



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة باتنة 1 الحاج لخضر

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مساهمة رأس المال الفكري في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة
دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات -باتنة-

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه (ل.م.د) في علوم التسيير شعبه: تسيير المنظمات

إشراف:

أ.د. عمر الشريف

إعداد:

نادية حماش

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة الأصلية	الصفة
حول سامية	أستاذ التعليم العالي	باتنة 1	رئيسا
عمر الشريف	أستاذ التعليم العالي	باتنة 1	مقررا
أشرف سليمان الصوفي	أستاذ محاضر "أ"	باتنة 1	عضوا
بوراس فايزة	أستاذة محاضرة "أ"	باتنة 1	عضوا
جنينة عمر	أستاذ محاضر "أ"	تبسة	عضوا
أحمد بن خليفة	أستاذ محاضر "أ"	الوادي	عضوا

السنة الجامعية 2016-2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ
صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَصْلِحْ لِي فِي ذُرِّيَّتِي إِنِّي تُبْتُ إِلَيْكَ وَإِنِّي مِنَ الْمُسْلِمِينَ)

سورة النمل، الآية: 19

إهداء

الحمد لله الذي أعاننا بالعلم وزيننا بالحلم وأكرمنا بالتقوى

أهدي هذا العمل إلى:

الوالدين الكريمين أطال الله عمرهما،

إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء،

إلى تقوى الله، إيمان، ريان، محمد،

إلى صديقة وأختي سهام شوشان،

إلى صديقاتي، أساتذتي، زملائي، طلبتي،

إلهم جميعا أهدي هذا العمل المتواضع...

شكرو وتقدير

الحمد لله رب العالمين، أحمدده حمد الشاكرين، حمدا يليق بجلاله، كما ينبغي له أن يحمد سبحانه، واستغفره وأشكره ولا أكفره، ثم أشكره تعالى على نعمه التي لا تعد ولا تحصى، فله الشكر كله، لا أحصي ثناءً عليه، فهو كما أثنى على نفسه جل في علاه، والصلاة والسلام على الرسول الأمين محمد سيد الأنبياء وخاتم المرسلين، وعلى آله الطيبين وأصحابه الميامين.

ثم أتقدم بوافر الشكر وعظيم الامتنان، للأستاذ الدكتور عمر الشريف لما منحني من وقت وجهد وتوجيهات في الإشراف على هذا العمل، كان لها الأثر الكبير في إثراء العمل وإخراجه بهذه الصورة...

كما لا يفوتني أن أتقدم بوافر الشكر وعظيم الامتنان إلى الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة كل باسمه، على تفضلهم بتقييم العمل وأتشرف بأرائهم والاستفادة منهم. وأتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل عمال وإطارات مؤسسة نقاوس للمصبرات – باتنة-.

شكرا خالصا لكل من قدم لي يد المساعدة من قريب أو بعيد...

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مساهمة رأس المال الفكري في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وإلى تحديد مساهمة رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة المتمثلة في (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقي)، في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها المتمثلة في (التزام الإدارة العليا، التخطيط للجودة، التركيز على الزبائن، التحسين المستمر، تشكيل فرق العمل)، في مؤسسة نقاوس للمصبرات -باتنة-، وتسليط الضوء على النتائج المترتبة على الاهتمام بهذا الموضوع، وقد خرجت هذه الدراسة بمجموعة من النتائج التي انسجمت مع الفرضيات الموضوعية والتي تؤكد على المساهمة النسبية لأبعاد رأس المال الفكري بشكل متفاوت في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة نقاوس للمصبرات، لتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استمارة استبيان تضمنت 60 عبارة، وذلك لغرض تجميع البيانات الأولية من عينة الدراسة المقدره ب 118 إطار بالمؤسسة محل الدراسة، وعلى ضوء المعطيات المحصلة تم القيام بتحليل البيانات واختبار الفرضيات بالاعتماد على برنامج (SPSS)، وفي الأخير تم تقديم جملة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تنمية وتطوير رأس المال الفكري بما يؤدي إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الكلمات المفتاحية: رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقي، إدارة الجودة الشاملة.

Résumé

Notre recherche vise deux objectifs complémentaires. En premier lieu, elle vise à vérifier la contribution du capital intellectuel (à savoir, le capital humain, le capital structurel et le capital relationnel) dans la possibilité de l'adoption et l'application des dimensions de la philosophie de la gestion de la qualité totale (L'engagement de la haute direction, La planification de la qualité, l'orientation clients, l'amélioration continue et la composition des équipes de travail), et en second lieu, elle cherche à déterminer la nature de cette contribution. L'étude empirique est réalisée au sein de l'entreprise –N'gaous conserves- pour atteindre les objectifs de cette étude, les données sont recueillies auprès de 118 cadres supérieurs au sein de cette entreprise, et ont fait l'objet d'analyses statistiques quantitatives avec l'aide du Logiciel SPSS, enfin, un certain nombre de recommandations ont été formulées qui pourraient contribuer au développement du capital intellectuel, conduisant à l'application de la gestion globale de la qualité.

Mots-clés : capital humain, capital structurel, relations de capital, Gestion globale de la qualité

Summary:

This study aims to identify the contribution of intellectual capital in to the applicability of Total quality management, and to determine the contribution of the intellectual capital with its three dimensions (human capital, structural capital, relations capital), and the applicability of total quality management in its dimensions (Senior management commitment, quality planning, customer focus, continuous improvement, Building teams), this study took place at the N'gaous corporation, where it highlighted the results regarding the subject, and it concluded to a series of results that were in line with the hypotheses that emphasizes the relative contribution of intellectual capital dimensions in a differentiated manner to the possibility of applying total quality management of N'gaous corporation, to achieve study objectives, a questionnaire was designed for the purpose of collecting preliminary data from the study sample estimated at 118 employees, and in the light of the data collected, the analysis and hypothesis testing were carried out based on the SPSS program. Finally, a number of recommendations were made that could contribute to the development of intellectual capital leading to the application of total quality management.

Keywords: human capital, structural capital, capital relations, Total quality management.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	إهداء
	شكر وتقدير
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أش	المقدمة العامة
ب	إشكالية الدراسة
ت	التساؤلات الفرعية
ج	فرضيات الدراسة
ج	أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع
ح-خ	أهداف الدراسة
خ	منهج الدراسة
خ-ز	الدراسات السابقة
س-ش	هيكل الدراسة
	الفصل الأول: الأسس والمفاهيم النظرية لرأس المال الفكري.
65-16	المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لرأس المال الفكري.
17	المطلب الأول: نشأة رأس المال الفكري وتطوره تاريخياً.
26	المطلب الثاني: أهمية رأس المال الفكري، خصائصه ومكوناته.
42	المطلب الثالث: رأس المال الفكري وعلاقته ببعض المفاهيم الإدارية.
50	المطلب الرابع: آليات رأس المال الفكري ومتطلبات تطوره.
98-65	المبحث الثاني: القياس والإفصاح المحاسبي عن رأس المال الفكري.
65	المطلب الأول: الاستثمار والإنفاق على رأس المال الفكري.
74	المطلب الثاني: مفهوم قياس رأس المال الفكري، وأهميته.
77	المطلب الثالث: قياس رأس المال الفكري.
91	المطلب الرابع: الإفصاح المحاسبي عن رأس المال الفكري.

98	المطلب الخامس: صعوبات قياس وتقييم رأس المال الفكري.
121-100	المبحث الثالث: رأس المال الفكري كمورد استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في المنظمات.
100	المطلب الأول: الميزة التنافسية ومحدداتها الأساسية.
105	المطلب الثاني: الموارد الداخلية والكفاءات كمصدر لخلق القيمة.
112	المطلب الثالث: علاقة رأس المال الفكري بالميزة التنافسية.
118	المطلب الرابع: دور رأس المال الفكري في خلق القيمة بالمنظمات الصناعية.
الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة.	
173 -124	المبحث الأول: الأسس والمفاهيم النظرية لإدارة الجودة الشاملة.
124	المطلب الأول: مفهوم الجودة وإدارة الجودة الشاملة.
135	المطلب الثاني: أهم إسهامات رواد الحركة الفكرية لإدارة الجودة الشاملة (المدخل الأمريكي، الياباني).
147	المطلب الثالث: المبادئ والأساليب الداعمة لإدارة الجودة الشاملة.
161	المطلب الرابع: المواصفات القياسية ISO 9000 وعلاقته بالجودة الشاملة.
196-181	المبحث الثاني: الأسس التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة.
181	المطلب الأول: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
183	المطلب الثاني: مراحل ومستويات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
189	المطلب الثالث: أدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
193	المطلب الرابع: علاقة إدارة الجودة الشاملة ب Six sigma.
217-196	المبحث الثالث: تفعيل وتنشيط رأس المال الفكري ضمن إدارة الجودة الشاملة لتحقيق التميز.
196	المطلب الأول: ملامح الثقافة التنظيمية والتغير في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
203	المطلب الثاني: تمكين العاملين ودوره في تنمية رأس المال الفكري وتحقيق الأداء المتميز.
209	المطلب الثالث: علاقة رأس المال الفكري بإدارة الجودة الشاملة.
210	المطلب الرابع: دور رأس المال الفكري في تحقيق التميز بالجودة الشاملة.
219	الفصل الثالث: واقع مساهمة رأس المال الفكري في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة نقاوس للمصبرات-باتنة-

247-220	المبحث الأول: رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة في الجزائر.
220	المطلب الأول: اقتصاد المعرفة موارده رأس المال الفكري وتكنولوجيا المعلومات والاتصال.
224	المطلب الثاني: واقع وأهمية اندماج الجزائر في اقتصاد المعرفة.
241	المطلب الثالث: هيئات التقييس والاعتماد في الجزائر.
246	المطلب الرابع: الجائزة الجزائرية للجودة.
257-248	المبحث الثاني: نظرة عامة حول مؤسسة نقاوس للمصبرات -باتنة-.
248	المطلب الأول: نبذة تاريخية عن مؤسسة نقاوس للمصبرات.
249	المطلب الثاني: تحليل المعطيات الخاصة برأس المال الفكري بمؤسسة نقاوس للمصبرات - باتنة-.
254	المطلب الثالث: مظاهر الاهتمام بإدارة الجودة داخل مؤسسة نقاوس للمصبرات -باتنة-.
318-257	المبحث الثالث: منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها التطبيقية.
258	المطلب الأول: أداة الدراسة وأدوات التحليل الإحصائي.
262	المطلب الثاني: صدق أداة الدراسة والاستبيان.
272	المطلب الثالث: المعالجة الإحصائية، تحليل النتائج وتفسيرها.
302	المطلب الرابع: اختبار الفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة.
324-320	الخاتمة.
347-326	قائمة المراجع.
356-349	الملاحق.

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجداول	رقم الجدول
22	المقارنة بين رأس المال الفكري ورأس المال المادي.	1
55	أنماط ومراحل رأس المال الفكري في النموذج الشامل لرأس المال الفكري.	2
56	نموذج المصفوفة في إدارة رأس المال الفكري.	3
67	ميزانية الأموال التي تحصر الأصول والخصوم بالمنظمة.	4
72	أوجه الإنفاق على الرأس المال الفكري.	5
79	رأس المال الفكري وفق نماذج العائد على المعرفة.	6
102	موقع الجودة ضمن الاستراتيجيات التنافسية الأساسية.	8
126	مفاهيم الجودة في نظر روادها.	9
134	النظرة إلى الجودة قديما وحديثا.	10
141	ثلاثية Juran لإدارة الجودة.	11
157	الجودة كما وضحها Juran & Godfrey.	12
173	يبين التقارب بين إدارة الجودة الشاملة ومواصفات ISO 9000 للإصدار 2000 و2008.	13
194	العلاقة بين مستوى Sigma ومستوى الأداء.	14
203	الأبعاد الأساسية لثقافة الجودة في المنظمات.	15
226	نتائج الميزان التجاري بين 2005-2015.	16
229	تطور عدد لسكان في الجزائر.	17
230	واقع التعليم في الجزائر	18
231	معدل الالتحاق بالتعليم العالي في الجزائر	19
232	معدل العمالة في الأنشطة الكثيفة المعرفة	20
236	توفر التكنولوجيا الحديثة في الجزائر	21
237	مستعملي الأنترنت في الجزائر	22
238	درجة استيعاب التكنولوجيا في الجزائر	23
247	عناصر تقييم جائزة الجودة الجزائرية.	24
251	تطور عدد الموظفين بمؤسسة نقاوس للمصبرات خلال الفترة (2010-2015).	25

252	تطور تكاليف الموظفين بمؤسسة نقاوس للمصبرات خلال فترة (2010-2015).	26
253	تطور رقم الأعمال بمؤسسة نقاوس للمصبرات خلال فترة (2010-2015).	27
254	تطور القيمة المضافة بمؤسسة نقاوس للمصبرات خلال الفترة (2010-2015).	28
255-256-257	نمط تسير إدارة الجودة داخل مؤسسة نقاوس للمصبرات بباتنة.	29
259	يوضح الموزع، المسترجع، المستبعد والصالح للتحليل الإحصائي من الاستثمارات.	30
260	المتوسط المرجح.	31
264-263	معاملات ارتباط العبارات مع المحور الأول (رأس المال البشري).	32
266-265	معاملات الإرتباط لعبارات المحور الثاني (رأس المال الهيكلي).	33
267	معاملات الارتباط لعبارات المحور الثالث (رأس المال العلاقي).	34
269-268	معاملات الارتباط لعبارات المحور الرابع (إدارة الجودة الشاملة).	35
269	المصفوفة الارتباطية للأبعاد.	36
270	معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لعبارات الاستبيان.	37
270	معامل الثبات (مقياس ألفا كرونباخ).	38
271	اختبار التوزيع الطبيعي (One-Sample Kolomogorov-Smirnov Test).	39
273	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية.	40
278	المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة T، الأهمية النسبية ومستوى الدلالة لمجال المهارات والقدرات من محور رأس المال البشري.	41
279	المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة T، الأهمية النسبية ومستوى الدلالة لمجال الخبرات العلمية من محور رأس المال البشري.	42
280	المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة T، الأهمية النسبية ومستوى الدلالة لمجال الابتكار والتجديد من محور رأس المال البشري.	43
282	المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة T، الأهمية النسبية ومستوى الدلالة لمجال اتجاهات العاملين من محور رأس المال البشري.	44
283	المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة T، الأهمية النسبية ومستوى الدلالة لجميع عبارات المحور الأول (رأس المال البشري).	45

284	المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة T، الأهمية النسبية ومستوى الدلالة لعبارات الهيكل التنظيمي (رأس المال الهيكلي)	46
285	المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة T، الأهمية النسبية ومستوى الدلالة لعبارات أنظمة المعلومات وقواعد البيانات (رأس المال الهيكلي).	47
287	المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة T، الأهمية النسبية ومستوى الدلالة لعبارات العمليات الإدارية (رأس المال الهيكلي)	48
288	المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة T، الأهمية النسبية ومستوى الدلالة لعبارات البرامج (رأس المال الهيكلي).	49
289	المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة T، الأهمية النسبية ومستوى الدلالة لجميع عبارات المحور الثاني (رأس المال الهيكلي).	50
290	المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة T، الأهمية النسبية ومستوى الدلالة لعبارات العلاقة مع الزبائن (رأس المال العلاقي).	51
291	المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة T، الأهمية النسبية ومستوى الدلالة لعبارات العلاقة مع الموردين (رأس المال العلاقي).	52
292	المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة T، الأهمية النسبية ومستوى الدلالة لعبارات التحالفات الاستراتيجية (رأس المال العلاقي).	53
293	المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة T، الأهمية النسبية ومستوى الدلالة لجميع عبارات المحور الثالث (رأس المال العلاقي).	54
294	المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة T، الأهمية النسبية ومستوى الدلالة لجميع محاور أبعاد رأس المال الفكري ككل.	55
295	المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة T، الأهمية النسبية ومستوى الدلالة لعبارات التزام الإدارة العليا من المحور الرابع (إدارة الجودة الشاملة).	56
296	المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة T، الأهمية النسبية ومستوى الدلالة لعبارات التخطيط للجودة من المحور الرابع (إدارة الجودة الشاملة).	57
297	المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة T، الأهمية النسبية ومستوى الدلالة لعبارات التركيز على الزبائن من المحور الرابع (إدارة الجودة الشاملة).	58
298	المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة T، الأهمية النسبية ومستوى الدلالة	59

	لعبارات التحسين المستمر من المحور الرابع (إدارة الجودة الشاملة).	
299	المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة T، الأهمية النسبية ومستوى الدلالة لعبارات فرق العمل من المحور الرابع (إدارة الجودة الشاملة).	60
300	المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة T، الأهمية النسبية ومستوى الدلالة لجميع عبارات المحور الرابع (إدارة الجودة الشاملة).	61
301	المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة T، الأهمية النسبية ومستوى الدلالة لجميع محاور أبعاد إدارة الجودة الشاملة ككل.	62
303	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لمساهمة رأس المال الفكري في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة نقاوس للمصبرات -باتنة-.	63
304	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى.	64
305	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية.	65
306	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة.	66
308	اختبار T للعينات المستقلة تعود لمتغير الجنس (Independent Sample T Test).	67
309	نتائج تحليل التباين الأحادي F (One Way Anova) للفروق بين المتوسطات الحسابية لجميع المحاور في تقدير الأفراد لمساهمة رأس المال الفكري في تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيما يخص العمر.	68
310	نتائج تحليل التباين الأحادي F (One Way Anova) للفروق بين المتوسطات الحسابية لجميع المحاور في تقدير الأفراد لمساهمة رأس المال الفكري في تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيما يخص المؤهل العلمي.	69
311	نتائج تحليل التباين الأحادي F (One Way Anova) للفروق بين المتوسطات الحسابية لجميع المحاور في تقدير الأفراد لمساهمة رأس المال الفكري في تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيما يخص الرتبة الوظيفية.	70
312	نتائج تحليل التباين الأحادي F (One Way Anova) للفروق بين المتوسطات الحسابية لجميع المحاور في تقدير الأفراد لمساهمة رأس المال الفكري في تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيما يخص سنوات الخبرة.	71

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
21	النظرة المختلفة لرأس المال الفكري.	1
31	تقسيم معهد Brooking.	2
33	تقسيم Sveiby.	3
32	شجرة تصنيف القيمة لمستكشف سكانديا.	4
35	نموذج الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (ASTD).	5
36	تصنيف Bontis.	6
38	دور المورد البشري في تكوين كل نشاط من الأنشطة التي تساهم في بناء المؤسسة المتعلمة	7
43	أدوار رأس المال الفكري.	8
50	علاقة رأس المال الفكري بالإدارة المعاصرة وتأثيرها على قدرات المنظمة.	9
52	متطلبات تطوير رأس المال الفكري.	10
63	الصيغة العامة للتحويل بين مختلف مجالات رأس المال الفكري.	11
67	نموذج منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD).	12
71	متطلبات النظام الإنتاجي الجديد.	13
73	أوجه الاستثمار أو الإنفاق على رأس المال الفكري وانعكاسه على المنظمة.	14
83	نموذج القياس المتوازن للأداء Balanced Scorecard.	15
87	نظرية القيمة المضافة للمعرفة.	16
108	المنظور المؤسس على الموارد الداخلية والكفاءات.	17
110	سلسلة القيمة.	18
116	خصائص الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.	19
131	المستويات الأربعة لتطور إدارة الجودة الشاملة.	20
137	دائرة Shewhart.	21
139	استراتيجية التحسين المستمر لديمينج.	22
149	عناصر Kaizen نحو التحسين المستمر.	23
151	نموذج عملية إدارة الموارد البشرية في المنظمة المعتمدة للجودة.	24

152	العلاقة بين أداء العاملين والجودة.	25
154	تكاليف الجودة.	26
156	تكاليف اكتشاف الوحدات المعيبة.	27
160	الهيكل التنظيمي لحلقات الجودة.	28
171	هيكل مواصفات ISO9000.	29
174	علاقة التكامل بين نظام الإيزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة.	30
177	لمحة تخطيطية عامة عن ISO 26000.	31
185	الإطار العام لتطبيق استراتيجية الجودة الشاملة.	32
186	مستويات إدارة الجودة الشاملة.	33
190	مخطط عظمة السمكة "Fish bone Diagram".	34
191	أهم الرموز المستخدمة في خريطة تدفق العمليات.	35
192	مخطط باريتو.	36
201	إطار مقترح لتقييم وتطوير ثقافة الجودة في المنظمة.	37
205	أهمية التمكين في الحصول على الجودة المطلوبة.	38
226	تطور فترة التجارة الخارجية: 2005-2015.	39
228	مؤشرات الحرية الاقتصادية بالجزائر.	40
234	عدد الأوراق العلمية المنشورة في الجزائر مع سنة النشر.	41
274	الرسم البياني لأفراد العينة وفقا لمعيار الجنس.	42
275	الرسم البياني لأفراد العينة وفقا لمعيار السن.	43
276	الرسم البياني لأفراد العينة وفقا لمعيار المؤهل.	44
276	الرسم البياني لأفراد العينة وفقا لمعيار الرتبة الوظيفية.	45

المقدمة العامة

عرف القرن الحادي والعشرين تغيرات جذرية وعميقة طرحت العديد من التحديات والفرص أمام منظمات الأعمال كان سببها الأساسي بروز ظاهرة العولمة وانفجار الإبداع التكنولوجي في مختلف المجالات، وتلاحق الابتكارات والابداعات السريعة، واشتداد المنافسة العالمية والاعتماد على البحث والتطوير كأساس لخلق الميزة التنافسية للمنظمات الاقتصادية، ويعود السبب في كثير من هذا التحول إلى التغيير المستمر في احتياجات وأذواق الزبائن، بل وحتى مع الزبائن الداخليين، مما جعل الهاجس الأول لجميع المنظمات المعاصرة، هو تحقيق رضا الزبائن الداخليين والخارجيين وضمان ولاءهم في ظل المنافسة الشديدة.

هذا بطبيعة الحال أفضى إلى مفاهيم وموضوعات تتمثل في الثورة المعرفية التي تعتبر كإحدى القضايا الرئيسية التي تشغل العالم اليوم، والتي ألقت بثقلها على النشاط الاجتماعي والاقتصادي ليرز مفهوم الاقتصاد المبني على المعرفة والجودة، وقد نشأ هذا المفهوم المرتكز على المعرفة والجودة مع ادراك الدور النامي لإنتاج وتوزيع واستخدام المعارف لسير أعمال المنظمات والاقتصاديات، ويقوم اقتصاد المعرفة على فهم جديد أكثر عمقا لدور المعرفة ورأس المال الفكري في تطور الاقتصاد وتقدم المجتمع، وللاندماج في هذا الاقتصاد يقتضي ضرورة سعي المنظمات الاقتصادية إلى تمييز وتوليد الموجودات المعرفية للمنظمة وأصول استغلالها، ومن شأنه أيضا أن يفرض على المنظمات إحداث تغيير جذري في سياساتها وبنيتها وأساليبها لتضطلع بدورها الجديد في قيادة التغيير نحو الاقتصاد المبني على المعرفة والجودة، وسبيلها في ذلك تكوين مخزون رأس المال الفكري، وتركيزها على الطاقات الابتكارية والإبداعية الموجودة فيه، وكيفية اكتشافها واستثمارها والحفاظة عليها، باعتبار أن المنظمات المعاصرة تنظر إلى مواردها البشرية على أنها أعلى الموارد وأكثر الموجودات قيمة.

تسعى المنظمات المعاصرة في ظل بيئة شديدة التنافسية إلى كسب الميزة التنافسية على غيرها من المنظمات العاملة في نفس النشاط وذلك من خلال رأس مالها الفكري، لأنه هو قوام المنافسة وهو المكون الأبرز في منظمات القرن الحادي والعشرين، باعتباره موردا استراتيجيا وطاقات فكرية، وقوة ذهنية، ومصدرا للمعرفة والجودة، حيث أنه يميز المنظمات التي يمكنها تقديم منتجات جديدة وبشكل أفضل، مع تقديم ابتكارات لمنتجاتها وخدماتها بمعدلات سريعة، حيث أصبح الاتجاه الحديث في الإنفاق والاستثمار والبحث والتطوير هو لتشكيل رأس المال الفكري في المنظمات من أجل زيادة قدرتها في خلق ابداع تكنولوجي عام مستند الى معرفة واسعة وقادرة على تقديم، وإبداع عدد كبير من المنتجات والخدمات التي يمكن أن تتطور في ظل إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

تقتضي مواجهة التحديات والتغيرات السريعة في بيئة الأعمال وجود توجه جديد للعمل يستجيب ويواكب تلك التحديات والتغيرات، وتعد إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها من أبرز تحديات القرن الحالي، وأحد أهم المداخل الاستراتيجية التي لاقت اهتمام الباحثين بسبب ما أحدثته من تحول في الفكر التسييري خلال العقد الأخير من القرن العشرين، إذ جعلت من اليابان قوة عالمية، ونتيجة لذلك حققت المنظمات المطبقة لأسس ومبادئ إدارة

الجودة الشاملة نجاحات باهرة وأصبحت نماذج يحتذى بها من طرف المنظمات الطامحة إلى التميز والريادة، وتعد الجودة الشاملة مدخل إلى تطوير شامل مستمر يشمل كافة مراحل الأداء، ويشكل مسؤولية كل فرد في المنظمة من الإدارات العليا والأقسام وفرق العمل سعياً لإشباع حاجات وتوقعات الزبون، ويشمل نطاقها كافة مراحل التشغيل وحتى التعامل مع الزبون (بيعا وخدمة أي خدمات ما بعد البيع)، مع تبني مستويات المسؤولية الاجتماعية كبعد استراتيجي حديث لتكريس نموذج الإلتقان الاجتماعي المتكامل والشامل، وذلك لارتكازها على مجموعة من القيم والأداء المتميز لرأس المال الفكري الذي يعد من أهم الموجودات التنظيمية، وتكمن أهميته في كيف تنجز الأعمال، أي المعرفة الضمنية الموجودة في عقول الأفراد، وإمكانية تحويلها إلى معرفة تنظيمية متداولة، تستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين وتفجير طاقاتهم واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق الجودة والتحسين المستمرين، حيث أن نقطة البدء الاهتمام برأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة باعتبارها المحددات الجوهرية للإنتاج والتنافسية، تدفع المنظمات إلى مستويات متقدمة من التطور، ومن ثم التقدم في عالم اليوم والغد.

أولاً- إشكالية الدراسة

إن المنظمات الجزائرية كغيرها من المنظمات التي لا يمكن أن تعزل نشاطاتها عن التطورات التي تتميز بسرعة التغيير، وكتيجة لسياسة الانفتاح التي اعتمدها الجزائر ستؤدي إلى اختلالات كبيرة في مستويات أداء المنظمات الجزائرية، بانفتاحها أمام منافسة المنتجات والخدمات الأجنبية، نظراً لعدم وجود هياكل منظمة وقواعد متينة تمكنها من مسايرة هذه التغيرات في ظل اقتصاد مبني على المعرفة والجودة، حيث يظهر تقييم واقع المنظمات الاقتصادية في الجزائر غياب الوعي الكافي لديها بمفاهيم رأس المال الفكري، وأبعاد المعرفة الكامنة فيه، ودوره في خلق القيمة، والافتقار إلى كيفية استخدامه وإدارته، كما يظهر تقييم واقع هذه المنظمات ضعف الاهتمام بأسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، التي تتطلب أرضية متينة في كافة البنى التنظيمية والإدارية بالمنظمة، وعليه جاءت هذه الدراسة للوقوف على مدى اهتمام المنظمات الاقتصادية الجزائرية بقيمة رأس المال الفكري، وما يمنع هذه المنظمات من إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وفي ضوء أهمية كل من رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة، وانعكاساتها على قدرة المنظمات على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، فإن هذه المنظمات مطالبة بتبني برامج إدارية تتسم بالشمولية والدوام تساعد على تحسين جودة خدماتها ومنتجاتها، والارتقاء إلى مستوى يتطلع إليه الزبائن، والرفع من أداء الأفراد العاملين، وبناء على ما سبق تتحدد إشكالية الدراسة التالية:

كيف يمكن لرأس المال الفكري أن يساهم في إمكانية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل

الدراسة؟

من الإشكالية العامة يتم طرح الأسئلة التالية:

- هل يوجد اهتمام من قبل المؤسسة محل الدراسة برأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة؟
- هل توجد علاقة بين رأس المال الفكري بمكوناته وإمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة؟
- هل توجد علاقة بين رأس المال البشري وإمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة؟
- هل توجد علاقة بين رأس المال الهيكلي وإمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة؟
- هل توجد علاقة بين رأس المال العلاقي وإمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة؟
- هل توجد فروق تعزى للبيانات الشخصية لمساهمة رأس المال الفكري في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة؟

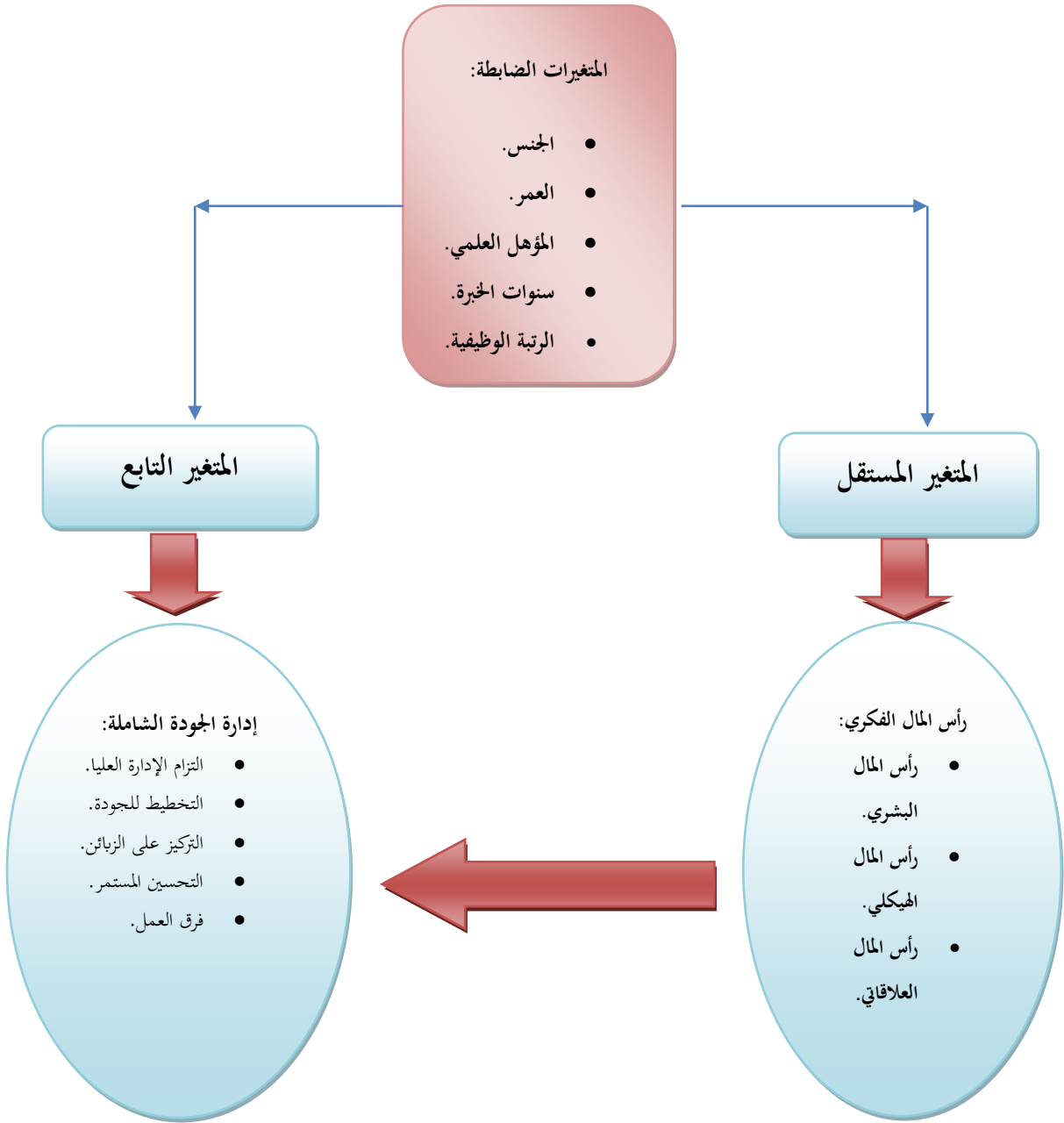
ثانياً-متغيرات الدراسة:

- المتغير المستقل: هو رأس المال الفكري ويتمثل في (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقي)
- المتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة وتشمل الأبعاد التالية: (التزام الإدارة العليا، التخطيط للجودة، التركيز على الزبائن، التحسين المستمر، فرق العمل).

ثالثاً-نموذج الدراسة

استناداً إلى الإطار النظري وفي ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها تم تشكيل نموذجاً يوضح أهداف الدراسة وأبعادها، ويوضح الشكل الموالي نموذج الدراسة الذي يوضح العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

المخطط الافتراضي للدراسة.



المصدر: من إعداد الباحثة.

رابعاً-فرضيات الدراسة

قامت هذه الدراسة على فرضيتين رئيسيتين انبثقت عنهما مجموعة من الفرضيات الفرعية والموضحة على

النحو التالي:

- الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري وإمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة عند مستوى

دلالة $\alpha=0.05$ بالمؤسسة محل الدراسة.

الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري وإمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة عند مستوى دلالة

$\alpha=0.05$ بالمؤسسة محل الدراسة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الهيكلي وإمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة عند مستوى

دلالة $\alpha=0.05$ بالمؤسسة محل الدراسة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال العلاقي وإمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة عند مستوى

دلالة $\alpha=0.05$ بالمؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمساهمة رأس المال الفكري في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة

بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة، تعزى إلى أحد أو كل المتغيرات الظابطة.

خامساً-أهمية الدراسة

يكتسي موضوع رأس المال الفكري أهمية متزايدة اليوم باعتباره النشاطات والعمليات التي تساعد على

اكتشاف وتدعيم تدفق القدرات المعرفية والتنظيمية للأفراد، تمكن هذه القدرات من تطوير منتجات قديمة أو إنتاج

منتجات جديدة للمؤسسة، ومن ثم توسيع حصتها السوقية من جهة وتعظيم نقاط قوتها من جهة، وبالتالي تعظيم

قيمتها، إضافة إلى ذلك فإن رأس المال الفكري يسهم في تحقيق حالات الابداع وتعزيزها التي تقضي إلى بناء ميزة

تنافسية للمنظمة تميزها عن غيرها لتفادي المنافسة الشديدة.

إن رأس المال الفكري يعد اللبنة الأساسية لأي منظمة ورأسها الحقيقي ممثلاً بمجموعة من الموارد والقدرات

المستجيبة على الابتكار والتحسين المستمر وهو مجموعة المعرفة الموجودة بالمنظمة، ولها تأثير كبير في إعطاء قيمة

حقيقية للمنظمة، وكسب رضا الزبون ومن هنا تم التركيز على الجودة التي ازدادت مستوياتها لتحقيق حاجات الزبائن الحالية والمستقبلية، وقد استخدمت العديد من الأساليب الإدارية لتحسين الجودة ومنها إدارة الجودة الشاملة التي تبرز أهميتها من خلال صلتها بالزبون وتلبية حاجاته، وبالمنتج وقدرته على التميز، حيث تعد إدارة الجودة الشاملة، فلسفة إدارية عصرية تركز على عدد من المفاهيم الإدارية التي بدأت العديد من المنظمات بتطبيقها لتحسين وتطوير نوعية خدماتها ومنتجاتها، ومساعدتها في مواجهة التحديات الصعبة، وعليه تستمد الدراسة أهميتها من:

- أهمية المتغيرات المبحوثة التي تتمثل في رأس المال الفكري، وإدارة الجودة الشاملة باعتبارها من المتغيرات المعاصرة في الفكر الإداري وبمقارنتها سيؤدي إلى إفادة المؤسسة محل الدراسة.
- توضيح مدى مساهمة مكونات رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقي) في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة.
- تستمد الدراسة أهميتها من النتائج التي ستتوصل لها والتي ستجعل متخذي القرار في المؤسسة محل الدراسة إدراك أهمية وقيمة رأس مالها الفكري كسبيل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- معرفة أهم المعوقات التي تقف أمام تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة.
- لفت انتباه الإدارة العليا بأن رأس المال الفكري استثمار له عائد مجزي على المدى الطويل وحتى يتحقق هذا العائد يجب أن تكون هناك تضحية أو تكلفة مقدمة للحصول عليه، كما أنه لا يعاني من مشكلة الندرة بل هو مورد تراكمي متنامي يمكن استخدامه في توليد وتطوير أفكار جديدة.
- تسلط الدراسة الضوء على أهمية رأس المال الفكري والذي يعتبر من أهم الميزات التنافسية التي يمكن أن تمتلكها المنظمة.
- قد تكون الدراسة مرجعا للأكاديميين والباحثين لدراسة جوانب أخرى متعلقة برأس المال الفكري وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة.

سادسا-أهداف الدراسة: تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

- الكشف عن أبعاد إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال.
- تشخيص حالة مؤسسة محل الدراسة باعتبارها مؤسسة اقتصادية يفترض فيها أن تقوم بتحقيق التفوق من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها وعلى رأسها رأس المال الفكري وطرح منتجات وخدمات تتميز بالجودة والاستجابة السريعة لزيائنها.
- تشخيص مقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة.
- بلورة مفهوم إدارة الجودة الشاملة على أنه خيار استراتيجي أمام القائد الإداري لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمتة.

- إبراز أهمية إدارة رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة كمفاهيم إدارية لها دور في تحسين أداء المنظمات وزيادة ربحيتها.
- التعرف على اتجاهات الأفراد العاملين بالمؤسسة محل الدراسة تجاه مساهمة رأس المال الفكري في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة فعلياً.
- تحديد المكونات الأساسية لرأس المال الفكري ودورها البارز في تسهيل إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- إثارة اهتمام المنظمات الاقتصادية إلى مدى أهمية متغيري الدراسة وأهمية النتائج المحققة من علاقة بعضها مع البعض الآخر.
- التوصل إلى نتائج العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة.

سابعاً- منهج الدراسة

إن المنهج الذي تم استخدامه في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي من خلال وصف وتحليل الأفكار والبيانات المتعلقة بالموضوع بمختلف جوانبه. بالنظر إلى طبيعة الموضوع قصد الوصول إلى معرفة دقيقة لعناصر الإشكالية ولفهم أفضل وأدق، ولتدعيم مختلف جوانب موضوع البحث تم الاعتماد على المتوفر من المراجع باللغة العربية والأجنبية من كتب، دوريات ومجلات ذات الصلة بالموضوع، وفضلاً عن ذلك الانترنت إضافة إلى ذلك تم الاعتماد في الجانب الميداني للدراسة على دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات -باتنة-، كما تم جمع البيانات الأولية من خلال استمارات الاستبيان باعتبارها الوسيلة المناسبة لتقصي الآراء حول موضوع الدراسة، وتحليلها بالاعتماد على الأساليب الإحصائية.

سابعاً- حدود الدراسة: وتتمثل فيما يلي:

- الحدود البشرية: مديري وإطارات مؤسسة نقاوس للمصبرات -باتنة-.
- الحدود المكانية: مؤسسة نقاوس للمصبرات -باتنة-.
- الحدود الزمنية: وهي الفترة الممتدة من أفريل 2016 إلى غاية جانفي 2017 وذلك فيما يخص الدراسة الميدانية.
- الحدود الموضوعية: اقتصر على دراسة العلاقة بين المتغير المستقل والمتمثل برأس المال الفكري بمكوناته الثلاثة (رأس المال البشري، الهيكلي، العلاقي) والمتغير التابع إدارة الجودة الشاملة.

ثامناً- الدراسات السابقة

سيتم التطرق فيما يلي إلى بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، وأهم النتائج التي توصلت إليها، وقد أجريت العديد من البحوث والدراسات التي تناولت علاقة المتغيرين من الدراسة، أو بعض متغيراتها وأبعادها الجزئية في بيئات مختلفة وفيما يلي عرض لبعض هذه الدراسات:

1-دراسة: سهيلة محمد عباس (2004) بعنوان: "علاقة رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة (دراسة تحليلية ونموذج مقترح"

استهدفت هذه الدراسة تحليل مكونات رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة والمتمثلة في (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبائني)، وإيجاد العلاقة بين رأس المال الفكري بمكوناته الثلاثة وإدارة الجودة الشاملة، لتسهيل على المنظمات المعاصرة إدارة رأسمائها الفكري، الذي يساهم في نجاح تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، لتحقيق الفاعلية التنظيمية، وقد حاولت هذه الدراسة المقارنة بين الاتجاهات العربية الحديثة في الإدارة، وفي مقدمتها إدارة رأس المال الفكري والجودة الشاملة، ومن الفوائد الجلية لهذه الدراسة أنها ألقت الضوء على العلاقة بين هذين المفهومين، كما أظهرت الدراسة أن هنالك علاقة تبادلية بين كل من رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة، كما يمكن لتطبيقات إدارة جودة الشاملة من تنمية وتطوير رأس المال الفكري للمنظمات.¹

2-دراسة ميشال Mitchell (2010) بعنوان:

“A model for managing intellectual capital to generate wealth”

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير اختيار نموذج لإدارة رأس المال الفكري مستمد من رؤية واستراتيجية المنظمة، لخصت الدراسة مكونات رأس المال الفكري في العناصر الثلاثة التالية: رأس المال البشري، والرأس المال الداخلي (رأس المال الهيكلي)، رأس المال الخارجي (رأس المال العلاقات)، وتلك المكونات هي من يساهم في تميز المنظمات عن غيرها في السوق، وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج من أهمها هو أنه على الرغم من أن معظم المظاهر المحددة لنموذج الدراسة حاضرة في الشركة إلا أنه لم يكن إدراك لدى إدارة الشركة لإدارة رأس المال الفكري، لذلك أوصت الدراسة إعطاء اهتمام أكبر للعاملين بالشركة من الناحية السلوكية والاجتماعية.²

3-دراسة Sharabati Abdel Aziz Ahmad (2010)، بعنوان "رأس المال الفكري وأداء الاعمال في القطاع الدوائي في الأردن"

هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين مكونات رأس المال الفكري (البشري، الهيكلي، العلائقي) وأداء الأعمال في ضمن قطاع صناعة الأدوية في الأردن، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هنالك علاقة إيجابية قوية بين إدارة الجودة الشاملة للشركات المبحوثة وأداء هذه الشركات لأعمالها، كما وخلصت الدراسة إلى أن هنالك علاقة بين مكونات رأس المال الفكري التي تمتلكها هذه الشركات وبين محاور الأداء التنظيمي لهذه الشركات.³

¹ سهيلة عباس، علاقة رأس المال الفكري بإدارة الجودة الشاملة: دراسة تحليلية -نموذج مقترح-، مجلة الإداري مسقط، المجلد 26، العدد 97، 2004.

² Mitchell, H., J., (2010). **A model for managing Intellectual capital to generate wealth**, A thesis of Doctor of Philosophy in Business, New Zealand, Massey University.

4-دراسة أبو الغنم محمد (2012) بعنوان: "أثر تنمية رأس المال الفكري في فاعلية نظم المعلومات الاستراتيجية في شركة الصناعات الغذائية في جدة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر رأس المال الفكري في فاعلية نظم المعلومات الاستراتيجية في شركات الصناعات الغذائية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن تصورات المبحوثين في شركات الصناعية الغذائية لمستوى رأس المال الفكري ومستوى فاعلية المديرين جاءت بمستوى منخفض، وأهم ما أوصت به هذه الدراسة توجيه عناية الإدارات المبحوثة إلى ضرورة ربط سياسات استقطاب وجذب الموارد البشرية فيها بمعايير الكفاءة، من خلال أنظمة خاصة بهذه الشركات، وضرورة المحافظة على رأس المال الفكري من خلال توضيح نظام الخدمة فيها للحقوق والواجبات وفرص التطور.⁴

5-دراسة (2012 Jain & Gupta) بعنوان:

“Effects of Total Quality Management On Perceptual HRM Outcomes Software industry in India”

هدفت إلى دراسة آثار إدارة الجودة الشاملة والبرامج التنظيمية على تصورات الموظفين أو الإدراك الحسي لنتائج إدارة الموارد البشرية داخل الهند، وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن الثقافة التنظيمية وتمكين الموظف من ممارسة إدارة الجودة الشاملة ذات المستوى العالي، حيث تكون الشراكة أقوى تأثير على نتائج الإدراك الحسي للموظف، في حين أن الممارسات الأخرى لها تأثير منخفض على الموظف.⁵

6-دراسة مضر عيسى تركي (2012) بعنوان: "أثر بعض متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الأداء التشغيلي"

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أثر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الأداء التشغيلي لشركة الحضر العامة: دراسة استطلاعية في شركة حكومية في محافظة صلاح الدين، كما سعت الدراسة إلى تبيان المواءمة بين متطلبات إدارة الجودة الشاملة بمتغيراتها (التركيز على الزبائن، التحسين المستمر، القيادة الإدارية، مشاركة العاملين، التدريب والتعليم)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها تحقق وجود علاقة ارتباط قوية موجبة بين متطلبات إدارة الجودة الشاملة والأداء التشغيلي على مستوى الشركة المبحوثة، وأهم ما أوصت به

⁴ أبو الغنم محمد، أثر تنمية رأس المال الفكري في فاعلية نظم المعلومات الاستراتيجية في شركة الصناعات الغذائية، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الملك عبد العزيز المملكة العربية السعودية، المجلد 5، العدد 9، 2012، ص ص 1-36.

⁵ Jain, A. & Gupta, S. (2012). Effects of Total Quality Management On Perceptual Human Resource Management Outcomes in Software Industry in India", Research in Business and Management, Vol.1 (2), pp. 23-35, International research journals.

الدراسة هو التوسع في تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في الشركات الحكومية، والاطلاع على ما حققته الشركات العالمية من نجاحات متميزة عبر تطبيقها لبرامج الجودة الشاملة.⁶

7- دراسة Nayak (2012) بعنوان:

“Measuring the Impact Total Quality Management Practice in the Corporate Sector of Ensuring South Gujarat Region”

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير تنفيذ ممارسات إدارة الجودة الشاملة في قطاع الشركات في منطقة غوجارات الجنوبية، وأظهرت نتائج الدراسة أنه يعد مشاركة الموظفين أمر حيويًا لنجاح تنفيذ إدارة الجودة الشاملة، وأن هذه الشركات تقوم بوضع خطة لعمليات النمو التي تقدم على أساس الابتكار الدائم لتوفير رضا الزبائن وإدخال التحسينات وخلق المعرفة لتوفير رضا الزبائن.⁷

8- دراسة Darvishet & Al (2013) بعنوان:

“An Empirical Investigation of Intellectual Capital Components on Each Other and Organizational Learning Capabilities”

كان الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو إدراك مكونات رأس المال الفكري في بعضها البعض من جهة وكذلك إدراك تأثيرها في القدرات التعليمية لدى المنظمات في إيران، وتوصل الباحثون في نتائجهم أن رأس المال البشري له تأثير إيجابي في رأس المال الهيكلي، أما رأس المال العلاقات فله تأثير إيجابي في القدرات التعليمية.⁸

9- دراسة محمد حمزة بن قرينة وباديس بوخلوة (2013) بعنوان: "أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي دراسة ميدانية في محطة تكرير النفط بسكيكدة - الجزائر"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي في محطة تكرير النفط بسكيكدة، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والولاء التنظيمي للعاملين، مما يؤكد أن محطة تكرير النفط بسكيكدة تدرك هذه الأهمية وتسير بخطوات إيجابية من أجل تكريس هذا التوجه، كما أظهرت الدراسة كذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (التحسين المستمر، تمكين العاملين والتخطيط الاستراتيجي للجودة) والولاء التنظيمي، وتبين أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين (التزام الإدارة العليا بالجودة ونمط القيادة الإدارية) والولاء التنظيمي للعاملين وهذا ما

⁶ تركي مضر عيسى، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأداء التشغيلي، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة الموصل، العراق، 2012.

⁷ Nayak, M. (2012). *Measuring the Impact Total Quality Management Ensuring Management T Practices in the Corporate Sector of South Gujarat Region*. Spectrum: A Journal of Multidisciplinary Research, Vol. (1) Issue 1, pp. 32-47.

⁸ Darvish, H., Kafashzade, A.R., Faradonbe, M.M., Naderifar, A.R., and Nejatizadeh, N.O. (2013). *An Empirical Investigation of Intellectual Capital Components on Each Other's and Organizational Learning Capabilities*. Management Science Letters, Vol. (3), pp. 485-490.

يدعوا إدارة محطة تكرير النفط بسكيكدة إلى إعطاء أهمية أكبر لهذين البعدين، من أجل تفعيلهما ليكونا ذا تأثير إيجابي في زيادة درجة الولاء التنظيمي للعاملين.⁹

10-دراسة (2013) Moghadam & Al بعنوان:

“Capital and Intellectual Organizational Learning Capability”

الغرض من هذه الدراسة هو تفحص العلاقة بين رأس المال الفكري والقدرات التعليمية للمنظمة، وقد جمعت البيانات من موظفي مصلحة المياه في خرسان، وأظهرت النتائج أن رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي لهما علاقة ذات دلالة إحصائية مع القدرات التعليمية التنظيمية، بينما لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال العلاقات والقدرات التعليمية.¹⁰

11-دراسة: لويزة فرحاتي (2015)، بعنوان "دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في اقتصاد المعرفة -دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة -باتنة-"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور رأس المال الفكري بأبعاده المتمثلة في (رأس المال البشري، رأس المال الزبوني، رأس المال الهيكلي) وتحقيق الميزة التنافسية بأبعادها المتمثلة في (الجودة، الكفاءة، الإبداع، الاستجابة) في شركة الاسمنت عين التوتة محل الدراسة، وتوصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة وتحقيق الميزة التنافسية في الشركة محل الدراسة، حيث وضحت الدراسة توفر أبعاد كلا من رأس المال البشري والهيكلي بدرجة كبيرة تفوق توفر أبعاد رأس المال الزبوني، حيث يسهم كل منهما في تحقيق الميزة التنافسية أكثر من رأس المال الزبوني.¹¹

من خلال الاطلاع على هذه الدراسات والمتعلقة بموضوع الدراسة فإن أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

- تنوعت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة، والتي هدفت إلى قياس تأثير رأس المال الفكري على متغيرات أخرى وفي معظمها الآخر تحديد طبيعة رأس المال الفكري، في حين هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مساهمة رأس المال الفكري في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- أجريت الدراسات السابقة على المنظمات الأجنبية بالإضافة إلى بعض المنظمات العربية، في حين سيتم تطبيق هذه الدراسة في مؤسسة الجزائرية.

⁹بن قرينة محمد حمزة، بوخلوة باديس، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي دراسة ميدانية في محطة تكرير النفط بسكيكدة - الجزائر، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد 13، 2013.

¹⁰ Moghadam, S, K., Zabihi, M.R. Kargar, M., and Hakimzadeh, A. (2013), **Intellectual Capital and Organizational Learning Capability**. Journal of Soft Computing and Applications, Vol. 2013, pp.1-9.

¹¹ لويزة فرحاتي، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في اقتصاد المعرفة -دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة -باتنة- أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015-2016.

- تناولت الدراسة الحالية رأس المال الفكري كأساس لإمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومعرفة درجة مساهمة كل مكون من مكونات رأس المال الفكري في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة نقاوس للمصبرات - باتنة-.

ثامنا: هيكل الدراسة.

من تحليلنا لإشكالية مدى مساهمة رأس المال الفكري في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ولاختبار صحة فرضيات المقدمة، سيتم تناول ثلاثة فصول مترابطة وهي:

الفصل الأول: ضمن هذا الفصل سيتم التعرف على مختلف التعاريف المحددة لرأس المال الفكري ومسارات تطوره وخصائصه، وآليات بناءه وتطوره فضلا عن ذلك التطرق إلى أهم التصنيفات والتقسيمات التي تناولت مكونات رأس المال الفكري، مع الإشارة إلى الذي سيعتمد عليه في إنجاز هذه الدراسة، سنقوم ضمن هذا الفصل بتوضيح علاقة رأس المال الفكري مع مختلف المفاهيم التسييرية الحديثة ومنها: التفكير الاستراتيجي، الهندرة، إدارة المعرفة، التغيير التنظيمي، الكفاءة الإدارية، أما في المبحث الثاني من هذا الفصل تم التركيز على أهم النماذج التي تستخدم في قياس وتقييم رأس المال الفكري، بغية في تحديد الخصائص المطلوبة فيه والتأكد من تأثيرها في متغيرات أخرى، ولما له من أهمية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة من خلال مؤشرات القدرة التنافسية، وارتأينا في المطلب الأخير من هذا المبحث تناول أهم الصعوبات التي تواجه قياسه، وفي المبحث الأخير من هذا الفصل والذي هو بعنوان رأس المال الفكري كمورد استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، وذلك بعد التعرف على أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري من خلال توظيف الأموال من قبل المنظمة، أي الأصول الثابتة والمتداولة بغية الحصول على الموارد المعرفية التي تتمثل في الحصول على الموارد البشرية عالية التخصص في المعرفة، وإعادة تأهيل وتدريب العاملين في مجال المعرفة وتكوين الخبرات، وتبيان أوجه وخصائص الإنفاق عليه، والذي يتضمن الاسهامات الفكرية التي حاولت الإحاطة والتأكد من مدى الارتباط بالميزة التنافسية، وخلق القيمة بالموارد الداخلية والكفاءات، من خلال تحليل الإطار النظري للمقاربة المبنية على الموارد الداخلية والكفاءات، وتحليل مدى إمكانية اعتبار الموارد البشرية مصدرا لخلق القيمة، ومورد لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، إذا ما تمكنت المنظمة من استغلال ما يتميز به من موارد وإمكانيات وتتمين مخزونها من رأس المال الفكري بطريقة مبدعة من أجل الحصول على منتجات وخدمات تحقق لها حصة سوقية أكبر وتفتح لها أسواق جديدة تجعلها تتميز وتتفوق على منافسيها وتخلق قيمة للمنظمة، حيث سيتم التعرض لما ذكر في المطلبين الثالث والرابع.

الفصل الثاني: لقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، والذي سيتناول الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة، حيث سنبداً تحليلنا بنشأة وتطور الجودة وصولاً إلى إدارة الجودة الشاملة، ثم أهم إسهامات رواد الحركة الفكرية لإدارة الجودة الشاملة، فضلا عن ذلك تناول مبادئها الأساسية، ثم الأسس التطبيقية لها من خلال التطرق

إلى مستوياتها، متطلباتها، مراحلها وأدوات تطبيقها، أخير ابراز أهم المعوقات التي تحول دون تطبيقها في المنظمات، وفي المطلب الأخير من المبحث الأول سيتم تناول مسار الحصول على شهادة مواصفات الجودة العالمية ISO 9000 من حيث الخطوات والمزايا، فضلا عن ذلك محاولة توضيح العلاقة التي تربط إدارة الجودة الشاملة بمدخل ISO 9000 لإدارة الجودة وإبراز نقاط التلاقي والتعرض بينهما، في حين في المبحث الثالث من هذا الفصل سنحاول ابراز مساهمة تنمية رأس المال الفكري في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بصفة مستمرة بما يؤدي إلى تفجير قدراته واستغلال مواهبه ومهاراته بكفاءة وفعالية من خلال استخدام وتطبيق أساليب فعالة تعمل على إحداث تغيير في توجهات العاملين واكتشاف قدراتهم وتنمية مهاراتهم، وهذا يعني نجاعة ونجاح هذا النظام يتوقف على المشاركة الفعالة لرأس المال الفكري لتحقيق رضا الزبون بشكل مستمر.

الفصل الثالث: فقد خصص لدراسة واقع مساهمة رأس المال الفكري في امكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة نقاوس للمصبرات -باتنة-، من خلال العمل على اسقاط المفاهيم النظرية المدروسة ميدانيا قصد معرفة واقع مساهمة رأس المال الفكري في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة، وذلك من خلال عرض الإطار المنهجي للدراسة، ثم عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها، وسنختم هذه الدراسة بخاتمة عامة، سنتعرض فيها إلى أهم النتائج المتوصل إليها، بالإضافة إلى جملة من التوصيات والاقتراحات.

الفصل الأول

الأسس والمفاهيم النظرية لرأس المال الفكري

تمهيد:

تواجه منظمات اليوم تحديات كبيرة حيث تعمل في بيئة معقدة وسريعة التغير وتتسم بالمنافسة القوية والعمولة وبروز الميزة التنافسية، ومع ثورة الحاسوب، وتصاعد أهمية المعلومات كوحدة فنية لثروة القائمة على تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وتعظيم دور المعرفة كوحدة إنسانية القائمة على الأفراد وخبراتهم وقدراتهم على الابتكار وتوليد المعرفة الجديدة، ويأتي رأس المال الفكري في مقدمة هذه التغيرات المعاصرة.

قد نما موضوع رأس المال الفكري ليتعدى القدرات الفكرية التي يمتلكها مجموعة من الأفراد ليشمل رأس المال الهيكلي والعلاقاتي، وما ينعكس على بيئة المنظمات داخليا وخارجيا، حيث يعد من الموجودات غير الملموسة أو مجموع المعرفة الموجودة في المنظمة والقدرة على توليدها مستقبلا، لدى على المنظمات أن تسعى إلى بذل جهود كبيرة في تفعيل رأس مالها الفكري وصناعته، وتدريبه وتنميته وتطويره، حيث أصبحت المنظمات تستثمر مبالغ هائلة، لما أصبح لهذه العوائد الفكرية من أهمية كبيرة، فهذه المعرفة المتراكمة والمتزايدة هي التي تقوم على خلق القيمة، وبذلك فهو الثروة الحقيقية للمنظمات والمصدر المهم في السوق المنافس نتيجة الدور الفعال الذي تلعبه في النمو والتطوير لدعم القدرات التنافسية للمنظمات، وهو ما سيتطرق إليه بالتفصيل ضمن هذا الفصل، وذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لرأس المال الفكري.

المبحث الثاني: القياس والإفصاح المحاسبي عن رأس المال الفكري.

المبحث الثالث: رأس المال الفكري كمورد استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في المنظمات.

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لرأس المال الفكري.

من أهم النتائج التي تمخضت عن الثروة المعلوماتية، الإهتمام بما يسمى بالأصول غير الملموسة، حيث أن مفهوم رأس المال اتسع ليشمل مجمل الامكانيات المادية والمالية والمعنوية والذهنية للمنظمة، حيث تعرف هذه الأخيرة برأس المال البشري الذي يشير إلى مجمل المهارات والخبرات والتعلم والمعرفة المتراكمة في العنصر البشري، ويعد التطور المستمر لهذا المفهوم، التركيز على رأس المال الفكري وتنامي الإهتمام به، والذي يمكن وصفه بأنه ما يمتلكه الأفراد وما تمتلكه المنظمات وعلاقة المنظمات مع الآخرين، ومن الأسباب التي ساهمت في ذلك، زيادة اهتمام المنظمات باستقطاب الأفراد الموهوبين والقادرين على إضافة قيمة بما يملكونه من إمكانيات وقدرات ومواهب وأفكار جعلته كأحد أهم الأصول غير المادية المؤثرة على الميزة التنافسية للمنظمة.

المطلب الأول: نشأة رأس المال الفكري وتطوره تاريخياً.

بعد أن كانت الموارد المادية هي الثروة الحقيقية للمنظمة، ظهر مفهوم رأس المال الفكري، بداية مع عقد الثمانينات وبدأ الإهتمام بتسييره، ومع بداية عقد التسعينيات تعددت الكتابات المركزة على رأس المال الفكري في المنظمات باعتباره أحد أهم المحددات المحققة للميزة التنافسية، وذلك باستغلاله في مجالات متنوعة، وخلق وتوسيع المجال المعرفي للقوى الذهنية، من خلال التسيير الفعال لتلك الأفكار والابتكارات وتنميتها، لخلق الأرباح وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

الفرع الأول: مفهوم رأس المال الفكري.

يمثل رأس المال الفكري مجموعة الطاقات البشرية والمادية التي يمكن استغلالها من جانب المنظمة، والتي يمكن تطويرها وتعزيزها بشكل مستمر من خلال استراتيجيات محددة المعالم، لتحقيق أداء متميز ومبتكر، وبالتالي تحقيق التفوق والتميز على غيرها من المنظمات المنافسة، وقد تعددت المصطلحات والمسميات التي أعطيت لهذا المفهوم فمنها: رأس المال المعرفة، رأس المال الرقمي، رأس المال الفكري الاستراتيجي، رأس المال غير ملموس، الموجودات غير الملموسة، وأكثرها شيوعاً واستعمالاً رأس المال الفكري. أصبح رأس المال الفكري مألوفاً لدى الكثيرين بدليل أنه يتراءى عناوين المقالات الرئيسية في البحوث الإدارية، لكن كما يقول الفيلسوف الألماني "هيجل": "ليس كل ما هو مألوف مفهوم بوضوح، والمشكلة تبدأ عندما يجب أن يحل الفهم محل مجرد الألفة".

إن لرأس المال الفكري معنى لغويًا ومعنى اصطلاحًا، حيث نجد أن كلمة **فكر** مشتقة من الكلمتين اللاتينيتين **inter**، وتعني بين، وضمناً تعني **العلاقات** و **lectio** تعني **القراءة والمعرفة المكتسبة**، وعند إضافة **capital** التي

تعني مجموع مصطلح رأس المال الفكري الذي يشير إلى مفهوم العلاقات المكثفة المبنية على المعرفة التركيبية والكفاءات التي لها قدرة على توليد القيمة والتنمية.¹

جدير بالذكر إلى أن مصطلح رأس المال الفكري من المصطلحات المركبة والمتداخلة التي تحتاج إلى الاجتهاد في تفسيرها وفهمها، ويؤكد على ما سبق استقراء الفكر المحاسبي في هذا الشأن، حيث يشير إياه إلى أنه لا يوجد مفهوم عام متفق عليه لرأس المال الفكري حتى وقتنا هذا.²

- عرفه (Theodore Schultz)*: "على أنه مجموعة الطاقات البشرية التي يمكن استخدامها لاستغلال مجمل الموارد الاقتصادية".³

- يرى (Thomas.A,Stewart) أنه المعرفة التي لا يمكن توظيفها، فالمعرفة لا يمكن أن تصبح رأس مال إلا إذا تم العثور عليها واستثمارها بحيث يمكن استخدامها لصالح المؤسسة.⁴

- فحين يعرفه (Edvinsson): "أنه الأصول غير الملموسة التي تتسم بعدم وجود كيان مادي بالإضافة إلى عدم التأكد من المنافع المستقبلية المتوقعة منها نظرا لصعوبة التنبؤ بالعمر الانتاجي لها، الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة قياسها وتقييمها، إلا أن هذه الأصول تعتبر من أهم محددات القدرة التنافسية للمؤسسة".⁵

من خلال التعريفان نرى بأن (Edvinsson & Stewart) يتفقان على أن رأس المال الفكري يمثل كيان غير مادي، عدم التأكد من العوائد المستقبلية المتوقعة وصعوبة قياسه وتقييمه نظرا لعدم وجود قيمة سوقية وعمر مادي لبعض مكوناته.

- يرى (Ulrich) أنه مجموع المهارات المتوافرة في المنظمة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المنظمة عالمية من خلال الاستجابة والتكيف واغتنام الفرص والتقنية لمتطلبات الزبائن.⁶

- قد وضع (Brooking) في عام 1996 تعريفا شاملا لرأس المال الفكري على أنه: "مجموعة الأصول غير ملموسة التي تمكن الشركة من العمل".⁷

- بينما يرى كل من (Heene & Hamel) أن رأس المال الفكري عبارة عن قدرة منفردة تحقق من تكامل المهارات المختلفة التي تتفوق بها المؤسسة على منافسيها، بحيث تسهم في زيادة القيمة المقدمة لزبائن كما تعد تلك القدرة من أهم مصادر الميزة التنافسية.¹

¹ صالح لاني المعاينة، علاقة رأس المال الفكري بإدارة الجودة الشاملة، الأردن: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009، ص.1.

² رشا الغول، المحاسبة عن رأس المال الفكري: التنظير العلمي والتطبيق العملي، الإسكندرية: مكتبة الوفاء القانونية، الطبعة الأولى، 2014، ص.13.

³ Theodor, F., Schultz, T. W, (1961), **Investment in Human Capital**, American Economic Review, Vol. 18.

*Theodore William Schultz: اقتصادي أمريكي (1902-1998)، متخصص في اقتصاد التطوير، ساهم طويلا في التعليم العالي في جامعة شيكاغو، أصبح رئيس التجمع الاقتصادي الأمريكي سنة 1960، حصل على ميدالية سنة 1972، أكبر تقدير يمنحه التجمع، نال جائزة نوبل للاقتصاد سنة 1979، أنظر صفحة نت التالية: (Theodore_Schultz <http://en.wikipedia.org/wiki/>) بتاريخ 2016/8/7.

⁴ Stewart, T.A, **intellectual capital: the new wealth of organization**, New York, Doubleday currency, 1999.

⁵ Edvinsson, L. (1997), **Developing intellectual Capital at skandia long Ronge planning**. 30 (3), pp. 366-373.

⁶ Ulrich, A.D, **New mandata For Human Resources**, Harvard Businss Review, Januway-Fabraruay, 1998, p.02.

⁷ Brooking, A, **Intellectual Capital**, International Thomason Business Press, London, 1996.

- عرفه (Bontis): "بأنه هو مجموع كل ما يعرفه كل الأفراد في المنظمة ويحقق ميزة تنافسية في السوق".²
- عرفه كل من (Choo & Bontis): "أنه امتلاك الأفراد والموارد والعمليات في المكان لتحقيق النجاح الاستراتيجي".³
- يرى (Sveiby) أنه يمثل عملية تحويل المعرفة التي تمتلكها المؤسسة إلى قيمة مضافة، فهو عبارة عن طاقة ذهنية تمثل تشكيلة من المعرفة التي تعتبر المواد الأولية الرئيسية لإقتصاد اليوم القائم على المعرفة.⁴
- عرفه (Ricceri) بأنه: "خلق القيمة المتحدد من خلال نقل المعرفة بين الأفراد وتحويل المعرفة من نوع لآخر".⁵
- كما يعرف بأنه: "مجموعة من المتغيرات المتمثلة في العمليات التنظيمية، والتكنولوجيا والامتيازات الحصرية، ومهارات العاملين، والمعلومات عن الزبائن والمزودين وذوي المصالح في المنظمة".⁶
- تعرف منظمة (OECD): "رأس المال الفكري بأنه القيمة الاقتصادية للفتتين من الأصول غير ملموسة هي رأس المال التنظيمي (الهيكل) ورأس المال البشري".⁷
- عرفته حسن بأنه: "مجموع كل ما يعرفه كل الأفراد في المنظمة ويحقق ميزة تنافسية في السوق".⁸
- قد عرفه العنزي وصالح بأنه: "عبارة عن مجموعة من العاملين يمتلكون قدرات عقلية عناصرها المعرفة والمهارة والخبرة والقيم، يمكن توظيفها واستثمارها في زيادة المساهمات الفكرية، لتحسين أداء عمليات المنظمة، وتطوير مساحة إبداعاتها بشكل يحقق لها علاقات فاعلة مع جميع الأطراف المتعاملة معها، ويجعل قيمتها السوقية أعلى من قيمتها الدفترية".⁹
- أما سيد جاد الرب فقد عرفه: "على أنه يعكس كل الجوانب الفكرية للعقول البشرية عالية التميز، والتي تعكس الجوانب غير الملموسة في المنظمة، وهي الأكثر تأثيراً وفاعلية نحو التقدم والتميز العالي من الجوانب والأصول الأخرى الملموسة".¹⁰

¹ Hamel, Grary & Heene, Airne, **Competence-Based Competition**, John wiley & Sons, Inc.U.S.A. 1994, p. 02.

² Bontis, N., (2001), **Assessing Knowledge Assets A Review of the Models Used to Measure Intellectual Capital**, International journal of Management Reviews, Vol. 3.

³ Bontis, N.,& Choo, C., **the strategic Management of Intellectual Capital and Organization Knowledge**, Published by Oxford University Press, Inc. 19_ Madison Avenue, New York, 2002.

⁴ Sveiby, K, (2001), **Measuring intangible & intellectual capital emerging first standard**, academy of management executive, V. 64, N 4.

⁵ Ricceri, F., (2008), **Intellectual capital and Knowledge Management Strategic management of knowledge resources**, Routledge taylor & Francis Group, london and New york.

⁶ Beshkooh, M., Maham, K., & Heidarzadeh, S. (2013), **Effects of Intellectual on Financial Performance with Regard to Life Cycle and the Company Size**, Journal of Basic and Applied Scientific Research, Vol. 3, No. 2, p. 210.

⁷ OCED, **the Organization For Economic Co-operation and Development (OCED) Measuring and Reporting Intellectual Capital: Experience**, Issue and Prospect Programme Notes and Backgrawnd to Technical Meeting and Policy and Strategy Forum. Paris 1999.

⁸ راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005، ص.183.

⁹ سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2009، ص.171.

¹⁰ حازم محمد عبد الفتاح، تكنولوجيا تطبيق رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع، 2010، ص. 22.

- عرفه كل من (Ousama et al.): "بأنه المصادر ورأس المال غير ملموس كالمعرفة والخبرة وفلسفة الإدارة والأصول غير الملموسة والموارد البشرية التي تستخدم للمساعدة في الخلق وزيادة قيمة الشركة والمعرفة الاقتصادية التي تقود المنظمات للاعتماد على رأس المال الفكري في تحقيق أهدافها".¹

ويرى أحد الباحثين (Karabay) أنه يمكن النظر إلى رأس المال الفكري على أنه:²

- 1- المعرفة التنظيمية وكذلك صناعة المعرفة؛
- 2- القدرة على تطبيق المهارات في أصعب الحالات؛
- 3- المعرفة المكتسبة من خلال التدريب والخبرة؛
- 4- النظام المستخدم لفهم الحالات والتأثيرات؛
- 5- المعرفة متمثلة في كيفية إدارة الأعمال؛
- 6- المعرفة المستخدمة لتجنب المآزق.
- 7- المعرفة متمثلة في كيفية إيجاد المعلومات وكيفية الحصول عليها.

يتضح مما سبق من تعاريف لرأس المال الفكري، وعلى اختلاف وجهات النظر لهذا المفهوم، لكنها تتفق في مجملها على أنه الأصول غير ملموسة في المنظمات، ويمثل القدرات المميزة لعدد محدود من الأفراد العاملين بها، حيث يعتبر الثروة الحقيقية للمعرفة من خلال تفاعل بين الموارد البشرية والبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة تمكنها من زيادة إنتاجيتها وحصتها السوقية وتحقيق مستويات أداء عالية مقارنة بالمنظمات المماثلة، ويتحقق ذلك إذ ما تم توظيفها واستغلالها بشكل أمثل، فضلا عن ذلك يعتبر رأس المال الفكري من أهم محددات خلق القيمة والتميز التنافسي في ظل بيئة تتسم بالديناميكية والتغيير المستمر.

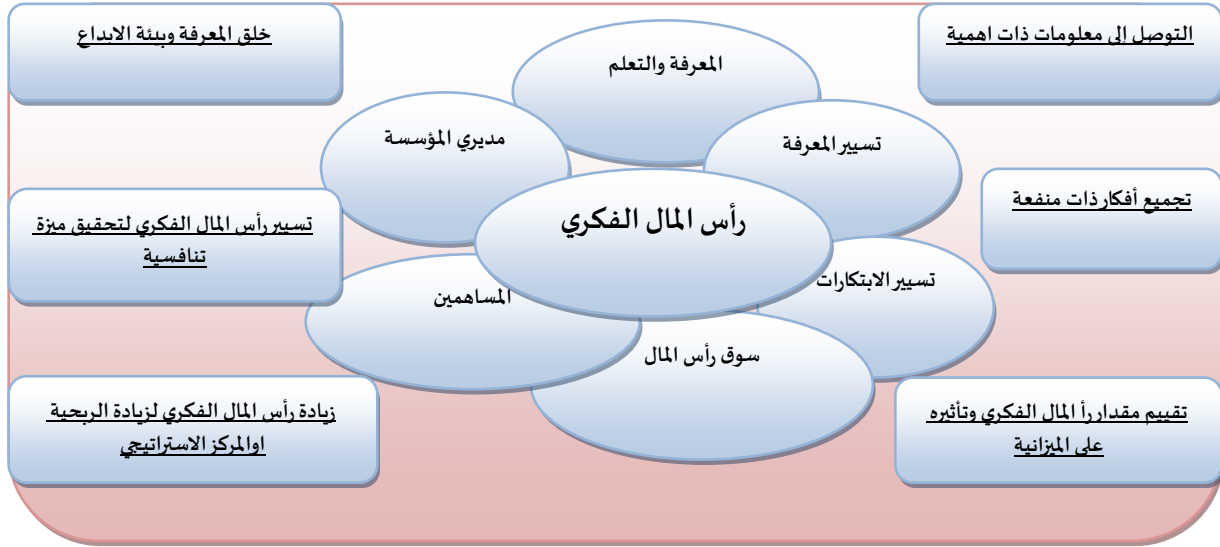
في ضوء التعاريف سالفة الذكر، يتضح أن رأس المال الفكري يتمثل في القدرة العقلية لدى فئة معينة من الموارد البشرية، ممثلة في الكفاءات القادرة على توليد الأفكار المتعلقة بالتطوير الخلاق، والاستراتيجي للأنظمة، والأنشطة، والعمليات، والإستراتيجيات، بما يضمن للمؤسسة امتلاك ميزة تنافسية، ولقد أدى تباين التعاريف المقدمة لرأس المال الفكري إلى اختلاف نظرة بعض الأطراف إلى مفاهيم في رأس المال الفكري التالية:³

¹ Ousama,A., Hammami, H., & Mustafa, A., **Intellectual Capital and Islamic Banks Performance in the GCC**, 6th European conference on Intellectual Capital ECIC 10-11 April 2014.

² Karabay, M., (2011), **Assessing the Measurement of Intangible Assets in Telecommunication Sector: Evidence from Turkey**, *International Journal of Business and Management Studies*, Vol.3, No. 1, p. 243.

³ راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص. 364.

الشكل رقم (1): النظرة المختلفة لرأس المال الفكري.



المصدر: راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 364.

- 1- **المعرفة والتعلم:** يهتم الأفراد ضمن هذه المجموعة بدرجة أساسية بالمعرفة والوسائل، والظروف التي تخلق بيئة ذات فعالية وإنتاجية داعمة لعمليات الإبداع.
- 2- **تسيير المعرفة:** يستخدم هذا المصطلح كمرادف لأنظمة المعلومات المعتمدة على الحاسبات الآلية، إذ يهتم الأفراد ضمن هذه المجموعة بتحديد البيانات، والمعلومات، ووضعها قيد الاستخدام بكفاءة عالية.
- 3- **تسيير الابتكارات:** يعني إدارة البحوث والتطوير، إذ يركز الأفراد ضمن هذه المجموعة على آليات التحسين كفاءة وفعالية تجميع وتوليد الأفكار وتنقيتها لتحديد الآليات ذات القيمة والمنفعة الاستراتيجية بالنسبة للمؤسسة.
- 4- **سوق رأس المال:** ينظر الأفراد المهتمين بسوق رأس المال الفكري على أنه أحد أهم الأصول غير المادية للمؤسسة، إذ يعملون على تقدير قيمته وتأثيره على الميزانية التقديرية وكيفية تقديم المعلومات الخاصة به للمساهمين الحاليين والمحتملين.
- 5- **المساهمون:** ينصب اهتمامهم على طرق الاستخدام الأمثل لرأس المال الفكري المتاح، وكيفية زيادة قيمته بما يؤدي إلى تحسين الربحية، كذا المركز التنافسي الاستراتيجي.
- 6- **مسيرو المؤسسة:** هم الأفراد الذين يسيرون رأس المال الفكري باعتباره أهم مورد استراتيجي، وبالتالي يهتمون بكيفية تسييره بهدف زيادة مقداره، وقدرته على زيادة التدفقات النقدية المستقبلية، وتحسين الربح الاقتصادي واكتساب ميزة تنافسية مستدامة.

يلاحظ مما سبق أن رأس المال البشري هو جزء من رأس المال الفكري بذاته، لأن البعض من الباحثين (Mcgreger, Tweed and Pech)¹، يعتبرون أن رأس المال الفكري هو نفسه رأس المال البشري، لكن رأس المال البشري يتمثل بالأفراد الذين يمتلكون المهارات والخبرات ذات الصلة بتكوين الثروة لشركاتهم، بل هناك من اعتبره عنصراً غير ملموس يعبر عنه دائماً بالمعرفة المتواجدة لدى المستخدمين في الشركة والقدرة الإبداعية لديهم والتي تفوق قيمتها الحقيقية لموجودات الشركة المادية، ويختلف مفهوم رأس المال الفكري أو رأس المال غير ملموس عن رأس المال المادي، ويمكن التفرقة بين رأس المال الفكري ورأس المال المادي من خلال المقارنة التالية:²

الجدول رقم (01): المقارنة بين رأس المال الفكري ورأس المال المادي.

البيان	رأس المال المادي	رأس المال الفكري
الصفة الأساسية	مادي ملموس.	غير مادي، أثري، غير ملموس.
موقع التواجد	ضمن البيئة الداخلية لشركة.	في عقول الأفراد العاملين في الشركة.
التمثيل النموذجي	الألة، المعدات، المباني.	الأفراد ذوي المعارف والخبرات.
القيمة	متناقصة بالإنذار.	متزايدة بالابتكار.
نمط خلق الثروة	بالإستخدام المادي.	بالتركيز والانتباه والخيال الواسع.
المستخدمون له	العمل العضلي.	العمل المعرفي.
الواقع التشغيلي	يتوقف عند حدوث المشاكل.	يتوقد عند حدوث المشاكل.
الزمن	له عمر إنتاجي ويتناقص بالطاقة.	ليس له عمر مع تزايد في القدرات الإبداعية.
القوة والضعف	دورة تقادم (ضعف).	دورة توليد وتعزيز ذاتي (قوة).
الأهمية في الوقت الحاضر	تناقص الأهمية.	تزايد الأهمية.

المصدر: نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات: إدارة ما لا يقاس، الأردن: دار اليازوري العلمية، 2010، ص. 119.

¹ McGregor, J., Tweed, D., and Pech, R., (2004), **Human Capital in the New Economy: Devil's Bargain**, Journal of Intellectual Capital, Vol.5, No.1, pp.154-158.

² نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات: إدارة ما لا يقاس، مرجع سبق ذكره، ص 119.

الفرع الثاني: بدايات ظهور رأس المال الفكري وتطوره تاريخيا.

يمكن تحديد مراحل ثلاث مهدت لظهور رأس المال الفكري وساهمت في تطوره وبناء استخداماته، وهي على النحو التالي:

المرحلة الأولى-بداية الاهتمام بالقدرات البشرية.

لقد كانت بدايات الاهتمام بالقابليات البشرية في القرن السابع عشر على يد الاقتصاديين، ففي القرن السابع عشر أكد (Petty William) على فكرة اختلاف نوعية العمالة، وطرح موضوع قيمة العاملين Value of Workers في حساب الثروة بطريقة احصائية، وشكل هذا الجهد مبادئ ما عرف لاحقا برأس المال البشري، واستمرت جهود الاقتصاديين بهذا الاتجاه، وفي عام 1776 أشار (Adam Smith) في كتابه الموسوم (ثروة الأمم) إلى تأثير مهارات العاملين في العملية الإنتاجية وجودة المخرجات، وطالب بأن تحدد الأجور على وفق ما يبذله العاملون من وقت وجهد وكلفة لكسب المهارات المطلوبة في أدائهم لمهامهم.¹

أكد (Alfred Marchall) في عام 1890 على الاستثمار في البشر بقوله: "إن أتمن ضروب رأس المال، هو ما يستثمر في البشر"،² وذلك لأن رأس المال البشري يتميز بسمة لا تتوافر في غيره من رؤوس الأموال، هي أن منحى إنتاجيته تتصاعد بنفس اتجاه منحى خبراته ومهاراته، وأن عمره المعنوي يتحدد مع تغيرات العصر، ولن يندثر إلا بتوقف عمره الزمني، ومعنى ذلك أنه لا يخضع لقانون المنفعة المتناقصة.

قد تجلت فعليا نظرية رأس المال البشري المعاصرة في عام 1906 على يد (Irving Fisher) عندما أدخل رأس المال البشري في مفهوم رأس المال العام، وعند نهاية الخمسينات توسع (Jacob & Theodore Schultz) بنظرية رأس المال البشري من خلال اعتباره فئة من رأس المال المستقلة عن رأس المال التقليدي، أخذين بنظرهما خصائصه الاقتصادية والإنتاجية وأدوات قياسه، وذلك ما وفر تفسيراً لظواهر الاقتصاد الكلي والجزئي.³

شهدت مرحلة الستينات إلى نهاية السبعينات تطورا سريعا في نظرية رأس المال البشري أدت بشكل واضح إلى فهم سلوك الانساني على المستويين الفردي والإجماعي، فقد ميز (Gary Becer) بين رأس المال البشري العام الذي يزيد إنتاجية المالك، ورأس المال الخاص الذي يزيد إنتاجية المالك في نشاط محدد، وأما (M. Blang)

¹ Petty. R, Guthrie., J, (2000), **intellectual caïttal literature review measurement, reporting and management**, journal of intellectual capital, Vol. 1, N°2, p. 176.

² عزيز دحماني، مساهمة رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية: دراسة حالة سوناطراك، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2014-2015، ص.27.

³ المرجع نفسه.

فصنف رأس المال البشري في عام 1976 إلى ست فئات هي التعليم الرسمي، التدريب أثناء العمل، البحث عن وظيفة، استرجاع المعلومات، الهجرة، التحسن بالصحة.¹

المرحلة الثانية-الاهتمام بالقابليات الذهنية.

في بداية الثمانينات من القرن العشرين، أصبح المديرون والأكاديميون والمستشارون في جميع أنحاء العالم واعين، ولو بشئ من البطء، إلى أن الموجودات غير الملموسة (لاسيما رأس المال الفكري) التي تمتلكها المنظمات كانت في الغالب المحدد الرئيس لأرباحها، ففي عام 1980 من خلال دراسة على أداء منظمات الأعمال اليابانية لوحظ وجود تباين في أدائها، وتم عزاء هذا الاختلاف إلى نسبة الموجودات غير ملموسة التي تمتلكها كل منظمة من هذه المنظمات، ومكنت هذه الدراسة الرائدة من الخروج باستنتاج مفاده: أن الموجودات غير الملموسة هي الأساس في تحقيق عوائد المنظمات، لأنها قابلة للاستخدام المتعدد والمتزامن، وتعود بفوائد متعددة ومتزامنة،² وفي عام 1986 نشر (Karl Eric Sveiby) وهو مدير دار نشر صغيرة كتابا باللغة السويدية عنوانه (منظمة معرفة- كيف) The Know- How company إذ أوضح فيه ضرورة الاهتمام بالموجودات غير الملموسة وكيفية إدارتها، لأنها تمثل المصدر الحقيقي لبقاء المنظمة ونموها.³

في عام 1986 كذلك قام (David Teece) من جامعة كاليفورنيا بكتابه مقالة بعنوان (الإفادة من الإبداع التكنولوجي)، إذ حدد فيها الخطوات الضرورية لاستخراج القيمة من الإبداع وتحليلها وتفسيرها بالاستناد إلى نتائج وخبرات منظمات غنية في هذا المجال أي (الإبداع) وكان من أهم الخطوات ضرورة تعلم المديرين أولا ومن ثم تعليم أفرادها تباعا لآليات استخلاص العوائد من الإبداع، وفي عام 1989 أنشا (Sullivan Patrick) وهو مستشار تجاري مستقل متخصص في استخراج الأرباح والفوائد من التكنولوجيا، ولأول مرة نشاطا استشاريا قابل للتطبيق يتركز على نصح الزبائن في كيفية استخراج القيمة من الإبداع من وجهة نظر تجارية،⁴ وشهدت البدايات المبكرة لتسعينيات القرن العشرين تنويفا لجهود هذه المرحلة، حيث يعد (Ralph Stayer) مدير شركة (John Sonville) للأطعمة أول من أطلق مصطلح رأس المال الفكري في عام 1990، كما يعد (Edvinsson) أول مؤلف استخدم هذا المصطلح في عام 1993، وأن مجلة (Forbrs) أول من نشر تحقيق عام 1994، عن كيفية قيام الدول الاسكندنافية بمعالجة أصولها الفكرية، ويعد (Thomas.A ,Stewart) صاحب أول كتاب في هذا المجال بكتابه رأس المال الفكري الثروة الجديدة للمنظمات في عام 1997 وفي حينها وجهت العديد من الشركات اهتماما إلى

¹ سعد علي العنزي، أحمد على صالح، مرجع سبق ذكره، ص.157.

² سعد علي العنزي، أحمد على صالح، مرجع سبق ذكره، ص.158.

³ رياض بن صوشة، نادية خريف، أهمية إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 14/13 ديسمبر 2011، ص. 2.

⁴ المرجع نفسه.

رأس المال الفكري مثل شركة (Shall) النفطية التي أكدت التزامها بأن تصبح منظمة متعلمة، ومنظمة (Gemini) الاستشارية المتخصصة بإعادة هندسة محطات توليد الكهرباء، حيث كانت تشارك أعضائها في تقديم الاستشارة، وفي منتصف التسعينات طور (وربرت كابلان) من مدرسة (Harvard) للأعمال، ويفيد (نورتن) من جماعة حركة النهضة الأوروبية المتطورة للاستراتيجية، أول طريقة لتقدير قيمة رأس المال الفكري حيث اقتراحا بطاقة الأداء المتوازنة، ومنذ ذلك الوقت أصبح رأس المال الفكري أصلاً إدارياً ويعرف بإدارة رأس المال الفكري.¹

المرحلة الثالثة-ولادة نظرية رأس المال الفكري.

في منتصف التسعينات من القرن العشرين بدأت الجهود البحثية تتكشف حول موضوع رأس المال الفكري في محاولة لإيجاد فهم مشترك فيما بين الباحثين والمنظمات، والاتفاق على مبادئ وممارسات هذا الموضوع، ففي عام 1993 اهتمت (Dou Chemical) في تطوير الأرباح والمنافع الجديدة من رأس المال الفكري، وبدأت في محاولة تحديد الأفكار والإبداعات التي أهملت سابقاً واختيار وتطوير الأفكار التي تحقق الفوائد الأعلى، وعينت (Gordon Petrast) كمدير للموجودات الفكرية.²

في عام 1995 عقد اجتماع ضم ممثلي ثماني منظمات، أطلق على هذا الاجتماع (رأس المال الفكري)، وتضمن جدول أعمال الاجتماع عدداً من المسائل أهمها الاتفاق على تعريف لمصطلح رأس المال الفكري وتحديد عناصره الأساسية وطرائق استخراج القيمة منه، وخرج المؤتمر بجملة من التوصيات والتوجيهات.

شهد عام 1999 انعقاد الندوة الدولية لرأس المال الفكري في امستردام، وتركزت جهودها حول مناقشة أهداف رأس المال الفكري واتجاهاته وطرائق قياسه ومستوياته وأبعاده، وخرجت الندوة بعدد من المقترحات كان أهمها وصف طرائق قياس رأس المال الفكري، ومزايا كل طريقة وعيوبها وآلية استعماله، وفي عام 2001 عقد في كندا المؤتمر الدولي الرابع لإدارة رأس المال الفكري، وفي عام 2000 وعام 2003 عقد في نيويورك مؤتمرين حول رأس المال الفكري وإدارته.

في عام 2010 تم عقد مؤتمر تطوير رأس المال الفكري تحت شعار (نحو رؤية إستراتيجية جديدة في المؤسسات الحكومية في الدولة الكويت في الفترة من 18-20 يناير 2010)، وعرضت فيه أبحاث من بينها الورقة

¹ صفاء تايه محمد، العلاقة بين رأس المال الفكري وفق نموذج Stewart وبطاقة الأداء المتوازن: دراسة تحليلية في معمل الألبسة الرجالية في محافظة النجف الأشرف، مجلة جامعة الكوفة، العراق، العدد 28، 2013، ص. 229.

² عامر رشيد، دور اقتصاد المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك: دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2011-2012، ص. 103.

المقدمة من العقيد (هلال عبيد الدرهمي) بعنوان (إنشاء مركز القادة والإبداع كمدخل لبناء رأس المال الفكري بوزارة الداخلية-دراسة تطبيقية-)، وتتضمن تشجيع الأفراد على الإبداع والإبتكار كطريق للتميز والتفوق.¹

تأسيساً على ذلك فإن الجهود الآتفة الذكر قد ركزت بالدرجة الأساس على إيجاد نظرية لرأس المال الفكري حيث صيغت افتراضات النظرية على النحو الآتي:²

- 1- أن قيمة رأس المال الفكري موجود غير ملموس يتجاوز قيمة الموجودات الملموسة بعدة مرات؛
- 2- أن رأس المال الفكري هو المادة الأم التي تتولد منها النتائج المالية؛
- 3- أن المقياس المالي لرأس المال الفكري يمثل الفرق بين القيمة الدفترية للشركة والقيمة السوقية لها؛
- 4- أن رأس المال الفكري يعد أداة تحليل استراتيجي؛
- 5- أن رأس المال الفكري إذا تراكم يزيد من إنتاجية المنظمات.

حددت مبادئ النظرية بما يأتي:³

- 1- **حركية المفهوم:** أن مفهوم رأس المال الفكري مفهوم غير ثابت بل حركي متجدد لأنه يمثل قوة فاعلة التكيف مع متغيرات البيئة.
- 2- **الأداء الواقعي:** تكشف نتاجات رأس المال الفكري من خلال الأداء الميداني في الواقع.
- 3- **الالتزام الحقيقي:** الدور الجوهرى لرأس المال الفكري هو الالتزام العالى في الأداء والإبداع والتجديد.
- 4- **تكامل المقومات:** يعامل رأس المال الفكري وحدة واحدة متكاملة ذات تفاعل مستمر، ولا يجوز تجزئته على المكونات الأساسية، لأنها تعطي صورة واضحة عن الأداء الإجمالي.
- 5- **الفائدة المتعددة:** يمكن الإفادة من رأس المال الفكري في مراحل وعمليات مختلفة في نفس الوقت.
- 6- **التقويم والقياس:** توليد القيمة للمنظمة وتعظيمها يعتمد على القياس والتقويم المستمر.

نلاحظ مما سبق تعدد واختلاف الآراء حول الفترة الزمنية التي ظهر فيها رأس المال الفكري، بسبب اختلاف طريقة التحليل وعمقها.

المطلب الثاني: أهمية رأس المال الفكري، خصائصه ومكوناته.

على مدى العقود الماضية، شهدت بيئة الأعمال تحولا نحو المعرفة وأصبح رأس المال الفكري الأهم في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة، ويعتبر رأس المال البشري الأكثر أهمية من بين المركبات الثلاثة لرأس المال الفكري

¹ لوبزة فرحاني، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015-2016، ص. 63.

² العنزي وصالح، مرجع سبق ذكره، ص ص 164-165.

³ المرجع نفسه.

والمتمثلة في (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقتي) من حيث خلق كل من الميزة التنافسية والقيمة طويلة الأجل للمؤسسة، وعليه فقد طور رأس المال البشري من خلال الاستثمار في أنشطة الموارد البشرية، وسيتم فيما سيأتي تناول أهمية رأس المال الفكري، خصائصه ومكوناته

الفرع الأول: أهمية رأس المال الفكري

إن أهمية رأس المال الفكري تنبثق من أهمية الدور الذي يؤديه في تقديم الأفكار الحديثة والابداعات التي تساهم في تحسين المركز التنافسي للمنظمة وعلى هذا الأساس يمكن استعراض هذه الأهمية على النحو الآتي:¹

- يعد رأس المال الفكري السلاح الأساسي للمنظمة في عالم اليوم، لأن الموجودات الفكرية تمثل القوة الخفية التي تضمن البقاء لها، وهذا ما أشار له (STEWART) فقد بين أن (ثلاثي الشركات المدرجة في قائمة الشركات الثرية البالغ عددها (500) في سنة 1954، قد اختفت وحل محلها شركات صغيرة معتمدة على الموجودات المعرفية أكثر من اعتمادها على الموجودات المالية الأخرى؛

- يعد رأس المال الفكري في المنظمة بمثابة ميزة تنافسية، وهذا ما دعى (JEROME ADANES) المدير الرئيسي للتعلم في شركة (SHELL) النفطية بالقول (نحن ملتزمون لأن نصبح منظمة متعلمة ونعتقد أن الميزة التنافسية تكمن في قابلية المستخدمين على التعلم بشكل أسرع)، وعلى هذا الأساس فإن منظمة (GEMINI) الاستشارية والمتخصصة بإعادة هندسة محطات توليد الكهرباء، تقضي من ثلاثة إلى ستة أشهر في الاستشارة، لأنها تؤمن أن المشاركة في رأس المال الفكري يعد ميزة تنافسية؛

- يمثل رأس المال الفكري كنزاً مدفوناً يحتاج إلى من يبحث عنه ويستخرجه للوجود والممارسة، ويعد أحد أساليب استخراجها هو نشر المعرفة ويؤيد (STEWART) ذلك بقوله: (إن الفكر الموجود في المنظمة يصبح رأس مال فكرياً عندما يمكن نشره للقيام بشيء لا يمكن إجماعه، لأن رأس المال الفكري يحوي معرفة مفيدة، ويحذر (BROOKING) من نتائج عدم نشر المعرفة، من خلال قوله: (إن المعرفة بوصفها موجودات في المنظمة غالباً ما تغفل وبالتالي لا تنشر، ليس بسبب إخفاق المدراء في التفكير بأعمالهم، وإنما السبب يكمن في أنهم لا يحولون المعرفة إلى رأس المال في شركاتهم ولا يعززون القدرات العقلية والتي تبنى وتحافظ على العمل.

يعتبر رأس المال الفكري استثماراً له عائد مجزي على المدى الطويل وحتى يتحقق هذا العائد يجب أن تكون هناك تضحية أو تكلفة مقدمة للحصول عليه، كما أنه لا يعاني من مشكلة الندرة بل هو مورد تراكمي متنامي يمكن استخدامه في توليد وتطوير أفكار جديدة وبذلك بدأ ينظر إلى رأس المال الفكري على أنه رأس المال

¹ زكريا الدوري وآخرون، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2012، ص. ص. 308-

الحقيقي الذي يتوقف عليه نجاح المنظمة من عدمه.¹ إن رأس المال الفكري يعتبر من أهم الميزات التنافسية التي يمكن أن تمتلكها المنظمة، لأن منظمات اليوم تنافس على أساس المعرفة والمهارات التي لديها لتمثل بذلك مصدرا جوهريا للميزة التنافسية، فضلا عن ذلك فإن رأس المال الفكري يعد من أهم مصادر الثروة للمنظمات،² وأنه بدون فهم كيف تقوم المؤسسات بتطوير رأس مالها الفكري ستظل مجهولة ومهمشة.³

تأتي الأهمية الكبرى لرأس المال الفكري من كونه أكثر الموجودات قيمة في القرن الحادي والعشرين على حد تعبير بيتر دراكر (الثروة الجديدة لمنظمات القرن الواحد والعشرين)، وعلى حد تعبير (STEWART)، الذي يشير إلى خاصيتين لرأس المال الفكري تكسبانه قدرة غير عادية على إضافة القيمة، الأولى: وتتمثل في أنه مثلما تستطيع المعرفة أن تحل محل المادة في المنتجات، تستطيع الشركات التي تستخدم الأصول المعرفية ببراءة أن تلغي نفقة وعبء الاحتفاظ بالأصول المادية وتعظيم العائد على تلك الأصول، والثانية: تتمثل في تحقيق ما يعرف (بالفعالية المالية) إذا تعد القدرة على إكساب قيمة رأس المال الفكري المعرفي فعالية مالية غير محددة وتزداد عدم محدوديتها يوما بعد يوم.⁴

بالاستناد إلى ما تقدم يبدو أن الاستثمار في رأس المال الفكري تعد عملية ناجحة، ويمكن معرفة ذلك بالرجوع إلى بعض الوقائع الميدانية الموثقة في المراجع على سبيل المثال، ففي دراسة للوضع المالي لشركة IBM تبين أن القيمة السوقية للشركة وصلت إلى 160 مليار دولار خلال الربع الأول من 2016، ويرى العديد من الباحثين أن ذلك راجع إلى رأس المال الفكري الخاص بالشركة،⁵ وقد حققت هذه الشركة ما يعادل بليون دولار كعوائد من براءات الاختراع وفقا للمعلومات المنشورة من قبل IFI CLAIMS Patent Services المؤسسة الدولية كليمنز براءات الاختراع فإن شركة IBM هي أكثر شركة تم منحها براءات اختراع في العام الماضي 2016 حيث سجلت الشركة العملاقة 8088 براءة اختراع، وهذا راجع إلى إدراك واهتمام المديرين لرأس المال الفكري لشركة،⁶ أما شركة (Microsystemes) الأمريكية لإنتاج الحواسيب حققت أرباحا تزيد عن 6 مليارات بواسطة 6 إلى 8 موظفين فقط يمثلون رؤوس أموال فكرية، كما تراوحت قيمة رأس المال الفكري لشركة ميكروسوفت ما بين 67 إلى 91.6

¹ الشعباني صالح ابراهيم يونس، أثر رأس المال الفكري على الاتقان التكنولوجي وانعكاسه على خفض التكلفة بالتطبيق على الشركة الوطنية لصناعات الأثاث المنزلي في بنوى، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والادارية، العراق، العدد 7، 2011، ص. 4.

² الروسان، محمود علي والعجلوني، محمود محمد، أثر رأس المال الفكري في الابداع في المصارف الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، دمشق، المجلد 26، العدد 2، 2010، ص. 37-57.

³ Zalesna, A., (2014), **An Induction Process for new Employees and Intellectual Capital in SMEs: A Proposed theoretical link**, 6 European Conference on Intellectual Capital ECIC 10-11 April 2014.

⁴ توماس ستيورات، ثروة المعرفة رأس المال الفكري، ترجمة: علا إصلاح، القاهرة: الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، 2004، ص. 35-39.

⁵ Prusak, L., & Cohen, F., Study, **How to Invest in Intellectual Capital**, Harvard Business Review, June 2001, pp. 26-28.

⁶ Koeing. M, (2010), **the resurgence of intellectual capital the emphasis shifts measurement to management information today**, vol. 07, p.1, To dispose of it.

بليون،¹ إذ قال المتخصص بحساب الموجودات غير الملموسة لشركة (CocaCola) أن هذه الشركة التي تبيع الماء والسكر وقليل من الفقاعات، تحقق ثروة عالية عن طريق معرفتها الحميمية في السوق، وإسم علامتها التجارية وعلاقتها مع منافذ التوزيع.²

كما سبق يمكن القول بأن المفهوم التقليدي القائم على ندرة المصادر ووفرات الحجم قد تحول، ليصبح الاقتصاد معرفياً يعتمد على إيجاد وتقييم وتبادل المعرفة التي أصبحت من أهم الأصول التي تمتلكها المؤسسات، واجتذبت فكرة رأس المال الفكري الشركات العالمية، وقامت بإدراج الاهتمام به كقيمة راسخة لها، واعتبار الأصول غير الملموسة والمتمثلة في (المهارات والقدرات والخبرات)، وأساسيات عصر المعرفة مثل (البرمجيات وقواعد البيانات والشبكات، وبراءات الاختراع...)، هي العوامل المحددة في نجاحها أو فشلها.

الفرع الثاني: خصائص رأس المال الفكري.

لتأصيل مفهوم رأس المال الفكري بشكل أكثر تحديدا سيتم التعرض لسمات وخصائص الأفراد الذين يمثلون رأس المال الفكري، حيث يمثل مجموعة من الأفراد الذين يتمتعون بقدرات تنظيمية تميزهم عن غيرهم من الأفراد العاملين ويتوزعون على مختلف مستويات الهيكل التنظيمي ولا يشترط توافر شهادة أكاديمية، بمن يتصف به، كما يتضح على النحو التالي:³

- 1- يتميز الأفراد الذين يمثلون رأس المال الفكري بتوافر مهارات وخبرات عالية ومتنوعة؛
- 2- يعمل رأس المال الفكري ضمن الهياكل التنظيمية المرنة؛
- 3- يتسم رأس المال الفكري بالاستقلالية في الفكر والعمل؛
- 4- يتفاعل رأس المال الفكري بشكل أكثر إيجابية في المناخ الإداري الذي يتسم باللامركزية في اتخاذ القرارات؛
- 5- يعمل رأس المال الفكري بكفاءة في التنظيمات التي يسودها المناخ غير الرسمي؛
- 6- يتميز رأس المال الفكري بالمبادأة والسعي المستمر نحو تقديم الأفكار والمقترحات الابتكارية والتي قد تكون غير مألوفاً في بعض الأحيان؛
- 7- تبرز أهمية رأس المال الفكري عند التعامل مع القضايا التي تتسم بعدم التأكد لأنها تعتبر مجال خصب لإبراز القدرات المتميزة للعاملين؛
- 8- يمثل رأس المال الفكري المعرفة التي يمكن تحويلها إلى أرباح؛
- 9- يتسم رأس المال الفكري بالانفتاح على الخبرة من خلال السعي المستمر نحو الاستفادة من خبرات الآخرين.

¹ سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص. 175.

² نجم عبود نجم، الإدارة الالكترونية: الاستراتيجية والوظائف والمشكلات، الرياض: دار المريخ للنشر والتوزيع، 2004، ص. 424.

³ المفرجي عادل، صالح أحمد، رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006، ص. 26-28.

- بالإضافة إلى تحديد خصائص الأفراد الذين يمثلون رأس المال الفكري، فالأصول الفكرية في بيئة الاقتصاد المعرفي تتسم بما يلي:¹
- 1- أنها أصول غير ملموسة؛
 - 2- صعوبة فصل الأصول الفكرية عن بعضها البعض؛
 - 3- صعوبة وضع الأصول الفكرية تحت سيطرة المؤسسات؛
 - 4- صعوبة قياس وتقييم العديد من الأصول الفكرية؛
 - 5- تعتبر أحد العناصر الحاكمة لتحديد القيمة الحقيقية للمؤسسات القائمة على المعرفة؛
 - 6- تمثل أحد عوامل الإنتاج التي تدعم المركز التنافسي للمؤسسات؛
 - 7- التكامل بين الأنظمة الفرعية المكونة للأصول الفكرية المتمثلة في الأصول البشرية والهيكلية والعلائقية.

في ظل الاقتصاد المعرفي أصبح رأس المال الفكري موردا استراتيجيا يشكل قوة فاعلة لهذا الاقتصاد، والمصدر الرئيسي للثروة والازدهار ومن خصائص المورد الاستراتيجي مايلي:²

- 1- أن يكون ثميناً ويضيف قيمة للمنظمة؛
- 2- أن يتسم بالندرة؛
- 3- لا يمكن تقليده بسهولة ومضاهاته؛
- 4- لا يمكن احلال بديل عنه.

كما سبق يمكن القول بأن رأس المال الفكري يتضمن خصائص عديدة، حيث يتم تكوينه عبر مراحل تبدأ بالمنتجات المعرفية سواء كانت داخل الإنسان نفسه أو عن طريق وسطاء المعرفة، والذين يمثلون طريقاً ممهداً لتدفق المعرفة ثم يتم تحويل المعرفة عن طريق وسائل الاتصال كوسطاء.

الفرع الثالث: تقسيمات ومكونات رأس المال الفكري.

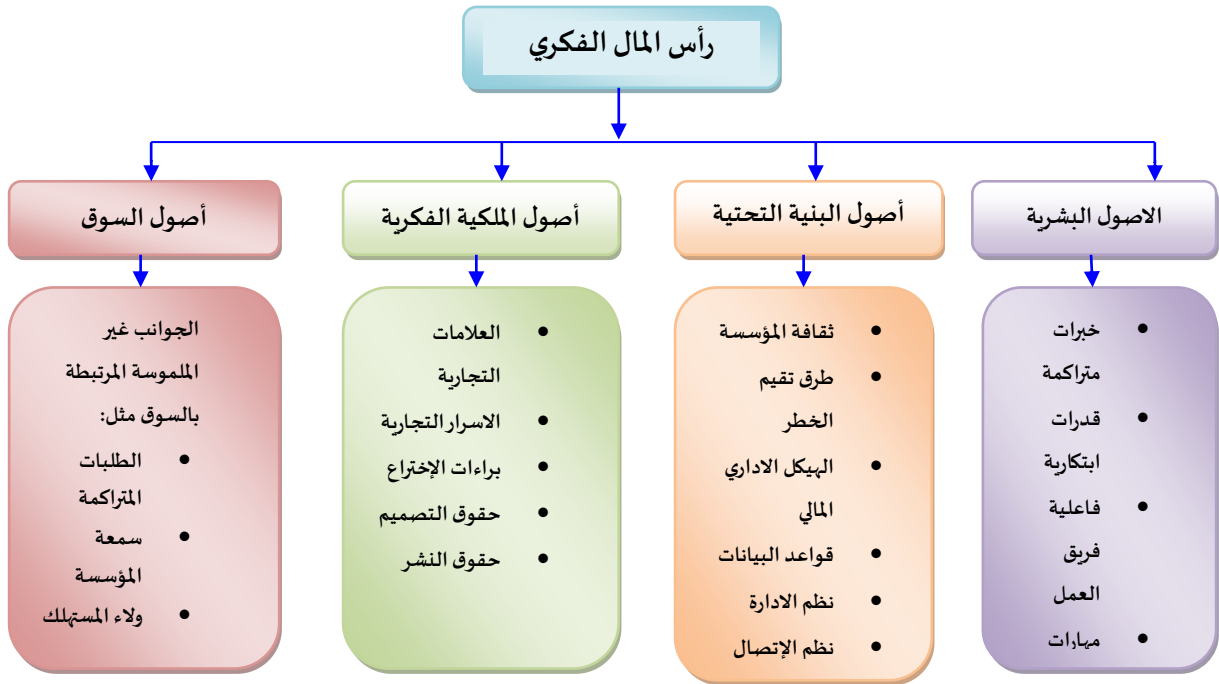
لقد قدم مجموعة من الباحثين والمفكرين تقسيمات متعددة لمكونات رأس المال الفكري، وحاولوا تحديد مجموعة من الأبعاد أو المكونات التي تشكل في مجملها نماذج فكرية متعددة تصف رأس المال الفكري، حيث أن تحديد عناصره ومكوناته يعتبر من الأمور الأساسية التي تساعد في قياسه وتقييمه، وبالتالي تحديد القيمة الحقيقية لمنظمات الأعمال، فضلاً عن ذلك يساعد على التعرف وبشكل أكثر تحديداً على مصادر ومسببات خلق القيمة في المنظمات، فمنهم من قسمه إلى اثنين ومنهم من قسمه إلى ثلاثة ومنهم إلى أربعة أو يزيد، ومن أبرز المحاولات لوضع نموذج لمكونات رأس المال الفكري ما يلي:

¹هاني محمد السعيد، رأس المال الفكري: انطلاقة إدارية معاصرة، القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع، 2008، ص. 26.

²العززي وصالح، مرجع سبق ذكره، ص. 8.

- أولاً-تصنيف معهد (Brooking & Stewart): تم تصنيف رأس المال الفكري إلى ثلاثة مكونات تتمثل في رأس المال البشري، رأس المال البيوي الداخلي ورأس المال البيوي الخارجي حيث:¹
- 1- رأس المال البشري: يشمل المعرفة، المعرفة التقنية الفردية، الكفاءات والقدرات الخاصة بالفرد وابتكاراته الرامية لتحسين السلع والخدمات من أجل تلبية الرغبات.
- 2- رأس المال البيوي الداخلي: وهو حسب ما أشار إليه (إدفسون ومالون) عام 1999، كل شيء ملك للمنظمة ويحدد بدقة عند ترك العامل موقع عمله أو مغادرته، فالأمور التي تبقى في المنظمة هي قد تكون رأس المال لها، نذكر منها: قاعدة البيانات، البرمجيات، ملفات الزبائن، إلخ.
- 3- رأس المال البيوي الخارجي: يتمثل في قدرة المنظمة على تنمية علاقاتها مع الأطراف المتعاملة معها.
- ثانياً-تقسيم معهد (Brooking): ويقسم رأس المال الفكري إلى أربعة عناصر كما هو موضح في الشكل رقم (02).

الشكل رقم (02): تقسيم معهد (Brooking).



Source: Brooking, Op.cit, p.72.

يتضح من الشكل أعلاه بأن (Brooking) يقسم رأس المال الفكري إلى أربعة عناصر أساسية تشمل:²

- 1- الأصول البشرية: وتشمل الخبرات والقدرات المتراكمة الموجودة لدى الأفراد عند أداءهم لمهامهم.
- 2- أصول الملكية الفكرية: وتشمل العلاقات والأسرار التجارية وبراءات الاختراع وحقوق التصميم.

1-Yassine Louzzani, *Immatériel et performances des entreprises*, thèse de doctorant en science de gestion, université de Toulousr I, 2004, p.76.

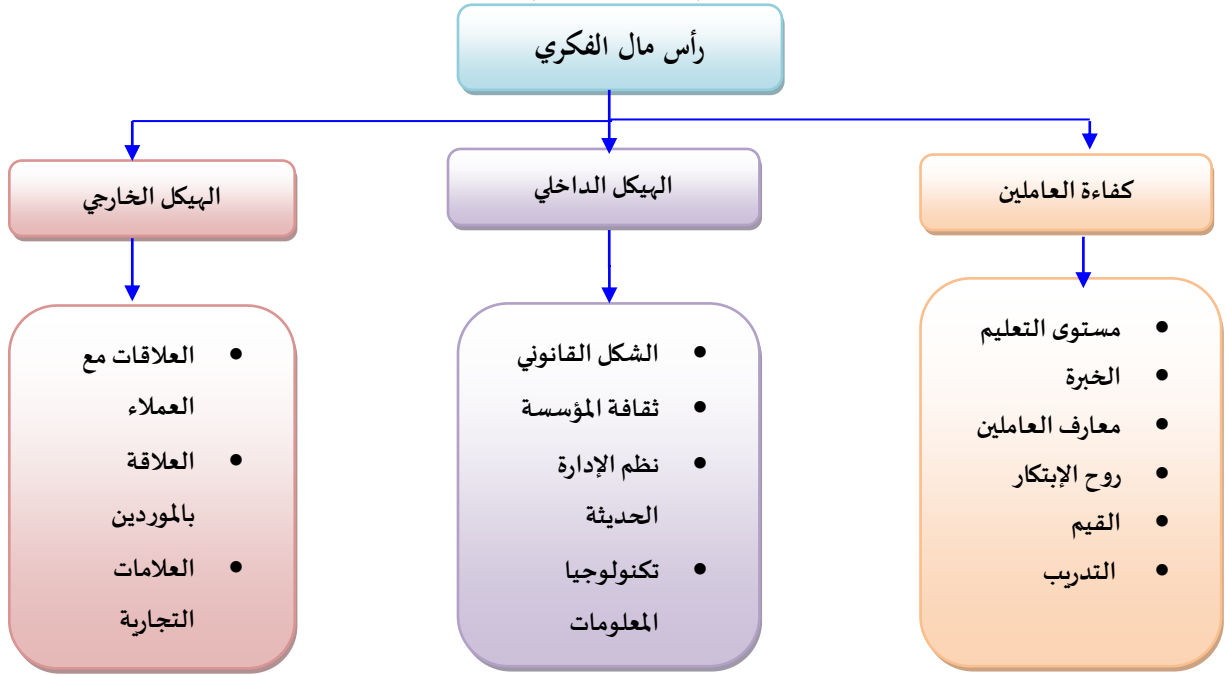
² Brooking, Op.cit, p.72.

- 3- أصول البنية التحتية:** وتشمل جميع العناصر التي تحدد طريقة عمل المنظمة مثل ثقافة المنظمة، قواعد بيانات الزبائن، ونظم الاتصال.
- 4- أصول السوق:** ويشمل جميع الجوانب غير الملموسة المرتبطة بالسوق مثل الطلبات المتراكمة، سمعة المؤسسة، ولاء المستهلك.
- ثالثاً- تقسيمات (Despres & Channvel):** يرى الكاتبان أن رأس المال الفكري يتكون من أربعة مكونات وما يتفاعل معها من أجل خلق القيمة وهذه العناصر هي:¹
- 1- رأس المال البشري:** ويشير إلى الموارد البشرية وما تملكه من معرفة تتمثل في أمور مثل النظم والقواعد والاجراءات التنظيمية التي تستخدمها المنظمة ويمكن تحويلها إلى قيمة مضافة.
 - 2- رأس المال الهيكلي:** ويشير إلى البنية التحتية للمنظمة.
 - 3- الموجودات العلمية:** وتشير إلى رأس المال الهيكلي للمنظمة الذي يستخدم لخلق القيمة من خلال عملياتها التجارية مثل تسهيلات العمليات وشبكة التوزيع.
 - 4- الموجودات الفكرية:** وتشير إلى الأصول الفكرية للمنظمة التي تحتاج إلى حماية قانونية.
- رابعاً- تقسيم (Mckenzie & Winkelen):** قد تم وضع معادلات من قبل هذين الكاتبان لتوضيح مكونات رأس المال الفكري على النحو التالي حتى يسهل قياسه:²
- رأس المال الفكري = رأس المال البشري + رأس المال الهيكلي، حيث:
- Structural Capital = Customer Capital + Organizational
- رأس المال الهيكلي = رأس المال الزبوني + رأس المال التنظيمي، حيث:
- Organizationl Capital = Innovation Capital + Process Capital
- رأس المال المنظمي = رأس المال الابتكاري + رأس المال العملية، حيث:
- Innovation Capital = Intellectual Property + Intangible Asseets
- خامساً- تقسيم (Sveiby):** ويقسم رأس المال الفكري إلى ثلاثة عناصر رئيسية هي كفاءة العاملين، الهيكل الداخلي، الهيكل الخارجي كما هو موضح في الشكل رقم (03) التالي:

¹ عبد الستار حسين يوسف، دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 2005، ص 6.

² الهلالي الشربيني الهلالي، إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، العدد 22، 2011، ص 25.

الشكل رقم (03): تقسيم (Sveiby).



Source : Sveiby. K., Op. cit, p. 18.

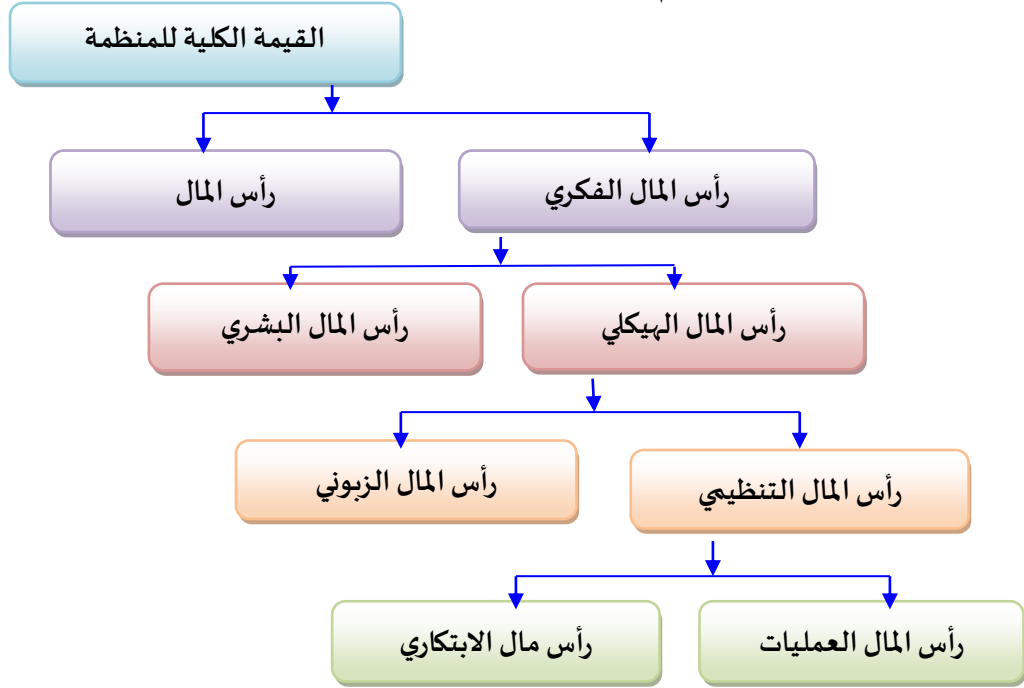
من الشكل رقم (03) يتبين أن (Sveiby) يقسم رأس المال الفكري إلى:¹

- 1- كفاءة العاملين: وتتمثل في التعلم والخبرة.
- 2- الهيكل الداخلي: ويمثل الشكل القانوني للمنظمة والإدارة والنظم وثقافة المنظمة والبرامج الجاهزة.
- 3- الهيكل الخارجي: ويتمثل بالعلاقات التجارية والعلاقات مع العملاء والعلاقات مع الموردين.

سادسا-تقسيم (Edvinsson & Malon): أشار مستكشف سكانديا إلى شجرة تصنيف القيمة بحيث قسم القيمة الكلية إلى قسمين: رأس المال الفكري ورأس المال، ومن ثم قسم رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي، ورأس المال الهيكلي قسمه إلى المال التنظيمي ورأس المال الزبوني، فيما قسم الأخير لرأس المال الابتكاري ورأس مال العمليات انظر الشكل رقم (04).

¹ Sveiby. K, Op.cit, p. 18.

شكل رقم (04): شجرة تصنيف القيمة لمستكشف سكانديا.



Source: Chen, J., Zhaohui, Z., and hong, Y. X.,(2004), **Measuring Intellectual Capital a New Model and Empirical Study**, Journal of Intellectual Capital.

(Edvinsson) هو مدير إدارة رأس المال الفكري في شركة سكانديا السويدية وهو معروف عالمياً بتصنيف سكانديا، إذ يعتبر رأس المال الفكري أنه أحد أهم موارد الشركة ويمكن للشركة أن تقيمه على أنه الفرق بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية للموجودات غير ملموسة (متجسدة في المعرفة والمعلومات والملكية الفكرية والخبرة)، حيث أن القيمة الدفترية تتكون من رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي حيث يتكون هذا الأخير بدوره إلى رأس المال المنظمي ورأس المال الزبائني.

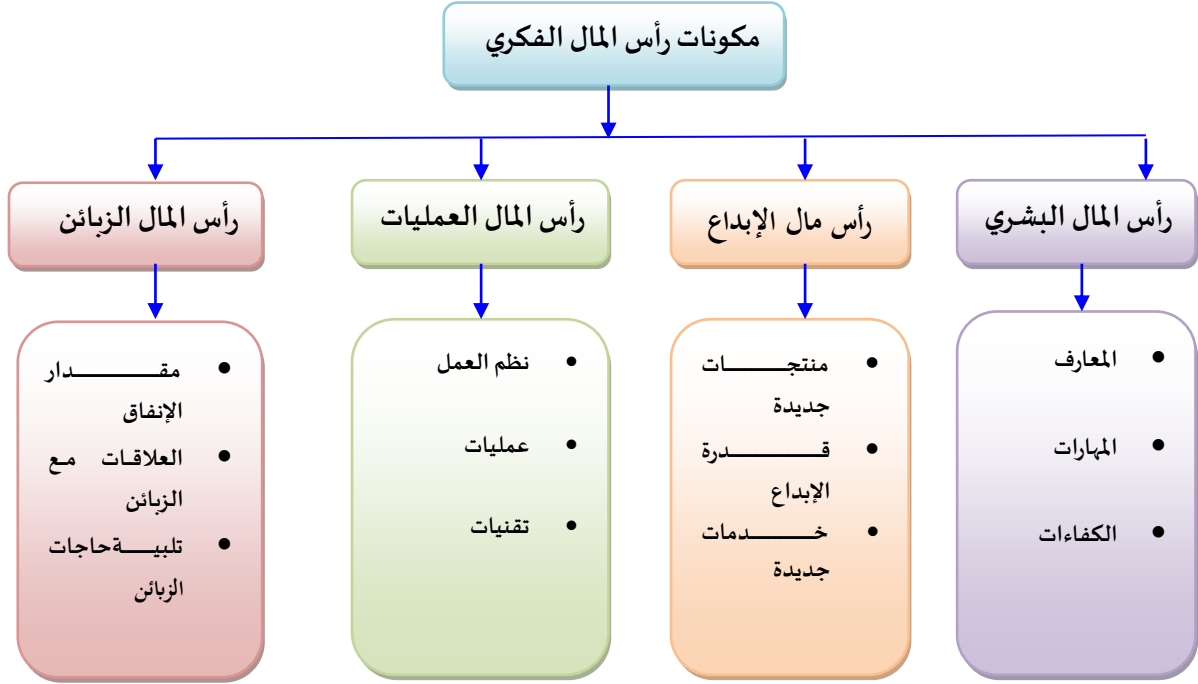
سابعاً- نموذج الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (ASTD): إذ قامت الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير بوضع تصنيف لقياس رأس المال الفكري عبر أربع مكونات أساسية وهي:

- 1- رأس المال البشري: ويتكون من المعارف والمهارات، وكفاءة العاملين في المنظمة.
- 2- رأس المال الإبداعي: ويتكون من أجزاء ثلاثة وهي (قدرة المنظمة على الإبداع، وإنتاج منتجات جديدة، وتقديم خدمات جديدة).
- 3- رأس المال العمليات: ويتألف من أربعة أجزاء وهي (عمليات المنظمة، تقنيات المنظمة، نظم المعلومات، ومقدار الإنفاق الفني الإداري).
- 4- رأس المال الزبائني: ويعبر عن قيمة علاقة المنظمة مع الزبائن ويتكون من (العلاقات مع الزبائن، وتلبية حاجة الزبون، فاعلية التسويق، ودعم الزبون).

يمكن توضيح التصنيف الذي وضعته الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير كما هو مبين في الشكل رقم

(05) على النحو التالي:

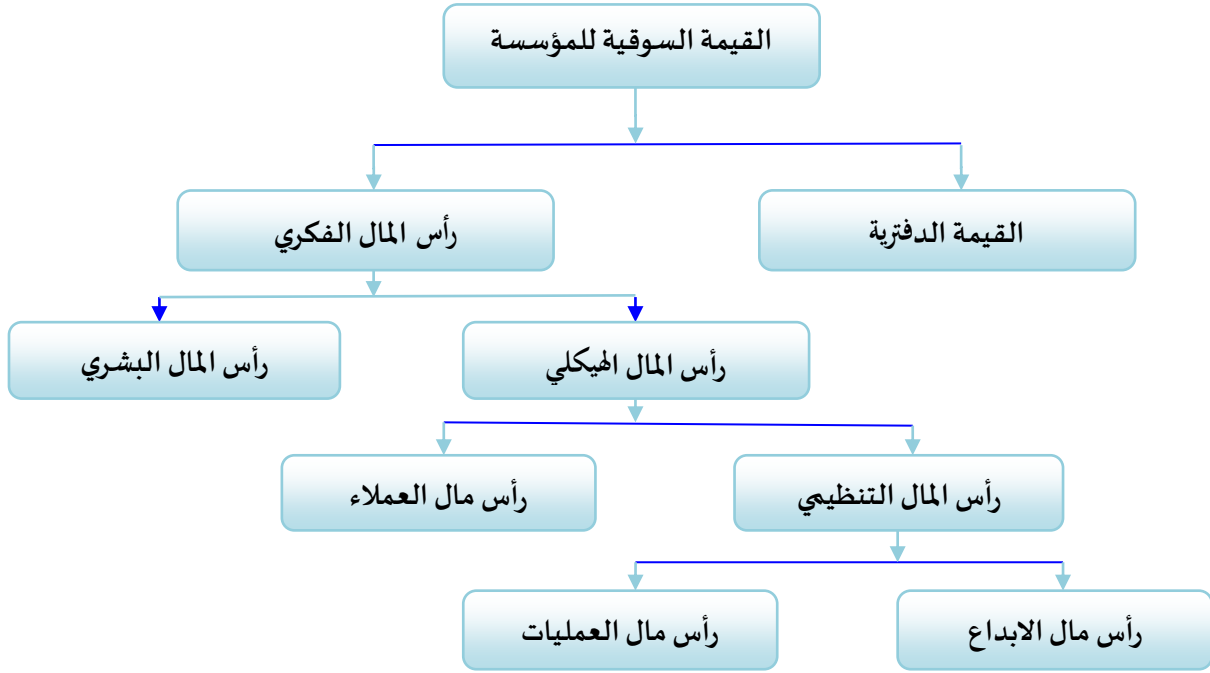
الشكل رقم (05): نموذج الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (ASTD)



المصدر: المرغجي وصالح، رأس المال الفكري: طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، القاهرة: المنظمة العربية لتنمية الإدارة، 2003، ص. 92.

ثامنا-تصنيف (Bontis): والذي يوضح فيه مكونات رأس المال الفكري والعناصر الفرعية له في المنظمات المعاصرة كما يتضح من الشكل الموالي:

الشكل رقم (06): تصنيف (Bontis).



Source : Bontis. N., (2001), *Intellectual Capital Disclosure in Canadian Corporation Journal of Human Resource cost and Accounting*, Vol. 16, No. 2, p. 15.

تاسعا-تصنيف أحمد المعاني وآخرون: قسم رأس المال الفكري إلى:¹

- 1- رأس المال الهيكلي: ويتمثل في الأنظمة، البراءات وقواعد البيانات.
- 2- رأس المال البشري: ويتمثل في التعليم، التدريب، الخبرة.
- 3- رأس المال الزبائني: ويتمثل في العقود، الولاء، العلامة التجارية.
- 4- رأس المال النفسي: ويتمثل في التفاؤل، الثقة والأمل والقدرة على المقاومة الموجودة لدى أفراد المنظمة.

يتضح من خلال التصنيفات أعلاه بأن أغلب الباحثين والمفكرين متفقين على أن رأس المال الفكري يتكون من ثلاث مكونات رئيسية وهي رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس المال العلاقي، مع التأكيد على وجود تصنيفات عديدة لرأس المال الفكري، ولكن الاتجاه الأكثر شيوعاً لدى الباحثين يقوم على أساس تصنيف (Thomas Stewart 1997)، صاحب كتاب (رأس المال الفكري: الثروة الجديدة للمنظمات)، و (Saint Onge 1996)، (Lothgren 1999)، (Bontis 1998)، (Edvinsson & Malone 1997).

حيث توسعت بعض الكتابات في فئة رأس المال العلاقات ولم تقتصر على علاقات المؤسسة بالزبائن فقط بل شملت كل الأطراف المرتبطة بالعلاقات الخارجية للمؤسسة حيث قدم (Meritum Project) في إرشاداته لتعبير

¹أحمد المعاني وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2011، ص. 234.

رأس المال العلاقاقي بديلا لرأس المال الزبائن، حيث يعرف رأس المال العلاقاقي بأنه جميع الموارد المتعلقة بالعلاقات الخارجية للمؤسسة مثل الزبائن، الموردین، الحلفاء، الشركاء في البحوث والتطوير، الحكومات. من مجمل التصنيفات التي وردت سابقا، وعلى الرغم من تباين وجهات النظر بشأن مكونات رأس المال الفكري، إلا أن الكثيرين يرون أن رأس المال الفكري يتكون من ثلاث مكونات فرعية هي: رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس المال العلاقاقي، وعليه يمكن أن نعتمد هذا التصنيف الذي يخدم الموضوع حيث توجد علاقة تكاملية ترايطية لمكونات المزيج تخلق القيمة التي تبحث عنها المنظمة، لذا سوف يتم التعرض لها بشئ من التفصيل.

أولا-رأس المال البشري.

