

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (أكاديمي) في علوم التسيير

تخصص: إدارة الإنتاج والتمويل

بعنوان

أثر رأس المال الفكري على تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية
دراسة على عينة من مؤسسة اتصالات الجزائر - المسيلة -

- تحت إشراف الدكتور:

* الوافي رابح

- إعداد الطالبتين:

* بوزيدي رنده

* بوزيدي دليلة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
د. بيسار عيد المطلب	أستاذ محاضر "أ"	جامعة المسيلة	رئيسا
د. الوافي رابح	أستاذ محاضر "أ"	جامعة المسيلة	مشرفاً ومقرراً
د. قرواط يونس	أستاذ محاضر "أ"	جامعة المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2021/ 2020 م

الملخص:

هدفت هذه الدراسة الى معرفة دور رأس المال الفكري في تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة ومن أجل تحقيق ذلك اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي واستخدمنا الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، وتم توزيعه على عينة تكونت من 50 موظف، ومن خلال الإستطلاع الميداني والتحليل باستخدام برنامج SPSS توصلت هذه الدراسة النتائج التالية:

- وجود علاقة بين رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبائني) وبين الجودة الشاملة بمؤسسة اتصالات الجزائر محل الدراسة.
 - أن رأس المال البشري يعد عنصراً حيوياً في مؤسسة اتصالات الجزائر من خلاله تستطيع تحقيق الجودة الشاملة.
 - أن رأس المال الهيكلي له أهمية في مؤسسة اتصالات الجزائر في تحقيق الأهداف المنشودة.
- الكلمات المفتاحية:** رأس المال الفكري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبائني، الجودة الشاملة.

Abstract:

This study aimed to know the role of intellectual capital in the application of total quality in the Algeria Telecom Corporation in Msila. SPSS This study found the following results:

- There is a relationship between intellectual capital (human capital, structural capital, customer capital) and the overall quality of the Algeria Telecom company under study.
- Human capital is a vital component in Algeria Telecom, through which it can achieve total quality.
- Structural capital is important in Algeria Telecom in achieving the desired goals.

Key words: intellectual capital, structural capital, customer capital, total quality.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شكر و عرفان


"وما توفيقى إلا بالله عليه توكلت وإليه أنيب"

صدق الله العظيم (سورة الهود الآية 88)

الحمد لله عز وجل أولاً نشكره و نحمده على عظيم نعمه والصلاة والسلام
على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه وسلم.

نتقدم بخالص الشكر و عظيم التقدير و الإمتنان الى الدكتور الفاضل "الوافي
رابح" الذي وافق على الإشراف لإنجاز هذا العمل ولم يبخل علينا بأي شيء.
كما نتقدم بالشكر الى مدير الموارد البشرية لمؤسسة اتصالات الجزائر الذي
أعطانا مايفيدنا في هذا البحث.

كما لا ننسى بتقديم شكرنا الى كل أساتذة قسم علوم التسيير.





إهداء

الحمد لله الذي أعاننا بالعلم وزيننا بالحلم وأكرمنا بالتقوى.
أهدي حلمي إلى كل من شاركني فيه، وإلى من تمنيت تحقيقه لأجله.
إلى من اشترط الله مرضاته برضاها وأودع الرحمة والحب فيهما إلى الوالدين
الكريمين حفظهما الله وجزاهم عنا خير جزاء.
إلى إخوتي الأعزاء رعاهم الله.
إلى من فتح هذه الرسالة وتصفح أوراقها بعدي.



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

	شكر وتقدير
	الإهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الاشكال
	قائمة الملاحق
أ-ح	مقدمة عامة
	الفصل الأول: التأصيل النظري للرأس المال الفكري ومدخل للجودة الشاملة
	تمهيد
10	المبحث الأول: ماهية رأس المال الفكري
10	المطلب الأول: نشأة ومفهوم رأس المال الفكري
14	المطلب الثاني: خصائص وأهمية رأس المال الفكري
15	المطلب الثالث: مكونات رأس المال الفكري
22	المطلب الرابع: رأس المال الفكري آلياته، متطلبات بناءه وأدواره
25	المبحث الثاني: إدارة رأس المال الفكري
25	المطلب الأول: مفهوم رأس المال الفكري وأهميته
27	المطلب الثاني: خطوات عملية إدارة رأس المال الفكري
29	المطلب الثالث: مداخل إدارة رأس المال الفكري ونماذج قياسه
32	المطلب الرابع: المخاطر المحتملة وفوائد الاستثمار في رأس المال الفكري
37	المبحث الثالث: أساسيات حول الجودة الشاملة
37	المطلب الأول: مفهوم الجودة الشاملة
39	المطلب الثاني: أبعاد وتكاليف الجودة الشاملة
42	المطلب الثالث: أوجه ورقابة الجودة
45	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها برأس المال الفكري
47	تمهيد
48	المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة TQM
48	المطلب الأول: مراحل التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة
50	المطلب الثاني: مفهوم إدارة الجودة الشاملة
54	المطلب الثالث: مبادئ واهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة
57	المبحث الثاني: أساسيات ومتطلبات التي تعتمدها إدارة الجودة الشاملة

57	المطلب الأول: متطلبات وفوائد إدارة الجودة الشاملة
60	المطلب الثاني: الأساليب و المراحل التي تعتمدها إدارة الجودة الشاملة
65	المطلب الثالث: مميزات و معوقات إدارة الجودة الشاملة
66	المبحث الثالث: أثر رأس المال الفكري على تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية
67	المطلب الأول: الاطار العام لعلاقة رأس المال الفكري بالجودة الشاملة
68	المطلب الثاني: علاقة رأس المال الفكري بمرتكزات إدارة الجودة الشاملة
72	المطلب الثالث: تدريب رأس المال الفكري كعامل حاسم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة
74	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول مؤسسة اتصالات الجزائر
71	تمهيد
72	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر
72	المطلب الأول: نبذة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر وأهدافها
72	المطلب الثاني: المدربة العملية للاتصالات بالمسيلة
73	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر
76	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة
76	المطلب الأول: مجتمع وعينة ومنهج الدراسة
77	المطلب الثاني: أداة الدراسة
79	المطلب الثالث: أدوات التحليل الاحصائي
80	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
80	المطلب الأول: أداة الدراسة (الصدق والثبات)
84	المطلب الثاني: التحليل الوصفي للبيانات
90	المطلب الثالث: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضيات
101	خلاصة الفصل
103	خاتمة
106	قائمة المراجع

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	مقارنة بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري	13
02	الآثار التي يحدثها تطبيق TQM	59
03	يوضح الموزع، المسترجع، المستبعد، والصالح للتحليل الاحصائي	82
04	سلم ريكارت الخماسي	83
05	المتوسط المرجح	83
06	تحديد مستوى درجات الاستبيان	84
07	يوضح العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية لمحور النافسية وابعاده الفرعية	85
08	يوضح العلاقة الارتباطية بين عبارات البعد البشري والدرجة الكلية للبعد	85
09	يوضح العلاقة الارتباطية بين عبارات البعد الهيكلي والدرجة الكلية للبعد	86
10	يوضح العلاقة الارتباطية بين عبارات البعد الزبائني والدرجة الكلية للبعد	86
11	يوضح معامل ألفا كرونباخ لمحور رأس المال الفكري	87
12	يوضح العلاقة الارتباطية بين عبارات محور الجودة الشاملة والدرجة الكلية للبعد	88
13	يوضح معامل ألفا كرونباخ لمحور الجودة الشاملة	88
14	يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	89
15	يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	90
16	يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	91
17	يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي	92
18	يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	93
19	يوضح التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرين محل الدراسة	94
20	يوضح مستوى رأس المال الفكري	95
21	يوضح مستوى تطبيق الجودة الشاملة	99
22	يوضح الانحدار بين رأس المال البشري على تطبيق الجودة الشاملة	101
23	يوضح الانحدار بين رأس المال الهيكلي على تطبيق الجودة الشاملة	102
24	يوضح الانحدار بين رأس المال الزبائني على تطبيق الجودة الشاملة	103
25	يوضح الانحدار بين رأس المال الفكري على تطبيق الجودة الشاملة	103

فهرس الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
16	تصنيف رأس الفكري لدى معهد Brooking	01
17	تصنيف رأس المال الفكري لدى Sveiby	02
18	القيمة السوقية للشركة ومكوناتها	03
52	مفهوم إدارة الجودة الشاملة	04
65	مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة	05
80	الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة	06
89	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	07
90	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	08
91	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	09
92	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي	10
93	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	11
94	التوزيع الطبيعي لمتغير رأس المال الفكري	12
95	التوزيع الطبيعي لمتغير الجودة الشاملة	13

مقدمة

تشهد منظمات الأعمال اليوم منافسة شديدة بسبب تلاحق الابتكارات والإبداعات، حيث أصبح ما يسمى رأس المال الفكري أحد المتغيرات المعاصرة التي تساهم في تحقيق البقاء، خاصة إذا تم الاتفاق على عناصره، مما يحفز على إنتاج أفكار جديدة او تطوير أفكار قديمة.

في ظل هذا التصور، بدأ الإهتمام بموضوع رأس المال الفكري في المنظمات منذ بداية التسعينات من القرن الماضي عندما أعلن "رالف سيتر Ralph Stayer" مدير شركة جونسون فيلي للأطعمة أن "المصادر الطبيعية كانت في السابق أهم مكونات الثروة الوطنية، كما أن الأصول الثابتة كانت أهم أصول الشركات، أما الآن فقد حل محل المصادر الطبيعية و الأصول الثابتة رأس المال الفكري الذي أصبح يمثل أهم مكونات الثروة الوطنية وأعلى أصول الشركات".

وفي نفس السياق، عرف القرن 21م تحولات كبيرة على العديد من المستويات وخاصة منها الاقتصادية، نظرا لحجم التغيرات التي شهدتها بيئة الاعمال منذ ظهور العولمة وتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات وغيرها من العوامل التي أثرت على المنظمات خاصة من حيث طرق تسييرها وإتباعها لأساليب جديدة تعتمد أساسا على فكرة الجودة الشاملة في المرتكزات الأساسية لنجاحها، حتى أنه أصبح يطلق مجازاً على هذا القرن (21م) عصر الجودة الشاملة نظراً لأهميته الكبيرة في مختلف الأوساط العلمية و العملية.

يعد رأس المال الفكري مطلباً هاماً نحو تطبيق الجودة الشاملة داخل المنظمات، الأمر الذي يستوجب أن يكون محل عناية واهتمام من جميع النواحي الخاصة به ابتداءً من وضع نظام الإختيار و التعيين وشغل الوظائف وتقييم الأداء وبرامج التدريب المستمرة لكافة المستويات وفقاً لنوعية المهارات و المعارف السلوكية اللازمة لكل مستوى.

أولاً: إشكالية الدراسة.

ومن هنا تتجسد مشكلة الدراسة والتي يمكن صياغتها كالتالي:

ما هو أثر مكونات رأس المال الفكري في تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسة اتصالات الجزائر؟

وللإجابة عن الإشكالية الرئيسية يجب علينا الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري في تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسة

اتصالات الجزائر؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلي في تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسة

اتصالات الجزائر؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الزبائني في تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسة

اتصالات الجزائر؟

ثانياً: فرضيات الدراسة.

للإجابة عن الإشكالية المطروحة تم صياغة الفرضيات التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لرأس المال البشري على تطبيق الجودة

الشاملة في مؤسسة اتصالات الجزائر؟

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لرأس المال الهيكلي على تطبيق الجودة

الشاملة في مؤسسة اتصالات الجزائر؟

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لرأس المال الزبائني على تطبيق الجودة

الشاملة في مؤسسة اتصالات الجزائر؟

ثالثا: أهمية الدراسة.

- الأهمية البالغة التي أضحى يكتسبها رأس المال الفكري في الآونة الأخيرة، نتيجة لإعتماده بشكل كبيرة في المؤسسات للرائدة باعتباره سبب نجاحها.
- ضرورة معرفة القيمة التي يلعبها رأس المال الفكري في المؤسسة.
- توضيح مدى تأثير رأس المال الفكري في تحقيق الجودة الشاملة في مؤسسة اتصالات الجزائر.
- أهمية المتغيرات التي تتمثل في رأس المال الفكري و الجودة الشاملة باعتبارهما من المتغيرات المعاصرة في الفكر الإداري وبحثهما يؤدي الى إفادة المؤسسة محل الدراسة.

رابعا: أهداف الدراسة.

يسعى هذا البحث الى تحقيق التالي:

- التعرف على واقع رأس المال الفكري في مؤسسة اتصالات الجزائر.
- الكشف عن العلاقة بين مكونات رأس المال الفكري و الجودة الشاملة بمؤسسة اتصالات الجزائر.
- تحديد أثر مكونات رأس المال الفكري على الجودة الشاملة بمؤسسة اتصالات الجزائر.
- إبراز دور رأس المال الفكري ومكوناته في تحقيق الجودة الشاملة للمؤسسة.
- أثر تطبيق الجودة الشاملة لدى المؤسسة في مواجهة تحديات المعاصرة .

خامسا: الدراسات السابقة

- 1- دراسة فراحتية لويزة (2016): أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص تنظيم الموارد البشرية بجامعة بسكرة بعنوان: دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة، دراسة حالة شركة الاسمنت عين توتة -باتنة- حاولت الباحثة الإجابة

على الإشكالية التالية "كيف يمكن لرأس المال الفكري المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية

لشركة الاسمنت عين توتة -باتنة-" وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة وتحقيق الميزة التنافسية في الشركة محل الدراسة.

- وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية للشركة محل الدراسة.

- الفرق بين القيمة الاسمية للمنظمة و القيمة الدفترية لها يتمثل في رأس المال الفكري الذي تحوز عليه، وهو مصدر التفوق التنافسي و الميزة التنافسية لها.

2-دراسة نادية حماش(2016-2017): أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير

المنظمات بجامعة باتنة بعنوان: مساهمة رأس المال الفكري في إمكانية تطبيق إدارة الجودة

الشاملة، دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات -باتنة- حاولت الباحثة الإجابة على الإشكالية

التالية "كيف يمكن رأس المال الفكري أن يساهم في إمكانية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة

بالمؤسسة محل الدراسة". وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري وإمكانية تبني وتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة نقاوس للمصبرات بباتنة.

- يرتبط تبني وتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لدى المنظمة من أجل

تقديم منتجات متميزة مقنعة لزيون، ومنه تعزيز قدرة المنظمة على تحقيق التميز و التفوق على

منافسيها.

- أن القيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في رأس مالها الفكري، وأن التسيير الفعال له يعد محددًا أساسيًا في توظيف قدراته وتحويلها إلى تطبيقات تعمل على تحقيق الجودة الشاملة، ومن ثم تحقيق الأداء العالي، وبالتالي تحسين قدراتها التنافسية.

3- عبد المطلب ببيصار (2017): مذكرة كاملة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير بجامعة لمسيلى بعنوان: دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الاعمال، دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية لمسيلى حول الباحث الإجابة على الشكالية التالية: "ما دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية بولاية لمسيلى. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في رأس المال الفكري بمكوناته (البشري، الهيكلي، الزبائني) .

- يوجد اهتمام من المؤسسات محل الدراسة بالوصول إلى تحقيق الأداء المتميز.

- تعمل المؤسسة محل الدراسة بتسيير ثقافة الجودة في العمل وانتهاج سياسة التجديد و الابتاع.

4- ميسون عبد الهادي (2017): الرسالة لاستكمال لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في القيادة و الإدارة جامعة الأقصى غزة بعنوان: راس المال الفكري ودوره في جودة الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على برنامج التربية و التعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين UNRWA في قطاع غزة، حازلت الباحثة الإجابة على الإشكالية التالية: "ماهو دور رأس المال الفكري في جودة الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في برنامج التربية و التعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين في قطاع غزة"، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- توافر مكونات رأس المال الفكري في برنامج بلغ درجة كبيرة.

- توافر معايير جودة الأداء المؤسسي ي البرنامج بلغ درجة كبيرة.

- وجود علاقة ارتباطية قوية موجبة بين مكونات رأس المال الفكري وجودة الأداء المؤسسي في برنامج التربية و التعليم في النوروا في قطاع غزة.
- جودة الأداء المؤسسي في البرنامج تتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بكل من المتغيرات (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلية، رأس المال الزبائنية).

سادسا: أسباب إختيار الموضوع.

أسباب موضوعية:

- عدم توفر القدر الكافي من الدراسات و البحوث نظراً لحدائته.
- أهمية رأس المال الفكري في المنظمات وقدرته على تحقيق الجودة الشاملة.
- محاولة توضيح العلاقة الميدانية بين رأس المال الفكري وتحقيق الجودة الشاملة.

أسباب ذاتية:

- الميول الشخصي للموضوع.
- محاولة إثراء المعرفة الشخصية من هذا الجانب.

سابعا: منهج الدراسة.

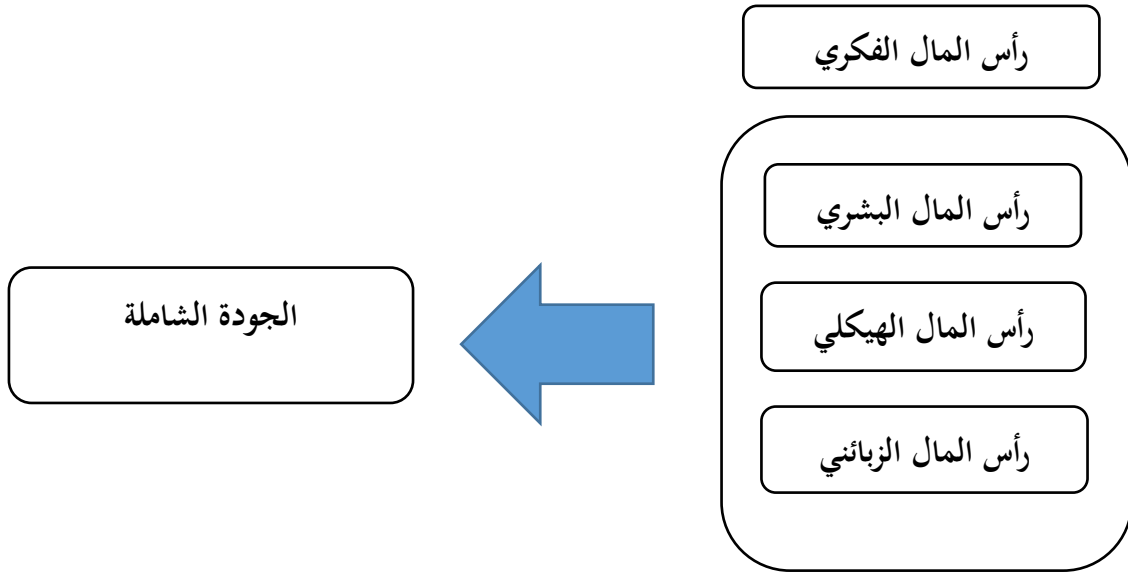
حتى نتمكن من الإجابة على إشكالية الدراسة، ونثبت صحة واختبار الفرضيات المطروحة اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يسمح لنا بدراسة موضوع اثر رأس المال الفكري على تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية، إذ يسمح لنا بوصف وتحليل كل جوانب الموضوع بشقيه (رأس المال الفكري-الجودة الشاملة) إضافة الى منهج دراسة حالة من أجل إسقاط المعلومات النظرية على واقع المنظمة محل الدراسة.

ثامنا: حدود الدراسة.

- الحدود المكانية: مؤسسة إتصالات الجزائر بالمسيلة.
- الحدود الزمنية: وهي الفترة الممتدة من نهاية جانفي 2021 الى غاية مطلع جوان 2021.
- الحدود البشرية: إطارات وموظفين مؤسسة اتصالات الجزائر.
- الحدود الموضوعية: اقتصرت على دراسة العلاقة بين المتغير المستقل و المتمثل في رأس المال الفكري بمكوناته الثلاثة (البشري و الهيكل و الزبائني) و المتغير التابع الجودة الشاملة.

تاسعا: نموذج الدراسة.

نموذج الدراسة موضح في الشكل الموالي:



المصدر: من اعداد الطالبتان

عاشرا: هيكل الدراسة.

من خلال استعراض المراجع المتعلقة بمفهوم رأس المال الفكري و الجودة الشاملة، قمنا بإعداد خطة ضمن معرفة أثر رأس المال الفكري في تحقيق الجودة الشاملة في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة وقد تقسما البحث الى جزئين:

الجزء الأول النظري: وقد تم التطرق في هذا الجزء الى المفاهيم المتعلقة بكل من رأس المال الفكري و الجودة الشاملة محاولين الإلمام بكل الجوانب المتعلقة بهما في فصلين.

الجزء الثاني تطبيقي: فهو متعلق بالدراسة التطبيقية حيث تناولنا فيه ثلاث مباحث، المبحث الأول تطرقنا فيه الى تقديم نظرة عن مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة اما المبحث الثاني و الثالث فقد تناولنا فيهما الدراسة الميدانية بالاعتماد على طريقة جمع البيانات " الاستبيان " التي تم جمعها و تحليلها وفق نظام التحليل الاحصائي spss.

الفصل الأول: التأسيس النظري
للرأس المال الفكري ومدخل
للجودة الشاملة

تمهيد:

في ظل اقتصاد المعرفة أصبحت الموجودات غير الملموسة تشكل الدعامة الأساسية والمورد الاستراتيجي لثروة المنظمة وازدهارها، وأن نجاح المنظمات في بيئة المنافسة الحادة أصبح مرهوناً بقيمة هذه الموجودات واستراتيجية إدارتها، وذلك بسبب دورها الفاعل في توظيف قدرات العاملين ومهاراتهم وخبراتهم في خلق القيمة للمؤسسة، وقد أطلق الباحثون على هذه الموجودات مصطلح رأس المال الفكري.

وهذا ماسوف نتطرق إليه في هذا الفصل من خلال المرور بـ:

المبحث الأول: ماهية رأس المال الفكري.

المبحث الثاني: إدارة رأس المال الفكري.

المبحث الثالث: أساسيات حول الجودة الشاملة.

المبحث الاول : ماهية رأس المال الفكري.

يشكل رأس المال الفكري أهم الموارد التي تمتلكها المنظمات المعاصرة والمتمثل بالافراد الذين لديهم القدرة على التفكير و التحليل و الإبداع، فضلاً على متخذي القرار القادرين على إدارة كافة أنشطة المنظمة و مواجهة المستجدات التي من الممكن أن تحدث في العمل. أي أن المنظمات المعاصرة اليوم لا يمكنها أن تعمل دون وجود رأس المال الفكري، و المتمثل بالموارد البشري الثمين ذات المقدرات الجوهرية الذي يمكن أن يؤثر في المنظمات و أدائها بفاعلية .

المطلب الأول : نشأة و مفهوم رأس المال الفكري .

أولاً : نشأة رأس المال الفكري .

يمكن تحديد ثلاث مراحل مهمة لظهور و تطور مفهوم رأس المال الفكري:

المرحلة الأولى: إضاءات البداية و توجهات الإهتمام بالقابليات البشرية:

وهي الحقبة الزمنية التي امتدت من القرن السابع عشر إلى نهاية سبعينيات القرن العشرين، و قد أكدت على القابليات البشرية العامة (فكرياً و جسدياً و أدائياً)، و التي تتعامل معها مجتمعة في الشخص الواحد، و الغرض الأساس من ذلك تصنيف فئة الأشخاص إلى (ماهر، شبه ماهر، غير ماهر،...الخ). وهذا يعني أن تلك المرحلة اهتمت بمدى القابلية لدى العنصر البشري سواء القابلية الفكرية أو الجسدية أو القابلية لأداء مهام معينة، ومن ثم تصنيفه إلى فئات حسب كل قابلية من تلك القابليات، من ثم تحديد مستوى الأجر الذي يستحقه في ضوء هذا التصنيف. وبذلك هذه الحقبة الانتباه إلى أهمية المورد البشري وضرورة دراسته بوصفه عاملاً مكملاً لرأس المال المادي. وأخيراً يمكن القول بأن موضوع "رأس المال البشري" يمثل نقطة الارتكاز و المؤشر المنطقي لدراسة موضوع رأس المال الفكري¹ .

¹ محمد رجب علي شعبان، رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على الماجستير، قسم إدارة اعمال ، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة (فلسطين) ، 2011، ص39.

الفصل الأول : التأصيل النظري للرأس المال الفكري ومدخل للجودة الشاملة

المرحلة الثانية: تلميحات المفهوم و توجهات الاهتمام بالقابلية الذهنية:

وهي المرحلة التي امتدت من بداية الثمانينيات و استمرت حتى بدايات التسعينيات من القرن العشرين، و قد تميزت هذه المرحلة بمجموعة من آراء و مقترحات ركزت على أهمية ودور الموجودات غير الملموسة في تحقيق بقاء الشركات و نموها و زيادة عوائدها، والبحث كثيراً إلى ولادة مفهوم جديد خرج عام 1991م وهو رأس المال الفكري الذي وجه الاهتمام بالقابليات الذهنية المتوافرة عند بعض الافراد في الشركة¹.

المرحلة الثالثة: تكثيف الجهود البحثية وولادة النظرية:

في منتصف التسعينيات من القرن العشرين، تكاثفت الجهود البحثية حول موضوع رأس المال الفكري في محاولة لإيجاد فهم مشترك فيما بين الباحثين و الشركات، و الإتفاق على مبادئ وممارسات هذا الموضوع. و تأسيساً على ذلك فإن الجهود آنفة الذكر قد ركزت أساساً على إيجاد نظرية لرأس المال الفكري، حيث صيغت افتراضات النظرية على النحو الآتي²:

- إن قيمة رأس المال الفكري كموجود غير ملموس يتجاوز قيمة الموجودات الملموسة بعدة مرات.
- إن رأس المال الفكري هي المادة الأم التي تتولد منها النتائج المالية.
- إن المقياس المالي لرأس المال الفكري يمثل الفرق بين القيمة الدفترية للشركة و القيمة السوقية لها.
- إن رأس المال الفكري يعد أداة تحليل استراتيجي.
- إن رأس المال الفكري إذا تراكم يزيد من إنتاجية المنظمات.

¹ محمد رجب علي شعبان، مرجع سبق ذكره، ص 40.

² موساوي زهية، دور التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات GPEC في المحافظة على رأس المال الفكري كميزة، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان (الجزائر)، 2016، ص105.

ثانيا : مفهوم رأس المال الفكري .

- يعرف بأنه "الموهبة والمهارات التقنية والعلاقات وكذلك الماكينات التي تجسدها والممكن استخدامها لخلق ثروة". ويشير هذا التعريف إلا أن رأس مال الفكري هو المعرفة (المهارات، الخبرات، التعليم المتراكم في العنصر البشري) التي يمكن تحويلها إلى قيمة¹.
- وأيضا تعرفه منظمة (OECD) : الرأس المال الفكري بأنه " القيمة الاقتصادية لفئتين من الأصول غير الملموسة لشركة معينة، والتي تتمثل في كل من رأس المال الهيكلي ورأس مال بشري"².
- في حين يرى (Stewart) رأس مال الفكري بأنه "المادة المعرفة الفكرية، المعلومات، الملكية الفكرية، والخبرة التي يمكن وضعها في الاستخدام لتنشئ الثروة"³.
- وعرفه كل من(Choo & Bontis): "أنه امتلاك الافراد والموارد والعمليات في المكان لتحقيق النجاح الاستراتيجي"⁴.
- ويرى (Sveiby): أنه يمثل عملية تحويل المعرفة التي تمتلكها المؤسسة الى قيمة مضافة، فهو عبارة عن طاقة ذهنية تمثل تشكيلة من المعرفة التي تعتبر المواد الأولية الرئيسية لإقتصاد اليوم القائم على المعرفة⁵.

¹ سعدو محمود بشير الربعاوي ، حسين وليد حسين عباس ، رأس مال الفكري ، دار غيداء للنشر و التوزيع ، ط1 ، 2015 ، ص60 .

² عبد المطلب بيبصار، دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الاعمال ، مذكرة مكملة لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة (الجزائر)، 2017، ص22.

³ سعدو محمود بشير الربعاوي ، حسين وليد حسين عباس، مرجع سبق ذكره.ص60

*OECD : منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية تأسست عام 1960 من الدول الراسمالية في أوروبا وامريكة الشمالية و استراليا ، وقد شكلت فرق عمل للمعايير المحاسبية وقامت باجراء دراسة للممارسات المحاسبية في الدول الأعضاء لتحديد مدى اختلافها ونطاق اتساقها.

⁴ Bontis.N، &Choo.C,the strategie Management of Intellectual and Organitoin Knowledge, published by Oxford University press, Inc,19_Madison Avenue, New York,2002.

⁵ Sveiby.k ,(2001), Measuring intangible & intellectual capital emerging first standard, academy of management executive, V.64,N4.

الفصل الأول : التأصيل النظري للرأس المال الفكري ومدخل للجودة الشاملة

- كما يعرف (Spinder) الرأس مال الفكري بأنه: "امتلاك المؤسسة نخبة مميزة من العاملين على كافة المستويات و هذه النخبة لها قدرة على التعامل مرن في ظل نظام انتاجي متطور و لها القدرة على إعادة تركيب و تشكيل هذا النظام الإنتاجي بطرق مميزة".

