستويات الدلالة مستوى (0.05). ولبيان طبيعة الأثر الذي حققه كل مجال من المجالات التي حققت دلالة إحصائية، فقد بينت معاملات Beta أن أقوى مجال كان مجال تخزين المعرفة ثم مجال نقل المعرفة. بناءً على النتائج السابقة يمكن قبول الفرضية.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

يحتوي هذا القسم من هذه الدراسة على اهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها الباحثان فيما يتعلق بإدارة المعرفة وأثرها في تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة: دراسة تحليلية على عينة من العاملين في شركات الاتصالات الأردنية من خلال القيام بأجراء التحليل الاحصائي وكذلك بالإضافة الى ما احتواه الإطار النظري.

اولا. الاستنتاجات:

1. تسعى شركات الاتصالات الاردنية بشكل مستمر الى تحقيق الكفاءة والفاعلية وتحقيق اداء متميز والذي يدفعها الى العمل باستمرار الى تطبيق عمليات ادارة المعرفة فهي تسعى باستمرار على الحفاظ وتطوير ادواتها التي تمكنها من تحقيق اداء فعال.
2. وجود مستويات مرتفعة من تصورات العينة تجاه مستويات إدارة المعرفة ومستويات مبادئ إدارة الجودة الشاملة في شركات الاتصالات الأردنية ممثلة بأوراج وأمنية
3. وجود أثر دال إحصائياً لأثر إدارة المعرفة مجتمعة في تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة حيث بلغ معامل التفسير ($R^2 = 17.9\%$) وهي نسبة منخفضة من التباين المفسر.

ثانيا. التوصيات: بالاعتماد على نتائج الدراسة التي توصلت اليها هذه الدراسة وبعد تناول الدراسات والادبيات فيما يتعلق بموضوع الدراسة الحالية السابقة في دراسة ادارة المعرفة ودراسة مبادئ ادارة الجودة الشاملة حيث توصلت هذه الدراسة الى العديد من التوصيات المستقبلية التي تدور حول ادارة المعرفة وتأثيرها في شركات الاتصالات الاردنية بما يحقق مبادئ ادارة الجودة الشاملة حيث توصي الدراسة بما يلي.

1. النظر في نتائج الأثر والتي بينت بمجملها وجود أثر متواضع لإدارة المعرفة في تحقيق إدارة الجودة الشاملة، لا بد للقائمين على هذه الشركات الى اعادة النظر في وجود خلل ما قد ينبع بين عدم الموائمة بين المعرفة التي يتم تجميعها وكيفية توجيهها للإفادة منها في المنظمة، حيث أنه على الرغم من تصورات الموظفين لوجود مستويات مرتفعة لكل من تطبيق إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة، إلا أن الأثر بين المتغيرين كان متواضعاً.
2. العمل على اجراء دراسات معمقة تتبنى المنهج النوعي الذي يبحث في المعوقات التي حالت بين تفعيل دور إدارة المعرفة في تحقيق إدارة الجودة الشاملة، فقد يكون هناك معوقات تنظيمية أو إدارية على سبيل المثال، منعت من الإفادة القصوى من طاقات وإمكانيات إدارة المعرفة لتوجيهها لتحقيق إدارة الجودة الشاملة.
3. التوصية بإجراء دراسات مستقبلية على فترات ممتدة للتنبؤ بالإمكانيات التي يمكن أن تحققها إدارة المعرفة للمنظمات على المدى البعيد.

4. إجراء مزيد من الدراسات التي تتعلق بموضوع الدراسة وهو ادارة المعرفة وأثرها في تحقيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في مختلف القطاعات الحيوية في الأردن العامة منها والخاصة.
5. إجراء دراسات مستقبلية في العلاقة بين ادارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة من جهة أداء المنظمات من النواحي المالية.

المصادر

أولاً. المصادر العربية:

1. بودية بشير، (2017)، أثر تبني وتطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة على جودة الخدمة الصحية المقدمة بمستشفى ترابي بوجمعه، بشار، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 3، العدد 2، جوان 2017.
2. علي عبدالله الحاكم و خلود عطية أحمد الفليت، (2020)، أثر عمليات دارة المعرفة في متطلبات الإدارة الالكترونية لدى الموظفين العاملين في الجامعات الفلسطينية: دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية بغزة وجامعة الأزهر بغزة، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (1)، العدد (1)، (2020) 136-159.
3. (Samhan, M. A. S., 2019)، واقع إدارة المعرفة وأثرها على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود: International Journal of research in Educational Sciences, (IJRES), 2(3), 459-504.
4. معتصم احمد وهبة وأيوب أحمد صوالحة، (2020)، أثر عمليات إدارة المعرفة على التميز المنظمي في المصارف التجارية الأردنية: Global Journal of Economics and Business, 8(2) (2020), 273-292.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Ahmad, J., Malik, M. I., & Anwar, A., (2018), Knowledge Management and Employee's Performance in Telecommunication Industry. FWU Journal of Social Sciences, 12(2), 135.
2. Beard-Gunter, A., Ellis, D. G., & Found, P. A., (2019), TQM, games design and the implications of integration in Industry 4.0 systems. International journal of quality and service sciences.
3. Brito, L. M. P., Silva, N. E. A. D., Castro, A. B. C. D., Nodari, C. H., & Silva, A. W. P. D., (2019), Knowledge management for the sustainable development of the semi-arid region in Northeastern Brazil. Ciência Rural, 49 (4).
4. Gallo, P., Balogova, B., Tomcikova, L., & Nemeč, J., (2019), the impact of the innovative Total Quality Management tool in small and medium-sized enterprises.
5. Haider, S. A., & Kayani, U. N., (2020), the impact of customer knowledge management capability on project performance-mediating role of strategic agility. Journal of Knowledge Management.
6. Júnior, E. M., Gobbo, J. A., Fukunaga, F., Cerchione, R., & Centobelli, P., (2020), Use of knowledge management systems: analysis of the strategies of Brazilian small and medium enterprises. Journal of Knowledge Management.

