

دور إدارة الجودة الاستراتيجية في تعزيز ديناميكية المعرفة¹

عمر سامي عبد المجيد البدراني
الأستاذ الدكتور علي عبد الستار عبد الجبار الحافظ

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور إدارة الجودة الاستراتيجية بأبعادها (الإدارة التشاركية، تمكين العاملين، الحوافز والمكافآت، الرضا الوظيفي) في تعزيز ديناميكية المعرفة بأبعادها (المعرفة العقلية، العاطفية، الروحية، وديناميكيات المعرفة العالية) لدى موظفي مديرية الوقف السني في محافظة نينوى. وتأتي هذه الدراسة استجابة للتحويلات المتسارعة في بيئة المؤسسات الخدمية وما تفرضه من ضغوط متزايدة لرفع جودة الخدمات المقدمة وتحقيق التميز المؤسسي.

اعتمدت الرسالة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الموضوع، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات بعد التأكد من صدقها وثباتها باستخدام معامل ألفا كرونباخ. وبلغت عينة الدراسة (278) موظفاً من العاملين في المديرية، اختبروا بطريقة عشوائية طبقية لضمان تمثيل متوازن للفئات المستهدفة. وقد جرى تحليل البيانات باستخدام برنامجي SPSS Ver. 21 و AMOS Ver. 24 لتشخيص العلاقات بين المتغيرات واختبار الفرضيات.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أبرزها: أن جميع أبعاد إدارة الجودة الاستراتيجية وديناميكية المعرفة قد جاءت أعلى من الوسط الفرضي (3) وفق مقياس ليكرت الخماسي، مما يدل على وعي واضح لدى الموظفين بأهمية هذه الأبعاد. كما تبين أن بعد تمكين العاملين احتل المرتبة الأولى بين أبعاد إدارة الجودة الاستراتيجية، في حين جاء بعد المعرفة العقلية في مقدمة أبعاد ديناميكية المعرفة. وأكدت النتائج وجود علاقات ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين إدارة الجودة الاستراتيجية وديناميكية المعرفة، بما يعكس أهمية تبني ممارسات الجودة الاستراتيجية **اين** لتعزيز المعرفة الديناميكية وتحقيق أداء تنظيمي متفوق.

وتوصي الدراسة بضرورة تكثيف الجهود لتفعيل الإدارة التشاركية والحوافز والمكافآت، فضلاً عن العمل على تطوير برامج تدريبية وتنموية تسهم في ترسيخ أبعاد ديناميكية المعرفة، بما يعزز قدرة المديرية على تقديم خدمات ذات جودة عالية تلبى احتياجات المجتمع. **اين** الكلمات المفتاحية؟؟؟
الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الاستراتيجية، ديناميكية المعرفة.

¹ * بحث مستل من رسالة الماجستير الموسومة : دور إدارة الجودة الاستراتيجية في تعزيز ديناميكية المعرفة.



The role of strategic quality management in enhancing knowledge dynamism

Omar Sami Abdel Majid Al-Badrani
Prof .Dr. Ali Abdulsattar Abduljabbar Alhafidh
University of Mosul
College of Administration and Economy
Department of Industrial management

Abstract

This study aims to investigate the role of Strategic Quality Management (SQM) with its dimensions (participatory management, employee empowerment, incentives and rewards, and job satisfaction) in enhancing Knowledge Dynamics with its dimensions (cognitive, emotional, spiritual knowledge, and high-level knowledge dynamics) among employees of the Sunni Endowment Directorate in Nineveh Governorate. The research responds to the rapid transformations in the environment of service organizations and the increasing pressures to improve service quality and achieve institutional excellence.

The study adopted the descriptive-analytical method as it suits the nature of the subject. A questionnaire was employed as the primary data collection tool, after verifying its validity and reliability using Cronbach's Alpha coefficient. The study sample consisted of (278) employees selected through stratified random sampling to ensure balanced representation of the target groups. Data were analyzed using SPSS Ver. 21 and AMOS Ver. 24 to diagnose the relationships among variables and to test the research hypotheses.

The findings revealed that all dimensions of Strategic Quality Management and Knowledge Dynamics scored above the hypothetical mean (3) on the five-point Likert scale, indicating a clear awareness among employees regarding their importance. Among SQM dimensions, employee empowerment ranked first, while cognitive knowledge topped the dimensions of Knowledge Dynamics. Moreover, the results confirmed the existence of statistically significant correlations and effects between SQM and Knowledge Dynamics, reflecting the crucial role of adopting SQM practices in fostering dynamic knowledge and achieving superior organizational performance.

The study recommends intensifying efforts to activate participatory management and incentives, as well as developing training and developmental programs that strengthen the dimensions of Knowledge Dynamics, thereby enhancing the Directorate's ability to deliver.

Keywords: Strategic Quality Management, Knowledge Dynamics.



المقدمة

يشهد العالم المعاصر تحولات بيئية متسارعة وتحديات متزايدة تمثل ضغطاً مباشراً على المنظمات في مختلف القطاعات، بما يفرض عليها تجاوز النمذج البيروقراطية التقليدية وتبني مفاهيم تنظيمية حديثة أكثر مرونة وفاعلية. ويُعد مفهوم إدارة الجودة الاستراتيجية من أبرز هذه المفاهيم التي ظهرت كاستجابة طبيعية للتغيرات البيئية المتلاحقة، إذ يمثل توجهاً عالمياً حديثاً نحو بناء ميزة تنافسية مستدامة قادرة على ضمان استمرارية المنظمات وتحقيق أهدافها في بيئة تتسم بالتغير السريع والتنافسية العالية.

وتتجلى أهمية هذه الرسالة من خلال تركيزه على ديناميكية المعرفة، التي تُعد من المفاهيم الحديثة المرتبطة بقدرة المنظمات على التكيف والاستجابة السريعة للتغيرات، من خلال تفعيل أبعادها الرئيسة المتمثلة في: المعرفة العقلية: التي ترتبط بالقدرة على التحليل المنطقي وإتخاذ القرارات المبنية على الأدلة. المعرفة العاطفية: التي تركز على الجوانب الوجدانية والإنسانية في بيئة العمل، بما يسهم في خلق مناخ تنظيمي إيجابي. المعرفة الروحية: التي تعكس القيم والمعتقدات والاتجاهات الإيجابية الداعمة للعمل المؤسسي. ديناميكيات المعرفة العالية: التي تُبرز قدرة المنظمة على توظيف البيانات وتحليلها بما يحقق الفاعلية في اتخاذ القرارات.

وانطلاقاً من هذه الأهمية، تسعى الرسالة الحالي إلى استكشاف طبيعة العلاقة بين أبعاد إدارة الجودة الاستراتيجية (المتتمثلة في: الإدارة التشاركية، وتمكين العاملين، والحوافز والمكافآت، والرضا الوظيفي) وبين أبعاد ديناميكية المعرفة لدى موظفي مديرية الوقف السني في محافظة نينوى. إذ تم اختيار هذه العينة لكون الموظفين الإداريين يمثلون العنصر المحوري في تقديم الخدمات ودعم باقي كوادر المديرية، ما يجعلهم عاملاً أساسياً في تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

كما تهدف الرسالة إلى تقديم فهم معمق لكيفية تأثير ممارسات إدارة الجودة الاستراتيجية في تعزيز ديناميكية المعرفة، بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتوجيه الجهود نحو تحقيق التميز والتفوق في بيئة العمل الحكومي. وتكتسب هذا الرسالة أهميتها كذلك من ندرة الدراسات الميدانية التي تناولت هذا الموضوع في السياق العراقي، لا سيما في المنظمات الخدمية، الأمر الذي يمنحها قيمة علمية وتطبيقية مضاعفة.

وبذلك، فإن هذا الرسالة تسعى إلى سد فجوة معرفية في الأدبيات الإدارية العراقية من خلال دراسة العلاقة التفاعلية بين إدارة الجودة الاستراتيجية وديناميكية المعرفة، بما يقدم نموذجاً يمكن الاستفادة منه في تطوير أداء المنظمات الحكومية العراقية ومواكبة التحولات العالمية المتسارعة.



المبحث الأول

منهجية الدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة:

يمكن حصر مشكلة الرسالة بالتساؤلات الآتية:

- 1- هل توجد لدى العاملين معرفة بأبعاد إدارة الجودة الاستراتيجية في المنظمة عينة الدراسة؟
- 2- هل يمكن تطبيق إجراءات إدارة الجودة الاستراتيجية وديناميكية المعرفة في المنظمة قيد الدراسة؟

ثانياً: أهمية الدراسة

1- تنبثق أهمية الدراسة في كونها من الدراسات القليلة التي تختص بدراسة العلاقة بين إدارة الجودة الاستراتيجية بأبعادها الأساسية وديناميكية المعرفة وحسب اطلاع الباحث المتواضع، إذ يمكن لهذين المفهومين أن يعززان تحقيق الجودة العالية في الخدمات المقدمة للمستفيدين.

2- انطلاقاً من الدور المهم الذي تؤديه إدارة الجودة الاستراتيجية وديناميكية المعرفة، وسعيًا لإيجاد الحلول للمعوقات الموجودة عبر توجيه العاملين في المديرية المبحوثة.