ثالثاً: التمييز بين رأس المال الفكري و رأس المال المادي .

لابد من فهم رأس المال الفكري وتحليله و تمييزه عن رأس المال التقليدي، انطلاقاً من حقيقة أن هذا التمييز سيفيد في الإدارة والقياس والتقويم لرأس المال الفكري في المنظمة، و تستند المقابلة بين رأس امال الفكري ورأس المال التقليدي (المادي او المالي) إلى أبعاد أساسية للتمييز والاختلاف بين رأس المال الفكري ورأس المال التقليدي، كما هو موضح في الجدول التالي¹:

¹ منية خليفة، رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، ، الملتقى الدولي حول: راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة ، جامعة حسيبة بن بوعلي (الشلف) ص4 .

الفصل الأول : التأصيل النظري للرأس المال الفكري ومدخل للجودة الشاملة

الجدول رقم (01): مقارنة بين رأس مال المادي و رأس مال الفكري

البيان	رأس المال المادي	رأس المال الفكري
الميزة الأساسية	مادي ملموس	غير مادي ، أثيري ، غير ملموس
موقع التواجد	ضمن البيئة الداخلية للشركة	في عقول الافراد العاملين في الشركة
التمثيل النموذجي	الآلة، المعدة، المباني	الافراد ذوي المعارف و الخبرات
القيمة	متناقصة الاندثار	متزايد بالابتكار
نمط خلق الثروة	بالاستخدام المادي	بالتركيز و الانتباه و الخيال الواسع
المستخدمون له	العمل العضلي	العمل المعرفي
الواقع التشغيلي	يتوقف عند حدوث المشاكل	يتوقف عند حدوث المشاكل
الزمن	له عمر انتاجي و تناقص بالطاقة	ليس له عمر مع تزايد في القدرات الإبداعية

المصدر: منية خليفة، رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، الملتقى الدولي حول: راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسنية بن بوعلي (الشلف) ص4 .

المطلب الثاني: خصائص و أهمية رأس المال الفكري.

أولاً: خصائص رأس المال الفكري .

يتميز الرأس مال الفكري بمجموعة من الخصائص نذكر منها¹ :

1- الخصائص التنظيمية: فيما يخص المستوى الاستراتيجي نجد ان راس المال الفكري ينتشر في

المستويات كلها و بنسب متفاوتة، اما بخصوص الهيكل التنظيمي الذي يناسب رأس المال الفكري

¹ عبد المطلب بيبصار، مرجع سبق ذكره، ص 27-28 .

الفصل الأول : التأصيل النظري للرأس المال الفكري ومدخل للجودة الشاملة

فهو بالتأكيد الهيكل التنظيمي العضوي المرن، أما الرسمية فتستخدم بشكل منخفض جدا، ويميل إلى اللامركزية في الإدارة بشكل واضح .

2- **الخصائص المهنية:** ينصب الإهتمام على التعليم المنظم والتدريب الإثرائي وليس بالضرورة الشهادة الأكاديمية، ويمتاز رأس المال الفكري بالمهارة العالية والمتنوعة والخبرة العريقة.

3- **الخصائص السلوكية و الشخصية:** يميل رأس المال الفكري إلى الخاطرة بدرجة كبيرة مع موضوعات تتسم بالتأكد، و رأس المال الفكري ميال إلى المبادرة وتقديم الأفكار والمقترحات البناءة، ولديه القدرة على حسم القرارات دون تردد ولديه مستويات نكاه عالية و مثابرة حادة في العمل و ثقة عالية بالنفس.

ثالثا : أهمية راس المال الفكري .

يحظى رأس المال الفكري بأهمية كبيرة في منظمة الاعمال و تتمثل في ¹ :

- يعتبر عامل المعرفة عنصرا هاما يسمح للمنظمة بالقدرة على اكتساب الميزة التنافسية لذا ينبغي على المنظمات امتلاكها و معرفة كيفية إدارتها.
- اختيار منهجية منظمة و بطريقة منتظمة لتقييم المعلومات المتعلقة بكيفية رفع كفاءة استخدام رأس مال الفكري.
- إن المنظمة التي تمتلك رأس مال فكري تكون لها القدرة في المحافظة على مستوى متفوق للمؤسسة داخل المنظمة التي تدعم الاستخدام العلمي للمعلومات بما يؤدي الى تعزيز الأداء التنظيمي و القدرة الفضلى على التكيف مع البيئة المنافسة .
- يعد رأس مال الفكري مصدرا لتوليد الثروة في المنظمة و الأفراد.

¹ عبو عمر ، عبو هودة ، مؤشرات و نماذج قياس رال مال الفكري ، الملتقى الدولي الخامس حول : راس مال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصادات الحديثة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة حسينية بن بوعلي (الشلف) ، ص 4 .

- المطب الثالث : مكونات رأس المال الفكري .

تحدد القيمة السوقية للمنظمة من نوعين من رأس المال، الأول هو رأس المال المالي و يتكون من رأس المال المادي المتمثل في التجهيزات والممتلكات ورأس المال النقدي المتمثل في النقود وأشكالها الأخرى، أما النوع الثاني فهو رأس المال الفكري الذي يجب تحديد مكوناته بدقة لكي تستطيع المنظمة قياسه وتقييمه، وكذلك التعرف على طرق خلق القيمة للمنظمة، والتميز في عالم الأعمال، و اختلفت التصنيفات التي أعطيت لرأس المال الفكري من طرف الباحثين كل حسب أسلوب تفكيره و نظرتة للموضوع، وسنتطرق لأهم هذه التصنيفات فيمايلي¹:

1- تصنيف معهد Brooking : لقد حدد معهد Brooking مكونات رأس المال الفكري بأربعة مكونات

هي:

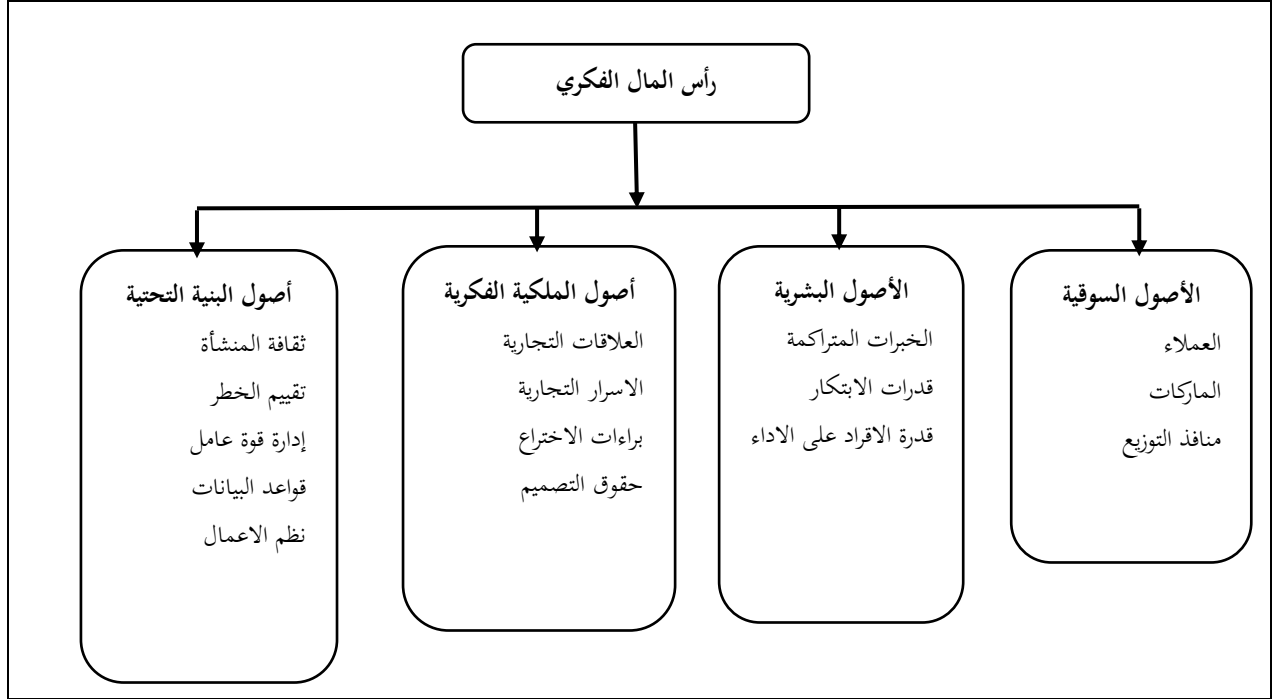
- الأصول السوقية: وتتمثل في الجوانب غير الملموسة و المرتبطة بالسوق مثل: منافذ التوزيع، العملاء، و العلامة التجارية.
- أصول الماكية الفكرية: و تتمثل في براءات الاختراع، العلاقات و الأسرار التجارية، حقوق الطبع والتصميم.
- الأصول البشرية: و تتمثل في القدرة على الابتكار، والخبرات المتراكمة التي تعكس قدرة الأفراد على الأداء.
- أصول البنية التحتية: وتشمل ثقافة المنظمة، قواعد بيانات العملاء، طرق تقييم الخطر، طرق إرادة قوى البيع، الهيكل المالي.

¹ فرحاتي لويذة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير،

تخصص تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة (الجزائر)، 2015، ص 72.

الفصل الأول : التأصيل النظري للرأس المال الفكري ومدخل للجودة الشاملة

الشكل رقم (01): تصنيف رأس المال الفكري لدى معهد Brooking



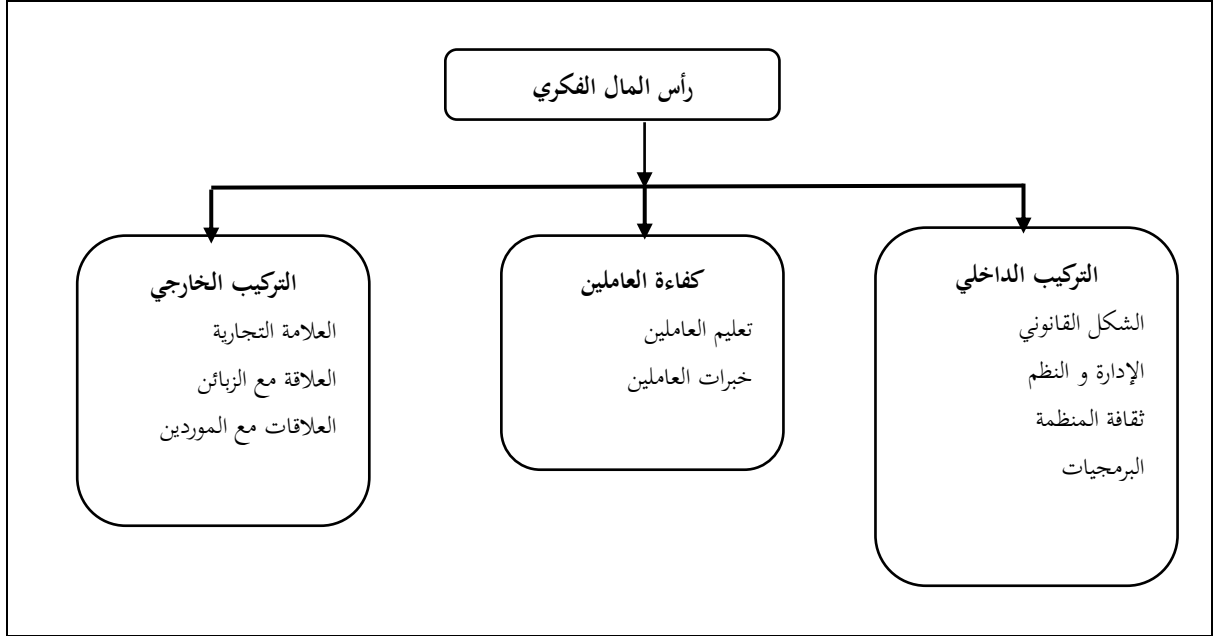
المصدر: ميسون علي عبد الهادي، رأس المال الفكري و دوره في جودة الأداء المؤسسي(دراسة تطبيقية على برنامج التربية و التعليم بوكالة غوث و تشغيل اللاجئين UNRWA في قطاع غزة) ، مذكرة ماجستير في القيادة و الإدارة ، جامعة الأقصى، غزة (فلسطين) ، 2017، ص 19.

2- تصنيف Sveiby : قسم رأس المال الفكري الى ثلاثة اقسام، وأولى أهمية كبيرة لكفاءات العاملين و

التقسيم كالتالي:

- كفاءة العاملين: تعليمهم و خبراتهم.
- التركيب الداخلي: أي الشكل القانوني، الإدارة، النظم، الثقافة، و البرمجيات.
- الهيكل الخارجي: مثل العلامة التجارية، علاقات الزبائن والموردين.

الشكل رقم (02): تصنيف رأس المال الفكري لدى Sveiby



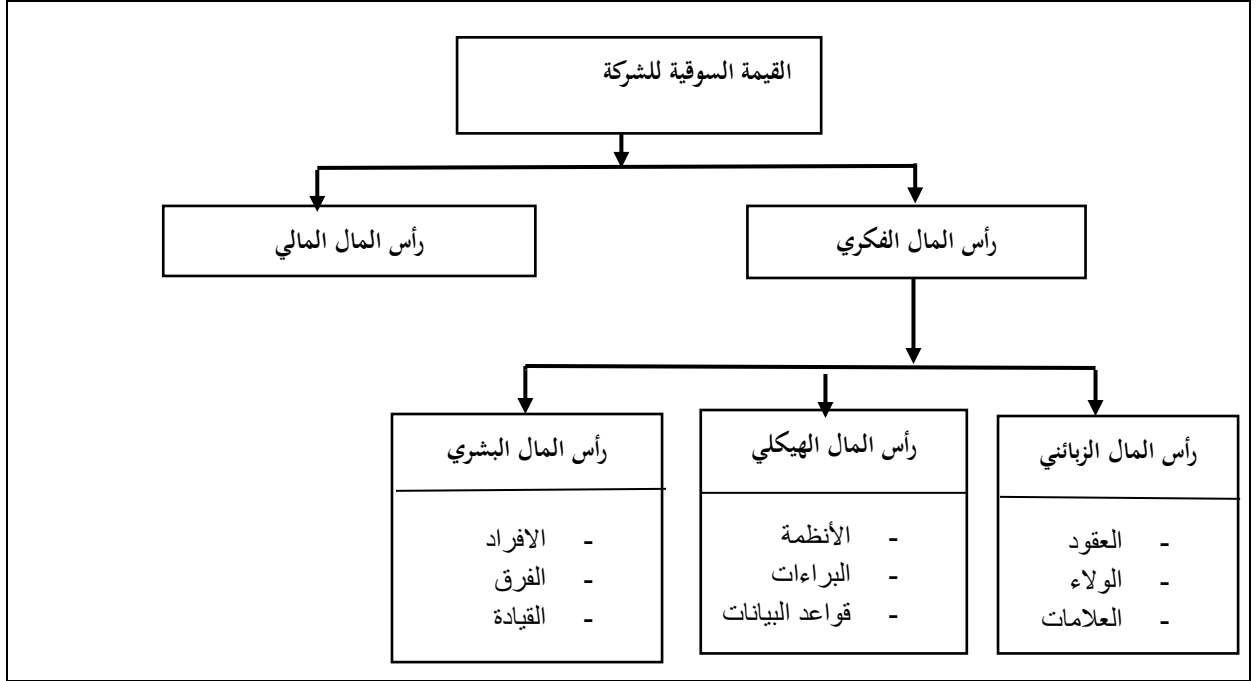
المصدر: ميسون علي عبد الهادي، رأس المال الفكري و دوره في جودة الأداء المؤسسي(دراسة تطبيقية على برنامج التربية و التعليم بوكالة غوث و تشغيل اللاجئين UNRWA في قطاع غزة) ، مذكرة ماجستير في القيادة و الإدارة ، جامعة الأقصى، غزة (فلسطين) ، 2017، ص 19.

3- تصنيف برينان و كونل Brennan & Connell : قدماً إطاراً للأصول الفكرية يتكون من:

رأس المال البشري وهو ما يستطيع أن يفعله الأفراد بصورة فردية وجماعية، و الثاني منظومة المعرفة التنظيمية وهي تمثل مفهوم الأصول الفكرية وتشير إلى مخزون المعرفة بالشركة وتتضمن حقوق الاختراع وقواعد البيانات وتكنولوجيا الإنتاج والمعلومات، وثالثاً السوق ويتكون من العلاقات بين المنظمة والأطراف الخارجية مثل الموردين و الموزعين والمستهلكين

و استناداً لما سبق من تصنيفات، يتفق أغلب الباحثين على أن رأس المال الفكري يتكون من ثلاث مكونات أساسية هي: رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ، و رأس المال العلاقتي (زبائني) و منهم "ستيوارت Stewart" وسوف نستعرض هذه المكونات بشيء من التفصيل فيما يلي:

الشكل رقم (03): القيمة السوقية للشركة و مكوناتها.



المصدر: فرحاتي لويذة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة (الجزائر)، 2015، ص 72.

أولاً: رأس المال البشري .

1- مفهوم رأس المال البشري:

يرى Ducker " إن رأس المال البشري هو رأس المال الحقيقي و يقع عليه عبئ تقديم الأفكار و إجراء البحوث و تحويل نتائجها الى منتجات"، و يعرف رأس المال البشري بأنه القيمة الاقتصادية للمعرفة والخبرات والمهارات والإمكانيات التي يمتلكها العاملون، و عرف أيضا انه مصدر الابتكار والتجديد وذلك لامتلاكه المقدرة العقلية و الإمكانيات و القدرات الأساسية و الخبرات و الابداع التي يمتلكها افراد المنظمة¹.

¹ عطا الله بن مسعود و آخرون، إدارة التحويل -التحسين- في منظمات رأس المال الفكري، ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة - يومي 13 و 14 ديسمبر 2011، الشلف، ص5.

الفصل الأول : التأصيل النظري للرأس المال الفكري ومدخل للجودة الشاملة

ومنه فإن رأس المال الفكري هو: مجموعة من المهارات و الخبرات و الابتكارات و المعارف التي يمتلكها الافراد في المؤسسة .

2- أهمية رأس المال البشري:

لرأس المال البشري أهمية كبيرة في المؤسسة، بحيث يعتبر أهم مكون لرأس المال الفكري و تتمثل هذه الأهمية في¹:

- وضع استراتيجية التعلم للمؤسسة التي تعد حجر الأساس لزيادة الخبرات المهارات و القدرات
- انجاز العمليات الداخلية بكفاءة و فاعلية، و تحقيق القيمة المقترحة للعملاء .
- بلوغ الأهداف المالية المتمثلة في القيمة المضافة و معدل العائد على الاستثمار .

3- مؤشرات قياس رأس المال البشري:

من أهم مؤشرات قياس رأس المال البشري ما يلي²:

- **قدرات العاملين:** القيادة الاستراتيجية لادارة المنظمة، مستوى جودة العاملين، قدرة التعلم لدى العاملين، كفاءة عمليات تدريب العاملين، قدرة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرار .
- **إبداع العاملين:** قدرات الابداع و الابتكار لدى العاملين، الدخل المتحقق من الأفكار الاصلية للعاملين.
- **اتجاهات العاملين:** تطابق اتجاهات العاملين مع قيم المنظمة، درجة رضا العاملين، معدل دوران العمل، متوسط مدة خدمة العاملين بالمنظمة.

¹ موساوي زهية، مرجع سبق ذكره، ص123.

² ميسون علي عبد الهادي، رأس المال الفكري و دوره في جودة الأداء المؤسسي(دراسة تطبيقية على برنامج التربية و التعليم بوكالة غوث و تشغيل اللاجئين UNRWA في قطاع غزة) ، مذكره ماجستير في القيادة و الإدارة ، جامعة الأقصى، غزة (فلسطين) ، 2017، ص 24-25 .

ومنه يمكن القول: أن رأس المال البشري يمثل المعرفة التي يمتلكها العاملون، والتي تتمثل في المهارات والخبرات التي يمتلكها العاملين، والتي تخلق لديهم مهارات القيادة والقدرة على حل المشاكل، و اتخاذ القرارات السليمة لأداء الاعمال بشكل فعال.

ثانياً: رأس المال الهيكلي.

1- مفهوم رأس المال الهيكلي:

رأس المال الفكري هو الذي يصنع القيمة السوقية في السوق، وهو الأكثر تأثيراً في صنع مكانة وسمعة الشركة، ويمثل معرفتها الصريحة التي يتم الاحتفاظ بها في هياكل وأنظمة وإجراءات وسياسات الشركة، فهو يمثل كالتقييم التي تبقى في الشركة عندما تطفئ الأضواء فيها في آخر يوم عمل.

أما Lothgren فيعطي مفهوماً شمولياً لرأس المال الهيكلي بأنه أي شيء في المنظمة يدعم العاملين في أداء عملهم، ويمتلك رأس المال الهيكلي من قبل المنظمة و يبقى معها حتى عند مغادرة العاملين لها، ويتضمن رأس المال الهيكلي الأشياء التقليدية كالبيانات، والأجزاء المادية للحاسبات والبرمجيات والعمليات وبراءة الاختراع والعلامات التجارية، فضلاً عن نظام المعلومات الخاص بها¹.

2- مؤشرات قياس رأس المال الهيكلي:

حدد العنزي و صالح مؤشرات رأس المال الهيكلي في المنظمات كالتالي²:

- الثقافة العامة: طبيعة بناء ثقافة المنظمة، و تطابق العاملين مع منظور المنظمة و رؤيتها المستقبلية.
- الهيكل التنظيمي: صلاحية نظام الرقابة بالمنظمة، وضوح العلاقة بين السلطة و المسؤولية.
- التعلم التنظيمي: بناء شبكة معلومات داخلية و استخدام هذه الشبكة، بناء مخزون تعليمي للمنظمة واستخدام هذا المخزون.

¹ ميسون علي عبد الهادي، مرجع سبق ذكره ، ص25.

² المرجع نفسه ، ص26.

الفصل الأول : التأصيل النظري للرأس المال الفكري ومدخل للجودة الشاملة

- العمليات: مدة العمليات والأنشطة والاعمال، مستوى جودة المنتج، وكفاءة العمليات التشغيلية.
 - نظام المعلومات: الدعم المتبادل والتنسيق بين العاملين، توفر البيانات والمعلومات ذات العلاقة بأنشطة المنظمة وأعمالها، والمشاركة في المعرفة
- ومنه يمكن القول: أن رأس المال الهيكلية يضم البيانات ونظم المعلومات والنشرات وثقافة المنظمة، والابتكارات الموثقة، والاستراتيجيات، والهياكل التنظيمية، والعمليات والأجهزة، والمباني والبرامج... الخ، التي تمتلكها المنظمة وتساهم في تميز وجودة الخدمة التي يتلقاها جمهور المستفيدين.

ثالثا: رأس المال العلاقتي

1- مفهوم رأس مال العلاقتي (الزبائني) :

ويمثل قيمة العلاقات التي تقيمها المنظمة مع الزبائن من خلال زيادة رضا الزبون وولائه، ومدى الاحتفاظ به عن طريق الاهتمام بمقترحاته و الاستماع الى الشكاوى المقدمة من قبله، وإيجاد الحلول الناجعة لها بالسرعة الممكنة، و مشاركته في اعمالها و صفقاتها، او إقامة علاقة تعاون قوية.

ويعبر رأس المال الزبائني عن المعرفة المتعلقة بأصحاب المصالح و خاصة الزبائن و المؤثرين على حياة المنظمة، وعليه يكمن جوهر هذا المكون في المعرفة الموجودة لدى الزبائن التي لا بد من اكتسابها بضمان استمرار ولأنهم للمنظمة، و كسب زبائن جدد، ولذلك تصوره الادبيات بأنه انعكاس كامل قوة رأس المال البشري و الهيكلية باتجاه العلاقة مع الزبائن لتحقيق رضاهم وولائهم، من خلال تحديد المعرفة المطلوبة لتلبية احتياجاتهم و رغباتهم¹.

2- مؤشرات قياس رأس المال العلاقتي (الزبائني) :

¹ ميسون علي عبد الهادي، مرجع سبق ذكره، ص 26-27

الفصل الأول : التأصيل النظري للرأس المال الفكري ومدخل للجودة الشاملة

حدد العنزي و صالح اهم مؤشرات رأس المال العلاقتي في المنظمات كما يلي¹:

- القدرات التسويقية الأساسية: بناء و استخدام قاعدة بيانات للعملاء، توفير القدرات اللازمة لخدمات العملاء، و القدرة على تحديد حاجة العملاء.
- كثافة السوق: الحصة السوقية المحتملة، الوحدات المباعة إلى عدد العملاء، سمعة العلامة التجارية، والاسم التجاري للمنظمة، بناء قنوات البيع و التوزيع.
- مؤشرات ولاء الزبائن: رضا العملاء، شكاوى العملاء، حجم الاستثمار في بناء العلاقات مع العملاء، مستوى كسب عملاء جدد، مستوى كسب عملاء جدد، مستوى خسارة عملاء حاليين.
- وتبعاً لذلك يمكن القول: أن رأس المال العلاقات يعكس طبيعة العلاقات التي تربط المنظمة بعملائها ومورديها و حلفائها، ويمثل القيمة التي يفرزها ولاء الجمهور ورضاه عن المنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة.

المطلب الرابع : رأس المال الفكري، آلياته، متطلبات بناءه و أدواره

أولاً : آليات رأس المال الفكري .

تحتاج منظمات اليوم إلى العاملين الذين يملكون مخزوناً أوسع من المعارف و المهارات و الذين بمقدورهم أن يبتكروا لمنظمتهم في المستقبل. وهذا يتطلب بناء المنظمة بالموجودات الفكرية، لأن هذه الطريقة الأنجح للارتقاء بالمنظمة إلى مستوى إمكانياتها وقدراتها الحقيقية .

وقد تعدد الصيغ التنظيمية والمعايير الثقافية لبناء رأس المال الفكري فظهرت الإمكانات الثلاثة الآتية جعلت بناء قاعدة رصينة من المدخلات الفكرية وهي²:

¹ المرجع نفسه، ص27.

² يوسف مريم ، اثر رأس المال الفكري على جودة التعليم العالي ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة في علوم التسيير ، شعبة تسيير المنظمات ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة الحاج لخضر (باتنة) ، 2015-2016 ص 36-37 .

1- توسيع الذكاء: لكونه يمثل مجموعة عمليات ذهنية تستخدم لتحقيق النجاح، و حسب اراء بعض

العلماء في مجال علم النفس فإن الذكاء الإنساني يعزي الى ثلاث أسباب رئيسية هي: التعلم، و

التسبيب ومعالجة الرموز.

2- تشجيع الابتكار و التجديد : الذي يأتي من خلال ما يلي:

- إعادة تعريف المشكلة وتحديدها وعدم الاكتفاء بالمسلمات والمبادئ السائدة .

- غرلة الأفكار والتفريق بين جيدها و رديئها.

- الصبر عند مواجهة العقبات وتقبل المخاطرة.

- التركيز في نقاط القوة والتخلص من نقاط الضعف.

3- ممارسة التكامل في العلاقات: وهذا من خلال التعاون و توحيد الأفكار والاقوال والاعمال، و هذا

ما أكدته مؤسسة (Hewlett packard) حيث ان الاختلاف الرئيسي بين فرق العمل الناجحة

والفرق التي لا تؤدي نتائج مرضية هو ليس في المستويات الادراكية و المعرفية و إنما له علاقة

بالتعاون بين العاملين.

ثانيا : متطلبات بناء رأس المال الفكري.

يتطلب بناء رأس المال الفكري مجموعة من الشروط والظروف الملائمة التي تتمثل فيما يلي¹ :

- إنشاء أقطاب صناعية على مستوى المنظمات، و تكون قادرة مادياً و بشرياً على الإستفادة من المعرفة

المتاحة.

- إنشاء محيط وإطار معرفي من خلال توفير تكنولوجيا المعلومات لكي تأخذ بعين الاعتبار متطلبات

تكوين هذه الأقطاب المعرفية.

¹ فرحاتي لويزة ، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة ، شهادة مقدمة لنيل دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة موارد بشرية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر (بسكرة) ، 2015-2016 ، ص 88 .

الفصل الأول : التأصيل النظري للرأس المال الفكري ومدخل للجودة الشاملة

- ضرورة التعاون بين الجامعة ومحيط الاعمال ومراكز البحث من أجل تكوين المعرفة و الإستفادة منها.
- على المنظمة أن تحسن إدارة مواردها المعرفية الموجودة أصلاً عندها، وعدم تضييع الوقت في البحث عن موارد جديدة.

أما يمكن التوصل إليه مما سبق أن عملية بناء وتكوين رأس مال فكري في المنظمة هو إنتاج عمليات متتابعة إلى استثمارات و وقت زمني طويل لتكوينها.

ثالثاً: أدوار رأس المال الفكري.

إن رأس المال الفكري يؤدي أدواراً يفرضها عليه مركزه في المنظمة، حيث حددت Harrison & Sullivan هذه الأدوار بمايلي¹:

- 1- الأدوار الدفاعية: وتشمل الممارسات التالية:
 - حماية المنتجات والخدمات المتولدة من إبداعات رأس المال الفكري للشركة.
 - حماية التصميم والإبداع.
 - تخفيف حدة الصراعات و تجنب رفع الدعاوي.
- 2- الأدوار الهجومية: وتضم الممارسات الآتية:
 - توليد العائد، عن طريق (المنتجات والخدمات الناجمة عن إبداعات رأس المال الفكري، الملكية الفكرية، الموجودات الفكرية للشركة، معرفة الشركة).
 - ابتكار مقاييس للأسواق الجديدة، للخدمات، و المنتجات الجديدة.
 - تهيئة منافذ لاختراق تكنولوجيا المنافسين.
 - تحديد آليات النفاذ إلى الأسواق الجديدة.