يعد رأس المال البشري العنصر الهام في رأس المال الفكري لكونه يعد محرك الإبداع والمورد الحاسم للقيمة غير الملموسة في عمر المعرفة ويتمثل في القوى العاملة التي تمتلك القدرة والتفكير والتجديد والابتكار وذلك بفعل المعرفة الضمنية الكامنة في أذهان العاملين.¹

في ضوء ما تقدم يعرف رأس المال البشري بأنه: "مجموعة القدرات والخبرات والمهارات البشرية المتباينة في مستوى أدائها والعاملة في المنظمة"،² أما (Bontis) فقد حدد أبعاد رأس المال البشري في المعرفة، والمهارات والقدرات، والتعاون بين العاملين، والثقة والاحترام التي يظهرها العاملين عندما يعملون ضمن فريق عمل وينجزون أعمالهم بشكل جماعي،³ أما كفاءات الأفراد فهي الجزء الصعب من رأس المال الفكري حيث تشمل المعرفة والمهارات والمواهب، فالمعرفة والمهارة تحتل مكان الصدارة، في حين المعرفة تتكون من المعارف التقنية والمعرفة الأكاديمية التي يتم الحصول عليها أساسا من خلال التعليم، وبالتالي فهي نظرية، أما المهارات فهي قدرة الأفراد على إنجاز العملي للمهام، ويتم الحصول عليها في المقام الأول من خلال الممارسة، وخاصة المهارات الضمنية التي لا يمكن التعبير عنها حرفيا، وعلى الرغم من أنه يمكن أيضا تنميتها من خلال التعليم، عليه فإن موقف الأفراد هو الجزء اللين من رأس المال الفكري، بما في ذلك دوافعهم للعمل ورضا عن العمل، وهو شرط أساسي للأفراد لإفساح المجال كاملا لاختصاصها وإبداع الأفراد يمكنهم من استخدام معرفتهم بمرونة وجعل الابتكارات تستمر، لذلك هي واحدة من العوامل الرئيسية في تطوير رأس المال الفكري.⁴

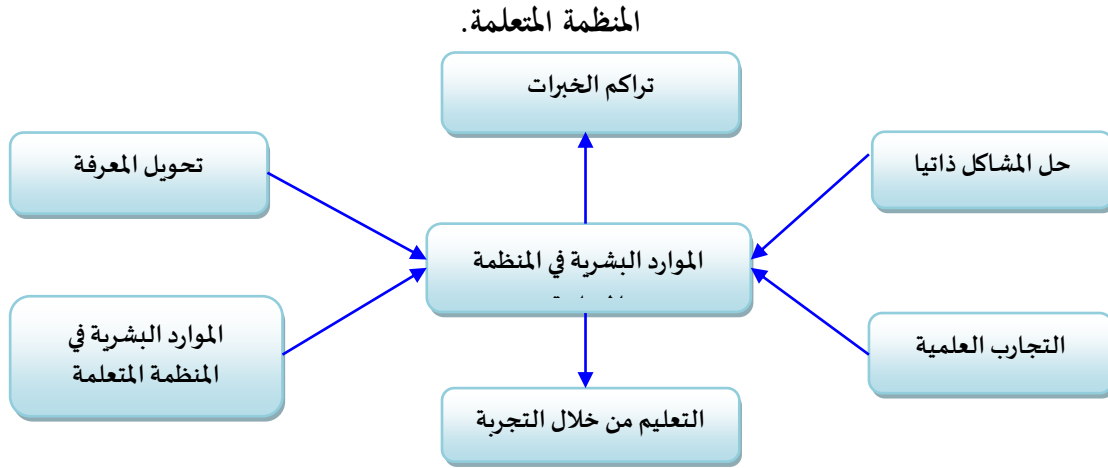
¹ Uliana , E. , Gtant , P. and Macey , J., (2005), **Towards Reporting Human Capital**, Meditari Accountancy Research , Vol. 13, No. 2.

² عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى المعرفة، الأردن: دار المسيرة، 2009، ص.343.

³ Mazlan, I., (2005), **the Influence of Intellectual Capital on the Performance of Telecom Malaysia**, Phd. Thesis, engineering Businesse Management, Business & Advanced technology Center, University Technology malaysia, p. 72

⁴ Chen, J., Zhu, Z., & Xie, H. Y, Op.cit, p. 203.

الشكل رقم (07): يبين دور المورد البشري في تكوين كل نشاط من الأنشطة التي تساهم في بناء



المصدر: حسين عجلان حسين، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، الأردن: إثراء للنشر والتوزيع، 2008، ص. 135.

من الشكل رقم (07) نلاحظ بأن الموارد البشرية تساهم في بناء المنظمة المتعلمة من خلال الخبرات والمهارات المتراكمة لدى الأفراد العاملين بها وقدرتهم على الإبداع والابتكار، حيث أن إبداع الأفراد يمكنهم من استخدام معرفتهم بمرونة تجعل الابتكارات تستمر، والتي بدورها تعمل على تطوير رأس المال الفكري في المنظمة، ويوصف المورد البشري أحد أهم عناصر العملية الإنتاجية والمعرفية في المنظمة في عصر المعرفة، اعتمدت فلسفة جديدة ضمن خططها الاستراتيجية تتعلق بقدرتها على التعلم، حيث على المنظمة أن تسعى إلى تحويل المعرفة الفردية إلى منظمية من خلال اكتسابها وتخزينها ونقلها وتطبيقها، تجعلها قادرة على مواجهة التحديات التي ميزت هذا العصر والمتمثلة في الثورة المعلوماتية، والمنافسة الشديدة، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى.

أما عن خصائص رأس المال البشري فيمكن إيجازها في النقاط التالية:¹

- 1- المعارف والكفاءات تعد المكونات الأكثر أهمية في رأس المال البشري؛
 - 2- يتطور رأس المال البشري بالإستعمال والخبرة في مجال العمل، أو عن طريق التعليم بكل أنواعه؛
 - 3- يتعرض رأس المال البشري إلى التقادم ويحتاج إلى التجديد؛
 - 4- يعتبر رأس المال البشري مصدرا أساسيا من مصادر الدخل.
- من أهم مؤشرات قياس رأس المال البشري مايلي:²

¹ محمد الدهان، الإستثمار في رأس المال البشري: مقارنة نظرية ودراسة تقييمية لحالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2008-2009، ص. 313.

² Edvinson, Malon MS, **Intellectual capital**, Harper Business, New Yourk, 1997, p.3.

- 1- **قدرات العاملين:** وتشمل القيادة الاستراتيجية لإدارة المؤسسة، مستوى جودة العاملين، قدرة التعلم لدى العاملين، كفاءة عمليات تدريب العاملين، قدرة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرار.
 - 2- **إبداع العاملين:** ويشمل قدرات الابداع والابتكار لدى العاملين، الدخل المتحقق من الأفكار الأصلية للعاملين.
 - 3- **اتجاهات العاملين:** وتشمل تطابق اتجاهات العاملين مع قيم المؤسسة، درجة رضا العاملين، معدل دوران العمل، متوسط مدة خدمة العاملين بالمؤسسة.
- ثانياً- رأس المال الهيكلي.

يتمثل رأس المال الهيكلي في المعرفة التي يتم اكتسابها والاحتفاظ بها في الهياكل وأنظمة وإجراءات،¹ وهي تعتبر بمثابة الداعم الأساسي لرأس المال البشري، كما أنه يتجسد في مجموعة من الأنظمة الفرعية للشركة والتي قد تمثل أشكالاً أخرى لرأس المال الفكري وخير مثال عليه هو العمليات التشغيلية والتصنيعية للشركة يضاف إليها جميع أشكال الملكية الفكرية،² أما (Mazlan) فقد قام بتعريف رأس المال الهيكلي: "بأنه عبارة عن القدرات التنظيمية التي تمكن المنظمة من إنجاز أعمالها ويشتمل على الهيكل التنظيمي، وإجراءات العمل للوظائف، والعلامة التجارية وحقوق الملكية الفكرية".³

كما يعبر عن الجدارة الجوهرية للمنظمة، ومعرفتها الصريحة التي يتم الاحتفاظ بها داخل هياكل وأنظمة المؤسسة وهي كل ما نعرفه ونستطيع التعبير عنه، ويمكن أن يقال أو يكتب أو ينقل ليتحول وفق قواعد معينة إلى بيانات وتدابير وأساليب وسياسات وإجراءات وبرامج، وبالتالي فهو يمثل القيم التي تبقى في المنظمة، حيث يؤكد (McElory) أن رأس المال الهيكلي هو عبارة عن كل الأشياء التي تدعم رأس المال البشري ولكنه يبقى في المنظمة عندما يتركها الأفراد ويذهبون إلى بيوتهم،⁴ ويمثل المعرفة التنظيمية وهو مملوك من قبل المنظمة ويمكن استنساخه وتقاسمه وتداوله مع المنظمات الأخرى، بالإضافة إلى أنه كل ما يتركه الموظف في نهاية الدوام مثل الأنظمة والبرمجيات، وقواعد البيانات، وإجراء العمل، ونماذج الأعمال، والبحث والتطوير، وحقوق الملكية.⁵

إن من أهم مؤشرات رأس المال الهيكلي في المنظمات ما يلي:⁶

- 1- **الثقافة العامة:** طبيعة بناء ثقافة المنظمة، وتطابق العاملين مع منظور المنظمة ورؤيتها المستقبلية.

¹ نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الالكترونية: الاستراتيجية-الوظائف-المجالات، الأردن: دار البازوري العلمية، 2009، ص. 561.

² أسامة عبد المنعم، رأس المال الفكري وأثره على المنشآت الأعمال الصناعية-دراسة حالة شركة الألبسة الجاهزة الأردنية-، 2009، ص. 9، متاح على الموقع الإلكتروني: <http://www.hrdiscussion.com/downloadfile>، بتاريخ 2014/11/12.

³ Mazlan, I., Op.cit, p. 9.

⁴ McElory, M. W., (2002), study: Social Innovation Capital, Journal of Intellectual Capital. Vol. 3, N°.1.

⁵ Sharabati, A.A., Jawad, S., & Bontis, N. (2010). Intellectual Capital and Business Performance in the Pharmaceutical Sector of Jordan. Management Decision, Vol. 48, No. 1, 2010, p. 29.

⁶ العنزي وصالح، مرجع سبق ذكره، ص. 15.

- 2- الهيكل التنظيمي: صلاحية نظام الرقابة بالمنظمة، وضوح العلاقة بين السلطة والمسؤولية.
- 3- التعلم التنظيمي: بناء شبكة معلومات داخلية واستخدام هذه الشبكة، بناء مخزون تعليمي للمنظمة واستخدام هذا المخزون.
- 4- العمليات: مدة عمليات الأنشطة والأعمال، مستوى جودة المنتج، وكفاءة العمليات التشغيلية.
- 5- نظام المعلومات: الدعم المتبادل والتنسيق بين العاملين، توفر البيانات والمعلومات ذات العلاقة بأنشطة المنظمة وأعمالها، والمشاركة في المعرفة.

من خلال ما سبق يمكن للباحثة اجمال الأبعاد المكونة لرأس المال الهيكلي وهي: الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، نظم المعلومات، التعلم التنظيمي، العمليات.

ثالثاً-العلاقة بين رأس المال البشري والهيكل: يمكن مقارنة رأس المال البشري مع رأس المال الهيكلي من خلال ما سيأتي:¹

- إن رأس المال البشري يتسم ببعدين، الرصيد أي قيمة رأس المال البشري المحسوبة أو المقدره في نهاية السنة أو في وقت معين، والتدفق أي القيمة الجديدة لرأس المال البشري المتولدة من صيرورته في عمل أفراد، في حين أن رأس المال الهيكلي يعبر عنه بالرصيد فقط.

- إن رأس المال البشري يتزايد بالاستخدام ويميل للتوليد الداخلي (حيث المعرفة تكون عند الاستعمال مصدرا لمعرفة أفضل، أوسع، أعمق، أكثر كفاءة)، وهذا خلاف رأس المال الهيكلي الذي تتقادم معرفته الصريحة المتمثلة في أنظمتهم وقواعده وإجراءاته، مما يعني أن الوقت يمكن أن يعمل لصالح رأس المال البشري في تراكم المعرفة والخبرة والتعلم، في حين أن الوقت هو خط دورة حياة (الصعود والتدهور للأظمة والتكنولوجيا والطرق الجديدة).

- إن دورة حياة رأس المال البشري (بغض النظر عن العمر الإنتاجي لصاحب المعرفة) هي أطول من دورة حياة المنتج أو العملية أو التكنولوجيا (الآلات والمعدات) في المنظمة، ويمكن تفسير ذلك بالتأكيد على أن المعرفة والخبرة المكونة للرأس المال البشري تنتقل بين أفراد المنظمة، ولهذا يمكن تعريف التعلم (خاصة من أفراد المعرفة ذوي الاقدمية إلى الأفراد المعرفة الجدد) بأنه عملية تجديد أو إعادة توليد رأس المال البشري من جيل لجيل ومن فترة لأخرى لاستدامة مزايا معرفة وخبرات المنظمة.

- لاستكمال المقارنة نشير أيضا إلى أن رأس المال البشري رغم كل مزاياه وقيمتها العالمية، يمكن أن يحمل عيوبه في مقاومة التغيير، وهذا ما يمكن أن يظهر في الإدارة حيال رأس المال الهيكلي، فالأفراد البارعون في أساليب وطرق ومشروعات معينة ورغم أنهم هم المسؤولون عن المبادرات والمشروعات الجديدة، قد يعارضون ويقاومون ذلك، بنفس الطريقة تعارض الإدارة الأخذ بالتكنولوجيا ومقاومة تغيير خطها الإنتاجي أو تكنولوجيتها الحالية لازالت

¹ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص. 298.

ذات قيمة دفترية عالية ولم تسترد قيمتها حتى الآن، ومع ذلك فإن رأس المال البشري يظل هو الشكل الأرقى لرأس المال المنظمة القائمة على المعرفة، وهو الأكثر حيوية وقدرة على تجديد نفسه وتوليد قيمته المتجددة.

رابعاً- رأس المال العلاقتي.

هناك من عرف رأس المال العلاقتي على أنه: "القيمة التي يفرزها مستوى رضا الزبائن وولائهم والموردين والجهات الخارجية الأخرى وما استطاعت الشركة من بنائه من علاقات متميزة مع هذه الأطراف".¹ ويعرف أيضا على بأنه: "يمثل العملاء والموردين والشركاء وأصحاب المصلحة الخارجيين الآخرين".²

كما يعرف رأس المال العلاقات بأنه: "جميع الموارد المتعلقة بالعلاقات الخارجية، مثل علاقة المنظمة مع العملاء والموردين والشركاء في بحوث التطوير، أيضا يتضمن ذلك الجزء من رأس المال البشري والهيكلي الذي يحوى على العلاقات المنظمة مع بعض الأطراف المستفيدة (مثل المساهمين، والدائنين... إلخ)، هذا بالإضافة إلى القيمة التي تحملها تلك الأطراف للمنظمة معبرا عنها بصورة المنظمة وولاء الزبون ومدى رضاه، وعلاقة المنظمة بمورديها والقدرة التفاوضية مع الكيانات الأخرى"،³ كما أنه يمثل المعرفة التي تتضمن العلاقات الخارجية، وأنه عامل مهم وضروري للنجاح، بالإضافة إلى ذلك أنه يتأثر بالمنظمة وبالأطراف الخارجية التي تلعب دورا في العلاقة معها، وأخيرا أنه يمثل كل العلاقات مع الزبائن والموردين والشركاء الاستراتيجيين والمستثمرين.⁴

يتكون رأس المال العلاقات لمنظمة ما على التحالفات التي تقيمها، بالإضافة إلى العلاقة التي تربطها بزبائنها ومورديها،⁵ وبالتالي فإن رأس المال العلاقات يعكس طبيعة العلاقات التي تربط المنظمة بزبائنها ومورديها وحلفائها، أو أي طرف آخر يساعد في تطوير وتحويل الفكرة الى منتج أو خدمة، في كثير من الأحيان،⁶ إن العلاقات التي تبنى بين المنظمة وعناصر بيئتها الخارجية ذات أهمية كبيرة وقيمة حيوية استنادا لما يلي:⁷

1- إن الزبائن هم من يدفع فاتورة المنظمة لأن المهمة الأولى لأي منظمة هي إنشاء أو إيجاد أو بناء زبائنها بالسوق وإيجاد أسس العلاقة المتميزة معهم؛

¹ عبد الستار حسين يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 9.

² Abdelaziz Ahmad Sharabati, Shawqi Nagi Jawad, (2010), **Intellectual capital and buisness performance in the pharmaceutical sector of Jordan**, the current issue and full text archive of this gournal is available at www.emeraldinsight.com, Vol. 48, No. I, p.109.

³ نihal أحمد الجندي، قياس رأس المال الفكري: أحد المتطلبات الأساسية لتحديد قيمة المنشأة- نموذج مقترح-، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، جامعة القاهرة، المجلد 44، العدد 65، 2005، ص. 120.

⁴ Sharabati, A.A., Jawad, S., & Bontis, N., Op.cit, p. 29.

⁵ Gannon, C., Lynch, P., & Harrington, D., 2008, **Study: Managing intellectual capital for sustained competitive advantage in the Irish tourism industry**, Waterford Institue of Technology (WIT), Tourism and Hospitality Research in Ireland Conference (THRIC), 16-17 June 2009, DIT .

⁶ راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص. 366.

⁷ نجم عبود نجم، إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2003، ص. 196.

2- إن الولاء الذي تكسبه المنظمة بالعلاقة الجيدة مع زبائنها يحقق لها زيادة في العائد إذ تشير الدراسات إلى معاودة الزبون على شراء منتجات الشركة بنسبة (5%) يزيد من أرباح الشركة بنسبة لا تقل عن (25%).

تأتي أهمية رأس المال العلاقاقي لكونه يعكس المعرفة التي تمتلكها الأطراف الخارجية التي تتعامل مع المنظمة، بحيث تضمن هذه المعرفة الحفاظ على ولائهم وكسب متعاملين جدد، والذي يعد مؤشرا إيجابيا على قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة الخارجية، والاحتفاظ بمحبتها السوقية وتوسيعها من خلال تحقيق مزايا تنافسية إضافية والتي تعتبر نتاج رأس المال الفكري للمنظمة في خلق قيمة مضافة.

من أهم مؤشرات رأس المال العلاقات في المنظمات ما يلي:¹

1- القدرات التسويقية الأساسية: بناء واستخدام قاعدة بيانات لزبائن، توفير القدرات اللازمة لخدمات العملاء، والقدرة على تحديد حاجة الزبائن.

2- كثافة السوق: الحصة السوقية، السوق المحتملة، الوحدات المباعة إلى عدد الزبائن، سمعة العلامة التجارية والاسم التجاري للمنظمة، بناء قنوات البيع والتوزيع.

3- ولاء الزبائن: ويتضمن رضا الزبائن، شكاوى الزبائن، حجم الاستثمار في بناء العلاقات مع الزبائن، مستوى كسب زبائن جدد، مستوى خسارة زبائن حاليين.

من خلال التعاريف السابقة لرأس المال العلاقات ترى الباحثة بأنه مجمل العلاقات الداخلية والخارجية التي تربط المنظمة بزبائنها الداخليين والخارجيين والموردين، والتحلفات الاستراتيجية التي تقيمها المنظمة مع المنظمات الأخرى العاملة في نفس المجال.

مما سبق نلاحظ بأن رأس المال الفكري يتكون من رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس المال العلاقات، حيث وأنه يعتبر أحد أهم الموارد في المنظمات والذي يعمل على تحقيق الميزة التنافسية لها، وذلك بإعطاء قيمة سوقية له تجعله قادر على خلق قيمة مضافة لهذه المنظمات.

المطلب الثالث: رأس المال الفكري وعلاقته ببعض المفاهيم الإدارية.

من خلال هذا المطلب سوف يتم التطرق إلى كل من أدوار رأس المال الفكري، مداخل دراسته وبعض المفاهيم الإدارية المتعلقة به.

الفرع الأول: أدوار رأس المال الفكري.

إن رأس المال الفكري يؤدي أدوارا يفرضها عليه مركزه في المنظمة، وقد حددت هذه الأدوار بما يأتي:¹

¹ العنزى وصالح، مرجع سبق ذكره، ص. 16.

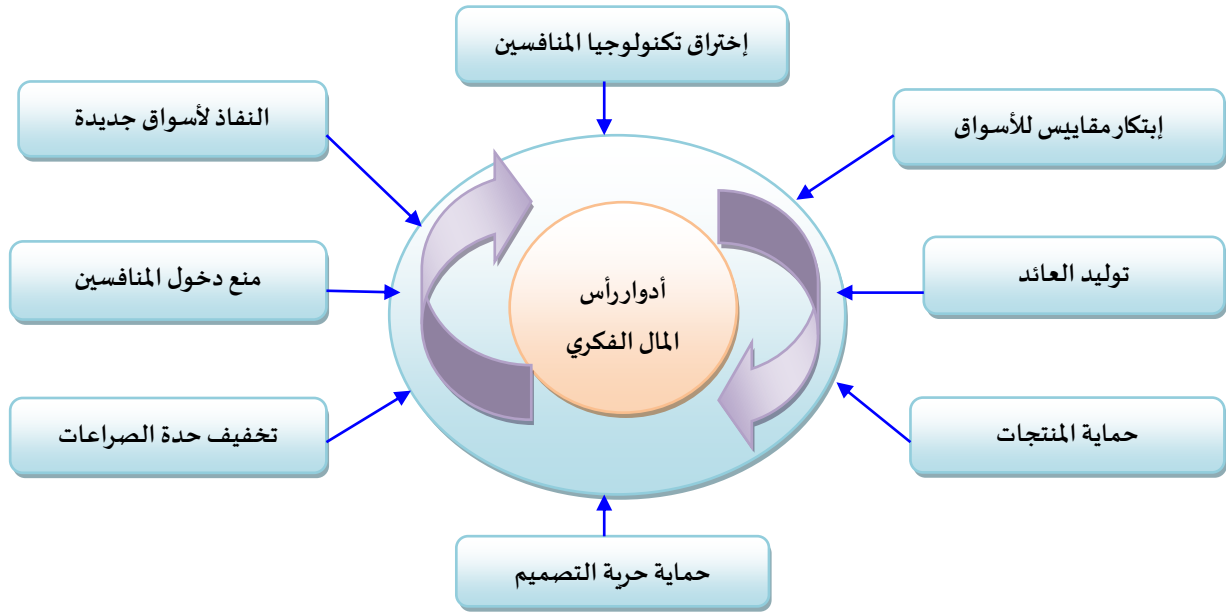
أولاً-الأدوار الدفاعية: وتشمل الممارسات التالية:²

- 1- حماية المنتجات والخدمات المتولدة من إبداعات رأس المال الفكري للشركة؛
- 2- حماية حرية التصميم والإبداع؛
- 3- تخفيف حدة الصراعات وتجنب رفع الدعاوى.

ثانياً-الأدوار الهجومية: توليد العائد عن طريق:³

- 1- المنتجات والخدمات الناتجة عن إبداعات رأس المال الفكري؛
 - 2- الملكية الفكرية للشركة؛
 - 3- الموجودات الفكرية للشركة؛
 - 4- ابتكار مقاييس للأسواق الجديدة والخدمات والمنتجات الجديدة؛
 - 5- تهيئة منافذ لاختراق تكنولوجيا المنافسين؛
 - 6- تحديد آليات النفاذ إلى الأسواق الجديدة؛
 - 7- صياغة استراتيجية تعيق دخول منافسين جدد.
- يوضح الشكل الموالي أدوار رأس المال الفكري.

الشكل رقم (08): أدوار رأس المال الفكري.



المصدر: سعد على العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص. 178.

¹ Harrison, S., & Sullivan, P., (2000), Study: Profiting from Intellectual capital Learning From leading companies, Journal of Intellectual Capital, Vol. 1, No. 1.

² العنزي وصالح، مرجع سبق ذكره، ص. 177.

³ راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص. 374.

نلاحظ من خلال الشكل رقم (08) أن لرأس المال الفكري القدرة على التنقل من الأدوار الدفاعية إلى الهجومية والعكس صحيح.

الفرع الثاني: مداخل دراسة رأس المال الفكري.

إن المدخل يمثل منهجية لإعادة بناء المعرفة وتناول موضوع ما، وتحليل أركانه، وقد يكون لكل موضوع مدخل أو أكثر لدراسته، ولدى تحري الأدبيات المتخصصة اتضح أن هناك خمسة مداخل لدراسة رأس المال الفكري، وهي كما يأتي:¹

1- المدخل الفلسفي: والذي يؤكد على أن رأس المال الفكري معني بالتنظير العلمي للمفهوم المعرفي، وكيفية جمع المعلومات حول الحقائق الاجتماعية والمنظمة، ويركز على أهداف وأنواع ومصادر المعرفة بالإضافة إلى تركيزه على العلاقة بين معرفة رأس المال الفكري والمفاهيم الأخرى مثل درجة التأكد والسببية وتبرير المعتقد والشك وغيرها.

2- المدخل الإدراكي: حيث يمثل هذا المدخل مساهمة علماء الإدارة ونظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، وينظرون إلى رأس المال الفكري من زاوية قيمته الاقتصادية والفكرية، ويعدونه موجودا استراتيجيا مهما وشرطا لبقاء المنظمة، ولذلك لا بد لها من أن تحصل على قدر من المعرفة والخبرة بهدف تطبيقها لحل المشاكل الادارية والتنظيمية واستثمار الفرص المتاحة.

3- المدخل الشبكي: ويقوم هذا المدخل على نظريات المنظمات الشبكية، إذ يفسر رأس المال الفكري من خلال تركيزه على اقتناء وتقاسم ونقل المعرفة من خلال أنماط تبادل أفقية وانسياب متداخل للموارد وخطوط اتصال تبادلية، وبعد إقتناء وتقاسم المعرفة والتي تمثل الحلقة الأولى في سلسلة التعليم التنظيمي تليه ممارسات جديدة أخرى ترى المنظمة أنها ضرورية.

4- مدخل الممارسة الجماعية: يستند هذا المدخل على المنظور الاجتماعي والتاريخي لدراسة المعرفة إذ ينظر هذا المدخل إلى المعرفة على أنها ملك عام للزبائن أو الجماعة أو أنها لا شيء على الإطلاق، وليس هناك إلا الاتفاق والإجماع في تداول المعرفة، وأنها عملية تقليدية أخذت منحى نقل من جيل لجيل آخر، فالمعرفة في إطار المدخل تمثل التزام وثقة للجماعة في الرصيد المعرفي المتراكم.

5- المدخل الكمي: تمثل المعرفة في إطار هذا المدخل نظاما متكاملا للتعامل مع المشكلات بطرائق علمية محددة تعطي نتائج تتصف بالأمثلية وأن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تتغير في إطار هذا المدخل لتأخذ بعدا علميا يتعامل مع مشكلات معقدة وكبيرة ويعطي أهمية للأفراد من خلال المعرفة التي يزودهم بها.

لقد اجتهد العديد من الباحثين عن طريق طرح أفكار وآراء متعددة لدراسة هذا المورد في مداخل متعددة منها (المدخل الفلسفي، المدخل الإدراكي، المدخل الكمي، مدخل الممارسة الجماعية، والمدخل الشبكي)، وأهم

¹ الغنزي وصالح، مرجع سبق ذكره، ص. ص. 179-182.

هذه المدخل هو المدخل الشبكي الذي يركز على نظريات المنظمات الشبكية، حيث يفسر إدارة رأس المال الفكري من خلال تركيزه على اقتناء وتقاسم ونقل المعرفة،¹ من خلال أنماط تبادلية أفقية وانسياب متداخل للموارد وخطوط اتصال تبادلية، ويعتبر أن اقتناء وتقاسم المعرفة بأنها الحلقة الأولى في سلسلة التعلم التنظيمي الذي تليه ممارسات جديدة أخرى ترى المنظمة أنها ضرورية.

الفرع الثالث: علاقة رأس المال الفكري ببعض المفاهيم الإدارية.

يعد رأس المال الفكري من المفاهيم الإدارية المعاصرة، إذ يشكل مفهومه امتداداً للجهود العلمية لتطوير المداخل الإدارية، حيث اتسمت بيئة الأعمال التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة بالحركية الدائمة، والتجدد والتغيير المستمر إلى فرض تحديات الزمت منظمات الأعمال بالضرورة التكيف معها ومسايرة مستجدتها، وقد نشرت هذه التحديات تأثيرها على المتغيرات السلوكية والتنظيمية، أبرزها رأس المال الفكري الذي أصبح يمثل المحور في تطوير العمليات المختلفة بالمنظمات المعاصرة، لقدرته على تحقيق أهداف المنظمة في مجال الجودة، وخفض التكاليف، وفيما يلي استعراض لعلاقة رأس المال الفكري ببعض الدداخل الإدارية المعاصرة:

أولاً-علاقة رأس المال الفكري بإدارة المعرفة.

يمثل رأس المال الفكري خطوة جيدة نحو برنامج أوسع هو إدارة المعرفة والتي هي عبارة عن وظيفة تسييرية، تتضمن التوجيه، والتنظيم، والتنسيق، ومراقبة الأنشطة والإجراءات الموجه لخلق واستعمال وتوزيع المعرفة داخل المؤسسة، وانطلاقاً من قناعة مفادها أن إدارة المعرفة كمفهوم اشتقت من رأس المال الفكري وتوسعت عنه، وتجسدت في شكل رأس المال الفكري وتجربة محصلة من طرف الأفراد العاملين داخل المنظمات، لتعظيم الاستفادة، وبناء وتنمية القدرات الأساسية للمنظمات.

إدارة المعرفة ظاهرة حديثة ومعقدة بدأ الاهتمام بها والسعي لتطويرها في أواسط التسعينات الذي أشار إليها (Koenig) سنة 1999، والذي يؤكد على أن إدارة المعرفة هي المسؤولة عن تنظيم وملاحظة إنتاج رأس المال الفكري والبحث عنه،²

من أبرز أوجه العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة المعرفة ما يلي:³

¹ حسين عجلان حسين، مرجع سبق ذكره، ص. 141.

² عادل حرجوش المرغبي، رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليبه المحافظة عليه، 2006، مرجع سبق ذكره، ص. 58.

³ محيا بن خلف عيد المطيري، إدارة رأس المال الفكري وتنميته بالتعليم الجامعي في ضوء التحولات المعاصرة، أطروحة دكتوراه، جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية، 2006-2007، ص. 141.

- 1- إن كل من إدارة المعرفة وإدارة رأس المال الفكري يعد نوعاً من المنافسة المعتمدة على الفرد وعلى قوة العقل الفردي، وهذه القوة بحاجة إلى إطار تتحرك فيه، كما هي الحاجة إلى سياق من التعاون والثقة يشكل أساساً لها؛
- 2- إن إدارة المعرفة تسعى لإيجاد السياق المجتمعي والسياسي التنظيمي، والعمليات الأساسية لإنتاج المعرفة ليتم استثمار رأس المال الفكري بالشكل المناسب، ومن جهة أخرى فإن العمليات النوعية لإدارة المعرفة لا يمكن أن يؤديها إلا رأس المال الفكري المتميز؛
- 3- إن استقطاب العقول (رأس المال الفكري) أصبح ساحة للصراع العالمي، وكثير من الدول والمنظمات حققت التفوق المعرفي والاقتصادي والعلمي بعقول مستقطبة من دول أخرى؛
- 4- إن إدارة رأس المال الفكري تتعامل مباشرة مع العقول المميزة ونتاجاتها الفكرية، وتسعى لإظهارها وإدارتها، وتحويل معرفتها إلى منتج، ومنتجاتها إلى أرباح، وأساس فكرة رأس المال الفكري هو الذكاء الفردي والقدرة الإبداعية والابتكارية والخبرة المميزة، هذا هو رأس المال الفكري، وعندما ترغب المنظمة أو المجتمع في نشر معطيات الذكاء وتلك القدرات وفق منظومة شاملة، فإنهم عندئذ يقومون بإدارة المعرفة مستندين إلى رأس المال الفكري سواء في المنظمات أو المجتمعات تشكل في الواقع البنية الأساسية لعمليات إدارة المعرفة، وبدون إدارة رأس المال الفكري لن تؤدي إدارة المعرفة ثمارها المرجوة؛
- 5- إن تحويل الثروة المعرفية إلى رأس المال المعرفي، وتوظيف رأس المال المعرفي بكفاءة في إنتاج معارف جديدة، عمليتان مجتمعتان مترابطتان، محور الأولى نشر المعرفة المتاحة بينما تنصب الثانية على العمليات المباشرة لإنتاج معارف جديدة؛
- 6- إن إدارة رأس المال الفكري تنصب على العامل الإنساني المنتج للمعارف، فيما ينصب اهتمام إدارة المعرفة على الأنشطة المحيطة.

فضلاً عما تقدم فإن إدارة المعرفة تنظم عمليات بيع أو تطبيق وتنفيذ براءات الاختراع التي تعد أحد مخرجات رأس المال الفكري، وبذلك ستحقق المؤسسات أرباحاً كبيرة جراء ذلك.¹

ثانياً- علاقة رأس المال الفكري بالهندسة الإدارية (الهندرة).

تحتاج عملية إعادة الهندسة الإدارية إلى وجود رأس المال الفكري، أي الأفراد من ذوي القدرات والمهارات العالية داخل المنظمة، لتخلص من أساليب العمل القديمة وإحلال الأساليب الجديدة، والنظر إلى الأمور بنظرة موضوعية لإبقاء المفيد والتخلص من الزائد.

¹ أحمد علي صالح، سعد علي العنزي، مرجع سبق ذكره، ص. 406-407.

تتطلب عملية الهندسة الإدارية وجود رأس المال الفكري لدى منظمات تستطيع التعامل مع متطلباتها، فالهندسة الإدارية ترتبط بالتفكير الابتكاري إلى القدرة على تخيل بدائل لخفض مراحل العمل ووقته وتكلفته ثم تقييمها لإختيارها، كما تقوم على استخدام مكثف لتكنولوجيا المعلومات، وهذه الصفة تتطابق وخصائص رأس المال الفكري، وكما أن التعامل مع متطلبات تطبيق الهندسة الإدارية يستوجب الابتعاد عن الدور التقليدي للموظف الذي يتبع المعلومات بشكل آلي فقط، كذلك رأس المال الفكري يميل إلى الابتعاد عن الروتين وتقترب من التجديد والتحدي والمجازفة في العمل وهذا يسهل كثيرا تطبيق الهندسة الإدارية ونجاحها بكفاءة وفعالية.¹

ثالثا-علاقة رأس المال الفكري بالتفكير الاستراتيجي.

تعد العلاقة بين رأس المال الفكري والتفكير الاستراتيجي علاقة وطيدة، إلا أن المفكرين والإستراتيجيين والذين تقع عليهم مسؤولية التفكير الإستراتيجي هم جزء من رأس المال الفكري، إذ يمتلكون نفس القدرات والمواصفات التي يتميز بها رأس المال الفكري، ولكن يختلفون في الخصائص التنظيمية كالمستوى الإستراتيجي والصلاحيات وتوافر الشروط الوظيفية لشغل المنصب، وأن مسؤولية المفكرين الاستراتيجيين كبيرة جدا إزاء المحافظة على رأس المال الفكري وتطويره وهذا ما تؤيده الدراسات والبحوث، إذ يشير (Rastogi) في مجال دور المفكرين الإستراتيجيين في التصدي للتقادم التنظيمي "إن دور المديرين بصورة عامة والمديرين العامين بصورة خاصة يجب ألا تقتصر على التوجيه والتدريب وإنما عليهم مساعدة العاملين على تحديد الفجوات في المهارات وكذلك تحديد مناطق ضعف المهارة فيهم من أجل تحسين أدائهم".²

رابعا-علاقة رأس المال الفكري بالتغيير التنظيمي.

تستهدف إدارة رأس المال الفكري ذات الأهداف التي يستهدفها التغيير التنظيمي، وتشمل الموضوعات نفسها، والتدخل السلوكي في المنظمات ليس في واقع الأمر سوى توظيف وإدارة لرأس المال الفكري، لأن عملية التغيير تنطلق من افتراضين: الأول هو حاجة القائمة للتغيير، والثاني هو أن ثمة إمكانية للتغيير في هذه المنظمة وبناء على واقعها، ولهذا تنصب العمليات على استخراج الطاقات الكامنة للأفراد عبر توفير البيئة المناسبة، وإحداث تغييرات ذات مستويات متعددة، منها ما يتعلق بتغيير اتجاهات الناس داخل المنظمة تجاه تقبل عملية التغيير ذاتها، ومنها ما يتعلق بنشاطات المنظمة ككل، إن أفضل عمليات التغيير والتطوير هي ما كانت في الأساس منطلقة من تحديد رأس المال الفكري في المنظمة وقياسه، ثم إدارته باتجاه تحقيق التغيير المطلوب، لأن رأس

¹ عادل حرحوش المغربي، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص. 61.

² Rastogi, P. (2000), **knowledge management and intellectual capital: The new virtuous reality of competitiveness**, Human Systems management, Vol.19, No.1, pp. 39-49.

المال الفكري باعتباره الفئة المميزة هو القادر نظريا عمليا على إحداث عمليات التغيير، على إدراك العناصر المتغيرة للنظام وإعادة تركيبها وفق رؤية شاملة.¹

كما أن تبني تطبيق إدارة رأس المال الفكري في المنظمات تجمع بين بدائل وإستراتيجيات التغيير وهي:²

1- تغيير البناء التنظيمي؛

2- تغيير الناس؛

3- تغيير التقنيات.

خامسا-علاقة رأس المال الفكري بالعمولة.

تعرف العمولة على أنها ظاهرة التي من خلالها تتدفق السلع والخدمات ورأس المال والأفراد والمعلومات والأفكار الحدود الدولية مؤدية إلى مزيد من التكامل الاقتصادي والاجتماعي،³ وتتحدد ملامح العلاقة بين رأس المال الفكري والعمولة في أن سوق العمل في ظل العمولة تشهد اتجاها متزايدا للطلب على قوة العمل ذات مهارات عالية المستوى ومتعددة في آن واحد، وتمتدع بمؤهلات ومستويات تدريبية عالية تتلائم مع الوظائف في ظل العمولة، وهذا يعني أن الاتجاه المذكور لن يكون لصالح قوة العمل ذات التأثير العادي، وبالتالي فإن الفرص تكون قليلة جدا أمام قوة العمل غير الماهرة.⁴

سادسا-علاقة رأس المال الفكري بالإتجاهات، القدرات والمهارات.

إن تغيير الإتجاهات هو ما يشير إلى الرغبة في تغيير ما يعتقد المتدربون أو مثلهم الإدارة العليا في العمل، أو تقديرهم لأولويات العمل، أو تفضيلاتهم لأساليب العمل، إذ أن لرأس المال الفكري علاقة قوية بالإتجاه، حيث أنه من المهم أن تكون إتجاهات رأس المال الفكري لأي منظمة موحدة ومتوافقة مع مصلحة هذه المنظمة، فكلما زاد توحد المواقف والميول لدى العاملين بشكل إيجابي كلما زادت قوة رأس المال الفكري لهذه المنظمة،⁵ فيما يخص المهارات والقدرات فهناك أدلة كثيرة ومتزايدة تظهر علاقة ترابط إيجابي بين تطوير رأس المال البشري والأداء التنظيمي للتأكيد على أن رأس المال البشري في المنظمات يعكس وجه النظر بأن سرعة السوق تعتمد بشكل أقل على المصادر غير الملموسة، وبالتحديد الموارد البشرية، وذلك عن طريق التشجيع الفردي بأفضل العاملين،

¹ حسين محمود حرم، القيم المنظمة للهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، الأردن: دار الحامد، 2006، ص. 350.

² المرجع نفسه.

³ محي محمد مسعد، عمولة الإقتصاد في الميزان: الإيجابيات والسلبيات، مصر: المكتب الجامعي الحديث، 2008، ص. 1.

⁴ عمرو محي الدين، العمولة والتغيرات الجوهرية في بنية الإقتصاد العالمي، الكويت، 2002، ص. 5.

⁵ محمد الصيرفي، الاحتياجات التدريبية وتصميم البرنامج التدريبي، الأردن: دار المناهج، 2005، ص. 45.

فالمنظمة يجب أن ترفع المهارات والقدرات للعاملين بها، وذلك عن طريق التشجيع الفردي والتعليم في المنظمة وخلق بيئة العمل التي تخلق المعرفة للعاملين مشاركة وتطبيقاً.¹

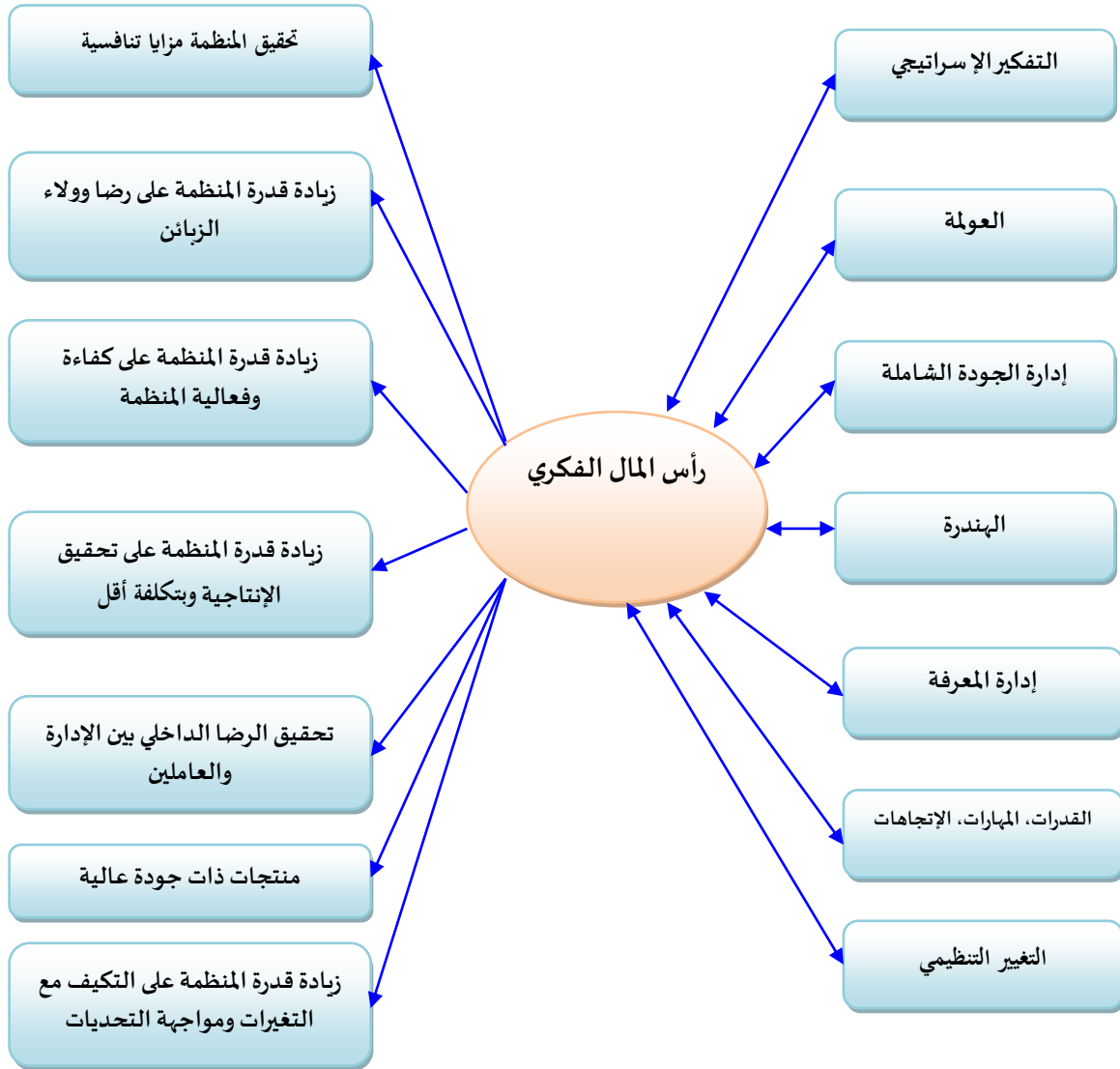
سابعاً-علاقة رأس المال الفكري بإدارة الجودة الشاملة.

سيتم التعرض له بالتفصيل في المبحث الثالث ضمن المطلب الرابع في الفصل الثاني.

مما سبق يمكن التوصل إلى أن رأس المال الفكري يرتبط مفاهيمياً بالمداخل الإدارية المعاصرة، حيث أن توظيف رأس المال الفكري إلى جانب كل من المفاهيم الإدارية السابق ذكرها جنباً إلى جنب، يمكن المنظمات من تحقيق معدلات تغيير باتجاه تحسين الكفاءة والفاعلية، وتحقيق المزيد من الأرباح مع تخفيض جوهري في التكاليف، وعليه يمكن القول بأن صناعة رأس المال الفكري في المنظمات يعد أمراً ضرورياً لكونه إحدى وسائل مواجهة التحديات والتكيف مع التغيرات، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (09):

¹ Stiles & Kulvisaechna (2003), **Human capital and performance: A literature review**, University of Cambridge, p. 3.

الشكل رقم (09): علاقة رأس المال الفكري بالإدارة المعاصرة وتأثيرها على قدرات المنظمة



من إعداد الباحثة بالاعتماد على بعض المصادر.

المطلب الرابع: آليات رأس المال الفكري ومتطلبات تطوره.

إن المنظمات الناجحة هي تلك المنظمات التي تعمل على بناء وتنمية رأس المال الفكري بكل الوسائل المتاحة بتوفير البيئة المناسبة القادرة على بناء ثقافة تنظيمية تدعم العقول البشرية المتميزة والتي تعتبر المكون الأساسي لرأس المال الفكري، من خلال إيجاد الخطط والبرامج والأساليب الرشيدة لتنمية واستثمار رأس مالها الفكري الذي يتميز بمجموعة من الخصائص منها مصدر الإبداع والابتكار، من أجل إبداع منتجات وخدمات جديدة ومتميزة تجعلها تتفوق على منافسيها، وعليه فبناء قاعدة فكرية تعد من التحديات التي تواجهها المنظمات المعاصرة، إذ أن الأهمية لا تكمن في الحصول عليه وإنما تكمن في استخراج معارفه الكامنة وترجمتها إلى الواقع العملي.

الفرع الأول: متطلبات تطور رأس المال الفكري.

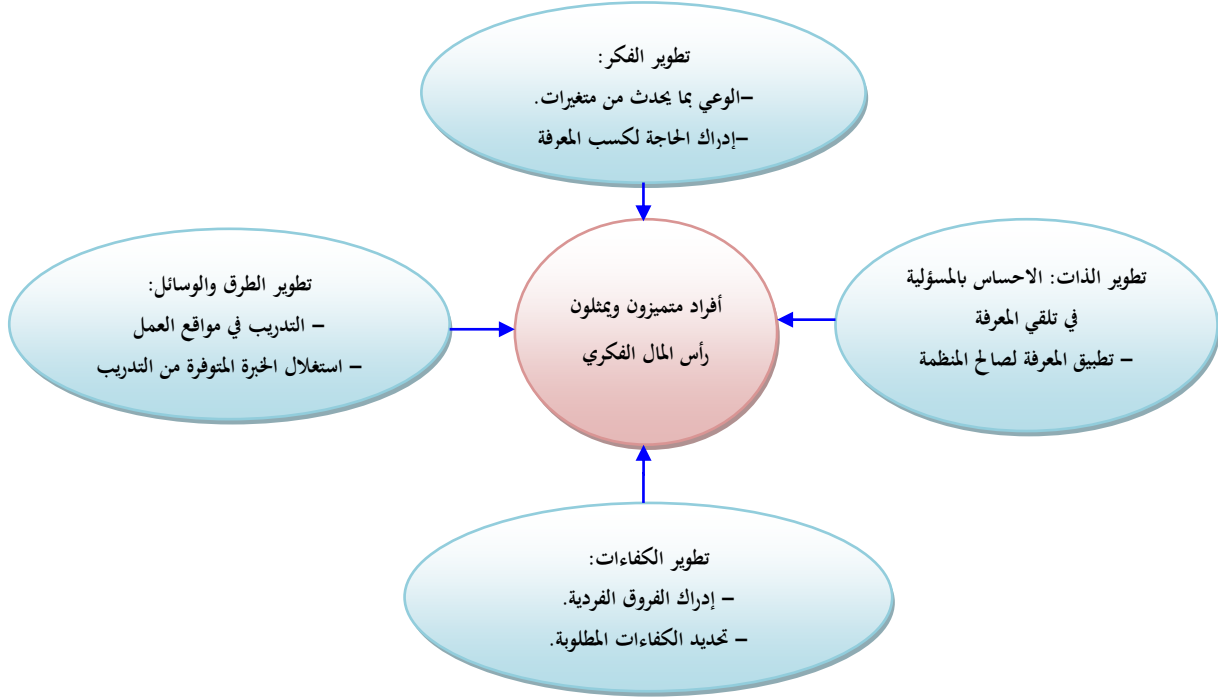
هناك من يقترح المتطلبات التالية لتكوين رأس المال الفكري:¹

- 1- توفير وسائل ومساعدات التدريب المبنية على استخدام الحاسبات الآلية وبالشكل الذي يسمح بالتعلم عن بعد والاستفادة من بيئات التعلم التنظيمي العالمية؛
- 2- التعامل مع الأخطاء على أنها فرص للتعليم والتدريب والتطوير؛
- 3- التحسين والتطوير المستمر في بيئة العمل لخلق البيئة الداعمة لعمليات الإبداع والابتكار، وإقامة بيئة تنظيمية تعتمد على نشر المعرفة والمشاركة فيها؛
- 4- صياغة الشروط القانونية وشروط التوظيف الخاصة بالموارد البشرية الخبيرة التي تمثل جانب حيوي من رأس المال الفكري سواء كانت هذه الكفاءات البشرية المتميزة من داخل المنظمة أو من خارجها؛
- 5- من أهم متطلبات بناء وتكوين رأس المال الفكري ضرورة اختيار الموارد البشرية الخبيرة والمبدعة التي تستطيع التوائم مع طبيعة العمل في المؤسسة حتى يمكن دمج الخبرات البشرية في نظام وبيئة العمل الداخلية، ويتطلب ذلك الأمر أن تكون هناك ثقافة مشتركة بين المنظمة والموارد البشرية المتميزة أو على الأقل تكون الفجوة الثقافية محدودة؛
- 6- خلق محيط وإطار معرفي من خلال تهيئة الأرضية المناسبة على الصعيد الخاص في تكنولوجيا المعلومات والاتصال وإعادة النظر في الإجراءات والقوانين السائدة في المنظمة لكي تأخذ بعين الاعتبار متطلبات رأس المال الفكري؛
- 7- التركيز على العناصر الجوهرية الممثلة في رأس المال الفكري للمنظمة فكل منظمة تكون لها مكونات معرفية وأصول فكرية تختلف عن المنظمات الأخرى وهذا الأمر ضروري لكي لا تتشتت الجهود وتبعثر الموارد؛
- 8- التركيز على حسن إدارة المورد المعرفي الموجود أصلاً قبل تشتيت الجهود في اقتناء أصول معرفية إضافية جديدة قد لا تقوي المنظمة على هضمها والاستفادة منها فالبدائية الصحيحة مهمة جداً في مجال إدارة رأس المال الفكري؛
- 9- تنمية قدرة تشخيص هوية الأصول المعرفية الحقيقية حيث أن هناك إشكالية تتجسد في اعتبار الإدارة نفسها أو بعض الحلقات الإدارية القريبة منها مورداً معرفياً وحيداً في المنظمة مما يولد هذا الأمر الإحباط عند الأصول المعرفية الأخرى؛
- 10- بذل جهود كبيرة لخلق المعرفة الذاتية أو تكوين رأس المال الفكري الخاص بالمنظمة، حيث إن التجارب أثبتت أن المعرفة المستوردة من الخارج غالباً ما تكون استهلاكية تزول بسرعة إلا ما تبقى منها متجسداً في بعض الأصول المعرفية ومساهمتها في بناء رأس المال الفكري للمنظمة.

¹ محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2008، ص. 284.

من خلال الشكل رقم (10) يمكن تمثيل متطلبات تطوير رأس المال الفكري وانعكاساتها عليه.

الشكل رقم (10): متطلبات تطوير رأس المال الفكري.



المصدر: حازم علي أحمد بدرانه، تصورات القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية لأهمية رأس المال الفكري ودورهم في المحافظة عليه وتطويره، أطروحة دكتوراه في أصول التربية، جامعة اليرموك، الأردن، 2006-2007، ص. 45.

من خلال الشكل رقم (10) والذي يوضح بأن توفر وتداخل وتكامل العناصر السابقة ستمكن المنظمة لا محالة من اكتساب أفراد متميزون يمثلون رأس المال الفكري من خلال:¹

- 1- تطوير الفكر: الذي يتضمن الوعي بما يحدث من متغيرات وإدراك الحاجة لكسب المعرفة.
- 2- تطوير الذات: عن طريق الإحساس بالمسؤولية في تلقي المعرفة وتطبيق المعرفة لصالح المنظمة.
- 3- تطوير الطرق والوسائل: بالاعتماد على التدريب في مواقع العمل واستغلال الخبرة المتوفرة من التدريب لصالح المنظمة.
- 4- تطوير الكفاءات: عن طريق تحديد الكفاءات المطلوبة وإدراك الفروق الفردية.

بناء على ما سبق نلاحظ بأن عملية تطوير وتكوين رأس المال الفكري داخل المنظمات هو نتاج عمليات متتابعة ومعقدة تحتاج إلى استثمارات ووقت زمني طويل لتكوينها، باعتباره أهم مورد محدد للميزة التنافسية، والأداء التنافسي للمنظمات، والتكيف مع بيئة الاقتصاد المعرفي.

¹ حازم علي أحمد بدرانه، مرجع سبق ذكره، ص. 45.

الفرع الثاني: إدارة رأس المال الفكري.

إن الإدارة والتسيير الفعال لرأس المال الفكري كخيار استراتيجي مكون من أربعة خطوات أساسية وهي:¹

1- الخطوة الأولى: تتركز أساساً في التعرف على دور المعرفة كقوة محركة ومدى الاعتماد عليها في المنظمة، ومساهمتها في إعطاء فائض القيمة، حيث كلما ازدادت أهميتها كلما حققت إدارتها عائداً ومردوداً أكبر، والعكس من ذلك إذا لم تكن المنظمة ذات كثافة معرفية كان السبيل إلى تحقيق مردود أكبر هو تحسين إدارة الأصول المادية والمالية.

2- الخطوة الثانية: مطابقة الإيرادات التي تم الوصول إليها بالأصول المعرفية المنتجة لها، ومحاولة إيجاد رأس المال الفكري المنتج للمزايا التي اكتشفها في الخطوة السابقة.

3- الخطوة الثالثة: وضع إستراتيجية للاستثمار في الأصول الفكرية واستغلالها، خاصة التي تعمل على زيادة الكثافة المعرفية للمؤسسة، بمعنى وضع خطط للاستخدام الأمثل للأصول المعرفية والاستثمار فيها لزيادة قيمتها.

4- الخطوة الرابعة: تمثل هذه الخطوة في زيادة إنتاجية الأصول المعرفية للعاملين، فلا بد من البحث عن مقاييس جديدة غير تقليدية لقياس إنتاجية العمل المعرفي، خاصة بانتقال مركز الثقل والاهتمام بعامل المعرفة (مدخلات، عمليات، مخرجات، نتائج).

لإدارة رأس المال الفكري بشكل كفؤ وسليم، قدم العديد من الباحثين نماذج وآليات، مبادئ أساسية لإدارته بصورة فاعلة، بهدف تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، ومن أبرز هذه النماذج ما يلي:

أولاً- نموذج (Daniel): الذي يتألف من خمس خطوات لإدارة رأس المال الفكري وهي كالآتي:²

1- البدء بالاستراتيجية: تحديد دور المعرفة في العمل، وبيان أهمية الاستثمارات الفكرية في تطوير المنتجات.

2- تقييم استراتيجيات المنافسين، والموجودات الفكرية التي يمتلكونها وفهم البيئة التنافسية التي يعيش فيها رأس المال الفكري.

3- فتح ملف خاص بالموجودات الفكرية التي تمتلكها وماذا تحتاج لتعظيم قيمتها: إن هذه الخطوة موجهة لتعزيز الموجودات الفكرية التي تمتلكها المؤسسة أثناء التقييم وتحديد الموجودات الفكرية المطلوبة للملئ الثغرات الاستراتيجية ومواجهة التهديدات من أجل إدامة الميزة التنافسية.

4- تجميع ملف المعرفة وتكرار العملية، وتصنيف الموجودات الفكرية حسب قيمتها وأهميتها.

¹ توماس ستوروت، مرجع سبق ذكره، ص. 127.

² خالد حميد أمين ميرخان، العلاقة بين الأساليب المعرفية لدراسة رأس المال الفكري وتأثيرها في التوجه الاستراتيجي: دراسة تحليلية لأراء عينة من مدري مجالس إدارة شركات القطاع الخاص في مدينة الموصل، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، الجامعة المستنصرية، 2002-2003، ص. 45.

ثانياً- نموذج الإدارة الشاملة لرأس المال الفكري: إن من متطلبات تنمية إدارة رأس المال الفكري كمدخل لإدارة أعمال المنظمة، من المهم أن نفهم دور أعمال رأس المال الفكري بالمراحل أو الوظائف الأساسية لإدارة الأعمال، وهذا يتضمن إدارة الموارد، إدارة عمليات الإنتاج، وتعظيم القيمة لأصحاب المصالح، حيث أن المرحلة الأولى تؤكد على امتلاك المصادر الأولية للتشغيل والإنتاج، بينما المرحلة الثانية تحول هذه المصادر من خلال عمليات متنوعة إلى أصول ذات قيمة، والمرحلة الأخيرة ترفع هذه القيمة لتعظيم العائد لأصحاب المصالح، وقد شمل النموذج دورة أعمال رأس المال الفكري من كونه مصدر ذو قيمة محتملة ممكنة إلى أصل ذو قيمة مدركة، ليصبح منتج ذو قيمة سوقية، وكمورد تكون قيمة رأس المال الفكري كامنّة، لذلك فمهمة الإدارة في هذه المرحلة هي خلق القيمة من المصادر الفكرية حالما يتم إدراك القيمة يصبح من الممكن استخلاصها من خلال عمليات الأعمال حيث يتحول المصدر الفكري إلى أصل فكري ذو قيمة مدركة يمكن توقعها، وعليه فإن الأصول الفكرية في هذه المرحلة تكون جاهزة لتعبأ كمنتج وترسل إلى السوق، في المرحلة الأخيرة من التطور، تعظم قيمة رأس المال الفكري من خلال الحماية القانونية، للسماح بالتجارة المستقبلية والترويج لتأسيس رأس المال الفكري في السوق المرتبطة، هذا التوسيع لتعريف رأس المال الفكري ليشمل مصادر المعرفة الأولية والتي يتم معالجتها لتتحول إلى مصادر الابتكار، والتي هي الأساس للإنتاج القابل للتسويق وبعدها إلى الملكية الفكرية، ولدمج دورة أعمال رأس المال الفكري ومراحلها بإدارة الأعمال، تبنى النموذج الشامل لإدارة رأس المال الفكري التصنيف الوظيفي لرأس المال الفكري، والأشكال العامة لرأس المال الفكري (البشري والزبائن والهيكلية) تم تجميعها في ما يرتبط بوظيفتها في دورة الأعمال إلى ثلاث مجموعات هي مصادر المعرفة، عمليات ومصادر الابتكار، والملكية الفكرية، وتمت إدارة هذه المجموعات بعدئذ كل حسب مرحلته في التطور ضمن ثلاث مراحل كما سيأتي:

جدول رقم (02): أنماط ومراحل رأس المال الفكري في النموذج الشامل لرأس المال الفكري.

مرحلة التطور	رأس المال البشري	رأس المال العملاء	رأس المال الهيكلي
مرحلة المعرفة	المعرفة الضمنية، الخبرة، القوة الدهماغية والرؤية	الخبرة، المعرفة والعلاقات، شبكات الأعمال	قواعد بيانات، قاعدة المعرفة، الثقافة، أفضل التطبيقات والتدريبات
مرحلة إدارة الابتكار	الأفكار ومفاهيم الانتاج والمهارات	أفكار، مفاهيم الإنتاج، مهارات التعامل، التغذية المرتدة، العلاقات	أنظمة العمل، عمليات التشغيل
مرحلة إدارة الملكية الفكرية	معرفة الكيفية، معرفة السبب	حقوق العلامة التجارية، الشهرة، التحالفات التجارية	براءات الاختراع، العلامات المسجلة، حقوق النشر، الأسرار التجارية

المصدر: أحمد عيسى سلمان، نموذج مقترح للعلاقة بين إدارة المعرفة ورأس المال الفكري في قطاع المستشفيات، أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة عين شمس، مصر، 2008-2009، ص. 117.

ثالثاً- نموذج (MIC Matrix): يقوم هذا النموذج على الجمع بين التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة، ويشتمل على التغذية المرتدة للخلف (التعلم)، والتغذية المرتدة للأمام (الاستكشاف)، والشكل رقم (03) يوضح كيفية إدارة الأصول غير الملموسة ضمن نموذج المصفوفة:

الجدول رقم (03): نموذج المصفوفة في إدارة رأس المال الفكري.

الوصول للمنظمة الناضجة			
رأس المال العملاء	F الحصول على إيرادات جديدة من أسواق جديدة	E الابتكار المتركز على العملاء	مستوى العميل
رأس المال العمليات	D تدوين الملكية الفكرية	C السعي للكشف عن فرص الابتكار في الأسواق الجديدة	مستوى المنظمة
رأس المال البشري	B حياسة المعرفة وإنشاء مستودعات إدارة المعرفة	A تجنيد الباحثين	المستوى الفردي
	التغذية العكسية للتعلم (الاستغلال)	التغذية الأساسية للتعلم (الاكتشاف)	نقطة البداية

Source: Bontis, Curado. (2007), **Managing intellectual capital: the MIC matrix**, Int.J. Knowledge & Learning. Vol.3, Nos. 2/3, pp. 316-328. Vol.5, No.1, pp.154-158.

حيث تمثل هذه المصفوفة منهجا في إدارة رأس المال الفكري في المنظمة من خلال عدة مراحل متسلسلة حتى الوصول للمنظمة الناضجة فكريا، حيث تسير المراحل وفق مايلي: ¹

1- تكون البداية من النقطة (A) حيث تمثل البداية الجديدة للمنظمة، وفي هذه المرحلة تكون المنظمة في حالة استكشاف مبدئية للمعارف والخبرات المتاحة، لذا يجب إعادة توجيه المعارف المتاحة ضمن رأس المال البشري للمنظمة، ويتم ذلك من خلال توظيف أفضل المواهب والكفاءات بالاعتماد على أنسب أساليب الاستقطاب والتعيين مثل التأمينات والامتيازات والخدمات الإضافية وغيرها.

2- في النقطة (B) تميل المنظمة إلى استغلال المعرفة الفردية الموجودة في أذهان الأفراد العاملين، وذلك من خلال إذابة المعرفة الفردية ضمن أعمال وأنشطة المنظمة وبالتالي نقل هذه المعرفة من النطاق الفردي إلى نطاق المنظمة ككل.

3- أما في النقطة (C) تعود المنظمة وبشكل سلس نحو مجال الاستكشاف، بعد أن أصبحت المعرفة الفردية جزءا لا يتجزأ من الموارد التنظيمية، لذا تحاول المنظمة استغلال هذه الموارد الجديدة في البحث عن فرص جديدة للنجاح.

¹ Bontis, Curado., Op.cit, pp. 316-328.

- 4- هذه الفرص الجديدة للنجاح تصبح ضمن الملكية الفكرية للمنظمة وتكون ضمن براءات اختراع وابتكارات وأسرار تنظيمية وهذا ما يتمثل جليا في النقطة (D)، حيث تعمل المنظمة على تحديد عدد من الأهداف الاستراتيجية الجديدة بالاعتماد على ما تملكه من موارد تنظيمية.
- 5- في النقطة (E) تعود المنظمة لمجال الاستكشاف من جديد حيث تنتقل إلى استغلال التحليل الفكري باستخدام الموارد التنظيمية المتاحة في خدمة زبائنها، وهذه النقطة تمثل مرحلة استكشافية جديدة من خلال استغلال المخزون الفكري المتاح في تحقيق فرص نجاح جديدة ضمن خدمة المنظمة لزبائنها.
- 6- وتعمل المنظمة في النقطة (F) على استغلال العوائد المحققة من المنتجات والخدمات الجديدة ومن تعزيز رأس المال علاقتها بالمنظمة لمرحلة النضج في رأس مالها الفكري، حيث أن نجاح تطبيق نموذج المصفوفة في إدارة رأس المال الفكري من استغلال المنظمة لمواردها الفكرية مما يوفر فرصا جديدة للنجاح وبالتالي عوائد إضافية تمكن المنظمة من توظيف المزيد من الأفراد ذوي الخبرة والمهارة والعودة من جديد إلى النقطة (A) وبالتالي تعزيز المكانة للمنظمة وتقوية رأس المال العلاقات مع زبائنها والاستغلال الأمثل للعوائد الاقتصادية المتحققة من جديد.

قد علق (Druker) على كيفية إدارة رأس المال الفكري على النحو التالي:¹

- 1- حتى تصل مخرجات رأس المال الفكري إلى أعلى مستوى ممكن، ينبغي البدء بتغيير وجهات نظرهم فيما يتعلق بمسألة مشاركة الآخرين لمعرفتهم وحثهم على تبادل المعرفة والمعلومات بكل ما يتاح من إمكانيات.
- 2- تغيير وجهات نظر منظماتهم بالشكل الذي يجعل الموجودات الفكرية أثنى ما تملكه المنظمة من موجودات والتخلي عن الهياكل التنظيمية التقليدية.

الفرع الثالث: آليات بناء رأس المال الفكري.

يعد رأس المال الفكري أصلا من أصول المنظمة، ومصدرا من مصادر الميزة التنافسية على أساس كونه المعرفة المفيدة التي يمكن توظيفها واستثمارها بشكل فعال يعود على المنظمة بمنافع مستقبلية، وباعتبار أن رأس المال البشري هو أهم مكون من مكونات رأس المال الفكري والذي يتوقف عليه تجسيد باقي المكونات الأخرى، حيث يتوقف بناء المنظمة لرأس مالها الفكري على كيفية تكوينها لرأس مالها البشري، لذا يستوجب على هذه الأخيرة أن تسعى إلى إيجاد آليات بناءه ومتطلبات تطوره، ويكون ذلك من خلال القيام بالعمليات التالية: استقطاب رأس المال البشري وصناعته وتنشيطه سيتم تناولهم فيما يلي:

¹ محمد علي الروسان، محمود محمد العجلوني، مرجع سبق ذكره، ص. 45.

أولاً-آلية استقطاب رأس المال الفكري:

يكشف (Biesalski) عن سبب الاهتمام باستقطاب رأس المال الفكري، في ظل الاتجاهات السائدة في منظمات اليوم مثل العالمية، التوجه نحو خدمة الزبون، التنافسية الشديدة، أخذت معظم الشركات تولى اهتماماً واسعاً لموضوع استقطاب الموارد الكفوة، لا سيما تنامي ادراكهم بحقيقة تغيير مهمة إدارة الموارد البشرية من كونها عامل الكلفة إلى أن تتوجه نحو عامل نجاح.¹

ذلك من خلال القيام بالعمليات التالية التي يمكن اعتبارها سياسات:

1- شراء العقول من سوق العمل: يتطلب من إدارة الموارد البشرية أو من لجان متخصصة تابعة لهذه الإدارة متابعة العقول البراقة والنادرة، لغرض جذبها واستقطابها كمهارات وخبرات متقدمة تستفيد منها المنظمة بشكل كبير في زيادة رصيدها المعرفي الذي ينعكس في زيادة رصيدها المعرفي الذي ينعكس في زيادة عمليات الإبداع والابتكار باستمرار،² وتجدد الإشارة إلى أنه عندما تقرر المنظمة شراء العقول البشرية عالية التميز يجب عليها أن يكون لديها نظاماً قويا وشبكة فعالة للاتصالات المحلية الدولية للتعرف على جوانب التميز في المؤسسات العالمية ومحاولة استقطاب الموارد البشرية المتميزة.³

2- شجرة الكفايات: أن الكفاية أو الأهلية تتضمن مكونين رئيسيين هما المكون المعرفي أو المكون السلوكي والمكون المعرفي فيتضمن المفاهيم النظرية والمعلومات والمهارات والخبرات المتصلة بمجادة الشخص أثناء تأدية العمل والذي يمكن ملاحظته وتقويمه، هذا وقد أصبحت بعض المنظمات تستعمل ما يسمى بشجرة الكفايات التي تعد أحد تقنيات الموارد البشرية الالكترونية والتي تمثل مخطط يوضح المهارات والخبرات والمعارف المطلوبة للمنظمة فضلاً عن سيرتهم الذاتية من أجل تحديد المزيج الصحيح من الأفراد المطلوبين، وتؤكد رؤية هذه الإستراتيجية على أن شجرة الكفايات تسهل استخدام أسواق الموارد البشرية لرأس المال الفكري، عن طريق شبكة الإنترنت وهو ما يعرف بالتوظيف الإلكتروني.

3- مراجعة مؤسسات المعرفة والتعلم: إن المنظمات التعليمية (مدارس، معاهد، كليات، جامعات) تعد من المصادر المهمة لاكتشاف العقول والمواهب المميزة واستقطابها كونها تحتفظ بقاعدة عريضة وواسعة من البيانات التي تتعلق بالطلبة المتخرجين لديها وفي الغالب يتم تزويد المنظمات المتعاملة معها بهذه المعلومات بغية الحصول على ذوي المؤهلات أو المهارات المطلوبة من قبلهم، فهي إذن تلعب دور الوسيط الفعال بين المتخرج (طالب العمل) وبين المنظمات التي تسعى للحصول على تلك الكفاءات والمؤهلات التخصصية لتغطية الحاجة إليها،⁴ ونجد أهم

¹ Biesalski, E., (2004), **Knowledge Management and E-human Resource Management**, Working paper, p. 4.

² سعد على العنزي، أحمد على صالح، مرجع سابق، ص. 265.

³ سيد محمد جاد الرب، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال**، جامعة قناة السويس: دار الكتب المصرية كلية التجارة الإسماعلية، 2010، ص. 208.

⁴ خضير كاسم محمود، ياسين كاسب الخرشنة، **إدارة الموارد البشرية**، الأردن: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2007، ص. 100.

نموذج يمكن أن تعول عليه المنظمات في استقطابها لرأس المال الفكري هو ما يعرف بالحاضنات الأعمال الإبداعية، فهدف الفكرة ظهرت في الولايات المتحدة الأمريكية وتعرف على أنها بمثابة حاضنة للأفكار والمواهب الإبداعية تتكون من منظومة متكاملة من الخدمات والتسهيلات والآليات، المساندة والاستشارية، تتعامل مع المروعات والأفكار والمواهب الإبداعية لتمكينها فيما بعد من الانتقال إلى الأسواق الخارجية وعادة ما تكون داخل حرم جامعي أو مراكز البحوث.¹

ثانياً-صناعة رأس المال الفكري.

إن عملية صناعة رأس المال الفكري تتطلب استخدام طرائق فاعلة للربط بين أدوات العمل الجديد، والأنظمة المبتكرة، والتصاميم التنظيمية الملائمة، حيث تحتاج المنظمات إلى الأفراد الذين يمتلكون المعرفة والمهارة ويشمل هذا البعد تعزيز القدرات والكفاءات البشرية وخلق الانسجة الفكرية، فيما يلي سوف نحاول التعرف على بعض الاستراتيجيات الخاصة بصناعة رأس المال الفكري ومن ثم على متطلبات تطوره.

1- خريطة المعرفة: تعرف خريطة المعرفة على أنها تقديم عرض مرئي للمعرفة الحيوية المؤدية إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية، ومن ثم تركز على نوع المعرفة التي تأمل بمشاركتها، ومع من؟ وأين يمكن أن نجدها؟ وعلى هذا الأساس فإن المنظمة ترسم خريطة المعرفة للتعرف على محفظة المعرفة فيها، ومستوى الفجوة بداخلها، وأن غاية استخدام خريطة المعرفة تتمحور بتحديد المركز المعرفي للمنظمة مقارنة بالمنظمات المنافسة يتم على أساس مايلي:²

- المعرفة الجوهرية: وهي المعرفة الواجب توفرها لدى المنظمة لمواجهة المنافس؛
- المعرفة المتقدمة: وهي المعرفة التي تمكن المنظمة من اكتساب قدرات تنافسية؛
- المعرفة الابتكارية: وهي المعرفة التي تعطي للمنظمة الميزة التنافسية؛
- تحديد فجوات المعرفة التي تمثل النقص أو الضعف في المعرفة، ومن أجل العمل على غلق تلك الفجوات تقوم المنظمة بالممارسات التالية:³

- تعزيز قابليات الافراد في مجال حل المشكلات بالإفادة من المعرفة المدونة في انظمة البرمجيات.
- تمكين الأفراد من العمل مع ذوي الطاقات الذهنية (رأس المال الفكري) والاحتكاك بهم.

2- بناء الانسجة الفكرية: تمثل الأنسجة تشكيل يشبه نسيج العنكبوت يشارك فيه مجموعة ابتكارية تتفاعل وتتعلم من بعض ثم تنحل عند المشروع المحدد، لتشكل مشروع آخر بمجموعة ابتكارية جديدة ونسخة أخرى وتعلم جديد آخر وتؤكد رؤية إستراتيجية الأنسجة الفكرية أن توفر الاستقلالية والمرونة والتفاعلات الكثيفة

¹ عادل سالم موسى معاينة، إدارة المعرفة والمعلومات في مؤسسات التعليم العالي: تجارب عالمية، مجلة دراسات المعلومات، العدد 31، 2008، ص 12.

² سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص.268.

³ المرجع نفسه، ص. 269.

والمتنوعة بين مختلف المهنيين والابتكاريين، تؤدي إلى التعلم السريع، وزيادة الرافعة المعرفية وتحقيق الوثوب السريع من الفكرة إلى المنتج من خلال قلة العقبات التخصصية، ولقد حددت خصائص الأنسجة الفكرية الناجحة بالأتي: ¹

- تجانس منطقي في خصائص أعضاء الفريق في مجال العقلية المفتوحة والخبرة الواسعة والتحسس المعرفي؛
- تفاعل حقيقي لإنتاج أفكار تتناسب وحاجات المؤسسة؛
- تفواضي إقناعي للمديرين ومراكز القرار بالأفكار المقترحة وأهميتها في تقليل ضغط التنافس؛
- تمكن عال من جعل الأفكار المقترحة قابلة للتنفيذ العملي.

3- القيادة الرشيدة: إن عملية تشكيل رأس المال الفكري في المنظمة تتطلب وجود قيادة رشيدة وفاعلة قادرة على التحفيز الأفراد وجماعات العمل للكشف على ما لديهم من خبرات ومعارف أي المعرفة الضمنية وتحويلها إلى معرفة صريحة تمتلكها المنظمة، وفي نفس الوقت العمل على تنمية المعارف الضمنية لهم باستمرار، فالقادة الجيدون يركزون على بناء نظم وآليات تساعد في التعبير عن المعرفة الضمنية ومشاركتها مع الآخرين والعمل على تطبيقها وذلك بصفة مستمرة، ومن بين المهتمات التي يقوم بها هؤلاء القادة لتحقيق ذلك نجد: ²

- تدريب العاملين؛
- توفير المواد المختلفة لزيادة الالتزام التنظيمي؛
- يكافئون جهود العاملين المتميزين؛
- يشاركون الأفراد في رؤية وصياغة الإستراتيجية؛
- يحرصون على تكوين فرق العمل التي يتكون أعضائها من مختلف التخصصات؛
- عندهم ثقافة الانفتاح والفضول مما يجعلهم يحفزون الإبداع والتعلم؛
- يطورون برامج الحوافز وتنمية الموارد البشرية التي تساهم في تغيير السلوك؛
- يدعمون صناع المعرفة ويثيرون الحماس لديهم؛
- يراهنون على نجاح المعرفة، حتى لو كانت إمكانية قياس المنافع والكلف صعبة؛
- في تفاعل مستمر وفعال مع كل المستويات، مع الزبائن والخبراء والعاملين.

4- المؤسسة المقلوبة: بمعنى التحول من الهياكل الهرمية إلى هياكل تسمح بإدارة رأس المال الفكري بمرونة عالية لأن طبيعة الهيكل التنظيمي في المؤسسات المقلوبة يسمح بحرية تامة للمحترفين (رأس المال الفكري) في إصدار التعليمات والأوامر حتى أن الإدارة العليا فيها تجعل من المحترفين الرؤساء الحقيقيين للمنظمة إذ أن الإدارة الفاعلة هي التي تتخلى عن الهياكل التنظيمية التقليدية والتي لم تعد تصلح لمواجهة تحديات ومتطلبات منظمات المعرفة، بل إنها تمثل خطر على عملية استثمار رأس مالها الفكري لأن المنظمات إذا ما أرادت البقاء في ظل ظروف

¹ المرجع نفسه.

² عبد الستار العلي، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص. 350.

المنافسة أن تتخذ أشكالاً لهاكل جديدة تتناسب مع حركة المعرفة الدائرية والمتداخلة والمتقاطعة والتي لا تعرف الثبات.¹

ثالثاً- تنشيط رأس المال الفكري.

يعبر عن قدرة المنظمة على زيادة رصيدها المعرفي باستمرار من خلال تعزيز القدرات وتنمية العلاقات بين الأفراد على التعاون في حل المشكلات المعقدة، كما يتم تنشيط رأس المال الفكري من خلال إتباع مجموعة من الأساليب تعمل على إنعاش عملية الإبداع والإبتكار لدى العاملين باستمرار،² ومن أساليب تنشيط وتطوير رأس المال الفكري مايلي:

1- أسلوب دالفي: يكون هذا الأسلوب من خلال إختيار أحد الافراد كمنسق للعملية مع شرط أن يكون عل دراية كبيرة بكيفية تطبيقية، حيث يكون ذلك وفق الخطوات التالية:³

- استلام إجابات الخبراء منفردة وتفريغها في جداول أو أشكال لتبيان مدى الاتفاق أو الاختلاف في آرائهم وهم لا يعرفون بعضهم البعض، بحيث أن الاتصال بهم يكون مع المنسق فقط دون معرفتهم المسبقة أو التقائهم ببعضهم البعض بخصوص هذه العملية؛

- إعداد ملخص النتائج المتوصل إليها من قبل الخبراء والتوجه إلى كل خبير للاستفسار معه حول مدى تمسكه بوجهة نظره اتجاه الفكرة أو المشكلة المعنية، ومدى توافر تعديلات يود إدخالها؛

- التكرير المتواصل للخطوة الثانية حتى الوصول إلى ثبات نسبي في الإجابات؛

- البدء في تطبيق الاجابات التي تبرز في شكل أفكار للوصول إلى حل المشكلة المطروحة.

يهدف هذا الأسلوب إلى تحقيق جملة من الأهداف تصب في مجملها في إطار رأس المال الفكري خصوصا

البشري والهيكلية، وتشمل هذه الأهداف:⁴

- تحديد وتنمية عدد من البرامج البديلة والممكنة؛

- الكشف عن الافتراضات الأساسية المؤدية إلى أحكام مختلفة؛

- الكشف عن المعلومات المؤدية لإجماع الخبراء؛

- ربط النتائج المتوصل إليها بفروع المعرفة المختلفة؛

- تعليم أفراد الجماعة كيفية التعمق والتفاعل مع النواحي المختلفة للمشاكل والمواضيع المطروحة.

¹ عزيز دحماني، مرجع سبق ذكره، ص. 57.

² حسين عجلان حسين، مرجع سبق ذكره، ص. 133.

³ مدحت أبو ناصر، تنمية القدرات الابتكارية، مصر: مجموعة النيل العربية، 2004، ص. 159.

⁴ المرجع نفسه، ص. 159-160.

2- أسلوب التحويل بين مجالات رأس المال الفكري: هناك ثلاثة مجالات لرأس المال الفكري يمكن التمييز بينها وهي:¹

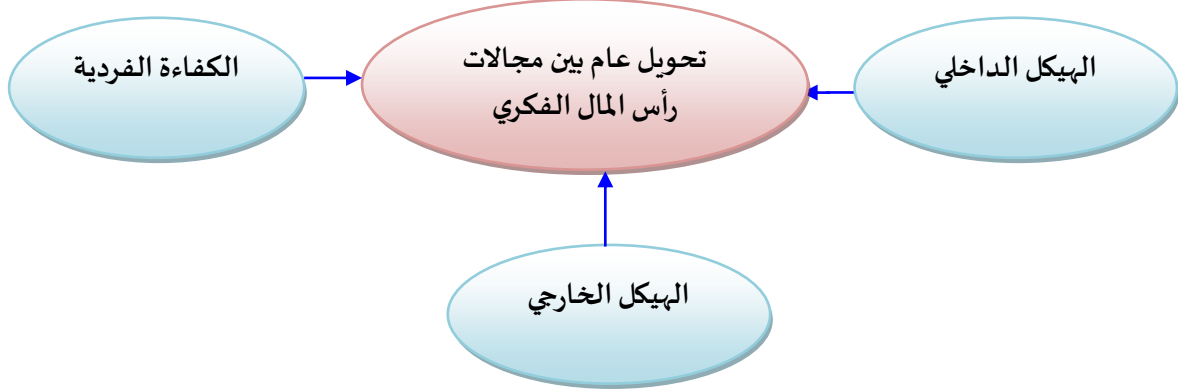
- الهيكل الخارجي: هو مجموعة من العلاقات غير الملموسة مع الزبائن، الموردين ومختلف الأطراف الخارجية، والتي قد يتم تحويلها جزئياً إلى الخصائص القانونية كالعلامة التجارية وإسم الشهرة.
- الهيكل الداخلي: يشمل براءات الاختراع والمفاهيم والنماذج، ونظم التكنولوجيا المعلومات والعمليات، التي يتم إنشاؤها من قبل الموظفين والمملوكة للمنظمة.
- الهيكل الثالث: الكفاء الفردية للموظفين.

إن تنمية رأس المال الفكري عامل ضروري ورئيسي في خلق القيمة والميزة التنافسية في المنظمات، ومن هذا المنطلق فإن عملية التحويل سواء بين مجالات رأس المال الفكري المختلفة أو على مستوى فروع كل مجال تعتبر من أهم أساليب تنمية رأس المال الفكري، وقد نجحت تنمية رأس المال الفكري عن طريق نشر وإدارة موارد رأس المال الفكري وتحويلاتها سواء إلى موارد أخرى لرأس المال الفكري أو إلى موارد اقتصادية تقليدية في المنظمة من وجهة نظر أصحاب المصلحة، إن الصيغة القاعدية للتحويل بين مجالات رأس المال الفكري هي ما تتعلق بالتحويل بين مجال من المجالات الثلاثة السابقة الذكر، حيث توجد تسعة أشكال لهذه الصيغة القاعدية، حيث أنه مثلاً فإن التحويل من الهيكل الخارجي إلى الكفاءة الفردية يؤدي لبروز آثار تعلم للموظفين من احتكاكهم بالموردين والزبائن ومختلف شرائح المجتمع ومنها أفكار جديدة، خبرات وتكنولوجيا جديدة.

لكن أهمية تنمية رأس المال الفكري في الحقيقة تنجح من خلال عمليات تحول بين مختلف مجالات تنمية رأس المال الفكري باختلاف المصدر والوجهة لعملية التحويل هذه، وهذا يقودنا للحديث عن الصيغة العامة عن عملية التحويل بين مجالات رأس المال الفكري كما هو مبين في الشكل رقم (11)، التي تتمثل في التحويل بين أكثر من مجال واحد من المجالات الثلاثة السابقة لرأس المال الفكري وكذا بين مكوناتها المتعددة، وكمثال عن ذلك نجد مثلاً تطوير الهيكل الخارجي من خلال التفاعل بين الهيكل الداخلي وهو كفاءة الموظفين، هنا استخدام الموارد من كفاءة الموظفين ومجالات البنية الداخلية لتعزيز الهيكل الخارجي للمنظمة وتطويره.

¹ Eckhard Ammann, (2005), **A hierarchical Modelling Approach to Intellectual Capital Development**, Electronic Journal of Knowledge Management Vol. 8, No.2, pp. 182, 183.

شكل (11): الصيغة العامة للتحويل بين مختلف مجالات رأس المال الفكري.



Source: Eckhard Ammann, Op.cit, pp. 182-183.

يدعم هذا الأسلوب في تفسير تنمية رأس المال الفكري من خلال عملية تحويل المعرفة، بين مختلف مصادرها وتصنيفاتها التي تتعدد بين معرفة ضمنية وصریحة، معرفة استراتيجية إجرائية وخارجية.¹

رابعاً-المحافظة على رأس المال الفكري.

يمثل وجود رأس المال الفكري في المنظمة والمحافظة عليه عاملاً مهماً لبقاءها واستمرارها في عالم الأعمال، لأنهم يمثلون النخبة الممتازة التي تكونت لديها الخبرة العلمية والعملية المتراكمة، ويقول (Romanathan) سنة 1990 في هذا الصدد: "إن بقاء منظمات المتنافسين واستمراريتها في الأجل الطويل رهن بقدر كل منها على الابتكار المستمر".² إن المحافظة على رأس المال الفكري عملية ضرورية ومهمة لتعظيم قيمته وهذا لأن المنظمة التي تركز دائماً على العناية برأس مالها الفكري والمحافظة عليه تخلق لديها دوافع لتنميتها انطلاقاً من الموجود عندها فعلاً وكذلك يتوفر لديها مخزون احتياطي من رأس المال الفكري يجنبها الوقوع في مشكلات عديدة أهمها:³

- 1- قد تتراجع إنتاجية رأس المال الفكري وتؤول إلى الصفر وهذا ما يؤثر سلباً على القيمة السوقية للمنظمة؛
- 2- قد تتخلى الموارد البشرية المتميزة عن مناصبها في المنظمة وتختار منظمات أخرى وهذا ما يؤدي إلى نقل أفكارهم وخبراتهم إلى منافسي المنظمة الأصل، الأمر الذي يؤثر عليها سلباً ويؤدي إلى خسارتها؛

¹Eckhard Ammann, Op, cit, p. 182.

² عادل حرحوش المرفجي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص. 130.

³ المرجع نفسه، ص. 138.

من أساليب المحافظة على رأس المال الفكري مايلي:¹

1- تنشيط الحوافز المادية والاعتبارية: يقصد بها مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تشبع من حاجيات ورغبات الفرد المادية والمعنوية التي من شأنها أن تدفعه بالتأكيد إلى تأدية الأعمال المطلوبة منه على حذافيرها، حيث أن الجوانب المادية تشمل الأجور، المكافآت، الحوافز الإبداعية أما الجوانب الاجتماعية تتضمن احترام العاملين مهما كان موقعها الوظيفي، تقديم خدمات اجتماعية من صحة، سكن وتعليم، في حين أن الجوانب المعنوية تتضمن إشعار العاملين بمدى أهميتهم في المنظمة واعتبارهم شركاء فيها قبل أن يكونوا عمال أجراء.

2- التصدي للتقادم التنظيمي: يقصد بالتقادم التنظيمي عدم تمكن الأفراد من تطوير مهاراتهم وخبراتهم وتحلفهم على مواكبة التطور الحادث في مجال عملهم، وهناك من أشار إليه على أنه: "القادة الذين يفكرون بأسلوب تقليدي محاولين الإبقاء على الوضع الحالي دون محاولة تغييره، لأن التغيير قد يحمل في طياته تغييرا في مكانتهم الاجتماعية والاقتصادية، وبهذا يكون القائد التقليدي ميالا للتقادم بما له من مواقف مترممة حيال التغيير ومحاولته إبقاء مستوى الأداء كما هو دون تطويره"، ويشمل التقادم تقادم المعرفة، الخبرة والمهارات، تقادم القدرات والتقادم الثقافي، وعليه فالتصدي للتقادم التنظيمي يكون عن طريق إتباع إجراءات ووسائل تتخذها المنظمة من أجل تطوير وباستمرار قدرات عاملها وإمكانياتهم وخبراتهم إضافة إلى مهاراتهم وهذا ما يعطيهم قوة وقدرة على مواكبة التطورات الحاصلة.

3- مواجهة الإحباط التنظيمي: عرف الإحباط التنظيمي من قبل (فيليبو) على أنه: "عدم القدرة على إشباع بعض الحاجات بأي سلوك يقوم به الفرد فتتولد نتيجة ذلك انفعالات لا يمكن تجنبها أو إخفائها فتعرضه للإحباط" وبالتالي الإحباط التنظيمي مرتبط بعدم القدرة على تحقيق رغبات الأفراد والفشل في الوصول إلى الرضا الوظيفي عدة مظاهر يمكن إجمالها في ثلاث جوانب تتمثل في: الجوانب المادية التي تشمل العدوان، التدخل الشخصي، تخريب الآلات والمعدات... إلخ، ونفسية التي تضم عدم الرضا، الاستياء، التوتر، القلق، الإنطواء، والاكتئاب، ضعف الإلتزام والولاء... إلخ، ولمواجهة حالة الإحباط التنظيمي يجب متابعة مهام الأفراد وتوجيههم وإشباع حاجاتهم ودراسة نفسياتهم وإرشاد عقلمهم بطريقة يصبحون قادرين على تحقيق أهدافهم التي تتوافق مع أهداف المنظمة وقادرين على تخطي العقبات وهذا من خلال تحضير استمارة الاستقصاء، مقابلات شخصية، إعداد صناديق الشكاوي ودراستها وتقييم الأداء.

4- تقليل تهديد الاغتراب التنظيمي: نظر (فينفاير) عام 1970 إلى الاغتراب التنظيمي على أنه: "حالة نفسية، اجتماعية تسيطر على الفرد سيطرة تامة تجعله غريبا وبعيدا على نواحي واقعه الاجتماعي"، فالاغتراب التنظيمي

¹ منصور بن زاهي، الشعور بالاغتراب الوظيفي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى الإطارات الوسطى لقطاع المحروقات-دراسة ميدانية لشركة سونطراك بالجنوب الجزائري-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم النفس العمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2006-2007، ص.ص. 43-45.

يعني وصول الفرد إلى مرحلة شعوره بأن المنظمة التي يعمل فيها لم تعد المكان المناسب للعمل وهذا ناتج أساسا عن عدم التكيف مع محيط العمل.

5- تعزيز التميز التنظيمي: يقصد بالتميز التنظيمي جميع الوسائل والأساليب التي من شأنها زيادة عدد المساهمات الفكرية للعاملين بالمنظمة من خلال امتصاص المعرفة المفيدة والأفكار الجديدة المتواجدة بعقولهم عن طريق تشجيع الإبداع، الابتكار، العمل بروح الفريق، احترام الآراء وزيادة الحوارات المفتوحة بين جميع المستويات الإدارية في المنظمة، وهذا من شأنه زيادة عدد المتميزين في المنظمة، أي زيادة رأس المال الفكري مما يمنح المنظمة سمعة القوة والبقاء.¹

المبحث الثاني: القياس والإفصاح المحاسبي عن رأس المال الفكري.

في وقت كان تركيز الأدبيات على الاستثمار في رؤوس الأموال المادية، في حين كان الاستثمار غير الملموس بدون أهمية تذكر، ولم يكن يعتبر عنصر استراتيجي يتوقع من خلاله تحقيق أرباح مهمة للمنظمات، وقد أثبتت النظريات الحديثة قوة العلاقة بين مختلف مكونات الاستثمار غير الملموس، المعلومة المحاسبية للأصول غير الملموسة والتدفقات المهمة لها، وكفاءة الأداء المالي للمنظمات، في مقابل هذه التدفقات تجذ الأنظمة المحاسبية التقليدية صعوبات في الأخذ بخصائص الأصول غير الملموسة محاسبيا، وهذا يجعل قدرتها محدودة في التعبير الحقيقي على القدرة الربحية للمنظمات.

المطلب الأول: الإستثمار والانفاق على رأس المال الفكري.

من خلال دراسة الادبيات المتعلقة بـ "Immatériels" للمنظمة، ندرك بسرعة تحقيق هيمنة الجانب المحاسبي، وما يلاحظ هو حصر التعاريف أكثر حول جوانب "النفقات"، "الإستثمار" و"الأصل" غير الملموس، الذي يقيد بالفعل في نطاقها.²

الفرع الأول: الاستثمار في رأس المال الفكري.

لقد أدركت أغلب المنظمات سواء منها الانتاجية أو الخدمية حقيقة مفادها أن العاملين في المنظمة يمثلون موردا ثميننا يتفوق في أهميته على باقي الموارد التي تمتلكها المنظمة، حيث أصبح المورد الرئيس لأي منظمة في الاقتصاد العالمي الجديد المبني على المعرفة والجودة، باعتباره مصدرا أساسيا للتطوير والإبداع وبالتالي جعل جميع المنظمات قادرة على امتلاك ميزة تنافسية.

¹ عزيز دحماني، مرجع سبق ذكره، ص. 63.

² Yosra Bejar, *Lavaleur informationelle du capital immatériels Application aux entreprises technologiques, Nouvellement introduites en bourse (1997-2004)*, Thèse pour l'obtention du titre de docteur en sciences de gestion, Université Paris Dauphine, Aout, 2006, p. 70.

أصبح التوسع في الخطط الإستراتيجية لمنظمات الأعمال ضرورة حتمية لاستيعاب رأس مالها الفكري بجانب رأس مالها المادي، كما أصبح للاستثمار في رأس الفكري دور فعال في وجود استمرارية منظمات الأعمال في مزاولة نشاطها، وأصبح رأس المال الفكري يمثل رأس المال الحقيقي الذي يمكن الاعتماد عليها في خلق القيمة المضافة وتحقيق المزايا التنافسية لهذه المنظمات.¹

أولاً- مفهوم الاستثمار في رأس المال الفكري.

يعرف الاقتصاديون الاستثمار بأنه: "توظيف الأموال في الموجودات مادية ومالية متنوعة، لغرض تحقيق عائد معين من وراء ذلك"،² ويرتبط مفهوم رأس المال البشري ارتباطاً يشبه التوأمة، والتي تمثل في مجموعها العاملين في المستويات التنظيمية المختلفة، لذلك فإنه في ظل هذا المفهوم، ينظر إلى المورد البشري على أنه أصل من الأصول المنتجة القابلة للقياس، ومن ثم فإنه له تكاليف وعائد نتيجة الإنفاق عليه من خلال هذه التكاليف، ولذلك باتت النظرة إلى هذه المورد نظرة استثمارية بعدما كانت نظرة استهلاكية.³

أما من وجهة نظر الاستثمار في مجال الموارد المعرفية فإنه يشتمل على الجانبين الاقتصادي والمالي، وفي ضوء ذلك يمكن تعريف الاستثمار المعرفي، بأنه توظيف الأموال من قبل المنظمة في الأصول المتداولة بغية الحصول على الموارد المعرفية التي تتمثل في الحصول على الموارد البشرية العالية التخصص في مجال المعرفة وإعادة تأهيل وتدريب العاملين في مجال المعرفة وتكوين الخبرات المعرفية أو بغية الحصول على البيانات والمعلومات وتخزينها وتحديثها واسترجاعها إذن يعد الإنفاق والاستثمار في الموارد المعرفية، وخاصة رأس المال الفكري هو مشروعاً اقتصادياً استثمارياً وتسعى المنظمة منه إلى تحقيق نوعين من الأهداف، هي أهداف مادية متمثلة بالوفورات التي يحققها المورد المعرفي جراء انخفاض تكاليف الإنتاج وتحسين نوعية المنتج إضافة إلى الأهداف غير المادية المتمثلة بتقديم أفضل الخدمات للمستفيدين،⁴ وعلى نمط ميزانية الأموال التي تحصر الأصول والخصوم بالمنظمة معبرا عنها بقيم مالية، تطور أيضاً مفهوم ميزانية رأس المال الفكري والتي قدمها (Mayo) على النحو التالي:

¹ Kaplan, R.S.& Norton, D.P., **Using the balanced scorecard from performance measurement to strategic management**, Part I and II, Accounting Horizons, March and June, 2004, p. 147

² الجميل سليم، أساليب الاستثمار، الأردن: مؤسسة الوارق للنشر والتوزيع، 2002، ص. 254.

³ جال فليب، رون ستون، الاستثمار البشري، ترجمة مركز بيميك، القاهرة، 2006، ص. 53.

⁴ عبد الرزاق مولاي لخضر، محمد لحسن علاوي، حسين شنية، إشكالية الاستثمار في رأس المال المعرفي بالمنظمات الاقتصادية، الملتقى الدولي حول إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 2008، ص. 8-9.

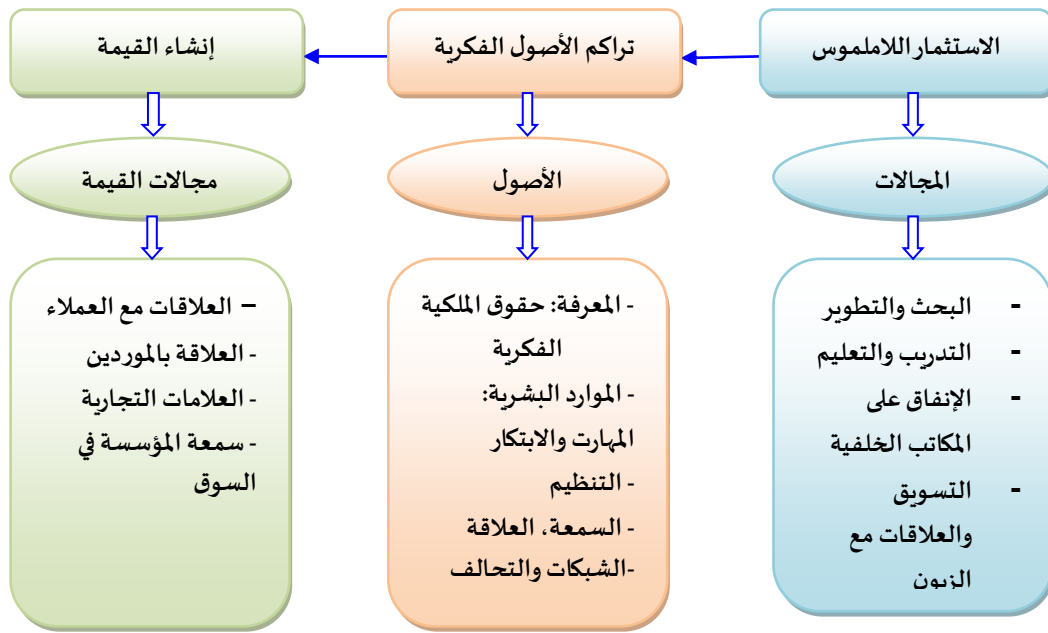
جدول رقم (04): ميزانية الأموال التي تحصر الأصول والخصوم بالمنظمة.

الأصول	الخصوم
- التعليم المستمر؛	- التكوين غير المخطط والمتقطع؛
- الخبرة المتجددة؛	- الخبرات المتقدمة؛
- استمرارية فرق العمل المتعاونة؛	- عدم الإستقرار وتفكك الفرق؛
- المعرفة المشتركة والقابلية للتداول؛	- انحباس المعرفة داخل الفرد؛
- التنظيم المرن؛	- الهيكل التنظيمي الجامد؛
- تشكيلة متكاملة من التخصصات؛	- خبرات منعزلة ومتباعدة؛
- أخطاء وتجارب كانت مصدرا للتعلم.	- ثقافة إلقاء اللوم على الآخرين عند الخطأ.

Source: A. Mayo, **The learning of organization and management**, Presentation of the IPD annual conference, October 1998, p.227

فيما يلي نموذج يقوم على توجيه الاستثمار لبناء الأصول الفكرية (المعرفية)، والذي سيتم توضيحه من خلال الشكل رقم (12):

الشكل رقم (12): نموذج منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات: إدارة ما لا يقاس، مرجع سبق ذكره، ص. 271.

1- مرحلة الاستثمار اللاملموس: حيث لا بد من تخصيص الموارد لمجالات أساسية في البحث والتطوير (بناء قاعدة العلمية والتكنولوجية)، التدريب والتعليم (بناء رأس المال الفكري) والإنفاق على المكاتب الخلفية (موارد العلاقات).

2- تراكم الأصول الفكرية: استمرار الاستثمار والتعلم والخبرة المتراكمة بما يجعل الأصول المعرفية والتنظيمية والتسويقية والعلاقات في المستوى الذي يميز البلد أو المنظمة بهذه الأصول.

3- إنشاء القيمة: جني الثمار يمكن إنشاء معرفة جديدة في الأصول الفكرية أو إدخال منتجات أو خدمات جديدة أو تحسين الأداء والإنتاجية جراء التميز في الأصول الفكرية (الخبرات والمعارف).

نجد أن تكوين رأس المال الفكري في المنظمة هو نتاج عمليات متتابعة، ومعقدة تحتاج إلى استثمارات كبيرة وأوجه إنفاق لفترة زمنية طويلة لتكوينها، فإذا كانت بعض المهارات الفكرية (المعرفية) يمكن استقطابها بشكل مباشر من سوق العمل أو البيئة الخارجية، فإن المنظمة تحتاج أيضاً أن تكون مثل هذه المعارف مدخلات تجري عليها عمليات التحويل المناسبة لكي تصبح معرفة فردية ومنظمة تستند عليها المنظمة في خلق التراكم المعرفي كقدرات أساسية ذات أهمية كبيرة لتكوين الجانب المهم من رأس المال وهو رأس المال غير الملموس.¹

يستوجب على المنظمات لأن تسعى إلى استثمار رأس المال الفكري بالتركيز على جانبين أساسيين هما:²

- 1- تصميم هياكل تنظيمية مرنة حيث يعد الهيكل التنظيمي المرن هو الهيكل الذي يستجيب للمتغيرات البيئية ويشجع الإبداع ويغلب على إدارته النمط اللامركزي الذي يؤدي إلى سرعة التنفيذ؛
- 2- استخدام تقنية المعلومات التي تعد من العناصر الأساسية في نجاح المنظمات إذ تسهم في بناء وتصميم الإستراتيجية التنظيمية من خلال توفير المعلومات داخل الوحدات التنظيمية التي تعزز الترابط والتكامل بين الوحدات التنظيمية والزبائن والموردين والمجهزين.

تتجلى أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري من خلال الجوانب التالية:³

- 1- يعزز الاستثمار في الموارد المعرفية وبخاصة رأس المال الفكري مستوى أداء المنظمات وخاصة تلك التي تتمتع بمركز استراتيجي قوي عكس المنظمات ذات المركز الاستراتيجي الضعيف، إذ تؤكد أدبيات التخطيط الاستراتيجي على أهمية الموقع الاستراتيجي للمنظمة في تحديد مستوى الاستثمار في الموارد المعرفية؛
- 2- يعد زيادة الاستثمار في رأس المال الفكري مؤشر لقياس ربحية المنظمة ويساهم بشكل فاعل في تحقيق العوائد المالية العالية للمنظمة، حيث تشير إحدى الدراسات الحديثة التي أجريت على مجموعة من شركات التأمين في

¹ حسين عجلان حسين، مرجع سبق ذكره، ص. 131.

² سهيلة محمد عباس، علاقة رأس المال الفكري بإدارة الجودة: دراسة تحليلية ونموذج مقترح، مجلة الإداري، عمان، المجلد 26، العدد 97، 2004، ص. 141.

³ حسين عجلان حسين، مرجع سبق ذكره، ص. 159.

الولايات المتحدة الأمريكية إلى أن أغلب المنظمات التي حققت أرباح عالية في هذا النشاط تلك الشركات التي أنفقت الجزء الكبير على الاستثمار في مجال تكنولوجيا المعلومات وخلق المهارات المعرفية بجوانبها المختلفة؛

3- إن الاستثمار في مجال رأس المال الفكري يحتم على منظمات الأعمال أن تعرف مستويات الاستثمار الملائمة لها من خلال تحديد الحد الأدنى والحد الأقصى من المبالغ التي تخصص لغرض الاستثمار؛

4- يساهم الاستثمار في رأس المال الفكري على تشجيع الإبداع والابتكار، حيث توصلت إحدى الدراسات على وجود علاقة طردية قوية بين الاستثمار في رأس المال الفكري وبين الإبداع والابتكار من قبل الافراد العاملين في المنظمات.

ثانياً-تنوع أشكال الاستثمار الفكري.

أصبح استعمال مصطلح "الاستثمار غير المادي" مألوفاً جداً لكن الشيء غير المألوف هو المصاريف المتعلقة بهذا الاستثمار في العناصر التالية:¹

- 1- المصاريف المتعلقة بالبحث والتطوير؛
- 2- المصاريف المتعلقة بتطوير الموارد البشرية؛
- 3- المصاريف المتعلقة بعملية الإنتاج؛
- 4- المصاريف المتعلقة بالتنظيم والتسيير؛
- 5- المصاريف المتعلقة بترقية وتطوير التجارة.

يرتبط الاستثمار غير المادي بالعناصر السابقة، فاحتمال أن يتم اعتماد كل العناصر السابقة مرة واحدة فتصعب عملية تحديد المصاريف اللازمة والضرورية أو تحديد الارتباط بين العناصر المختلفة في عملية واحدة وتكمن الصعوبة في تحديد وبدقة عملية إدارة المعرفة لأنه توجد عدة أنشطة لإدارة المعرفة والمتمثلة في:²

- 1- عمليات وأنشطة لها طابع استشاري بحت، معناه مصاريف قابلة لخلق إيرادات مستقبلية خاصة على المدى البعيد؛

- 2- عمليات مرافقة لعملية الاستثمار وهي لصيقة بها، حيث أن نتائجها غير قابلة للقياس بطريقة مباشرة على مستوى نشاطات المنظمة؛

- 3- عمليات إدارة المعرفة التي تتأسس من خلال عمليات الشراء أو تأسيس الأصول غير المادية حيث أن قياس المردودية فيها يكون مختلط مع قياس قيمة الأصل ذاته؛
- 4- من خلال هذه المعارف يصعب تحديد المعارف المتعلقة بكل عملية.

¹ Pierrat Christian, **Knowledge management et valeur de l'entreprise**, revue. U.E, 2000, p. 345.

² Pierrat Christian Op, cit, p.345.

ثالثاً-تقييم الإستثمار في رأس المال الفكري.

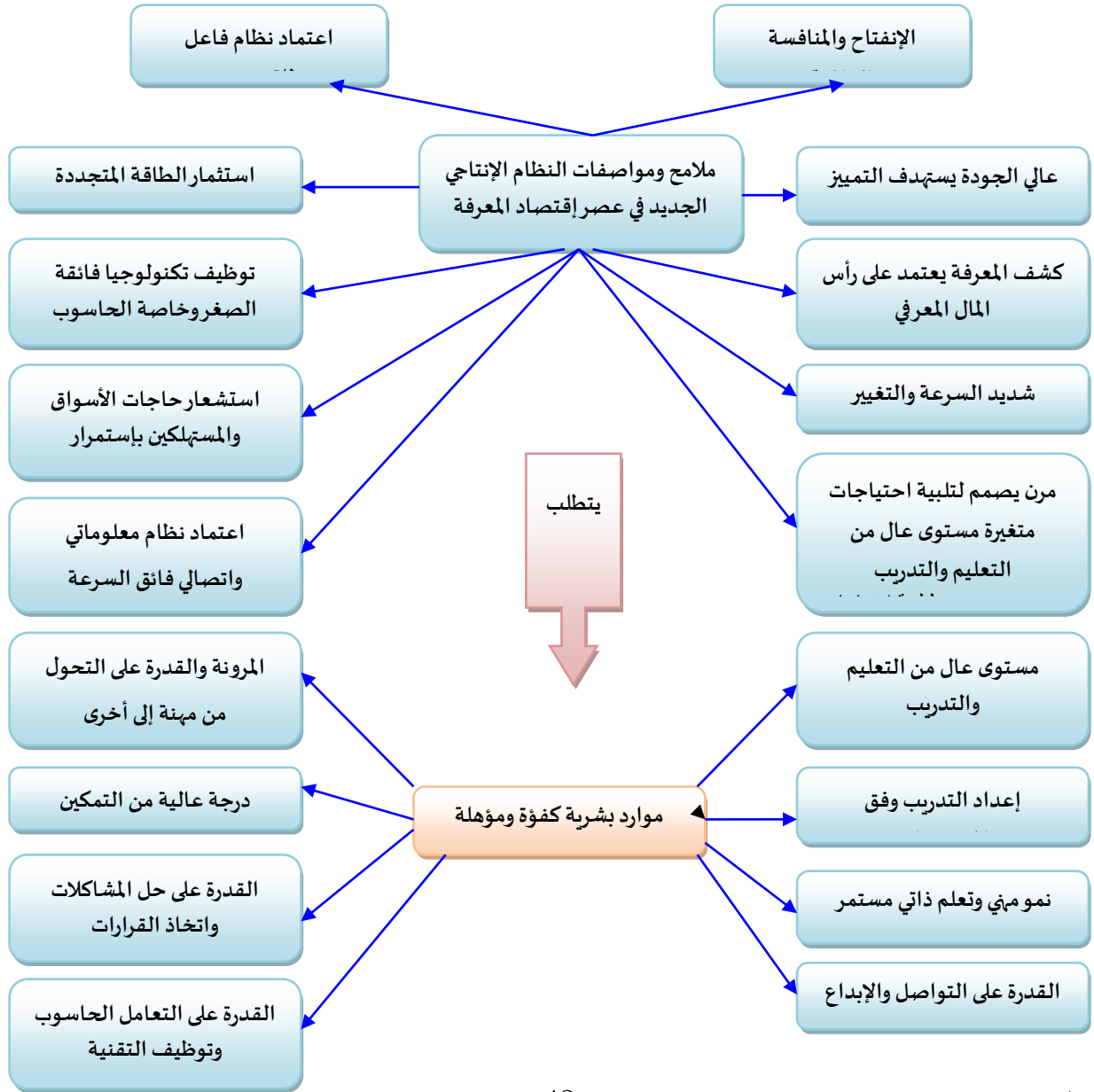
يمكن تقييم الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الإجراءات المالية والاستثمار في الوقت في رأس المال

البشري:¹

1-الإجراءات المالية للإستثمار: تتركز هذه الإجراءات على عدة جوانب منها النفقات العامة الإجمالية للتعليم التي من خلالها يتم تخصيص المبالغ التي يتم رصدها من قبل الدولة لتطوير عملية التدريس وأيضاً يشمل نفقات العامة للتدريب الراشدين أي الدورات التدريبية وفتح معاهد متخصصة ضمن اختصاصات معينة ومراكز تتعاون مع الجامعات في سبيل تطوير المناهج الدراسية بما ينسجم وروح العصر والتغيرات التي طرأت عليه، وهناك جانب آخر لا يمكن إغفاله وهو نفقات التدريب المهني المخصصة من قبل الشركات التي بمقتضاها يتم الإنفاق على البحوث وبراءات الاختراع من أجل تطوير الكادر العامل وتطوير الخطط الإنتاجية والوصول إلى مستويات عالية ومتطورة في الإنتاجية، كذلك من أجل ضمان الكفاءة والإنتاج العالي الجودة الذي يضاهاى المنتجات العالمية، وهذا يشكل ركيزة أساسية من أجل البناء جسر للوصول إلى السوق العالمية ومنافسة الشركات الكبرى في مجال البرمجيات وتكنولوجيا المعلومات التي أصبحت السلعة الأكثر رواجاً واستخداماً في عصر الانترنت والتجارة الإلكترونية، والجدول رقم (13) يبين متطلبات النظام العالمي للإنتاج في ظل إقتصاد المعرفة ويحدد بوضوح المدخلات والمخرجات، من موارد بشرية مؤهلة وقدرات المهارة والتي تتطلب الإنفاق الكبير وعلى المدى البعيد.

¹ هاشم الشمري، ناديا الليثي، الإقتصاد المعرفي، الأردن: دار الصفاء للنشر، 2008، ص. 48.

الشكل رقم (13): متطلبات النظام الإنتاجي الجديد.



المصدر: هاشم الشمري، ناديا الليثي، مرجع سبق ذكره، ص 48.

2- الإستثمار بالوقت في رأس المال الفكري: تعطينا معادلات ارتياد منظمات التعليم على وفق مستويات التعليم فكرة أولية عن الوقت الذي يقضيه الأفراد في النظام التعليمي، وهنالك مؤشرا يلخصان أوقات التعليم والدراسة: الأول يمثل المتوقع من التعليم المدرسي لكل ولد بلغ سن الخامسة، والثاني يمثل المتوقع من التعليم في منظمات التعليم العالي لسن السابعة عشر.

لقد تطورت نظرية وأسس رأس المال البشري في عقد الستينات وتقوم على أن الأفراد في المنظمة هم مصدر تعظيم ثروتها (Wealth Maximizers) وبذلك فإن هذه النظرية وجهت الأنظار بشكل مكثف نحو العاملين من

ذوي الخبرة العالية والمهارة كونهم يمثلون رأس المال البشري في الشركة الذي يلعب دوراً في تحقيق النتائج الإيجابية للمنظمة لا يقل عن دور رأس المال المادي وأن الإنفاق على تعليمهم وتدريبهم إنما هو استثمار له مردود وليس نفقة غامضة لا مردود لها.

الفرع الثاني: الإنفاق على رأس المال الفكري.

انطلاقاً من أهمية رأس المال الفكري بمنظمات الأعمال الاستثمارية يتم الإنفاق عليه من جوانب متعددة، وذلك من خلال جذب المهارات والقدرات البشرية، وتدريبها وتأهيلها باستمرار، والعمل على تنشيطها من خلال تقدير العلاقات بين الأفراد العاملين في المنظمة في ظل التعاون المشترك بين العاملين والإدارة أثناء المشكلات المعقدة، والإنفاق على الأنسجة الفكرية، كما تسعى المنظمات للمحافظة على رأس مالها الفكري باستخدامها لمجموعة من الأساليب والطرق التي تكفل ذلك.

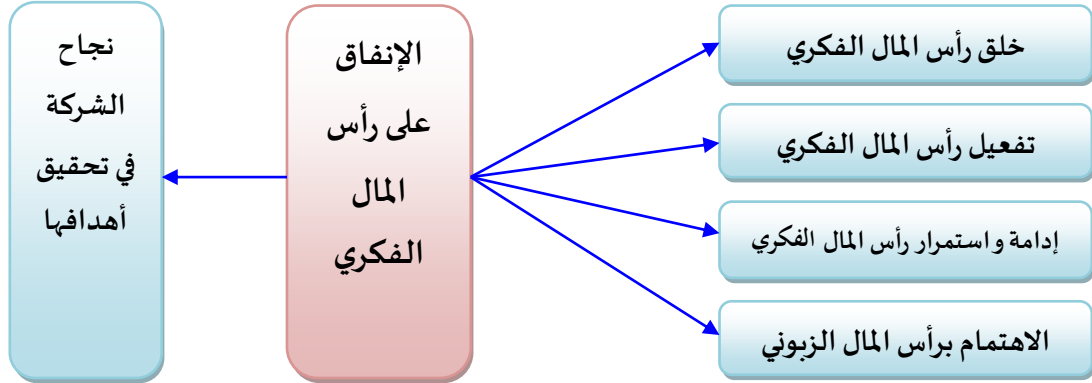
الجدول رقم (05): أوجه الإنفاق على الرأس مال الفكري.

مفهوم العنصر	مفهوم العنصر	أوجه الإنفاق على العنصر
1	- صناعة رأس المال الفكري	- تكاليف البحث عن الخبرات المتقدمة. - تكاليف تصميم نظام معلومات يسهل مهمة الجذب والاستقطاب.
2	- تنشيط رأس المال الفكري.	- تكاليف برامج تنمية العلاقات الإنسانية في محيط العمل لتقليل المعارضة بين الأفراد. - خلق الأنسجة الفكرية وتمثل تلك الأنسجة تعاون مجموعة من الأفراد على التعلم المشترك ونشره بين مجموعة المحترفين.
3	- الاهتمام بالزبائن.	- تكاليف نظام توثيق متطلبات الزبائن. - تكاليف نظام تقديم الخدمة لزبائن. - تكاليف منح المزايا الإضافية لزبائن.
4	- المحافظة على الرأس المال الفكري.	- تكاليف التدريب والتطوير المستمرين. - تكاليف الحفز المادي والإبتكاري. - تكاليف تقليل فرص الاغتراب التنظيمي.

المصدر: زكريا مطلق الدوري، أحمد على صالح، إدارة تمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال الألفية الثالثة، الأردن: دار اليازوي العلمية للنشر والتوزيع، 2005، ص. 161.

من خلال المؤشرات المبينة في الجدول السابق نستطيع أن نوجز أوجه الاستثمار أو الإنفاق على رأس المال الفكري وانعكاسه على المنظمة من خلال النموذج التالي:¹

الشكل رقم (14): أوجه الاستثمار أو الإنفاق على رأس المال الفكري وانعكاسه على المنظمة.



المصدر: حسين عجلان حسين، مرجع سبق ذكره، ص. 133.

من ذلك يتضح أن تعظيم الاستثمار في الموجودات الفكرية والمعرفية وتحويل معارفها إلى ممارسات وأفعال قد يساعد على تحقيق أهداف المنظمات، إذ أن بقاء رأس المال الفكري كما يقول (Brown) مبعثراً وغير مستثمر (كذهب غير المستخرج)، لأن تعزيز القدرات العقلية التي تخلق القيمة المضافة يتأتى من الاستثمار الفاعل للموجودات الفكرية، وإخراج المعرفة الكامنة في العقول وتحريكها ونشرها بغية الاستفادة منها وبالتالي تضيق الفجوة بين المعرفة والتنفيذ.

من خلال ما سبق يمكن التوصل إلى أن أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري، تنبثق من حقيقة مفادها أن العصر الصناعي ولى وحل محله عصر المعرفة، والذي يقوم على مبدأ التوسع في الاعتماد على الموجودات غير الملموسة، حيث تسعى المنظمات بكافة السبل الاهتمام بالأفكار والمعرفة والخبرات الكامنة داخل المنظمة سواء من خلال العاملين فيها أو المتعاملين معها، ومحاولة الاستفادة من كم المعلومات والأفكار الواردة منهم وإعادة صياغتها بشكل يخدم أهداف هذه المنظمات، كما يجب أن تدرك المنظمات بأن المعلومات والخبرات باتت تمثل الآن ثروة رأس المال الفكري لها، مما جعل تنظيم الكشوفات المالية الذي ينظر إلى نفقات رأس المال الفكري كمصروفات فقط، بل يجب بناءه على أسس معاصرة تتناسب والتطور الحاصل للنظرة إلى العاملين كرأس مال فكري استراتيجي.

¹ حسين عجلان حسين، مرجع سبق ذكره، ص. 133.

المطلب الثاني: مفهوم قياس رأس المال الفكري، وأهميته.

تعد عملية القياس مهمة رئيسية في البحث الإداري، لأنها أفضل طريقة لفهم الشيء والحدث الذي نريد قياسه، ولهذا السبب تزايد الاهتمام بموضوع قياس رأس المال الفكري لدى متخذي القرارات والباحثين في مجال الإدارة لأن قياس رأس المال الفكري أمر ضروري ومهم في تحديد المعلومات ذات المعنى لمتخذي القرارات للشروع باختيار البديل الأنسب من البدائل المتاحة لهم وبالتوقيت الملائم.

الفرع الأول: مفهوم القياس المحاسبي لرأس المال الفكري.

إن قياس رأس المال الفكري يشير إلى مجموعة إجراءات تتبع لتحديد مدى توافر خصائص معينة في الشخص والحكم على إمكانية قيامه بمهام وأنشطة وظيفية معينة، وتتوقف دقة نتائج القياس على دقة الأداة المستعملة،¹ ويعتبر قياس الأصول غير الملموسة ضروري جدا للإدارة المتميزة، فنحن نحاول تقييم هذه الأصول من أجل تقييم جودة الإدارة،² وعملا بالقاعدة المعروفة مالا يقاس لا يمكن إدارته فإن عملية القياس تتميز بخاصيتين رئيسيتين أولهما تنتج عن عملية القياس عناصر مقيمة بشكل كمي، وثانيهما: تحدد العناصر التي يحتاج إليها صانعو القرار، وحتى وإن كانت عملية القياس مهمة في حد ذاتها إلا أن عزلها عن الواقع يؤدي إلى نتائج كارثية لدى اتخاذ القرار، وتعرف هذه الظاهرة بمغالطة ماكنامارا (McNamarra sophism):³

1- ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته؛

2- ما لا يمكن إدارته غير موجود؛

3- ما ليس موجود يمكن استبعاده، إذ أن المحافظة عليه ليست مهمة.

بعبارة أخرى "كل ما ليس مقاسا يجب إهماله" ويقع الكثير من المسيرين في فخ هذه المغالطة حين يعتمدون بشكل كلي على البيانات والمؤشرات المالية فقط، فيما يرى (Sveiby) رؤية جديدة بقوله إن القياس غرضه خلق القيمة وليس الرقابة الإدارية، وانتقد أصحاب الشعار الذي يقول "أنت تستطيع إدارة ما تستطيع قياسه" قائلا: أن السبب الشائع لقياس رأس المال الفكري هو تحسين الأداء الداخلي مثل الرقابة الإدارية، وهو سبب عام جدا أما السبب الحقيقي غير معلن.⁴

¹ Kaplan, R., & Saccuzzo, D., *Psychological Testing Principales Application And Lessons*, 3 Ed, Cote Book, California, 1993, p. 105.

² Villanueva, c., (2012), *Towards a new model for evaluation of intangibles*, Center for reputation leadership.

³ عادل حرجوش المرفجي، أحمد على صالح، رأس المال الفكري طرق قياسه واساليب المحافظة عليه، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007، ص. ص 85-83.

⁴ Sveiby, K., E., (2010), *Method For Measuring Intngibles Assets*, Available on: www.sveiby.com/articles.

الفرع الثاني: أهمية قياس رأس المال الفكري.

يشير (Lim, Dallimore) إلى أن الحقل المتخصص في تطوير وبناء نظم لقياس وتقييم رأس المال الفكري هو حقل من الحقول البحثية التي تنمو وتتطور بصورة سريعة، غير أن هذا الحقل لم يكتمل ولم يتبلور بصورة متكاملة بعد، ويؤكد الباحثان على أن قياس وتقييم رأس المال الفكري أصبح من القضايا ذات الأهمية الكبرى في المنظمات في ظل التغيرات الجوهرية والتحويلات الهيكلية التي تشهدها البنى التحتية التقليدية للمنظمات، فقد أصبحت الأصول المعرفية تشكل بنية تحتية أساسية لنجاح المنظمات في القرن الحادي والعشرين.¹

نظرا لزيادة الأهمية في مصادر المعرفة تحاول المنظمات قياس وتقييم رأس مالها الفكري، ونتيجة لذلك هناك الكثير من الطرق والنماذج لقياس وتقييم رأس المال الفكري، وخاصة في القطاعات الصناعية التي تتعرض لمنافسة شديدة ويعتبر رأس المال الفكري عاملا حاسما في النجاح التنافسي.²

تنبثق أهمية قياس رأس المال الفكري من حقيقة مفادها علامات الهرم والشيخوخة على نموذج العصر الصناعي واستبداله ببطء بنموذج آخر يطلق عليه عصر المعرفة، وبالرغم من هذا التغيير ما زال الكثير من المديرين يركزون على خلق الثروة عن طريق مخرجات تامة الصنع ناسين تماما دور الموجودات المعرفية في تحقيق ذلك، وتمثل أهمية قياس رأس المال الفكري فيما يلي:³

- 1- تساهم بإمداد متخذي القرار بالمعلومات على نوعية رأس المال الفكري وذلك لرفع من كفاءة إدارة المشاريع؛
- 2- قياس رأس المال الفكري من حيث التكلفة والقيمة، بمعنى التحديد الدقيق لتكلفة العنصر البشري وقيمة خدماته بالنسبة للمنظمة بطريقة موضوعية وسليمة.

تتجسد أهمية قياس رأس المال الفكري بصورة كبيرة فيما يلي:⁴

- 1- يعد أداة من الأدوات المحددة لنقاط القوة والضعف في أداء العاملين، بما يساهم في وضع خطط لتنشيط أدائهم وتطوير كفاءاتهم، وكذا حماية خبراتهم من التقادم؛
- 2- قياس رأس المال الفكري يمثل مؤشرا لتقييم أداء المنظمة؛
- 3- عدم استطاعة الأساليب المحاسبية التقليدية على قياس وتقدير رأس المال الفكري لها، والذي يشكل جزءا كبيرا من أصولها؛

¹ Lim, L & Dallimore, P. (2004), **Intellectual Capital: management Attitudes in services Industries**, Journal of Intellectual Capital, Vol.5, No. 1, pp. 181-194.

² Doring, H.,(2014), **Cause-Effect Relationships between Intellectual Capital an the Competition Success of Softwar Companies**, 6 European Conference on Intellectual capital ECIC 10-11 April 2014.

³ عامر بشير، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك: دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2011-2012، ص. 122.

⁴ غالب ياسين، إدارة المعرفة المفاهيم-النظم-التقنيات، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2007، ص. 212.

- 4- إن النماذج الحديثة المتواجدة لقياس رأس المال الفكري قادرة على قياس مكونات كثيرة لا تقيسها الأساليب المحاسبية التقليدية، على سبيل المثال قياس رأس المال البشري الابتكاري، رضا الزبون وغيرها؛
- 5- إن الأساليب الحديثة المتواجدة لقياس رأس المال الفكري تركز على قياس قيمة الشركات أو المنظمات اعتماداً على الحاضر والمستقبل بينما تركز الأساليب المحاسبية على الماضي فقط؛
- 6- إن الأساليب المحاسبية التقليدية تركز على الحقائق المادية فقط وتتركز على الكميات، بينما تركز مقاييس رأس المال الفكري على خلق القيمة؛
- 7- استخدام مقاييس رأس المال الفكري كأداة تساعد الإدارة في بناء التوجهات الإستراتيجية للمنظمة.

هناك مجموعة من الفروق الأساسية بين نظام المحاسبة المالية ونظام المحاسبة عن رأس المال الفكري، وأهم هذه الفروق هي:¹

- 1- في نظام المحاسبة المالية يجري تصنيف التعاملات على أساس التكلفة والإيرادات والأصول والالتزامات، أما في نظام محاسبة رأس المال الفكري فإنه يجري تصنيف التعاملات على أساس العاملين، والزبائن والعمليات والتكنولوجيات،
- 2- في نظام المحاسبة المالية يجري التركيز على إجراء التحليل الذي يتعلق بالربحية والسيولة والمخاطرة والقدرة على الوفاء بسداد الديون، أما في نظام محاسبة رأس المال الفكري فإنه يجري التركيز على تحليل تصرفات الإدارة المتعلقة بقرارات المحفظة وأنشطة التأهيل ومراقبة تقويم التأثيرات المختلفة.

الفرع الثالث: دوافع ومبررات قياس رأس المال الفكري.

يعتبر الهدف من قياس رأس المال الفكري هو التعرف على جدوى الاستثمارات الرأسمالية التي تنفقها المنظمة في مجالات التنمية البشرية والهيكلية وأيضا في مجال اكتساب والحفاظ على الزبائن من أجل الحفاظ على التميز بالمقارنة مع المنافسين في الأجل الطويل، علما بأن عملية القياس ليست هدفا في حد ذاتها إنما هي أداة لاكتساب نقاط القوة ودعمها وتعزيزها وأيضا اكتشاف نقاط الضعف ومحاوله علاجها وتلافيها مستقبلا.²

إن قياس الموجودات الفكرية من الأمور الصعبة بسبب صعوبة تقدير وتقييم العمل الذهني والمعرفي، وعلى الرغم من ذلك فقد سعت المنظمات إلى قياس موجوداتها الفكرية لأسباب عديدة لعل من أهمها:³

1- توفير أساس لتقييم المنظمة من خلال التركيز على الموجودات الفكرية؛

¹ Moristson, J., & H. Laresn, (2001), **Reading an Intellectual Capital Statement: Describing & Prescribing Knowledge management Strategies**, Journal of Intellectual capital, Vol. 2, No. 4, pp. 366.

² جاد الرب سيد محمد، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في المنظمات الأعمال العصرية، القاهرة: مطبعة العشري، 2006، ص. 426.

³ SKyrme, D, **Measuring the value of knowledge Based Business**, business intelligence, London, 1997, p.21.