ثالثاً: أهداف الدراسة :

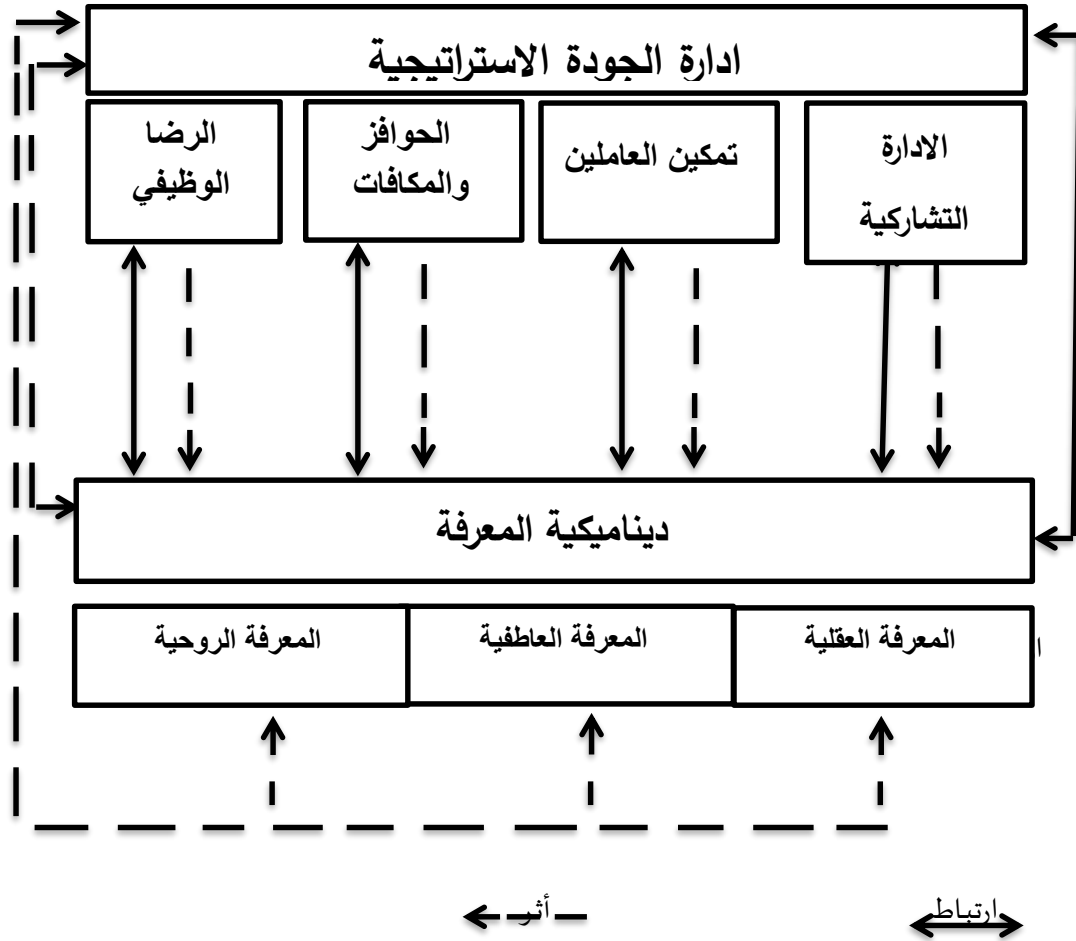
1- تحديد مستوى إدراك الموظفين لمفاهيم إدارة الجودة الاستراتيجية ودورها في تعزيز ديناميكية المعرفة ومدى تطبيقها في المنظمة قيد الدراسة.

2- تقييم مدى فاعلية تطبيق إدارة الجودة الاستراتيجية من قبل الموظفين في المنظمة قيد الدراسة في تحقيق أهداف ديناميكية المعرفة .

رابعاً: مخطط افتراضي للدراسة:



الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة



خامساً: فرضيات الدراسة

للتحقق من العلاقات الموضحة في مخطط الدراسة الفرضي لابد من صياغة الفرضيات التي تناسب تلك العلاقات وكما يأتي:

الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين (إدارة الجودة الاستراتيجية) بدلالة أبعادها (إجمالاً) و (ديناميكية المعرفة) بدلالة أبعادها (إجمالاً) و (إنفراداً).

الفرضية الثانية: لا يوجد تأثير ذات دلالة معنوية ل (إدارة الجودة الاستراتيجية) بدلالة أبعادها (إجمالاً) في (ديناميكية المعرفة) بدلالة أبعادها (إجمالاً) و (إنفراداً).

سادساً: منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي، لما يمتاز به من قدرة على معالجة الظواهر الإدارية والتنظيمية بصورة شمولية وعميقة. إذ يتيح هذا المنهج دراسة مشكلة محددة تتعلق بتطبيقات إدارة الجودة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز ديناميكية المعرفة داخل مديرية الوقف السني في محافظة نينوى. وقد تم اختيار هذا



المنهج لأنه يُعدّ الأنسب لفحص العلاقات بين المتغيرات والوقوف على أبعاد الظاهرة وتحليلها بموضوعية، وذلك بعيداً عن الاختصار على الوصف السطحي أو العرض المجرد للبيانات.

المبحث الثاني : ماهية إدارة الجودة الإستراتيجية.

أولاً: نشأة ومراحل تطور إدارة الجودة الإستراتيجية

أشار (كولي وأحمد، 2021، 330) إلى أن إدارة الجودة الاستراتيجية ليست مفهوماً مستحدثاً، بل تعود جذوره إلى الباحث Garvin الذي ناقشه لأول مرة عام 1988، ورغم أن العديد من الباحثين والدراسات تناولوا هذا المفهوم بوصفه من الأدوات التنافسية الجوهرية التي تعتمد عليها المنظمات لتحقيق التميز في الأسواق، إلا أن الأدبيات المعاصرة لم تُعطي هذا المفهوم ما يستحقه من تحليل معمق وشامل.

ويُعد عقد الثمانينيات مرحلة محورية في تطور مفاهيم الجودة، إذ بدأت الشركات بإطلاق مسميات متعددة على جهودها في هذا المجال، مثل: "فحص الجودة"، و"إدارة الجودة الشاملة"، و"مراقبة الجودة على مستوى الشركة"، و"التحسين الشامل للجودة"، في إطار تبنيها نهجاً جديداً في إدارة الجودة ((Kaushik & Harjit Kaur, 2019, 93.

ثانياً: مفهوم إدارة الجودة الإستراتيجية

أورد الباحثون مثل (Kaushik, Harjit Kaur, 2019) و (Abugeddida, 2021) و (Mustika, et.al, 2025) وغيرهم عدد من المفاهيم التي تناولت إدارة الجودة الاستراتيجية، إذ يشير (Kaushik, Harjit Kaur, 2019, 93)، إلى أن الإدارة الاستراتيجية للجودة إلى توجه تنظيمي شامل يعتمد على الجودة، والتعاون، والاستمرارية طويلة الأمد كمرتكزات توجيهية مترابطة. وتتمثل هذه الإدارة في قدرة المنظمة على تثقيف وتحفيز جميع أطرافها الفاعلة داخلياً وخارجياً، من خلال نشر الوعي وتعزيز ثقافة الجودة، بهدف تحقيق التحسين المستمر على مستوى الأفراد والعمليات، وكذلك التفاعلات والعلاقات والاعتماد المتبادل بين مكونات النظام التنظيمي.

وعرف (Mustika, et.al, 2025, 30) الإدارة الاستراتيجية للجودة بأنها "أداة محورية وفعالة تمكّن المنظمات من مواجهة التحديات العالمية المعاصرة، مع ضمان تحقيق مستويات عالية من الجودة على المدى البعيد. ولا يقتصر تحقيق هذا النجاح على توظيف التكنولوجيا الحديثة فحسب، بل يعتمد بدرجة كبيرة على الإدارة الرشيدة للموارد البشرية والمادية المتاحة. إذ يتطلب هذا النهج توظيفاً متوازناً للإمكانات التنظيمية، من خلال تكامل استراتيجي بين القدرات التقنية، والكفاءة البشرية، والممارسات الإدارية الفعالة، بما يساهم في بناء منظمة قادرة على الاستدامة والتنافسية في بيئة ديناميكية وسريعة التغير".

ثالثاً: أهمية إدارة الجودة الإستراتيجية

تُبرز أهمية إدارة الجودة الاستراتيجية، كما أشار إليها ((Zulkifli, et. Al, 2020, 297 في تعزيز أداء جميع أنواع المنظمات، سواء كانت خدمية أو إنتاجية، تكمن المشكلة الأساسية في إدارة الجودة الاستراتيجية في قدرة المنظمة على تحسين الأداء إلى أقصى حد ممكن مع الحفاظ على الميزة التنافسية، ومن هذا المنطلق تسعى المنظمات إلى دمج مفهوم الجودة ضمن استراتيجياتها بوصفه عنصراً أساسياً في تحسين الأداء العام، ويُعزز ذلك أهمية جودة التخطيط الاستراتيجي، الذي بات موضوعاً بالغ الأهمية، وذلك نظراً لدوره الحاسم كبداية أولية لتنفيذ العمليات وتحقيق الأهداف التنظيمية، و"تُعد إدارة الجودة الاستراتيجية عنصراً جوهرياً في تحقيق التنمية والنجاح المستدام داخل



المنظمات، إذ تسهم بصورة فعالة في تعزيز الأداء المنظمي الشامل، وزيادة القدرة التنافسية، وتحقيق رضا الزبائن، فضلاً عن دعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة بصورة منهجية ومستدامة" (المطاع، وآخرون، 2024، 133).