¹ محمود حسين الصرصور، رأس المال الفكري في التطور التنظيمي لدى السلطة القضائية، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة (فلسطين)، 2017، ص27-28.

- صياغة استراتيجية تعوق دخول المنافسين الجدد.

المبحث الثاني: إدارة رأس المال الفكري.

إن المنظمات التي ترغب في تحقيق أرباح من الأصول الفكرية التي تمتلكها يجب عليها إدارة هذه الأصول بفاعلية، فإدارة رأس المال الفكري أصبح هو الوسيلة التي من خلالها يمكن للمنظمة أن تبدأ في تعلم الكثير من أسماؤها، إذ أصبح الإهتمام بإدارة رأس المال الفكري موضوعاً بارزاً و ذو أولية في فكر إدارة الأعمال.

المطلب الأول: مفهوم إدارة رأس المال الفكري و أهميته .

أولاً: مفهوم إدارة رأس المال الفكري:

- تعرف إدارة رأس المال الفكري بأنها: " الوسيلة التي من خلالها يمكن للمنظمة ان تبدأ في تعلم الكثير عن رأسمالها الفكري"¹.
- يمكن تعريف إدارة رأس المال الفكري بانها: "مجموعة من العمليات الدورية و المستمرة، التي تهتم بتنسيق الأنشطة المراد القيام بها، و تحديد إجراءات تخطيط الأصول الفكرية غير الملموسة، وقياسها، و تقييمها، لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة"².
- كما ينظر اليها باعتبارها نشاط اداري، يركز على تحديد الأصول الفكرية بالمؤسسة ، وبنائها، وقياسها، و التحكم بها، و السيطرة عليها، و تطويرها على المستوى الاستراتيجي، مع بعض التركيز على المستوى التكتيكي³.

¹ عمر احمد همشري، إدارة المعرفة: الطريق الى التميز و الريادة، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن، 2013، ص269.

² أفكار سعيد خميس عطية، نموذج مقترح لادارة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي و متطلبات التطبيقه، مجلة الإدارة التربوية، العدد الثامن عشر، يونيو 2018، ص 265.

³ المرجع نفسه

واستنادا على ماسبق يمكن القول أن إدارة رأس المال الفكري هي مجموعة من الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة لإستثمار أصولها الفكرية غير الملموسة، و تتميتها، وذلك لتعظيم قدراتها التنافسية، وتعزيز مكانتها بين المؤسسات التي تقدم خدمات مماثلة.

ثانيا: أهمية إدارة رأس المال الفكري

تتمثل أهمية إدارة رأس المال الفكري فيما يلي¹:

- إن الدارة الفعالة لرأس المال الفكري قد تكون المحدد النهائي لأداء المنظمة، إذ أن المنظمات التي ترغب في النجاح في بيئة الاعمال المعاصرة ينبغي لها ان تقوم بالاستثمارات مناسبة للأصول الفكرية التي تمتلك افراداً يتمتعون بقدرات و مهارات تفوق المنافسين، لذا فإن الافراد العاملين في منظمات الأعمال المعاصرة عليهم الانتقال من العمل التقليدي إلى العمل المعرفي والذي تكون فيه مسؤولياتهم أعمق و أوسع.
- إن رأس المال الفكري يعد من أهم مصادر الميزة التنافسية للمنظمات المعاصرة حيث أن العمل بإستراتيجية التمييز لايمكن تحقيقها إلا من خلال الإنتاجات الفكرية والمتمثلة بالإبداع و تقديم ما هو جديد في مجال البحث و التطوي، في حين تعد المنظمات المعاصرة رأس المال الفكري أقوى سلاح تنافسي الذي يتمثل بالاصول الأكثر أهمية إذ تسعى إدارة هذه المنظمات بالقرن الحادي و العشرين إلى زيادة إنتاجية العمل المصرفي والفرد العامل المثقف حيث أن اكثر الأصول قيمة هي الأصول الفكرية.
- زيادة النشاطات أو العمليات التي تساعد على اكتشاف و تدعيم تدفق القدرات المعرفية والتنظيمية للأفراد.
- تمكين هذه القدرات من انتاج منتجات جديدة للمنظمة، ومن ثم توسيع حصتها السوقية.

¹ خالد أحمد عبد الحميد قشقش، إدارة رأس المال و علاقته في تعزيز الميزة التنافسية ، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال من كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية ، عمادة الدراسة العليا والبحث العلمي، جامعة الازهر، غزة، فلسطين، 2014، ص22.

الفصل الأول : التأصيل النظري للرأس المال الفكري ومدخل للجودة الشاملة

- إكتساب المنظمة ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من المنظمات لتفادي المنافسة الشديدة، ومن ثم تعظيم نقاط قوتها.

المطلب الثاني: خطوات عملية إدارة رأس المال الفكري.

من خلال الاستعراض السابق لآراء العديد من الكتاب و الباحثين حول الأصول الفكرية غير الملموسة و مدى الاتفاق الكبير على الأهمية الاستراتيجية لرأس المال الفكري و من خلال أهم المفاهيم المرتبطة بها، حيث تم تحديد خطوات عملية إدارة رأس المال الفكري و المبينة كما يلي¹:

1- الخطوة الأولى: التعرف إلى الدور الذي تلعبه المعرفة في المنظمة كمدخل ووسيلة إنتاج ومخرج،

ومدى الإعتماد عليها في المنظمة ومدى درجة مساهمتها في إعطاء فائض، فكلما ازدادت أهميتها كلما حققت إدارتها عائداً أكبر، والعكس من ذلك إذا لم تكن المؤسسة ذات كثافة معرفية كان السبيل إلى تحقيق مردود أكبر هو تحسين إدارة الأصول المادية أو مالية، و من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

- إلى متى تعتمد المنظمة على المعرفة بكثافة ؟

- من يتقاضى أجراً موافقاً لتلك المعرفة ؟

- هل من يمتلك المعرفة يخلق أيضاً القيمة القصوى ؟

2- الخطوة الثانية: تحليل الأصول المعرفية المولدة لتلك الإيرادات، أي مطابقة الإيرادات بالأصول

المعرفية المنتجة لها، ومحاولة إيجاد رأس المال الفكري المنتج للمزايا التي اكتشفها في المرحلة

السابقة، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

¹ فادي عصام محمد سالم، إدارة رأس المال الفكري و دوره في تحسين البيئة الاجتماعية بقطاع غزة، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج إدارة الدولة تخصص إدارة الدولة و الحكم الرشيد، اكااديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة (فلسطين)، 2015، ص39-40.

الفصل الأول : التأصيل النظري للرأس المال الفكري ومدخل للجودة الشاملة

- ما الخبرات والقدرات والعلامات التجارية والممتلكات الفكرية والعمليات وبقية عناصر رأس المال الفكري التي تخلق القيمة لك ؟

- ما مزيج أصول رأس المال البشري و رأس المال الهيكلي و رأس مال العملاء ؟

3- الخطوة الثالثة: وضع استراتيجية للإستثمار في الأصول الفكرية و استغلالها، و خاصة التي تعمل

على زيادة الكثافة المعرفية للمؤسسة، بمعنى وضع خطط للاستخدام الأمثل للأصول المعرفية و

الاستثمار فيها لزيادة قيمتها وذلك بالإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ما عرض القيمة الخاصة بالمنظمة ومصدر تحكمها وسيطرتها ونموذج ربحها ؟

- ما الاستراتيجيات التي تزيد الكثافة المعرفية للمنظمة وأعمالها ؟

- ما الطرائق والأساليب التي يمكن للمنظمة من خلالها أن تزيد قدرتها على تفعيل أصولها الفكرية ؟

4- الخطوة الرابعة: تحسين كفاءة العمل المعرفي والعاملين المعرفيين، تمثل هذه الخطوة في زيادة

إنتاجية الأصول المعرفية والعملية، و ذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

- كيف يمكن للمنظمة أن تزيد من إنتاجية العاملين العرفيين ؟

فلا بد أولاً من البحث عن مقاييس جديدة غير تقليدية لقياس إنتاجية العمل المعرفي، خاصة بانتقال مركز

الثقل والاهتمام بعامل المعرفة (مدخلات، عمليات، مخرجات، نتائج) فإنتاجية الأصول المعرفية يجب أن

ترتكز على حقيقتين هما:

الأولى: أن الأصول المعرفية لا يمكن إدارتها بالطريقة السابقة نفسها التي كانت تدار بها الاعمال و

الوظائف القائمة على العمل اليدوي.

الثانية: أن العاملين الذين هم اكثر معرفة بعملهم هم بسبب ذلك اكثر قدرة من أي جهة أخرى كونهم

مسؤولين من زيادة إنتاجية عملهم بالمعرفة.

المطلب الثالث : مداخل دراسة أو إدارة رأس المال الفكري ونماذج قياسه .

أولاً : مداخل دراسة أو إدارة رأس المال الفكري.

يمثل المدخل منهجية إعادة بناء المعرفة والخبرة المتعلقة بموضوع ما على وقف نظريات، أو مسارات منظمة ومنتطورة تكفل زيادة سيطرة الباحث أو تحكمه أو تحكمه في المعرفة و الخبرة، ويتضح من ذلك أن المدخل يمثل طريق لتناول موضوع ما و تحليل أركانه، و على هذا الأساس قد يكون لكل موضوع مدخل أو أكثر لدراسته، ويشير (Bounfour) الى أن هناك العديد من المداخل لإدارة رأس المال الفكري هي¹:

1- **مدخل كل شيء لا ملموس:** و يقوم على التأكيد بأن كل شيء في المنظمة يميل لأن يصبح غير ملموس.

2- **المدخل التحليلي:** و الذي يركز على مكونات الأصول غير الملموسة حيث تم تحديد مجالات الاستثمار في الأصول غير الملموسة في خمسة مجموعات وهي: الاستثمار في التكنولوجيا، واستثمارات التمكين، والتنظيم واستغلال السوق، والبرمجيات وأنظمة المعلومات.

3- **مدخل الخدمات:** والذي يركز في تحليل الأصول غير الملموسة على أنشطة الخدمات الموردة داخليا أو خارجيا، وفي مجال المعرفة فإن هذه الخدمات كأنواع من الأنشطة ذات علاقة بالعملية الابتكارية.

4- **المدخل الاستراتيجي:** وهذا يركز على دور الأصول غير الملموسة في تحقيق الميزة التنافسية.

5- **المدخل الوظيفي:** ويركز على عملية تخصيص الموارد على المستوى الوظيفي، سواء وظائف القيمة أو وظائف الموارد.

¹ احمد محمد الفيومي، أثر الأصول غير الملموسة في تحقيق الميزة التنافسية في ظل تبني معايير الجودة الشاملة ، دراسة مقارنة على عينة من الجامعات الأردنية الرسمية و الخاصة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص إدارة اعمال ، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010، ص 19-20 .

6-مدخل رأس المال الفكري: وهذا المدخل انبثق في منتصف التسعينات مع تزايد الاهتمام بإدارة

المعرفة حيث رأس المال الفكري المتضمن رأس المال الهيكلية ، رأس المال البشري، رأس المال المتبسط بالعملاء.

ثانيا : نماذج قياس رأس المال الفكري

تعد عملية قياس الموجودات الفكرية من الأمور الصعبة، بسبب صعوبة تقدير و تقييم العمل الذهني و المعرفي، وعلى الرغم من ذلك فقد سعت المنظمات إلى قياس موجوداتها الفكرية لأسباب عدة، إذ أن هناك ثلاث دوافع رئيسية للمدراء لقياس الموجودات غير الملموسة هي¹ :

1- توفير أساس لتقييم المنظمة من خلال التركيز على الموجودات.

2- تحفيز و حث الإدارة للتركيز على ما هو مهم عبر التركيز على النشاط او الفعل.

3- يستخدم كأساس لتبرير الاستثمار في أنشطة لدارة المعرفة من خلال التركيز على المعرفة.

ولقد قدم الباحثون نماذج متعددة لقياس رأس المال الفكري و سيتم التركيز على أهمها و كمايلي²:

1- نموذج قياس شركة سكانديا : يعد هذا النموذج من أشهر نماذج قياس رأس المال الفكري و الذي

تم اقتراحه من قبل (Edirnsso) عام 1997م.

وهو عبارة عن نموذج تقرير شامل يقسم رأس المال الفكري للمنظمة إلى عدة أقسام رئيسية وهي (رأس مال البشري، رأس مال الهيكلية، رأس مال الزبائنية) إذ يحلل النموذج كل عنصر من عناصر رأس المال الفكري على حدى لضمان تركيز أكبر في التحليل والقياس.

¹ سعدون حمود بشير الربيعاوي ، حسين وليد حسين عباس ، مرجع سبق ذكره ، ص 71-73 .

² نفس المرجع.

2- نموذج بطاقة النقاط المتوازنة : تترجم بطاقة النقاط المتوازنة رسالة المنظمة و استراتيجيتها إلى مجموعة شاملة من مؤشرات الأداء للإدارة الاستراتيجية والقياس، و يركز النموذج على الأهداف المالية و بناء القدرات والحصول على موجودات غير ملموسة للنمو المستقبلي، كما أنها تسعى للبحث عن التوازن بين المقاييس الخارجية للمالكين والزبائن، والمقاييس الداخلية لعمليات الأنشطة الحسمة والإبداع والتعلم والنمو .

كما بين الباحثون فوائد هذا النموذج في النقاط التالية¹:

- التركيز على التنظيم ككل.
- يساعد على تكامل البرامج المختلفة للمنظمة مثل: الجودة، إعادة الهندسة، و مبادرات خدمة العملاء.
- يحدد المقاييس الاستراتيجية نحو المستويات الأقل مثل وحدة العاملين، و كما يمكن للموظفين تحديد المطالب الخاصة لتحقيق أداء إجمالي ممتاز.

ومنه يمكن تصنيف النماذج و الأساليب المستخدمة لقياس رأس المال الفكري في أربعة مجموعات،

كمايلي²:

1- النماذج الوصفية: وهذه النماذج تصنف السمات و الخصائص لرأس المال الفكري، وتركز على

استطلاع الآراء والاتجاهات التي تعتبر مهمة في تأثيرها غير المباشر على أداء عمليات المعرفة

وتحقيق نتائجها المرغوبة بالإعتماد على الخبرة الذاتية والتقدير الشخصي للقائمين بالدراسة أو

مقترحي النموذج، ويدخل ضمن هذه النماذج أداة تقييم معرفة الإدارة، التقييم الذاتي لانتاجية ذوي

المهن المعرفية، بطاقة الدرجات الموزونة لقياس و إدارة أصول المعرفة.

¹ فادي عصام محمد سالم، مرجع سبق ذكره، ص26.

² خالد أحمد عبد الحميد قشقش، مرجع سبق ذكره، ص35.

2- المقاييس و النماذج المرتبطة بقياس مكونات رأس المال الفكري: وهذه المقاييس تركز على قياس

قيمة رأس المال الفكري و مكوناته الأساسية (رأس المال الهيكلي، رأس المال البشري، رأس مال

العلاقات) ، وتتولى هذه المقاييس تحويل المعرفة و الأصول المعرفية غير الملموسة في أقسام

الشركة المختلفة الى أشكال الملكية الفكري لتكون أكثر تحديداً و أسهل استخداماً.

3- مقاييس و نماذج القيمة السوقية: هذه المقاييس تركز على الفرق بين القيمة الدفترية لأصول

المعرفة و قيمتها السوقية، إن هذه المقاييس تعتمد غالباً على الأسس و المبادئ المالية و المحاسبية

و من أهم أمثلتها (القيمة السوقية، القيمة الدفترية، القيمة الملموسة المحسوبة).

4- مقاييس و نماذج العائد على المعرفة: هذه النماذج تقوم على أساس احتساب العائد على الأصول

(ROA) المحسوبة و حسب الصيغة التالية:

العائد على الأصول (ROA) = العوائد قبل الضريبة/ أصول الملموس للشركة.

ومن ثم مقارنته مع متوسط الصناعة، وأن الفرق يمكن أن يكون بمثابة عائد على المعرفة، ومن أمثلتها

القيمة غير الملموسة المحسوبة مكاسب رأس المال المعرفي، و نموذج القيمة المضافة (العائد على

المعرفة).

المطلب الرابع : المخاطر المحتملة وفوائد الإستثمار في رأس المال الفكري.

أولاً: المخاطر المحتملة لرأس المال الفكري.

إن تصنيف المخاطر المحتملة التي يتعرض لها رأس المال الفكري هي كالتالي¹:

- مخاطر تقادم رأس المال الفكري: ولها ثلاث اتجاهات وهي (تقادم المعرفة، وتقادم القدرات، والتقاعد

الثقافي).

¹ فادي عصام محمد سالم، مرجع سبق ذكره، ص 53-54.

- مخاطر إحباط رأس المال الفكري: ولها ثلاث اتجاهات هي (اتجاهات نفسية مثل التوتر و الانطواء و الفشل، و اتجاهات مادية مثل العدوان و التدخل الشخصي، واتجاهات تنظيمية مثل ضعف الانتماء والولاء).
- مخاطر اغتراب رأس المال الفكري: وتأخذ أربعة اتجاهات (اغتراب ثقافي، اغتراب حضاري، اغتراب اجتماعي، و اغتراب قيمي).
- مخاطر محدودية البحث عن التميز المنظمي: وتأخذ أربعة اتجاهات وهي (قتل الابتكار الجديد، ضعف تحفيز المقترحات، مخاطر تشجيع الاعمال الروتينية أكثر من الإبداعية، ضعف الثقة).
- مخاطر ضعف التحفيز المادي و الاعتباري: وتأخذ أربعة اتجاهات وهي (الجوانب المادية من الأجور والمكافآت، الجوانب المعنوية مثل منح الأوسمة والألقاب، الجوانب الاجتماعية مثل تعزيز المكانة).

❖ أساليب إدارة مخاطر رأس المال الفكري:

- ذكر العنزي وآخرون أن أساليب إدارة المخاطر رأس المال الفكري هي¹:
- **عصف الأفكار**: من خلال اثاره القدرة الإبداعية للأفراد لتوليد أكبر عدد من الأفكار دون إنتقاد وسخرية، لأن الجماعية تؤدي دوراً كاملاً في مساعدة الفرد على إطلاق قدراته الإبداعية لأنها تملك معلومات ومعارف أكثر مما يملكه أفرادها بشكل مستقل الواحد عن الآخر.
 - **تآلف الاشتات**: هذا الأسلوب الى معالجة المشكلات الصناعية و انعاش الابداع باستعمال إجراءات ميكانيكية تحاول عمل مظاهر عقلانية للعمليات الإبداعية آلية تكون أكثر تأثيراً ويلانم هذا الأسلوب كثيراً المنظمات الصناعية.

¹ المرجع نفسه

الفصل الأول : التأصيل النظري للرأس المال الفكري ومدخل للجودة الشاملة

- الجماعات الحماسية: توليد الاثارة و المتعة في المناقشة بالشكل الذي يجعل المشتركين من الأفراد في هذه الجماعات يشعرون بالحيوية و التفاؤل، ويزيدون من استخدام أفكارهم أكثر من سلوكهم و أعضاء أجسامهم الأخرى لحل المهمات المناطة بهم، و بالتالي بلوغ إنجازها بكفاءة و فاعلية.

ثانيا: فوائد الاستثمار في رأس المال الفكري.

من اليسير التأكيد على الفوائد التي يمكن أن تجنيها المنظمة من خلال الاهتمام برأس المال الفكري وذلك لأنه يقود إلى ما يلي¹:

- زيادة القدرة الإبداعية .
- إبهار وجذب العملاء و تعزيز ولائهم .
- تعزيز التنافس بالوقت من خلال تقديم المزيد من المنتجات الجديدة أو المطورة و تقليل الفتره بين كل ابتكار والذي يليه.
- خفض التكاليف و إمكان البيع بأسعار تنافسية.
- تحسين الإنتاجية.
- تعزيز القدرة التنافسية.
- إن رأس المال الفكري يعتبر من أكثر الموجودات قيمة في القرن الحادي والعشرين لأنه يمثل قوى علمية قادرة على إدخال التعديلات الجوهرية على كل شئ في أعمال منظماتهم، فضلا عن ابتكاراتهم المتلاحقة.

- توظيف نظم قياسه التي أصبحت من أهم المؤشرات التي تعكس تطور الفكر الإداري، فهو يعد من أهم الممارسة الحسابية الإدارية.

¹ تواتي بن علي فاطمة ، نادي مفيدة ، مرجع سبق ذكره ، ص 8 .

المبحث الأول: أساسيات حول الجودة الشاملة

تعتبر الجودة من أهم الموجات التي إستحوذت على الإهتمام الكبير من قبل الباحثين الأكاديميين والممارسين والمديرين، كإحدى الأنماط الإدارية السائدة والمرغوبة في الفترة الحالية، وقد وصفت بانها الموجة الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية وثورة الحواسيب، حيث أصبحت الجودة إحدى أهم مبادئ الإدارة في الوقت الحاضر بعدما كانت الإدارة بالماضي تعتقد أن نجاح المؤسسة يعني تصنيع المنتجات وتقديم الخدمات بشكل أسرع و أرخص، ثم السعي لتصريفها في الأسواق.

المطلب الأول: مفهوم الجودة.

لقد جرت محاولات عديدة لتقديم تعريف لمفهوم الجودة Quality وكانت كل من التعريفات التي تنتج عن المحاولات تتولى إبراز سمة معينة تقوم بالتمحور حولها، وبصرف النظر عن الإختلافات التي أبرزتها تلك المحاولات، إلا أن هناك بعض التعريفات التي فرضت نفسها على الفكر الإداري وذلك لما اتصفت به من موضوعية و تعبير دقيق عن المفهوم. وفيما يلي بعض التعريفات¹:

- فقد عرف ميتريفيلي (Metreveli): على أنها فلسفة تحتضن كل الأنشطة لترضي احتياجات المستفيد والمجتمع وأهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، عن طريق مضاعفة جهود العاملين لقيادة التحسين المستمر.

- ويعرفها قاموس وبستر Webster 's Third New International Dictionary بأنها درجة الإمتياز أو التفوق التي يمتلكها شيء ما أو منتج ما، كما أنها قد تعني درجة المطابقة مع المعايير الموضوعية.

¹ محمد عوض الترتوري و آخرون ، إدارة الجودة الشاملة في المكتبات و مراكز المعلومات الجامعية ، دار حامد للنشر و التوزيع ، ط1 ، عمان (الأردن) ، 2009 ، ص31.

الفصل الأول : التأصيل النظري للرأس المال الفكري ومدخل للجودة الشاملة

- و جودة الشيء هي جزء من طبيعته، أي جزء منه و كلمة الجودة Qaulity مشتقة من أصل لاتيني "Qualis" وتعني حرفيا "مانوع" و تعد الجودة أيضا "طبيعة الشيء ودرجة صلاحه" وهي لا تعني الأفضل أو الأحسن دوما، و أنما هي مفهوم نسبي يختلف النظر له باختلاف جهة الإستفادة منه سواء كان الزبون، المصمم، المجتمع، المؤسسة...الخ.
- كما عرفت الجودة على أنها مدى المطابقة مع المتطلبات Conformance to requirements فكما كانت مواصفات المنتج مطابقة لمتطلبات العميل كلما كان هذا المنتج ذا نوعية جيدة .
- ومن وجهة نظر المواصفات الدولية ISO فقد تم تعريفها بأنها: درجة تلبية مجموعة الخصائص الموروثة في المنتج لمتطلبات العميل.
- وعرفها عمر وصفي عقيلي على أنها : انتاج المنظمة لسلعة او تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة المتميزة تكون فادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم وتحقيق الرضا و السعادة لديهم.¹
- في حين عرفها (Deming) على أنها: "عبارة عن التخفيض المستمر للخسائر والتحسين المستمر للجودة في جميع النشاطات"².
- أما المفهوم الحديث للجودة فهو:"مجموعة من الصفات و الخصائص و المعايير التي يجب ان تتوفر في المنتج و بما يتطابق مع و يلبي رغبات و تفضيلات المستهلك" و الجودة بهذا المفهوم ينظر اليها من احد الجوانب الثلاثة الآتية³ :

¹ محفوظ احمد جودة، مرجع سبق ذكره ، ص20

² Deming, E., Quality, productivity, & competitive position ,cambridge :Massachusetts Institute of Technology, 1982,p.14.

³ محمد الصبرفي، الجودة الشاملة TQM طريقك للحصول على شهادة الايزو، مؤسسة حورص الدولية للنشر و التوزيع، ط 1 ، الإسكندرية، 2006، ص18

1- جودة التصميم : ويقصد بها توافر مجموعة معينة من الخصائص الملموسة و غير الملموسة في تصميم المنتج .

2- جودة الأداء "الإعتمادية" : وتتمثل في قدرة المنتج على إرضاء الزبون لاطول فترة ممكنة .

3- جودة الانتاج : يقصد بها جودة ظروف الإنتاج و جودة العمليات الإنتاجية ويطلق على جودة الإنتاج أحيانا جودة المطابقة ويقصد بها مدى مطابقة جودة التصميم مع ظروف و عمليات الإنتاج في المنظمة .

المطلب الثاني : أبعاد و تكاليف الجودة

أولا : أبعاد الجودة

من حيث أبعاد الاجودة Dimension of Quality فيمكن ايجازها فيمايلي¹ :

- الأداء **performance** : خصائص المنتج الأساسية مثل وضوح الألوان بالنسبة للصورة (أو السرعة بالنسبة للماكينة)

- المظهر **feature**: خصائص المنتج الثانوية و تمثل الصفات المضافة الى المنتج كجهاز التحكم عن بعد.

- المطابقة **conformance** : الإنتاج حسب المواصفات المطلوبة او المعايير الصناعة.

- الاعتمادية **reliability** : مدى ثبات الأداء بمرور الوقت أو بمعنى اخر متوسط الوقت الذي يتعطل فيه الإنتاج عن العمل.

- الصلاحية **durability** : العمر التشغيلي المتوقع (حيث أن لكل آلة أو منتج عمر تشغيلي محدد بشكل مسبق).

¹ محفوظ احمد جودة ، مرجع سابق، ص 22 .

الفصل الأول : التأصيل النظري للرأس المال الفكري ومدخل للجودة الشاملة

- الخدمات المقدمة **service** : حل المشكلات والإهتمام بالشكوى بالإضافة إلى مدى سهولة التصحيح (ويمكن قياس هذه الخدات على أساس سرعة و كفاءة التصحيح).
- الاستجابة **response** : مدى تجاوب البائع مع العميل مثل لطف و كياسة البائع في التعامل مع العميل .
- الجمالية **aesthetics** : إحساس الإنسان بالخصائص المفضلة لديه كالتشطيبات النهائية الخارجية (في مبنى).
- السمعة **reputation** : الخبرة والمعلومات السابقة عن المنتج كان يحمل العميل فكرة أن المنتج الذي يشتريه من افضل المنتجات في السوق.

ثانيا : تكاليف الجودة

تنقسم تكاليف الجودة الى 3 اقسام رئيسية هي ¹ :

1- **تكاليف الوقاية** : وهي التكاليف التي يتم صرفها لتلافي الأخطاء المتمثلة في إنتاج الأجزاء المعيبة

قبل حدوثها وتشتمل هذه المجموعة على:

أ - **تكاليف تخطيط الجودة** : وهي تلك التكاليف التي توجه الى عمليات تطوير و تنفيذ برنامج إدارة الجودة.

ب- **تكاليف تصميم المنتج** : وهي تلك التكاليف التي تهدف إلى جعل الفعاليات الإنتاجية مطابقة لمواصفات الجودة المحددة سابقا.

جـ **تكاليف التدريب** : و هي تلك التكاليف التي توجه نحو نشر و تعميق الوعي في مجال الجودة وكذا إعداد البرامج التدريبية لكافة الحاملين.

¹ محمد صيرفي ، مرجع سبق ذكره، ص 39-40

الفصل الأول : التأصيل النظري للرأس المال الفكري ومدخل للجودة الشاملة

د- تكاليف المعلومات : وهي تلك التكاليف التي توجه نحو زيادة الفعاليات اللازمة إلى تطوير وتحليل تقارير أداء الجودة.

2- تكاليف الأداء: وهي التكاليف المتعلقة بعمليات فحص وتحليل خواص المواد و الأجزاء والسلع النهائية بهدف تقييم مستوى الجودة الفعلي والتحقق من مدى مطابقة المنتجات للمواصفات المطلوبة وهي تشمل:

أ- تكاليف الفحص و التفتيش : وهي تلك النفقات الموجهة نحو فحص المواد الخام و كذا المواد تحت التصنيع والمنتجات النهائية.

ب- تكاليف معدات و أجهزة الفحص : و هي تلك التكاليف الموجهة نحو شراء المعدات والأجهزة المستخدمة في عملية الفحص.

ج- تكلفة المشغلين : وهي عبارة عن قيمة الأجور التي تدفع الى القائمين بعمليات الفحص والاختبار للتأكد من مستوى الجودة.

