

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER-
Biskra

Faculté des Sciences Economiques,



جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الموضوع

أثر رأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة لدى أساتذة
التعليم العالي

- دراسة حالة جامعة محمد خيضر - بسكرة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الإقتصادية

تخصص: إقتصاد و تسيير المؤسسة

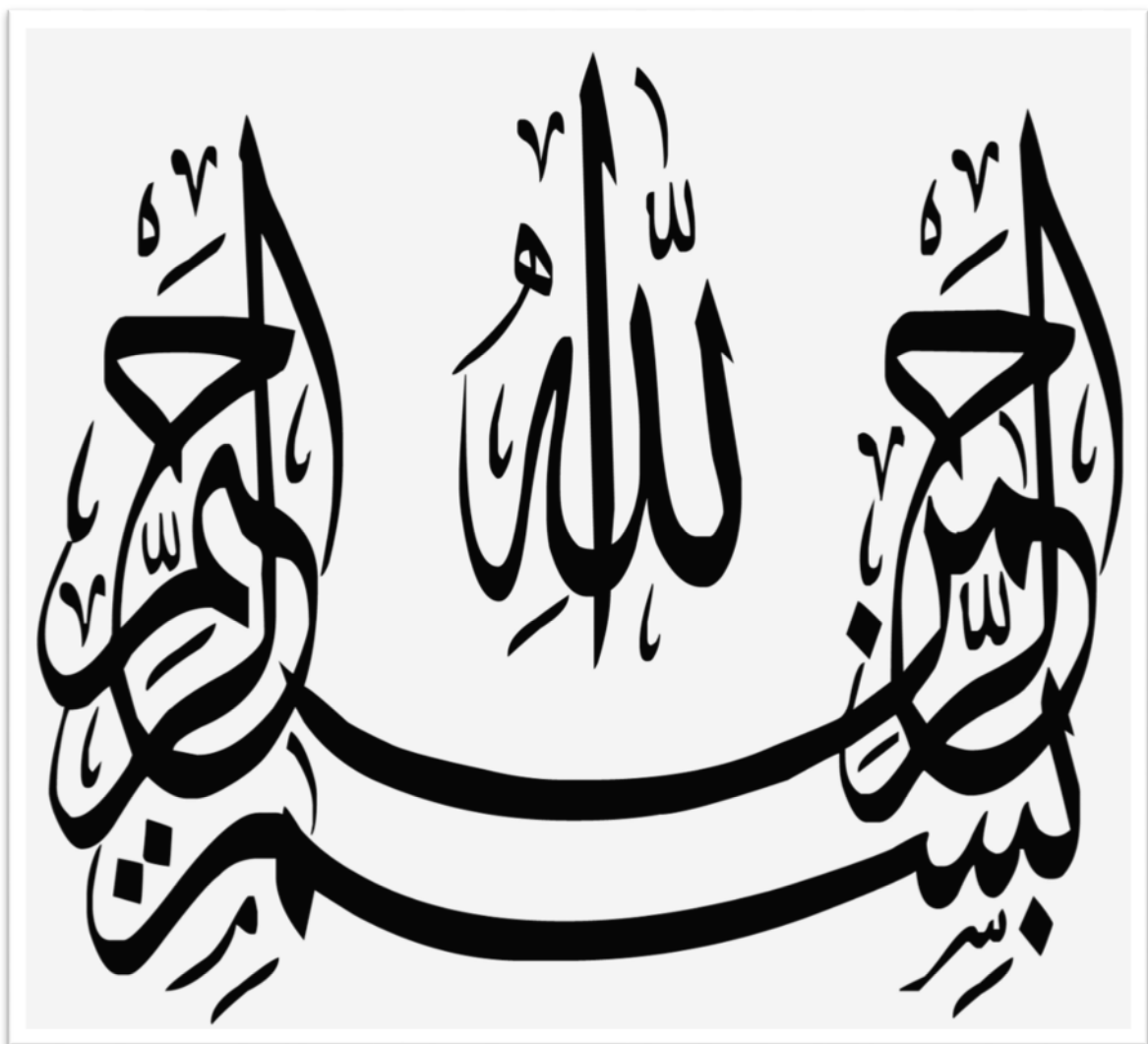
الأستاذ المشرف:

د/ خير الدين جمعة

إعداد الطالبة:

يحياوي حميدة

السنة الجامعية 2017-2018



شكر و تقدير

أشكر الله عز وجل الذي وفقنا على إنجاز هذا العمل المتواضع و على كل النعم التي أنعمها علينا.
أتقدم بالشكر الجزيل و التقدير الكثير للأستاذة المشرفة الفاضلة : **خير الدين جمعة** التي تفضلت بالإشراف على هذه الدراسة ، و حرصها الشديد و مساعدتها القيمة و على صبرها و توجيهاتها البناءة حفظها الله.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى أساتذة جامعة محمد خيضر بسكرة التي استقبلتنا بيد رحبة و على تعاونهم معي.
و آتي بالشكر إلى كل من أعطى لي يد العون من قريب أو من بعيد.

الطالبة

حميدة يحياوي

إهداء

إلى من أنار ظلمتي نورا لا يغيب و رسم
لي دربا بالتواضع و الطيبة " أبي العزيز " حفظه
الله و أطال في عمره.

إلى من فرشت لي قلبها عطا و حنانا و
فتحت لي باب الأمل نصحا و أمانا يا وردة التي لم
أشبع من رحيقها و إن شاء الله الجنة مثواها "
أمي " رحمها الله.

إلى سندي و بهجتي في الحياة إلى رمز
الحب و العطاء زوجي " سفيان " أدامه الله تعالى
تاجا فوق رأسي.

إلى زينة حياة الدنيا و عسافير الجنة
أبنائي " أشرف عبد الإله " و " آلاء " حفظهما الله
و أطال في عمرهما.

إلى إخوتي الأفاضل حفظهم الله نعيمة، عبد
القادر، سفيان، حياة، سعيدة، رزيقة، ونور الحياة "
مرام".

إلى عائلة قدقاد الفاضلة من صغيرها إلى
كبيرها.

إلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم
مذكرتي.

حميدة

الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر رأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة لدى أساتذة التعليم العالي بجامعة محمد خيضر بسكرة ، و اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، و تم استخدام الإستبيان كأداة للدراسة ، و قد تم توزيعه على أفراد عينة الدراسة والمتمثلة في مجموعة من أساتذة جامعة بسكرة ، حيث تم توزيع 125 إستبانه ، تم استرجاع 102 إستبانه بنسبة استرجاع (81.6 %) تم إختبار الفرضيات بالإعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS. و توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ، أهمها:

- * يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة لدى أساتذة التعليم العالي بجامعة بسكرة .
 - * وجود مستوى متوسط لرأس المال الفكري في الجامعة حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.381 و انحراف معياري 0.620.
 - * وجود مستوى مرتفع لإدارة الجودة الشاملة في الجامعة حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.440 بانحراف معياري 0.579 .
- قدمت الدراسة مجموعة من الإقتراحات ، أهمها :

- ضرورة التعامل مع رأس المال الفكري على إعتبار أنه مورد رئيسي و استراتيجي من بين الموارد التي تمتلكها الجامعة و الحفاظ عليه واستثماره بالطريقة التي تساهم في تحقيق أهدافه.

- يجب على الجامعة وضع آليات فاعلة من أجل التواصل مع الزبائن لتلبية إحتياجاتهم و توقعاتهم .

— العمل على جذب واستقطاب الموارد البشرية ذوي المهارات والخبرات والإستفادة منها في مجالات الإبتكار والإبداع.

الكلمات المفتاحية: رأس المال الفكري ، إدارة الجودة الشاملة، جامعة بسكرة.

Summary:

The study aimed at identifying the effect of intellectual capital on TQM in the teachers of higher education at the University of Mohammed Khader Biskra. The study was based on the analytical descriptive method. The questionnaire was used as a study tool. Baskra, where 125 samples were distributed, 102 responses were retrieved (81.6%). The hypotheses were tested using a set of statistical methods using SPSS.

The study reached several results, the most important of which are:

*There is a statistically significant impact of intellectual capital on total quality management among the professors of higher education at the University of Biskra.

*There was an average level of intellectual capital in the university where the mean was 3.381 and the standard deviation 0.620.

*The existence of a high level of total quality management at the university, where the average of the calculation of 3.440 standard deviation 0.579.

The study presented a number of suggestions, the most important of which are:

- The need to deal with intellectual capital as a major and strategic resource among the resources owned by the university and to maintain and invest in the way that contribute to the achievement of its objectives.

- The university must develop effective mechanisms to communicate with customers to meet their needs and expectations.

- To attract and attract human resources with skills and experience in the fields of innovation and creativity.

Keywords: Intellectual Capital, Total Quality Management, Biskra University.

فهرس المحتويات

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	الملخص بالعربية	
02	الملخص بالإنجليزية	
03	فهرس المحتويات	
04	قائمة الأشكال	
05	قائمة الجداول	
06	قائمة الملاحق	
07	مقدمة	أ-ث
08	الفصل الأول : الإطار النظري لرأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة.	
09	تمهيد	02
10	المبحث الأول: ماهية رأس المال الفكري.	03
11	المطلب الأول: مفاهيم أساسية لرأس المال الفكري(نشأة،تعريف،خصائص،أهميته وأدواره).	03
12	المطلب الثاني: مكونات رأس المال الفكري.	11
13	المطلب الثالث: قياس رأس المال الفكري.	21
14	المطلب الرابع: إدارة رأس المال الفكري.	28
15	المبحث الثاني: ماهية إدارة الجودة الشاملة.	36
16	المطلب الأول: الجودة وتطورها التاريخي.	36
17	المطلب الثاني: مفاهيم أساسية لإدارة الجودة الشاملة.	45
18	المطلب الثالث: مراحل إدارة الجودة الشاملة وأدواتها.	52
19	المطلب الرابع: مبادئ و متطلبات إدارة الجودة الشاملة ومعوقاتهما.	59
20	المطلب الخامس: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9000.	64
21	المبحث الثالث: دور رأس المال الفكري في تحسين إدارة الجودة الشاملة و الدراسات السابقة.	72
22	المطلب الأول: دور رأس المال الفكري في تحسين إدارة الجودة الشاملة.	72
23	المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة برأس المال الفكري.	74
24	المطلب الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة	79
25	المطلب الرابع: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	84
26	خلاصة الفصل	86

	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لأثر رأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة بجامعة بسكرة.	27
88	تمهيد.	28
89	المبحث الأول: تقديم عام لجامعة محمد خيضر بسكرة.	29
89	المطلب الأول: تعريف و مراحل تطور جامعة محمد خيضر بسكرة.	30
91	المطلب الثاني: مهام و أهداف جامعة محمد خيضر بسكرة.	31
91	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي جامعة محمد خيضر بسكرة و مواردها البشرية.	32
94	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة.	33
94	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.	34
95	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات و الأساليب الإحصائية المستخدمة وأداة الدراسة.	35
98	المطلب الثالث: ثبات وصدق أداة الدراسة والتوزيع الطبيعي لها.	36
102	المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة.	37
102	المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة.	38
106	المطلب الثاني: تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو محاور الدراسة.	39
115	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.	40
123	المطلب الرابع: تفسير نتائج الدراسة.	41
126	خلاصة الفصل.	42
128	الخاتمة.	43
131	قائمة المراجع	44
137	الملاحق	45

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
ت	نموذج الدراسة	01
07	متضمنات مفهوم رأس المال الفكري	02
11	مكونات رأس المال الفكري من وجهة نظر Xera	03
12	عناصر ومكونات رأس المال الفكري حسب Bontis	04
13	الأصول المكونة لرأس المال الفكري حسب Brooking	05
15	تصنيف الجمعية الأمريكية للتدريب و التطوير لرأس المال الفكري	06
18	مكونات رأس المال الفكري من وجهة نظر Stewart	07
19	المكونات الأساسية لرأس المال البشري	08
25	نظرية القيمة المضافة وإفترضاؤها الأساسية	09
28	نموذج Skandia Navigator لقياس رأس المال الفكري	10
40	التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة	11
47	مصطلحات إدارة الجودة الشاملة	12
52	فوائد تطبيق TQM في المؤسسات	13
54	نموذج عن خرائط المراقبة الإحصائية	14
55	مخطط عظم السمكة	15
56	تحليل باريتو	16
59	العناصر الخمسة لإدارة الجودة الشاملة	17
103	رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	18
104	رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	19
105	رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة العلمية	20
106	رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية	21