رابعاً: أهداف إدارة الجودة الاستراتيجية

يرى (Issah, et.al, 2025, 10) أهداف إدارة الجودة الاستراتيجية في الشركات الصغيرة والمتوسطة:

- 1- تعزيز تمكين الموظفين من خلال إشراكهم الفعّال في اتخاذ القرار وتنفيذ عمليات التحسين المستمر داخل المنظمة.
- 2- تحقيق التوازن بين الأهداف الثلاثية للاستدامة (الاقتصادية، البيئية، والاجتماعية) بتبني ممارسات استراتيجية مستدامة وشاملة.
- 3- رفع قدرة المؤسسات على التكيف والمرونة لمواجهة الصدمات الخارجية وتغيرات السوق، بفضل انسيابية الهيكل التنظيمي ومشاركة الموظفين.
- 4- تعزيز الابتكار والنمو المستدام من عن طريق دمج مفاهيم الجودة في العمليات الإدارية والإنتاجية، ما ينعكس على تحسين الأداء التنظيمي.
- 5- دعم القيادة الاستراتيجية الفعالة عبر تكامل القيادة مع إدارة الجودة، مما يسهم في توجيه المنظمة نحو تحقيق رؤيتها طويلة الأمد.

خامساً: التخطيط الإستراتيجي للجودة في قطاع الخدمات

أن التنفيذ الناجح لإدارة الجودة الإستراتيجية يتطلب تخطيطاً استراتيجياً دقيقاً، كما أن تضمين أهداف محددة للجودة يعد من صلب عملية التخطيط الإستراتيجي للجودة، بين أن الالتزام من قبل القيادة ودعمها للجودة والتخطيط الإستراتيجي لها يؤثر بشكل كبير في أداء المنظمات، ويرى ضرورة كبيرة للاهتمام بإدارة الجودة كإستراتيجية، فضلاً عن أن التخطيط الإستراتيجي للجودة، ويشترط نجاح تطبيق إدارة الجودة الاستراتيجية إجراء تخطيط استراتيجي دقيق يتضمن تحديد أهداف جودة واضحة ومحددة، إذ تعد هذه الأهداف جوهرية لصياغة الخطة الاستراتيجية للجودة، (Alshourah, 2021, 73).

سادساً: مبررات الارتقاء بالجودة من المستوى التشغيلي إلى المستوى الإستراتيجي

هناك عوامل عدة أجبرت فكرة الجودة الإستراتيجية أن تتضمن الجودة بوصفها ميزة تنافسية ونذكر منها (الجبوري، 2021، 53):

* التغيرات على المستوى الكلي: تتمثل بضرورات نمو الصناعة والنمو الاقتصادي والنمو الجغرافي، لتُحاكي التنوع في حاجات ورغبات الزبائن في ظل الخلافات التجارية وانتقال التقنية والعقول بيسر، ونشوء الدول النامية ودخولها في المنافسة، فضلاً عن الوفاء بما تحتاجه عمليات الاستيراد والتصدير من متطلبات قانونية .

* التغيرات على المستوى الجزئي: وتتضمن ضرورة فهم واستيعاب حقيقة ان الجودة تعني الحياة والبقاء، وينبغي تطوير تقنيات ومنتجات جديدة ذات دورة حياة قصيرة، مع العمل على خفض كلف الإنتاج من خلال المصانع المؤتمتة في ظل زيادة حدة المنافسة على الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية والمالية، فضلاً عن المتطلبات القانونية للتنافس في الأسواق المحلية واشتراطات حماية البيئة ودور النقابات والجمعيات المختلفة.



المبحث الثالث أبعاد إدارة الجودة الاستراتيجية ونماذجها

Dimensions and Models of Strategic Quality Management

أولاً: أبعاد إدارة الجودة الاستراتيجية

1. الإدارة التشاركية Participatory Management

تُعد الإدارة التشاركية من الركائز الأساسية في تعزيز ثقافة التعاون داخل المنظمات، إذ تسهم في ترسيخ روح المسؤولية الجماعية من خلال مشاركة العاملين في عملية صنع القرار، لا سيما عندما تتبناها الإدارة العليا كنهج إداري مستدام. ويسهم إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات الجوهرية في دعم تطورهم المهني وتعزيز شعورهم بالانتماء، مما يؤدي إلى اندماجهم بشكل أعمق في مهامهم اليومية وتعاونهم بشكل أكثر فعالية مع زملائهم. ولا تقتصر آثار النهج على رفع الروح المعنوية للعاملين، بل تتعداها إلى تحسين قدرتهم على الاستجابة لاحتياجات الزبائن بصورة أشمل وأكثر فاعلية (2160,2024,Jakoep).

2. تمكين العاملين:

يُعد التمكين مفهوماً متعدد الأبعاد ينطوي على أبعاد نفسية وهيكلية تتقاطع مع عملية اتخاذ القرارات الأخلاقية داخل المنظمة، ويتمثل ذلك في تمكين الموظفين من أداء مسؤولياتهم المهنية بما يتماشى مع المعايير الأخلاقية، وفي الوقت ذاته مساءلتهم عن تلك القرارات والالتزامات المترتبة عليها.

3. الحوافز والمكافآت Incentives & Rewards

لطالما كانت إيجابيات وسلبيات نظام الحوافز والمكافآت محط اهتمام الباحثين في مجال التواصل العلمي، فالحوافز هي عبارة عن "مجموعة من الفرص والمغريات التي تقدمها المنظمات للأفراد والزبائن والتي لها دور رئيس في تحريك طاقاتهم وقدراتهم ودفعهم لتنمية مهاراتهم من أجل الحصول عليها، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى زيادة مستوى رضاهم وولاءهم (السديري، 2023، 123)، وهي تمثل كذلك "عامل إقناع خارجي يشجع العامل ويوجهه بشكل إيجابي إلى العمل بجد أكبر من أجل مطابقة الأداء المطلوب في الشركة" (Nkereuwem، 2021، 03).

4. الرضا الوظيفي:

أشار (Noor Ul Ain، 2024، 1) إلى أن الرضا الوظيفي هو "المشاعر التي يظهرها الموظف تجاه وظيفته وطبيعته العمل"، بينما أوضح (Diva، 2024، 3) الرضا الوظيفي على أنه "حالة ذهنية يحددها مدى شعور الأفراد بتلبية احتياجاتهم المتعلقة بالعمل"، ويذكر (Misna، 2024، 3) تعريفاً آخر للرضا الوظيفي بأنه "الشعور بالراحة لدى الموظفين أثناء أداء واجباتهم داخل الشركة، ويعد أحد الركائز الأساسية في الإدارة التنظيمية فيما يتعلق بتكوين السلوك، ويرتبط الرضا الوظيفي ارتباطاً وثيقاً بتحقيق الإنتاجية.



المبحث الرابع : ديناميكيات المعرفة الماهية والأبعاد

1- مفهوم ديناميكيات المعرفة

بحسب دراسة (2024,7,Rocha) فإن ديناميكية المعرفة تشير إلى التفاعلات المستمرة والتحويلات المتبادلة بين المجالات الثلاثة الأساسية للمعرفة: العقلانية، والعاطفية، والروحية، والتي تُشكّل معاً منظومة معرفية متكاملة داخل السياقات التنظيمية. ووفقاً لنظرية مجالات المعرفة، فإن هذه المجالات لا تعمل بمعزل عن بعضها، بل تُظهر خصائص ديناميكية تسمح بتحوّل المعرفة من مجال إلى آخر، مما يعزز القدرة على اتخاذ قرارات إدارية فعالة ومستنيرة.

2- أهمية ديناميكية المعرفة

يشير (2024,156,Elaine) إلى أن أهمية ديناميكية المعرفة تكمن في قدرتها على تحويل المعرفة إلى أداء مؤسسي فعال، إذ تسهم في إنتاج مخرجات ذات قيمة وتأثير ملموس. كما يؤكد أن القيمة الجوهرية المزدهرة للموظفين والعاملين تنبع من دمج ثلاثة أنواع من المعرفة: العقلانية، والعاطفية، والروحية.

المبحث الخامس : مجالات ديناميكيات المعرفة ونموذجها

تمهيد

تُطرح نماذج ديناميكيات المعرفة من خلال منظورين رئيسيين، يعد أولهما المنظور الاستعاري الذي يُقارب المعرفة بوصفها تدفقاً ديناميكياً، وقد تم تجسيد هذا التوجه بشكل بارز في نموذج SECI الذي طوّره (Nonaka & Takeuchi, 1995)، والذي يُعدّ من أوائل النماذج التأسيسية في هذا المجال، يركز نموذج SECI على أربع عمليات تحويلية رئيسية، هي: التنشئة (Socialization)، التجسيد (Externalization)، الربط (Combination)، والتذويب (Internalization)، إذ تُمثّل هذه العمليات آليات أساسية لنقل المعرفة وتوليدها داخل المنظمات.