- 2- أصبح موردا استراتيجيا من موارد المنظمة وجزءا من رأس المال المنظمة في ظل اقتصاد المعرفة؛
- 3- يحفز الإدارة ويحثها على ما هو مهم عبر التركيز على النشاط أو الفعل، لأن التركيز الآن هو ليس على وجود أو عدم وجود أرصدة المعرفة، وإنما على وجود طرق لقياسها وتقييمها؛
- 4- يستخدم كأساس لتبرير الاستثمار في أنشطة إدارة المعرفة بواسطة التركيز على المنفعة أو العائد.

قد حدد (Nelly, & al) الأسباب التي تدفع المنظمات لقياس رأس المال الفكري وهي:¹

- 1- مساعدة المنظمات في بناء استراتيجياتها؛
- 2- تقييم وتنفيذ الاستراتيجيات؛
- 3- المساعدة في تنويع وتوسيع الإستثمارات؛
- 4- استخدام القرارات كقاعدة أساسية في نمو المنظمات وديمومتها.

المطلب الثالث: قياس رأس المال الفكري.

نظرا لأهمية رأس المال الفكري في تحقيق الديمومة والنمو ليس للمنظمة فقط بل للاقتصاد والمجتمع في ظل اقتصاد المعرفة، فلقد سعى الكثير من الباحثين إلى إيجاد الطرق المناسبة لقياسه بهدف تحديد درجة مساهمته في نمو وتطور الأداء المنظمي.² رغم الأهمية المتزايدة لرأس المال الفكري إلا أن الأنظمة المالية والمحاسبية لازالت لا تأخذ بنظر الاعتبار الأصول غير الملموسة للمنظمة باستثناء حالات محدودة مثل شهرة المحل، براءات الاختراع وحق النشر، وعلى رغم من ذلك فإن هناك الكثير من المحاولات الموضوعية لقياس وتقييم رأس المال الفكري قدمت نماذج وأساليب متعددة إلا أنه لا يزال هناك عدم اتفاق بين المختصين حول طرق تقييم الأصول المعرفية ورأس المال الفكري، وفي هذا المطلب سيتم التطرق إلى طرق قياس رأس المال الفكري ونحاول الإحاطة بأهم الجوانب المتعلقة به.

الفرع الأول: إجراءات قياس رأس المال الفكري.

تتلخص مجموعة إجراءات قياس رأس المال الفكري فيمايلي:³

- 1- تحديد الخاصية التي يراد قياسها، فالقياس لا يمس الشيء أو الشخص، بل يمس خاصية معينة للشيء المراد قياسه، وبهذا نصل إلى القياس بدقة، وليس كل ما هو متوفر من المعلومات لدى الأفراد العاملين هو رأس المال

¹ Nelly, A. Gary, D & Mar. B. (2003), **why do Firms measure their intemllectual capital**, Journal of Intellectuall capital, p. 493.

² عباس سهيلة، قياس رأس المال الفكري في المنظمات المعاصرة، المؤتمر العربي الأول حول رأس المال الفكري العربي، 28-30 أبريل، 2013.

³ عادل حرحوش الفرجي، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص. ص. 83-85.

- الفكري، بل يجب أن تكون معلومات متميزة عن معلومات المنافسين، ومعلومات إستراتيجية يمكن أن تتحول إلى قيمة يدفع الزبون الثمن للحصول عليها؛
- 2- جمع المعلومات عن حجم رأس المال الفكري، للاستفادة منها في عملية القياس، واتخاذ قرارات ملائمة؛
- 3- التزام القياس بالأهداف المحددة له، وإلا يفقد قيمته؛
- 4- توفر الأسس العلمية في القياس، والمتمثلة في الموضوعية، الصدق، الثبات؛
- 5- تشخيص مؤشرات التي تعتمد بالقياس لغرض اعتمادها، في استنتاج نتائج موضوعية في ضوءها ومن هذه المؤشرات مثلا: معدل دوران الخبراء في المنظمة، مدى جودة المنتجات والخدمات...إلخ.

الفرع الثاني: نماذج قياس وتقييم رأس المال الفكري.

رأس المال الفكري عبارة عن أصول غير ملموسة، وبالتالي فقيمه تتغير بشكل كبير وعلى الرغم من الجهود الكبيرة التي بذلت ولا زالت من أجل قياس قيمة هذه المعرفة إلا أن مشكلة القياس مزالت مطروحة،¹ وقبل استعراض نماذج القياس يستلزم تحديد مفهوم النموذج والذي يعني: مجموعة العلاقات المنطقية التي تكون في صورة كمية أو كيفية وتجمع مع الملامح الرئيسية للواقع الذي تهتم به.²

أولا- تصنيف النماذج والأساليب المستخدمة لقياس رأس المال الفكري.

- يمكن تصنيف النماذج والأساليب المستخدمة لقياس رأس المال الفكري في أربعة مجموعات، كما يلي:³
- 1- **النماذج الوصفية:** وهذه النماذج تصنف السمات والخصائص لرأس المال الفكري، وتركز على استطلاع الآراء والاتجاهات التي تعتبر مهمة في تأثيرها غير المباشر على أداء عمليات المعرفة وتحقيق نتائجها المرغوبة بالاعتماد على الخبرة الذاتية والتقدير الشخصي للقائمين بالدراسة أو مقترحي النموذج، ويدخل ضمن هذه النماذج ما يلي:
- أداة تقييم معرفة الإدارة؛
 - التقييم الذاتي لإنتاجية ذوي المهن المعرفية؛
 - بطاقة الدرجات الموزونة لقياس وإدارة أصول المعرفة.
- 2- **المقاييس والنماذج المرتبطة برأس المال الفكري والملكية الفكرية:** وهذه المقاييس تركز على قياس قيمة رأس المال الفكري ومكوناته الأساسية وهي:
- رأس المال الهيكلي؛

¹ نجم عبود نجم، إدارة الامللموسات: إدارة مالا يقاس، مرجع سبق ذكره، ص. ص. 222-226.

³ سعد علي العنزي، مرجع سبق ذكره، ص. 276.

³ نجم عبود نجم، إدارة الامللموسات: إدارة مالا يقاس، مرجع سبق ذكره، ص. 33.

- رأس المال البشري؛

- رأس المال الزبوني.

تتولى هذه المقاييس تحويل المعرفة والأصول المعرفية غير الملموسة في أقسام الشركة المختلفة إلى أشكال الملكية الفكرية لتكون أكثر تحديدا وأسهل استخداما.

3- مقاييس ونماذج القيمة السوقية: هذه المقاييس تركز على الفرق بين القيمة الدفترية لأصول المعرفة وقيمتها السوقية أو الفرق بين (قيمة الشركة في السوق) وحقوق ملكية حملة الأسهم، إن هذه المقاييس تعتمد غالبا على الأسس والمبادئ المالية والمحاسبية ومن أهم أمثلتها:

- القيمة السوقية؛

- القيمة الدفترية؛

- القيمة غير الملموسة المحسوبة.

4- مقاييس ونماذج العائد على المعرفة: ويمكن تلخيص قياس رأس المال الفكري وفق نماذج العائد على المعرفة على النحو التالي:

الجدول رقم (06): رأس المال الفكري وفق نماذج العائد على المعرفة.

المقاييس والنماذج	توصيف المقاييس أو النماذج
القيمة غير الملموسة المحسوبة	وتقوم هذه الطريقة على احتساب العائد على الأصول الصلبة وبعدها استخدام هذا الرقم كأساس من أجل تحديد نسبة العوائد التي تعزى للأصول غير الملموسة، ويمكن استخدامه كمؤشر لربحية الاستثمارات في أصول المعرفة.
مكاسب رأس المال المعرفي	إن مكاسب رأس المال المعرفي محسوبة كنسبة للمكاسب الرسمية على المكاسب المتوقعة من الأصول الدفترية.
طريقة القيمة المضافة للعائد على المعرفة	وهذه الطريقة تركز على وقت التعلم في العمليات الجوهرية، ويمكن تحديد هذه الطريقة من خلال سبع خطوات: تحديد العملية الجوهرية وعماليتها الفرعية، تكوين الوحدات المشتركة لقياس وقت التعلم، احتساب وقت التعلم لتنفيذ كل عملية فرعية، تحديد فترة المعاينة للحصول على عينة ممثلة للعملية الجوهرية، ضرب وقت التعلم لكل عملية فرعية بعد أوقات العمليات الفرعية، تخصيص العوائد للعمليات الفرعية بالتناسب مع الكميات المتولدة بالخطوة السابقة واحتساب التكاليف لكل عملية فردية، وأخيرا احتساب العائد على المعرفة وتفسير النتائج.

المصدر: نجم عبود نجم، إدارة الاملموسات، مرجع سبق ذكره، ص. 225.

تقوم هذه المقاييس والنماذج على احتساب العائد من المعرفة بقسمة العوائد قبل الضريبة على الأصول الملموسة في المنظمة، وبعد ذلك يتم مقارنتها مع متوسط الصناعة لنشاط معين، والفرق يمثل العائد من المعرفة.

ثانياً- الأساليب المحاسبية والمالية المستخدمة في قياس رأس المال الفكري.

كما تم الإشارة إليه فيما سبق فإن ما لا يمكن قياسه لا يمكن تسييره، ولأهمية لرأس المال الفكري ودوره الحاسم في تدعيم الميزة التنافسية للمنظمات، خاصة في ظل الاقتصاد الذي يتحول شيئاً فشيئاً إلى اقتصاد قائم على المعرفة، فقد أصبحت مسألة قياس رأس المال الفكري هي الشغل الشاغل لعدد كبير من الباحثين، حيث حاول الكثير منهم وضع نموذج معتمد من الجميع، ويعد المسيرون السويديون من الأوائل في ميدان الأصول غير الملموسة، حيث قررت مجموعة مكونة من سبعة أفراد العمل في هذا المجال (مجموعة كونراد) ونشرت أول مقال بعنوان التقرير السنوي الجديد الذي يحتوي على أول طريقة لحساب فروق التقدير، حيث تمثل هذه المقالة المؤشرات المفتاحية لمحاسبة ومراقبة تقييم المعرفة في المنظمة.¹

تتمثل الأساليب المحاسبية والمالية المستخدمة في الآتي:

1- الأساليب المحاسبية المستخدمة في قياس رأس المال الفكري: تتمثل هذه الأساليب كما حددها (Sveiby) فيما يلي:²

أ- أسلوب العائد على الأصول: ويستخدم هذا العائد متوسط العوائد قبل الضريبة الخاص بالمنظمة لمدة ثلاثة أو خمسة سنوات، ثم نقسم هذا المتوسط الأصول على متوسط الأصول الملموسة لنفس الفترة الزمنية، ثم نقارن النتيجة مع متوسط الصناعة ونحسب الفرق، أما إذا كان الفرق مساوي للصفر أو سالبا يعني ذلك أن المنظمة ليس لديها رأس المال فكري، أما إذا كان موجبا فإنها لديها رأس المال الفكري، ويزيد عن متوسط الصناعة، وبعد ذلك نقوم بمضاعفة الزيادة في المعدل العائد على الأصول، عن متوسط الصناعة، بمتوسط قيمة الأصول الملموسة لحساب متوسط العائد السنوي، ومن ثمة تقسيم متوسط العائد السنوي الزائد على متوسط التكلفة رأس المال في المنظمة، وأخيرا نشتق قيمة رأس المال الفكري في المنظمة.

ب- أسلوب الرسملة السوقية: حساب الفرق بين القيمة السوقية للمنظمة والقيمة الدفترية لها، حيث يمثل الفرق بينهما قيمة رأس المال الفكري، حيث تعتبر القيمة السوقية الحقيقية للمنظمة، لأنها تشمل على الأصول الملموسة ورأس المال الفكري، ولكن ما يعاب على هذا الأسلوب أنه يعتمد على القيمة السوقية التي تتأثر بعوامل عديدة خارجية لا يمكن للمنظمة التحكم بها.

د- الأسلوب المباشر: وتقدر قيمة رأس المال الفكري من خلال مختلف عناصره التفصيلية، وقيمة رأس المال الفكري هي قيمة التقديرات لجميع عناصره المكونه، ومن بين أساليب القياس التي تتفق مع هذه الطريقة نموذج (Sacandia Navigator).

¹ محمد حباينة، دور رأس المال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2011-2012، ص. 132.

² حسين عجلان حسين، مرجع سبق ذكره، ص. 153-156.

ج- أسلوب تحويل الأصول غير الملموسة إلى أصول ملموسة: تسعى معظم الأبحاث الدولية إلى افتراض إمكانية استخدام نظم المعلومات التي تستطيع تحويل القيم غير الملموسة إلى مبالغ نقدية وإدراجها ضمن الميزانية الختامية، واقترحت بعض الوسائل لمعاملة الأفراد كعناصر ضمن الميزانية الختامية، واقترحت بعض الوسائل لمعاملة الأفراد كعناصر ضمن الميزانية وقياسهم بمبالغ نقدية، ويفترض هذا الأسلوب كمثال برامج البحث والتطوير التي تسجل كتكلفة وليس كاستثمار، على الرغم من أنها ستحقق منفعة للمنظمة في الأجل الطويل، مع أنها منفعة غير مؤكدة، وتصبح تكاليف التعليم والتدريب استثمارات فقط عندما يمكن تحديد القيمة التي تخلفها هذه الاستثمارات.

هـ- أسلوب بطاقة الأداء المتوازن (BSC): ويعرف أيضا بنموذج (Kaplan & Norton) والذي يهدف إلى تحقيق التوازن بين المنظور المحاسبي التقليدي للأصول غير الملموسة والنماذج القياسية الأخرى لتقييم رأس المال الفكري، كما تركز بطاقة النقاط المتوازنة على فحص درجة نجاح المنظمة في تحقيق التوازن بين أهدافها المالية وبناء القدرات الذاتية لتحقيق النمو المستهدف في المستقبل، كما تسعى أن تترجم رسالة المنظمة واستراتيجيتها إلى مجموعة شاملة من مؤشرات الأداء،¹ والذي سيتم التطرق له بإستفاضة فيما سيأتي:

2- الأساليب المالية المستخدمة لقياس رأس المال الفكري: إلى جانب الأساليب المحاسبية المستخدمة في قياس رأس المال الفكري، هناك أساليب مالية أخرى تستخدم لنفس الغرض نوجزها فيما يلي:²

أ- أسلوب الاستبعاد: يستخدم هذا الأسلوب في تقييم رأس المال الفكري، وذلك من أجل قياس التأثيرات الاقتصادية المعروفة، ووفق هذا الأسلوب يتم استبعاد الدخل المتوقع من الأصول المالية والأصول الملموسة من العوائد السابقة والمتوقعة لنحصل على عوائد المعرفة، وبالتالي يصبح رأس المال الفكري هو القيمة المتبقية بعد استبعاد رأس المال المالي أو النقدي، ويتم التوصل إلى ذلك عن طريق حساب القيمة المضافة والتي نحصل عليها عن طريق استبعاد جميع التكاليف الاقتصادية مثل: التكاليف المتعلقة بالأراضي وتكاليف السلع والضرائب وتعويضات المساهمين من الإيراد الكلي والقيمة المتبقية هي رأس المال الفكري كما يساعد حساب القيمة المضافة الاقتصادية في تحديد ما يملكه الموظفون من تراكم المعرفة حول العمليات المنظمة والتي تمثل بدورها رأس المال الفكري.

ب- أسلوب المؤشرات المتعددة: استخدام هذا الأسلوب من قبل (Malon & Edvinsson) لقياس رأس المال الفكري، حيث حدد فيه نموذج متعدد المؤشرات يحتوي على 140 مؤشر، سنتمكن من الحصول على الأوجه الكافية لرأس المال الفكري الضرورية للفهم الكامل لهذه الظاهرة، ولكن من الصعوبة تحويل هذا النموذج خطياً

¹ سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص. 228.

² حسين عجلان حسين، مرجع سبق ذكره، ص. 145-148.

لأننا بحاجة إلى حل حسابي معقد لجميع هذه المؤشرات، ومن بين هذه المؤشرات التي توضح رأس المال الفكري ما يلي:

- المؤشرات المالية: مثل إجمالي الأصول بالقيمة، الأرباح، الإيرادات من العملاء الجدد...
- المؤشرات المتعلقة بالزبائن: مثل الحصة السوقية (%، مؤشرات رضا الزبائن (%).
- المؤشرات الخاصة بالموارد البشرية: مثل مؤشر القيادة، مؤشر التحفيز، مؤشر رضا الموظف...
- المؤشرات المتعلقة بالعمليات: مثل المصاريف الإدارية، أهداف الجودة في الشركة.

د- أسلوب نموذج التكلفة: تستخدم نماذج التكلفة في المحاسبة والإدارة، واستخدام نظام (ABC) أي نظام قياس التكاليف على أساس الأنشطة وليس على أساس الوحدة المنتجة، يمكن لفهم مدى المساهمات المعرفة في إنتاجية المنظمة، يفترض هذا النموذج أنه لفهم قيمة المعرفة في كل نشاط من أنشطة المنظمة (التسويق، الإنتاج، الأفراد، المالية...)، لا بد من حساب تكلفتها أو قيمتها السوقية، ولكن لا نستطيع ترجمة سعر السوق بصورة مباشرة إلى قيمة تقدمها المعرفة.

و- أسلوب المعرفة تتناسب مع القيمة: يفترض البعض وجود علاقة مباشرة بين المعرفة والقيمة التي تخلقها هذه المعرفة، وأنه يجب تتبع عملية تحويل المعرفة إلى مخرجات ذات قيمة.

ثالثا- عرض لبعض النماذج والطرق المستخدمة لقياس رأس المال الفكري.

سيتم عرض أهم طرق ونماذج قياس رأس المال الفكري وأكثرها استخداما من خلال تطرقنا لنماذج التالية:

1- نموذج القياس المتوازن للأداء (Balanced Scorecard):

يعرف أيضا بنموذج (Kaplan & Norton) والذي يهدف إلى تحقيق التوازن بين المنظور المحاسبي التقليدي للأصول غير الملموسة والنماذج القياسية.

نموذج بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) (BSC) هو أحد النماذج المقترحة لتقييم رأس المال الفكري ويقوم على إحداث التوازن بين كل من: المقاييس المالية والمقاييس غير المالية للأداء، الأهداف الاستراتيجية والأهداف التكتيكية، المقاييس الخارجية للزبائن والمقاييس الداخلية للعمليات، والأصول المادية والأصول المعنوية،¹ واستخدام هذا النموذج يجب أن يحظى بدعم الإدارة العليا كأداة مساندة في البدء ليتم تطوير مستويات استخدامها في المراحل اللاحقة.²

¹ جاد الرب سيد محمد، الإتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال، 2010، مرجع سبق ذكره، ص. 317.

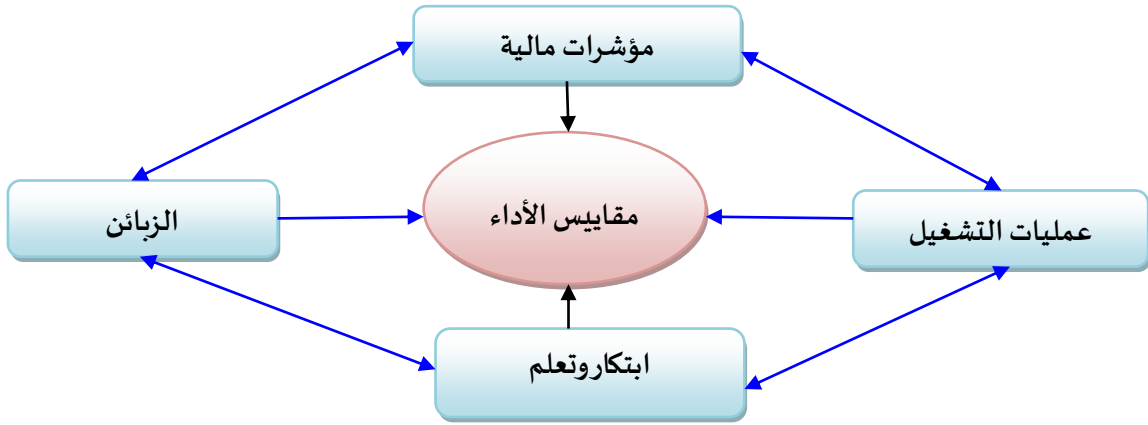
² نجم عبود نجم، إدارة الالموسسات: إدارة مالا يقاس، مرجع سبق ذكره، ص. 134.

كما تركز بطاقة النقاط المتوازنة على فحص درجة نجاح المنظمة في تحقيق التوازن بين أهدافها المالية وبناء القدرات الذاتية لتحقيق النمو المستهدف في المستقبل، كما تسعى أن تترجم رسالة المنظمة واستراتيجيتها إلى مجموعة شاملة من مؤشرا الأداء، تغطي أربع وجهات نظر(منظورات) هي:

- منظور التعلم والنمو والابتكار؛
- منظور الأعمال الحاسمة (منظور داخلي)؛
- منظور الزبون؛
- منظور مالي (خلق القيمة).

يمكن توضيح هذا النموذج كما هو مبين بالشكل رقم (15) على النحو التالي:

الشكل رقم (15): نموذج القياس المتوازن للأداء (Balanced Scorecard).



المصدر: هاني محمد السعيد، مرجع سبق ذكره، ص. 43.

تمثل المقاييس توازنا بين أربعة توجهات¹:

- 1- **البعد المالي:** ويضم عددا من المقاييس التي تعبر عن الأداء المالي للمنظمة، ومنها: معدل العائد على الاستثمار، وصافي القيمة الحالية، والقيمة الاقتصادية المضافة.
- 2- **بعد الزبائن:** ويعبر عن رضا الزبائن ويضم عددا من المقاييس التي تعبر عن درجة رضا الزبائن ومنها معدل نمو المبيعات، ومعدل النمو في عدد الزبائن، ومعدل اكتساب زبائن جدد، معدلات الاحتفاظ بالزبائن، ومعدل النمو في توسيع وتعميق العلاقات التبادلية مع الزبائن.
- 3- **بعد العمليات الداخلية:** ويضم عددا من المقاييس التي تعبر عن حسن استغلال الموارد المتاحة والتي من شأنها أن تنعكس على درجة رضا الزبائن وعلى الأداء المالي منها: معدل استغلال الطاقة الإنتاجية، معدل الإنتاج

¹ Kaplan, R.S. & Norton, D.P., Op.cit, p.104.

المعيب، معدل إنتاجية العمالة النمو في وسائل تحسين العمليات ومستوى الجودة، نسبة الالتزام بالشحن والتسليم في الموعد المحدد.

4- بعد التعلم والنمو: ويضم عددا من المقاييس المتعلقة بعناصر البنية التحتية والمتمثلة في الأفراد ودرجة رضاهم وإنتاجيتهم، ونظم المعلومات وما تقدمه من معلومات دقيقة في الوقت المناسب عن الجودة والتكلفة والزبائن وأخيرا ما تمتلكه المنظمة من نظم التحفيز وتحقيق المساواة بين الموظفين في المنظمة.

على الرغم من ذلك وجهت إلى هذا المدخل مجموعة من الانتقادات منها فشله في توجيه اهتمامه إلى جميع الأطراف المتعلقة بالمنظمة، إضافة إلى هذا انتقد هذا المدخل بدعوى أن العلاقات بين التوجهات الأربعة منطقية أكثر منها سببية، هذا فضلاً عن الصعوبات الناشئة عن إتمام علاقة السبب -والأثر بين التصنيفات المختلفة لمسببات القيمة، وكل من خلق القيمة والنتائج المستقبلية.¹

2- نموذج قياس شركة سكانديا (skandia):

يرتبط نموذج "سكانديا" بشركة التأمين السويدية (skandia) سنة 2000 التي كانت الشركة الأولى التي أعدت تقريراً سنوياً لتحليل رأس مالها الفكري بهدف قياسه، إن هذا النموذج يحلل كل عنصر من عناصر رأس المال الفكري على حدى لضمان تركيز أكبر في التحليل والقياس على خمسة مجالات هي: التركيز المالي، الزبوني، العملياتي، التطوير والتجديد وأخيرا التركيز على الموارد البشرية،² يرى (Edvinsson) أن رأس المال الفكري يعني مضامين المعرفة، الخبرات العلمية، التكنولوجيا التنظيمية وعلاقة الزبائن والمهارات المهنية المقدمة والضرورية للمنافسة في السوق، ويتكون من رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي والتصور الأول كان يركز على خمسة أبعاد ويتوفر لكل منها مجموعة من المؤشرات القابلة للقياس هي:³

- **البعد الأول:** التركيز على الجانب المالي وتستخدم المؤشرات المالية للتعبير عن ذلك.
- **البعد الثاني:** التركيز على الزبون ويهتم بتقدير رأس المال الزبائن بالنسبة للمنظمة ويستخدم في ذلك كل من المؤشرات المالية وغير المالية.
- **البعد الثالث:** التركيز على العمليات وبالنسبة للمؤشرات المستخدمة، فإنها تؤكد على استخدام الفعال للتكنولوجيا ومراقبة جودة العمليات ونظم إدارة الجودة بالإضافة إلى بعض المؤشرات المالية.

¹ نجم عبود نجم، إدارة الاملموسات: إدارة مالا يقاس، مرجع سبق ذكره، ص. 137.

² سعد غلب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص. 227.

³ عبد الحميد أحمد شاهين، مدخل مقترح للقياس الخاصي لأصول الملكية الفكرية مع دراسة تطبيقية في صناعة الأدوية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، العدد 3، 2003، ص. 295.

- **البعد الرابع:** التركيز على التجديد والابتكار ويحاول هذا البعد قياس القدرات الإبداعية للمنظمة عن طريق قياس فعالية استثماراتها في التدريب والإنفاق على البحوث والتطوير.
- **البعد الخامس:** التركيز على الموارد البشرية والتي تحرك النموذج بأكمله والتي تعكس رأس المال البشري للمنظمة، وكيفية تطوير وتعزيز هذه الموارد.

قد يكون لقياس المتغيرات الخمسة لنموذج غير عملي إلى حد الذي يؤدي إلى اضطراب الرؤية الاستراتيجية لإدارة وتقييم رأس المال الفكري، إلا أنه في المقابل نجد أن الكثير من المنظمات اعتمدت عليه لقياس رأس مالها الفكري لشموله على المؤشرات المالية وغير المالية بالإضافة إلى تحليله واستخدامه لمكونات الأساسية لرأس المال الفكري، كما يفيد هذا النموذج في مقارنة الأداء التنظيمي في الماضي (المؤشرات المالية) والأداء الحالي ضمن منظور مستقبلي لتحليل القدرات التنافسية للمنظمة في السوق، وذلك وفق المؤشرات التالية:¹ المؤشرات المالية، المؤشرات المتعلقة بالزبائن، الناحية المعرفية لدى الموظفين، التجديد والتطوير، المؤشرات المتعلقة بالعمليات.

نلاحظ أن هذا الأسلوب يشبه إلى حد بعيد الأسلوب (BSC) مع تفصيل في الأبعاد وكثرة المؤشرات مما يجعله غير عملي إلى الحد الذي يؤدي إلى اضطراب الرؤية الاستراتيجية لإدارة رأس المال الفكري بالإضافة إلى تحيز النموذج باستخدامه لمكونات رأس المال الفكري، كما يفيد في مقارنة الأداء التنظيمي في الماضي المؤشرات المالية، والأداء الحالي ضمن منظور مستقبلي لتحليل القدرات التنافسية للمنظمة في السوق، بالإضافة إلى أن كلاهما يفترض أن المقاييس غير مالية يجب أن تلحق بالمؤشرات المالية، وكلاهما أيضا يركز على أن المؤشرات والنسب غير المالية يجب أن تحول من المستوى التشغيلي إلى المستوى الاستراتيجي داخل المنظمة، وأخيرا فإنهما يتفقان أيضا على أن أسلوب القياس يعتبر أداة رقايبه جديدة، وإنما يجب أن يستخدم لتحسين التعلم لدى الأفراد أو الحوار معهم.²

3- القيمة السوقية والقيمة الدفترية للشركة:

حيث تقوم هذه الطريقة في قياس رأس المال الفكري على أساس طرح صافي قيمة الأصول الملموسة والمالية المسجلة في دفاتر المنظمة من القيمة السوقية لصافي أصول المنظمة، ويتم قياس القيمة السوقية لمنظمات الأعمال من خلال متوسط القيمة السوقية للسهم خلال مدى معين مضروبا في عدد الأسهم التي يتكون منها رأس المال المدفوع، ويتم حساب متوسط القيمة السوقية للسهم عن طريق قسمة قيمة التداول للأسهم خلال فترة زمنية معينة على كمية التداول لنفس الأسهم خلال نفس الفترة الزمنية.³

¹ محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص. ص. 289-290.

² نعيمة بجاوي، نجوى حرنان، طرق ومؤشرات قياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال -دراسة تحليلية -، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة بسكرة، العدد 13، 2015، ص. 158.

³ عزيز دهماني، مرجع سبق ذكره، ص. 129.

يستخدم هذا النموذج الصيغة التالية: رأس المال الفكري = القيمة السوقية للشركة - القيمة الدفترية
فإذا كان سعر سهم الشركة عند الإكتتاب مثلاً 5 دانانير وقيمتها الحالية في السوق هي 10 دانانير فإن قيمة
رأس المال الفكري = $5 - 10 = 5$.

من أهم الاعتراضات على هذه الطريقة ما قدمه (Cetin) وهي:¹
إن بعض الشركات لا تتعامل مع الأسواق العامة أو أسواق الأوراق المالية وبالتالي ليس لها قيمة سوقية
وليس من السهل تحديد رأس مالها الفكري.
- إن استخدام أسعار الأسهم في السوق المالية كأساس لحساب القيمة السوقية للمنظمة لتحديد رأس مالها
الفكري ليس عملياً بسبب تذبذب أسعار الأسهم صعوداً أو هبوطاً.
- إذا كانت قيمة رأس المال الفكري تمثل الفرق بين القيمة السوقية والدفترية فماذا يتوجب على للمنظمة أن تعمل
في ظل هذه المعلومات، إذ يعتقد البعض أن إستبعاد رأس المال الفكري من الكشوف المالية هو مشكلة رئيسية
خاصة أن الفرق بين القيمة السوقية والدفترية في تزايد بشكل كبير، كما أن تذبذب القيمة السوقية للمنظمة هو
مشكلة أخرى.
- إن الفرق بين القيمة السوقية والدفترية لا يمكن أن تعزى لرأس المال الفكري فقط بل هناك العديد من العوامل
الداخلية والخارجية التي تولد هذا الفرق.

4- نظرية القيمة المضافة للمعرفة:

إن هذه النظرية تجد جذورها في الصناعة (إن القيمة تضاف في كل عملية من عمليات الإنتاج)، كما أنها
ذات أهمية كبيرة في إقتصاد المعرفة، فهي تسمح للمدراء والمستثمرين أن يحددوا أداء الأصول المعرفية ورأس المال
الفكري للمنظمة في العمليات الجوهرية بلغة العوائد التي تولدها.

إن نتائج تحليل القيمة المضافة للمعرفة (KVA) تتمثل في النسب التي تقارن بين بيانات السعر والتكلفة
المشتقة من التدفقات النقدية للعمليات الجارية بالإعتماد على المعرفة في المنظمة، والشكل رقم (16) يوضح هذه
النظرية وإفتراضاتها الأساسية.

¹ F.Cetin: **Measuring and Managing Intellectual Capital**, Helsinki University of Technology, Finland, 2000, pp. 5-13.

الشكل رقم (16): نظرية القيمة المضافة للمعرفة.



- إذا كانت (Y-X) ليس هناك قيمة مضافة.
 - القيمة دالة التعبير الذي يقاس بمقدار المعرفة المطلوبة لصنع التغيير.
 - هكذا فإن قيمة دالة التغيير هي مقدار المعرفة المطلوبة.
- المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم واستراتيجيات العمليات، مرجع سبق ذكره، ص. 316.

5- (TOBIN'S Q):

تمثل نسبة Q قيمة رأس المال المنسوبة إلى قيمة إعادة توظيفه والتي طورها (TOBIN) 1969 الحاصل على جائزة نوبل في الاقتصاد وذلك لمساعدة متخذي القرار في اتخاذ قراراتهم التنبؤية بمعزل عن التذبذبات التي قد تحصل على مستوى الاقتصاد الكلي مثل التغيير في معدلات الفائدة، ولم يطور (TOBIN'S Q) كمقياس لحساب رأس المال الفكري لكن (Alan Greenspan) رئيس مركز الاحتياط القومي لاحظ أن المعدلات العالية لهذه النسبة وكذا نسب القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية تعكس قيمة الاستثمار في التكنولوجيا والموارد البشرية، ويتشابه (TOBIN'S Q) مع المبدأ المستخدم في مدخل القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية غير أنه يعتمد على تعويض قيمة الأصول الملموسة في عملية الحساب مقابل القيمة الدفترية للأصول المادية مما يجنب المسيرين الكثير من الصعوبات التي تواجههم مع مدخل نسبة القيمة السوقية إلى الدفترية.¹

$$Q : \text{TOPIN's } Q = \frac{\text{القيمة السوقية}}{\text{قيمة الاصول}}$$

- يفسر Q الموجب بقيمة الأصول الملموسة والتي لم يتم حسابها بالطرق المحاسبية التقليدية؛
- أما إذا كان $Q > 1$ فإن قيمة الأصل المحتسبة أقل من قيمته السوقية، وليس جيدا للمنظمة شراء مثل هذه الأصول؛

- في حين أنه إذا كان $Q < 1$ فإنه من المحبذ للمنظمة الاستثمار في مثل هذه الأصول.
- تعتبر هذه طريقة مهمة لقياس الموجودات الفكرية كميا، وتقارن هذه الطريقة بين قيمة السوق للموجودات المعنوية مع كلف إنتاجها، فإذا كانت Q أقل من الواحد، فهذا يعني أن قيمة السوق للمنتوج المعني ستكون أقل من كلف إنتاجها، وعندما تكون قيمة Q عالية، أي أكبر من الواحد، فهذا يعني أن المنظمة في أعلى حالات

¹ Hernmen A. van den Berg, Models of intellectual capital validation: a comparative evaluation, www.wedb.net/.../capital_intellectual_modelsoficv, consulté le 8/1/2016.

الدخل وتحقق أرباحاً عالية بموجودات لا تمتلكها المنظمات المنافسة،¹ كما أنه يمكن استخدام نسبة القيمة السوقية إلى الدفترية ومؤشر (TOBIN'S Q) لقياس رأس المال الفكري في الحالات التالية:²

- عندما تتم المقارنة بين منظمات متشابهة، من حيث نوع الصناعة والعمليات التشغيلية، أو يكون من السهل مقارنة أصولها المادية في السوق، فهذا من جهة، وعلى الجانب الآخر فيمكن استخدام هذا المؤشر لقياس كفاءة وفعالية الإدارة، وذلك عن طريق متابعة التغير في هذه النسبة من سنة إلى أخرى.

- عندما يمكن رقابة التحركات في قيمة رأس المال الفكري، فعندما ترتفع كلاً من النسبة القيمة الدفترية إلى القيمة السوقية، وينخفض مؤشر Q فإنه يبدو معقولاً أن نفترض أن قيمة الأصول غير الملموسة للمنظمة يمكن أن تكون محل تعاقد، وهذا يعطي للمستثمرين بأنه لا يوجد ضمان يتعلق بإمكانية توليد أرباح مستقبلية.

6- نموذج (Sveiby):

يعرف بنموذج مراقب الأصول غير الملموسة الذي قدمه (Sveiby) سنوات 1997-1998-2001، هذا النموذج له هدف عملي أكثر منه نظري وهو مدخل غير نقدي لقياس الأصول غير الملموسة في المنظمة على ضوء أربعة معايير أساسية هي النمو، الابتكار، الكفاءة والاستقرار.

كما يركز النموذج على مفهوم مقابلة الأصول الملموسة بالأصول غير ملموسة لاستخراج القيمة السوقية، حيث الأصول غير الملموسة تتكون من ثلاثة مكونات أساسية هي الجدارة، المهارة، الهيكل الداخلي (أنشطة المنظمة) والهيكل الخارجي (الزبائن وأصحاب المصلحة).³

يصف (Sveiby) الأسلوب بأن له هدف عملي أكثر من نظري من أجل اختبار مفاهيم رأس المال الفكري والأصول غير الملموسة في المنظمة في ضوء أربعة معايير (النمو، الابتكار، الكفاءة، الاستقرار/المخاطر)، ويقوم على مفهوم مقابلة الأصول الملموسة بالأصول غير الملموسة لإستخراج القيمة السوقية، والأصول غير الملموسة تتكون من المقدرة الجوهرية والهيكل الداخلي والهيكل الخارجي بمعنى قياس الفئات الثلاث للأصول غير الملموسة بأربعة مؤشرات النمو والتجديد والكفاءة ومؤشر المخاطر/الاستقرار أيضاً قياس القيمة الدفترية.⁴

القيمة السوقية = القيمة الدفترية الصافية للأصول الملموسة + قيمة الأصول غير الملموسة.

قيمة الأصول غير الملموسة = الكفاءة الدفترية + الهيكل الداخلي + الهيكل الخارجي.

¹ بشار ذنون الشكرجي، مصعب صالح محمود، قياس رأس المال الفكري وأثره على ربحية المصارف، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، العراق، المجلد 06، العدد 20، 2010، ص. ص. 38-39.

² رشا الغول، المحاسبة عن رأس المال الفكري: التنظير العلمي والتطبيق العملي، الاسكندرية: مكتبة الوفاء القانونية، 2014، ص. 149.

³ سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص. 231.

⁴ نعيمة يحيوي، نجوى حرنان، مرجع سبق ذكره، ص. 160.

7- نموذج مقياس مجلس المحاسبة المالية الأمريكي:

يسعى هذا النموذج إلى إيجاد إجابة لكيفية كتابة تقرير المعرفة من قبل المنظمة، والطريقة المقترحة تعتمد على فكرة تضمين التقرير السنوي للمنظمة وذلك بتقسيم رأس المال المالي ورأس المال الفكري، وهذا يتطلب من المنظمة وضع أصولها المعرفية في تقريرها السنوي، كما يقدم حجما جديدا من المعلومات المتوفرة لأصحاب المصالح.¹

8- نموذج معامل القيمة المضافة لرأس المال الفكري (Value Added Intellectual Coefficient-VAIC):

اقترح النموذج من قبل (Ante Pulic) يقيس هذا النموذج مقدار رأس المال الفكري، ورأس المال المستخدم في خلق القيمة وكيفية استخدامها بكفاءة، وذلك بالاعتماد على العلاقة القائمة بين ثلاثة عناصر رئيسية هي: رأس المال المستخدم، رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي.²

حيث أن مخرج العامل الفكري لا يمكن الإستدلال عليه من ساعات العمل الفعلية بل يجب الاستدلال عليه من القيمة المضافة، ولذا أجرى الباحث (Ante Pulic) العملية الحسابية التالية:³

المخرجات (كل الإيرادات المتولدة من السلع والخدمات) - المدخلات (كل المدخلات غير تلك المتعلقة

بالموظفين أي كل النفقات المباعة المشتراة بعد استبعاد نفقات الأجور والمزايا) = القيمة المضافة.

ثم قسم الناتج (القيمة المضافة) على تكاليف الأجور والمرتبات والمزايا باعتبارها بديل لرأس المال البشري متحصلا على كفاءة رأس المال البشري HCE حيث:

$HCE = VA / HC$ تمثل مقدار القيمة المضافة المتولدة عن وحدة نقدية مستثمرة في الموظفين، فكفاءة رأس المال البشري تعتبر مفتاح الفرضية التي يقوم عليها نموذج مؤشر القيمة المضافة الفكرية.

رأس المال الهيكلي يشير إلى أنظمة وبنية المنظمة التي تسهل تأدية الأعمال، ومن أمثلة على ذلك الاجراءات التنظيمية والعمليات والاستراتيجيات والمعرفة، جادل (Pulic, 2000) بأن هناك علاقة عكسية نسبيا بين رأس المال الفكري ورأس المال الهيكلي، في عملية خلق القيمة تعزى إلى قاعدة رأس المال الفكري بأكمله، لذلك فإن قياس كفاءة رأس المال الهيكلي SCE تختلف قليلا عن النسب الأخرى.

CE - (رأس المال العامل) كما يمكن حساب CE = مجموع الأصول المتداولة - مجموع الخصوم المتداولة.

CEE - يشير إلى مقدار القيمة المضافة من رأس المال المادي حيث $CEE = VA / CE$.

¹ محمد تركي البطانية، زياد محمد المشباقة، إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق، الأردن: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، 2010، ص. 123.

² Malhotra, Yogesh, Measuring Knowledge Assets of nation Knowledge systems for Development, UN New york 4-5-September, 2003, p.16.

³ عزيز دحماني، مرجع سبق ذكره، ص. ص. 134-135.

9- نموذج (Lim & dallimore, 2004):

تقوم فكرة هذا النموذج على أساس أن رأس المال الفكري يتحقق من خلال الابتكار وإدارة المعرفة، ويتبنى مدخل التسويق الاستراتيجي للمنظمة الذي إذا طبق نحصل على أربعة أنواع من رأس المال الفكري وهي:¹

- رأس المال العام: وهو مجموعة أسس تستخدمها المنظمة في العمليات الخاصة باستراتيجيتها.
- رأس المال الأعمال: ويتعلق بالموارد المختلفة للمنظمة وقدرتها أو عدم قدرتها على تحقيق الأرباح.
- رأس المال الوظيفي: ويتعلق بجوانب التوظيف، وما يتعلق بها من قضايا تتصل برأس المال الفكري، مثل حجم الإنفاق على التدريب العاملين مقارنة بالنفقات الإدارية.
- رأس المال البشري: ويتعلق بجميع القدرات التي يمتلكها الأفراد العاملون في المنظمة (معرفة، خبرات، مهارات، براءة في أداء العمل).

10- نموذج (Kavida & Sivakouar, 2009):

هدفت هذه الدراسة الى تحليل الطرق المختلفة لقياس رأس المال الفكري، وذلك لاقتراح طرق مالية يمكن الاعتماد عليها وذلك لقياس رأس المال الفكري في منظمات التجارة العامة وقد اختيرت دراسة حالة لشركة هندية تعمل في صناعة الدواء.

قد أشارت الدراسة إلى أن رأس المال الفكري يعد من اقتصاديات المعرفة، حيث أن التوسع السريع في التكنولوجيا أدى إلى التغيير في نمط وهياكل الإنتاج، وبالتالي فإن رأس المال الفكري يعد موردا هاما في الاقتصاديات القائمة على المعرفة، حيث العديد من المنظمات تستغل رأس المال الفكري في توليد الإيرادات على سبيل المثال حقوق الملكية الفكرية التي تعتبر رأس مال لا يقدر بثمن يتولد عنه إيرادات في حالة استغلالها أو بيعها.²

مما تقدم يمكن القول بأن منظمات الأعمال بحاجة ماسة لقياس رأس مالها الفكري والإفصاح عنه في القوائم المالية، حتى تتمكن من تقويم وتطوير المعرفة المملوكة لديها، حيث يساهم قياس رأس المال الفكري في قياس القيمة الحقيقية للمنظمة، وأن عدم قياسه والإفصاح عنه يترتب فشل القوائم المالية في توصيل المعلومات التي تساعد المستثمرين على إتخاذ القرارات المناسبة، وعلى الرغم من جهود المفكرين والباحثين في قياسه إلا أنهم لم يتوصلوا إلى إيجاد نموذج موحد يتمتع بالملائمة والمصدقية، يمكن الاعتماد عليه في قياس الموجودات الفكرية للمنظمات.

¹ عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2013، ص. ص. 283-284.

² Kavida, V. & Sivakoumar, (2009), Intellectual capital: A Strategic Management Perspective, Available From www.proquest.com.

المطلب الرابع: الإفصاح المحاسبي عن رأس المال الفكري.

في ظل عصر المعلومات والتكنولوجيا، واشتداد المنافسة، أصبح للعقول والخبرات البشرية العالية التميز أهمية بالغة، واعتبارها كأحد أهم الأصول التي تمتلكها المنظمات. كما يساعد مفهوم رأس المال الفكري على زيادة الإهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية والهيكلية والإفصاح عنها، للقضاء على حالة عدم الإكتفاء بالتقارير المالية التقليدية، حيث توجد موارد جديدة مثل العلاقات سواء العلاقات مع الموردين أو الزبائن، إلى جانب هذه الأصول الخارجية هناك أصول متولدة داخليا، لا تستطيع التقارير التقليدية الكشف عنها، حيث إذا ما تم الإفصاح عنها، فإن ذلك قد يساعد في تحديد وتقييم عائد الاستثمار، وعلى تخفيض المخاطر وبالتالي تخفيض تكلفة رأس المال.

الفرع الأول: مفهوم الإفصاح عن رأس المال الفكري.

أولا- مفهوم الإفصاح عن رأس المال الفكري.

تعرف التكلفة بأنها تضحية مادية اختيارية بهدف الحصول على منفعة ما بين حاضرة ومستقبلية أي هي استنفاد المعلومات المتاحة على الحصول على موارد اقتصادية أخرى في الحاضر والمستقبل.¹

لقد شهد العالم في العقود الماضية زيادة هائلة في تدفقات رؤوس الأموال العالمية، وتعزى هذه الزيادة أو الطفرة في جزء كبير منها إلى حقيقة مفادها أن العديد من البلدان أصبحت تدرك أهمية اجتذاب رؤوس الأموال وخصوصا رأس المال الفكري وفائدته للدول العديدة التي يستقر فيها، وانطلاقا من هدف الإفصاح المتمثل بتوفير البيانات المالية والمحاسبية الخاصة بالمنظمات إلى المستفيدين مع التركيز إلى إظهار فقرات الميزانية وقائمة الدخل وقائمة التدفقات النقدية على حقيقتها وبدون تضليل لترشيد اتخاذ قراراتهم بأفضل طريقة ممكنة مع مراعاة الموازنة بين المنافع والتكاليف، فإن الإفصاح يختص بالمعلومات سواء تلك التي في القوائم ذاتها أم في الأساليب المكملة الأخرى لتقديم المعلومات المالية.²

إن نمو الإستثمار في رأس المال الفكري بما يعادل (1.3) مرة النمو في استثمار الأصول الملموسة بالمنظمات الاستراتيجية، ويرجع ذلك إلى أهميته الاستراتيجية فمعرفة المنظمة بما لديها وما تملكه من عناصر رأس المال الفكري يمكنها من تحديد الاستراتيجية التي يجب اتباعها كما أنه يخفف من مشكلة عدم تماثل المعلومات بين الأطراف

¹ غسان فلاح المطارنة، مقدمة في محاسبة التكاليف، الأردن: دار وائل، 2003، ص. 6.

² وهيبه بن داودية، أمنة أمحمد بوزينة، متطلبات القياس والإفصاح المحاسبي عن رأس المال الفكري وأثره على القوائم المالية لمنظمات الأعمال، إلى الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، يومي 14/13 ديسمبر، 2011، ص. 5.

المختلفة وتقديم معلومات أفضل لأصحاب المصالح حول القيمة الحقيقية والمستقبلية للمنظمة وتحسين أدائها المالي وتعزيز سمعتها مما ينعكس على أسعار أسهم المنظمة.¹

ثانياً- خصائص الإفصاح المالي عن عناصر الأصول الفكرية.

لكي تتحقق الفائدة المرجوة من البيانات والمعلومات المحاسبية المنشورة عن عناصر الأصول الفكرية في خلق سوق كفاء لرأس المال يجب أن تعتمد على توافر مجموعة الخصائص في المعلومات المحاسبية المنشورة والتي تستند بشكل أساسي على خصائص جودة المعلومات المحاسبية عن ال FASB سنة 2002، وتمثل هذه الخصائص في:

2

1- خاصية الشمول: يجب مراعاة أن الشمولية الإفصاح لا تعني عرض كافة التفاصيل دون تمييز، وإنما أن يكون هناك تمييز بين تفاصيل الملائمة وغير ملائمة في إتخاذ القرار، وذلك بهدف ترشيد تكلفة إنتاج المعلومات، ولا شك أن التوسع في نطاق الإفصاح المحاسبي سوف يؤدي إلى حد من أهمية الأساليب غير الرسمية للحصول على المعلومات المحاسبية الإضافية، وما يترتب على ذلك من تحقيق منفعة شخصية لفئة من المستثمرين دون غيرها.

2- خاصية الملائمة: ويقصد بها الإفصاح عن المعلومات المحاسبية الملائمة لأغراض إتخاذ القرارات مثل الإفصاح عن الإنفاق الاستثماري ومصادر تمويله والتدفقات النقدية المتوقعة للسهم وكذلك الإفصاح عن الهيكل التمويلي للمنظمة.

3- خاصية الدقة والأمانة: يقصد بها توخي الدقة والأمانة في البيانات والمعلومات المنشورة المتعلقة بعناصر الأصول الفكرية لغرض ترشيد القرار الاستثماري في بيئة الأعمال، وهذا يعني عدم إخفاء أية معلومات أو بيانات مالية ذات تأثير على الأرقام المتعلقة بالتدفقات النقدية المتوقعة، وذلك لأنها تفيد على درجة كبيرة من الأهمية بالنسبة للمستثمرين والمقرضين.

4- خاصية التوقيت المناسب: ويقصد بها الإفصاح عن المعلومات الخاصة بالأصول الفكرية في التوقيت المناسب وذلك حتى يتسنى للمستثمرين والمقرضين في سوق المال الاستفادة من هذه المعلومات في إتخاذ القرارات في التوقيت المناسب، حيث أن التأخير المحاسبي عن الأصول الفكرية، يفتح المجال أمام المستثمرين في سلك طرق غير شرعية للحصول على تلك المعلومات قبل الإفصاح عنها.

¹ Subhash abhayawansa & James Guthrie, (2014), **Importance of Intellectual Capital Information: A study of Australian Analyst Reports**, Australian Accounting Review, Vol. 68, No.24, p. 66.

² شوقي سيد فودة، إطار مقترح متكامل للإفصاح عن الأصول الفكرية وأثر ذلك على قرار الاستثمار في الأوراق المالية المصري، مجلة آفاق جديدة، مصر، العدد 04، 2010، ص. ص. 102-103.

5- خاصية محتوى المعلومات: ويقصد بها التركيز على البيانات والمعلومات المالية ذات المحتوى المفيد للمستثمرين المقرضين، ومما لا شك فيه أن كل فئة من الفئات مستخدمي المعلومات المحاسبية تحتاج إلى معلومات وبيانات مالية ذات محتوى معين يتفق مع الوفاء بإحتياجاتها لغرض إتخاذ القرار المناسب.

6- خاصية عدالة الاستفادة: يقصد بها عدالة الإستفادة من المعلومات والبيانات عن الأصول الفكرية لجميع المستثمرين المقرضين في وقت واحد، وهذا يؤدي إلى تفويت الفرصة على أي مستثمر أو مقرض يستغل علاقته بإدارة المنظمة في الحصول على تلك المعلومات قبل الإفصاح عنها، ومن ثم تحقيق منفعة شخصية منها.

ثالثاً- محددات الإفصاح المحاسبي عن رأس المال الفكري.

نظراً للأهمية المتزايدة لمعلومات رأس المال الفكري في اقتصاديات المعرفة، فقد تطورت مداخل الإفصاح عنها بهدف توصيل صورة متكاملة عن قيمة المنظمة ومسببات هذه القيمة إلى أصحاب المصالح المختلفة، ومن هذه المداخل مدخل الميزانية العمومية المخفاه، والإفصاح في الإيضاحات المتممة، ولوحة أداء سلسلة القيمة، وقائمة رأس المال الفكري، كما حدد كل من معيار المحاسبة الدولي رقم 38 (الصادر عن مجلس معايير المحاسبة الدولية IASB) والخاص بالأصول غير الملموسة، الشروط التي يجب توافرها حتى يتم إدراج الأصول غير الملموسة ضمن الأصول في قائمة المركز المالي، وهي توقع أن يتدفق من البند منافع اقتصادية في المستقبل، وأن تتمكن المنظمة من الحصول على هذه المنافع بنفسها أو تمكن الآخرين من الاستفادة منها وأن يكون الحدث الذي يخول للمنظمة حق الحصول على تلك المنافع قد حدث بالفعل.¹

رابعاً- أهمية الإفصاح عن رأس المال الفكري في القوائم المالية.

ترجع أهمية الإفصاح عن رأس المال الفكري إلى:²

- 1- لا تقدم القوائم المالية التقليدية معلومات دقيقة وكافية لتحديد القيمة الحقيقية للمنظمة، ويرجع ذلك إلى تجاهل الإفصاح عن رأس المال الفكري بما يتضمنه من أصول معنوية، وتمثل هذه الأصول 80% من القيمة السوقية للمنظمة، كما أنها جوهرية لاستمرار الميزة التنافسية للمنظمة.
- 2- يساعد نشر تقارير رأس المال الفكري في ظل فرض السوق الكفاء (Efficient Market) على خفض تكاليف إعداد ونشر المعلومات، حيث أنه كلما زادت درجة الشفافية وانخفضت درجة احتكار أو عدم الإفصاح عن معلومات تتعلق بأنشطة المنظمة كلما انخفضت هذه التكاليف.

¹ مجدي مليجي عبد الحكيم مليجي، محددات الإفصاح المحاسبي عن رأس المال الفكري واثره على الاداء المالي: دراسة تطبيقية على الشركات المصرية، جامعة بنها، 2014، ص. 12- 13 نقلا عن: <http://www.bu.edu.eg/portal/uploads/Commerce/Accounting>.

² محمود عبد الفتاح رزق، إطار مقترح لتحديد تكاليف الإفصاح والتقرير عن رأس المال المعرفي، ورقة بحثية نقلا عن موقع <http://www.hrdiscussion.com/hr98051.html>، يوم 15/08/2016.

3- يتوقف التقرير عن رأس المال الفكري على ما يتم التوصل إليه من نتائج في مرحلة قياسه، حيث يمكن أن تعتمد الأطراف الداخلية بالمنظمة على مدخل التكلفة (ويقصد به تكلفة استبدال الأصول) أو مدخل القيمة (يحسب عن طريق التدفقات النقدية المخصومة أو الفرق بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية للمنظمة) أو مدخل الدخل (يعتمد على تقدير الدخل الناتج عن تشغيل الأصول، بمعنى أنه صافي القيمة الحالية للتدفقات النقدية الصافية الناتجة عن تشغيل الأصول) لقياس عناصر رأس المال الفكري، أما الأطراف الخارجية تفضل مدخل القيمة.

4- قد كانت هناك محاولات لقياس رأس المال الفكري والتقرير عنه، إلا أنها تمت بشكل جزئي، وقد حظي رأس المال البشري بالنصيب الأكبر من تلك المحاولات، حيث تم معالجته كأصل بعد رسملته.

5- على الرغم من أهمية الإفصاح عن رأس المال الفكري إلا أنه لا يسمح - من خلال الإطار التقليدي للمحاسبة المالية - بالإفصاح عن الأصول البشرية في القوائم المالية، وبطبيعة الحال يحسب ذلك على العناصر الأخرى لرأس المال الفكري، حيث أن هناك اعتماد كبير على المعلومات المالية وقلة الاعتماد على المعلومات غير المالية، إلا أنه في السنوات الأخيرة هناك اتجاه نحو إدارة والمحاسبة عن رأس المال البشري، وفي ظل هذا الاتجاه أصبح هناك مطلب من أصحاب الحصص الخارجين لنوع مختلف من المعلومات، وتسعى العديد من المنظمات إلى محاولة تلبية هذا المطلب على الرغم من أن خلق وقياس ونشر تلك المعلومات أكثر تعقيداً من المعلومات المالية.

الفرع الثاني- طرق الإفصاح عن رأس المال الفكري والآثار الناجمة عنه.

أولاً- طرق الإفصاح عن رأس المال الفكري.

إن أهم طرق الإفصاح عن رأس المال الفكري تتمثل في الآتي:¹

1- مدخل القوائم المالية: Added Statements Approach يتم اعداد القوائم المالية التقليدية كما يتم إعداد قوائم تتضمن معلومات غير مالية، مع الإشارة إلى عناصر رأس المال الفكري والتي لم يتم رسملته بسبب عدم التأكد من المنافع المستقبلية المرتبطة بهذه العناصر وتساعد هذه القوائم متخذي القرارات في تقييم رأس المال الفكري بالمنظمة واتخاذ ما قد يترتب على هذا التقييم من القرارات.

2- مدخل القيمة الحالية: Curent value Approach يتم التقييم باستخدام القيمة السوقية للمنظمة ناقصاً قيمتها الدفترية لتحديد رأس المال الفكري بالمنظمة.

3- مدخل مركب: Composed Approach يتم تقييم رأس المال الفكري على أساس القيمة السوقية للمنظمة وفي نفس الوقت يتم تقييم رأس المال الفكري داخليا بواسطة المنظمة للقوائم المالية التقليدية بحيث يتم التقرير فقط

¹ آدم أحمد داوود، وآخرون، تكلفة رأس المال الفكري وأثرها على الإفصاح المحاسبي بالقوائم المالية لشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق الخرطوم للأوراق المالية، مجلة العلوم الاقتصادية، السودان، المجلد 16، العدد 2، 2015، ص. 215.

بالقوائم المالية التقليدية عن القيم التي يمكن الاعتماد عليها، وما عدا ذلك يكون ضمن القوائم الاضافية حيث أن أساس السوق يعد أفضل وسيلة لاحتواء التقلبات الكبيرة التي تتسم بها عناصر رأس المال الفكري.

ثانياً- الآثار المترتبة عن الإفصاح المالي عن رأس المال الفكري.

من أهم المنافع التي يمكن أن تحقق من الإفصاح عن رأس المال الفكري ما يلي: ¹

- 1- محاولة التوصل إلى توحيد مصطلح واحد لعناصر ومكونات رأس المال الفكري؛
- 2- المساعدة في توفير البيانات اللازمة لتخطيط مكونات رأس المال الفكري وفقاً للقيم السائدة خاصة المكونات القابلة للتداول؛
- 3- المساعدة على توفير البيانات للرقابة على مكونات رأس المال الفكري لأغراض دعم المركز التنافسي للمنظمة؛
- 4- المساعدة في توفير البيانات اللازمة لتخطيط ورقابة الأصول غير الملموسة لأغراض التقارير الاجتماعية والبيئية؛
- 5- زيادة درجة الشفافية في القوائم المالية مما يزيد من درجة الاعتماد عليها من مستخدميها الحاليين والمترقبين ومتخذي القرارات من داخل وخارج المنظمة.

ثالثاً - تكاليف الإفصاح والتقرير.

يمكن تحديد تكاليف الإفصاح والتقرير عن رأس المال الفكري من خلال تحديد مايلي: ²

- 1- **تكاليف توفير المعرفة:** تقوم المنظمة بتوفير المعرفة من خلال أحد أو تكامل ثلاثة بدائل وهي: شراء المعرفة، أو المشاركة في المعرفة، أو خلق المعرفة، ويمكن للمنظمة شراء بعض مكونات رأس المال الفكري والمشاركة في البعض وخلق البعض الآخر، يمكن شراء أو المشاركة في رأس المال السلعي (يتضمن حقوق ملكية غير ملموسة والتي يمكن تقييمها بشكل موضوعي، كما يمكن تداولها أو تخزينها. أما خلق المعرفة فيتم داخل المنظمة ويتمثل في تكلفة كل من: (رأس المال البشري، رأس المال التنظيمي، رأس المال الابتكاري، رأس المال العلاقات).
- 2- **تكاليف خلق رأس المال الفكري:** تتمثل فيما تتحمله المنظمة بشكل مباشر أو غير مباشر من تكاليف في سبيل توفير المعرفة (شراء المعرفة أو المشاركة فيها أو خلقها)، هذا بالإضافة إلى ما قد تتحمله المنظمة من تكاليف لازمة للإفصاح والتقرير عن رأس المال الفكري (تكاليف القياس، وتكاليف ضمان دقة القياس، وتكاليف النشر)، وتكاليف مترتبة على عملية الإفصاح والتقرير (تكاليف في الزمن القصير)، تكاليف إدارة رأس المال الفكري وتكاليف تحسين وتطوير رأس المال الفكري (تكاليف في الزمن الطويل).
- 3- **تكاليف توفير المعلومات اللازمة للإفصاح والتقرير:** تتحمل المنظمة العديد من التكاليف اللازمة للإعداد لعملية الإفصاح والتقرير، ويمكن تناولها وفقاً لمكونات رأس المال الفكري على النحو التالي:

¹ Skyrme. D. J., Op.cit, p.18.

² محمود عبد الفتاح ابراهيم رزق، مرجع سبق ذكره.

- رأس المال السلعي: تكلفة توفير المعلومات عن مكونات رأس المال الفكري من المصادر الداخلية والخارجية، وهنا يمكن الاستفادة من بيانات السنوات السابقة لنفس المنظمة، والبيانات الخاصة بالمنظمات المماثلة.
 - رأس المال البشري: تكلفة القائمين بتوفير المعلومات، وما قد تتطلبه من توفير كفاءات بشرية قادرة على استخدام الأدوات والتقنيات اللازمة.
 - رأس المال التنظيمي: تكلفة إعداد وتبويب المعلومات اللازمة للإفصاح والتقرير، وتكلفة الأدوات والتقنيات المستخدمة، وتكلفة طرق ووسائل تخزين وحماية لتلك المعلومات.
 - رأس المال الابتكاري: تكلفة تهيئة وتطوير المعلومات بما يتلاءم مع المتغيرات البيئية وبما يجعلها ملائمة للإفصاح والتقرير وفقاً لمتطلبات متخذي القرارات.
 - رأس المال العلاقات: تكلفة تبادل المعلومات مع الأطراف ذوي المصالح من خارج المنظمة، وما قد يتطلبه ذلك من أدوات، وما قد يترتب عليها من مخاطر.
- 4- تكاليف عملية الإفصاح والتقرير:** تتطلب عملية الإفصاح والتقرير عن رأس المال الفكري تكاليف يتم تناولها على النحو التالي:¹
- أ- تكاليف القياس:**
- رأس المال السلعي: تكلفة قياس مكونات رأس المال الفكري القابلة للتداول، وتتوقف هذه التكلفة على طريقة القياس (مدخل التكلفة: ويعتمد على تقدير تكلفة الإحلال، ومدخل السوق: ويعتمد تقدير القيمة السوقية لتلك المكونات، ومدخل الدخل: ويعتمد على تقدير القيمة الحالية لصافي التدفقات النقدية الناتجة عن تشغيل الأصول)، وما قد تتطلبه من معلومات للقياس، ومدى توفر هذه المعلومات.
 - رأس المال البشري: تكلفة القائمين بعملية القياس وما قد تتطلبه من جهود خاصة في حالة عدم وجود تكلفة إحلال بعض العناصر مثل العلامة التجارية، أو عدم وجود سوق كفاء لتحديد أسعار السوق، واستخدام الأساليب اللازمة للبعد عن التحيز عند تقدير معدل الخصم المستخدم في تقدير التدفقات النقدية الناتجة عن تشغيل الأصول.
 - رأس المال التنظيمي: تكلفة القيام بعملية قياس مكونات رأس المال الفكري، وتتوقف هذه التكلفة على مدخل القياس المستخدم، وما قد تتطلبه من معلومات، ومدى توفر هذه المعلومات.
 - رأس المال الابتكاري: تكلفة القيام بالدراسات واستخدام التقنيات في عمليات القياس.
 - رأس المال العلاقات: تكلفة قياس المعلومات المرتبطة برأس المال الفكري المتبادلة مع الأطراف ذوي المصالح من خارج المنظمة.

¹ لويذة فرحاني، مرجع سبق ذكره، ص. ص. 122-123.

ب- تكاليف ضمان دقة القياس:

- رأس المال السلعي: تكلفة التأكد من دقة قياس مكونات رأس المال الفكري القابلة للتداول.
- رأس المال البشري: تكلفة القائمين بقياس الخطأ في التقديرات وتصحيحها.
- رأس المال التنظيمي: تكلفة التأكد من تقدير قيم مكونات رأس المال الفكري بشكل موضوعي خاصة تلك التي ليس لها تكلفة إحلال أو غير قابلة للتداول، وتكلفة استخدام الأساليب الإحصائية اللازمة لتحديد الأخطاء في التقدير، والتكلفة اللازمة لعملية تصحيح تلك الأخطاء.
- رأس المال الابتكاري: تكلفة استخدام الأساليب العلمية والتقنيات الحديثة التي تساعد على الوصول إلى تقديرات موضوعية، أو أقرب ما يكون إلى ذلك، حيث يعتبر التقدير عملية قياس إلا أن مدى الخطأ فيه متسع.
- رأس المال العلاقات: تكلفة التحليلات اللازمة للتأكد من دقة المعلومات المتبادلة مع الأطراف ذوي المصالح من خارج المنظمة.

د- تكاليف النشر:

- رأس المال السلعي: تكلفة تقييم وتبويب مكونات رأس المال الفكري القابلة للتداول، وتكلفة إعدادها للنشر، وتكلفة تخطيط وتنظيم ورقابة المعرفة، وتكلفة تقويم الأداء الفكري، وتكلفة تحقيق الجودة اللازم توافرها في المعرفة المعدة للنشر.
- رأس المال البشري: تكلفة القائمين بعمليات تقويم وإدارة وتبويب وإعداد مكونات رأس المال الفكري للنشر.
- رأس المال التنظيمي: تكلفة نظم الاتصال والتقنيات المستخدمة في توزيع المعرفة على فرق العمل، وإعداد ونشر المعرفة.
- رأس المال الابتكاري: تكاليف الدراسات اللازمة لتطوير أساليب ونظم إعداد وتوزيع ونشر المعرفة.
- رأس المال العلاقات: تكاليف النشر الداخلي أو الخارجي للمعلومات المتبادلة مع الأطراف ذوي المصالح من خارج المنظمة.

في ضوء ما سبق يتضح للباحثة أن الإفصاح عن رأس المال الفكري، وما قد يوفره من معلومات مفيدة للمنظمات تمكنها من إدارته بالشكل الذي يسمح لها بتحقيق ميزة تنافسية، إلا أنه لم يحظى بالإهتمام الكافي من قبل المنظمات المهنية الدولية والمحلية، بإيجاد معيار محاسبي يعمل على تنظيم العمليات الخاصة بالمحاسبة عن رأس المال الفكري، وذلك بهدف مساعدة المنظمات بإدارة عناصره وترشيد قرارات أصحاب المصالح المختلفة.

المطلب الخامس: صعوبات قياس وتقييم رأس المال الفكري.

تواجه الكثير من المنظمات إشكالات حقيقية وبارزة في قياس وتقييم رأس المال الفكري، خصوصاً تلك الشركات التي تعتمد على مؤشرات كمية مادية في القياس، حيث أن عدم وجود الأصول غير الملموسة داخل الميزانية قد ينتج عنه نتائج مضللة بالنسبة للعائد على الإستثمار والنسب المالية الأخرى، وعدم القدرة على قياس وتسجيل رأس المال الفكري قد يؤدي إلى سوء توزيع رأس المال وإلى قائمة دخل غير حقيقية، فلم تعد المؤشرات والمقاييس المالية فقط قادرة على التنبؤ بالمستقبل المالي، وهذا ما دعى إلى الحاجة إلى إيجاد طرق ومقاييس خاصة بالأصول غير الملموسة، حيث أن مسألة دقة تحديد قيمة رأس المال الفكري للمنظمات سوف تؤدي إلى تحديد دقيق لقيمة الحصص الجديدة لأصحاب المنظمات الجدد فالخطأ في عملية القياس والتقدير يؤدي إلى خلل في الحصص والقيم الجديدة.

قد تأخر التعامل مع رأس المال الفكري حتى التسعينات من القرن الماضي لسببين هما:¹

- 1- أنه أثري غير ملموس صعب القياس والتقييم، ولم يكن ينظر إليه كرأس مال حقيقي لعقود طويلة باستثناء حالات قليلة لم يكن بالإمكان تجاهلها، وهي تدر أرباحاً وثروة واضحة كما هو الحال في براءات الاختراع، وحقوق المؤلف والملكية الفكرية، والعلامة التجارية.
- 2- أن النظم المحاسبية في المنظمات نظرت إليه على أنه تكاليف قصيرة على الرغم من أنه يجب النظر إليه على أنه استثمار مهم.

يصعب القياس المحاسبي لرأس المال الفكري بدقة، وذلك نتيجة للخصائص التالية:²

- 1- أنه رأس مال غير ملموس؛
- 2- تتزايد قيمته مع الاستخدام؛
- 3- سريع الزوال أو الفقد؛
- 4- من الصعوبة بمكان قياسه بدقة؛
- 5- يتجسد في قوى بشرية لديهم الإستعداد لحمله والمحافظة عليه وتنميته؛
- 6- له تأثير كبير على المؤسسة.

¹ عمر أحمد همشري، مرجع سبق ذكره، ص. 240.

² سمير أبو الفتوح صالح، رأس المال الفكري: الميزة التنافسية للصناعات الواعدة في بيئة الاقتصاد المبني على المعرفة، مؤتمر كلية التجارة، جامعة المنصورة، 21 أبريل 2006.

كما أن تقييم رأس المال الفكري في المنظمات غير ممكن دون قياسه، وتعتبر عملية القياس مهمة صعبة ترتبط بطبيعة عمل المنظمة، وفق أنشطة العمل فيها وتاريخها وبيئة العمل التي تعمل بها والثقافة الموجودة في المنظمة.¹

قد أوضحت الدراسات المختلفة طريقتين للإفصاح عن رأس المال الفكري، الأولى: قائمة الدخل تتطلب الإهلاك على مدار الفترة المتوقعة من الاستفادة من خلال فترة بقائه في المنظمة ضمن المصاريف الإدارية والعمومية، والثانية: القوائم المالية ضمن المصاريف الإدارية المؤجلة، بحيث يتم إهلاكه كبقية الأصول في المنظمة، إلا أن هناك العديد من المشكلات التي تواجه الشركات في الإفصاح وقياس رأس المال الفكري، وتتمثل في:²

- 1- تحديد البيانات والمعلومات الدقيقة عن القيمة الحقيقية له والموثوق بها إذ تنعكس على قياس تكاليف الشركات وأرباحها وحصتها السوقية من جهة، وتحديد القوائم الحقيقية للأصول والالتزامات المادية من جهة أخرى؛
- 2- ما يمكن أن يلحق بالمنظمة من أضرار مالية أو معنوية نتيجة تحديد القيمة الحقيقية لأصولها الفكرية في القوائم المالية وخصوصاً في ظل المنافسة بين المنظمات المتعلقة في استقطاب الكفاءات الفكرية؛
- 3- عدم استطاعة الأساليب المحاسبية التقليدية التي تعتمد على قياس الأصول الملموسة من واقع السجلات التاريخية للمنظمات على قياس وتقدير قيمة رأس المال الفكري لها، الذي يشكل جزءاً كبيراً من أصولها؛
- 4- ضعف قدرة الأساليب المحاسبية في تحديد مكونات رأس المال الفكري المتضمنة رأس المال البشري، والإبتكاري، ورضا الزبون وغيرها.

تأسيساً على ما سبق فإن الباحثة ترى أن المشكلة الأساسية لدى المنظمات هي ضرورة فهم معنى رأس المال الفكري والطريقة التي يدار بها وكيف يسهم في خلق ثروة ومزايا تنافسية للمنظمات، وأن إدارة رأس المال الفكري لها جانبان محاسبي وإداري، فمن الجانب المحاسبي هناك حاجة ملحة إلى تحديد كيفية إبرازه في النتائج المالية للمنظمات، وقد كانت هناك العديد من المحاولات لمفكرين وباحثين في الإدارة والمحاسبة على حد سواء، لوضع طرق ومقاييس مختلفة لقياس وتقييم الأصول الفكرية، ولكن لم يتوصل أحد إلى نموذج أو معادلة متكاملة لقياس الأصول الفكرية، وتبقى حرية الإختيار للمنظمات لأسلوب قياس رأس المال الفكري الذي يتلائم وطبيعة نشاطها.

¹ Pazdzior, Artur and Pazdzior, Maria ,(2012), **Measurement of Intellectual Capital In A Company, study for management**, Knowledge and learning InternationalConference, Poland, p. 3.

² سليمان حسين البشتاوي، إسماعيل أحمد حسين بني طه، أثر رأس المال الفكري في تحسين ربحية شركات الصناعات الدوائية الأردنية، المجلة الاردنية في إدارة الاعمال، الأردن، المجلد 10، العدد 2، 2014، ص. 238.

المبحث الثالث: رأس المال الفكري كمورد استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في المنظمات.

إن المزايا التنافسية المعروفة مثل كلفة الإنتاج المنخفضة والجودة العالية وسرعة التسليم والمرونة والاستجابة للتغيرات والتكيف معها والتي يمكن تحقيقها من خلال قيام المنظمات ببناء مقدرات جوهرية مستندة إلى قدرة المنظمة في التعليم المشترك لاسيما تنسيق المهارات الانتاجية والتنظيمية وكذلك تحسين وتكامل تقنيات الإنتاج المستخدمة، وأضيفت إليها في الوقت الحاضر مزايا تنافسية جديدة قائمة على أساس قدرة المنظمة المعرفية، فالإبداع وترقية منتجات تشكل سلسلة متعاقبة لتطور التكنولوجيا متكامل، أصبحت سمة المنظمات المعرفية في الوقت الحاضر.¹

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية ومحدداتها الأساسية

الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية.

هناك الكثير من التعاريف التي جاء بها الكتاب والباحثون والتي تنطلق من روى هؤلاء الكتاب والباحثين للميزة التنافسية، وعندما نريد أن ترسل في مفاهيم الميزة التنافسية فقد أشار (Fathey) بأنها الشيء الذي يميز المنظمة ومنتجاتها تميزا إيجابيا عن منافسيها في نظر زبائنها والمستخدمين النهائيين لمنتجاتها،² أما (Porter) فقد عرف الميزة على أنها الطرق الجديدة التي تكتشفها المؤسسة والتي تكون أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، بحيث يكون بمقدورها تجسيد هذا ميدانيا، أي بمعنى آخر أحداث عملية إبداع في المنظمة بمفهوم أوسع،³ ويرى كل من (Pitts & Lei) بأنها استغلال المنظمة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها بحيث تخلق قيمة لا يستطيع المنافسون الآخرون تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم،⁴ ويتجسد مفهوم القدرة التنافسية في مدى إمكانية المنظمة في المحافظة عليها وزيادة حصتها السوقية في البيئة أو مجال النشاط الذي تنتمي إليه، كما ويرتبط المفهوم بفعالية المنظمة والتي تحدد في ضوء قدرتها على إشباع احتياجات المتعاملين معها من زبائن ومستثمرين وفئات المجتمع الأخرى.⁵

من أهم خصائص الميزة التنافسية ما يلي:⁶

1- أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة سبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير؛

¹ محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص. 282.

² Fathey, Liam (1989), **the strategic planning management reader: prentice-hall, inc., new Gersey**, p. 18.

³ Porter, M., (1993), **Competitive Advantage of Nation**, USA, Harvard Business Review, Inter-edition, p. 48.

⁴ Pitts, R., & Lei, D., (1996), **strategic management: Building and sustaining competitive advantage**, west pub, p. 8.

⁵ السلام مؤيد سعيد، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي متكامل، الأردن: إثراء للنشر والتوزيع، 2009، ص. 26.

⁶ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، الأردن: دار وائل للنشر، 2009، ص. 309.

2- إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.

أولاً-أنواع المزايا التنافسية:

لكي تحقق الشركات التميز يمكنها إتباع إحدى هاتين الإستراتيجيتين:¹

1- استراتيجية الريادة في التكلفة: حيث تتميز بعض المنظمات بقدرتها على إنتاج أو بيع نفس المنتجات بسعر أقل من المنافسين، وتنشأ هذه الميزة من قدرة المنظمة على تخفيض تكلفة منتجاتها أو خدماتها مع المحافظة على جودة المنتج.

2 - استراتيجية التمايز: وتعني تميز المنظمة بقدرتها على إنتاج منتجات أو تقديم خدمات متميزة لها قيمة لدى الزبائن وتتفرد به عن المنافسين، أي تستطيع من خلالها العمل على جذب واستقطاب أكبر عدد من الزبائن. يمكن تلخيص الدور الذي تلعبه الجودة في الاستراتيجيات التنافسية للمنظمة في الجدول التالي:

¹ Al-Jaradat, O., Al-Samraie, F., & Jadallah, N., (2012), **Intellectual Capital and its Role in Achieving Competitive Advantage: A Field Study for the Jordanian Income Tax Service**, European Journal of Scientific Research, Vol. 69, No. 3, p. 400.

الجدول رقم (08): موقع الجودة ضمن الاستراتيجيات التنافسية الأساسية.

الأهداف المرتبطة بتحسين الجودة	الجوانب المميزة للجودة	الاستراتيجيات التنافسية
<ul style="list-style-type: none"> - تخفيض تكاليف الإنتاج، والتوزيع والخدمات؛ - رفع الحصة السوقية والأرباح عن طريق آثار الحجم. 	<ul style="list-style-type: none"> - المطابقة (غياب الأخطاء والأعطاب الوظيفية)؛ - تصميم بسيط يمكن أن يرفع الإنتاجية؛ - بحوث تجديد الطرق. 	<p>السيطرة لكلية بواسطة التكاليف</p>
<ul style="list-style-type: none"> - زيادة وفاء الربائن؛ - رفع الهامش الوحدوي بواسطة رفع أسعار البيع. 	<ul style="list-style-type: none"> - التصميم (وضعية المنتج بالنسبة لمنتجات المنافسين)؛ - الأداء؛ - خصائص ثانوية؛ - الخدمات؛ - بحوث تجديد المنتجات. 	<p>التميز</p>
<ul style="list-style-type: none"> - اختراق أجزاء من السوق ذات مردودية؛ - زيادة وفاء الربائن. 	<ul style="list-style-type: none"> - مزيج بين المطابقة والتصميم. 	<p>التركيز</p>

المصدر: برحومة عبد الحميد، شريف مراد، الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو كأداة لتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية، مجلة أبحاث علمية وإدارية، العدد 3، 2008، ص. 153.

في هذا الصدد ترى الباحثة أنه حتى يكون للميزة التنافسية فعالية فلا بد أن تتيح للمنظمة التفوق على المنافسين، وأن يصعب تقليدها مع ضرورة ضمان استمراريتها، حيث أن التميز يتمثل قدرة المنظمة على تقديم منتج أو خدمة يصعب تقليدها من قبل المنافسين، ومن ثم جذب أكبر عدد من الربائن، وزيادة الحصة السوقية للمنظمة مقارنة بالمنافسين.

الفرع الثاني: مصادر الميزة التنافسية ومحدداتها.

على المنظمة أن تتعرف على مصادر ميزتها التنافسية حتى تتمكن من توجيه الجهود لتعزيزها، وتتمثل أهم المصادر التي جاء بها المفكرين والباحثين في ثلاثة مصادر وهي كالآتي:¹

أولاً- الإدارة الاستراتيجية: تعبر الإدارة الاستراتيجية من أهم مصادر الميزة التنافسية وذلك من خلال تطبيق التنافس والبدائل، على النحو التالي:

¹ أمينة بن علي، اعجال بوزيان، الميزة التنافسية: المفهوم والمحددات، المؤتمر حول استراتيجيات التدريب في ظل الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة الطاهر مولاي بسعيدة، الجزائر، 2010، ص. 6.

1- استعمال استراتيجيات التنافس: إذ تعرف إستراتيجية التنافس على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة مع المنافسين، وتتكون إستراتيجية التنافس من ثلاثة عناصر أساسية هي **طريقة التنافس:** وتتمثل في إستراتيجية المنتج والتصنيع، إستراتيجية التسعير، إستراتيجية التوزيع والموقع، و**ميدان التنافس:** ويشمل المنطقة الجغرافية وأسواق المنافسين، **أساس التنافس:** ويتضمن الأصول والمهارات التي تتوفر في المنظمة، وتعتبر عن أساس الميزة التنافسية المتواصلة والأداء في الأجل الطويل، وهي تمثل كل ما تملكه منظمة الأعمال من إسم الماركة أو الولاء للماركة أو العلامة وهي تتصف بالتميز عن المنافسين، وكذلك ما تقوم المنظمة بأدائه بشكل أفضل من المنافسين.

2- أساليب وأدوات تحليل البدائل الإستراتيجية: تعرف هذه البدائل أو الخيارات على أنها الوسائل المتاحة التي يمكن أن تستعملها المؤسسة للانتقال من وضعها الحالي إلى موقع إستراتيجي جديد، وتتعدد وتنوع هذه البدائل منها (التحليل الثنائي "SWAT Analysis")، نموذج مجموعة بوسطن الإستشارية، نموذج جنرال الكتريك، منحى الخبرة، إعادة هندسة العمليات كمدخل تنافسي، القياس المقارن).

ثانياً- **الموارد الملموسة وغير الملموسة:** وتنقسم إلى:

1- الموارد الملموسة: وتنقسم الموارد الأولية إلى الأنواع التالية:

- **المواد الأولية:** تستمد أهميتها من مدى تأثيرها على جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها.

- **معدات الإنتاج:** تعتمد المؤسسة على معدات الإنتاج في خلق قيمة مضافة للزبون من خلال تحويل المواد الأولية إلى منتجات، إذ تعد معدات الإنتاج من أهم أصول المنظمة.

2- الموارد المالية: وهي التي تساهم في تعزيز أنشطة المنظمة من خلال استثمارات فعالة من شأنها تحقيق الأهداف المالية والتنافسية للمنظمة.

3- الموارد غير الملموسة: يمكن التمييز بين عدة موارد غير ملموسة يمكن أن تشكل ميزة تنافسية بالنسبة للمؤسسة من أهمها:

- **الجودة:** انعكاساً إلى حالة الرفاهية الاقتصادية التي شهدتها العديد من دول العالم والتطور الاجتماعي والثقافي فيها، أصبح الزبون يسعى للحصول على منتجات ذات جودة أعلى اعتماداً على المفاضلة بين السعر والجودة، ولم يعد السعر عاملاً حاسماً في اتخاذه لقرار الشراء، فأصبحت منظمات الأعمال تسعى للفوز بطلبات الزبون من خلال تقديمها لمنتجات تحقق توقعات الزبون ورضاه.¹

- **التكنولوجيا:** حيث يساهم التطور التكنولوجي في تحسين الوظيفة الإنتاجية للمؤسسة، من خلال استخدام معرفة وتكنولوجيا جديدة قد تؤدي إلى تغيير الصناعة ككل، كما أن استعمال المنظمات لتقنيات وتكنولوجيا

¹ ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، الأردن: دار البيزوري العلمية، 2008، ص. 205.

متطورة وحديثة على حسن تنظيمها وتسييرها بشكل فعال وذلك باستخدام معدات وأجهزة متطورة تساهم في تخفيض التكاليف وتحقيق زيادة الإنتاج.¹

- المعلومات: تتمتع المنظمات المنافسة بقواعد معلومات داخلية، والتي تسييرها بمساعدة عمالها، كما تمتلك حجما هائلا من المصادر الخارجية المباشرة للمعلومات، والتي تستمد أهميتها من كونها قد تنبه المنظمة إلى خطر ما قد يحدث بها، أو إلى فرصة تسويقية يستوجب انتهازها قبل الآخرون.²

ثالثا-الموارد البشرية والكفاءات:

1- الموارد البشرية المميزة: والتي تعتبر مصدرا للإبداع والابتكار وأهم وأثمن أصول المنظمة، كما تعد أيضا المصدر الحقيقي لتعظيم القيمة المضافة.

2- الكفاءات: وتشمل الكفاءات الفردية والتي تعني حلقة الوصل بين الخصائص الفردية والمهارات المحصل عليها من أجل الأداء الحسن لمهام مهنية محددة، والكفاءات المحورية والتي تعني المهارات الناتجة عن التداخل والتساند والتفاعل الحاصل بين مجموع أنشطة المنظمة، الأمر الذي يتيح تطويرها وتراكمها، ومن ثم ظهور موارد جديدة.

3- الإبداع: يعتبر الإبداع من الوسائل الهامة لتحقيق الميزة التنافسية في زمن يزداد فيه التقليد بسرعة كبيرة، وهذا لن يتحقق إلا من خلال الإستثمار في رأس المال الفكري، بصفة عامة، ورأس المال البشري بصفة خاصة وتثمينه، واستغلال أفكاره التي تأتي بالجديد حيث يسمح بتحسين الجودة أو تخفيض التكاليف، وهذا يحتم على المنظمة أن تكون دائما يقظة تكنولوجيا، وتتوفر على كل المعلومات الحاصلة في مجال التكنولوجيا، حتى تستطيع القيام بإبداعات متواصلة تسمح بتنمية واستمرار الميزة التنافسية لديها إضافة إلى ذلك على المنظمة أن تتابع مواردها المعرفية والنادرة بغرض جذبها واستقطابها كمهارات وخبرات تستفيد منها، وتوليها اهتماما وعدم الإكتفاء بالتسيير العادي للكفاءات بل التركيز على التسيير الإبتكاري المتأني من أفكار المبدعين.³

تتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الامكانيات التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية، ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما القيمة المدركة للزبون، وقدرة المنظمة على تحقيق التميز.⁴

¹ أمينة بن علي، عجال بوزيان، مرجع سبق ذكره، ص. 7.

² المرجع نفسه.

³ الداودي الشيخ، التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 9-10 مارس، 2004، ص. 269.

⁴ مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004، ص. 14.

المطلب الثاني: الموارد الداخلية والكفاءات كمصدر لخلق القيمة.

لقد تعددت مساهمات الباحثين ومقارباتهم التي حاولت تفسير طبيعة العوامل التي تتركز عليها الميزة التنافسية للمنظمة الاقتصادية، ومن أهم هذه المقاربات المقاربة الهيكلية القائمة على التحليل البيئي الخارجي وأثره على تنافسية المنظمة، ومقاربة هيكل الصناعة ل (Porter)، التي لقيت رواجاً في الحقل التسييري في الثمانينات من القرن الماضي، ظهرت مقاربات أخرى أهمها مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات المبنية على أن امتلاك المنظمة للميزة التنافسية يرجع إلى مواردها الداخلية وكفاءاتها الإستراتيجية.

الفرع الأول: نشأة وتطور نظرية الموارد.

لقد شهدت فترة الستينات من القرن الماضي تركيزاً كبيراً للفكر الإستراتيجي على العوامل الخارجية، واعتبار نجاح المنظمة وتفوقها مرتبط بمدى قدراتها على التكيف مع الضغوطات الخارجية وتقلبات المحيط، بحيث ظهرت العديد من النماذج التي تركز على هذا الإتجاه مثل نموذج (LKAG) أو ما يعرف بنموذج (SWOT)، التحليل المصفوفي الذي قدمته مكاتب الإستشارة (ADL, MACKENSEY, BCG)، ليضيف (Porter) إلى هذا التحليل مع مطلع الثمانينات من القرن الماضي تصورات جعلت الأفضلية التنافسية محور إهتمام الفكر الإستراتيجي، "وحسب (Porter) يتحقق التفوق التنافسي للمنظمة- ومن ثم ضمان البقاء- بالأفضلية التنافسية التي تتميز بها عن منافسيها، أفضلية تبنيتها من معطياتها الداخلية لكن بعد حسن اختيار الموقع وتحليل المنافسة".¹

مع نهاية الثمانينات من القرن الماضي حصل تغيير هام في نماذج وأدوات التحليل الإستراتيجي، فبعدما كانت أساساً متجهة إلى التحليل الإقتصادي والصناعي للأسواق، بدأت تلك الأدوات تتجه إلى التركيز على التحليل الداخلي للمنظمة، وهكذا فلقد شكل هذا المرور من هيكل الصناعة إلى المنظمة قطيعة نظرية مهمة كان عاملها الأساسي ذلك المنظور المؤسس على الموارد الذي لا يأخذ في الإعتبار المنظمة وإستراتيجياتها من خلال حافظة نشاطاتها (منتجات، أسواق)، بل من خلال مواردها الداخلية المادية وغير المادية،²

بالتوازي مع مقارنة رأس المال غير المادي، هناك مقاربات مختلفة، وذات طبيعة أكثر أكاديمية، والتي تقع ضمن نطاق إستراتيجية (تتمثل أساساً في نظرية الموارد)، تم اقتراحها خلال 1990، وقد ركزت هذه المقاربة على الموجودات غير الملموسة للمنظمات كرافعة رئيسية لخلق مزايا تنافسية، ذلك أنها تأخذ في الإعتبار حقيقة أن اختلاف الأداء داخل نفس القطاعات هي أكثر أهمية من اختلاف الأداء بين القطاعات المختلفة، وهو القطيعة الأساسية مقارنة مع المقاربات التقليدية للميزة التنافسية السابقة، والمطورة من خلال أعمال (Porter)، ووفق

¹ عبد الملوك مزهودة، المقاربة الإستراتيجية لموارد المؤسسة أداة لضمان نجاعة الأداء، المؤتمر العلمي الأول لجامعة الجزائر حول أهمية الشفافية ونجاعة الأداء للإندماج في الإقتصاد العالمي، 31 ماي-2 جوان، 2003، ص. 2.

² Allouche, J. Et G. Schmidt, *Les Outils De La Décision Stratégique*, Tome 2, Paris, Editions La Découverte, 1995, p. 25.

هذه النظريات، فإن هذه الاختلافات تعزى إلى أنواع مختلفة من تركيبات الموارد-غير ملموسة أساسا- المطورة من طرف المنظمات، وتطور المقاربة الإستراتيجية تشمل الأطر التحليلية التي تركز على أهمية الموارد غير الملموسة كوسيلة رفع الفوائد التنافسية،¹ وتعطي هذه النظرية اهتماما كبيرا للموارد والقدرات المتوافرة لدى المنظمة كأساس لتحقيق ميزة تنافسية لها، فهي ترى أن تحقيق ميزة تنافسية تتوقف على مدى امتلاكها موارد استراتيجية تتمتع بمجموعة من الخصائص والشروط، وكذلك على قدرات المنظمة باستخدام هذه الموارد.²

إن هذه المقاربة المرتكزة على الموارد تستمد أصولها من:³

أولا- قانون المنافذ: المشهور ل (Say, 1803) الذي يرى بأن الإنتاج يؤدي منطقيا إلى خلق الطلب على المنتجات، لأن عملية تشكيل المنتج تفتح في نفس اللحظة منفذا على منتجات أخرى.

ثانيا- نظرية الربيع: ل (David Ricardo) التي تفترض أن امتلاك مورد أو عدة موارد نادرة يمكن أن يعود على مالكة بفوائد ريعية مفيدة.

بالرغم من حداثة هذه المقاربة من حيث شكلها الحالي، إلا أنها ترجع إلى أعمال كل من (Say, 1803) & Shemputer)، فلقد جددت أهمية النظريات الإقتصادية القديمة ذات الصلة بالربح والمنافسة، التي تفترض من زاوية اقتصادية التأثير القبلي للمنظمة من خلال مواردها الخاصة، أي أنها لا تولي أهمية بالغة للصناعة وخصائصها الهيكلية، ويعتبر كتاب (Penros) جزءا من الأعمال المؤصلة لفكرة أن سلوك ونجاعة المنظمة يمكن تفسيره من خلال مواردها، الخاصة، فالمنظمة حسب رأيه يجب أن تفهم على أنها إطار أو نموذج تسييري لجميع الموارد المنتجة ذات الترابط والتنسيق متعدد الإستعمالات بحيث تكون خاضعة للقرار التسييري،⁴ وقد قدمت هذه النظرة الجديدة التي قام بإرساء دعائمها كل من (Barny, 1984) & (Rumelt, 1984) & (Wernerfel, 1986) & (Collis, 1991)، حيث أكدوا أن تنمية المؤسسة لا ترتبط فقط بتموقعها الخارجي والقوى التي تتحكم في بيئتها الخارجية، ولكن نسبة كبيرة من نجاحها مرتبطة بالموارد التي تمتلكها والتي تقوم بتعبئتها (T. Durand, 2000)، وثم إثراء هذه المقاربة فيما بعد، وتحول الإهتمام من الموارد تدريجيا إلى المعارف من خلال أعمال كل من (Pralhad,) (1996) & (Conner, Zander & Kogut, 1996)، ويمكن القول أن هذا التيار لم يعرف نجاحه من طرف الممارسين إلا من خلال مقال (G. Hamel, C.K. Prahalad) حول الكفاءات المفتاحية وكان أن أدى ذلك إلى إحداث السبق في تقديم فكرة أساسية عن النظرية المبنية على الموارد من خلال إقتراح (Hamel & Prahalad)

¹ G. Musca, *La Construction des Competences dans L'action*, revue de gestion, le management stratigique en pratique N 174, Hermès science publication, paris, 2007, p. 93.

² Carmeli, A., & Cohen, A., (2005), *Organizationl Reputation as a Source of Sustainable Competitive Advantage and Above Normal Performance: An Empirical Test Among Local Authorities in Usrael*, p. 5, Available on Line at <http://www.pamij.com>.

³ Pierre Xavier Meschi, *Le concept DE Compétence En Stratégie: Perspectives Et Limites*, Université De La Méditerranée, p. 01. <http://www.Strategieaims.Com/Montréal/Meschi> Pdf, Le 25/08/2016.

⁴ Ingham, M., *Management Stratégique Et Compétitivité*, Bruxelles, de Broeck, 1995, p. 25.

ضرورة إعادة التفكير في الإستراتيجية ليس من خلال وحدات الأعمال الإستراتيجية (SBU)، أو التقسيم التنظيمي المناسب، ولكن من خلال تجميع الكفاءات المفتاحية المرتبطة بوحدات الأعمال الإستراتيجية (SBU)، وهو الأمر الذي حقق نجاحا باهرا.¹

الفرع الثاني: فرضيات المقاربة المبنية على الموارد الداخلية والكفاءات.

ترتكز النماذج الكلاسيكية للتحليل الإستراتيجي على فرضيتين أساسيتين، فمن جهة تفترض أن المنظمات النشطة في صناعة ما تعتبر متماثلة في الموارد الإستراتيجية التي تسيطر عليها وكذا الإستراتيجيات المنتهجة، ومن جهة أخرى تفترض أن الموارد المتاحة متحركة وغير ثابتة (قابلة للتنقل)، أي عدم وجود تباين في الموارد المستعملة من طرف تلك المنظمات ضمن إستراتيجيتها، بخلاف ذلك نجد أن المنظور المرتكز على الموارد كما هو مقدم من قبل (Barney: 1991) على فرضيتين بديلتين لدراسة مصادر الميزة التنافسية هما:²

أولا-الفرضية الأولى: التباين النسبي للموارد.

يفترض هذا النموذج أن المنظمات التابعة لنفس الصناعة يمكن أن تكون لها موارد إستراتيجية متباينة، أي يمكن للموارد أن تتميز نسبيا من منظمة لأخرى، حتى وإن كانت هذه الموارد تابعة لنفس القطاع أو الصناعة، وعليه فإن الموارد المالية، والمعارف التكنولوجية، وشهرة المنظمة ما هي إلا متغيرات قابلة للتمييز والتباين من منظمة لأخرى.

ثانيا-الفرضية الثانية: نسبية حركية الموارد.

وفقا لهذه المقاربة يفترض أن تكون حركية الموارد ما بين المنظمات غير مطلقة، وهو ما يعني أن التباين في الموارد قد يكون مستداما، لوجود عوامل تحد قدرتها على الحركة بشكل كامل فإذا كان بالإمكان أن تقوم بنقل التكنولوجيا من منظمة لأخرى فإن براءات الاختراع قد تحول دون سهولة تلك الحركة، وبالتالي فهذه النظرية تعني بشكل خاص المنظمات المبتكرة (المقاولين) التي نجحت في اكتساب وتركيب موارد أساسية من أجل تطوير هذه المزايا والمحافظة عليها.

¹ الهادي بقلقول، الإستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة وإندماجها في إقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول التنمية وفرص الإندماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 9-10 مارس، 2004، ص. 206.

² Jacques Gris : **Les Ressources Humaines D'avantage Concurrentiel Durable**, document de travail, 013, AGRH, Montréal, Québec, 1997, p. 03.

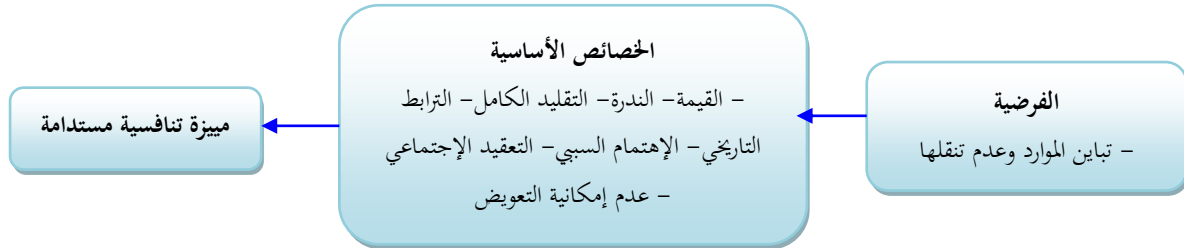
الفرع الثالث: الموارد الداخلية والكفاءات كمصدر للميزة التنافسية.

يمكن تحديد العلاقة بين الموارد والكفاءات والميزة التنافسية من خلال التركيز على عنصر خلق القيمة وكذا عنصر الربحية.

أولاً- الموارد والكفاءات وإشكالية خلق القيمة.

يمكن امتلاك ميزة تنافسية إذا ما اعتمدت المنظمة على استراتيجية تساهم بشكل فعال في خلق القيمة ليس في مقدور المنافسين الحاليين والمحتملين تقليدها، فمثلاً نجد أن شركة (Mc Donald's) تملك ميزة تنافسية في بداية نشاطها، لأن طريقة إنتاجها بحجم كبير وفريد لم تكن مقلدة من منافسيها في ذلك الوقت،¹ بمعنى تكون الموارد والكفاءات ذات قيمة إذا وفقط إذا وظفت في صياغة وتنفيذ إستراتيجية فعالة، ومن ثمة فإن عملية التقييم يجب أن تستهدف معرفة القيمة الناتجة عن الإستراتيجية وفي هذه الحالة فقط يمكن معرفة قيمة الموارد والكفاءات، على سبيل المثال: تخلق إستراتيجية قيادة التكلفة قيمة إذا وفقط إذا تمكنت المنظمة من تخفيض هيكل تكاليفها مقارنة بمنافسيها، أما إستراتيجية تمييز المنتج يمكن أن تخلق قيمة إذا وفقط إذا تمكنت المنظمة من فرض سعر أعلى لمنتجاتها مقارنة بالمنظمات التي تميز منتجاتها.² حيث أن الميزة التنافسية المستدامة هي التي تتحقق من خلال تبني المنظمة لإستراتيجية خالقة للقيمة، لا يمكن للمنافسين اعتمادها، والشكل رقم (17) يوضح ذلك:

الشكل رقم (17): المنظور المؤسس على الموارد الداخلية والكفاءات.



Source: Jay B. Barney, Delwing N. Clark, **Resource based theory creating and sustaining competitive advantage**, Oxford university press, New York, 2007, p. 10.

- حسب (Barney) فإنه لكي تساهم كل الموارد في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة يجب أن تتميز بما يلي:³
- يجب أن يساهم المورد في خلق القيمة للمنظمة، بإعتباره أحد نقاط القوة التي يمكن استخدامها في استغلال الفرص المتاحة أو استبعاد التهديدات المحتملة في البيئة التنافسية؛
 - يجب أن يكون المورد نادر، أو فريد، أو مميز عن كل ما يمتلكه المنافسون الحاليون أو المحتملون للمنظمة؛
 - يجب أن ألا يكون المورد قابلاً للتقليد بشكل كامل وبسهولة من قبل المنظمات المنافسة التي لا تمتلكه؛

¹ Didier Cazal EtAnne Dietrich, **Compétences Et Savoirsm Entre GRH Et Stratégie**, Les Cahiers De La Recherche, Claree, 2003, p. 02.

² Jay B. Barney, Delwing N. Clark, Op.cit, p. 222.

³ Ibid, p.10.

- عدم إمكانية استبداله بمورد مماثل له إطار الإستراتيجية من قبل المنظمة.

ثانيا- الموارد والكفاءات كأساس لربحية المنظمة:

تحدد طاقة المنظمة على تحقيق معدلات ربحية مرتفعة أكبر من تكلفة الرأس المال المستثمر وفق عاملين

هما:¹

- 1- القدرة على تحقيق واستمرار الميزة التنافسية: تعد الميزة التنافسية هي المحدد الأول لربحية المنظمة، وبالتالي تؤكد فرضية هذا العامل على تركيز المنظمات على المفاضلة بين مزايا التكلفة الأقل، وبين مزايا التمييز بين منتجاتها، وأخيرا مزايا التركيز على قطاع سوقي معين من خلال تقديم منتج ذو جودة عالية بأقل تكلفة.
- 2- قدرة المنظمة على تحقيق العوائد المكتسبة من مواردها وكفاءاتها: بمعنى أن العوائد المحققة للمنظمة من مواردها وكفاءاتها فقط على مدى استمرار وضعيتها التنافسية الجيدة عبر الزمن، ولكنها تعتمد أيضا على قدرة المنظمة في الحصول على تلك العوائد، وعلى طريقة تخصيصها والأصول المختلفة التي شاركت في تحقيقها.

ثالثا- إدارة المعرفة وسلاسل القيمة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية:

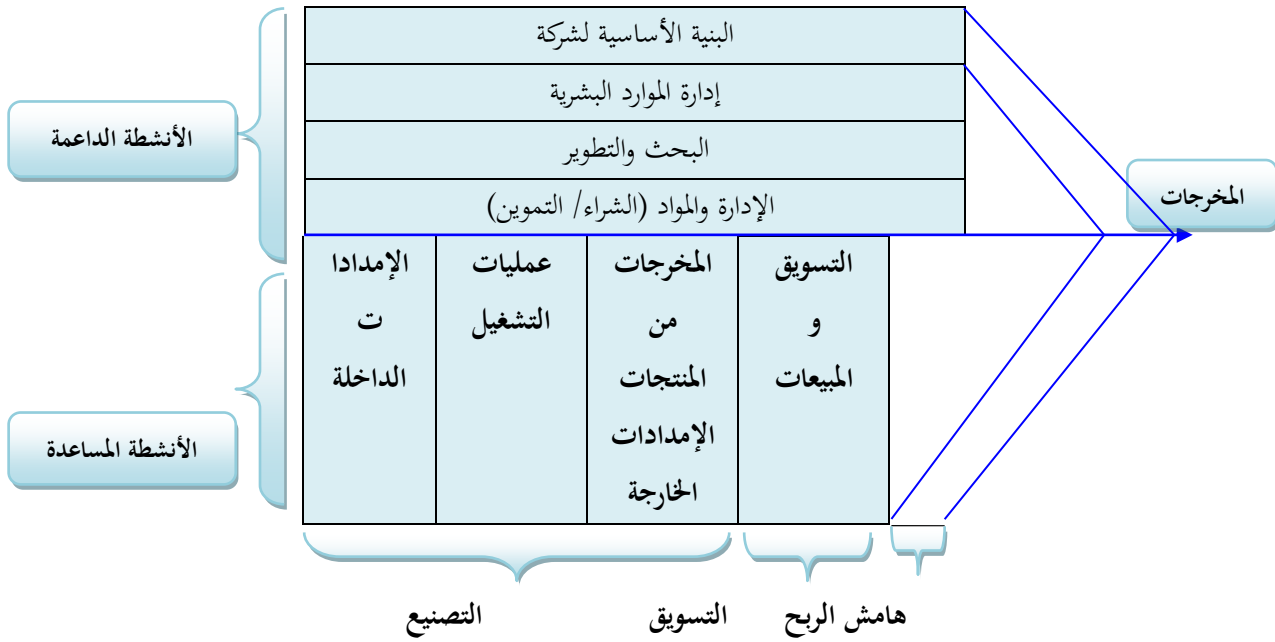
عرف (Porter) سلسلة القيمة: "كاداة تحليل لتوليد القيمة في المؤسسة من خلال النشاطات التي تقوم بها"²، وعلى هذا الأساس يمكن تقسيم المنظمة إلى سلسلة من الأنشطة تعمل على تحويل المدخلات إلى مخرجات وتحصيل هامش للربح على تكلفة هذه الأنشطة التي يمكن تقسيمها إلى أنشطة أولية أو أساسية وأنشطة داعمة أو ثانوية وهذا ما يوضحه الشكل رقم (18):³

¹ الداودي الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص. 265.

² Mourad Elhamdi: **Modélisation et Simulation de Valeurs en Entreprise –Une Approche Dynamique des Systèmes et aide à la Décision: SimulValor**, Thèse pour L'obtention du titre de docteur en Génie Industriel, Ecole centrale Paris, (07/07/2005). P. 47.

³ Michael Porter, **l'Avantage Concurrentiel**, Dunod, Paris, 1997, p.53

الشكل رقم (18): سلسلة القيمة.



Source: Michael Porter, *l'Aavantage Concurrentiel*, Dunod, Paris, 1997, p53.

سلسلة القيمة تنشأ من خلال ثلاثة عناصر أساسية:¹

1- النشاطات الأساسية: تتمثل في الأنشطة التي تكون لها علاقة مباشرة بخلق المنتج الجديد، إنطلاقاً من المراحل الأولى لسيرورة عملية الإبداع حتى المراحل النهائية، قد قام (Poeter) بتصنيفها إلى خمسة أنشطة هي: الإمداد الداخلي، الإنتاج، الإمداد الخارجي، التسويق والبيع، خدمات ما بعد البيع.

في مايلي شرح لكل نشاط من الأنشطة الأساسية:²

أ- الإمدادات الداخلية: وتشمل الأنشطة والتكاليف والأصول المرتبطة بالإستلام والتخزين والرقابة على المخزون من المواد الأولية والأجزاء والعناصر الإستهلاكية، ويتم تقييم هذه الأنشطة لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف فيها.

ب- العمليات (الإنتاج): تشمل الأنشطة المتصلة بتحويل المدخلات إلى منتجات في شكلها النهائي كالتصميم، التجميع، التغليف، صيانة المعدات، الإختبارات والرقابة على الجودة.

ج- الإمدادات الخارجية: وتشمل كل الأنشطة المرتبطة بعمليات التوزيع المادي للمنتج، وبناء شبكة من المتعاملين والموزعين وتنميتها.

هـ- المبيعات والتوزيع: وتشمل أنشطة الدعاية والترويج وبحوث السوق وتخطيطها بمعنى كل الأنشطة التي تساعد على نقل وحياسة السلعة من المنظمة إلى الزبون.

¹ Michael Porter, *l'Aavantage Concurrentiel*, op, cit, p.53.

² Porter ME, *Competitive advantage-Creating and Sustaining Susperior Performance*, the free Press, New York, 1985, p. 38.

و-الخدمات: وتتمثل في الأنشطة المرتبطة بتقديم خدمات لدعم قيمة المنتج وتشمل خدمات التركيب، وتوفير قطع الغيار، الصيانة والإصلاح، تلقي شكاوى المشترين واستعلاماتهم.

2- **النشاطات الداعمة:** للنشاطات الأساسية نشاطات داعمة لها، وهي نشاطات إلتقاء الموارد البشرية، شراء السلع والخدمات، التطور التكنولوجي (الإتصالات، أتمتة العمليات، التطوير عمليات الهندسة، البحث، البنية التحتية (المالية والمحاسبية)، إدارة الجودة، العلاقات العامة، المساعدة القانونية، الإدارة العامة... إلخ).¹

أ- **البنية الأساسية للمنظمة:** تضم العديد من الأنشطة المرتبطة بالإدارة العامة، المحاسبة، التمويل، التخطيط، مراقبة الجودة... كباقي الأنشطة الداعمة فإن أنشطة البنية الأساسية تعمل على دعم كامل لكل سلسلة القيمة والأنشطة الأساسية.²

ب- **تسيير الموارد البشرية:** تتعلق بالأنشطة التي تتضمن التعيين، الإستخدام، التدريب والتطوير وأنشطة العمالة وتطوير المهارات، إن أنشطة الموارد البشرية تتغلغل عبر سلسلة القيمة ككل وتعمل على تدعيم الأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة في حد ذاتها.³

ج- **التطور التكنولوجي:** يتضمن الأنشطة المتصلة ببحوث تطوير المنتج، تحسين العمليات، تطوير برامج الحاسوب ونظم الإتصال...⁴

د- **المشتريات:** تشير إلى وظيفة الحصول على المدخلات المطلوب شرؤها، سواء كانت مواد أولية أو خدمات أو آلات، وتتغلغل هذه الوظيفة عبر سلسلة القيمة ككل لأنها تدعم كل نشاط في حالة شراء.⁵

3- **النشاطات الهامشية:** وهي الفرق بين القيمة الكلية والتكاليف الكلية الناجمة عن المنظمة لتفعيل النشاطات المتولدة للقيمة.⁶

يقول (Porter): " أن العديد من الهجمات الناجحة تتطلب العديد من الإبتكارات في سلسلة القيمة، ويمكن أن تؤدي التغييرات الهيكلية للقطاع إلى خلق فرص لإعادة تشكيل سلسلة القيمة"، وبخصوص إعادة تشكيل سلسلة القيمة هناك عدة تكتيكات وهي كما يلي:⁷

- بتغيير أو تعديل مواصفات وخصائص المنتج؛
- فهم خصائص الزبائن وتقديم منتجات مشبعة لحاجتهم ورغبتهم؛
- تعديل أنشطتها كدعم المنتجات أو معالجة الطلبات، وتحسين مستوى خدمات ما بعد البيع.

¹ Michael Porter, l'Aavantage Concurrentiel, op, cit, p.53.

² Michael Porter, Competitive advantage-Creating and Sustaining Superior Performance, Op, cit, p. 38.

³ Ibid.

⁴ Ibid.

⁵ Ibid.

⁶ Ibid.

⁷ Michael Porter, l'Aavantage Concurrentiel, Dunod édition, Op.cit, pp. 57-59.

لنظم المعلومات المحاسبية تأثير إيجابي على سلسلة القيمة للمنظمة وبالتالي على نظام القيمة للصناعة وذلك من خلال دورها المباشر في تحويل أسلوب تنفيذ أنشطة القيمة، فلكل نشاط من هذه الأنشطة عنصرين أساسيين: عنصر مادي لتنفيذ المهام التفصيلية المطلوبة من النشاط وعنصر معالجة معلومات يرتبط بمهام التنفيذ وبالتركيبة الوظيفية للنشاط أيضا، وتلعب المعلومات المحوسبة دورا مهما في تعزيز نشاطات الدعم والإسناد التي تمثل جزءا من سلسلة القيمة للمنظمة. نذكر على سبيل المثال نظم المعلومات المتداخلة، نظم المعلومات التنفيذية، نظم مساندة القرارات ونظم إدارة المعرفة التي تعتبر من أهم الأدوات والتقنيات الحديثة التي تقدم الدعم المباشر لأنشطة القيمة في مشروعات اقتصاد المعرفة،¹ وتعد إدارة المعرفة وبدون شك هيا تطبيق البشر، لهذا لا بد من التأكد أن إدارة المعرفة تخلق قيمة للمنظمة، وهناك يطرح إشكال أو سؤال حول طريقة أو كيفية قياس القيمة التي نتجت عن هذا التطبيق، وللإجابة على التساؤل يرى (Pierrat) أن هناك وجهين أو طرفين في التحليل: الطرف الأول يركز على اعتبار أن عمليات إدارة المعرفة هي مماثلة للإستثمارات حسب طبيعتها غير المادية، حيث يمكن قياس مردوديتها وخلق قيمة المولدة، والطرف الثاني للتحليل يركز على قياس القيمة المنتجة من عملية إدارة المعرفة من خلال قيمة الأصول غير مادية.²

المطلب الثالث: علاقة رأس المال الفكري بالميزة التنافسية.

الفرع الأول: دور التعلم التنظيمي في بناء رأس المال الفكري.

إن المنظمة التي تعتمد التعلم التنظيمي بمختلف مستوياته فإنها تساهم وبشكل ملحوظ في بناء وإيجاد رأس المال الفكري في المنظمة وبمختلف أنواعه، ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:³

أولا- التعلم التنظيمي يساهم في إيجاد رأس المال البشري: فنجد مثلا التعلم الفردي الذي يعتمد على تعلم العاملين حسب احتياجاتهم الشخصية فهو يساهم في إيجاد رأس المال البشري. كيف... بحيث أنه عندما تقوم المنظمة بتقييم أداء العاملين فإنها تتوصل إلى نتائج معينة حول أداء هؤلاء، وبالتالي فستتوصل المنظمة إلى المستوى الحقيقي لمعارف العاملين لديها، وفي هذه الحالة تسطر المنظمة برامج تدريبية تخص أفراد بعينهم، وهذه البرامج تدخل في إطار التعلم التنظيمي الهدف منها تحسين مهارات ومعارف العاملين، وفي هذه الحالة إذا نجحت هذه البرامج فستتوصل المنظمة على رأس المال البشري بمعارف ومهارات جديدة تؤهلهم للعمل أحسن من السابق، وأيضا من خلال التعلم التنظيمي الذي يتم على مستوى الجماعات والذي يتضمن التفاعل بين الأفراد والتشارك فيما بينهم في إطار ثقافة تنظيمية تساعد على ذلك فإن هذا من شأنه أن يخلق اتصالا بينهم وتبادلا للأراء

¹ عزيز دحماني، مرجع سبق ذكره، ص. 72.

² Pierrat Christian, Op.cit, p. 344.

³ طاهر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي، قراءات في الفكر الإداري المعاصر، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2007، ص. 213.

والثقافات خاصة إذا كانوا في أوقات العمل وكان هناك قائد يهتم بهذه الأمور ويقصد تفاعلهم، فهذا من شأنه أن يخلق معارف جديدة فضلا على تبادل وتصحيح المعارف السابقة، وهذا من شأنه أن يخلق كل مرة أفراد بمعارف متطورة خاصة إذا كانت المنظمة تسعى إلى تدعيم الإبداع وخلق الميزة التنافسية، كل هذا يساهم في بناء رأس المال البشري مهم للمنظمة تستعين به لخلق الميزة التنافسية.

ثانيا-التعلم التنظيمي يساهم في إيجاد رأس المال الهيكلي: إن التعلم التنظيمي يساهم في بناء رأس المال الهيكلي، بحيث أن المنظمة التي تتبنى ثقافة التعلم التنظيمي فهي بذلك تساعد على إخراج النخبة التي تمتلك المعرفة وبالتالي فإنها تستفيد من قواعد للبيانات، والبرمجيات إلى غير ذلك من رأس المال الذي لا يمكن الحصول عليه إلا بواسطة العمالة المتمكنة.

ثالثا-التعلم التنظيمي يساهم في إيجاد رأس المال العلائقي: أي أنها تخلق لديها قوة التخاطب مع المستهلكين والعملاء وبالتالي فهي تستطيع أن تعرف آراءهم حول المنتجات وكذا اقتراحاتهم.

على المنظمات إعادة ترتيب أوضاعها وتعزيز خبرات وتجارب مواردها البشرية لمواجهة هذه التغيرات، وبالتالي ضرورة الاعتراف بجمالية التعلم المستمر، لأنه يعتبر المرشد الذي يدها على أحسن طريق لإستثمار وتفعيل أهم ثرواتها وهي ثروة الفكر ورأس مالها الفكري، كما سيؤدي إلى تهيئة مناخ تنظيمي يصل بالمنظمة إلى الاداء المتميز وهذا من خلال طاقات البشر، وتعميق رغبتهم في التعلم من أجل تحسين أدائهم، وإزالة معوقات اكتساب المعرفة وتنمية المهارات والتعامل مع الموارد البشرية كأعضاء في فريق العمل، وتنميتهم بإستمرار من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستمرة.¹

تأسيسا على ما سبق يبرز للباحثة أهمية رأس المال الفكري بإعتباره مصدرا مهما لربحية وتحقيق أهداف المنظمات، فالقدرات الفكرية العالية أصبحت من أهم العوامل لتحقيق الميزة التنافسية في الإقتصاد العالمي المبني على الجودة والمعرفة، وأن عملية بناء قاعدة فكرية، والإستثمار في الأصول الفكرية، تمثلان مسؤولية وإلتزاما للإدارات العليا، حيث أن الإبداعات المؤسسية تبدأ بأفكار خلاقة، تضمن للمنظمات تحسين إنتاجيتها وزيادة ربحيتها، من خلال تقديم منتجات وخدمات متميزة.

الفرع الثاني: علاقة رأس المال الفكري بالميزة التنافسية.

في نهاية الثمانينات، قال أب إدارة الأعمال بيتر دراكر (Peter Drucker): "صنع الغد ينتظم حول المعلومة وليس حول تآلية العمليات"، من أجل العيش والعمل في الإقتصاد العالمي، على المنظمات أن تظهر المعالم الجديدة

¹ فانتن أحمد أبو بكر، ثورة الأعمال القادمة للقرن الحادي والعشرين، مصر: إيتراك للطباعة والنشر، 2001، ص. 69.

للإبداع، وإدارة المعرفة هي عامل إستراتيجي يسمح للمنظمات بتعظيم مزاياها على المدى البعيد مقارنة بمنافسيها، القدرة على التعلم، على التعاون والإبداع أسرع من الآخرين أصبح بالنسبة للمنظمات المصدر الرئيسي الدائم للميزة التنافسية، وبناءا على ذلك، حتى تبقى المنظمات تنافسية، عليها أن تركز على أصولها غير المادية، أي على "رأس مالها الفكري"، وليس فقط على أسسها البنائية، ونجاح المنظمات يعتمد أكثر فأكثر على القدرات الفكرية لأفرادها وعلى قدرتهم على التغيير، على التكيف، على التأقلم مع البيئة الاقتصادية الجديدة.¹

حاولت العديد من الدراسات أن تربط بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية على نحو متباين من حيث المقاييس والنتائج فقد وجد (Stewart) أن الموارد الفكرية تعد أهم موارد المؤسسة، أن استثمار المقدرة العقلية والعمل على تعزيز وتسييرها بشكل فعال يحقق الأداء الفكري المؤدي إلى التفوق التنافسي من خلال تحويل القيمة المهملة المتاحة في عقول العاملين وولاء الزبائن والنظم والمعرفة الجماعية إلى رأس المال، كما أوضح (Pfeffer) أن البيئة التنافسية الجديدة سريعة التغيير والمتسمة بعمولة الأسواق وشدة المنافسة وتغير أذواق الزبائن وتعدد حاجاتهم، مازالت تدفع بالمؤسسات إلى تحسين أدائها وبالتالي تحسين إنتاجيتها وجودة منتجاتها عن طريق الابتكار وتطوير الوظائف والعمليات من خلال رأس مالها الفكري، وهو ما يؤكد على دوره المحوري في تعزيز أداء المنظمة وميزاتها التنافسية.²

كما أن مدخل إدارة رأس المال الفكري لبناء وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة والحفاظ عليها، يقتضي التعامل مع ثلاث معطيات أساسية وهي: تطبيق إستراتيجية المنظمة، التعامل مع التغيير بإيجابية وبناء التوحد الإستراتيجي للمنظمة.³

أولا- علاقة رأس المال البشري بالميزة التنافسية.

إذا كانت الميزات التنافسية في الإطار القديم يمكن أن تستنسخ وتقلد من قبل الآخرين أو أنها تختفي وتزول سريعا بحكم وجود منافسين أقوى ومتابعين لعمل المنظمة فإن الميزات التنافسية المستندة إلى المعرفة ورأس المال الفكري يمكن أن تخرج من إطار هذه الاشكالية بحكم كون المعرفة التي تستند إليها تمثل خصائص إستراتيجية

¹ Gérard, NARO, *Le Capital Intellectuel, Priorité à L'approche Citoyenne dans L'économie de L'ère Numérique: Qu'est-Ce Que Le " Capital Intellectuel?*, CONFERENCE MONDIALE D'UNI POUR LES CADRES SINGAPOUR, 21-23 Août 2000, p. 13.

² عزيز دحماني، مرجع سبق ذكره، ص. ص. 65-66.

³ سنلالي محضية، التسيير الإستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستندة للمؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 6، 2004، ص. ص. 97-114.

للمنظمة لا يمكن تقليدها من قبل الآخرين، وتشير الأدبيات الإستراتيجية إلى أن المورد لكي يصبح استراتيجياً،¹ يجب التأكد من توفر مجموعة من الخصائص وهي:²

1- خاصية القيمة: تخلق المنظمات القيمة من خلال تخفيض التكاليف أو تميز المنتجات، ومن ثم فإن الهدف النهائي لإدارة رأس المال البشري يتمثل في خلق قيمة من خلال الوظائف إدارة الموارد البشرية، ويتحقق تراجع التكلفة من خلال تشجيع وتحفيز الموارد البشرية على محاربة كل أسباب ومظاهر الهدر والفقْد في الموارد الأخرى، مثل إعداد برامج تهدف إلى استغلال وقت العمل استغلالاً اقتصادياً، وتخفيض الفاقد في الموارد واللوازم خلال تنفيذ الأنشطة داخل المنظمة، أما زيادة الإيرادات فيحقق من خلال التركيز على الفلسفة التالية وهي رضا الزبون يبدأ من رضا العامل، فلقد اكتشفت إحدى الدراسات بأن هناك علاقة قوية بين ممارسات الموارد البشرية وتقارير الزبون حول الخدمة التي يحصل عليه، لذلك يجب أن تلتزم إدارة الموارد البشرية بتوفير المناخ الملائم والحوافز المناسبة، وذلك حتى ترتقي بإتجاهات العاملين وتحسن من رضاهم الوظيفي.

2- خاصية الندرة: إن خاصية الندرة قيمة للموارد البشرية وضرورية للمنظمة، ولكنها ليست معياراً كافياً لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، لذلك فإنه على إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية أن تفحص كيف يمكن تنمية واستثمار الخصائص النادرة في موارد المنظمة للحصول على ميزة تنافسية، كما أن امتلاك المنظمة رأس مال بشري مميز ذوي قدرات عالية على الإبداع والابتكار في مجال عملها يحقق لها أساساً التفوق والتميز في عالم الأعمال، خاصة إذا أحسنت هذه المنظمة استغلال هذه القدرات بما يحققه من ممارسات إستراتيجية.

3- خاصية عدم قابلية التقليد: يمكن للمورد البشري المميز الذي يتمتع بالقيمة والندرة أن يوفر للمنظمة ما يزيد على الربح العادي في الأجل القصير، ومع ذلك عندما تستطيع منظمة أخرى تقليد مثل الخصائص فإنه بمضي الوقت سوف لا تقدم هذه الخصائص أكثر من التماثل في الميزات التنافسية، لذلك يجب على إدارة الموارد البشرية تنمية وتغذية خصائص مواردها البشرية التي لا يمكن للمنظمات المنافسة أن تقلدها بسهولة، ويكون ذلك بالتركيز على الربط تلك الخصائص بالظواهر المعقدة اجتماعياً مثل التاريخ الفريد للمنظمة أو ثقافتها المميزة.

4- خاصية التنظيم: حتى توفر أية خاصية من خصائص الموارد البشرية للمنظمة مصدراً للميزة المتواصلة، فإن على المنظمة أن تعتمد خاصية التنظيم من أجل استثمار مواردها البشرية، وهذا يتطلب وجود النظم والممارسات الملائمة التي تسمح لخصائص المورد البشري أن تؤتي ثمار مزاياها المحتملة.

5- خاصية عدم قابلية الموارد البشرية للتبديل: يجب على المورد البشري الذي يعتبر مصدراً للميزة التنافسية المستدامة ألا يكون قابلاً للتبديل بمورد مكافئ له على مستوى الإستراتيجية المنتهجة من قبل المنظمة، ذلك أن

¹ طاهر محمد منصور، نعمة عباس الخفاجي، قراءات في الفكر الإداري المعاصر، الأردن: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008، ص. ص. 214-215.

² مسغوني مني، تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ورقلة، الجزائر، 2013، ص. ص. 220-221.

كفاءة ومهارة المورد البشري لا يمكن تعويضها بأي مورد آخر، فهو الأفدر على الإبداع والتصور والتكيف مع متطلبات البيئة الدائمة التغير.

الشكل رقم (19) يوضح قابلية تمتع الموارد البشرية بمجموعة من الشروط التي تؤهلها بأن تصبح موردا استراتيجيا مهما يلعب دورا كبيرا في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، على النحو الآتي:

شكل رقم (19): خصائص الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.



Source: Olalla, Marta Fossas: **The Resource- Based Theory And Human Resources**, International Advances In Economic Research, Vol 15, 1999, p. 85.

لكي تعتبر الكفاءات البشرية موردا استراتيجيا مسؤولا عن خلق الميزة التنافسية يجب أن تتصف بنفس خصائص التي تتميز بها الموارد الاستراتيجية وهي:¹

- مساهمة الكفاءات البشرية في خلق قيمة للمنظمة؛
- أن تكون هذه الكفاءة نادرة أو فريدة أو مميزة عما يمتلكه المنافسون الحاليون أو المحتملون، أي أنها غير متاحة للمنافسين ولا يمكنهم الحصول على مثلها؛
- يجب أن تكون هذه الكفاءات غير قابلة للتقليد بمعنى أنه يصعب على المنافسين الذين لا يمتلكونها تقليدها سواء بالتدريب أو التأهيل؛
- عدم امكانية استبدالها بمورد مماثل لها في إطار الاستراتيجية المتعمدة، إذ أنه يصعب استمرار الميزة التنافسية في حالة تبديل الكفاءات البشرية التي ساهمت في خلقها.

ثانيا-علاقة رأس المال الهيكلي بالميزة التنافسية.

يعبر رأس المال الهيكلي للمنظمة عن الموجودات المعرفية التي تبقى في المنظمة عندما لا يؤخذ العنصر البشري بعين الاعتبار، وحتى يتسنى للمنظمة تحقيق الميزة التنافسية ورفع قيمتها السوقية، يجب أن تعتمد على عملية تنموية شاملة متكاملة ومستدامة لكل هذه العناصر، وبنفس المستوى من الاهتمام، لأن حصر قيمتها في

¹ سملاي محضية، التسيير الإستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص. 7.

إطار كمي أسهل وأدق من حصر وتحديد قيمة العنصر البشري، كما أنها تعتبر دعامة أساسية لنشاط العنصر البشري التابع للمنظمة، ويمكن للمنظمة أن تمتلك رأس مال هيكلية متميز من خلال:¹

- 1- تشجيع وتطوير قدرات الإبداع والمشاركة لدى الأفراد ونشر المعرفة لغرض تعميق إنتاجيتهم في مختلف الميادين؛
- 2- تكثيف الأنشطة وتطوير البنى التحتية وتكييفها بما تقتضيه متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة ومن أمثلة ذلك إقتناء أحدث نظم المعلومات والبرمجيات وقواعد البيانات؛
- 3- اعتماد هيكل تنظيمي مناسب الذي يشجع الأفراد مهما كانت مواقعهم التنظيمية على البذل أكثر واستغلال كل المعارف الظاهرة منها والضمنية الاستغلال الأمثل.

ثالثاً- علاقة رأس المال العلائقي بالميزة التنافسية.

يعكس رأس المال العلائقي مدى قوة العلاقة التي تربط المنظمة بزبائنها ومورديها، حيث أن النقطة لأي مؤسسة دائماً هي السوق (الزبون)، وهي نقطة الوصول أيضاً على اعتبار أن المحافظة على الأسواق أو دخول أسواق جديدة أو اكتساب حصص سوقية إضافية والحصول على الزبائن مميزين وأوفياء وتلبية حاجات المستهلكين، كل هذه أهداف تسعى المنظمة لتحقيقها، ولن يتسنى لها ذلك إلا من خلال الدراسات السوقية والبحوث والممارسات التسويقية الجادة والفعالة، والتي مهما كلفت فإن عوائدها مضمونة وإيجابية على قيمة المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية لها، ويمكن القول أنه في بعض الأحيان يتم قياس حجم وقوة منظمة معينة استناداً إلى حجم زبائنها ومدى وفائهم وارتباطهم بها،² أما فيما يتعلق بتميز رأس المال العلائقي فمجالته هي:³

- 1- خلق التفوق والتميز عن طريق الإبداع والتطوير مثل إيجاد منتجات جديدة أو اختراق أسواق جديدة أو كسب زبائن جدد؛

2- زيادة قيمة الزبائن عن طريق عمليات إدارة الزبائن وتعميق العلاقة مع الزبائن الحاليين؛

3- تخفيض أوقات التسليم أو سرعة الاستجابة لطلبات الزبائن؛

4- العمل على أن تصبح المنظمة عضو أو شريكاً جديداً في المجتمع من خلال ترسيخ علاقات حقيقية ومؤثرة مع أصحاب المصالح الخارجيين.