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
07	المقارنة بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري	01
16	نماذج من تصنيف مكونات رأس المال الفكري	02
21	العناصر الفرعية لمكونات رأس المال الفكري	03
26	فقرات قياس تقدير قيمة رأس المال الفكري	04
39	مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة	05
49	مقارنة بين الإدارة الحديثة للجودة و الإدارة التقليدية	06
59	العناصر الخمسة لإدارة الجودة الشاملة و مكوناتها.	07
70	أهم الفروقات بين إدارة الجودة الشاملة الإيزو 9000	08
93	أساتذة جامعة محمد خيضر حسب الكليات	09
94	تعداد المستخدمين الإداريين،التقنيين و أعوان المصالح	10
94	عدد أساتذة جامعة بسكرة	11
95	توزيع الإستبيان على عينة الدراسة	12
97	أبعاد الإستبيان	13
98	مقياس ليكرت الخماسي	14
98	معامل الثبات ألفا كرونباخ	15
99	معامل الارتباط بين كل عبارات البعد الأول و البعد الذي ينتمي إليه	16
100	معامل الارتباط بين كل عبارات البعد الثاني و البعد الذي ينتمي إليه	17
100	معامل الارتباط بين كل عبارات البعد الثالث و البعد الذي ينتمي إليه	18
100	معامل الارتباط بين كل عبارات البعد الرابع و البعد الذي ينتمي إليه	19
101	معامل الارتباط بين كل عبارات البعد الخامس و البعد الذي ينتمي إليه	20
101	معامل الارتباط بين كل عبارات البعد السادس و البعد الذي ينتمي إليه	21
101	معامل الارتباط بين كل عبارات البعد السابع و البعد الذي ينتمي إليه	22
102	نتائج إختبار خضوع الدراسة للتوزيع الطبيعي	23
102	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	24
103	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	25
104	توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة العلمية	26
105	توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية	27
107	التكرارات والنسب المئوية والانحراف المعياري لعبارات بعد رأس المال البشري	28
108	التكرارات والنسب المئوية والانحراف المعياري لعبارات بعد رأس المال الهيكلي	29
109	التكرارات والنسب المئوية والانحراف المعياري لعبارات بعد رأس المال العلاقائي	30
110	الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات متغير رأس المال الفكري	31
111	التكرارات والنسب المئوية والانحراف المعياري لعبارات بعد التزام الإدارة العليا	32
112	التكرارات والنسب المئوية والانحراف المعياري لعبارات بعد التحسين المستمر	33

113	التكرارات والنسب المئوية والانحراف المعياري لعبارات بعد التركيز على الزبون	34
114	التكرارات والنسب المئوية والانحراف المعياري لعبارات بعد مشاركة العاملين	35
115	الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات متغير إدارة الجودة الشاملة	36
116	ملائمة النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية	37
116	نتائج تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضيات الفرعية للدراسة	38
117	معامل الارتباط بين أبعاد رأس المال الفكري وأبعاد إدارة الجودة الشاملة	39
119	معامل الارتباط بين رأس المال الفكري وأبعاده	40
119	معامل الارتباط بين إدارة الجودة الشاملة وأبعادها	41
120	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختبار الفرضية الفرعية الأولى	42
121	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختبار الفرضية الفرعية الثانية	43
122	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختبار الفرضية الفرعية الثالثة	44
122	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لإختبار الفرضية الرئيسية للدراسة	45

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
137	أداة الدراسة-الإستبيان-	01
140	قائمة المحكمين لأداة الدراسة-الإستبيان-	02
141	الهيكل التنظيمي للجامعة	03

مقدمة

مقدمة

تمثل الموارد المالية، البشرية و المادية ، حتى التنظيمية مدخلات التي تقف عليها المؤسسة من أجل تحقيق مخرجاتها التي تتمثل في النتائج و الأهداف المرجوة، حيث نجد أن المؤسسة تتأثر و تؤثر بالبيئة المحيطة بها الخارجية و الداخلية، فالأولى تحتوي على المؤثرات التي تتفاعل مع المؤسسة بداية من سياسة الدولة و العوامل الإقتصادية ، الإجتماعية ، الثقافية والسياسية و كذلك التعرف على المستهلكين و أذواقهم و إقتراحاتهم، أما الثانية فتمثل في البناء التنظيمي (الهيكل التنظيمي)، إضافة إلى الموارد المتاحة المالية و البشرية و التكنولوجية ، و بصفة عامة يمكن القول أن البيئة الخارجية تتمثل في الفرص و التي تكتشف من خلال دراسة المجتمع و حاجاته و ذلك من خلال لفت انتباهه إلى المنتج و الترويج له و التهديدات التي تظهر من خلال المنافسين، أما البيئة الداخلية التي تهدف إلى التعرف على نقاط القوة و العمل على تطويرها من جهة و نقاط الضعف و العمل على معالجتها والتقليل منها من جهة أخرى، هذا ما يجعل المؤسسة تركز على مدخلات ذات قيمة لتحقيق مخرجات وافرة تتماشى مع احتياجات الأفراد و التغيرات البيئية المحيطة بها.

وفي ظل ذلك يرى العديد من المخططين الإستراتيجيين و القادة الإداريين بضرورة الإهتمام بالموارد البشري في مختلف المؤسسات ، باعتباره عنصرا فعالا لما يملكه من طاقة ذهنية و قدرة فكرية و مصدر للإبتكار و الإبداع ، فأصبح المحدد الرئيسي لقيمة المؤسسة، هو موجوداتها اللاملموسة أو ما يطلق عليه برأس المال الفكري، لماله من دور أساسي في بقاء و استمرار المؤسسات و تحقيق قيمة تنافسية لها و كسب رضا الزبون، فهو يمثل الأصول غير الملموسة ، فهو يشمل رأس المال البشري و المتمثل في مجموعة من القدرات و المهارات و المعارف ، و رأس المال الزبوني المتمثل في رضا الزبون ، العقود، مشاركة الزبون، و رأس المال الهيكلي المتمثل في الهيكل التنظيمي و قواعد البيانات ، فأصبح الإستغلال الأمثل للراس المال الفكري هو أقصر طريق يؤدي بالمؤسسة إلى تحقيق أهدافها و تجسيد مخططاتها و استعملت عدة أساليب لاستغلاله ، من بينها إدارة الجودة الشاملة التي تبرز أهميتها من خلال إرضاء الزبون و تلبية حاجاته الحالية و المستقبلية.

تعد إدارة الجودة الشاملة من أحدث الأنظمة الإدارية الحديثة وهي منهج علمي لتطوير أداء المنظمات و العاملين و تحسين نوعية سلعتها و خدماتها من خلال الحرص على إتزام الإدارة العليا و التحسين المستمر و تدريب العاملين و العمل بروح الفريق وإشراك العاملين في جميع مراحل العمل، حيث تم إعدادها في شتى الميادين و من بينها التعليم العالي ، حيث أصبحت الجودة في التعليم العالي مطلبا ملحا لأجل التفاعل مع متغيرات عصر يتسم بالتسارع المعرفي والتكنولوجي و تتزايد فيه المنافسة بين المؤسسات

الإشكالية:

في ظل التغيرات التي تشهدها المؤسسة في شتى مجالات التطور العلمي و التقني و التكنولوجي ، تسعى جاهدة لكشفها والتعرف عليها و العمل على تحقيق مطالبها من خلال إنتاج و اكتساب مهارات تستطيع من خلالها تحقيق التميز، حيث يكون ذلك من خلال تدعيم الإمكانيات و الطاقات التي تمتلكها و العمل على استخدامها بأسلوب عقلائي، فحظي رأس المال الفكري و المتمثل في التوليفة الثلاثية (رأس المال البشري ، رأس المال الهيكلي و رأس المال الزبوني) باعتبارهم قدرة ذهنية و فكرية و مصدر الإبداع و الإبتكار و قاعدة بيانات توضح خطوط السلطة و قنوات الاتصال و تحديد المهام ، كما يجب أن تكون على دراية و علم بالزبائن و حاجياتهم لتطوير منتجاتها تتماشى مع التغيرات المحيطة بها ، باهتمام كبير من قبل المؤسسات، كما تعتبر إدارة الجودة الشاملة التي تقوم على مجموعة من الأفكار و المبادئ التي تمكن لأي مؤسسة أن تطبقها من أجل تحقيق أفضل أداء و تحسين إنتاجيتها و رضا زبائنها بطريقة فعالة في ضمان بقاء و استمرار المؤسسة.

وعليه يمكن القول، أن رأس المال الفكري يمثل الركيزة الأساسية لإدارة الجودة الشاملة.

ومن هنا يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما أثر رأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة لدى أساتذة التعليم العالي بجامعة محمد خيضر بسكرة؟.

و تندرج تحت هذه الإشكالية تساؤلات فرعية و هي:

- ما المقصود برأس المال الفكري؟ و ما هي خصائصه؟
- ما مفهوم إدارة الجودة الشاملة؟ و ما هي متطلباتها؟
- ما مستوى رأس المال الفكري بجامعة بسكرة؟
- ما مستوى إدارة الجودة الشاملة بجامعة بسكرة؟
- هل توجد علاقة بين رأس المال الفكري و إدارة الجودة الشاملة بجامعة بسكرة؟

فرضيات الدراسة:

على إثر الإشكالية المطروحة يمكن صياغة فرضيات الدراسة التالية:

● **الفرضية الرئيسية:**

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة لدى أساتذة التعليم العالي بجامعة بسكرة

ينبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

- H₁ - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري على إدارة الجودة الشاملة لدى أساتذة التعليم العالي بجامعة بسكرة.
- H₂ - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلي على إدارة الجودة الشاملة لدى أساتذة التعليم العالي بجامعة بسكرة.
- H₃ - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال العلاقي على إدارة الجودة الشاملة لدى أساتذة التعليم العالي بجامعة بسكرة.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في تبيان أثر رأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة بالجامعة من خلال إبراز:

- أهمية رأس المال الفكري داخل الجامعة.
- تحسين العلاقة مع الزبائن ، و تقديم لهم خدمات تحقق رضاهم بجامعة بسكرة.
- التعرف على إمكانية وجود علاقة ترابطية بين رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة بجامعة بسكرة.
- معرفة مستوى كل من رأس المال الفكري و إدارة الجودة الشاملة بجامعة بسكرة.

أهداف الدراسة:

إن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو تبيان أثر رأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة بجامعة بسكرة و يمكن تحقيق ذلك

من خلال :

- إيضاح مفهوم و أهمية رأس المال الفكري .
- التعرف على الأبعاد الأساسية لرأس المال الفكري (بشري، هيكلي، زبوني).
- إيضاح مفهوم و أهمية إدارة الجودة الشاملة .
- التعرف على متطلبات إدارة الجودة الشاملة .
- تحديد العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة بجامعة بسكرة.
- معرفة أثر أبعاد رأس المال الفكري (البشري، الهيكلي، الزبوني) على أبعاد إدارة الجودة الشاملة (إلتزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، التركيز على الزبون، مشاركة العاملين).

أسباب إختيار الموضوع:

أ-ذاتية:

- الحصول على فرصة لبلوغ ثروة معرفية حول الموضوع (رأس المال الفكري و إدارة الجودة الشاملة)
- محاولة التعرف على أهمية رأس المال الفكري.

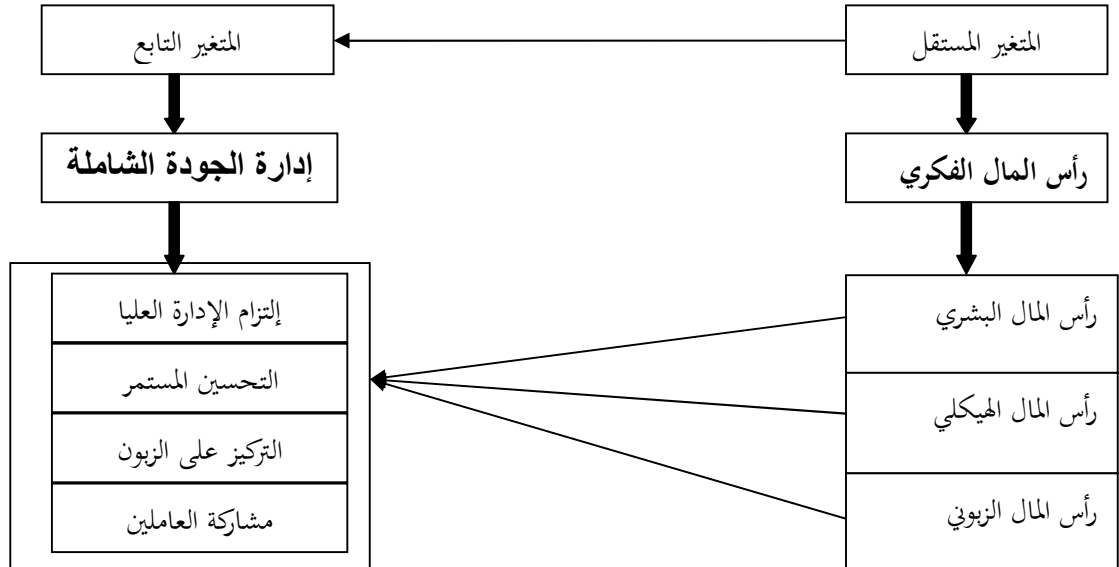
ب- موضوعية:

- محاولة التوقف على ما وقفت عليه الدراسات السابقة لرأس المال الفكري في إدارة الجودة الشاملة.
- اجتذاب موضوع رأس المال الفكري لاهتمامات العديد من الباحثين.
- وجود كفاءات عديدة بجامعة بسكرة.

نموذج الدراسة:

يمكن توضيح نموذج الدراسة بين المتغير المستقل المتمثل في رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري ، رأس مال الهيكلية ، رأس المال الزبوني) ، و المتغير التابع المتمثل في إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (إلتزام الإدارة العليا ، التحسين المستمر ، التركيز على الزبون ، مشاركة العاملين كما يوضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (1) نموذج الدراسة :



المصدر: من إعداد الطالبة.

حدود الدراسة:

تطرقنا في هذا العنصر إلى الحدود المتعلقة بالدراسة التي تمت بجامعة محمد خيضر بيسكرة ، حيث تم تقسيمها إلى أربع حدود وهي:

- **حدود مكانية:** تمت دراستنا الميدانية في جامعة محمد خيضر بيسكرة.
- **حدود زمانية:** المدة الزمنية المخصصة للدراسة خلال سنة: 2017-2018.
- **حدود بشرية:** المتمثلة في أساتذة جامعة محمد خيضر بيسكرة.
- **حدود موضوعية:** تقتصر الدراسة على أثر رأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة لدى أساتذة التعليم العالي بجامعة بيسكرة.