1- أبعاد ديناميكية المعرفة:

تتمثل بثلاثة أبعاد مترابطة هي ((2016,331,& Bratianu.Nonaka&Konno,1998:47)):

*البُعد الهيكلي: يُشير إلى طبيعة وكثافة الروابط الاجتماعية التي تربط بين أعضاء المنظمة، والتي تؤسس لمسارات فعّالة لتدفق المعرفة.

*البُعد العلاقي: يركّز على مشاعر الانتماء المتولدة داخل المنظومة الاجتماعية، وعلى السياقات الثقافية والتنظيمية التي تنشأ فيها عمليات التبادل المعرفي.

*البُعد المعرفي: يُعزز من التوافق الذهني بين الأفراد، ويُسهّل في خلق إطار مرجعي مشترك يُسهّل من عمليات تشارك المعرفة وفهمها.



المبحث السادس : مجالات ديناميكيات المعرفة ونموذجها

أولاً: مجالات ديناميكية المعرفة

تشمل ثلاثة مجالات معرفية متميزة ومتكاملة هي ((Bratianu, 2016, 331)):

أ- المعرفة العقلانية ((Rational Knowledge)) وتتمثل في "المعرفة القائمة على المنطق والتحليل والبيانات الصريحة".
ب- المعرفة العاطفية ((Emotional Knowledge)) وهي "المعرفة التي تنبع من التجارب الشخصية والمشاعر والانفعالات".

ج- المعرفة الروحية ((Spiritual Knowledge)) و"تتعلق بالقيم والمعتقدات والمعنى الأعمق للعمل والوجود".
2: ديناميكية المعرفة العالية (الانتروبية): تُشير ديناميكية المعرفة العالية، أو ما يُطلق عليه "أنتروبيا المعرفة"، إلى حالة من التغير المكثف والمتسارع في أنماط المعرفة داخل النظم المعرفية، بحيث تُنتج تحولات معرفية ذات قيمة استراتيجية، تؤثر بشكل ملموس في عمليات التفكير وصنع القرار. ويُستخدم مصطلح "الأنتروبيا" هنا استعارة من مجال الفيزياء، إذ ترتبط بدرجة الاضطراب والتحول في منظومة الطاقة، لتُعبّر في السياق المعرفي عن مستوى التفاعل بين أشكال المعرفة المختلفة.

((Bratianu, C. & Vatamanescu, E., 2017: 151-152))

ثانياً: نماذج ديناميكية المعرفة

يُعد (Nonaka & Takeuchi, 1994) أول من طوراً نموذجاً متكاملاً لديناميكيات المعرفة قائماً على مفهوم تحويل المعرفة، يفترض النموذج وجود دورة رباعية المراحل تشمل: التجانس الاجتماعي، والتجسيد، والجمع، والتذويت. إذ يُنظر إلى التجانس والجمع بوصفهما عمليتين لنقل المعرفة، بينما يمثل كل من التجسيد، والتذويت عمليتي تحويل للمعرفة من الشكل الضمني إلى الشكل الظاهر والعكس. وهذه المراحل كما يراها (Nonaka, & Takeuchi, 2019, 74) هي:

1- التجانس الاجتماعي ((Socialization)): تُعد هذه العملية بمثابة وسيلة لنقل المعرفة الضمنية بين الأفراد داخل السياقات التنظيمية، وتكتسب أهمية خاصة في البيئات الصناعية، إذ تُكتسب المعرفة من خلال التفاعل المباشر، مثل التنشئة الاجتماعية، وتقليد الأفعال، واستخدام الأشارات غير اللفظية كتعبير الجسد.

2- التجسيد الخارجي ((Externalization)): هي عملية يتم من خلالها تحويل المعرفة الضمنية الكامنة في ذهن الفرد إلى معرفة ظاهرة قابلة للتعبير عنها باستخدام اللغة الطبيعية أو الرمزية. وتُعد هذه المرحلة معقدة، إذ إن المعرفة الضمنية تُعالج في مستويات اللاوعي المعرفي، بينما تُعالج المعرفة الظاهرة من خلال الإدراك الواعي.

3- التذويت ((Combination)): تُشير هذه العملية إلى الدمج بين أشكال متعددة من المعرفة الظاهرة بهدف إنتاج مفاهيم جديدة، ويتم ذلك من خلال استخدام آليات مثل القياسات والاستعارات لصياغة مجالات دلالية تسهم في تنظيم المفاهيم المجردة. ويمثل هذا الدمج شكلاً من أشكال نقل المعرفة الظاهرة بين الأفراد في إطار تنظيمي.

4- الجمع ((Internalization)): تُعد هذه العملية بمثابة مرحلة حيوية في تكوين المعرفة الجماعية، إذ تنشأ المعرفة من خلال تفاعل الأفراد وتراكم إسهاماتهم المعرفية. يبدأ الجمع بفكرة فردية أولية، لكنه سرعان ما يتحول إلى عملية اجتماعية لبناء معرفة أوسع ضمن السياق التنظيمي. وتُعرف هذه المرحلة أيضاً بعملية "التدخيل"، وهي تحويل للمعرفة الظاهرة إلى معرفة ضمنية تُدمج في الخبرات الشخصية والعقلية للأفراد؛ تشكل العمليات الأربع – التنشئة الاجتماعية، والتجسيد الخارجي، والتذويت، والجمع – ما يُعرف بـ "نموذج SECI" الذي قدمه (



(1995,Nonaka&Takeuchi)، وتنتج عن هذا التتابع التفاعلي ما يُعرف بـ "الدوامة المعرفية" التي تتطور عبر الزمن وتشكل جوهر ديناميكيات إنشاء المعرفة التنظيمية، وفي النموذج الأولي (Nonaka&Takeuchi,1994)، كان الزمن يمثل متغيراً ضمنياً في هذا السياق، غير أن التعديل اللاحق للنموذج الذي قدمه (Nonaka&Takeuchi,2019) جعل من الوقت متغيراً صريحاً، ما أسهم في إعادة صياغة النموذج من بُنية ثنائية الأبعاد إلى نموذج ثلاثي الأبعاد، يعكس بصورة أعمق التفاعل الديناميكي للمعرفة ضمن الأطر التنظيمية.

المبحث السابع : وصف وتشخيص اجابات المبحوثين عن متغيرات الدراسة

أ- الإدارة التشاركية

تشير نتائج الجدول (1) إلى وجود اتفاق ملحوظ بين آراء الأفراد المبحوثين حول فقرات بُعد الإدارة التشاركية (15X11-X)، إذ بلغ معدل الاتفاق العام (وفقاً لخيار "أتفق بشدة" و"أتفق") نسبة 58.92%، مما يدل على توجه إيجابي لدى المبحوثين تجاه هذا البُعد، وفي المقابل، سجّلت نسبة عدم الاتفاق العام ("لا أتفق"، "لا أتفق بشدة") 13.30%، بينما بلغت نسبة المحايد 27.78%، في حين وصلت الأهمية النسبية لبُعد الإدارة التشاركية إلى 72.20%، وهي نسبة تُعد عالية، ما يعكس مستوى عالياً من التوافق بين المبحوثين حول أهمية هذا البُعد من وجهة نظرهم.

الجدول (6)

التوزيعات التكرارية و الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبُعد الإدارة التشاركية

ترتيب الفقرات	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الفقرات
				لا أتفق بشدة (1)		لا أتفق (2)		محايد (3)		أتفق (4)		أتفق بشدة (5)		
				%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
4	69.00	1.03	3.45	4.32	8	11.89	22	34.05	63	34.05	63	15.68	29	X11
2	74.80	0.85	3.74	1.62	3	5.41	10	26.49	49	50.27	93	16.22	30	X12
1	75.60	0.96	3.78	1.08	2	8.65	16	27.03	50	37.84	70	25.41	47	X13
5	68.80	1.04	3.44	5.41	10	11.89	22	29.19	54	40.54	75	12.97	24	X14
3	73.00	1.15	3.65	5.95	11	10.27	19	22.16	41	35.68	66	25.95	48	X15
	72.20	1.01	3.61	3.68		9.62		27.78		39.68		19.24		المعدل العام
				13.30				27.78		58.92				المجموع

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى مخرجات برنامج SPSS V.26) n=185



ب- تمكين العاملين

يتبين من معطيات الجدول (2) وجود اتفاق واضح بين آراء الأفراد المبحوثين بشأن فقرات بُعد تمكين العاملين للعبارة (25X21-X)، إذ بلغ معدل الاتفاق العام لإجابات الأفراد بالاتفاق (اتفق بشدة، أتفق) نسبة 77.84%، مما يدل على توجه إيجابي واضح في آراء المبحوثين، أما درجة عدم الاتفاق (لا أوافق، لا أوافق بشدة) فبلغت نسبة 6.16%، في حين كانت نسبة الإجابات المحايدة 16.00%، فيما بلغ معدل الأهمية النسبية لُبُعد تمكين العاملين 82.20%، وهو ما يعكس أهمية نسبية عالية واتفاقاً واضحاً من قبل المبحوثين حول هذا البُعد بناءً على وجهة نظرهم الشخصية.