اعتبر (Bollinger & Smith) المعرفة من أهم الأصول في منظمات الأعمال في عالم اليوم، لدرجة أنها تمثل الميزة التنافسية الرئيسية في ظل الاقتصاد الرقمي، وعرفا المعرفة بأنها: "الفهم والوعي وحسن الإطلاع المتحصل عليه

¹ طه حسين نوي، الإستثمار في رأس المال المعرفي ودوره في بناء الميزة التنافسية للمنظمة، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، مصر، 2006، ص 181.

² عبد الله بلوناس، أمينة قذايفة، دور رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الثالث: إدارة منظمات الأعمال، التحديات العالمية المعاصرة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 2006.

³ Kaplan, R. S. And Norton, D. P., Op.cit, p.1.

نتيجة الدراسة والبحث ومن خلال الملاحظة والخبرة عبر الزمن، وتمثل تأويلا شخصيا قائم على أساس الخبرة والمهارات والقدرات الذاتية أما بالنسبة لمنظمات الأعمال فإن المعرفة تتمثل بما يعرفه أعضاء التنظيم عن الزبائن والمنتجات والعمليات والأخطاء والنجاح، وتتواجد هذه المعرفة في قواعد البيانات أو من خلال تقاسم الخبرة والممارسات الجيدة أو من خلال موارد أخرى داخلية أو خارجية".¹

في ضوء ما سبق ذكره، يتضح أن لرأس المال الفكري القدرة على توليد الأفكار المتعلقة بالتطوير الخلاق والإستراتيجي للأنظمة والأنشطة والعمليات والإستراتيجيات، حيث أن القيمة الحقيقية للمنظمة تتوقف على قدرة التعلم ونقل المعرفة ووضعها حيز التنفيذ، وهذا ما يؤدي برأس المال الفكري بمكوناته الثلاثة إلى تحقيق الأداء المتفوق ويضمن للمنظمة امتلاك ميزة تنافسية مستدامة.

المطلب الرابع: دور رأس المال الفكري في خلق القيمة بالمنظمات الصناعية.

تقوم المنظمة ببعض المبادرات والممارسات التيسيرية بهدف تحقيق القيمة وفقا أشكال مهمة للأنشطتها الإستراتيجية من خلال رأس مالها الفكري، إذ عندما تدرك المنظمة امتلاكها لرأس المال الفكري يصبح لزاما عليها أن تفكر في كيفية تحويله إلى شيء ذو قيمة بالنسبة إليها، وتتوقف قدرة المنظمة على النجاح في عملية التحويل على نوعية القيمة التي ترغب في تحقيقها نتيجة استثمارها لرأس مالها الفكري، ومن أهم أنواع القيم التي تهدف المنظمة إلى تحقيقها حماية المنتجات والخدمات المحققة من ابتكارات المنظمة، مع محاولة الإستحواذ على ابتكارات المنافسين، وخلق معايير في أسواق أو منتجات جديدة، مع تحديد أسس التحالفات الجديدة، وخلق حواجز لدخول منافسين جدد.²

كما تقوم المنظمات التي تباع منتجات مادية إلى حماية منتجاته المبتكرة من خلال براءة الإختراع أو الإبتكار، وبالتالي تحقق أرباحا عالية نتيجة بيع منتجات مميزة، أي أن تلك المنظمات تسعى للتوصل لبعض الإبتكارات من خلال رأس مالها الفكري يجعل منتجات ذات جودة عالية وأفضلية، وجاذبية للمستهلكين مقارنة بمنافسيها، وبالتالي تعمل تلك المنظمات على تحصيل قيمة من رأس مالها الفكري سواء في شكل إيراد ناتج عن بيع منتجاتها أو في شكل مركز إستراتيجي تنافسي (سمعة، وشهرة عالية، وولاء الزبائن... إلخ).³

تستند إستراتيجية المنظمة في تعزيز ميزتها التنافسية وخلق القيمة على إستراتيجية الزبائن التي ترتبط بما يعرف بالقيمة المقترحة للزبائن، وهي القيمة التي تكسبها المنظمة عن طريق خلق ولاء عند الزبائن وكسب زبائن جدد،

¹ Bollinger, A. S. & Smith, R. D. (2001), **Managing Organizational knowledge as Strategic Asset**, Journal of Knowledge Management, Vol.5, No.1, p. 9.

² سملاي محضية، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في علوم التسيير، كلية العلوم لاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص. 135.

³ المرجع نفسه.

وهي تعد بمثابة معيار ثنائي لتقويم كل من العلاقات مع الزبائن وجودة الخدمات، فالقيمة المقترحة هي ليست مجرد وسيلة لتعريف المنظمة كيف تستطيع أن تُميز نفسها عن المنافسين الآخرين وتحافظ على زبائنهم الحاليين وتعمق العلاقة معهم ليتسنى لها غزو الأسواق الجديدة وكسب زبائن جدد، وإنما هي بالإضافة إلى ذلك تعد من العوامل الحاسمة التي تساعد المنظمة في تحسين وتطوير عملياتها الداخلية لأنها مفتاح فهم محركات جوهر تحليلات سلسلة القيمة لتلك العمليات التي تبتدئ برأس المال الفكري وتنتهي به (دورة الإبداع وخدمات ما بعد البيع)¹، إن المنظمات بحاجة إلى أن تفهم أن صياغة الاستراتيجية لا تركز على اتساقها مع الفرص والتهديدات فحسب وإنما على قدرة المنظمة ومواردها، وبناء على هذا التصور المنبثق من مدخل أساس الموارد، فإن فهم العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية وخلق القيمة، هو مفتاح صياغة الاستراتيجية²، حيث أن هذه العلاقة تكمن في قدرة المنظمة على بناءها باستمرار لقاعدة رأس المال الفكري من خلال توليد المعرفة الجديدة القادرة على خلق قيمة من خلال إعادة مزج المعرفة السابقة من خلال الابتكار.³

من أجل تحقيق الاستفادة القصوى من رأس المال الفكري، فإنه لا بد من تسيير الأصول الفكرية بفعالية، ولا بد من إدراك اختلاف قيمة هذه الأصول، إذ تدعو الحاجة إلى تنمية واستثمار بعضها، وتوقيف الإستثمار في الأخرى عديمة الجدوى والفائدة على الإطلاق، مما يعني أن التسيير الفعال يمثل الوجه الجديد لاقتصاد المعرفة، لدوره في خلق قيمة المنظمة والتي يمكن أن تأخذ عدة أشكال منها:⁴

- 1- تخفيض التكلفة، وتحسين الإنتاجية، واكتساب موقع تنافسي ممتاز، كأن تهدف المؤسسة للاستحواذ على حصة سوقية عالية، أو قيادة الابتكار التكنولوجي، أو تحقيق علامة تجارية؛
- 2- تراكم الابتكار التكنولوجي كنتيجة لتسويق المنتجات والخدمات، وزيادة ولاء الزبون الداخلي والخارجي. وفيما يلي أنواع القيم التي يمكن أن تهدف المنظمات إلى تجسيدها في الواقع:⁵
- 1- حماية المنتجات والخدمات المحققة من ابتكارات المنظمة مع محاولة الإستحواذ على ابتكارات المنافسين؛
- 2- خلق معايير في أسواق أو لمنتجات جديدة؛
- 3- تحديد أساس لتحالفات جديدة؛
- 4- خلق حواجز لدخول منافسين جدد.

¹ Lomerson, William L. and Tuten, Paul M., (2005), **Examining Evaluation a Cross the IT Value Chain**, Proceeding of the Southern Association of Information Systems Conference.

² مؤيد محمد علي الفضل، العلاقة بين رأس المال الفكري وخلق القيمة: دراسة ميدانية على الصناعة المصرفية في دول الخليج العربي، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، العراق، المجلد 11، العدد 03، 2009، ص. 173.

³ Aghion, P. & Howitt, P. (1998), **Endogenous Growth Theory**, Cambridge, MA: MIT Press.

⁴ سملاي بحضية، تسيير المعرفة وتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية، المؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 8-9 مارس، 2005، ص. 424.

⁵ أمية أبو الفتوح محمد، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، مصر، <http://www.mfti.gov.eg/SME/pdf/researchs/6.pdf> (23/08/2016)

من خلال ما سبق يتضح بأن رأس المال الفكري يمثل المورد الذي يستخدم لخلق وتطبيق المعرفة اللازمة لتعزيز قيمة المنظمة، وبذلك أصبح ضروريا على المنظمات التركيز في إدارة طاقات رأس المال الفكري الموجود بها، وقد زاد النظر إلى رأس المال الفكري كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية، حيث أن معظم المنظمات مازالت ليست لديها الوعي الكافي بمفاهيم رأس المال الفكري، ولا بأبعاد المعرفة، التي تستخدم لتحقيق ميزة تنافسية، وقت لم تعد فيه مكانة حقيقية في السوق إلا للمنافس الذي يمتلك ميزة تنافسية حقيقية، حتى تحقق أقصى منفعة، حيث أن المعدل الأسرع للتعلم التنظيمي والذي يفوق معدل التعلم في المنظمات المنافسة وتقدير قيمة الأفراد الذين يمثلون رأس المال الفكري للمنظمة من الأمور الحاسمة في تحقيق الميزة التنافسية، وضمن أنواع القيمة التي يمكن للمنظمات تحقيقها، تحديد الوضع الإستراتيجي، تحسين الإنتاجية، الاستحواذ على ابتكارات الآخرين، كسب ولاء الزبائن، تخفيض التكلفة، تراكم الأرباح.

خلاصة الفصل:

في نهاية هذا الفصل ومن العرض التحليلي لأدبيات رأس المال الفكري يتضح بأنه هو الركيزة الأساسية لبناء التقدم الاقتصادي بصفة عامة ونجاح المنظمات بصفة خاصة، وأنه يعد مورداً استراتيجياً وسلاحاً تنافسياً للمنظمات المعاصرة، وأن مكونات رأس المال الفكري (رأس المال البشري، والهيكلية، والعلاقاتي)، تعمل ضمن نظام تفاعلي تكاملي، انطلاقاً من رأس المال البشري الذي يعد أهم وأبرز مكون لقدرته على توليد الأفكار، الإبداع والإبتكار، في حين يعد رأس المال الهيكلية من العناصر المساندة له، وصولاً إلى تلبية وإشباع حاجات رأس المال العلاقاتي، والاهتمام به يعد أمراً حتمياً تفرضه التحديات العلمية والتطورات التكنولوجية، والضغط التنافسية المتسارعة، كما أن عملية بناء قاعدة فكرية تمثل التزاماً كبيراً للإدارة العليا، من خلال البحث عن الخبرات المتقدمة، وجذب المهارات العالية، والمحافظة عليها بالإستثمار في التدريب والتطوير المستمر.

أما في المبحث الثاني من هذا الفصل فقد تم التطرق إلى مختلف الأساليب والمؤشرات لقياس رأس المال الفكري، حيث يشير الواقع العملي إلى أن كثير من منظمات الأعمال تقيس الأصول غير الملموسة وتستخدم مؤشرات غير مالية لقياس الكفاءة التشغيلية بصورة خاصة، لأن عملية قياس رأس المال الفكري لا تزال غير ناضجة، بإستثناء بعض التجارب في بعض المنظمات، إلا أنه لازالت هناك مساحة عدم إتفاق بين المختصين فيما يتعلق بهذه المقاييس وهذا ما يعني استمرار الحاجة إلى مزيد من التطوير لهذه المقاييس.

قد تم التطرق في هذا الفصل ضمن المبحث الثالث إلى أحد أهم المقاربات التي حاولت تقديم تفسير حول مصادر الميزة التنافسية، وحتى يمكن للمنظمة تحقيق ميزة تنافسية والمحافظة عليها من منظور مقارنة الموارد والكفاءات، وباعتبار الكفاءات من أهم مكونات رأس المال الفكري، أن تتصف بالندرة والتميز عما يملكه المنافسون الحاليون والمحتملون للمنظمة، وغير قابلة للتقليد من قبل المنافسين، وعدم إمكانية استبدالها بمورد آخر أو مماثل، كما أن المحور الأساسي في فكر الإدارة الجديدة هو خلق الميزة التنافسية، وأن إدارة رأس المال الفكري بشكل فعال هو الدعامه والركيزة لهذه الميزة، وأن القرارات المتعلقة برأس المال الفكري هي قرارات إستراتيجية لأنها وسيلة أو أداة لتحقيق أهداف المنظمة.

في الأخير يجب التأكيد على أنه من أهم متطلبات التحول والاندماج في الاقتصاد العالمي المبني على الجودة والمعرفة، زيادة وعي المنظمات بالأهمية الإستراتيجية لرأس المال الفكري ممثلاً في الثروة الفكرية والأفكار الإبداعية والابتكارات الكامنة في رأس المال الفكري، لذلك لا بد من العمل على تنميتها وحسن توظيفها من أجل الوصول لميزة تنافسية مستدامة في السوق.

الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة

الفصل الثاني:

تمهيد:

أصبح الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة ظاهرة عالمية، وأصبحت منظمات الأعمال في العالم توليها اهتماما خاصا، حيث أصبحت إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة القائمة على مجموعة من المبادئ، لذا تسعى كل منظمة إلى تحقيق أعلى مستوى للجودة الشاملة، تمكنها من الحصول على ميزة تنافسية في ظل المتغيرات السريعة ونظرا إلى النتائج الباهرة التي حققتها في المنظمات الأمريكية واليابانية، مكنتها من السيطرة على الأسواق العالمية. لقي هذا المفهوم اهتماما واسعا من قبل الباحثين والمسيرين لموضوع الجودة، لما له من أهمية بارزة في مجال الأعمال ومستقبل المنظمة ومختلف علاقاتها مع المحيط.

لقد تطور هذا الاهتمام من مجرد التركيز على جودة المنتجات النهائية إلى البحث عن جودة المنظمة وفق منظور شامل للأداء المنظمي، قائم على أساس إحداث تغيرات ايجابية جذرية، لكل شيء داخل المنظمة بحيث تشمل هذه التغيرات: الفكر، السلوك، القيم، نمط القيادة الإدارية، نظم وإجراءات العمل والأداء... الخ، من أجل تحسين وتطوير مكونات المنظمة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها، بأقل تكلفة بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائننا، عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم، وفق ما يتوقعونه، بل يتخطى هذا التوقع تماشيا مع إستراتيجية تدرك أن رضا الزبون وهدف المنظمة هما هدف واحد.

الهدف من هذا الفصل هو إبراز أهم الاتجاهات العالمية في مجال الجودة، وإدارة الجودة الشاملة والذي يتم من خلال تغطية المباحث التالية:

- المبحث الأول: الأسس والمفاهيم النظرية لإدارة الجودة الشاملة.
- المبحث الثاني: الأسس التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة في المنظمات.
- المبحث الثالث: تفعيل وتنشيط رأس المال الفكري ضمن إدارة الجودة الشاملة لتحقيق التميز.

المبحث الأول: الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة.

إن الأهمية التي تحظى بها الجودة الآن باعتبارها فلسفة إدارية واستراتيجية تمس وتغطي تقريبا كامل النظام الإداري للمنظمات، فحتى نهاية الستينات من القرن الماضي لم يكن للجودة مكانة تحتلها، في سوق يطغى فيه العرض على الطلب، حيث كان الشغل الشاغل للمديرين والمسؤولين، هو كيفية التحكم في تقنيات الإنتاج متأثرين بذلك بالأفكار التaylorية، غير أنه وابتداء من السبعينات إلى يومنا هذا أخذت الأمور منحاً آخر، فانقلب العرض على الطلب، فتحولت أهداف واهتمامات المنظمات والمديرين من إنتاج يعتمد على الكم إلى إنتاج يعتمد على إرضاء الزبائن والحفاظ عليهم واستقطاب زبائن جدد، وبعد مرور مجموعة من المراحل المتتابعة زمنياً، بعد ما كانت الجودة لا تمس إلا المنتج فقط، أصبحت اليوم تقترن وتشمل كامل النظام الإداري للمنظمات.

المطلب الأول: مفهوم الجودة والجودة الشاملة.

الفرع الأول: مفهوم الجودة والخلفية التاريخية لها.

أولاً-تعريف الجودة.

فالجودة في اللغة يردها المعجم الوسيط إلى فعلها الثلاثي جاد ومصدره جودة بمعنى صار جيداً، ويقال جاد العمل فهو جيد وجاد الرجل أتى بالجيد من قول أو عمل،¹ أما اصطلاحاً فالجودة Quality هي كلمة مشتقة من الكلمة اللاتينية Qualitas التي يقصد بها ما يبيعه الشخص أو الشيء ودرجة صلاحه وكانت تعني قديماً الدقة والإتقان.²

اختلفت وتعددت وتباينت التعاريف الخاصة بالجودة، وذلك تماشياً مع التحولات الاقتصادية عبر التاريخ وتطور علم الإدارة، حيث لم يتفق المفكرون على إعطاءها مفهوماً موحداً ودقيقاً، وفيما يلي تعريف الجودة كما يراها رواد هذا المفهوم:

- عرف (Jauran) الجودة على أنها: "الملائمة للاستخدام"³، أي القدرة على تقديم أفضل أداء وأصدق صفات.
- كما عرفها (Deming) على أنها: "عبارة عن التخفيض المستمر للخصائر والتحسين المستمر للجودة في جميع النشاطات"⁴، أي الجودة يمكن تحقيقها عن طريق تقليل الأخطاء وتحسين الأداء التشغيلي للعمليات.
- ويرى (Ph.crosby) أن الجودة هي مسؤولية الجميع ورغبات المستهلك هي أساس التصميم.⁵

¹ فواز التميمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو(9001)، الأردن: عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، 2008، ص. 13.

² بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، العدد 05، 2007، ص. 28.

³ J-M.Jauran, *Gestion de la qualité*, ed. AFNOR, Paris, 1983, p. 15.

⁴ Deming, E., *Quality, Productivity, & Competitive Position*, Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, 1982, p.14.

⁵ Philippe crosby, *la qualité est gratuite*, ECONOMICA, Paris, 1986, p. 19.

- في حين يرى (Ishkawa) أن الجودة عبارة عن جودة العمل، جودة المعلومات، جودة التشغيل، جودة القسم والنظام، وجودة الناس، وجودة الشركة، جودة الأهداف،¹ من خلال تعريف (Ishkawa) أنها تشمل جودة جميع الموجودات في المنظمة المادية والمعنوية.
- أما (Taguchi) يرى بأن الجودة هي تفادي الخسارة التي يسببها المنتج للمجتمع بعد إرسائه للمستهلك، ويتضمن ذلك الخسائر الناجمة عن الفشل في تلبية توقعات العميل.²
- أما بالنسبة للجمعية الأمريكية* لمراقبة الجودة فقد عرفتها على أنها: "مجموع الخصائص المتعلقة بالمنتج أو الخدمة، والتي يؤدي تفعيلها إلى إرضاء الحاجات المتوقعة أو المرغوبة."³
- أما (Siemens) فقال عنها: "الجودة هي عندما يعود إلينا زبائننا، أما منتجاتنا فلا".⁴
- تعرف شركة بوينغ الجودة على أنها: "تزويد الزبائن بالبضائع والخدمات التي تتعدى توقعاتهم وإحتياجاتهم".⁵
- حسب معيار (ISO 8402) الصادر سنة 1986 والذي جاء لتحديد وتوضيح المفردات الخاصة بالجودة عرف الجودة على أنها: "مجموع الخصائص والصفات للسلعة أو الخدمة التي تمنحها القدرة على إرضاء احتياجات الزبائن الظاهرية والخفية".⁶

- كما قام الباحث (Gavin) عام 1988 بتقسيم مفهوم الجودة إلى أربع مداخل، تعكس إلى حد كبير تعاريف الجودة السالفة الذكر وهذه المداخل هي:⁷
- 1- **مدخل التفوق:** يقصد بالجودة وفق هذا المدخل بأنها ملاءمة المنتج للاستخدام أي قدرة أداء المنتج وفقاً للمواصفات التي تحقق رضا المستهلك من خلال تقديم أفضل أداء وأدق صفات تشبع رغباته.
 - 2- **مدخل يعتمد على التصنيع:** أي صنع منتجات خالية من العيوب من خلال مطابقتها للمواصفات.
 - 3- **مدخل يعتمد على المنتج:** وفقاً لهذا المدخل فإن الجودة يتم تعريفها على أنها مجموعة الصفات والخصائص التي يمكن قياسها وتحديد كميتها.
 - 4- **مدخل يعتمد على القيمة:** تعريف الجودة وفقاً لهذا المدخل تكون على أساس التكلفة والأسعار وعدد من الخصائص الأخرى حيث تعرف على أنها درجة التفوق بأقل الأسعار.

¹ Ishikawa K, **What Is Total Quality Control? The Japanese Way (Translation: David Lu.)**, Prentice: Hall International, 1995, p. 20.

² Ibid.

³ Ph. KOTLER & B. DEBOIS, **Marketing Management**, Public Union, Paris, 2000, p. 90.

*تأسست الجمعية الأمريكية للجودة سنة 1946 والتي تمنح شهادات لأعضائها الذين يملكون مواصفات الحصول على الجودة.

⁴ Philip Kotler and Gary Armstrong, **Principles of Marketing**, 15th Edition, Pearson Education, United States of America, 2014, p. 253.

⁵ خضير كاظم محمود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010، ص. 20.

⁶ حامد فداء محمود، إدارة الجودة الشاملة، الأردن: دار البداية ناشرون وموزعون، 2011، ص. 56.

⁷ قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2005، ص. 21.

من خلال ما تم سرده أعلاه، يمكن التعرف على بعض المفكرين الذين إهتموا بالجودة وأعطوا لها تعاريف، وذلك من خلال الجدول رقم (09):

جدول رقم (09): مفاهيم الجودة في نظر روادها.

موجهة نحو	تعريف الجودة	رواد الجودة
المستهلك	الملائمة للإستخدام Fitness For use	Joseph.M Juran
المستهلك	الملائمة للغرض Fitness for purpose	W.E Deming
المستهلك والمورد	حسب خصوصية المستخدم None specific	David A.Garvin
المورد	المطابقة للمواصفات Conformance to requirements	Philip Crosby
المورد	حسب خصوصية المستخدم None specific	K. Ishikawa
المورد	رضا المستهلك عند أقل تكلفة Customer satisfaction at the lowest cost	A.V Feigenbaum
المورد	حسب خصوصية المستخدم None specific	Genichi Taguchi

المصدر: قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص 29.

نستنتج من هذه التعاريف بأن الجودة تتعلق بمنظور الزبون وتوقعاته، وذلك بمقارنة الأداء الفعلي للمنتج أو الخدمة مع التوقعات المرجوة لهذا المنتج أو الخدمة، وبالتالي فإذا كان المنتج أو الخدمة تحقق توقعات الزبون فإنه قد أمكن تحقيق مضمون الجودة، ولذا من الممكن أن نسمي المنتج العالي الجودة بأنه المنتج الذي يلي احتياجات ومتطلبات وتوقعات الزبون.

ثانياً- أوجه وأبعاد وشروط الجودة:

1- أوجه الجودة: إن تعاريف الجودة المشار إليها سابقاً قد تذهب للتركيز على وجه من أوجه الجودة، فمثلاً تعريف (Crosby,1979) كان يركز على "جودة المطابقة"، بينما تعريف (Juran, 1974) كان التركيز على "جودة الأداء" ويركز على من يعمل في الهندسة على "جودة التصميم"، والإلتجاه الحالي والحديث هو "المفهوم التكاملي للجودة" الذي يجمع أو يربط بين الأوجه الثلاثة للتأثير المتبادل فيما بينها.¹

2- أبعاد الجودة: إن الزبائن يستخدمون معايير ومحددات خاصة بجودة السلعة كما يراها بعض الباحثين:²

– الإعتدالية: القدرة على تقديم ما تم الوعد به بدقة وثيقة.

– الإستجابة: الاستجابة الطوعية لمساعدة الزبائن وتقديم خدمة في التوقيت السليم.

¹ رعد عبد الله الطائي، إدارة الجودة الشاملة، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008، ص. 31.

² Frank M. Horwitz and Mark A. Neville, (1996), **Organization Desing for Servise Excellence: A Review of the Literature**, Human Resource management, vol. 35, No. 4, p. 473.

- **الثقة والتأكيد:** المعرفة بالزبائن والإهتمام والحفاوة بهم، ومقدرتهم على إبداء الثقة والاطمئنان.
- **التعاطف:** درجة الإهتمام والعناية والاهتمام الشخصي الذي يتم توفيره لزبائن، وبالطبع مع فهم كامل لاحتياجات الزبائن.
- **الجوانب الملموسة:** التسهيلات المادية، والمعدات، ومظهر العاملين، وأدوات الإتصال، وهذه هي الدليل المادي المرتبط بعملية تقديم الخدمة.
- **3- شروط تحقيق الجودة:** حتى تضمن المنظمة تحقيق الجودة وإرضاء الزبون تم تطوير مجموعة من الطرق المتمثلة في: ¹ طرق الاستماع إلى الزبون، طرق المراقبة، طرق التحسين، طرق التنبؤ، طرق التحكم.
- **أ- طرق الاستماع إلى الزبون:** على المنظمة أن تستمع إلى الزبون بهدف: ²
 - استقبال ومعالجة كل عدم تطابق..... ما هي الأخطاء المرتكبة؟
 - استقبال ومعالجة كل عدم رضا وعدم تلبية رغبات..... أين ستوجه المنظمة التحسينات؟
 - استقبال ومعالجة كل اقتراحات حول التحسينات..... ما هي العناصر التي يجب أخذها بعين الاعتبار؟
- تعتمد المنظمة على الطرق التالية:
 - تتوجه المنظمة إلى بعض الزبائن وتقوم باستجوابهم سواء عن طريق استبيانات.
 - المقابلات المباشرة وغير المباشرة، سير الآراء....
 - يتوجه الزبون إلى الخدمات ما بعد البيع أو إلى مكان آخر مثل خدمة المستهلك.
- **ب- طرق المراقبة:** يتعلق الأمر بمتابعة مدى مطابقة المنتج لما قد تم تقريره وتحديد من طرف المنظمة قبل عملية التنفيذ ويوجد عدة طرق لمراقبة الجودة: ³
 - المراقبة بالوحدة والعينة؛
 - المراقبة القابلة للقياس والنسبية؛
 - الرقابة التقنية والإحصائية.
- **ج- طرق التنبؤ:** الهدف من عملية التنبؤ هو تجنب حدوث أو ظهور الأخطاء ليس إقصاؤها وبهذا الصدد تستخدم عدة تقنيات منها الاحتمالات والتقديرية والإحصاء الوصفي بالإضافة مثلا إلى التوريد في الوقت المناسب بالنسبة للعلاقة بين المنظمة والموردين والزبائن، وأنظمة لا خطأ بالنسبة لليد العاملة والآلات، ومكاتب الدراسات والأبحاث بالنسبة للعمليات. ⁴
- **د- طرق التحسين:** تتطلب عملية تحسين الجودة الاستمرارية والديناميكية ومن بين الطرق المساعدة على ذلك يوجد: ⁵

¹ مأمون الدراكة، إدارة الجودة وخدمة العملاء، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2006، ص. 110.

² Vincent Plauchu, *mesure et amélioration des performances industrielles*, opu, 2006, France, p. 104.

³ Ibid, pp. 104-105.

⁴ Ibid, pp. 106-107.

⁵ Ibid, p. 108.

- تحديد أهم عناصر رداءة الجودة عن طريق تحليل باريتو الذي يقوم على ترتيبها من الأسوأ إلى الأقل سوءاً؛
- البحث عن أسباب عدم التحسن عن طريق تحليل إيشيكاوا الذي يقوم على أساس تحديد مختلف الأسباب: المواد، الآلات، اليد العاملة، الطرق، المكان، بالإضافة إلى عنصر آخر التسيير؛
- البحث عن الحلول الممكنة والمثلى باستخدام طريقة عاصفة الأفكار التي تكون بجمع كل المختصين والمسؤولين في قاعة والقيام باقتراح كل الحلول الممكنة.
- خ- طرق التحكم:** من كل عملية المراقبة والتحسين والتنبؤ يمكن الوصول إلى التحكم في الجودة وضبطها وتحقيق الميزة التنافسية بالإضافة إلى خمسة الأصفار: ¹
- صفر عطل..... متابعة عمليات الإنتاج؛
- صفر مدة.....إلغاء الانتظار؛
- صفر خطأ.....فعل الشيء بطريقة صحيحة من أول مرة؛
- صفر مخزون.....التوريد في الوقت المناسب.
- رابعاً-الخلفية التاريخية للجودة.**

مع بداية النصف الثاني من القرن العشرين، بدأت نشأة الجودة كنظام إداري في اليابان وخاصة عند تطبيق مبادئها على المنظمات الصناعية هناك، وبعد النجاح المتميز لهذه الفكرة انتشرت وحاولت العديد من الدول الغربية تطبيقها على منظماتها وكانت الولايات المتحدة من أوائل تلك الدول.

إن أسلوب الجودة نجده في تعاليم الدين الإسلامي بكل مفاهيمه فجودة الإدارة هي ما يسميها الدين الإسلامي بالإتقان، والمسلم مطالب بإتقان عمله لإرضاء الله عز وجل وإرضاء الآخرين، ففي الشريعة الإسلامية مبادئ ومفاهيم لإدارة الجودة الشاملة تدعوا إلى مراعاة الإتقان من خلال: ²

1- إنجاز الأعمال بإتقان وجودة عالية: قال رسول الله صل الله عليه وسلم: "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه".

- 2- التعرض للقيم السامية واستخدام الوقت بحساب وعدم تضييعه والتعامل مع الناس باحترام وتعاون.
- 3- استخدام الموارد على مختلف أنواعها باقتصاد وعدم الإسراف والصدق في اتخاذ القرار والعدل في التعامل مع العاملين وإعطاء الحقوق لأصحابها.

¹ Michel Darbelet et autres, **I essentiel sur le management**, ed Berti, 2006, paris, p. 161.

² صالح ناصر عليما، إدارة الجودة الشاملة: التطبيق ومقترحات التطوير، الأردن: دار الشرق للنشر والتوزيع، 2004، ص. ص. 20-21.

إن تطور مفهوم الجودة وبلورة أفكارها وصولاً إلى فلسفة إدارة الجودة الشاملة لم يأتي دفعة واحدة بل استلزم رحاً من الزمن وكان نتيجة لإضافات علمية كبيرة على المستويين الفكري والتطبيقي وتميز أغلب الأدبيات الإدارية بين سبع مراحل تاريخية لتطوير الجودة إذ توجت المرحلة الأخيرة بإدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال مايلي:

المرحلة الأولى- ما قبل الثورة الصناعية: في هذه الفترة لم يكن هناك مصنع وإنتاج بالمعنى الحالي، فالمصنع كان عبارة عن ورشة يرأسها رب العمل أو صاحب الورشة، وبها العمال الذين يقومون بتصنيع سلعة معينة باستخدام أدوات يدوية، وفق معايير جودة بسيطة يحددها الزبون حسب وجهة نظره ورغبته، وما على صاحب الورشة إلا أن يلبي طلب زبونه، وبالتالي فالعمال يصنعون السلعة المطلوبة وفق توجيهات صاحب العمل، وبالنسبة لعملية الرقابة على الجودة فلقد كانت تتم من قبل العامل نفسه، ومع تدقيق نهائي من قبل صاحب الورشة.¹

المرحلة الثانية- ما بعد الثورة الصناعية: أحدثت الثورة الصناعية عدة تغيرات جذرية في مجال الصناعة، يمكن تلخيصها فيما يلي:²

- 1- ظهور المصنع ليحل محل الورشة، وأصبح له هيكل تنظيمي؛
- 2- زيادة عدد العاملين بالمصنع؛
- 3- ارتفاع حجم الإنتاج بسبب استخدام الآلة في العمل؛
- 4- ارتفاع مستوى جودة المنتجات نتيجة استخدام الآلة في العمل.

في هذه المرحلة لم تعد الرقابة على الجودة من قبل العامل نفسه، بل من قبل المشرف المباشر الذي كانت عليه مسؤولية التحقق من الجودة.

المرحلة الثالثة- الإدارة العلمية (الفحص): في هذه المرحلة كانت تحليلات الجودة تركز فقط على فحص المنتج، وكان القرار الرئيسي السائد خلال تلك الحقبة هو القرار الخاص بتحديد متى يتم فحص المنتجات وما هو عدد المنتجات التي تخضع للفحص، وتتضمن عملية الفحص الأنشطة المتعلقة بالقياس وتفتيش المنتج وتحديد مدى مطابقة المنتج للمواصفات الموضوعية، وبالتالي فإن المنتجات المطابقة للمواصفات الفنية، فإنها إما أن تتلف أو يعاد العمل عليها أو يتم بيعها بأسعار أقل، وتركز عملية فحص المنتج فقط على اكتشاف الأخطاء والقيام بتصحيحها، فالخطأ أو العيب أو التلف قد حصل فعلاً، وعملية الفحص اكتشفت الخطأ ولكنها لم تقم بمنعه من الأساس.³

المرحلة الرابعة- ضبط الجودة: ترجع الجذور التاريخية للمدخل الإحصائي لرقابة الجودة إلى منظمة (واسترن إلكتروك) عندما تم تحويلها إلى مخابر (بيبل) تلفون سنة 1920، في سنة 1955 ظهر في اليابان مفهوم جديد للجودة وعلى نطاق واسع ليشمل جميع المنظمة ووظائفها، كفلسفة جديدة ترى أن الوصول إلى مستوى عال من الجودة وتحقيق إنتاج دون

¹ عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، الأردن: دار وائل للنشر، 2001، ص. 22.

² المرجع نفسه.

³ محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2012، ص. 25.

عيوب وأخطاء يتطلب متابعة شاملة لكافة العمليات بدءاً من عملية تصميم المنتج إلى غاية التسويق وما بعد التسويق،¹ ويشمل ضبط الجودة كافة النشاطات والأساليب الإحصائية التي تضمن المحافظة على مطابقة المنتج أو الخدمة للمواصفات الموضوعية، وهنا تم التركيز على حاجات الزبون وتحديدتها من خلال الأبعاد المتمثلة في جودة التصميم وجودة المطابقة، ولتحقيق ذلك ركزت هذه المرحلة على عمليات الفحص والوقاية التي بإمكانها تحسين الجودة والوصول بالمنتج إلى درجة مطابقة بين ما تم تصميمه وما يرغب الزبون، كل ذلك يجب أن يتم في حدود التكلفة التي تناسب العميل.²

المرحلة الخامسة-ضمان الجودة: ظهر مفهوم ضمان الجودة بعد نهاية الحرب العالمية الثانية التي شكلت انطلاقة لمرحلة جديدة من النمو الاقتصادي، حيث وبعد مرحلة الكساد التي خلفتها الأزمة الاقتصادية العالمية لسنة 1929 أصبح للإنتاج الكبير ما يقابله من الطلب، وظهر تنميط وتوحيد الإنتاج كحل لمواجهة هذا الطلب المتزايد على المنتجات.

أمام تزايد تأثير الزبائن على حجم الطلب وتزايد حدة المنافسة أصبح مفروضاً على المنظمات توجيه نشاطاتها الاقتصادية نحو احتياجات الزبائن بالتعرف عليها ثم العمل على إرضائها إلا أن هذا التوجه يصطدم بضرورة فك المعضلة الآتية:³

- 1- إذا كان الزبون هو من يحدد الجودة، فكيف يمكن معرفتها في سوق استهلاكي كبير؟
- 2- أما إذا كانت المنظمة هي من تحدد الجودة، فكيف يمكن التوفيق بين الإنتاج بحجم كبير وبين تعدد وتنوع اختيارات المستهلكين؟

المرحلة السادسة-إدارة الجودة الاستراتيجية: دخلت التجارة العالمية في حالة منافسة شديدة بين المنظمات لكسب حصص أكبر من السوق لا سيما المنظمات اليابانية وقد اعتمدت شركة (IBM) إدارة الجودة الاستراتيجية لمواجهة التقدم والزحف الياباني ونفذت المعايير الآتية:⁴

- 1- إرضاء المستفيدين وتلبية ما يريده؛
- 2- الجودة مسؤولية الجميع من قمة الهرم التنظيمي حتى قاعدته؛
- 3- المطلوب تحقيق الجودة في كل شيء (الأنظمة، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، أساليب وإجراءات العمل).

إن إدارة الجودة الإستراتيجية تركز على الجودة وإرضاء المستهلك وبالتالي هي الأساس الذي تقوم عليه استراتيجيات المنظمات العالمية في الوقت الحاضر.

¹ خضير مصباح وإسماعيل الطيبي، إدارة وصناعة الجودة: مفاهيم إدارية وتقنية وتجارية في الجودة، الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع، 2011، ص. 33.

² محمد الصبري، إدارة الجودة الشاملة: TQM طريقك للحصول على شهادة الإيزو، الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية، 2006، ص. 20.

³ Caby. François, Louise. Virginie et Rolland. Sylvie, (2002), **La qualité au XXI siècle : vers le management de la confiance**, paris, p. 11.

⁴ محمد الزيادات، سوسن مجيد، إدارة الجودة الشاملة تطبيقاً في الصناعة والتعليم، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص. 47.

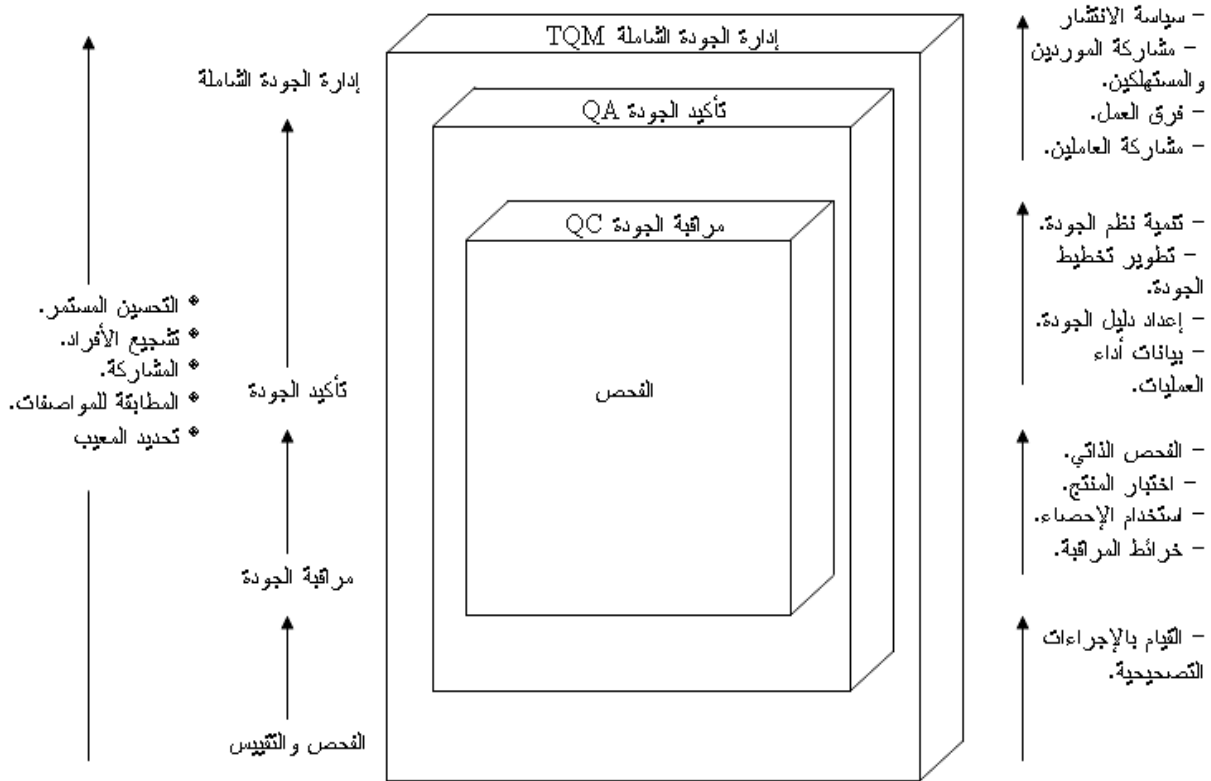
المرحلة السابعة - إدارة الجودة الشاملة: إن زيادة شدة المنافسة العالمية واكتساح الصناعة اليابانية للأسواق العالمية دفع بالمنظمات الأمريكية إلى تطوير وتوسيع مفهوم الجودة الإستراتيجية بإضافة جوانب أكثر شمولاً وعمقاً، واستخدمت أساليب متطورة تأكيد الجودة ليصبح أسلوباً رقابياً إستراتيجياً على الجودة، يتضح من هذا الإجراء أن إدارة الجودة الشاملة أكثر عمقاً وشمولاً من إدارة الإستراتيجية ويمكن في نهاية الأمر القول بأن إدارة الجودة الشاملة قد ختت خطوات بعيدة عن الإدارة التقليدية، كما تميزت هذه المرحلة بالعناصر التالية:¹

- 1- إعطاء الجودة اهتماماً خاصاً من قبل الإدارة العليا، وإدراجها ضمن التخطيط الإستراتيجي للمنظمة؛
- 2- إيجاد علاقة بين الجودة وتحقيق الأرباح، واستخدامها لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة؛
- 3- إعطاء الجودة التعريف الخاص من وجهة نظر الزبائن، والاهتمام بالزبون واحتياجاته.

يمكن التعرف أيضاً على أهم التطورات التي عرفتها إدارة الجودة الشاملة من خلال المستويات التي يظهرها الشكل رقم

(20) كما يلي:

الشكل رقم (20): المستويات الأربعة لتطور إدارة الجودة الشاملة



Source: Dale. Bc & Cooper- , *Managing Quality*, Hearford Shor, 1990, p. 7.

¹ مأمون سليمان الدراكة، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2006، ص. 33.

الفرع الثاني: مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

أولاً-تعريف إدارة الجودة الشاملة.

يختلف الباحثون في تعريف إدارة الجودة الشاملة ولا غرابة في ذلك فقد سئل رائد الجودة (Deming Edward) عنها فأجاب بأنه لا يعرف، وذلك دليل على شمول معناها، ولذا فكل واحد من الباحثين له رأيه في فهمها وتعريفها.

لإعطاء تعريف لإدارة الجودة الشاملة سنحاول تسليط الضوء على كل مصطلح على حدى:¹

1- الإدارة: يقصد بها القيادة الفعالة من أجل تحقيق الجودة وإرضاء الزبائن من خلال إشراك الأفراد في تبني رؤية وقيم المنظمة، ضمان تنفيذ عمليات الإنتاج، إدماج ثقافة التحسين المستمر والعمل على المحافظة عليها.

2- الجودة: تتمثل في قدرة المنظمة على تجاوز رغبات الزبائن.

3- الشاملة: تعني أن المسؤولية تحقيق الجودة على عاتق كل فرد داخل المنظمة مهما كانت وظيفته.

- يعرف (Philip Crosby) إدارة الجودة الشاملة بأنها: " الطريقة المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي خطط لها مستقبلاً، كما أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات وذلك من خلال التشجيع على السلوكيات الجيدة وكذلك الاستخدام الأمثل لأساليب التحكم التي تحول دون حدوث هذه المشكلات وتجعل منها أمراً ممكناً."²

- يعرفها (Figenbaum) على أنها: " عملية التنسيق بين الأنشطة المختلفة لكل من العاملين والمكائن والأجهزة والمعلومات من أجل تحقيق أهداف المنظمة."³

- في حين عرفها (Jablanski) بأنها: "شكل تعاوني لإنجاز الأعمال بالاعتماد على الجهود المشتركة بين الإدارة والعاملين بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية وبشكل مستمر."⁴

- كما عرفها (cole) بأنها: " نظام إداري يجعل رضا الزبون رأس قائمة الأولويات، بدلا من التركيز على الأرباح القصيرة الأجل."⁵

- كما يراها (Oakland) بأنها منهج شامل لتحسين التنافسية والفاعلية والمرونة في المنظمة من خلال التخطيط والتنظيم، وفهم كل نشاط، وإشراك كل فرد في أي مستوى تنظيمي في المنظمة.⁶

¹ Sowerbutts Dave, (2004), **Total Quality Management, PHS Management Training**, <http://www.training-management.info/>, pp.1-8.

² Robert fey, Jean marie Gogue, **la maitrise de la qualité**, l'édition d'organisation, Paris, 1998, p. 31.

³ Figenbaum, A., **Total quality Control: Engineering and Management**, McGraw-Hill, inc., New York, 1991 , p. 11.

⁴ Jablonski ; J., **Implementing Total Quality Management**, U.S.A., 1991, p. 30.

⁵ Vincent Laboucheix, **traité de la qualité totale**, Dunod, Paris, 1990, p. 24.

⁶ رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، مرجع سبق ذكره، ص. 75.

- كما تعرفها المنظمة الدولية للتقييس (ISO) بأنها: " أسلوب لإدارة المنظمة يركز على الجودة ويعتمد على مشاركة جميع الأفراد بها ويهدف لتحقيق النجاح على المدى الطويل من خلال إرضاء الزبائن وتحقيق مزايا لجميع الأفراد في المنظمة والمجتمع".¹

- يعرفها معهد الإدارة بلندن على أنها: " أسلوب للإدارة يعطي كل شخص في المنظمة المسؤولية عن تقديم الجودة للزبون النهائي، وتنظر إدارة الجودة الشاملة إلى كل عمل في المنظمة على أنه عملية تمثل طرف في علاقة زبون أو مورد مع العملية التالية، ويتمثل الهدف في كل مرحلة تحديد وتلبية متطلبات الزبون من أجل زيادة رضا الزبون النهائي بأقل تكلفة".²

- تعرف كذلك على أنها "عبارة عن استراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم تستمد حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من استثمار وتوظيف المواهب والقدرات الفكرية للعاملين في مختلف مراحل التنظيم، من تخطيط وتنفيذ ومتابعة، وفق نظم محددة وموثوقة تقود تحقيق رسالة الجامعة في بناء الإنسان، من خلال الالتزام طويل المدى، ووحدة الهدف والعمل الجماعي بمشاركة جميع أفراد المنظمة".³

- ينظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها التطوير والمحافظة على إمكانيات المنظمة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر والإيفاء بمتطلبات الزبائن، بل العمل على تجاوزها، وكذلك البحث عن الجودة في كل مظاهر العمل، بدءاً من التعرف على احتياجات الزبون وانتهاء بمعرفة مدى رضاه عن المنتجات المقدمة.⁴

إن نظام إدارة الجودة الشاملة عبارة عن توليفة أو (تركيبية) الفلسفة الإدارية الشاملة مع مجموعة من الأدوات والمداخل لأغراض التطبيق وتعتمد ثلاث مبادئ أساسية وهي:⁵

- 1- التركيز على رضا الزبائن أفراد ومنظمات من المخرجات الملموسة وغير الملموسة؛
- 2- المساهمة الجماعية وفرق العمل؛
- 3- التحسينات المستمرة على نوعية العمليات والمخرجات.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة ثورة ونهج إداري للمنظمات، وتطور فكري شامل يعمل على إيجاد ثقافة تنظيمية جديدة هدفها التركيز على الجودة من خلال إشراك جميع العاملين في المنظمة، لتطوير جودة المنتجات والخدمات المقدمة في كافة المستويات والوحدات، وذلك بالسعي إلى التحسين المستمر في

¹ Arriau Véronique, Bardet Florence, Bendahan Gisèle, Creppy Rachel, Minebachian-Berger Mehrchid, Moes Jean-Marie, Rusques Nicolas, Théart Laetitia (2004), **Le management par la qualité totale, Pratiques et concepts du TQM à l'orée du 21ème siècle, Rapport 2^{ème} période de L'UE18 du DESS, Communautés virtuelles et management de l'intelligence collective via les réseaux numériques**, p. 3.

² لعلى بوكميش، إدارة الجودة الشاملة إيزو 9000، الأردن، دار البداية للنشر، 2011، ص. 19.

³ أحمد بدح، درجة إمكانية تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية، مجلة اتحاد الجامعات العربية، المجلد 47، العدد 93، 2007، ص. 54.

⁴ محمود حسين الوادي وآخرون، إدارة الجودة في الخدمات المصرفية، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010، ص. 21.

⁵ عبد الستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، الأردن: دار الميسرة للنشر والتوزيع، 2008، ص. 23.

العمليات، وتخفيض التكاليف، وتحسين الإنتاجية، من خلال إرضاء الزبون، الذي يحقق النجاح الطويل الأمد للمنظمات.

الملاحظ من خلال التعاريف السابقة التي تناولت مفهومي الجودة والجودة الشاملة الاختلاف في بعض النقاط لمفهومها، باعتبار أن الأولى تتعلق بالمنتج النهائي من وجهة المسؤولية الملقاة على مرحلة الإنتاج، بينما الثانية تتعداه إلى مسؤولية المشتركة إلى كل ما يتعلق بإنتاج المنتج، من مرحلة تصميمه إلى غاية مرحلة ما بعد البيع، والارتباط الوثيق بأهمية اختيار الموردين والتوجه بالزبون، ويمكن أن يلخص لنا الجدول التالي أهم الفروقات.¹

الجدول رقم (10): النظرة إلى الجودة قديما وحديثا.

النظرة التقليدية للجودة	النظرة الحديثة للجودة (إدارة الجودة الشاملة)
<ul style="list-style-type: none"> - الإنتاجية والجودة هدفان متعارضان؛ - تعريف الجودة هي تأكيد المعايير ومقاييس معينة؛ - تقاس الجودة بالدرجة التطابق مع المعايير ومقاييس الإنتاج؛ - الجودة تتحقق من خلال التفتيش المكثف على المنتجات؛ - يسمح ببعض الأخطاء طالما أن المنتجات تتوافق مع المعايير بصفة عامة؛ - وظيفة الجودة وظيفة مستقلة وتركز على تقييم الإنتاج؛ - يتم لوم العاملين عند تحقيقهم لجودة متدنية؛ - العلاقات مع الموردين قصيرة الأجل ويحكمها مفهوم التكلفة. 	<ul style="list-style-type: none"> - الإنتاجية تتحقق من خلال تحقيق الجودة؛ - الجودة تعرف من خلال اشباع وإرضاء احتياجات وتوقعات الزبون؛ - تقاس الجودة بالتحسين المستمر للمنتجات والعمليات ومستوى رضاء الزبون؛ - تتحدد الجودة بتصميم المنتج، وتحقق بالرقابة الفنية الفعالة للوقاية من الأخطاء؛ - تمنع الأخطاء من خلال العمليات الفنية للرقابة؛ - الجودة جزء لا يتجزأ من كل وظيفة متصلة بدورة حياة المنتج وبكافة مستويات النشاط بالمنظمة؛ - الإدارة هي المسؤول الأول عن الجودة؛ - العلاقات مع الموردين طويلة الأجل ويحكمها مفهوم الجودة.

المصدر: محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص. 26.

تم التفرقة بين التركيز على الجودة وإدارة الجودة الشاملة من خلال مدى اندماج فلسفة إدارة الجودة الشاملة مع بيئة المنظمة، إذ أن التركيز على الجودة عملية مؤقتة في الغالب، بينما إدارة الجودة الشاملة هي عملية طويلة الأجل لا تأخذ الصفة المؤقتة، وإنما تأخذ البعد الإستراتيجي بحيث توجه كل الخطط الإنتاجية والتسويقية والمالية والإدارية... إلخ، بالاتجاه الذي يحقق أهداف واستراتيجية المنظمة.

¹ محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص. 26.

ثانياً-أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة:

بإضافة لأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحقيق عدة نجاحات تتجلى من خلالها أهمية هذه الأخيرة ومنها:¹

- 1- تقليص شكاوى المستهلكين وتخفيض تكاليف الجودة، مما يساهم في تحقيق رضا الزبون؛
- 2- زيادة الإنتاجية والأرباح المحققة، مما يؤدي إلى رفع الحصة السوقية؛
- 3- تقليص حوادث ومشاكل العمل، مما يساهم في رفع الكفاءة الإدارية والإنتاجية؛
- 4- تحقيق منافع ووفرات متعددة في تكاليف وآجال العمليات الإنتاجية، مما يرفع من مستوى جودة المنتجات؛
- 5- تحسين عملية الاتصال بين مختلف مستويات المنظمة، وضمان المشاركة الفعالة لجميع أفرادها في تحسين الأداء يخدم هذا البعد الإستراتيجي.

تتمثل أهداف إدارة الجودة الشاملة في الآتي:²

- 1- فهم حاجات ورغبات (المستهلك/ الجمهور) لتحقيق ما يريده؛
- 2- توفير السلعة أو الخدمة وفق متطلبات الزبون وذلك من حيث الجودة والوقت والتكلفة والاستمرارية؛
- 3- التكيف مع المتغيرات التقنية والاقتصادية والاجتماعية بما يخدم تحقيق الجودة المطلوبة؛
- 4- توقع احتياجات ورغبات الزبون في المستقبل وجعل ذلك عملاً مستمراً؛
- 5- جذب المزيد من الزبائن والمحافظة على الزبائن الحاليين؛
- 6- التمييز في الأداء والخدمة، وذلك عن طريق التطوير والتحسين المستمرين للمنتج أو الخدمة وجعل الكفاءة الإنتاجية عالية المستوى.

المطلب الثاني: أهم إسهامات رواد الحركة الفكرية لإدارة الجودة الشاملة.

الفرع الأول: المدخل الأمريكي لإدارة الجودة الشاملة.

يستعرض هذا الفرع من المطلب الثاني أهم الإسهامات الفكرية في مجال إدارة الجودة الشاملة وفق المقاربة الأمريكية، وذلك من خلال التطرق إلى أفكار الرواد من الولايات المتحدة الأمريكية الذين أشاعوا ونقلوا رسالة وفلسفة وتطبيقات الجودة لليابان في عقد الخمسينيات من القرن الماضي وأبرزهم (W Edwards Deming) (Walter.A.shewart) (Joseph M Juran)، (Philip Crosby)، (Armand V Feigenbaum)، وغيرهم من المؤسسين للجودة والأدوات الإحصائية المعتمدة.

¹ عبد الرحمان بن عنتر، إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد 6، 2008، ص. 178.

² زيد منير عبوي، إدارة الجودة الشاملة، الأردن: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2006، ص. 47.

أولاً-إسهامات (Walter.A.shewart):

لقد ميز بين نوعين من الجودة: "جودة الأشياء كحقيقة موضوعية مستهدفة ومستقلة عن الوجود الإنساني (الجودة الموضوعية)، والجودة الشخصية، أي جودة الأشياء المنسوبة لمشاعر وإحساس الفرد كنتيجة للحقيقة الموضوعية،" حيث أكد بأنه من غير الممكن لشيء من الأشياء أن يكون له جودة مستقلة بدون الرغبات الإنسانية، ويرى بأن هناك حالة موضوعية لرقابة يمكن من خلالها تقدير جودة المنتج ضمن حدود معينة تتحدد بواسطتها أسباب قابلية التغيير غير المعروفة، وبالتالي تحقيق مزايا تخفيض تكلفة معاينة وفحص المنتج، تخفيض تكلفة المنتجات المعيبة، ضمان الحد الأقصى من الفوائد الناتجة عن الإنتاج الواسع الاحتفاظ بجودة موحدة لاعتبارات المعاينة، تقليل الحدود المسموح بها لقياس جودة المنتجات،¹ وقام (Shewhart & Deming) بإعادة العناصر السابقة التي وضعها (Juran) على شكل دائرة متتابعة أطلق عليها بدائرة (Shewhart*)، وهي تتكون من:²

1- التخطيط للجودة وتعلق برسم الملامح الأساسية لنظام الجودة من خلال تحديد المواصفات والمقاييس التي ستكون عليها السلعة أو الخدمة في ضوء متطلبات ورغبات وتوقعات الزبائن في السوق، وما تقتضيه ظروف المنافسة مع المنتجين الآخرين.

2- التنفيذ وتعلق ببدء سير العمليات التشغيلية في ضوء المخطط له في النقطة (A)، والوصول بالتالي إلى مجموعة من السلع والخدمات المنتجة.

3- التقييم ويتعلق بتقييم السلع والخدمات المنتجة من خلال مقارنتها بمعايير ومواصفات الجودة الموضوعية في النقطة (A).

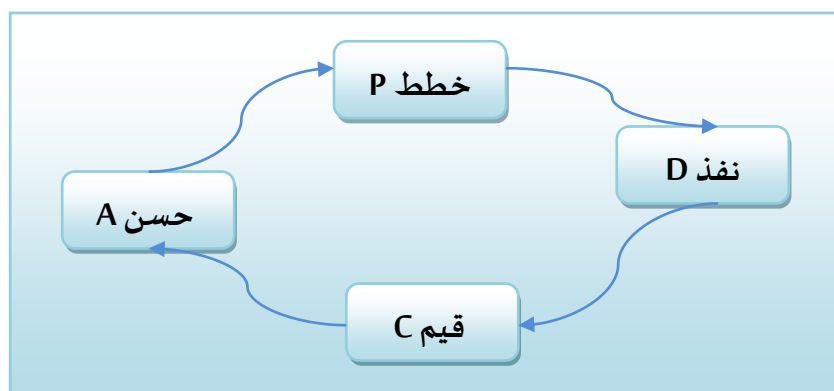
4- التحسين والتطوير ويتم هنا تحسين السلع والخدمات المقدمة للجماهير من خلال تقييمها وذلك بالحصول على تغذية راجعة من الزبائن والسوق حول مستوى جودة الخدمات والسلع.

¹ <http://wopedia.mobi/fr/walterA.Shewhart>, Visité le 11/8/2016.

* عمل Walter.A.shewart (1891-1967) خبيراً إحصائياً لدى معامل شركة "Bell للهواتف" في ولاية نيويورك الأمريكية خلال فترة العشرينات والثلاثينات من القرن العشرين وفي عام 1924 عمل كمحاضر في الدراسات العليا بقسم الزراعة، وطور عندئذ فلسفته بإدارة الجودة الشاملة بمساعدة مجموعة من الباحثين، نشر في عام 1931م كتاب بعنوان "الرقابة الإحصائية على جودة المنتج".

² مأمون الدراكة، مرجع سبق ذكره، ص. ص. 27-28.

الشكل رقم (21): بدائرة (Shewhart).



المصدر: مأمون سليمان الدراركة، طارق الشبلي، مرجع سبق ذكره، ص. ص. 27-28.

نستنتج من الشكل رقم (21) بأنه كلما استمرت عمليات التحسين يؤدي إلى ارتفاع مستوى الجودة، فاتخاذ الإجراءات التصحيحية ينتج عنه إعادة وضع الخطط ومن ثم التنفيذ مع متابعة التنفيذ وتقويم الانحرافات، إذن هي عملية مستمرة للتحسين المتواصل.

ثانياً- إسهامات (Edward Deming):

يعتبر (Edward Deming)* من الذين كانت لديهم إسهامات في مجال الضبط الإحصائي للعمليات (SPC) وساهم بقسط وفير في إنجاح وتفوق اليابان في مجال الجودة، حيث تم تأسيس جائزة الجودة في اليابان عام 1962 وحملت اسمه عرفانا وتقديرا لإسهاماته المتميزة وذلك بواسطة الإتحاد الياباني للعلماء والمهندسين والمعروف باسمه المختصر (JUSE) وهو القائل: "إذا أريد لي أن أخلص رسالتي للإدارة في عدة كلمات، فأني أقول إنها جميعا تتعلق بأن تعمل على تخفيض الاختلافات".¹

إذا كان (Deming) يتمتع بسمعة عالمية في مجال إدارة الجودة الشاملة فذلك يرجع إلى النقاط القيمة التي وضع فيها أربعة عشر معياراً كأسس لعملية إدارة الجودة الشاملة وهي:²

1- تثبيت الفرص من تحسين المنتج أو الخدمة: ويتضمن ذلك خلق ثبات واستقرار في الأغراض الهادفة لتحسين جودة المنتجات والخدمات المزمع تقديمها وإقرار مسؤولية الإدارة العليا بشأنها.

¹ أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية، أطروحة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2007-2008، ص. ص. 11-12.
*Edward Deming هو أمريكي الجنسية عاش في الفترة من (1900-1993) وهو عالم إحصاء، تخرج من جامعة "ويومنغ" حيث نال درجة البكالوريوس من كلية الهندسة سنة 1921، وحصل على الماجستير في الرياضيات والفيزياء من جامعة "كلورادو" سنة 1924م، ونال الدكتوراه في الإحصاء والفيزياء من جامعة ييل سنة 1928م، وله مؤلفات عديدة فله 8 كتب و161 بحثاً وورقة علمية، تأثر بالعديد من العلماء ممن سبقوه مثل ولتير شتيورات (1891-1967م) و(كلارنس لويس 1883-1964) والإنجليزي (رونال فيشر 1890-1962) فكان يؤمن بأن أهم مدخل للتنمية المهنية هو التلمذ على يد الرواد.

² خضير كاظم محمود، مرجع سبق ذكره، ص. ص. 21-22.

- 2- التكيف مع الفلسفة الجديدة: وتعني تبني فلسفة تقوم على اعتبار أن المنظمة تحقق أهدافها من خلال تجاوز الإخفاقات المقترنة بالهدر والضياع في المادة الأولية وانخفاض كفاءة العاملين والتخلص من التأخير في إنجاز العمل وإعادة التصنيع... إلخ.
- 3- توقف الاعتماد على الفحص الشامل: كطريقة أساسية في تحسين الجودة وتتناول اعتماد الفحص والتفتيش والاختبار باستخدام الأساليب الإحصائية في السيطرة والتخلص من الإخفاقات في الأداء الانتاجي.
- 4- التوقف عن النظر إلى المشروع من خلال السعر: وتعني عدم اعتماد الأسعار كمؤشر أساسي للشراء بل اعتماد المجهزين الذين يعتمدون الجودة العالية في بيع المادة الأولية والأجزاء نصف المصنعة وإقامة علاقات طويلة الأمد مع المجهزين في هذا الصدد.
- 5- التحسين المستمر لعملية إنتاج السلع وتجهيز الخدمات: وتعني متابعة المشاكل التي ترافق الأداء وتجاوزها وتحسين الأداء المتعلق بالأنشطة التشغيلية بشكل مستمر والاهتمام باستخدام الأساليب والخرائط الإحصائية.
- 6- إيجاد التكامل بين الأساليب الحديثة والتدريب: وتعني اعتماد الطرق والوسائل الحديثة في البرامج والأساليب التدريبية والتعليم المستمر مع تبني الأبعاد البديلة التي تؤمن بأهمية النوعية واستمرارية التحسين والتطوير بشأنها.
- 7- تحقيق التناسق بين الإشراف والإدارة: ويعني ذلك تحسين العمليات الإشرافية وتمكين المشرفين في العمل بشكل مباشر مع العاملين في الخطوط والشعب الإنتاجية وتحسين أدائهم وفقا للتوجهات المختلفة وتعميق توجهات المشرفين أو الملاحظين نحو تحسين الجودة وزيادة آفاق وتصورات هؤلاء المشرفين تقود العاملين نحو إنجاز الأهداف المبتغى تحقيقها.
- 8- إقصاء الخوف وإبعاده عن العاملين: ويتضمن ذلك إزالة الخوف من القوى البشرية العاملة وجعل أنشطتهم تتوجه دائما نحو معرفة المشاكل في الأداء وإبلاغ الإدارة المسؤولة عن ذلك بشكل مستمر ودون تردد أو خوف.
- 9- إزالة الحواجز الموجودة بين الأقسام والإدارات المختلفة في المنظمة: ويعني ذلك كسر الحدود الموضوعة بين الأقسام المختلفة وجعلهم يعملون سوياً بروح متفاعلة كفريق واحد نحو إنجاز النوعية الملائمة والإنتاجية العالية.
- 10- تقليل الشعارات: وكذلك الأهداف الرقمية واللوحات وغير ذلك حيث تتناول تجاوز الصيغ والأساليب غير القادرة على تحقيق الأهداف الأساسية بالإنجاز الإنتاجي والخدمي.
- 11- تقليل الإجراءات: التي تتطلب تحقيق نتيجة محددة من كل موظف على حدى والتركيز بدلا من ذلك على تكوين سلوك الفريق داخل المصنع، إن الإجراءات التي تتطلب نتيجة رقمية محددة من مهندس ما بمفرده سوف تتيح في النهاية عملا وتخلق الأجواء الملائمة لارتكاب الأخطاء.
- 12- إزالة العوائق في الاتصالات: ويتضمن إزالة الحواجز بين الإدارة العليا والعاملين، والعمل على تجنب الأنظمة السنوية في تقييم الأداء للعاملين في مختلف الأنشطة الإنتاجية والخدمية في المنظمة.
- 13- بناء وتأسيس البرامج التطورية: ويعني ذلك إحلال برامج التعليم والتطوير المستمر للعاملين وتزويدهم بالمهارات الفنية والإدارية والتنظيمية بصورة مستمرة.

14- تشجيع الأفراد في العمل: والسعي من أجل مواكبة التحسين والتطوير المستمرين في الأداء واعتماد سياسات تطويرية جديدة لكي تحل محل السياسات القديمة بشكل جاد في إقصاء الأساليب التقليدية (القديمة) واعتماد الأساليب الحديثة في التطوير وبشكل مستمر.

يستلزم الأمر العمل على ترسيخ المبادئ السابقة من كل أفراد المنظمة، وجعلها أمر حقيقي وليس مجرد شعارات براءة ينادى ويتفاخر بها، والحث على تطبيقها والالتزام بها بشكل دائم ومستمر، ويجب أن يهتم ويلتزم بذلك جميع من في المنظمة، بدأ من الإدارة العليا وانتهاء بأصغر عامل أو موظف بالمنظومة.¹

أيضاً، وضع (Deming) إستراتيجية التحسين المستمر على شكل دائرة أركانها الأربعة هي ما يلي:

1- خطط Plan: خطط لأي تحسين تريد إدخاله وفي أي مجال من المجالات تصميم المنتج، تصنيع المنتج... الخ، واستخدام تحليل (Pareto) من أجل تحديد الجوانب الأكثر إلحاحاً من أجل تحسينها قبل غيرها.

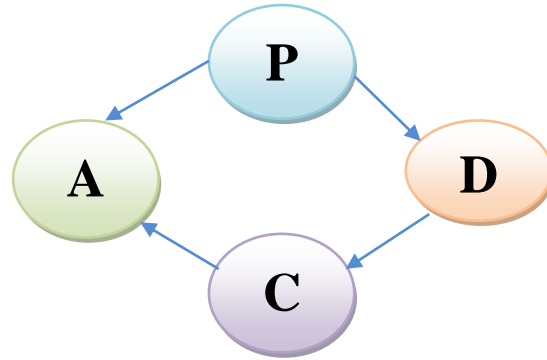
2- نفذ Do: اسعى إلى كشف الأخطاء، وحدد أسبابها المحتملة، وتحرى أسباب حدوثها، وحدد أكثرها احتمالاً في الحدوث.

3- فتش دقق Check: تحرى واكتشف فيما إذا كانت أفكارك وحلولك صحيحة وقابلة للتطبيق.

4- إعمل Act: إذا حققت نجاحاً طبق حلولك بشكل واسع وسريع، واهجر كل شيء لم يحقق إنجازاً أو قد حقق فشلاً، وكل نجاح يجب صياغته على شكل معايير للاستفادة منه وجعله جزءاً من إستراتيجية المنظمة وثقافتها.

فيما يلي الشكل التوضيحي لدائرة استراتيجية التحسين المستمر لديمنج:

الشكل رقم (22): استراتيجية التحسين المستمر لديمنج.



المصدر: عمر عقيلي، مرجع سبق ذكره، 2001.

أشار (Deming) إلى سبعة عوامل لها تأثير سلبي على مستقبل المنظمة، وأطلق عليها الأمراض السبعة القاتلة للمنظمات The Seven Deadly Diseases وهي:²

¹ Metri. Bhimaraya. (2006), **Total Quality Transportation Through 14 points electronic version**, journal of public Transportation.vol.9, No.4.

² Deming, E. (1982), **Quality, Productivity, & Competitive Position**, Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, pp. 97-98.

- 1- عدم وجود استقرار في الهدف؛
- 2- التركيز على الأهداف قصيرة الأجل؛
- 3- تقييم أداء التقارير السنوية وتقارير الجودة والاستحقاق ويقصد بها عدم كفاءة أنظمة التقييم لأداء الأفراد وتخويف العاملين بالتأثير على مستقبلهم الوظيفي نتيجة هذه الأنظمة؛
- 4- التغييرات الكثيرة في الإدارة؛
- 5- الإدارة بالنماذج المعروفة دون اعتبار للنماذج غير المعروفة؛
- 6- الإدارة على أساس الكم فقط؛
- 7- التكاليف المعالي فيها وغير الضرورية في مجالات ضمان المنتج والأمر القانونية.

ثالثاً- إسهامات (Joseph M.Juran):

يعتبر من القادة الأوائل في حقل الجودة وأسهم في بناء أسس مفاهيمية لإدارة الجودة، عرف (Juran) الجودة على أنها: "المواءمة للاستخدام"، سلط (Juran) الضوء على مسؤولية الإدارة عن الجودة وأكد على أن الجودة يمكن أن تنجز من خلال الأفراد العاملين، لقد ركز على الإدارة والجوانب التقنية لإدارة الجودة، أظهرت أبحاث (Juran)* بأن أكثر من 80% من عيوب الجودة يمكن السيطرة عليها من لدن الإدارة وكان كتابه (الإبداع الإداري) الذي أصدره عام 1964 دليلاً مهماً لحل مشكلات الجودة المتكررة باستمرار.¹

كما ركز مدخل (Juran) على:²

- 1- تشكيل ووضع سياسة رسمية للجودة؛
- 2- الجودة من خلال تصميم المنتج؛
- 3- تدقيق الجودة؛
- 4- مدخل الأنظمة لإدارة الجودة في عموم المنظمة؛
- 5- البحث عن الجودة عند كل مرحلة دورة تطوير المنتج؛
- 6- كلف الجودة.

¹ عواطف ابراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، الأردن: دار الفكر ناشرون وموزعون، 2009، ص. 39.

* ولد Joseph Juran في رومانيا سنة 1904، انتقل أبواه إلى الولايات المتحدة الأمريكية عندما كان عمره خمس سنوات وتميز خلال مراحل تعليمه الأساسي بالتفوق والتميز، في سنة 1920 سجل بجامعة ميتسوتا بالوم أ و تحصل على شهادة مهندس في الهندسة الكهربائية سنة 1924، ثم التحق بجامعة نيويورك بوصفه أستاذاً جامعياً وفي نفس الوقت عمل في إدارة التفتيش والمعاينة التابعة لشركة هوثورن الكهربائية الغربية حتى بداية الحرب العالمية الثانية ثم توجه بعد ذلك إلى اليابان في سنة 1945 وساهم في إعادة تنظيم وهيكلية الصناعات اليابانية، وقدم مجموعة من المحاضرات وفي عام 1979 قام بتأسيس معهد متخصص في إدارة الجودة سماه "معهد Juran"، لقد ساهم في تطوير نظرية الجودة وأرسى قواعد إدارتها من خلال كتاباته الكثيرة حول الموضوع.

² المرجع نفسه، ص. 36.

أما عن ثلاثية (Juran) لإدارة الجودة فقد وضع خطوات ثلاثة لتحسين الجودة عرفت ب (ثالث الجودة) وهي موضحة في الجدول رقم (11):

جدول رقم (11): ثلاثية Juran لإدارة الجودة.

تخطيط الجودة	إدارة الجودة	تحسين الجودة
تحديد زبائن المنظمة الداخليين والخارجين؛	تقييم أداء المنتج الفعلي؛	وضع البنى الإرتكازية؛
تحديد حاجات الزبائن؛	مقارنة الأداء الفعلي مع أهداف المنتج؛	تحديد مشاريع التحسين؛
تطوير خصائص المنتج بما يلي احتياجات الزبائن؛	معالجة الفروقات.	تحديد فرق العمل لتلك المشاريع؛
تطوير عمليات قادرة على إنتاج خصائص المنتج؛		تزويد فرق العمل بالموارد والتدريب؛
إيصال الخطط لجميع العاملين في المنظمة.		والحوافز لتحفيزهم على: تشخيص الأسباب؛
		تحديد العلاج الشافي؛
		وضع أساليب الضبط للحصول على النتائج المرغوبة.

Source: Joseph.M.Juran: **Juran on Leadership for Quality**, N.Y, Free Press, 1989, p.22.

رابعاً- اسهامات (Philip Crosby):*

يعد (Crosby) من أشهر الرواد في مجال الجودة وأساليب تطويرها، وانتشرت عام 1979 بعد نشر كتابه "Quality Is Still Free" وهو أول من طرح مصطلح "Zero Defect Management" إذ يقصد بها إدارة بلا عيوب، ولعل أشهر إسهاماته هي النقاط الأربعة عشر التي تنادي ب:¹

- 1- الالتزام الثابت من قبل الإدارة العليا بالجودة؛
- 2- تكوين فرق لتحسين الجودة؛
- 3- استخدام القياس كأداة موضوعية؛
- 4- تحديد تكلفة الجودة؛
- 5- زيادة الوعي بأهمية الجودة؛

¹ Crosby, Philip (1979), **Quality Is Still Free-Making Quality certain in Uncertain Times**, New York: MC Graw-Hill Co, pp. 149-222.

* Philip Crosby هو رجل أعمال أمريكي ولد في فرجينيا الغربية بالوم أ سنة 1926، بدأ حياته المهنية كمفتش خط تجميع واختبار عندما التحق عام 1952 بعمله في شركة كروزلي بولاية إنديانا الأمريكية، عمل كمهندس مختص في الموثوقية Reliability ثم أصبح مديراً للجودة في مشروع بيرشيك في شركة "Martin Marietta" وفي عام 1965 انضم إلى شركة ITT الأمريكية كنائب رئيس مختص في شؤون الجودة الذي استحدث لأول مرة في الوم أ، وفي سنة 1979 أسس منظمة استشارية متخصصة في الجودة.

- 7- التخطيط السليم لإزالة العيوب من المنتج؛
- 8- التركيز على تعليم الموظفين وتدريب المشرفين على القيام بدورهم في تحسين الجودة؛
- 9- تحديد يوم خاص لزيادة الوعي بأهمية شعار "صناعة بلا عيوب"؛
- 10- تحديد الأهداف وتشجيع الابتكار الفردي داخل التنظيم؛
- 11- التخلص من أسباب الأخطاء وإزالة معوقات الاتصال الفعال؛
- 12- التعرف على أهمية عملية تحسين الجودة ومكافأة من يقدم جهود إضافية في تحسين الجودة؛
- 13- تشكيل مجالس للجودة من مهامها القيام بعملية التنسيق بين أعضاء فريق تطوير الجودة؛
- 14- الاستمرار في عملية تحسين الجودة.

من أشهر إسهاماته أيضا وضع ما يسمى بالافتراضات الخاطئة عن إدارة الجودة الشاملة والتي تتمثل في:¹

- 1- الاعتقاد بأن الجودة تعني كون الشيء جيدا، أو أنها الترف أو البريق أو الوزن؛
- 2- الاعتقاد بأن الجودة غير ملموسة وبالتالي فهي لا تخضع للقياس؛
- 3- الاعتقاد بأن مشكلات الجودة تأتي عن طريق العاملين في المنظمة؛
- 4- الاعتقاد بوجود ما يسمى باقتصاديات الجودة Economics Of Quality؛
- 5- الاعتقاد بأن الجودة تأتي من قسم الجودة.

حدد أربع أركان أطلق عليها (ثوابت كروسي) ينبغي على المنظمات التي ترغب في تنفيذ برنامج تأمين الجودة في منتجاتها الالتزام بها وهذه الثوابت هي:²

- 1- تعريف الجودة للمتطلبات وأنها من مسؤوليات الإدارة والتي يجب احترامها بشكل صارم؛
- 2- منع حدوث الأخطاء هو الطريق الوحيد لتحقيق الجودة؛
- 3- يجب أن يكون معيار الأداء هو منتج بلا عيوب؛
- 4- مقياس الجودة هو مقدار الثمن الذي تدفعه المنشأة بسبب عدم المطابقة للمواصفات.

خامسا- اسهامات (Armand Feigenbaum):

يعد أول من قدم مفهوم رقابة الجودة الشاملة (TQC) في كتابه الخاص بالرقابة على الجودة، سنة 1950 وهو طالب دكتوراه في معهد Massachusetts للتكنولوجيا، وقد أوضح أن الوصول إلى هذه المرحلة كان نتاج نصف قرن من التطوير وعبر المرور بخمس مراحل أخذت كل منها 20 سنة من بدايتها ولحين تحققها وإدراكها وهي:³

¹ Crosby, Philip (1979). *Quality Is Still Free-Making Quality certain in Uncertain Times*, Op, cit, pp. 24-28.

² محمود عبد المسلم الصليبي، الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2008، ص. 36.

³ محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2005، ص. 32.

- 1- ما قبل القرن العشرين وكانت الجودة مسؤولية الحرفي عند الصنع؛
- 2- من 1900 إلى 1918 مرحلة مسؤولية رئيس العمال عن الجودة؛
- 3- من 1919 إلى 1937 مرحلة الرقابة على الجودة بالفحص؛
- 4- من 1961 إلى 1960 مرحلة الرقابة على الجودة احصائياً؛
- 5- من 1961 بدأت الرقابة على الجودة الشاملة.

أكد على ما يعرف بمهدف الصناعة التنافسي، والذي يقصد به إنتاج منتج حيث يتم تصميم، بناء، وتسويق، وإدامة الجودة عند مستويات تكلفة اقتصادية جدا تحقق الرضا التام لزبون،¹ ومن أهم الأفكار التي قدمها ما يلي:²

- 1- تبرز المنافسة المعتمدة على الجودة في اتجاهين أساسيين هما الجودة والإنتاجية؛
- 2- للقيادة هدف استراتيجي، يعكسه الدعم الإداري لسياسة بيع المنتجات المطابقة لاحتياجات الزبائن؛
- 3- تقديم ضمانات كافية لاستمرار التطابق مع احتياجات الزبائن في إطار ما يسمى بصناعة الجودة الشاملة؛
- 4- إن التحسينات المتزايدة في الجودة يرافقها انخفاض تدريجي في التكاليف؛
- 5- أن تطبيق مبدأ ما يريده الزبون تجاوز حدود المنطقة أو الدولة ليصبح بذلك عالمياً؛
- 6- تنطلق فكرة مراقبة الجودة الشاملة من مبدأ مسؤولية الجودة الجماعية، فإدارة الإنتاج ليست وحدها المسؤولة عن جودة الأداء، بل جميع الإدارات في المنظمة تتحمل مسؤولية جودة المنتج لنظمها الداخلية.

من خلال ما سبق نلخص إلى أن (Feigenbaum*) يبحث على الأخذ بعين الاعتبار الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين، وربط الجودة بالعنصرين البشري والتكنولوجي، مع التأكيد على العملية الإدارية ووضع نظام رقابي يعتمد على الابتكار، وأوضح أن إدارة الجودة الشاملة فعالة لتحقيق التكامل بين جهود كافة الأطراف والمجموعات داخل المنظمة، والتي تتولى تطوير الجودة والمحافظة عليها وتحسينها بالشكل الذي يمكن من القيام بالإنتاج وتقديم الخدمة بأكثر الأساليب الاقتصادية مع تحقيق الرضا الكامل للزبون.

* Armand v. feigenbaum أمريكي الأصل، عمل في شركة جنرال إلكتريك عام 1944، ثم عمل كأستاذ في جامعة ما ساشوتس التكنولوجية واستطاع من خلال عمله هذا تطوير مفهوم السيطرة الشاملة على الجودة التي أشار إليها في كتابه الصادر عام 1951 بعنوان الضبط الشامل للجودة، وهو رئيس شركة هندسية دولية تصمم وتنفذ أنظمة إدارة الجودة الشاملة.

¹ عواطف إبراهيم حداد، مرجع سبق ذكره، ص. 41.

² محمد عاصي العجيلي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2009، ص. ص. 225-226.

الفرع الثاني: المدخل الياباني لإدارة الجودة الشاملة.

لقد طور اليابانيون تطبيقات جديدة في فلسفة ورسالة الجودة التي نقلها لهم الرواد الأمريكيون وكانت إسهاماتهم في ستينيات القرن العشرين، ومن أبرزهم (Genichi Taguchi, Kaoru Ishikawa) وغيرهم من العلماء اليابانيون الذي تعلموا على الأمريكيين وأسسوا فلسفتهم الخاصة في الجودة، المستمدة من القيم والمعتقدات التي تميز المجتمع الياباني.

أولا-إسهامات (Kaoru Ishikawa): *

يعتبر (Kaoru Ishikawa) الأب الروحي لحلقات الجودة حيث أنه من نادى بها، وحلقات الجودة عبارة عن مجموعات صغيرة من العاملين ينضمون مع بعضهم البعض بصفة تطوعية ويعتبروا اجتماعاتهم لمناقشة مشاكل الجودة في العمل، كما نادى بضرورة اشراك العاملين في حل المشكلات من خلال حلقات الجودة، كما أنه نادى كذلك بأهمية التعليم والتدريب في زيادة معارف العاملين وتحسين مهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم، ووضح أن عملية التدريب في اليابان أخذت مكانتها في الصدارة منذ الستينات القرن العشرين، وقد وضح جليا أن رواد علم الجودة كان لهم تأثير كبير في بث روح الأصالة مرة أخرى مع المعاصرة في نشر مفاهيم وثقافة الجودة،¹ طور (Kaoru Ishikawa) مخطط السبب الأثر Cause-Effect- والذي عرف أيضا بمخطط "عظمة السمكة" والذي اعتمده لحل مشكلات الجودة، وأحد اهتماماته الرئيسية أيضا كانت جمع البيانات المتعلقة بالجودة واستخدامها من لدن العاملين، كما أكد على الإدارة الفاعلة للجودة من خلال:²

- 1- وظيفة الجودة المسؤولة جميع الأقسام؛
- 1- تدريب العاملين على حل المشكلات وتحليل البيانات والأساليب الإحصائية؛
- 2- جمع وتحليل البيانات المتعلقة بالجودة في جميع المستويات؛
- 3- مشاركة العاملين في حل مشكلات الجودة.

كما تضمن مفهوم (Kaoru Ishikawa) للضبط الشامل للجودة ستة مبادئ أساسية هي:³

- 1- الجودة أولا وليس الأرباح قصيرة الأجل؛

¹ عبد العزيز عبد العال زكي عبد العال، إدارة الجودة ودورها في بناء الشركات، اطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية الدولية بالمملكة المتحدة، 2010، ص. 15.

* Kaoru Ishikawa ولد عام 1915 في اليابان وتوفي في ابريل عام 1989م، تخرج عام 1939م من قسم الهندسة بجامعة طوكيو، وعمل محاضرا في الجامعة اعتبارا من عام 1947م وترقى إلى درجة بروفيسور في عام 1960م، عاصر ديمينغ وجوران عندما كانا يلقيان المحاضرات ويقدمان البرامج التدريبية في اليابان بعد الحرب العالمية الثانية، وتأثر بأطروحاتهما وتلاقت بعض أفكاره مع ما قدمه العالمان ديمينغ وجوران.

² عواطف ابراهيم الحداد، مرجع سبق ذكره، ص. 47.

³ المرجع نفسه.

- 2- التوجه نحو الزبون وليس التوجه نحو المنتج؛
- 3- العملية التالية هي الزبون-تخطيط التعصب الاقليمي-؛
- 4- استخدام الوقائع والبيانات لتقديم العروض؛
- 5- احترام الانسانية كفلسفة إدارية، المشاركة الكاملة للإدارة؛
- 6- الإدارة من خلال الاعتماد المتبادل للوظائف؛
- 7- استخدام الأساليب الإحصائية.

ثانيا- اسهامات (Taquchi)* :

يعتبر من العلماء الذين ركزوا على جودة تصميم المنتج أو السلعة بدلا من التركيز على العملية الإنتاجية، واشتهر بمفهومين مهمين للجودة هما، دالة الخسارة وخصائص التصميم،¹ فالتصميم هو المرحلة التي تبدأ عندها الجودة، وبدلا من محاولة مراقبة الآلات والعمال التوافق مع المواصفات اقترح إجراء التجارب على المتغيرات التي تسهم في أداء المنتج، من خلال الاختبار الإحصائي لتحديد أفضل خليط لتصميم المنتج، ونظام التحويل لجعل المخرجات مستقلة نسبيا عن التذبذبات الطبيعية في نظام الإنتاج، ويصطلح على ذلك ب: "التصميم لقابلية التصنيع"، وقد حددت مستويات التصنيع إلى ثلاثة مستويات، وهي:²

- 1- **تصميم النظام:** هو التصميم الفني لوظائف المنظمة (التصميم الوظيفي)، بحيث يتطابق مع متطلبات الزبون.
- 2- **تصميم المؤشرات:** وهي الأدوات التي تساهم في تخفيض التكاليف وتحسين الأداء دون إزالة أسباب الانحراف.
- 3- **تصميم التفاوت المسموح به:** هي الوسائل التي تخفض التغيير، دون رفع تكاليف الجودة، والهدف من ذلك هو تحديد المكونات والأجزاء الأكثر تأثيرا، ومن ثم حصر هذه التفاوتات للأجزاء الداخلية في المنتج.

تعكس فلسفة (Taquchi) في إدارة الجودة الشاملة من خلال مفهومي دالة فقدان وخصائص التصميم ويوصف هذا التوجه بالمدخل الهندسي للجودة، وفيمايلي شرح لهذين المفهومين:³

- 1- **دالة الفقدان:** يهدف هذا المدخل إلى تحسين الجودة من خلال التصميم الذي يمثل رؤية جديدة للمنتج وتصميم العملية بطريقة تكسبها المناعة ضد الانحرافات المسببة لتلف المنتج وتدني جوته، ويقصد بدالة الفقدان "العملية المنظمة لحساب التباين أو الانحراف عن القيمة المستهدفة"، والهدف من ذلك هو تقليل الخسارة المتوقعة نتيجة لعدم تحقيق الجودة

¹ خالد بن سعيد، إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات على القطاع الصحي، الرياض، 1997، ص. 174.

* Genichi Taquchi ولد في عام 1924 باليابان وهو مهندس وإحصائي، عمل في شركة التلغراف اليابانية (شركة نيبون لهواتف والتلغراف)، وتقلد منصب عميد الأكاديمية اليابانية للجودة، وأدخل تصميم التجارب الإحصائية كوسيلة لسيطرة على جودة المنتج من البداية وتتضمن دالة الخسارة دالة الجودة (QLE (Quality Loss Function، مثل تكاليف الضمان وشكاوى الزبون، خسارة استحسان الزبون للمنتج أو الخدمة.

² سكوت شافير، جاك ميرديث، إدارة العمليات: منهج عملية الأعمال بصفحات الانتشار، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور ومحمد يحيى عبد الرحمان، الرياض: دار المريخ، 2005، ص. 150.

³ عبد الستار العلي، مرجع سبق ذكره، ص. 75.

المستهدفة، وبتعبير آخر يتضمن مفهوم دالة فقدان أو الخسارة قياس التكلفة الاجتماعية، فإذا كان المنتج الذي تم تصنيعة ينسجم مع المقاسات المستهدفة فهذا يشير إلى انخفاض تكلفة الفقدان، ويفسر ذلك بأن الزبائن لن يكونوا راضين وكلما ارتفعت الانحرافات ارتفعت معها التكلفة الاجتماعية، كما أكد (Taquchi) على أن التكلفة الاقتصادية ترتبط بالخسائر الناتجة عن إعادة العمل، وهدر الموارد، وتكلفة الضمان وشكاوى الزبائن وما يترتب عن ذلك من خسارة القيمة السوقية.

2- خصائص التصميم: حدد (Taquchi) المسببات التي تؤدي إلى حدوث الانحراف (التباين) في المنتجات واصطلح عليها "نظرية الضجيج"، ويميز بين نوعين من الضجيج: "ينتج الضجيج الخارجي عن التباينات التي تحدث في بيئة العمليات أو الظروف الاستخدام والتي تؤدي إلى اضطراب وظائف المنتج مثل الحرارة، الغبار، إلخ، في حين ينتج الضجيج الداخلي عن عوامل يمكن التحكم فيها مثل التلف، ظروف التخزين، الاستخدام، والهدف من هذه الفكرة هو تقليل الانحرافات في أنشطة الجودة المباشرة (أثناء الإنتاج) أو غير المباشرة (قبل وبعد الإنتاج)".

الفرع الثالث: الجوائز العالمية للجودة.

برزت فكرة جوائز وميداليات الجودة بوصفها أداة لتعزيز الوعي بالجودة دولياً ومحلياً، وأصبحت فيما بعد تقييماً لجهود إدارة المنظمة في إدارة أنشطة الجودة فيها، لذا انتشر التقليد الوطني لجوائز الجودة في عدد من الدول ابتداءً من اليابان وأمريكا وأوروبا، وهناك عدة جوائز لإدارة الجودة الشاملة في العالم، وفيما يلي أهمها:¹

أولاً- جائزة ديمينج:

وضعت جائزة ديمينج من خلال اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين عام 1951 وذلك اعترافاً بجهود المهندس ديمينج وإسهاماته في تقدم الصناعة اليابانية وخاصة الأساليب الإحصائية لضبط الجودة حيث اعتبرها اليابانيون من أهم أسباب تفوق اليابان في الجودة، كما تمنح للأفراد الذين ساهموا في دراسات إدارة الجودة ونشر مبادئ الجودة، أما بالنسبة للهدف من منح جائزة ديمينج للمنظمات فهو يتضمن تقييم مدى نجاح جهود تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات واختيار المنظمة الأكثر نجاحاً في التطبيق، وقد حققت الكثير من المنظمات التي فازت بجائزة ديمينج فوائد عديدة من جراء قيامها بتطبيق منهجية الجودة الشاملة فبعضها استطاع تخفيض تكاليف الإنتاج بنسب ملموسة والبعض الآخر استطاع أن يخفض من نسبة الأخطاء المرتكبة والبعض قلل من معدل شكاوى الزبائن.²

¹ الجبوري ميسر، إدارة الجودة جوانب نظرية وتجارب واقعية، الرياض: معهد الإدارة العامة، 2010، ص. 325.

² عبد العزيز عبد العال زكي عبد العال، مرجع سبق ذكره، ص. 17.

ثانياً- جائزة مالكوم بالدريج الأمريكية:

أسست جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1987 بهدف تعزيز التنافسية بين المنظمات الأمريكية، وقد سميت الجائزة بإسم بالدريج تقديراً لجهوده في المساهمة في تحسين كفاءة وفعالية وزارة التجارة الأمريكية بالتعاون مع القطاع الخاص، وتهدف الجائزة إلى التشجيع على الإهتمام بمجال الجودة بين المنظمات، وتقبل واستيعاب مفهوم التميز في العمل، بالإضافة إلى تبادل الخبرات والمعلومات وتجارب المنظمات الفائزة بالجائزة.¹

ثالثاً-مدخل الجائزة الأوروبية للجودة:

منحت هذه الجائزة لأول مرة سنة 1992 وقد تم صياغة نموذج الجائزة بالتعاون بين ثلاث جهات أوروبية هي: ممثل دول المجموعة الأوروبية، المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة والمنظمة الأوروبية للجودة،² لتشجيع المنظمات الملزمة بالتميز في أداء الأعمال وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في دول أوروبا ويتم منح الجائزة إلى أربع فئات للمنظمات وهي: الشركات الكبيرة، الدوائر والوحدات التشغيلية للمنظمات، منظمات القطاع العام، المنظمات الصغيرة والمتوسطة، وقد وضعت المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة نموذجاً لتمييز خاصاً بها وسمته (EFQM) حيث استخدمته كثيراً من المنظمات لعمل تقييم ذاتي لأدائها أو إعداد المنظمة للمشاركة في الجائزة الأوروبية للجودة ووضع كإطار لتقييم طلبات المشاركين في الجائزة،³ ومن مميزات هذه الجائزة الدولية عن باقي الجوائز هو الأخذ بعين الاعتبار الآثار التي يمكن أن يحققها نظام الجودة على المجتمع تماشياً مع ما تفرضه المسؤولية الاجتماعية والتوجهات العالمية الحديثة للمحافظة على البيئة والمجتمع.⁴

المطلب الثالث: المبادئ والأساليب الداعمة لإدارة الجودة الشاملة.**الفرع الأول: مبادئ إدارة الجودة الشاملة.**

تعد المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة ذات أهمية كبيرة في إطار التطبيق العملي في مختلف المنظمات، إذ أن هذه المبادئ من شأنها أن تشير إلى الحقائق الأساسية التي ينبغي أن يركز عليها المشروع في استخدام هذا الأسلوب تطبيقاً في مختلف المنظمات، وتمثل هذه المبادئ فيما يلي:

أولاً- التركيز على الزبون: يعتبر الزبون أهم ما تركز عليه إدارة الجودة الشاملة، إذ أجمع الباحثون والمفكرون على أن الزبون يعتبر المحور الأساسي للأنشطة التي تتعلق بإدارة الجودة الشاملة، وقد شمل مصطلح الزبون في إدارة الجودة الشاملة كل من الزبون الداخلي والزبون الخارجي، ويقصد بالزبون الخارجي هو ذلك الفرد المستهلك الذي تتمحور حوله كافة الأنشطة والجهود من أجل تحقيق رغباته وتحفيزه من أجل اقتناء المنتج أو السلعة المنتجة، أما الزبون الداخلي فيمثل الأفراد

¹ جودة محفوظ أحمد، مرجع سبق ذكره، ص. 294.

² فريد زين الدين، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 1996، ص. 71.

³ عبد العزيز عبد العال زكي عبد العال، مرجع سبق ذكره، ص. 19.

⁴ المرجع نفسه، ص. 112.

العاملين في الوحدات التنظيمية في المنظمة، ولذلك فالمنظمة العاملة ينبغي أن تضع في حساباتها الأنشطة التي من شأنها أن تحقق لزبون سواء الخارجي أو الداخلي الجودة العالمية التي تنسجم مع ضرورة تعزيز أواصر الثقة بينه وبين المنظمة، ويفيد كسب ولائه ورضاه، وثقته الهدف الأسمى الذي ينبغي التركيز عليه في كافة الأنشطة التشغيلية التي تؤديها المنظمة،¹ ويقصد بذلك أن تكون رغبات واحتياجات الزبون المتجددة والمتغيرة هي المحرك لكافة أنشطة التنظيم بخلاف المفهوم الإداري التقليدي السائد لتنظيم المنظمة وفق رغبات الإدارة والعاملين.²

ثانياً- القيادة والتخطيط الاستراتيجي: على الإدارة العليا ضرورة الالتزام بتطبيق ما يخصها من خطوات فيما يتعلق ببناء الثقافة التنظيمية، والتي عن طريقها يتم بناء قيم العمل الجماعي والتعاوني وإشعار العاملين بوجود حرية لتقديم المقترحات، كما أن من أشكال دعم الإدارة هو قيامها بالتخطيط الاستراتيجي للجودة من خلال تحديد الأهداف بعيدة المدى والتي تسعى المنظمة لتحقيقها بدل العمل بشكل عشوائي، وبالتالي يكون دور الإدارة العليا دوراً تنسيقياً، كما تقوم الإدارة العليا بتحفيز العاملين، لأن نجاح المنظمة في خططها المتعلقة بالجودة الشاملة يتطلب مساهمة جميع الأفراد داخل المنظمة، أن التزام الإدارة العليا ودعمها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين والانغماس في العمل وتقديم كل ما لديهم من مقترحات وأفكار والتقليل من مقاومة التغيير،³ لذا يتم القيام بوضع خطة شاملة ذات رسالة وأهداف استراتيجية واضحة سواء على المدى القصير أو المدى البعيد حيث تحاول المنظمة من خلالها تحقيق الميزة التنافسية لها، مع ضرورة التحليل الشامل للبيئة الداخلية والخارجية حيث يأخذ بعين الاعتبار نقاط القوة بالإضافة إلى تحديد الفرص والتهديدات التي تحيط بالمنظمة.⁴

ثالثاً- توجه العملية: العمل على أن تكون العملية تتابعا لمختلف الأنشطة التي تستهدف تحقيق نتيجة معينة، بحيث تكون العملية إجابة للتساؤل التالي: كيف ينتج العمل قيمة للزبائن؟ تشمل العمليات المكونة لعملية الإنتاج: مجموعة الأنشطة، العمليات المشمولة على تحويلات المدخلات، الموارد، رأس المال، المعدات، الطاقة والمخرجات (منتجات أو خدمات)، تدخل ضمن العملية كافة العمليات التشغيل والحفظ والتجميع والموافقة على القروض.⁵

رابعاً- التحسين المستمر والتعليم: يعتبر التحسين المستمر فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر، وفلسفة التحسين المستمر هي أحد ركائز منهجية إدارة الجودة الشاملة والتي الهدف منها الوصول إلى الإتقان الكامل للأعمال عن طريق استمرار التحسين للعمليات الإنتاجية للمنظمة، كما أن جهود التحسين لا يجب أن تتوقف لأن هناك دائماً فرصاً للتحسين يجب استغلالها،⁶ وهو

¹ خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، الأردن: دار الميسرة للنشر والتوزيع، 2007، ص. ص. 98-99.

² عبد العزيز آل، عبد الرحمن راشد، إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية، الرياض: بدون ناشر، 2013، ص. ص. 21.

³ J.S Oakland, **total quality management**, 2ème édition, Butterworth, Heunemann, Oxford, 1993, pp. 36-38.

⁴ عبد الستار العلي، مرجع سبق ذكره، ص. ص. 37-38.

⁵ جيمس إيفن وجيمس دلين، تعريب: سرور علي إبراهيم، الجودة الشاملة: الإدارة-التنظيم-الإستراتيجية، السعودية: دار المريخ للنشر والتوزيع، 2009، ص. ص. 41.

⁶ محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص. ص. 71.

يتضمن تحديد الأفضل من حيث التطبيقات وغرس شعور ملكية العاملين، ويركز أحيانا على تخفيض الوقت المطلوب لأداء العمل أو تخفيض الهدر أو تخفيض عدد الإصابات.¹

1- مداخل التحسين المستمر:

أ- مثلث جوران:

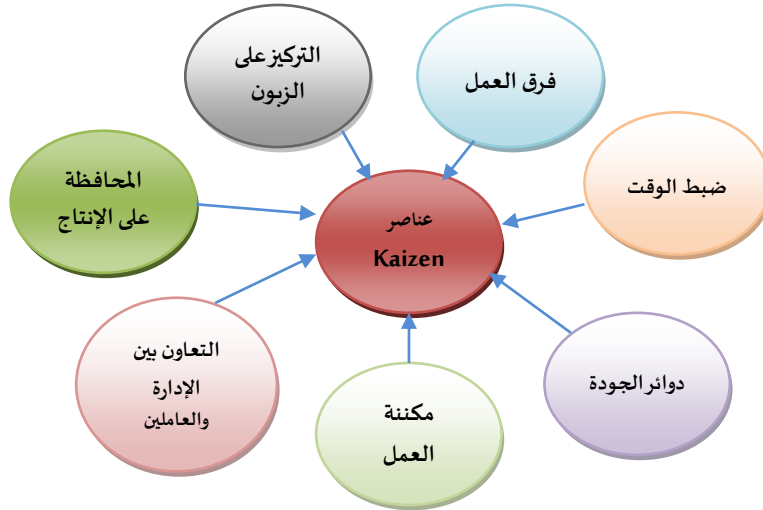
هي طريقة طورها جوزيف على مفهوم تحسين العمليات، وتتكون من ثلاث مكونات وهي:²

- **التخطيط:** ويبدأ من الزبائن الخارجين كما يحدد الزبائن الداخليين الذين لا يمكن إجراء التحسينات بمعزل عنهم؛
- **الضبط:** يساعد على تحقيق العمليات ويتضمن استخدام حلقة التغذية الراجعة بما توفره من بيانات ومعلومات عن جودة المنتج ورأي المستفيدين منه؛
- **التحسين:** يهدف إلى الحصول على مستويات أعلى من الأداء الحالي، من خلال تطبيق العمليات وفقا للتصاميم التي وضعت لها ومعالجة الانحرافات حال وقوعها.

ب- كايزن (Kaizen):

تعد التجربة اليابانية خير نموذج في تحقيق حالة التحسين المستمر، وذلك من خلال تطبيق التقنية المسماة (Kaizen) ويتكون هذا المصطلح من مقطعين هما التغيير Chang والجيد Good، إن هذا الأساس في هذه التقنية هو الالتزام بعمليات التغيير نحو الأحسن بشكل متواصل وتدرجي، وأن لهذا الأسلوب عناصر أساسية يجري التركيز عليها من قبل التنظيم والتي لها طابع شمولي كما هو مبين في الشكل رقم (23):

الشكل رقم (23): عناصر Kaizen نحو التحسين المستمر.



المصدر: مهدي السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص 229.

¹ الجبوري ميسر، مرجع سبق ذكره، ص. 207.

² مهدي السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص. 229.

لتطبيق طريقة (Kaizen) يعتمد اليابانيون على الخطوات الخمسة المعروفة "five-step plan" والتي يمكن تلخيصها وفق ما يلي:¹

الخطوة الأولى-الفرز: والتي تلفظ باليابانية "Seiri" وهي تعني عملية الانتقاء والاحتفاظ بالأشياء التي يمكن الاستفادة منها والتخلص من الأشياء التي لا يمكن الاستفادة منها.

الخطوة الثانية-الترتيب المنهجي: تلفظ باليابانية "Seition" وتعني وضع الأشياء في أماكنها وحسب تسلسلها بدون إضاعة الوقت ويستند في ذلك إلى الممارسة اليابانية المعروفة "بقانون الثلاثين ثانية" عند العمليات الوضع والترتيب (أي لا يجب أن يستغرق وقت وضع الأشياء وترتيبها أكثر من ثلاثين ثانية).

الخطوة الثالثة-تنظيف مكان العمل: والتي تلفظ باليابانية "Seiso" أي قيام عمال المنظمة بأعمال التنظيف الشامل لأماكن أعمالهم وذلك أثناء الخمسة دقائق الأولى من كل يوم في اليابان وما للنظافة من تأثير على عملية التحسين.

الخطوة الرابعة-التعقيم الشامل: وتلفظ باليابانية "Seiketsu" وتكمن الفكرة في متابعة تطبيق المراحل الثلاثة السابقة باستمرار في كافة أماكن العمل بالمنظمة (وتتعلق هذه المرحلة أساسا بالنظافة الشخصية للعامل بحيث يكون مظهره العام لائقا عند أداءه لعمله).

الخطوة الخامسة- الانضباط الذاتي: تلفظ باليابانية "Shitsuke" أي تدريب الآخرين على متابعة الانضباط الذاتي والتقييد بتعليمات النظافة والترتيب واستخدام اللطف والكرامة مع الآخرين واحترام قوانين وأنظمة العمل وتحويلها إلى تقاليد قوية، وكل هذه العوامل تولد الراحة والرضا الوظيفي والذي يعتبر من مرتكزات فلسفة إدارة الجودة الشاملة الرامية إلى تحسين الأداء وكسب رضا الزبون وتحقيق تطلعاته، حيث ساهم هذا المدخل "Kaisen" في تحويل العديد من المصانع المهملة في اليابان إلى مصانع قوية ذات كفاءة إنتاجية عالية وقدرة تنافسية قوية.

بالنسبة للتعليم يشير إلى فهم لماذا لم تنجح المتغيرات؟ وهو يشمل على أربعة مراحل أساسية: التخطيط، تنفيذ الخطط، تقويم التقدم ومراجعة الخطط بناء على نتائج التقويم، إن التدريب والتعليم نقطة أساسية في الجودة الشاملة بحيث التدريب يعتبر وسيلة لتنمية إمكانات العاملين ضمن وظائفهم بما يحقق الإنجاز الأمثل فهو يحتل أهمية متميزة، لأنه سلسلة من الأنشطة المنظمة لتعزيز معرفة العاملين، حيث يؤدي التدريب والتعليم إلى تأهيل الأداء الفعال وحل مشاكل متعلقة بالجودة الشاملة.²

نخلص مما سبق إلى أن فلسفة التحسين المستمر تعتمد على فلسفة الزبون أي التسليم بأهمية الزبون، فهو المستهدف في النهاية، من خلال إرضائه وإشباع رغباته.

¹ محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص. ص. 190-193.

² زكي أبو زيادة، أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي: دراسة عينة من المصارف التجارية الفلسطينية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، فلسطين، المجلد 25، العدد 4، 2011، ص. 882.

ج- حل المشاكل:

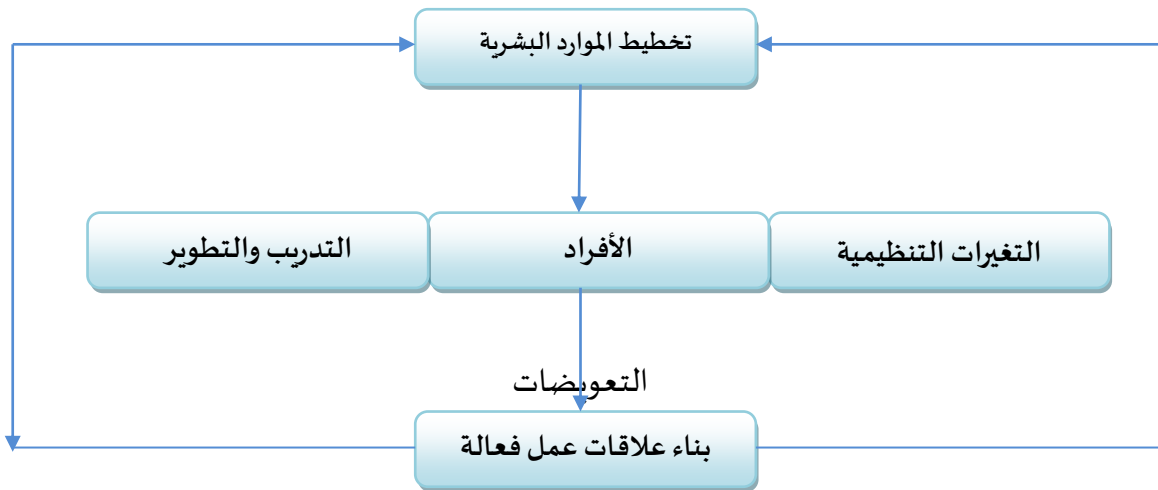
هذا المنهج هو ترجمة لما يعرف بالطريقة العلمية في حل المشكلات في مجال التخطيط واتخاذ القرارات، ويستند إلى

الأركان الآتية: ¹

- تشخيص المشكلة من قبل الفريق الذي يعمل على حلها؛
- تحديد الأهداف المتوخاه من حل المشكلة؛
- التحليل والبحث عن البدائل التي تمثل حلولاً للمشكلة؛
- تقويم البدائل من الحلول؛
- اختيار الحل الأفضل (اتخاذ القرار)؛
- تنفيذ الحل الجاري اختياره؛
- المتابعة والرقابة للتنفيذ واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

خامساً- التركيز على الموارد البشرية والكفاءات الفردية: تعتبر إدارة الموارد البشرية في المنظمة ذات أولوية كبيرة في تفعيل إدارة الجودة الشاملة، إذ أن توفر المهارات والكفاءات البشرية وتدريبها وتطويرها وتحفيزها من أهم الركائز التي تحقق للمنظمة تحقيق أهدافها كما أن تحقيق النجاح الهادف يستدعي تكريس الاهتمام والعناية اللازمة بالأفراد بدأ من عملية الاختيار والتعيين وتقييم الأداء وبرامج التدريب والتطوير وأساليب التحفيز والسعي لإثبات الفرق الذاتية في العمل والمشاركة والتعاون وإظهار صورة العمل (العائلي) لغرض تحقيق التحسن المستمر في الأداء.

الشكل رقم (24): نموذج عملية إدارة الموارد البشرية في المنظمة المعتمدة للجودة.



المصدر: عبد الستار العلي، مرجع سبق ذكره، ص. 40.

¹ كارول وجلين، مشنا وآخرون، ترجمة راشد محمد الحمالي، إدارة الجودة الشاملة، بدون ناشر، 2002، ص. 100.

سادسا- اتخاذ القرارات بالارتكاز على الحقائق: تتميز المنظمات التي تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة بأن قراراتها مبنية على حقائق من خلال هذا المبدأ يجب أن تتبنى بيانات صحيحة وليس مجرد تكهنات فردية أو افتراضات أو توقعات مبنية على آراء شخصية،¹ ومفهوم التطوير والتحسين والذي يشترك فيه جميع العاملين باختلاف مستوياتهم، بالإضافة إلى اشتراك المستفيدين من خدماتها من خلال التفهم الكامل للعمل ومشكلاته الأمر الذي يتطلب الاعتماد على وجود جهاز كفاء لنظم المعلومات بالمنظمة،² ذلك أن القرارات الفعالة تركز ليس فقط على جمع البيانات بل تحليلها بطرق إحصائية وعلمية، وأساليب البحث العلمي، وتحليل المشكلات، ووضع استنتاجات في خدمة متخذي القرار،³ ويتطلب هذا المبدأ الاعتماد على تقنيات وموارد تهيئها القنوات اللازمة لتمكين الأفراد من إيصال ما يمتلكونه من معلومات تتحدث عن الحقائق إلى حيث يجب أن تصل هذه المعلومات للاستفادة منها في تحقيق الجودة.⁴

سابعا- مشاركة العاملين وتكوين الفرق: إن التطورات الحاصلة في مجال تنمية العنصر البشري داخل التنظيمات أكدت على أهمية التمكين لما له من دور في تحسين العلاقة بين المدير والعاملين، حيث أن هذه العلاقة تشكل حجر الأساس لنجاح أساليب التطوير في مجال القوى البشرية وتبنيه داخل المنظمات. تمكين العاملين هو عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية، وفي استخدام قدراتهم من خلال تشجيعهم على استخدام القرار،⁵ تعتبر إدارة الجودة الشاملة العنصر البشري أهم عناصره هذه المنهجية الجديدة وبالتالي أهم عنصر في المنظمة فهو الوسيلة المهمة لتحقيق الجودة والتميز وهو من سيتولى عملية القيادة والتنفيذ لهذه المنهجية، لذلك يجب معاملته كشريك وليس كأجير وهذا يؤدي إلى زرع الولاء والانتماء لديه اتجاه المنظمة كما يؤدي إلى تحفيزه على الإبداع والابتكار ويحقق لديه الرضا الوظيفي، وهذا ما ينعكس على تحسين الأداء وبالتالي تحقيق الجودة، وإلى جانب تكوين فرق العمل وتفعيل دورها داخل المنظمة، والشكل رقم (25) يوضح العلاقة بين التمكين والجودة.

الشكل رقم (25): العلاقة بين أداء العاملين والجودة.



Source: Evans, J& Dean, J, **Total Quality Management, organization and strategy**, southwestern, 2003, p. 271.

¹ أحمد عيشاوي، طريقة Six sigma كأداة لتحسين إدارة الجودة الشاملة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 05، 2014، ص. 119.

² محمد عبد الفتاح محمد، إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2008، ص. 178-179.

³ أسامة محمد عبد العليم، عمر أحمد أبو الهاشم الشريف، المداخل الإدارية الحديثة في التعليم، الأردن: دار المناهج، 2009، ص. 146.

⁴ محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص. 96.

⁵ حسين أفندي عطية، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص. 10.

ثامنا- معلومات التغذية العكسية: يعتبر هذا المبدأ مساهما بشكل كبير في مبادئ إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال توفير شبكة الاتصالات التي تحقق عملية الحصول على المعلومات المطلوبة في الوقت الملائم والتي تعتبر من العوامل الأساسية التي تساهم في تمهيد وزيادة فرص النجاح والإبداع في الشركة،¹ بحيث تعد برامج الجودة "الإشيكاوا" نموذجا لأشكال الاتصال ضمن نظام إدارة الجودة الشاملة، فالالاتصال أهمية في المنظمة تعادل أهمية الجهاز العصبي في جسم الإنسان وهو بذلك الوسيلة المهمة القادرة على تعديل الاتجاهات وتغييرها من أجل نجاح مسعى إدارة الجودة الشاملة.²

الفرع الثاني: الأساليب الداعمة لإدارة الجودة الشاملة.

يشترط رواد إدارة الجودة الشاملة جملة من الأساليب الداعمة لتطبيق مسعى إدارة الجودة الشاملة داخل المنظمة وفق المبادئ المذكورة سابقا وتتمثل فيما يلي:

أولا- تكاليف الجودة.

1- مفهوم تكاليف الجودة:

اتفقت الأدبيات على أن أولى الاسهامات المعرفية في مجال مفهوم تكاليف الجودة ترجع إلى (Juran,1951& Feigenbaum,1956)³ كذلك يعتبر نجاح المنظمة الحديثة في تحقيق ميزة تنافسية مرتبط بوجود نظام معلومات يدعم الأنظمة التشغيلية لدى المنظمة في تحقيق أهدافها وفي مقدمتها أنظمة الإنتاج،⁴ إذ أن أداء الأنشطة المتعلقة بإنجاز الجودة ينتج عنه تكاليف تسمى تكاليف الجودة، حيث تعرف تكاليف الجودة بأنها جميع تكاليف التي يتم إنفاقها في المنظمة سواء كانت إنتاجية أو خدمية لضمان تقديم المنتج أو الخدمة إلى الزبائن لتتوافق مع متطلباتهم،⁵ اختلف الباحثون في وضع مفهوم محدد لتكاليف الجودة، إلا أن هناك اتفاقا على أنها تعني تكاليف المطابقة مضافا إليها تكاليف عدم المطابقة،⁶ وبالتالي فإن عملية تجنب عيوب التصنيع واكتشافها والتعامل معها يعتبر مسببا لتكاليف الجودة،⁷ وكل دولار يتم تخفيضه من تكاليف الجودة يكون له أثر إيجابي على ربحية المنظمة، والوصول إلى الحد الأدنى من تكاليف الجودة يمكن الحصول على مستويات محسنة من جودة الأداء،⁸ وتسعى كل منظمة لبلوغ الجودة المثلى في منتجاتها، أي إنتاج سلع

¹ قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص. 96.

² أحمد عيشاوي، طريقة **six sigma** كأداة لتحسين إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص. 119.

³ Brekke & Franzen, **Quality costs? U sing Quality Costing to Promote Quality Improvement in Chinese Company**, Msc Thesis, Lulea University, 2007, p. 13.

⁴ Oz, Effy, **Management information systems, sixth edition**, Thomson course technology, 2009, p. 43.

⁵ أبو حشيش، خليل عواد، محاسبة التكاليف تخطيط والرقابة، الأردن: دار وائل للنشر، 2012، ص. 657.

⁶ Schiffauerova, A. & Thomson, **A Review of Research on Cost of quality Models and Best practices** McGill University, Montreal, Canada, vol. 23,.No. 6, p. 11.

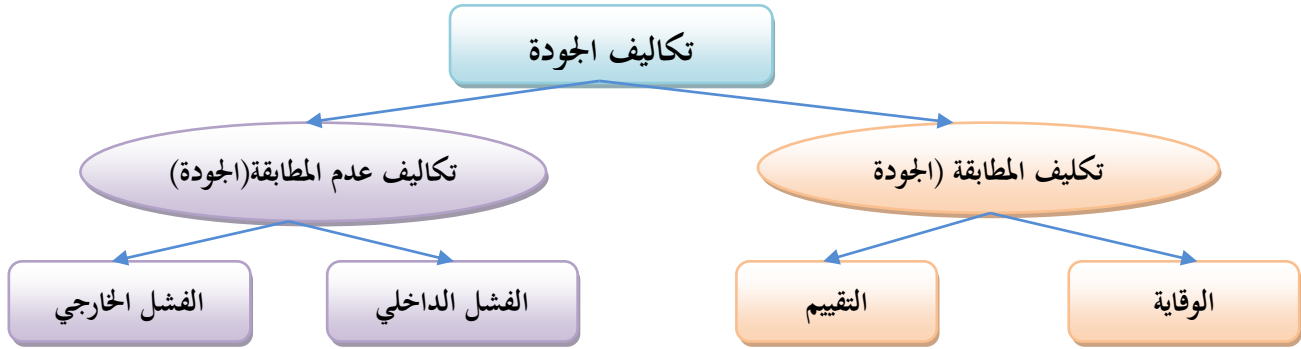
⁷ Garrison, Ray H, Noreen, Eric W, Brewer, Peter C, **Managerial Accounting**, hrteen edition, McGraw-Hill Irwin, 2010, p. 77.

⁸ Campanella, Jack, **Principle of quality costs**, Third edition, American society for quality, 1999, p. 10.

- وخدمات مطابقة لحاجات الزبائن والمستهلكين بأقل تكاليف ممكنة، تؤدي النوعية الرديئة للمنتجات إلى زيادة أنواع معينة من التكاليف التي تتحملها المنظمة، وتتميز تكاليف الجودة ب: ¹
- غالباً ما تكون كبيرة، حيث أكدت دراسة عام 1985 أن تكاليف الجودة في المملكة المتحدة تتراوح بين 10-20%؛
 - حجم هذه التكاليف، فعندما تحدث تكون غير معروفة بالنسبة لمعظم رجال الأعمال، بحيث أقل من 40% من المنظمات فقط أغلبية التكاليف مع فشل الأنشطة وتقييمها (الأكثر من 80% من المنظمات)؛
 - وفترات تكاليف الجودة لديها أهمية وأثر إيجابي في النتائج المحصلة النهائية.

في بدايات عام 1961 صنف العالم الأمريكي (Feigenbaum) تكاليف الجودة عموماً إلى أربعة أقسام وأصناف وهي: تكاليف الوقاية، وتكاليف التقييم، وتكاليف الفشل الداخلي، وتكاليف الفشل الخارجي، وكذلك ذكر (Juran) نفس التقسيم والتوزيع، وتسمى تكاليف الوقاية والتقييم بتكاليف المطابقة أو (الجودة الجيدة)، وتكاليف الفشل الداخلي والخارجي بتكاليف عدم المطابقة أو (الجودة الرديئة)، كما يوضحها الشكل رقم (26):

الشكل رقم (26): تكاليف الجودة.



المصدر: رغد هاشم جاسم، علاقة تكاليف الجودة Taguchi وأثرهما في تخفيض التكاليف، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 68، 2008، ص. 27.

سيتم توضيح تكاليف الجودة بأنواعها الأربعة (الوقاية، التقييم، الفشل الداخلي والخارجي) كما يلي:

أ- **تكاليف الوقاية Prevention Costs**: هي التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة الجهود التي تبذلها في التصميم والتصنيع وبشكل مباشر للوقاية من عدم المطابقة للمواصفات وتصنيع المنتجات بصورة صحيحة منذ اللحظة الأولى لعمليات الإنتاج،² وعرفها (Horngren): "على أنها التكاليف التي تحدث لمنع إنتاج منتجات غير مطابقة للمواصفات"، وتتضمن كل من:³ - هندسة التصميم، - الصيانة الوقائية للمعدات، - هندسة العملية، - التدريب على الجودة، - تقييمات الجهاز، - المواد الجديدة المستخدمة في تصنيع المنتجات.

¹ V.S bagad, **Totale quality management**, First edition, Technical publication pure, India, 2008, p. 10.

² خضير مصباح اسماعيل الطيطي، مرجع سبق ذكره، ص. 102.

³ Horngren, Charles T. Foster, George. & Datar, Srikan, **Cost Accounting, A managerial Emphasis**, 11th. Edition, USA. Pearson, Education, Inc. 2003, p. 355.

ب- تكاليف الأداء: تتضمن الكلف الناجمة عن عمليات المعاينة والاختيار والتفتيش والتحليل للمواد الأولية والأجزاء المكونة للمنتج وتشمل الفروع التالية:¹

- تكاليف الفحص والتفتيش أي فحص وإختيار المواد الأولية المشتراة؛
- تكاليف أجهزة الفحص (صيانة الاجهزة المسؤولة عن عمليات فحص وتحقق المواصفات المطلوبة)؛
- تكاليف المشغلين، ويقصد بها تكاليف الزمن الذي يستغرقه المشغل عند القيام بتجميع البيانات اللازمة لفحص الجودة.

ج- تكاليف الفشل الداخلي: ويقصد بها التكاليف الناتجة عن اكتشاف وحدات معيبة قبل أن يتم شحنها أو توصيلها للزبائن،² وتشمل عدة أنشطة مثل:³

- تكلفة القطع والمواد الخام المخردة؛
- الأجزاء والمواد المعدلة؛
- وقت الإنتاج المفقودة نتيجة التعامل مع الأخطاء؛
- ضعف التركيز بسبب الوقت الذي يقضيه استكشاف الأخطاء وإصلاحها بدلا من التحسن.

د- تكاليف الفشل الخارجي: وهي التكاليف الناشئة عن المنتجات المعيبة أو غير المطابقة للمواصفات التي تكتشف بعد شحن المنتجات أو تسلم الخدمات، وتضم تكاليف الضمان والمردودات، ومعالجة شكاوى الزبون والسماح بعدم مطابقة المنتج للمواصفات، إنها تضم كذلك التكاليف المباشرة وغير المباشرة، مثل تكاليف العمل أو السفر التي تتزامن مع تشخيص شكاوى الزبون ومتابعتها، وتكاليف الفحوصات والاختبارات والتصليحات الميدانية، وهي لا تظهر عندما تكون المنتجات تطابق المواصفات أو المتطلبات،⁴ وتشمل عدة أنشطة مثل:⁵

- فقدان الشهرة التي تؤثر على الأعمال التجارية في المستقبل؛
- التعامل مع الشكاوى الزبائن المتضررين الذي قد يستغرق وقتا؛
- التقاضي (أو دفعات تسويات لتجنب التقاضي)؛
- الضمان وتكاليف الضمان.

الشكل رقم (27) يبين تكاليف اكتشاف الأخطاء وتصحيحها، بحيث أن تكاليف الجودة تزداد كلما تم التأخير في اكتشاف الأخطاء، واتخاذ الإجراءات التصحيحية:

¹ خضير مصباح إسماعيل الطيطي، مرجع سبق ذكره، ص. 102.

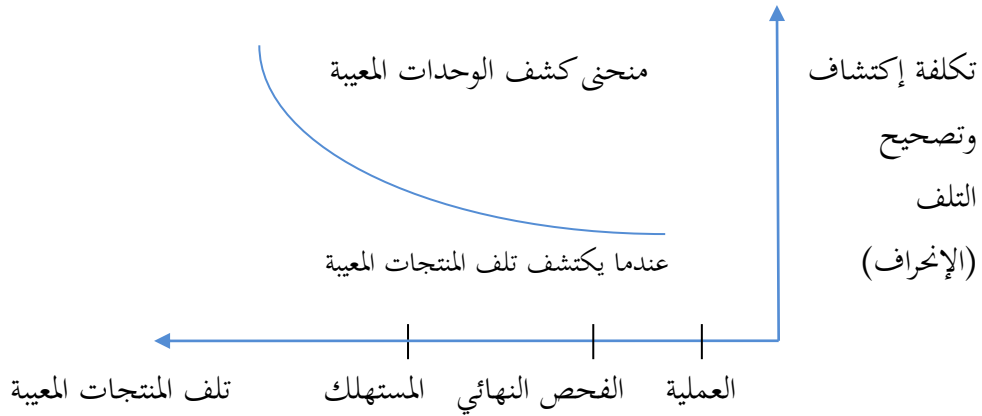
² Horngren, Charles T., Datar, Srikant M., Rahan, Madhav V., **Cost Accounting A Managerial Emphasis**, 14 edition, Prentice Hall, New Jersey, 2012, p. 673.

³ Slack, Nigel, and Chambers, Stuart, and Johnston, Robert, **Operations management**, Printice Hall, 2010, p. 511.

⁴ Brekke & Franzen, Op.cit, p. 14.

⁵ Ibid, p. 511.

شكل رقم (27): تكاليف إكتشاف الوحدات المعيبة



المصدر: قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص. 55.

أما بالنسبة لتوزيع كلف الجودة الشاملة فيرى البعض إن إنفاق دينار واحد على كلف المنع سوف يوفر (10) دينار على كلف التقييم (100) دينار على كلف الفشل وعليه فإن الزيادة بنسبة كلف المنع يؤدي إلى انخفاض بكلف كل من التقييم والفشل الداخلي والخارجي، وبالنتيجة يؤدي ذلك إلى خفض كلف الجودة الشاملة، فالنظرة الحديثة تبنى على الاعتقاد بأن تحسين الجودة هو العامل الأساس في تخفيض الكلف، فلا شك أنه سيكون من الأوفر جدا أن يتم إنتاج كل العناصر إنتاجا صحيحا سليما من أول مرة بدلا من ضياع الموارد في إنتاج عناصر معيبة تستلزم أن يتم اكتشاف أن بها عيوباً أولاً ثم إصلاح العيوب، أو التوجه إلى مكان وجود الزبون لإصلاحها، أو إرجاعها ورد ثمنها للزبون، هذا بالإضافة إلى تأثير سلبي على سمعة المنظمة بسبب الوقت الذي تستغرقه عملية إصلاح المعاب، أو إرسال عناصر معيبة للزبون، وتظهر النظرة الحديثة للجودة إن الوصول إلى مستوى جودة أفضل يتطلب كلفة أعلى وإن تحسين هذا المستوى للجودة سيؤدي إلى خفض الكلفة.¹

2- العلاقة بين التكاليف والجودة:

حدد (Juran & Godfrey) من بين المعاني الكثيرة لمصطلح الجودة اثنان هم من الأهمية البالغة بالنسبة للإدارة هما:² أ-الجودة: تعني تلك المنتجات ذات الميزات التي تلي احتياجات الزبائن، وبالتالي توفر رضا الزبائن، حيث يرى في هذا المعنى، أن الجودة هنا موجه الدخل، والغرض من مثل هذه الجودة العالية هو توفير قدر أكبر من رضا الزبائن كما يأمل الزبون، لزيادة الدخل ومع ذلك، فإن توفير جودة أكبر أو مميزات أفضل عادة ما يتطلب مزيد من الاستثمار، وبالتالي عادة ما ينطوي على زيادة في التكاليف، وبالتالي في هذا المعنى جودة أعلى تعني "تكاليف أكثر".

¹ عباس نوار كحيط الموسوي، فاطمة صالح مهدي الغريان، التكامل بين إدارة الجودة الشاملة TQM وأسلوب التكاليف على أساس الأنشطة ABC، مجلة الإدارة والاقتصاد، فلسطين، العدد 80، 2010، ص.ص. 17-18.

² Juran, Joseph M., & Godfrey, A. Blanton, *Juran's Quality Handbook*, McGraw-hill, 1999, p. 7.

ب-الجودة: تعني التحرر من القصور والأخطاء التي تتطلب القيام بأعمال مرارا وتكرارا (إعادة العمل) أو التي تؤدي إلى الفشل الميداني، استياء الزبائن، ومتطلبات الزبائن، وما إلى ذلك، وفي هذا المعنى فإن الجودة موجهة إلى التكاليف، وبالتالي جودة أعلى تعني "تكاليف أقل"، ويوضح الجدول رقم (12) ذلك.

جدول رقم (12): الجودة كما وضحها Juran & Godfrey.

الجودة تعني التحرر من القصور والأخطاء	الجودة تعني تلك المنتجات ذات الميزات التي تلبي احتياجات الزبائن
<p>أ.الجودة الأعلى تتيح للشركات:</p> <ul style="list-style-type: none"> - تقلل معدلات الأخطاء. - تقلل الفاقد وإعادة العمل. - تقليل الفشل الميداني ورسوم الضمان. - تقلل إمكانية عدم رضا الزبون. - تقلل التفتيش والفحص. - اختصار الوقت في الطرح منتجات جديدة في السوق. -زيادة القدرة الإنتاجية والعائد. -تحسين أداء التسليم. <p>ب.التأثير الرئيسي يكون على التكاليف.</p> <p>ج.عادة الجودة الأعلى تؤدي إلى تكاليف أقل.</p>	<p>أ.الجودة الأعلى تتيح للشركات:</p> <ul style="list-style-type: none"> - زيادة رضا الزبون. - ترويج المنتجات. - مواجهة المنافسة. - زيادة الحصة السوقية. - توفير دخل المبيعات. - تأمين علاوة الأسعار. <p>ب.التأثير الرئيسي يكون على المبيعات.</p> <p>ج.عادة الجودة الأعلى تؤدي إلى تكاليف أعلى.</p>

Source : Juran, Joseph M., & Godfrey, Op. cit, p. 7.