3_ تكلفة المعيب : هي تلك التكاليف التي تنشأ بسبب عدم مطابقة المنتج للمواصفات المحددة له وتشمل الأنواع التالية :

أ- تكلفة الفشل الداخلي : تنشأ كنتيجة لظهور وحدات معيبة ثم إكتشافها خلال العملية الإنتاجية وهي تشمل :

- تكلفة الإصلاح: وهي تظهر كنتيجة لتحديد المسببات التي أدت إلى رداءة الجودة.
- تكلفة الخردة: وهي المنتجات ذات جودة رديئة و التي لايمكن إصلاحها .
- تكلفة توقف العملية الانتاجية: وهي تنشأ كنتيجة للأجور المدفوعة في عمليات تصليح أو ضبط المعدات الإنتاجية.

الفصل الأول : التأصيل النظري للرأس المال الفكري ومدخل للجودة الشاملة

- تكلفة خفض سعر البيع : وهي الخسارة المترتبة على بيع الوحدات رديئة الجودة.
- ب- **تكلفة الفشل الخارجي** : تتمثل في خدمات مابعد البيع والتي يتزايد الطلب عليها كنتيجة للإستلام المستهلك لوحدة المنتج أو الجودة المتدنية وتتمثل في :
 - تكلفة اعتراضات المستهلكين: هي التكاليف الناجمة عن ضياع الوقت في اعتراضات المستهلكين.
 - تكلفة إعادة المنتج: هي التكاليف الخاصة بعمليات نقل و مناولة المنتج ذو جودة الرديئة الذي يتم إعادته من قبل المستهلك بغرض الاستبدال.
 - تكلفة فقدان المبيعات : هي تكاليف المترتبة عن عزوف المستهلك عند عملية تكرار الشراء لنفس المنتج.
 - تكلفة المسالة القانونية : هي التي تضطر المنظمة لدفعها للمستهلك كنتيجة للأضرار التي لحقت به نتيجة رداءة جودة المنتج.

المطلب الثالث : أوجه ورقابة الجودة

أولا : أوجه الجودة

يتركز الاتجاه الحديث خاصة مع تبني سياسة الجودة الشاملة على المزج و التفاعل بين ثلاث متغيرات لأجل تحقيق جودة عالية للسلعة أو الخدمة. تتمثل أوجه الجودة فيمايلي¹ :

1- **جودة التصميم**: تشير جودة التصميم الى الخصائص المحددة للمنتج أو العملية بكلفة معينة

ولقطاع سوقي معين، وهي مقاييس لمدى حسن ملائمة التصميم للمتطلبات المتفق عليها و أهم

جانبا في التصميم. وهو نوعين :

¹ الوافي رابح، اثر استخدام الإدارة الالكترونية على جودة خدمات المؤسسات العمومية الجزائرية، رسالة مقدمة استكمال لنيل شهادة الدكتوراة في تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بالمسيلة (الجزائر) 2018/2019 ، ص96 .

- المواصفات الوظيفية **Spécificacions fonctionnel** : وتتعلق بالكيفية التي يعمل بها المنتج و يؤدي الوظيفة التي يطلب لأجلها.

- مواصفات المنتج **Spécificationst de orodnit** : وتتعلق بكيفية صنع المنتج حيث تساهم مختلف الإدارات (التسويق، الإنتاج و العمليات ...الخ) في تحديد خصائص المنتج و بالتالي تؤثر في مستوى جودة التصميم.

2- **جودة المطابقة Quality de confunands** : هي تعبير عن مدى تحقيق مستوى جودة التصميم في المنتج الفعلي، وتعتمد المنظمات العديد من الأساليب للسيطرة على جودة المطابقة مثل منع المعيب، أو إيجاد والكشف عن المعيب و إصلاحه، أو تحليل الأسباب واتخاذ الإجراءات التصحيحية، أو مزيج من عدة أساليب و ماتعمده المنظمة في السيطرة على جودة المطابقة يلعب دوراً في التأثير على جودة و تكلفة المنتج.

3- **جودة الأداء Quality de performance** : هي مدى حسن إدراك وقبول المنتج من العميل عند استعماله، و تعتبر جودة الأداء دالة لكل من جودة التصميم وجودة المطابقة، من هنا فإن توفر التغذية العكسية بين جوانب الجودة الثلاث أمراً ضرورياً.

ثانيا : الرقابة على الجودة

الرقابة على الجودة هي عملية مستمرة تبدأ مع بداية الإنتاج و تنتهي عند المستهلك و تعسى للتحقق من ان المنتجات او الخدمات تنتج بالمواصفات و المقاييس و المعايير المطلوبة وتستوفي الشروط المطلوبة كاملة. وهي ثلاث أنواع¹:

1- **الرقابة الامامية على الجودة**: وهي منع دخول المدخلات التي لا تتوفر بها الشروط المطلوبة.

¹ محمد الترتوري و اخرون، مرجع سبق ذكره ، ص 56 .

الفصل الأول : التأصيل النظري للرأس المال الفكري ومدخل للجودة الشاملة

2- الرقابة الحالية للجودة: وهي رقابة خط الإنتاج لجملة العمليات، و خاصة في الإنتقال من عملية إلى أخرى وهذه المرحلة من أهم المراحل، نظراً لأن التكلفة الناجمة عن التنفيذ غير السليم ستكون كبيرة.

3- الرقابة الخلفية على الجودة : وهي تتم بعد الإنتهاء من تصنيع المنتج بغرض التأكد من استيفاء المنتج للمواصفات الموضوعية، وفي حال اكتشاف عيب أو خطأ فإنه يتم إعادتها لإصلاحها أو استبعادها.

خلاصة الفصل:

يعد مفهوم رأس المال الفكري من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت على الساحة المعرفية خلال العشر سنوات الأخيرة، حيث تمثل نخبة من الكفاءات ذات القدرات المعرفية والتنظيمية التي تمكنه من إنتاج أفكار قديمة، إذ اعتلى رأس المال الفكري أهمية بالغة من حيث أنه يرتبط بالمعرفة ومهارات والخبرات والابتكارات والابداع، وترتبط كل تلك الصفات بمقدرات العاملين بالمؤسسة .

الفصل الثاني: إدارة الجودة

الشاملة و علاقتها بالرأس المال

الفكري

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالرأس المال الفكري.

تمهيد:

أصبح الإهتمام بالجودة في العصر الحالي من أكثر المتطلبات التي أجبرت المؤسسات للقيام بالتغيرات المناسبة في الأساليب الإدارية التقليدية من أجل المحافظة على تنافسيتها وضمان حصة السوقية، حيث تعتبر إدارة الجودة الشاملة من الإتجاهات الفكرية الحديثة في مجال الإدارة، تبلورت مع نهاية الثمانينيات من القرن الماضي كمدخل اداري متكامل يسعى الى تطوير أداء المؤسسات بغية تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة.

بناءً على ماتقدم أعلاه جاء هذا الفصل كما يلي:

المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة TQM.

المبحث الثاني: أساسيات ومتطلبات التي تعتمدها TQM.

المبحث الثالث: أثر رأس المال على تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية.

المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة TQM

إن تحويل فلسفة الجودة الشاملة إلى حقيقة في مؤسسة ما، يجب أن لا تبقى هذه الفلسفة مجرد نظرية دون تطبيق عملي. ولذلك بمجرد إستيعاب مفهوم الجودة الشاملة، يجب أن يصبح هذا المفهوم جزءاً وحلقة في عملية الإدارة التنفيذية من الهرم الى القمة، وهذا ما يعرف بإدارة الجودة الشاملة .

المطلب الأول : مراحل التطور التاريخي لإدارة لجودة الشاملة .

بدأ التركيز على مفهوم الجودة في اليابان في القرن 21 ثم انتشر بعدها في أمريكا و الدول الأوروبية ثم باقي دول العالم، وقد كان هناك مساهمات عديدة من قبل عدد من العلماء والمفكرين في تحديد مفهوم الجودة وتطويره.

فقد مر مفهوم الجودة الشاملة بأربعة مراحل رئيسية¹ :

1- الفحص (Inspectoin) :

كانت تحليلات الجودة تركز فقط على فحص المنتج، وكان القرار الرئيسي السائد خلال تلك الحقبة هو القرار الخاص بتحديد متى يتم فحص المنتجات وماهي عدد المنتجات التي تخضع للفحص. تتضمن عملية الفحص الأنشطة المتعلقة بقياس واختبار وتحسين المنتج وتحديد مدى مطابقة المنتج للمواصفات الفنية الموضوعية، وبالتالي فإن المنتجات المطابقة للمواصفات الفنية يمكن تسليمها الى العميل أما المنتجات غير المطابقة للمواصفات الفنية فإنها إما أن تتلف أو يعاد العمل عليها أو يتم بيعها بأسعار أقل.

إن عملية فحص المنتج كانت تتركز فقط على اكتشاف الأخطاء و القيام بتصحيحها، فالخطأ أو المعيب أو التلف قد حصل فعلا، إن عملية الفحص اكتشفت الخطأ ولكنها لم تقم بمنعه من الأساس .

¹ محفوظ احمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات، دار وائل للنشر، ط2، عمان(الأردن)،2008، ص24

2- ضبط الجودة (Quality control) :

يشمل ضبط الجودة كافة النشاطات والأساليب الإحصائية التي تضمن المحافظة على مقابلة مواصفات السلعة، وكما يقول Dale Besterfield بأن ضبط الجودة هو استخدام الأدوات والقيام بأنشطة مختلفة لتطوير جودة السلعة أو الخدمة، وبالتالي فضبط الجودة يشمل التأكد من أن تصميم السلعة مطابق للمواصفات المحددة، و التأكد من أن الإنتاج وما بعد الإنتاج متوافق أيضا مع المواصفات . وبناءً على ذلك فقد امتدت عملية ضبط الجودة لتشمل التصميم والأداء ويمكن القول أن هذه المرحلة اعتمدت على استخدام أساليب إحصائية حديثة لمراقبة الجودة ووفقا لهذا المفهوم فإن ضبط الجودة يعتبر مرحلة متطورة عن الفحص فيما يتعلق بتعقيد الأساليب وتطور الأنظمة المستخدمة .

3- تأكيد الجودة (Quality Assurme) :

تركز هذه المرحلة على توجيه كافة الجهود للوقاية من حدوث الأخطاء، وبالتالي وصفت المرحلة بأنها تعتمد على نظام أساسه منع وقوع الأخطاء منذ البداية. فإيجاد حل لمشكلة عدم مطابقة المواصفات ليست طريقة فعالة، حيث الأفضل من ذلك هو منع وقوع المشكلة أصلا والقضاء على أسبابها منذ البداية، إن عملية تأكيد الجودة تتضمن كافة الإجراءات اللازمة لتوفير الثقة بأن المنتج أو العملية تفي بمتطلبات الجودة. وبناءً على ذلك فإن أسلوب تفكير الإدارة ينبغي أن يتغير ليطور فلسفة رقابية تعتمد الوقاية بدلاً من الفحص و اكتشاف الخطأ بعد فوات الأوان. إن تأكيد الجودة مرحلة تشمل بمنظورها عملية التخطيط للجودة. بإضافة إلى ضرورة دراسة تكاليف الجودة ومقارنتها بالفوائد الممكن تحصيلها من تطبيق نظام تأكيد الجودة.

4- إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) :

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالرأس المال الفكري.

بدأ مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالظهور في الثمانينات من القرن العشرين، حيث يتضمن هذا المفهوم جودة العمليات بالإضافة الى جودة المنتج. ويرتكز على الجماعي وتشجيع مشاركة العاملين و اندماجهم، بالإضافة الى التركيز على العملاء و مشاركة الموردين .

المطلب الثاني : مفهوم إدارة الجودة الشاملة .

إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة، التي بدأت بتطبيقها العديد من المنظمات العالمية، بهدف تطوير نوعية خدماتها و إنتاجها، وللمساعدة في مواجهة التحديات الجديدة، والسعي لكسب رضا الجمهور، وقد حققت المنظمات الإدارية المختلفة نجاحات كبيرة أثر تطبيق هذا المفهوم، وخاصة في بعض الدول المتقدمة.

أولاً: تعريف إدارة الجودة الشاملة

تعددت تعريفات إدارة الجودة الشاملة لتعدد الباحثين و تعدد وجهات نظرهم .

- عرفها معهد الجودة الفيدرالي بأنها: منهج تطبيقي شامل يهدف الى تحقيق حاجات العميل وتوقعاته، و فيها يتم استخدام الأساليب الكمية لغرض تحسين المستمر في العمليات والخدمات في المنظمة¹.
- وعرفها روبرت بنهارد Robert Benhard على أنها: خلق ثقافة متميزة في الأداء، تتظافر فيها جهود المديرين و الموظفين بشكل متميز لتحقيق توقعات العملاء ، وذلك بالتركيز على جودة الأداء في مراحلها الأولى، وصولاً الى الجودة المطلوبة بأقل كلفة و أقصر وقت².
- أما دليل إدارة الجودة الشاملة الصادر عن وزارة الدفاع الأمريكية، فقد عرف إدارة الجودة الشاملة على أنها : مجموعة من المبادئ الارشادية والفلسفية التي تمثل التحسين المستمر لأداء المنظمة من خلال استخدام الأساليب الإحصائية والموارد البشرية لتحسين الخدمات و المواد التي يتم

¹ محسن علي عطية ، الجودة الشاملة و المنهج ، دار الناهج للنشر و التوزيع ، 2008، عمان (الأردن) ، ص111

² محمد عوض الترتوي و اخرون، ملرجع سبق ذكره ، ص33 .

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالرأس المال الفكري.

توفيرها للمنظمة وكل العمليات التي تتم في تنظيم والدرجة التي يتم فيها تلبية حاجات العميل في الوقت الحاضر والمستقبل¹.

- كما تم تعريفها من قبل جوزيف جوران J.M.Juran : على أنها نظام من أنشطة موجه نحو تحقيق امتناع العملاء و يمنح سلطات للعاملين، ويحقق إيرادات أعلى وتكلفة أقل للمنظمة².
- ويرى كل من ستيفن رونالد Steven Ronald و ساندلنز J.Sandelands أن مصطلح إدارة الجودة الشاملة يتكون من ثلاث كلمات هي³ :
 - إدارة : عند ستيفن **steven** تعني التطوير والكيفية التي تكمن المنظمة من المحافظة على تحسين الجودة الشاملة بشكل مستمر، أما ساندلنز **sandelands** فيرى ان الإدارة خلق الثقافة والمناخ التنظيمي وإزالة العفبات و التأكد من إتاحة الأدوات المستخدمة.
 - **الجودة** : وتعني عند ستيفن **steven** الإلتزام أو الوفاء باحتياجات الزبون بل تتجاوزها. وعند ساندلنز **sandelands** تعني التأكد من تحقيق رغبات العملاء ومتطلباتهم أو مايفوق توقعاتهم وكذا بناء علاقة طيبة مع الموردين.
 - **الشاملة** : فتعني عند ستيفن **steven** أن الإدارة تتبنى تطبيق مبدأ البحث عن الجودة في أي مكان في العمل بدأ بالتعرف على حاجات الزبون وتحديدها و انتهاءا بتقييم ما إذا كان الزبون راضيا عن المنتج او الخدمة. اما ساندلنز **sandelands** فتعني أن كل شخص في المنظمة يجب أن يشترك في برنامج الجودة سواء بصورة شخصية أو من خلال فرق عمل .

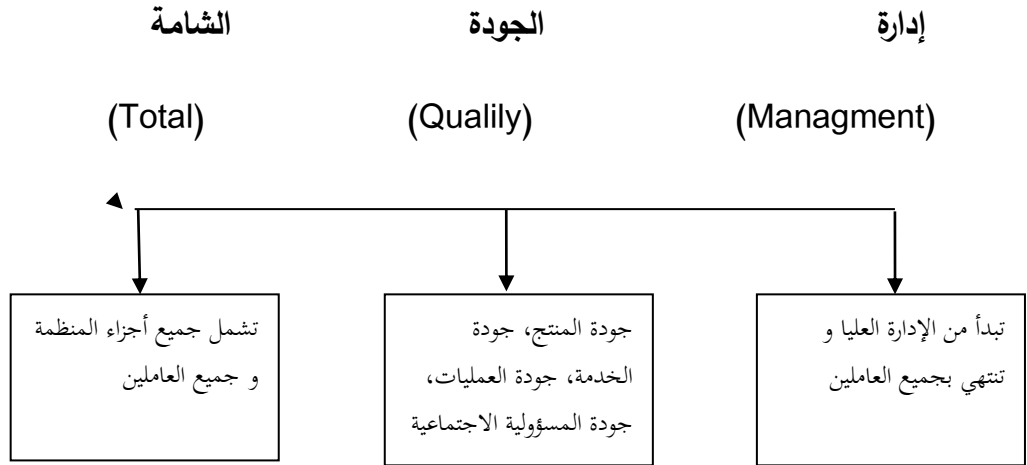
¹ محمد عوض الترتوي و اخرون، ملرجع سبق ذكره ، ص33

² محمد جاسم الشعبان ، محمد صالح الابعج، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة للجودة الشاملة ، دار رضوان للنشر و التوزيع ، ط1 ، 2014، عمان (الأردن) ، ص145 .

³ عبد السلام طبيب ، تطبيق معايير الجودة الشاملة على إدارة المشروع لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير اجامعة امحمد بوضياف بالمسيلة (الجزائر) ، 2017 / 2018 ، ص33 .

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالرأس المال الفكري.

الشكل رقم (04): مفهوم إدارة الجودة الشاملة



المصدر: عبد السلام طبيب ، تطبيق معايير الجودة الشاملة على إدارة المشروع لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير اجامعة امحمد بوضياف بالمسيلة (الجزائر) ، 2017 / 2018 ، ص33

ثانيا : خصائص إدارة الجودة الشاملة .

لإدارة الجودة الشاملة خصائص يمكن استنتاجها مما تقدم، وتحدد بالتالي¹ :

- الإستخدام الأفضل للموارد البشرية للمؤسسة.
- خفض تكاليف الخدمة أو الإنتاج إلى أدنى حد ممكن من أجل زيادة الطلب.
- أداء العمل الصحيح بالشكل الصحيح من أول مرة.
- تقديم الخدمة بصورة ترضي المستفيد و تشبع حاجاته.
- قياس مستوى الجودة بمعايير محددة.
- تحقيق معنويات افضل للعاملين.
- مشاركة العاملين وتعاونهم في العمل وتحقيق الجودة.

¹ محسن علي عطية، مرجع سبق ذكره، ص 114 .

ثالثاً : أهمية إدارة الجودة الشاملة .

تهدف أغلب المؤسسات إلى تحقيق الجودة وقف خططها الإستراتيجية وذلك لتتمكن من مواجهة المنافسة والبقاء في السوق، فاللجودة أهمية كبيرة تتضح من خلال الإستخدام الهادف لإدارة الجودة الشاملة وذلك في تحقيق العديد آفاق النجاح المتمثلة في¹:

- **انحصار شكاوى المستهلكين وتقليصها:** لقد ظهر من خلال استخدام أسلوب إدارة الجودة الشاملة تقليص شكاوى المستهلكين بشأن المنتجات المقدمة وانعكاس ذلك على تخفيض التكاليف بشكل عام، حيث ظهرت في الشركات الأوروبية عام 1984 بدفع تكاليف شكاوى المستهلكين من إجمالي المبيعات ما نسبته 14% وقد انخفض الى 0.9% عام 1988 وبذلك وفرت الشركات ما قيمته 1.9 مليون دولار.
- **تقليص التكاليف النوعية:** لقد خففت العمليات النوعية لمؤسسة "كاتربيلر caterpillar" تقليص التكاليف من 800 مليون دولار الى 400 مليون دولار خلال 7 سنوات.
- **زيادة الحصة السوقية :** لقد ساهمت الأنشطة المتعلقة بإستخدام إدارة الجودة الشاملة إلى زيادة الحصة السوقية للمنظمات الإنتاجية والخدمية بشكل كبير.
- **تقليص الحوادث والشكاوى.**
- **تقليص العيوب وزيادة رضا المستهلكين:** لقد استخدمت شرطة فورد في الولايات المتحدة الأمريكية "fourd U.S.A" إدارة الجودة الشاملة منذ عام 1979 وقد حققت تخفيض شحن الأجزاء المطلوبة من 2750 وحدة عام 1984 إلى 2000 وحدة عام 1989 ثم 1500 وحدة 1992 ، وهكذا يتضح من خلال ذلك عملياً قدرة الإستخدام الأمثل لإدارة الجودة الشاملة على تحقيق الأهداف الفاعلة للأنشطة الإنتاجية.

¹ خيضر كاظم حمود ، إدارة الجودة الشاملة ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان (الأردن) ، 2007 ، ص78-79.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالرأس المال الفكري.

وهناك مجموعة أخرى لأهمية إدارة الجودة حسب وجهة نظر مختلفة تتمثل في¹:

- زيادة الكفاءة .
- زيادة الابتكار والتحسين المستمر .
- تحسين الاتصال والتعاون .
- زيادة العائد على الاستثمار .

المطلب الثالث : مبادئ وأهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

أولا : مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

إن المبادئ التي تعتمد عليها إدارة الجودة الشاملة ليست محددة بدقة فقد اختلفت حسب رواد هذا المنهج، وفيما يلي يمكن أن نلخص أهم المبادئ:

1- التركيز على العميل (الزبون) : تعتمد المنظمة على زبائنها، لذلك يجب عليها أن تتفهم احتياجاتهم

الحالية و المستقبلية، وأن تلبي تلك الاحتياجات، وأن تحاول دائما تجاوز توقعات الزبون².

من فوائده : - زيادة كل من الدخل والحصة السوقية، من خلال المرونة والرغبة في الإستجابة للفرص المتاحة بالسوق.

- زيادة فاعلية استخدام المنظمة لمواردها لزيادة رضا الزبون.

- تحسين ولاء الزبون، مما يؤدي الى تكرار التعامل.

2- التزام ودعم الإدارة العليا : إن القرارات المتعلقة بإدارة الجودة، تعتبر من القرارات الإستراتيجية

ولذلك فإن التزام الإدارة العليا في دعمه و تطويره و تنشيط حركة القائمين عليه يعد من المهام

¹ فالج شجاع فالج العتيبي ، مدى التزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة وأثرها على مستوى أداء الموارد البشرية ، رسالة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط، ابريل 2010، ص17.

² محمد جاسم شعبان ، محمد صالح الابعج ، مرجع سبق ذكره، ص109.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالرأس المال الفكري.

الأساسية التي تؤدي بلا شك لنجاح النظام المستهدف، ويؤكد أحد الباحثين أن إلتزام الإدارة

العليا يتمثل في الجوانب التالية:

- تعزيز ثقافة الجودة.

- تعزيز و تطوير إمكانية الموظفين.

- توفير رؤية استراتيجية واضحة المعالم للمنظمة و أهدافها.

3- **التحسين و التطوير المستمر** : يعتبر التحسين المستمر فلسفة إدارية تهدف الى العمل على تطوير

العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والإعداد والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر. إن التحسين

المستمر ينصب على جعل كل مظهر من مظاهر العمليات محسنا بدقة وفي ضمان نطاق

الواجبات اليومية للأفراد المسؤولين عنها، وهي تتميز بتحقيق هدفين أساسيين هما:

- **هدف عام** : بذل الجهود جميعها بصورة تجعل التحسين يبدو سهلا في كل قسم من اقسام المؤسسة

ويكون مرتبطاً بالفعاليات و الإمكانيات التنظيمية جميعها عندما يستلم الزبون سلعة أو خدمة.

- **هدف خاص** : التركيز الكبير على العمليات التي تجعل العمل المنجز كاملا، كما ينبغي أن يجري

البحث عن فرص الأداء الأفضل والتحسينات التي تجري بأنواع عديدة منها: تعزيز القيمة للزبون

من خلال منتجات وخدمات جديدة، تقليل الأخطاء و الوحدات التالفة، تحسين الانتاحية والفعالية في

استخدام الموارد جميعها... الخ.

4- **مشاركة العاملين** : يعتمد نجاح المؤسسة في تحسين الأداء بشكل مستمر دافعية ومهارات قوة

العمل لديها، كما ويعتمد نجاح الموظف بشكل متزايد على كسبه فرص تعلم جديدة وتطبيق

مهارات جديدة، وتحتاج المؤسسات الى الاستثمار في تطوير قوة العمل لديها من خلال التعليم و

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالرأس المال الفكري.

التدريب و إيجاد فرص النمو والتقدم المستمر، ويمكن الإعتماد على المحاضرات والتدريب

داخل العمل وتدوير العمل والدفع بناءاً على الكفاءة كوسائل لتدريب وتنمية القوة العاملة¹.

5- الإدارة من الخلف : بواسطة الأسباب الوقاية والتصميم كانت الإدارة التقليدية تركز على النتائج

المتحصل عليها عند تنفيذ أي عملية بالقيام بالدراسة وتحليل الإنحرافات وإن وجدت فالمعالجة

بتنفيذ العمليات التصحيحية وهذا ما يسمى بالإدارة من الأمام، إلا أن تطبيق نهج الجودة الشاملة

وخاصة الإدارة من الخلف قد أثبتت نجاعتها إذا علمنا أنها تبحث في الأسباب وتعمل على

تصحيح الإنحرافات القبيلة قبل حدوثها حيث تصل إلى نتيجة جيدة خالية من عيوب الإنحرافات

الموجودة في الإدارة التقليدية².

ثانياً: أهداف إدارة الجود الشاملة.

حدد ريتشر فارمان R.Ferman أهداف إدارة الجودة الشاملة على أنها³:

- التركيز على إحتياجات السوق، والعمل على ترجمة هذه الإحتياجات إلى مواصفة للتصميم قبل التنفيذ.

- تحقيق أعلى أداء في كل المجالات.

- وضع إجراءات بسيطة لأداء الجودة.

- عمل مراجعة مستمرة للعمليات لإزالة الهدر.

- إبتكار مقاييس للأداء.

- إدراك المنافسة وتطوير استراتيجية المنافسة.

- وضع أسلوب تطوير مستمر بلا نهاية .

¹ عبد السلام طيب ، مرجع سبق ذكره، ص 40-41.

² رابع الوافي ، مرجع سبق ذكره ، ص 109.

³ مدحت محمد أبو النصر ، إدارة الجودة الشاملة استراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، ط 1 ، القاهرة (مصر) ، 2015، ص 56.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالرأس المال الفكري.

وبصفة عامة فإن لإدارة الجودة أهداف عديدة تسعى لتحقيقها أية منظمة إدارية نذكر منها¹:

- زيادة القدرة التنافسية للمنظمة.
- زيادة إنتاجية كل عنصر في المنظمة.
- زيادة حركة و مرونة المنظمة في تعاملها مع المتغيرات المحيطة بها في البيئة.
- زيادة القدرة الكلية للمنظمة على النمو المتواصل.
- زيادة الربحية وتحسين اقتصاديات المنظمة.
- إرضاء العملاء والتفوق والتميز على المنافسين.

المبحث الثاني: أساسيات ومتطلبات التي تعتمدها إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الاول : متطلبات فوائد إدارة الجودة الشاملة.

أولاً: متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

تعتبر المتطلبات من العوامل الرئيسية لتبني إدارة الجودة الشاملة في التطبيق العلمي. نذكر منها مايلي²:

- إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة : إن إدخال أي مبدأ جديد في المؤسسة يتطلب إعادة تشكيل لثقافة تلك المؤسسة، حيث أن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات الموظفين في المؤسسة.
- الترويج وتسويق البرنامج (TQM) : وذلك بنشر مفاهيم ومبادئ الجودة الشاملة لدى العاملين.
- التعليم والتدريب : حتى يتم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح فإنه يجب تدريب وتعليم المشاركين بأساليبه وأدواته حتى يمكن أن يقوم على أساس سليم وبالتالي يؤدي الى النتائج المرغوبة.

¹ بهجت راضي ، هشام يوسف العربي، ادارة الجودة الشاملة (مفهوم وفلسفة وتطبيقات) ، شركة روابط للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2016 ، ص 42 .

² محمد عوض الترتوري واخرون، مرجع سبق ذكره ، ص 51.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالرأس المال الفكري.

- الإستعانة بالإستشاريين : بهدف تدعيم خبرة المؤسسة ومساعدتها في حل المشاكل التي ستنشأ وخاصة في المراحل الأولى .
- تشكيل فرق عمل : هذه الفرق ستقوم بالتحسين لذا يجب ان يكونو من الأشخاص الموثوق بهم. وكذا يجب إعطاء الصلاحية لمراجعة وتقييم المهام التي تتضمنها العملية وتقديم المقترحات لتحسينها.
- التشجيع والتحفيز : على المؤسسة تبني برنامج حوافز فعال ومرن يخلق جو من الثقة و التحفيز.
- الاشراف والمتابعة : من ضروريات تطبيق برنامج الجودة هو الإشراف على فرق العمل بتعديل أي مسار خاطئ، ومتابعة انجازاتهم وتقويمها إذا تطلب الامر.

ثانيا : فوائد إدارة الجودة الشاملة .