الجدول (2)

التوزيعات التكرارية و الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لُبُعد تمكين العاملين

الفرقات	مقياس الاستجابة													
	أتفق بشدة (1)		لا أتفق (2)		محايد (3)		أتفق (4)		أتفق بشدة (5)					
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%				
X21	71	38.38	74	40.00	27	14.59	8	4.32	5	2.70	4.07	0.97	81.40	4
X22	84	45.41	69	37.30	22	11.89	8	4.32	2	1.08	4.22	0.89	84.40	2
X23	90	48.65	62	33.51	23	12.43	7	3.78	3	1.62	4.24	0.93	84.80	1
X24	69	37.30	74	40.00	31	16.76	9	4.86	2	1.08	4.08	0.91	81.60	3
X25	66	35.68	61	32.97	45	24.32	9	4.86	4	2.16	3.95	1.00	79.00	5
المعدل العام		41.08		36.76		16.00		4.43		1.73	4.11	0.94	82.20	
المجموع			77.84		16.00	6.16								

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.26) n=185

3. الحوافز والمكافآت

تشير نتائج الجدول (3) إلى وجود اتفاق بين آراء الأفراد المبحوثين بشأن فقرات بُعد الحوافز والمكافآت (31-X35)، إذ بلغ معدل الاتفاق العام (أتفق بشدة، أتفق) 60.33%، ما يعكس وجود توجه إيجابي لدى المبحوثين نحو هذا البُعد وفق مقياس ليكرت الخماسي. في المقابل، بلغت نسبة عدم الاتفاق العام (لا أتفق، لا أتفق بشدة) 11.89%، بينما شكّلت نسبة الإجابات المحايدة 27.78%، فيما بلغ معدل الأهمية النسبية للبُعد 73.00%، وهو ما يُعد دلالة على أهمية نسبية مرتفعة، ويؤكد وجود اتفاق واضح لدى الأفراد المبحوثين حول فقرات هذا البُعد من وجهة نظرهم الشخصية.



الجدول رقم (3)

التوزيعات التكرارية و الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبُعد الحوافز والمكافآت

ترتيب الفقرات	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الفقرات
				لا أتفق بشدة (1)		لا أتفق (2)		محايد (3)		أتفق (4)		أتفق بشدة (5)		
				%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
1	75.80	0.97	3.79	1.62	3	9.19	17	22.16	41	42.16	78	24.86	46	X31
5	70.80	0.87	3.54	1.08	2	11.35	21	31.35	58	45.41	84	10.81	20	X32
2	74.40	0.97	3.72	2.16	4	8.65	16	25.41	47	42.70	79	21.08	39	X33
4	71.60	0.98	3.58	2.70	5	10.27	19	30.27	56	40.00	74	16.76	31	X34
3	72.60	0.96	3.63	1.62	3	10.81	20	29.73	55	38.92	72	18.92	35	X35
	73.00	0.95	3.65	1.84		10.05		27.78		41.84		18.49		المعدل العام
				11.89				27.78		60.33				المجموع

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى مخرجات برنامج (n) SPSS V.26=185

4. الرضا الوظيفي

توضح نتائج الجدول (4) أن هناك اتفاقاً ملحوظاً بين آراء الأفراد المبحوثين حول فقرات بُعد الرضا الوظيفي (X-45X41)، إذ بلغ معدل الاتفاق العام (67.46%) ضمن خيار (أتفق بشدة، أتفق). ويعكس ذلك ميلاً إيجابياً في تقييم الرضا الوظيفي لدى موظفي الوقف، استناداً إلى مقياس (ليكرت) الخماسي. وفي المقابل، بلغت نسبة عدم الاتفاق (9.40%)، بينما جاءت نسبة الإجابات المحايدة (23.14%)، مما يشير إلى وجود شريحة معتبرة مترددة أو محايدة في آرائها.

كما بلغ الوسط الحسابي (3.84)، أما معدل الأهمية النسبية فقد بلغ (76.80%)، وهو مستوى يُعد جيداً، ويؤكد أن الأفراد المبحوثين يتفقون بدرجة واضحة على أهمية هذا البُعد وفقاً لتصوراتهم الشخصية.



الجدول (4)

التوزيعات التكرارية و الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبُعد الرضا الوظيفي

الفرقات	مقياس الاستجابة													
	أتفق بشدة (5)		أتفق (4)		غير متأكد (3)		لا أتفق (2)		لا أتفق بشدة (1)		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%				
X41	54	29.19	86	46.49	36	19.46	8	4.32	1	0.54	3.99	0.84	79.80	1
X42	48	25.95	82	44.32	47	25.41	6	3.24	2	1.08	3.91	0.86	78.20	2
X43	47	25.41	66	35.68	51	27.57	16	8.65	5	2.70	3.72	1.02	74.40	5
X44	59	31.89	57	30.81	39	21.08	22	11.89	8	4.32	3.74	1.16	74.80	4
X45	54	29.19	71	38.38	41	22.16	15	8.11	4	2.16	3.84	1.01	76.80	3
المعدل العام		28.32		39.14		23.14		7.24		2.16	3.84	0.98	76.80	
المجموع	67.46		23.14		9.40									

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.26) n=185

خلاصة وصف متغير إدارة الجودة الاستراتيجية

يتضح من النتائج أن جميع أبعاد متغير إدارة الجودة الاستراتيجية جاءت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي (3)، مما يدل على تقييم إيجابي من قبل المبحوثين. وكما بين الجدول (5)، احتل بُعد تمكين العاملين المرتبة الأولى من إذ الأهمية النسبية (وسط حسابي 4.11، انحراف معياري 0.94، أهمية نسبية 82.20%)، يليه بُعد الرضا الوظيفي (وسط حسابي 3.84، انحراف معياري 0.98، أهمية نسبية 76.80%)، ثم بُعد الحوافز والمكافآت (وسط حسابي 3.65، انحراف معياري 0.95، أهمية نسبية 73.00%). بينما جاء بُعد الإدارة التشاركية في المرتبة الأخيرة من إذ الأهمية (وسط حسابي 3.61، انحراف معياري 1.01، أهمية نسبية 72.20%).

الجدول (5)

الأهمية النسبية لأبعاد إدارة الجودة الاستراتيجية

ت	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب
1	الإدارة التشاركية	3.61	1.01	72.20	الرابع
2	تمكين العاملين	4.11	0.94	82.20	الأول
3	الحوافز والمكافآت	3.65	0.95	73.00	الثالث
4	الرضا الوظيفي	3.84	0.98	76.80	الثاني

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.26) n=185



1- وصف وتشخيص اجابات المبحوثين عن متغير ديناميكية المعرفة:

يشير مضمون هذه الفقرة إلى وصف متغير ديناميكية المعرفة وتشخيصه بدلالة الأبعاد المعبرة عنه في ضوء إجابات المبحوثين عن الفقرات المجسدة لكل منها وعلى النحو الآتي:

1. المعرفة العقلية

تُظهر نتائج الجدول (6) وجود درجة واضحة من الاتفاق بين آراء الأفراد المبحوثين حول فقرات بُعد المعرفة العقلية (Y11–Y15)، إذ بلغ معدل الاتفاق العام (اتفق بشدة، اتفق) 67.57%، ما يعكس توجهاً إيجابياً عاماً، في المقابل بلغت نسبة عدم الاتفاق العام 12.11%، بينما شكّلت نسبة المحايد 20.32%، فيما وصل معدل الأهمية النسبية لبُعد المعرفة العقلية إلى 76.40%، وهو ما يُعد مستوى عالياً من الأهمية النسبية، مما يدل على وجود اتفاق معتبر بين المبحوثين إزاء هذا البُعد وفقاً لوجهات نظرهم الشخصية.

(6) الجدول

التوزيعات التكرارية و الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبُعد المعرفة العقلية

ترتيب الفقرات	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الفقرات
				لا أتفق بشدة (1)		لا أتفق (2)		محايد (3)		أتفق (4)		أتفق بشدة (5)		
				%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
1	81.00	1.14	4.05	5.41	10	4.86	9	14.59	27	29.19	54	45.95	85	Y11
4	75.60	1.18	3.78	5.95	11	9.19	17	19.46	36	31.89	59	33.51	62	Y12
2	75.80	1.13	3.79	6.49	12	5.95	11	19.46	36	38.38	71	29.73	55	Y13
5	74.40	1.11	3.72	5.95	11	7.03	13	22.70	42	37.84	70	26.49	49	Y14
3	75.60	1.04	3.78	4.32	8	5.41	10	25.41	47	37.84	70	27.03	50	Y15
	76.40	1.12	3.82	5.62		6.49		20.32		35.03		32.54		المعدل العام
				12.11				20.32		67.57				المجموع

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.26) n=185



2. المعرفة العاطفية

يتضح من بيانات الجدول (7) وجود اتفاق نسبي بين آراء الأفراد المبحوثين بشأن فقرات بُعد المعرفة العاطفية (25Y21-Y)، إذ بلغ معدل الاتفاق العام للإجابات (اتفق بشدة، أتفق) نسبة 63.14%، مما يشير إلى توجه غالبية الآراء نحو الجانب، في المقابل بلغت نسبة عدم الاتفاق (لا أتفق، لا أتفق بشدة) 12.00%، بينما شكلت نسبة الإجابات المحايدة 24.86%، مع معدل أهمية نسبية بلغ 74.80%، وهو ما يُصنف كأهمية نسبية جيدة، تعكس توافقاً واضحاً لدى المبحوثين حول فقرات هذا البُعد وفقاً لوجهات نظرهم.