كما سبق ذكره، نخلص إلى أن المنظمات تسعى للوصول إلى تحقيق الجودة بالمنظمة ومنتجاتها، لبلوغ أعلى مستويات الجودة، لتكبير حصتها السوقية وزيادة أرباحها من خلال تخفيض تكاليف الجودة والتي من أهمها: تكاليف الوقاية، تكاليف الأداء، تكاليف الفشل الداخلي والخارجي.

ثانياً-أسلوب العصف الذهني:

هو أسلوب يتبع لتوليد قائمة من الأفكار الإبداعية في ظل بيئة مشجعة ومؤيدة في فترة زمنية محددة ويستخدم هذا الأسلوب لتوليد الأفكار فقط لكنه لا يتطرق إلى تحليلها ويمكن استخدامه في توليد الأفكار الجديدة من خلال مشاركة جميع العاملين للحصول على أكبر عدد ممكن من الأفكار والتي يتم مناقشتها لاستخلاص أهم الأفكار الملائمة للتنفيذ.¹

¹ الهلالي الشربيني الهلالي، إدارة المؤسسات التعليمية في القرن الواحد والعشرين، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2008، ص. 195.

- يقوم أسلوب العصف الذهني على مجموعة من الأسس، أهمها:¹
- عدم توجيه النقد أو التقييم للأفكار المقدمة لأن النقد عامل يحد من حرية الإبداع؛
 - لا يجوز الحكم على الأفكار من أول وهلة أو الاستخفاف بها؛
 - تسجيل الأفكار في مكان واضح يشاهده كل أعضاء الحلقة والتركيز على كمية الأفكار المقدمة؛
 - إعطاء الوقت الكافي للأعضاء لاستيعاب تلك الأفكار.

ثالثاً- أسلوب التوقيت المناسب JIT:

طورت شركة تويوتا للسيارات نظام (JAT) في البداية في اليابان، في منتصف السبعينات من القرن العشرين الميلادي، ولا تزال الشركات اليابانية تطلق عليه نظام تويوتا.²

أثرت هذه الثورة على طرق الإنتاج والتخزين وتجميع التكاليف لحساب تكلفة المنتجات، لقد أصبح من الضروري إدراك الطرق التي تحول بها المنظمة نفسها لكي تصبح أكثر منافسة، ومن أدوات التحسين والبقاء في مجال الأعمال إتباع المدخل الحديثة الآتية: الإنتاج حسب الطلب (JIT) * Just-in-time، إدارة الجودة الشاملة (TQM)، وإعادة هندسة العمليات Process reengineering، والأتمتة Automation ونظرية القيود Theory of Constraints، إن زيادة هذه المدخل بدقة، يمكن زيادة الجودة، تخفيض التكلفة، زيادة الإنتاج، وعدم التأخير في تلبية رغبات الزبائن،³ ويعرف نظام الإنتاج في الوقت المحدد من طرف شانتل، ماري وايفر بأنه مجموعة من المبادئ والتقنيات لتنظيم العمل الإنتاجي عن طريق القضاء على التبذير، ومراجعة كل العمليات الإنتاجية وإلغاء الحدود بين كل الوحدات الإنتاجية وباقي الوظائف الأخرى، بما في ذلك وظيفة التسويق والبحث والتطوير،⁴ ويتم استخدامه لوصف نظام إنتاج الأجزاء اللازمة للعملية الإنتاجية حتى وصولها واستلامها في موقع العملية الإنتاجية،⁵ ويمكن تحديد أهداف نظام الوقت المحدد بما يأتي:⁶

- القضاء على الإنتاج الفائض، فالإنتاج يكون بحسب الطلب؛
- القضاء على وقت الانتظار وتخفيض وقت التهيئة وإعادة التشغيل؛
- التخلص تماماً من الإنتاج المعيب؛

¹ مأمون سليمان الدراكة، مرجع سبق ذكره، ص. 169.

² سكوت شافيز، جاك ميرديث، مرجع سبق ذكره، ص. 860.

³ Garrison, Ray H., Eric W, Noreen, **managerial Accounting**, McGraw Hill, 8, 1997, p. 10.

* JIT الإنتاج حسب الطلب، الإنتاج في الوقت المحدد، الإنتاج الفوري، كلها مسميات تؤدي إلى معنى واحد، لا يوجد إنتاج إلا إذا وجد طلب ويتم الإنتاج بالكمية المطلوبة وفي الوقت المحدد وبالجودة المطلوبة وبذلك يتم التخلص من المخزون.

⁴ Morley Chantal, Bia -Figueiredo Marie, Gillette Yves, **Processus métiers et SI : Gouvernance, Management Modélisation**, 3 edition, Dunad, Paris, France, 2011, pp. 8-9.

⁵ طلال سليمان جرية، نظام الإنتاج في الوقت المحدد (JIT) Just-in-time ومتطلباته في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن، دراسة ميدانية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الأردن، المجلد 40، العدد 1، 2013، ص. 89.

⁶ محمد الصيرفي، بشير العلاق، التخزين السلعي، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2002، ص. 208.

- تخفيض المخزون إلى حده الأدنى؛

- التركيز على العمليات المنتجة فقط، والتقليل من الحركات غير الضرورية.

كما سبق نلاحظ بأن التقدم السريع في قطاع الصناعة، وسعي الغالبية العظمى من المنظمات الصناعية والتجارية التسابق نحو المنافسة العالمية، من حيث اللجوء إلى النظم الانتاجية وزيادة الاعتماد على الوسائل الآلية، وتطور تكنولوجيا الانتاج وتعدد رغبات المستهلكين، لذا تعمل المنظمات على التوجه نحو إتباع أسلوب الإنتاج حسب الطلب Just- in- time (JIT) لتخفيض تكلفة المنتجات مع المحافظة على جودتها وتحسينها حتى يصبح بالإمكان تحقيق التميز في الأداء والمحافظة على الحصة السوقية، وتحقيق الربحية والوصول بها إلى أقصى درجاتها.

رابعاً-طريقة المقارنة المرجعية (Benchmarking):

هي طريقة ذات استخدام ياباني تعني التوسع التنافسي، حيث تركز على إجراء مقارنة بين نشاط المنظمة وغيرها من المنظمات المنافسة من خلال علاقة (جودة / سعر)، وهذه الطريقة ثلاثة أنواع هي:¹

- 1- مقارنة مرجعية داخلية: أي المقارنة بين فروع المنظمة.
 - 2- مقارنة مرجعية تنافسية: أي مقارنة المنظمة بمنافسيها.
 - 3- مقارنة مرجعية وظيفية: أي مقارنة بين الوظائف بغض النظر عن القطاع المنتمية له.
- إن طريقة المقارنة المرجعية تساعد على قيادة المنظمة نحو التحسين والتطوير السريع للعمل من خلال:

- 1- تحديد وقياس الفجوة بين أداء المنظمة ومنافسيها؛
- 2- الفهم والإدراك لأسباب الأداء الحالي وكيفية تغييره؛
- 3- اختبار أفضل الفرص الخارجية والتنبؤ بمستقبل المنظمة بعد التغيير.

خامساً-حلقات الجودة:

قام إيشيكاوا بإبتكار حلقات الجودة سنة 1960 في اليابان، وعرفها بأنها "مجموعات صغيرة من العاملين يتراوح عددهم من 5 إلى 10 عمال، تقوم بصفة طوعية، تهتم بالتعرف على المشاكل التي يواجهونها في أعمالهم وإيجاد الحلول المناسبة لها، لتطوير الأداء وتحسينه، ومراعاة البعد الإنساني في العمل، والعمل على إبراز القدرات البشرية، واعتبار حلقات الجودة مكمل لإدارة الجودة الشاملة".²

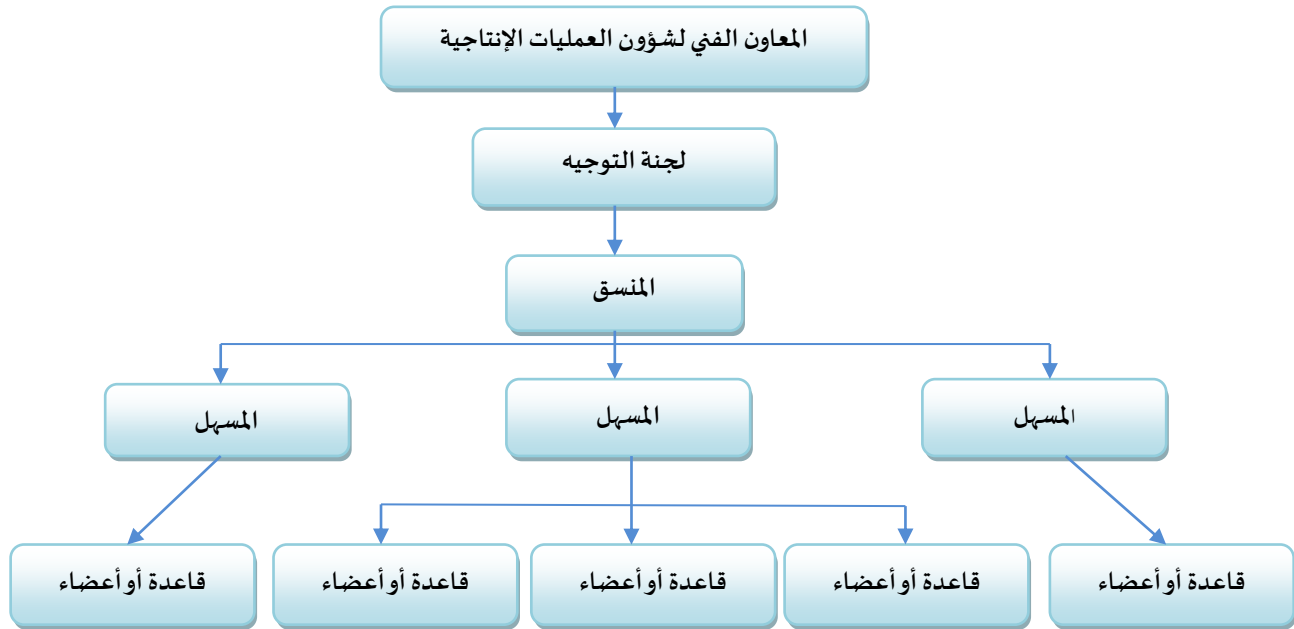
¹ سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004، ص. 178.

² M. Joseph Gordon, Jr., **Total Quality Process Control for Injection Molding**, Second edition, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2010, p. 69.

أهم ما يميز حلقات الجودة، مايلي:¹

- يعد الانتساب إلى الحلقة أمرا اختياريا، بمعنى أن العاملين لهم مطلق الحرية في الانضمام والانسحاب منها؛
 - تغطي الحلقة بالدعم المالي والمعنوي من قبل الإدارة العليا، وهذا يعني أن الإدارة العليا تتحمل كافة التكاليف وتطبق التوصيات المقدمة من قبل الحلقة وترعى برامج التدريب؛
 - انعقاد الحلقة يكون عادة بعد أوقات العمل الرسمية؛
 - تجتمع الحلقة في أوقات منتظمة عادة مرة في الأسبوع؛
 - يتلقى أعضاء الحلقة تدريبا مستمرا على مفاهيم الرقابة على الجودة وأساليب تحليل وحل المشكلات؛
 - تؤكد فكرة الحلقة على ضرورة تطوير القدرات والمهارات الشخصية للعضو المنتسب وتحسين الاتصال؛
 - يمتلك أعضاء الحلقة حرية اختيار الموضوعات التي يرغبون في مناقشتها وتحليلها شريطة أن ترتبط هذه الموضوعات بمشكلات الإنتاج والعمل؛
 - ساعة الاجتماع مدفوعة الأجر وذلك لإعطاء العاملين الدافعية إلى الاشتراك والعمل بحلقات الجودة.
- إن برنامج حلقات الجودة تطوعي وليس إلزامي، إلا أن هذا لا يمنع أن يكون له هيكل تنظيمي واضح داخل المنظمة من أجل تحقيق أهدافه والشكل رقم (28) يوضح ذلك:

الشكل رقم (28): الهيكل التنظيمي لحلقات الجودة.



المصدر: رشيد مناصرية، الكفاءات البشرية وأهميتها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، ورقلة، الجزائر، 2012-2013، ص. ص. 145-146.

¹ قاسم نايف علوان، إدارة الجودة في الخدمات، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2006، ص. 137.

يمكن شرح دور هذه الوحدات التنظيمية في الحلقة كما يلي:¹

- 1- **المعاون الفني لشؤون العمليات الإنتاجية:** ويمثل الإدارة العليا ويمثل دوره في الدعم المادي والمعنوي لحلقات الجودة.
- 2- **لجنة التوجيه:** وتضم ممثلين عن كل الوظائف الرئيسية للمنظمة، بالإضافة إلى ممثلين عن النقابة المحلية وعدد من قادة الحلقات ووظيفتها التوجيه ووضع الخطط والسياسات اللازمة لتطوير برنامج حلقات الجودة وتحديد البرنامج التدريبي الخاص بأعضاء الحلقة.
- 3- **منسق الحلقات الجودة:** يقوم بمهمة الإشراف والتعيين للمسهلين، وهو الذي يصل بينهم وبين لجنة التوجيه، وعادة ما يتواجد فقط في الشركات الكبرى.
- 4- **المسهل:** وهو عنصر أساسي في حلقات الجودة حيث يقوم ب:
 - تنسيق عمل الحلقة وتسجيل نتائج اللقاءات الدورية للحلقة بدقة؛
 - يقوم بتدريب قادة الحلقات؛
 - يساعد أعضاء الحلقة في حل المشكلات دون التدخل المباشر.
- 5- **قائد الحلقة:** وهو المشرف المباشر على أعضاء الحلقة تحت توجيه المسهل، يقوم بمهمة تدريبهم على الأساليب الفنية لحل المشكلات، ويقوم باتخاذ القرار بالمشاركة مع الأعضاء.

إن من أهم متطلبات نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، الاتصال العالي الجودة بين الأفراد العاملين، لتوسيع مفهوم العمل الجماعي، لتفجير الطاقات المكبوتة لتوليد أفكار تساعد على الإبداع والتجديد والتحسين المستمر، وبالتالي تطوير جودة الخدمات والمنتجات، لذا على المنظمات أن تسعى إلى تجنيد الفئة البشرية المميزة والمتمثلة في رأس مالها الفكري ذات المهارات المتعلقة بالكفاءات الإدارية والذهنية والتأثير والتفهم لتحقيق تواصل مرن وناجح مع جميع أطراف العمل.

المطلب الرابع: المواصفات القياسية ISO 9000 وعلاقته بالجودة الشاملة.

إن اتفاقية ال Gatt* ودورها في تحرير التجارة العالمية أدت إلى زيادة حدة التنافسية بين المنظمات، التي أصبح لزاما عليها البحث عن معايير عالمية للجودة، وتطبيق إدارة الجودة من خلال اتباع سياسات وإجراءات تمكنها من إنتاج السلع والخدمات تتناسب مع متطلبات الزبائن، وتساعد على زيادة حصتها في السوق وتحقيق مكانه تنافسية، ومعايير ISO 9000 هي إحدى هذه المواصفات الدولية التي اعتمدها هذه المنظمات في شكل نظام يطلق عليه نظام إدارة الجودة، قبل أن نشير إلى العلاقة بين ISO 9000 وإدارة الجودة الشاملة يجب إبراز مفهوم الإيزو وإجراءات الحصول على شهادة الإيزو وسلسلة المواصفات القياسية ISO 9000 .

¹ رشيد مناصرية، مرجع سبق ذكره، ص. ص. 145-146.

الفرع الأول: مفهوم نظام إدارة الجودة ISO 9000.

أولا-نشأة وتطور مواصفات ISO 9000.

إن الإيزو هي كلمة إغريقية (ISOS) تعني التساوي وقد أنشقت من الحروف الثلاثة الأولى لاسم المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس (International Organization for Standardization) التي تأسست عام 1946، ويقع مقرها في سويسرا،¹ وتعرف المنظمة الدولية للمواصفات القياسية الإيزو على أنها: منظمة مهمتها إصدار المواصفات القياسية الدولية وتوحيد المواصفات في المجالات المتعددة على المستوى العالمي، حتى تساعد على سهولة التبادل التجاري في السلع والخدمات، وتطوير التعاون بين دول العالم،² حيث أن المنظمة الدولية للمعايير تنشط بوجود مجموعة من المنظمات الوطنية للمعايير والتي تعتبر الوسيط بين المنظمات وبين منظمة الإيزو، فمثلا في الجزائر نجد المعهد الجزائري للمعايير (Institut Algérien de Normalisation (L'IANOR).³

نشأت فكرة المواصفات القياسية لنظم الجودة ومن بينها ISO 9000 من المواصفات القياسية العسكرية Q Mil- 9858 A الصادر عام 1963 والمواصفات القياسية لحلف الناتو AQAP والمواصفات القياسية البريطانية BS 5750 التي أصدرها المعهد البريطاني للمواصفات القياسية عام 1979 وعملا على توحيد كل هذه المعايير اجتمعت اللجنة التي كانت تضم ممثلي 91 دولة وهي الدول الأعضاء في المنظمة الدولية للتوحيد القياسي حيث تم اختيار المواصفات السابق الإشارة إليها لتكون أساسا لوضع المواصفات القياسية الدولية ISO 9000 التي صدرت عام 1987 وهي ذات المواصفات والمعايير التي أخذ بها الإتحاد الأوروبي وبناء عليه تم تعديل مسمى مواصفات ISO إلى En/ ISO 9000، وتتعدد مسميات الإيزو بحسب الاسم الذي تطلقه كل دولة، ففي فرنسا مثلا تسمى NFX 50 وفي اسبانيا Une 22900 وفي الولايات المتحدة الأمريكية تسمى Q 90 أو ANSI/ ASQC، Q 9000، وهو ما تتبناه الجمعية الأمريكية للجودة ASQC والمعهد الأمريكي القومي للمواصفات ANSI وهو الممثل الأمريكي لدى منظمة الإيزو، وإزاء ظهور مجموعة العناصر المكونة لهيكل المواصفات القياسية الدولية بدأ التفكير بين كل من بريطانيا وكندا في إعداد مواصفات الجودة ثم أضيف لهذه العناصر عناصر الجودة التي يستعملها حلف الأطنطبي وهكذا تكونت: مجموعة المواصفات البريطانية BS 5750 الصادرة عام 1979، ومجموعة المواصفات لحلف شمال الأطنطبي AQAPI، ومجموعة المواصفات القياسية الكندية Z 299-CSA، وسلسلة المواصفات الدولية القياسية 9000-9001-9002-9003-9004، في أواخر عام 1987.⁴

¹ يوسف حجيم الطائي، مرجع سبق ذكره، ص. 270.

*Gatt: General Agreement On Tariffs and Trade.

² سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص. 139.

³ Séminaire CFCIA (Chambre Française de Commerce et d'industrie en Algérie) du 20 Octobre 2002, Alger, « la certification de systèmes ISO (9001- 2000) p. 01 .

⁴ حسين عبد العال محمد، الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة الشاملة والمواصفات القياسية الإيزو (9000، 90014) وأهم التعديلات التي أدخلت عليها، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2006، ص. 95.

بعد نهاية الحرب العالمية الثانية اقترحت عدد من الدول الأوروبية إنشاء منظمة دولية متخصصة تسعى إلى تحقيق عدد من الأهداف منها توحيد المواصفات المعتمدة في الصناعة لتسهيل عملية التبادل التجاري فيما بينها، وتوحيد وتحديث المواصفات بقصد تطوير مختلف القطاعات الإنتاجية والخدمات، من أجل تسريع العودة إلى المجال الصناعي العالمي، بما يحول دون سيطرة الولايات المتحدة الأمريكية على الأسواق العالمية، وعليه قامت الدول الأوروبية باتخاذ إجراءات سريعة تشمل الجانب التصنيعي والجانب التجاري من بينها ما يلي:¹

- إقامة منظمة دولية لتوحيد وتطوير المواصفات والأعمال ذات العلاقة بها على المستوى الدولي تم تسميتها بمنظمة التقييس الدولية؛

- عقد إتفاقية دولية لتحرير التجارة من القيود الجمركية تسمى بإتفاقية الجات GATT.

ثانياً-تعريف نظام المواصفات ISO 9000

من الضروري التمييز بين المواصفات القياسية للمنتج التي تبين الصفات المميزة المختلفة التي يجب أن تتوفر في المنتج ليكون مطابقاً للمواصفة القياسية له، والمواصفات القياسية لنظام الإدارة الذي يحدد أسلوب الإدارة للمنظمة، ويضمن مطابقة المنتج لمستوى الجودة الذي تم تحديده،² وعليه يمكن تعريف المواصفات القياسية الايزو 9000 كما يلي:

- أنها جميع الأنشطة المتعلقة بوظيفة الإدارة التي تحدد سياسة الجودة وأهداف الجودة والمسؤوليات عن الجودة وكيفية تطبيقات الجودة من خلال تخطيط وضبط وضمان الجودة وتحسين الجودة ضمن نظام الجودة.³

- وتعرف أيضاً على أنها: "عبارة عن تقنية أو وثيقة متوفرة لدى العامة يتم إعدادها بالتعاون والاتفاق والمصادقة العامة لجميع الأطراف ذات الاهتمام، وتركز على النتائج المترجمة للعلم والتكنولوجيا والتوجه إلى تحقيق المصلحة العامة للمجتمع، ويتم المصادقة على هذه المواصفة من طرف هيئة مؤهلة على المستوى الوطني أو الإقليمي أو الدول.⁴

- حسب المواصفة (ISO 8402) فإن سلسلة المواصفات العالمية (ISO 9000) هي عبارة عن نظام متكامل يتكون من مجموعة من المعايير المتعلقة بنشاطات المؤسسة والتي تم وضعها من قبل المنظمة الدولية للتقييس (ISO).⁵

من التعاريف السابقة نستنتج بأن سلسلة المواصفات القياسية ISO 9000 تشمل على مجموعة من الشروط والخصائص الفنية والإرشادية التي يجب توافرها في المنتجات والخدمات، تهدف إلى تقديم المنتجات والخدمات التي تطابق المتطلبات والمواصفات الخاصة، وتعتبر كذلك على أنها نظام لرقابة الجودة من خلال المعايير المحددة للجودة في كل

¹ عواطف إبراهيم الحداد، مرجع سبق ذكره، ص. 121.

² فؤاد زكريا، ضبط الجودة وحماية المستهلك، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2005، ص. 101.

³ محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص. 19.

⁴ Anne Gratacap, Pierre Medan, *Management de production : concepts, méthodes, cas*, édition Dunod, paris, 2001, p. 407.

⁵ Jean Michel Monin, *La certification qualité dans les services, Outil de performances et d'orientation client*. AFNOR, France, 2001, p. 32.

الأنشطة والعمليات والمراحل الإنتاج داخل المنظمة، إلى جانب التحكم في الطرق والأساليب المستخدمة، من أجل الوصول إلى المستوى المرغوب من الجودة.

ثالثاً- فوائد تطبيق نظام إدارة الجودة ضمن مواصفات ISO 9000:

تحقق المنظمة من خلال تطبيق ISO 9000 فوائد عديدة، وذلك من خلال توفير آلية لتحسين المستمر تقوي بها مركزها التنافسي، فضلاً عن ذلك اثبات قدرتها على الإيفاء بالمعايير المتفق عليها دولياً، مما يؤدي إلى إقبال الزبائن على المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمات التي تطبق مواصفات ISO 9000، وذلك من خلال ما يلي:¹

- كسب رضا الزبائن؛
- استمرار الزبائن في التعامل مع المنظمة؛
- تقديم سلع ذات جودة عالية؛
- زيادة المبيعات من السلع أو الخدمات؛
- زيادة أرباح المنظمة؛
- تكوين صورة طيبة عن المنظمة في بيئة الأعمال؛
- المساهمة في تدعيم القدرة التنافسية للمنظمة؛
- تساعد المنظمة في زيادة نصيبها من السوق؛
- التطوير والتحسين المستمر لجودة السلع والخدمات التي تنتجها المنظمة؛
- رفع الروح المعنوية للعاملين بالمنظمة؛
- تشجيع التعاون والتنسيق بين إدارات المنظمة؛
- تقليل نسبة التالف والمعيب في السلع والخدمات؛
- مقابلة احتياجات السوق المحلي والأجنبي.

رابعاً- إجراءات الحصول على شهادة ISO 9000:

إن اعتماد المؤسسات على مواصفات ISO 9000 يمكنها من الحصول على العديد من المزايا، فإن مواصفات ISO 9000 تعتبر وسيلة تساهم بشكل كبير في تسهيل التعليم التنظيمي أو المنظماتي، ولكي تحصل المنظمة على هذه الشهادة هنا ثلاث مراحل أساسية بما تتمثل فيما يلي:²

1- المرحلة التحضيرية للتسجيل: وهي المرحلة التي يتم فيها التحضير والتجهيز والإستعداد لتطبيق الأنظمة والإجراءات والأساليب مع متطلبات المواصفات القياسية الدولية للجودة ISO 9000، وتشمل هذه المرحلة على الخطوات التالية:

¹ مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008، ص. ص. 99-100.

² محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص. ص. 315-317.

- على الإدارة العليا للشركة أن تقوم بتبليغ اقتناعها بإنشاء نظام للجودة إلى جميع المستويات الإدارية وكل العاملين والموظفين ويتم ذلك عن طريق برامج توعية (دورات تدريبية أو ندوات متخصصة بأهمية الجودة وتحسين الجودة).¹
- تعيين مدير للجودة مسؤولاً عن كل الأنشطة المتعلقة بالجودة؛²
- تشكيل فريق عمل مهمته الإشراف والتنسيق والإعداد؛
- البدء بوضع خطة عمل وجدول زمني للتنفيذ على أساس أن يتم التقيد به؛
- صياغة سياسة الجودة وأهدافها في المنظمة؛
- كتابة وتوثيق إجراءات المنظمة والتعليمات والإجراءات التصحيحية والوقائية؛
- إعداد دليل الجودة والذي يعتبر مرجعياً رئيسياً.

2- مرحلة الحصول على الشهادة: تشمل هذه المرحلة على ما يلي:³

- التعاقد مع المسجل (المنظمة المرخص لها إعطاء الشهادة) بدراسة ومراجعة المستندات التي تقدمها المنظمة؛
- التعاون مع المسجل وإجراء كافة التعديلات التي يطلبها؛
- قيام المسجل بتحليل الثغرات، أي بإجراء تقييم تجريبي لنظام إدارة الجودة وهذه الخطوة إختيارية؛
- قيام فريق التدقيق التابع للمسجل بإجراء التقييم الرسمي لنظام إدارة الجودة، والذي يتم فيه اكتشاف أية مخالفات لمطلوبات نظام إدارة الجودة، وتقسّم المخالفات إلى ثلاثة أنواع وهي مخالفة جوهرية، مخالفة صغيرة ويؤجل منح الشهادة إذا كان هناك مخالفات جوهرية؛
- منح الشهادة بناء على توصيات الفريق التابع للمسجل الذي قام بإجراء التقييم الرسمي.

- 3- **مرحلة ما بعد الشهادة:** بعد حصول المنظمة على الشهادة المطابقة، فإن عليها الحفاظ على نفس المستوى الذي حققت، بل تعمل جاهدة من أجل التحسين المستمر لأدائها اتجاه إدارة الجودة الشاملة، ومن أجل ذلك المسجل (الهيئة المانحة) بفحص نظام إدارة الجودة من خلال نوعين من الزيارات، الأولى دورية مجدولة التي تتم عادة كل ستة أشهر، أما الثانية تكون مفاجئة عادة عند استلام شكاوي عن أن هناك عيوب في منتجات المنظمة، وذلك للتحقق من أن نظام الجودة لدى المنظمة يفي بمتطلبات ومعايير نظام إدارة الجودة المطلوب وفق المواصفات.⁴

¹ صلاح الدين حسن السبسي، تطوير إدارة الشركات لتحقيق إدارة الجودة الشاملة وشهادة الأيزو، القاهرة: دار الكتاب الحديث، 2011، ص. 203.

² محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص. 315.

³ المرجع نفسه.

⁴ محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص. 315.

الفرع الثاني: هيكل سلسلة المواصفات القياسية ISO 9000.

أولاً- المرحلة الأولى: خلال هذه المرحلة ظهر إصدارين من مواصفات ISO 9000 هما:

1- الإصدار الأول 1987: جاء هذا الإصدار نتيجة لتوحيد الجهود الدولية المتعلقة بإنشاء مواصفات عالمية لإدارة الجودة تحت اسم مواصفات ISO 9000 التي تعمل على توحيد كل ما يتعلق بنظم الجودة، بحيث يكون هناك منظمات دولية تقوم بمراجعة نظم الجودة في المنظمات ومنح الشهادة المطلوبة، بعد التأكد من مطابقة هذه النظم مع متطلبات مواصفات المنظمة الدولية للتقييس، وقد ركز هذا الإصدار على ضبط الجودة والذي يعني تطبيق الأنشطة والأساليب المتعلقة بضمان استمرارية متابعة متطلبات الزبون، والتركيز على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها بالدرجة الأولى.¹

2- الإصدار الثاني 1994: كان هذا الإصدار هو المراجعة الأولى لسلسلة مواصفات ISO 9000 والذي كان في عام 1994، الهدف من وراء التعديل هو تطوير نصوص هذه المواصفات من خلال تصحيح الأخطاء المكتشفة أثناء تطبيق مواصفة ISO 9000 سنة 1987، وركز هذا التعديل على تأكيد الجودة وتوفير الثقة بأن المنتج يلي متطلبات الزبون، من هنا كان التركيز على عدم وقوع الأخطاء، أي الوقاية قبل حدوث الأخطاء وليس مثل الإصدار الأول تصحيح الأخطاء بعد ترك المجال لحدوثها،² وتضمن الإصدار الثاني لسنة 1994 مجموعة من المواصفات أهمها:³

– المواصفة ISO 9000: إرشادات متعلقة بتطبيق المواصفات: ISO9001, ISO9002, ISO9003, ISO9004.

– المواصفة ISO 9001: تتعلق بنظام الجودة في المؤسسات الإنتاجية والخدمية التي يقتصر نشاطها على القيام بالتصميم والإنتاج وخدمات ما بعد البيع.

– المواصفة ISO 9002: تختلف عن سابقتها في كونها تهتم بالمؤسسات التي تعمل في مجال الإنتاج والتكيب دون القيام بالتصميم وخدمات ما بعد البيع.

– المواصفة ISO 9003: وهي خاصة بنظام الجودة في مجال الفحص النهائي للسلع واختبار جودتها.

– المواصفة ISO 9004: خاصة بالتعليمات الإرشادية التي يجب إتباعها للحصول على إحدى المواصفات السابقة.

ثانياً - المرحلة الثانية: تميزت هذه المرحلة بإصدار الجيل الثالث سنة 2000، وإصدار 2008، وسيتم استعراضهما فيما سيأتي:

1- الإصدار الثالث 2000: في أواخر التسعينات من القرن العشرين، تم إجراء المراجعة الثانية للمواصفات وأصدرت بذلك الطبعة الثالثة المعدلة خلال سنة 2000، حيث تم إلغاء المواصفة ISO 9002 والمواصفة ISO 9003 والإبقاء على

¹ محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص. 307.

² المرجع نفسه، ص. 207.

³ دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة: المواصفة العالمية ISO9000 إصدار 2000

<http://unpanl.un.org/intrdoc/groups/public/docments/arado/unpan009592.pdf> تاريخ زيارة الموقع 5/08/2016

المواصفات **ISO 9001** كمواصفة وحيدة لمتطلبات نظم إدارة الجودة وتمنح المؤسسات وفقا لهذه الشهادة المواصفة، وفي ما يلي السلسلة المعدلة لنظام الجودة (ISO 9000 : 2000):¹

- **ISO 9000**: هو المعيار الذي يوضح ويقدم الأسس والمبادئ التي ترتبط بنظام إدارة الجودة، وكذا المصطلحات المستعملة به.

-**ISO 9001**: وهو المعيار الذي يحدد متطلبات نظام إدارة الجودة، والحصول على الشهادة التي تثبت قدرة المؤسسة على تقديم منتجات مطابقة لمتطلبات الزبون أو المستهلك وتشبع حاجاته، حيث يشمل كل المراحل والعمليات التي ترتبط بجودة المنتج وكيفية التحكم فيه، مع العلم أن هذا المعيار يقيم من خلال المراجعة الخارجية.

- **ISO 9004**: ويطلق عليه "إرشادات تحسين الأداء"، وهو عبارة عن دليل يقدم الخطوط الموجهة (المرشدة) لجمع عمليات المؤسسة من أجل تحسين أدائها، الذي يهدف إلى تحقيق الإشباع للزبائن والمستهلكين، ولجميع الأطراف المهمة، وهو عبارة عن معيار مكمل لمعيار ISO 9001، إذ يشكل معه ثنائي، معيار ISO 9004 يعتبر كتوضيح لما جاء في معيار ISO 9001، ومع العلم أن هذا المعيار يخضع للمراجعة الداخلية والتقييم الذاتي.

- **ISO 10011**: يتضمن إرشادات حول تدقيق أنظمة الجودة ومعايير تأهيل الجودة.

2- الإصدار الرابع: إن عائلة المواصفات العالمية (ISO 9000: 2008) تتكون من جميع المواصفات التي تم نشرها بعد التعديل الأخير خلال سنة 2008 وهي كالتالي:²

- **سلسلة مواصفات 2008 : ISO 9000**: تعتبر هذه السلسلة المحدثة والمعتمدة حاليا، أصدرت سنة 2008، حيث تم في هذه السلسلة الاعتماد على سلسلة المواصفات (ISO 9000 : 2000) من خلال دمج معايير ISO 9001 و ISO 9003 في معيار واحد وهو ISO 9001، من أجل التغلب على المعوقات والمشاكل التي تصيب المنظمات عند الاختيار بين هذه المعايير، معيار ISO 19011 مكمل للمعيار ISO 10011، ظهر سنة 2002 ويقدم الخطوط المرشدة للمراجعة الداخلية والخارجية لنظام إدارة الجودة ولنظام الإدارة البيئية، ومن المواصفات التي يمكن إضافتها إلى القائمة مايلي: ISO 10012 وينقسم إلى جزئين: الجزء الأول يخص نظام جودة القياس البعدي لأجهزة القياس، والجزء الثاني لتأكيد الجودة، ISO 10013 يمثل إرشادات لتحضير وإعداد دليل الجودة، ISO 10014 وهي إرشادات لاقتصاديات إدارة الجودة، ISO 10015 إرشادات للتعليم والتدريب المستمرين و ISO 10016 إرشادات لوثائق الجودة.

الفرع الثالث: المواصفة الدولية: 2015: ISO 9000

تم إجراء بعض التغييرات والتحديثات في الإصدار الجديد للمواصفة الدولية 2015: ISO 9000 بهدف تسهيل التكامل بين نظم الإدارة المختلفة، وسيكون من الأسهل على المؤسسات المطبقة لنظم الجودة، البيئة والسلامة تحقيق

¹ رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، مرجع سبق ذكره، ص. 353.

² أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، القاهرة: مطبوعات جامعة الزقازيق، 2005، ص. 32.

تكامل أكبر وأفضل في ظل هذه التغييرات، وكذلك من أجل التوافق مع المتغيرات العالمية التي طرأت على السوق العالمي مثل التكنولوجيا الحديثة وإدارة المعلومات والتنافسية وإدارة سلاسل الإمداد وإدارة المخاطر وغير ذلك من المتغيرات.

قد تم عمل تقسيم جديد موحد لجميع مواصفات نظم الإدارة كالاتي:¹

- هيكلية موحدة للبنود؛

- توحيد التعريفات المستعملة.

كما قد تم تقسيم بنود المواصفة الجديدة 2015: ISO 9000 كما يلي:

البند 1 : مجال التطبيق؛

البند 2 : المرجعية؛

البند 3 : التعريفات؛

البند 4 : سياق عمل المؤسسة؛

البند 5 : القيادة؛

البند 6 : التخطيط؛

البند 7 : الدعم؛

البند 8 : العمليات؛

البند 9 : تقييم الأداء؛

البند 10 : التطوير.

ففي البند 4: سياق عمل المؤسسة: يجب:

- 4.1 فهم المؤسسة وسياق العمل؛

- 4.2 فهم متطلبات الجهات ذات العلاقة؛

- 4.3 تحديد مجال تطبيق نظام إدارة الجودة؛

- 4.4 وجود نظام إدارة الجودة.

في البند 5: القيادة: يتم تحديد:

- 5.1 القيادة والالتزام؛

- 5.2 سياسة الجودة؛

- 5.3 الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات.

¹ ربيع زاوي، المواصفة الدولية إيزو 9001: 2015، الرابط <http://www.iso-tec.com/المواصفة-الدولية-أيزو-9001-2015/>، طوع يوم 2016/12/14.

في البند 6: التخطيط: يتم تحديد:

- 6.1 الإجراءات اللازمة للتعامل مع الأخطار المحتملة؛
- 6.2 أهداف الجودة وخطط التحقق؛
- 6.3 التخطيط لمواكبة التغييرات.

في البند 7: الدعم: يتم ضبط وتحديد:

- 7.1 الموارد (البنية التحتية، بيئة العمل، الوعي وضبط أجهزة الفحص والقياس)؛
- 7.2 الكفاءات؛
- 7.3 التدريب؛
- 7.4 الاتصال والتواصل؛
- 7.5 الوثائق والتوثيق.

في البند 8: العمليات: يجب:

- 8.1 التخطيط وضبط العمليات؛
- 8.2 دراسة احتياجات السوق والتواصل مع الزبائن؛
- 8.3 عملية التخطيط للعمليات؛
- 8.4 ضبط توريد الخدمات واللوازم؛
- 8.5 تطوير المنتجات والخدمات؛
- 8.6 تحقيق المنتج والخدمة؛
- 8.7 إطلاق المنتج والخدمة؛
- 8.8 المنتج أو الخدمة غير المطابقة.

في البند 9: قياس الأداء: يتم:

- 9.1 المتابعة، القياس، التحليل والتقييم؛
- 9.2 التدقيق الداخلي؛
- 9.3 المراجعة الإدارية.

في البند 10: التطوير: يتم تحديد:

- 10.1 حالات عدم المطابقة والإجراءات التصحيحية؛
- 10.2 التحسين المستمر.

مما سبق يمكن القول بأنه لم يحدث تغييرا كبيرا في المواصفة ISO 9000:2015 وأن ما حصل من تغيير إنما هو أمر شكلي تم فيه تغيير البنود من 8 بنود إلى 10 بنود، وأن ما حصل هو بروز عدة مصطلحات جديدة والتركيز عليها، واختفاء بعض المصطلحات والمفاهيم من الإصدار القديم ISO 9000:2008.

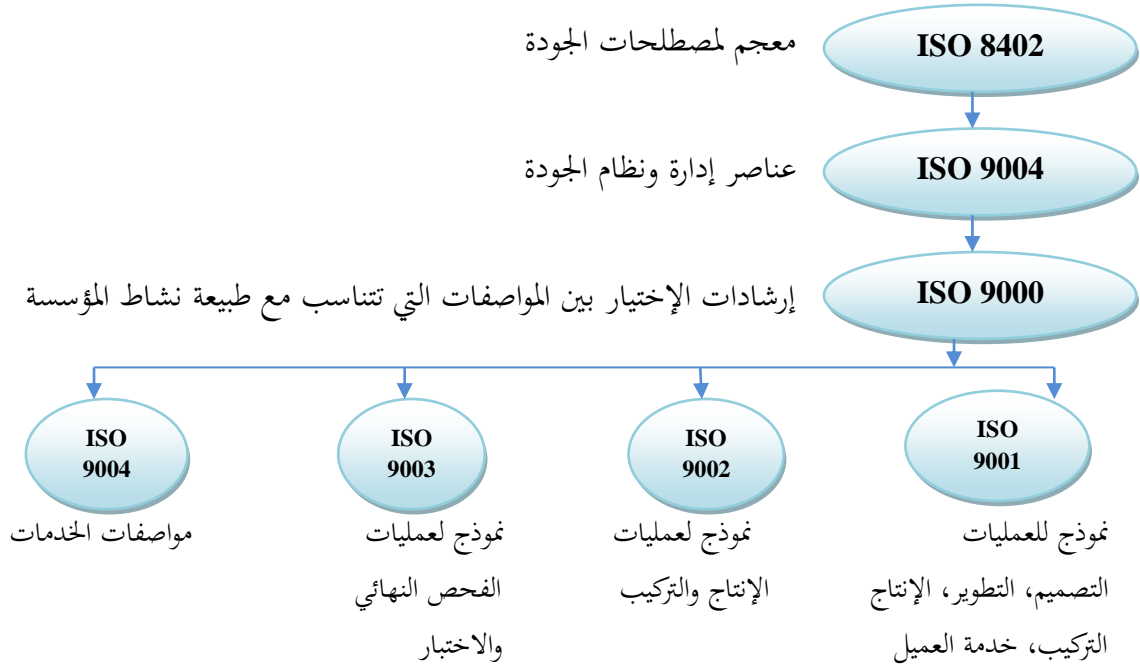
فما ظهر في الإصدار الجديد ISO 9000:2015 المصطلحات والمفاهيم التالية:

- مصطلح معلومات موثقة بديلا عن الوثائق والسجلات؛
- مصطلح مزود خارجي External Provider بدلا من مورّد Supplier؛
- مصطلح قابلية التطبيق Applicability بدلا من الاستثناء Exclusion؛
- كما اختفت بعض المصطلحات من المواصفة الجديدة ISO 9000:2015 مثل:
- دليل الجودة؛
- ممثل الإدارة؛

توجد في الجزائر مواصفات وطنية وعلى طريقة المواصفات العالمية نشرت من طرف المعهد الجزائري للتقييس (IANOR)، الذي هو عضو ممثل للجزائر في المنظمة الدولية للتقييس (ISO)، والذي سيتم التطرق له بالتفصيل في المطلب الثالث ضمن المبحث الأول ضمن الفصل الثالث.

من خلال ما سبق يمكن أن نستنتج بأن سلسلة مواصفات ISO 9000 تهدف إلى تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمة، لتلبية حاجات ومتطلبات المتعاملين الداخليين والخارجيين والمجتمع ككل، حيث أن هذه السلسلة تختلف في محتواها والجوانب التي تشملها، فمنها ما يوضح المبادئ، ومنها ما يوضح الأسس والمتطلبات، ومنها ما يوضح أساليب المراجعة لنظام إدارة الجودة ISO 9000.

الشكل (29): هيكل مواصفات ISO 9000.



المصدر: أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص. 32.

الفرع الرابع: العلاقة بين الإيزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة:

إن إدارة الجودة الشاملة تعتبر بمثابة مدخل أو أسلوب لاستغلال الموارد من خلال مجموعة من الأنشطة المتكاملة، لإنتاج سلع وخدمات تحقق احتياجات وتطلعات الزبون والأطراف ذات المصلحة، أما مواصفات ISO 9000 فهي بمثابة متطلبات إجرائية أساسية، ممثلة في إتباع مجموعة من الإجراءات الإدارية والفنية، والمواصفات الموثقة التي تساهم في ضبط جودة أداء الأنشطة المختلفة، ومنه فإن هذه المواصفات تعتبر دليل قد يأخذ شكل إرشادي أو إلزامي في المنظمة،¹ ويمكن تلخيص أهم أوجه الاختلاف بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو بما يلي:²

- تهدف المنظمات التي حازت على شهادة الإيزو إلى التعامل غير المباشر مع المستهلك، وذلك من خلال تطبيق المعايير الدولية للجودة في سلعها أو خدماتها، في حين أن المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى التعامل المباشر مع الزبائن من خلال دراسة ميدانية لحاجاتهم ورغباتهم للعمل على توفيرها لهم، أي أن الإيزو لا تركز كثيرا على الزبون والذي يأتي في مقدمة اهتمامات إدارة الجودة الشاملة؛

- يمكن اعتبار نظام الإيزو مرحلة أولية للوصول إلى تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة مستقبلا، لأنها الأشمل والأعم من الإيزو؛

¹ محمد إبراهيم محمد، إدارة الجودة من المنظور الإداري: مدخل متكامل، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2009، ص. 120.

² أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص. 66.

- تركز إدارة الجودة الشاملة على جميع العمليات والأنشطة داخل المنظمة وعلى جميع الجوانب الفنية والإدارية، بينما ينصب تركيز الإيزو على الأمور الفنية والإجرائية في العمل فقط؛
 - المنظمات الحائزة على شهادة الإيزو تطبق بعملها نفس القواعد التي على أساسها حصلت على شهادة الإيزو، لذلك فهذه القواعد متماثلة وليس هناك خصوصية لأي منظمة، على عكس إدارة الجودة الشاملة فمدى التطبيق لأي بعد من أبعادها يختلف من منظمة لأخرى؛
 - جميع المنظمات التي حازت على شهادة الإيزو خاضعة إلى المراجعة والتفتيش الدوري من قبل المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس، للتأكد من استمرارية تطبيق معايير الجودة التي على أساسها منحتها الشهادة، كما أنها ملزمة بإجراء التعديلات كلما قامت المنظمة الدولية بتغيير معاييرها، أما المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة فلا توجد مراجعة وتفتيش دوري عليها، ونموذجها خاص بها ولها حرية التصرف؛
 - تسعى المنظمات الصغيرة للحصول على شهادة الإيزو لغرض فتح أسواق جديدة لها سواء كانت إقليمية أو عالمية، أما المؤسسات الكبيرة والدولية فهي تعمل على تطبيق إدارة الجودة الشاملة لغرض تعزيز قدراتها التنافسية وذلك بالتعامل المباشر والمستمر مع الزبائن.
- الجدول رقم (13) يحدد العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و ISO 9000 من خلال العناصر المختلفة التي تشكل مدخل لإدارة الجودة الشاملة.

الجدول رقم (13): يبين التقارب بين إدارة الجودة الشاملة ومواصفات ISO 9000 للإصدار 2000 و2008

إدارة الجودة الشاملة	ISO 9000: إصدار 2000 أو 2008
تتم وتتركز على الزبون بشكل كبير.	يبدأ نموذج إدارة الجودة بمتطلبات الزبائن وينتهي بتحقيق الرضا لهم.
تركز على التحسين المستمر وتعدده أساسي من مبادئها.	تؤكد على تحسين فاعلية نظام إدارة الجودة باستمرار من خلال استخدام سياسة الجودة وأهدافها ونتائج التدقيق وتحليل المعطيات والأعمال التصميمية والوقائية ومراجعة الإدارة.
استخدام الأساليب الإحصائية والعلمية في إدارة وتحسين الجودة.	التأكد من تحديد إجراءات المراقبة والقياس التي سيتم تنفيذها وتحديد الأجهزة اللازمة لذلك.
يتطلب تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وضع دليل للجودة.	حددت متطلبات التوثيق وأعدت دليل خاص بالجودة.
تسعى إلى مشاركة العاملين بشكل واسع وكبير.	تحديد الأفراد الذين يقومون بأعمال تؤثر على جودة المنتج من ذوي الكفاءات والخبرة والمهارة، مدركين أهمية نشاطاتهم في إنجاز أهداف الجودة.
الاهتمام بالتصميم الفعال للسلع والخدمات لتحقيق رضا الزبون.	التأكد من مراقبة وقياس خصائص المنتج، لتثبيت من أنه قد تمت تلبية متطلبات المنتج والمحافظة على المطابقة لمعايير القبول.
يتطلب تحسين سياسة الجودة والالتزام بها من قبل الإدارة والعاملين في المنظمة.	تحديد مسؤولية الإدارة من خلال تحديد السياسة الخاصة بالجودة والالتزام بها، ووضع إطار لمراجعتها، والتأكد من تنفيذها.

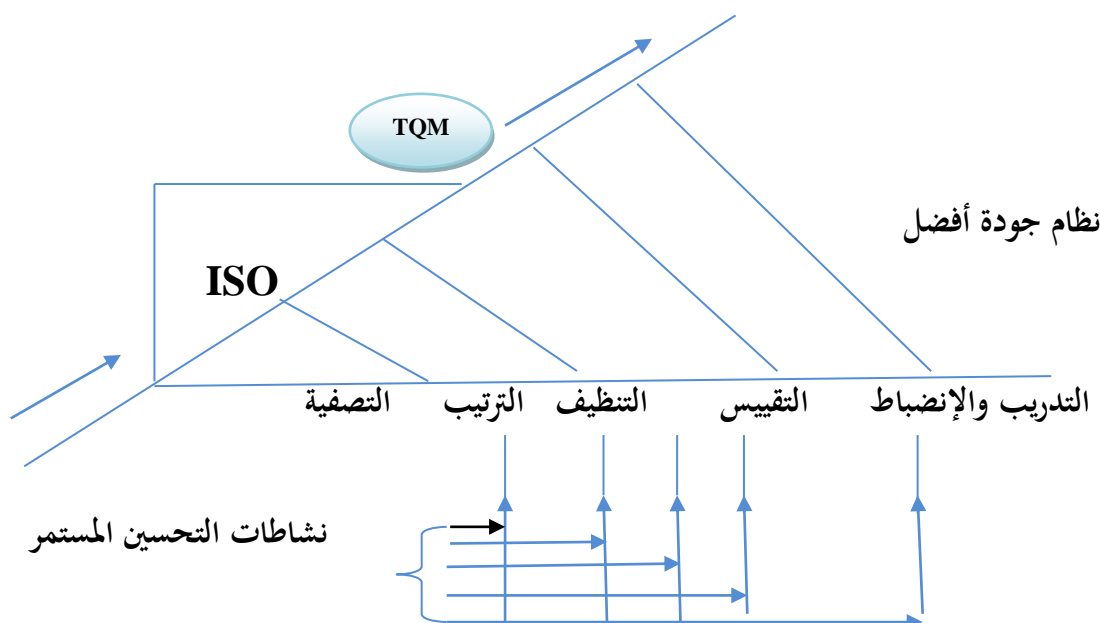
المصدر: محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص. ص. 80-81.

من خلال ماسبق نخلص إلى أنهما متكاملتان وليستا بديلان أو متعارضتان، فيمكن الحصول على الإيزو بدون الحصول على الجودة الشاملة، ويمكن تبني الجودة الشاملة دون الحصول على الإيزو، أو يمكن تبني الجودة الشاملة كمدخل للحصول على الإيزو،¹ حيث أن المنظمات التي تمتلك برنامج إدارة الجودة الشاملة أصبح بإمكانها تسجيله للحصول على شهادة الإيزو 9000، لأن تطبيق هذه المواصفات يساعد على تقييس أنظمة الجودة في تلك المنظمات وإضفاء الصفة الرسمية على أنظمة جودتها إذ أن التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة يتطلب بناء نظام جودة قائم على مواصفات الإيزو 9000، أما بالنسبة للمنظمات الحاصلة على الشهادة الإيزو 9000 فإن أنظمة الجودة لديها تمثل قاعدة تستطيع من خلالها تبني مدخل الجودة الشاملة بالتركيز على مشاركة العاملين والتحسين المستمر والتركيز على الزبون وهذا كذلك يثبت أن إدارة الجودة الشاملة وأنظمة الإيزو متوافقان ولا يوجد أي تعارض بينهما،² ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل رقم (30):

¹ أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص. 66.

² عبد الكريم محسن، صباح مجيد النجار، إدارة الإنتاج والعمليات، الأردن: دار وائل للطباعة والنشر، 2004، ص. 461.

الشكل رقم (30): علاقة التكامل بين نظام الإيزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة.



المصدر: حميد عبد النبي الطائي، وآخرون، إدارة الجودة الشاملة والإيزو، الأردن: الوارق للنشر والتوزيع، 2005، ص. 143.

عليه كانت النتيجة التي توصل لها جميع الباحثين، بأن الحصول على شهادة المطابقة لمواصفات الإيزو 9000 ليس هدفا في حد ذاته، وإنما وسيلة تلجأ لها المنظمة للارتقاء بالمستوى العام لأدائها وتحقيق رضا الزبائن والتطوير الشامل لتنظيمها، تأكيدا لمفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، مما يبين أن طبيعة العلاقة بين الجانبين تتصف بالتكامل والإنسجام، على اعتبار أن إدارة الجودة الشاملة هي إدارة للجودة من منظور شامل يغطي ويهتم بتحقيق الجودة في جميع مجالات المنظمة، ويحمل في طياته مواصفات الإيزو 9000، في حين هذه الأخيرة تمثل منبعا وإحدى متطلبات نظام إدارة الجودة يقوم على مواصفات موثقة ويرتكز على أساس مطابقة هذه المواصفات، لذا فهي مرحلة أولية يمكن من خلالها الإنطلاق وبناء مرتكزات إدارة الجودة الشاملة، وبذلك فهما غير متعارضين وليس بديلين بل متكاملين ومن نسيج واحد.¹

الفرع الخامس: المسؤولية الاجتماعية كأحد عناصر إدارة الجودة الشاملة.

في ظل اقتصاد المعرفي أصبحت المنظمات الاقتصادية مطالبة بمراعاة جودة المنتجات التي أصبحت أولوية لا خيارا، حيث تشهد المنظمات ثورة حقيقية في التصميم والانتاج واستعمال التكنولوجيات الحديثة والتطوير، ذلك لأن جودة المنتجات هي سبيل الظفر بإرضاء الزبائن، ذلك أن رضا الزبائن هو السبيل الوحيد لاستمرار هذه المنظمات، لذلك أصبحت مطالبة بتبني التوجهات السليمة في سبيل تحقيق هذه الجودة، و يتم ذلك بوسائل مختلفة، منها: اتباع إدارة

¹ يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص. 354.

الجودة الشاملة، أو مواصفات الجودة الدولية مثل مواصفات الايزو 26000 والخاص بالمسؤولية الاجتماعية والتي تعتبر أحد أهم العناصر لإدارة الجودة الشاملة لكي تحصل المنظمة الاقتصادية على سمعة طيبة محليا ودوليا.

أولا- مفهوم المسؤولية الاجتماعية:

استخدمت مصطلحات مختلفة لوصف الظواهر ذات الصلة بمسؤولية الشركات في المجتمع كمواطنة الشركات، خيرية المنظمات، وعطاءات المنظمات، والمشاركة المجتمعية للمنظمات، العلاقات المجتمعية، شؤون المجتمع، التنمية المجتمعية، المواطنة العالمية، التسويق المجتمعي للمنظمات، المجتمع والأعمال، إدارة القضايا الاجتماعية والعامة والسياسة وإدارة الأعمال، إدارة أصحاب المصلحة، مساءلة المنظمات، واستدامة الشركات،¹ وتعرف المنظمة العالمية للمعايرة (إيزو)، المسؤولية الاجتماعية بأنها: "ممارسات تقوم بها المنظمة لتحمل المسؤولية الناجمة عن أثر النشاطات التي تقوم بها على المجتمع والمحيط لتصبح نشاطاتها منسجمة مع منافع المجتمع والتنمية المستدامة، تركز المسؤولية الاجتماعية على السلوك الاخلاقي، احترام القوانين والأدوات الحكومية وتدمج مع النشاطات اليومية للمنظمة".²

قد عرفها البنك الدولي على أنها: "التزام أصحاب النشاطات التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيهم وعائلاتهم والمجتمع المدني والمجتمع ككل لتحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم التجارة والتنمية في آن واحد".³

ثانيا- المواصفة الدولية ISO26000 والأداء الاجتماعي للمنظمات.

1- تعريف ISO26000 :

تعرف مواصفة ISO26000 بأنها: "مواصفة دولية تعطي إرشادات حول المسؤولية الاجتماعية ومن المزمع استخدامها من قبل جميع المنظمات بشتى أنواعها في كلا القطاعين العام والخاص، في كل من الدول المتقدمة والنامية وتلك التي تمر بمرحلة انتقالية وسوف تساعدهم في جهودهم الرامية للتعاون بأسلوب مسؤل اجتماعيا والذي يتطلبه المجتمع بطريقة متزايدة"⁴، وبما أن هذه المبادئ والتوجيهات لن تكون متساوية في الاستخدام، فإن المسؤولية تقع على المنظمات في تحديد ما يهمها منها، وتنفيذها بالتساوي والتعاون مع شركائها، وقد ترغب بعض المنظمات الحكومية في

¹ حسين عبد المطلب الأسرج، المسؤولية الاجتماعية للشركات: التحديات والآفاق من أجل التنمية في الدول العربية، ص. 5 متاح على <https://mpira.ub.uni>، طوع يوم 2015/12/05.

² Percy Marquina, **measuring the impact of corporate social responsibility on consumer behavior (the case of Peruvian consumers)**, school of management, Peru, October 28-9-2007,p. 5.

³Michel Capron et Françoise Quairel-Lanoizelée, **la responsabilité d'entreprise**; éditions la découverte; Paris, 2007, p, 23

⁴ شركة تنمية المعرفة، المسؤولية الاجتماعية: ايزو 26000، نشرة تعريفية.

استخدام هذه المواصفة إلا أنها لا تستهدف أو تغير من واجبات الحكومات، وهي مواصفة اختيارية ولا يعمل بها لأغراض الترخيص والمطابقة أو التشريع أو لإبرام أي عقود لأي صفقات كما أنها لا تقصد أن تكون من العوائق غير الجمركية للتجارة أو أن تغير من الوضع القانوني للمنظمات، ولذلك فإنها لا تكون مستندا قانونيا لأي إجراءات قضائية دفاعا أو اتهاما على أي مستوى محلي أو عالمي أو غيرها.¹

تتضمن المواصفة العناصر الآتية:²

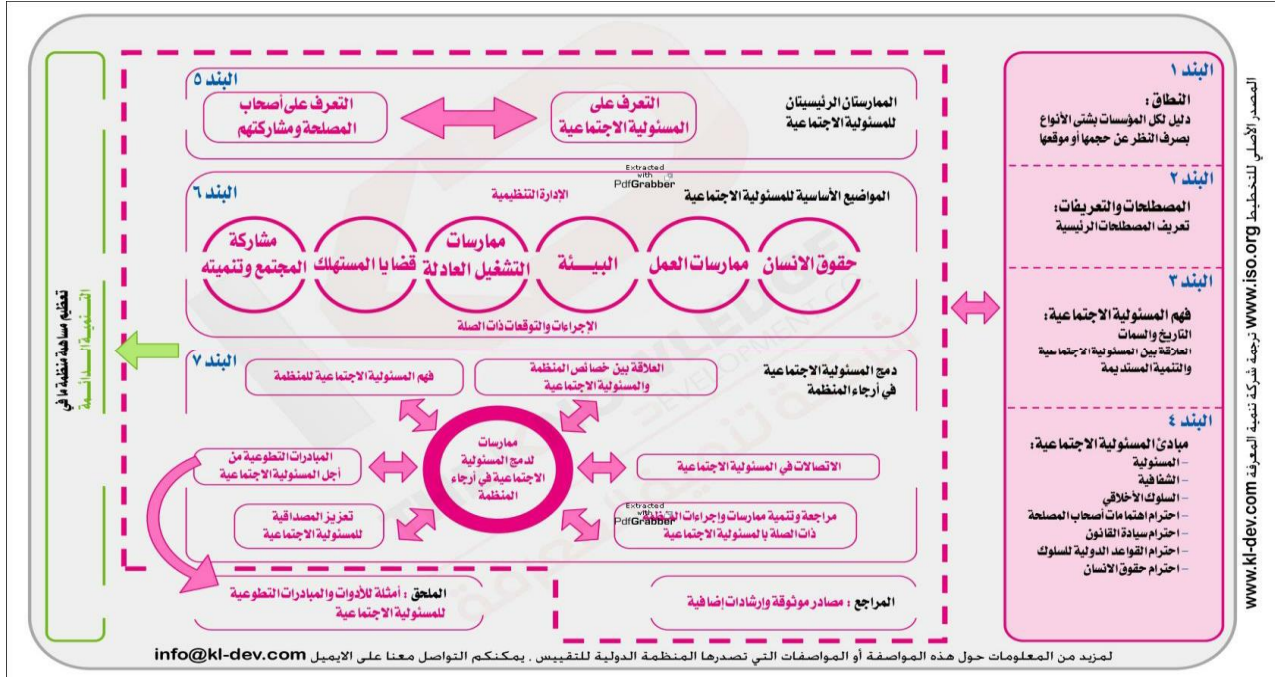
- المقدمة: تعرض معلومات عن محتوى المواصفة القياسية الإرشادية والأسباب التي تدعو لإعدادها؛
- البند الأول: المجال: يقوم هذا الجزء بتعريف موضوع المواصفة القياسية الإرشادية ومدى تغطيتها وحدود قابليتها للتطبيق؛
- البند الثاني: المراجع القياسية: يحتوي هذا الجزء على قائمة بالوثائق-إن وجدت- التي يجب قراءتها بما يرتبط بالمواصفة القياسية الإرشادية؛
- البند الثالث: المصطلحات والتعاريف: يحدد هذا الجزء المصطلحات المستخدمة في المواصفة القياسية الإرشادية والتي تتطلب تعريفا، وسوف يتم تقديم هذه التعاريف في هذا الجزء؛
- البند الرابع: سياق المسؤولية الاجتماعية الذي تعمل فيه كل المنظمات: يناقش هذا الجزء السياق التاريخي والمعاصر للمسؤولية الاجتماعية، ويتناول أيضا المواضيع التي تبرز من خلال طبيعة مفهوم المسؤولية الاجتماعية كما يتناول المواضيع ذات الصلة التي تهم الأطراف المعنية؛
- البند الخامس: مبادئ المسؤولية الاجتماعية ذات الصلة بالمنظمات: يحدد هذا الجزء مجموعة من مبادئ المسؤولية الاجتماعية المستمدة من مصادر متنوعة، ويقدم التوجيه فيما يختص بهذه المبادئ، ويتم تناول المواضيع ذات الصلة التي تهم الأطراف المعنية في هذا الجزء؛
- البند السادس: التوجيه بشأن الموضوعات والقضايا الجوهرية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية: يقدم هذا الجزء التوجيه بشكل منفصل بشأن مجموعة من المواضيع والقضايا الجوهرية وربطها بالمنشآت، ويتم تناول القضايا ذات الصلة التي تهم الأطراف المعنية في هذا الجزء؛
- البند السابع: توجيه المنشآت بشأن تطبيق المسؤولية الاجتماعية: يقدم هذا الجزء توجيهها عمليا بشأن تطبيق وإدماج المسؤولية الاجتماعية في المنظمة، بما يشمل على سبيل المثال السياسات والممارسات والمناهج وتحديد الموضوعات وتقييم الأداء وإعداد التقارير والتواصل، ويتم تناول الموضوعات ذات الصلة التي تهم الأطراف المعنية في هذا الجزء؛

¹ بحوصي مجذوب، بخوش مديحة، دور مواصفة الايزو 26000 في التعريف بمعايير المسؤولية الاجتماعية، الملتنقى الدولي حول: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية بيشار، يومي 14-15 فيفري 2012، ص. ص. 6-7.

² الايزو، المشاركة في المواصفة القياسية الدولية المستقبلية أيزو 26000 حول المسؤولية الاجتماعية، ص9، على الرابط: <http://www.iso.org/iso/home/standards/iso26000.htm>

- ملاحق إرشادية: تحتوي المواصفة القياسية الإرشادية على ملاحق عند الحاجة إليها، الملحق (A) الخاص بقائمة لمبادرات تطوعية وأدوات متعلقة بالمسؤولية الاجتماعية التي تعالج جانب واحد أو أكثر من المواضيع الأساسية أو دمج المسؤولية الاجتماعية في جميع أنحاء منظمة، والملحق (B) يقدم اختصارات المصطلحات المستعملة في الأيزو 26000؛
- بيان بالمراجع المتصلة بالموضوع.

الشكل رقم (31): لمحة تخطيطية عامة عن ISO 26000.



المصدر: المسؤولية الاجتماعية: إيزو 26000، نشرة تعريفية.

يوضح الشكل رقم (31) نظرة عامة عن المواصفات التي تصدرها المنظمة الدولية للتقييس، والتي تهدف من خلالها مساعدة المنظمات فهم العلاقة بين البنود المعتمدة للمواصفة.

2- مراحل إعداد المواصفة:

شهدت المواصفة مرحلة إعداد طويلة قبل أن ترى النور، حيث "بدأت فكرة مشروع إيزو 26000 ابتداء من سنة 2001 من قبل منظمات حماية حقوق المستهلك، حيث كانت هذه المنظمات قلقة حيال توجهات بعض المنظمات متعددة الجنسيات ومتخوفة من إمكانية تأثير نشاطات هذه المنظمات على ظروف العمل ومستوى المعيشة، فكانت لجنة

(COPOLCO) المسؤولة عن العلاقات مع المستهلكين تم البدء في اجراء دراسة جدوى لوضع مواصفة قياسية للمسؤولية الاجتماعية.¹

خلصت اللجنة إلى القدرة على إعداد المواصفات القياسية الدولية الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية، لذا تم البدء في تفعيل هذا المشروع، ففي بداية عام 2003 قامت منظمة الايزو بتكوين مجموعة استشارية إستراتيجية (SAG) لتختص بالمسؤولية الاجتماعية بهدف المساعدة في تقرير ما إذا كان هذا المشروع المعد من إيزو قد يضيف أية قيمة للمبادرات والبرامج المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية والقائمة بالفعل.²

قد خلصت المجموعة الاستشارية الإستراتيجية إلى ضرورة المضي قدماً نحو اعداد المواصفة، وتم إنشاء مجموعة عمل جديدة تقوم بإعداد مواصفة قياسية دولية تقدم التوجيه فيما يختص بالمسؤولية الاجتماعية، وفي يناير 2005 صوت 37 عضواً في الإيزو على اقتراح بند عمل جديد) وهو اقتراح لإعداد مواصفة قياسية جديدة) حول المسؤولية الاجتماعية.³

كان التابع الزمني لاصدار مواصفة الايزو 26000 كما يلي:⁴

- تم الانتهاء من مسودة العمل الأولى في عام 2006؛
- المسودة النهائية للمواصفة القياسية الدولية تم إعدادها في سبتمبر 2008؛
- إصدار المواصفة القياسية الدولية في ديسمبر 2008؛
- وأخيراً تم نشر هذه المواصفة في 01 نوفمبر 2010.

ثالثاً- المسؤولية الاجتماعية ضمن إدارة الجودة الشاملة:

تتحد المسؤولية الاجتماعية بأربعة جوانب هي:⁵

- 1- **المسؤولية الاقتصادية:** ويقصد بها منظمة الأعمال بأن تكون منتجة وأن تحقق أقصى ربحية ممكنة للمالكين وحملة الأسهم إضافة إلى أن تحقق موقف تنافسي قوي وأن تنجز بكفاءة عالية، ومن ناحية أخرى أن توفر فرص عمل ومدخولات للأفراد العاملين، وأن تساهم في التقدم التقني وفي خلق سلع وخدمات تساهم في تطوير المجتمع.
- 2- **المسؤولية القانونية:** هي التزام منظمة الأعمال بإنجاز المسؤوليات الاقتصادية ضمن الأطر القانونية للدولة والقواعد المتفق عليها، فهي تجسد العمليات العادلة كما هو منصوص عليها من قبل المشرعين، مثال ذلك أمن العاملين والمقاييس

¹ وهيبه مقدم، تحسين الأداء البيئي والاجتماعي للمؤسسات الصناعية، المنتدى الولي حول: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية بشار، يومي 14-15 فيفري 2012، ص. ص. 7-8.

² وهيبه مقدم، مرجع سبق ذكره، ص. ص. 7-8.

³ المرجع نفسه.

⁴ نشرية صادرة عن المنظمة العالمية للمعايرة، المشاركة في المواصفة القياسية الدولية المستقبلية إيزو 26000 حول المسؤولية الاجتماعية، ص. 8.

⁵ عاملة محسن أحمد ناجي، إدراك المستهلك العراقي للمسؤولية الاجتماعية للشركات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، العدد 28، 2011، ص. ص. 119-120، الرابط: <http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=53398>، طوع يوم 2016/12/17.

البيئية وقوانين الضريبة وضمان تطبيقها بشكل صحيح متساوي، وأن تفي بالتزاماتها القانونية وأن تفي بما لا يقل عن الحد الأدنى من المتطلبات القانونية اللازم لمنتجاتها.

3- المسؤولية الأخلاقية: ويقصد بها الالتزام باحترام المعايير والقواعد والتوقعات الأخلاقية للمجتمع حتى ما لم يتم تدوينه، كما يشير إلى احترام تطور المفاهيم والقيم الجديدة التي تعكس إهتمامات أفراد المجتمع والتي قد تتطور مستقبلا لتصبح تشريعات وقوانين، فالمسؤولية الأخلاقية تتفاعل بشكل حيوي مع المسؤولية القانونية بهدف توسيعها لتشمل مستويات أعلى مما حدده القانون، إضافة إلى ذلك انتهاك المبادئ الأخلاقية ويقصد بذلك مبادئ العدالة والإنصاف والنزاهة وتجنب الأذى تجاه البشر والطبيعة، وتذهب المسؤولية الأخلاقية إلى أبعد مما هو قانوني وبما يتجاوز اللوائح كاحترام الفرد والوقاية من الحيف والظلم الاجتماعي.

4- المسؤولية الخيرية: هي قرار المنظمة الطوعي في المساهمة بتوفير المصادر المادية من أجل تحقيق رخاء ورفاه المجتمع، وهي تنطوي على الهبات والمنح التي تصرف لتحقيق أهداف أساسية كقضايا مكافحة الفقر ومكافحة الأمية والوقاية من الأمراض، ومساعدة المنظمات التعليمية والثقافية والخيرية، وتشجيع العمل التطوعي لموظفيها، ومع ذلك ينظر إليها باعتبارها المسؤولية الأقل أهمية بالنسبة للمجتمع، حيث تسبقها من حيث الأهمية للمسؤوليات الثلاث الأولى.

من خلال ما سبق ترى الباحثة بأن المسؤولية الاجتماعية تعتبر من عناصر إدارة الجودة الشاملة، وذلك بالتوجه نحو المجتمع وذلك بأن تكون المنتجات تعود بالفائدة على المجتمع المحلي ابتداء من تصميم المنتج وصولاً إلى سلامة المحيط بيئياً وأخلاقياً، وحتى تحقق المنظمات المسؤولية الاجتماعية، يجب أن تكون ضمن رسالتها ورؤيتها وأهدافها، وذلك بمشاركة جميع العاملين، والتنسيق المستمر مع المجتمع المحلي.

الفرع السادس: نظام الهاسب System Haccp والمواصفة الدولية ISO 22000 كنظام متكامل لإدارة سلامة الغذاء.

أولاً- أهمية تطبيق نظام الهاسب:

يعرف نظام الهاسب بنظام تحليل مصادر الخطر ونقاط التحكم الحرجة نظام مقبول لدى الهيئات الدولية كأداة لتحقيق سلامة الغذاء حيث تركز نظرية النظام على منع الخطأ قبل حدوثه عن طريق تحديد نقاط الحرجة والتحكم فيها خلال مراحل مختلفة لإعداد الغذاء وليس بعد الانتهاء من تصنيع مما يمنع تعرض القائمين عليها إلى مشاكل عديدة مع الجهات الرقابية والتي تصل أحيانا إلى درجة الملاحظات القضائية،¹ ولهذا النظام عند تطبيقه فوائد عديدة للمؤسسات منها:²

¹ تطبيق نظام الهاسب HACCP System والمواصفة الدولية ISO 22000 كنظام متكامل لتسيير سلامة الغذاء، منتدى الزراعة نت، 07/10/2016، الرابط <http://f.zira3a.net/t20312>.

² أهمية وطريقة تطبيق نظام الهاسب في المصانع الأغذية، منتدى الزراعة نت، 07/10/2016، الرابط: <http://f.zira3a.net/t26766?26766>.

- 1- تحصل الشركة على برنامج تنظيمي للمراقبة يغطي كل نواحي السلامة ابتداء من الخام وحتى المنتج النهائي، مما يعطيهم تحكماً أفضل في العملية الانتاجية؛
- 2- الهاسب ينقل الشركة من نظام فحص المنتج النهائي إلى اتجاه جديد نحو منع حدوث الأخطاء قبل ظهورها وهذا يؤدي إلى إنتاج عالي الجودة وتقليل الفاقد من المنتج النهائي وكذلك خفض أخذ العينات من المنتج المكتمل؛
- 3- الهاسب يؤدي إلى رقابة فعالة واقتصادية للأمراض والمخاطر الصحية الناتجة عن استهلاك الغذاء وأن التطبيق الصحيح للهاسب سوف يؤدي إلى التعرف على كل المخاطر التي يمكن حدوثها؛
- 4- الهاسب عبارة عن برنامج مكمل لنظم إدارة الجودة الأخرى؛
- 5- نظام الهاسب أقرته المنظمات الدولية مثل لجنة الكودكس كأفضل وسيلة على الأمراض التي تنتقل عن طريق الغذاء وفرضته بعض الاتفاقيات الدولية الأخرى مثل الجات، وتعليمات الاتحاد الأوروبي ومعروف أن التعامل الدولي في تجارة الأغذية سوف يكون محوره نظام الهاسب؛
- 6- تطبيق نظام الهاسب يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لأصحاب المصانع والعاملين نتيجة جودة وكفاءة المنتج؛
- 7- نظام الهاسب يؤدي إلى زيادة الطلب على المنتج لأن كل الشركات التي طبقت النظام زاد الطلب على منتجاتها؛
- 8- تطبيق نظام الهاسب يسهل الانضمام إلى الجودة مثل ISO 9000 ونظام إدارة الجودة الشاملة.

ثانياً- المواصفة الدولية لنظم سلامة الغذاء ISO 22000:

- تم نشر الاصدار الأول لها في سبتمبر 2005 أحدث المواصفات التي أصدرتها المنظمة الدولية للتقييس، وتتضمن تلك المواصفة ما يجعلها تتويجا لنشاط المنظمة في مجال سلامة وصحة الغذاء حيث تنفرد المواصفة الدولية ISO 22000 بأن الهدف الرئيسي لتطبيقها هو إنتاج منتجات غذائية لا تسبب أي مشاكل صحية سلبية للمستهلك وذلك من خلال تطبيق معايير من شأنها السيطرة على المراحل التي تشكل سلسلة الغذاء ويطلق على هذا المفهوم "سلامة الغذاء من المزرعة إلى مائدة المستهلك From farm to fork"، ولتحقيق مفهوم سلامة وصحة الغذاء "خلال سلسلة الغذاء" من المزرعة إلى المستهلك يركز على أربعة محاور أساسية تتضمن:¹
- 1- الاتصالات الفعالة بين الجهات المختلفة خلال سلسلة الغذاء؛
 - 2- نظام تسيير يحكم الأنشطة المختلفة داخل المؤسسة الغذائية؛
 - 3- تكامل تطبيق برامج المتطلبات الأساسية التي تتضمن سلامة الغذاء والتي وضعتها اللجنة الدولية لدستور الغذاء، والتي تتضمن أنشطتها تعاون كل من منظمة الأغذية والزراعة FAO ومنظمة الصحة العالمية WHO؛
 - 4- تطبيق المبادئ السبعة لنظام الهاسب.

¹ تطبيق نظام الهاسب HACCP System والمواصفة الدولية ISO 22000 كنظام متكامل لتسيير سلامة الغذاء، مرجع سبق ذكره.

نجاح تطبيق الهاسب HACCP System والمواصفة الدولية ISO 22000 كنظام متكامل لتسيير سلامة الغذاء في المنظمات الغذائية يتطلب تدريب وتوعية العاملين في سلسلة الغذاء على النقاط الأساسية لتنفيذ أدوات الوقاية والمراقبة والمتابعة لضمان الجودة والأمان الصحي لجميع المنتجات الغذائية التي يتم تصنيعها، وذلك من خلال تزويدهم بالمعلومات والمهارات الضرورية التي تمكنهم من أداء وجباتهم ومسؤولياتهم حيث يتضمن البرنامج دراسة عناصر "نظام الهاسب HACCP System" والتدريب على المتطلبات الأساسية للنظام وكيفية وضع الخطط وتطبيقها، وإجراء عمليات المراجعة الداخلية للتأكد من استمرارية فعالية النظام، وكذلك التوعية بكل من فلسفة وأسس ومفاهيم ومتطلبات المواصفة الدولية لنظم تسيير سلامة الغذاء ISO 22000، بما يفي باحتياجات أي منظمة في سلسلة الغذاء ترغب في التطبيق الفعال لتلك المواصفة والتي تجعلها قادرة على الالتزام بمتطلبات المواصفة، مما يتيح للمنظمة إنتاج منتج غذائي آمن صحيا للمستهلك مع الالتزام بالمتطلبات التشريعية والتنظيمية المتعلقة بسلامة وصحة الغذاء.¹

المبحث الثاني: الأسس التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة.

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمثابة استثمار في الزمن الذي تستغرقه عملية التطبيق، إضافة إلى النتائج التي يمكن تقييمها في الزمن القصير، من خلال محاولة إسقاط المفاهيم النظرية والمضامين الفكرية لهذا الاتجاه في مختلف أنشطة المنظمة، ومدى التزام كل أعضائها وأنظمتها الفرعية لإنجاح هذا التطبيق، وبذلك سوف نتناول في هذا المبحث متطلبات تطبيقها والمراحل المختلفة لذلك، ومستويات تبني ونجاح إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

نظرا لتداخل مبادئ إدارة الجودة الشاملة بصورة واضحة مع متطلباتها، ذلك لأن كل مبدأ له متطلب أو أكثر من متطلب، لذا فإن الباحثة ستركز على أكثرها تكرارا في أدبيات الدراسات تتمثل في الآتي:

- 1- بناء إستراتيجية تعبر عن التوجهات المستقبلية للمنظمة وتضم العناصر التالية:²
 - أ- رؤية: تصورات مستقبلية للإدارة العليا للمنظمة، ما ستكون عليه المنظمة في المستقبل من حيث مركزها التنافسي، نوع الخدمات التي ستقدمها.
 - ب- الرسالة: وهي تتضمن الاتجاهات الواسعة للمنظمة، من حيث مبررات وجودها والخدمات التي ستقدمها.
 - ج- الأهداف: وهي تمثل الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها خلال فترة زمنية محددة، والتي على ضوءها يتم تهيئة الموارد اللازمة لإنجازها.

¹ محمد لوثن، أنظمة تسيير الجودة الشاملة بين واقع التطبيق وضرورة التغيير لتحسين الأداء: دراسة ميدانية لمجموعة من مؤسسات الصناعات الغذائية بالجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2014-2015، ص. ص. 32-33.

² قمر محمد بنحيت ماجي، أهمية تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في تطوير نظم إدارة الموارد البشرية، مجلة أصول الشريعة للأبحاث التخصصية، جامعة العلوم الإسلامية، ماليزيا، المجلد 1، العدد 4، 2016، ص. 47.

- د-الإجراءات: وهي تمثل النظم التي تتبعها المنظمة لقياس الأداء والإجراءات التي تتخذها في عملية التطوير والتحسين.
- 2- القيادة: يتطلب من القيادة القيام بالبحث والتقصي عن أعمال المنظمة كافة والاستماع إلى المشكلات العاملين وتدريبهم على التقنيات الجديدة وإقامة شبكة اتصالات مع أقسام المنظمة ككل بما يضمن تحقيق تحسين فعال في أداء العاملين، كما أن إتباع منهج الإدارة على المكشوف الذي يقوم على مبدأ مصارحة العاملين على اختلاف مستوياتهم بمهام أهداف المنظمة وما تصبوا إليه من أهداف سواء تعلق بتحقيق أعلى الأرباح أو رضا الزبون... إلخ، ويعد منهجا في غاية الأهمية لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، لذا فإن القيادة ضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة تعني القدرة على حث الأفراد وتشجيعهم على أن تكون لديهم الرغبة والقدرة في إنجاز الأهداف.¹
- 3- التركيز على الزبون: إن الهدف الأساسي من تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو إرضاء الزبون وإسعاده، وبالتالي إقناع الإدارة والعاملين بالتوجه نحو الزبون مطلب أساسي، وبالإضافة إلى ذلك فعلى الإدارة أن توفر قاعدة بيانات كبيرة عن الزبائن واحتياجاتهم وأن تفعل من نظام التغذية العكسية.²
- 4- ممارسة النمط القيادي المناسب: إن أكثر الأنماط القيادية مناسبة لتطبيق إدارة الجودة هو النمط الديمقراطي والذي يسمح بمشاركة العاملين في وضع الأهداف واتخاذ القرارات والتوسع في تفويض الصلاحيات، أما النمط الديكتاتوري أو الأوتوقراطي، والذي يعتمد على الاتصال من أعلى إلى أسفل فقط وعلى فرض الأوامر والتعليمات، فهو لا يناسب المنهجية الجديدة.³
- 5- فعالية نظام الاتصالات: من الضروري أن يكون هنالك نظاما فعالا للاتصالات باتجاهين سواء بين الرئيس والمرؤوس أو داخل المنظمة وخارجها، وينبغي أن يكون نظام الاتصال قادر على إيصال المعلومات الدقيقة عن إنجازات العاملين وإبلاغ مرؤوسيههم بمضمونها في أقرب وقت.⁴
- 6- نشر ثقافة الجودة: إن تطبيق الجودة على الوجه السليم يتطلب تهيئة العاملين نفسيا بمختلف مستوياتهم الوظيفية لقبول إدارة الجودة، من خلال نشر ثقافة الجودة عن طريق إعداد دليل نظام الجودة الذي يتضمن وصف مبادئ الجودة، ومعايير الجودة وكيفية تطبيقها، ويتم توزيعه على العاملين في المنظمة، وتنظيم ندوات ومؤتمرات بصفة دورية لزيادة وعي العاملين بأهمية الجودة العملية التدريبية، وإعلامهم بأن الاهتمام بالجودة مسؤولية الجميع لكي يقلل من مقاومة العاملين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في برامج التدريب.⁵
- 7- التركيز على العمل الجماعي وتشكيل فرق العمل: وذلك بتشكيل فريق عمل في مدينة التدريب يضم ما بين (5-8) من العاملين الذين تتوافر لديهم الرغبة في العمل الجماعي والتفاعل والاستعداد لبذل جهود لتحسين جودة البرامج

¹ محمد عبد الوهاب الغزاوي، مرجع سبق ذكره، ص. 63.

² محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص. 207-208.

³ المرجع نفسه.

⁴ المرجع نفسه.

⁵ محمد عبد الوهاب الغزاوي، مرجع سبق ذكره، ص. 63.

التدريبية في مدينة التدريب من خلال تحليل عمليات العمل، والتعرف على المشكلات والتعاون في إيجاد الحلول المناسبة لها، وتحديد الأولويات الخاصة بتحسين جودة برامج التدريب الأمني.¹

8- التدريب على الجودة الشاملة: وهو الجهد المنظم والمخطط له بهدف تزويد العاملين في التدريب بمختلف مستوياتهم الوظيفية وتخصصاتهم بمعارف ومفاهيم عن فلسفة الجودة ومفاهيمها ومبادئها ومتطلباتها ومعوقاتها وأدواتها بهدف إكسابهم مهارات وقيم سلوكية تساعدهم على الشعور بأهمية تطبيق إدارة الجودة وتطبيقها بشكل سليم يؤدي إلى تحسين الخدمات التدريبية.²

المطلب الثاني: مراحل ومستويات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة.

الفرع الأول: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

شهد موضوع مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة العديد من التباينات والتحليلات بين الباحثين والمهتمين بموضوع الجودة، فمعظم هذه الاختلافات نشأت من اختلاف المدخل الذي انطلق منه معظم الباحثين وكذلك تبنته المنظمات لتطبيق الجودة، رغم الاختلاف إلا أنه لا يصل إلى حد التناقض، وذلك يقودنا إلى استحالة تقديم نموذج يصلح للتطبيق في جميع البيئات التنظيمية على اختلاف أنشطتها، بل يمكن إيجاد مجموعة من الخطوات بشكل عام تقود الإدارة إلى تطبيق مفهوم الجودة الشاملة،³ ويرى بعض الباحثين بأن مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، بأنها عملية طويلة المدى تتطلب وقتاً لتكتمل مراحلها، وتهدف إلى تحسين جودة المنتج لإرضاء الزبائن، وتتم عبر خمس مراحل وهي كالتالي:

المرحلة الصفيرية-مرحلة الإعداد: تعتمد هذه المرحلة على تجهيز الأجواء بالمنظمة وإعدادها لتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، حيث تظهر عدد من المشاكل فور اتخاذ القرار اتباع منهجية إدارة الجودة الشاملة، وتتطلب دراسة هذه المشاكل والبحث لحلها وتنقية الأجواء وتتضمن هذه المرحلة:⁴

- 1- اتخاذ قرار تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة من قبل الإدارة العليا؛
- 2- التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة وإجراء التحسينات المستمرة؛
- 3- اتخاذ قرار الاستعانة بخبير في مجال إدارة الجودة الشاملة سواء من داخل المنظمة أو خارجها؛
- 4- تشكيل مجلس الجودة الذي يجب أن يضم أعضاء من الإدارة العليا بغية زيادة فاعلية قراراته؛
- 5- إيجاد ثقافة تؤيد التغيير وتعزز مفهوم الجودة؛

¹ المرجع نفسه.

² صالح ناصرعليمات، دور الجودة في المؤسسات التربوية: التطبيق ومقترحات التطوير، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2004، ص. 35.

³ الجبوري ميسر، مرجع سبق ذكره، ص. 373.

⁴ محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص. 213.

6- بناء فرق العمل من أقسام ودوائر مختلفة للعمل على تحقيق أهدافا مشتركة مع إعطاء الفرق الصلاحيات اللازمة لأداء أعمالها بكفاءة؛

7- إعداد وتنفيذ برامج تدريبية عن الجودة للإدارة العليا وللمجلس الجودة؛

8- وضع أسس قياس الرضا الوظيفي ورضا الزبائن وإجراء القياسات الأولية في هذا المجال.

المرحلة الأولى-مرحلة التخطيط: يعتبر التخطيط الوظيفة الأساسية الأولى في الإدارة، ويوصف على أنه عملية التركيز على المستقبل وتحديد الاتجاهات المتوقعة للمنظمة، فهو يشمل كافة المستلزمات والموارد الضرورية لها بناء على البيانات التي يتم تجميعها في المرحلة السابقة، وفي حالة كونها مشجعة لاتخاذ قرار تطبيق الجودة الشاملة، يتم التخطيط إلى عملية التطبيق، وذلك بتشكيل لجنة تسمى لجنة الجودة الشاملة، تقوم بإعداد خطة أولية للتنفيذ وتحديد الموارد المطلوبة للخطة وإستراتيجية التنفيذ، ويجب إشراك كافة الموظفين والعاملون بالمؤسسة وإشراكهم في عملية القرار والأخذ بأرائهم، وزرع ثقافة الجودة الشاملة في عقولهم.¹

المرحلة الثانية-مرحلة التنفيذ: وفي هذه المرحلة يبدأ التنفيذ الفعلي للخطط التي تم وضعها واعتمادها، وتباشر فرق العمل أداء مهامها المكلفة بها وإحداث التغييرات اللازمة للوصول إلى الأهداف، كما تقوم فرق العمل بتحديد طرق التحسين المستمر للأنشطة والعمليات، ويتم استخدام أدوات الجودة للمساعدة في حل المشكلات التي قد تعترض طريق التنفيذ مثل تحليل (باريتو) وخريطة السبب والأثر.²

المرحلة الثالثة-مرحلة التقدير والتقييم: تتضمن توفير المعلومات الضرورية لدعم كلا من مرحلة الإعداد والتخطيط والتطبيق والتنوع، حيث تقوم على تهيئة الأرضية لبدأ تطبيق النظام على أرض الواقع، كما تتضمن هذه المرحلة ما يلي:³

1- تشخيص الوضع الحالي للمنظمة والتعرف على جوانب القوة لدعمها والضعف لمعالجتها؛

2- تحديد معايير لقياس الجودة الشاملة؛

3- مراجعة المنظمة ومتطلبات ثقافة الجودة الشاملة، والعمل على تطويرها في ظل ما هو جديد.

حيث أن الرقابة في هذه المرحلة مرتبطة بالتقييم حيث تشمل على رقابة متزامنة ورقابة لاحقة يتم من خلالها تقييم الجهود المبذولة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ولا يقتصر التقييم على جهود العاملين في المنظمة بل يمكن أن تستعين المنظمة بخبراء.⁴

لكي تكون عملية الرقابة فعالة يجب أن تكون مستمرة ودائمة، والشكل رقم (32) يلخص أهم مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

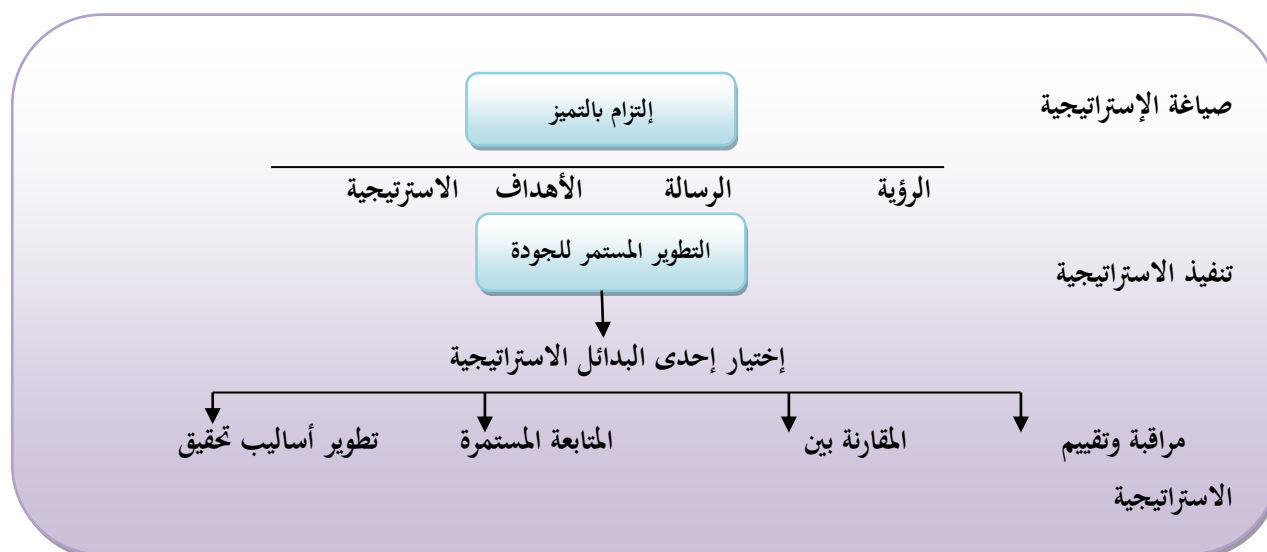
¹ قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص. 110.

² محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص. 217.

³ عبد الرحمن توفيق، الجودة الشاملة الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات، مصر: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2005، ص. 63.

⁴ محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص. 201.

الشكل رقم (32): الإطار العام لتطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة.



المصدر: عماد أبو الرب وآخرون، ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي، الأردن: دار الصفاء، 2010، ص. 61.

المرحلة الرابعة: مرحلة تبادل وتسيير الخبرات: يتم فيها استثمار الخبرات التي تم تحقيقها من تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما أن المنظمة في هذه المرحلة المتقدمة من تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة يمكن أن تكون مثالا يحتذى به بالنسبة للمنظمات الأخرى.¹

الفرع الثاني: مستويات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

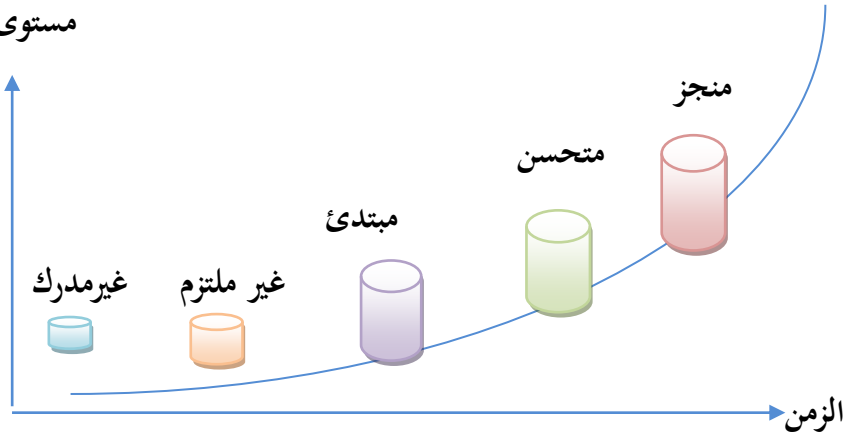
تقسم مراحل تبني إدارة الجودة الشاملة إلى خمس مستويات تمثل تطور الوعي داخل المنظمة بإدارة الجودة الشاملة عبر الزمن كما هو موضح في الشكل رقم (33):²

¹ محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص. 167.

² T.loan Nguyen, **Improving performance IT and TQM Ib Vitnamese organisations**, Phd thesis, University of Fribourg, Switzerland, 2006, p. 17.

الشكل رقم (33): مستويات إدارة الجودة الشاملة.

مستوى إدارة الجودة الشاملة



Source : T.ioan Nguyen, Op.cit, p. 17.

المستوى الأول-غير مدرك (Unaware): إن المنظمات في هذه المرحلة غالباً ما تكون غير مدركة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة ويظهر هذا جلياً في عدم قدرتها على التحكم في طرق التحسين المستمر وتعزيز مشاركة العمال في اتخاذ القرارات ولا بد من الإشارة بأن بعض المنظمات التي تمر بهذه المرحلة تكون متحصلة على شهادة الإيزو.

المستوى الثاني-غير ملتزم (Uncommitted): إن هذا المستوى يختلف عن الأول باعتباره متقدماً حيث أن المنظمات في هذه المرحلة تكون ساعية في تطبيق إدارة الجودة ولكن نتائجها غير واضحة وغير دالة على الفرق قبل وبعد تبني إدارة الجودة الشاملة هذا ما سيؤثر حتماً على اجتهادها في ممارسة تطبيق مبادئ إدارة الجودة وسيفرز نظرة سلبية للمنظمة اتجاه نفسها.

المستوى الثالث-المبتدئ (Initiator): في هذا المستوى يبدأ ظهور الاهتمام بعمليات التحسين المستمر وتتجلى التغيرات عن تطبيق هذا المفهوم إلا أن بعض المبادئ تبقى غير مكتملة الفهم ولا بد من البحث عن طرق لمساعدة المنظمة لتستطيع بناء المفهوم المتكامل لإدارة الجودة الشاملة.

المستوى الرابع-المتحسّن (Improver): في هذا المستوى تظهر تطورات حقيقية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتبدأ المنظمة في السير الثابت نحو إدارة الجودة الشاملة إلا أنها غير قادرة بعد على تعميم الفلسفة داخل المنظمة هذا ما يجعلها جد حساسة للصعوبات والعراقيل غير المتوقعة التي قد تواجهها بالإضافة إلى الضغوطات القصيرة المدى الممكنة الحدوث أثناء تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

المستوى الخامس-المنجز (Achiever): إن المنظمات في هذه المرحلة قد نضجت بما جميع مبادئ إدارة الجودة الشاملة ويظهر ذلك في ثقافتها والقيم التي تتعامل بها سواء كان ذلك مع المستخدمين أو الزبائن أو الشركاء، كما أن عمليات التحسين المستمر تتحول إلى عمليات طبيعية تمارسها المنظمة بشكل مستدام.

من خلال ما سبق نلاحظ بأن الفرق بين كل من مستويات وخطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة أن الفهم السليم وإدراك المستوى الذي تقف فيه المنظمة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة يسمح لها باختيار الخطوات المناسبة التي تمكنها

من الانتقال إلى المرحلة الأعلى الموائية، وعلى هذا الأساس يمكن القول بأن مستويات إدارة الجودة الشاملة، توضح الدرجات المختلفة للثقافة والفلسفة التي قد تصلها المنظمات في تبني إدارة الجودة الشاملة بعد تطبيق جميع الخطوات فكل منظمة تهدف إلى اعتماد فلسفة إدارة الجودة في عملياتها ونظامها الداخلي لا بد لها و أن تمر بالخطوات اللازمة من مرحلة الإعداد حتى مرحلة تبادل الخبرات، إلا أن مدى نجاح التطبيق يختلف من منظمة إلى أخرى و يترجم هذا النجاح في المستويات الخمسة التي ترتقي المنظمة في تحقيقها عبر الزمن.

الفرع الرابع: الآثار الإيجابية، ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

أولاً-الآثار الإيجابية من تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

إن لتطبيق الجودة الشاملة العديد من النتائج والفوائد ونذكر منها باختصار:¹

- 1- تحقيق زيادة في الإقليمية:** إن التحسين المستمر للإجراءات له الأثر الكبير على تقليص من المنتج المرفوض وبالتالي إعادة الأعمال مرة أخرى أو تصحيح المسارات وبالتالي توفر جيد للعاملين للإنتاج بشكل منتظم.
- 2- التحسين في رضا الزبائن والموظفين:** حيث أن المنظمة بتطبيقها للجودة الشاملة فإنها تقوم بإتباع أسلوب التحسين المستمر لديمنج وبالتالي فإن عملية إخراج المنتج من السلع أو الخدمات تقوم على أساس الإطلاع على رغبات الزبائن وذلك بمعرفة احتياجاتهم وما يفهمهم بما يتطلبه مما يؤدي تلقائياً على رضا الزبائن، كذلك الحال بالنسبة للموظفين فبمشاركتهم في عملية التحسين المستمر وحل المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة واختيار الحلول المناسبة واختيار البدائل واتخاذ قرارات التحسين له أثر في ارتفاع الروح المعنوية وبالتالي رضائهم عن المنظمة التي يعملون بها.
- 3- انخفاض في تكلفة الجودة:** من المعلوم أن عمليتي إعادة الأعمال التي لم يتم أدائها صحيحة من المرة الأولى وسحب المنتج المرفوض يشكلان عبئاً على المنظمة في زيادة التكاليف، أما عملية إخراج المنتج بشكل ومقبول من المرة الأولى وبدون أخطاء وبما يرضي الزبون فإن ذلك له الأثر في خفض التكلفة.
- 4- الوفورات المالية:** إن مراجعة الأداء واحتساب الإقليمية والذي يوفرها عملية تطبيق الجودة الشاملة لها الأثر في ارتفاع نسبة الوفورات المالية.
- 5- تحسين في الأداء العام:** من شأن المراجعات المستمرة الهادفة إلى تحسين الإجراءات والأعمال بشكل شامل يؤثر على الأداء العام للمنظمة.
- 6- زيادة القدرة التنافسية:** حيث أن التحسين المستمر للأعمال والإجراءات (والذي يؤدي إلى التحسن المنتج وارتفاع في نسبة ارضاء الزبائن) والذي لا يكون اعتباراً بل يتم عن طريق دراسة الأسواق والتعرف عن كثر على المنتجات

¹ محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة: فكر وفلسفة... قبل أن يكون تطبيق، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012، ص. ص. 32-34.

المنافسة المتاحة في السوق المحلية والدولية وبالتالي ارتفاع جودة المنتج إلى أفضل قدر ممكن، من شأنه إتاحة الفرصة للمنظمة لرفع مستوى القدرة التنافسية لها حيث جودة منتجاتها.

ثانياً- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

توجد مجموعة من العوامل التي تعوق التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة حيث أن بعض المنظمات تتجه لتطبيق الجودة لدوافع معظمها خاطئة وهذه العوامل هي كالتالي:¹

- 1- الضغط والإلحاح من جانب الزبائن على المنظمات للحصول على نظام الإيزو؛
- 2- قيام بعض المنظمات بالسعي إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بدافع الحصول على جائزة (مالكوم بالديج)؛
- 3- التباهي أمام المنافسين بتطبيق إدارة الجودة الشاملة والحصول على ميزة تنافسية؛
- 4- دفع التقليد والمحاكاة؛
- 5- تحقيق رغبة أعضاء مجلس إدارة المنظمة.

كما أن هناك العديد من المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة منها ما يلي:²

- 1- عدم التزام الإدارة العليا؛
- 2- التركيز على أساليب معينة في إدارة الجودة الشاملة وليس على النظام ككل؛
- 3- عدم مشاركة جميع العاملين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛
- 4- عدم انتقال التدريب إلى مرحلة التطبيق؛
- 5- تبني أساليب وطرق لإدارة الجودة الشاملة لا تتوافق مع خصوصية المنظمة؛
- 6- مقاومة التغيير سواء نتائج سواء من العاملين أو من الإدارات؛
- 7- توقع نتائج فورية وليس على المدى البعيد.

كما توجد مجموعة أخرى من المعوقات تحول دون تحقيق المنظمة للجودة الشاملة ولعل من أبرزها:³

- 1- جمود التنظيم، فبعض المنظمات تهتم بالشكل التنظيمي بغض النظر عن مدى ملائمتها لظروف واحتياجات العمل حيث يكون التركيز على المبادئ التنظيمية المجردة كتفويض السلطة أو تسلسل خط القيادة دون النظر إلى مناسبة تلك المبادئ لظروف التنفيذ ومتطلباته؛
- 2- ضعف الإهتمام بالبحث والتطوير؛

¹ مصطفى كمال طابيل، معايير الجودة الشاملة، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2013، ص.ص. 151-153.

² سليمان حسين المزين، سامية إسماعيل سكيك، مؤشرات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر طلبة الدراسات العليا في ضوء بعض المتغيرات، المؤتمر الدولي للتعليم العالي في الوطن العربي: آفاق مستقبلية، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 18 جانفي 2012، ص. 8.

³ محسن عبد الستار محمود عزم، تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2008، ص. 99.

- 3- عدم توافر اتصالات فعالة؛
- 4- الإفتقار إلى العمل الجماعي؛
- 5- شيوع الأنماط الإدارية المتسلطة والمتصلبة؛
- 6- عدم مراعاة احتياجات المستفيدين ورغباتهم.

المطلب الثالث: أدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

حتى تحقق إدارة الجودة الشاملة هدفها المنشود لا بد لها أن تستعين بإستعمال مجموعة من الأدوات، حيث تتعدد أدوات الجودة الشاملة، ويمكن تصنيف هاته الأدوات السبع إلى ثلاثة مجموعات رئيسية وفقا لطبيعة الغرض الذي يتم إعتماده وهي كالتالي:

أولا- المجموعة الأولى:

1- جدول التدقيق check sheet:

تستخدم هذه الخريطة لتحديد طريقة أداء العمليات وتحليل خطواتها وذلك لتحقيق أهداف أهمها المساعدة في تحديد الأماكن التي يمكن أن تستفيد من مشاريع التحسينات المستمرة وكذا لتوثيق العمليات ضمن أسلوب إدارة الجودة الشاملة بدلا من طرق أخرى قد تحتاج إلى وقت أطول كوضع الإجراءات لكل نشاط أو لكل عملية،¹ ويمر تطبيق هذا الأسلوب بعدد من الخطوات وهي:²

- تحديد الموضوع المراد دراسته من خلال إستخدام أسلوب الإستنباط للأفكار أو أساليب أخرى؛
- محاولة طرح بعض التساؤلات ذات العلاقة بالموضوع نفسه مثل: تحديد الفترة الزمنية والأقسام المشتركة إلى غير ذلك؛
- تصميم نموذج لقائمة الفحص بطريقة يسهل بها تفرغ البيانات؛
- تدريب مجموعة من الموظفين على عملية جمع وتفرغ البيانات في النموذج؛
- البدء في عملية جمع البيانات بطريقة منظمة ودورية.
- كما يتم تصميم نموذج قائمة الفحص بناء على ما يلي:
- تعريف الأخطاء: يجب على أعضاء الفريق الإعتراف بالأخطاء، وإستخدام أسلوب العصف الذهني؛
- ترميز العناصر: إعطاء رموز للعناصر وذلك ليسهل التعامل معها؛
- وحدة القياس: أن تكون وحدة القياس واضحة؛

¹ Alain Bernillon, Olivier Cérutti, *Les outils des managements de la qualité*, Chihab, Algérie, 1996, p.19.

² خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص. ص. 288-305.

- الفترة الزمنية: يجب تحديد الفترة الزمنية التي تقاس بها تكرار الملاحظة أو المراقبة، وأن تكون أسبوعياً أو شهرياً أو سنوياً.

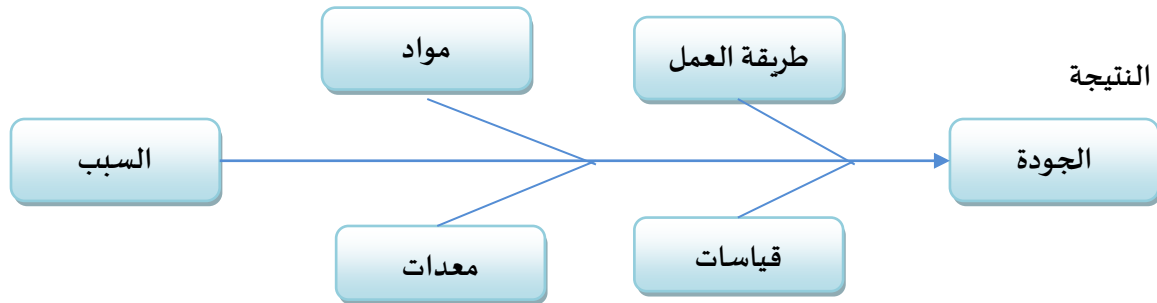
2- مخطط عظمة السمكة (Fish bone Diagram):

تستخدم هذه الطريقة بين المخرجات المعطاة وكل العوامل التي تؤثر في هذه المخرجات ويطلق على هذا الأسلوب رسم "ايشيكاوا" ويتم تصميمه بهدف¹:

- تحديد العناصر التي تسبب مخرج إيجابي أو سلبي؛
- التركيز على مشكلة محددة وعدم التشتت في مناقشات جانبية؛
- استخدام مدخل محكم البناء لتحديد الأسباب الحقيقية لوجود أثر ما؛
- تحديد المناطق التي تكون فيها البيانات غير كافية.

عند استخدام هذا الأسلوب نبدأ بتحديد الأثر المطلوب تحليله ثم نحدد بعد ذلك قائمة بمجموعة العناصر الرئيسية التي تؤثر فيه (السياسات، الإجراءات، الأفراد، المباني والتجهيزات) ثم نركز على تحديد ووضع قائمة بالأسباب حسب أهميتها وأخيراً يتم وضع نموذج مبسط للسبب والأثر.

الشكل رقم (34): مخطط عظمة السمكة (Fish bone Diagram).



المصدر: إسماعيل إبراهيم القزاز وآخرون، Six sigma وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009، ص. 89.

3- الرسم البياني الانتشاري:

عبارة عن رسم نقاط إنتشار متغيرين أو ميزتين أو عاملين لأغرض دراسة العلاقة المحتملة بينهما، ويستخدم هذا المخطط كغيره من المخططات، مخطط بسيط يستعمل لتوضيح العلاقة بين المتغيرين ويستطيع تحديد وجود علاقة سببية لكنه لا يثبتها، من المهم ملاحظة النقاط التالية عند التعامل مع مخططات الإنتشار:²

¹ الهلالي الشربيني الهلالي، مرجع سبق ذكره، ص. 189.

² صفاء يونس الصفواي، مزاحم محمد يحيى، التحليل الإحصائي باستخدام six sigma، المؤتمر الإحصائي الثاني، الجماهيرية العربية الليبية، 2-4 نوفمبر 2009، ص. 684.

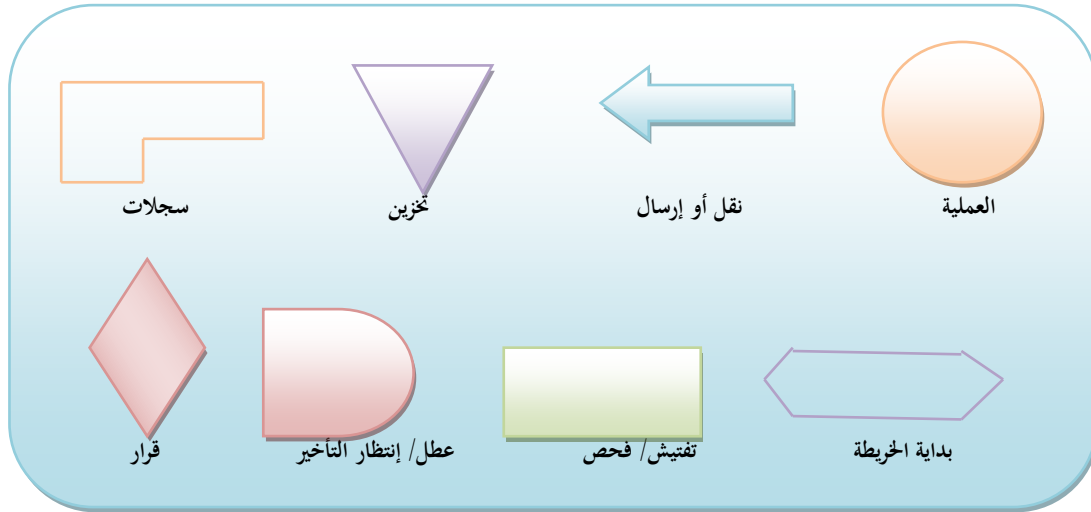
- الإشارة إلى تصنيف البيانات حتى تستطيع مناقشة تأثير هذا التصنيف على عرض البيانات وأنماطها، لأن تصنيف البيانات بطرق مختلفة سيؤدي إلى إخفاء أنماط حدوثها.
- إن تفسير الأشكال البيانية قد يكون محمداً بالقياس المستعمل لرسم البيانات، فإذا كان مقياس الرسم صغيراً وكانت النقاط الموضوعية على المخطط متراسة فقد شكل ونمط الارتباط، ولذلك يجب وضع المقياس بطريقة تجعل النقاط تعطي كامل المدى لكل من المحورين ويجب أن يكونا من نفس الطول.
- مطلوب إستشارة خبير بالإحصاء لأن خط الانحدار الحقيقي يتم تحديده بطريقة رياضية، ويجب تجنب رسم خط تقريبي يتوسط النقاط لأن هذا سيعطي تفسيراً مختلفاً.
- إن المخططات الإنتشارية تبين العلاقات، لكنها لا تثبت أن أحد المتغيرات هو سبب الآخر.

ثانياً- المجموعة الثانية

1- خريطة تدفق العمليات:

تستخدم هذه الخريطة لتحديد طريقة أداء العمليات وتحليل خطواتها وذلك لتحقيق أهداف أهمها المساعدة في تحديد الأماكن التي يمكن أن تستفيد من مشاريع التحسينات المستمرة وكذا لتوثيق العمليات ضمن أسلوب إدارة الجودة الشاملة بدلاً من طرق أخرى قد تحتاج إلى وقت أطول كوضع الإجراءات لكل نشاط أو لكل عملية، والشكل رقم (35) يوضح أهم الرموز المستخدمة في خريطة تدفق العمليات.

الشكل رقم (35): أهم الرموز المستخدمة في خريطة تدفق العمليات.



المصدر: أحمد بن عيشاوي، طريقة Six sigma كأداة لتحسين إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص. 124.

2- مخطط باريتو Parito chart:

هو رسم بياني على شكل أعمدة يرتب الأسباب من حيث حجم تأثيرها في المشكلة محل الدراسة ترتيباً تنازلياً، وينسب إلى العالم الاقتصادي الإيطالي¹ (Pareto Vilfredo, 1880) وتركز فكرته على أن 80% من مشاكل المنظمة ناتجة فقط من 20% من المسببات، أي أن بعض العوامل الرئيسية محدودة العدد تسفر عن نسبة مئوية كبيرة من المشاكل، بينما معظم العوامل الهامشية كثيرة العدد تسفر عن عدد محدود نسبياً من المشاكل، ويتكون تحليل باريتو من أربع خطوات:²

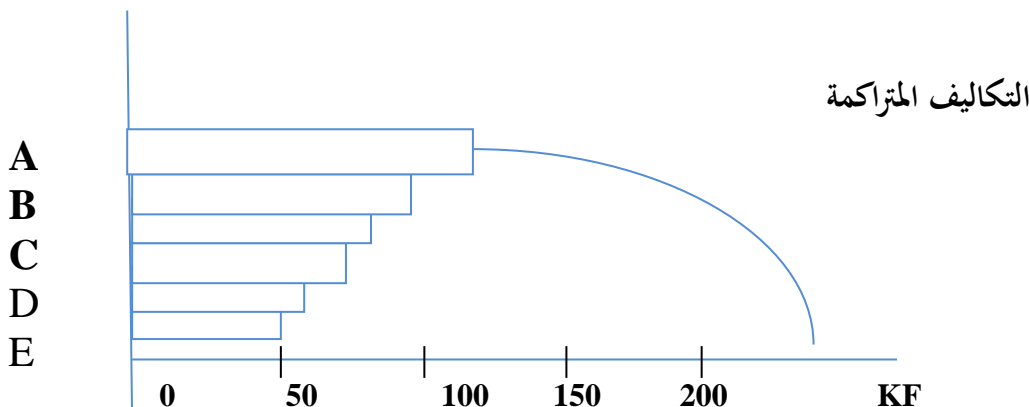
- صنع قائمة بكل الأسباب المحتملة؛
- مراقبة العمليات ضمن وقت كاف حتى تستطيع تحديد تكرار حدوث كل سبب؛
- ترتيب الأسباب من الأكثر أهمية إلى الأقل أهمية؛
- رسم خريطة باريتو والتي تظهر تكرار حدوث السبب.

تعتمد هذه الوسيلة على استخدام الأعمدة الرئيسية، حيث يمكن تصنيف البيانات على هيئة فئات مترجمة في ترتيب تنازلي من اليسار إلى اليمين مع الأخذ في الحسبان أن تكون الأعمدة الأكثر طولاً على الجانب الأيسر، بمعنى آخر أن vital view على اليسار trivial view على اليمين في الرسم البياني، مما يساعد على ظهور صورة واضحة عن الأسباب القليلة ذات تأثير الأكبر التي يجب أخذها في الحسبان أولاً.

يهدف مخطط باريتو إلى تحديد الأولويات في دراسة تحسين الجودة والإنتاجية ويستخدم نوعين من الرسوم البيانية وهي:³ - الرسم البياني بالترددات. - الرسم البياني الخاص بالتكاليف.

الشكل رقم (36) يمثل منحنى تحليل باريتو:

الشكل رقم (36): مخطط باريتو.



Source : J. MARIE GOGUE, *Management de la qualité*, Economica, Paris, p.83.

¹ Thomas Friedli, Prabir Basu, Daniel Bellm, Jurgen Werani, *Leading Pharmaceutical Operational Excellence : Outstanding Practices and Cases*, Springer Heidelberg, New York, 2013, p.287-

² قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص. 143.

³ Jean-Marie Gogue, *Management de la Qualité*, ED Economica, 4 Edition, 2005, p. 85.

ثالثاً- المجموعة الثالثة

1- المدرج التكراري (histograms):

المدرج التكراري أو الرسوم التكرارية والتي تشبه الأعمدة البيانية، فهي عبارة عن شكل يوضح تكرار البيانات، حيث يتم عرض البيانات الرقمية بطريقة بصرية، فالبيانات تظهر على شكل سلسلة من الأعمدة في رسم بياني، وتستخدم لتبيان وتيرة حدوث البيانات المتغيرة أي أنها تستخدم كلما أريد عرض وتيرة حدوث متغير ومعلومات إضافية تدعم أعمدة بيانية، ويطلق أحياناً على المدرجات التكرارية تسمية مخططات توزيع التردد.¹

2- خرائط الرقابة على الجودة (control charts):

هي عبارة عن رسوم أو خرائط بيانية ترسم على ثلاثة خطوط تمثل الحدود المسموح بها لعدد الوحدات المعيبة، يمثل الأول الحد الأعلى والثاني الحد الأدنى والثالث الخط المركزي والذي يمثل أنسب مستوى يمكن الوصول عليه.²

المطلب الرابع: علاقة إدارة الجودة الشاملة ب Six sigma.

أولاً- مفهوم الانحراف السداسي Six sigma:

يرجع تاريخ هذا الأسلوب إلى العالم الإحصائي C.F.Gauss (1777-1855) والذي قدم مبدأ التوزيع الطبيعي، وحدد الانحراف المعياري ثم قام بعد ذلك (W. Shewart) خلال سنة 1922 بتقديم ثلاثة مستويات معياري (3Sigma) كمقياس للتغير في الإنتاج، واقترح ضرورة تدخل الإدارة إذا ما وجدت انحرافات منطقة القبول المحدد،³ Six sigma تتمثل في النقاط التالية: التركيز على الحقائق والبيانات وتميل إلى التوقع وكشف العيوب والمشاكل، يهدف إلى رضا الزبائن وتحسين النتائج التشغيلية.⁴

يهدف منهج الانحراف السداسي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، أبرزها: زيادة رضا الزبائن، تقليل دورة الوقت اللازمة، تقليل العيوب، كما يساعد التطور في هذه المجالات عادة على الاحتفاظ بالزبائن واقتناص فرص الأسواق الجديدة وبناء سمعة للأداء المتميز في المنتجات، ويبين الجدول رقم (14) أهمية في تقليل عدد الأخطاء والعيوب إلى أدنى حد ممكن، مع احتمال يقارب 100% لعدم وجود أخطاء.⁵

¹ ريتشارد ويليامز، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، الاسكندرية: دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، 2000، ص. 336.

² Marco Gobetto, **Operations Management in Automotive Industries**, Springer Dordrecht Heidelberg, New York, 2014, p.191.

³ فريد النجار، إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية والتخطيط التكنولوجي للتميز والريادة والتفوق، القاهرة: الدار الجامعية، 2007، ص. 307.

⁴ Nicolas Volck, **Deployer et exploiter lean six sigma**, éditions d'Organisation, groupe eyrolles, Paris, 2009, p. 2.

⁵ محمد عبد العال النعيمي، **Six Sigma**: منهج حديث في مواجهة العيوب، المؤتمر العلمي السابع حول إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتون الأردنية، الأردن، 16-18 أبريل، 2007، ص. 18.

الجدول (14): العلاقة بين مستوى Sigma ومستوى الأداء.

مستوى (α) Sigma	عدد العيوب (لكل مليون فرصة)	احتمالات عدم الخطأ (منطقة القبول)
2	308.538	%69
3	66.807	%93
4	6.210	%99.4
5	233	%99.97
6	3.4	%99.9996549

المصدر: بوحروود فتيحة، الإدارة بالجودة الشاملة مدخل لترقية تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية: دراسة ميدانية على بعض المؤسسات بسطيف، أطروحة دكتوراه، 2013، ص 51.

يشير هذا الجدول إلى زيادة احتمال الوصول إلى الأداء الكامل بإرتفاع مستوى (α) وإنخفاض عدد العيوب لكل مليون فرصة، إذ أن: مستوى (α) يمثل عدد الانحرافات المعيارية بين متوسط العملية وحدود المواصفات الخاصة بالزبون، واحتمالات عدم وجود المعيب تدل على أن الأداء يكون كاملا دون إعادة العمل ودون عيوب.

ثانيا-مرتكزات تحقيق الجودة الشاملة ضمن تقنية Six sigma: لتحقيق الجودة يشمل العديد من النظريات والأفكار والأساليب الإحصائية التي تكون مطبقة في دوائر الجودة الهندسية منذ عقود ليتم إدماجها وتناسقها ضمن مبادئ محددة تشكل دعائم هذه الطريقة المتقدمة، وتحديدًا كيف يمكن الوصول إلى تحقيق ذلك؟ وهذا ما سوف نحاول الإجابة عليه من خلال التحليل الموالي، ومن أجل الوصول إلى تجسيد هذا المسعى تستخدم هذه الطريقة أسلوبًا محددًا لتحقيق التحسينات في المنتج بإستمرار يعرف اختصارًا DMAIC أي (Define, Measure, Analyse, Improve, Control) وهي (عرف، قس، حلل، حسن، راقب) وهي خطوات عملية منظمة أساسها البيانات والمعلومات والمعالجة الإحصائية السليمة وفق أدوات Six sigma لحل مشاكل العمل والتوصل للتحسينات بإستمرار، إذ نحاول عرض هذه العناصر من خلال ما يلي:¹

1- عرف Define: الذي يعني تحديد مشروع التحسين والتحديد الدقيق لمشاكل التحسين (بيان المشكلة)، ثم تحديد الهدف من ذلك (بيان الهدف) وعموما يتم بموجب هذه الخطوة تحديد ما يجب تحسينه وتطويره من أعمال ونشاطات بالمنظمة من خلال التحديد الدقيق للمشاكل التي تعرقل هذا التحسين، حيث يجب أن يتضمن بيان المشكلة عموما مستوى هذه المشكلة، مكان حدوثها والأثر المالي لها، أما تحديد الهدف من خلاله (بيانه) الذي يجب أن يتضمن أساسا مستوى التحسين المرغوب أو المتوقع، أي مقدار التحسين المستهدف من هذا المشروع، الذي يجب أن يكون محددًا وقبلًا للقياس، وتعتمد الخطوة الأولى هذه أي (عرف) من نموذج (DMAIC) على تقنية (Sipoc) الذي تعني ما يلي:

¹ أحمد بن عيشاوي، طريقة Six sigma كأداة لتحسين إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص. ص. 125-126.

- الموردون Suppliers وهم كل الأشخاص الذين يوردون للمؤسسة شيء ما مثل تقديم (المعلومات، المواد، النماذج.. إلخ).

- المدخلات Inputs: وهي معلومات أو مواد أو غيره.

- العمليات Process: الخطوات المتعددة لإنجاز الأنشطة.

- المخرجات Outputs: منتجات المؤسسة من السلع والخدمات.

- الزبون Customer: الذي يتلقى منتجات المؤسسة.

2- إجراء القياس Measure: فبعد تحديد مشروع التحسين والتعرف على المشاكل التي تعيق هذا التحسين إلى غيره من الأمور التي تمت بموجب المرحلة السابقة عرف (Define)، فإن هذه المرحلة المخصصة للقياس تركز أساساً على تخطيط وتنفيذ قياس الأداء مقابل متطلبات وتطلعات الزبائن، استناداً إلى مجموعة من المعايير لقياس المعيب من خلال استعمال الضبط الإحصائي للعديد من الأدوات العلمية والإحصائية التي سبق التطرق لها، حيث تمثل مرتكز وجوهر تقنيات Six sigma وأساس التحكم في السيطرة على العيوب الذي لا يتعد 3.4 لكل مليون عملية وبذلك تحقيق أقصى ما يمكن من فرص التحسين.

3- حلل Analyse: الغرض الأساسي من هذه المرحلة هو السعي لإستغلال جميع المعلومات والبيانات التي تم التحصل عليها بموجب مرحلة القياس السابقة من خلال العمل على تحليل هذه البيانات قصد التوصل إلى معرفة وتحديد الأسباب الجذرية لمجمل المشاكل ومعوقات التحسين عن طريق تحليل مسار مسببات الفشل، ثم ترتيبها من حيث التأثير، تبويبها، ثم السيطرة عليها والتحكم فيها.

4- التحسين Improve: تعد هذه المرحلة حاسمة وتتويجا لنتائج المراحل السابقة، حيث أن هدفها الأساسي هو إحداث تغييرات في العمليات تضمن التخلص من عيوب المنتج والتكاليف الزائدة والنفايات... إلخ، تأكيداً على التحديد الدقيق لحاجات وتطلعات الزبائن بموجب تلك المراحل الأنفة الذكر، وذلك من خلال تحاليل ودراسة أسباب الفشل وإيجاد حلولاً لها والسيطرة عليها، ثم اختبار هذه الحلول على عينة من المنتجات وتحديد نتائجها وإجراء التصحيحات اللازمة، ثم تعميمها فيما بعد لتشمل مجمل عمليات الإنتاج.

5- المراقبة Control: من أجل العمل بمبدأ التحسين المستمر وفق ما تقتضيه مبادئ الجودة، فإن هذه العملية لا يجب أن تتوقف، بل دوماً هناك مجالات في حاجة إلى تحسين، ولهذا الأساس وبموجب هذه المرحلة التي تركز على مراقبة مجمل هذه العمليات قصد تحقيق هذا الغرض، فإنها يجب أن تراعى أساس ما يلي:

- معايير قياس الأداء باستمرار؛

- إجراء عمليات القياس؛

- تصحيح الإنحرافات إن وجدت في وقتها المحدد.

إن علاقة Six sigma بالجودة الشاملة هي إمتداد لها، بحيث أهداف Six sigma إلى أن تنقل مفهوم الجودة وإنتاج العمليات إلى مستوى جديد آخر يتم فيه ملاقة إحتياجات الزبائن وتخطيها، ومن المهم جدا فهم أن الجودة الشاملة وال Six sigma مرتبطان مع بعضهما وأن التحسن في إحدهما يؤثر في الأخر بشكل جذري، ولكن هذا لا يعني أن هي تيار منفصل عن الجودة الشاملة بل العكس هي من استراتيجيات الجودة الشاملة وتسعى إلى تحقيق الأداء وتحسينه بشكل دائم،¹ ويمكن القول أن Six sigma هو فكر إداري حديث برز من رحم إدارة الجودة الشاملة نفسها، وأن هذا المفهوم قادر على إحداث تغييرات جذرية والانتقال من مرحلة خفض الأخطاء (وهو هدف الجودة الشاملة)، إلى مرحلة منع وجود الأخطاء وهو هدف Six sigma، فهي أداة لتطوير الجودة والوصول إلى حلول مبتكرة للمشكلات كي تحقق توقعات الزبائن، ولا يمكن أن تعمل Six sigma بمعزل عن الجودة، حيث توفر إدارة الجودة الشاملة ل Six sigma الأدوات التقنية اللازمة لإحداث التغييرات التقنية وتطور العمليات داخل الإدارة.²

المبحث الثالث: تنشيط وتفعيل رأس المال الفكري ضمن إدارة الجودة الشاملة لتحقيق التميز.

في ظل تصاعد التنافس بين المنظمات على مكانة الريادة، الذي لا يعترف إلا بالمنظمة المتفوقة والتميزة، خاصة وأن التميز المستمر والمتواصل، لم يعد يقتصر على تميز المنتجات في حد ذاتها، لأنه بالإمكان تقليدها من طرف المنافسين، وأصبح التميز الشامل والمستمر، الذي يصعب تقليده والمتمثل في رأس مالها الفكري، وبذلك تتميز المنظمة ككل، لذا تسعى المنظمات إلى تسييره وتنميته ضمن الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة حتى تضمن بقاءها وتميزها، ولتحقيق ذلك لا بد من أن تتحكم في بعض المداخل الإدارية الحديثة، وتوفير المقومات والركائز المساعدة على ذلك.

المطلب الأول: ملامح الثقافة التنظيمية والتغير في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

تعد ثقافة الجودة أحد الركائز الأساسية في تحسين أداء المنظمات، فضلا عن دورها في تعزيز القيم والمعتقدات والسلوكيات لدى العاملين في المنظمة من أجل التوجه نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، لمواجهة التحديات التنافسية التي تواجهها في السوق ووصولها إلى النجاح والتميز.

¹ خضير كاظم محمود، روان منير الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص. 43.

² أحمد يوسف دودين، ماجدة عبد المهدي مساعدة، مدى استخدام مفاهيم six sigma في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة، جامعة الزيتونة الأردنية، IACQA، 2013، متاح على http://www.zuj.edu.jo/pdf/conf_iacqa_2013_papers/396-ok.pdf، (اطلع عليه في يوم 2016/11/3)، ص 147.

الفرع الأول: الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

إن كثير من المنظمات تنجح في الالتزام بالجودة الشاملة وتحصل على مشاركة موظفيها في كل أوجه التخطيط والتطبيق وتقوم بتدريب موظفيها على المهارات المطلوبة ولكن جهودها تفشل في النهاية لأنها لم تبذل أي جهد لتغيير ثقافتها التنظيمية، وهذا يقودنا إلى الإدعاء بضرورة انتقال تلك المنظمات من الثقافة التنظيمية إلى ثقافة الجودة.¹

أولاً- مفهوم الثقافة التنظيمية وعلاقتها بثقافة الجودة.