منهج الدراسة:

بهدف دراسة أثر رأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة لدى أساتذة التعليم العالي بجامعة بيسكرة ، تتبع المنهج الوصفي التحليلي إذ يسمح لنا بوصف وتحليل كامل جوانب الموضوع بشقيه (رأس المال الفكري و إدارة الجودة الشاملة)، وكذلك لما يمتاز به من القدرة على توافر البيانات حول المشكلة محل البحث و تفسيرها ، كما سيتم إتباع منهج دراسة حالة حيث نقوم بدراسة حالة جامعة محمد خيضر بيسكرة بالاعتماد على الإستبيان و استخدام الأدوات الإحصائية المناسبة حتى يتم اختبار الفرضيات الموضوعية و الوصول إلى نتائج و اقتراحات.

هيكل الدراسة:

وفقا لموضوع الدراسة تم تقسيمه إلى فصلين كما يلي:

- **الفصل الأول:** بعنوان الإطار النظري لرأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة، ويتضمن ماهية رأس المال الفكري وماهية إدارة الجودة الشاملة، ودور رأس المال الفكري في تحسين إدارة الجودة الشاملة.
- **الفصل الثاني:** بعنوان الإطار التطبيقي لأثر رأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة لدى أساتذة التعليم العالي بجامعة بيسكرة، ويتضمن تقديم عام لجامعة محمد خيضر بيسكرة، وكذا الإجراءات المنهجية للدراسة، وعرض وتحليل نتائج الدراسة.

الفصل الأول

الإطار النظري لرأس المال الفكري

و إدارة الجودة الشاملة

تمهيد :

صاحب التطور الملحوظ عبر الزمن عدة تغيرات نتيجة التطورات العالمية في مختلف المجالات ، إضافة إلى التدفق الهائل للمعلومات و الإتصالات و زيادة الابتكارات و الإبداعات ، الأمر الذي جعلها تفوق قدرات المؤسسة للتكيف معها و القدرة على مواجهتها بفعالية ، إذ شهدت تحولات عميقة و زادت من درجة تخصصاتها ، الأمر الذي يستدعي وجوب إيجاد أو تحديد أساليب و استراتيجيات باستطاعتها إستيعاب هذه التطورات .

وعلى هذا الأساس ، اعتبر الباحثون هذا كله على أنه ثروة للمؤسسات مما أدى إلى ظهور موضوع " رأس المال الفكري " ، باعتباره المفهوم الأساسي الذي يسعى إلى مواكبتها و ما يبرره من فعاليات في ذلك و مدى مساهمته في العملية الإنتاجية، وكذا موضوع إدارة الجودة الشاملة ، كأساس تنطلق من خلاله المؤسسات للبحث عن نتائج متميزة و بناء قيمة سوقية ، تضمن لها النمو و هذا الأساس هو الذي اعتمدته العديد من المؤسسات مما زاد من فعاليتها.

انطلاقاً مما سبق ، فإننا من خلال هذا الفصل سنتطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية رأس المال الفكري .

المبحث الثاني: ماهية إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الثالث: دور رأس المال الفكري في تحسين إدارة الجودة الشاملة و الدراسات السابقة.

المبحث الأول: ماهية رأس المال الفكري

يعد موضوع رأس المال الفكري من الموضوعات الحديثة في مجال إدارة الأعمال و الذي أصبح يثير إهتمام الباحثين و الممارسين بشكل متزايد ، فأصبح لزاما على المؤسسات تحديد رأس مالها الفكري و تتعلم كيفية تحويله إلى أرباح وتحقيق ميزة تنافسية، في ظل الظروف الاقتصادية الصعبة ، لذلك سنتطرق في هذا المبحث إلى مفاهيم أساسية لرأس المال الفكري ، مكوناته ، نماذج قياسه و إدارته.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية لرأس المال الفكري (نشأة ، تعريف ، خصائص ، أهميته و أدواره).

الفرع الأول: نشأة رأس المال الفكري

يمكن تحديد ثلاث مراحل مهدت لظهور رأس المال الفكري و ساهمت في تطويره و بناء استخداماته على النحو التالي:

المرحلة الأولى: بداية الإهتمام بالقابليات البشرية

لقد كانت بدايات الإهتمام بالقابليات البشرية في القرن السابع عشر ، فقد أكد الإقتصادي Petty William على فكرة اختلاف نوعية العمالة ، و طرح موضوع قيمة العاملين (Value of Workers) في حساب الثروة بطريقة إحصائية ، و شكل هذا الجهد مبادئ رأس المال البشري و استمرت جهود الإقتصاديين بهذا الاتجاه، و في عام 1776 أشار Adam Smith في كتابه " ثروة الأمم " إلى تأثير مهارات العاملين في العملية الإنتاجية و جودة المخرجات و طالب بأن تحدد الأجور وفق ما يبذله من وقت وجهد وكلفة ، لكسب المهارات المطلوبة في أدائهم لمهامهم.

أكد Alfred Marshall (1890) على الإستثمار في البشر بقوله " إن أئمن ضروب رأس المال هو ما يستثمر في البشر " ، لأن رأس المال البشري يتميز بسمة لا تتوافر في غيره من رؤوس الأموال ، أي أن منحنى إنتاجيته تتصاعد بنفس اتجاه منحنى خبراته و مهاراته ، و أنه لا يخضع لقانون المنفعة المتناقصة.¹

و جاء عام 1906 ، ليشهد ظهور الأساس العملي لنظرية رأس المال البشري المعاصر على يد Irving Fisher ، عندما أدخل رأس المال البشري في مفهوم رأس المال العام.

و في نهاية الخمسينات من القرن العشرين ، توسع كل من Schully et Mincer بنظرية رأس المال البشري باعتبار أن رأس المال البشري هو رأس مال مستقل من رأس المال التقليدي و شهدت مرحلة الستينيات إلى نهاية السبعينات ، تطورا سريعا في نظرية رأس المال البشري أدت بشكل واضح إلى فهم السلوك الإنساني على المستويين الفردي و الجماعي.²

المرحلة الثانية: توجهات الإهتمام بالقابلية الذهنية : تمتد هذه المرحلة من بداية الثمانينات حتى بداية التسعينات من القرن العشرين ، حيث أدرك المديرون و الأكاديميون و الإستشاريون على مستوى العالم ، أن الأصول غير المادية للمؤسسة أي رأس المال الفكري يعتبر

¹ - سعد علي العنزي، أحمد علي صالح ، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار البازوني العلمية للنشر و التوزيع ، عمان -الأردن- 2009 ، ص ص 157-158.

² - نفس المرجع ، ص 158.

محددًا أساسيًا لما تحققه المؤسسة من أرباح ، فعلى سبيل المثال أشارت نتائج لبعض المؤسسات اليابانية 1980 ، على أن ما يفرق بين مستويات أداء هذه المؤسسات هو اختلافها في مقدار ما تملكه من أصول غير مادية ، التي تكون قادرة على أن تشتغل و تستخدم في مجالات عديدة و تحقق منافع عديدة ، لذلك لا بد من أن تتعلم المؤسسات كيف تدير هذه الأصول غير المادية بكفاءة، و أن يتعلم المدبرون كيف يعظمون من القيمة المحققة من ابتكارات المؤسسة، لذلك بدأ التفكير في البحث عن القرارات و القواعد التي يمكن أن تطبقها المؤسسة لزيادة ربحية ابتكاراتها¹ ، و في بداية التسعينات بدأ ظهور بعض الكتابات تناقش فكرة أن رأس المال الفكري للمؤسسة هو الذي يحقق النجاح و الربحية لها ، و قد شهدت هذه البداية تنويعا لجهود هذه المرحلة ، تمثل بثلاث حوادث: أولها عام 1990 عندما أطلق Ralph Stayer و لأول مرة مصطلح رأس المال الفكري و ثانيها عندما نشر عام 1991 Thomas Stewart مقالة بعنوان "القوة الذهنية" و ثالثها عام 1991 و هو تعيين أول مدير في العالم لرأس المال الفكري ، من قبل شركة Skandia السويدية لخدمات التأمين و المالية و هو السيد Leif Edvinsson².

المرحلة الثالثة: ظهور نظرية رأس المال الفكري:

في منتصف التسعينات من القرن العشرين ، بدأت و ما بعده كثافة البحوث و الدراسات حول موضوع رأس المال الفكري ، و عُقدت العديد من الندوات و المؤتمرات في محاولة لإيجاد فهم مشترك حوله ، و الإتفاق على مبادئه و ممارساته و ركزت على إيجاد نظرية خاصة به ، و من أهم المؤتمرات و الندوات في هذا المجال ، الندوة الدولية لرأس المال الفكري التي عقدت في أمستردام عام 1999 ، والتي ركزت على مناقشة أهداف رأس المال الفكري و اتجاهاته و طرق قياسه و مستوياته و أبعاده ، و أيضا المؤتمر الدولي الرابع لإدارة رأس المال الفكري الذي انعقد في كندا عام 2001 و انعقد أيضا مؤتمران في نيويورك خلال الفترة ما بين 2000 و 2003 ، حول رأس المال الفكري و إدارته و عقد بعد ذلك العديد من الندوات و المؤتمرات في البلاد العربية و الأجنبية التي تناولت الموضوع.³ و عليه ظهر في هذه الفترة مصطلح نظرية رأس المال الفكري و اعتمده العديد من الكتاب و الباحثين و تحدد المفهوم الأساس لرأس المال الفكري الذي مفاده " المعرفة التي يمكن أن تحول إلى ربح " .

الفرع الثاني: تعريف رأس المال الفكري:

لقد تعددت و كثرت مفاهيم رأس المال الفكري فقد تناولتها الدراسات من اتجاهات و زوايا مختلفة، فمصطلح رأس المال الفكري من المصطلحات المركبة و المتداخلة التي تحتاج إلى الاجتهاد في تفسيرها و فهمها ، و من بين التعاريف ما يلي:

¹ - راوية حسن ، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2010، ص 396.

² - سعد علي العنزي ، مرجع سابق ، ص 161.

³ - عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز و الريادة ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان، 2012، ص 244.

- يعرف على أنه " القيمة التي يدفعها العميل للسلعة أو الخدمة و التي تزيد عن تكلفة المبيعات و تكلفة رأس المال ، و أيضا المبلغ الذي يكون للمستثمر على استعداد لدفعه الأصول غير الملموسة و الذي يزيد عن تكلفة رأس المال الفكري و العائد المعدل بالمخاطرة".¹
- يعرف بأنه " حزمة من المعرفة المفيدة تشتمل على كل من عمليات المؤسسة و التكنولوجيا ، و كذا إجراءات الإختراع و مهارات الموظفين ، و أيضا المعلومات عن العملاء و الموردين و أصحاب المصلحة ".
- يعرف رأس المال الفكري بأنه: " مجموعة المهارات المتوفرة بالشركات التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة للمنافسة العالمية من خلال الإستجابة لمتطلبات العملاء و الفرص التي توفرها التقنيات الحديثة ".
- يعرف على أنه: "مجموعة تشتمل على كل من الأصول المعرفية و المعتمدة على العقول البشرية المبدعة، و متطلبات ونظم العمل و العلاقة مع العملاء ، و التي تؤدي إلى الإنتاج المستمر للأفكار و الأساليب الجديدة التي تحقق قيمة مضافة للمؤسسة و تدعم قدرتها التنافسية "².
- عرفه وهيب وآخرون (1987) على أنه " المجموع الكلي، الكمي و النوعي من القوى البشرية المتاحة في المجتمع ، فالجانب النوعي يمثل الكفاءات الذهنية و المشتريات العلمية للسكان، ومن خلال المستوى التعليمي يتم تحديد الجانب النوعي المرتبط بالخبرة و المعرفة ، أما الجانب الكمي فيحسب من خلال الحجم الكلي للسكان " .
- يعرف 1997 Thomas .A.Stewart على أنه " المادة الفكرية ، المعرفة و المعلومات، الملكية الفكرية و الخبرة التي توضع قيد الإستخدام من أجل خلق الثروة الراجعة ، لأن اقتصاد اليوم يختلف في الأساس عن اقتصاد الأمس " .
- تعريف Edvinsson: "أن رأس المال الفكري هو الموجودات الفكرية التي تتجاوز قيمتها قيمة الموجودات الأخرى التي تظهر في الميزانية العمومية، و تتكون هذه الموجودات من نوعين ، بشري: يمثل مصدر الابتكار و التجديد و هيكلية: يمثل الجزء المساند للبشري كنظم المعلومات و قنوات السوق و علاقات الزبائن".³
- من التعريفين السابقين يتضح أن Stewart يتفق مع Edvinsson على أن رأس المال الفكري ، يعتبر من أهم محددات خلق الثروة و تدعيم القدرات التنافسية للمؤسسة ، كما يتضح أن:⁴
- رأس المال الفكري يمثل كيانا معنويا غير ملموسا.
- عدم التأكد من العوائد المستقبلية المتوقعة من الأصول الفكرية.
- صعوبة قياس و تقييم رأس المال الفكري نظرا لعدم وجود قيمة سوقية لبعض مكوناته و عدم وجود عمر مادي له.

¹ - رشا الغول ، المحاسبة عن رأس المال الفكري، التنظيم العلمي و التطبيق العملي، مكتبة الوفاء القانونية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2014، ص 13.

² - نفس المرجع، ص ص 14_16.

³ - Edvinson , L. and Lin,Y , **Intellectual Capital of Nations**, 2005. www-corporatelongetude.com, consulté le 19/01/2018.