(الجدول 7)

التوزيعات التكرارية و الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبُعد المعرفة العاطفية

الفقرات	مقياس الاستجابة													
	أتفق بشدة (5)		أتفق (4)		محايد (3)		لا أتفق (2)		لا أتفق بشدة (1)		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%				
Y21	63	34.05	70	37.84	38	20.54	8	4.32	6	3.24	3.95	1.01	79.00	1
Y22	39	21.08	78	42.16	45	24.32	16	8.65	7	3.78	3.68	1.02	73.60	4
Y23	49	26.49	46	24.86	55	29.73	21	11.35	14	7.57	3.51	1.21	70.20	5
Y24	50	27.03	64	34.59	48	25.95	17	9.19	6	3.24	3.73	1.06	74.60	3
Y25	54	29.19	71	38.38	44	23.78	10	5.41	6	3.24	3.85	1.01	77.00	2
المعدل العام		27.57		35.57		24.86		7.78		4.22	3.74	1.06	74.80	
المجموع	63.14			24.86		12.00								

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.26) n=185

3. المعرفة الروحية

تشير معطيات الجدول (8) إلى وجود اتفاق واضح بين آراء الأفراد المبحوثين بشأن فقرات بُعد المعرفة الروحية للعبارة (35Y31-Y)، إذ بلغ معدل الاتفاق العام للإجابات الإيجابية (أتفق بشدة، أتفق) نسبة (63.24%)، مما يدل على توجه إيجابي واضح لدى المشاركين، أما نسبة عدم الاتفاق فبلغت (9.84%)، ونسبة الإجابات المحايدة (26.92%)، وبلغ معدل الأهمية النسبية (74.00%)، وهو ما يشير إلى أهمية نسبية عالية وفقاً لوجهة نظر عينة الدراسة.



الجدول (8)

التوزيعات التكرارية و الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبُعد المعرفة الروحية

ترتيب الفقرات	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الفقرات
				لا أتفق بشدة (1)		لا أتفق (2)		محايد (3)		أتفق (4)		أتفق بشدة (5)		
				%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
1	76.80	0.92	3.84	2.16	4	5.41	10	21.62	40	47.57	88	23.24	43	Y31
2	74.80	0.91	3.74	2.70	5	5.41	10	24.86	46	49.19	91	17.84	33	Y32
3	73.20	1.02	3.66	3.24	6	9.73	18	25.95	48	40.00	74	21.08	39	Y33
4	73.00	0.97	3.65	3.78	7	4.32	8	34.59	64	37.84	70	19.46	36	Y34
5	72.40	0.98	3.62	3.24	6	9.19	17	27.57	51	42.70	79	17.30	32	Y35
	74.00	0.96	3.70	3.03		6.81		26.92		43.46		19.78		المعدل العام
				9.84				26.92		63.24				المجموع

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.26) n=185

4. ديناميكيات المعرفة العالية

تشير نتائج الجدول (9) إلى وجود توافق بين آراء الأفراد المبحوثين حول فقرات بُعد ديناميكيات المعرفة العالية للعبارة (Y41-Y45)، إذ بلغ معدل الاتفاق العام لإجاباتهم الإيجابية (أتفق بشدة، أتفق) نسبة (55.14%)، مما يدل على وجود مستوى مقبول من الاتفاق حول هذا البُعد، إذ تميل آراء المبحوثين نحو الإيجاب، في المقابل بلغت نسبة عدم الاتفاق (16.97%)، فيما كانت نسبة الإجابات المحايدة (27.89%)، مع أهمية نسبية بلغت (70.80%)، ما يعكس أهمية نسبية عالية بحسب تقييم العينة.



الجدول (9)

التوزيعات التكرارية و الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبعدها ديناميكيات المعرفة العالية

الفرقات	مقياس الاستجابة													
	أتفق بشدة (5)		أتفق (4)		محايد (3)		لا أتفق (2)		لا أتفق بشدة (1)		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%				
Y41	52	28.11	69	37.30	38	20.54	17	9.19	9	4.86	3.75	1.11	75.00	1
Y42	46	24.86	63	34.05	41	22.16	22	11.89	13	7.03	3.58	1.19	71.60	2
Y43	36	19.46	64	34.59	57	30.81	19	10.27	9	4.86	3.54	1.07	70.80	4
Y44	28	15.14	52	28.11	64	34.59	28	15.14	13	7.03	3.29	1.11	65.80	5
Y45	36	19.46	64	34.59	58	31.35	17	9.19	10	5.41	3.54	1.07	70.80	3
المعدل العام		21.41		33.73		27.89		11.14		5.84	3.54	1.11	70.80	
المجموع	55.14				27.89				16.97					

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى مخرجات برنامج (n) 185=SPSS V.26)

5. خلاصة وصف متغير ديناميكية المعرفة

بناءً على ما سبق، يمكن التأكيد أن جميع إجابات أبعاد متغير ديناميكية المعرفة تجاوزت الوسيط الحسابي الافتراضي البالغ (3). يوضح الجدول (10) الأهمية النسبية لأبعاد ديناميكية المعرفة من وجهة نظر عينة موظفي مديرية الوقف السني في محافظة نينوى، من خلال قيم الوسيط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعدل الأهمية النسبية. إذ جاء بُعد المعرفة العقلية في المرتبة الأولى من إذ الأهمية النسبية، بدلالة وسط حسابي (3.82)، وانحراف معياري (1.12)، وأهمية نسبية بلغت (76.40%). يليه بُعد المعرفة العاطفية وسط حسابي (3.74)، وانحراف معياري (1.06)، وأهمية نسبية (74.80%). وفي المرتبة الثالثة جاء بُعد المعرفة الروحية، مع وسط حسابي (3.70)، وانحراف معياري (0.96)، وأهمية نسبية (74.00%). أما أقل الأبعاد أهمية نسبياً فكان بُعد ديناميكيات المعرفة العالية، إذ سجل وسط حسابي (3.54)، وانحراف معياري (1.11)، وأهمية نسبية (70.80%).



الجدول (10) الأهمية النسبية لأبعاد ديناميكية المعرفة

ت	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب
1	المعرفة العقلية	3.82	1.12	76.40	الاول
2	المعرفة العاطفية	3.74	1.06	74.80	الثاني
3	المعرفة الروحية	3.70	0.96	74.00	الثالث
4	ديناميكيات المعرفة العالية	3.54	1.11	70.80	الرابع

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى مخرجات برنامج (n) SPSS V.26=185

المبحث الثاني

التحقق من فرضيات الدراسة

1. تحليل علاقة الارتباط

الفرضية الرئيسة الأولى:

لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين متغير إدارة الجودة الاستراتيجية ومتغير ديناميكية المعرفة عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0.05$) من وجهة نظر عينة موظفي مديرية الوقف السني في محافظة نينوى. تشير نتائج الجدول (11) والشكل (1) إلى وجود علاقة ارتباط طردية بين متغيري إدارة الجودة الاستراتيجية وديناميكية المعرفة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.73). وتُعد هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية، استنادًا إلى القيمة الاحتمالية (P-value) التي بلغت (0.015)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05). كما تدعم ذلك تطابق أشارات الحدين الأدنى (Lower) والأعلى (Upper) لفاصل الثقة بنسبة 95% (Confidence Interval) عند مستوى معنوية (0.05). بناءً على ما سبق، يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تفيد بوجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين إدارة الجودة الاستراتيجية وديناميكية المعرفة عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$).