- إن تطبيق واستخدام مبادئ و مفاهيم إدارية معينة لايمكن ان يحظى باهتمام الإدارة العليا إلا إذا ترتب على تطبيق واستخدام هذه المبادئ فوائد معينة. والتي من أهمها مايلي¹ :
- تحسين نوعية الخدمات والسلع المنتجة .
 - تخفيض تكاليف الخدمات و التشغيل.
 - العمل على تحسين و تطوير طرق وأساليب العمل.
 - زيادة الولاء والانتماء عند العاملين للمؤسسة.
 - استمرار و زيادة قدرة المؤسسة على البقاء والمنافسة.
 - زيادة الحصة السوقية للمؤسسات الإنتاجية و الخدمية بشكل كبير.

وهناك فوائد أخرى تعود على العاملين منها² :

¹ محمد عوض الترتوري ، اغادير عرفات جويحان ، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليم العالي و المكتبات ومراكز المعلومات ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، دون ذكر الطبعة، ص38.

² بلية الحبيب، مرجع سبق ذكره، ص 121 – 122 .

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالرأس المال الفكري.

- رفع مستوى أداء العاملين في المؤسسة.
- توفر الأمن وضمن الوظيفي وتقليل حالات المخاطر في جو العمل.
- تقليص الاحداث المهنية للعاملين وشكاويهم.
- تقديم الحوافز و المكافآت المجزية بحق المجدين والمتميزين.
- تنمية مهارات و قدرات العاملين من خلال الاهتمام بالتدريب المستمر من جهة، و من خلال خلق بيئة عمل مناسبة تؤدي للرضا الوظيفي وتشجيع الابتكار والإبداع من جهة أخرى.
- تعليم الإدارة و العاملين كيفية تحديد وترتيب المشاكل وتجزئتها قصد السيطرة عليها.

الجدول رقم (02): الاثار التي يحدثها تطبيق TQM

عناصر التمييز	قبل تطبيق TQM	بعد تطبيق TQM
التوجه	نحو الانتاج/ الخدمة النهائية	نحو الزبائن
الأولويات	الخدمة والتكلفة بالدرجة الثانية	الخدمة و التكلفة بالدرجة الأولى وبالتساوي
القرارات	قصير الاجل	طويل الاجل
التأكيد على	معالجة ما يحدث	الوقاية مما سيحدث
الأخطاء	في العمليات	في النظام
المسؤولية	تقع على عاتق السيطرة النوعية	على كل الافراد
حل المشكلة	عن طريق المدراء	فرق العمل
التدبير / المشتريات	السعر	كلف دورة حياة ، الشركاء
دور المدراء	التخطيط، التوظيف، الرقابة	التفويض، التدريب، تسهيل المهمة

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالرأس المال الفكري.

المصدر : محمد عوض الترتوري ، اغادير عرفات جويحان ، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليم العالي و المكتبات ومراكز المعلومات ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، دون ذكر الطبعة ، ص 41.

المطلب الثاني : الأساليب و المراحل التي تعتمدها إدارة الجودة الشاملة.

أولاً: أساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

حتى تحقق إدارة الجودة الشاملة هدفها المنشود في تشجيع ودعم التحسين المستمر فلا بد لها ان تستعين بإستعمال مجموعة من الأدوات والأساليب المهمة لذلك، وقد وجد أن الكثير من المؤسسات المنتجة للسلع و الخدمات تستعمل الأساليب والأدوات التالية¹:

1- أسلوب حل المشكلات (Problem Solving Technique):

وهو أسلوب يعتمد على تكوين فرق قصيرة الأجل، يكون الهدف منها عقد الاجتماعات لمناقشة المشكلات المؤسسية و العمل على حلها، و إيجاد فرص جديدة للتحسين، و هذه الفرق لها أنواع متعددة، و أهم هذه الأنواع فرق تحسين الجودة (Quality Improvement Teams)، ويكون أعضاء فريق تحسين الجودة من قسم واحد أو من عدة أقسام، ومن عدة مستويات إدارية ويشترط في أعضاء هذا الفريق توفر الخبرات الكافية والمهارات المطلوبة في حل المشكلات المختلفة.

وتساهم هذه الفرق مساهمة كبيرة في الوصول الى قرارات أفضل و خاصة في المشاكل المعقدة، وتساعد على عصف الأفكار والمشاركة في كمية معلوماتية لايمكن تحصيلها فيما لو قام بها شخص بمفرده، ثم انها تحسن من المهارات و القدرات الفردية لأعضائها، وتزيد من المشاركة والإتصال بين أفراد القسم الواحد الأقسام الأخرى داخل المؤسسة.

2- المقارنة المرجعية (Benchmarking) :

¹ محمد عوض الترتوري ، اغادير عرفات جويحان، مرجع سبق ذكره، ص 42-43 .

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالرأس المال الفكري.

وهو أسلوب من أساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب البحث عن أفضل الممارسات التي تقوم بها المؤسسات المنافسة و التي تؤدي الى التفوق في أدائها، ومن ثم تقوم بقياس أدائها مقارنة مع منافسيها، وتطبيق التغيير المطلوب لتحقيق الأفضل دائما .

وتهدف هذه العملية إلى تحديد توقعات و احتياجات الزبائن من المؤسسة، وتساعد على تعلم طرق بديلة في أداء العمل، ومن ثم إيجاد اهداف واضحة لتحسين الجودة.

3- أنظمة الاقتراحات (Suggestoin Systems) :

وهو إشتراك أفراد المؤسسة بجهود تحسين الجودة، وذلك من خلال وضع نظام اقتراحات للموظفين، فيقدم كل منهم اقتراحه حول طرق تحسين العمل وحل المشكلات التي تواجهه في العمل، ومن ثم تقوم الإدارة بتبني هذه الاقتراحات و دراستها، و لا بد من الأخذ بعين الاعتبار توفير الحافز لدى الموظفين وذلك للإلتزام والمشاركة في جهود تحسين الجودة، ولا بد أيضا من إيجاد الوسائل اللازمة لتنظيم هذه العملية بوجود صناديق للإقتراحات مثلا داخل المؤسسة .

4- أنظمة التوقيت المناسب (Just-in Time Systems) :

وهو الأسلوب الإداري الذي يساعد على تقنين المخزون الفعلي للمواد وطلب الكمية المناسبة في الوقت المناسب، وهو مهم في عملية توزيع و إيصال الخدمة للمستهلك، ويعطي الإدارة الفرصة الكافية لتحقيق أهدافها بالشكل والوقت المحدد، كما ويساعد على حل المشكلات التي تواجهها الإدارة مباشرة وفي نفس المكان الذي تقع فيه .

5- رقابة العمليات الإحصائية (Statistical Process Control) :

وهي طريقة إحصائية تستخدم للتعرف على التباين الذي قد يحدث في أي عملية نتيجة أسباب خاصة، وفصله عن التباين الطبيعي، وذلك من أجل التخلص من هذه الأسباب الخاصة، والمحافظة على الثبات في عمليات الإنتاج، والعمل على تحسينها، وهذه الطريقة ضرورية جداً لتعزيز جودة السلع وتقليل التكاليف

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالرأس المال الفكري.

وزيادة رضا المستفيدين. كما ان استعمال طرق جمع البيانات وبرمجيات الكمبيوتر، يساعد على تطبيق الأساليب الإحصائية المختلفة التي تزود أفراد فرق تحسين الجودة ببيانات دقيقة تفيد في حل مشكلة ما، أو اتخاذ قرار ما.

إن الهدف الأساسي لرقابة العمليات الإحصائية يكمن في السيطرة على ضبط عمليات الإنتاج، وإزالة الظروف الشاذة التي تعترض العملية الإنتاجية، لذلك تركز إدارة العمليات الإنتاجية على منع حدوث الأخطاء وتقليل العيوب، وتقليص التلف والخسائر في مدخلات ومخرجات العملية الإنتاجية.

ثانيا : مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن إدارة الجودة الشاملة هي منهجية علمية متطورة ترتبط بكافة نشاطات المنظمة وتهدف الى تحسين جودة المنتج وإرضاء العميل، حيث تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة إلا أن أصبح ك ممارسة إدارية وعملية تطبيقية تضمن مجموعة من المراحل .

وقد حدد " Jablonski جابلونسكي " خمس مراحل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي¹ :

1- المرحلة الصفرية (الإعداد) : تعتبر هذه المرحلة من اكثر المراحل أهمية في عملية التطبيق،

وسمية بالمرحلة الصفرية لأنها تسبق بالفعل مرحلة البناء أي أنها مرحلة الاعداد و التحضير، حيث

تتطلب هذه المرحلة القيام بالانشطة التالية:

- اتخاذ قرار تطبيق الجودة الشاملة من قبل الإدارة العليا .
- تشكيل مجلس للجودة يرأسه رئيس المنظمة.
- تحديد أهداف المنظمة من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- رسم سياسة المنظمة المتعلقة بتطبيق الجودة الشاملة.
- وضع أسس قياس الرضا الوظيفي لدى العاملين.

¹ بلية الحبيب ، إدارة الجودة الشاملة (المفهوم ،اساسيات ، شروط التطبيق) ، الاكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي (MAUB) ، جامعة مستغانم (الجزائر) ، ص192-195.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالرأس المال الفكري.

2- المرحلة الأولى (التخطيط) : حيث في هذه المرحلة يقوم الافراد الذين يشكلون مجلس الجودة

بستخدام البيانات التي تم تطويرها خلال مرحلة الاعداد لتبدأ مرحلة التخطيط، وذلك بوضع خطة

التطبيق التفصيلية وتحديد هيكل الدعم والموارد اللازمة للتنفيذ وتتضمن هذه المرحلة مايلي :

- تحليل البيئة الخارجية لمعرفة الفرص المتاحة وكذلك التهديدات المحتملة ثم تحليل البيئة الداخلية لمعرفة عناصر القوة و الضعف.

- صياغة رسالة المنظمة من خلال تحديد النشاطات الرئيسية التي تؤديها والأسواق المستهدفة... الخ.

- وضع أهداف استراتيجية بعيدة المدى لتكون متوافقة مع رسالة المنظمة.

- إختيار منسق للجودة .

- مناقشة خطة التطبيق من أجل الموافقة عليها وتخصيص الموارد اللازمة لها.

3- المرحلة الثانية (التقدير والتقييم) : يتم في هذه المرحلة توفير المعلومات الضرورية لتقييم

المرحلتين السابقتين (الإعداد والتخطيط) وبالتالي معرفة مدى جاهزية المنظمة لمباشرة مرحلة

التطبيق والتنفيذ فيما بعد. وتجرى هذه المرحلة العمليات التالية :

- التقييم الذاتي : يهدف الى تقييم وعي وادراك العاملين حول أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

- تقييم اراء العملاء: ويتم بواسطة اجراء مسح شامل حول اراء هؤلاء العملاء المتعلق بالمنتجات وخدمات المنظمة حاليا ومستقبليا .

- تقييم تكاليف الجودة: وتضم اربعة اقسام (تكاليف الوقاية، تكاليف التقييم، تكاليف الفشل الداخلي

والخارجي)

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالرأس المال الفكري.

4- المرحلة الثالثة (التنفيذ) : يبدأ في هذه المرحلة التنفيذ الفعلي للخطط الموضوعة حيث يتعين على

قيادة المنظمة انشاء العديد من الهياكل تستلزمها ضرورات التطبيق الصحيح والناجح لإدارة الجودة

الشاملة وهي تتمثل في:

- اللجنة المواجهة للجودة: وهي اللجنة المديرة التي تتكون من رئيس المنظمة وكبار المسؤولين.
- الفريق المنسق للجودة: تعينه الدارة العليا مسبقا للجودة من مهامه ترقية وتنشيط الجودة والتأكد من تطبيقها والقيام بالعمليات المتابعة.
- فريق المسهلين لعملية الجودة: ويتمثل دوره في دعم نشاط فرق التحسين والتطوير وذلك لضمان التدريب اللازم والإرشاد لإختيار الفرص المساعدة على تطبيق الحلول المقدمة من أجل التحسين.

5- المرحلة الرابعة (تبادل ونشر الخبرات): وفي هذه المرحلة يتم تناول ومناقشة النتائج المحققة خلال

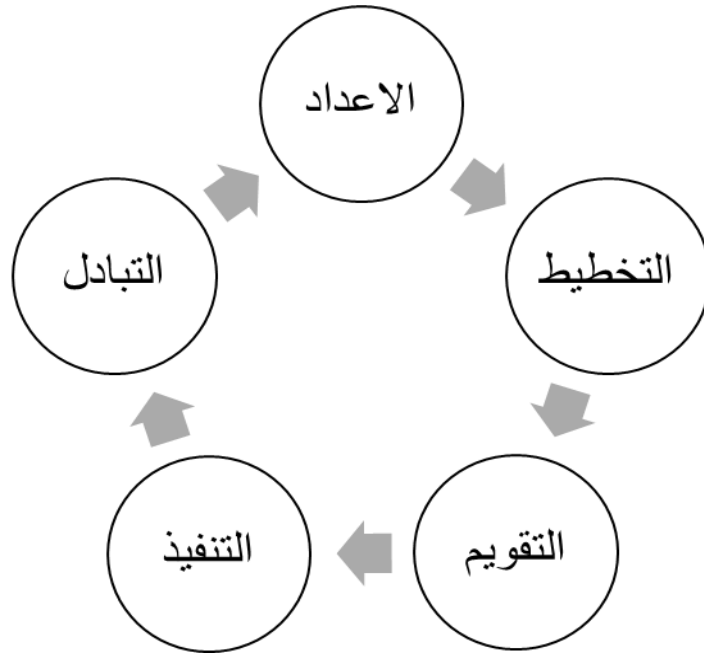
حلقة نقاشية تضم جميع العاملين في المنظمة لتقييم نتائج التطبيق الأولى واتخاذ الإجراءات اللازمة

كما يتم استثمار الخبرات والنجاحات التي يتم تحقيقها من تطبيق إدارة الجودة الشاملة وذلك بالهدف

الإستفادة منها من خلال دعوة الآخرين للمشاركة في عملية التحسين أي أن المظمة في هذه

المرحلة تسعى لنشر تجاربها ونجاحاتها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

الشكل التالي يوضح مختلف المراحل التي يمر بها تطبيق إدارة الجودة الشاملة:



المصدر : بلية الحبيب، إدارة الجودة الشاملة مفهوم، اساسيات، شروط تطبيق، الاكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي (MAUB)، جامعة مستغانم (الجزائر)، ص 19

المطلب الثالث : مميزات و معوقات إدارة الجودة الشاملة.

أولا : مميزات إدارة الجودة الشاملة.

من مميزات إدارة الجودة الشاملة مايلي¹:

- تقليل الأخطاء الشائعة داخل المؤسسة.
- الإستفادة المثلى من الموارد الموجودة في المؤسسة.
- زيادة رضا المستفيدين.
- زيادة رضا العاملين من إداريين وفنيين في المؤسسة.
- تحديد الأنماط القيادية المناسبة لنظام إدارة الجودة الشاملة.
- زيادة الإنتاجية.

¹ رابع الوافي، مرجع سبق ذكره ، ص111.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالرأس المال الفكري.

- تبسيط النماذج والإجراءات¹.

ثانيا : معوقات إدارة الجودة الشاملة.

قد تتجح بعض المنظمات في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة وفي حين يفشل بعضها الآخر، وفي الواقع فالصفات الأساسية التي تمتاز بها مبادئ إدارة الجودة الشاملة بسيطة ويرجع السبب الرئيسي لفشل هذه المنظمات في عملية التطبيق الى مايلي² :

- عجز الإدارة العليا عن توضيح ودعم إلتزامها بإدارة الجودة الشاملة.
- التركيز على الفاعليات الداخلية للجودة والاهتمام بها لأنها مؤثرة على الأداء الرئيس للجودة وإغفالها حاجات العملاء الخارجيين على المدى الطويل.
- التغيير المستمر في القيادات مما يحول دون السيطرة على برنامج إدارة الجودة الشاملة.
- طول الوقت الذي يتطلبه إنجاز بعض الأعمال عند استخدام نموذج إدارة الجودة الشاملة.
- ضعف الإمكانيات المالية و المعلوماتية وخاصة في أجهزة القطاع الحكومي.
- عدم توفير كامل متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- التعامل مع الجودة كبرنامج وليس كوسيلة تعليم وتحسين مستمر³.

المبحث الثالث: أثر رأس المال الفكري على تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسات

الاقتصادية.

على خلفية تحسين وتطوير المنظمات نوقشت مواضيع كثيرة حول مسألة كيف يمكن للعمليات إدارة الجودة وممارساتها أن تساعد رأس المال الفكري. إن الربط بين الجودة ورأس المال الفكري يعني البحث عن

¹ مدحت محمد أبو النصر ، إدارة الجودة الشاملة استراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، ط1 ، القاهرة (مصر) ، 2015 ، ص58.

² بهجت راضي ، هشام يوسف العربي، مرجع سبق ذكره، ص 115-116.

³ مدحت محمد أبو النصر ، مرجع سبق ذكره ، ص58.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالرأس المال الفكري.

النقاط المشتركة بين المفهومين، وبعد الإطلاع على أدبيات كلاهما وجدنا أن كلاهما يتجلى في الرؤيا الإستراتيجية لكلا المفهومين، فإدارة الجودة أصبحت إستراتيجية فهي تتعلق بتخطيط الطويل الأجل بل الجودة أصبحت جزء من ثقافة المنظمة، ولقد كان التغيير الناجم عن إدارة الجودة الشاملة الأثر البالغ على الاستراتيجية من خلال التركيز على احتياجات العملاء و توقعاتهم وكذلك تمكين الموظفين بالمؤسسة لهدف الوصول الى التحسين المستمر، وهذا يعكس العلاقة الثنائية الاتجاه بين رأس المال الفكري و الجودة الشاملة، فكلاهم يتم بعض مما يعزز على القدرة التنافسية للمؤسسة ويثمن ميزتها التنافسية الأمر الذي يساهم في خلق الثروة¹.

المطلب الأول: الإطار العام لعلاقة رأس المال الفكري بإدارة الجودة الشاملة.

يتكون رأس المال الفكري من مجموعة من العاملين الذين يمتلكون قدرات معرفية و تنظيمية أكثر من غيرهم. كما يرمي الى إنتاج أفكار جديدة أو تطوير أفكار قديمة، تسعى الى تطوير الحصة السوقية للمنظمة. لايرتكز في مستوى إداري معين دون غيره، لايشترط توفر شهادة أكاديمية لمن يتصف به. هذه الخصائص ليست بعيدة عن إدارة الجودة الشاملة بل أنها تحتويها وتضمها كجزء من مبادئها. وذلك أنها تسعى في جملة ماتسعى إليه: كسب رضا المستفيد أو الزبون من خلال حاجاته وتوقعاته في المنتج أو الخدمة. وهذا الهدف لا يمكن تحقيقه كما ترى إدارة الجودة الشاملة إلا من خلال درجة عالية من وعي وإيمان جميع العاملين بهذا المنهج².

تنبثق العلاقة بين المتغيرين المذكورين من كون رأس المال الفكري يعد العنصر الجوهرى لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة (TQM) ، لان (TQM) تهدف الى إحداث تغييراً فكرياً وسلوكياً في المنظمة، وإن إحداث التغيير الفكري والسلوكي المنوه إليه لاينهض به إلا نخبة من ذوي القدرات الإبتكارية والإبداعية.

¹ بلقرع فاطنة، بن يحي نجاه، العلاقة المتبادلة بين إدارة الجودة الشاملة و رأس المال الفكري، مجلة المنتدى للدراسات و الأبحاث الاقتصادية، العدد الرابع، ديسمبر 2018، ص 145.

² بن عيشي عمار، دور رأس المال الفكري في تحقيق الجودة الشاملة بالمستشفيات الخاصة الجزائرية، ملفات الأبحاث في الاقتصاد و التسير، العدد السابع، جامعة بسكرة (الجزائر)، مارس 2019، ص 322-323.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالرأس المال الفكري.

كما تبرز العلاقة بين المتغيرين موضوع البحث من احد مرتكزات (TQM) تتمثل بتبني ميزة تنافسية وقبول المنافسة كواقع ضروري والسعي لتحقيق سبق على المنافسين. إن عملية تحقيق سبق على المنافسين لا يمكن بلوغها مالم يتوافر رأس مال فكري له القدرة على إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير الأفكار القديمة وإخراجها بجودة عالية أو ملائمة، لأن الجودة الآن سلاحاً تنافسياً واستراتيجياً. وهذه الحقيقة أكدتها نتائج دراسة والتي أوضحت أن "80% من أفراد عينة البحث يمثلون مجالس إدارة أو أعضاء فيها لمجموعة من الشركات العراقية، إنفقوا أن شركاتهم تعد الجودة سلاحاً تنافسياً". وتتجسد أيضاً العلاقة بين رأس المال الفكري و إدارة الجودة الشاملة في قدرة رأس المال الفكري على سرعة فهم أبعاد (TQM) ومستلزمات تطبيقها، لما يمتلكه من قدرات فكرية وتنظيمية عالية فضلاً عن إلمامه بمهارات متنوعة، وهذا سيسهل كثيراً في تحقيق العمل الجماعي والعمل بروح الفريق الواحد فضلاً عن تخفيض تكاليف التدريب اللازمة لإعداد الموارد البشرية المطلوبة لتطبيق (TQM) ¹.

المطلب الثاني: علاقة رأس المال الفكري بمرتكزات إدارة الجودة الشاملة.

إن المتفحص لمكونات رأس المال الفكري بأبعاده الثلاث: البشري و الهيكلي و العلاقتي يجدها تتلخص في مرتكزات إدارة الجودة الشاملة فيمايلي ²:

أولاً: الجودة الشاملة و رأس المال البشري.

يقوم مفهوم إدارة الجودة الشاملة على مبدأ أساسي وهو: عملية التحسين المتواصل من خلال انخراط الجميع و مشاركته الفاعلة في عملية التطوير، وهذا يحتاج الى منح الموظفين نوعاً من الحرية في التصرف و المساهمة في اتخاذ القرارات، وهذا ما أطلق عليه أدبيات الإدارة الحديثة بالتمكين.

¹ صلاح الدين باكر محمد البشدري، مساهمة رأس المال الفكري في إمكانية تطبيق الجودة الشاملة، من مطليات نيل درجة دكتوراه فلسفة في الإدارة الصناعية، جامعة سانت كليمنتس العالمية، 2010، ص41.

² الحاج نعلس خديجة، مرزوق عاشور، دور إدارة الجودة الشاملة في تنمية رأس المال الفكري في المنظمات، ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسبية بن بوعلی، الشلف، يومي 13 و14 ديسمبر 2011، ص 10-16.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالرأس المال الفكري.

ولمشاركة الفرد في تطبيق الجودة الشاملة، فيجب أن يكون لديه المعرفة و المهارة و القوة لعمل ذلك، وأخيرا الرغبة و الترحيب بعمل ذلك، وهذه هي أربعة مكونات تلزم المورد البشري لتحقيق الجودة الشاملة. وفيما يلي شرح العناصر الأربعة:

1- المعرفة: تقوم المعرفة بتوضيح الشروط التي حددها جوران لمنع الخطأ البشري أي: يجب ان تقدم للفرد المعرفة ب:

- ما الذي يجب ان يؤديه ؟
- ماهو المستوى الذي يؤديه بالفعل ؟
- كيفية تصحيح الخطأ الذي وقع فيه.

كما يحدث وأن تقدم للعمال جميع المعلومات اللازمة لأداء العمل بشكل جيد لكن يستمر ظهور الأخطاء، في هذه الحالة يعود السبب الى عدم وجود المهارة الكافية لأداء العمل.

2- المهارة: تعرف المهارة على انها المقدرة على أداء عمل ما بشكل جيد، يمكن اكتساب المهارة من إحدى الطرق التالية:

- التدريب على عمل ما.
- الممارسة المتراكمة في العمل (الخبرة).

3- السلطة أو القوة لأداء العمل: وهذا مايستدعي أن تمنح له الصلاحيات للتغيير و اتخاذ القرارات، وهذا التفويض يعطي له القوة و الدافع للعمل و التحسين و الابتكار، فإذا لم يكن للعامل الحق في ممارسة عمله بالشكل الذي يرغب فيه، فإنه لن يحاول أن يكتشف أخطاءه، بشرط أن لا يتنافى هذا مع مصلحة العمل، وهذا هو عنصر التمكين .

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالرأس المال الفكري.

4- الرغبة: الشرط النهائي الذي يتمناه منهج إدارة الجودة الشاملة لاداء العمل بشكل صحيح هو الرغبة في العمل، فإن الفرد الذي يفتقر إلى عنصر الرغبة في العمل لن يكون قادرا على أداء عمل ما، مهما كان مستوى المعرفة المقدمة له و المهارة التي يملكها و السلطة الممنوحة له.

ثانيا: الجودة الشاملة و رأس المال الهيكلي.

تعتبر إدارة الجودة الشاملة عملية تغير تشمل كل جزيئة في المنظمة باعتبارها نظام مفتوح، فهي تشمل: العمل الإداري، القوانين و الإجراءات، طرق العمل و أنظمة الإنتاج...

وفي اطار السعي لتحقيق الجودة الشاملة قسم علماء الإدارة أنشطة المنظمة الى مجموعة عمليات يتم تحسينها بشكل مستمر وذلك ليتمكن المدراء من ضبط عمليات التغيير، و مراقبة مدى نجاح التحسينات.

- إعادة هندسة العمليات: تقسم أنشطة المنظمة الى مجموع عمليات، يتم التنسيق بينها بشكل يحقق اهداف المنظمة و إرضاء العميل في الوقت ذاته، إن عملية التحول او التغيير هذه تدخل في اطار ما يسمى في أدبيات الإدارة الحديثة بإعادة هندسة عمليات المنظمة.

- إعادة هندسة الهيكل التنظيمي: يتم تنفيذ إعادة تنظيم الوحدات بحيث تتكيف مع الاطار القانوني والذي تتم بناؤه على طرق مهنية من أجل تلبية احتياجات العملاء و توقعاتهم ونيل رضاهم، بالإضافة الى تكوين فريق من المدراء و التنفيذيين جاهزين لإحداث عملية التغيير و التمهيدي لها في بيئة العمل.

- إعادة هندسة العمليات: تماشيا مع التغيرات التي مست الهيكل التنظيمي يجب أن تحدث تغيرات على مستوى أداء العمليات لتصبح قادرة على التكيف مع الهيكل التنظيمي الجديد إضافة الى حوسبة العمليات الرئيسية.

- تعديل نظم المعلومات الإداري: يتضمن تصميم نظام معلومات إداري واضح وفعال ودقيق، لتمكين جميع الوحدات في الهيكل التنظيمي الجديد من الوصول السهل الى المعلومات المطلوبة، و تشغيل

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالرأس المال الفكري.

نظام معلومات إداري من خلال الشبكة المحلية لتمكين الأشخاص ذوي السلطة من الوصول الى المعلومات بغض النظر عن أماكن عملهم او تواجدهم.

ثالثا: إدارة الجودة الشاملة و رأس المال الزبائني.

لقد أصبحت النظم الإقتصادية في العالم تتميز بإحترامها للعميل، والعمل على إرضاءه، وذلك انطلاقا من أهميته في توجيه المنافسة، حيث أصبحت فكرة إتباع رغبات العميل هي سر التميز والتفوق الذي تتبناه إدارة الجودة الشاملة.

إن عملية الاستماع للعميل تقودنا الى فهم مايريده وبالتالي العمل على إرضاءه، وإبهاره كما يقول الأمريكيون، بل أصبحت المؤسسات تسعى الى مايسمى "إسعاد العميل" وتقديم مالا يتوقعه كما يقول اليابانيون.

وتتضمن المبادئ الأساسية لخدمة العميل و العناية به ما يلي:

- 1- التلبية الفورية: استعداد المنظمة لتلقي مطلب العميل و السرعة في إنجاز هذه المطالب.
- 2- القدرة على تلبية الوعود: ضرورة توفر الخبرة فب موظفي المنظمة عند أداء الخدمة، وتقديم المشورة المتخصصة.
- 3- الدقة في التعامل وتزويد العميل بالمعلومات بالإضافة الى الدقة في الوفاء بالالتزامات.
- 4- إبداء المودة: توفير جو الالفة و المودة مع العميل، ومخاطبته على نفس مستوى تفكيره يساهم في شعور العميل بأن له صديق في المنظمة يعمل لصالحه.
- 5- دقة و شمول المعلومات: يتوقع العميل أن يكون مصدر المعلومات عن المنظمة موثوقا به، ويود أن يعرف اية تغيرات مستقبلية تتعلق بالخدمة المقدمة له.
- 6- الانصات الى العميل: المطلوب الانصات للعميل حتى لو كان العميل غير موضوعي في حديثه.

الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالرأس المال الفكري.

7- حق العميل في الاعتراض: فمن حق العميل ان يعترض وعلى موظف المنظمة ان يجيب على اعتراضاته.

إن عملية التركيز على العميل تتطلب أن يستمر تدفق المعلومات عن العميل ابتداء من تحديد حاجاته ورغباته و توقعاته ووصولاً الى نقل وجهة نظره و هدى رضاه و شكاويه عن المنتج.