⁴ - هاني محمد سعيد، رأس المال الفكري- إنطلاقة إدارية معاصرة- ، دار السحاب للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، مصر -القاهرة-، 2008، ص19.

- تعريف Guthrie et Petty 2000: "القيمة الاقتصادية لفتنتين من موجودات المؤسسة الملموسة هما: رأس المال المنظمي ويشمل ملكية نظم البرمجيات ، شبكات التوزيع و سلسلة التجهيز و رأس المال البشري الذي يعتمد على الموارد الإنسانية".¹
- تعريف Awad et Ghaziri: " هو مجموعة من الأفراد الذين يستخدمون عقولهم أكثر من استخدامهم لأيديهم ، لأنهم يمتلكون خبرات ، قيم، ثقافة، قدرة على الابتكار و الإبداع من أجل إيجاد حل متخصص أو خلق قيمة".
- تعريف Sveiby: رأس المال الفكري " يمثل عملية تحويل المعرفة التي تمتلكها المؤسسة إلى قيمة مضافة ، فهو عبارة عن طاقة ذهنية (Brain Power) ، تمثل تشكيلة من المعرفة التي تعتبر المواد الأولية الرئيسية لاقتصاد اليوم القائم على المعرفة".²
- يعرف كذلك على أنه " قوة ذهنية مجتمعية ، تمثل تشكيلة من المعرفة و المعلومات و الخواص الفكرية و الخبرة التي تمثل المواد الأولية الرئيسية لاقتصاد اليوم".
- يعرف أيضا رأس المال الفكري على أنه " نخبة من العاملين بإمكانها إنتاج الأفكار الجديدة التي من خلالها تستطيع المؤسسة أن توسع حصتها السوقية وتعظم نقاط قوتها في مواضع قادرة على اقتناص الفرص المناسبة".³
- يعرف رأس المال الفكري بأنه " الملكية المعلوماتية و الخبرة التطبيقية للمؤسسة و كذا علاقاتها مع المستهلكين و المهارات المتخصصة التي تقوم بتجهيزها أو تحاط بها من المنافسة في الأسواق".
- يعرف أيضا بأنه: " قدرة منفردة تتميز بها الشركة على منافسيها ، و ذلك نتيجة لوجود مهارات متميزة تساعد على القيمة المقدمة للمستثمرين و هي أحد مصادر الميزة التنافسية".
- عرفته منظمة OCDE: بأنه " القيمة الاقتصادية لفتنتين من الأصول غير الملموسة ، هي رأس المال التنظيمي (الهيكلي) و رأس المال البشري".⁴
- عرفه Nermien.Ai.Ali (2003): "بأنه المعرفة و الخبرة و القوة العقلية للعاملين بالإضافة إلى الموارد المعرفية المخزنة في قواعد البيانات الخاصة بالمؤسسة ، النظم ، العمليات ، الثقافة و الفلسفة".⁵
- عرفه العنزي و صالح بأنه " مجموعة من العاملين يمتلكون قدرات عقلية، عناصرها (معرفة، مهارة، خبرة و قيم)، يمكن توظيفها و استثمارها في سيادة المساهمات الفكرية، لتحسين أداء عمليات المنظمة و تطوير مساحة إبداعها ، بشكل يحقق لها علاقات فاعلة مع جميع الأطراف المتعاملة معها و يجعل فرق قيمتها السوقية عن قيمتها الدفترية كبيرا".⁶ و يمكن توضيح ذلك بالشكل التالي:

¹ - سعد علي العنزي، مرجع سابق ، ص 168.

² - هاني محمد سعيد، ص 20.

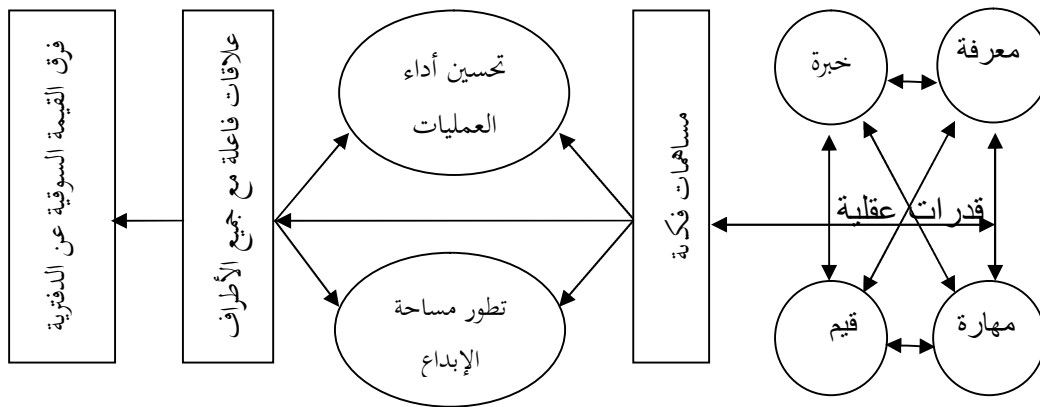
³ - عادل حرحوش المرغجي، أحمد علي صالح، رأس المال الفكري - طرق قياسه و أساليب المحافظة عليه-، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2003، ص16.

⁴ - منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية (OCDE (Organisation of Economic Cooperation and Development

⁵ - Nermien.Ai.Ali , **comprehensive intellectual capital management**, Step by Step.Inc Canada, 2003, p 06

⁶ - سعد علي العنزي ، مرجع سابق ، ص 171.

الشكل رقم (02) : متضمنات مفهوم رأس المال الفكري



المصدر: سعد علي العنزي ، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوني العلمية للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، 2009، ص 171.

من خلال ما تم ، يمكن تعريف رأس المال الفكري :

" هو مجموعة من القيم غير الملموسة التي تعتبر جزءا من رأس المال المؤسسة و التي تشمل على مكونات بشرية و هيكلية و علاقية ، تساهم في إنتاج أفكار جديدة و مبتكرة تساعد على البقاء و تحسين الحصة التسويقية و تعظيم القدرات التنافسية للمؤسسة ، و لا يرتكز رأس المال الفكري في مستوى إداري معين ، بل إنه يمثل مجموعة من القدرات المعرفية المتميزة التي يمكن أن تواجه في جميع المستويات الإدارية"¹. كما أن هناك عدة مصطلحات لرأس المال الفكري و هي: رأس المال اللاملموس ، الأصول الفكرية ، رأس مال المعرفة ، الأصول غير الملموسة (غير المنظورة) ، و يمكن التفرقة بين رأس المال المادي و رأس المال الفكري في الجدول الموالي:

جدول رقم (01) : المقارنة بين رأس المال المادي و رأس المال الفكري

رأس المال الفكري	رأس المال المادي	وجه المقارنة
غير مادي، غير ملموس	مادي ملموس	الميزة الأساسية
في عقول العاملين بالمؤسسة	ضمن البيئة الداخلية للمؤسسة	موقع التواجد
العاملين ذوي المعارف و الخبرات	الآلات، المعدات، المباني	التمثيل النموذجي
متزايدة بالإبتكار	متناقصة بالإنذار	القيمة
بالتركيز و الإنتباه و الخيال الواسع	بالإستخدام المادي	نمط خلق الثروة
العمل المعرفي	العمل العضلي	المستخدمون له
يتوقد عند حدوث المشاكل	يتوقف عند حدوث المشاكل	الواقع التشغيلي
ليس له عمر مع تزايد في القدرات الإبداعية	له عمر إنتاجي يتناقص	العمر الإنتاجي
نوعي	كمي	النوعية و الكمية

المصدر: رشا الغول، المحاسبة عن رأس المال الفكري (التنظيم العلمي و التطبيق العملي)، دار الوفاء الدنيا للطباعة و النشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2014، ص 29-30.

¹ - هاني محمد السعيد، مرجع سابق ، ص 21.

الفرع الثالث: خصائص رأس المال الفكري:

إن رأس المال الفكري يمثل مجموعة من الأفراد الذين تتوافر لديهم قدرات معرفية و تنظيمية تميزهم عن غيرهم منها:¹

- المستوى الإستراتيجي: رأس المال الفكري يتوزع على مستويات الإستراتيجية.
 - نوعية الهيكل: يميل رأس المال الفكري في هياكل تنظيمية مرنة.
 - الرسمية: يستعمل الرأس المال الفكري الرسمية بشكل منخفض جدا.
 - المركزية: لا تمارس بشكل كبير من طرف رأس المال الفكري.
 - المهارة: ما يميز رأس المال الفكري أنه يكتسب مهارات عالية و متنوعة.
 - الخبرة: يتميز رأس المال الفكري بخبرات متقدمة.
 - التحصيل الأكاديمي: حيث أنه ليس من الضرورة أن يكون رأس المال الفكري حاصل على شهادة أكاديمية ، بل من الضروري مواصلة التعليم المنطقي و التدريب.
 - المخاطرة: من ميزات رأس المال الفكري تحمل المخاطرة في بدء العمل بدرجة كبيرة.
 - اللاتأكد: يميل الرأس المال الفكري للتعامل مع الموضوعات التي تتصف باللاتأكد.
 - المبادرة: سعي الرأس المال الفكري إلى تقديم الأفكار و المقترحات البناءة.
 - الحسم: من مميزات حسم القرارات دون التردد إلى حد كبير.
 - الذكاء: من مميزات مستوى ذكاء متوسط و ما فوق.
 - الحدس: يبدى الرأس المال الفكري القدرة على الحدس و التبصر.
 - المثابرة: له مثابرة عالية في العمل.
 - الثقة بالنفس: يتميز بثقة عالية بالنفس.
 - الإستقلالية: يجذب الرأس المال الفكري الاستقلالية في الفكر و العمل.
 - الإنفتاح على الخبرة: أي أن الرأس المال الفكري يستفيد من خبرات الآخرين.
- كما حدد أيمن عبد الفتاح مجموعة خصائص رأس المال الفكري على النحو التالي:²
- 1- الخصائص التنظيمية (Organisational): و ترتب بيئة المنظمة التي تتضمن:
 - تواجد رأس المال الفكري في جميع المستويات الإستراتيجية الإدارية.
 - المرونة في نوعية الهياكل و التي تساعد على التجديد المستمر من خلال الأفراد.

¹ - عادل حرجوش المبرجي، مرجع سابق ، ص 27-29.

² - لوبيزة فرحاتي، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة، دراسة حالة الإسمنت- عين التوتو باتنة- ، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، بسكرة، 2015-2016، ص 87.

- البعد عن المركزية الإدارية بشكل كبير.

2- الخصائص المهنية (Professionnel): و ترتبط بممارسة العناصر البشرية داخل التنظيم و التي تتضمن:

- امتلاك العديد من المهارات المهنية النادرة و الخبرات المتراكمة ، بحيث يكون من الصعب استبدالهم.

- التمتع بدرجة تعلم تنظيمي عالية.

3- الخصائص السلوكية و الشخصية: و ترتبط بالعنصر البشري و بنائه الذاتي و تتضمن:

- يميل رأس المال الفكري على تحمل المخاطرة في بدء العمل بدرجة كبيرة و الإقدام على الأعمال و الأنشطة المجهولة التي تتسم بعد التأكد.

- الاستفادة من خبرات الآخرين و مبادرة تقديم الأفكار و المقترحات البناءة (الإنفتاح على الخبرة).

ما يمكن أن نستنتجه من كل ما سبق أن الرأس المال الفكري يتضمن خصائص عديدة و متنوعة.

الفرع الرابع: أهمية رأس المال الفكري:

إن أهمية رأس المال الفكري تزداد مع تزايد المتغيرات و التحديات التي تفرضها العولمة على المؤسسات، و من أهمها:

- يساعد في تأسيس المؤسسات الذكية من خلال توافر العقول المتميزة بذكائها و قدرتها على استثمار باقي الموارد و تسخيرها لصالح

توسيع مساحة التميز لمنظمتهم، لأن تلك العقول لها قابلية التكيف مع الظروف المتغيرة و هذا هو رأس المال الفكري¹.

- يعد رأس المال الفكري استثمارا ناجحا للمؤسسة و يحقق عوائد عالية لها .

- يعد رأس المال الفكري مورد استراتيجي و سلاح تنافسي ، لأنه يتسم بالندرة و لا يمكن تقليده بسهولة كما لا يمكن إحلال بديل عنه.

- رأس المال الفكري يمثل ركيزة من ركائز التطوير و التحديث التي تسعى إليه المؤسسات.

- يعد وجوده بمثابة ميزة تنافسية ، نتيجة ما تقدمه هذه الرؤوس في معرفة مفيدة و قدرة المؤسسة على استثمار تلك المعرفة لتحقيق الميزة التنافسية.

الفرع الخامس: أدوار رأس المال الفكري:

إن موضوع الدور مستمد أساسا من علم الاجتماع ، فهو يعني ذلك النمط من الأفعال المتوقعة من شخص خلال ما يقوم به من

أنشطة، و ينشأ الدور كنتيجة للمركز الذي يشغله الشخص في البناء الاجتماعي ، حيث يتفاعل مع غيره من الأشخاص، و لكي يستطيع

أن ينسق عمله مع الآخرين في إحدى المؤسسات فإنه يحتاج إلى وسيلة يستكشف من خلالها سلوكهم عندما يتفاعل معهم.

و في ضوء ذلك فإن رأس المال الفكري يؤدي أدوارا يفرضها عليه مركزه في المؤسسة، و حددت هذه الأدوار كما يلي:²

*** الأدوار الدفاعية:**

أ- حماية المنتجات و الخدمات المتولدة من إبداعات رأس المال الفكري للشركة.