يعرف (E.H.Schien) الثقافة التنظيمية على أنها: "مجملة الاختيارات والافتراضات القاعدية التي اكتسبتها أو أنتجتها أو طورتها مجموعة معينة في محاولتها لإيجاد الحلول لمشاكل التأقلم الخارجي والإندماج الداخلي والتي أثبتت نجاحها وفعاليتها بالنسبة لهم فاعتمدوها من جهة وأصبحوا بذلك يتداولونها على أنها الطريقة الصحيحة والجيدة في إدراك ومعالجة هذه المشاكل"²، أما ثقافة الجودة فتعرف على أنها: "توجيه جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف المحددة، باعتبارها مجموعة من الممارسات الوظيفية، القيم والمعتقدات، والسلوكيات التي تسيطر على نمط التفاعل بين أعضاء المنظمة، وبذلك فهي مرتبطة بالمناسخ الثقافي السائد وتعنى بالمعرفة التي يمتلكها الأفراد والقابلة للانتقال عبر الأجيال، ومن وجهة نظر أخرى، ينظر للمنظمة على أنها منتجة للنماذج الثقافية، من خلال استمرارية علاقاتها طويلة الأجل مع عمالها ومحيطها المحلي"³، وعرفها (Mantz) بأنها: "عملية تتطلب التزام واسع بالجودة وتحسينها، واقتناع وإيمان من القيادة والعاملين والتعهد الراسخ بفائدة وقيمة الجودة ومضامينها للممارسة"⁴، وهي: "نمط العادات والمعتقدات والسلوكيات البشرية المرتبطة بالجودة"⁵، وتعرف ثقافة إدارة الجودة الشاملة: "بأنها نظام القيم الذي يسود المنظمة لدى جميع أعضائها، ويشمل مجموع المعتقدات والإجراءات والتوجيهات المحفزة لإجراء التحسينات المستمرة للجودة بناء على رغبة المستفيد"⁶.

إن الأهمية المتزايدة لعمليات الجودة الداخلية والتي تتبع من الوعي بأهمية ثقافة الجودة، والتي تبرز من خلال

الآتي:⁷

- إن تشجيع وتميز أبطال ثقافة الجودة quality culture champion يساهم في تطوير وتطبيق إستراتيجية ثقافة الجودة؛

¹ محمد طعامة، إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي: حالة وزارة الصحة، مجلة أبحاث اليرموك، الأردن، المجلد 17، العدد 1، 2001، ص. 400.

² محمد المهدي بن عيسى، ثقافة المؤسسة: حالة مؤسسة الأنابيب للغاز PIPE GAZ غرداية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2004-2005، ص. ص. 160-161.

³ Darbelet. M, Izard. L, et Scaramuzza. M, L'Essentiel sur le Management, Berti Edition, Paris, 5ème éd, 2007, pp. 262-263

⁴ Lee, James (2000), **How principal scan build a culture of quality that supports standards of excellence**, National Association of Secondary School Principals, vol.84, No.617, p. 20

⁵ Juran, J. M. and Frank M. G, **Quality planning and analysis: from product development through use**, 3rd ed, Mc G raw – Hill, New York, no date, p.158.

⁶ جاسم بن حفيان الدوسري، الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة: دراسة تحليلية مقارنة بين الإدارة العامة للمرور والإدارة العامة للجنسية والجوازات والإقامة بوزارة الداخلية بمملكة البحرين، أطروحة دكتوراه فلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2006-2007، ص. 107.

⁷ Sursock, Andree, **Evolving Approaches to Quality in Europe**, Annual Enhancement Conference Edinburgh, 2007, 8 March, p. 10.

- تدعم ثقافة الجودة التطوير الفعال للفرد الملائم والمصادر المالية؛
- الدعم الإداري لبناء ثقافة الجودة.

كما ذكر يمكن القول بأن ثقافة الجودة هي عبارة عن الاعتقادات المشتركة والقيم والمواقف وأنماط السلوك الذي يميز منظمة عن منظمة أخرى، ونشر ثقافة الجودة لتحقيق التحسين المستمر بعناصر الجودة في جميع الوظائف، للعمليات والقيمة المضافة للوصول إلى المستويات عالية من رضا الزبون، وتحقيق النمو والربحية، وذلك من خلال الفهم للنظم السائدة والمطبقة للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

ثانياً- الأسس المختلفة لثقافة الجودة: وتستند إلى عدة أسس أهمها:¹

- 1- القيم الأساسية:** هي تلك الأشياء التي يعتبرها الفرد هامة، وتتسم بأنها ذات جذور أكثر عمقا من اتجاهات الفرد وموافقة، وهي أكثر سيطرة على سلوكه، إذ تلعب دورا جوهريا في نظام الإدارة لأنها تحدد الأولويات، ومن ثم فهي توحد أية قرارات يتم اتخاذها داخل المنظمة.
- 2- إستراتيجية التشغيل الأساسية:** تشير الإستراتيجية هنا إلى القاعدة أو المعيار الأساسي الضروري من أجل التنفيذ الشامل لأي نشاط أو صنع أي قرار، وتتمثل في أن الجودة تأتي أولا، حيث توفر الخطوط المرشدة للعاملين في المواقف المختلفة، بهدف فعل الأشياء الصحيحة من المرة الأولى.
- 3- التحسين المستمر:** إن عملية تحسين الجودة ترفع من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها على أحسن وجه، من خلال استغلال المعلومات المتوفرة لها التي تخص محيط أعمالها، مما يمكنها من استغلال الفرص المتاحة، وتفادي التهديدات التي قد تواجهها، ويتطلب ذلك التحول من رد الفعل في العمل إلى المبادرة فيما يتعلق بتحسين الجودة لذلك، فإنه ينبغي على كافة الأقسام بالمنظمة تطوير فهمها لاحتياجات الزبائن وتوقعاتهم، وأن يصبح التحسين جزءا من العمل اليومي، أي أن يصبح "عادة" لدى العاملين في كافة المستويات، وأن ينظر إليه باعتباره عملا إستراتيجيا، يضمن ديمومة وبقاء المنظمة في أسواقها ويتيح إمكانية توسعها في أسواق أخرى.

ثالثا-متطلبات الثقافة التنظيمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تشمل ثقافة المنظمة الجديدة التي تخدم إدارة الجودة الشاملة على الجوانب التالية:²

- 1- رسالة المنظمة الجديدة هي غاية ومسعى الجميع لأن المؤسسة هي المستقبل كل من يعمل فيه، فنجاحها يمثل نجاح للجميع؛
- 2- تقديم كل النفع والاحترام للزبائن؛

¹ وائل قرطام، نحو إطار متكامل لتطوير ثقافة الجودة: دراسة نظرية، مجلة الدراسات المالية والتجارية، مصر، العدد 2، 1998، ص. 174.

² عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص. 86.

- 3- الكمال في الإنجاز مسؤولية الجميع؛
- 4- التميز هدف استراتيجي؛
- 5- الولاء والانتماء والإخلاص والأمانة في العمل هو السبيل الوحيد لتحقيق رسالة المنظمة؛
- 6- الصدق في التعامل مع الآخرين وسيلة لتعزيز الثقة؛
- 7- تنمية الرقابة الذاتية والإحساس بالمسؤولية؛
- 8- النظر لكل من يعمل في المؤسسة على أن لديه القابلية للإبتكار والإبداع؛
- 9- اتخاذ القرارات بشكل جماعي؛
- 10- نمط القيادة والإشراف هو المساندة والمساعدة والصدق والاخلاص؛
- 11- تنمية العلاقات غير الرسمية؛
- 12- الفشل ليس النهاية بل يجب تجاوزه والاستفادة منه مستقبلا.

الفرع الثاني-التغيير الثقافي نحو إدارة الجودة الشاملة.

تواجه منظمات اليوم تحديات للبقاء والاستمرار، انطلاقا من ضرورة قيامها بتحديد التغييرات المطلوبة داخل الثقافة السائدة، واعتماد قاعدة ثقافة متينة، يتم تكييفها وفقا للمستجدات والظروف، وبالتالي التغيير الثقافي هو الحل في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

إن نقطة البداية في التغيير هو تحديد جوانب السلوك والأداء المتوقع ودفعها داخل أرجاء التنظيم، بناء على تشخيص دقيق للوضع الحالي ولإطار الثقافي، من خلال تحليل سلوكيات الأعضاء والطرق التسييرية، وعلى ضوء التفكير في أنسب الطرق لإحداث تغيير يساعد على نظام القيم السائدة وإحلالها بقيم وثقافة وقائية تكون معدة لتتلاءم مع التحولات المستمرة، إن الأوضاع الجديدة تتطلب وجود منظومة من القيم والمعتقدات والاتجاهات والسلوكيات تتلاءم معها، وتبررها وتدعمها الدعم المكاني والزماني المطلوب لواقع قائم بالفعل، فلا بد أن تكون هذه القيم منسجمة ومتجانسة مع الواقع والأوضاع الحالية.¹

يعرف التغيير التنظيمي بأنه: " عبارة عن تفاعلات ظاهرة أوباطنة تحدث بشكل عشوائي أو مخطط وهو مرتبط بقوى التغيير الخارجية وسياسية أو اقتصادية أو تكنولوجية ثقافية أو اجتماعية وكذا بقوى التغيير الداخلية المتمثلة في وكلاء التغيير داخل المنظمة للحفاظ عليها أو ضمان بقائها في بيئة تتغير وتتطور بشكل مستمر".²

¹ علي عبد الله، التحولات وثقافة المؤسسة، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 2002، ص.ص. 11-12.

² Raynal serge, le management par projet : Approche stratégique du changement, ED organisation, 2002, p. 262

أولاً-تحديات التغيير الثقافي نحو إدارة الجودة الشاملة

تواجه المنظمات التي تسعى إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة مجموعة تحديات في هذا المجال أبرزها:¹

- 1- إيجاد ثقافة تنظيمية جديدة يمثل تحديا كبيرا لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛
- 2- نشر الوعي بأهمية الجودة ودفع العاملين للتطوير والتحسين المستمرين يتطلب تغيير ثقافة العمل السائدة (التقليدية)، والمتراكمة خلال فترات زمنية مختلفة من حياة المنظمة؛
- 3- ما تتطلبه ثقافة الجودة من الفرد العامل تحقيق الاندماج الكامل والكلبي، يستدعي أن تقوم المنظمة بالتحاور والتشاور مع العاملين والاستماع إليهم، وإشراكهم وهذا يأخذ في أغلب الأحيان حيزا معتبرا من الوقت خاصة إذا كانت هناك مقاومة حادة لهذا التغيير؛
- 4- عنصر الثقة على المستويات مختلفة بين الأفراد، الإدارة، الزبائن، الموردين، المتعاملين... إلخ.

ثانياً-مقومات التغيير نحو الجودة الشاملة: ويتم إجراء التغيير باستخدام الخطوات التالية:²

- 1- لا سبيل للبقاء والاستمرار في ظل التحولات المحلية والدولية إلا بتغيير سلوكياتنا واتجاهاتنا وقيمنا وافترضااتنا اتجاه العمل، السلطة، النظام، أنفسنا، القادة، الآخرين، وبالإقلاع عن الخلط بين العلاقات الإنسانية والشخصية وهدف ومصالح المؤسسة، مع التأكيد على أهمية التقييم المستمر؛
- 2- قيام الإدارة وفهم الثقافة السائدة، قصد التعرف على الجوانب الايجابية والسلبية والعمل على استثمار ما هو ايجابي والتخلص من كل ما هو سلبي؛
- 3- إسهام القيادات الإدارية بأنماط السلوك الايجابي المرغوب والمطلوب باعتبارهم القدوة والمثل في المنظمة، وأن يتعلموا كيفية حب العاملين وتقييمهم والنظر إليهم كمورد وليس كتكلفة؛
- 4- العمل بجد على التخلص من الاعتقادات الخاطئة وتعجيل السلوكيات وتطويرها للمتطلبات المرغوب تحقيقها؛
- 5- تنشيط وتفعيل ندوات وملتقيات قصد التعرف برصيد معارف وتجارب المنظمات الرائدة؛
- 6- وضع نظام فعال للاتصال لتسهيل حركة الأفكار والممارسات بالشكل الذي يثري وينمي ثقافة المنظمة؛
- 7- وضع نظام استحقاق يمكن العاملين من الاستجابة لحاجاتهم وينمي الرغبة في الانجاز والتميز؛
- 8- تتمين وتفعيل نظم الاختيار والتعيين والتدريب والترقية وتقييم الأداء والحوافز باعتبارهم الركائز الأساسية لزرع الانضباط والنظام والمسؤولية وتنمية روح الالتزام والانتماء والولاء وترويضهم على الإبداع والابتكار وإبداء الرأي والرقابة الذاتية والعمل الجماعي؛

¹ بركة مشنان، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة جامعة لحضر-باتنة-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2015-2016، ص. 132.

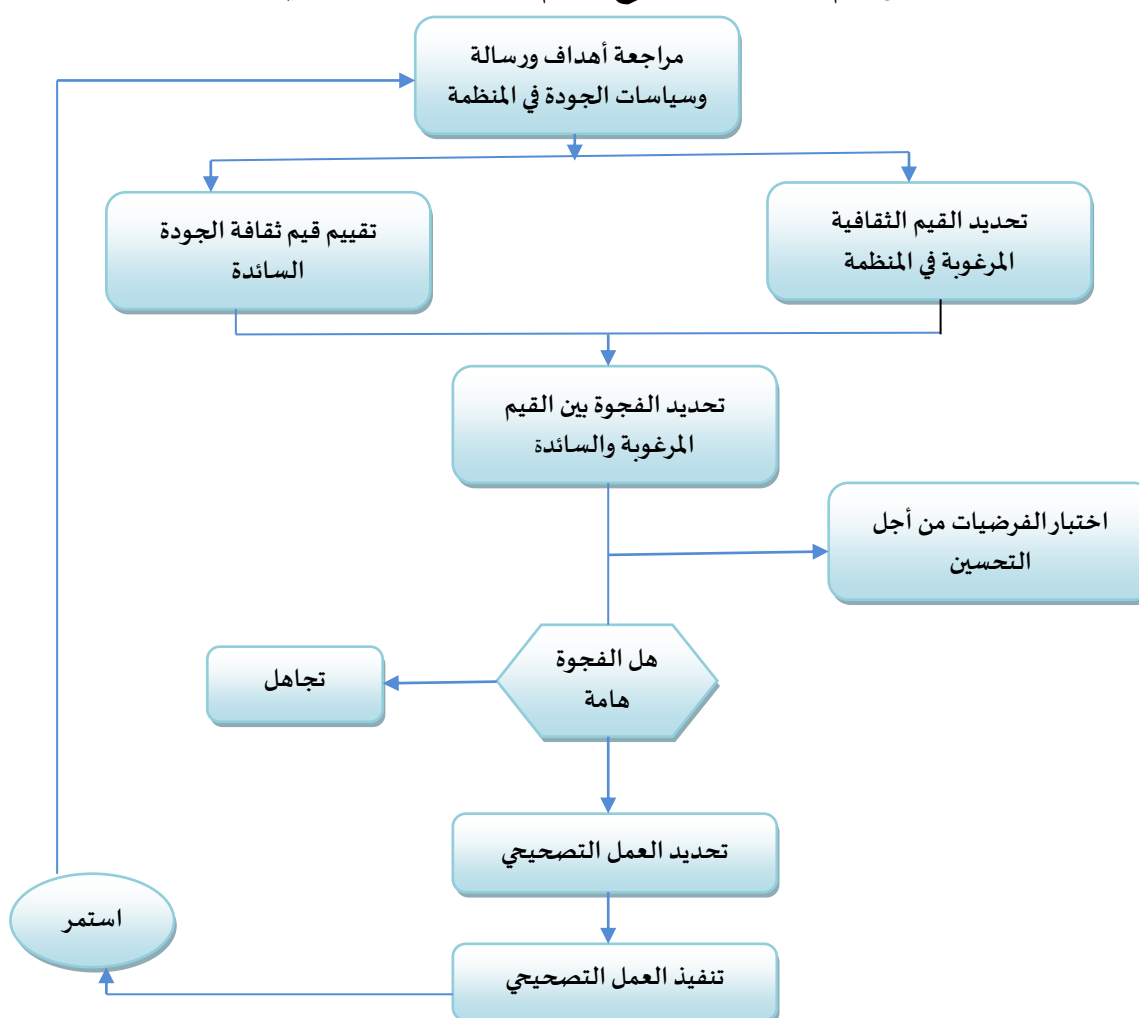
² أحمد عزوي، أحمد علماوي، الثقافة التنظيمية مدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال، الملتقى الوطني الأول حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، جامعة ورقلة، يومي 7-8، 2010، ص. 11.

9- نقل الأعضاء الذين يقاومون التغيير والذين تتسم اتجاهاتهم بالسلبية و إحلالهم بأفراد راغبين في التغيير ولهم الاستعداد للتكيف؛

10- وضع آليات تحول دون سيطرة غير الأكفاء على الأكفاء.

إن التحول الناجح إلى إدارة الجودة الشاملة يتطلب وجود ثقافة تنظيمية متغيرة، وتكون مهمة تغيير الثقافة التنظيمية أكثر تعقيدا في حالة جهود تنفيذ إدارة الجودة الشاملة، ولكي نغير الثقافة التنظيمية، فإن الخطوة الأولى هي تقييم الثقافة التنظيمية الحالية باستخدام أداة مناسبة، وعندئذ يمكن مقارنة المعلومات التي يتم الحصول عليها مع نموذج إدارة الجودة الشاملة لتحديد الفجوات التي يجب إغلاقها، ويقترح (Bubshait) إطارا لتقييم وتطوير ثقافة الجودة كما هو موضح في الشكل رقم (37).¹

الشكل رقم (37): إطار مقترح لتقييم وتطوير ثقافة الجودة في المنظمة.



المصدر: رعد الصرن، تيسير زاهر، مرجع سبق ذكره، ص. 11.

¹ رعد الصرن، تيسير زاهر، نموذج مقترح لبناء ثقافة الجودة في المنظمات الثقافية، كلية الاقتصاد: قسم إدارة الأعمال، جامعة دمشق، ص. 11، على الرابط:

<http://www.shatharat.net/vb/showthread.php?t=11309>

يتضح من الشكل رقم (37) أن المنظمة يجب أن تحدد الأعمال التصحيحية، وذلك من خلال تقييم ثقافتها بشكل دائم، إذ تقوم بتحديد رسالة المنظمة، والتعرف على أهم متطلبات المنافسة القوية، لتحديد الأعمال الملائمة لإغلاق الفجوات الثقافية.

ثالثاً- أبعاد نشر وقيادة ثقافة الجودة في المنظمة.

توصف الأبعاد الرئيسية لثقافة الجودة بمصطلح "القادة الثقافيون" والتي تسهم بشكل فاعل في نجاح المنظمات، ولها تأثير كبير على أهدافها، ويمكن استخلاصها فيما يلي:¹

- 1- فرق العمل: حيث أن اشتراك الفريق يؤدي إلى تعاون جيد عبر مجموعات وأقسام العمل.
- 2- إدارة الأداء: تؤدي إلى معايير أداء واضحة والتي تدعم خدمات الزبائن.
- 3- الاهتمام بالعمل: تؤدي إلى معرفة حاجاته وتوقعاته.
- 4- التركيز على السيورة: عن طريق تحسين الجودة والذي يمكن من القضاء على المصادر المحتملة للمشكلات.
- 5- التدريب: من خلال التركيز على الأنشطة والتحسين المستمر للمهارات.
- 6- التوجه الطويل الأمد: أي التخطيط لمستقبل المنظمة.
- 7- تطوير المهنة: عن طريق تنمية القدرات وتشجيع المواهب.

يمكن استخلاص أهم الجوانب التي يمكن اعتمادها كمؤشرات للحكم على مدى انتشار الوعي بالجودة وقيادة ثقافتها في المنظمات، كما يلي:

¹ فتيحة بوجرد، مرجع سبق ذكره، ص. 72.

الجدول رقم (15): الأبعاد الأساسية لثقافة الجودة في المنظمات.

المضمون	البعد
هي عملية تهدف إلى التأثير على سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف معينة، بالإضافة إلى الحزم والشفافية وتوضيح طرق الاتصال، الرؤيا الاستراتيجية والتخطيط بعيد الأمد للجودة.	القيادة والتزام الإدارة
وهو من بين مداخل تعزيز ثقافة الفرد اتجاه الجودة من خلال قيامه برقابة عمله بنفسه، ومساهمته في جهود التحسين المستمر بشكل طوعي غير إجباري، ويتضمن ذلك أيضا: التدريب والتعلم، إدارة العاملين والتمكين، التشجيع على الإبداع، احترام العاملين، الاستقرار المهني.	الرقابة الذاتية وتطوير أداء الأفراد
وهو عبارة عن حلقة من التغيرات الصغيرة والمتكررة والتي لا نهاية لها مع استمرارية تغير وتطور حاجات الزبون، وتشمل هذه التحسينات جميع أوجه النشاط في المنظمة وتتطلب مستوى وعي وإدراك كبيرين من طرف الأفراد بمفهوم الجودة والسلوكيات الايجابية في الأداء.	التحسين المستمر
ويصطلح عليها فرق تحسين الجودة، وهي من أبرز مظاهر ثقافة الجودة في المنظمة حيث تبرز أهمية انسجام الأفراد وتوحيد جهودهم ووحدة هدفهم في تحقيق مستويات أعلى من الجودة، وكذلك تسهل عملية مشاركتهم واندماجهم، إلى جانب تنمية روح الولاء وحب الإنتماء والمبادرة والإبداع مع ضرورة توفر الكفاءات والقدرات المناسبة.	العمل في فرق
ومن منظور إدارة الجودة الشاملة يعكس بعد علاقة المنظمة بأطراف متعددة، تشمل: الزبائن، الموردون، العاملون وجميع الأطراف المستفيدة، وهي علاقة لها تأثير كبير على النمط الثقافي للمنظمة والموجه بالجودة والمركز على المفاهيم التالية: علاقة الشراكة مع الزبائن، علاقة التعاون طويلة الأجل مع الموردين، الاهتمام برضا العاملين كأساس لتحقيق رضا الزبائن، تحقيق المصلحة وإرضاء الأطراف الأخرى المستفيدة.	العلاقة زبون مورد

المصدر: فتيحة بوحروود، مرجع سبق ذكره، ص. 73.

من الجدول رقم (15) نخلص إلى أن أبعاد ثقافة الجودة تتلخص في خمسة مؤشرات، وهي بمثابة أبعاد يعتمد عليها في عملية قيادتها ونشرها، وكذلك على مدى توجه الإدارة وإدراكها لأهميتها ودعمها داخل المنظمة.

المطلب الثاني: تمكين العاملين ودوره في تنمية رأس المال الفكري وتحقيق الأداء المتميز.

يرى بعض الباحثين أن تمكين العاملين من الأبعاد الأساسية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، وذلك يجعل جميع العاملين مسؤولين عن إجراءات العمل لكون العاملين أقرب إلى مشاكل العمل، وأن اعطاء العاملين صوتا وفرصة في اتخاذ القرارات داخل موقع العمل، والمشاركة المباشرة في وضع وتطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة، فإن ذلك سيؤدي بالضرورة إلى التحسين المستمر للعمل مع زيادة مستوى رضا لديهم، الذي ينعكس ايجابا على تحقيق الأداء المتميز للعاملين والمنظمة.

الفرع الأول: مفهوم التمكين.

أولاً-تعريف التمكين:

إن نظرية تمكين العاملين عن طريق تفويض المزيد من السلطة التنفيذية لهم، وإشراكهم في صنع قرارات العمل هي مرحلة متقدمة من أفكار مدرسة العلاقات الانسانية فيما عرف "بمشاركة العاملين"¹، ويشير (Welleins & Wilson) إلى أن المنظمة تمكن الموظفين فيها عندما تسمح لهم بتسلم المزيد من المسؤولية والاستفادة مما يعرفونه ويمكن أن يتعلموه.² إن فكرة تمكين العاملين وإشراكهم في إدارة المؤسسة، وصنع قراراتها يزرع الثقة في نفس العامل ويشعره بأنه عامل مهم في تحقيق أهداف المؤسسة ونمائها. كما يؤكد التمكين أن العاملين على مختلف مواقعهم هم شركاء لهم قيمة وأهمية في رسم رسالة المؤسسة وفي تحقيقها لأهدافها.³

حيث يختلف التمكين عن التفويض لأن التمكين أكثر إثراء من التفويض، فالتفويض يتحقق عندما يتنازل المفوض أو المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى عن جزء محدد من سلطته، أي يتيح له إلا القدر القليل من المعلومات التي تساعد على تنفيذ المهمة، حيث تقع النتائج على عاتق المفوض، وبالتالي يحتم ممارسة الرقابة على المفوض إليه، أما التمكين فيتحقق حينما يتاح للمستوى الأدنى صلاحيات أوسع وتكون المعلومات وفيرة لممارسة صلاحياته على أكمل وجه، حيث تكون المعلومات متاحة بين الإدارة والعاملين مع التأكيد على تحمل المسؤولية كاملة، الأمر الذي يفرض رقابة ذاتية على نفسه.

يعكس مفهوم مشاركة العاملين الطرق والوسائل التي تستخدمها الإدارة العليا في المنظمة لدمج العاملين وزيادة الصلاحيات المخولة إليهم في أداء أعمالهم، مما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي وبناء علاقات إنسانية فعالة ولقد تطور مفهوم المشاركة في إطار إدارة الجودة الشاملة، وحلقات الجودة خاصة في المنظمات اليابانية ثم دمج موضوع المشاركة في إطار التمكين، ويعتبر وثيق الصلة بمفهوم الحياة الوظيفية والذي يهدف إلى إحداث التوازن بين الحياة المهنية والحياة الاجتماعية للفرد العامل،⁴ وإنطلاقاً من مفهوم هذه الفكرة أن التمكين يختلف عن المشاركة، حيث تعني المشاركة في اتخاذ القرارات النهائية أي المشاركة في صنع القرار، في حين فالتمكين يعني اتخاذ قرارات نهائية من دون موافقة مسبقة من الرئيس، أي أن العامل يتمتع باستقلالية أكبر، إلا أن عملية التمكين تدعم إدارة الجودة الشاملة من خلال المشاركة، أي أن المشاركة هي الركيزة الأساسية لتمكين.

¹ بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، الأردن: دار الميسرة للنشر والتوزيع، 2009، ص. 178.

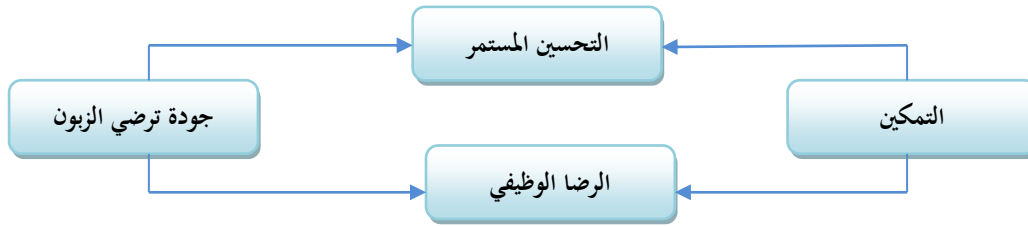
² رامي جمال أندراوس، عادل سالم معاينة، الإدارة بالنقطة والتمكين، الأردن: عالم الكتب الحديث، 2008، ص. 50.

³ عماد علي المهربات، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، الأردن: دار جليس الزمان، 2009، ص. 48.

⁴ سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء: الأطر المنهجية والتطبيقات العملية، دار النشر غير موجودة، 2009، ص. 268-269.

تنطلق أهمية مبدأ التمكين من علاقته بالعنصر البشري أو الموارد البشرية الثمينة، وكيفية تفعيل طاقاتها وقدراتها ومواهبها في عملية التحسين المستمر في المنظمة، ويرى بعضهم أن التمكين له دور حاسم في نجاح أو فشل تطبيقات إدارة الجودة الشاملة لأن العاملين هم الأداة التي تنفذ كل هذه الأفكار والخطط والفعاليات التي تنتقل بالمنظمة إلى إدارة الجودة الشاملة،¹ ويمكن أن نفسر أهمية التمكين في الحصول على الجودة المطلوبة من خلال الشكل رقم (38):

الشكل رقم (38): أهمية التمكين في الحصول على الجودة المطلوبة.



Source: Evans, J.R, and Dean, J.W, **Total Quality Mangment: Organizations and Strategy**, 3Ed, Southwestern, 2003, p. 271.

من الشكل رقم (38) نخلص إلى أن التمكين عامل مهم في التعرف على حاجات العاملين وتلبيتها، وبالتالي يعتبر آلية لتعزيز الشعور بالرضا الوظيفي للعاملين، حيث درجة تحفيز الزبون الداخلي ينتج عنها تصرفات دقيقة تؤثر على رضا الزبون الخارجي، وهذا كله ينعكس على تحقيق الأهداف التنظيمية للمنظمة.

قد حدد نموذج ستير (Stirr) أساسيات التمكين والتي تلخص أيضا فوائده والمستمدة من الأحرف الأولى لكلمة التمكين باللغة الإنجليزية هي **EMPOWER**:²

- 1- Education - التعليم:** أي تعليم أفراد المنظمة أهم أساسيات الإدارة والتمكين تؤدي إلى إنجاح التنظيم.
- 2- Motivation - الدافعية:** تنمية الدافعية لدى المرؤوسين تزيد من تقبلهم لفكرة التمكين، ولذا على المنظمة أن تخطط بشكل واضح لتشجيع المرؤوسين وتمكينهم لإنجاح المنظمة.
- 3- Purpose - الهدف:** إن الهدف من التمكين هو إنجاح المنظمة لتحقيق أهدافها وبالتالي لا بد من وضوح الهدف لدى العاملين حتى يقدروا أن يحققوا أهداف التنظيم ككل.
- 4- Ownership - الملكية:** تتمثل الملكية بمجلس الإدارة الذي ينوب عن المالكين والذي يطبق المساءلة على المرؤوسين وفي ظل تناغم العلاقة بين السلطة والمساءلة فإن ما يتحقق من إنجاز تنعكس ثماره على تمكين العاملين في أداء مهامهم.

¹ رامي عزمي بدير، وآخرون، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل: في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، فلسطين، المجلد 23، العدد 1، 2015، ص. 307.

² موسى أحمد السعودي، أثر تمكين فرق العمل في تعزيز أدائها بالمستشفيات الأردنية دراسة حالة: مستشفى الإسراء، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المجلد 9، العدد 1، 2013، ص. 3.

5- W- Willingness to change الرغبة في التغيير: تأتي الرغبة في التغيير عندما ينطبق التمكين الإداري بصورة واضحة وحقيقية تجعل المنظمة قادرة على مواكبة العصر بالتغيير المستمر ولذا فإن للتمكين أثرا كبيرا في دفع العاملين والإدارة نحو التغيير.

6- E- Ego Elimination إنكار الذات: لا بد من القضاء على السيطرة الإدارية عند بدء في عملية التمكين، ولذا فإن من الفوائد المرجوة من عملية التمكين إقصاء الإدارة المتسلطة المتسمة بحب الذات حتى يتمكن العاملون من النمو الشخصي كمدرين.

7- R- Respect الاحترام: إن فائدة الإحترام للعاملين ووجوب تطبيقها كفلسفة جوهرية في المنظمة تمنح العاملين الشعور بالتميز، وتؤدي لإفشال أية عوائق تواجه عملية التمكين حتى تقدم النتائج المرجوة منها.

ثانيا- شروط التمكين:

حدد (Gandz) شروطا حتى يشعر العاملون بالتمكين وهي: ¹

- 1- إخضاع الأفراد إلى التدريب المناسب، إذ من غير المعقول تفويض السلطة للأفراد ومنح حرية التصرف من دون حصولهم على تدريب مناسب يسمح لهم بذلك؛
- 2- وجود رؤية مشتركة بين الرئيس ومرؤوسيه ذلك إن الرؤية تجعل الطرفين على التزام دائم بتحقيقها كونها تتعلق بالأمد البعيد وهو ما يشير إلى أن التمكين حالة مستمرة، ضف إلى أنها تجعل الطرفين يتبادلون الثقة فيما بينهم حيث أن الرئيس يمنح ثقته لمرؤوسيه وهم بدورهم يبرزون له إنهم أهل للثقة كما تجعلهم على استعداد لتجاوز كل ما يمكنه أن يعرقل مساهمته نحو الرؤية؛
- 3- وجود قيم مشتركة بين الطرفين حول معايير وأخلاقيات السلوك والعمل المناسبة، فوجدها يخفف بدرجة كبيرة من تخوف الرؤساء من تفويض السلطة ومنح التصرف طالما أن الأفراد يعملون وفق قيم ومعتقدات مشتركة، كون أن مثل هذه القيم توجه السلوك وتقلل من احتمال إقدام العاملين على قرارات قد تضر بمصلحة المنظمة ومن فيها؛
- 4- وجود ثقافة بالمنظمة مشجعة للاقدام على المجازفة، إذ ينبغي أن تعمل المنظمة على ضرورة إعادة النظر في التدريب وتوضيح الرؤية والقيم بشكل أكبر.

ثالثا- أبعاد التمكين:

لتمكين بعدين أساسيين هما البعد الإداري والبعد النفسي، حيث أنه لا يمكن إهمال بعد عن بعد آخر، وذلك بهدف إعطاء المعنى الحقيقي لعملية التمكين.

فحسب (Thomas & Velthouse) فإن هناك أربعة أبعاد للتمكين النفسي وهي: ¹

¹ رامي جمال أندراوس، مرجع سبق ذكره، ص. 55.

- 1- **المعنى أو أهمية العمل:** يعكس هذا البعد احساسا لدى الفرد بقيمته، ويشعر الفرد بذلك حين يجد أن العمل المسند إليه منسجما مع قيمه ومعتقداته وأهدافه.
- 2- **المهارة:** ويعكس هذا البعد شعورا لدى الفرد بقدرته على إنجاز المهام بكفاءة وفعالية وإن لديه مايلزم من المهارات التي تكفل له تحقيق ذلك.
- 3- **التأثير:** ويعكس هذا البعد شعورا وإدراكا لدى الفرد بأنه يمكن أن يؤثر في عمل الآخرين وفي قرارات القسم الذي ينتمي إليه وفي قرارات المنظمة ككل، كما يؤثر ويساهم في نتائج أعمالها.
- 4- **الاختيار:** ويعبر عن شعور وإدراك الفرد بأن لديه الحرية في اختيار المهام وفي تقرير أدائها بما يتناسب وتقديره الشخصي مع التصرف في ضوء فهمه لها.

الفرع الثاني: التمكين وعلاقته بتطبيق فلسفة لإدارة الجودة الشاملة.

تستند فلسفة إدارة الجودة الشاملة على ضرورة العمل الجماعي وتشكيل فرق العمل، كون أن أهداف المنظمة تتحقق من خلال إشراك العاملين ضمن فريق العمل الواحد، كوسيلة لتنمية وتشجيع التعاون وتبادل الخبرات، مما يساعد على الابتكار والابداع، ومن ثم بناء معارف جديدة تخدم أهداف العاملين والمنظمة ككل.

أولا-تمكين فرق العمل:

إن نجاح المنظمات يعتمد على مستوى التكامل القائم بين احتياجات أعضاء الفريق وبين رؤية المنظمة وأهدافها، والتي تعتمد على شبكة العلاقات الاجتماعية وأنماط السلوك في المنظمة كالعادات والأدوار والاتصالات التي تربط أعضاء الفريق الواحد،² ويعرف فريق العمل بأنه جماعة تتكامل مهارات أعضائها الذين يلتزمون مع بعضهم لأجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة، والذين يتميزون بمهارات متكاملة فيما بينهم.³

حيث أن بناء فريق العمل يعد من عناصر القوة في تطبيق التمكين بسبب الدور المهم للعمل الجماعي في مواجهة المشكلات وترشيد استهلاك الموارد بفاعلية وكفاءة، حيث أن الشعور المشترك بالمسؤولية الجماعية يجلب قوة حقيقية تتمثل في زيادة درجات الولاء والانتماء والالتزام، وتساعد في التغلب على أية مشكلة من خلال السعي الدائم لإيجاد رؤية ملائمة تحقق مصلحة كل من المنظمة والفريق، وتمكن الفريق من الاندماج في هذه الرؤية، ومن ثم يصبح مكونا هاما في سبيل تحقيقها، مع الحرص على تفعيل الرقابة على الأداء من داخل الفريق، وشعور كل فرد بالمسؤولية نحو ما يقوم به

¹ رامي جمال أندراوس، مرجع سبق ذكره، ص. 78.

² Brown, Donald R. (2006), **An Experiential Approach to Organization Development**, Pearson education, Inc. Upper Saddle River, New Jersey, p. 241.

³ جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، المملكة العربية السعودية: دار المريخ، 2004، ص. 316.

من عمل في ضوء الالتزام القائد بتذليل كافة الصعوبات التي تعترض عمل الفريق وتشجع أدائه بشكل جماعي،¹ كما وأن تمكين الفريق هو إزدياد الدافعية نحو العمل تعود إلى التقييم الجماعي للمهام التنظيمية لأعضاء الفريق ايجابيا،²

يتكون تمكين فرق العمل من أربعة أبعاد رئيسية هي:³

- 1- **النفوذ (Potency):** أي ما يؤمن به الفريق جماعيا يكون مؤثرا على المنظمة من معتقدات وقدرات يتمتعون بها.
- 2- **المغزى (Meaningfulness):** هو مدى شعور أعضاء الفريق بأهمية أعمالهم أي هناك إحساس واهتمام مشترك بمعنى ومغزى أعمالهم فهي موازنة ما بين متطلبات العمل والمعتقدات وما بين القيم والسلوك.
- 3- **الاستقلالية (Autonomy):** هي درجة ما يتمتع به أعضاء الفريق من الحرية وما يعتقدون أن بإمكانهم اتخاذه من القرارات التي تتناسب مع وجه نظرهم، فالقرارات المهمة تتخذ وتنفذ من قبل الفريق.
- 4- **الأثر (Impact):** هو الشعور الذي يتولد لدى أعضاء الفريق بأن أعمالهم لها نتائج ملموسة على مستوى المنظمة فتأثير الفريق له شقان وهو كم تأثير أعضاء الفريق في الفريق نفسه وفي المنظمة.

إن أهم ميزة تتميز بها إدارة الجودة الشاملة هو ضرورة إشراك العاملين في المنظمة وكذلك فرق تحسين الجودة وباقي فرق العمل الأخرى، وتوعيتهم بأهمية الجودة وكيف تسهم مجهوداتهم في تكريس مبادئ الجودة داخل المنظمة،⁴ وتكمن العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة، وقد تم تحديدها في مجال تطوير وتمكين العاملين والتحول من الأسلوب المبني على الرقابة إلى إدارة التمكين، وتعني إدارة الجودة الشاملة تحمل مسؤوليات أكبر، كما أن جهود الجودة للعمل لا بد لها أن تدعم بمشاركة كافية والاتصال فيما بين جميع العاملين في ما يتعلق بقرارات الجودة، لأن ذلك يمكنه تحسين العمليات التنظيمية،⁵ ومعنى ذلك أن إدارة الجودة الشاملة تعتمد أساس في تطبيقها على عمل الفريق، وحيث أن عمل الفريق يعد جديدا بالنسبة إلى كثير من العاملين يصبح من المهم إخضاع الجميع إلى عمليات تدريبية توجه أساسا إلى كل ما يتعلق بعمل الفريق من العلاقات القائمة بين أعضائه، والعلاقات مع الفرق الأخرى، إدارة النزاعات، الحوافز الجماعية، إدارة الاجتماعات وإدارة الاتصالات، وقيادة الفرق وتماسكها، مهارات التفاوض.⁶

تعتبر فرق العمل غاية في الأهمية كونها تعتبر من الوسائل الهامة، من خلال تحفيز رأس المال الفكري على التفكير المستقل، وترسيخ الأفكار والمشاركة في اتخاذ القرار، وكذا حل المشكلات والإفادة من قدراته الإبداعية وتحمل المسؤولية بشكل جماعي، فعندما لا تكون ثقة ولا احترام في المنظمة من الصعب الحفاظ على الأداء ولا على خلق الشعور بروح

¹ رامز عزمي بدير، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص. 311.

² موسى أحمد السعودي، مرجع سبق ذكره، ص. 3.

³ Kirkman, B.L.; Roseen, B.; Tesluk, P.E & Gibson, (2004), **The Impact of Team Empowerment on Virtual Team Performance: The Moderating Role of Face –To-Face Interaction**, Academy of Management Journal, Vol.47, No.02, p. 177

⁴ جوزيف كييلاندا، تكامل إدارة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة: ترجمة سرور علي إبراهيم، المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر، 2004، ص. 241.

⁵ Alireza shahraki , Mina konarizadeh, MortezaJamaliPaghaleh , Mahnaz Zarei: **HRM effects on TQM, Business Management dynamics**,2011,sep,V11,N 3.disponible sur :http://bmdynamics.com/issue_pdf/bmd___110133_1_12.pdf (consulté le 04.11.2014) .

⁶ محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص. 147.

العمل الجماعي، ويعتبر العمل ضمن الفريق مصدرا من مصادر التعلم، كما وأن تمكين رأس المال الفكري سيجد فرصة لتنمية مهاراته ومعارفه تحقيقا لمبدأ مشاركته كأهم مبدأ من مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما أنه يعتبر مهارة تنظيمية تستهدف التحسين المستمر، لمواكبة التطورات ومجابتها، وهي تفرضها البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات.

المطلب الثالث: علاقة رأس المال الفكري بإدارة الجودة الشاملة.

يعد كل من رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة مدخلا لتطوير المنظمات وتعظيم قدرتها في عالم متغير، وبيئة سريعة التحول والتغيير،¹ والعلاقة بين رأس المال الفكري والجودة الشاملة، لا تشكل بدائل فيما بينها يمكن الاختيار من بينها لتطوير المنظمة، لأنها في الواقع مفهومان متجانسان إلى حد بعيد، فاهتمام المنظمات برأس المال الفكري وإدارته وتنميته هو أعظم مداخل تحقيق الجودة في الفكر الإداري المعاصر، لأنه يعبر في أحد أوجهه عن جودة في الاستثمار الموجه لرأس المال الفكري، وتحويله إلى قيمة للمنظمة، تراعي العلاقات مع الزبائن وتفضيلاتهم، وتطلق العنان لمبتكريها ولرأس مالها الفكري لتلبية هذه التفضيلات المتغيرة والتكيف معها، ويأخذ التكيف مجالات عديدة تشمل السياسات والبنى والثقافات التنظيمية، كما أن الأنظمة القياسية ومعايير الجودة هي منبثقة من إبداعات وابتكارات رأس المال الفكري في مستويات التنظيم المتخلفة،² كما وتنبثق العلاقة بين المتغيرين المذكورين من كون رأس المال الفكري يعد العنصر الجوهري لتطبيق إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى إحداثها تغيرا فكريا وسلوكيا في المنظمة، والذي لا يتأتى إلا من خلال نخبة من ذوي القدرات الإبتكارية والإبداعية الخلاقة، كما تبرز العلاقة بين المتغيرين موضوع البحث من أحد مرتكزات إدارة الجودة الشاملة قبول المنافسة كواقع ضروري والسعي لتحقيق السبق على المنافسين.³ وتتجسد أيضا العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة TQM ومستلزمات تطبيقها، لما يمتلكه رأس المال الفكري من قدرات فكرية تنظيمية عالية، فضلا عن المامه بمهارات متنوعة مما يسهل كثيرا في تخفيض تكاليف التدريب اللازمة لإعداد الموارد البشرية المطلوبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.⁴

هذا يسهل كثيرا في تحقيق العمل الجماعي والعمل بروح الفريق الواحد، فضلا عن تخفيض تكاليف التدريب اللازمة لإعداد الموارد البشرية المطلوبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة إذ يرى (Lee & pour) أن العاملين الماهرين والذين يمتلكون معلومات عن الجودة أثر كبير في تطوير الجودة وإمكانية تطبيق برامج ناجحة فيها.⁵

كما يأتي التحليل السابق منسجما مع ما ذهب إليه كل من (Ritzman & Kragewski) بقولهما: "إن العمل الجماعي كفريق يحقق غايات إدارة الجودة الشاملة، لأن العمل الجماعي يمثل المفتاح التكتيكي لتحسين الجودة، من خلال

¹ المرغجي عادل، صالح أحمد، مرجع سبق ذكره، 2003، ص. 65.

² سهيلة عباس، علاقة رأس المال الفكري بإدارة الجودة الشاملة: دراسة تحليلية - نموذج مقترح -، مرجع سبق ذكره، ص. 136.

³ علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9000، القاهرة: دار غريب لطباعة والنشر والتوزيع، 1995، ص. 36.

⁴ موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، الأردن: دار وائل للطباعة والنشر، 1999، ص. 242.

⁵ Lee, Vasquez, *Open Book Management at General Stores*, 2001, p. 33.

الحوارات والمناقشات المفتوحة التي تقضي إلى تكوين كل أكبر حاصل جميع الأجزاء وهو ما يطلق عليه بالتداؤبية
1. Synergy

قد حددت أوجه العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة فيما يلي:²

1- أن هناك علاقة تبادلية بين كل من رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة، فتطبيقات إدارة الجودة الشاملة تعتمد على قيمة رأس المال الفكري، كما أن رأس المال الفكري يمكن تدعيمه ورفع قيمته من خلال تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة، ومبادئ هذه الإدارة، ومن بينها مبدأ عمل الفريق ومبدأ، خدمة المستفيدين ومنهم العاملون في المنظمة اللذان يعتبر من المبادئ المهمة لتنمية رأس المال الفكري؛

2- إن كفاءة رأس المال البشري يكون من خلال الإدارة والاستثمار الكفوء وتنمية المعارف والمهارات البشرية؛

3- تزداد قيمة رأس المال الزبائي بتوفير برامج تدريبية متنوعة وأساليب تحضيرية جماعية مستندة على المهارات وتطبيق أنظمة التقييم المعتمدة على الأساليب الكمية للوصول إلى جودة المخرجات التي تحقق رضا الزبون الخارجي.

بما أن إدارة الجودة الشاملة قد وجدت مجالا واسعا لتطبيق في منظمات الأعمال، وأخذ الكثير منها بمبدأ الجودة لتطوير وتحسين المستمر للعمليات والأنشطة والمخرجات، ولا يمكن بلوغ ذلك ما لم يتوفر رأس مال فكري له القدرة على إنتاج الأفكار الجديدة وتطوير الأفكار القديمة وإخراجها بجودة عالية، لأن الجودة تحتاج إلى توظيف مفاهيم رأس المال الفكري وإدارته بفعالية في المنظمات المعاصرة.

المطلب الرابع: دور رأس المال الفكري في تحقيق التميز بالجودة الشاملة.

إن المفاهيم التي يتضمنها تطبيق إدارة الجودة الشاملة، تؤكد على ضرورة أن تمتلك الإدارة الثقة بقدرة العاملين على تحقيق متطلبات الجودة، والحرص على إعطائهم الفرصة لإستغلال كل طاقاتهم، باعتبار أن جهود التحسين تركز على الأفراد بشكل كبير مقارنة بالتركيز على الأساليب والآلات.³

لقد أصبحت إدارة الموارد البشرية عنصرا رئيسيا ضمن النماذج والمعايير التي تصمم لإدارة الجودة الشاملة، حيث أشار عدد من الباحثين إلى أن إدارة الموارد البشرية تعد أحد الركائز المهمة للجودة الشاملة للإعتبرات التالية:⁴

1- أن تحقيق مستوى الجودة العالية يعتمد على الاستخدام الأمثل للمهارات وقدرات الكفاءات الفردية؛

2- أن نجاح المؤسسة يتوقف على أداء موظفيها بجميع المستويات؛

3- التأثير المباشر لأنشطة إدارة الموارد البشرية على استراتيجيتها المؤسسة وأدائها المتميز؛

¹ Krajewski, L., & Ritzman, L., **Operations Management Strategy and analysis**, 5 th, Addison Wesley, New York, 1999 , p. 146.

² سهيلة عباس، علاقة رأس المال الفكري بإدارة الجودة الشاملة: دراسة تحليلية -نموذج مقترح-، مرجع سبق ذكره، ص. 125.

³ سعد على العنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، الأردن: دار البازوري، 2009، ص. 91.

⁴ سملاي محضية، مرجع سبق ذكره، ص. 202.

4- الدور المهم لإدارة الموارد البشرية بتنفيذ برامج التحسين المستمر.

في إطار أفكار الجودة الشاملة التي تعتبر أن الزبائن قسمين: الخارجين طالب السلع والخدمات أو الموردين، والداخلين بالنسبة للعاملين، وذلك من خلال الترابط والتسلسل الموجود بين المهام، فتحقيق جودة شاملة يكون بتظافر جودة مختلف مراحل المنتج أو الخدمة من البداية إلى النهاية، أي أن العامل يعتمد على نتيجة عمل زميل آخر، ومن هذه العلاقة يعتبر المستفيد زبون، والسابق مورد، تحكمهم نفس القواعد التي تحكم الزبائن والموردين الخارجين، حيث أن الهدف الأساسي لتحقيق التميز التنافسي هو السعي لإكتساب رضا الزبون، هي من أهم سمات إدارة الجودة الشاملة، وتتوفر المعرفة والمهارات في العاملين المدركين لأهمية هذه العلاقة فإن التنافس على تقديم وإنجاز الأفضل بين السابق واللاحق، والكل يحاول أن يطبع التميز في العمل من خلال ما يمتلكه من معارف ومهارات وخبرة في الإنجاز، بمنطلق التفكير في فعالية الرقابة الذاتية كما ونوعاً وزمناً، سيحقق عوائد للمؤسسة من خلال إمتصاص التكاليف الممكن تحملها في حال حدوث أخطاء، مما يعرقل مسار العمل، خاصة وأن العالم اليوم يعرف بعالم السرعة، التي كلما توفرت بين الطلب والعرض (المنتج أو الخدمة)، كلما زاد كسب المتعاملين مع المؤسسة، وبالتالي فإن إشتراك ومساهمة أصحاب المهارات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى:¹

- 1- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر وهو أحد الأساليب التي تطلبها التنافسية، من خلال إشراك العاملين في التطوير والعمل فيه باستمرار؛
- 2- تحسين نوعية المخرجات، وذلك للدور الذي يقوم به رأس المال الفكري عند أدائه لمهامه بإتقان؛
- 3- إيجاد ثقافة تركز بقوة على الزبائن إنطلاقاً من الزبون الداخلي وصولاً إلى الزبون الخارجي بإعتبارهما جانبان متكاملان لتحقيق نظام المؤسسة نظاماً له مدخلاته ومخرجاته؛
- 4- تحسين الربحية والإنتاجية؛
- 5- زيادة الكفاءة بزيادة التعاون وروح الجماعة التي تقضي على الصراعات التي يمكن أن تعيق أداء العمل؛
- 6- رفع الثقة في روح العاملين، يمكن من إستغلال عطائهم أفضل خاصة فيما يخص المهارات و المعارف الكامنة لديهم.

الفرع الأول: دور إدارة الجودة الشاملة في بناء الميزة التنافسية.

تعتبر الجودة كسلاح تنافسي، بإعتبارها مبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة ويعد تحقيق هذا المبدأ في كل مجالات العمل من المهمات الصعبة، وما يجعل الأمور أكثر صعوبة، هو أن الزبائن يغيرون إدراكاتهم للجودة، وأن مستهلكي السلع والخدمات يبحثون بصورة عامة عن القيمة الأعظم التي هي المقدار الأعظم من النوعية التي يمكنهم إستحصالها لكل دولار يدفعونه، وعموماً يعتمد نجاح الأعمال على دقة إدراكها لتوقعات المستهلك وقابليتها على إلغاء الفجوة بين

¹ حامد عبد الله سقاف، المدخل الشامل لإدارة الجودة الشاملة، المملكة العربية السعودية: مطبعة الفرزدق، 1998، ص.9.

التوقعات والقدرات التشغيلية،¹ وتعد جودة المنتجات عنصراً أساسياً في المنافسة بين المؤسسات، فالإستجابة السليمة والسريعة والفعالة لإحتياجات الزبائن تسمح لهم بتحقيق رضاهم، وبالتالي اكتساب حصص سوقية. وتساهم إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الجودة والقيمة للزبائن، وذلك بهدف الإرتقاء بأدائها وتنمية مهاراتها التسويقية، ويعتمد التميز في الأداء من مبادئ وفلسفة إدارة الجودة الشاملة، إذ يؤكد خبير الجودة (Arthur D-little) وفق دراسة قام بها على عينة تضم 500 شركة أمريكية أن برامج إدارة الجودة الشاملة لها تأثير ذو دلالة على قدرتهم التنافسية فالقيم الجوهرية لإقامة الجودة الشاملة المغلفة بمبادئ الإدارة الناجحة يمكن أن تؤدي إلى نتائج إيجابية في مستوى أدائهم ودرجة تميزهم.²

المطلب الخامس: تدريب رأس المال الفكري ضمن إدارة الجودة الشاملة كآلية لتحقيق الميزة التنافسية.

إن تفعيل التدريب وتنمية المورد البشري لا يتحقق بمجرد توجيهها وتركيزها على الأفراد القائمين بالعمل، بل يجب أن يؤخذ في الاعتبار جهود تنمية المنظمة ذاتها من خلال تحويلها إلى منظمة تتعلم "Learning Organization" حتى تهيئ الفرص للعاملين فيها للتعلم، وتتميز معارفهم في تطوير أدائهم، وأن ضمان الاستفادة من نتائج التدريب وتنمية الأفراد يتطلب تطوير ثقافة المنظمة وأنماط وأساليب القيادة فيها نحو إدارة الجودة الشاملة، بحيث تسمح بتدفق المهارات والمعارف المتكونة أثناء التدريب على مواقع العمل الفعلية دون معوقات.

الفرع الأول: تدريب رأس المال الفكري كعامل حاسم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

إن مفتاح التدريب الفعال هو الفهم الحقيقي للموظفين ولإحتياجات التدريبية، بهدف تزويد العاملين في التدريب بمختلف مستوياتهم الوظيفية وتخصصاتهم بمفاهيم وفلسفة إدارة الجودة الشاملة ومتطلباتها ومعوقاتها وأدواتها بهدف إكسابهم مهارات وقيم سلوكية تساعد على الشعور بأهمية تطبيقها للمنظمات، فهم يستمعون إلى زبائنهم ويدرسون منافسيهم ويترجمون أهدافهم القصيرة والطويلة المدى إلى حاجات تدريبية، وتدريب الشركات الناجحة موظفيها على أساسيات الجودة ليتناسب مع حاجات العمل والوحدات والفروع والأقسام والفرق والأفراد.

لتحقيق الجودة الشاملة يجب تعديل سلوك العاملين بالنسبة إلى الجودة الشاملة، ولعمل ذلك علينا أن نفهم أولاً الآليات البشرية التي تولد السلوك المرغوب فيه، فلدى كل فرد اعتقادات تنبع من تفكيره الشخصي الخاص به وتنبثق من هذه الاعتقادات المواقف والتي تنتج مفاهيمهم، ويجب تعبئة الأفراد أولاً عن طريق السرح المنطقي وتقديم المنافع التي يكتسبونها من وراء الجودة الشاملة خاصة ما تعلق بحاجاتهم الشخصية، عند ذلك فقط يتولد الاقتناع لدى الأفراد الذين

¹ زكريا الدوري، أحمد علي صالح، الفكر الإستراتيجي وانعكاساته على نجاح المنظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 393.

² يوسف بومدين، إدارة الجودة والأداء المتميز، مجلة الباحث، ورقلة، الجزائر، العدد 5، 2007، ص. 34.

يدفعهم إلى تطوير موقف وسلوك إيجابي تجاه الجودة الشاملة، بعد ذلك يصبح التدريب مهما في المرحلة الموالية وفيه يكتسب الأفراد المعرفة والمهارة اللازمة لإمكانية العمل عمليا بإدارة الجودة الشاملة.¹

يكن دور التدريب في تبني أي تغيير من شأنه الإسهام في تطوير الجودة وتحسينها، على اعتبار أن التدريب ينصب أساسا في إطار تحسين وتنمية قدرات ومهارات واتجاهات العنصر البشري،² فوضع مفهوم الجودة الشاملة موضع التطبيق الفعلي يقتضي تدريب الجميع وباستمرار على ثقافة الجودة الشاملة والذي يسمح بوصول المفاهيم والممارسات والأساليب الداعمة لتطبيق الفلسفة إلى الجميع وبنجاح، ولقد أكد ذلك (Deming) لما أشار في واحدة من مبادئه إلى ضرورة تزويد جميع العاملين في المؤسسة وعلى جميع المستويات بقدر مناسب من التدريب لإكسابهم الوعي بأهمية المفاهيم المتعلقة بالجودة الشاملة.

أولا-أهداف التدريب على الجودة.

تتمثل أهداف التدريب في إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:³

- 1- تساعد البرامج التدريبية العاملين على تحسين جودة المنتج؛
- 2- كما تزيد مناهج عمل جديدة خبرات إضافية للعمال من ذوي الخبرة؛
- 3- تدريب العاملين الجدد على الممارسات المتبعة بغية عدم الوقوع في أخطاء تمس جودة المنتج؛
- 4- تدريب العاملين على القيام بمهام وأعمال مترابطة لمساعدتهم على فهم كيف يمكن أن تسبب مشكلات الجودة؛ في عملهم مشكلات للآخرين؛
- 5- تحسين الأداء وبناء القدرات؛
- 6- تقليل التكاليف المادية وزيادة معدلات العائد؛
- 7- توفير الوقت وتقليل التالف؛
- 8- زيادة الإنتاجية والعطاء داخل المنظمة التدريبية بتطبيق الجميع للجودة؛
- 9- تطبيق الجودة يؤدي إلى رضا جميع الأطراف المعنية بالعملية التدريبية ومن أهمهم سوق العمل؛
- 10- زيادة الكفاءة التدريبية ورفع مستوى الأداء لجميع الإداريين وأعضاء الهيئة التدريبية.

¹ جوزيف كيلاندا، مرجع سبق ذكره، ص. 242.

² أديب برهوم، أثر التدريب على تحسين جودة الخدمات الصحية في مستشفيات وزارة التعليم العالي: دراسة تطبيقية على مستشفى الأسد الجامعي في اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والبحوث العلمية، الجمهورية العربية السورية، المجلد 29، العدد 2، 2007، ص 211.

³ على عبد الله المهيدب، إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها على الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص. 47.

ثانيا-مبادئ التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة.

تؤكد المبادئ التي يقوم عليها التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة على المشاركة الفاعلة لأطراف العملية التدريبية حيث:¹

- 1- يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في ضوء الحاجات الحقيقية للزبون المدرب، ومن ثم فإن البداية الحقيقية للتدريب تكمن في التعرف على المتدربين وحاجاتهم؛
- 2- أن التدريب لا ينحصر في العلاقة بين المدرب والمتدرب بل هناك أطراف فاعلة في هذه العملية تؤثر وتتأثر بالعملية التدريبية وهم الرئيس المباشر للمتدرب وزملاء العمل والزبائن، حيث تفيد المعلومات المقدمة منهم في تحديد حاجات المتدربين وفي الحكم على مدى فعالية التدريب؛
- 3- يعد المدرب عنصر فاعل في العملية التدريبية بتأثيره المباشر في المتدرب وعند إحداث تغيير في سلوكه، ومستوى معارفه ومهاراته وتأثيره بطريقة غير مباشرة في الأطراف المتعاملة مع المتدرب في العمل من خلال نقل مكتسبات التدريب إلى موقع العمل ومدى التطور الذي تحدثه هذه المكتسبات؛
- 4- يعد المتدرب محور الاهتمام في العملية التدريبية فهو بالإضافة إلى أنه متلقي للخدمة التدريبية ومشارك في تحديد الحاجات التدريبية هو مقدم أيضا لخبراته التدريبية للمتدربين الآخرين، ومشارك بأفكاره وخبراته أيضا في تفعيل العملية التدريبية.

ثالثا-مجالات التدريب على إدارة الجودة الشاملة.

- 1- **التدريب لفهم وإدراك الجودة الشاملة:** إن هذا النوع من التدريب يتم التركيز على الإطار الفكري والفلسفي لإدارة الجودة الشاملة باعتبارها مدخلا وفلسفة جديدة للإدارة إذ يتضمن الموضوعات التالية:²
 - مفهوم الجودة وأبعادها وتطورها؛
 - طبيعة إدارة الجودة؛
 - فلسفات الرواد الأوائل في مجال الجودة الشاملة؛
 - المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة؛
 - مبادئ إدارة الجودة الشاملة؛
 - المنطلقات الفكرية لإدارة الجودة الشاملة؛
 - متطلبات التطبيق ومراحلها ومعوقاتها؛
 - أهمية الجودة الشاملة وفوائدها للفرد وللمنظمة؛

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية: منظور استراتيجي، مصر: دار غريب للنشر، 2001، ص. 280.

² فريد عبد الفتاح زين الدين، تطبيق إدارة الجودة الشاملة بين فر ص النجاح ومحاطر الفشل، مصر: جامعة الرقازيق، 2005، ص.102.

- الأخطاء الشائعة التي تصاحب التطبيق.

2- التدريب على طرق التحسين: ويشمل هذا النوع من التدريب على استخدام تقنيات معينة تستخدم بواسطة الأفراد أو المجموعات للوصول إلى نتائج محددة، ومن هذه التقنيات، رسم عظام السمكة وأعمدة التكرار لتبيان عدد المرات التي تتكرر فيها الظاهرة وطرق تحسين التدريب على أساليب ومهارات حل المشكلات والتدريب على أساليب ومهارات حل المشكلات والتدريب على الأساليب الإحصائية.¹

3- التدريب على مهارات الفريق: ومن موضوعاته طرق ومهارات الاتصال ومهارات الاجتماعية ومهارات تسهيل انجاز المسائل والموضوعات ومهارات اتخاذ القرار للفريق، وهي موضوعات تكون موجهة لقائدي الفرق والمنسقين.²

4- التدريب على الموضوعات الخاصة: منذ بداية التسعينات فقد بدأت المنظمات تنفق مخصصات كبيرة على التدريب على موضوعات خاصة أصبحت تمثل أهمية خاصة نظرا لتطور مفاهيم والنظريات والنتائج التي تحققت والتي تم تحليلها وتحديد مجالات عديدة مطلوبة من العاملين أن يكونوا على بينة وفهم واضح بالنسبة لها مثل:³

- الايزو 9000 وقياس رضا الزبون، تصميم التجارب، المفاضلة المعيارية.

- نشر وظيفة الجودة، إعادة تصميم العملية.

التدريب في إدارة الجودة الشاملة ليس مجرد عملية مرحلية ابتدائية تقوم بها المنظمة عند شروعها في تنفيذ برامج

الجودة الشاملة بل هو عملية متزامنة ومرتبطة بالتحسين المستمر في الأداء.

الفرع الثالث: التدريب والميزة التنافسية.

يرى التوجه المعاصر في مجال تدريب وتنمية الموارد البشرية، أن الإنفاق في هذا المجال هو إنفاق رأسمالي، وحقل استثماري خصب، فما ينفق في التدريب والتنمية هو ليس بتكلفة إنما هو إنفاق استثماري له عائد شأنه شأن أي استثمار آخر في الآلات أو في برامج التسويق وغيرها، وبالتالي يجب اعتباره بندا استثماريا في الموازنة التخطيطية أو الاستثمارية في المنظمة الحديثة، فعوائد هذا الاستثمار هامة جدا تتمثل في أمور كثيرة تعرضنا إليها فيما سبق أهمها، تحسين المنتج، وتقديم كل جديد للزبون للحصول على رضاه وتوسيع حصة المنظمة السوقية بما يضمن لها البقاء والنمو، ويؤكد هذا التوجه إلى استبدال مصطلح التكلفة بمصطلح استثمار،⁴ أي الإستثمار غير الملموس لتدريب رأس المال الفكري، ولا يتم ذلك إلا من خلال تطوير القدرات البشرية عالية المستوى والتدريب المستمر للأفراد، هذا الأخير الذي لا يمكنه أن يتم دون بحوث البيئة لأن إدراك خبايا البيئة التنظيمية والتأقلم معها من الأمور الهامة التي يراعيها البرنامج

¹ فريد عبد الفتاح زين الدين، مرجع سبق ذكره، ص.102.

² المرجع نفسه.

³ المرجع نفسه.

⁴ رياض بن صوشة، تنمية الموارد البشرية كمدخل إستراتيجي لتحقيق ميزة تنافسية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة خروبة، الجزائر، 2007، ص 99.

التدريبي إضافة إلى أن اختيار الأسلوب التدريبي الملائم يؤثر على النتائج النهائية لعملية التدريب، وبالتالي تنمية وتمييز للمدراء متميزين يسعون دائما إلى الأفضل، وسرعة منافسة، والحصول على المزايا التنافسية وتنميتها.¹

في ضوء ذلك ترى الباحثة بأن التعلم والتدريب المستمرين لرأس المال الفكري على الجودة الشاملة، تعد من العوامل الرئيسية التي تزيد من قدرة المنظمة على الإحتفاظ بمكانتها بين المنظمات المنافسة، لذلك على المنظمات أن تسعى بشكل دائم إلى معرفة كيفية الوصول إلى هذه العوامل، والمداخل الإدارية التي تعتبر مصدرا أساسيا للميزة التنافسية، وبالتالي على المنظمات معرفة كيفية امتلاكها، وأن تكون مسؤولة الجميع، وأن تكون النمط السائد في المنظمة، والعمل وفق هذا السياق يمنح للمنظمة ميزة تنافسية لاجمال لتقليدها، فهي متجددة وممتطورة بإستمرار وذلك بفعل رأس مالها الفكري، المنبثق من المعارف والمهارات.

¹ عبد العزيز جميل مخبرو وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2000، ص. 60.

خلاصة الفصل:

في نهاية هذا الفصل وبعد التعرف على موضوع إدارة الجودة الشاملة من جوانبها المختلفة، من حيث مداخل إدارتها، والأسس النظرية والتطبيقية لها، قد مكنا من الإلمام بمفاهيم متعددة من حيث الجودة كمفهوم، وكذلك الجودة الشاملة كأسلوب إداري حديث، إضافة إلى أنه أصبح التميز الشامل والمستمر، الذي يصعب تقليده والمتمثل في رأس المال الفكري، وبذلك تتميز المؤسسة ككل، لذا تسعى المنظمات إلى تسييره وتنميته ضمن الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة حتى تضمن بقاءها وتميزها، وبذلك تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات نوردها فيما يلي:

- الجودة هي المحور الأساسي الذي تدور حوله الجودة الشاملة بتضمينها في كافة جوانب العمل وفي جميع نشاطات ووظائف وعمليات المنظمة.
- تتمثل إدارة الجودة الشاملة في التطوير المستمر للعمليات، وذلك بمراجعتها وتحليلها والبحث عن الوسائل والطرق لرفع مستوى الأداء وتقليل الوقت لإنجازها، وذلك لتخفيض التكلفة ورفع مستوى الجودة مستندياً في جميع مراحل التطوير على متطلبات واحتياجات الزبائن.
- أبرز العوامل المساعدة على نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة التوافق مع المواصفات العالمية للجودة الإيزو التي تعتبر البداية الصحيحة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، لأن تطبيق هذه المواصفات يساعد على تقييس أنظمة الجودة في تلك المؤسسات وإضفاء الصفة الرسمية على أنظمة جودتها إذ أن التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة يتطلب بناء نظام جودة قائم على مواصفات الإيزو 9000.
- استراتيجية الجودة الشاملة كعملية تغيير، مما يستدعي اللجوء إلى عملية تغيير شاملة بما فيها تغيير في السلوكيات.
- تعمل الثقافة التنظيمية على تعزيز السلوكيات الإيجابية لتبني ودعم التغيير بالجودة الشاملة.
- إن من أهم مبادئ وعوامل نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو التعلم والتدريب المستمرين لرأس المال الفكري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، للإحتفاظ بمكانتها بين المنظمات المنافسة المشاركة الفعالة للعاملين.
- يعد كل من رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة مدخلاً لتطوير المنظمات وتعظيم قدرتها في عالم متغير، وبيئة سريعة التحول والتغيير.

الفصل الثالث:

واقع مساهمة رأس المال الفكري في إمكانية
تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة

تمهيد:

بعد التطرق في الفصلين السابقين إلى الجزء النظري من الدراسة حول رأس المال الفكري كأساس لإمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وذلك بتنمية رأس المال الفكري بإعتباره مصدرا مهما وموردا استراتيجيا للمنظمات، في هذا الفصل سيتم إسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة نقاوس للمصبرات بباتنة لمعرفة إمكانية تبني وتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في هذه المؤسسة بواسطة رأس مالها الفكري.

سيتم التطرق في هذا الفصل لواقع رأس المال الفكري، فضلا عن واقع الجودة والتقييس في الجزائر وما تعلق بالهيئات الداعمة لها، والوقوف على الجائزة الجزائرية للجودة، ثم تحليل المعطيات المتعلقة برأس المال الفكري والجودة بمؤسسة نقاوس للمصبرات بباتنة، ثم التطرق إلى تحليلها احصائيا باستخدام وسيلة الاستبيان، وأخيرا سيتم مناقشة وتفسير النتائج المتحصل عليها من الدراسة الميدانية، وتضمن هذا الفصل المباحث التالية:

المبحث الأول: رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة في الجزائر.

المبحث الثاني: نظرة عامة حول مؤسسة نقاوس للمصبرات -باتنة-.

المبحث الثالث: دراسة وتحليل نتائج الاستبيان.

المبحث الأول: رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة في الجزائر.

على مدى العقدين الماضيين، أحدثت أفكار هامة تغيرات جوهرية في أسلوب الإدارة بالمنظمات، ومن بين هذه الأفكار، أولا مفهوم رأس المال الفكري، حيث أن لب هذه الفكرة هو أن الأصول المادية لمنظمات الأعمال أقل قيمة بكثير من الأصول المعنوية الغير مسجلة في دفاترها ومن بين هذه الأصول نجد المعلومات، البرمجيات، براءات الاختراع، حقوق التأليف، النشر، والأهم من ذلك كله القدرات والمهارات والخبرات، ثانيا مفهوم إدارة الجودة الشاملة الذي حول اليابان إلى قوة عالمية، ومن هنا أصبحت منظمات الأعمال تعمل جادة وباستمرار لإكتساب ميزات تنافسية من خلال هذين المفهومين، لهذا أصبح من الضروري على الجزائر البحث عن كيفية التحول من اقتصاد يعتمد على الموارد الطبيعية (البترو) نحو اقتصاد المعرفة، وعلى توفير عوامل الاندماج في هذا الاقتصاد الذي يعتمد على رأس المال الفكري وتكنولوجيا المعلومات والاتصال، انطلاقا من هنا فان هذا المبحث عبارة عن محاولة للوقوف على واقع الاقتصاد الجديد في الجزائر.

المطلب الأول: إقتصاد المعرفة موارده رأس المال الفكري وتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

إن الإقتصاد العالمي يتجه من أي وقت مضى في تاريخ البشرية إلى إقتصاد المعرفة، وللوصول إليه يعني ضمنا إنتاج المعرفة وتوزيعها باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والاستثمار في موارد رأس المال الفكري، حيث تعتبر من أهم العناصر في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، أين نجد هذه العناصر عوامل أساسية لزيادة القيمة المضافة للمنظمات.

تشير إحصائيا الأمم المتحدة إلى أن اقتصاديات المعرفة تؤثر بنمو في الإقتصاد العالمي بنسبة 3.1 % في عام 2015، و3.3 % في عام 2016، مقارنة بمعدل النمو التقديري لعام 2014 البالغ 2.6 %، إضافة إلى أن نحو 70 % من العمال في الدول المتقدمة هم عمال معلومات بعد أن أصبح معظمهم يستخدم رأسه أكثر من يديه إثر تفجر المعلومات والمعارف والاستغلال الأمثل لها، حيث يشير مؤشر الابتكار العالمي لسنة 2017 في إصداره العاشر إلى استمرار الفجوة في القدرة الابتكارية بين البلدان المتقدمة والنامية، ومعدلات النمو الاستثنائية لأنشطة البحث والتطوير على مستوى الحكومات والشركات على السواء، حيث يستعرض مؤشر الابتكار العالمي نحو 130 اقتصادا باستخدام عشرات المقاييس، من إيداعات البراءات إلى الانفاق على التعليم، مما يقدم لصناع القرار نظرة مطلعة على النشاط الابتكاري الذي يحرك باطراد النمو الاقتصادي والاجتماعي، فإذا كانت القيمة السوقية لشركة (Microsoft) تحطت حاجز النصف تريليون دولار للمرة الأولى منذ عام 2000، وذلك بعد أن ارتفعت أسهم الشركة التقنية في أعقاب إعلانها عن نتائج أعمالها للربع الثاني من السنة المالية 2017 التي فاقت توقعات محلي وول ستريت، حيث يشكل رأس المال المادي منها ما نسبته (10%) فقط وما تبقى هو رأس المال الفكري أو موجودات غير مادية، ويقدر الاقتصاديون أن الجزء الأكبر من

النتائج المحلي الإجمالي لدول المتقدمة مبني على المعرفة وإن الصناعات التي تعتمد على المعلومات بالنسبة إلى مجمل الصناعة ازدادت في العقود الأخيرة بفضل توفير المعرفة وتحويلها إلى معلومات رقمية حتى غدت سلع المعلومات محرك الإنتاج والنمو الاقتصادي.¹

أولاً- مفهوم اقتصاد المعرفة وخصائصه:

إذا كان الاقتصاد بمفهومه التقليدي هو علم الندرة، أي ندرة الموارد في مقابل التطور اللامحدود لحاجات الناس ومتطلباتهم، فإن اقتصاد المعرفة، وخصوصاً في ظل التكنولوجيا الرقمية، هو اقتصاد الوفرة، فمع تطور المعرفة، من حيث هي لا تستهلك (بمعنى أنها لا تستنفد) بل تتوالد ذاتياً بالاستهلاك، أي عند تقاسمها وتشاركها من خلال نقلها إلى الآخر أو الآخرين، وبفضل التكنولوجيا الرقمية، فإن التكلفة الحدية لأي نسخة لاحقة على النسخة الأولية (التي تكون مكلفة جداً غالباً) تتضاءل تدريجاً إلى أن تصبح أقرب إلى الصفر، وهذا ما يخلق الوفرة في الإنتاج بحيث يصبح مبدأ الوفرة هو السمة الأبرز لاقتصاد المعرفة.²

إن الاقتصاد الذي يشكل فيه إنتاج المعرفة وتوزيعها واستخدامها، هي المحرك الرئيس لعملية النمو المستدام وخلق الثروة وفرص التوظيف في كل المجالات، إنه يقوم على أساس إنتاج المعرفة (أي خلقها) واستخدام ثمارها وإنجازاتها، بحيث تشكل هذه المعرفة (سواء ما يعرف بالمعرفة الصريحة التي تشتمل على قواعد البيانات والمعلومات والبرمجيات وغيرها، أو المعرفة الضمنية التي يمثلها الأفراد بخبراتهم ومعارفهم وعلاقاتهم وتفاعلاتهم) مصدراً رئيساً لثروة المجتمع المتطور ورفاهيته.³

ثانياً- عناصر قياس رأس المال الفكري: إن القياس الوافي لرأس المال الفكري يقوم على الجوانب الرئيسية لإكتساب المعرفة وعناصرها الأساسية الآتية:⁴

- 1- قوة بشرية مؤيدة: المجتمع هو أكبر قاعدة لدعم اقتصاد المعرفة فهو المستهلك لهذه المعرفة، وهو المستفيد من ثمارها.
- 2- وجود مجتمع تعلم: أي أن توافر ذلك المجتمع يعد أفضل البيئات لنمو اقتصاد المعرفة فعلى الأفراد مسؤولية التطوير والإبداع والتقدم، وإذا لم تنتهياً للشباب فرص التعلم فإن اقتصاد المعرفة سيبقى متأخراً عن التطور المرجوا.

¹ قدور بن نافلة، مزريق عاشور، اقتصاد المعرفة موارد رأس المال الفكري وسلعة المعلومات، المنتدى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 13-14 ديسمبر 2011، ص. ص. 3-4، بالتصرف فيه بالاعتماد على المنظمة العالمية للملكية الفكرية http://www.wipo.int/pressroom/ar/articles/2017/article_0006.html وموقع الأمم المتحدة

<http://www.un.org/ar/development/desa/news/policy/complete-wesp-2015.html> و

<https://www.alarabiya.net/ar/aswaq/companies/2017/01/28/قيمة-مايكروسوفت-السوقية-تتخطى-نصف-تريليون-دولار.html>.

² محمد دياب، اقتصاد المعرفة: حقبة جديدة نوعياً في مسار التطور الاقتصادي، معهد الميثاق للتدريب والدراسات والبحوث، الموقع الرسمي للمعهد من خلال الرابط التالي: <http://www.almethaq.info/news/article1395.htm> ، طوع يوم 2016/12/10.

³ المرجع نفسه.

⁴ عبد الرحمان الهاشمي، فائزة محمد العزاوي، المنهج والاقتصاد المعرفي، الأردن: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2007، ص. ص. 39-40.

- 3- توافر منظومة بحث وتطوير فاعلة: توفير هذه المنظومة المتقدمة يشكل أحد المتطلبات الضرورية لاقتصاد المعرفة لأنه بغيرها غياب التخطيط، والتوجيه، والتطوير.
- 4- تهيئة عمال معرفة وصناعة: يكون لديهم معرفة وقدرة على التساؤل والربط والابتكار في المجال المعرفي.
- 5- إيجاد الربط الإلكتروني الواسع: بروز مفهوم اقتصاد المعرفة ارتبط وجوده بالانترنت، سهولة الاتصال، والوصول إليه فإذا تحقق كل ذلك تحققت أولى الخطوات نحو تنفيذ متطلبات عصر اقتصاد المعرفة.

ثالثاً-عوامل الإدماج في اقتصاد المعرفة.

إن التحول إلى اقتصاد المعرفة، يقوم على أساس الرأس المال البشري والذي يتطلب تبني إستراتيجية ذات شقين يكمل كل منهما الآخر، الزيادة في مصادر إنتاج ونقل المعارف في المدى الطويل كالتعلم، التكوين، البحث والتطوير هذا من جهة، ومن جهة أخرى الاعتماد على تكنولوجيات متطورة والمتمثلة في تكنولوجيا الإعلام والاتصال وبمعنى آخر يتطلب الاندماج في الاقتصاد المعرفي إلى إقامة بني تحتية تكنولوجية متطورة والاستثمار في رأس المال الفكري.

- 1- تكنولوجيا الإعلام والاتصال: إن تشيد بني تحتية تكنولوجية في إطار اقتصاد المعرفة يكون أساسا بالاستثمار في تكنولوجيا الإعلام والاتصال، كصناعة البرمجيات وصناعة معدات الإعلام الآلي، فهذه التكنولوجيات لها دور أساسي في عملية تسريع وتجديد دورة العمل والإنتاج، فقد غيرت ولاسيما تكنولوجيا المعلومات والاتصالات طريقة التفكير والعمل وساهمت في تحسين ظروف الحياة وخاصة الاقتصادية منها،¹ ويمكن لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات أن تساهم وبطريقة فعالة في ردم الفجوات بين البلدان النامية والبلدان المتقدمة مع نهاية العقد الثاني من هذا القرن حيث بدأت البلدان النامية في استخدام هذه التكنولوجيا منذ مطلع الثمانينات من قرن الماضي بغرض التحول إلى اقتصاد المعرفة.²
- 2- رأس المال الفكري: تعتمد قدرة بلد ما على الاستفادة من اقتصاد المعرفة على مدى السرعة التي يمكن من خلالها أن يتحول إلى اقتصاد تعليمي، حيث يكون الأفراد والمنظمات قادرين على إنتاج الثروة بحسب قدرتهم على التعلم والمشاركة في الإبداع،³ وأن الاستثمار في رأس المال البشري يهدف إلى الحصول على مداخيل أكثر من التكاليف التي يتطلبها، فالرأس المال البشري يشير إلى مجموعة المعارف والمهارات والخبرات، وكل القدرات التي تمكن من زيادة إنتاجية العمل داخل المنظمة، ورأس المال الفكري أو ما يطلق عليه بالأصول الذكية هو المواهب والمهارات والمعرفة التقنية والعلاقات والخبرات التي يمكن أن تستخدم لخلق الثروة.⁴

¹ أحمد أمجدل، هواري معراج، اقتصاد المعرفة والتعليم عن بعد، مجلة دراسات، جامعة الأغواط، الجزائر، العدد 03، 2005، ص. ص. 202-203.

² المرجع نفسه.

³ كمال منصور، عيسى خليفي، اندماج اقتصاديات البلدان العربية في اقتصاد المعرفة: المقومات والعوائق، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، الجزائر، عدد 4، دون سنة نشر، ص. 55.

⁴ توماس ستيوارت، مرجع سبق ذكره، ص. 31.

3- البحث والتطوير: تنتشر في اقتصاديات المعرفة مخابر البحث والتطوير، وتولي لها الحكومات والخواص والقطاع الثالث بالغ الاهتمام باعتبارها القلب النابض للتقدم التكنولوجي، وبصورة تدريجية أصبح البحث والتطوير، خاصة في البلدان الصناعية، يشكل أهم جوانب التطور التكنولوجي فيها، وذلك لأنه يمثل وسيلة لتوسيع المعارف التكنولوجية التي تعتمد على الإبداع، كما يؤدي إلى زيادة عائد الاستثمارات المادية والبشرية.¹

البحث العلمي هو عبارة عن الأنشطة الهادفة إلى زيادة ذخيرة المعرفة العلمية وتطبيقاتها على الواقع العلمي، وهو ينقسم إلى قسمين: البحث الأساسي وهو الجهود المبذولة بهدف الحصول على المعرفة العلمية المحددة، وغير الموجهة بالضرورة إلى هدف محدد، أو تطبيقات محددة، ولا يكون القصد منها الربح التجاري، أما البحث التطبيقي فيكون الغرض منه زيادة المعرفة لغرض إشباع حاجات ملموسة عن طريق إيجاد حلول لمسائل محددة، سواء كان استنباط طرق إنتاج جديدة أو إبتكار سلع وخدمات جديدة، أما التطوير فهو أي نشاط منهجي يعتمد على المعارف العلمية الموجودة والتي تم التوصل إليها عن طريق البحث أو الخبرة العلمية، والذي يكون الهدف منه هو إنتاج مواد جديدة أو منتجات وآلات تستعمل في عمليات جديدة، أو إدخال التحسينات المطلوبة على المنتجات والآلات والأنظمة المستعملة.²

يمكن تحديد المحاور الرئيسية لبناء مجتمع المعرفة وفقا للآتي:³

- 1- الاستعداد الرقمي والذي يعني إيصال خدمات الاتصالات لجميع الأطراف في جميع أنحاء النظام المؤسسي؛
- 2- الإدارة الإلكترونية والتي تهدف للعمل على تقديم الخدمات لجميع العاملين في مكان وجودهم بالسرعة والكفاءة المطلوبة؛
- 3- الأعمال الإلكترونية التي تهدف إلى بناء مجتمع معرفي لا وركي، و العمل في هذا المحور يتم على عدة مراحل تشمل البيئة الأساسية ثم البيئة التشريعية ثم البيئة التنظيمية لتطبيقات الأعمال الإلكترونية وأخيرا العمل على التوعية بأهمية هذه الأعمال داخل النظام المؤسسي؛
- 4- التعليم الإلكتروني لرفع القدرات التنافسية لقوة العمل المؤسسي، باستخدام النظم الإلكترونية التفاعلية الحديثة عبر شبكات المعلومات؛
- 5- تنمية صناعة تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات بهدف تعميم خدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالمنظمة وجذب المنظمات العالمية لتطوير المعرفة والتكنولوجيا.

¹ محمد قويدر، واقع وآفاق أنشطة البحث والتطوير في بعض البلدان المغاربية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإدماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09 مارس 2004، ص. 163.

² محمد قويدر، مرجع سبق ذكره، ص. 163.

³ ياسر الصاوي، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2007، ص. 65-66.

رابعاً-الفرص المتاحة للانتقال إلى إقتصاد المعرفة.

- لمواجهة التحديات والمشكلات التي تحد من مزايا إقتصاد المعرفة يجب اتباع مايلي:¹
- 1- توطين العلم وبناء قدرة ذاتية في البحث والتطوير التقاني في جميع النشاطات المجتمعية؛
 - 2- تأسيس نمط إنتاج المعرفة في البنية الاقتصادية والاجتماعية تتميز بالإستقلالية والإفتاحية تجعل الإجتهد منهجا في استنباط الحلول لكل المشاكل المتجددة من خلال القدرات المعرفية والتقنية لتحقيق وجود أقوى في الإقتصاد الجديد؛
 - 3- تطوير التعليم بشكل عام وعلى الأخص التعليم التقني والبحث العلمي بما يتلائم ومستجدات المعارف المتطورة و المتسارعة التي أدت إلى إعادة هيكلة الإقتصاد العالمي؛
 - 4- إعداد خطط وبرامج تعليم تتلائم مع إحتياجات سوق العمل؛
 - 5- توجيه الإستراتيجيات الطويلة المدى إلى إيجاد فرص عمل في القطاعات المرتفعة المهارة وعالية الإنتاجية؛
 - 6- ضمان حسن التنظيم وسهولة تدفق المعرفة بين جميع وحدات إنتاج المعرفة حتى يمكن أن تتحقق أقصى إنتاجية لكل الوحدات ولكل المنظومة المجتمعية في آن واحد؛
 - 7- تنشيط النمو الإقتصادي هو أساس لتخفيض البطالة وتخفيف حدة الفقر على نحو مستدام من خلال جهود القطاع العام والخاص في نطاق بيئة إستثمارية تستغل وتوظف أكبر قدر ممكن من المواطنين؛
 - 8- استمرار التمويل لنشاطات البحث والتطوير؛
 - 9- دفع مسيرة التنمية العربية من خلال تطوير تشريعات المنظمة للاقتصاد وزيادة فعاليتها في تنظيم المعاملات الاقتصادية والتجارية بالإضافة إلى ضرورة إعادة هيكلة المنظمات الاقتصادية وتطوير أساليب إدارتها وتحسين الكفاءة الإدارية.

المطلب الثاني: واقع وأهمية اندماج الجزائر في اقتصاد المعرفة.

لقد كانت الأزمة البترولية المعاكسة سنة 1986 تأثيرا بالغ الأهمية على الاقتصاد الوطني، حيث أصبحت مظاهر الجمود والضعف في النظام أكثر وضوحا، وفي بداية 1994 طرأ تدهور آخر في الإختلالات الشديدة التي كانت سائدة في الاقتصاد الجزائري، إذ حدث إنخفاض آخر في أسعار النفط وصاحبه تدهور الوضع الأمني وتهرب التمويل الخارجي، مما قاد الاقتصاد على حافة الأزمة في ميزان المدفوعات، والذي اتسم بخسائر في الاحتمات وصلت إلى أقل من 1.5 مليار دولار، وهذا ما جعل امتلاك الثروات الطبيعية ليس العامل الأساسي في غنى الدول وتقدمها، لأن الثروات الطبيعية (والنفطية منها على وجه الخصوص) التي تحتكرها الدولة يمكن أن تجعل تلك الدولة فقيرة من هذه الجهة، كما أن منابع النفط والثروات الطبيعية الأخرى آلية للاضمحلال في المستقبل المنظور من جهة أخرى، وهذا ما يجعل الدولة تفكر في عدم الاعتماد فقط على ذلك لأن وجود النفط أو الثروات الطبيعية الأخرى يؤدي إلى إهمال "الثروة البشرية" الكامنة في

¹ محمد عواد الزبادات، مرجع سبق ذكره، ص. 272.

طاقات الإنسان الخلاقة وتأثيرها في السلطة، وأبرز معالم هذه الثروة هو ظهور مصادر جديدة للثروة تتمثل في رأس المال الفكري.¹

لقد تمت المصادقة على مخطط عمل في المؤتمر الدولي لمجتمع المعلومات الذي انعقدت دورته الأولى في جنيف سنة 2003 والدورة الثانية في تونس سنة 2005، بهدف الانتقال التدريجي لإقتصاد المعرفة كما يحتوي المخطط على الاجراءات الممكن انجازها في آفاق 2015، نذكر منها:²

- 1- ربط القرى ومراكز البريد والمتاحف والمراكز الثقافية بتكنولوجيا الاعلام والاتصال وإنشاء نقاط اتصال جماعية؛
- 2- ربط المكتبات العمومية بتكنولوجيا الاعلام والاتصال، وتأسيس مكتبات افتراضية من شأنها المساهمة في تحصيل العلم والمعرفة وتطوير التنوع الثقافي واللغوي؛
- 3- ربط المنظمات التعليمية بالإنترنت (مع تكيف البرامج التربوية) وربط المستشفيات والجامعات ومراكز البحث بتكنولوجيا الإعلام والاتصال؛
- 4- توفير النفاذ إلى تكنولوجيا الإعلام والاتصال الأكثر من نصف سكان المعمورة.

الفرع الأول: اختلالات الاقتصاد الجزائري.

تعاني الجزائر من مجموعة من الاختلالات التي تحول دون الاندماج في الاقتصاد المعرفي ومن أهمها مايلي:³

- 1- **اقتصاد ريعي:** يعتمد الاقتصاد الجزائري على النفط، الأمر الذي جعل الهيكل الاقتصادي مهورا بهذه الخاصية حيث تمثل المحروقا 40% من الناتج الوطني المحلي، والباقي موزع على باقي ومختلف قطاعات النشاط الاقتصادي من صناعة، زراعة، خدمات وأشغال عمومية، نقل وموصلات، هذا الوزن للقطاع النفطي جعله متحكما إلى حد كبير في النمو الاقتصادي، وتزداد صورة هذا الاختلال وضوحا على مستوى هيكل الصادرات.
- 2- **عدم تنوع الصادرات:** الصادرات من المحروقات تزيد عن 95%، وهذا ما نجده ينعكس بصورة مباشرة على الجباية وعلى مستوى مصادر العملة الأجنبية ومن ثم الاحتياطي منها نتيجة ضعف الإنتاج الوطني في معظم الصناعات، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول رقم (16).

¹ حجاموي توفيق، بن عاتق حنان، الاستثمار في رأس المال الفكري وتحديات ما بعد البترول في الجزائر، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسبية بن بوعللي، الشلف، الجزائر، يومي 13-14 ديسمبر 2011، ص. 12.

² عماري عمار، وآخرون، واقع الاقتصاد الجديد في العالم العربي والجزائر، مجلة الباحث، ورقلة، الجزائر، العدد 5، 2007، ص. 122.

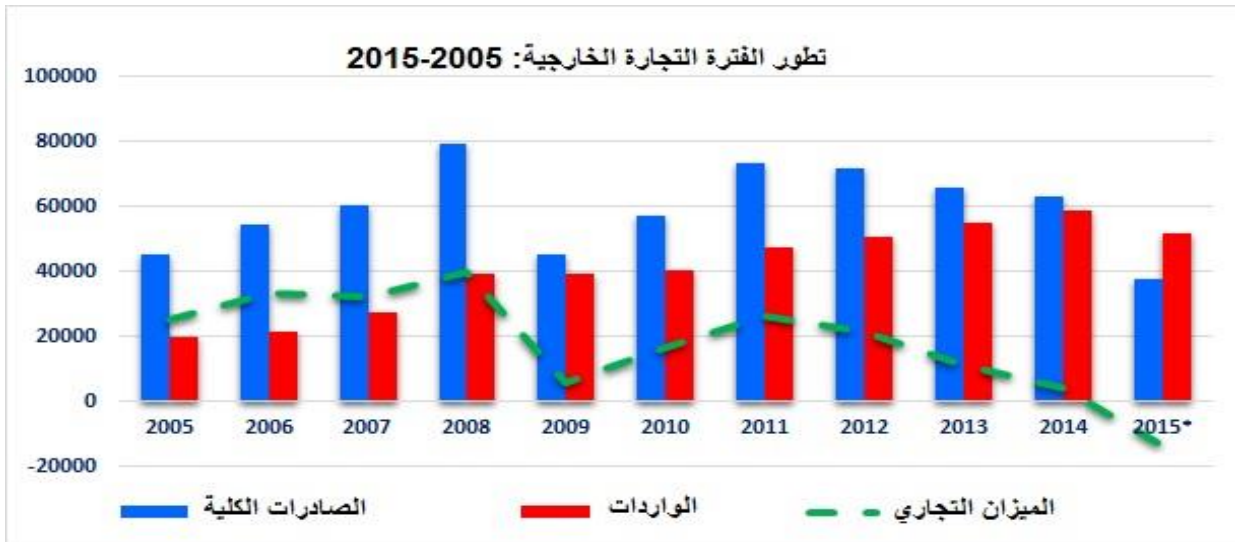
³ مريم بولمية، البعد المعنوي لإشكالية خلق القيمة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير قسم العلوم التجارية، جامعة عنابة، 2011-2012، ص. ص.

جدول رقم (16): نتائج الميزان التجاري بين (2005-2015).

القيمة بالمليون دولار	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015*
الصادرات خارج مجال الخروقات	1 099	1 158	1 332	1 937	1 066	1 526	2 062	2 062	2 165	2 582	2 063
صادرات الخروقات	43 937	53 456	58 831	77 361	44 128	55 527	71 427	69 804	63 752	60 304	35 724
مجموع الصادرات	45 036	54 613	60 163	79 298	45 194	57 053	73 489	71 866	65 917	62 886	37 787
الواردات	20 048	21 456	27 631	39 479	39 294	40 473	47 247	50 376	54 852	58 580	51 501
الميزان التجاري	24 989	33 157	32 532	39 819	5 900	16 580	26 242	21 490	11 065	4 306	714-13

المصدر: المركز الوطني للمعلومات الإحصائية والجمركية (CNIS).

الشكل رقم (39): تطور التجارة الخارجية: (2005-2015).



المصدر: المركز الوطني للمعلومات الإحصائية والجمركية (CNIS).

تشير النتائج العامة المحققة من حيث إنجازات تبادلات الخارجية الجزائرية خلال سنة 2015 إلى وجود عجز في الميزان التجاري ب 13.71 مليار دولار، مقابل فائض 31.4 مليار دولار أمريكي المسجلة خلال سنة 2014، هذا المؤشر يفسر انخفاض متزامن للواردات والصادرات المسجلة خلال الفترة ذاتها المذكورة أعلاه، من حيث نسبة تغطية الواردات بالصادرات، النتائج محل الدراسة، تبعث نسب 73% سنة 2015 مقابل 107% المسجلة سنة 2014.

3- تذبذب سعر النفط وتأثير ذلك على الاقتصاد: وتعود مشكلة هذا الاختلال إلى طبيعة السوق النفطية في تقلباتها المستمرة، خاصة وأن موقع الجزائر ضمن منظمة الأوبك لا تسمح لها بالتأثير الكبير في القرارات بالنظر إلى تواضع حصتها في الإنتاج، وإلى الدولار عملة التسعير النفطية وهو العملة الكثيرة التقلب والتذبذب، وإصلاح هذا الوضع يكون بمحاولة التأثير على هيكل الناتج المحلي الخام، وزيادة حصة الصادرات غير النفطية مما يجعل مستويات الإحتياطي والميزانية العمومية أقل حساسية لتقلبات سوق النفط، ويتطلب تغيير الوضع إستثمارات ضخمة خارج القطاع النفطي، بالموازاة مع الإصلاح القانوني والمؤسسي المنظم للشراكة والإستثمار الأجنبي.

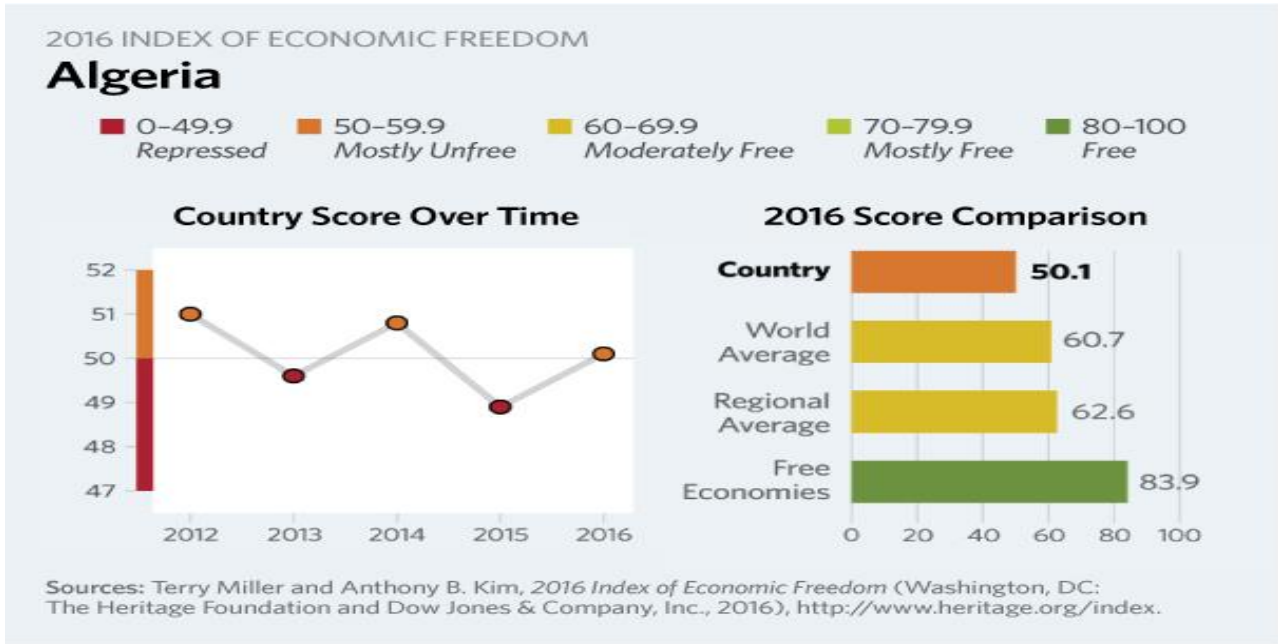
4- اقتصاد يغلب عليه الطابع العمومي: إن الاقتصاد الجزائري يغلب عليه القطاع الحكومي بنسبة كبيرة، هذا من شأنه أن يحد روح الابتكار والتطوير بين القطاعات ويجعلها تتصف بالجمود وعدم إعطاء صورة حقيقية عن الطاقات الموجودة للإستثمار، كما أنه في كثير من الأحيان وبطريقة غير مباشرة يؤدي إلى كبح المنافسة التي هي أساس التقدم من خلال طبيعة الحماية لمنظمتها (بحجة منع الاحتكار، المضاربة...)، مما يبقى الاقتصاد في دائرة مغلقة.

الفرع الثاني-الواقع الإقتصادي والنظام المؤسسي في الجزائر.

1- الكفاءة التنظيمية: توصف بيئة الأعمال الجزائرية بالمرهقة وذلك للإعتماد المفرط على قطاع الطاقة، حيث عرف هذا المؤشر في الجزائر تذبذبا، حيث عرف نسبة 38% سنة 2005 وانخفض إلى أدنى مستوياته سنة 2012 ليصل إلى 9-%، وهذا ما يفسر بحالة التذبذب وعدم الاستقرار لسياسة الحكومة الجزائرية فيما يخص عدم قدرتها على تنفيذ الإصلاحات الهيكلية، وعلى تنويع القاعدة الاقتصادية، وعجزها على تنفيذ سياسات تهدف إلى تعزيز الكفاءة التنظيمية للحفاظ على الأسواق المفتوحة وتنمية القطاع الخاص ليكون أكثر ديناميكية، وفيما يخص الحرية الاقتصادية فتحتل الجزائر لسنة 2016 المرتبة 154 عالميا، والمرتبة 13 على المستوى الشرق الأوسط وشمال افريقيا.

2- سيادة القانون: لا تزال هشّة في الجزائر بسبب الفساد وعدم كفاءة النظام القضائي وعرضته للتدخل السياسي، واستمرار حالة الموقف السياسي السلبي تجاه الإستثمار الأجنبي الذي يعرقل اندماجها الكامل في الاقتصاد العالمي، ووضع سياسات لتشجيع أو إدانة الإصلاحات قد أهملت أو حتى عكس مسارها وهذا ما يوضحه الشكل رقم (40).

الشكل رقم (40): مؤشرات الحرية الاقتصادية بالجزائر.



heritage.org

المصدر: <http://www.heritage.org/index/explore>، طوع يوم 2016/12/09.

الفرع الثالث: مؤشرات رأس المال الفكري في الجزائر.

من مختلف المعلومات المقدمة من مختلف التقارير العالمية، سيتم من خلال هذا الفرع تقييم كل من مؤشرات رأس البشري ومؤشرات الرأس المال الهيكلية في الجزائر.

أولاً- مؤشرات رأس المال البشري في الجزائر.

يمكن تقييم مؤشرات رأس المال البشري في الجزائر من خلال الآتي:

1- تطور عدد السكان في الجزائر: والذي سيوضحه الجدول رقم (17).

الجدول رقم (17): تطور عدد السكان في الجزائر

السنوات	2008	2009	2010	2011	2012	2013
عدد السكان (بالألف)	34591	35268	35278	36717	37495	38297
النمو الطبيعي (بالألف)	663	690	731	748	808	795
معدل النمو الطبيعي %	1.92	1.96	2.03	2.04	2.16	2.07

Source : (ONS- algérienne Démographie, 2015).

نلاحظ من خلال الجدول رقم (17) تزايد في عدد السكان في الجزائر، حيث أن هناك ارتفاع طفيف لمتوسط العمر المتوقع عند الولادة حيث بلغ 79 سنة 2013، كما نلاحظ أن أغلب السكان متمركزين في الفئة العمرية (15 و59 سنة) بنسبة 63.6 % من مجموع السكان، مما يدل على أن المجتمع الجزائري يتميز بوجود طاقة شبابية كبيرة، ومنه تشكل هذه الفئة موردا بشريا هاما، مما يحتم على الدولة الجزائرية العمل على استغلال هذه الفئة الاستغلال الأمثل لتكوين رأس مال بشري قادر على دفع عجلة التنمية وتحقيق النمو الاقتصادي المنشود، ويكون ذلك من خلال العمل على توفير جميع الإمكانيات لتعليمها وتكوينها.

2- واقع التعليم في الجزائر: يعتبر معدل الأمية من أهم المؤشرات المستخدمة في قياس رصيد رأس المال البشري كميًا، ومن البديهي أن زيادة معدل الأمية لدى الكبار يعتبر تخفيضا كميًا ونوعيًا في رأس المال البشري، وتمثل فجوة يجب ردمها، وأن إنتشار الأمية ينعكس بشكل أكيد على إنتاجية عنصر العمل ويشكل أيضا عقبة في تحسين شروط التنمية وجهود القضاء على الفقر، ومن خلال الجدول رقم (18) سيتم دراسة واقع التعليم في الجزائر:

جدول رقم (18): واقع التعليم في الجزائر

نوعية التعليم			النسبة الاجمالية للالتحاق بالتعليم			التحصيل العلمي	
معدل التسرب من التعليم الابتدائي	الرضا بنوعية التعليم	المعلمون المدربون على التعليم الابتدائي	العالى	الثانوي	الابتدائي	السكان الحاصلين على التعليم الثانوي	معدل إلمام البالغين بالقراءة والكتابة
نسبة المتسربين من فوج من الملتحقين	نسبة المجيبين بالرضا	بالنسبة المئوية	النسبة المئوية			% منفتة 25 سنة فما فوق	% من فئة 15 سنة فما فوق
2011-2002	2011	-2005 2011	-2002 2011	-2002 2011	-2002 2011	2010	-2005 2010
5.0	67.1	99.3	30.8	95.0	110.0	24.1	72.6

المصدر: تقرير الأمم المتحدة للتنمية البشرية، 2013، ص.183.

من خلال الجدول رقم (18) يتضح بأن البيانات تشير إلى أن معدل الأمية قد انخفض بشكل جيد وملحوظ في الجزائر حيث بلغت 72.6 % خلال السنوات الأخيرة، كما شهد التعليم الثانوي في الجزائر قفزة نوعية في عدد المتدربين بالثانويات الجزائرية، حيث بلغت نسبته 24 %، كما يتبين أن نوعية التعليم في الجزائر تحسنت وهذا ما تعكسه مختلف المؤشرات حيث نلاحظ أن نسبة المعلمين المدربين على التعليم الابتدائي بلغت 99.3 %، إضافة على ذلك هناك رضا على نوعية التعليم المقدم وهذا ما تبينه نسبة 67.1 %، في حين بلغ التسرب من التعليم الابتدائي 5 %، وعليه ونظرا لأهمية التعليم في بناء الدولة الجزائرية الحديثة، فقد اتخذت الحكومة سياسة مجانية وإجبارية التعليم على كل طفل بلغ 6 سنوات، وفي السنوات الأخيرة يجرم كل أب لا يسمح لإبنه البالغ 6 سنوات بالالتحاق بالمدرسة الإبتدائية، حيث ساهمت هذه الاجراءات بشكل فعال في رفع نسبة المتدربين.

يمكن معرفة مؤشرات التعليم العالي في الجزائر من خلال الجدول رقم (19):

جدول رقم (19): معدل الالتحاق بالتعليم العالي

المؤشر %	الترتيب	الدولة	السنوات
31.5	78	الجزائر	2014
35.2	74	تونس	
16.2	103	المغرب	
31.5	78	الجزائر	2015
35.2	73	تونس	
16.2	100	المغرب	
34.6	75	الجزائر	2016
34.6	76	تونس	
24.6	88	المغرب	

المصدر: التقرير العالمي لتكنولوجيا المعلومات لسنوات 2014-2016.

من خلال الجدول رقم (19) يتبين بأن الجزائر جاءت في المركز 78 في ترتيب الدول حسب معدل الالتحاق بالتعليم العالي بنسبة 31.5 %، بينما احتلت تونس المرتبة 74 بنسبة 35.2 %، في حين احتل المغرب المرتبة 111 بنسبة 6.8 % كان هذا سنة 2014، أما في سنة 2015 فقد بقيت الجزائر في نفس المرتبة وتقدمت كل من تونس والمغرب بمرتبتين 100 و 73 على التوالي، لترتفع نسبة الالتحاق بالتعليم العالي في الجزائر إلى 34.6 % بترتيب 75، في حين احتلت تونس المرتبة 76 بنسبة 34.6، بينما احتل المغرب المرتبة 88 بنسبة 24 %.

قد عرف قطاع التعليم العالي في الجزائر تطورا كبيرا من ناحية البنى التحتية أو من ناحية عدد الفروع والتخصصات، وإن دراسة الوثائق المتعلقة بتطور التعليم العالي توحى بأن عدد المسجلين شهد تطورا كبيرا منذ الاستقلال، وذلك لأن الدولة الجزائرية اتجهت بعد الاستقلال إلى محاولة تكوين أكبر عدد ممكن من الاطارات لمواجهة العجز الحاصل في مختلف قطاعات الدولة، فقد بلغ عدد الطلبة المسجلين عند الدخول الجامعي 2010-2011 بعد خمسين عاما من الاستقلال

1200000 طالب، فبين سنة 1962 وسنة 2012 تضاعف عدد الطلبة بحوالي 100 مرة،¹ وتضم الشبكة الجامعية الجزائرية (92) مؤسسة للتعليم العالي، وأكثر من (1000) مخبر بحث، وتضم (30) مركز بحث، 47000 أستاذ، وهذا في سنة 2012.²

3- معدل العمالة في الأنشطة الكثيفة المعرفة: يمكن استخلاص معدل العمالة في الأنشطة الكثيفة المعرفة من خلال ما سيوضحه الجدول رقم (20):

جدول رقم (20): معدل العمالة في الأنشطة الكثيفة المعرفة.

المؤشر %	الترتيب	الدولة	السنوات
19.1	80	الجزائر	2014
20.9	73	تونس	
6.8	111	المغرب	
17.6	86	الجزائر	2015
20.9	73	تونس	
6.8	108	المغرب	
17.6	81	الجزائر	2016
20.9	68	تونس	
6.8	100	المغرب	

المصدر: التقرير العالمي لتكنولوجيا المعلومات لسنوات 2014-2016.

يتبين من خلال الجدول رقم (20) أن الجزائر في سنة 2014 احتلت المرتبة 80 بنسبة 19.1 %، لتتراجع هذه النسبة سنتي 2015 و2016 بنسبة 17.6 %، وهو يعتبر مؤشر سلبى للجزائر، بينما احتلت تونس المرتبة 73 بنسبة 20.9 % سنة 2014، لتبقى في نفس المرتبة لسنة 2015، ثم تقدمت إلى المرتبة 68 بنسبة 20.9 % في سنة 2016، في حين احتل

¹ بركة مشنان، مرجع سبق ذكره، ص. 170.

² ناصر الدين قربي، سفيان الشارق بن عطية، منظومة التعليم في الجزائر ومساهمتها في بناء إقتصاد المعرفة، مجلة الباحث، ورقلة، الجزائر، العدد 15، 2015، ص. 82.

المغرب المركز 111 سنة 2014 ليعرف تقدما سنة 2015 حيث احتل المرتبة 108 بنسبة 6.8 %، والمرتبة 100 سنة 2016 أي بنسبة 6.8 %.

قد بلغ عدد الباحثين في الجزائر 480 باحث لكل مليون نسمة سنة 2010، وهو رقم ضئيل مقارنة بالتطور الهائل الذي تشهده معظم دول العالم خصوصا المتطورة منها حيث أن المتوسط الدولي لعدد الباحثين لكل مليون نسمة هو 1080، كما وأن عدد براءات الاختراع في الجزائر ضئيل جدا حيث لم تتجاوز خلال 13 سنة 6841 طلبا، وهو ما يعني ضعف الطاقات الإنتاجية الفكرية في الجزائر، وذلك بالرغم من الجهود المبذولة من طرف الحكومة من أجل تشجيع البحث العلمي من خلال زيادة عدد مخابر البحث،¹ حيث أن البحث العلمي للسنوات الخمس 2008-2012 وصل إلى 42.08 مليار دينار جزائري أي ما نسبته 75.34 % من الإيرادات وتنقسم هذه النفقات على النحو التالي:²

- البحوث العلمية: 18.69 مليار دينار جزائري (44 % من المجموع).
- برامج البحوث الوطنية: 4.18 مليار دينار جزائري (10 % من المجموع).
- مكافآت أنشطة الباحثين: 5.80 مليار دينار جزائري (14 % من المجموع).
- تجهيز وحدات البحث: 8.30 مليار دينار جزائري (20 % من المجموع).
- توفير البنى التحتية للبحث: 0.88 مليار دينار جزائري (02 % من المجموع).
- تنفيذ البنى التحتية للبحث: 4.23 مليار دينار جزائري (10 % من المجموع).

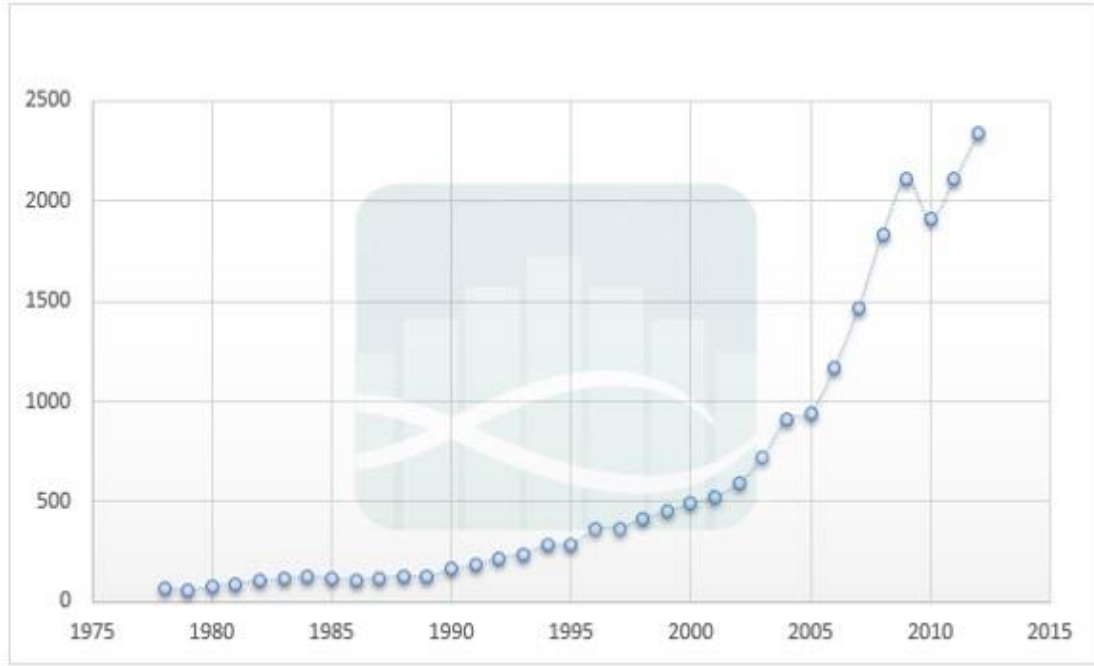
أما فيما يخص المقالات العلمية فقد بلغ عدد المقالات المنجزة من طرف الباحثين الجزائريين خلال الفترة ما بين 2003 إلى 2012 حوالي 15540 مقال، أي بنسبة 30.62 % من إنتاج المغرب العربي 9.33 % من الإنتاج العربي، وهي نسبة ضعيفة مقارنة بالدول الناشطة في هذا المجال وذلك بنسبة ضعيفة مقارنة بالدول الناشطة في هذا المجال وذلك بسبب قلة المجلات المحكمة والمتخصصة، إلا أن هناك بوادر لرغبة الجزائر في البروز في هذا الميدان من خلال وضعها لعدة مشاريع بحث تهدف إلى رفع القدرات على كتابة العديد من المقالات في مختلف المجالات العلمية، ومن أهم هذه المشاريع: البرامج الوطنية للبحث (PNR)، مشاريع الإبداع (Proget d'Innovation)، مشاريع فرق البحث (CNEPRU)، وتحتل الجزائر مرتبة متأخرة فيما يخص مؤشر رأس المال البشري، فهي تحتل المرتبة 25 من بين 30 دولة مدرجة في هذا المؤشر.³

¹ ناصر الدين قريبي، سفيان الشارق بن عطية، مرجع سبق ذكره، ص. 83.

² Direction de l'administration et du financement de la recherche, **principaux elements du bilan de la mise en œuvre du programme quinquennal 2008- 2012 sur la recherche scientifique et le developpement technologique**, DGRSDT, Alger, 2014.

³ ناصر الدين قريبي، سفيان الشارق بن عطية، مرجع سبق ذكره، ص. 83.

الشكل رقم (41): عدد الأوراق العلمية المنشورة من الجزائر مع سنة النشر



المصدر: موزة بنت محمد الريان، البحث العلمي في الجزائر، منظمة المجتمع العلمي العربي، متاح على الموقع: <http://www.arsco.org/detailed/823ef7f1-2378-4e6b-a50f-1e7f028ac355> ، طوع يوم 2016/12/9.

من خلال الشكل رقم (41) نلاحظ أن البحث العلمي في الجزائر وأسوة بمعظم الدول العربية في زيادة ملحوظة في هذه السنوات العشر الأخيرة، حيث بلغ مجموع البحوث العربية في الفترة 2003-2012 = 166.510، حيث بلغ إنتاج الجزائر منه ما نسبته 30.62% من الإنتاج بلاد المغرب العربي و9.33% من الإنتاج العربي خلال هذه الفترة.

قصد تهيئة ظروف تشجيعية لترقية كل محاولات ومشاريع الإبداع التكنولوجي في المؤسسة الصناعية الجزائرية لا بد من الأخذ بعين الاعتبار ثلاث أبعاد:¹

1- البعد التسيري والتنظيمي: من خلال:

- إدماج البعد التكنولوجي كإتجاه رئيسي في المخطط الإستراتيجي للمؤسسة والسعي وتنمية مواردها التكنولوجية بتشجيع سياسة إبداعية في المؤسسة؛

- وعي المؤسسة بأهمية الإبداع كعامل جوهري في تطوير مواردها التكنولوجية؛

- إعتبار البحث والتطوير والإبداع التكنولوجي كأنشطة جوهريّة في المؤسسة لأنها مصدر إنتاج وتطبيق المعارف العلمية والتقنية، ومحرك للإستثمار والإنتاج، لهذا يجب أن تحظى بالتسيير الفعال والجدي؛

¹ عجيلة محمد، بن نوي مصطفى، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغير التنظيمي في المنظمات المدنية، البلدة، الجزائر، 2010، ص. 8-9.

- بعد أن تهتم المؤسسة بأهمية البحث والتطوير، فإنها تهتم بإعطائها المرتبة التي تشجعها في الهيكل التنظيمي وجعل هذا الأخير أكثر مرونة ليتماشى مع مشاريع الإبداع التكنولوجي.

2- الاهتمام بالعنصر البشري: من خلال:

- تنمية روح الإبداع لدى الأفراد وغرس حب التغيير التكنولوجي داخل المؤسسة؛
- تشجيع كل الأفكار والإقتراحات مهما كان مصدرها في المؤسسة؛
- توفر المسيرين على ثقافة تكنولوجية واسعة، مما يساعد على إدارة وقيادة جهود المؤسسة وإمكانياتها الواسعة؛
- تشجيع علاقات التبادل الرسمية أو غير الرسمية للباحثين التابعين للمؤسسة وباقي الباحثين حتى من خارج المؤسسة فمثل هذه اللقاءات تساعد على تبادل المعلومات والأفكار؛
- تشجيع القائمين على وظيفة البحث والتطوير بأهميتهم وذلك بإدماجهم في عملية إتخاذ القرارات وتحفيزهم ماديا ومعنويا.

3- الاهتمام بنظام المعلومات: من خلال:

- تبادل المعلومات خارجيا: بين المؤسسة ومراكز البحث العلمي والتكنولوجي من جهة وبين المؤسسات الإقتصادية الأخرى؛
- تبادل المعلومات داخليا: بين وظائف البحث والتطوير، التسويق، الإنتاج... ، من أجل تشجيع فرص الإبداع.

ثانيا- مؤشرات رأس المال الهيكلي في الجزائر:

يمكن تقييم مؤشرات رأس المال الهيكلي في الجزائر من خلال الأتي:

- 1- عدد الخطوط الهاتفية وتطور عدد مستخدمي الهاتف الثابت والحمول: نظرا لإرتفاع المستوى التعليمي والثقافي للمجتمع الجزائري، فإن ذلك ساهم بشكل مباشر في ارتفاع اشتراكات الهاتف الثابت حيث أن مساهمات الدولة في بناء قاعدة تكنولوجية متينة جعلت عدد المشتركين يرتفع من 1761327 مشترك إلى ما يقارب ثلاث ملايين خلال عشر سنوات، كما عرف قطاع الاتصالات الخلوية طفرة نوعية من حيث الاشتراكات رغم حداثة هذا القطاع حيث وخلال فترة لا تتجاوز عشر سنوات تضاعف عدد المشتركين بمعدل قارب 400 ضعف خلال عشر سنوات أي انتقل عدد المشتركين من 86000 مشترك سنة 2000 إلى ما يقارب 33 مليون مشترك سنة 2010، وهذا الارتفاع هو نتيجة لإنفتاح الجزائر على القطاع الخاص الوطني والدولي وكذلك لإرتفاع المستوى الاقتصادي للدولة.¹

¹ ناصر الدين قربي، سفيان الشارق بن عطية، مرجع سبق ذكره، ص. 83.

2- توفر التكنولوجيا الحديثة: من خلال الجدول رقم (21) يمكن توضيح ذلك:

الجدول رقم (21): توفر التكنولوجيا الحديثة في الجزائر

السنوات	الدولة	الترتيب	المؤشر %
2014	الجزائر	144	3.2
	تونس	77	4.8
	المغرب	66	5.0
2015	الجزائر	135	3.4
	تونس	79	4.7
	المغرب	57	5.1
2016	الجزائر	129	3.6
	تونس	83	4.5
	المغرب	51	5.1

المصدر: التقرير العالمي لتكنولوجيا المعلومات لسنوات 2014-2016.

من خلال الجدول رقم (17) نلاحظ بأن الجزائر والمغرب احتلتا المرتبة 144 و66 على التوالي، واحتلت تونس المرتبة 77، هذا سنة 2014، أما في سنة 2015 فقد تقدمت كل من الجزائر والمغرب لتصل إلى المركزين 135 و57 على التوالي، في حين تراجع تونس إلى المرتبة 79، وفي سنة 2016 تقدمت الجزائر إلى المرتبة 129 والمغرب إلى المرتبة 51، أما تونس فقد تراجع إلى المرتبة 83، وعليه نلاحظ أن تصنيف الجزائر ضعيف إذا ما قورن بالدولتين الجارتين تونس والمغرب، لذا على الدولة اتخاذ القرارات اللازمة لتبني واكتساب أحدث التكنولوجيات نظرا لدورها البارز في اقتصاد المعرفة.

3- تطور عدد مستعملي الانترنت: من خلال الجدول رقم (22) يمكن توضيح مستعملي الانترنت في الجزائر.

الجدول رقم (22): مستعملي الانترنت في الجزائر.

السنوات	الدولة	الترتيب	المؤشر %
2014	الجزائر	113	15.2
	تونس	79	41.4
	المغرب	57	55
2015	الجزائر	108	16.5
	تونس	78	43.8
	المغرب	59	56
2016	الجزائر	106	18.1
	تونس	76	46.2
	المغرب	60	56.8

المصدر: التقرير العالمي لتكنولوجيا المعلومات لسنوات 2014-2016.

من الجدول رقم (22) نلاحظ بأن الجزائر سنة 2014 احتلت المرتبة 113، وجاءت المغرب في المرتبة 57، في حين احتلت تونس المرتبة 79، أما في سنة 2015 تقدمت كل من الجزائر وتونس حيث صنفنا في المركزين 108 و 78 على التوالي، ليتراجع المغرب إلى المرتبة 59، أما سنة 2016 عرفت تقدم كل من الجزائر وتونس بمركزين، في حين تراجع المغرب بمركز واحد، وعليه نلاحظ أن تصنيف الجزائر ضعيف إذا ما قورن بالدولتين الجارتين تونس والمغرب، على الرغم من الجهود المبذولة من طرف الدولة لبناء قاعدة تكنولوجية تمكنها من إيصال التكنولوجيا إلى المدارس والجامعات.

4-درجة استيعاب التكنولوجيا: من خلال الجدول رقم (23) يمكن توضيح ذلك.

الجدول رقم (23): درجة استيعاب التكنولوجيا في الجزائر.

السنوات	الدولة	الترتيب	المؤشر %
2014	الجزائر	147	3.2
	تونس	70	4.7
	المغرب	95	4.4
2015	الجزائر	137	3.4
	تونس	79	4.5
	المغرب	75	4.5
2016	الجزائر	136	3.4
	تونس	78	4.5
	المغرب	73	4.5

المصدر: التقرير العالمي لتكنولوجيا المعلومات، لسنوات 2014-2016.

من الجدول رقم (23) نلاحظ بأن الجزائر احتلت المرتبة الثالثة والأخيرة، في حين احتلت المغرب المركز 95، وجاءت تونس في المرتبة 70، وفي سنة 2015 تقدمت كل من الجزائر والمغرب حيث صنفنا في المرتبتين 137 و75 على التوالي، لتعرف تونس تراجعاً إلى المركز 79، أما في سنة 2016 تقدمت كل من الجزائر بمرتبة واحدة والمغرب تقدم بمرتبتين، وعليه نلاحظ أن تصنيف الجزائر دائماً ضعيف إذا ما قورن بالدولتين الجارتين تونس والمغرب، وما هذا إلا دليل على أن الجزائر لاتزال غير مدركة لأهمية التكنولوجيات الحديثة والمتطورة.

عموماً يركز مشروع الجزائر الالكترونية على 13 محور لكل منها أهداف محددة يجب أن يتم تنفيذها وفقاً لمجموعة من الإجراءات على مدار الفترة (2009-2013)، ويمكن توضيح محتوى كل محور كما يلي:¹

¹ Ministère de la poste et des technologies de l'information et de la communication, E-Algérie 2013, synthèse décembre 2008, pp 13-36.

- أ- المحور الأول: تسريع وتيرة استخدام تكنولوجيا المعلومات في الإدارة العامة: تم في هذا السياق تحديد مجموعة من الأهداف تتعلق بالجوانب التالية:
- البنية التحتية واستخدام تكنولوجيا المعلومات؛
 - تنفيذ واعتماد نظم المعلومات المدججة؛
 - نشر تطبيقات تكنولوجيا محدودة؛
 - تحسين مستوى المهارات والمعارف في هذا القطاع؛
 - تطوير الخدمات عبر الإنترنت بالنسبة لكل المستخدمين سواء مواطنين أو منظمات أو جهات إدارية حكومية أخرى.
- ب- المحور الثاني: تحسين مستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات في المنظمة الاقتصادية: عن طريق إدماجها في القطاع الاقتصادي وتقديم الدعم الكافي الذي يساعد المنظمات في اعتمادها بشكل فعال، ولبلوغ هذا تم تحديد أهداف رئيسية تمثلت في:
- دعم اعتماد تكنولوجيا المعلومات في المنظمات الصغيرة والمتوسطة؛
 - تطوير تطبيقات تكنولوجيا جديدة لتحسين أداء المنظمة؛
 - تطوير طرق عرض الخدمات عبر الإنترنت.
- ج- المحور الثالث: تطوير الآليات والإجراءات التحفيزية الكفيلة بتمكين المنظمات والأفراد في الاستفادة من تجهيزات تكنولوجيا المعلومات وبلوغ الإنترنت: حيث يتم تعميم عملية بلوغ الإنترنت وتقديم فرص الاستفادة من خدمات الإنترنت أينما كانوا، ويصاحب هذا القيام بدورات تدريبية خاصة على مستوى المنظمات لتسريع وتيرة انتشار استخدام هذه التكنولوجيا وبلوغ الإنترنت على نطاق واسع، ولا يتحقق هذا إلا ب:
- توفير الحواسيب الشخصية والخطوط الفردية ورفع مستوى تدفق الإنترنت؛
 - زيادة عدد مقاهي الإنترنت والوسائط المتعددة ومجمعات تكنولوجيا المعلومات؛
 - توسيع نطاق خدمات الإنترنت وتسهيل عملية بلوغها.
- د- المحور الرابع: تحفيز وتطوير الاقتصاد الرقمي: تعتمد اقتصاديات تكنولوجيا المعلومات على البرامج، الخدمات والمعدات وتدعيم ثلاثية "البحث والتطوير والابتكار" وفي هذا السياق فإن الهدف الرئيسي لهذا المحور هو خلق الظروف الملائمة لتطوير وتكثيف صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ويتحقق هذا عبر:
- مواصلة الحوار الوطني "حكومة-منظمة" الذي بدأ تحت شعار وضع إستراتيجية الجزائر الإلكترونية؛
 - وضع كل الشروط اللازمة لتشجيع المهارات العلمية والتقنية الوطنية في مجال إنتاج البرمجيات والخدمات والمعدات؛
 - توجيه النشاط الاقتصادي في مجال تكنولوجيا المعلومات نحو التصدير.

هـ-المحور الخامس: تعزيز شبكة الاتصالات ذات التدفق السريع والفائق السرعة: الهدف الرئيسي لهذا المحور هو إنشاء بنية تحتية لشبكة الاتصالات السلكية واللاسلكية ذات النطاق الواسع وعالية السرعة، آمنة تمكن من الحصول على خدمات ذات جودة عالية، ويتحقق هذا عن طريق:

- تأهيل البنية التحتية لشبكة الاتصالات الوطنية؛
- تأمين الشبكات؛

- تحسين مستوى جودة خدمات الشبكات؛

- التسيير الفعال لإسم النطاق "dz".

و-المحور السادس: تطوير المهارات البشرية: إن تعزيز البنية التحتية والنفوذ الشامل إلى تكنولوجيا المعلومات يفترض أن يصاحبه إجراءات متعلقة بعملية التدريب وتنمية المهارات لتعميم استخدام الإنترنت، ولتحقيق هذا يجب:

إعادة هيكلة التعليم العالي والمهني في مجال تكنولوجيا المعلومات؛

- تعميم تعليم تكنولوجيات المعلومات والاتصال.