المطلب الثالث: تدريب رأس المال الفكري كعامل حاسم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

إن مفتاح التدريب الفاعل هو الفهم الحقيقي للموظفين و للاحتياجات التدريبية، بهدف تزويد العاملين في التدريب بمختلف مستوياتهم الوظيفية وخصائصهم بمفاهيم و فلسفة إدارة الجودة الشاملة و متطلباتها و معوقاتهما و أدواتها بهدف إكسابهم مهارات و قيم سلوكية تساعد على الشعور بأهمية تطبيقها للمنظمات، فهم يستمعون الى زبائنهم و يدرسون منافسيهم و يترجمون أهدافهم القصيرة و الطويلة المدى الى حاجات تدريبية، و تدرب الشركات الناجحة موظفيها على اساسيات الجودة ليتناسب مع حاجات العمل و الوحدات و الفروع و الأقسام و الفرق و الافراد.

لتحقيق الجودة الشاملة يجب تعديل سلوك العاملين بالنسبة الى الجودة الشاملة، و لعمل ذلك علينا ان نفهم أولاً الآليات البشرية التي تولد السلوك المرغوب فيه، ف لدى كل فرد اعتقادات تتبع من تفكيره الشخصي الخاص به و تنبثق من هذه الاعتقادات المواقف التي تنتج مفاهيمهم، و يجب تعبئة الافراد أولاً عن طريق السرح المنطقي و تقديم المنافع التي يكتسبونها من وراء الجودة الشاملة خاصة ما تعلق بحاجاتهم الشخصية، عند ذلك فقط يتولد الاقتناع لدى الافراد الذين يدفعهم الى تطوير موقف و سلوك إيجابي اتجاه الجودة الشاملة، بعد ذلك يصبح التدريب مهما في المرحلة الموائية وفيه يكتسب الافراد المعرفة و المهارة اللازمة لإمكانية العمل عملياً بإدارة الجودة الشاملة¹.

¹ نادية حماش، مساهمة رأس المال الفكري في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسويق، جامعة الحاج لخضر، باتنة (الجزائر)، 2016-2017، ص 212-213.

- أهداف التدريب على الجودة:

تتمثل أهداف التدريب في إدارة الجودة الشاملة فيما يلي¹:

- تساعد البرامج التدريبية العاملين على تحسين جودة المنتج.
- كما تزيد مناهج عمل جديدة خبرات إضافية للعمال من ذوي الخبرة.
- تدريب العاملين الجدد على الممارسات المتعبة بغية عدم الوقوع في أخطاء تمس جودة المنتج.
- تدريب العاملين على القيام بمهام وأعمال مترابطة لمساعدتهم على فهم كيف يمكن ان تسبب مشكلات الجودة في عملهم مشكلات للعمال الآخرين.
- تحسين الأداء وبناء القدرات.
- تقليل التكاليف المادية وزيادة معدلات العائد.
- توفير الوقت وتقليل التالف.
- زيادة الإنتاجية و العطاء داخل المنظمة التدريبية بتطبيق الجميع للجودة.
- تطبيق الجودة يؤدي الى رضا الأطراف المعنية بالعملية التدريبية و من اهمهم سوق العمل.
- زيادة الكفاءة التدريبية ورفع مستوى الأداء لجميع الإداريين و أعضاء الهيئة التدريبية.

¹ نادية حماش، مرجع سبق ذكره، ص 213.

الفصل الثاني: ماهية الجودة الشاملة.

خلاصة الفصل:

في نهاية هذا الفصل وبعد التعرف على موضوع الجودة الشاملة من جوانبها المختلفة والتطرق إلى إدارتها، والأسس النظرية والتطبيقية لها، قد تمكنا من الإلمام بمفاهيم متعددة من حيث الجودة كمفهوم، وكذلك الجودة الشاملة كأسلوب إداري حديث.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة

اتصالات الجزائر بالمسيلة

تمهيد:

بعد العرض النظري الذي قمنا به في الفصلين الأول و الثاني من خلال تناول المفاهيم النظرية حول متغيرات الدراسة التي تطرقنا إليها فيما يخص رأس المال الفكري و الجودة الشاملة، ومن أجل توضيح هذه المفاهيم أكثر بهدف إبراز مدى تطابق موضوع بحثنا مع الواقع، قمنا بإسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة اتصالات الجزائر ، حيث في هذا الفصل و كخطوة أولى تم التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، تليها خطوة إعداد الاستبيان وتوزيعه وتليها خطوة جمع البيانات وفحصها و تحليلها وفي الأخير اختيار فرضيات الدراسة، ومنه فإنه سيتم في هذا الفصل التطرق الى المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة.

المبحث الثالث: تحليل نتائج واختبار الفرضيات.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر.

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر وأهدافها.

أولاً: نبذة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر.

ينص القرار 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 م عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد، هذا الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة. لتصبح بعدها اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات.

فبعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تبعت القرار 03/2000، أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت العام 2003 م.

وفي 01 جانفي 2003 م كانت الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر، حيث كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الإنتظار حتى هذا التاريخ لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال، لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم، فيه المنافسة شرسة والبقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

ثانياً: أهدافها .

سطرت إدارة مؤسسة اتصالات الجزائر برنامجها منذ البداية ثلاثة أهداف أساسية تقوم عليها الشركة وهم :

- الجودة.

- الفعالية.

- نوعية الخدمات.

وقد سمحت هذه الأهداف التي سطرتها اتصالات الجزائر ببقائها في الزيادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق اتصالات الجزائر.

المطلب الثاني: المديرية العملية للاتصالات بالمسيلة :

أولاً: نشأتها و تعريفها.

أنشئت المديرية العملية للاتصالات بالمسيلة العام 2003 م أي بعد تقسيم قطاع البريد و المواصلات إلى مؤسستين بريد الجزائر واتصالات الجزائر كشركة عمومية ذات أسهم وقد كانت تسمى في بداية 2003 م بالوحدة العلمية للاتصالات إلى غاية جوان 2010م أين تم تغيير الاسم من وحدة عملية إلى المديرية العملية.

ثانيا : المهام الرئيسية.

يمكن حصر مهام المديرية العملية للاتصالات الجزائر بالمسيلة في النقاط التالي :

- رفع مستوى تحصيل الاستحقاقات الهاتفية إلى نسبة تفوق 80 %.
- تركيب وتوسيع الشبكة الهاتفية في الولاية وزيادة عدد المشتركين في الهاتف الثابت الخطي.
- زيادة عدد المشتركين في الانترنت عالي التدفق ADSL.
- إصلاح التعطلات التي تمس خطوط المشتركين فضلا عن المتابعة اليومية لشبكة محلية (انترنت) وتزويدها بالتجهيزات التي تستخدم في نقل المعطيات (استقبال و إرسال) مثل الخطوط الخاصة liaison spécialisée.
- تزويد المديرية العامة بالإحصائيات الأسبوعية والشهرية والسنوية وبالمعطيات والمعلومات التي تتعلق بالمشاريع المستقبلية.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي و المصالح المختلفة.

بعد شهر جوان 2010 تم تغيير الصيغة الاسمية للوحدة العملية وأصبحت تسمى بالمديرية العملية للاتصالات، اذ أصبحت مستقلة ماليا عن المديرية العلمية بسطيف وتغير الهيكل التنظيمي لها كما هو موضح في الشكل رقم(06).

الهيكل التنظيمي

حيث يعتبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة المرآة العاكسة التي تعكس كيفية أداء المؤسسة لانشطتها من خلال الوظائف و المصالح المختلفة، إضافة الى ذلك أنه يبين قوة إدارة المؤسسة في تطبيق استراتيجيتها.

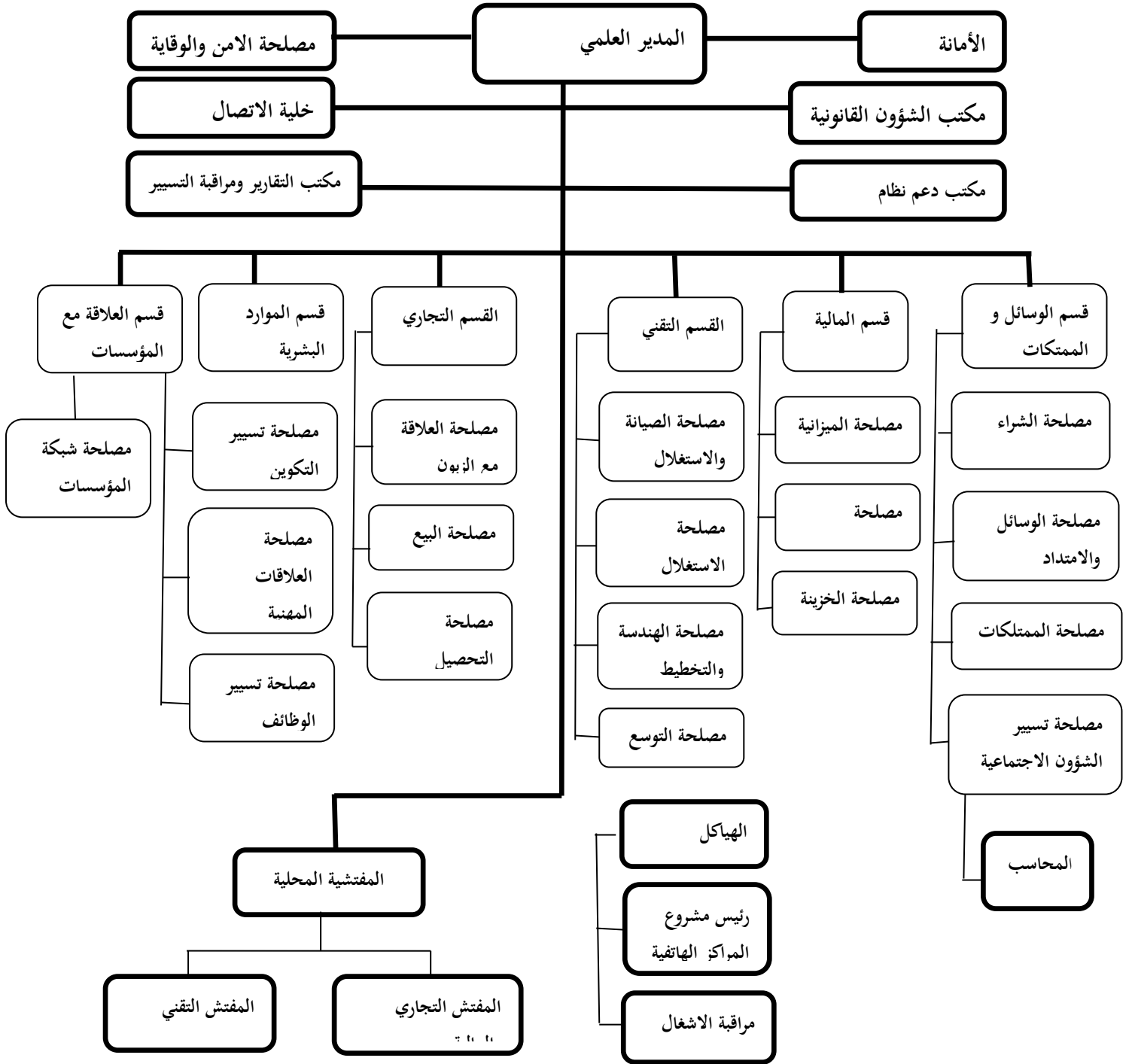
من الشكل نلاحظ ان الهيكل التنظيمي يحتوي على عدة اقسام وهي:

- **قسم الوسائل:** ويحتوي على رئيس القسم، والذي يشرف على أربعة مصالح تتعلق بالشراء والإمداد، و الممتلكات، تسيير الخدمات الاجتماعية.
- **قسم المالية:** ويحتوي على رئيس القسم، والذي يشرف على ثلاثة مصالح وهي مصلحة الميزانية والمحاسبة و الخزينة، كما يتبع لرئيس القسم المحاسبين و الموجودين على مستوى الوكالات التجارية الأربعة للاتصالات الجزائر في ولاية المسيلة.
- **القسم التقني:** يشرف عليه رئيس القسم، حيث يتأسر هذا الأخير أربعة مصالح وثلاثة مكاتب، و المصالح هي الصيانة واستغلال الشبكة، صيانة واستغلال التجهيزات، ومصالحة الهندسة و التخطيط، بالإضافة الى مصلحة الانتشار و الامتداد للشبكة، اما المكاتب فتتمثل في الهياكل القاعدية، ورئيس مشروع المراكز الهاتفية ذات التدفق السريع، ومكتب مراقبة ورشات العمل.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر

- **القسم التجاري:** يشرف عليه رئيس القسم الذي يتأأس بدوره ثلاثة مصالح وهي العلاقات مع الزبائن والبيع ومصحلة التحصيل، ويشرف أيضا رئيس القسم على كل الوكالات التجارية ومراكز الإنتاج.
- **قسم العلاقة مع المؤسسات:** يشرف عليه رئيس القسم الذي تتبعه مصالحة شبكة المؤسسات.
- **قسم الموارد البشرية:** يشرف عليه رئيس القسم وتعمل تحت مسؤوليته ثلاثة مصالح وهي مصالحة تسيير التكوين، ومصالحة العلاقات المهنية الاجتماعية، ومصالحة تسيير الوظائف و المسار المهني.

الشكل رقم(06): الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة.



المصدر: قسم الموارد البشرية لمؤسسة اتصالات الجزائر.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة.

بعدما تطرقنا في المبحث الأول لمحة عامة حول المؤسسة محل الدراسة الميدانية، سيتم في هذا المبحث التعريف بمنهجية الدراسة المتبعة في عملية بحثنا، وبمجتمع العينة المدروسة وكذلك أدوات الدراسة المستعملة، وكشف نوع توزيع البيانات وأساليب المعالجة الإحصائية.

المطلب الأول: مجتمع وعينة و منهج الدراسة.

1- منهج الدراسة.

بناء على طبيعة الموضوع و الأهداف التي نسعى الى تحقيقها من خلال الدراسة، فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي نحاول من خلاله وصف وتقييم رأس المال الفكري وأثره في تطبيق الجودة الشاملة بمؤسسة اتصالات الجزائر-المسيلة-حيث يهدف المنهج الوصفي التحليلي في الواقع الى وصف الظاهرة وصفا دقيقا.

2- مصادر جمع البيانات.

- المصادر الأولية: تم الاعتماد على الاستبيان الذي صمم من الطرف الطالبين بالاعتماد على العديد من الاستبيانات الموجودة في الدراسات السابقة، حيث تم صياغة الاستبيان بما يتوافق مع فرضيات الدراسة من اجل الوصول الى الأهداف.

- المصادر الثانوية: اعتمدنا على معالجة الاطار النظري للبحث على مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية و الأجنبية و المجالات و المقالات و ابحاث الدراسات السابقة التي تناولت موضوع رأس المال الفكري وأثره على تطبيق الجودة الشاملة.

3- مجتمع وعينة الدراسة.

مجتمع هذه العينة يتمثل في كل الأفراد العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر على مستوى ولاية المسيلة حيث يقدر عدد العاملين على مستوى هذه المؤسسة 97 عامل موزعين على الفروع التابعة لها ببلدية المسيلة وقد تم أخذ عينة عشوائية لإجراء هذه الدراسة من المجموع الكلي لعدد العمال حيث قدر حجم هذه العينة ب 50 مفردة ، مأخوذة من فروع مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة - الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر، حيث تم استرجاع 45 استمارة وبعدها تم استبعاد 6 استمارات لعدم قابليتها للتحليل الاحصائي إما لعدم جدية المبحوث في الإجابة عليها، او عدم استكمالها لشروط ملئها ليصبح مجموع الاستمارات الصالحة للدراسة و القابلة للتحليل الاحصائي 39 استمارة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر

الجدول رقم (03): يوضح الموزع، المسترجع، المستبعد والصالح للتحليل الاحصائي.

عينة الدراسة				مجتمع الدراسة
الاستثمارات الموزعة	الاستثمارات المسترجة	الاستثمارات المستبعدة	الاستثمارات القابلة للتحليل الاحصائي	
50	45	6	39	مؤسسة اتصالات الجزائر

المصدر: من إعداد الطالبتان.

المطلب الثاني: أداة الدراسة

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها ، وصعوبة الحصول على المعلومات المرتبطة بموضوع الدراسة عن طريق المقابلات الشخصية أو الزيارات الميدانية أو الملاحظات الشخصية ، تم اللجوء إلى الأداة الأكثر دقة في تحقيق أهداف هذه الدراسة وهي الاستبيان الذي يعمل على توفير الكثير من الوقت والجهد على الباحث.

فأداة هذه الدراسة (الاستبيان) والتي تم الاعتماد عليها في جميع البيانات الأولية لهذه الدراسة الميدانية ، تتكون من مجموع 24 عبارة موزعة على محاور الدراسة ، حيث تم تصميم هذا الاستبيان وتقسيمه إلى جزئين كما يلي :

الجزء الأول: ويحتوي على البيانات الشخصية الخاصة بعينة الدراسة ، حيث يتكون من :
الجنس، العمر ، المستوى التعليمي ، المستوى المهني ، عدد سنوات الخبرة.

الجزء الثاني: ويشمل محاور الدراسة المتمثلة في :

- المتغير المستقل (رأس المال الفكري): وقد تضمن ثلاث محاور :
- يناقش رأس المال البشري ويتكون من 5 عبارات.
- يناقش رأس المال الهيكلي ويتكون من 5 عبارات.
- يناقش رأس المال الزبائني ويتكون من 5 عبارات.
- المتغير التابع (الجودة الشاملة): وقد تشكل من 9 عبارات.

وقد تم استخدام مقياس " Likert " ذو الخمس درجات لتقييم إجابات أفراد عينة الدراسة ، وقد تم إعطاء رقم موافق لكل درجة من المقياس بغرض تسهيل عملية المعالجة كالاتي :

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر

الجدول رقم(04): سلم ليكرت الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

المصدر: من اعداد الطالبتان.

تم بعد ذلك حساب المتوسط الحسابي (المتوسط المرجح) ويتم ذلك بحساب طول الفترة أولا وهي عبارة عن حاصل قسمة 4 على 5، حيث تمثل 4 عدد المسافات (من 1 الى 2 مسافة أولى، من 2 الى 3 مسافة ثانية، من 3 الى 4 مسافة ثالثة، من 4 الى 5 مسافة رابعة)، 5 تمثل عدد الاختيارات، وعند قسمة 4 على 5 تنتج طول الفترة و يساوي 0.80 ويصبح التوزيع حسب الجدول التالي:

جدول رقم (05): المتوسط المرجح.

المتوسط المرجح	المستوى
من 1 الى 1.79	غير موافق بشدة
من 1.80 الى 2.59	غير موافق
من 2.60 الى 3.39	محايد
من 3.40 الى 4.19	موافق
من 4.20 الى 5	موافق بشدة

المصدر: نادية حماش، مساهمة رأس المال الفكري في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة (الجزائر)، 2016-2017.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر

المطلب الثالث: أدوات التحليل الاحصائي.

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم الحصول على البيانات اللازمة في الجانب التطبيقي من خلال توزيع الاستمارة وقد تم تفرغ البيانات وتحليل النتائج باستخدام البرنامج الاحصائي (IBM SPSS). كما تم استخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات معنى ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة:

1- التكرارات والنسب المئوية.

2- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

3- المتوسط النظري: تم تحديده بدرجة (3).

4- اختبار t -test لعينة واحدة: للحكم على معنوية مستوى راس المال الفكري والجودة الشاملة. كما تم تحديد مستويات الاستبيان كما يلي:

- المدى لتحديد طول الفئة = (أعلى درجة - أدنى درجة) / عدد البدائل، وهذا لتحديد مستوياتهم في درجة مستوى تخطيط الانتاج والميزة التنافسية. ويتحدد طول الفئة باستخدام المدى حيث: $0.8 = 5 / (1-5)$ حيث نحصل على مجالات كما يلي:

الجدول رقم (06): يمثل تحديد مستوى درجات الاستبيان

درجة الموافقة	مجال المتوسط الحسابي
درجة ضعيفة جدا	[1 - 1.80]
درجة ضعيفة	[1.80 - 2.60]
درجة متوسطة	[2.60 - 3.40]
درجة مرتفعة	[3.40 - 4.20]
درجة مرتفعة جدا	[4.20 - 5]

5- معامل الارتباط بيرسون: لحساب صدق الاتساق الداخلي

6- معامل الفا كرونباخ: لحساب الثبات.

8- اختبائي كولموغوروف سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) للتأكد من طبيعة توزيع البيانات.

9- معادلة الانحدار البسيط.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر

المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات.

المطلب الأول: أداة الدراسة (صدق وثبات الاستبيان).

أولاً: المحور الأول: رأس المال الفكري.

1- صدق الاستبيان :

1-1 طريقة الاتساق الداخلي: تم حساب صدق المحور بطريقتين هما:

- حساب الاتساق الداخلي عن طريق حساب ارتباط كل بعد بالدرجة الكلية للمحور

- عن طريق حساب ارتباط كل عبارة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه.

1-2 الطريقة الأولى حساب ارتباط كل بعد بالدرجة الكلية لمحور (أثر رأس المال الفكري)

الجدول رقم (07) يوضح العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية لمحور الميزة التنافسية وأبعاده الفرعية.

أبعاد محور أثر رأس المال الفكري	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
راس المال البشري	0,841**	0,01
راس المال الهيكلي	0,927**	0,01
راس المال الزبائني	0,834**	0,01

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن جميع قيم معاملات الارتباط لأبعاد محور (أثر

رأس المال الفكري) كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,01$)، حيث بلغت جميعها على التوالي:

(0.83/0.92/0.84) وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للمحور كمؤشر لصدق التكوين

في قياس أثر رأس المال الفكري.

1-3 حساب معامل ارتباط عبارات كل بعد مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه :

- حساب معامل ارتباط عبارات بعد رأس المال البشري مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه:

الجدول رقم (08) يوضح العلاقة الارتباطية بين عبارات بعد رأس المال البشري والدرجة الكلية للبعد.		
رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0,674**	0,01
2	0,846**	0,01
3	0,907**	0,01
4	0,654**	0,01
5	0,736**	0,01

** دال عند مستوى الدلالة 0,01. * دال عند مستوى الدلالة 0,05.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط لفقرات بعد رأس المال البشري مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01) حيث تراوحت معاملاتهما على التوالي (0.67/0.84/0.90/0.65/0.73) وهذا ما يؤكد مدى التجانس والاتساق الداخلي للبعد الأول كمؤشر لصدق التكوين في قياس رأس المال البشري.

- حساب معامل ارتباط عبارات بعد رأس المال الهيكلي مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه:

الجدول رقم (09) يوضح العلاقة الارتباطية بين عبارات بعد رأس المال الهيكلي والدرجة الكلية للبعد.		
رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
6	0,464**	0,01
7	0,949**	0,01
8	0,924**	0,01
9	0,904**	0,01
10	0,695**	0,01
** دال عند مستوى الدلالة 0,01. * دال عند مستوى الدلالة 0,05.		

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط لفقرات بعد رأس المال الهيكلي مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01) حيث تراوحت معاملاتهما على التوالي (0.46/0.94/0.92/0.90/0.69) وهذا ما يؤكد مدى التجانس والاتساق الداخلي للبعد الثاني كمؤشر لصدق التكوين في قياس رأس المال الهيكلي.

- حساب معامل ارتباط عبارات بعد رأس المال الزبائني مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه:

الجدول رقم (10) يوضح العلاقة الارتباطية بين عبارات بعد رأس المال الزبائني والدرجة الكلية للبعد.		
رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
11	0,566**	0,01
12	0,816**	0,01
13	0,845**	0,01
14	0,772**	0,01
15	0,783**	0,01
** دال عند مستوى الدلالة 0,01. * دال عند مستوى الدلالة 0,05.		

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط لفقرات بعد رأس المال الزبائني مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01) حيث تراوحت معاملاتهما على التوالي (0.56/0.81/0.84/0.72/0.78) وهذا ما يؤكد مدى التجانس والاتساق الداخلي للبعد الثالث كمؤشر لصدق التكوين في قياس رأس المال الزبائني.

2- ثبات الاستبيان:

- طريقة ألفا كرونباخ:

الجدول رقم (11): يوضح معامل ألفا كرونباخ لمحور رأس المال الفكري

أبعاد محور رأس المال الفكري	معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات
رأس المال البشري	0,806	5
رأس المال الهيكلي	0,867	5
رأس المال الزبائني	0,812	5
الدرجة الكلية للمحور الثاني (رأس المال الفكري)	0,912	15

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد محور رأس المال الفكري جاءت مرتفعة حيث تراوحت على التوالي (0,80/ 0,86/ 0,81) وللمحور ككل (0,91) وهذا بمثابة مؤشر دال على ثبات المحور، وهذا يعني أن المحور الأول رأس المال الفكري يتمتع بمعامل ثبات قوي.

ثانياً: المحور الثاني إدارة الجودة الشاملة:

1- صدق الاستبيان:

- عن طريق الاتساق الداخلي: تم حساب صدق المحور عن حساب الاتساق الداخلي عن طريق حساب ارتباط كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه. وفيما يلي حساب معامل ارتباط عبارات محور إدارة الجودة الشاملة مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه:

الجدول رقم (12) يوضح العلاقة الارتباطية بين عبارات محور الجودة الشاملة والدرجة الكلية للبعد					
رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0,776**	0,01	6	0,604**	0,01
2	0,737**	0,01	7	0,793**	0,01
3	0,813**	0,01	8	0,851**	0,01
4	0,846**	0,01	9	0,768**	0,01
5	0,837**	0,01			
** دال عند مستوى الدلالة 0,01. * دال عند مستوى الدلالة 0,05.					

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط لفقرات محور الجودة الشاملة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01) حيث تراوحت معاملاتها بين (0,85) في العبارة رقم (08) و (0,60) في العبارة رقم (16)، ما عدى العبارتين (04 و 08) جاءتا دالتين عند مستوى الدلالة (0,05) حيث بلغ معاملي ارتباطهما مع الدرجة الكلية للمحور على التوالي (*0,433/ *0,422) وهذا ما يؤكد مدى التجانس والاتساق الداخلي للمحور الأول كمؤشر لصدق التكوين في قياس الجودة الشاملة

2- ثبات الاستبيان:

-طريقة ألفا كرونباخ:

الجدول رقم (13): يوضح معامل ألفا كرونباخ لمحور الجودة الشاملة

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	محور الجودة الشاملة
9	0,916	الدرجة الكلية للمحور الثاني (الجودة الشاملة)

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لمحور الجودة الشاملة ككل بلغت (0,91) وهذا بمثابة مؤشر دال على ثبات المحور، وهذا يعني أن المحور الثاني يتمتع بمعامل ثبات قوي.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر

المطلب الثاني: التحليل الوصفي للبيانات.