7. Mahdi, O. R., Nassar, I. A., & Almsafir, M. K., (2019), Knowledge management processes and sustainable competitive advantage: An empirical examination in private universities. *Journal of Business Research*, 94, 320-334.
8. Martínez-Martínez, A., Suárez, L. M. C., Montero, R. S., & Del Arco, E. A., (2018), Knowledge management as a tool for improving business processes: an action research approach. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 11(2), 276-289.
9. McLean, G. N., (2017), Continuous improvement in international or global HRD research. *Human Resource Development International*, 20 (5), 415-421.
10. Novranggi, E., (2019), the Effect of Competence, Objectivity and Internal Audit Quality the Effectiveness of Internal Audit with Senior Management Support as Variable Moderation. *KnE Social Sciences*, 70-84.
11. Oluwafemi, I., & Laseinde, T., (2019, September), Useful Total Quality Management Critical Success Fundamentals in Higher Education Institution. In *International Conference on Human Systems Engineering and Design: Future Trends and Applications* (pp. 1066-1074). Springer, Cham.
12. Petrović, N., Terek, E., Petković, T., Sajfert, D., & Rajković, J., (2020), THE ROLE OF REENGINEERING AND TQM IN IMPROVING THE QUALITY OF BUSINESS IN ORGANIZATIONS. *Acta Technica Corviniensis-Bulletin of Engineering*, 13 (1), 143-147.
13. Pooya, A., Khorasani, M. A., & Ghouzhd, S. G., (2020), investigating the effect of perceived quality of self-service banking on customer satisfaction. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*.
14. Pellegrini, M. M., Ciampi, F., Marzi, G., & Orlando, B., (2020), The relationship between knowledge management and leadership: mapping the field and providing future research avenues. *Journal of Knowledge Management*.
15. Rehman, U. U., & Iqbal, A., (2020), Nexus of knowledge-oriented leadership, knowledge management, innovation and organizational performance in higher education. *Business Process Management Journal*.
16. Saffar, N., & Obeidat, A., (2020), the effect of total quality management practices on employee performance: The moderating role of knowledge sharing. *Management Science Letters*, 10 (1), 77-90.
17. Sahibzada, U. F., Jianfeng, C., Latif, K. F., & Sahibzada, H. F., (2020), Fueling knowledge management processes in Chinese higher education institutes (HEIs): the neglected mediating role of knowledge worker satisfaction. *Journal of Enterprise Information Management*.
18. Soudi, N., (2020), IT Knowledge Management: Extending Principals of CSR.
19. Shujahat, M., Sousa, M. J., Hussain, S., Nawaz, F., Wang, M., & Umer, M., (2019), Translating the impact of knowledge management processes into knowledge-based innovation: The neglected and mediating role of knowledge-worker productivity. *Journal of Business Research*, 94, 442-450.
20. Sahoo, S., (2019), Assessment of TPM and TQM practices on business performance: a multi-sector analysis. *Journal of Quality in Maintenance Engineering*.

21. Sekaran, U., & Bougie, R., (2016), Research methods for business: A skill building approach. John Wiley & Sons. US.
22. Sposito, V. A., Hand, M. L., & Skarpness, B., (1983), on the efficiency of using the sample kurtosis in selecting optimal lpestimators. Communications in Statistics-simulation and Computation, 12 (3), 265-272.
23. Savin, N. E., & White, K. J., (1977), The Durbin-Watson test for serial correlation with extreme sample sizes or many regressors. Econometrica: Journal of the Econometric Society, 1989-1996.
24. Tran, Q. H., (2020), Information Technology Competence, Process Management and Knowledge Management: A Case of Manufacturing Firms of Vietnam, Systematic Reviews in Pharmacy, 11(2), 763-773.
25. Yusr, M. M., Mokhtar, S. S. M., Othman, A. R., & Sulaiman, Y., (2017), Does interaction between TQM practices and knowledge management processes enhance the innovation performance? International Journal of Quality & Reliability Management.