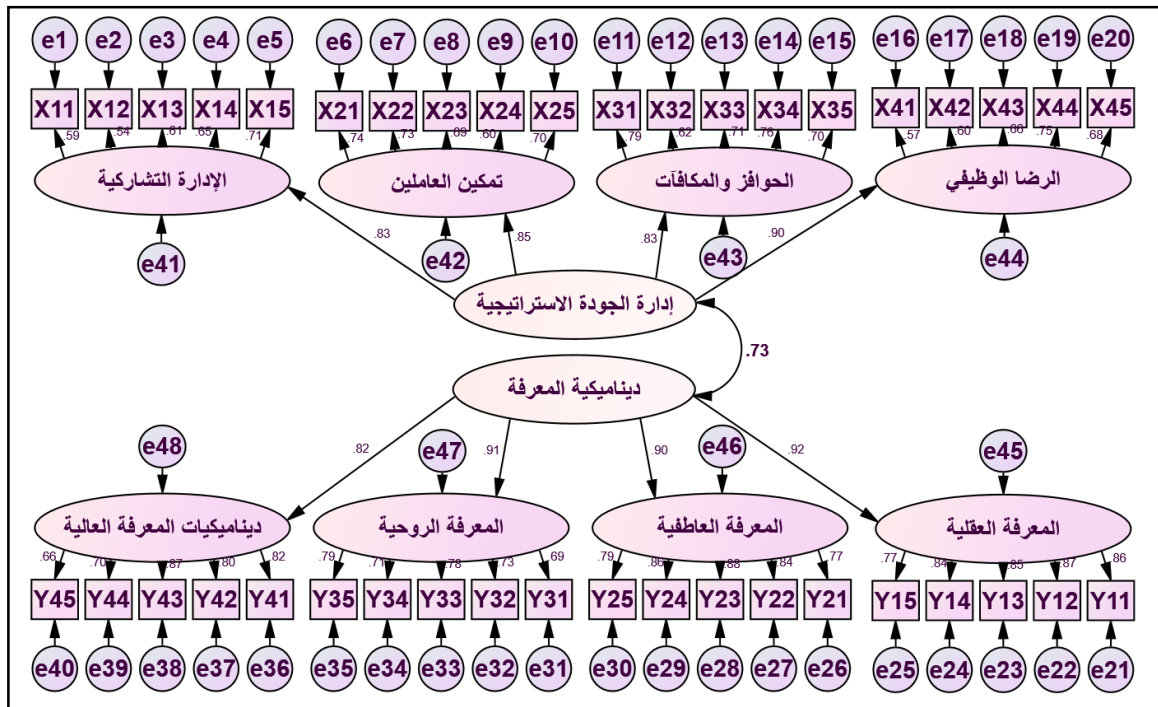
الجدول (11) العلاقة بين إدارة الجودة الاستراتيجية وديناميكية المعرفة

القيمة الاحتمالية P-value	95% Confidence Interval		قيمة الارتباط	المتغير الثاني	اتجاه العلاقة	المتغير الأول
	Upper	Lower				
0.015	0.804	0.602	0.73	ديناميكية المعرفة	<-->	إدارة الجودة الاستراتيجية

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية AMOS V24 n=185



الشكل (1) الارتباط بين إدارة الجودة الاستراتيجية وديناميكية المعرفة



المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية AMOS V24 n=185

الجدول رقم (12)

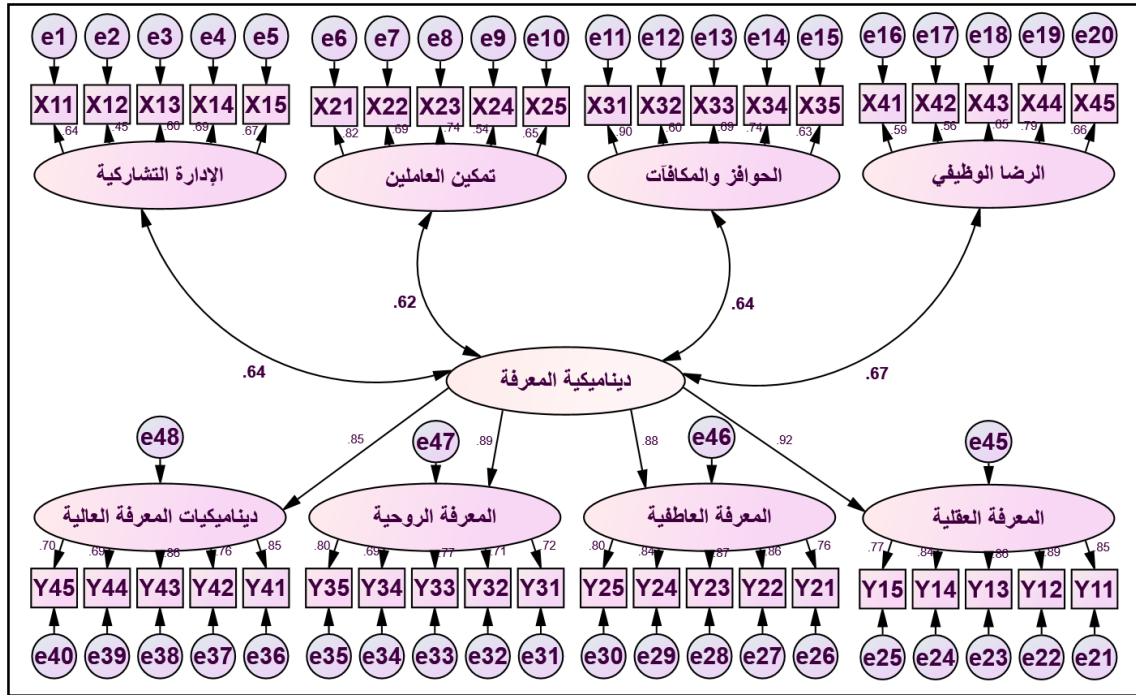
العلاقة بين أبعاد إدارة الجودة الاستراتيجية و ديناميكية المعرفة

القيمة الاحتمالية P-value	95% Confidence Interval		قيمة الارتباط	المتغير الثاني	اتجاه العلاقة	المتغير الأول
	Upper	Lower				
0.011	0.761	0.526	0.64	ديناميكية المعرفة	<-->	الإدارة التشاركية
0.020	0.722	0.432	0.62		<-->	تمكين العاملين
0.018	0.736	0.494	0.64		<-->	الحوافز والمكافآت
0.012	0.777	0.553	0.67		<-->	الرضا الوظيفي

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية AMOS V24 n=185



الشكل (2) الارتباط بين أبعاد إدارة الجودة الاستراتيجية وديناميكية المعرفة



المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية AMOS V24 n=185

بناءً على ما سبق، يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تفيد بوجود علاقة ارتباط طردية ذات

دلالة معنوية بين متغير إدارة الجودة الاستراتيجية ومتغير المعرفة الروحية عند مستوى معنوية $(\alpha < 0.05)$.

الفرضية الرئيسة الثانية:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير إدارة الجودة الاستراتيجية في متغير ديناميكية المعرفة عند مستوى

دلالة إحصائية $(\alpha \geq 0.05)$ ، وذلك من وجهة نظر عينة موظفي مديرية الوقف السني في محافظة نينوى.

يبين الجدول (13) والشكل (3) ما يأتي:

وجود تأثير إيجابي (طردي) لمتغير إدارة الجودة الاستراتيجية على متغير ديناميكية المعرفة، إذ بلغت قيمة معامل

الانحدار $(\beta \text{ Estimate})$ (1.25). ويُعد هذا التأثير ذا دلالة إحصائية، استناداً إلى القيمة الاحتمالية (P-value) التي بلغت

(0.020)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05). كما تدعم هذه النتيجة القيمة الحرجة (C.R.) التي بلغت (6.86)، وهي

أكبر من القيمة الجدولية (tTab) البالغة (1.96).

وبناءً عليه، يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تفيد بوجود تأثير طردي ذي دلالة معنوية لإدارة

الجودة الاستراتيجية في ديناميكية المعرفة عند مستوى معنوية $(\alpha < 0.05)$.

تشير قيمة معامل التحديد (R^2) إلى أن نسبة (57%) من التغيرات الحاصلة في متغير ديناميكية المعرفة يمكن

تفسيرها بواسطة متغير إدارة الجودة الاستراتيجية، بينما تعزى النسبة المتبقية البالغة (43%) إلى متغيرات أخرى لم

تدرج في نموذج الانحدار. بمعنى آخر، تفسر إدارة الجودة الاستراتيجية ما مقداره (57%) من التغيرات الحاصلة في

ديناميكية المعرفة.



الجدول (13)

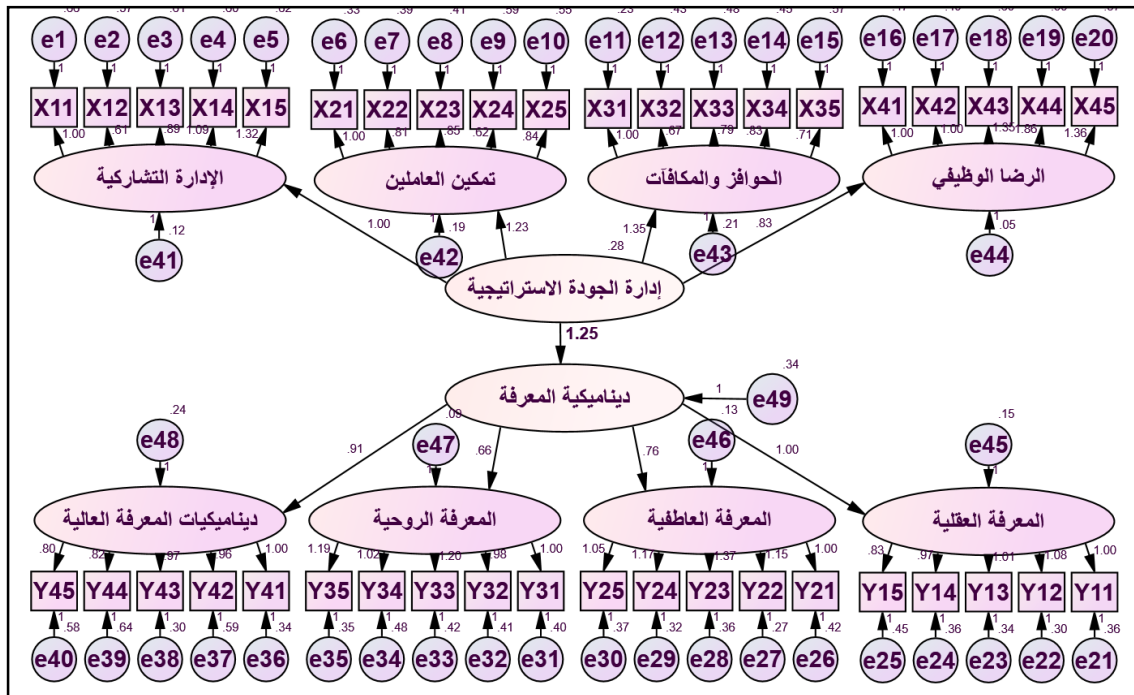
نتائج تأثير إدارة الجودة الاستراتيجية في ديناميكية المعرفة