أولاً: البيانات الشخصية

1-الجنس

الجدول رقم (14) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

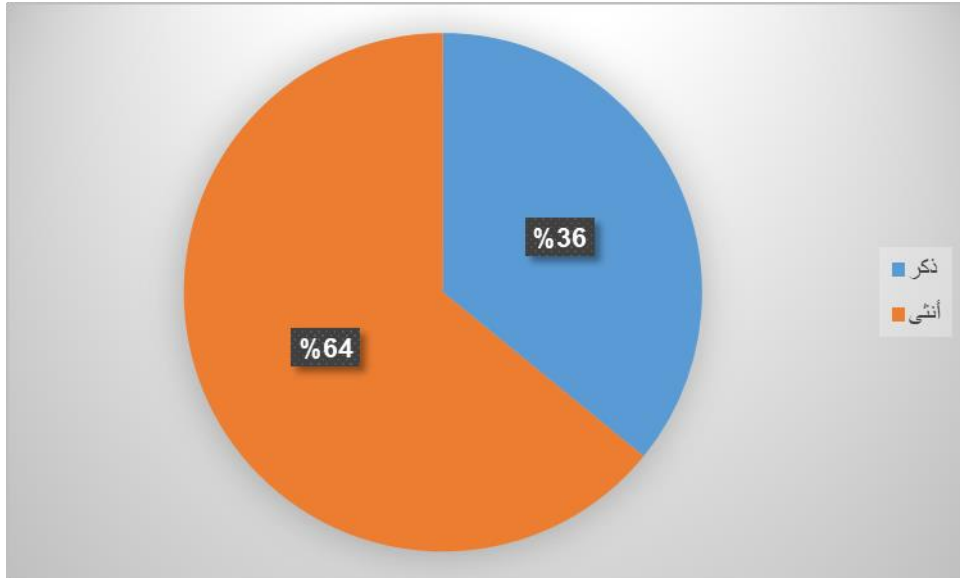
الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	14	35,9
أنثى	25	64,1
المجموع	39	%100

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (39) فرداً، نلاحظ أن (14)

فرد لديهم جنس (ذكر) بنسبة بلغت 35,9 %، أما من لديهم جنس (أنثى) فقد بلغ عددهم (25) فرد بنسبة قدرت بـ

64,1 %، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

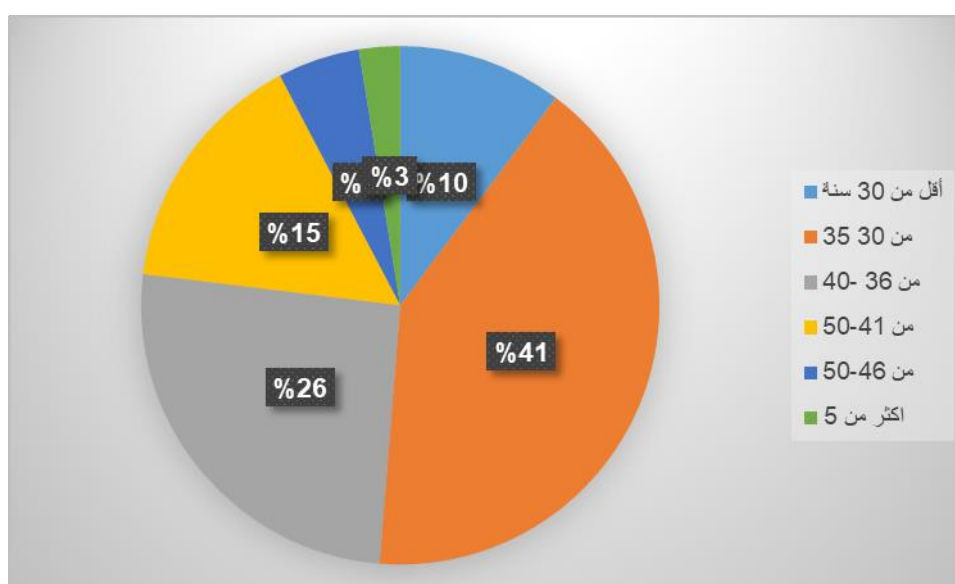
الشكل رقم (07): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



الجدول رقم (15): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	4	10,3
من 30 إلى 35	16	41,0
من 36 إلى 40	10	25,6
من 41 إلى 50	6	15,4
من 46 إلى 50	2	5,1
أكثر من 50	1	2,6
المجموع	39	%100

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (39) فرداً، نلاحظ أن (4) أفراد يتراوح سنهم (أقل من 30 سنة) بنسبة بلغت 10,3 %، أما من يتراوح سنهم (من 30-35) فقد بلغ عددهم (16) فرد بنسبة قدرت بـ 41 %، أما من يتراوح سنهم (من 36-40) فقد بلغ عددهم (10) فرد بنسبة قدرت بـ 25,6 %، أما من يتراوح سنهم (من 41-50) فقد بلغ عددهم (6) فرد بنسبة قدرت بـ 15,4 %، أما من يتراوح سنهم (من 46-50) فقد بلغ عددهم (2) فرد بنسبة قدرت بـ 5,1 %، أما من يبلغ سنهم (أكثر من 50) فقد بلغ عددهم (1) فرد بنسبة قدرت بـ 2,6 % وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



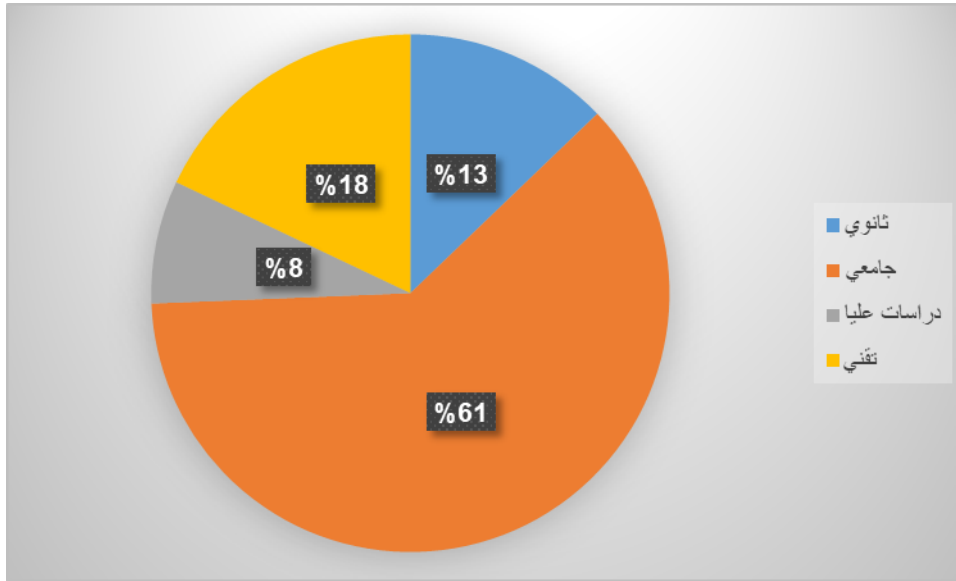
الشكل رقم (08) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

3-المستوى التعليمي

الجدول رقم (16) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
12,8	5	ثانوي
61,5	24	جامعي
7,7	3	دراسات عليا
17,9	7	تقني
%100	39	المجموع

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالا (39) فردا، نلاحظ أن (5) فرد لديهم مؤهل (ثانوي) بنسبة بلغت 12,8 %، أما من لديهم مؤهل (جامعي) فقد بلغ عددهم (24) فرد بنسبة قدرت بـ 61,5 %، أما من لديهم مؤهل (دراسات عليا) فقد بلغ عددهم (3) فرد بنسبة قدرت بـ 7,7 %، أما من لديهم مؤهل (تقني) فقد بلغ عددهم (7) فرد بنسبة قدرت بـ 17,9 %، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



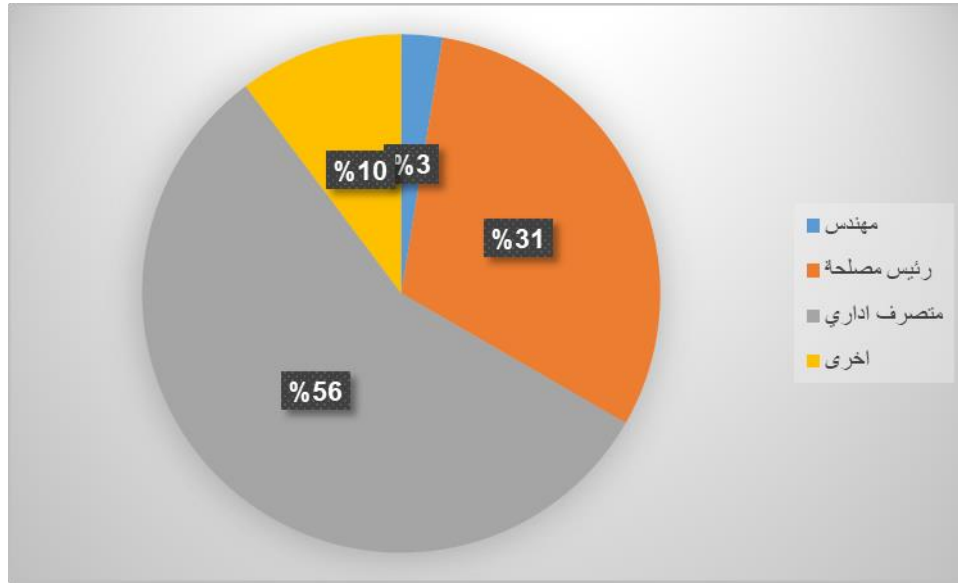
الشكل رقم (09) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

4 المركز الوظيفي :

الجدول رقم (17) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي

المركز الوظيفي	التكرارات	النسبة المئوية
مهندس	1	2,6
رئيس مصلحة	12	30,8
متصرف اداري	22	56,4
أخرى	4	10,3
المجموع	39	%100

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (39) فرداً، نلاحظ أن (1) افراد لديهم رتبة مهنية (مهندس) بنسبة بلغت 2.6%، أما من لديهم رتبة مهنية (رئيس مصلحة) فقد بلغ عددهم (12) فرد بنسبة قدرت بـ 30,8%، أما من لديهم رتبة مهنية (متصرف اداري) فقد بلغ عددهم (22) فرد بنسبة قدرت بـ 56,4%، أما من لديهم رتبة مهنية (أخرى) فقد بلغ عددهم (4) فرد بنسبة قدرت بـ 10,3%، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

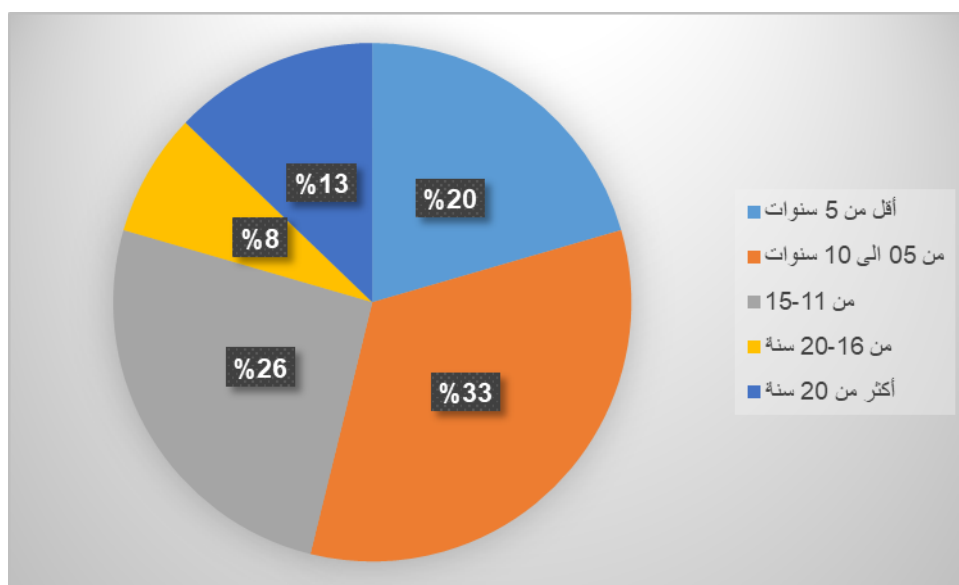


الشكل رقم (10) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي

الجدول رقم (18) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	8	20,5
من 05 الى 10 سنوات	13	33,3
من 11-15	10	25,6
من 16-20 سنة	3	7,7
أكثر من 20 سنة	5	12,8
المجموع	39	%100

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (0000) فرداً، نلاحظ أن (8) فرد لديهم خبرة (5 سنوات فأقل) بنسبة بلغت 20,5 %، أما من تتراوح خبرتهم من (5-10 سنوات) فقد بلغ عددهم (13) فرد بنسبة قدرت بـ 33,3 %، أما من تتراوح خبرتهم من (11-15 سنة) فقد بلغ عددهم (10) فرد بنسبة قدرت بـ 25,6 %، أما من تتراوح خبرتهم من (16-20 سنة) فقد بلغ عددهم (3) فرد بنسبة قدرت بـ 7,7 %، أما من تتراوح خبرتهم من (أكثر من 20 سنة) فقد بلغ عددهم (5) فرد بنسبة قدرت بـ 12,8 %، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



الشكل رقم (11) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر

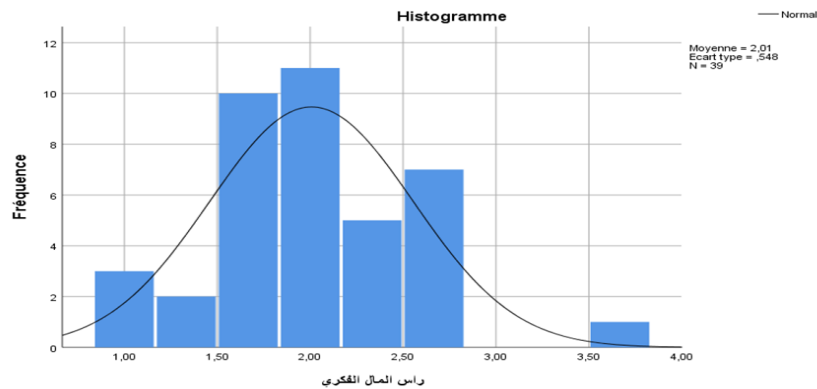
ثانيا: الاعتدالية:

قبل البدء في مرحلة معالجة الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المختلفة والملائمة وجب التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة الحالية والمتمثلة في المتغيرات التالية (متغير رأس المال الفكري - متغير الجودة الشاملة)، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (19) يوضح التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرين محل الدراسة

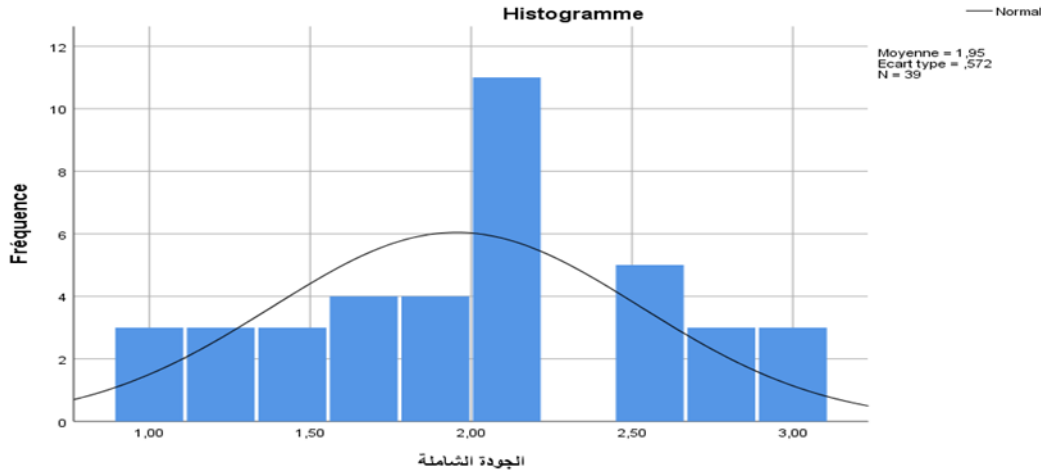
القرار	Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov ^a			المتغيرين
	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الإحصاءات	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الإحصاءات	
غير دال	0,403	39	0,971	0,164	39	0,120	رأس المال الفكري
غير دال	0,167	39	0,959	0,200*	39	0,109	الجودة الشاملة

من خلال المعطيات المبينة بالجدول أعلاه نلاحظ وبناء على قيم اختبار كولموغوروف سميرونوف، أن كل القيم بالنسبة للمتغيرين محل الدراسة وهما متغير رأس المال الفكري - متغير تطبيق الجودة الشاملة، جاءت غير دالة عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، أي أن المتغيرين يتوزعا توزيعا طبيعيا وبالتالي فإن كل الأساليب الإحصائية التي ستستخدم في معالجة مختلف فرضيات الدراسة الحالية هي أساليب بارامترية. كما هو موضح في الشكلين التاليين:



شكل رقم (12) المتغير الأول التوزيع الطبيعي لمتغير رأس المال الفكري.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر



شكل رقم (13) المتغير الأول التوزيع الطبيعي لمتغير الجودة الشاملة.

المطلب الثالث: عرض وتحليل ومناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

أولاً: عرض نتائج النتائج.

1- عرض نتائج المحور الأول (النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل):

وللتعرف على مستوى رأس المال الفكري تم استخدام اختبار (T_{test}) لعينة واحدة للمقارنة بين المتوسط الحسابي لأفراد العينة في العبارات والدرجة الكلية للمحور الأول مع المتوسط النظري للعبارات والمحور ككل كما هو مبين في الجدول التالي:

ملاحظة المتوسط النظري (03)

الجدول رقم (20) يوضح "مستوى رأس المال الفكري"									
الترتيب	المستوى	القرار	مستوى الدلالة	T	الفرق بين المتوسطات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	
5	منخفض جد	دال عند 0,01	0,000	-10,096	-1,28205	0,79302	1,7179	تسعى مؤسستكم الى كسب العنصر البشري الذي يتمتع بالخبرات و المهارات	1
2	منخفض	دال عند 0,01	0,000	-9,797	-0,94872	0,60475	2,0513	تسعى مؤسستكم الى تحفيز العاملين على ا لتطوير و التغيير و التدريب	2
3	منخفض	دال عند 0,01	0,000	-9,104	-0,97436	0,66835	2,0256	تحرص مؤسستكم على مشاركة أفرادها في دورات تدريبية لزيادة معارفهم و تنفيذ العمل بجودة عالية.	3
4	منخفض	دال عند 0,01	0,000	-11,440	-1,15385	0,62989	1,8462	يملك الافراد القدرة على الإبداع في العمل والقيام بحل المشاكل بشكل فعال	4

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر

1	منخفض	0,01	0,000	-6,625	-0,92308	0,87011	2,0769	5	تكرس مؤسستكم أساليب العمل الجماعي وروح الفريق بين الافراد
منخفض		0,01	0,000	-12,19	-1,05641	0,54085	1,9436	البعد الأول: رأس المال البشري	
5	منخفضة جدا	0,01	0,000	-14,422	-1,33333	0,57735	1,6667	6	تسعى مؤسستكم الى بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تنتج الابداع و الابتكار
2	منخفض	0,01	0,000	-3,526	-0,64103	1,13525	2,3590	7	الإختيار و التعيين في مؤسستكم يقوم على أساس الكفاءة و الجدارة
3	منخفض	0,01	0,000	-4,638	-0,87179	1,17383	2,1282	8	تشجع إدارة مؤسستكم العاملين ذوي الخبرات المتميزة باستمرار
1	منخفض	0,01	0,000	-3,229	-0,58974	1,14059	2,4103	9	تراعي مؤسستكم رغبة الموظف وقدرته على الأداء عند توزيع المهام و الأعمال
4	منخفض	0,01	0,000	-7,275	-1,00000	0,85840	2,0000	10	تحرص مؤسستكم على تزويد الموظفين بكافة التجهيزات الخاصة بأنظمة المعلومات اللازم لأداء العمل
منخفض		0,01	0,000	-6,827	-0,88718	0,81149	2,1128	البعد الثاني: رأس المال الهيكلي	
5	منخفضة جدا	0,01	0,000	-13,239	-1,28205	0,60475	1,7179	11	تهتم مؤسستكم بتحقيق رضا وولاء الزبائن و الحفاظ على العلاقة الطيبة معهم
2	منخفض	0,01	0,000	-10,589	-0,94872	0,55954	2,0513	12	تهتم مؤسستكم بمعرفة آراء واقتراحات زبائنهم وللاصغاء لهم وحل مشاكلهم
1	منخفض	0,01	0,000	-6,537	-0,87179	0,83286	2,1282	13	لا تتردد مؤسستكم في تبني او إحداث أي تغيير مطلوب لصالح الزبائن يؤدي الى استقرارهم
4	منخفض	0,01	0,000	-9,566	-1,05128	0,68628	1,9487	14	تسعى مؤسستكم الى زيادة عدد المستفيدين من خلال الخدمات المقدمة إليهم
3	منخفض	0,01	0,000	-8,621	-1,02564	0,74294	1,9744	15	تهتم مؤسستكم بدراسة تغيرات البيئة التنافسية لتبقى مواكبة لتطوراتها
منخفض		0,01	0,000	-12,372	-1,03590	0,52289	1,9641	البعد الثالث رأس المال الزبائني	
منخفض		0,01	0,000	-11,322	-0,99316	0,54779	2,0068	رأس المال الفكري	

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من جهة وكذا الفرق بين المتوسطات النظرية والحسابية وقيم إختبار الدلالة الاحصائية "ت" للعينة الواحدة أمكننا تحديد مستوى رأس المال الفكري في كل عبارة من عبارات المحور الأول.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر

حيث نلاحظ أن أغلبية العبارات في تشبعاتها عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كانت منخفضة حيث جاءت تنتمي إلى المجال [1.8 - 2,6]، حيث جاءت جميعها دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0,01) .

1- فبالنسبة لعبارات البعد الأول (البعد الأول: رأس المال البشري) نلاحظ أن كل العبارات في تشبعاتها عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كانت منخفضة حيث جاءت تنتمي إلى المجال [1.8 - 2,6]، حيث جاءت جميعها دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0,01). حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين [2,0769 في العبارة رقم (5) - و 1,8462 في العبارة رقم (4)]. ما عدى العبارة رقم (1) منخفضة جدا كونها تنتمي الى المجال [1 - 1.8]، بمتوسط حسابي قدر بـ (1,7179)

وبالتالي يمكن القول بأن جميع عبارات البعد الأول جاءت تتراوح بين المستوى المنخفض والمنخفض جدا. وللتعرف على مستوى رأس المال البشري ككل تم معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من تطبيق الاستبيان على العينة المؤلفة من (39) وبعد استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد رأس المال البشري ومقارنته بالمتوسط النظري للبعد حيث تبين أن متوسط درجات افراد العينة في البعد الأول بلغ (1,9436) درجة وانحراف معياري قدره (0,54085) درجة، وعند اجراء المقارنة بين المتوسط الحسابي المتحقق (المحسوب) والمتوسط (النظري) البالغ (3) درجة حيث تبين أن الفرق بين المتوسطين بلغ (-1,05641) درجة، أو باستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة وسيلة إحصائية في المعالجة، تبين أن الفرق دال احصائيا بين كلا الوسطين المحسوب والنظري لصالح النظري، وما يؤكد ذلك هو قيمة (ف) التي بلغت (-12,19) وهي دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$). كما أن المتوسط الحسابي المحسوب ينتمي الى المجال المنخفض [1,8-2,6]. ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99 % مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%. هذا يعني أن مستوى رأس المال البشري منخفض من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

2- أما فبالنسبة لعبارات البعد الثاني (البعد الثاني: رأس المال الهيكلي) نلاحظ أن كل العبارات في تشبعاتها عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كانت منخفضة حيث جاءت تنتمي إلى المجال [1.8 - 2,6]، حيث جاءت جميعها دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0,01). حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين [2,4103 في العبارة رقم (9) - و 2 في العبارة رقم (10)]. ما عدى العبارة رقم (6) جاءت منخفضة جدا كونها تنتمي الى المجال [1 - 1.8]، بمتوسط حسابي قدر بـ (1,6667).

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر

وبالتالي يمكن القول بأن جميع عبارات البعد الثاني جاءت تتراوح بين المستوى المنخفض والمنخفض جدا. وللتعرف على مستوى رأس المال البشري ككل تم معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من تطبيق الاستبيان على العينة المؤلفة من (39) وبعد استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد رأس المال الهيكلي ومقارنته بالمتوسط النظري للبعد حيث تبين أن متوسط درجات افراد العينة في البعد الثاني بلغ (2,1128) درجة وبانحراف معياري قدره (0,81149) درجة، وعند اجراء المقارنة بين المتوسط الحسابي المتحقق (المحسوب) والمتوسط (النظري) البالغ (3) درجة حيث تبين أن الفرق بين المتوسطين بلغ (-0,88718) درجة، [و باستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة وسيلة إحصائية في المعالجة، تبين أن الفرق دال احصائيا بين كلا الوسطين المحسوب والنظري لصالح النظري، وما يؤكد ذلك هو قيمة (ف) التي بلغت (-13,239) وهي دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$). كما أن المتوسط الحسابي المحسوب ينتمي الى المجال المنخفض [1,8-2,6]. ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99 % مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1% . هذا يعني أن مستوى رأس المال الهيكلي منخفض من

وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

3- أما بالنسبة لعبارات البعد الثالث فبالنسبة لعبارات البعد الثالث (البعد الثالث: رأس المال البشري) نلاحظ أن كل العبارات في تشعباتها عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كانت منخفضة حيث جاءت تنتمي إلى المجال [1.8 - 2,6]، حيث جاءت جميعها دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0,01). حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين [2,1282 في العبارة رقم (13) - و1,9487 في العبارة رقم (14)]. ما عدى العبارة رقم (11) جاءت منخفضة جدا كونها تنتمي الى المجال [1 - 1.8]، بمتوسط حسابي قدر بـ (1,7179).

وبالتالي يمكن القول بأن جميع عبارات البعد الثالث جاءت تتراوح بين المستوى المنخفض والمنخفض جدا. وللتعرف على مستوى رأس المال الزبائني ككل تم معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من تطبيق الاستبيان على العينة المؤلفة من (39) وبعد استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد رأس المال البشري ومقارنته بالمتوسط النظري للبعد حيث تبين أن متوسط درجات افراد العينة في البعد الأول بلغ (1,9641) درجة وبانحراف معياري قدره (0,52289) درجة، وعند اجراء المقارنة بين المتوسط الحسابي المتحقق (المحسوب) والمتوسط (النظري) البالغ (3) درجة حيث تبين أن الفرق بين المتوسطين بلغ (-1,03590) درجة، [و باستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة وسيلة إحصائية في المعالجة، تبين أن الفرق دال احصائيا بين كلا الوسطين المحسوب والنظري لصالح النظري، وما يؤكد ذلك هو قيمة (ف) التي بلغت (-12,372) وهي دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$). كما أن المتوسط الحسابي المحسوب ينتمي الى المجال المنخفض [1,8-2,6]. ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99 % مع

احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5% . هذا يعني أن مستوى رأس المال الزبائني منخفض من وجهة نظر

أفراد عينة الدراسة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر

وللتعرف على مستوى رأس المال الفكري ككل تم معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من تطبيق الاستبيان على العينة المؤلفة من (39) وبعد استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني ومقارنته بالمتوسط النظري للهور. حيث تبين أن متوسط درجات افراد العينة في المحور الأول (رأس المال الفكري) بلغ (2,0068) درجة وانحراف معياري قدره (0,54779) درجة، وعند اجراء المقارنة بين المتوسط الحسابي المتوقع (المحسوب) والمتوسط (النظري) البالغ (3) درجة حيث تبين أن الفرق بين المتوسطين بلغ (-0,99316) درجة، [وباستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة وسيلة إحصائية في المعالجة، تبين أن الفرق دال احصائيا بين كلا الوسيطين المحسوب والنظري لصالح النظري، وما يؤكد ذلك هو قيمة (ف) التي بلغت (-11,322) وهي دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$). كما أن المتوسط الحسابي المحسوب ينتمي الى المجال المنخفض [1,8-2,6]. ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99 % مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%. هذا يعني أن مستوى رأس المال الفكري منخفض من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

2- عرض نتائج المحور الثاني: المتعلقة بالمتغير التابع (تطبيق الجودة الشاملة) :

1- وللتعرف على مستوى تطبيق الجودة الشاملة تم استخدام اختبار (T.test) لعينة واحدة للمقارنة بين المتوسط الحسابي لأفراد العينة في العبارات والدرجة الكلية للمحور الثاني وأبعاده الفرعية مع المتوسط النظري للعبارات والمحور ككل ولأبعاد الفرعية كما هو مبين في الجدول التالي:

ملاحظة المتوسط النظري (03)

الجدول رقم (21) يوضح 'مستوى تطبيق الجودة الشاملة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفرق بين المتوسطات	T	مستوى الدلالة	القرار	المستوى	الترتيب
1	سياسة الجودة واضحة بين العاملين في مؤسستكم	2,0769	0,73930	-0,92308	-7,797	0,000	دال عند 0,01	منخفض	2
2	تسعى مؤسستكم لغرس مفاهيم الجودة الشاملة في العاملين	2,1026	0,75376	-0,89744	-7,435	0,000	دال عند 0,01	منخفض	1
3	تقوم الإدارة العليا بحل المشاكل التي تواجه الزبائن بشكل سريع	1,9231	0,70280	-1,07692	-9,569	0,000	دال عند 0,01	منخفض	6
4	تقوم مؤسستكم بإجراء استطلاعات لمعرفة متطلبات العملاء	1,8205	0,68333	-1,17949	-10,779	0,000	دال عند 0,01	منخفض	9
5	تعمل إدارة مؤسستكم على دراسة جودة خدماتها باستمرار	1,9231	0,77407	-1,07692	-8,688	0,000	دال عند 0,01	منخفض	7

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر

5	منخفض	دال عند 0,01	0,000	-7,662	-1,05128	0,85682	1,9487	تقوم مؤسستكم بتحديث الخدمة و التحسين و التطوير المستمر لها	6
8	منخفض	دال عند 0,01	0,000	-9,185	-1,12821	0,76707	1,8718	إدارة الجودة الشاملة تغير المفاهيم الخاصة كالثقافة وفلسفة الإدارة العليا	7
3	منخفض	دال عند 0,01	0,000	-9,064	-1,02564	0,70663	1,9744	تحدد المواصفات الوظيفية لكل مهنة وفق إدارة الجودة الشاملة	8
4	منخفض	دال عند 0,01	0,000	-10,150	-1,05128	0,64680	1,9487	يساعد أسلوب إدارة الجودة الشاملة في منع وحدوث المشكلات	9
	منخفض	دال عند 0,01	0,000	-11,413	-1,04558	0,57210	1,9544	تطبيق الجودة الشاملة	

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من جهة وكذا الفرق بين المتوسطات النظرية والحسابية وقيم إختبار الدلالة الاحصائية "ت" للعينة الواحدة أمكننا تحديد مستوى تطبيق الجودة الشاملة في كل عبارة من عبارات المحور الثاني، نلاحظ أن كل العبارات في تشبعاتها عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كانت منخفضة حيث جاءت تنتمي إلى المجال [1,8 - 2,6]، حيث جاءت جميعها دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0,01) حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين [2,10 في العبارة رقم (2) و 1,82 في العبارة رقم (4)]. وللتعرف على مستوى تطبيق الجودة الشاملة ككل تم معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من تطبيق الاستبيان على العينة المؤلفة من (39) وبعد استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور لمحور مستوى تطبيق الجودة الشاملة ومقارنته بالمتوسط النظري للمحور حيث تبين أن متوسط درجات افراد العينة في المحور الأول بلغ (1,9544) درجة وبانحراف معياري قدره (0,57210) درجة، وعند اجراء المقارنة بين المتوسط الحسابي المتحقق (المحسوب) والمتوسط (النظري) البالغ (3) درجة حيث تبين أن الفرق بين المتوسطين بلغ (-1,04558) درجة، [و باستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة وسيلة إحصائية في المعالجة، تبين أن الفرق دال احصائيا بين كلا الوسيطين المحسوب والنظري لصالح النظري، وما يؤكد ذلك هو قيمة (ف) التي بلغت (-11,413) وهي دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$). كما أن المتوسط الحسابي المحسوب ينتمي الى المجال المنخفض [2,6-1,8]. ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99 % مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%]. هذا يعني أن مستوى تطبيق الجودة الشاملة منخفض

من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

ثانيا: عرض نتائج فرضيات الدراسة.