¹ - سعد علي العنزي ، مرجع سابق، ص 173-174.

² - نفس المرجع ، ص 177.

ب- حماية حرية التصميم و الإبداع.

ج- تخفيف حدة الصراعات و تجنب رفع الدعاوى.

* الأدوار الهجومية:

أ- توليد العائد ، عن طريق:

* المنتجات و الخدمات الناجمة عن إبداعات رأس المال الفكري.

* الملكية الفكرية للمؤسسة.

* الموجودات الفكرية للمؤسسة.

* معرفة المؤسسة و معرفة - كيف (أي براءة المؤسسة).

ب- ابتكار مقاييس للأسواق الجديدة و للخدمات و المنتجات الجديدة.

ج- تهيئة منافذ لاختراق تكنولوجيا المنافسين.

د- تحديد آليات النفاذ إلى الأسواق الجديدة.

هـ- صياغة إستراتيجية تعويق دخول المنافسين الجدد.

ملاحظة: يكمن انتقال رأس المال الفكري من الدور المحمومي إلى الدور الدفاعي و العكس صحيح، و هذا الانتقال تحكمه مجموعة

مؤشرات بهيئة تساؤلات على النحو التالي:

- ما الأهداف التي ترغب المؤسسة في تحقيقها بواسطة رأس المال الفكري؟

- ما درجة تكامل أنشطة رأس المال الفكري مع إستراتيجية المؤسسة؟

الفرع السادس: دور رأس المال الفكري في تحقيق القيمة للمؤسسة:

يعتمد قوة المؤسسة على تحويل رأس المال الفكري إلى قيمة على نوعية القيمة التي ترغب المؤسسة في تحقيقها من استثمارها في رأس

المال الفكري ، و التي يمكن أن تأخذ عدة أشكال¹:

- تحقيق الربح.

- تحقيق الميزة التنافسية من خلال زيادة القدرات الإبداعية و الابتكاري.

- تحسين العلاقات بين العملاء و الموردين.

- تحسين الإنتاجية و تخفيض التكلفة.

- تحسين إتجاهات العاملين و الصورة الذهنية الخارجية.

- زيادة الحصص السوقية و بناء مركز تنافسي قوي.

¹ - أنساعد رضوان، أثر رأس المال الفكري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة للمنظمات الصحية، مجلة الردة لاقتصاديات الأعمال ، العدد 01، جامعة الشلف، 2015، ص 53.

و فيما يلي أنواع القيم التي يمكن أن تهدف المؤسسات إلى تجسيدها في الواقع:

- حماية المنتجات و الخدمات المحققة من إبتكارات المنظمة مع محاولة الإستحواذ على إبتكارات المنافسين.
- خلق معايير في أسواق أو المنتجات الجديدة.
- تحديد أساس لتحالفات جديدة.
- خلق جوائز لدخول منافسين جدد.

المطلب الثاني: مكونات رأس المال الفكري:

لقد تعددت وجهات النظر في تصنيف رأس المال الفكري إلى مكونات رئيسية تحتوي كل منها عناصر فرعية ، كما تشمل تلك العناصر الفرعية على بنود أخرى منبثقة منها و ذلك لأبعاد و جوانب مختلفة ، و سوف يتم استعراض أهم هذه المكونات من قبل بعض الباحثين و التعرف على أكثر المكونات اتفاقا من قبل الباحثين .

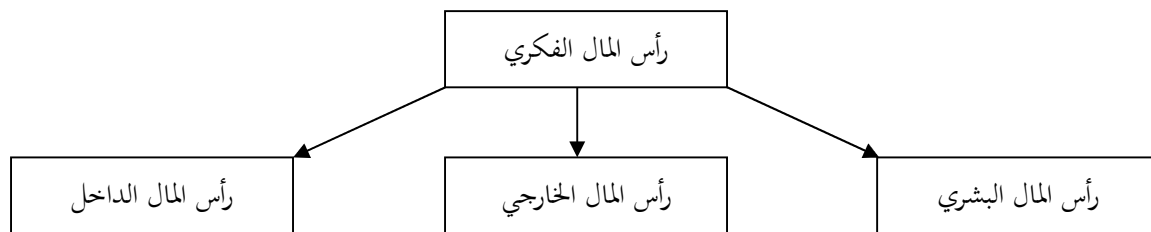
الفرع الأول: مكونات رأس المال الفكري من قبل الباحثين:

و من بينها نذكر ما يلي:

أولا تصنيف Xera :

- قدم Xera ، وجهة نظره فيما يخص العناصر المكونة لرأس المال الفكري ، فنرى أنه يتكون من ثلاثة عناصر أساسية تتمثل في:¹
- 1- رأس المال البشري: يتضمن كل من مستوى التعليم و المعرفة ، البرامج التدريبية المقدمة للعاملين بالمؤسسة، تحفيز العاملين و وضع خطط لقيادة العاملين.
 - 2- رأس المال الخارجي: و يعبر عن التعويضات و حصة السوق و كذلك رضا العميل ، بالإضافة إلى قدرات التوزيع و أيضا الإتفاقيات و التراخيص ، العقود المبرمة و معايير الجودة.
 - 3- رأس المال الداخلي: و يشمل براءات الإختراع و حقوق النشر و كذلك العلامات التجارية و فلسفة الإدارة، نظم المعلومات و العلاقات المالية ، العمليات التكنولوجية و يمكن توضيح ذلك بالشكل التالي:

شكل رقم 03: مكونات رأس المال الفكري من وجهة نظر Xera



المصدر: رشا الغول ، المحاسبة عن رأس المال الفكري، التنظيم العلمي و التطبيق العملي، دار الوفاء الدنيا للطباعة و النشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2014، ص 81.

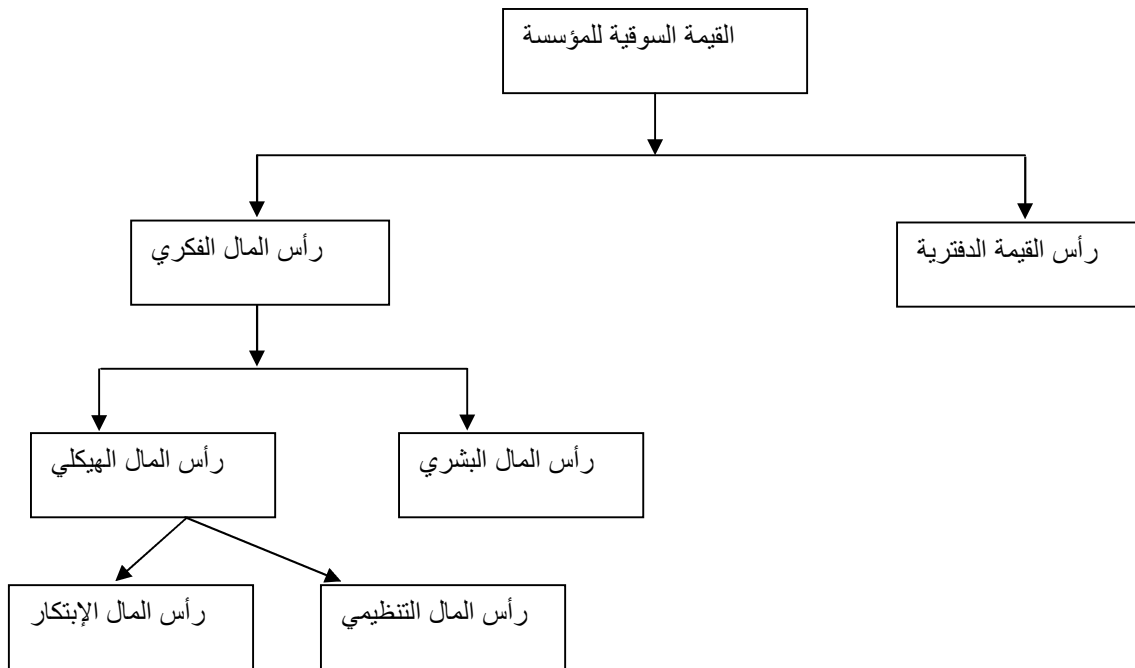
¹ - رشا الغول، مرجع سابق ، ص 80-82.

ثانياً: تصنيف Bontis¹:

ينقسم رأس المال الفكري في المؤسسة إلى جزأين أساسيين هما:

رأس المال البشري و رأس المال الهيكلي ، حسب الشكل الموالي الذي يبين عناصر و مكونات رأس المال الفكري في المؤسسات.

شكل رقم 04: عناصر و مكونات رأس المال الفكري حسب Bontis



Source : Bontis .N. intellectual capital .Disclosure in Canadian. corporation.Journal of Humain Resource.Cost and Accounting.V 17, 2001,P 15.

حيث يرى Bontis أن :

1- رأس المال البشري : يعبر عن العاملين بالمؤسسة من ذوي القدرات الإبداعية و المعرفية المتطورة.

2- رأس المال الهيكلي: يشير إلى المعرفة التي تظل باقية في المؤسسة بعد أن يتركها أعضاؤها بشكل مؤقت أو نهائي و يكون مخزنا في

قواعد البيانات و المستندات، البرامج الجاهزة و يتضمن:

*رأس المال التنظيمي: يتضمن ثقافة المؤسسة و كم المعلومات.

* رأس المال الابتكار: يتضمن براءة الإختراع.

¹ - سعد هاني محمد السعيد، مرجع سابق، ص 28-30.

ثالثاً: تصنيف معهد Brooking¹:

حيث قسم رأس المال الفكري إلى أربعة عناصر أساسية:

1- الأصول البشرية

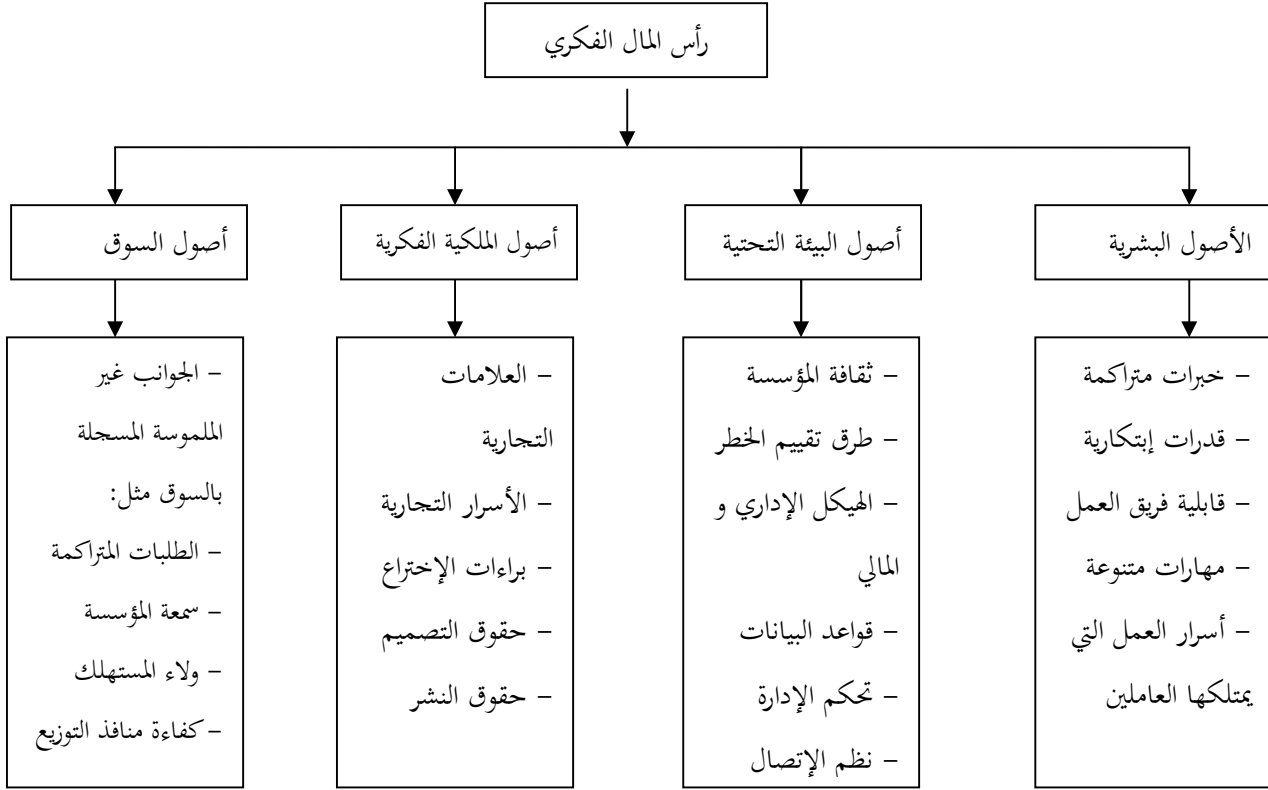
2- أصول البنية التحتية.

3- أصول الملكية الفكرية.

4- أصول السوق.

الشكل الموالي يبرز العديد من العناصر الهامة التي تدخل ضمن مكونات رأس المال الفكري و التي تتجاهلها المؤسسات ، مثل فاعلية فريق العلم ، تنظيم الإدارة ، أسرار العمل و ثقافة المنظمة ، طرف تقييم الخطر ، العلامات التجارية المتراكمة، سمعة المؤسسة...الخ. و الجدول التالي يوضح هذا التصنيف:

شكل رقم 05: الأصول المكونة لرأس المال الفكري حسب Brooking



Source : Brooking. Intellectual capital : core.Asset for the third Millenium enterprise, Thomas Business press.Chicago 2002,P 72

¹ - هاني محمد السعيد ، مرجع سابق ، ص 32.