ز-المحور السابع: تعزيز البحوث المتعلقة بالتطوير والابتكار يركز الهدف الأساسي لهذا المحور في تطوير المنتجات والخدمات ذات القيمة المضافة في مجال تكنولوجيا المعلومات من خلال تكثيف نشاط البحث والتطوير والابتكار.

ح-المحور الثامن: ضبط الإطار القانوني: إن المشرع الجزائري لم يتطرق بشكل كبير إلى وضع إطار قانوني في مجال استخدام وتطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وبناء مجتمع المعلومات، لذا لا بد من ترقية الإطار القانوني تمشيا مع الممارسات الدولية ومتطلبات مجتمع المعلومات، ومن هنا فالهدف الأساسي لهذا المحور هو إنشاء بيئة مواتية لدعم فكرة تبني الحكومة الالكترونية عن طريق تحديد إطار تشريعي وتنظيمي ملائم.

ط-المحور التاسع: الإعلام والاتصال: يهدف هذا المحور إلى التحسيس بدور تكنولوجيات الإعلام والاتصال في تحسين معيشة المواطن والتنمية الاجتماعية والاقتصادية في الجزائر، زيادة على تهمين التعاون الدولي في مجال تكنولوجيات الإعلام والاتصال، الذي يخص امتلاك التكنولوجيات والمهارات ذات الصلة وهذا بالمشاركة الفعالة في الحوار والمبادرات الدولية، وفي هذا الصدد تم تحديد الأهداف التالية:

- تحضير وتنفيذ مخطط الاتصالات لمجتمع المعلومات في الجزائر؛

-إنشاء شبكة من الجمعيات كامتداد لجهود الحكومة.

ي-المحور العاشر: تهمين التعاون الدولي: ويتضح التعاون الدولي في مجال تكنولوجيا المعلومات من خلال إنجاز المشاريع التكنولوجية المشتركة ويتحقق هذا المحور بـ:

- تنشيط وتفعيل الحوار والمبادرات على المستوى الدولي؛

- اللجوء إلى استراتيجيات الشراكة في هذا المجال.

ق-المحور الحادي عشر: آليات التقييم والمتابعة: وتهدف هذه الآلية إلى تحديد مؤشرات تعني بالمتابعة والتقييم وتسمح بقياس مدى تأثير تكنولوجيات الإعلام والاتصال على التنمية الاقتصادية والاجتماعية، بالإضافة إلى إجراء تقييم دوري لتنفيذ المخطط الاستراتيجي "للجزائر الالكترونية 2013" وبلوغ هذا يتوجب:

- تحضير الإطار المفاهيمي لنظام مؤشرات الجودة؛
- وضع قائمة من المؤشرات ذات الصلة.

ل-المحور الثاني عشر: التدابير التنظيمية: إن وضع إستراتيجية لتطوير مجتمع المعلومات يتطلب دعم مؤسسي كبير يأخذ في الاعتبار الأبعاد المختلفة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وقد تم وضع مجموعة من الإصلاحات لإعادة هيكلة الاتصالات السلكية واللاسلكية وذلك لدعم سياستها في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وقد أدى هذا الإصلاح إلى إنشاء مؤسستين منفصلتين هما اتصالات الجزائر وبريد الجزائر، وإنشاء هيئة للرقابة.

م-المحور الثالث عشر: الموارد المالية: إن تنفيذ إستراتيجية الجزائر الالكترونية لعام 2013 تحتاج إلى موارد مالية معتبرة، لا يمكن توفيرها من مصدر وحيد، وبالتالي فمن الضروري استغلال كل الموارد المالية المتاحة لتمويل هذه الاستراتيجية.

قد أوضح التقييم المبدئي للفترة الممتدة بين 2009-2013، وهي فترة التيمن والتي من المفروض أن يتم فيها تهيئة البنية التحتية لتنفيذ إستراتيجية الجزائر الالكترونية وولوج المواطن الجزائري إلى مجتمع المعرفة، إلا أن الجزائر لا زالت تعاني بعض التأخر في استخدامات التكنولوجيات، وتداول المعلومات التي تعتبر أساس لبناء مجتمع المعرفة.¹

من خلال ما سبق ترى الباحثة بأن الاقتصاد الجديد المعرفي يعبر عن رؤية مستقبلية لعالم تكون فيه المعلومات الركيزة الأساسية للاقتصاد المبني على المعرفة والجودة، متجسد في بنية تحتية رقمية عالية كفاءة بتحقيق ذلك في شتى مجالات الحياة. لقد باشرت الجزائر مبادرات متفاوتة الأهمية من أجل إنشاء بنية تحتية رقمية مناسبة للتوجهات الجديدة للاقتصاد، وكحقيقة فالجزائر رغم وعيها بضرورة الاهتمام بارساء قواعد الاقتصاد الجديد والإندماج الفعال فيه، إلا أنها لازالت تعاني ضعفا ملحوظا في مجال ادماج التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال، ودعم الاستثمار في رأس المال الفكري في الاقتصاد الوطني، من خلال خلق بنية معلوماتية، تسمح بتأهيل الاقتصاد الجزائري لتجعله قادرا على التكيف مع متطلبات العالم الحديث، وأما عن دور تكنولوجيا المعلومات، وتشجيع الاستثمار في رأس المال الفكري فهما مؤشر ثروة الأمم الناهضة.

المطلب الثالث: هيئات التقييس والإعتماد في الجزائر.

سنحاول في هذا المطلب التطرق للهيئات الداعمة للجودة والتقييس في الصناعة في الجزائر، بالإضافة إلى التطرق إلى موضوع الجائزة الجزائرية للجودة من خلال معرفة تأسيسها وأهدافها.

¹ مقناني صبرينة، مشروع الحكومة الإلكترونية بالجزائر: خطوة نحو إرساء مجتمع المعرفة، المؤتمر 23 للاتحاد العربي للمكاتب والمعلومات الحكومة والمجتمع والتكامل في بناء المجتمعات المعرفية العربية، الدوحة، قطر، 20-18 نوفمبر 2012، ص. 11.

الفرع الأول: هيئات التقييس في الجزائر.

أنشئت منذ سنوات كثيرة هيئات داعمة ومساندة للجودة في الجزائر، غير أن مهامها تغيرت مع متطلبات العصر والجودة، وهذه الهيئات هي المعهد الوطني للملكية الصناعية، المعهد الجزائري للتقييس، المركز الجزائري لمراقبة الجودة والأغلفة.

أولاً- المعهد الوطني للتقييس (IANOR): تم إنشاء المعهد الجزائري للتقييس بموجب المرسوم التنفيذي 09-98 بتاريخ 1998/02/21 المعدل والمتمم والمعدل بالمرسوم التنفيذي رقم 11-20 المؤرخ بتاريخ 2011/01/25،¹ وتمثل مهام المعهد في الآتي:²

1- وضع مجموعة المعايير المرجعية المطلوبة للمتعاملين الاقتصاديين، حيث أن المعهد الجزائري للتقييس يعد متعامل إقتصادي واجتماعي، حيث يعمل على تسهيل عمليات التقييس، وتوفير المعلومات المطلوبة، وتوفير خدمات الدعم لتوطين نظام الجودة في المؤسسات.

2- مساعدة المتعاملين على تنفيذ المعايير المرجعية للجودة من خلال تقديم التكوين فيما يتعلق بأدوات الرقابة والتدقيق الداخلي والخارجي للجودة، والعمل على دمج معايير ومواصفات الجودة، والتحسين المستمر في استراتيجيات المؤسسات الاقتصادية.

3- يقترح منح شهادات للحصول على مواصفة الجودة، حيث الاعتماد على هذه المواصفات أصبح مؤخرا مطلبا تجاريا تسويقيا للمستهلكين، حيث اقترح المعهد الجزائري للتقييس مواصفة لجودة المنتجات أطلق عليها (علامة TEDJ)، وذلك بالاعتماد على المعايير المرجعية الجزائرية.

4- تطبيق المعاهدات والاتفاقيات التي تكون الجزائر طرفا فيها.

كما يراهن المعهد الجزائري للتقييس لتحقيق هذا الغرض على الشراكة مع مؤسسات التعليم العالي، حيث يسعى لإبرام اتفاقيات ثنائية مع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وبعض المعاهد والمدارس العليا، قصد إيجاد الطرق والميكانيزمات العلمية من أجل الرقي بخدمات المؤسسات التابعة للقطاع، لاسيما فيما يتعلق بميادين الإبداع والتنمية والبحوث المعتمدة في ميدان التقييس ومطابقة معايير تسيير المؤسسات، ويضاف إلى ذلك ترقب إبرام اتفاقيات شراكة أخرى مع هيئات أجنبية أمريكية وروسية وأوربية ومغربية بهدف توسيع رقعة الاعتراف المتبادل بشهادات المطابقة على غرار الايزو 9001 و9002 باعتبارها خطوة تشكل أهمية كبيرة لمنظومة التقييس، لاسيما من ناحية حماية الاقتصاد الوطني وتطوير الصادرات خارج المحروقات، ويذكر أن المعهد الجزائري للتقييس تمكن خلال سنة 2010 من التصديق على 111 منتوجا في انتظار استكمال المصادقة على 150 منتوجا آخر مع نهاية سنة 2011 كما أحصى خلال السنوات الأخيرة

¹ http://www.ianor.dz/Site_IANOR/A_propos.php?id=1, vu le 26/11/2016

² http://www.ianor.dz/Site_IANOR/Certification.php?id=2, vu le 26/11/2016.

أكثر من 1100 مؤسسة استطاعت الحصول على الايزو 9001 وأصبح المعهد أول هيئة تصديق جزائرية تقوم بالتصديق على أنظمة أربع مؤسسات وطنية بين العمومية والخاصة، كما انظم إلى نادي المؤسسات الدولية للتصديق على أنظمة تسيير النوعية ليصبح بالتالي أول هيئة من نوعها في الجزائر.¹

ثانيا-المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية (INAPI):

يعمل تحت وصاية وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الإستثمارات، المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية تم إنشاؤه بموجب المرسوم التنفيذي رقم 69-98 بتاريخ 21/02/1998 في إطار إعادة هيكلة المعهد الأصلي (المعهد الجزائري للتقييس والملكية الصناعية)،² حل محل المعهد الوطني الجزائري للتوحيد الصناعي والملكية الصناعية في أنشطته المتعلقة بالإختراعات ومحل المركز الوطني للسجل التجاري في أنشطته المتعلقة بالعلامات والرسومات والنماذج الصناعية والتسميات، يهدف المعهد لتنفيذ السياسات الوطنية فيما يخص الملكية الصناعية خاصة السهر على حماية الحقوق المعنوية للمبدعين ومنه فهو يتكفل بتوفير الحماية للحقوق في الملكية الصناعية والتجارية، وكذلك تحفيز القدرات الإبتكارية خاصة منها التي وتم بجلب التقنيات واستحداثها والتي تعود بالنفع على المواطنين، وتسهيل الوصول إلى المعلومات التقنية الموجودة في ثقافة البراءات، وتحسين ظروف استيراد التقنيات الأجنبية إلى الجزائر بالتحليل والرقابة، ودراسة طلبات حماية الإختراع وإيداع العلامات والرسومات والنماذج الصناعية وتسجيل العقود والمشاركة في تطوير الإبداع ودعمه عن طريق تنمية أنشطة البحث والابتكار،³ حيث يعمل المعهد كموجه للتنمية الاقتصادية وللمؤسسات الجزائرية عن طريق تسهيل الحصول على الملكية الصناعية التي تمثل عاملا أساسيا في استراتيجية التنمية الاقتصادية القائمة على الإبداع التقني والصناعي، ولهذا يسعى المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية (INAPI) إلى تدعيم ستة محاور إستراتيجية تتمثل في:⁴

- 1- تحسين الخدمة المقدمة للمستعملين عن طريق تقليل آجال تسليم الطلبات؛
- 2- تسهيل الحصول على المعلومة عن طريق موقع المعهد على شبكة الانترنت www.inapi.org.
- 3- تشجيع الحصول على الملكية الصناعية من أجل تكريس وتفعيل الإنتاج الإبداعي؛
- 4- الاسهام في تحسين البيئة القانونية والتشريعية وكذا السياسية؛
- 5- اعتبار المعهد عاملا رئيسيا في القضاء على الإنتاج المقلد من خلال دعم سياسة الابتكار والتجديد؛
- 6- مواصلة عملية التحسين الداخلية من ثقافة الاجراءات والعمليات إلى ثقافة تحسين جودة الخدمات المقدمة.

¹ مقال: التحضير لإنتاج ألف وحدة قياس جديدة في آفاق 2014، جريدة المساء (يومية إخبارية وطنية)، نشر بتاريخ 02 / 08 / 2011، على الموقع: 215 <http://www.djazair.com/elmassa/50291>، طوع يوم 2016/9/13.

² المرسوم التنفيذي رقم 69-98، 24 شوال 1418 الموافق ل 21 فيفري 1998، المتضمن إنشاء المعهد الجزائري للتقييس IANOR، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 11، الصادرة بتاريخ 1 مارس 1998، ص. 20.

³ مرسوم تنفيذي رقم 98-69 مؤرخ في 24 شوال عام 1418 الموافق ل 21 فيفري سنة 1998 يتضمن إنشاء المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية.

⁴ الموقع الرسمي لوزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، <http://www.mdipi.gov.dz>، طوع يوم 2016/11/26.

ثالثا-المركز الجزائري لمراقبة الجودة والأغلفة: فتمثل مهامه في تحقيق السياسة الوطنية في مجال النوعية خاصة منها حماية المستهلك وأمنه وترقية نوعية المنتوجات من السلع والخدمات ومحاربة الغش والتزوير فيما يخص المنتجات والسلع، والقيام بالبحوث والدراسات التجريبية المتعلقة بتحسين الخدمات وكذا تطوير مخابر مراقبة النوعية وقمع الغش.¹

رابعا-الديوان الوطني للقياس القانونية (ONML).

تم إنشاؤه في عام 1986 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 86-250 المؤرخ في 30 سبتمبر 1986،² وهذا الديوان هو مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، تحت إشراف وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار.

تتمثل النشاطات الرئيسية فيما يلي:³

- 1- إجراء الفحوص الأولية والدورية على أدوات القياس ذات الطابع التجاري؛
- 2- القيام بالمتابعة التي تسمح بإثبات كون أدوات القياس تتوفر فيها الشروط القانونية؛
- 3- التأكد من كون وحدات القياس المستعملة تطابق تماما المعايير الوطنية والدولية.

أما النشاطات الثانوية فهي كالتالي:⁴

- 1- السهر على ربط معايير العمل بالمعايير المرجعية؛
- 2- إجراء معايير المعايير المرجعية؛
- 3- المشاركة في إعداد التنظيم التقني الذي يجب أن تتوفر شروطه في أدوات القياس، لاسيما صنعها واستعمالها ومراقبتها؛
- 4- وضع بنك للمعطيات المتعلقة بكل نشاطات القياس؛
- 5- تطبيق الوسائل اللازمة لإنجاز الأهداف المسجلة في المخططات الوطنية وبرامج التنمية المتعلقة بالقياس؛
- 6- معالجة كل المعلومات العلمية والتقنية التي تتعلق بأدوات القياس ووضعها تحت تصرف المتعاملين الوطنيين؛
- 7- المساهمة في ترقية القياس من خلال تنظيم دورات تكوينية ومحاضرات ومعارض وملتقيات وتنشيطها؛
- 8- المساهمة في النشاطات الدولية المرتبطة بالقياس وتنمية العلاقات مع الهيئات الدولية المختصة بهذا المجال؛
- 9- المساعدة في إقامة مخابر للقياس ومراكز تقنية متخصصة تستعمل في أشغال الأبحاث المتعلقة بالقياس وكذا الدراسات والمراقبة؛
- 10- المشاركة في تصميم أدوات القياس في إطار احترام المقاييس والتنظيم التقني؛
- 11- كما يمكنهم المشاركة في مهام التكوين وتحسين المستوى وإعادة التأهيل.

¹ المرسوم التنفيذي رقم 03-318 المؤرخ في 04 شعبان عام 1424 الموافق ل 30 سبتمبر سنة 2003 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 89/147 المؤرخ في 06 محرم عام 1410 الموافق ل 8 أوت سنة 1989 والمتضمن إنشاء المركز الجزائري لمراقبة النوعية.

² <http://www.onml.dz/presentation.asp>, vu le 30/11/2016.

³ <http://www.dipmepi47.dz/index.php/9-non-categorise/144-onml>, vu le 30/11/2016.

⁴ Ibid.

الفرع الثاني: هيئات الاعتماد في الجزائر (الهيئة الجزائرية للإعتماد " ALGERAC ").

أنشئت هذه الهيئة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 05-466 الموافق ليوم ذي القعدة 1426، الموافق ليوم 2005/12/06،¹ يهدف إنشاء الهيئة الوطنية للاعتماد إلى حماية الاقتصاد الوطني خصوصا القطاعات الاستراتيجية، إلى ضمان نوعية الخدمات والمنتجات الجزائرية، التعريف بالمنتجات الوطنية في الأسواق العالمية وأخيرا تسهيل إدماج الجزائر في المعايير والهيئات العالمية.²

تتمثل مهمة الأساسية في اعتماد كل هيئة تقييم مطابقة، وبهذه الصفة تكلف على الخصوص بمايلي:³

- 1- وضع القواعد والإجراءات باعتماد هيئات تقييم المطابقة؛
- 2- فحص الطلبات وتسليم مقررات الاعتماد لهيئات تقييم المطابقة للمواصفات الوطنية والدولية الملائمة؛
- 3- القيام بتجديد وتعليق وسحب مقررات اعتماد هيئات تقييم المطابقة؛
- 4- إعداد برامج دورية تتعلق بتقييم المطابقة؛
- 5- إبرام كل الاتفاقيات ذات العلاقة ببرامج نشاطها، مع الهيئات الأجنبية المماثلة والمساهمة في الجهود المؤدية إلى إبرام اتفاقات الاعتراف المتبادل؛
- 6- تمثيل الجزائر لدى الهيئات الدولية والجهوية المماثلة؛
- 7- نشر المجالات والنشريات المتخصصة المتعلقة بموضوعها وتوزيعها.

حيث يوجد معيار وحيد الذي يحدد المتطلبات الأساسية لهيئات الاعتماد وهو (ISO17011:2004)، وتمس:⁴

- 1- مخابر الاختبارات والمعايرة (ISO/CEI 17025).
- 2- هيئات التفتيش (ISO/CEI 17020).
- 3- هيئات منح المواصفة المتعلقة: أنظمة (ISO/CEI 17021)، المنتوجات (ISO GUIDE 65)، الأفراد (ISO/CEI 17024).

يشكل الاعتماد الوسيلة المثلى القادرة على إظهار منافسة هيئات التقييم والمطابقة (مخابر التجريب والقياس، هيئات التفتيش وترخيص الأنظمة، الأشخاص والمنتجات)، وأصبح (الاعتماد) شرطا أساسيا لولوج التجارة العالمية ويساهم كثيرا في ازالة العراقيل التقنية في المبادلات التجارية العالمية.

¹ المرسوم التنفيذي رقم 466/05، المؤرخ في 04 ذي القعدة 1426 الموافق ل 16 ديسمبر 2005 المتعلق بتقييم المطابقة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 80، المادة 03، ص. 10.

² <http://www.elmouwatin.dz/?%D8%A7%D9%84%D9%87%D9%8A%D8%A6%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B7%D9%86%D9%8A%D8%A9&lang=fr>, vu le 30/11/2016.

³ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 80، 2005/12/11، ص. 12.

⁴ L'organisme algerien d'accréditation, Algerac, www.algerac.org, vu le 30/11/2016, p 01.

المطلب الرابع: الجائزة الجزائرية للجودة.

تأسست الجائزة الجزائرية للجودة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 02-05 مؤرخ في 22 شوال عام 1422 الموافق ل 06 يناير 2002،¹ ومسار الجودة في الجزائر يشكل دليلا مرجعيا للجودة، يقدم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة، ويفضي هذا الدليل إلى تحديد نقاط القوة بدقة ومجالات التحسين، وتمنح الجائزة الجزائرية للجودة مكافئة قدرها مليوني دينار، وشهادة شرفية، وكأس الجودة وتهدف جائزة الجودة الجزائرية إلى:²

- 1- دفع المؤسسات الجزائرية إلى سلك طريق الجودة؛
- 2- تقييم مسار ومراحل الجودة من طرف الخبراء؛
- 3- ترقية والإعتراف بمجهودات المتنافسين؛
- 4- تحفيز وشراك جميع العاملين في مشروع الجودة؛
- 5- تحسين صورة المؤسسة وتدعيمها وتقوية مركزها التنافسي؛
- 6- الاعتراف بالمجهودات المبذولة في مجال الجودة ودفعها للعمل أكثر على الاستمرار في نظام جودة شامل متكامل؛
- 7- إعطاء الدليل والبرهان للزبون على أننا نضعه في صلب وأولوية الإهتمامات.

تضم جائزة الجودة الجزائرية 09 فصول لكل منها تقييما نقطيا يجعل مجموع ما يمكن أن تحصل عليه المؤسسة 1000 نقطة كحد أقصى، وتتم الإجابة على هذه العناصر ضمن تقرير مفصل من 40 إلى 80 صفحة، والجدول رقم (24) يوضح ذلك:

¹ مرسوم تنفيذي رقم 02-05 مؤرخ في 22 شوال عام 1422 الموافق ل 06 يناير 2002 يتضمن إنشاء الجائزة الجزائرية للجودة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 02، 2002، ص. 07.

² ربيع مسعود، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل قيادة إبداعية: دراسة حالة بنك البركة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013-2014، ص. 45.

الجدول رقم (24): عناصر تقييم جائزة الجودة الجزائرية

الفصل	عناصر التقييم	التقييم
الفصل الأول	التزام الإدارة	120 نقطة
الفصل الثاني	الاستراتيجية والاهداف	90 نقطة
الفصل الثالث	إدارة الموظفين	100 نقطة
الفصل الرابع	إدارة الموارد	80 نقطة
الفصل الخامس	إدارة العملية	260 نقطة
الفصل السادس	رضا الزبائن	120 نقطة
الفصل السابع	رضا الموظفين	80 نقطة
الفصل الثامن	التكامل مع المجتمع	60 نقطة
الفصل التاسع	النتائج	90 نقطة
المجموع		1000 نقطة

Source : Ministère de l'Industrie et des Mines, Direction générale de la compétitivité industrielle, Division de la Qualité et de la sécurité industrielle, Le prix algérien de la qualité, objectifs conditions de participation et questionnaire, Edition 2015, p.19.

من خلال الجدول رقم (24) نلاحظ بأن معايير التقييم الخاصة بالجائزة الجزائرية للجودة قد تم تقسيمها إلى تسعة فصول، وتم تخصيص لكل فصل من هذه الفصول تقييم معين.

كما تحصلت العديد من المؤسسات الجزائرية على الجائزة الجزائرية للجودة، إذ تحصلت المؤسسة الجزائرية لإنجاز المعدات والبنى التحتية الحديدية (ALRIN) على الجائزة سنة 2006، وتحصلت عليها أيضا سنة 2007، كما تحصل الفرع (TRANSMEX) التابع لمؤسسة (SONALGAZ) على الجائزة سنة 2008، في حين تحصلت على الجائزة سنة 2009 ميناء بجاية، الذي اختير من بين 16 مؤسسة مشاركة، ويعتبر ميناء بجاية ثاني ميناء بترولي في الجزائر، وكان نفس الميناء قد تحصل على جائزة خاصة من طرف اللجنة، وتحصل بعدها في سنة 2010 المؤسسة الجزائرية لدهون (ENAP) على الجائزة، إذ تستحوذ على 70% من السوق الوطني بطاقة إنتاجية بلغت 125000 طن من الدهون، وكانت الجائزة الأولى التاسعة أي لسنة 2011 من نصيب مجموعة كوندور (Condor)، فيما تحصلت المؤسسة الجديدة للخزف الصحي

بالغزوات على الجائزة سنة 2012.¹ وتحصلت مؤسسة (ENAP) للأجهزة الكرومنزلية على الجائزة سنة 2013،² والشركة الوطنية لإنتاج الجبس (Knauf platre fleurus) سنة 2014.³

المبحث الثاني: تقديم عام لمؤسسة نقاوس للمصبرات.

قبل البدء في الدراسة التطبيقية في مؤسسة نقاوس للمصبرات والتي تم اختيارها كعينة للدراسة لا بد من تقديم مختصر لها.

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن مؤسسة نقاوس للمصبرات.

قامت الدولة بإعادة هيكلة العديد من المؤسسات الوطنية من بينها المؤسسة الوطنية لتسيير وتنمية المواد الغذائية SOGEDIA وذلك بموجب المرسوم 452/82 المؤرخ في 1982/12/11، والتي نتج عنها عدة مؤسسات من بينها المؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات ENAJUC التي تم بناؤها سنة 1979 من طرف الشركة الفرنسية CIFAL وقد بدأ بها الإنتاج سنة 1980، وتتفرع هذه المؤسسة إلى 13 وحدة، تجمع 3 وحدات إنتاج: مركب نقاوس، وحدة منعة ووحدة خميس الخشنة.

تعتبر وحدة نقاوس للعصير والمصبرات من بين أهم الوحدات الصناعية التي كانت تضمنها المؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات الغذائية ENAJUC وهي وحدة إقتصادية كانت تابعة للقطاع العام وتم خصصتها بموجب اللائحة رقم 13 للدورة 64 الصادرة عن مجلس مساهمات الدولة بتاريخ 4 أفريل 2006، وفي 17 أفريل تم الإمضاء على عقد التنازل رسميا بين البائع (ENAJUC) والمشتري (SARL SIMAGROF)، وبرأسمال يقدر ب: 50 مليون دينار جزائري بعد ذلك تم بيع 71 % من أسهم المؤسسة لأسباب مالية لمجموعة Trèfle لتصبح شريكا أساسيا، ثم إرتفع رأسمالها إلى 158 مليون د.ج والذي يقدر حاليا ب: 1.790.030.000.00 د.ج، حيث تقع هذه الوحدة في الشمال الشرقي لمقر دائرة نقاوس على بعد 2 كلم من مقر الدائرة، وعلى الطريق الوطني رقم 78 الرابط بين ولاية باتنة ومدينة نقاوس، حيث تتربع على مساحة إجمالية قدرها 76.859.00م، وتقدر المساحة المغطاة ب 21.620.00م، والمساحة غير المغطاة فتقدر ب: 55.257.00م.

تمثل الأهداف العامة للمؤسسة في النقاط التالية:

- 1- استغلال الثروات الطبيعية للمنطقة المتواجدة فيها، منها فاكهة المشمش؛
- 2- تقديم منتجات ذات جودة عالية ومتوافقة للمقاييس العالمية للجودة؛

¹ محمد لوشن، مرجع سبق ذكره، ص. 224.

² خديجة قدوار، مؤسسة تفوز بالجائزة الحادية عشر للجودة، الرابط <http://www.elitihadonline.com/permalink/30922.html>، طوع 2016/12/14.

³ وكالة الأنباء الجزائرية، جائزة الجودة تعود لمؤسسة لإنتاج الجبس، الرابط: <http://www.aps.dz/ar/economie>، طوع يوم 2016/12/14.

- 3- السعي للوصول إلى الريادة من خلال توفيرها للمنتجات الطبيعية؛
- 4- العمل على إيجاد أكبر عدد ممكن من نقاط البيع، لتغطية كافة أنحاء الوطن.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة نقاوس.

تسعى مؤسسة نقاوس للمصبرات إلى تصميم هيكل تنظيمي يستجيب للتغيرات البيئية لتحاول الإنسجام معها، ويتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة من مجموعة من المديريات والمصالح، وتؤدي كل وحدة منها مجموعة من المهام والتي تختلف من مصلحة إلى أخرى: المديرية العامة، مديرية الإدارة والوسائل العامة، مديرية المالية والمحاسبة، المديرية التجارية، مديرية الصيانة، مديرية الجودة، مديرية الأمن الداخلي، مديرية التمويل، وتتفرع كل مديرية من هذه المديريات إلى عدة مصالح. (أنظر الملحق رقم 03).

المطلب الثاني: تحليل المعطيات الخاصة برأس المال الفكري داخل مؤسسة نقاوس للمصبرات.

يمكن تقييم مؤشرات رأس المال الفكري داخل مؤسسة نقاوس من خلال المقابلات غير المهيكلة التي تم إجرائها مع المسيرين داخل المؤسسة، وذلك من خلال ما يلي:

أولاً- رأس المال البشري:

تعتقد مؤسسة نقاوس بأن الموارد البشرية ذات أهمية كبيرة نظراً لطبيعة نشاطها الذي يعتمد على الموارد البشرية ذات المعارف والمهارات والقدرات العالية الجودة، ونظراً لما يتصف به سوق المشروبات والمصبرات بالمنافسة الشديدة، لذلك فإن مؤسسة نقاوس تعاني من منافسة القطاع الخاص في حين لا يشكل القطاع العام أي منافسة عليها، حيث كانت المؤسسة في السابق تعاني من منافسة من قبل الوحدات التابعة لنفس المجمع وبعد الخصخصة، أصبح القطاع الخاص منافسها المباشر، في حين تشكل مؤسسة روية المنافس غير مباشر وذلك لأنها لا تنتج نفس منتجاتها لكن تشبع نفس حاجات المستهلكين، كما وتعاني من منافسة الأجنبية من طرف منتجات التي تستورد من تونس ومصر، وبدخول المؤسسة مسار التحولات، الزم عليها التكيف مع متطلبات المنافسة، وذلك بالتركيز على تطوير أساليب الإدارة في أهم الأصول التي تمتلكها المؤسسة والمتمثلة في رأس مالها البشري، لذا تسعى المؤسسة في الحفاظ على ما يتوفر لديها من إطارات وكفاءات عالية، والسعي إلى استقطاب قدرات وخبرات من هذا الشكل، وتركز السياسة العامة لإدارة الموارد البشرية على توظيف الشباب الخرجين الجدد ذوي القدرات العالية من خلال العلاقات التي تقيمها مع الجامعات والمدارس، كما وتعمل على تحفيز إتخاذ المبادرة في الممارسات المهنية بهدف تنشيطها، وتحرص المؤسسة على صحة وسلامة موظفيها.

ثانيا-رأس المال الهيكلي:

أما فيما يتعلق بالمكون الثاني لرأس المال الفكري والمتمثل في رأس المال الهيكلي، فإن المؤسسة تسعى إلى تطويره وإحداث التغييرات اللازمة، وذلك من خلال تنفيذ نظام المعلومات ERP بالمؤسسة حيث يساهم هذا النظام على تنظيم العمل الإداري بالمؤسسة، من خلال القيام بالعمل في الوقت المحدد، كما ويشجع عمل الفريق، ويسهل على الأفراد الإطلاع على العمل المؤدى لحظة بلحظة، ويعمل على تقليل الوقت المخصص لأداء نفس العمل في الأنظمة السابقة، وتسهيل الاتصال بين الوظائف المرتبطة مع بعضها البعض. حيث أن الأهداف من وراء إنشاء هذا النظام لخصها المدير العام للمؤسسة فيما يلي:

- الحرص على انجاز العمل في وقته المحدد وعدم تأجيله من خلال تسلسل العمليات في نظام ERP.
- تسهيل تنفيذ العمليات.
- مراقبة نشاط المؤسسة بشكل مستمر، بحكم أنه يتواجد على مستوى المقر الرئيسي للمجموعة في البلدة، وأنه ليس لديه القدرة على متابعتها والاطلاع عليها بشكل مباشر.
- العمل على إعطاء صورة جديدة للمؤسسة.

أما في إطار تنفيذ هذا البرنامج تطلب الأمر من المؤسسة وضع تعديلات، حيث كلفت مؤسسة Microsoft Dynamics Nav مجموعة من الأشخاص من أجل تأطير مجموعة من المسؤولين في الوظائف الأساسية بمؤسسة نقاوس (المالية، الإنتاج، اللوجستيك، والتجارة...) وتحديد احتياجاتها، وعليه دخلت المؤسسة مرحلة إعادة الهيكلة وتم إعادة تشكيل هيكلها التنظيمي ليتوافق مع ما يوفره هذا النظام، حيث أن الهيكل يعتبر من النصوص المنظمة لسير المؤسسة فهو يبرز جميع المصالح والدوائر المتواجدة بالمؤسسة وعدد عمالها وذلك على مستوى كل دائرة ويتم وضعه من طرف الإدارة وهذا بعد التشاور مع رؤساء الدوائر المختلفة، ويهدف الهيكل التنظيمي للمؤسسة إلى تحديد وتجميع أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف المرجوة، وتحديد نشاط كل فرد وتفويض السلطة اللازمة لأداء المهام بغية الحصول على عملية تسيير منطقية وعملية، كما وأنه يؤخذ على هذا الهيكل أنه لا يحوي على مصلحة البحث والتطوير التي تعتبر من بين الأمور الهامة التي يجب على المؤسسة إعطائها بعض الأهمية إذا كانت من بين أهدافها التوسع مستقبلا.

ثالثا-رأس المال العلاقي:

في إطار علاقتها مع زبائنها، فقد استطاعت المؤسسة أن تتعامل مع زبائن متميزين وأن تكسب ولائهم في جميع منتجاتها، على اعتبار أن منتجاتها تتميز عن منتجات المنافسين بجودتها العالية، التي تبقى حاجزا أمام المنافسين لتقليدها، وقد تمكنت المؤسسة من إيجاد فروع إنتاج جديدة تستهدف فئات مختلفة، من بينها فئة الأطفال، حيث تنتج حاليا منتجات بها هذه الفئة، والتي ساهمت في رفع رقم أعمال المؤسسة، ولكن ما يقلل من حظوظ المؤسسة أمام الزبون هو أن

التجار الذين تتعامل معهم لا يبيعون منتجات المؤسسة فقط بل وحتى منتجات المنافسين، وقد اعتبر المسؤولين أن تقديم تحفيزات وإمميزات لرجال البيع، الحل الأمثل لتمكين من بيع أكبر حجم ممكن، أما علاقتها مع الموردين، فإن المادة الأولية التي يسيطر عليها المورد هي الأغلفة والمتمثلة في منتج التتراباك الذي يتم استيراده من فرنسا، كما تستورد المؤسسة الأفقطة من فرنسا وإيطاليا وإسبانيا، أما بالنسبة للمواد الأخرى فإن المؤسسة لا تتحمل أية تكلفة زائدة في حالة رغبتها الانتقال من مورد إلى آخر وقد حدث وأن انتقلت المؤسسة من مورد محلي لأغلفة الحديد إلى الاستيراد من تونس حيث الأسعار منخفضة، أما بالنسبة للفواكه فهي محلية، وتحصل على فاكهة المشمش من مدينة نقاوس مقر تواجدها، الجلفة، المسيلة، آريس، أما فاكهة البرتقال من مدينة بوفاريك، المندرين من سكيكدة، الفلفل من بريكة، وقد تأثر الظروف الطبيعية على أسعار المادة الأولية، في حال تقلب الظروف الجوية وتعرض فاكهة المشمش لأي تلف، أو نتيجة قلة الأمطار، أما على صعيد التحالفات الإستراتيجية، وكنتيجة للجودة العالية التي رافقها إرتفاع في الأسعار، فقد يشكل المنافسين الجدد خطرا عليها، مما فرض عليها التعامل مع قطاعات معينة منها القطاع العام والقطاع الخاص، إضافة إلى المؤسسات الصناعية الصغيرة التي تشتري منها المنتجات نصف المصنعة.

الفرع الأول: تطور عدد الموظفين

بالنظر إلى حجم عمال مؤسسة نقاوس يمكن تصنيفها ضمن المؤسسات الكبيرة، وعليه سيتم عرض مجموعة من المعطيات المتعلقة بالموظفين بمؤسسة نقاوس لعدد من السنوات ابتداء من سنة 2010 إلى غاية سنة 2015، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (25): تطور عدد الموظفين بمؤسسة نقاوس للمصبرات خلال الفترة (2010-2015).

السنوات	الدائمون	المؤقتون	المجموع
2010	403	342	745
2011	427	347	774
2012	454	334	788
2013	459	339	798
2014	476	336	812
2015	531	371	902

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على التقارير السنوية للمؤسسة.

يشير الجدول رقم (25) إلى زيادة العمال خلال هذه الفترات، وهذا يعد مؤشر إيجابي، لأن نشاط المؤسسة عرف توسعا في السنوات الأخيرة، وما يلاحظ أيضا زيادة عدد العمال الدائمين على حساب المؤقتين نتيجة لتطبيق سياسة الإدماج للعمال المتعاقدين الذين مضى على عقودهم سنتين، حيث تتجلى سياسة مؤسسة نقاوس على استقرار الموظفين عن طريق التثبيت، فهي تتيح لموظفيها فرص العمل والتطور في مختلف الوظائف، كما وتولي مؤسسة نقاوس أهمية قصوى للصحة، فهي تملك أحسن الوسائل المادية والبشرية تضمن خدمات صحية لموظفيها.

الفرع الثالث: تطور تكاليف الموظفين.

انطلاقا من الأهمية التي تكتسبها الكتلة الأجرية سيتم التعرض إلى التطورات الحاصلة في تكاليف الموظفين بمؤسسة نقاوس للمصبرات خلال الفترة (2010-2015):

جدول رقم (26): تطور تكاليف الموظفين بمؤسسة نقاوس للمصبرات خلال فترة (2010-2015).

السنوات	تكاليف الموظفين (مليون دينار)	عدد الموظفين الإجمالي
2010	222343791.42	745
2011	280111401.42	774
2012	347969505.56	788
2013	501256962.80	798
2014	606335606.54	812
2015	695032625.28	902

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على التقارير السنوية للمؤسسة.

بمقارنة عدد الموظفين بالمصاريف المخصصة لهم نجد أنها في إرتفاع مستمر ويعود ذلك إلى التزايد الراجع أساسا إلى زيادة عدد العاملين، زيادة الأجر القاعدي، الترقية والترتبة، العلاقات والتعويضات، مكافأة الأجر الوحيد، علاوة المردودية الجماعية، تعويض الخبرة، تعويض السلة والنقل، علاوة نهاية الخدمة... إلخ، كما ويلاحظ على مستوى المؤسسة محاولة تأهيل الموظفين لرفع من مستوياتهم وذلك وفق برامج التكوين ولكن بأعداد قليلة بالنظر إلى عدد الموظفين، حيث اقتصر عدد المستفيدين سنة 2010 على 43 فقط أي ما يعادل 5.77 % من العدد الإجمالي، لكنها تحسنت في السنوات الأخيرة

ليصل العدد إلى 96 موظف أي ما يعادل 10.64 %، وذلك حسب البرنامج المسطر خلال سنة 2015، إلا أنها تبقى ضعيفة، ومن خلال ما سبق يمكن تقييم رأس المال البشري بالمقبول لإرتفاع الخبرات لدى هؤلاء الموظفين، إضافة إلى زيادة عدد المستفيدين من التدريب، كما ويسود جو العمل الجماعي بين الموظفين على اختلاف مستويات التنظيم، وذلك ما تم ملاحظته خلال فترة الدراسة.

الفرع الرابع: تطور رقم الأعمال.

جدول رقم (27): تطور رقم الأعمال بمؤسسة نقاوس للمصبرات خلال فترة (2010-2015).

رقم الأعمال	السنوات
1552979133.77	2010
1854330494.67	2011
195328397.61	2012
4013109472.42	2013
5781961345.99	2014
8429551746.80	2015

لمصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير السنوية للمؤسسة.

من تحليل معطيات الجدول رقم (27) نلاحظ تزايد وتطور رقم الأعمال، وتحسن في الوضعية المالية بمؤسسة نقاوس من سنة 2010 إلى غاية سنة 2015، مما يفسر الإرتفاع المتزايد لمبيعات المؤسسة.

يمكن تقييم الجانب المالي للمؤسسة من خلال معرفة القيمة المضافة من العمل، وذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (28): تطور القيمة المضافة بمؤسسة نقاوس للمصبرات خلال الفترة (2010-2015).

السنوات	القيمة المضافة
2010	586410179.70
2011	715432766.00
2012	600851295.11
2013	1101984811.20
2014	1319814229.76
2015	2677958594.04

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير السنوية للمؤسسة.

من تحليل معطيات الجدول رقم (28) يتضح تزايد القيمة المضافة باستمرار من سنة 2010 إلى غاية 2015، أي من 586410179.70 إلى 2677958594.04، وبالتالي فهي في تطور وإرتفاع مستمر، وهذا يعد مؤشر إيجابي للمؤسسة، فعلى الرغم من زيادة عدد الموظفين إلا أن القيمة في إرتفاع، وما هذا إلا دليل على المهارات، القدرات، والخبرات المتراكمة لدى الموظفين وقدرتها على تحقيق هذه النتيجة.

المطلب الثالث: مظاهر الاهتمام بإدارة الجودة داخل مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة.

تسعى المؤسسة إلى تحقيق الجودة والتقرب أكثر من الزبون والإهتمام به، وإيجاد نظام يعمل بإدارة الجودة إلى إدارة الجودة الشاملة لتحقيق التفوق والتميز، وفي ظل المنافسة التي تتعرض لها المؤسسة من طرف المؤسسات المحلية والأجنبية، تحاول هذه المؤسسة الحفاظ على مكانتها في سوقها المحلي وقد تتمكن من فرض منتجاتها في الأسواق الخارجية فتساهم بذلك في تنمية قدرتها تنافسية.

من دوافع تبني المؤسسة لنظام إدارة الجودة، إشباع رغبات الزبائن والإستجابة لجميع متطلباتهم، ويمثل إيزو 9001 إطارا متكاملًا، يسمح بإنتاج منتجات تستجيب لهذه المتطلبات، ويعد التحويل في الجزائر ظاهرة حديثة حيث كانت أول شهادة مطابقة لمواصفات إيزو 9002: 1994 في جويلية 1998 وكان ذلك لصالح مؤسسة (ENIEM)، ثم شملت بعد

ذلك المؤسسات الجزائرية الأخرى في مختلف القطاعات، وقد تحصلت مؤسسة نقاوس للمصبرات على هذه الشهادة مرتين وهما:

1- ISO 9001:2000: تحصلت عليها المؤسسة سنة 2005، واستخدمت إمتيازاتها لمدة 3 سنوات أي حتى سنة 2008.

2- ISO 9001:2008: تحصلت عليها المؤسسة سنة 2008، واستخدمت إمتيازاتها لمدة 3 سنوات أي حتى سنة 2011. لقد تم تحويل المؤسسة بهذه الشهادة من طرف الشركة الفرنسية للتحويل SGS.

حيث أن المؤسسة في صدد إعداد خطة التأهيل للحصول على شهادة المواصفة القياسية ISO 9001 إصدار 2015 والتي تمثل جملة من المتطلبات التنظيمية، التي يستلزم على الإدارة القيام بها من خلال إجراءات ومتطلبات إلزامية، وكل هذا يدخل في إطار توطين نظام الجودة وتقييمه بالمؤسسة.

يمكن ملاحظة طريقة تسير نظام إدارة الجودة داخل المؤسسة من خلال فريق الجودة والذي يتكون من مديري الوظائف، حيث يجتمعون مرة كل شهر تحت إشراف وإدارة مديرة الجودة، وتتمثل مهمته في متابعة عمليات التحسينات المستمرة للحصول على الجودة المنشودة ومن المرة الأولى، والجدول رقم (29) يوضح طريقة ونمط تسير إدارة الجودة داخل المؤسسة.

جدول رقم (29): نمط تسير إدارة الجودة داخل مؤسسة نقاوس للمصبرات بباتنة.

العنصر	الأنشطة
تصميم أنشطة الجودة	<p>وذلك اعتمادا على عنصرين هما:</p> <p>1. خصائص ووظائف المؤسسة: وذلك من خلال:</p> <ul style="list-style-type: none"> - تركيز عملية التصميم على أنماط وتقنيات الإنتاج وتعبئة الموارد؛ - العمل على إقامة نظام إنتاجي فعال من حيث جودة المنتج وتكلفته. <p>2. الإهتمام بمتطلبات ورغبات الزبون: وذلك من خلال:</p> <ul style="list-style-type: none"> - قياس درجة إشباع رغبات الزبون ودراسات السوق؛ - تركيز عملية التصميم على رغبات الزبون.
ضمان الجودة	<p>تقوم مصلحة المخبر التابعة لمديرية الجودة بمعرفة مدى مطابقة المواد المختلفة للمواصفات المشتربة، بمراقبة المنتج ومحتوياته، حيث تكون عملية التحقق والرقابة بصفة دورية تقريبا كل ساعة، بحيث تؤخذ عينات من المنتجات ويتم تحليلها لتعرف على نسب السكر، الحموضة، الغاز...إخ، إضافة إلى ذلك مراقبة ومتابعة كل</p>

<p>مراحل العملية الإنتاجية.</p>	
<p>يستعمل نظام الجودة مجموعة من الوثائق موجودة في دفتر الجودة على شكل هرمي، ومقسمة إلى أربعة أقسام وهي:</p> <p>1. دفتر الجودة: هو وثيقة شاملة تصف تنظيم المؤسسة وهيكلها مع مجموع العمليات، كما يوضح الدفتر سياسة الجودة والخطوات اللازمة لتنفيذها؛</p> <p>2. الإجراءات: وتحتوي المؤسسة على ستة أنواع من الإجراءات ويحوي كل إجراء على موضوع الإجراء، مجالات تطبيقه، كيفية تطبيقه، وهي كالتالي:</p> <ul style="list-style-type: none"> - المتعلقة بالوثائق؛ - المتعلقة بالتسجيلات؛ - المتعلقة بعدم المطابقة؛ - المتعلقة بالأعمال التصحيحية؛ - المتعلقة بالأعمال الوقائية؛ - المتعلقة بالتقييم الشامل. <p>3. الأنماط التشغيلية: وهي عبارة عن بطاقات تقنية تشرح بالتفصيل شروط استعمال الآلات، مراحل إنجاز تقنيات الإنتاج ومناصب العمل.</p> <p>4. وثائق التسجيل: هي دليل على ما تم إنجازه في أنشطة المؤسسة اليومية، والتي تساهم في فعالية نظام المعلومات من خلال الوثائق التي تمد بالمعلومات عن العتاد، الأشخاص، المنتجات...إلخ.</p>	<p>وثائق إدارة الجودة</p>
<p>ويقيم هذا النظام بصفة دورية من خلال مراجعات الإدارة تحقيقات إشباع رغبات الزبائن وتكاليف الالاجودة وهي:</p> <p>1. مراجعة الإدارة: ويعتبر هذا ضمن وسائل التحسين المستمر التي تسمح بالتأكد من فعالية نظام إدارة الجودة من خلال الحصول على المعلومات المناسبة لتحليل أدائها للكشف على مجالات التحسين المستمر وتعبئة الموارد اللازمة لذلك، وتقييمها المؤسسة بصفة دورية كل ستة أشهر.</p> <p>2. التحقيقات الخاصة بإشباع رغبات الزبون: حيث تقوم المؤسسة بتوزيع استمارات لدى زبائنها والمتمثلين في تجار الجملة، حيث تحوي هذه البطاقات على مجموعة من الأسئلة لقياس نسب إشباع</p>	<p>تقييم نظام الجودة</p>

<p>رغبات الزبون النهائي، وتتركز هذه الأسئلة على المنتج من حيث جودته، ثمه، إضافة إلى الخدمات المقدمة من حيث زمن التوصيل، معالجة الطلبات، وإحترام التعليمات.</p> <p>3. تكاليف الجودة: تعتبر تكاليف الجودة من أهم المؤشرات لتقييم نظام الجودة، وهذا لسهولة حسابها ووضوح مؤشراتهما، وتمثل العناصر الأساسية لحساب تكاليف الجودة فيما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> - تكاليف تصحيح الأخطاء والوقاية منها؛ - معالجة النزعات مع الزبائن، الموردين، والمنافسين وكل الأطراف الخارجية المتعاملة مع المؤسسة؛ - تكلفة المرجعات المتمثلة في المنتجات المعيبة. 	
---	--

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الوثائق الخاصة بمديرية الجودة.

يمكن التوصل من خلال ما سبق إلى أن مؤسسة نقاوس استطاعت أن توسع من مجال نشاطها سواء من حيث رقم الأعمال أو من القيمة المضافة المحققة، وهذا ما يفسر اهتمام الإدارة العليا بسياسة الجودة من خلال مراجعة الإدارة، ومراقبة الإنتاج بصفة مستمرة، ومحاولة حل المشكلات الخاصة بجودة منتجاتها وتكلفتها، إضافة إلى تبني الإدارة العليا لسياسة التحسين المستمر لفعالية وكفاءة نظام إدارة الجودة في تحسين العمليات، من خلال مراقبة مؤشرات أدائها، بالاعتماد على لوحة قيادة للوصول إلى أهداف المؤسسة، حيث تسعى المؤسسة إلى تبني استراتيجية للجودة لتحقيق التفوق والأسبقية على المنافس انطلاقاً من حصولها على شهادة المواصفات القياسية ISO 9001، كدليل على فعالية نظامها التسييري المتطابق مع متطلبات الإدارة بالجودة، كما يعتبر الخطوة الأولى نحو ترسيخ ثقافة الجودة بالمؤسسة، وصولاً إلى إمكانية تبني وتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الثالث: منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها التطبيقية.

بعد التطرق للإطار النظري لدراسة، سيتم الانتقال إلى الإطار التطبيقي، حيث هدفت الدراسة إلى توضيح مساهمة رأس المال الفكري في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة نقاوس للمصبرات -باتنة-، وفيما يلي توضيح لمنهجية الدراسة التي تعتبر محورا رئيسيا يتم من خلاله إنجاز الجزء التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على المعلومات اللازمة لإجراء التحليل الإحصائي، للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها فيما بعد على ضوء الدراسات المتعلقة بالموضوع، وفي هذا المبحث سيتم التطرق إلى أهداف الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، إجراءات تكوين إستبانة الدراسة وتقنياتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات، والنتائج التي تم التوصل إليها.

المطلب الأول: أداة الدراسة وأدوات التحليل الإحصائي.

سيتم في هذا المطلب تحديد المنهج المتبع، عينة الدراسة المختارة، أداة الدراسة، وأدوات التحليل الإحصائي التي تم استخدامها.

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة.

أولاً-منهج الدراسة.

بناء على طبيعة الموضوع والأهداف التي تسعى الباحثة إلى تحقيقها من خلال الدراسة، فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي نحاول من خلاله وصف وتقييم رأس المال الفكري ومساهمته في إمكانية تبني وتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة نقاوس للمصبرات -باتنة- حيث يهدف المنهج الوصفي التحليلي في الواقع إلى وصف الظاهرة وصفا دقيقا.

ثانياً-مصادر جمع البيانات.

1- المصادر الأولية: تم الاعتماد على الاستبيان الذي صمم من طرف الباحثة بالاعتماد على العديد من الاستبيانات الموجودة في الدراسات السابقة، حيث تم صياغة الاستبيان بما يتوافق مع فرضيات الدراسة من أجل الوصول إلى الأهداف.

2- المصادر الثانوية: اعتمدنا في معالجة الإطار النظري للبحث على مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية والدوريات والمقالات وأبحاث الدراسات السابقة التي تناولت موضوع رأس المال الفكري ومساهمته في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ثالثاً: مجتمع الدراسة وعينتها.

يعرف مجتمع الدراسة على أنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، كما أنه "مجموع الوحدات الإحصائية المراد دراستها ومعرفة خصائصها بشكل دقيق، حيث يمكن تمييزها عن غيرها من الوحدات التي تكون مجتمعا آخر، بعبارة أخرى هو مجموعة الوحدات الإحصائية المشتركة في الصفة الأساسية التي تهم الباحث في دراسته والذي يختلف باختلاف المشكلة أو الظاهرة محل الدراسة"، وبناء على إشكالية الدراسة وأهدافها يبين الجدول رقم: (30) أن المجتمع المستهدف هو إطارات مؤسسة نقاوس للمصبرات -باتنة- والبالغ عددهم 129 إطار.

حيث قامت الباحثة بمسح شامل لمجتمع الدراسة، حيث قدر ب 129 إطارا، واسترجع منها 126 استمارة بنسبة استرجاع تقدر ب: 97.67 %، وبعدها تم استبعاد 08 استمارة لعدم قابليتها للتحليل الإحصائي إما لعدم جدية المبحوث

في الإجابة عليها، أو عدم استكمالها لشروط ملئها ليصبح مجموع الاستثمارات الصالحة للدراسة والقابلة للتحليل الإحصائي 118 استمارة قابلة للتحليل الإحصائي أي بنسبة 93.65 % من مجتمع الدراسة.

الجدول رقم (30): يوضح الموزع، المسترجع، المستبعد والصالح للتحليل الإحصائي من الاستثمارات.

عينة الدراسة					مجتمع الدراسة
نسبة الاستثمارات القابلة للتحليل الإحصائي	الاستثمارات القابلة للتحليل الإحصائي (العينة النهائية)	الاستثمارات المستبعدة	الاستثمارات المسترجعة	الاستثمارات الموزعة (العينة المخططة)	
%93.65	118	08	126	129	إطارات مؤسسة نقاوس للمصبرات -باتنة-

المصدر: من إعداد الباحثة.

الفرع الثاني-أداة الدراسة وأدوات التحليل الإحصائي.

تم في هذا المطلب تحديد الأداة المعتمدة من طرف الباحثة في جمع البيانات من عينة الدراسة مبرزة مراحل بنائها، ثم تحديد أدوات التحليل الإحصائي اللازمة لتبلغ هذه الدراسة أهدافها، نبرز ذلك فيما يلي:

أولا-أداة الدراسة.

اشتملت الاستبانة على مقدمة للتعريف بالغرض والهدف من الدراسة، وقسمت الإستبانة إلى قسمين، القسم الأول اشتمل على رسالة وجهت إلى المبحوثين أو أفراد العينة لحثهم على الإجابة بكل دقة وموضوعية، بينما تناول القسم الثاني أسئلة القياس التي تناولت المتغير المستقل المتمثل في رأس المال الفكري والمكون من 03 متغيرات فرعية وهي رأس المال البشري وغطته العبارات من (1-16) ورأس المال الهيكلي وغطته العبارات من (17-32)، ورأس المال العلاقتي وغطته العبارات من (34-45)، أما الجزء الثالث فقد خصص لأسئلة القياس التي تناولت المتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة) وقد غطته العبارات من (46-60).

قد تم تصميم إجابات هذه العبارات على أساس مقياس ليكرت (Likert) الخماسي الذي يتضمن خمسة مستويات أدناها 1 وأعلىها 5 على النحو التالي: موافق بشدة (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، وغير موافق بشدة (1)، ثم 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 إلى 2 مسافة أولى، ومن 2 إلى 3 مسافة ثانية، ومن 3

إلى 4 مسافة ثالثة، ومن 4 إلى 5 مسافة رابعة)، 5 تمثل عدد الاختيارات، وعند قسمة 4 على 5 ينتج طول الفترة ويساوي 0.80 ويصبح التوزيع حسب الجدول رقم (31):

الجدول رقم (31): المتوسط المرجح.

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

المصدر: وليد عبد الرحمن خالد الفراء، تحليل بيانات الاستبيان: باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS، إدارة البرامج والشؤون الخارجية، في الندوة العالمية للشباب الإسلامي، 1430، ص.7.

قد تم اتباع الخطوات التالية لبناء الاستبيان:

- 1- تم الاطلاع على المراجع والدراسات السابقة التي لها صلة بالموضوع للإستفادة منها في بناء الاستبيان وصياغة عباراته؛
- 2- تم استشارة العديد من الأساتذة من أجل تحديد أبعاد الاستبيان وعباراته؛
- 3- تم تحديد المجالات الرئيسية التي شملها الاستبيان؛
- 4- تم تحديد العبارات التي تقع تحت كل مجال؛
- 5- تم تصميم الاستبيان في صورته الأولية وتكون من أربعة أبعاد و60 عبارة.
- 6- تم عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف لتقديم النصائح والتعديلات التي يراها ضرورية لصحة الاستبيان، ثم عرض الاستبيان على المحكمين وهم من أعضاء الهيئة التدريسية في مجموعة من الجامعات الجزائرية والأجنبية، والملحق رقم (02) يبين أسماء لجنة التحكيم؛
- 7- في ضوء ما أشار له المشرف ثم المحكمين تم تعديل بعض عبارات الاستبيان من حذف وإضافة وتعديل حتى خرج الاستبيان في صورته النهائية؛ ملحق رقم: (01).
- 8- تم توزيع الاستبيان على عينة من مديري وإطارات مؤسسة نقاوس للمصبرات -باتنة-؛

9- تم تقسيم الاستبيان كالتالي:

القسم الأول: اشتمل على بيانات شخصية ووظيفية خاصة بأفراد عينة الدراسة (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الرتبة الوظيفية، سنوات الخبرة).

القسم الثاني: اشتمل على بيانات رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة الأساسية وهي كما يلي:

- **المحور الأول:** يناقش رأس المال البشري ويتكون من (16) عبارة.
- **المحور الثاني:** يناقش رأس المال الهيكلي ويتكون من (15) عبارة.
- **المحور الثالث:** يناقش رأس المال العلاقي ويتكون من (11) عبارة.
- **المحور الرابع:** اشتمل على بيانات إدارة الجودة الشاملة ويتكون من (18) عبارة.

ثانياً- أدوات التحليل الإحصائي.

تم إختيار بعض الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات والمعلومات التي جمعت بواسطة الإستبيان، وتم إدخالها في الحاسب الآلي باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) إصدار 22، وفيما يلي الأساليب الإحصائية التي تم إستخدامها:

1- الإحصاء الوصفي التحليلي: والذي يتضمن استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة، واستخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لقياس مستوى توفر المتغيرات بهدف إعطاء تحليل تفسيري عن مدى إجابة الباحثين والعوامل الأكثر تقديراً لديهم.

2- معامل الارتباط: لتأكيد الصدق البنائي وصدق الإتساق الداخلي وإثبات أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه، وذلك بإستخدام معامل بيرسون (Pearson Correlation)، وتم استخدامه أيضا في تحديد العلاقة والارتباط بين متغيرات الدراسة.

3- إختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronback's Alpha): لتأكد من مدى صدق وثبات أداة الدراسة.

4- إختبار كولموجروف- سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov (K-S): لتحديد ما إذا كانت البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً أم لا.

5- إختبار One Sample T- Test للعينة الواحدة: للتعرف على مدى الدلالة الإحصائية لتقدير أفراد العينة لمساهمة رأس المال الفكري في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

6- إختبار Independent Sample T – Test: لقياس تقديرات وحدة المعاينة ومدى توفر المتغيرات المستقلة والتابعة ومدى دقة التقدير وذلك لإختبار مدى فروق في تقديرات الأفراد وفق لمتغيرات الجنس والحالة الإجتماعية.

- 7- تم استخدام الإنحدار الخطي البسيط (Linear Regression): حيث يعد الإنحدار الخطي البسيط مقياس لنوعية العلاقة بين متغيرين التابع والمستقل، حيث أن هذا الأخير هو السبب في تغير المتغير التابع، وذلك على هيئة علاقة دالة.
- 8- تم استخدام الانحدار المتعدد: لتحديد الدور المعنوي للمتغيرات المستقلة أبعاد رأس المال الفكري في المتغير التابع إدارة الجودة الشاملة.
- 9- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) F: لإختبار الفروق بين المتوسطات ثلاث عينات فأكثر.

المطلب الثاني: صدق أداة الدراسة (الاستبيان).

تم التأكد من صدق وثبات الإستبانة كالتالي:

يعتبر صدق الإستبانة من الأمور الهامة التي يجب توافرها في الأداة لبيان مدى قدرة كل عبارة من عباراتها على قياس ما وضعت لقياسه، ولذلك قامت الباحثة بالتحقق من صدق الإستبانة بطريقتين هما:¹

الفرع الأول: صدق المحكمين: بعدما قامت الباحثة بصياغة الأسئلة بالإعتماد على ما تم تناوله في الجزء النظري، وبالرجوع إلى المراجع العلمية ذات الصلة بمتغيري الدراسة، وبناء على تصويبات الأستاذ المشرف على المذكرة، تم عرض الإستبيان على مجموعة من الأساتذة لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة باتنة، وجامعات الولايات الأخرى داخل الوطن، بالإضافة إلى للجوء الباحثة إلى بعض الأساتذة من خارج الوطن، وبعد الإطلاع على كل الملاحظات والآراء للأساتذة المحكمين، وفي ضوء تلك الآراء تم استبعاد بعض العبارات وتعديل بعضها الآخر ليصبح عدد عبارات الإستبانة (60) عبارة.

الفرع الثاني: صدق الإتساق الداخلي لعبارات الاستبيان والصدق البنائي.

أولاً-صدق الإتساق الداخلي لعبارات الاستبيان.

جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان، بحساب الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان، من خلال حساب معاملات الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لكل عبارة من محاورها، ثم مع الدرجة الكلية للمقياس.

¹ حمزة محمود دودين، التحليل الإحصائي المتقدم باستخدام SPSS، الأردن: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2010، ص. 231.

1- الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول (رأس المال البشري).

جدول رقم (32): معاملات ارتباط العبارات مع المحور الأول (رأس المال البشري).

الرقم	عبارات المحور الأول	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المهارات والقدرات			
1	تقوم المؤسسة دائما على استقطاب الكفاءات لتحقيق مستويات عالية من الأداء.	0.251	0.006
2	تسعى المؤسسة إلى تطوير قدراتي العلمية والعملية من خلال التعلم الذاتي والمستمر.	0.304	0.001
3	يوجد تناسب بين المهارات والقدرات التي أمتلكها والعمل المطلوب مني إنجازه.	0.383	0.000
4	تعمل المؤسسة على اكساب العاملين مهارات جديدة في مجال تخصصهم.	0.517	0.000
الخبرات العلمية			
1	تمتلك المؤسسة كفاءات كثيرة لذوي الخبرة في المجالات المختلفة.	0.461	0.000
2	تحفز المؤسسة العمال القدامى على تعليم العمال الجدد تقنيات أداء العمل.	0.516	0.000
3	تسهم الخبرات التي يمتلكها العاملون في تقديم حلول للمشكلات التي تواجههم في العمل.	0.647	0.000
4	تحافظ المؤسسة على الخبرات المتراكمة لدى موظفيها لتطويرها بشكل مستمر.	0.479	0.000
الابتكار والتجديد			
1	تهتم المؤسسة بالعقول المميّزة من خلال تحقيق الاستثمار الأمثل في مراكز البحث والتطوير.	0.375	0.000

0.000	0.448	تهتم المؤسسة بالمعالجات التي يقترحها العاملون لديها في حل مشكلات العمل.	2
0.000	0.445	يتميز المدراء بالإبداع والابتكار في أدائهم.	3
0.000	0.467	تقدم المؤسسة الدعم المعنوي والمادي للأفكار الابتكارية والمقترحات الجديدة.	4
اتجاهات العاملين			
0.001	0.311	تعمل المؤسسة على توفير برامج تدريبية بناء على طلي واحتياجاتي التدريبية.	1
0.001	0.309	يشعر العاملون بعد تدريبهم بقدرتهم على استخدام ابداعهم وأفكارهم في التطبيق.	2
0.002	0.289	يشعر الأفراد العاملون بالأمان الوظيفي في المؤسسة.	3
0.000	0.350	حالات الاستقالة لذوي المعرفة قليلة داخل المؤسسة (دوران العمل).	4

المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد مخرجات برنامج SPSS

جدول رقم (32) يبين معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الأول (رأس المال البشري) والمعدل الكلي لعباراته، والذي يبين معاملات الارتباط المبنية عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن مستوى الدلالة لكل عبارة أقل من 0.05، وبذلك تعتبر عبارات المحور الأول صادقة لما وصفت لقياسه.

2- الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني (رأس المال الهيكلي).

جدول رقم (33): معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني (رأس المال الهيكلي).

الرقم	عبارات المحور الثاني	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الهيكل التنظيمي			
1	يزود الهيكل التنظيمي العاملين بالمؤسسة التسهيلات اللازمة لأداء العمل بشكل متميز.	0.313	0.001
2	لدى المؤسسة هيكل تنظيمي مرن يعمل على تحسين أداء العمليات والعاملين فيها.	0.462	0.000
3	يساعد الهيكل التنظيمي الفعال على انتقال العلم والمعرفة والخبرات بين المستويات التشغيلية والمستويات الأخرى.	0.484	0.000
4	يتناسب الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	0.469	0.000
أنظمة المعلومات وقواعد البيانات			
1	يساعد فريق نظم المعلومات على جمع وتوفير المعلومات المناسبة والتي تساعد على اختيار أفضل البدائل لاتخاذ القرار المناسب.	0.390	0.000
2	تتمتع المؤسسة باستخدام الواسع للشبكات الداخلية والخارجية في علاقاتها وعملياتها.	0.393	0.000
3	تتوفر المؤسسة على أنظمة المعلومات المدعمة لاتخاذ القرار.	0.418	0.000
4	تمتلك المؤسسة بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال تتناسب مع احتياجات العمال.	0.206	0.025
العمليات الإدارية			
1	يتم تطوير العمليات الإدارية بالمؤسسة بشكل مستمر.	0.381	0.000
2	تم العمليات الإدارية بين مختلف مستويات المؤسسة بسرعة وسهولة.	0.308	0.001
3	تضع المؤسسة أنظمة إدارية متطورة التي تعمل على مراقبة الأداء بهدف تطوير العمل.	0.386	0.000

البرامج		
0.008	0.242	1 تعمل المؤسسة على إيجاد برامج تدريبية مستمرة لجميع العاملين فيها.
0.008	0.317	2 تحرص المؤسسة على تهيئة برامج متكاملة تزيد من معرفة العاملين.
0.000	0.358	3 تكافئ المؤسسة المبدعين في العمل وفقا لبرامج محددة.
0.000	0.412	4 توفر البرامج التدريبية الخاصة بالجودة الشاملة في اعداد اطارات تنافس المؤسسات الأخرى.

المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد على برنامج SPSS.

جدول رقم (33) يبين معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني (رأس المال الهيكلي) والمعدل الكلي لعباراته، والذي يبين معاملات الارتباط المبنية عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن مستوى الدلالة لكل عبارة أقل من 0.05، وبذلك تعتبر عبارات المحور الثاني صادقة لما وصفت لقياسه.

3- الصدق الداخلي لعبارات المحور الثالث (رأس المال العلاقتي).

جدول رقم (34): معاملات الارتباط لعبارات المحور الثالث (رأس المال العلاقتي).

الرقم	عبارات المحور الثالث	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
العلاقة مع الزبائن			
1	لدى المؤسسة سياسة واضحة تجاه المحافظة على علاقاتها مع زبائنهم وبناء جسور الثقة والولاء.	0.333	0.000
2	تسعى المؤسسة للحصول على التغذية الراجعة من زبائنهم قدر الإمكان لتلبية توقعاتهم وحاجاتهم.	0.442	0.000
3	تمنح المؤسسة لزبائنهم الأوفياء مزايا تميزهم عن غيرهم من الزبائن.	0.318	0.000
العلاقة مع الموردين			
1	تعتبر المؤسسة المورد شريكا لها وعنصرا فعالا في بناء الجودة وتطويرها.	0.375	0.000
2	تولى المؤسسة مسؤولية تنفيذ وظائفها الثانوية للموردين المتخصصين في ذلك.	0.362	0.000
3	تستخدم المؤسسة قاعدة بيانات خاصة بالموردين وتحددها بشكل مستمر.	0.411	0.000
4	تمتلك المؤسسة قنوات بيع متنوعة لمنتجاتها.	0.423	0.000
التحالفات الاستراتيجية			
1	تعمل المؤسسة على إقامة التحالفات الاستراتيجية مع مؤسسات أخرى لإنجاز أعمالها.	0.258	0.005
2	تتميز المؤسسة بعلاقاتها الواسعة مع المؤسسات الحكومية والقطاع الخاص.	0.525	0.000
3	تعمل المؤسسة على إجراء مقارنات بين منتجاتها ومنتجات المؤسسات المنافسة لإدخال التحسينات المستمرة على منتجاتها.	0.377	0.000
4	تساعد المؤسسة تجارب المؤسسات المنافسة على تحسين إجراءات العمل.	0.319	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد مخرجات برنامج SPSS.

جدول رقم (34) يبين معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني (رأس المال الهيكلي) والمعدل الكلي لعباراته، والذي يبين معاملات الارتباط المبنية عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن مستوى الدلالة لكل عبارة أقل من 0.05، وبذلك تعتبر عبارات المحور الثالث صادقة لما وصفت لقياسه.

4- الصدق الداخلي لعبارات المحور الرابع (إدارة الجودة الشاملة).

جدول رقم (35): معاملات الارتباط لعبارات المحور الرابع (إدارة الجودة الشاملة).

الرقم	عبارات المحور الرابع	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التزام الإدارة العليا			
1	تتمتع الإدارة العليا بفهم واضح بأن الجودة تؤدي إلى رفع من أداء المؤسسة.	0.305	0.001
2	لدى الإدارة العليا آليات تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة.	0.314	0.001
3	تعمل الإدارة العليا على تشجيع الاتصال الفعال بين الأفراد العاملين في مختلف أقسامها.	0.336	0.000
4	تحرص الإدارة العليا على دعم الإجراءات التي تعمل على تطوير الجودة والتحسين المستمر.	0.238	0.000
التخطيط للجودة			
1	تتضمن الخطط الاستراتيجية للمؤسسة وجود نظام للجودة يشمل كافة أقسامها وإدارتها.	0.341	0.000
2	تحمل المسؤوليات والمهام عند إعداد وتنفيذ الخطط الاستراتيجية الخاصة بالجودة.	0.448	0.000
3	تعمل الإدارة العليا على امتلاك الأفراد ذوي المعرفة المتميزة لنجاح الخطط الاستراتيجية الخاصة بالجودة.	0.442	0.000
التركيز على الزبائن			
1	تسعى المؤسسة إلى وضع المصلحة العليا لزبائنها في المرتبة الأولى.	0.347	0.000
2	تسجل المؤسسة شكاوى واقتراحات الزبائن وتعمل على معالجتها.	0.344	0.000
3	تعمل المؤسسة على كسب ولاء ورضا الزبائن.	0.301	0.001
التحسين المستمر			
1	تلتزم المؤسسة بالتحسين المستمر في جميع مراحل الإنتاج وكافة العمليات.	0.362	0.000
2	لدى المؤسسة سياسة واضحة تساعد على التحسين المستمر لمنتجاتها باستمرار.	0.414	0.000
3	الجودة هي مسؤولية جميع الأفراد العاملين وليس فقط قسم الجودة.	0.335	0.000
4	يؤدي التحسين المستمر إلى تحسين قدرة المؤسسة على الاستجابة للظروف المحيطة.	0.518	0.000

فرق العمل		
0.000	0.423	1 تقوم المؤسسة بتشكيل فرق العمل من مختلف الأقسام والوحدات التنظيمية.
0.000	0.336	2 يركز أسلوب العمل في المؤسسة على فرق العمل المدارة ذاتيا.
0.000	0.512	3 تهتم المؤسسة بقيمة العمل الجماعي (فرق العمل) من أجل التطبيق والاستفادة من المعارف والخبرات في وضع الخطط الاستراتيجية.
0.009	0.240	4 تعمل المؤسسة على تحسين العلاقات الانسانية وروح الفريق للعاملين من أجل تحقيق أهدافها وأهدافهم.

المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد مخرجات برنامج SPSS.

جدول رقم (35) يبين معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الرابع (إدارة الجودة الشاملة) والمعدل الكلي لعبارته، والذي يبين معاملات الارتباط المبنية عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن مستوى الدلالة لكل عبارة أقل من 0.05، وبذلك تعتبر عبارات المحور الرابع صادقة لما وصفت لقياسه.

ثانيا-الصدق البنائي لأداة الدراسة (الاستبيان).

الجدول رقم (36): المصفوفة الارتباطية للأبعاد.

إدارة الجودة الشاملة	رأس المال الفكري	رأس المال العلاقاقي	رأس المال الهيكلي	رأس المال البشري	المحاور
0.398 0.000	0.825 0.000	0.321 0.000	0.368 0.000	1	البعد الأول: رأس المال البشري
0.362 0.000	0.697 0.000	0.415 0.000	1		البعد الثاني: رأس المال الهيكلي
0.503 0.000	0.680 0.000	1			البعد الثالث: رأس المال العلاقاقي
0.534 0.000	1				الجزء الأول: رأس المال الفكري

المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول رقم (36) يتبين أن هناك ارتباط المحاور بين بعضها البعض، ثم معاملات ارتباط كل محور مع الدرجة الكلية للمقياس، وأن جميع معاملات الارتباط الظاهرة في الجدول محصورة بين القيمتين (0.321-0.825) وهي دالة عند مستوى معنوية (0.05)، وهذا يدل على الصدق البنائي لأداة الدراسة.

جدول رقم (37): معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لعبارات الاستبيان.

المجال	محتوى المجال	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأول	رأس المال البشري	0.778	0.000
الثاني	رأس المال الهيكلي	0.716	0.000
الثالث	رأس المال العلاقي	0.687	0.000
الرابع	مستوى إدارة الجودة الشاملة	0.767	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (37) معاملات الارتباط بيرسون بين معدل كل بعد من أبعاد الدراسة مع المعدل الكلي لعبارات الإستبانة، حيث أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى المعنوي (Sig) $\alpha \leq 0.05$ ، ومستوى المعنوي لكل بعد من الأبعاد أقل من $\alpha \leq 0.05$ ، وبما أن مستوى الدلالة لكل العبارات أقل من 0.05، فهذا يؤكد أيضا الصدق البنائي لأداة الدراسة.

الفرع الثالث: ثبات الإستبانة.

لقياس مدى ثبات الاستبانة فقد تم حساب معامل ألفا كرونباخ باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، للتأكد من عدم حصول أي خطأ على البيانات إذا أعيدت الدراسة نفسها وباستخدام أداة القياس نفسها، والظروف نفسها التي استخدمت للمرة الأولى،¹ وقد تم التوصل إلى النتائج الموجودة في الجدول رقم (38):

جدول رقم (38): معامل الثبات (مقياس ألفا كرونباخ).

المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
جميع عبارات الاستبيان	60	0.703

المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد مخرجات برنامج SPSS.

¹ محفوظ جودة، التحليل الإحصائي باستخدام SPSS، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2008، ص. 297.

من الجدول رقم (38) يتبين بأن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة حيث بلغت قيمة الثبات لجميع عبارات الاستبانة (70.3%) وهي نسبة أعلى من (60%) وهذا يمثل قيمة جيدة للثبات ولأغراض التحليل حيث تجاوزت الحد الأدنى المتفق عليه.

الفرع الرابع: اختبار التوزيع الطبيعي.

للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، تم استخدام اختبار (1-Sample K-S) كولجروف-سميرنوف وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، حيث تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي حسب هذا الاختبار إذا كانت مستوى المعنوية لكل محاور الدراسة أكبر من (sig>0.05)، ويعتمد اختبار كولجروف-سميرنوف على الفرض الصفري والفرض البديل التالي:

H_0 : البعد يتبع التوزيع الطبيعي عند المستوى المعنوي $\alpha \geq 0.05$.

H_1 : البعد لا يتبع التوزيع الطبيعي عند المستوى المعنوي $\alpha \leq 0.05$.

جدول رقم (39): اختبار التوزيع الطبيعي (One-Sample Kolomogorov-Smirnov Test).

المحاور	عنوان المحور	عدد العبارات	قيمة Z	م. المعنوية (sig)
الأول	رأس المال البشري	16	0.067	0.639
الثاني	رأس المال الهيكلي	15	0.068	0.620
الثالث	رأس المال العلاقي	11	0.070	0.582
الرابع	إدارة الجودة الشاملة	18	0.078	0.444
كل المحاور		60	0.078	0.447

المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول رقم (39) يتبين بأن قيمة سيمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Z) بالنسبة للمحور الأول، تمثل 0.057 وقيمة الدلالة المعنوية "Sig" الخاصة باختبار سيمرنوف هي 0.639 وهي أكبر من احتمال الخطأ 0.05، أما بالنسبة للمحور الثاني تمثل 0.068 وقيمة الدلالة المعنوية "Sig" الخاصة باختبار سيمرنوف هي 0.620 وهي أكبر من احتمال الخطأ 0.05، والمحور الثالث تمثل 0.070 وقيمة الدلالة المعنوية "Sig" الخاصة باختبار سيمرنوف هي 0.582 وهي أكبر من احتمال الخطأ 0.05، أما المحور الرابع تمثل 0.078 وقيمة الدلالة المعنوية "Sig" الخاصة باختبار سيمرنوف هي 0.444 وهي أكبر من احتمال الخطأ 0.05، كما ويتبين بأن قيمة سيمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Z) بالنسبة لكل المحاور تمثل 0.078 وقيمة الدلالة المعنوية "Sig" لكل المحاور تمثل 0.447 وهي أكبر من 0.05، الأمر الذي يجعل من البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً، وعليه سنعمد على الاختبارات المعلمية لحساب دلالة الفروق.

المطلب الثالث: المعالجة الاحصائية، تحليل النتائج وتفسيرها.

الفرع الأول: تحليل وتفسير اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة.

في هذا المطلب سيتم التطرق إلى تحليل خصائص العينة حسب متغيرات الدراسة، وقد تم حساب كل من التكرارات والنسب المئوية، وأيضاً تحليل عبارات كل محور من محاور الاستبيان بحساب الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية، الوزن النسبي، كما تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T Test) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول جميع العبارات لتحليلها.

أولاً: دراسة خصائص أفراد عينة الدراسة.

سيتم ضمن هذا المطلب تحليل البيانات المتعلقة بالجوانب الشخصية والديمغرافية للمبحوثين من خلال تحليل الجنس (ذكور، إناث)، السن، الرتبة الوظيفية (مدير، مدير تقني، رئيس دائرة، رئيس قسم، رئيس فرع، إطار)، وأخيراً سنوات الخبرة، فيمكن توضيحها على النحو التالي:

الجدول رقم (40): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية

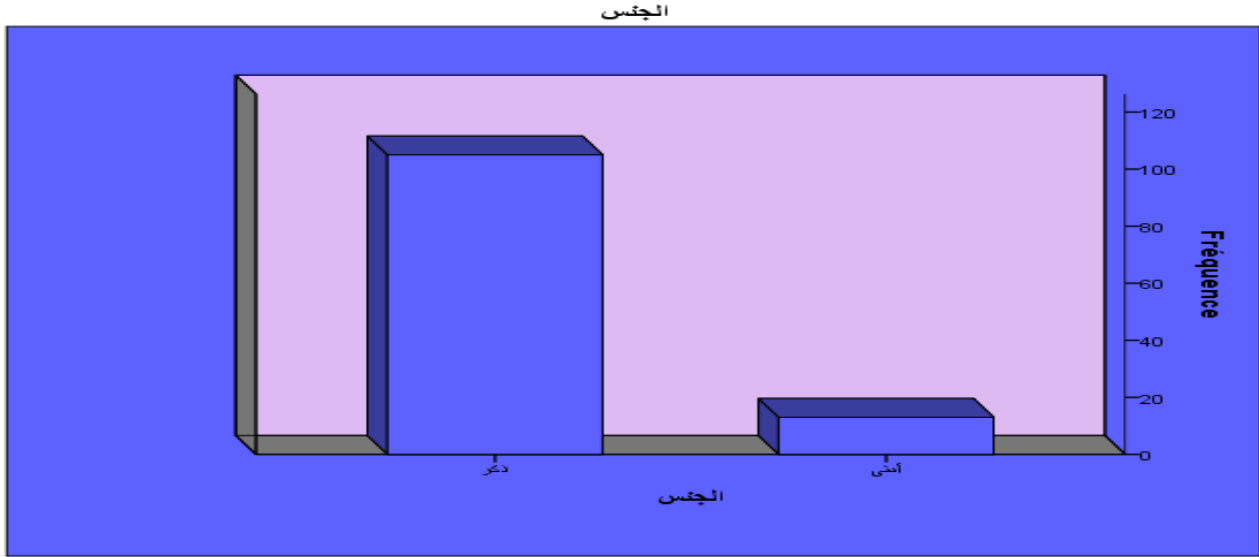
النسبة %	التكرار	المتغيرات	
89%	105	ذكر	الجنس
11%	13	أنثى	
100%	118	المجموع	
33.9%	40	أقل من 30 سنة	السن
47.5%	56	من 31 إلى 40 سنة	
16.9%	20	من 41 إلى 50 سنة	
1.7%	2	أكثر من 50 سنة	
100%	118	المجموع	
26.3%	31	أقل من جامعي	المؤهل العلمي
44.1%	52	جامعي	
28.8%	34	دراسات ما بعد التدرج	
100%	118	المجموع	
3.4%	4	مدير	الرتبة الوظيفية
8.5%	10	مدير تقني	
5.1%	6	رئيس دائرة	
11%	13	رئيس مصلحة	
11%	13	رئيس فرع	
61%	72	إطار	
100%	118	المجموع	
52.5%	62	أقل من 5 سنوات	الخبرة الوظيفية
5.9%	7	من 5 إلى 10 سنوات	
41.5%	49	أكثر من 10 سنة	
100%	118	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد مخرجات برنامج SPSS.

فيما يلي تحليل كل متغير من المتغيرات السابقة.

1- الجنس: من خلال الجدول رقم (40) يتضح أن معظم الباحثين كانوا ذكورا بنسبة 89% في حين نسبة الإناث كانت بنسبة 11%، وهذا راجع لطبيعة عمل المؤسسة الذي يتطلب عنصر الذكور لمثل هذا النوع من النشاط، والرسم البياني رقم (42) يوضح نسبة الذكور والإناث في عينة الدراسة.

شكل رقم (42): الرسم البياني لأفراد العينة وفقا لمعيار الجنس

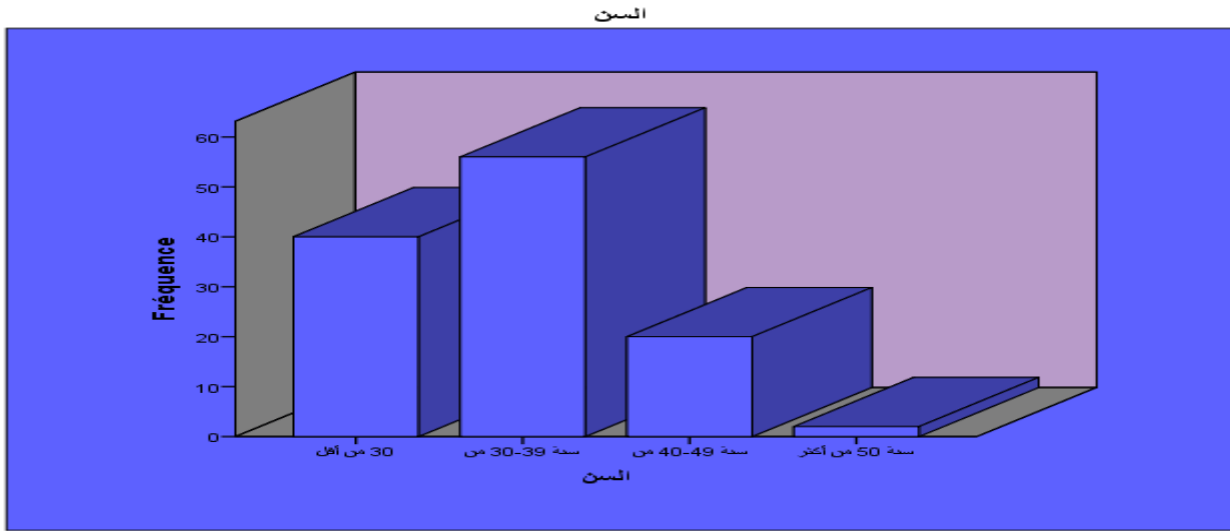


المصدر: مخرجات برنامج SPSS بالاعتماد على بيانات الدراسة.

2- السن: يتضح من الجدول رقم (40) أن أكبر نسبة من رأس المال البشري كانت من أصحاب العمر (من 31 إلى 40 سنة) حيث بلغ عددهم (56) بنسبة (47.5%)، وأقل نسبة كانت من أفراد عينة الدراسة لأصحاب فئة العمر (أكثر من 50 سنة)، حيث بلغ عددهم (2) بنسبة (1.7%).

يتبين أن معظم أفراد العينة هم من الفئة العمرية الأكبر من 30 عاما، حيث تم استهداف المستويات الإدارية العليا، وهي مناصب يتحصل عليها حملة الشهادات العليا وأصحاب الأقدمية، وفي أغلب الأحيان يتم حصول الفرد على الشهادات العليا بعد سن الثلاثين، وهذا يدل على أن المؤسسة إضافة إلى الإطارات من ذوي الخبرة الطويلة، تملك نسبة عالية من رأس المال البشري من ذوي الفئة الشابة، وهذا يدل على أن المؤسسة تعمل على استقطاب رأس المال البشري من ذوي الفئة الشابة، والشكل البياني رقم (43) يوضح ذلك.

شكل رقم (43): الرسم البياني لأفراد العينة وفقا لمعيار السن.

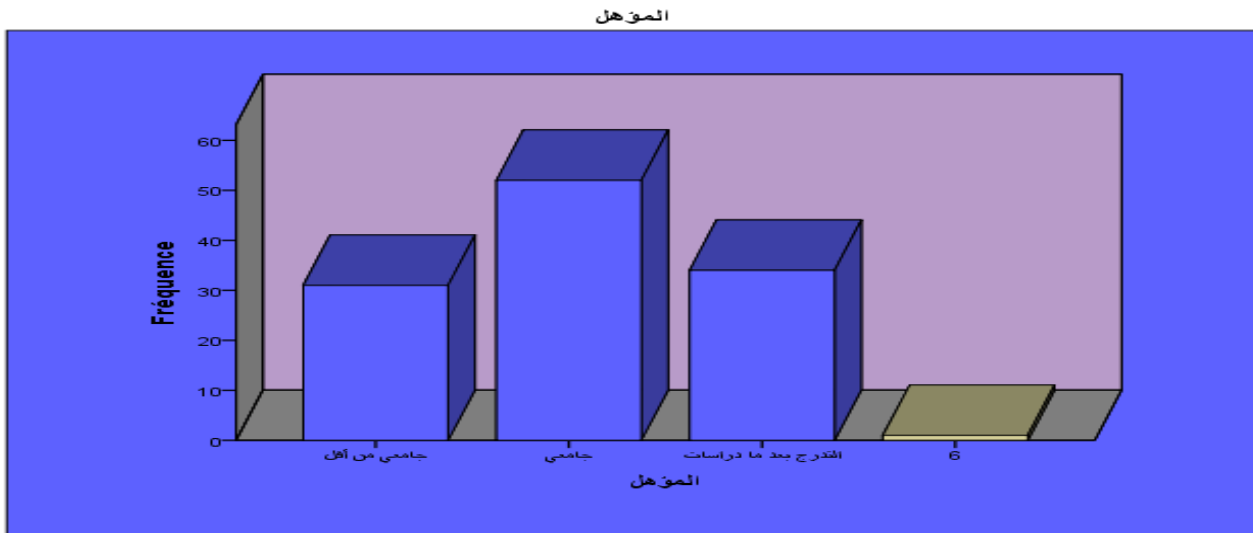


المصدر: مخرجات برنامج SPSS بالإعتماد على بيانات الدراسة.

3- المؤهل العلمي: يوضح الجدول رقم (40) أن أفراد عينة الدراسة موزعين حسب متغير المؤهل العلمي على النحو التالي: أكبر توزيع من حيث المؤهل العلمي كان لأفراد عينة الدراسة الذين يحملون شهادات جامعية، حيث كان عددهم (52) فردا ما نسبته (44.1%)، أما ثاني أكبر توزيع فقد كان لحملة شهادات الدراسات العليا والذين بلغ عددهم (43) فردا ما نسبته (28.8%)، يليها غير جامعين المرتبة الثالثة الذين عددهم (31) فردا ما نسبته (26.3%).

يتضح أن أغلبية أفراد العينة من مستوى جامعي بنسبة (44.1%)، إضافة إلى نسبة حملة شهادات الدراسات العليا بنسبة (28.8%)، ثم ما نسبته (26.3%) لغير الجامعين وهذا ما يدل على أن المؤسسة تعمل على إستقطاب رأس المال البشري من ذوي الشهادات العلمية العليا بما يتوافق مع متطلبات العمل، ويرجع ذلك إلى قناعة المؤسسة على أن هذه الفئة قادرة على القيام بالمهام الموكلة إليهم على نحو يحقق التميز والنجاح، أما غير الجامعين فإنهم يمارسون الإشراف على العمل ويمثلون حلقة وصل بين الإدارة والورشات الأخرى، والشكل البياني رقم (44) يوضح ذلك.

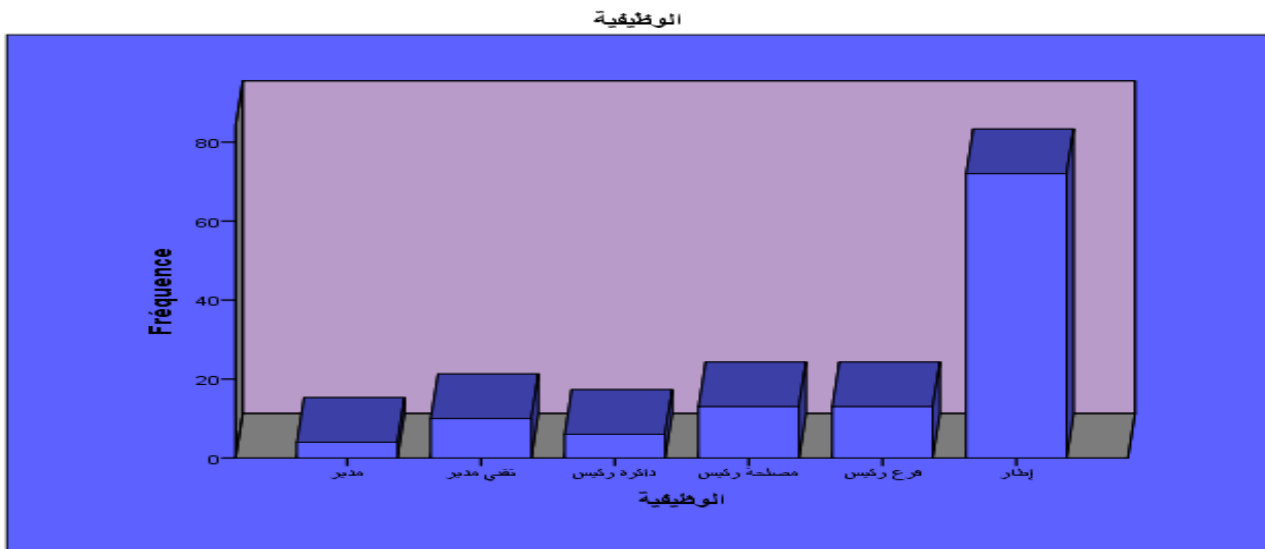
شكل رقم (44): الرسم البياني لأفراد العينة وفقا لمعيار المؤهل.



المصدر: مخرجات برنامج SPSS بالإعتماد على بيانات الدراسة.

4- الرتبة الوظيفية: من الجدول رقم (40) نلاحظ بأن أغلب أفراد العينة من فئة الإطارات بنسبة 61 %، ثم يليه كل من رئيس فرع ورئيس مصلحة بالتساوي بنسبة 11%، وبعدها مباشرة مدير تقني بنسبة 8.5 %، ثم رئيس دائرة بنسبة 5.1 % وهذا يدل على أن الفئة الغالبة هي فئة الإطارات، لتسيير الأعمال الإدارية الموكلة إليهم، والشكل البياني رقم (45) يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار الرتبة الوظيفية.

شكل رقم (45): الرسم البياني لأفراد العينة وفقا لمعيار الرتبة الوظيفية



المصدر: مخرجات برنامج SPSS بالإعتماد على بيانات الدراسة.

5- الخبرة الوظيفية: يتبين من الجدول رقم (40) فيما يتعلق بالتوزيع الخاص بسنوات الخبرة الوظيفية أن الفئة أقل من 5 سنوات، جاءت في المرتبة الأولى بتكرار (62) وبنسبة 52.5%، في حين تحصلت الفئة الأكثر من 10 سنوات المرتبة الثانية بتكرار (49) وبنسبة (41.5%)، ثم تليها الفئة من 5 إلى 10 سنوات في المرتبة الثالثة بتكرار (7) وبنسبة (5.9%).

تشير هذه النتائج أن معظم المبحوثين عدد سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات، بنسبة 62 %، وهذا يدل على أن رأس المال البشري للمؤسسة من ذوي الخبرات القصيرة، وهذا يعد مؤشر على إرتفاع دوران العمل، وعدم استقراره، تليها في المرتبة الثانية الفئة الأكثر من 10 سنوات بنسبة (41.5%)، وهذا يدل على وجود خبرات ومعارف متراكمة بالمؤسسة يمكن توظيفها لصالحها في مجال التميز في الأداء، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة تأتي الفئة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة (5.9%).

الفرع الثاني: تحليل عبارات ومحاور الدراسة.

فيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي، وهي قيمة المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لجميع متغيرات الدراسة، والعبارات المكونة لكل متغير، تم استخدام إختبار T للعينة الواحدة (One Sample T Test) لتحليل عبارات الإستبيان.

أولاً-تحليل عبارات المحور الأول (رأس المال البشري).

1- مجال المهارات والقدرات.

جدول رقم (41): المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة T، الأهمية النسبية ومستوى الدلالة لمجال المهارات والقدرات من محور رأس المال البشري.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T قيمة المحسوبة	الأهمية النسبية	مستوى الدلالة
المهارات والقدرات						
1	تقوم المؤسسة دائما على استقطاب الكفاءات العالية.	3.71	1.087	7.115	موافق	0.000
2	تسعى المؤسسة إلى تطوير قدراتي العلمية والعملية من خلال التعلم الذاتي والمستمر.	3.39	0.952	4.448	موافق	0.000
3	يوجد تناسب بين المهارات والقدرات التي أمتلكها والعمل المطلوب مني لإنجازه.	3.46	1.122	4.431	موافق	0.000
4	تعمل المؤسسة على اكساب العاملين مهارات جديدة في مجال تخصصهم.	3.42	1.243	3.630	موافق	0.000
مجموع عبارات القدرات والمهارات		3.49	0.663	8.088	موافق	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (41) إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالقدرات والمهارات، حيث كانت قيمة T المحسوبة 8.088 لكل العبارات، وكان مستوى المعنوية لها 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يعني ذلك أن العبارات جاءت إيجابية، وتراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.39- 3.71) بمتوسط مقداره 3.49 على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى الموافق للقدرات والمهارات في مؤسسة نقاوس للمصبرات -باتنة-، إذ جاءت في المرتبة الأولى العبارة -تقوم المؤسسة دائما على استقطاب الكفاءات العالية- بمتوسط حسابي بلغ 3.71 وانحراف معياري بلغ 1.087، فيما حصلت العبارة الثانية -تسعى المؤسسة إلى تطوير قدراتي العلمية والعملية من خلال التعلم الذاتي والمستمر- المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط 3.39 وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ 3.49 وانحراف معياري 0.663.

كما وأن الجدول أعلاه يبين أيضا أن التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول القدرات والمهارات بعبارته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية القدرات والمهارات المتوافرة بمؤسسة نقاوس للمصبرات -باتنة-، ويبين الجدول أيضا التقارب في المتوسطات الحسابية، إذ يتضح من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة للقدرات والمهارات في مؤسسة نقاوس

للمصبرات -باتنة-، حيث كانت كافة مستويات الدلالة $\alpha \leq 0.05$ (Sig) لجميع العبارات، وأن استجابات أفراد عينة الدراسة كانت بالإتجاه الموافق.

2- مجال الخبرات العلمية.

جدول رقم (42): المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة T، الأهمية النسبية ومستوى الدلالة لمجال الخبرات العلمية من محور رأس المال البشري.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T قيمة الحسوبة	الأهمية النسبية	مستوى الدلالة
الخبرات العلمية						
1	تمتلك المؤسسة كفاءات كثيرة لذوي الخبرة في المجالات المختلفة.	3.57	1.113	5.541	موافق	0.000
2	تحفز المؤسسة العمال القدامى على تعليم العمال الجدد تقنيات أداء العمل.	3.38	1.147	3.613	محايد	0.000
3	تسهم الخبرات التي يمتلكها العاملون في تقديم حلول للمشكلات التي تواجههم في العمل.	3.43	1.121	4.189	موافق	0.000
4	تحافظ المؤسسة على الخبرات المتراكمة لدى موظفيها لتطويرها بشكل مستمر.	3.22	1.118	2.141	غير موافق	0.034
مجموع عبارات الخبرات العلمية		3.40	0.734	5.921	موافق	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد مخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول رقم (42) إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالخبرات العلمية، حيث كانت قيمة T المحسوبة 5.921 لكل العبارات، وكان مستوى المعنوية لها 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يعني ذلك أن العبارات جاءت إيجابية، وتراوح المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.22- 3.57) بمتوسط مقداره 3.40 على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى الموافق للقدرات والمهارات في مؤسسة نقاوس للمصبرات -باتنة-، إذ جاءت في المرتبة الأولى والثانية العبارتين الأولى والثالثة على التوالي -تمتلك المؤسسة كفاءات كثيرة لذوي الخبرة في المجالات المختلفة- بمتوسط حسابي بلغ 3.57 وانحراف معياري بلغ 1.113، -تسهم الخبرات التي يمتلكها العاملون في تقديم حلول للمشكلات التي تواجههم في العمل- بمتوسط حسابي بلغ 3.34 وانحراف معياري 1.121، فيما حصلت العبارة -تحفز المؤسسة العمال القدامى على تعليم العمال الجدد تقنيات أداء العمل- على متوسط حسابي بلغ 3.38 وانحراف معياري بلغ 1.147 على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المحايد لهذه العبارة، وجاءت في المرتبة الرابعة والأخيرة العبارة -تحافظ

المؤسسة على الخبرات المتراكمة لدى موظفيها لتطويرها بشكل مستمر - بمتوسط 3.22 وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ 3.40 وإنحراف معياري 0.734.

كما وأن الجدول أعلاه يبين أيضا أن التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول الخبرات العلمية بعباراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية الخبرات العلمية المتوافرة بمؤسسة نقاوس للمصبرات -باتنة-، ويبين الجدول أيضا التقارب في المتوسطات الحسابية، إذ يتضح من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة للخبرات العلمية في مؤسسة نقاوس للمصبرات -باتنة-، حيث كانت كافة مستويات الدلالة $\alpha \leq 0.05$ (Sig) لجميع العبارات، وأن استجابات أفراد عينة الدراسة يوافقون على العبارتين الأولى والثالثة، وكانت استجاباتهم على العبارة الثانية محايدة، بينما استجاباتهم كانت غير موافقة على العبارة الرابعة في المجال الثاني، إلا أن أفراد العينة يؤكدون على وجود هذا المجال، أي مجال الخبرات العلمية، والتي تعتبر أحد أبعاد رأس المال البشري وهو دال إحصائيا عند مستوى دلالة المعنوية $\alpha \leq 0.05$ (Sig).

3- مجال الابتكار والتجديد.

جدول رقم (43): المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري، قيمة T، الوزن النسبي ومستوى الدلالة لمجال الابتكار والتجديد من محور رأس المال البشري.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T قيمة المحسوبة	الأهمية النسبية	مستوى الدلالة
الابتكار والتجديد						
1	تتمتع المؤسسة بالعقول المميزة من خلال تحقيق الاستثمار الأمثل في مراكز البحث والتطوير.	3.42	1.065	4.236	موافق	0.000
2	تتمتع المؤسسة بالمعالجات التي يقترحها العاملين لديها في حل مشكلات العمل.	3.53	0.949	6.111	موافق	0.000
3	يتميز المدراء بالإبداع والابتكار في أدائهم.	3.34	1.164	3.164	محايد	0.001
4	تقدم المؤسسة الدعم المعنوي والمادي للأفكار الإبتكارية والمقترحات الجديدة.	3.36	1.122	3.528	محايد	0.002
	مجموع عبارات الابتكار والتجديد	3.41	0.625	7.173	موافق	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد مخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول رقم (43) إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالابتكار والتجديد، حيث كانت قيمة T المحسوبة 7.173 لكل العبارات، وكان مستوى المعنوية لها 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يعني ذلك أن العبارات جاءت

إيجابية، وتراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.34-3.53) بمتوسط مقدراه 3.41 على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى الموافق للإبتكار والتجديد في مؤسسة نقاوس للمصبرات -باتنة-، إذ جاءت في المرتبة الأولى عبارة- تهتم المؤسسة بالمعالجات التي يقترحها العاملين لديها في حل مشكلات العمل- بمتوسط حسابي بلغ 3.53 وانحراف معياري بلغ 0.949، فيما حصلت العبارة -تهتم المؤسسة بالعقول المميزة من خلال تحقيق الاستثمار الأمثل في مراكز البحث والتطوير- على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.42 وانحراف معياري بلغ 1.065 على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى الموافق، بينما جاءت العبارتين الرابعة والثالثة في المرتبة الثالثة والرابعة على التوالي - تقدم المؤسسة الدعم المعنوي والمادي للأفكار الإبتكارية والمقترحات الجديدة-، -يتميز المدراء بالإبداع والابتكار في أدائهم.- بمتوسط 3.36 و 3.34 على التوالي على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المحايد، وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ 3.41 وانحراف معياري 0.625.

كما وأن الجدول أعلاه يبين أيضا أن التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول الابتكار والتجديد بعباراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية الإبتكار والتجديد والمتوافرة بمؤسسة نقاوس للمصبرات -باتنة-، ويبين الجدول أيضا التقارب في المتوسطات الحسابية، إذ يتضح من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة للإبتكار والتجديد في مؤسسة نقاوس للمصبرات -باتنة-، حيث كانت كافة مستويات الدلالة $\alpha \leq 0.05$ (Sig) لجميع العبارات، وأن استجابات أفراد عينة الدراسة يوافقون على العبارتين الأولى والثانية ويحايدون على العبارتين الثالثة والرابعة في المجال الثالث، إلا أن أفراد العينة يؤكدون على وجود هذا المجال، أي مجال الإبتكار والتجديد والذي يعتبر أحد أبعاد رأس المال البشري وهو دال إحصائيا عند مستوى دلالة المعنوية $\alpha \leq 0.05$ (Sig).

4- مجال اتجاهات العاملين.

جدول رقم (44): المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة T، الأهمية النسبية ومستوى الدلالة لمجال اتجاهات العاملين من محور رأس المال البشري.

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T قيمة المحسوبة	الأهمية النسبية	مستوى الدلالة
اتجاهات العاملين						
1	تعمل المؤسسة على توفير برامج تدريبية بناء على طلي واحتياجاتي التدريبية.	3.64	0.901	7.762	موافق	0.000
2	يشعر العاملون بعد تدريبهم بقدرتهم على استخدام ابداعهم وأفكارهم في التطبيق.	3.54	0.874	6.153	موافق	0.000
3	يشعر الأفراد العاملون بالأمان الوظيفي في المؤسسة.	3.54	0.874	6.744	موافق	0.000
4	حالات الاستقالة لذوي المعرفة (دوران العمل) داخل المؤسسة.	3.69	0.842	8.962	موافق	0.000
	مجموع عبارات اتجاهات العاملين	3.60	0.487	14.60	موافق	0.000
				9		

المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (44) إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة باتجاهات العاملين، حيث كانت قيمة T المحسوبة 14.609 لكل العبارات، وكان مستوى المعنوية لها 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يعني ذلك أن العبارات جاءت إيجابية، وتراوح المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.54-3.69) بمتوسط مقداره 3.60 على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى الموافق لإتجاهات العاملين في مؤسسة نقاوس للمصبرات -باتنة-، إذ جاءت في المرتبة الأولى عبارة -حالات الاستقالة لذوي المعرفة (دوران العمل) داخل المؤسسة- بمتوسط حسابي بلغ 3.69 وانحراف معياري بلغ 0.842، واحتلت العبارة-تعمل المؤسسة على توفير برامج تدريبية بناء على طلي واحتياجاتي التدريبية- على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.64 وانحراف معياري بلغ 0.901، فيما حصلت العبارتين الثانية والثالثة على التوالي -يشعر العاملون بعد تدريبهم بقدرتهم على استخدام ابداعهم وأفكارهم في التطبيق-، -يشعر الأفراد العاملون بالأمان الوظيفي في المؤسسة- على المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط 3.54 وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ 3.60 وانحراف معياري 0.487.

كما وأن الجدول أعلاه يبين أيضا أن التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول إتجاهات العاملين بعبارته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية إتجاهات العاملين والمتوفرة بمؤسسة نقاوس للمصبرات -باتنة-، ويبين الجدول أيضا التقارب في المتوسطات الحسابية، ومن مستويات الدلالة المعنوية نلاحظ بأنه لم

يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لإتجاهات العاملين في مؤسسة نقاوس للمصبرات -باتنة-، حيث كانت كافة مستويات الدلالة ($\alpha \leq 0.05$ (Sig) لجميع العبارا، وأن استجابات أفراد عينة الدراسة يوافقون على كل عبارات المجال الرابع مما يعني أن المحور إيجابي، وبالتالي فأفراد العينة يؤكدون على وجود هذا المجال، أي مجال إتجاهات العاملين، والذي يعتبر أحد أبعاد رأس المال البشري وهو دال إحصائيا عند مستوى دلالة المعنوية ($\alpha \leq 0.05$ (Sig).

5- جميع عبارات المحور الأول (رأس المال البشري).

جدول رقم (45): المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة T، الأهمية النسبية ومستوى الدلالة لجميع عبارات المحور الأول (رأس المال البشري).

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	الأهمية النسبية	مستوى الدلالة
جميع عبارات المحور الأول (رأس المال البشري)	3.47	0.446	11.631	موافق	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد مخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول رقم (45) جميع عبارات المحور الأول والمتمثل في رأس المال البشري، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا المحور ما مقداره 3.47 على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى الموافق لتوافر متطلبات رأس المال البشري في مؤسسة نقاوس للمصبرات -باتنة-، كما أن مستوى الدلالة المعنوية كان ($\alpha \leq 0.05$ (Sig) مما يعني ذلك بأن محور رأس المال البشري ككل إيجابي، إذ جاء في المرتبة الأولى مجال إتجاهات العاملين بمتوسط حسابي قدره 3.60، مما يدل على أن إتجاهات تعمل على تجسيد رأس المال البشري داخل المؤسسة المبحوثة، يليه بعد ذلك مجال المهارات والقدرات بمتوسط حسابي قدره 3.47، وهذا يؤكد أهمية إمتلاك العاملين للقدرات والمهارات لإيجاد رأس المال البشري داخل المؤسسة، فيما حصل مجال الابتكار والتجديد على متوسط حسابي بلغ 3.41، احتل به المرتبة الثالثة من حيث الأهمية مما يعني ضرورة توافر هذا العنصر لأهميته في إعطاء المؤسسة القدرة على تكوين وتجسيد رأس المال البشري في المؤسسة، فيما احتل مجال الخبرات العلمية المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي قدره 3.40، مما يعني بأن المؤسسة قد توافر على الخبرة إلا أنها ليست بالدرجة المطلوبة لما لها من دور مهم في تكوين وإيجاد رأس المال البشري.

ثانياً-تحليل عبارات المحور الثاني (رأس المال الهيكلي).

في الجدول رقم (46) تم استخدام إختبار T للعينة الواحدة (One Sample T Test) لتحليل عبارات المحور الثاني رأس المال الهيكلي والمتمثلة في الهيكل التنظيمي، أنظمة المعلومات وقواعد البيانات، العمليات الإدارية، البرامج.

1- مجال الهيكل التنظيمي.

جدول رقم (46): المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة T، الأهمية النسبية ومستوى الدلالة لعبارات

الهيكل التنظيمي (رأس المال الهيكلي)

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T قيمة المحسوبة	الأهمية النسبية	مستوى الدلالة
الهيكل التنظيمي						
1	يزود الهيكل التنظيمي العاملين بالمؤسسة التسهيلات اللازمة لأداء العمل بشكل متميز.	3.51	0.793	6.969	موافق	0.000
2	لدى المؤسسة هيكل تنظيمي مرن يعمل على تحسين أداء العمليات والعاملين فيها.	3.45	0.853	5.718	موافق	0.000
3	يساعد الهيكل التنظيمي الفعال على انتقال العلم والمعرفة والخبرات بين المستويات التشغيلية والمستويات الأخرى.	3.42	1.073	4.288	موافق	0.000
4	يملك الأفراد العاملين حرية اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم اليومية.	3.31	1.027	3.317	محايد	0.001
	مجموع عبارات الهيكل التنظيمي	3.41	0.625	8.151	موافق	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (46) إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالهيكل التنظيمي، حيث كانت قيمة T المحسوبة 8.151 لكل العبارات، وكان مستوى المعنوية لها 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يعني ذلك أن العبارات جاءت إيجابية، وتراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.31- 3.51) بمتوسط مقداره 3.41 على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى الموافق على الهيكل التنظيمي في مؤسسة نقاوس للمصبرات -باتنة-، إذ جاءت في المرتبة الأولى عبارة -يزود الهيكل التنظيمي العاملين بالمؤسسة التسهيلات اللازمة لأداء العمل بشكل متميز- بمتوسط حسابي بلغ 3.51 وانحراف معياري بلغ 0.793، فيما احتلت العبارة الثانية -لدى المؤسسة هيكل تنظيمي مرن يعمل على تحسين أداء العمليات والعاملين فيها- بمتوسط حسابي 3.45 وانحراف معياري بلغ 0.853 المرتبة الثانية، وقد تحصلت العبارة الثالثة -يساعد الهيكل التنظيمي الفعال على انتقال العلم والمعرفة والخبرات بين المستويات التشغيلية والمستويات الأخرى- المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.42 وانحراف معياري بلغ 1.073، فيما حصلت العبارة الرابعة -يملك الأفراد العاملين حرية

اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم اليومية- على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط 3.31 على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المحايد، وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ 3.41 وإنحراف معياري 0.625.

كما وأن الجدول أعلاه يبين أيضا أن التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول الهيكل التنظيمي بعباراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية الهيكل التنظيمي المطبق بمؤسسة نقاوس للمصبرات -باتنة-، ويبين الجدول أيضا التقارب في المتوسطات الحسابية، ومن مستويات الدلالة المعنوية نلاحظ بأنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة للهيكل التنظيمي في مؤسسة نقاوس للمصبرات -باتنة-، حيث كانت كافة مستويات الدلالة $\alpha \leq 0.05$ (Sig) لجميع العبارات، وأن استجابات أفراد عينة الدراسة يوافقون على العبارات الثلاثة الأولى فيما يجايدون على العبارة الأخيرة في المجال الأول من المحور الثاني، مما يعني أن المحور إيجابي، وبالتالي فأفراد العينة يؤكدون على وجود هذا المجال، أي مجال الهيكل التنظيمي، والذي يعتبر أحد أبعاد رأس المال الهيكلي وهو دال إحصائيا عند مستوى دلالة المعنوية $\alpha \leq 0.05$ (Sig).

2- مجال أنظمة المعلومات وقواعد البيانات.

جدول رقم (47): المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري، قيمة T، الأهمية النسبية ومستوى الدلالة لعبارات أنظمة المعلومات وقواعد البيانات (رأس المال الهيكلي).

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T قيمة المحسوبة	الأهمية النسبية	مستوى الدلالة
أنظمة المعلومات وقواعد البيانات						
1	يساعد فريق نظم المعلومات على جمع وتوفير المعلومات المناسبة والتي تساعد أصحاب اتخاذ على اختيار أفضل البدائل لاتخاذ القرار المناسب.	3.47	0.922	5.592	موافق	0.000
2	تتمتع المؤسسة باستخدام الواسع للشبكات الداخلية والخارجية في علاقاتها وعملياتها.	3.56	0.863	7.042	موافق	0.000
3	تتوفر المؤسسة على أنظمة المعلومات المدعمة لاتخاذ القرار.	3.54	0.874	6.744	موافق	0.000
4	تمتلك المؤسسة بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال تتناسب مع احتياجات العمال.	3.71	0.693	11.157	موافق	0.000
	مجموع عبارات أنظمة المعلومات وقواعد البيانات	3.57	0.474	13.084	موافق	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (47) إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بأنظمة المعلومات وقواعد البيانات، حيث كانت قيمة T المحسوبة 13.084 لكل العبارات، وكان مستوى المعنوية لها 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يعني ذلك أن

العبارات جاءت إيجابية، وتراوح المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.47- 3.71) بمتوسط مقدراه 3.57 على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى الموافق لأنظمة المعلومات وقواعد البيانات في مؤسسة نقاوس للمصبرات - باتنة-، إذ جاءت في المرتبة الأولى العبارة الرابعة- تمتلك المؤسسة بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال تتناسب مع احتياجات العمال - بمتوسط حسابي بلغ 3.71 وإنحراف معياري بلغ 0.693، فيما حصلت العبارة الأولى -يساعد فريق نظم المعلومات على جمع وتوفير المعلومات المناسبة والتي تساعد أصحاب اتخاذ على اختيار أفضل البدائل لاتخاذ القرار المناسب- على المرتبة الأخيرة بمتوسط 3.47 وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ 3.57 وإنحراف معياري 0.474.

كما وأن الجدول أعلاه يبين أيضا أن التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول أنظمة المعلومات وقواعد البيانات بعبارته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية أنظمة المعلومات وقواعد البيانات بمؤسسة نقاوس للمصبرات -باتنة-، ويبين الجدول أيضا التقارب في المتوسطات الحسابية، ومن مستويات الدلالة المعنوية نلاحظ بأنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة أنظمة المعلومات وقواعد البيانات في مؤسسة نقاوس للمصبرات -باتنة-، حيث كانت كافة مستويات الدلالة $\alpha \leq 0.05$ (Sig) لجميع العبارات، وأن استجابات أفراد عينة الدراسة يوافقون على كل عبارات المجال الثاني من المحور الثاني، مما يعني أن المحور إيجابي، وبالتالي فأفراد العينة يؤكدون على وجود هذا المجال، أي مجال أنظمة المعلومات وقواعد البيانات، والذي يعتبر أحد أبعاد رأس المال الهيكلي وهو دال إحصائيا عند مستوى دلالة المعنوية $\alpha \leq 0.05$ (Sig).

2- مجال العمليات الإدارية.

جدول رقم (48): المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري، قيمة T، الأهمية النسبية ومستوى الدلالة لعبارات العمليات الإدارية (رأس المال الهيكلي).

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T قيمة المحسوبة	الأهمية النسبية	مستوى الدلالة
العمليات الإدارية						
1	يتم تطوير العمليات الإدارية بالمؤسسة بشكل مستمر.	3.77	0.619	13.536	موافق	0.000
2	تتم العمليات الإدارية بين مختلف المستويات المؤسسة بسرعة وسهولة.	3.74	0.633	12.656	موافق	0.000
3	تضع المؤسسة أنظمة إدارية متطورة التي تعمل على مراقبة الأداء بهدف تطوير العمل.	3.85	0.579	15.893	موافق	0.000
	مجموع عبارات العمليات الإدارية	3.78	0.381	22.376	موافق	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد مخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول رقم (48) إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالعمليات الإدارية، حيث كانت قيمة T المحسوبة 22.376 لكل العبارات، وكان مستوى المعنوية لها 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يعني ذلك أن العبارات جاءت إيجابية، وتراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.74-3.85) بمتوسط مقدراه 3.78 على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى الموافق للعمليات الإدارية في مؤسسة نقاوس للمصبرات -باتنة-، إذ جاءت في المرتبة الأولى عبارة - تضع المؤسسة أنظمة إدارية متطورة التي تعمل على مراقبة الأداء بهدف تطوير العمل- بمتوسط حسابي بلغ 3.85 وإنحراف معياري بلغ 0.579، فيما حصلت العبارة الثانية - تتم العمليات الإدارية بين مختلف المستويات المؤسسة بسرعة وسهولة- على المرتبة الأخيرة بمتوسط 3.77 وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ 3.78 وإنحراف معياري 0.381.

كما وأن الجدول أعلاه يبين أيضا أن التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول العمليات الإدارية بعباراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية العمليات الإدارية بمؤسسة نقاوس للمصبرات -باتنة-، ويبين الجدول أيضا التقارب في المتوسطات الحسابية، ومن مستويات الدلالة المعنوية نلاحظ بأنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة للعمليات الإدارية في مؤسسة نقاوس للمصبرات -باتنة-، حيث كانت كافة مستويات الدلالة (Sig) $\alpha \leq 0.05$ لجميع العبارات، وأن استجابات أفراد عينة الدراسة يوافقون على كل عبارات المجال الثالث من المحور الثاني، مما يعني أن المحور إيجابي، وبالتالي فأفراد العينة يؤكدون على وجود هذا المجال، أي مجال العمليات الإدارية، والذي يعتبر أحد أبعاد رأس المال الهيكلي وهو دال إحصائيا عند مستوى دلالة المعنوية (Sig) $\alpha \leq 0.05$.

4- مجال البرامج.

جدول رقم (49): المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة T، الأهمية النسبية ومستوى الدلالة لعبارات البرامج (رأس المال الهيكلي).

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T قيمة المحسوبة	الأهمية النسبية	مستوى الدلالة
البرامج						
1	تعمل المؤسسة على إيجاد برامج تدريبية مستمرة لجميع العاملين فيها.	3.74	0.605	13.233	موافق	0.000
2	تحرص المؤسسة على تهيئة برامج متكاملة تزيد من معرفة العاملين.	3.70	0.766	9.977	موافق	0.000
3	تكافئ المؤسسة المبتدعين في العمل وفقا لبرامج محددة.	3.65	0.789	8.989	موافق	0.000
4	توفر البرامج التدريبية الخاصة بالجودة الشاملة في اعداد اطارات تنافس المؤسسات الأخرى.	3.69	0.700	10.646	موافق	0.000
	مجموع عبارات البرامج	3.69	0.405	18.602	موافق	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد مخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول رقم (49) إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالبرامج، حيث كانت قيمة T المحسوبة 18.602 لكل العبارات، وكان مستوى المعنوية لها 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يعني ذلك أن العبارات جاءت إيجابية، وتراوح المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.65-3.74) بمتوسط مقداره 3.69 على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى الموافق للبرامج في مؤسسة نقاوس للمصبرات -باتنة-، إذ جاءت في المرتبة الأولى عبارة - تعمل المؤسسة على إيجاد برامج تدريبية مستمرة لجميع العاملين فيها- بمتوسط حسابي بلغ 3.74 وانحراف معياري بلغ 0.605، فيما حصلت العبارة الثالثة - تكافئ المؤسسة المبتدعين في العمل وفقا لبرامج محددة- على المرتبة الأخيرة بمتوسط 3.65 وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ 3.69 وانحراف معياري 0.405.

كما وأن الجدول أعلاه يبين أيضا أن التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول البرامج بعبارته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية البرامج بمؤسسة نقاوس للمصبرات -باتنة-، ويبين الجدول أيضا التقارب في المتوسطات الحسابية، ومن مستويات الدلالة المعنوية نلاحظ بأنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة للبرامج في مؤسسة نقاوس للمصبرات -باتنة-، حيث كانت كافة مستويات الدلالة (Sig) $\alpha \leq 0.05$ لجميع العبارات، وأن استجابات أفراد عينة الدراسة يوافقون على كل عبارات المجال

الرابع من المحور الثاني، مما يعني أن المحور إيجابي، وبالتالي فأفراد العينة يؤكدون على وجود هذا المجال، أي مجال البرامج، والذي يعتبر أحد أبعاد رأس المال الهيكلي وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة المعنوية $\alpha \leq 0.05$ (Sig).

5- جميع عبارات المحور الثاني (رأس المال الهيكلي).

جدول رقم (50): المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة T، الأهمية النسبية ومستوى الدلالة لجميع عبارات المحور الثاني (رأس المال الهيكلي).

العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T الحسوبة	مستوى الدلالة	الأهمية النسبية
جميع عبارات المحور الثاني (رأس المال الهيكلي)	3.61	0.295	22.767	0.000	موافق

المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد مخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول رقم (50) جميع عبارات المحور الثاني والمتمثل في رأس المال الهيكلي، وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا المحور ما مقداره 3.61 على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى الموافق لتوافر متطلبات رأس المال الهيكلي في مؤسسة نقاوس للمصبرات -باتنة-، كما أن مستوى الدلالة المعنوية $\alpha \leq 0.05$ (Sig) مما يعني ذلك بأن محور رأس المال الهيكلي ككل إيجابي، إذ جاء في المرتبة الأولى مجال البرامج الإدارية بمتوسط حسابي قدره 3.78، مما يدل على أن العمليات الإدارية تعمل على تجسيد رأس المال الهيكلي داخل المؤسسة المبحوثة، يليه بعد ذلك مجال البرامج بمتوسط حسابي قدره 3.69، وهذا يؤكد أهمية إيجاد البرامج لزيادة مستوى القدرات والمهارات للعاملين لتكوين رأس المال الهيكلي داخل المؤسسة، فيما حصل مجال الهيكل التنظيمي على متوسط حسابي بلغ 3.41، احتل به المرتبة الثالثة من حيث الأهمية مما يعني ضرورة توافر هذا العنصر لأهميته في إعطاء المؤسسة القدرة على تكوين وتجسيد رأس المال الهيكلي في المؤسسة، فيما احتل مجال أنظمة المعلومات وقواعد البيانات المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي قدره 4.57، مما يعني بأن المؤسسة قد توافر على الهيكل التنظيمي إلا أنه ليس بالدرجة المطلوبة لما له من دور مهم في تكوين وإيجاد رأس المال الهيكلي.

ثالثاً-تحليل عبارات المحور الثالث (رأس المال العلاقتي).

في الجدول رقم (51) تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T Test) لتحليل عبارات المحور الثالث رأس المال العلاقتي والمتمثلة في العلاقة مع الزبائن، العلاقة مع الموردين، التحلفات الإستراتيجية.

1- مجال العلاقة مع الزبائن.

جدول رقم (51): المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة T، الأهمية النسبية ومستوى الدلالة لعبارات العلاقة مع الزبائن (رأس المال العلاقتي).

الرقم	العلاقة مع الزبائن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T قيمة المحسوبة	الأهمية النسبية	مستوى الدلالة
العلاقة مع الزبائن						
1	لدى المؤسسة سياسة واضحة تجاه المحافظة على علاقاتها مع زبائنها وبناء جسور الثقة والولاء.	3.80	0.593	13.636	موافق	0.000
2	تسعى المؤسسة للحصول على التغذية الراجعة من زبائنها قدر الإمكان لتلبية توقعاتهم وحاجاتهم.	3.75	0.669	12.108	موافق	0.000
3	تمنح المؤسسة لزبائنها الأوفياء مزايا تميزهم عن غيرهم من الزبائن.	3.80	0.593	14.597	موافق	0.000
مجموع عبارات العلاقة مع الزبائن						
		3.77	0.399	21.176	موافق	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد مخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول رقم (51) إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالعلاقة مع الزبائن، حيث كانت قيمة T المحسوبة 21.176 لكل العبارات، وكان مستوى المعنوية لها 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يعني ذلك أن العبارات جاءت إيجابية، وتراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.75-3.80) بمتوسط مقداره 3.77 على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى الموافق على العلاقة مع الزبائن في مؤسسة نقاوس للمصبرات -باتنة-، إذ جاءت في المرتبة الأولى العبارتين الأولى والثالثة وهي على التوالي -لدى المؤسسة سياسة واضحة تجاه المحافظة على علاقاتها مع زبائنها وبناء جسور الثقة والولاء-، -تمنح المؤسسة لزبائنها الأوفياء مزايا تميزهم عن غيرهم من الزبائن- بمتوسط حسابي بلغ 3.80 وانحراف معياري بلغ 0.593، فيما حصلت العبارة الثانية -تسعى المؤسسة للحصول على التغذية الراجعة من زبائنها قدر الإمكان لتلبية توقعاتهم وحاجاتهم- على المرتبة الأخيرة بمتوسط 3.75 وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ 3.77 وانحراف معياري 0.399.

كما وأن الجدول أعلاه يبين أيضا أن التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول العلاقة مع الزبائن بعبارته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية العلاقة مع الزبائن بمؤسسة نقاوس للمصبرات -باتنة-، ويبين الجدول أيضا التقارب في المتوسطات الحسابية، ومن مستويات الدلالة المعنوية نلاحظ بأنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة للعلاقة مع الزبائن في مؤسسة نقاوس

للمصبرات -باتنة-، حيث كانت كافة مستويات الدلالة ($\alpha \leq 0.05$ (Sig) لجميع العبارات، وأن استجابات أفراد عينة الدراسة يوافقون على كل عبارات المجال الأول من المحور الثالث، مما يعني أن المحور إيجابي، وبالتالي فأفراد العينة يؤكدون على وجود هذا المجال، أي مجال العلاقة مع الزبائن، والذي يعتبر أحد أبعاد رأس المال العلاقتي وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة المعنوية ($\alpha \leq 0.05$ (Sig).

2- مجال العلاقة مع الموردين.

جدول رقم (52): المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة T، الأهمية النسبية ومستوى الدلالة لعبارات العلاقة مع الموردين (رأس المال العلاقتي).

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T قيمة المحسوبة	الأهمية النسبية	مستوى الدلالة
العلاقة مع الموردين						
1	تعتبر المؤسسة المورد شريكاً لها وعنصراً فعالاً في بناء الجودة وتطويرها.	3.75	0.538	15.227	موافق	0.000
2	تولى المؤسسة مسؤولية تنفيذ وظائفها الثانوية للموردين المتخصصين في ذلك.	3.74	0.633	12.656	موافق	0.00
3	تستخدم المؤسسة قاعدة بيانات خاصة بالموردين وتجدها بشكل مستمر.	3.64	0.746	9.383	موافق	0.000
4	تمتلك المؤسسة قنوات بيع متنوعة لمنتجاتها.	3.74	0.745	10.757	موافق	0.000
	مجموع عبارات العلاقة مع الموردين	3.71	0.384	20.279	موافق	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد مخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول رقم (52) إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالعلاقة مع الموردين، حيث كانت قيمة T المحسوبة 20.279 لكل العبارات، وكان مستوى المعنوية لها 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يعني ذلك أن العبارات جاءت إيجابية، وتراوح المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.64-3.75) بمتوسط مقداره 3.71 على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى الموافق للعلاقة مع الموردين في مؤسسة نقاوس للمصبرات -باتنة-، إذ جاءت في المرتبة الأولى العبارة - تعتبر المؤسسة المورد شريكاً لها وعنصراً فعالاً في بناء الجودة وتطويرها- بمتوسط حسابي بلغ 3.75 وانحراف معياري بلغ 0.538، فيما حصلت العبارة الثالثة -تستخدم المؤسسة قاعدة بيانات خاصة بالموردين وتجدها بشكل مستمر- على المرتبة الأخيرة بمتوسط 3.64 وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ 3.71 وانحراف معياري 0.384.

كما وأن الجدول أعلاه يبين أيضا أن التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول العلاقة مع الموردين بعباراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية العلاقة مع الموردين بمؤسسة نقاوس للمصبرات -باتنة-، ويبين الجدول أيضا التقارب في المتوسطات الحسابية، ومن مستويات الدلالة المعنوية نلاحظ بأنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة للعلاقة مع الموردين في مؤسسة نقاوس للمصبرات -باتنة-، حيث كانت كافة مستويات الدلالة (Sig) $\alpha \leq 0.05$ لجميع العبارات، وأن استجابات أفراد عينة الدراسة يوافقون على كل عبارات المجال الثاني من المحور الثالث، مما يعني أن المحور إيجابي، وبالتالي فأفراد العينة يؤكدون على وجود هذا المجال، أي مجال العلاقة مع الموردين، والذي يعتبر أحد أبعاد رأس المال العلاقتي وهو دال إحصائيا عند مستوى دلالة المعنوية (Sig) $\alpha \leq 0.05$.

3- مجال التحالفات الاستراتيجية.

جدول رقم (53): المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة T، الأهمية النسبية ومستوى الدلالة لعبارات التحالفات الاستراتيجية (رأس المال العلاقتي).