الفرضية العامة:

-نص الفرضية: يوجد تأثير دال احصائيا لرأس المال الفكري على تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية.

1- الفرضية الفرعية الأولى:

نصت الفرضية الجزئية الأولى: يوجد تأثير دال احصائيا لرأس المال البشري على تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة اتصالات الجزائر- و لاختبار هذه الفرضية تم استخدام معادلة الانحدار البسيط وبعد المعالجة الاحصائية توصلنا إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (22) يوضح الانحدار بين رأس المال البشري وتطبيق الجودة الشاملة				
الانحدار بين رأس المال البشري وتطبيق	R	مستوى الدلالة	حجم الأثر	الدلالة
الجودة الشاملة	0,698**	دال عند 0.01	0,488	دال عند 0.05

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيمة معامل الارتباط بين رأس المال البشري و تطبيق الجودة الشاملة والتي بلغت (0,698**) هي قيمة منخفضة وموجبة، أي أن العلاقة طردية، بمعنى أن كلما زاد مستوى رأس المال البشري ارتفع معه مستوى تطبيق الجودة الشاملة ، حجم التأثير بالنسبة للمتغير المستقل (رأس المال البشري) على المتغير التابع تطبيق الجودة الشاملة نلاحظ أنه بلغ 0,488 أي 48.8% هذا يعني أن كل زيادة في نسبة رأس المال البشري يلازمها زيادة في نسبة تطبيق الجودة الشاملة بـ 48.8% وبالتالي فإن رأس المال البشري يؤثر بنسبة 48.8% في تطبيق الجودة الشاملة ، كما أن النتيجة جاءت دالة عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، أي أنه تم رفض الفرضية الصفرية، وبالتالي نتوصل إلى قبول فرضية البحث القائلة بـ: " يوجد تأثير دال احصائيا لـ رأس المال البشري على تحسين

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر

تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

2- الفرضية الفرعية الثانية:

نصت الفرضية الجزئية الثانية: " يوجد تأثير دال احصائيا لرأس المال الهيكلي على تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة اتصالات الجزائر - ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام معادلة الانحدار البسيط وبعد المعالجة الاحصائية توصلنا إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (23) يوضح الانحدار بين رأس المال الهيكلي وتطبيق الجودة الشاملة				
الانحدار بين رأس المال الهيكلي الجودة الشاملة	R	مستوى الدلالة	حجم الأثر	الدلالة
	0,781**	دال عند 0.01	0,610	دال عند 0.01

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيمة معامل الارتباط بين رأس المال الهيكلي وتطبيق الجودة الشاملة والتي بلغت (0,781**) هي قيمة منخفضة وموجبة، أي أن العلاقة طردية، بمعنى أن كلما زاد مستوى رأس المال الهيكلي ارتفع معه مستوى تطبيق الجودة الشاملة، حجم التأثير بالنسبة للمتغير المستقل (رأس المال الهيكلي) على المتغير التابع تطبيق الجودة الشاملة نلاحظ أنه بلغ 0,610 أي 61% هذا يعني أن كل زيادة في نسبة رأس المال الهيكلي يلازمها زيادة في نسبة تطبيق الجودة الشاملة ب 61% وبالتالي فإن رأس المال الهيكلي يؤثر بنسبة 61% في تطبيق الجودة الشاملة، كما أن النتيجة جاءت دالة عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، أي أنه تم رفض الفرضية الصفرية، وبالتالي نتوصل إلى قبول فرضية البحث القائلة ب: " يوجد تأثير دال احصائيا لرأس المال الهيكلي على تحسين تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

3- الفرضية الفرعية الثالثة:

نصت الفرضية الجزئية الثالثة: يوجد تأثير دال احصائيا لرأس المال الزبائني على تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة اتصالات الجزائر - ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام معادلة الانحدار البسيط وبعد المعالجة الاحصائية توصلنا إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (24) يوضح الانحدار بين رأس المال الزبائني و تطبيق الجودة الشاملة				
الانحدار بين رأس المال الزبائني وتطبيق الجودة الشاملة	R	مستوى الدلالة	حجم الأثر	الدلالة
	0,657**	دال عند 0.01	0,432	دال عند 0.01

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيمة معامل الارتباط بين رأس المال الزبائني و تطبيق الجودة الشاملة والتي بلغت ($0,657^{**}$) هي قيمة منخفضة وموجبة، أي أن العلاقة طردية، بمعنى أن كلما زاد مستوى رأس المال الزبائني ارتفع معه مستوى تطبيق الجودة الشاملة ، حجم التأثير بالنسبة للمتغير المستقل (رأس المال الزبائني) على المتغير التابع تطبيق الجودة الشاملة نلاحظ أنه بلغ $0,432$ أي 43.2% هذا يعني أن كل زيادة في نسبة رأس المال الزبائني يلازمها زيادة في نسبة تطبيق الجودة الشاملة بـ 13.2% وبالتالي فإن رأس المال الزبائني يؤثر بنسبة 43.2% في تطبيق الجودة الشاملة ، كما أن النتيجة جاءت دالة عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، أي أنه تم رفض الفرضية الصفرية، وبالتالي نتوصل إلى قبول فرضية البحث القائلة بـ: " يوجد تأثير دال احصائيا لـ رأس المال الزبائني على تحسين تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية "، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1% .

الفرضية العامة:

- نصت الفرضية العامة: "يوجد تأثير دال احصائيا يوجد تأثير دال احصائيا لرأس المال الفكري على تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة اتصالات الجزائر - ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام معادلة الانحدار البسيط وبعد المعالجة الاحصائية توصلنا إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (25) يوضح الانحدار بين رأس المال الفكري و تطبيق الجودة الشاملة				
الانحدار بين رأس المال الفكري وتطبيق الجودة الشاملة.	R	مستوى الدلالة	حجم الأثر	الدلالة
	0,825**	دال عند 0.01	0,680	دال عند 0.01

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيمة معامل الارتباط بين رأس المال الفكري و تطبيق الجودة الشاملة والتي بلغت ($0,825^{**}$) هي قيمة قوية وموجبة، أي أن العلاقة طردية، بمعنى أن كلما زاد مستوى رأس المال الفكري ارتفع معه مستوى تطبيق الجودة الشاملة ، حجم التأثير بالنسبة للمتغير المستقل (رأس المال الفكري) على المتغير التابع تطبيق الجودة الشاملة نلاحظ أنه بلغ $0,680$ أي 68% هذا يعني أن كل زيادة في نسبة رأس المال الفكري يلازمها زيادة في نسبة تطبيق الجودة الشاملة ب 68% وبالتالي فإن رأس المال الفكري يؤثر بنسبة 68% في تطبيق الجودة الشاملة ، كما أن النتيجة جاءت دالة عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، أي أنه تم رفض الفرضية الصفرية، وبالتالي نتوصل إلى قبول فرضية البحث القائلة ب: " يوجد تأثير دال احصائيا لـ رأس المال الفكري على تحسين تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية "، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1% .

ثالثا: مناقشة الفرضيات.

من خلال الآتي سيتم مناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

- مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية: تبين من خلال النتائج المتحصل عليها من اختبار الفرضية الرئيسية باستخدام معامل الارتباط لتحديد العلاقة بين رأس المال الفكري والجودة الشاملة وجود علاقة ارتباط جيدة ذات دلالة إحصائية بمعامل ارتباط يساوي (82%) عند مستوى دلالة 0.05 ، إذ أن مستوى رأس المال الفكري بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة التي شملتها الدراسة كان في الاتجاه الموافق، وكانت نتائج مكوناته متباينة في المستوى، وجاء ترتيبها على النحو التالي: حيث حصل رأس المال الهيكلي على أعلى مستوى من الأهمية كمتغير رأس المال الفكري، وعليه فإن هذا الأخير ذو أهمية في المساهمة في تطبيق الجودة الشاملة محل الدراسة، وبالتالي تحقيق الأداء المتميز لها يليه رأس المال البشري مما يعني انه له مساهمة واضحة في تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة، مما يستجوب عليها ضرورة الاهتمام بالموارد البشري كونه نقطة البداية في النجاح وتطور المنظمات، وأخيراً رأس المال الزبائني الذي أسهم في إمكانية تطبيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة، إلا أن ذلك كان أقل من غيره من متغيرات رأس المال الفكري، وبما أن جميع متغيرات رأس المال الفكري حصلت على متوسطات حسابية بدرجة موافق، فإنها تشير الى أن مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة يتوفر لديها رأس المال الفكري وعليه تتحقق الفرضية الرئيسية.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر

- **الفرضية الفرعية الأولى:** تبين من خلال النتائج المتحصل عليها من اختبار الفرضية الفرعية الأولى باستخدام معامل الارتباط لتحديد العلاقة بين رأس المال البشري و إمكانية تطبيق الجودة الشاملة وجود علاقة إرتباط مقبولة ذات دلالة إحصائية بمعامل ارتباط يساوي (69%) عند مستوى دلالة 0.05، حيث تؤكد هذه النتيجة على مساهمة رأس المال البشري في إمكانية تطبيق الجودة الشاملة لكن بنسبة متوسطة، لذلك يجب على المؤسسة محل الدراسة إدراك أهمية العنصر البشري بإعتباره مورد استراتيجي يساهم في تحقيق التميز.
- **الفرضية الفرعية الثانية:** تبين من خلال النتائج المتحصل عليها من اختبار الفرضية الفرعية الثانية باستخدام معامل الارتباط لتحديد العلاقة بين رأس المال الهيكلي و إمكانية تطبيق الجودة الشاملة وجود علاقة إرتباط مقبولة ذات دلالة إحصائية بمعامل ارتباط يساوي (78%) عند مستوى دلالة 0.05، حيث تؤكد هذه النتيجة على مساهمة رأس المال الهيكلي في إمكانية تطبيق الجودة الشاملة لكن بنسبة مقبولة، لذلك يجب على المؤسسة محل الدراسة ادراك أهمية توفير متطلبات رأس المال الهيكلي حيث يعتبر أقوى عنصر من عناصر رأس المال الفكري مساهمة في تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسة اتصالات الجزائر.
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** تبين من خلال النتائج المتحصل عليها من اختبار الفرضية الفرعية الثالثة باستخدام معامل الارتباط لتحديد العلاقة بين رأس المال الزبائني و إمكانية تطبيق الجودة الشاملة وجود علاقة إرتباط مقبولة ذات دلالة إحصائية بمعامل ارتباط يساوي (65%) عند مستوى دلالة 0.05، حيث تؤكد هذه النتيجة على مساهمة رأس المال الزبائني في إمكانية تطبيق الجودة الشاملة لكن بنسبة متوسطة، لذلك يجب على المؤسسة محل الدراسة إدراك أهمية توفير متطلبات رأس المال الزبائني.

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل تحليل و تفسير نتائج الدراسة الميدانية من خلال إسقاط الجانب النظري عليه، و التعرف على مدى تطبيق الجودة الشاملة بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية لمسيلة، حيث تم وصف كل مراحل الدراسة وكذلك القيام بمختلف مراحل المعالجة الإحصائية التي تمت باستخدام برنامج SPSS، وبعد توزيع استمارات الاستبيان وتحليلها واختبار الفرضيات تبين أن مؤسسة اتصالات الجزائر -المسيلة- :

- توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين رأس المال البشري وإمكانية تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسة اتصالات الجزائر.
- توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين رأس المال الهيكلي وإمكانية تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسة اتصالات الجزائر.
- توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين رأس المال الزبائني وإمكانية تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسة اتصالات الجزائر.

الخاتمة

من خلال الدراسة التي قمنا بها والتي كانت تتعلق بأحد المواضيع المهمة والحديثة، والتي مازالت محل بحث من طرف العلماء والمفكرين في علم الإدارة، تم تحديد مشكلة الدراسة في معرفة موضوع "أثر رأس المال الفكري على تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية" في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المسيلة، حيث تم التوصل الى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية، كما تم تقديم بعض الاقتراحات للمؤسسة محل الدراسة، وفيما يلي سنعرض أهم النتائج المتوصل إليها:

أولاً: نتائج الدراسة النظرية.

من خلال الجوانب النظرية استنتجنا مايلي:

- يعد رأس المال الفكري من أهم الموارد الداخلية للمؤسسة التي تتميز بقدرتها على خلق القيمة.
- رأس المال البشري هو المكون الأهم من بين مكونات رأس المال الفكري لما يحظى به من أهمية كونه المصدر الأساسي للابتكار والتجديد، وذلك لما يمتلكه الافراد من المقدرة العقلية و المهارات والخبرات، تمكن المؤسسة من البقاء.
- رأس المال الهيكلية يتضمن القدرات التنظيمية للمؤسسة من خلال نقل المعرفة، وتجسيدها من الموجودات الفكرية كنظم المعلومات، البرامج وإجراءات العمل، الهياكل التنظيمية.
- رأس المال الزبائني يشمل رضا الزبون والاحتفاظ به، وتعزيز معرفة الموردين والمنافسين و كل الأطراف الأخرى المتعاملة مع المؤسسة.
- يرتبط تطبيق الجودة الشاملة بالاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لدى المؤسسة من أجل تقديم منتجات وخدمات متميزة ومقنعة للزبون، ومنه تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق التميز والتفوق على منافسيها.

ثانياً: نتائج الدراسة التطبيقية.

- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري و تطبيق الجودة الشاملة بمؤسسة إتصالات الجزائر.
- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري و تطبيق الجودة الشاملة بمؤسسة إتصالات الجزائر.
- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الهيكلية و تطبيق الجودة الشاملة بمؤسسة إتصالات الجزائر.

- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الزبائني و تطبيق الجودة الشاملة بمؤسسة إتصالات الجزائر.

التوصيات:

- من خلال النتائج التي تم التوصل إليها يمكن أن نقدم بعض الاقتراحات والتي ننجزها فيما يلي:
- ينبغي على المنظمات أن تعمل تعمل بمبدأ نقل وتوريث الخبرات المعرفية من خلال الاستفادة القصوى من القيادات العليا ذوي الخبرات المعرفية المتراكمة، في عملية الاستثمار برأس المال الفكري لدى الموظفين الجدد، وذلك بإقامة الدورات التدريبية المناسبة لذلك.
- ضرورة إهتمام المؤسسات الجزائرية برأس مالها الهيكلية لمساهمة البالغة الأهمية في تطبيق الجودة الشاملة، واعتماد هياكل تنظيمية تكون أكثر مرونة تساعد على انتقال المعلومات والمعرفة بين العمال.
- ضرورة إنشاء نظم معلومات الهدف منه تسهيل عملية إدارة العلاقات مع الزبائن لتتبع وتوقع حاجات الزبائن، وقياس مستوى الإشباع وحفظ ولائهم.
- التزام القيادات الإدارية العليا بالقيام بدورات تدريبية لعمالها حول موضوع الجودة الشاملة، وإرساء ثقافة الجودة بينهم.
- زيادة الاهتمام برأس المال الفكري من خلال السعي الى اكتشافه وتطويره، والعمل على توليد وتطوير الأفكار وتشجيع الابداع، إذ يعتبر من العوامل المساعدة في تطبيق الجودة الشاملة.

ثالثاً: آفاق الدراسة.

- في إطار انجاز بحثنا هذا تبين لنا أن موضوع رأس المال الفكري و الجودة الشاملة موضوع متشعب ويصعب حصر كل الجوانب المتعلقة به، لذا يبقى باب الدراسة هذا الموضوع مفتوح لمن أراد البحث فيه أكثر، وعليه يمكن أن نقدم بعض المواضيع التي قد تكون مواضيع بحث مستقبلاً "كأفاق للدراسة" من بينها:
- دور رأس المال الفكري في إرساء ثقافة الجودة في المنظمات.
- دور الاستثمار في رأس المال الفكري في خلق الإبداع داخل المنظمة.
- ثقافة الجودة ودورها في تفعيل آليات تطبيق الايزو في المنظمات الصناعية في الجزائر.

قائمة المراجع

- قائمة الكتب العربية:

- 1- بلية الحبيب، إدارة الجودة الشاملة (المفهوم ،اساسيات، شروط التطبيق)، الاكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي (MAUB)، جامعة مستغانم (الجزائر).
- 2- بهجت راضي، هشام يوسف العربي، ادراة الجودة الشاملة (مفهوم وفلسفة وتطبيقات)، شركة روابط للنشر والتوزيع، القاهرة .
- 3- خيضر كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان (الأردن) ، 2007.
- 4- سعدو محمود بشير الربعاوي، حسين وليد حسين عباس، رأس مال الفكري، دار غيداء للنشر والتوزيع، ط1 2015.
- 5- عمر احمد همشري، إدارة المعرفة: الطريق الى التميز والريادة، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2013.
- 6- محسن علي عطية، الجودة الشاملة والمنهج، دار الناهج للنشر والتوزيع، 2008، عمان (الأردن) .
- 7- محفوظ احمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، ط2، عمان(الأردن)، 2008.
- 8- محمد الصيرفي، الجودة الشاملة TQM طريقك للحصول على شهادة الايزو، مؤسسة حورص الدولية للنشر والتوزيع، ط1، الإسكندرية، 2006 .
- 9- محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الابعج، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة للجودة الشاملة، دار رضوان للنشر والتوزيع، ط1، 2014، عمان (الأردن).
- 10- محمد عوض الترتوري، اغادير عرفات جويحان، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليم العالي و المكتبات ومراكز المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، دون ذكر الطبعة.
- 11- محمد عوض الترتوري وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعية، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1 ، عمان (الأردن).
- 12- مدحت محمد أبو النصر، إدارة الجودة الشاملة استراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات، المجموعة العربية للتدريب و النشر، ط1 ، القاهرة (مصر)، 2015.

- المجالات والمقالات:

- 1- أفكار سعيد خميس عطية، نموذج مقترح لإدارة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي و متطلبات التطبيقه، مجلة الإدارة التربوية، العدد الثامن عشر، يونيو 2018.
- 2- بلقرع فاطنة، بن يحي نجاه، العلاقة المتبادلة بين إدارة الجودة الشاملة و رأس المال الفكري، مجلة المنتدى للدراسات و الأبحاث الاقتصادية، العدد الرابع، ديسمبر 2018.
- 3- بن عيشي عمار، دور رأس المال الفكري في تحقيق الجودة الشاملة بالمستشفيات الخاصة الجزائرية، ملفات الأبحاث في الاقتصاد والتسيير، العدد السابع، جامعة بسكرة (الجزائر)، مارس 2019.

- المؤتمرات والملتقيات:

- 1- تواتي بن علي فاطمة، نادي مفيدة، فعالية رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة، الملتقى الدولي الخامس: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسبية بن بوعلي (الشلف).
- 2- الحاج نعاس خديجة، مرزيق عاشور، دور إدارة الجودة الشاملة في تنمية رأس المال الفكري في المنظمات، ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، يومي 13 و14 ديسمبر 2011، ص 10-16.
- 3- عبو عمر، عبو هودة، مؤشرات و نماذج قياس رال مال الفكري، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس مال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصادات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعلي (الشلف).
- 4- عطا الله بن مسعود وآخرون، إدارة التحويل -التحسين- في منظمات رأس المال الفكري، ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة - يومي 13 و 14 ديسمبر 2011، الشلف.

- المذكرات:

- 1- أحمد محمد الفيومي، أثر الأصول غير الملموسة في تحقيق الميزة التنافسية في ظل تبني معايير الجودة الشاملة، دراسة مقارنة على عينة من الجامعات الأردنية الرسمية و الخاصة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة اعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010.

- 2- خالد أحمد عبد الحميد قشقش، إدارة رأس المال و علاقته في تعزيز الميزة التنافسية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال من كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، عمادة الدراسة العليا و البحث العلمي، جامعة الازهر، غزة، فلسطين، 2014.
- 3- صلاح الدين باكر محمد البشدي، مساهمة رأس المال الفكري في إمكانية تطبيق الجودة الشاملة، من متطلياب نيل درجة دكتوراه فلسفة في الإدارة الصناعية، جامعة سانت كليمنتس العالمية، 2010.
- 4- عبد السلام طبيب، تطبيق معايير الجودة الشاملة على إدارة المشروع لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة (الجزائر)، 2017/2018.
- 5- عبد المطلب بيسار، دور الاستثمار في راس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الاعمال، مذكرة مكملة لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة (الجزائر)، 2017.
- 6- فادي عصام محمد سالم، إدارة رأس المال الفكري و دوره في تحسين البيئة الاجتماعية بقطاع غزة، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج إدارة الدولة تخصص إدارة الدولة و الحكم الرشيد، اكااديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا ، جامعة الأقصى، غزة (فلسطين) ، 2015.
- 7- فالح شجاع فالح العتيبي، مدى التزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة واثرها على مستوى أداء الموارد البشرية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجيستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الاوسط، ابريل 2010.
- 8- فرحاتي لويزة، دور راس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة، شهادة مقدمة لنيل دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة موارد بشرية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر (بسكرة) ، 2015-2016.
- 9- محمد رجب علي شعبان، رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على الماجستير، قسم إدارة اعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة (فلسطين)، 2011.

- 10- محمود حسين الصرصور، رأس المال الفكري في التطور التنظيمي لدى السلطة القضائية، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة (فلسطين)، 2017.
- 11- موساوي زهية، دور التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات GPEC في المحافظة على رأس المال الفكري كميزة، رسالة لنيل شهادة الكتوره في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان (الجزائر)، 2016.
- 12- ميسون علي عبد الهادي، رأس المال الفكري و دوره في جودة الأداء المؤسسي(دراسة تطبيقية على برنامج التربية و التعليم بوكالة غوث و تشغيل اللاجئين UNRWA في قطاع غزة) ، مذكرة ماجستير في القيادة و الإدارة ، جامعة الأقصى، غزة (فلسطين) ، 2017.
- 13- نادية حماش، مساهمة رأس المال الفكري في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة (الجزائر)، 2016-2017.
- 14- الوافي رابح، اثر استخدام الإدارة الالكترونية على جودة خدمات المؤسسات العمومية الجزائرية، رسالة مقدمة استكمال لنيل شهادة الدكتوراه في تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمسيلة (الجزائر) 2018/2019.
- 15- يوسف مريم، اثر راس المال الفكري على جودة التعليم العالي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة في علوم التسيير، شعبة تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر (باتنة)، 2015-2016.

مراجع أجنبية:

- 1- Bontis.N, &Choo.C,the strategie Management of Intellectual and Organitoin Knowledge, published by Oxford University press, Inc,19_Madison Aveneue, New York,2002.
- 2- Deming, E., Quality, productivity, & competitive position ,cambridge :Massachusetts Institute of Technology, 1982,p.14.
- 3- Sveiby.k ,(2001), Measuring intangible & intellectual capital emerging first standard, academy of management executive, V.64,N4.

الملاحق

نموذج الإمتحان

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

استمارة بحث مكملة لنيل شهادة الماستر (أكاديمي) في علوم التسيير

تخصص: إدارة الإنتاج و التمويين

اخي الموظف، أختي الموظفة

السلام عليكم ورحمة الله و بركاته....

يسرنا أن نقدم لكم هذا الاستبيان الذي صمم خصيصا للحصول على بعض البيانات التي

تخدم مباشرة أهداف البحث العلمي، حيث نقوم حاليا بإجراء دراسة ميدانية لاستكمال متطلبات

الحصول على شهادة الماستر من كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير من

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة بعنوان:

أثر رأس المال الفكري على تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية

لذا أرجو منكم التكرم بالاجابة على الأسئلة التي يحتويها هذا الاستبيان.

وتقبلوا مني فائق الاحترام و التقدير

إشراف الدكتور:

- الوافي رابح

إعداد الطالبتين:

- بوزيدي رندة

- بوزيدي دليلة

السنة الجامعية: 2021/2020

البيانات الشخصية و العامة :

ضع علامة (X) امام الخانة المناسبة

1- الجنس : ذكر أنثى

2- العمر:

أقل من 30 سنة من 30 – 35 سنة
من 36 – 40 من 41 – 45 سنة
من 46 – 50 سنة أكثر من 50 سنة

3- المستوى التعليمي :

ثانوي جامعي دراسات عليا تقني اخرى

4- المستوى المهني :

مهندس
رئيس مصلحة
متصرف إداري
أخرى

عدد سنوات الخبرة :

أقل من 05 سنوات من 5 – 10 سنوات
من 11 – 15 سنة من 16 – 20 سنة
أكثر من 20 سنة

المحور الأول: رأس المال الفكري

أولا : رأس المال البشري

الرقم	العنصر	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تسعى مؤسساتكم الى كسب العنصر البشري الذي يتمتع بالخبرات و المهارات					
2	تسعى مؤسساتكم الى تحفيز العاملين على التطوير و التغيير و التدريب					
3	تحرص مؤسساتكم على مشاركة أفرادها في دورات تدريبية لزيادة معارفهم و تنفيذ العمل بجودة عالية.					
4	يمتلك الافراد القدرة على الإبداع في العمل والقيام بحل المشاكل بشكل فعال					
5	تكرس مؤسساتكم أساليب العمل الجماعي وروح الفريق بين الافراد					

ثانيا: رأس المال الهيكلي

الرقم	العنصر	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تسعى مؤسساتكم الى بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تنتج الابداع و الابتكار					
2	الإختيار و التعيين في مؤسساتكم يقوم على أساس الكفاءة و الجدارة					
3	تشجع إدارة مؤسساتكم العاملين ذوي الخبرات المتميزة باستمرار					
4	تراعي مؤسساتكم رغبة الموظف وقدرته على الأداء عند توزيع المهام و الأعمال					
5	تحرص مؤسساتكم على تزويد الموظفين بكافة التجهيزات الخاصة بأنظمة المعلومات اللازمة لأداء العمل					

ثالثا: رأس المال الزبائني

الرقم	العنصر	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا اوافق بشدة	لا أوافق بشدة
1	تهتم مؤسستكم بتحقيق رضا وولاء الزبائن و الحفاظ على العلاقة الطيبة معهم					
2	تهتم مؤسستكم بمعرفة آراء واقتراحات زبائنكم، ولاصغاء لهم وحل مشاكلهم					
3	لا تتردد مؤسستكم في تبني او إحداث أي تغيير مطلوب لصالح الزبائن يؤدي الى استقرارهم					
4	تسعى مؤسستكم الى زيادة عدد المستفيدين من خلال الخدمات المقدمة إليهم					
5	تهتم مؤسستكم بدراسة تغيرات البيئة التنافسية لتبقى مواكبة لتطوراتها					

المحور الثاني: إدارة الجودة الشاملة.

الرقم	العنصر	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق بشدة
1	سياسة الجودة واضحة بين العاملين في مؤسستكم					
2	تسعى مؤسستكم لغرس مفاهيم الجودة الشاملة في العاملين					
3	تقوم الإدارة العليا بحل المشاكل التي تواجه الزبائن بشكل سريع					
4	تقوم مؤسستكم بإجراء استطلاعات لمعرفة متطلبات العملاء					
5	تعمل إدارة مؤسستكم على دراسة جودة خدماتها باستمرار					
6	تقوم مؤسستكم بتحديث الخدمة و التحسين و التطوير المستمر لها					

					إدارة الجودة الشاملة تغيير المفاهيم الخاصة بالثقافة وفلسفة الإدارة العليا	7
					تحدد المواصفات الوظيفية لكل مهنة وفق إدارة الجودة الشاملة	8
					يساعد أسلوب إدارة الجودة الشاملة في منع وحدوث المشكلات	9

رقم:

المسيلة في: 23/02/2021

إلى السيد: المدير العام لجامعة
المسيلة

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء الترخيص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...

في إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج، التي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة: علوم التسيير تخصص: إدارة الإنتاج فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء ترخيصهم الميداني بمؤسساتكم. تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و/ر.س	الإمضاء
01	بوزيدي رندة	161635087718		
02	بوزيدي دليلة	161635100664		

عنوان المذكرة: دور رآسي المال الفكري على خطبة أبعاد الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية

المشرف (الاسم و اللقب و الإمضاء)	هيئة الترخيص (الإمضاء والختم)	رئيس القسم (الإمضاء والختم)



تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة): بوسليمان ولدني ولدني المولود(ة) بتاريخ: 1997/09/29 المسيلة
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم 200366092 الصادرة بتاريخ: 2016/04/25 عن:
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: تسيير تخصص: إنتخاب وتسيير خلال السنة الجامعية: 2021
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: دور رأس المال الكونومي والتكثيف
الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية

أصرح بشرفي أنني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 21/06/2021

التوقيع والبصمة

عَلَّمَ الْقُرْآنَ
وَكَرَّمَ الرَّحْمَةَ
وَالْحَمْدُ لِلَّهِ
الْعَلِيِّ الْعَظِيمِ