رابعاً: تصنيف **Despres et Channvel**:¹

- يرى أن رأس المال الفكري يتكون من أربعة مكونات أساسية تشمل تحت مظلتها بعض العناصر الفرعية، و هي على النحو التالي:
- 1- **رأس المال البشري**: يشير إلى الموارد البشرية للمؤسسة بما فيها المعرفة و سر الصناعة، التي يمكن تحويلها إلى قيمة بافتراض أنه يوجد لدى الأفراد النظم و القواعد و الإجراءات التنظيمية التي تستخدمها المؤسسة.
 - 2- **رأس المال الهيكلي**: و يعكس البنية التحتية للمؤسسة من نماذج ونظم إدارية و تقنية لازمة للقيام بالعمل.
 - 3- **الأصول العملية**: و هي رأس المال الهيكلي للمؤسسة و الذي يستخدم لتوليد أو خلق القيمة من خلال العمليات التجارية.
 - 4- **الأصول الفكرية**: و هي الأصول التي لديها حقوق الملكية الفكرية.

خامساً: تصنيف **Magie**:²

حيث قيم رأس المال الفكري إلى:

- 1- **رأس المال الإنساني**: يعني الإمكانيات الأساسية للمؤسسة.
- 2- **رأس المال التنظيمي**: هو قدرة نقل الإمكانيات الأساسية للمنتجات و الخدمات.
- 3- **رأس المال السوق**: يعكس قدرة المؤسسة على إدارة الإمكانيات الداخلية مع العوامل الخارجية.
- 4- **رأس المال الابتكاري**: و يعبر عن مدى القدرة على تطوير و تحديث الإمكانيات و المتغيرات البيئية.

سادساً: تصنيف **Michael**:³

قسم مكونات رأس المال الفكري إلى خمسة مكونات رئيسية تتمثل في:

- 1- **رأس المال القيادي**: يحوي كل من رؤية المؤسسة و الإستراتيجية الخاصة بها و كذا رسالتها، و أيضاً الثقافة السائدة ببيئتها الداخلية.
- 2- **رأس مال العلاقات**: يتضمن علاقات المؤسسة بكل العملاء و الأسواق و العاملين.
- 3- **رأس مال العملية**: يحوي العمليات المتعلقة بالأنشطة و التعليم.
- 4- **رأس مال التنظيم**: مواصفات المنتجات أو الخدمات و كذلك قاعدة البيانات و أيضاً، الإجراءات التنظيمية و الهيكلية .
- 5- **رأس المال المورد البشري**: المتعلق بتدريب و تطوير قدرات الموارد البشرية.

سابعاً: تصنيف **ASTD**:

قسمت الجمعية الأمريكية للتدريب و التطوير (American Society for Training and Development)،

رأس المال الفكري إلى أربعة (04) عناصر أساسية هي:

¹ - رشا الغول، نفس المرجع السابق، ص 84.

² - نفس المرجع، ص ص 100 - 101.

³ - نفس المرجع، ص ص 105 - 106.

1- رأس المال البشري.

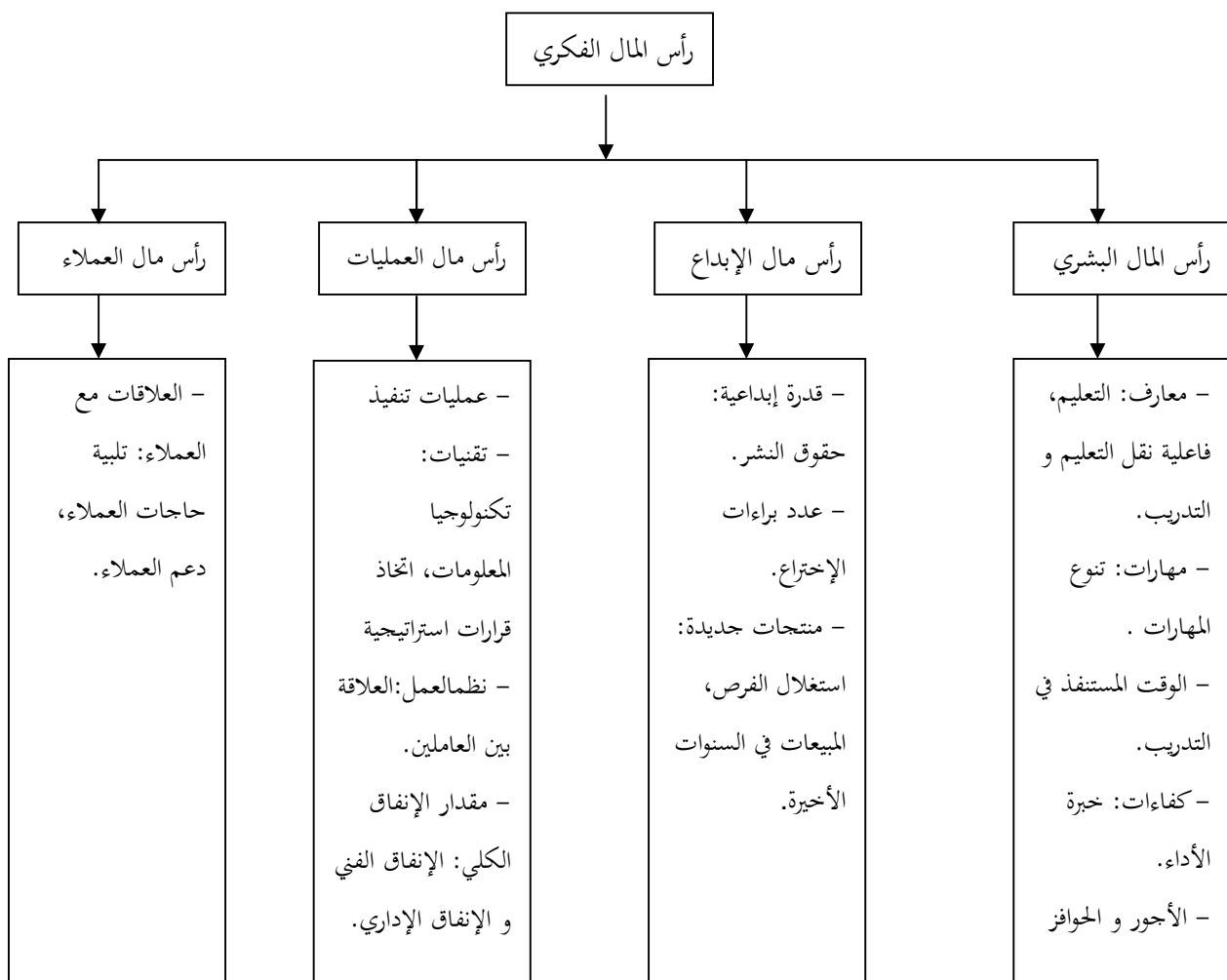
2- رأس المال العمليات.

3- رأس مال الإبداع.

4- رأس مال العملاء.

و يمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:

شكل رقم 06: تصنيف الجمعية الأمريكية للتدريب و التطوير رأس المال الفكري



المصدر: هاني محمد السعيد، رأس المال الفكري - انطلاقة إدارية معاصرة، الطبعة الأولى، دار السحاب، القاهرة، 2008، ص 35.

و هناك عدة تصنيفات لرأس المال الفكري ، تلخصها في الجدول الموالي:

جدول رقم 02 يوضح نماذج من تصنيف مكونات رأس المال الفكري:

الباحث	مكونات رأس المال الفكري	الأمثلة
توماس ستewart R.Stewart (1997)	- رأس المال البشري - رأس المال الهيكلي - رأس المال الزبوني	- الأفراد، الفرق، القيادة - الهياكل، الأنظمة، البراءات، قواعد البيانات - العقود، الولاء، العلامات.
إدفينسون و مالون Edvinson et Malone (1997)	- رأس المال البشري - رأس المال الزبوني - رأس مال التجديد و التطوير - رأس مال العملية	- مهارات، خبرات ،معارف العاملين - العلاقات مع الزبائن، الموردين ، العقود - مشروعات البحث و التطوير، المنتجات الجديدة - التكنولوجيات، الرأية الفنية.
كارل إيرك سفيبي K . E.Svieby (1997)	- الهيكل الداخلي - الهيكل الخارجي - البشري	- الأنظمة و العمليات، نماذج الأعمال، قواعد البيانات، الوثائق، حقوق النشر، المعرفة المرمزة. - التحالفات، العلاقات مع الزبائن، الشركاء، الموردون، المستثمرون الإستراتيجيون، الجماعة المحلية، السمعة و التميز. - القدرات، المعارف، الخبرات الفردية و الجماعية، قدرات حل المشكلات.
جوران روس Goran Roos (2003)	- الموارد البشرية - الموارد التنظيمية - الموارد المرتبطة بالعلاقات	- القدرات المعرفية، الوظيفية، السلوكية، قدرات إنشاء القيمة. - الروتينيات التنظيمية، العمليات، المعلومات، البرمجيات، الهياكل. - العلاقات مع الزبائن، الموردين، المجتمع المحلي، الحكومة...الخ.
مور و آخرون B.Morr et (2004)al	- الموارد البشرية - موارد العلاقات (أصول السوق) - البنية التحتية - الملكية الفكرية	- الخبرات، القدرات على حل المشكلات، الإبداع، المهارات الريادية و الإدارية - العلامة التجارية، العقود، الزبائن، قنوات التوزيع، عقود الترخيص و الإمتياز. - التكنولوجيات، الأساليب الفنية ، العمليات. - الأسرار التجارية، حقوق التصميم.

الأمثلة	مكونات رأس المال الفكري	الباحث
<p>- مستوى التعليم، الخبرات، القدرات المعرفية.</p> <p>- الهياكل، العمليات، تكنولوجيات المعلومات و الإتصالات.</p> <p>- العقود، مشروعات التعاون و التشبيك، مشروعات الإتحاد الأوروبي</p>	<p>- أصول رأس المال البشري</p> <p>- أصول رأس المال الهيكلي</p> <p>- أصول رأس مال العلاقات</p>	<p>الإتحاد الأوروبي</p> <p>European Union</p>
<p>الموارد اللاملموسة: الأصول (العلامة، البراءة، الترخيص) + المهارات (المهارات ، التنظيم، الفرق)</p> <p>الأنشطة اللاملموسة: البحث و التطوير، التدريب، التخطيط، التسويق</p>	<p>المستوى الثاني</p> <p>- موارد غير ملموسة</p> <p>- أنشطة غير ملموسة</p>	<p>المستوى الأول</p> <p>- رأس مال بشري</p> <p>- رأس مال هيكلي</p> <p>- رأس مال علاقات</p> <p>هاميرتين و فان دير مير Merten et Van Der Meer (2005)</p>

المصدر: نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات- إدارة ما لا يقاس، دار البازوني العلمية للنشر و التوزيع، الأردن-عمان-، 2010، ص من 129-131.

ثامننا: تصنيف Stewart :

رغم التصنيفات السابقة الذكر ، إلا أنه تبين أن التصنيف الأكثر شيوعا هو التصنيف الذي قدمه ستوارت Stewart لأنه يتسم بالوضوح و سهولة تتبع العناصر المكونة لتقسيمات رأس المال الفكري ، حيث يتكون رأس المال الفكري من ثلاث مكونات رئيسية تتمثل في:¹

1- رأس المال البشري.

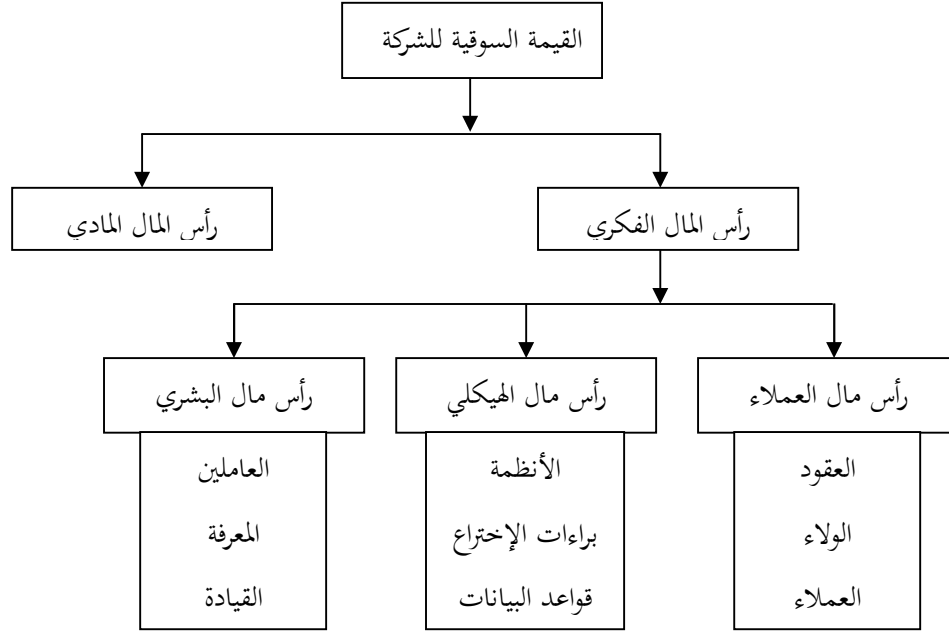
2- رأس المال الهيكلي

3- رأس المال الربوني (العلاقاتي).

و يمكن توضيح ذلك حسب الشكل التالي:

¹ - رشا الغول ، مرجع سابق، ص 77.

الشكل رقم 07 : مكونات رأس المال الفكري من وجهة نظر (Stewart):



Source: Stephen Gigg , **Learning and Development** , Macmillan, London, 2002,P216.