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T قيمة المحسوبة	الأهمية النسبية	مستوى الدلالة
التحالفات الاستراتيجية						
1	تعمل المؤسسة على إقامة التحالفات الاستراتيجية مع مؤسسات أخرى لإنجاز أعمالها.	3.77	0.576	14.543	موافق	0.000
2	تتميز المؤسسة بعلاقاتها الواسعة مع المؤسسات الحكومية والقطاع الخاص.	3.64	0.843	8.304	موافق	0.000
3	تعمل المؤسسة على إجراء مقارنات بين منتجاتها ومنتجات المؤسسات المنافسة لإدخال التحسينات المستمرة على منتجاتها.	3.64	0.781	8.843	موافق	0.000
4	تساعدنا تجارب المؤسسات المنافسة تساعدنا على تحسين إجراءات العمل.	3.75	0.703	11.649	موافق	0.000
	مجموع عبارات التحالفات الاستراتيجية	3.70	0.413	18.410	موافق	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد مخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول رقم (53) إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالتحالفات الاستراتيجية، حيث كانت قيمة T المحسوبة 18.410 لكل العبارات، وكان مستوى المعنوية لها 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يعني ذلك أن العبارات جاءت إيجابية، وتراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.64- 3.77) بمتوسط مقداره 3.70 على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى الموافق على التحالفات الإستراتيجية في مؤسسة نقاوس للمصبرات -باتنة-، إذ

جاءت في المرتبة الأولى العبارة الأولى-تعمل المؤسسة على إقامة التحالفات الاستراتيجية مع مؤسسات أخرى لإنجاز أعمالها- بمتوسط حسابي بلغ 3.77 وانحراف معياري بلغ 0.576، فيما حصلت العبارتين الثانية والثالثة وهي على التوالي -تتميز المؤسسة بعلاقتها الواسعة مع المؤسسات الحكومية والقطاع الخاص-،-تعمل المؤسسة على إجراء مقارنات بين منتجاتها ومنتجات المؤسسات المنافسة لإدخال التحسينات المستمرة على منتجاتها- على المرتبة الأخيرة بمتوسط 3.64 وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ 3.70 وانحراف معياري 0.413.

كما وأن الجدول أعلاه يبين أيضا أن التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول التحالفات الإستراتيجية بعبارته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية التحالفات الإستراتيجية بمؤسسة نقاوس للمصبرات -باتنة-، ويبين الجدول أيضا التقارب في المتوسطات الحسابية، ومن مستويات الدلالة المعنوية نلاحظ بأنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة التحالفات الإستراتيجية في مؤسسة نقاوس للمصبرات -باتنة-، حيث كانت كافة مستويات الدلالة (Sig) $\alpha \leq 0.05$ لجميع العبارات، وأن استجابات أفراد عينة الدراسة يوافقون على كل عبارات المجال الثالث من المحور الثالث، مما يعني أن المحور إيجابي، وبالتالي فأفراد العينة يؤكدون على وجود هذا المجال، أي مجال التحالفات الإستراتيجية، والذي يعتبر أحد أبعاد رأس المال العلاقتي وهو دال إحصائيا عند مستوى دلالة المعنوية (Sig) $\alpha \leq 0.05$.

4- جميع عبارات المحور الثالث (رأس المال العلاقتي).

جدول رقم (54): المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة T، الأهمية النسبية ومستوى الدلالة لجميع

عبارات المحور الثالث (رأس المال العلاقتي).

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T الحسوبة	الأهمية النسبية	مستوى الدلالة
جميع عبارات المحور الثالث (رأس المال العلاقتي)	3.73	0.263	30.180	موافق	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد مخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول رقم (54) جميع عبارات المحور الثالث والمتمثل في رأس المال العلاقتي، قد بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا المحور ما مقداره 3.72 على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى الموافق لتوافر متطلبات رأس المال العلاقتي في مؤسسة نقاوس للمصبرات -باتنة-، كما أن مستوى الدلالة المعنوية (Sig) $\alpha \leq 0.05$ مما يعني ذلك بأن محور رأس المال العلاقتي ككل إيجابي، إذ جاء في المرتبة الأولى مجال العلاقة مع الزبائن بمتوسط حسابي قدره 3.77، مما يدل على أن العلاقة مع الزبائن تعمل على تجسيد رأس المال العلاقتي داخل المؤسسة المبحوثة، يليه بعد ذلك مجال العلاقة مع الموردين بمتوسط حسابي قدره 3.71، وهذا يؤكد أهمية العلاقة مع الزبائن لتكوين رأس المال العلاقتي داخل المؤسسة، فيما

حصل مجال التحلفات الإستراتيجية على متوسط حسابي بلغ 3.70، احتل به المرتبة الثالثة من حيث الأهمية مما يعني ضرورة توافر هذا العنصر لأهميته في إعطاء المؤسسة القدرة على تكوين وتجسيد رأس المال العلاقتي في المؤسسة.

رابعاً-تحليل محاور أبعاد رأس المال الفكري ككل.

جدول رقم (55): المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة T، الأهمية النسبية ومستوى الدلالة لجميع

محاور أبعاد رأس المال الفكري ككل.

المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	الأهمية النسبية	مستوى الدلالة
الأول: رأس المال البشري	3.54	0.317	18.529	موافق	0.000
الثاني: رأس المال الهيكلي	3.61	0.245	27.349	موافق	0.000
الثالث: رأس المال العلاقتي	3.66	0.225	32.222	موافق	0.000
القيمة الكلية لرأس المال الفكري	3.60	0.243	27.240	موافق	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد مخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول رقم (55) المتوسط الحسابي لجميع محاور رأس المال الفكري يساوي 3.60، كما أن مستوى الدلالة (Sig) $\alpha \leq 0.05$ مما يعني أن المحاور ككل إيجابية، أي أن مؤسسة نقاوس محل الدراسة لديها مستوى جيد من رأس المال الفكري، أي تتوفر لديها متطلبات تحقيق رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلاقتي، وكلها تحقق رأس المال الفكري من خلال التسيير الفعال للثروة الفكرية بالمؤسسة.

خامساً-تحليل عبارات المحور الرابع (إدارة الجودة الشاملة).

في الجدول رقم (56) تم استخدام إختبار T للعينة الواحدة (One Sample T Test) لتحليل عبارات المحور الرابع إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة في القيادة، التخطيط للجودة، التركيز على الزبون، التحسين المستمر، فرق العمل.

1- مجال التزام الإدارة العليا.

جدول رقم (56): المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة T، الأهمية النسبية ومستوى الدلالة لعبارات مجال التزام الإدارة العليا من المحور الرابع (إدارة الجودة الشاملة).

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T قيمة المحسوبة	الأهمية النسبية	مستوى الدلالة
التزام الإدارة العليا.						
1	تتمتع الإدارة العليا بفهم واضح بأن الجودة تؤدي إلى رفع من أداء المؤسسة.	3.73	0.864	9.164	موافق	0.000
2	لدى الإدارة العليا آليات لتطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة.	3.81	0.543	16.101	موافق	0.000
3	تعمل الإدارة العليا على تشجيع الاتصال الفعال بين الأفراد العاملين في مختلف أقسامها.	3.70	0.766	9.977	موافق	0.000
4	تحرص الإدارة العليا على دعم الإجراءات التي تعمل على تطوير الجودة والتحسين المستمر.	3.69	0.713	10.465	موافق	0.000
	مجموع عبارات التزام الإدارة العليا.	3.73	0.432	18.354	موافق	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد مخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول رقم (56) إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالتزام الإدارة العليا، حيث كانت قيمة T المحسوبة 18.354 لكل العبارات، وكان مستوى المعنوية لها 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يعني ذلك أن العبارات جاءت إيجابية، وتراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.69- 3.81) بمتوسط مقداره 3.73 على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى الموافق على التزام الإدارة العليا في مؤسسة نقاوس للمصبرات -باتنة-، إذ جاءت في المرتبة الأولى العبارة الأولى -لدى الإدارة العليا آليات لتطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة- بمتوسط حسابي بلغ 3.81 وانحراف معياري بلغ 0.543، فيما حصلت العبارة الرابعة -تحرص الإدارة العليا على دعم الإجراءات التي تعمل على تطوير الجودة والتحسين المستمر- على المرتبة الأخيرة بمتوسط 3.69 وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ 3.73 وانحراف معياري 0.432.

كما وأن الجدول أعلاه يبين أيضا أن التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول التزام الإدارة العليا بعباراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية التزام الإدارة العليا بمؤسسة نقاوس للمصبرات -باتنة-، ويبين الجدول أيضا التقارب في المتوسطات الحسابية، ومن مستويات الدلالة المعنوية نلاحظ بأنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة للالتزام الإدارة العليا في مؤسسة نقاوس للمصبرات -باتنة-، حيث كانت كافة مستويات الدلالة $\alpha \leq 0.05$ (Sig) لجميع العبارات، وأن استجابات أفراد عينة

الدراسة يوافقون على كل عبارات المجال الأول من المحور الرابع، مما يعني أن المحور إيجابي، وبالتالي فأفراد العينة يؤكدون على وجود هذا المجال، أي مجال التزام الإدارة العليا، والذي يعتبر أحد أبعاد إدارة الجودة الشاملة وهو دال إحصائيا عند مستوى دلالة المعنوية $\alpha \leq 0.05$ (Sig).

2- مجال التخطيط للجودة.

جدول رقم (57): المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة T، الأهمية النسبية ومستوى الدلالة لعبارات التخطيط للجودة من المحور الرابع (إدارة الجودة الشاملة).

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T قيمة المحسوبة	الأهمية النسبية	مستوى الدلالة
التخطيط للجودة						
1	تتضمن الخطط الاستراتيجية للمؤسسة وجود نظام للجودة يشمل كافة أقسامها وإدارتها.	3.59	0.870	7.410	موافق	0.000
2	تتحمل المؤسسة المسؤوليات والمهام عند إعداد وتنفيذ الخطط الاستراتيجية الخاصة بالجودة.	3.62	0.794	8.459	موافق	0.000
3	تعمل الإدارة العليا على امتلاك الأفراد ذوي المعرفة المتميزة لنجاح الخطط الاستراتيجية الخاصة بالجودة.	3.56	0.863	7.042	موافق	0.000
	مجموع عبارات التخطيط للجودة	3.59	0.546	11.729	موافق	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد مخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول رقم (57) إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالتخطيط للجودة، حيث كانت قيمة T المحسوبة 11.729 لكل العبارات، وكان مستوى المعنوية لها 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يعني ذلك أن العبارات جاءت إيجابية، وتراوح المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.56-3.62) بمتوسط مقدراه 3.59 على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى الموافق على التخطيط للجودة في مؤسسة نقاوس للمصبرات -باتنة-، إذ جاءت العبارة الثانية في المرتبة الأولى-تتحمل المؤسسة المسؤوليات والمهام عند إعداد وتنفيذ الخطط الاستراتيجية الخاصة بالجودة- بمتوسط حسابي بلغ 3.62 وانحراف معياري بلغ 0.794، فيما حصلت العبارة الثالثة -تعمل الإدارة العليا على امتلاك الأفراد ذوي المعرفة المتميزة لنجاح الخطط الاستراتيجية الخاصة بالجودة- على المرتبة الأخيرة بمتوسط 3.56 وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ 3.59 وانحراف معياري 0.546.

كما وأن الجدول أعلاه يبين أيضا أن التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول التخطيط للجودة بعباراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية التخطيط للجودة بمؤسسة نقاوس

للمصبرات -باتنة-، ويبين الجدول أيضا التقارب في المتوسطات الحسابية، ومن مستويات الدلالة المعنوية نلاحظ بأنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة للتخطيط للجودة في مؤسسة نقاوس للمصبرات -باتنة-، حيث كانت كافة مستويات الدلالة $\alpha \leq 0.05$ (Sig) لجميع العبارات، وأن استجابات أفراد عينة الدراسة يوافقون على كل عبارات المجال الثاني من المحور الرابع، مما يعني أن المحور إيجابي، وبالتالي فأفراد العينة يؤكدون على وجود هذا المجال، أي مجال التخطيط للجودة، والذي يعتبر أحد أبعاد إدارة الجودة الشاملة وهو دال إحصائيا عند مستوى دلالة المعنوية أقل من 0.05.

3- مجال التركيز على الزبائن.

جدول رقم (58): المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة T، الأهمية النسبية ومستوى الدلالة لعبارات التركيز على الزبائن من المحور الرابع (إدارة الجودة الشاملة)

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T قيمة المحسوبة	الأهمية النسبية	مستوى الدلالة
التركيز على الزبائن						
1	تسعى المؤسسة إلى وضع المصلحة العليا لزبائنها في المرتبة الأولى.	3.81	0.603	14.508	موافق	0.000
2	تسجل المؤسسة شكاوى واقتراحات الزبائن وتعمل على معالجتها.	3.78	0.718	11.800	موافق	0.000
3	تعمل المؤسسة على كسب ولاء ورضا الزبائن.	3.67	0.796	9.138	موافق	0.000
	مجموع عبارات التركيز على الزبائن	3.75	0.429	18.998	موافق	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد مخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول رقم (58) إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالتركيز على الزبائن، حيث كانت قيمة T المحسوبة 18.998 لكل العبارات، وكان مستوى المعنوية لها 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يعني ذلك أن العبارات جاءت إيجابية، وتراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.67- 3.81) بمتوسط مقدراه 3.75 على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى الموافق على التركيز على الزبائن في مؤسسة نقاوس للمصبرات -باتنة-، إذ جاءت في المرتبة الأولى العبارة الأولى -تسعى المؤسسة إلى وضع المصلحة العليا لزبائنها في المرتبة الأولى- بمتوسط حسابي بلغ 3.81 وانحراف معياري بلغ 0.603، فيما حصلت العبارة الثالثة -تعمل المؤسسة على كسب ولاء ورضا الزبائن- على المرتبة الأخيرة بمتوسط 3.67 وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ 3.75 وانحراف معياري 0.429.

كما وأن الجدول أعلاه يبين أيضا أن التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول التركيز على الزبائن بعبارته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية التركيز على الزبائن بمؤسسة نقاوس للمصبرات -باتنة-، ويبين الجدول أيضا التقارب في المتوسطات الحسابية، ومن مستويات الدلالة المعنوية نلاحظ بأنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة التركيز على الزبائن في مؤسسة نقاوس للمصبرات -باتنة-، حيث كانت كافة مستويات الدلالة $\alpha \leq 0.05$ (Sig) لجميع العبارات، وأن استجابات أفراد عينة الدراسة يوافقون على كل عبارات المجال الثالث من المحور الرابع، مما يعني أن المحور إيجابي، وبالتالي فأفراد العينة يؤكدون على وجود هذا المجال، أي مجال التركيز على الزبائن، والذي يعتبر أحد أبعاد إدارة الجودة الشاملة وهو دال إحصائيا عند مستوى دلالة المعنوية $\alpha \leq 0.05$ (Sig).

4- مجال التحسين المستمر.

جدول رقم (59): المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة T، الأهمية النسبية ومستوى الدلالة لعبارات التحسين المستمر من المحور الرابع (إدارة الجودة الشاملة).

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	الأهمية النسبية	مستوى الدلالة
التحسين المستمر						
1	تلتزم المؤسسة بالتحسين المستمر في جميع مراحل الإنتاج وكافة العمليات.	3.55	0.873	6.835	موافق	0.000
2	لدى المؤسسة سياسة واضحة تساعد على التحسين المستمر لمنتجاتها باستمرار.	3.62	0.886	7.585	موافق	0.000
3	الجودة هي مسؤولية جميع الأفراد العاملين وليس فقط قسم الجودة.	3.68	0.805	9.152	موافق	0.000
4	يؤدي التحسين المستمر إلى تحسين قدرة المؤسسة على الاستجابة للظروف المحيطة.	3.65	0.841	8.428	موافق	0.000
	مجموع عبارات التحسين المستمر	3.62	0.506	13.415	موافق	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد مخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول رقم (59) إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالتحسين المستمر، حيث كانت قيمة T المحسوبة 13.415 لكل العبارات، وكان مستوى المعنوية لها 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يعني ذلك أن العبارات جاءت إيجابية، وتراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.55-3.68) بمتوسط مقداره 3.62 على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى الموافق على التحسين المستمر في مؤسسة نقاوس للمصبرات -باتنة-، إذ جاءت في المرتبة الأولى

العبارة الثالثة -الجودة هي مسؤولية جميع الأفراد العاملين وليس فقط قسم الجودة- بمتوسط حسابي بلغ 3.68 وإنحراف معياري بلغ 0.805، فيما حصلت العبارة الأولى -تلتزم المؤسسة بالتحسين المستمر في جميع مراحل الإنتاج وكافة العمليات- على المرتبة الأخيرة بمتوسط 3.55 وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ 3.62 وإنحراف معياري 0.506.

كما وأن الجدول أعلاه يبين أيضا أن التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول التحسين المستمر بعباراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية التحسين المستمر بمؤسسة نقاوس للمصبرات -باتنة-، ويبين الجدول أيضا التقارب في المتوسطات الحسابية، ومن مستويات الدلالة المعنوية نلاحظ بأنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة التحسين المستمر في مؤسسة نقاوس للمصبرات -باتنة-، حيث كانت كافة مستويات الدلالة $\alpha \leq 0.05$ (Sig) لجميع العبارات، وأن استجابات أفراد عينة الدراسة يوافقون على كل عبارات المجال الرابع من المحور الرابع، مما يعني أن المحور إيجابي، وبالتالي فأفراد العينة يؤكدون على وجود هذا المجال، أي مجال التحسين المستمر، والذي يعتبر أحد أبعاد إدارة الجودة الشاملة وهو دال إحصائيا عند مستوى دلالة المعنوية $\alpha \leq 0.05$ (Sig).

5- مجال فرق العمل.

جدول رقم (60): المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري، قيمة T، الأهمية النسبية ومستوى الدلالة لعبارات فرق العمل من المحور الرابع (إدارة الجودة الشاملة).

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T قيمة المحسوبة	الأهمية النسبية	مستوى الدلالة
فرق العمل						
1	تقوم المؤسسة بتشكيل فرق العمل من مختلف الأقسام والوحدات التنظيمية.	3.53	0.984	5.892	موافق	0.000
2	يرتكز أسلوب العمل في المؤسسة على فرق العمل المدارة ذاتيا.	3.77	0.767	10.923	موافق	0.000
3	تهتم المؤسسة بقيمة العمل الجماعي (فرق العمل) من أجل التطبيق والاستفادة من المعارف والخبرات في وضع الخطط الاستراتيجية.	3.61	0.906	7.315	موافق	0.000
4	تعمل المؤسسة على تحسين العلاقات الانسانية وروح الفريق للعاملين من أجل تحقيق أهدافها وأهدافهم.	3.76	0.688	12.045	موافق	0.000
	مجموع عبارات فرق العمل	3.66	0.508	14.306	موافق	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد مخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول رقم (60) إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بفرق العمل، حيث كانت قيمة T المحسوبة 14.306 لكل العبارات، وكان مستوى المعنوية لها 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يعني ذلك أن العبارات جاءت إيجابية، وتراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.53-3.77) بمتوسط مقدراه 3.66 على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى الموافق على فرق العمل في مؤسسة نقاوس للمصبرات -باتنة-، إذ جاءت في المرتبة الأولى العبارة الثانية -يرتكز أسلوب العمل في المؤسسة على فرق العمل المدارة ذاتيا - بمتوسط حسابي بلغ 3.77 وإنحراف معياري بلغ 0.767، فيما حصلت العبارة الأولى -تقوم المؤسسة بتشكيل فرق العمل من مختلف الأقسام والوحدات التنظيمية- على المرتبة الأخيرة بمتوسط 3.53 وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ 3.66 وإنحراف معياري 0.508.

كما وأن الجدول أعلاه يبين أيضا أن التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول فرق العمل بعبارته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية تشكيل فرق العمل بمؤسسة نقاوس للمصبرات -باتنة-، ويبين الجدول أيضا التقارب في المتوسطات الحسابية، ومن مستويات الدلالة المعنوية نلاحظ بأنه لم يكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لفرق العمل في مؤسسة نقاوس للمصبرات -باتنة-، حيث كانت كافة مستويات الدلالة $\alpha \leq 0.05$ (Sig) لجميع العبارات، وأن استجابات أفراد عينة الدراسة يوافقون على كل عبارات المجال الخامس من المحور الرابع، مما يعني أن المحور إيجابي، وبالتالي فأفراد العينة يؤكدون على وجود هذا المجال، أي مجال فرق العمل، والذي يعتبر أحد أبعاد إدارة الجودة الشاملة وهو دال إحصائيا عند مستوى دلالة المعنوية $\alpha \leq 0.05$ (Sig).

6- تحليل جميع عبارات المحور الرابع (إدارة الجودة الشاملة).

جدول رقم (61): المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري، قيمة T، الأهمية النسبية ومستوى الدلالة لجميع

عبارات المحور الرابع (إدارة الجودة الشاملة).

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	الأهمية النسبية	مستوى الدلالة
جميع عبارات المحور الرابع (إدارة الجودة الشاملة)	3.67	0.293	24.936	موافق	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد مخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول رقم (61) جميع عبارات المحور الرابع والمتمثل في إدارة الجودة الشاملة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا المحور ما مقدراه 3.67 على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى الموافق لتوافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة نقاوس للمصبرات -باتنة-، كما أن مستوى الدلالة المعنوية $\alpha \leq 0.05$ (Sig) مما يعني ذلك بأن محور إدارة الجودة الشاملة ككل إيجابي، إذ جاء في المرتبة الأولى مجال التركيز على الزبائن بمتوسط حسابي قدره 3.76، مما

يدل على أن التركيز على الزبائن يعمل على تجسيد إدارة الجودة الشاملة والهدف الأساس الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه، يليه بعد ذلك مجال التزام الإدارة العليا بمتوسط حسابي قدره 3.73، وهذا يؤكد أهمية إقتناع والتزام الادارة العليا لتكوين إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة، فيما حصل مجال فرق العمل على متوسط حسابي بلغ 3.66، احتل به المرتبة الثالثة من حيث الأهمية مما يعني ضرورة توافر هذا العنصر لأهميته في إعطاء المؤسسة القدرة على تشكيل وتجسيد إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، فيما إحتل كل من مجال التحسين المستمر والتخطيط للجودة على المرتبة الرابعة والخامسة على التوالي وبمتوسط حسابي قدر ب 3.62، 3.59.

رابعا-تحليل محاور أبعاد إدارة الجودة الشاملة ككل.

جدول رقم (62): المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، قيمة T، الأهمية النسبية ومستوى الدلالة لجميع

محاورأبعاد إدارة الجودة الشاملة ككل.

المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	الأهمية النسبية	مستوى الدلالة
الأول: إلتزام الإدارة العليا	3.7322	0.3160	24.137	موافق	0.000
الثاني: التخطيط للجودة	3.5919	0.3832	17.913	موافق	0.000
الثالث: التركيز على الزبائن	3.7512	0.3189	24.267	موافق	0.000
الرابع: التحسين المستمر	3.6292	0.3693	19.092	موافق	0.000
الخامس: فرق العمل	3.6615	0.3663	19.910	موافق	0.000
القيمة الكلية لإدارة الجودة الشاملة	3.6734	0.2933	24.936	موافق	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد مخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول رقم (62) المتوسط الحسابي لجميع محاور إدارة الجودة الشاملة والذي يساوي 3.67، كما أن مستوى الدلالة (Sig) $\alpha \leq 0.05$ مما يعني أن المحاور ككل إيجابية، أي أن مؤسسة نقاوس محل الدراسة لديها مستوى جيد من إدارة الجودة الشاملة، أي تتوفر لديها متطلبات تحقيق التزام الإدارة العليا، التخطيط للجودة، التركيز على الزبائن، التحسين المستمر، فرق العمل، وكلها تحقق إدارة الجودة الشاملة من خلال التسيير الفعال للجودة بالمؤسسة.

المطلب الرابع: إختبار الفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة.

من خلال هذا المطلب تعتمد الباحثة إلى اختبار فرضيات الدراسة والتأكد من تحققها أو عدم تحققها، ثم مناقشة نتائج هذا الاختبار وكذا مناقشة نتائج تحليل محاور الاستبيان.

الفرع الأول: اختبار فرضيات الدراسة.

للإجابة على الفرضية الرئيسية الأولى: قامت الباحثة بتحليلها إلى ثلاثة فرضيات:

سيتم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لإختبار الفرضية الرئيسية الأولى وما يتفرع عنها من فرضيات فرعية للتأكد من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين المتغير المستقل (رأس المال الفكري) والمتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة).

كما تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة (Independent sample T Test) لاختبار الفرضيات الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثانية، وتحليل التباين الأحادي F (One Way Anova) لاختبار الفرضيات الفرعية الثانية والثالثة والرابعة والخامسة للفرضية الفرعية الثانية.

أولاً-اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد مساهمة مباشرة ذات دلالة معنوية لرأس المال الفكري (رأس المال البشري، الهيكلي، العلاقي) في إمكانية تبني وتطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة نقاوس للمصبرات عند مستوى دلالة معنوية $\alpha \leq 0.05$.

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار المتعدد للتحقق من مساهمة رأس المال الفكري (رأس المال البشري، الهيكلي، العلاقي) في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة نقاوس للمصبرات -باتنة-، كما هو موضح بالجدول رقم (63):

الجدول رقم (63): نتائج اختبار تحليل الإنحدار المتعدد لمساهمة رأس المال الفكري في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة نقاوس للمصبرات -باتنة-.

المتغير التابع	R	R ²	F	DF	مستوى معنوية (SIG)	معامل الإنحدار B	T	مستوى معنوية (SIG)
إدارة الجودة الشاملة	0.587	0.435	20.019	بين	0.000	رأس المال البشري	3.751	0.000
				المجموع		المال الهيكلي	1.978	0.050
				المجموع		المال العلاقا تي	3.402	0.001

المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول رقم (63) ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى أي أن المعطيات تؤكد وجود مساهمة لأبعاد إدارة رأس المال الفكري في إمكانية تبني وتطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة نقاوس للمصبرات -باتنة-، وذلك عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ وتعتبر العلاقة قوية لأن قيمة معامل الارتباط R (0.587) عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، أما معامل التحديد R² فقد بلغ (0.435)، أي أن ما قيمته (0.435) من التغيرات في رأس المال الفكري بمؤسسة نقاوس للمصبرات -باتنة- ناتج عن التغير في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما بلغت درجة التأثير B (0.202) بالنسبة لرأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي (0.171)، ورأس المال العلاقا تي (0.324)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (20.019) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، وبما أن قيمة Sig أقل من قيمة (0.05) تقبل الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة والقائلة:

وجود مساهمة مباشرة ذات دلالة إحصائية لرأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقا تي) في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة نقاوس للمصبرات -باتنة- عند مستوى دلالة (0.05).

للتحقق من مساهمة كل مكونات رأس الفكري في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة نقاوس للمصبرات -باتنة-، قامت الباحثة بتقسيمها إلى ثلاث فرضيات فرعية، كما هو موضح أدناه.

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى توفر متطلبات رأس المال البشري وإمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة عند المستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

جدول رقم (64): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

R ²	R	مستوى معنوية (SIG)	F	معامل التضخم (VIF)	مستوى المعنوية (SIG)	T	B	
0.309	0.457	0.000	30.584	/	0.000	13.826	2.630	الثابت
				0.457	0.000	5.530	0.300	رأس المال البشري

المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول رقم (64) مساهمة رأس المال البشري في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة نقاوس للمصبرات -باتنة-، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود مساهمة ذات دلالة إحصائية لرأس المال البشري في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إذ بلغت قيمة (T=5.530) عند مستوى دلالة 0.000، وهي أقل من 0.05، كما ويظهر الجدول أن معامل الارتباط R يساوي (0.457) عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ وهذا يشير إلى وجود علاقة بين رأس المال البشري وإمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويظهر الجدول قيمة معامل التحديد (R²) تساوي (0.309)، من التباين في المتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (رأس المال البشري)، كما بلغت قيمة درجة التأثير B (0.300) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام برأس المال البشري يؤدي إلى الزيادة في مستوى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة نقاوس للمصبرات بباتنة بقيمة (0.300)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (30.587) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

من خلال هذه النتائج تقبل الفرضية الفرعية الأولى القائلة:

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري وإمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة عند مستوى دلالة معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى توفر متطلبات رأس المال الهيكلي وتطبيق إدارة الجودة الشاملة عند مستوى دلالة المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

جدول رقم (65): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية.

R ²	R	مستوى معنوية (SIG)	F	معامل التضخم (VIF)	مستوى المعنوية (SIG)	T	B	
0.265	0.407	0.000	22.978		0.000	7.229	2.212	الثابت
				0.407	0.000	4.794	0.404	رأس المال الهيكلية

المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول رقم (65) مساهمة رأس المال الهيكلي في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة نقاوس للمصبرات -باتنة-، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود مساهمة ذات دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلي في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إذ بلغت قيمة (T=4.794) عند مستوى دلالة 0.000، وهي أقل من 0.05، كما ويظهر الجدول أن معامل الارتباط R يساوي (0.407) عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ وهذا يشير إلى وجود علاقة بين رأس المال الهيكلي وإمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويظهر الجدول قيمة معامل التحديد (R²) تساوي (0.265)، من التباين في المتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (رأس المال الهيكلي)، كما بلغت قيمة درجة التأثير B (0.212) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام برأس المال الهيكلي يؤدي إلى الزيادة في مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة نقاوس للمصبرات بباتنة بقيمة (0.212)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (22.978) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

من خلال هذه النتائج تقبل الفرضية الفرعية الثانية القائلة:

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الهيكلي وإمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة عند مستوى دلالة معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

4- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى توفر متطلبات رأس المال العلاقتي وإمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة عند مستوى دلالة المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

جدول رقم (66): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

R ²	R	مستوى معنوية (SIG)	F	معامل التضخم (VIF)	مستوى المعنوية (SIG)	T	B	
0.372	0.460	0.000	31.218		0.000	5.138	1.762	الثابت
				0.460	0.000	5.587	0.512	رأس المال العلاقا تي

المصدر من إعداد الباحثة باعتماد مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول رقم (66) مساهمة رأس المال العلاقتي في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة نقاوس للمصبرات -باتنة-، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود مساهمة ذات دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلي في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إذ بلغت قيمة (T= 5.587) عند مستوى دلالة 0.000، وهي أقل من 0.05، كما ويظهر الجدول أن معامل الارتباط R يساوي (0.460) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يشير إلى وجود علاقة بين رأس المال العلاقتي وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما ويظهر الجدول قيمة معامل التحديد (R²) تساوي (0.372)، من التباين في المتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (رأس المال العلاقتي)، كما بلغت قيمة درجة التأثير B (0.512) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام برأس المال العلاقتي يؤدي إلى الزيادة في مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة نقاوس للمصبرات بباتنة بقيمة (0.512)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (31.218) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

من خلال هذه النتائج تقبل الفرضية الفرعية الثالثة القائلة:

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال العلاقتي وإمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

من خلال ماسبق نلاحظ بأن رأس المال الفكري بمكوناته الثلاثة (رأس المال البشري، الهيكلي والعلاقاتي) يساهم في تحقيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة نقاوس للمصبرات -باتنة-.

إدارة الجودة الشاملة = 1.140 + 0.202 رأس المال البشري + 0.171 رأس المال الهيكلي + 0.324 رأس المال العلاقاتي.

من خلال هذا النموذج للإندجار يتضح بأن رأس المال العلاقاتي يساهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة أكثر من متغيري رأس المال البشري والهيكلية، إذ يأتي رأس المال البشري في المرتبة الثانية بعد رأس المال العلاقاتي من حيث المساهمة في إمكانية تحقيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة نقاوس للمصبرات بباتنة، لذا يجب على المؤسسة أن تعمل على جذب وإستقطاب رأس مال بشري كفاء، وتحرص على تدريبهم وتطويرهم، فيما يحتل رأس المال الهيكلي المرتبة الثالثة من حيث المساهمة في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة.

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

لإختبار هذه الفرضية سوف يتم استخدام نوعين من الإختبارات:

- أولاً: اختبار T لعينتين مستقلتين Indipendante Sample T- Test ويستخدم هذا الإختبار في حالة المتغيرات الوسيطة التي لا تزيد فيها عدد المجموعات عن مجموعتين مثل الجنس.

- ثانياً: اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) One Way Analysis of Variance ويستخدم في حالة المتغيرات الوسيطة التي تزيد فيها عدد المجموعات عن مجموعتين مثل: خاصية العمر والخبرة، الرتبة الوظيفية، والمؤهل العلمي.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية 0.05 بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعود إلى كل من متغير الجنس، السن، الوظيفة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، بالنسبة لمحاور الاستمارة الخاصة برأس المال الفكري ومساهمته في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

سيتم اختبار الفرضيات الفرعية لها كالتالي:

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية 0.05 بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول رأس المال الفكري ومساهمته في إمكانية تبنى وتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير الجنس.

جدول رقم (67): نتائج اختبار T للعينات المستقلة تعود لمتغير الجنس (Independent Sample T Test).

المحاور	الجنس	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	درجة المعنوية
رأس المال البشري	ذكر	105	3.449	0.456	-3.003	0.007
	أنثى	13	3.711	0.270		
رأس المال الهيكلي	ذكر	105	3.610	0.293	-0.843	0.417
	أنثى	13	3.687	0.316		
رأس المال العلاقي	ذكر	105	3.725	0.263	-0.910	0.377
	أنثى	13	3.797	0.269		
مستوى إدارة الجودة الشاملة	ذكر	105	3.674	0.286	-0.130	0.899
	أنثى	13	3.661	0.358		
جميع المحاور	ذكر	105	3.615	0.214	-1.446	0.168
	أنثى	13	3.713	0.228		

المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (67) بأن قيمة T لكل المحاور عند مستوى دلالة معنوية 0.05 تساوي (-1.446)، وقد بلغت مستوى المعنوية (0.168) وهي أكبر من 0.05 مما يعني ذلك قبول الفرضية العدمية والتي تقول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 حول مستوى توفر رأس المال الفكري وإمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة تعود لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)، بمعنى أن الجنسين أجابوا في نفس الاتجاه دون أي فرق وربما يعود ذلك إلى أن كلا الجنسين يتمتع بقدرات عالية، وعلية تتحقق الفرضية الأولى.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة نحو مساهمة رأس المال الفكري في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة تعزى إلى متغير العمر.

جدول رقم (68): نتائج تحليل التباين الأحادي F (One Way Anova) للفروق بين المتوسطات الحسابية لجميع المحاور في تقدير الأفراد لمساهمة رأس المال الفكري في تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيما يخص العمر.

مستوى معنوية	قيمة F	المتوسط الحسابي				المحاور
		أقل من 30 سنة	من 30 إلى 40 سنة	من 40 إلى 50 سنة	أكثر من 50 سنة	
0.107	2.077	3.592	3.437	3.334	3.781	رأس المال البشري
0.225	1.475	3.697	3.573	3.587	3.697	رأس المال الهيكلي
0.711	0.460	3.772	3.714	3.712	3.666	رأس المال العلاقي
0.036	2.950	3.765	3.632	3.580	3.916	مستوى إدارة الجودة الشاملة
0.048	2.710	3.704	3.590	3.554	3.756	جميع المحاور

المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد مخرجات برنامج SPSS.

يتبين من الجدول رقم (68) أن قيمة F لكل المحاور عند مستوى دلالة 0.05 تساوي (2.710)، وبلغت قيمة مستوى المعنوية (0.048) وهي أقل من 0.05 مما يعني قبول الفرضية البديلة والتي تقول توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 حول مستوى توفر رأس المال الفكري وإمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة نقاوس للمصبرات بباتنة تعزى إلى متغير العمر، أي عدم تحقق الفرضية الثانية.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة نحو مساهمة رأس المال الفكري في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

جدول رقم (69): نتائج تحليل التباين الأحادي F (One Way Anova) للفروق بين المتوسطات الحسابية لجميع المحاور في تقدير الأفراد لمساهمة رأس المال الفكري في تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيما يخص المؤهل العلمي.

مستوى معنوية	قيمة F	المتوسط الحسابي			المحاور
		درسات ما بعد التدرج	جامعي	أقل من جامعي	
0.482	0.826	3.409	3.474	3.568	رأس المال البشري
0.051	2.672	3.552	3.597	3.737	رأس المال الهيكلي
0.355	1.093	3.714	3.705	3.803	رأس المال العلاقي
0.382	1.031	3.684	3.628	3.740	مستوى إدارة الجودة الشاملة
0.094	2.186	3.587	3.601	3.715	جميع المحاور

المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد مخرجات برنامج SPSS.

يتبين من الجدول رقم (69) أن قيمة F لكل المحاور عند مستوى دلالة 0.05 تساوي (2.186)، وبلغت قيمة مستوى المعنوية (0.094) وهي أكبر من 0.05 مما يعني ذلك قبول الفرضية العدمية والتي تقول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية 0.05 حول مستوى توفر رأس المال الفكري وإمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة تعود لمتغير المؤهل العلمي، وعليه تتحقق الفرضية الثالثة.

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة نحو مساهمة رأس المال الفكري في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة تعزى إلى متغير الرتبة الوظيفية.

جدول رقم (70): نتائج تحليل التباين الأحادي F (One Way Anova) للفروق بين المتوسطات الحسابية لجميع المحاور في تقدير الأفراد لمساهمة رأس المال الفكري في تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيما يخص الرتبة الوظيفية.

مستوى معنوية	قيمة F	المتوسط الحسابي					المحاور
		إطار	رئيس فرع	رئيس مصلحة	رئيس دائرة	المدير التقني	
0.101	1.896	3.39	3.500	3.620	3.708	3.737	رأس المال البشري
0.070	2.105	3.573	3.572	3.708	3.607	3.847	رأس المال الهيكلي
0.048	2.318	3.684	3.692	3.844	3.838	3.827	رأس المال العلاقي
0.083	2.009	3.615	3.724	3.826	3.722	3.698	مستوى إدارة الجودة الشاملة
0.009	3.226	3.565	3.627	3.748	3.723	3.776	جميع المحاور

المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد مخرجات برنامج SPSS.

يتبين من الجدول رقم (70) أن قيمة F لكل المحاور عند مستوى دلالة 0.05 تساوي (3.226)، وبلغت قيمة مستوى المعنوية (0.009) وهي أقل من 0.05 مما يعني قبول الفرضية البديلة والتي تقول توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية 0.05 حول مستوى توفر رأس المال الفكري وإمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة نقاوس للمصبرات بباتنة تعزى إلى متغير الرتبة الوظيفية، أي عدم تحقق الفرضية الرابعة.

5- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة نحو مساهمة رأس المال الفكري في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

جدول رقم (71): نتائج تحليل التباين الأحادي F (One Way Anova) للفروق بين المتوسطات الحسابية لجميع المحاور في تقدير الأفراد لمساهمة رأس المال الفكري في تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيما يخص سنوات الخبرة.

مستوى معنوية	قيمة F	المتوسط الحسابي			المحاور
		أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	
0.661	0.533	3.476	3.580	3.479	رأس المال البشري
0.584	0.651	3.584	3.741	3.630	رأس المال الهيكلي
0.919	0.166	3.730	3.773	3.733	رأس المال العلاقتي
0.264	1.344	3.639	3.776	3.697	مستوى إدارة الجودة الشاملة
0.489	0.814	3.609	3.718	3.634	جميع المحاور

المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (71) يتبين أن قيمة F لكل المحاور عند مستوى دلالة 0.05 تساوي (0.814)، وبلغت قيمة مستوى المعنوية (0.489)، وهي أكبر من 0.05 مما يعني ذلك قبول الفرضية العدمية والتي تنص بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية 0.05 حول مستوى توفر رأس المال الفكري وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة نقاوس للمصبرات بباتنة تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، أي تحقق الفرضية الخامسة.

الفرع الثالث: مناقشة وتفسير نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

من خلال الآتي سيتم مناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

أولاً-مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

تبين من خلال النتائج المتحصل عليها من اختبار الفرضية الرئيسية الأولى باستخدام معامل الارتباط لتحديد العلاقة بين رأس المال الفكري وإمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة وجود علاقة ارتباط جيدة ذات دلالة إحصائية بمعامل ارتباط يساوي (58.7%) عند مستوى دلالة 0.05، إذ أن مستوى رأس المال الفكري بمؤسسة نقاوس للمصبرات

التي شملتها الدراسة كان في الاتجاه الموافق، وكانت نتائج مكوناته متباينة في المستوى، وجاء ترتيبها على النحو التالي: حيث حصل رأس المال العلاقتي على أعلى مستوى من الأهمية كمتغير لرأس المال الفكري، وعليه فإن هذا الأخير ذو أهمية في المساهمة في إمكانية تطبيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة، وبالتالي تحقيق الأداء المتميز لها، يليه رأس المال البشري، مما يعني أن له مساهمة واضحة في تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة، مما يستوجب عليها ضرورة الإهتمام بالموارد البشري كونه نقطة البداية في نجاح وتطور المنظمات، وضرورة التركيز على تكثيف الدورات التدريبية والتعليم المستمر، وأخيرا رأس المال الهيكلي الذي أسهم في إمكانية تطبيق إدارة 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، فأنها تشير إلى أن مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة تتوفر لديها رأس المال الفكري، وعليه تتحقق الفرضية الرئيسية الأولى.

1- مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى.

تبين من خلال النتائج المتحصل عليها من إختبار الفرضية الفرعية الأولى باستخدام معامل الارتباط لتحديد العلاقة بين رأس المال البشري وإمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة وجود علاقة إرتباط مقبولة ذات دلالة إحصائية بمعامل إرتباط يساوي (45.7 %) عند مستوى دلالة 0.05، حيث تؤكد هذه النتيجة على مساهمة رأس المال البشري في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لكن بنسبة متوسطة، لذلك يجب على المؤسسة محل الدراسة ادراك أهمية العنصر البشري بإعتباره مورد إستراتيجي يسهم في تحقيق التميز، من خلال التركيز على توفير كفاءات بشرية لها القدرة على استغلال الموارد المادية والمالية الإستغلال الأمثل، بما يحقق ذلك إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة محل الدراسة، كما يؤخذ على هذه المؤسسة أنها لا تولي اهتماما لتمكين الأفراد واشراكهم في الرؤى والأهداف المستقبلية، على الرغم من ذلك يبقى معامل الارتباط المحقق مقبول، وعليه تتحقق الفرضية الفرعية الأولى.

2- مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية.

تبين من خلال النتائج المتحصل عليها من إختبار الفرضية الفرعية الثانية باستخدام معامل الارتباط لتحديد العلاقة بين رأس المال الهيكلي وإمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وجود علاقة إرتباط متوسطة ذات دلالة إحصائية بمعامل إرتباط يساوي (40.7 %) عند مستوى دلالة 0.05، مما يؤكد ضعف العلاقة بين رأس المال الهيكلي وإمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث يرجع ذلك إلى أن المؤسسة محل الدراسة لم تعط الأهمية لتوفير متطلبات رأس المال الهيكلي، على رغم من أن المؤسسة تسعى إلى تطويره وإحداث التغيرات اللازمة فيه، وذلك من خلال تنفيذ نظام المعلومات ERP بالمؤسسة، إلا أن ذلك لم يساهم بالقدر الكافي لاهمال المؤسسة الأبعاد الأخرى الخاصة برأس المال الهيكلي، مثال على ذلك الهيكل التنظيمي للمؤسسة الذي لا يحوي على مصلحة البحث والتطوير، لذلك فهي تغفل

عن جانب مهم لرأس المال الهيكلي، إضافة إلى عدم سعيها تطوير العمليات الإدارية باستمرار لزيادة فعالية الأنشطة بالمؤسسة، بما يحقق ذلك إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة محل الدراسة، لكن يبقى معامل الارتباط المحقق مقبول، وعليه تتحقق الفرضية الفرعية الثانية.

3- مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

تبين من خلال النتائج المتحصل عليها من اختبار الفرضية الفرعية الثالثة باستخدام معامل الارتباط وذلك لتحديد العلاقة بين رأس المال العلاقي وإمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وجود علاقة إرتباط مقبولة وذات دلالة إحصائية بمعامل إرتباط يساوي (46%) عند مستوى دلالة 0.05، حيث تؤكد هذه النتيجة مساهمة رأس المال العلاقي في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لكن بنسبة مقبولة، لذلك يجب على المؤسسة محل الدراسة ادراك أهمية توفير متطلبات رأس المال العلاقي، حيث يعتبر أقوى عنصر من عناصر رأس المال الفكري مساهمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة، وذلك من خلال حرصها على إدارة علاقاتها مع متعاملها، مما يساعد في تحقيق جودة المنتجات المقدمة لهم، بما يحقق ذلك إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة، على الرغم من ذلك يبقى معامل الارتباط المحقق مقبول، وعليه تتحقق الفرضية الفرعية الثالثة.

ثانيا-مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.

1- مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول رأس المال الفكري ومساهمته في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة تعزى إلى متغير الجنس.

من النتائج المتحصل عليها من اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثانية تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 حول رأس المال الفكري ومساهمته في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس، بمعنى أن الجنسين أجابوا في نفس الاتجاه دون أي فرق وربما يعود ذلك إلى أن كلا الجنسين يتمتع بقدرات عالية، وهذا يؤكد تتحقق الفرضية الأولى.

2- مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول رأس المال الفكري ومساهمته في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة تعزى إلى متغير العمر.

أوضحت النتائج المتحصل عليها من إختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 حول رأس المال الفكري ومساهمته في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير العمر، وبلغت قيمة مستوى المعنوية (0.048) وهي أقل من 0.05 مما يعني قبول الفرضية البديلة والتي تقول توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 حول مستوى توفر رأس المال الفكري وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة نقاوس للمصبرات بباتنة تعزى إلى متغير العمر، أي عدم تحقق الفرضية الثانية.

3- مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول رأس المال الفكري ومساهمته في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة نقاوس للمصبرات بباتنة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي. من النتائج المتحصل عليها من إختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثانية تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 حول رأس المال الفكري ومساهمته في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وبلغت قيمة مستوى المعنوية (0.094) وهي أكبر من 0.05 مما يعني قبول الفرضية البديلة والتي تقول توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 حول مستوى توفر رأس المال الفكري وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة نقاوس للمصبرات بباتنة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، أي تحقق الفرضية الثالثة.

4- مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول رأس المال الفكري ومساهمته في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة نقاوس للمصبرات بباتنة تعزى إلى متغير الرتبة الوظيفية. من النتائج المتحصل عليها من إختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الثانية تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 حول رأس المال الفكري ومساهمته في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الرتبة الوظيفية، وبلغت قيمة مستوى المعنوية (0.009) وهي أقل من 0.05 مما يعني قبول الفرضية البديلة والتي تقول توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 مما يعني أن جميع العاملين بإختلاف وظائفهم يؤكدون على وجود مستويات لتوفر رأس المال الفكري، وتقاربت آراؤهم حول وجود إجراءات جيدة للجودة الشاملة بمؤسسة نقاوس للمصبرات بباتنة تعزى إلى متغير الرتبة الوظيفية، أي عدم تحقق الفرضية الرابعة.

5- مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول رأس المال الفكري ومساهمته في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة نقاوس للمصبرات بباتنة تعزى إلى متغير سنوات الخبرة. من خلال النتائج المتحصل عليها من اختبار الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسية الثانية تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 حول رأس المال الفكري ومساهمته في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وبلغت قيمة مستوى المعنوية (0.489)، وهي أكبر من 0.05 مما يعني ذلك قبول الفرضية العدمية والتي تنص لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية 0.05 حول مستوى توفر رأس المال الفكري وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة نقاوس للمصبرات بباتنة تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، أي تحقق الفرضية الخامسة.

خلاصة الفصل:

إن الدراسة الميدانية لموضوع مساهمة رأس المال الفكري في إمكانية تبني وتطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة نقاوس للمصبرات بباتنة سمحت بتحديد أهمية رأس المال الفكري بإعتباره المورد الاستراتيجي الأهم الذي تمتلكه المؤسسة، والتأكيد على دوره في نجاح المؤسسة في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

تتوفر مؤسسة نقاوس للمصبرات بباتنة على متطلبات رأس المال البشري، حيث حصلت عبارات مجال اتجاهات العاملين بمتوسط حسابي عام قدر ب 3.60 والذي يشير إلى المستوى الموافق، واحتل بذلك المرتبة الأولى، أما فيما يخص مجال المهارات والقدرات فقد حصل على متوسط حسابي عام قدر ب 3.49 على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى الموافق للقدرات والمهارات، وكان التطبيق لجميع العبارات المتعلقة بمجال القدرات والمهارات، ما عدا العبارة القائلة: تسعى المؤسسة إلى تطوير قدراتي العلمية والعملية من خلال التعلم الذاتي والمستمر، والتي تحصلت على أقل متوسط من بين متوسطات العبارات الأخرى قدر ب 3.39، وعليه فعلى المؤسسة ضرورة الاهتمام بقدرات ومهارات العاملين من خلال تكثيف الدورات التدريبية والتعليم المستمر، أما مجال الابتكار والتجديد فقد حصل على متوسط حسابي عام قدر ب 3.41، حيث تحصلت عبارتين من عبارات هذا المجال على الإرتقاء المحايد، مما يحتم على المؤسسة تقديم الدعم المعنوي والمادي للأفكار الإبتكارية والمقترحات الجديدة، أما فيما يخص مجال الخبرات العلمية فقد تحصل على متوسط عام قدر ب 3.40 وقد حازت كل العبارات على متوسط حسابي وفق الإرتقاء الذي يشير إلى المستوى الموافق، حيث احتل هذا المجال المرتبة الرابعة والأخيرة من بين مجالات محور رأس المال البشري، وعليه تتوفر مؤسسة نقاوس للمصبرات بباتنة على متطلبات رأس المال البشري ومدركة لقدرته في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

تتوفر مؤسسة نقاوس للمصبرات بباتنة على متطلبات رأس المال الهيكلي، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام ما مقداره 3.61 على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى الموافق لتوافر متطلبات رأس المال الهيكلي بالمؤسسة محل الدراسة، إذ جاء في المرتبة الأولى مجال العمليات الإدارية بمتوسط حسابي قدره 3.78، مما يدل على أن العمليات الإدارية تعمل على تجسيد رأس المال الهيكلي داخل المؤسسة المبحوثة، يليه بعد ذلك مجال البرامج بمتوسط حسابي قدره 3.69، وهذا يؤكد أهمية إيجاد البرامج لزيادة مستوى القدرات والمهارات للعاملين لتكوين رأس المال الهيكلي داخل المؤسسة، فيما احتل مجال أنظمة المعلومات وقواعد البيانات المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3.57، فيما حصل مجال الهيكل التنظيمي على متوسط حسابي بلغ 3.41، احتل به المرتبة الرابعة والأخيرة من حيث الأهمية مما يعني ضرورة توافر هذا العنصر لأهميته في إعطاء المؤسسة القدرة على تكوين وتجسيد رأس المال الهيكلي في المؤسسة، وعليه تتوفر مؤسسة نقاوس للمصبرات بباتنة على متطلبات رأس المال الهيكلي لأهميته في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

تتوفر مؤسسة نقاوس للمصبرات بباتنة على متطلبات رأس المال العلاقائي، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام ما مقداره 3.72 على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى الموافق لتوافر متطلبات رأس المال العلاقائي في مؤسسة نقاوس للمصبرات -باتنة-، إذ جاء في المرتبة الأولى مجال العلاقة مع الزبائن بمتوسط حسابي قدره 3.77، مما يدل على أن العلاقة مع الزبائن تعمل على تجسيد رأس المال العلاقائي داخل المؤسسة المبحوثة، يليه بعد ذلك مجال العلاقة مع الموردین بمتوسط حسابي قدره 3.71، وهذا يؤكد أهمية العلاقة مع الموردین لتكوين رأس المال العلاقائي داخل المؤسسة، فيما حصل مجال التحلفات الإستراتيجية على متوسط حسابي بلغ 3.70، احتل به المرتبة الثالثة من حيث الأهمية مما يعني ضرورة توافر هذا العنصر لأهميته في إعطاء المؤسسة القدرة على تكوين وتجسيد رأس المال العلاقائي في المؤسسة، وعليه تتوفر مؤسسة نقاوس للمصبرات بباتنة على متطلبات رأس المال العلاقائي ومدركه لأهميته في تبني وتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

- توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين كل من رأس المال البشري، الهيكلي والعلاقائي كمتغيرات فرعية مستقلة مكونة للمتغير المستقل الرئيسي رأس المال الفكري وإمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمتغير تابع بمؤسسة نقاوس للمصبرات بباتنة.

- وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 حول رأس المال الفكري ومساهمته في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة نقاوس للمصبرات بباتنة تعزى لمتغيرات العمر، الرتبة الوظيفية.

- عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 حول رأس المال الفكري ومساهمته في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة نقاوس للمصبرات بباتنة تعزى للجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

الختامة العامة

مع نهاية القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين، وحدوث الثروة المعلوماتية والتكنولوجية التي شهدها العالم في هذه الفترة، اختلفت المعايير وأدت إلى تحولات ذات العلاقة برأس المال الفكري هي التحول في طبيعة المعرفة، التحول نحو مجتمع المعرفة، التحول نحو التكنولوجيا الدقيقة، والتحول نحو الاقتصاد المبني على المعرفة والجودة، ولكل تحول من هذه التحولات سمات خاصة تتفاعل مع بعضها، لها انعكاسات مؤثرة على الهيكل الاقتصادي وبالتالي على أداء المنظمات، وحجم التحدي الذي تواجهه هذه المنظمات، ليس فقط في إدارة وتنمية رأسمائها الفكري، بل في صناعته وصيانتته والمحافظة عليه لمواجهة هذه الانعكاسات، وبات رأس المال الفكري موردا استراتيجيا أساسيا من الموارد الاقتصادية، وضرورة تنافسية، كما وأن المنظمات التي تحقق أعلى معدلات النجاح والريادة، هي التي تملك مقومات رأس المال الفكري.

إن حصول المنظمات على شهادة ISO 9000 يعتبر بمثابة مرحلة مساعدة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث أن اهتمام المنظمات برأس مالها الفكري وإدارته وتنميته هو أعظم مداخل تحقيق الجودة في الفكر الإداري المعاصر، لأنه يعبر في أحد أوجهه عن جودة في الاستثمار الموجه لرأس المال الفكري، وتحويله إلى قيمة للمنظمة، كون رأس المال الفكري يعد العنصر الجوهري لتطبيق إدارة الجودة الشاملة والذي لا يتأتى إلا من خلال نخبة من ذوي القدرات الابتكارية والإبداعية، كما أن الأنظمة القياسية ومعايير الجودة هي منبثقة من إبداعات وابتكارات رأس المال الفكري في مستويات التنظيم المختلفة، وتتجسد إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تطبيقها، لما يمتلكه رأس المال الفكري من قدرات فكرية تنظيمية عالية، تراعي العلاقات مع الزبائن وتفضيلاتهم، وتلبي هذه التفضيلات المتغيرة والتكيف معها للحصول على نتائج مرضية تتمثل في الأفكار الجديدة، على صعيد المنتجات المقدمة، وتحقيق إنتاجية أعلى، وجودة أفضل بكلفة أقل، والسعي لتحقيق السبق على المنافسين.

أولاً: نتائج الدراسة:

مكننا الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي من التوصل لبعض النتائج التي نوردتها تباعاً، فضلاً عن التساؤلات البحثية، وفرضيات البحث، ونتائج التحقق منها، جاءت الدراسة بمجموعة من النتائج والتي يمكن تحديدها كما يلي:

- يعد رأس المال الفكري من أهم الموارد الداخلية للمؤسسة التي تتميز بقدرتها على خلق القيمة، والتفرد عن المنافسين مع صعوبة تقليدها، بحيث يمكن تنميته واستثماره من خلال تبادل المعلومات والمعرفة بين مكوناته. الثلاثة (البشري، الهيكلي، والعلاقاتي) بالمؤسسة، وانتهاج عدة أساليب لتجديده وزيادة مخزونه بغية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- 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 تحقق الأداء العالي، وبالتالي تحسين قدراتها التنافسية.
- 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 الأفراد من المقدرة العقلية والمهارات والخبرات، تمكن المنظمات من البقاء والمنافسة.
- رأس المال الهيكلي يتضمن القدرات التنظيمية للمنظمة من خلال نقل المعرفة، وتجسيدها في الموجودات الفكرية كنظم المعلومات، البرامج وإجراءات العمل، الهياكل التنظيمية.
- رأس المال العلاقات يشمل رضا الزبون والاحتفاظ به، وتعزيز معرفة الموردين والمنافسين وكل الأطراف الأخرى المتعاملة مع المنظمة.
- يرتبط تبني وتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لدى المنظمة من أجل تقديم منتجات متميزة مقنعة لزبون، ومنه تعزيز قدرة المنظمة على تحقيق التميز والتفوق على منافسيها.
- أن القيمة المضافة المنتظرة جراء القيام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة هي: تخفيض التكلفة، تحقيق الجودة العالية للمنتجات والخدمات المقدمة وبالتالي التميز على المنافسين.

أما فيما يخص الناحية التطبيقية، فإنه تم التوصل إلى النتائج التالية:

- بدخول المؤسسة مسار التحولات، الزم عليها التكيف مع متطلبات المنافسة، وذلك بالتركيز على تطوير أساليب الإدارة في أهم الأصول التي تمتلكها المؤسسة والمتمثلة في رأس مالها البشري، لذا تسعى المؤسسة في الحفاظ على ما يتوفر لديها من إطارات وكفاءات عالية، والسعي إلى استقطاب قدرات وخبرات من هذا الشكل.
- تركز السياسة العامة لإدارة الموارد البشرية بمؤسسة نقاوس للمصبرات بباتنة على توظيف الشباب الخرجين الجدد ذوي القدرات العالية من خلال العلاقات التي تقيمها مع الجامعات والمدارس.
- تتجلى سياسة مؤسسة نقاوس على استقرار الموظفين عن طريق التثبيت، فهي تتيح لموظفيها فرص العمل والتطور في مختلف الوظائف، كما وتولي مؤسسة نقاوس أهمية قصوى للصحة، فهي تملك أحسن الوسائل المادية والبشرية تضمن خدمات صحية لموظفيها.
- يلاحظ على مستوى مؤسسة نقاوس محاولة تأهيل الموظفين لرفع من مستوياتهم وذلك وفق برامج التكوين ولكن بأعداد قليلة بالنظر إلى عدد الموظفين، حيث اقتصر عدد المستفيدين سنة 2010 على 43 فقط أي ما يعادل 5.77% من العدد الإجمالي، لكنها تحسنت في السنوات الأخيرة ليصل العدد إلى 96 موظف أي ما يعادل 10.64%، وذلك حسب البرنامج المسطر خلال سنة 2015، إلا أنها تبقى ضعيفة.

- تحسن في الوضعية المالية بمؤسسة نقاوس من سنة 2010 إلى غاية سنة 2015، مما يفسر الارتفاع المتزايد لمبيعات المؤسسة.
- تزايد القيمة المضافة باستمرار من سنة 2010 إلى غاية 2015، أي من 586410179.70 إلى 2677958594.04، وبالتالي فهي في تطور وارتفاع مستمر، وهذا يعد مؤشر إيجابي للمؤسسة.
- تسعى مؤسسة نقاوس إلى تطوير رأس مالها الهيكلي وإحداث التغييرات اللازمة فيه من خلال تنفيذ نظام المعلومات ERP، حيث يساهم هذا النظام على تنظيم العمل الإداري بالمؤسسة.
- في إطار تنفيذ نظام المعلومات ERP تطلب الأمر من المؤسسة وضع تعديلات، حيث كلفت مؤسسة Microsoft Dynamics Nav مجموعة من الأشخاص من أجل تأطير مجموعة من المسؤولين في الوظائف الأساسية بمؤسسة نقاوس (المالية، الإنتاج، اللوجستيك، والتجارة...) وتحديد احتياجاتها.
- دخلت المؤسسة مرحلة إعادة الهيكلة وتم إعادة تشكيل هيكلها التنظيمي ليتوافق مع ما يوفره نظام المعلومات ERP، إلا أنه يؤخذ على هذا الهيكل أنه لا يجوي على مصلحة البحث والتطوير التي تعتبر من بين الأمور الهامة التي يجب على المؤسسة إعطائها بعض الأهمية.
- استطاعت المؤسسة أن تتعامل مع زبائن متميزين وأن تكسب ولائهم في جميع منتجاتها، على اعتبار أن منتجاتها تتميز عن منتجات المنافسين بوجودها العالية.
- ما يقلل من حظوظ المؤسسة أمام الزبون هو أن التجار الذين تتعامل معهم لا يبيعون منتجات المؤسسة فقط بل وحتى منتوجات المنافسين، وقد اعتبر المسؤولين أن تقديم تحفيزات وامتيازات لرجال البيع، الحل الأمثل لتمكين من بيع أكبر حجم ممكن.
- أما في إطار علاقة المؤسسة مع الموردين، فإن المادة الأولية التي يسيطر عليها المورد هي الأغلفة والمتمثلة في منتج التتراباك الذي يتم استيراده من فرنسا، كما تستورد المؤسسة الأففلة من فرنسا وإيطاليا واسبانيا، أما بالنسبة للمواد الأخرى فإن المؤسسة لا تتحمل أية تكلفة زائدة في حالة رغبتها الانتقال من مورد إلى آخر وقد حدث وأن انتقلت المؤسسة من مورد محلي لأغلفة الحديد إلى الاستيراد من تونس حيث الأسعار منخفضة، أما بالنسبة للفواكه فهي محلية.
- أما على صعيد التحالفات الاستراتيجية، وكنتيجة للجودة العالية التي رافقها ارتفاع في الأسعار، فقد يشكل المنافسين الجدد خطرا عليها، مما فرض عليها التعامل مع قطاعات معينة منها القطاع العام والقطاع الخاص، إضافة إلى المؤسسات الصناعية الصغيرة التي تشتري منها المنتجات نصف المصنعة.

- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري وإمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة نقاوس للمصبرات نباتنة.
- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري وإمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة نقاوس للمصبرات نباتنة.
- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الهيكلي وإمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة نقاوس للمصبرات نباتنة.
- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين رأس المال العلاقات وإمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة نقاوس للمصبرات نباتنة.
- يوجد فروق ذات دلالة معنوية في تقدير أفراد العينة لمساهمة رأس المال الفكري في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة نقاوس للمصبرات نباتنة تعزى لمتغيرات العمر، الرتبة الوظيفية.
- لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية في تقدير أفراد العينة لمساهمة رأس المال الفكري في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة نقاوس للمصبرات نباتنة تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

ثانيا: توصيات الدراسة:

- من خلال أدبيات الدراسة التي تم استعراضها، بالإضافة إلى الجانب التطبيقي وما تم التوصل إليه من نتائج، خلصت الباحثة إلى التوصيات التالية:
- توصي الباحثة باستقطاب الكفاءات البشرية العالية، لما له من أهمية بالغة في زيادة إدراكهم للأمور المعرفية والتدريبية وتأثيرها على أدائهم الوظيفي.
- ينبغي على المنظمات أن 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 اهتمام المنظمات الجزائرية برأس مالها الهيكلي لمساهمة البالغة الأهمية في تبني وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، واعتماد هياكل تنظيمية تكون أكثر مرونة تساعد على انتقال المعلومات والمعرفة بين العمال، لاقتسام المعارف والخبرات فيما بينهم، وذلك لارتباط التعلم بالثقافة السائدة تسمح بتوفير بيئة داعمة لرأس المال الفكري داخل المنظمات.
- إقامة المزيد من التحالفات الاستراتيجية والعمل على الاحتفاظ بها، والاستفادة من خبراتها، وبذل الجهود المكثفة في تعزيز معرفة المؤسسة بالزبائن والموردين والمنافسين بشكل الذي يسهم في تقوية وتجسيد رأس المال العلاقات للمؤسسة.

- ضرورة إنشاء نظم معلومات الهدف منه تسهيل عملية إدارة العلاقات مع الزبائن (CRM) للتتبع وتوقع حاجات الزبائن، وقياس مستوى الإشباع وحفظ ولائهم.
- على المؤسسة إرساء مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وذلك وفق المعايير القياسية العالمية في تسير المنظمات الجزائرية.
- التزام القيادات الإدارية العليا بالقيام بدورات تدريبية لعمالها حول موضوع إدارة الجودة الشاملة، وإرساء ثقافة الجودة بينهم.
- مشاركة جميع الأفراد داخل المنظمة على اختلاف مستوياتهم التنظيمية، في تبني وتطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحقيق رضا الزبون.
- على المنظمات الاهتمام بالتحسين المستمر للعمليات.
- الاهتمام برأس المال الفكري داخل المنظمة، من خلال التدريب والتكوين المستمر، وتحديد الاحتياجات التدريبية وفق متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- زيادة الاهتمام برأس المال الفكري من خلال السعي إلى اكتشافه وتطويره، والعمل على توليد وتطوير الأفكار وتشجيع الإبداع، بدل الاكتفاء بالقيام بالجانب الآلي أو التقني للعمل بمؤسسة نقاوس للمصبرات بباتنة، اذ يعتبر من العوامل المساعدة في إمكانية تبني وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، خصوص وأن المنظمات العالمية أصبحت تحقق الريادة من خلال استثمارها وتنميتها للعنصر البشري.
- على مؤسسة نقاوس الاهتمام بالجانب التنافسي في عملية تصميم أنشطة الجودة، فهي تركز فقط على عنصرين هما: خصائص الوظائف، الزبون.
- رغم أن العبارات التي تم استخدامها لقياس رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة كان لها درجة ثبات ومصداقية مقبولة إلا أن الباحثة توصي بتطوير هذه العبارات والبحث عن أخرى.

ثالثا: آفاق البحث:

- في ضوء دراسة الباحثة والنتائج التي توصلت إليها، تقترح الباحثة الدراسات التالية:
- الكشف عن معوقات إدارة رأس المال الفكري في المنظمات.
- تصور مقترح قائم على فلسفة الاستثمار برأس المال الفكري وأثره في أنشطة البحث والتطوير.
- ثقافة الجودة ودورها في تفعيل آليات تطبيق أنظمة الإيزو في المنظمات الصناعية الجزائرية.
- نموذج مقترح للعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة معرفة الزبون في قطاع الخدمات السياحية.

قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية

أ-الكتب:

1. إبراهيم الحداد عواطف، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2009.
2. إبراهيم محمد محمد، إدارة الجودة من المنظور الإداري: مدخل متكامل، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009.
3. أبو النصر مدحت، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
4. أبو حشيش، عواد خليل، محاسبة التكاليف تخطيط والرقابة، دار وائل للنشر، عمان، 2012.
5. أبو ناصر مدحت، تنمية القدرات الابتكارية، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004.
6. أحمد أبو بكر فاتن، ثورة الأعمال القادمة للقرن الحادي والعشرين، إيتراك للطباعة والنشر، مصر، 2001.
7. أحمد جودة محفوظ، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، الأردن، 2012.
8. أحمد همشري عمر، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
9. أفندي عطية حسين، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
10. إيفن جيمس، دلين جيمس، تعريب: سرور علي إبراهيم، الجودة الشاملة: الإدارة-التنظيم-الاستراتيجية، الطبعة العربية، دار المريخ للنشر والتوزيع، السعودية، 2009.
11. المعاني أحمد وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
12. المعاينة صالح لافي، علاقة رأس المال الفكري بإدارة الجودة الشاملة، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
13. المفرجي عادل، صالح أحمد، رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006.
14. المفرجي وصالح، رأس المال الفكري: طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
15. البكري ثامر، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2008.
16. التميمي فواز، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو(9001)، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

17. السمراي مهدي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جريب للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
18. السلمي علي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9000، دار غريب لطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1995.
19. الشمري هاشم، الليثي ناديا، الاقتصاد المعرفي، دار الصفاء للنشر، الأردن، 2008.
20. الصاوي ياسر، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
21. الصيرفي محمد، إدارة الجودة الشاملة: TQM طريقك للحصول على شهادة الإيزو، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2006.
22. الصيرفي محمد، الاحتياجات التدريبية وتصميم البرنامج التدريبي، دار المناهج، عمان، 2005.
23. الصيرفي محمد، العلاق بشير، التخزين السلعي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
24. العلي عبد الستار وآخرون، المدخل إلى المعرفة، دار المسيرة، الأردن، 2009.
25. العلي عبد الستار، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
26. العلي عبد الستار، عامر إبراهيم قندلجي، مدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2006.
27. اللوزي موسى، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 1999.
28. الشربيني الهلالي الهلالي، إدارة المؤسسات التعليمية في القرن الواحد والعشرين، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2008.
29. العنزوي وصالح، سعد وصالح، علي، إدارة راس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009.
30. النجار فريد، إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية والتخطيط التكنولوجي للتميز والريادة والتفوق، الدار الجامعية، القاهرة، 2007.
31. الدوري زكريا وآخرون، مبادئ ومدخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
32. الدوري زكريا مطلق، أحمد علي صالح، إدارة تمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
33. الغول رشا، المحاسبة عن رأس المال الفكري: التنظير العلمي والتطبيق العملي، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، 2014.

34. بوكميش لعلی، إدارة الجودة الشاملة إيزو 9000، دار البداية للنشر، الأردن، 2011.
35. توفيق عبد الرحمن، الجودة الشاملة الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 2005.
36. جرينيرج جيرالد، بارون روبرت، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2004.
37. جمال اندراوس رامي، سالم معاينة عادل، الإدارة بالثقة والتمكين، عالم الكتب الحديث، اربد، الأردن، 2008.
38. جميل محيرو عبد العزيز وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2000.
39. حرحوش المفرجي عادل، علي صالح أحمد، رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2007، القاهرة.
40. حسن راوية، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
41. حسين الوادي محمود، إبراهيم نزال عبد الله، محمد سمحان حسين، إدارة الجودة في الخدمات المصرفية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
42. خلف السكارنة بلال، التطوير التنظيمي والإداري، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
43. زكريا فؤاد، ضبط الجودة وحماية المستهلك، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
44. زين الدين فريد، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996.
45. ستیورات توماس، ثروة المعرفة رأس المال الفكري، ترجمة علا إصلاح، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، القاهرة، 2004.
46. سليم الجميل، أساليب الاستثمار، مؤسسة الوارق للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
47. سليمان الدراكة مأمون، الشبلي طارق، الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
48. شافيز سكوت، ميرديث جاك، إدارة العمليات: منهج عملية الأعمال بصفحات الانتشار، تعريب: م سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2005.
49. عاصي العجيلي محمد وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
50. عبد الستار محمود عزب محسن، تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2008.

51. عبد العال محمد حسين، الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة الشاملة والمواصفات القياسية الإيزو (9000، 90014) وأهم التعديلات التي أدخلت عليها، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006.
52. آل عبد العزيز، راشد عبد الرحمن، إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية، بدون ناشر، رياض، 2013.
53. عبد الفتاح رضوان محمود، إدارة الجودة الشاملة: فكر وفلسفة... قبل أن يكون تطبيق، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012.
54. عبد الفتاح محمد محمد، إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2008.
55. عبد الله الطائي رعد، قدارة عيسى، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للطبع والنشر، عمان، 2008.
56. عبد المسلم الصليبي محمود، الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
57. عبد الوهاب العزاوي محمد، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
58. عبود نجم نجم، إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
59. عبود نجم نجم، إدارة اللاملموسات: إدارة ما لا يقاس، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2010.
60. عبود نجم نجم، الإدارة الالكترونية: الاستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، 2004.
61. عبود نجم نجم، الإدارة والمعرفة الالكترونية: الاستراتيجية-الوظائف-المجالات، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2009.
62. عجلان حسين حسين، استراتيجيات الإدارة بالمعرفة في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
63. على العنزي سعد، علي صالح أحمد، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري، الأردن، 2009.
64. عمرو محي الدين، العولمة والتغيرات الجوهرية في بنية الاقتصاد العالمي، الكويت، 2002.
65. عواد الزیادات محمد، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
66. غالب ياسين سعد، إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم والتقنيات، دار المناهج، للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
67. فداء محمود حامد، إدارة الجودة الشاملة، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن، 2011.

68. فلاح المطارنة غسان، مقدمة في محاسبة التكاليف، دار وائل، الأردن، 2003.
69. فليب جال، ستون رون، الاستثمار البشري، ترجمة مركز بيميك، القاهرة، 2006.
70. كاضم محمود خضير، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007.
71. كاظم حمود خضير، إدارة الجودة الشاملة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
72. كاظم حمود خضير، منير الشيخ روان، إدارة الجودة الشاملة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
73. كمال طایل مصطفى، معايير الجودة الشاملة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
74. كيلاندا جوزيف، تكامل إدارة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة: ترجمة سرور علي إبراهيم، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004.
75. محسن عبد الكريم، مجيد النجار صباح، إدارة الإنتاج والعمليات، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2004.
76. محسن منصور الغالبي طاهر، محمد صبحي إدريس وائل، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، 2009.
77. محمد البكري سونيا، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
78. محمد الزيادات، سوسن مجيد، إدارة الجودة الشاملة تطبيقاً في الصناعة والتعليم، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
79. محمد السعيد هاني، رأس المال الفكري: انطلاقة إدارية معاصرة، دار السحاب، القاهرة، 2008.
80. محمد جاد الرب سيد، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء: الأطر المنهجية والتطبيقات العملية، دار النشر غير موجودة، 2009.
81. محمد جاد الرب سيد، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال، دار الكتب المصرية كلية التجارة الإسماعيلية: جامعة قناة السويس، 2010.
82. محمد حسن الشماع خليل، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2005.
83. محمد عبد العليم أسامة، أحمد أبو الهاشم الشريف عمر، المداخل الإدارية الحديثة في التعليم، دار المناهج، الأردن، 2009.
84. محمد عبد الفتاح حازم، تكنولوجيا تطبيق رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010.

85. محمد مسعد محي، عولمة الاقتصاد في الميزان: الإيجابيات والسلبيات، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2008.
86. محمد منصور طاهر، نعمة عباس الخفاجي، قراءات في الفكر الإداري المعاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
87. محمود أبو بكر مصطفى، إدارة الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
88. محمود حريم حسين، القيم المنظمة للهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار الحامد، الأردن، 2006.
89. محمود دودين حمزة، التحليل الإحصائي المتقدم باستخدام SPSS، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2010.
90. مصباح إسماعيل الطيطي خضير، إدارة وصناعة الجودة: مفاهيم إدارية وتقنية وتجارية في الجودة، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
91. مطلق الدوري زكريا، على صالح أحمد، إدارة تمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
92. منير عبوي زيد، إدارة الجودة الشاملة، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
93. مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
94. ميسر الجبوري، إدارة الجودة جوانب نظرية وتجارب واقعية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2010.
95. ناصر عليمات صالح، إدارة الجودة الشاملة: التطبيق ومقترحات التطوير، دار الشرق للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
96. نايف علوان قاسم، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
97. نايف علوان قاسم، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
98. وجلين كارول، مشنا وآخرون بستر فيلد، ترجمة راشد محمد الحمالي، إدارة الجودة الشاملة، 2002.
99. وصفي عقيلي عمر، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة وجهة نظر، دار وائل للنشر، لأردن، 2001.
100. وليامز ريتشارد، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
101. ياسين غالب، إدارة المعرفة المفاهيم-النظم-التقنيات، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2007.
102. عبد الرحمان الهاشمي، فائزة محمد العزاوي، المنهج والاقتصاد المعرفي، الأردن: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2007.

ب- الرسائل والأطروحات الجامعية:

1. أحمد عيسى سلمان، نموذج مقترح للعلاقة بين إدارة المعرفة ورأس المال الفكري في قطاع المستشفيات، أطروحة دكتوراه، جامعة عين شمس، مصر، 2009.
2. بسام عبد الرحمان يوسف، أثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء المميز، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة الموصل، الأردن، 2005.
3. بشير عامر، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك: دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، 2011-2012.
4. بن زاهي منصور، الشعور بالاغتراب الوظيفي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى الإطارات الوسطى لقطاع المحروقات-دراسة ميدانية لشركة سونطراك بالجنوب الجزائري-، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل، شعبة علم النفس وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2006-2007.
5. بن صوشة رياض، تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتحقيق ميزة تنافسية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة خروبة، الجزائر، 2007.
6. بن عيسى محمد المهدي، ثقافة المؤسسة: حالة مؤسسة الأنابيب للغاز PIPE GAZ غرداية، أطروحة دكتوراه مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2005.
7. بولمية مريم، البعد المعنوي لإشكالية خلق القيمة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير قسم العلوم التجارية، جامعة عنابة، 2012.
8. حازم علي أحمد بدران، تصورات القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية لأهمية رأس المال الفكري ودورهم في المحافظة عليه وتطويره، أطروحة دكتوراه أصول التربية، جامعة اليرموك، الأردن، 2007.
9. حباينة محمد، دور رأس المال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012.
10. خالد حميد أمين ميرخان، العلاقة بين الأساليب المعرفية لدراسة رأس المال الفكري وتأثيرها في التوجه الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء عينة من مدري مجالس إدارة شركات القطاع الخاص في مدينة الموصل، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، الجامعة المستنصرية، فلسطين، 2003.
11. دحماني عزيز، مساهمة رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية: دراسة حالة سوناطراك، أطروحة دكتوراه، جامعة تلمسان، الجزائر، 2015.

12. الدهان محمد، الاستثمار في رأس المال البشري: مقارنة نظرية ودراسة تقييمية لحالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2009.
13. الدوسري جاسم بن حفيان، الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة: دراسة تحليلية مقارنة بين الإدارة العامة للمرور والإدارة العامة للجنسية والجوزات والاقامة بوزارة الداخلية بمملكة البحرين، أطروحة دكتوراه فلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
14. عبد العال عبد العزيز عبد العال زكي، إدارة الجودة ودورها في بناء الشركات، اطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية الدولية بالمملكة المتحدة، 2010.
15. عيشاوي بن أحمد، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية، أطروحة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، سنة 2007-2008.
16. فرحاتي لويذة، رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة، أطروحة دكتوراه جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016.
17. لوشن محمد، أنظمة تسيير الجودة الشاملة بين واقع التطبيق وضرورة التغيير لتحسين الأداء-دراسة ميدانية لمجموعة من مؤسسات الصناعات الغذائية بالجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة، الجزائر، 2015.
18. المتني حسان، إدارة الجودة الشاملة وأثرها على فاعلية أداء المنظمات: دراسة حالة شركة مدار لسحب الألمنيوم، رسالة ماجستير، دمشق، 2009.
19. محيا بن خلف عيد المطيري، إدارة رأس المال الفكري وتنميته بالتعليم الجامعي في ضوء التحولات المعاصرة، أطروحة دكتوراه، جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية، 2007.
20. مسعود ربيع، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل قيادة إبداعية: دراسة حالة بنك البركة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014.
21. مسغوني منى، تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - ورقلة، الجزائر، 2013.
22. مشنان بركة، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة جامعة لحاج لخضر-باتنة-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2016.
23. مناصرية رشيد، الكفاءات البشرية وأهميتها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، ورقلة، الجزائر، 2013.
24. المهيدب على عبد الله، إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها على الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005.

25. يحضية سملاي، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.

ج-المجلات:

1. أبو زيادة زكي، أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي: دراسة عينة من المصارف التجارية الفلسطينية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، مجلد 25، العدد 4، فلسطين، 2011.

2. الأسرح حسين عبد المطلب، المسؤولية الاجتماعية للشركات: التحديات والآفاق من أجل التنمية في الدول العربية، MRPA، 2011.

3. أمجد أحمد، معراج هواري، اقتصاد المعرفة والتعليم عن بعد، مجلة دراسات، العدد 03، جامعة الأغواط، الجزائر، 2005.

4. بدح أحمد، درجة إمكانية تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد 93، 2007.

5. بدير رامز عزمي، وآخرون، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل: في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 23، العدد 1، 2015.

6. بهوم أديب، أثر التدريب على تحسين جودة الخدمات الصحية في مستشفيات وزارة التعليم العالي: دراسة تطبيقية على مستشفى الأسد الجامعي في اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والبحوث العلمية، الجمهورية العربية السورية، المجلد 29، العدد 2، 2007.

7. البرواري نزار عبد المجيد، مستلزمات إدارة الجودة الشاملة وإمكانات تطبيقها في المنظمة العراقية، مجلد المنصور، المجلد 1، العدد 1.

8. البشتاوي سليمان حسين، إسماعيل أحمد حسين بني طه، أثر رأس المال الفكري في تحسين ربحية شركات الصناعات الدوائية الأردنية، المجلة الاردنية في إدارة الاعمال، المجلد 10، العدد 2، 2014.

9. بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، العدد 05، 2007.

10. تايه محمد صفاء، العلاقة بين راس المال الفكري وفق نموذج Stewart وبطاقة الأداء المتوازن، العدد 28، 2013.

11. جريرة طلال سليمان، نظام الإنتاج في الوقت المحدد (JIT) ومتطلباته في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن، دراسة ميدانية، دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 40، العدد 1، 2013.

12. الجندي نihal أحمد، قياس رأس المال الفكري: أحد المتطلبات الأساسية لتحديد قيمة المنشأة-نموذج مقترح-، جامعة القاهرة، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد 65، 2005.
13. الروسان محمد علي، محمود محمد العجلوني، أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم القانونية والاقتصادية، العدد 26، 2010.
14. زين الدين فريد عبد الفتاح، تطبيق إدارة الجودة الشاملة بين فرص النجاح ومخاطر الفشل، جامعة الزقازيق، 2005.
15. السعودي موسى أحمد، أثر تمكين فرق العمل في تعزيز أدائها بالمستشفيات الأردنية دراسة حالة: مستشفى الإسراء، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 9، العدد 1، 2013.
16. شاهين عبد الحميد أحمد، مدخل مقترح للقياس المحاسبي لأصول الملكية الفكرية مع دراسة تطبيقية في صناعة الأدوية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد 3، 2003.
17. الشكرجي بشار ذنون، مصعب صالح محمود، قياس رأس المال الفكري وأثره على ربحية المصارف، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية المجلد 6، العدد 20، 2010.
18. طعمنة محمد، إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي: حالة وزارة الصحة، مجلة أبحاث اليرموك، الأردن، المجلد 17، العدد 1، 2001.
19. عباس سهيلة، علاقة رأس المال الفكري بإدارة الجودة الشاملة: دراسة تحليلية -نموذج مقترح-، مجلة الإداري، العدد 97، مسقط، 2004.
20. عباس سهيلة، علاقة رأس المال الفكري بإدارة الجودة الشاملة: دراسة تحليلية -نموذج مقترح-، مجلة الإداري، المجلد 26، العدد 97، مسقط، 2004.
21. عبد الرحمان بن عنتر، إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة، مجلة الباحث، العدد 6، جامعة ورقلة، الجزائر، 2008.
22. عبد المنعم أسامة، رأس المال الفكري وأثره على المنشآت الأعمال الصناعية-دراسة حالة شركة الألبسة الجاهزة الأردنية، 2009.
23. عماري عمار، وآخرون، واقع الاقتصاد الجديد في العالم العربي والجزائر، مجلة الباحث، العدد (5)، 2007.
24. عيشاوي أحمد، طريقة Six sigma كأداة لتحسين إدارة الجودة الشاملة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 05، 2014.
25. الفضل مؤيد محمد علي، العلاقة بين رأس المال الفكري وخلق القيمة: دراسة ميدانية على الصناعة المصرفية في دول الخليج العربي، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 11، العدد 03، 2009.

26. فودة شوقي سيد، إطار مقترح متكامل للإفصاح عن الأصول الفكرية وأثر ذلك على قرار الاستثمار في الأوراق المالية المصري، العدد 3 و4، مجلة آفاق جديدة، 2010.
27. قرطام وائل، نحو إطار متكامل لتطوير ثقافة الجودة: دراسة نظرية، مجلة الدراسات المالية والتجارية، مصر، العدد 2، 1998.
28. قريبي ناصر الدين، سفيان الشارق بن عطية، منظومة التعليم في الجزائر ومساهمتها في بناء اقتصاد المعرفة، مجلة الباحث، العدد 15، 2015.
29. ماجي قمر محمد بحيث، أهمية تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في تطوير نظم إدارة الموارد البشرية، مجلة أصول الشريعة للأبحاث التخصصية، المجلد 1، العدد 4، 2016.
30. مصطفى أحمد سيد، إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، ط1، المجلد 1، مطبوعات جامعة الزقازيق، القاهرة، مصر، 2005.
31. معاينة عادل سالم موسى، إدارة المعرفة والمعلومات في مؤسسات التعليم العالي: تجارب عالمية، مجلة دراسات المعلومات، العدد 3، 2008.
32. منصور كمال، عيسى خليفي، اندماج اقتصاديات البلدان العربية في اقتصاد المعرفة: المقومات والعوائق، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، عدد 4، دون سنة نشر.
33. الموسوي عباس نوار كحيط، فاطمة صالح مهدي الغربان، التكامل بين إدارة الجودة الشاملة TQM وأسلوب التكاليف على أساس الأنشطة ABC، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 80، فلسطين، 2010.
34. نوي طه حسين، الاستثمار في رأس المال المعرفي ودوره في بناء الميزة التنافسية للمنظمة، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، 2006.
35. هارون الطاهر، حفيظ فطيمة، إشكالية الابتكار والتطوير في دول المغرب العربي (تونس، المغرب والجزائر)، مجلة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بسكرة، الجزائر، 2005.
36. الهلالي الهلالي الشربيني، إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة بحوث التربية النوعية، عدد 22، جامعة المنصورة، 2011.
37. يحضية سملاي، التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 6، الجزائر، 2004.
38. يجياوي نعيمة، حرنان نجوى، طرق ومؤشرا قياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال -دراسة تحليلية -، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 13، 2015.
39. يوسف عبد الستار حسين، دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 2005.

40. يونس الشعباني صالح إبراهيم، أثر رأس المال الفكري على الإتقان التكنولوجي وانعكاسه على خفض التكلفة بالتطبيق على الشركة الوطنية لصناعات الأثاث المنزلي في نينوى، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 7، 2011.

د- الملتقيات العلمية:

1. بقلقول الهادي، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة واندماجها في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول التنمية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 9-10 مارس 2004.
2. بلوناس عبد الله، أمينة قذايفة، دور رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال، مؤتمر العلمي الثالث: إدارة منظمات الأعمال، التحديات العالمية المعاصرة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 2006.
3. بن صوشة رياض، نادية خريف، أهمية إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، يومي 13 و14 ديسمبر 2011، جامعة الشلف.
4. حجاموي توفيق، بن عاتق حنان، الاستثمار في رأس المال الفكري وتحديات ما بعد البترول في الجزائر، ورقة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، يومي 13-14 ديسمبر 2011.
5. الشيخ الداودي، التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، الكتاب الجمع للملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 9-10 مارس، 2004.
6. عبد العاطي داليا، عبد العاطي دينا، دور إدارة المعرفة ورأس المال الفكري للنهوض بالمنظمات والتقنية العالية، الجمعية العربية للإدارة، الاسماعلية، 6-7 ديسمبر 2006.
7. عبد الله علي، التحولات وثقافة المؤسسة، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 2002.
8. عزاوي أعمر، علماوي أحمد، الثقافة التنظيمية مدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال، الملتقى الوطني الأول حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، يومي 7-8، 2010.
9. لخضر عبد الرزاق مولاي، محمد لحسن علاوي، حسين شنية، إشكالية الاستثمار في رأس المال المعرفي بالمنظمات الاقتصادية، الملتقى الدولي حول إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 2008.

10. مجذوب بحوصي، بخوش مديحة، دور مواصفة الايزو 26000 في التعريف بمعايير المسؤولية الاجتماعية، ورقة مقدمة ضمن الملتقى الولي حول: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية بشار، يومي 14-15 فيفري 2012.
 11. مقدم وهيبة، تحسين الأداء البيئي والاجتماعي للمؤسسات الصناعية، ورقة مقدمة ضمن الملتقى الولي حول: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية بشار، يومي 14-15 فيفري 2012.
- هـ- المؤتمرات العلمية:
1. أبو الفتوح صالح سمير، رأس المال الفكري: الميزة التنافسية للصناعات الواعدة في بيئة الاقتصاد المبني على المعرفة، مؤتمر كلية التجارة، جامعة المنصورة، 21 أبريل 2006.
 2. بن علي أمينة، بوزيان اعجال، الميزة التنافسية: المفهوم والحدود، بحث منشور في المؤتمر حول استراتيجيات التدريب في ظل الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الجزائر، جامعة الطاهر مولاي بسعيدة، 2010.
 3. بن نافلة قدور، عاشور مزريق، اقتصاد المعرفة موارده رأس المال الفكري وسلعة المعلومات، ورقة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، يومي 13-14 ديسمبر 2011.
 4. الصفواي صفاء يونس، يحي مزاحم محمد، التحليل الإحصائي باستخدام six sigma، المؤتمر الإحصائي الثاني، الجماهيرية العربية الليبية، 2-4 نوفمبر 2009.
 5. عجيلة محمد، بن نوي مصطفى، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي، الإبداع والتغير التنظيمي في المنظمات المدنية، البلدة، 2010.
 6. مزهودة عبد المليك، المقاربة الاستراتيجية لموارد المؤسسة أداة لضمان نجاعة الأداء، المؤتمر العلمي الأول لجامعة الجزائر حول أهمية الشفافية ونجاعة الأداء للاندماج في الاقتصاد العالمي، جامعة الجزائر، 31 ماي-2 جوان 2003.
 7. المزين سليمان حسين، سامية إسماعيل سكيك، مؤشرات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر طلبة الدراسات العليا في ضوء بعض المتغيرات، المؤتمر الدولي للتعليم العالي في الوطن العربي: آفاق مستقبلية، 2012.
 8. مقناني صبرينة، مشروع الحكومة الإلكترونية بالجزائر: خطوة نحو إرساء مجتمع المعرفة، المؤتمر 23 للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات الحكومة والمجتمع والتكامل في بناء المجتمعات المعرفية العربية، الدوحة قطر 18-20 نوفمبر 2012.

9. النعيمي محمد عبد العال، Six Sigma: منهج حديث في مواجهة العيوب، المؤتمر العلمي السابع: إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتون الأردنية، الأردن 16-18 أبريل، 2007.

و-المراسيم والقوانين:

1. المرسوم التنفيذي رقم 69-98، 24 شوال 1418 الموافق ل 21 فيفري 1998، المتضمن إنشاء المعهد الجزائري للتقييس IANOR، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 11، الصادرة بتاريخ 1 مارس 1998.

2. مرسوم تنفيذي رقم 98-69 مؤرخ في 24 شوال عام 1418 الموافق ل 21 فيفري سنة 1998 يتضمن إنشاء المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية.

3. المرسوم التنفيذي رقم 03-318 المؤرخ في 04 شعبان عام 1424 الموافق ل 30 سبتمبر سنة 2003 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 147/89 المؤرخ في 06 محرم عام 1410 الموافق ل 8 أوت سنة 1989 والمتضمن إنشاء المركز الجزائري لمراقبة النوعية.

4. المرسوم التنفيذي رقم 466/05، المؤرخ في 04 ذي القعدة 1426 الموافق ل 16 ديسمبر 2005 المتعلق بتقييم المطابقة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 80، المادة 03، ص 10.

5. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 80، 2005/12/11.

6. مرسوم تنفيذي رقم 02-05 مؤرخ في 22 شوال عام 1422 الموافق ل 06 يناير 2002 يتضمن إنشاء الجائزة الجزائرية للجودة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 02، 2002، ص 07 أداء المتميز للمنظمات والحكومات، يومي 8-9 مارس 2005، جامعة ورقلة، الجزائر.

ز-أبحاث منشورة على مواقع الانترنت:

1. مجدي مليجي عبد الحكيم مليجي، محددات الإفصاح المحاسبي عن رأس المال الفكري وأثره على الأداء المالي: دراسة تطبيقية على الشركات المصرية، جامعة بنها، 2014، نقلا عن موقع:

<http://www.bu.edu.eg/portal/uploads/Commerce/Accounting>

2. محمود عبد الفتاح رزق، إطار مقترح لتحديد تكاليف الإفصاح والتقارير عن رأس المال المعرفي، ورقة بحثية نقلا عن موقع: <http://www.hrdiscussion.com/hr98051.html>

3. الحربي عوض، تكاليف الجودة وطرق قياسها، منتديات الإحصائيون العرب، 2005، نقلا عن موقع: <http://www.qualityconf.com>

4. دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة: المواصفة العالمية ISO9000 إصدار 2000، <http://unpanl.un.org/intrdoc/groups/public/documents/arado/unpan009592.pdf>

5. ربيع زاوي، المواصفة الدولية إيزو 9001: 2015، الرابط <http://www.iso-tec.com> /المواصفة-الدولية-أيزو-2015-9001/.

6. الايزو، المشاركة في المواصفة القياسية الدولية المستقبلية أيزو 26000 حول المسؤولية الاجتماعية، على الرابط : www.iso.org.
7. عاملة محسن أحمد ناجي، إدراك المستهلك العراقي للمسؤولية الاجتماعية للشركات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد (28)، 2011، الرابط: <http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=53398>.
8. تطبيق نظام الهاسب HACCP System والمواصفة الدولية Iso 22000 كنظام متكامل لتسيير سلامة الغذاء، منتدى الزراعة نت، على الرابط <http://f.zira3a.net/t20312>.
9. أهمية وطريقة تطبيق نظام الهاسب في المصانع الأغذية، منتدى الزراعة نت، على الرابط <http://f.zira3a.net/t26766?26766>.
10. أحمد يوسف دودين، ماجدة عبد المهدي مساعدة، مدى استخدام مفاهيم six sigma في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة، جامعة الزيتونة الأردنية، IACQA، 2013، متاح على http://www.zuj.edu.jo/pdf/conf_iacqa_2013_papers/396-ok.pdf
11. حامد عبد الله سقاف، المدخل الشامل لإدارة الجودة الشاملة، <http://www.mmsec.com/http://jawdal.htm>.
12. محمد دياب، اقتصاد المعرفة: حقبة جديدة نوعياً في مسار التطور الاقتصادي، معهد الميثاق للتدريب والدراسات والبحوث، الموقع الرسمي للمعهد من خلال الرابط التالي: <http://www.almethaq.info/news/article1395.htm>.
13. تقرير التنمية الإنسانية العربية، المكتب الإقليمي للدول العربية، البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة، نيويورك، الولايات المتحدة الأمريكية، 2003.
14. المركز الوطني للمعلومات الإحصائية والجمركية (CNIS).
15. الاتحاد الدولي للاتصالات.
16. شركة تنمية المعرفة، المسؤولية الاجتماعية: يزو 26000، نشرة تعريفية.
17. موزة بنت محمد الربان، البحث العلمي في الجزائر، منظمة المجتمع العلمي العربي، متاح على الموقع: <http://www.arsco.org/detailed/823ef7f1-2378-4e6b-a50f-1e7f028ac355>.
18. الموقع الرسمي لوزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، <http://www.mdipi.gov.dz>.
19. Institut algerien de normalisation, http://www.ianor.dz/Site_IANOR/A_propos.php?id=1.
20. Institut algerien de normalisation IANO.
21. http://www.ianor.dz/Site_IANOR/A_propos.php?id=2.
22. <http://www.djazairess.com/elmassa/50291>.
23. <http://www.onml.dz/presentation.asp>.
24. <http://www.dipmepi47.dz/index.php/9-non-categorise/144-onml>.
25. http://en.wikipedia.org/wiki/Theodore_Schultz.

26. Kavida, V.& Sivakoumar, **Intellectual capital: A Strategic Management Perspective**, (2009) Available From www.proquest.com.
27. Hernmen A. van den Berg, Models of intellectual capital validation: a comparative evaluation, www.wedb.net/.../capital_intellectual_modelsoficv.
28. Sowerbutts Dave, (2004), **Total Quality Management**, PHS Management Training, <http://www.training-management.info/>.
29. Carmeli, A., & Cohen, A., (2005), **Organizational Reputation as a Source of Sustainable Competitive Advantage and Above Normal Performance: An Empirical Test Among Local Authorities in Usrael**, p 5, Available on Line at <http://www.pamij.com>.
30. Pierre Xavier Meschi, **Le concept DE Compétence En Stratégie : Perspectives Et Limites**, Université De La Méditerranée, P 01. <http://www.Strategieaims.Com/Montréal/Meschi> Pdf.
31. Abdelaziz Ahmad Sharabati, Shawqi Nagi Jawad : Intellectual capital and buisness performance in the pharmaceutical sector of Jordan, the current issue and full text archive of this gournal is available at www.emeraldinsight.com, Vol. 48 no. I, 2010.
32. Alireza shahraki , Mina konarizadeh, MortezaJamaliPaghaleh , Mahnaz Zarei: **HRM effects on TQM, Business Management dynamics**, 2011, sep, V11, N 3. disponible sur :http://bmdynamics.com/issue_pdf/bmd___110133_1_12.pdf.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

A- Ouvrages :

1. Alain Bernillon, Olivier Cérutti, **Les outils du management de la qualiité**, Chihab, Algérie, 1996.
2. Allouche, J. Et G. Schmidt, **Les Outils De La Décision Stratégique**, Tome 2, Paris, Editions La Découverte, 1995.
3. Anne Gratacap, Pierre Medan, **Management de production : concepts, méthodes, cas**, édition Dunod, paris, 2001.
4. Brooking, A: **Intellectual Capital International** Thomason Business Press, London, 1996.
5. Brown, Donald R. **An Experiential Approach to Organization Developement**, Pearson education, Inc. Upper Saddle River, New Jersey, 2006.
6. Caby. François, Louise. Virginie et Rolland. Sylvie, **La qualité au XXI siècle : vers le management de la confiance**, paris, 2002.
7. Campanella, Jack, **Principle of quality costs**, Third edition, American society for quality, 1999.
8. Crosby, Philip **Quality Is Still Free-Making Quality certain in Uncertain Times**, New York: MC Graw-Hill Co, 1979.
9. Darbelet. M, Izard. L, et Scaramuzza. M, **L'Essentiel sur le Management**, Berti Edition, Paris, 5éme éd, 2007.
10. Deming, E. ,**Quality, Productivity, & Competitive Position**, Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, 1982
11. Deming, E., **Quality, Productivity, & Competitive Position**, Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, 1982.
12. Edvinson, Malon MS: **Intellectual capital**, Harper Business, New Yourk, 1997.
13. F.Cetin: **Measuring and Managing Intellectual Capital**, Helsinki University of Technology, Finland, 2000.

14. Fathey, Liam (1989), **the strategic planning management reader: prentice- hall, inc.**, new Gersey.
15. Figenbaum, A., **Total uality Control: Engineering and Management**, McGraw-Hill, inc., New York, 1991.
16. G. Musca, **La Construction des Competences dans L'action**, revue de gestion, le management stratigique en pratique N 174, Hermés science publication, paris, 2007.
17. Garrison, Ray H, Noreen, Eric W, Brewer, Peter C, **Managerial Accounting**, hrteen edition, McGraw-Hill Irwin, 2010.
18. Garrison, Ray H., Eric W, Noreen, **managerial Accounting**, McGraw Hill, 8, 1997.
19. Horngren, Charles T. Foster, George. & Datar, Srikan, **Cost Accounting, A managerial Emphasis**, 11th. Edition, USA. Pearson, Education, Inc. 2003.
20. Horngren, Charles T., Datar, Srikant M., Rahan, Madhav V., **Cost Accounting A Managerial Emphasis**, 14 edition, Prentice Hall, New Jersey, 2012.
21. Ingham, M., **Management Stratégique Et Compétitivité**, Bruxelles, de Broeck, 1995.
22. Ishikawa K. **What Is Total Quality Control? The Japanese Way (Translation: David Lu.)**, Prentice: Hall International, 1995.
23. Jablonski;J., **Implementing Total Quality Management**, U.S.A., 1991.
24. Jay B. Barney, Delwing N. Clark, **Resource based theory creating and sustaining competitive advantage**, Oxford university press, New York, 2000
25. Jean Michel Monin, **La certification qualité dans les services, Outil de performances et d'orientation client**, AFNOR, France, 2001.
26. Jean-Marie Gogue : **Management de la Qualité**, ED Economica, 4 2dition, 2005.
27. J-M.Jauran, **Gestion de la qualité**, ed. AFNOR,Paris, 1983.
28. Juran, J. M. and Frank M. G, **Quality planning and analysis: from product development through use**, 3rd ed, Mc G raw – Hill, New York, no date.
29. Juran, Joseph M., & Godfrey, A. Blanton, **Juran's Quality Handbook**, McGraw-hill, 1999.
30. Kaplan, R., & Saccuzzo, D., **Psychological Testing: Principales Application And Lessons, 3 Ed, Cote Book**, California, 1993.
31. Kaplan, R.S.& Norton, D.P., **Using the balanced scorecard from performance measurment to strategic management**, Part I and II, Accounting Horizons, March and Gune, 2004.
32. Kaplan, R.S.& Norton, D.P., **Using the balanced scorecard from performance measurment to strategic management**, Part I and II, Accounting Horizons, March and Gune, 2004.
33. Krajewski, L., & Ritzman, L., (1999), **Operations Managementm Strategyand analisi**, 5 th, Addison Wesley, New York.
34. Krajewski, L., & Ritzman, L., **Operations Managementm Strategyand analisi**, 5 th, Addison Wesley, New York, 1999.
35. Lee, James, **How principal scan build a culture of quality that supports standards of excellence**, National Association of Secondary School Principals, vol .84.Iss.617.2000.
36. Lee, Vasquez, (2001), **Open Book Management at General Stores**.
37. Michael Porter : **l'Aavantage Concurrentiel**, Dunod, Paris, 1997.
38. Michael Porter, **l'Aavantage Concurrentiel**, Dunod édition, Paris, 1999.
39. Michel Capron et Françoise Quairel-Lanoizelée; **la responsabilité d'entreprise**; éditions la découverte; Paris; 2007.
40. Michel Darbelet et autres, **I essentiel sur le management**, ed Berti, paris, 2006.

41. Marco Gobetto, **Operations Management in Automotive Industries**, Springer Dordrecht Heidelberg, New York, 2014.
42. Morley Chantal, Bia –Figueiredo Marie, Gillette Yves, **Processus métiers et SI : Gouvernance, Management Modélisation**, 3 édition, Dunad, Paris, France, 2011.
43. M. Joseph Gordon, Jr., **Total Quality Process Control for Injection Molding**, Second edition, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2010.
44. Nicolas Volck, **Deployer et ewploiter lean six sigma**, éditions d'Orgaanisation,groupe eyrolles, Paris, 2009.
45. Oz, Effy, **Management information systèm, sixth edition, Thomson course technology**, 2009.
46. Ph. KOTLER & B. DEBOIS, **Marketing Management**, Public Union, Paris, 2000.
47. Phillipe crosby, **la qualité est gratuite**, ECONOMICA, Paris, 1986.
48. Pierrat Christian, **Knowledge management et valeur de l'entreprise**, reveue. U.E, 2000.
49. Pitts, R., & Lei, **Dstrategic management: Building and sustaining competitive advantage**, west pub, 1996.
50. Porter ME, **Competitive advaantage-Creating and Sustaining Susperior Performance**, the free Press, New York, 1985.
51. Porter, M., **Competitive Advantage of Nation**, USA, Harvard Business Review, Inter-edition. 1993.
52. Prusak, L.,&Cohen, F., **Study: How to Invest in Intellectual Capital** , Harvard Business Review, June, 2001.
53. Raynal serge, **le management par projet : Approche stratégique du changement**, ED organisation, 2002.
54. Robert fey, Jean marie Gogue, **la maitrise de la qualité**, l'édition d'organisation, Paris, 1998.
55. S Oakland, **total quality management**, 2éme édition, Butterworth, Heunemann, Oxford, 1993.
56. Skyrme. D. J.**Measuring, Intellectual Capital Aplelethora Of Methods Accountancy**, Oct, 1998.
57. SKyrme, D, **Measuring the value of knowledge Based Business**, business intelligence, london, 1997.
58. Slack,Nigel, and Chambers, Stuart, and Johnston, Robert, **Operations management**, Printice Hall, 2010.
59. Stewart, T.A, **intellectual capital: the new wealth of organization**, New york, Doubleday curreny, 1999.
60. Stiles & Kulvisaechana **Human capital and performance: A literature review**, University of Cambridge, 2003.
61. V.S bagad, **Totale quality management, First edition, Technical publication pure**, India, 2008.
62. Thomas Friedli, Prabir Basu, Daniel Bellm, Jurgen Werani, **Leading Pharmaceutical Operational Excellence: Outstanding Practices and Cases**, Springer Heidelberg, New York, 2013.
63. Vincent Laboucheix, **traité de la qualité totale**, Dunod, Paris, 1990.
64. Vincent Plauchu, **mesure et amélioration des performances industrielles**, opu, France, 2006.
65. John wiley, Hamel, Grary&Heene, Airne & Sons, **Competence-Based Competition**, Inc.U.S.A. 1994.

66. Ricceri, F., **Intellectual capital and Knowledge Management Strategic management of knowledge resources**, Routledge Taylor & Francis Group, London and New York. 2008.
67. Brooking, **Intellectual Capital: Core Asset For the third Millennium enterprise**, Thomson Business Press, Chicago, 2002
68. Aghion, P. & Howitt, P. **Endogenous Growth Theory**, Cambridge, MA:MIT Press, 1998.

B-thèse :

1. Brekke & Franzen, **Quality costs? Using Quality Costing to Promote Quality Improvement in Chinese Company**, Msc Thesis, Lulea University, 2007.
2. Mazlan, I., **the Influence of Intellectual Capital on the Performance of Telecom Malaysia**, Phd, Thesis, engineering Business Management, Business & Advanced technology Center, University Technology Malaysia, 2005.
3. T.loan Nguyen, **Improving performance IT and TQM in Vietnamese organisations**, Phd thesis, University of Fribourg, Switzerland, 2006.
4. Yassine Louzzani, **Immatériel et performances des entreprises**, thèse de doctorant en science de gestion, université de Toulouse I, 2004.
5. Yosra Bejar, **Lavaleur informationelle du capital immatériels Application aux entreprises technologiques, Nouvellement introduites en bourse (1997-2004)**, Thèse pour l'obtention du titre de docteur en sciences de gestion, Université Paris Dauphine, Aout, 2006.

C- Revue:

1. Al-Jaradat, O., Al-Samraie, F., & Jadallah, (2012) N., **Intellectual Capital and its Role in Achieving Competitive Advantage: A Field Study for the Jordanian Income Tax Service**, European Journal of Scientific Research, Vol., 69, No., 3.
2. Bollinger, A. S. & Smith, R. D. (2001), **Managing Organizational knowledge as Strategic Asset**, Journal of Knowledge Management, 5 (1).
3. Bontis, Curado. (2007), **managing intellectual capital: the MIC matrix**, Int.J. Knowledge & Learning. Vol.3, Nos. 2/3.
4. Bontis, N., (2001) **Assessing Knowledge Assets: A Review of the Models Used to Measure Intellectual Capital**, International journal of Management Reviews, Vol., 3, Issue 1.
5. Bontis, N., & Choo, C., (2002), **the strategic Management of Intellectual Capital and Organization Knowledge**, Published by Oxford University Press, Inc. 19_ Madison Avenue, New York.
6. Bontis. N., (2001), **Intellectual Capital Disclosure in Canadian Corporation** **Journal of Human Resource cost and Accounting**, V 16. 2.
7. Chen, J., Zhu, Z., & Xie, H. Y. (2004), **Measuring intellectual capital: A new model and empirical study**. Journal of Intellectualcapital, 5(1).
8. Eckhard Ammann, **A hierarchical Modelling Approach to Intellectual Capital Development**, Electronic Journal of Knowledge Management Volume 8 Issue 2.
9. Edvinsson, L. (1997) **Developing intellectual Capital at skandia long Ronge planning**. 30(3).
10. Frank M. Horwitz and Mark A. Neville, (1996), **Organization Design for Service Excellence: A Review of the Literature**, Human Resource management, vol. 35, No. 4.

11. Harrison, S., & Sullivan, P., (2000), **Study: Profiting from Intellectual capital Learning From leading companies**, Journal of Intellectual Capital, Vol. 1, No. 1.
12. Kaplan, R. S. and Norton, D. P., (2004), **Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets**, Harvard Business Review, Vol. 82.
13. Karabay, M., (2011), **Assessing the Measurement of Intangible Assets in Telecommunication Sector: Evidence from Turkey**, International Journal of Business and Management Studies, Vol., 3, No., 1.
14. Kirkman, B.L; Roseen, B.; Tesluk, P.E & Gibson, (2004), **the Impact of Team Empowerment on Virtual Team Performance: The Moderating Role of Face – To-Face Interaction**, Academy of Management Journal, 47 (2).
15. Koeing. M, the resurgence of intellectual capital the emphasis shifts measurement to management information today, vol 07, sep 2010.
16. Lim, L & Dallimore, P. (2004), **Intellectual Capital: management Attitudes in services Industries**, Journal of Intellectual Capital, Vol.5, No. 1.
17. McElory, M. W., (2002), **study: Social Innovation Capital**, Journal of Intellectual Capital. Vol. 3, N°1.
18. McGregor,J., Tweed, D., and Pech, R., (2004), **Human Capital in the New Economy:Devil's Bargain**, Journal of Intellectual Capital, Vol.5,No.1.
19. Moristsrn, J., & H. Laresn, (2001), **Reading an Intellectual Capital Statement: Describing & Prescribing Knowledge management Strategies**, Journal of Intellectual capital, Vol/ 2, No/ 4.
20. Olalla, Marta Fossa, (1999), **The Resource- Based Theory And Human Resources**, International Advances In Economic Research, Vol 15.
21. Petty. R, Guthrie. J, (2000), **intellectual caïttal literature review measurement, reporting and management**, journal of intellectual capital, Vol I, N°2.
22. Rastogi, P. (2000), **knowledge management and intellectual capital: The new virtuous reality of competitivenss**, Human Systems management, 19 (1).
23. Rilay, James, (1993), **Just Exactly What is Total Quality Management**, Personnel Journal, Vol. 72, No. P1.
24. Schiffauerova, A. & Thomson, **A Review of Research on Cost of quality Models and Best practices McGill University**, Montreal, Canada, vol.23.No. 6.
25. Sharabati, A.A., Jawad, S., & Bontis, N. (2010). **Intellectual Capital and Business Performance in the Pharmaceutical Sector of Jordan. Management Decision**, Vol. 48, No. 1.
26. Sharabati, A.A., Jawad, S., &Bontis, N. (2010). **Intellectual Capital and Business Performance in the Pharmaceutical Sector of Jordan. Management Decision**, Vol. 48, No. 1, 2010.
27. Subhash abhayawansa & James Guthrie. (2014), **Importance of Intellectual Capital Information: A study of australian Analyst Reports**, Australian Accounting Review, 68 (24).
28. Sveiby, K, **Measuring intangible & intellectual capital emerging first s Beshkooh**, M., Maham, K., & Heidarzadeh, S. (2013). **Effects of Intellectual on Financial Performance with Regard to Life Cycle and the Company Size**. Journal of Basic and Applied Scientific Research, Vol. 3, No. 2 tandard, academy of management executive, V 64, N 4, 2001.
29. Sveiby, K., E.,(2010), **Method For Measuring Intngibles Assets**, Available on: www.sveiby.com/articls.
30. Sveiby. K., (2001), **Measuring Intangible & Intellectual Capital Emerging First Standard**, Academy of Management Executive, V. 64, N. 4.

31. Theodor, F., Schultz, T. W, (1961), **Investment in Human Capital**, American Economic Review, Vol. 18.
32. Uliana , E. , Gtant , P. and Macey , J. , (2005) , **Towards Reporting Human Capital, Meditari Accountancy Research** , Vol. 13 , No. 2 .
33. Ulrich, A.D, (1998), **new mandata For Human Resources**, Harvard Businss Review, Januuary-Fabraruay.

D-Conference:

1. A. Mayo, **The learning of organization and management**, Presentation of the IPD annual conference, October 1998.
2. Arriau Véronique, Bardet Florence, Bendahan Gisèle, Creppy Rachel, Minebachian-Berger Mehrchid, Moes Jean-Marie, Rusques Nicolas, Théart Laetitia (2004), **Le management par la qualité totale**, Pratiques et concepts du TQM à l'orée du 21ème siècle, Rapport 2^{ème} période de L'UE18 du DESS, Communautés virtuelles et management de l'intelligence collective via les réseaux numériques.
3. Biesalski, E., (2004), **Knowledge Management and E-human Resource Management**" Working paper.
4. Chen, J., Zhaohui, Z., and hong, Y. X.,2004, **Measuring Intellectual Capital a New Model and Empirical Study**, of Intellectual Capital, Journal of Intellectual Capital.
5. Didier Cazal EtAnne Dietrich, **Compétences Et Savoirsm Entre GRH Et Stratégie**, Les Cahiers De La Recherche, Claree, 2003.
6. Doring, H.,(2014), **Cause-Effect Relationships between Intellectual Capital and the Competition Success of Softwar Companies**, 6 European Conference on Intellectual capital ECIC 10-11 April 2014.
7. Gannon, C., Lynch, P., & Harrington, D., 2008, Study: Managing intellectual capital for sustained competitive advantage in the Irish tourism industry, Waterford Institue of Technology (WIT), Tourism and Hospitality Research in Ireland Conference(THRIC), 16-17 June 2009, DIT.
8. Lee, Vasquez, **Open Book Management at General Stores**, Jacques Grisé : **Les Ressources Humaines D'avaantage Concurrentiel Durable**, document de travail, 013, AGRH, Montréal, Québec, 1997.
9. Lomerson , William L. and Tuten , Paul M. , , **Examining Evaluation a Cross the IT Value Chain** , Proceeding of the Southern Association of Information Systems Conference, 2005.
10. Malhotra, Yogesh, 2003, **Measuring Knowledge Assets of nation Knowledge systems for Development**, UN New york 4-5- Sptember.
11. Nelly, A. Gary, D & Mar. B. (2003) **why do Firms measure their intemllectual capital**, Journal of Intellectuall capital.
12. OCED, the Organization For Economic Co-operation and Developement (OCED) **Measuring and Reporting Intellectual Capital: Experience, Issue and Prospect Programme Notes and Backgrawnd to Technical Meeting and Policy and Strategy Forum**. Paris 1999.
13. Ousama,A., Hammami, H., & Mustafa, A., **Intellectual Capital and Islamic Banks Performance in the GCC**, 6Th European conference on Intellectual Capital ECIC 10-11 April 2014.
14. Pazdzior, Artur and Pazdzior, Maria, **Measurement of Intellectual Capital In A Company, study for management**, Knowledge and learning Internationl Conference, Poland, 2012.
15. Sursock , Andree, **Evolving Approaches to Quality in Europe** , Annual Enhancement Conference Edinburgh, 8 March, 2007.

16. Villanueva, c., (2012), **towards a new model for evaluation of intangibles**, Center for reputation leadership.
17. Zalesna, A., (2014), **An Induction Process for new Employees and Intellectual Capital in SMEs: A Proposed theoretical link**, 6 European Conference on Intellectual Capital ECIC 10-11 April 2014.

E- Colloques.

1. Séminaire CFCIA (Chambre Française de Commerce et d'industrie en Algérie) du 20 Octobre 2002, Alger, « la certification de systèmes ISO (9001- 2000).
2. Percy Marquina, **measuring the impact of corporate social responsibility on consumer behavior (the case of Peruvian consumers)**, school of management, Peru, October 28-9-2007.

F- Les documents officielles.

1. Ministère de l'Industrie et des Mines, Direction générale de la compétitivité industrielle, Division de la Qualité et de la sécurité industrielle, Le prix algérien de la qualité, objectifs conditions de participation et questionnaire, Edition 2015.
2. Ministère de la poste et des technologies de l'information et de la communication, **E-Algérie 2013**, synthèse décembre 2008.
3. Gérard, NARO, **Le Capital Intellectuel, Priorité à L'approche Citoyenne dans L'économie de L'ère Numérique : Qu'est-Ce Que Le " Capital Intellectuel ?**, CONFERENCE MONDIALE D'UNI POUR LES CADRES SINGAPOUR, 21-23 Août 2000.

قائمة الملاحق



ملحق رقم: (01)

جامعة لحاج لخضر -باتنة 1-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير

استبانة بحث

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته،

تهدف الباحثة القيام بدراسة بعنوان " مساهمة رأس المال الفكري في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة-دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات -باتنة-، حيث تهدف الدراسة إلى تحديد العلاقات التأثيرية بين متغيري الدراسة.

وذلك كمتطلب للحصول على درجة الدكتوراه الطور الثالث (LMD)، يرجى التفضل بتقديم إجاباتكم والمثلة لقناعتكم الشخصية، وأن تتم الإجابة بأفضل ما لديكم من معلومات، حيث أن تعاونكم واهتمامكم بالإجابة على فقرات الاستبانة بدقة وموضوعية والذي يعكس واقع حال متغيري الدراسة في مؤسستكم سيعد مهما في نجاح الدراسة، وسوف تعامل هذه الإجابات بالسرية التامة ولن تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي.

أولا: البيانات الشخصية:

ضع إشارة (+) في المربع المناسب:

1. الجنس:	ذكر	<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>
2. السن:	أقل من 30 سنة	<input type="checkbox"/>	من 30-39 سنة	<input type="checkbox"/>
	من 40-49 سنة	<input type="checkbox"/>	أكثر من 50 سنة	<input type="checkbox"/>
3. المؤهل العلمي:	دون جامعي	<input type="checkbox"/>	جامعي	<input type="checkbox"/>
4. المسمى الوظيفي:	مدير	<input type="checkbox"/>	مدير التقني	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	رئيس مصلحة	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	رئيس فرع	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	رئيس فرع	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>

ثانيا: البيانات المتعلقة برأس المال الفكري (أبعاد رأس المال الفكري).

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبرة	
المهارات والقدرات						
					1	تقوم المؤسسة دائما على استقطاب الكفاءات لتحقيق مستويات عالية من الأداء.
					2	تسعى المؤسسة إلى تطوير قدراتي العلمية والعملية من خلال التعلم الذاتي والمستمر.
					3	يوجد تناسب بين المهارات والقدرات التي أمتلكها والعمل المطلوب مني إنجازه.
					4	تحرص المؤسسة على تطوير كفاءة أداء العاملين لديها بما يتوافق مع سياسة الجودة.
					5	تعمل المؤسسة على اكساب العاملين مهارات جديدة في مجال تخصصهم.
الخبرات العلمية						
					1	تمتلك المؤسسة كفاءات كثيرة لذوي الخبرة في المجالات المختلفة.
					2	تحفز المؤسسة العمال القدامى على تعليم العمال الجدد تقنيات أداء العمل.
					3	تسهم الخبرات التي يمتلكها العاملون في تقديم حلول للمشكلات التي تواجههم في العمل.
					4	تحافظ المؤسسة على الخبرات المتراكمة لدى موظفيها لتطويرها بشكل مستمر.
الابتكار والتجديد						
					1	تحتم المؤسسة بالعقول المميّزة من خلال تحقيق الاستثمار الأمثل في مراكز البحث والتطوير.
					2	تحتم المؤسسة بالمعالجات التي يقترحها العاملين لديها في حل مشكلات العمل.
					3	يتميز المدراء بالإبداع والابتكار في أدائهم.
					4	تقدم المؤسسة الدعم المعنوي والمادي للأفكار الابتكارية والمقترحات الجديدة.

اتجاهات العاملين				
				1 تعمل المؤسسة على توفير برامج تدريبية بناء على طلبي واحتياجاتي التدريبية.
				2 يشعر العاملون بعد تدريبهم بقدرتهم على استخدام ابداعهم وأفكارهم في التطبيق.
				3 يشعر الأفراد العاملون بالأمان الوظيفي في المؤسسة.
				4 حالات الاستقالة لذوي المعرفة قليلة داخل المؤسسة (دوران العمل).
				5 ثقة المؤسسة بقدرة عامليها جعلتها توفر قدر كبير من التمكين لأداء أعمالهم.
البعد الثاني: رأس المال الهيكلي.				
الهيكل التنظيمي				
				1 يزود الهيكل التنظيمي العاملين بالمؤسسة التسهيلات اللازمة لأداء العمل بشكل متميز.
				2 لدى المؤسسة هيكل تنظيمي مرن يعمل على تحسين أداء العمليات والعاملين فيها.
				3 يساعد الهيكل التنظيمي الفعال علة انتقال العلم والمعرفة والخبرات بين المستويات التشغيلية والمستويات الأخرى.
				4 يتناسب الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
أنظمة المعلومات وقواعد البيانات				
				1 يساعد فريق نظم المعلومات على جمع وتوفير المعلومات المناسبة والتي تساعد أصحاب اتخاذ على اختيار أفضل البدائل لاتخاذ القرار المناسب.
				2 تتمتع المؤسسة باستخدام الواسع للشبكات الداخلية والخارجية في علاقاتها وعملياتها.
				3 تتوفر المؤسسة على أنظمة المعلومات المدعمة لاتخاذ القرار.
				4 تمتلك المؤسسة بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال تتناسب مع احتياجات العمال.
				5 يتوافر لدى المؤسسة كم من البيانات والمعلومات المقروءة والمسموعة والمرئية.
العمليات الإدارية				

					1	يتم تطوير العمليات الإدارية بالمؤسسة بشكل مستمر .
					2	تتم العمليات الإدارية بين مختلف المستويات المؤسسة بسرعة وسهولة.
					3	تضع المؤسسة أنظمة إدارية متطورة التي تعمل على مراقبة الأداء بهدف تطوير العمل.
البرامج						
					1	تعمل المؤسسة على إيجاد برامج تدريبية مستمرة لجميع العاملين فيها.
					2	تحرص المؤسسة على تهيئة برامج متكاملة تزيد من معرفة العاملين.
					3	تكافئ المؤسسة المبدعين في العمل وفقا لبرامج محددة.
					4	توفر البرامج التدريبية الخاصة بالجودة الشاملة في اعداد اطارات تنافس المؤسسات الأخرى.
البعد الثالث: رأس المال العلاقاقي						
العلاقة مع الزبائن						
					1	تعمل المؤسسة على تحديد البيانات الخاصة بزبائنها بشكل دوري ومستمر.
					2	لدى المؤسسة سياسة واضحة تجاه المحافظة على علاقاتها مع زبائنها وبناء جسور الثقة والولاء.
					3	تسعى المؤسسة للحصول على التغذية الراجعة من زبائنها قدر الإمكان لتلبية توقعاتهم وحاجاتهم.
					4	تمنح المؤسسة لزبائنها الأوفياء مزايا تميزهم عن غيرهم من الزبائن.
العلاقة مع الموردين						
					1	تعتبر المؤسسة المورد شريكا لها وعنصرا فعالا في بناء الجودة وتطويرها.
					2	تولى المؤسسة مسؤولية تنفيذ وظائفها الثانوية للموردين المتخصصين في ذلك.
					3	تستخدم المؤسسة قاعدة بيانات خاصة بالموردين وتحددها بشكل مستمر.
					4	تمتلك المؤسسة قنوات بيع متنوعة لمنتجاتها.
التحالفات الاستراتيجية						

					1	تعمل المؤسسة على إقامة التحالفات الاستراتيجية مع مؤسسات أخرى لإنجاز أعمالها.
					2	تميز المؤسسة بعلاقتها الواسعة مع المؤسسات الحكومية والقطاع الخاص.
					3	تعمل المؤسسة على إجراء مقارنات بين منتجاتها ومنتجات المؤسسات المنافسة لإدخال التحسينات المستمرة على منتجاتها.
					4	تساعدنا تجارب المؤسسات المنافسة تساعدنا على تحسين إجراءات العمل.
ثالثا: البيانات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة (أبعاد إدارة الجودة الشاملة)						
التزام الإدارة العليا						
					1	تتمتع الإدارة العليا بفهم واضح بأن الجودة تؤدي إلى رفع من أداء المؤسسة.
					2	لدى الإدارة العليا آليات تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة.
					3	تعمل الإدارة العليا على تشجيع الاتصال الفعال بين الأفراد العاملين في مختلف أقسامها.
					4	تحرص الإدارة العليا على دعم الإجراءات التي تعمل على تطوير الجودة والتحسين المستمر.
التخطيط للجودة						
					1	تتضمن الخطط الاستراتيجية للمؤسسة وجود نظام للجودة يشمل كافة أقسامها وإدارتها.
					2	تحمل المسؤوليات والمهام عند إعداد وتنفيذ الخطط الاستراتيجية الخاصة بالجودة.
					3	تعمل الإدارة العليا على امتلاك الأفراد ذوي المعرفة المتميزة لنجاح الخطط الاستراتيجية الخاصة بالجودة.
التركيز على الزبائن						
					1	تسعى المؤسسة إلى وضع المصلحة العليا لزبائنها في المرتبة الأولى.
					2	تسجل المؤسسة شكاوى واقتراحات الزبائن وتعمل على معالجتها.
					3	تعمل المؤسسة على كسب ولاء ورضا الزبائن.
التحسين المستمر						
					1	التزم في الأفراد العاملين في المؤسسة بالتحسين المستمر في جميع مراحل الإنتاج وكافة العمليات.

					2	لدى المؤسسة سياسة واضحة تساعد على التحسين المستمر لمنتجاتها باستمرار.
					3	الجودة هي مسؤولية جميع الأفراد العاملين وليس فقط قسم الجودة.
					4	يؤدي التحسين المستمر إلى تحسين قدرة المؤسسة على الاستجابة للظروف المحيطة.
فرق العمل						
					1	تقوم المؤسسة بتشكيل فرق العمل من مختلف الأقسام والوحدات التنظيمية.
					2	يرتكز أسلوب العمل في المؤسسة على فرق العمل المدارة ذاتيا.
					3	تتم المؤسسة بقيمة العمل الجماعي (فرق العمل) من أجل التطبيق والاستفادة من المعارف والخبرات في وضع الخطط الاستراتيجية.
					4	تعمل المؤسسة على تحسين العلاقات الانسانية وروح الفريق للعاملين من أجل تحقيق أهدافها وأهدافهم.

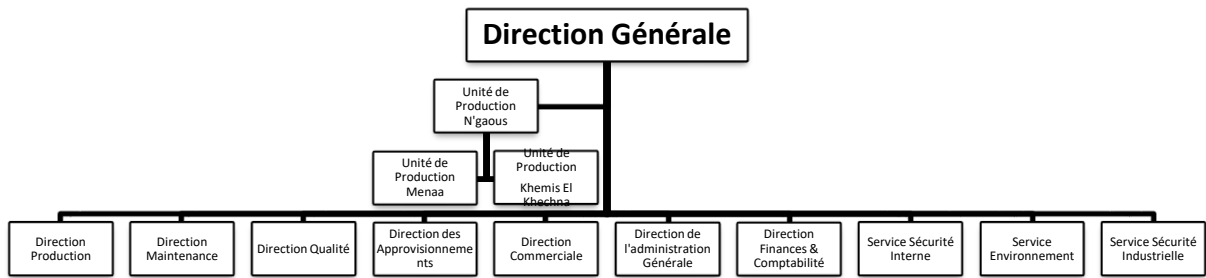
شاكرا لكم جهدكم الطيب

الملحق رقم (02)

قائمة بأسماء محكمي الاستبيان

الجامعة	الدرجة العلمية	الإسم	م
The University of Quebec -Canada-	أستاذ محاضر	د.عمرون بوجمعة	1
جامعة -محمد بوضياف- المسيلة	أستاذ محاضر	د.عبد الناصر عزوز	2
The University of Portsmouth-Londros-	أستاذ محاضر	د.خالد الحسيني	3
جامعة القاهرة	أستاذ محاضر	د. أحمد الألفي	4
جامعة الحاج لخضر باتنة1	أستاذ محاضر	د. عبد القادر موفق	5
جامعة محمد خضر بسكرة	أستاذ مساعد	د. حسام الدين غضبان	6
جامعة محمد خضر بسكرة	أستاذ محاضر	د.محمد رشدي	7

الملحق رقم (3)



المصدر: وثائق المؤسسة.