P-value	القيمة الدرجة C.R.	معامل التحديد	الخطأ المعياري معامل الانحدار Se.(β)	معامل الانحدار Estimate(β)	المتغير التابع	اتجاه التأثير	المتغير المستقل
		R-square					
0.020	6.86	0.57	0.182	1.25	ديناميكية المعرفة	←	إدارة الجودة الاستراتيجية

القيمة الجدولية (t_{Tab}) = 1.96

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية AMOS V24 n=185

الشكل (3) تأثير إدارة الجودة الاستراتيجية في ديناميكية المعرفة



المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية AMOS V24 n=185



الاستنتاجات والمقترحات

أولاً: الاستنتاجات

- 1- أكدت نتائج الدراسة أن إدارة الجودة الاستراتيجية تُعد من المناهج الحديثة التي تسعى المنظمات من خلالها إلى تحسين الأداء وتحقيق الاستدامة عبر دمج الجودة في جميع أنشطتها.
- 2- أظهرت الدراسة أن ديناميكية المعرفة تمثل ركيزة أساسية في تعزيز القدرات التنافسية، وذلك من خلال نشر المعرفة وتبادلها وتوظيفها في صياغة القرارات.
- 3- تبين أن العلاقة بين إدارة الجودة الاستراتيجية وديناميكية المعرفة علاقة تكاملية، إذ تسهم الجودة الاستراتيجية في تهيئة بيئة تنظيمية مواتية لتعزيز تدفق المعرفة وتوظيفها.

المبحث الثاني:

المقترحات وآليات تنفيذ المقترحات والدراسات المستقبلية

أولاً: المقترحات وآليات تنفيذها

- 1- تبني ثقافة إدارة الجودة الاستراتيجية في مديرية الوقف السني بمحافظة نينوى وتعزيز الوعي بأهميتها على جميع المستويات.

آلية التنفيذ: من خلال تنظيم ورش عمل وبرامج تدريبية تعريفية حول مبادئ الجودة الاستراتيجية وديناميكية المعرفة.

- 2- تعزيز ممارسات إدارة الجودة الاستراتيجية وديناميكية المعرفة.

آلية التنفيذ: من خلال إنشاء قنوات تواصل فعالة لتبادل الخبرات والمعارف بين الموظفين.

- 3- إعادة هيكلة بعض الممارسات الإدارية بما يتوافق مع متطلبات الجودة الاستراتيجية ويعزز التحسين المستمر.

آلية التنفيذ: عن طريق تبني المناهج الحديثة في إدارة الجودة الاستراتيجية وديناميكية المعرفة.

ثالثاً: الدراسات المستقبلية التي تقترحها الدراسة

- 1- تأثير ديناميكيات المعرفة في تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسات الخدمية.

- 2- دور إدارة الجودة الاستراتيجية في تعزيز الابتكار المؤسسي عبر ديناميكيات المعرفة.

المصادر

1- المصادر العربية

البحوث والمجلات المحكمة

1. السديري، فهدة سلطان والعمودي، هناد أحمد، 2023، أثر الاحتراق الوظيفي ونظام الحوافز على التسرب الوظيفي للمراجعين الخارجيين في المملكة العربية السعودية : دراسة ميدانية ، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز – جدة، المملكة العربية السعودية، مجلة رماح للبحوث والدراسات، العدد (77/1) إدار
2. كوللي، ميهفان شريف وأحمد، زيرفان بشار، 2021، أبعاد إدارة الجودة الإستراتيجية ودورها في تحقيق متطلبات التصنيع الأخضر: دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في عدد من الشركات الصناعية لإنتاج المياه المعدنية في محافظة دهوك، مجلة العلوم الانسانية لجامعة زاخو، المجلد (9) العدد (2)، 327-351.



3. المطاع، محمد أحمد محمد و المخلافي، عبد العزيز محمد أحمد، 2024، أثر تمكين العاملين في الإبداع الإداري في قطاع الاتصالات اليمنية، قسم إدارة أعمال كلية التجارة – جامعة صنعاء – اليمن، مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، المجلد 3 | العدد 5

الكتب العربية

1. الجبوري، ميسر إبراهيم أحمد، 2021، إدارة الجودة: جوانب النظرية وتجارب الواقعية، معهد الإدارة العامة، الرياض.

ب- المصادر الأجنبية

1. Alshourah, S. (2021). Total quality management practices and their effects on the quality performance of Jordanian private hospitals. Management Science Letters, 11(1), 67-76.
2. Ariani, M., Tamara, D., Malik, A. R., & Darma, D. C. (2024). With job satisfaction or not? The role of job satisfaction in the relationship between training and rewards on employee productivity. Innovative and Economics Research Journal, 12(3). Retrieved from <http://www.economicsrs.com>.
3. Bratianu Constantin & Ruxandra Bejinaru. (2019). The theory of knowledge fields: A thermodynamics approach. Systems, 7(20), 1-20. <https://doi.org/10.3390/systems7020020>
4. Diva Elia, S., Salsabila, A., Askolani, R., Rofi, R., & Rofaida. (2024). The mediating role of job satisfaction in the relationship between human resource information systems and employee performance at the project deployment center division of PT Len Industri (Persero). The International Journal of Business Review, 17(2). <https://doi.org/10.17509/tjr.v7vi1.70365>
5. Elaine C. Long, 2024, Spiritual Knowledge Management Through Faith at Work: People, Places, Practices, and Tools, The Chicago School of Professional Psychology, All content following this page was uploaded by Elaine C. Long on 18 January 2025. <https://www.researchgate.net/publication/383338958>.
6. Issah Ofori, S. B., Samuel Brako, & Hanson Obiri Yeboah. (2025). Leadership, strategic quality management, and SMEs sustainability: The mediating effect of employee empowerment and engagement (Doctoral thesis). International Journal of Social Sciences and English Literature.
7. Jakoep Ezra Harianto. (2024). Building collaborative school cultures: The role of participatory management in improving teacher performance and student achievement. Global International Journal of Innovative Research. <https://global-us.mellbaou.com/>



8. Jannat, T., Arefin, M. S., & Akhter, H. (2025). Empowerment as a catalyst for ethical behaviour in financial organizations. Asian Journal of Basic Science & Research, 7(2), 31-45. <https://doi.org/10.38177/AJBSR.2025.7205>
9. Kaushik Sanjay & Harjit Kaur. (2019). Strategic quality management – An annotated review. International Research Journal of Management Science & Technology, 10(1). <http://www.irjmst.com>
10. Mustika ,Anik Indra 1, Mira Santika2, Nasib Samsuri Lubis3, Muslim Liyadi4, Muhammad Syaifuddin5,2025,The Role of Strategic Management in Improving the Quality of Islamic Education in the Digital Era,Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim, Riau, Indonesia1,2,3,4,5,Journal of Practice Learning and Educational Development, <https://digitalpress.gaes-edu.com/index.php/jpled>, E-ISSN: 2809-1205- Vol 5, No. 1 (2025) 28-31, DOI: 10.58737/jpled.v5i1.318.
11. Nkereuwem, A. (2021). The role of incentives on the performance of health workers in a public sector organization in Abuja, Nigeria. Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik: Jurnal Pemikiran dan Penelitian Administrasi Publik, 11(1).
12. Nonaka, , and Konno, N. (1998) The Concept of “Ba”: Building a Foundation for Knowledge Creation. California Management Review, 40, 1-15. <http://dx.doi.org/10.2307/41165942>.
13. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2019). The wise company: How companies create continuous innovation. Oxford University Press.
14. Noor Ul Ain Syeda,2024, IMPACT OF EMPLOYEE MOTIVATION ON JOB SATISFACTION, Psychology. Institute of Business Management, IOBM, Karachi, Pakistan. International Journal of Linguistics Applied Psychology and Technology <https://ijlapt.strjournals.com/index.php/ijlapt> vol. 01 issue 04 (2024) ISSN: 3048-4529 .
15. Rocha, R. G., Pinheiro, P., d'Angelo, M., & Bratianu, C. (Eds.). (2024). Spirituality and knowledge dynamics: New perspectives for knowledge management and knowledge strategies (Vol. 5). De Gruyter. <https://doi.org/10.1515/9783111010410>
16. Zulkifli, N., Widodo, T., & Junaidi, M. (2020). Improving organisational learning, strategic quality, organisational performance: Energising intellectual approach. International Journal of Learning and Intellectual Capital, 17(3), 297-308.