1- رأس المال البشري Human Capital

يعتبر رأس المال البشري من أهم مكونات رأس المال الفكري فهو المسؤول عن التفكير و عن عمليات الإبداع و الابتكار في المؤسسة. و يتمثل رأس المال البشري في المعرفة التي يمتلكها و يولدها العاملون من ضمنها المهارات ، الخبرات و الابتكارات.

- عرفه **Edvinson et Malon**: بأنه مجموع مهارات، خبرات و معرفة العاملين في المؤسسة.¹

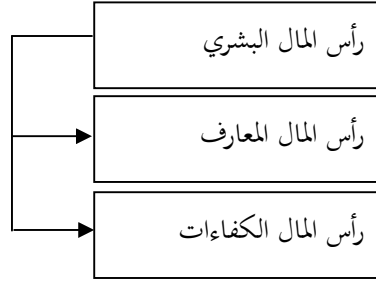
- كما اقترح **Bounfour** مفهوم رأس المال البشري أنه " يتمثل في مجموع المعارف الباطنية، الإجراءات و الأعمال الروتينية المحمولة في عقول الأفراد في المؤسسة و كذا مجموع المعارف (معرفة لماذا؟، معرفة كيف؟ ، معرفة من هو؟ ، معرفة ماذا؟) ، جودة الفرق ، القدرات الجماعية ، الكفاءات المتمكنة و الثقافة الداخلية ، و يضيف بأنه فقط بالأفراد يمكن للمؤسسة أن توجد و تتطور"².

و ما يمكن ملاحظته من هذا التعريف هو الإشارة إلى المعارف الباطنية ، الكفاءات و جودة الفرق و القدرات الجماعية. و بالتالي يمكن القول أن رأس المال البشري يتكون من الكفاءات و المعارف كمكونات أساسية و هو ما يوضحه الشكل الآتي أدناه.

¹ - نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات- إدارة ما لا يقاس، دار اليازوني العلمية للنشر و التوزيع، الأردن -عمان-، 2010 ، ص 136.

² - صولح سماح، دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة، دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي بالجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بكسرة، 2012-2013، ص 62.

الشكل رقم: 08 المكونات الأساسية لرأس المال البشري



المصدر: صوح سماح، دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة، دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي بالجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، قسم العلوم أقتصادية، جامعة محمد خيضر بكسرة، 2012-2013، ص 62.

الكفاءات: هي مجموع المعارف و الإتجاهات و التصرفات و السلوكات المستنبطة من التجربة الضرورية للممارسة مهنة معينة.

المعارف: و هي مختلف المعلومات المتراكمة عن طريق التكوين و التعليم.

خصائص رأس المال البشري:

يمكن إبرازها من خلال من خلال العناصر التالية:¹

- رأس المال البشري يتم عن ببعدين.
- أن رأس المال البشري يتزايد بالإستخدام.
- أن دورة حياة رأس المال البشري هي أطول من دورة حياة المنتج أو العملية أو التكنولوجيا.
- إنه عملية تجديد أو إعادة توليد رأس المال البشري من جيل لجيل و من فترة لأخرى لاستدامة مزايا معرفة و خبرات المؤسسة.

2- رأس المال الهيكلي Structural Capital:

هو ملكية المؤسسة اللاملموسة في جوانبها الصلبة، و هو مجموعة السياسات و الصيغ و الباءات و قواعد و مستودعات البيانات، الأنظمة التي تبني و تتطور في المؤسسة عبر الزمن لتمكين الأفراد من القيام بمهامها في إنشاء المعرفة و توليفاتها و تحقيق رافعتها، و تطوير منتجات و خدمات المؤسسة ، فهي تمثل البنية التحتية الضرورية لرأس المال البشري من أجل القيام بالمهام المتوقعة منه.²

- يعرف **Roos et Al**: أن رأس المال الهيكلي هو ما يتبقى في المؤسسة عندما يغادرها العاملون بعد إنتهاء الدوام.³

¹ - نجم عمود نجم، إدارة اللاملموسات- إدارة ما لا يقاس ، مرجع سابق، ص 141.

² - نفس المرجع ، ص 136.

³ - Roos.G.at.al. **Intellectual Capital** – Navitaging in the New Business Landscape Univ-press . New York ,1997,p42.

مكونات رأس المال الهيكلي:¹

- براءات الاختراع و الابتكار و الإكتشاف.
- حقوق النشر و التأليف.
- العلامة التجارية.
- قاعدة البيانات و أنظمة المعلومات ، التي تعد كمجموعة مكونات مترابطة (برمجيات ، حواسيب، أنظمة، تقنيات) ، تتفاعل فيما بينها للحصول على مخرجات.

03- رأس المال الزبوني (العلاقاتي) : Relationnel Capital

هو قيمة العلاقات التي تقيمها المنظمة مع زبائنها من خلال زيادة رضا الزبون، و ولاءه و مدى الإحتفاظ به، عن طريق الإهتمام بمقترحاته و الإستماع إلى الشكاوى المقدمة من قبله، و إيجاد الحلول الناتجة لها بالسرعة الممكنة و مشاركته في أعمالها و صفقاتها أو إقامة علاقات تعاون قوية.²

رأس المال الزبوني يتمثل بالقيمة المشتقة من الزبائن الراضين ذو الولاء، الموردین المعول عليهم، و المصادر الخارجية الأخرى التي تقدم قيمة مضافة للمؤسسة ، جراء علاقاتها المتميزة بها. إن هذه العلاقات ذات قيمة كبيرة.³

مكونات رأس المال الزبوني : يتكون من:⁴

- * القدرات التسويقية الأساسية: و يتضمن إعداد و استعمال قاعدة بيانات العملاء، توفير المقدرات الضرورية لمتطلبات العملاء و المقدرة على مدى تحديد متطلبات العملاء.
- * كثافة السوق: و يتضمن الحصة السوقية للمؤسسة و السوق المحتملة ، الوحدات التي تم تصريفها إلى عدد العملاء و العائد المحقق لكل عميل و أيضا سمعة العلامة التجارية و الإسم التجاري للمؤسسة.
- * مؤشرات ولاء العملاء: و يتضمن رضا العملاء أو شكاويهم وحجم الإستثمار في بناء العلاقات مع العملاء و متوسط دورات العملاء.

و مما سبق حول المكونات الأساسية لرأس المال الفكري ، نحاول توضيح ذلك في الجدول التالي:

¹ - سعد علي العنزي، مرجع سابق، ص 231.

² - لويزة فرحاتي، مرجع سابق، ص 76.

³ - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة - المفاهيم و الإستراتيجيات و العمليات، الوراق للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، 2008، ص 300.

⁴ - لويزة فرحاتي، مرجع سابق، ص 77.

الجدول رقم 03 : العناصر الفرعية لمكونات رأس المال الفكري:

رأس المال البشري	رأس المال التنظيمي	رأس المال الزبوني
- الدراية الفنية (Know How)	أولاً: الملكية الفكرية	- العلامات
- التعليم	- البراءات	- حجم الزبائن
- التأهيل المهني	- حقوق المؤلف	- ولاء الزبون
- المعرفة و المقدرات في العمل	- حقوق التصميم	- قائمة الزبائن من الشركات
- التقييمات المهنية	- الأسرار التجارية	- العقود المفضلة
- تقييمات القياس النفسي	- العلامة التجارية	- الطلبات غير المنحزة
- القدرة على الابتكار	- علامات الخدمة (Service Marks)	- قنوات التوزيع
- القدرة على التغيير	ثانياً: أصول البنية التحتية	- شركات الأعمال
	- الفلسفة الإدارية	- إتفاقات التراخيص
	- ثقافة الشركة	- إتفاقات الإمتياز.
	- العمليات الإدارية	
	- أنظمة المعلومات	
	- الأنظمة الشبكية	
	- العلاقات المالية.	

المصدر: نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات - إدارة ما لا يقاس، دار البازوني العلمية للنشر و التوزيع، الأردن - عمان - ، 2010، ص 135.

المطلب الثالث: قياس رأس المال الفكري:

تعتبر عملية القياس مهمة رئيسية في البحث الإداري، لأنها أفضل طريقة لفهم الشيء و الحدث تاذي نريد قياسه و لهذا السبب ، فإن الإهتمام بموضوع القياس قد تزايد لدى متخذي القرارات و الباحثين في مجال الإدارة.

الفرع الأول: تعريف عملية القياس لرأس المال الفكري

و له عدة تعاريف نذكر منها:

- هو مجموعة إجراءات تتبع لتحديد مدى توافر خصائص معينة في الشخص و الحكم على إمكانية قيامه بمهام و أنشطة وظيفية معينة.

- هو العملية التي بواسطتها يتم الحصول على صورة كمية لمقدار ما يوجد في الظاهر عند الفرد من سمة معينة، و تتوقف دقة نتائج القياس

على دقة الأداة المستعملة.

و على هذا الأساس، يبدو أن مفهوم قياس رأس المال الفكري ، ينصب على تحديد الخصائص المطلوبة فيه و التأكد من تأثيرها في متغيرات أخرى.

الفرع الثاني: أهمية قياس رأس المال الفكري

* تنطلق أهمية قياس رأس المال الفكري ابتداء من الحاجة الملحة لتطوير معايير توظف في حساب قيمة المبادرات المعرفية لإقناع الإدارة و المالكين بمبررات الإهتمام بها و الإنفاق عليها و هذه الأهمية تتجسد فيما يلي:

أن رأس المال الفكري عندما يتم قياسه فإنه يمكن الحكم على كفاءة و فعالية الإستثمارات المخصصة له، كما أن القاعدة المتعارف عليها تقضي بأن ما يمكن قياسه يمكن إدارته.

* يساعد على فهم أفضل الأصول غير المالية و أهميتها في خلق قيمة للمؤسسة :¹

- يحقق إدارة أفضل لرأس المال الفكري.

- زيادة الشفافية و الإمكانات للتقارير الداخلية و الخارجية.

- يعد إحدى وسائل التقييم لقوة و صفه للعمل.

- الإستغلال الجيد للملكية الفكرية و براءات الإختراع و اتفاقيات الترخيص و البرامج المتطورة، خاصة التي تساهم في تدعيم المزايا التنافسية.

- زيادة العائد المالي على معرفة الأفراد و قدراتهم.

- الإستغلال الجيد لرأس المال البشري للمؤسسة.

- يفيد في تطوير شبكة العمل بالمؤسسة و التي تساهم في الربحية المستقبلية.

الفرع الثالث: إجراءات قياس رأس المال الفكري

من أجل قياس رأس المال الفكري لا بد من إتباع عدة إجراءات و هي كالتالي:

أولاً: تحديد الخاصية المراد قياسها ، لأن القياس لا يقيس الشئ أو الشخص و إنما يقيس خاصية ذلك الشئ، بشكل واضح لضمان قياسها بدقة و بدون هذا التحديد للخاصية ، لا يمكن الوصول إلى قياسها بدقة .

فكل المعلومات حول العاملين ليست رأس مال الفكري إلا إذا انطبقت عليها الخصائص التالية:²

* متميزة: أي لا يوجد من يملك مهارات و معلومات و معارف نفسها لدى الشركات المنافسة.

* استراتيجية: أي أن المعلومات و المهارات لهل قيمة يمكن للزبون أن يدفع ثمنها للحصول عليها.

1- بوفارس شريف ، بوخضرة مريم، رأس المال الفكري في المنظمات المتعلمة - آليات بنائه و طرق قياسه، دراسة حالة جامعة سوق اهراس، مجلة الأصيل للبحوث الإقتصادية و الإدارية، العدد الثاني، ديسمبر 2017، ص ص 262-263.

2- عادل حروش المرفجي، مرجع سابق، ص 84

و من خلال تحديد هذه الخصائص بدقة ، يسمح بتحديد العاملين من يمثل رأس المال الفكري و أيهم يمثل عبئا يجب التخلص منه.
ثانيا: جمع البيانات و المعلومات عن حجم رأس المال الفكري و الإجراءات المالية من المؤسسات الكبيرة ، للإستفادة منها في عملية القياس و اتخاذ القرارات الملائمة.

ثالثا: إلتزام القياس بالأهداف المحددة له، كونها تمثل نقطة البدء و الموجه الأساسي لعملية المساعدة في الوصول إلى أحكام تؤدي إلى اتخاذ قرارات ذات معنى.

رابعا: توفر الأسس العلمية في القياس التي يقصد بها الموضوعية، الصدق و الثبات، فالموضوعية تعني عدم التأثر وسيلة القياس بالعوامل لذاتية، أما الصدق فيعني أن تكون وسيلة القياس نتائج ثابتة نسبيا عند تكرار استخدامها.

خامسا: تشخيص المؤشرات التي تعتمد بالقياس لغرض اعتمادها و استخلاص النتائج الموضوعية في ضوءها، و يقترح ستوارت Stewart عدد مؤشرات في هذا الصدد و هي:¹

- * متوسط عدد سنوات الخبرة العلمية للعاملين في المؤسسة.
- * معدل دوران توظيف الخبراء في المؤسسة.
- * مدى جودة المنتجات و الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة .
- * المتغيرات التقنية التي يمكن أن تقلل من قيمة الخبرة.
- * إمكانية قيام منافسين باجتذاب و توظيف بعض العاملين في المؤسسة .
- * موقع المؤسسة في السوق و سمعتها في مجال التعامل.
- * قدرة العاملين في المؤسسة على ابتكار منتجات و خدمات جديدة تحل مشكلات جديدة أو متوقعة سيواجهها الزبائن.
- * نسبة المبيعات المحققة من بيع منتجات جديدة إلى إجمالي مبيعات المؤسسة على مدى الخمس (05) سنوات.
- * اعتماد أدوات متنوعة و متعددة في القياس ، و ذلك بسبب تعدد وتنوع أغراض القياس المطلوبة لرأس المال الفكري، و من تلك

الأدوات نجد:

- الإستبيان.
- المقابلة.
- الملاحظة.

الفرع الرابع: نماذج قياس رأس المال الفكري

هناك عدة مقاييس لقياس رأس المال الفكري في المؤسسات، نذكر منها:

¹ - عادل حرجوش المرفحي ، نفس المرجع السابق، ص 85.

أولاً : طريقة القيمة السوقية مقابل القيمة الدفترية

و تعتمد هذه الطريقة على المعادلة التالية:¹

$$\text{رأس المال الفكري} = \text{القيمة السوقية للمؤسسة} - \text{القيمة}$$

حيث تقوم هذه الطريقة ، في قياس رأس المال الفكري على أساس طرح صافي قيمة الأصول الملموسة و المالية المسجلة في دفاتر المؤسسة من القيمة السوقية لصافي أصول المؤسسة، و يتم قياس القيمة السوقية للمؤسسات، الأعمال من خلال متوسط القيمة السوقية للسهم، خلال مدى زمني معين مضروباً في عدد الأسهم التي يتكون منها رأس المال المدفوع و يتم حساب متوسط القيمة السوقية للسهم عن طريق ، قسمة قيمة تداول الأسهم خلال فترة زمنية معينة علة كمية التداول لنفس الأسهم خلال نفس الفترة الزمنية. لكن رغم أن هذه الطريقة في قياس رأس المال الفكري ، تتسم بالبساطة و سهولة التطبيق ، إلا أنها لا تمثل مقياس دقيق لتحديد قيمة الأصول الفكرية للمؤسسة ، لأن تزايد القيمة السوقية في المؤسسة قد يكون راجعاً إلى النمو الإقتصادي أو انخفاض معدلات الفائدة و ليس لرأس المال الفكري و كفاءة إستثماراته.

ثانياً طريقة **Buren Hark**:²

تهدف هذه الطريقة إلى تقييم مخزون رأس المال الفكري في المؤسسة و تحديد قيمة العوائد الناتجة عن تقديم سلع و خدمات إبتكارية متميزة ، و تشمل هذه الطريقة على أربعة إجراءات أساسية و هي:

1 - تحديد عدد براءات الإختراع.

2- عدد العاملين من حملة الشهادات الأكاديمية و المهنية.

3- تشخيص مكونات رأس المال الفكري و تقييم مدى مساهمتها في إنتاجية المؤسسة.

4- تقييم فاعلية ، من خلال العائد على الإستثمار في الأصول المعنوية غير الملموسة.

لكن على الرغم ، من أن طريقة تقييم المخزون الفكري للمؤسسة تلقى رواجاً لدى العديد من المؤسسات خاصة ، المؤسسات القائمة المعرفة إلا أن وجود العديد من العناصر الفكرية التي يصعب قياسها بمقاييس موضوعية ضمن هذا المخزون ، قد يؤدي إلى صعوبات في تطبيق هذه الطريقة و في تحديد القيمة الحقيقية لرأس المال الفكري بالمؤسسة.

ثالثاً أسلوب الإستبعاد:

يستخدم أسلوب الإستبعاد في تقييم رأس المال اللامادي ، حيث يعامل هذا الأخير على أنه القيمة المتبقية بعد استبعاد الرأس المال المالي او النقدي ، و يتم التوصل إلى هذا أسلوب بتطبيق القيمة المضافة الإقتصادية التي تمثل بالتكلفة الحقيقية لرأس المال ، و التي يتم

¹- هاني محمد سعيد، مرجع سابق، ص 41.

²- نفس المرجع، ص ص 41-42.

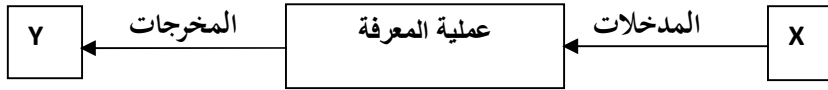
حسابها باستبعاد جميع التكاليف الإقتصادية مثل: التكاليف المتعلقة بالأراضي، و تكاليف السلع و الضرائب، تعويضات المساهمين من الإيراد الكلي للوصول إلى القيمة المتبقية و هي الرأس المال اللامادي.

و يساعد حساب القيمة المضافة الإقتصادية في تحديد ما يمثله الموظفون من تراكم المعرفة حول عمليات المؤسسة. بحيث يحملهم تراكم المعرفة ، هذا مساهمين بالأصول المعرفية. و هم بذلك يسلكون سلوك المدراء لأن اكتساب المعلومات و الحصول عليها أو الإنتفاع منها يعتبر أساس لجميع الأعمال الإدارية.¹

رابعا : نظرية القيمة المضافة:

هذه النظرية متجذرة في الصناعة (حيث القيمة تضاف في كل عمليات الإنتاج) ، كما أنها ذات أهمية كبيرة في إقتصاد المعرفة ، فهي تسمح للمديرين و المستثمرين أن يحللوا أداء الأصول المعرفية و رأس المال الفكري للمؤسسة في العمليات الجوهرية بلغة العوائد التي تولدها، إن نتائج تحليل القيمة المضافة للمعرفة (KVA) ، تتمثل في النسب التي تقارن بين بيانات السعر و التكلفة المشتقة من التدفقات النقدية للعمليات الجارية بالإعتماد على المعرفة في المؤسسة.²

الشكل رقم 09: نظرية القيمة المضافة و افتراضاتها الأساسية



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة اللاموسات - إدارة ما لا يقاس، دار اليازوني العلمية للنشر و التوزيع، الأردن 2010، ص 238.

1- إذا كانت $(\gamma=x)$ ليس هناك قيمة مضافة

2- القيمة هي دالة العبير الذي يقاس بمقدار المعرفة المطلوبة لصنع التغيير.

3- و هكذا فإن قيمة دالة التغيير في مقدار المعرفة المطلوبة لصنع التغيير.

خامسا : مقياس تقدير قيمة رأس المال الفكري في المؤسسة:

معد المقياس هو Brayton Bowen 1998

و هذا المقياس يتكون من ستة مؤشرات تكتشف مدى اهتمام المديرين التنفيذيين برأس المال الفكري داخل المؤسسة و العمل على تقدير قيمة تصحيح المقياس، و ذلك حسب استجابة مع فقرات المقياس برأس المال الفكري و تقدير قيمته و العكس صحيح، و تتمثل فقرات المقياس في الجدول الموالي:

¹ - صولح سماح، مرجع سابق، ص 57.

² - نجم عبود نجم، إدارة اللاموسات - إدارة ما لا يقاس - ، مرجع سابق، 2010، ص ص 238-239.

الجدول رقم 04: فقرات قياس تقدير قيمة رأس المال الفكري

الرقم	مضمون الفقرة
01	إن الذكاء الشخصي و الأداء هما اللذان يعددان الفرق بين النجاح و النتائج غير المقبولة
02	إن ولاء الزبون يعد جزء من قاعدة تكوين رأس المال الفكري للمؤسسة
03	إن تبني المدير التنفيذي لإبداعات و ابتكارات رأس المال سيزيد من استثماره
04	إن استخدام أسلوب الإدارة العملية مع رأس المال الفكري ضرورة ملحة جدا
05	إن الإهتمام بالنتائج النهائية لأداء المؤسسة أحد مؤشرات تطوير رأس المال الفكري
06	إن تطوير مقياس كمي لقياس ولاء الزبون يعد أحد إجراءات قياس المجهودات الفكرية

المصدر: عادل حرحوش المرفحي، أحمد علي صالح، رأس المال الفكري - طرق قياسه و أساليب المحافظة عليه-، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص 99-100.

سادسا : نموذج شركة رامبول Ramboll Holistic Company

رامبول هي شركة دانماركية للمهندسين الإستشاريين ، بدأت منذ منتصف التسعينات محاولات جادة لإعداد حسابات لرأس المال الفكري ، فقد حاولت تلك الشركة في إرساء مجالات رئيسية يتم إدارتها من خلال مؤشرات معينة. و تتمثل تلك المجالات في القيم و الإدارة و العمليات الإستراتيجية ، و كذلك كل من الموارد البشرية و المادية و التكنولوجية و الخدمات الإستشارية ، أما المؤشرات فنذكر منها - على سبيل المثال لا الحصر- مؤشرات الأداء للموارد البشرية ، و تعكس تلك المؤشرات تكوينات فريق العمل و البناء التنافسي و تنقسم هذه المؤشرات بدورها إلى مؤشرات فرعية ، و ينتج من استخدام تلك المؤشرات ثلاث مجموعات من النتائج ، تتمثل في إرضاء كلا من العملاء و العاملين و أخيرا المجتمع.¹

سابعا : أسلوب Proschoch Inkblat

يفترض هذا الأسلوب بأن المدراء يمكنهم إشتقاق مساهمة الأصول المعرفية من خلال مراجعة مجموعة من مقاييس الأداء المترابطة ، ويستخدم هذا الأسلوب العديد من المؤشرات ، حيث تتجاوز الطبيعة الفعلية للعلاقة بين هذه المؤشرات أبعاد ما يعتقد المدراء أو عملية الإجماع العام.

¹ - رشا الغول، مرجع سابق، ص 153.

يستخدم أيضا هذا الأسلوب بطاقات النقاط المتوازنة التي تركز على التطوير و الإشراف الإستراتيجي من خلال مجموعة من الأهداف والأغراض ، و يتوقف نجاحها على العديد من معايير الأداء ، و تقيس بطاقات النقاط المتوازنة الأداء من عدة مناهج و هي:

* منظور النمو و التعليم.

* المنظور الداخلي.

* منظور العمل و المنظور المالي.

ثامنا: أسلوب التركيز على المخرجات

يعتقد بعض المفكرين في مجال إدارة أعمال المعرفة أنه يصعب تطوير مقاييس مباشرة و ذات معنى لقياس الأصول المعرفية ، كما يعتقدون أنه بالإمكان قياس مخرجات المعرفة فقط بالإعتماد على الفرض الذي يقول أن المعرفة من حيث التعريف غير ملموسة و غير مدركة أو مرئية. و يستنتج مجموعة من المفكرين بأن المعرفة مسؤولة عن المخرجات دون تحديد وحدة مشتركة من المخرجات ليتم قياسها، و بالتالي يتم قياس تأثيرات المعرفة فقط. و مع ذلك إن تحديد وحدة المعرفة سوف يسهل التنبؤات حول مدى الانتفاع بالأصول المعرفية و بالوقت نفسه سوف يصادف المزيد من التعقيدات الخاصة بتحديد كيفية مساهمة المعرفة بالأداء التنظيمي.¹

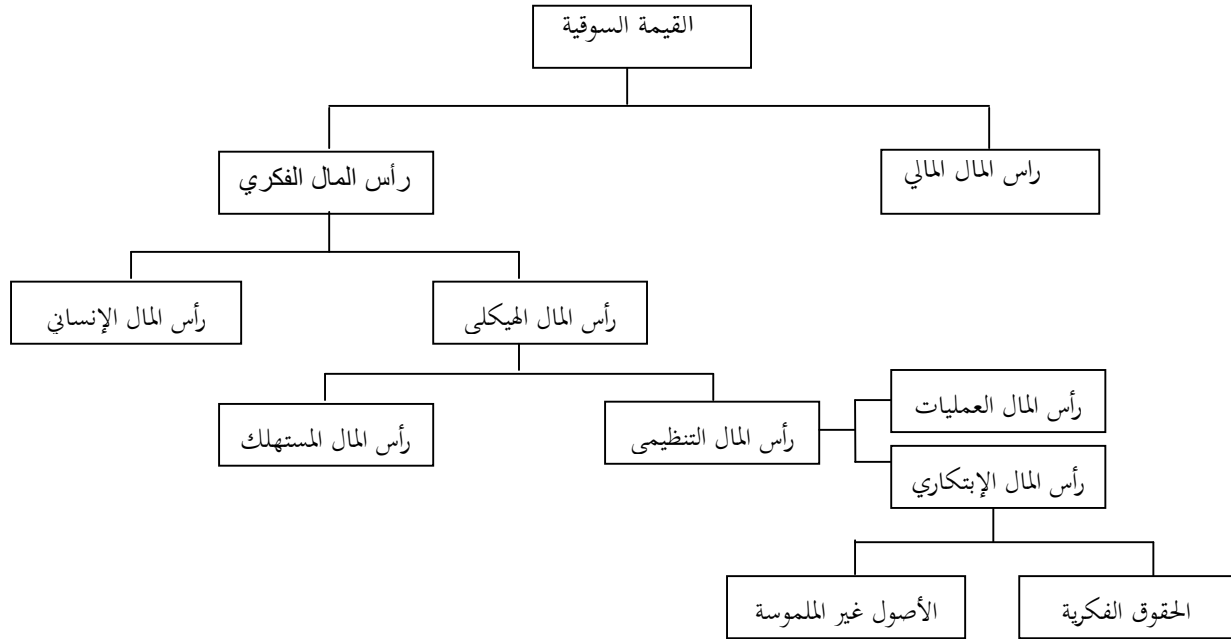
تاسعا: أسلوب Skandia Navigator

يرتبط نموذج **Skandia Navigator** بشركة التأمين السويدية ، تعتبر الشركة الأولى التي أعدت تقريرا سنويا لتحليل رأس المال الفكري ، حيث قام **Edvinsson** مع زملاءه بتطوير نموذج رأس المال من منظور شامل لا يقتصر فقط على المؤشرات المرتبطة برأس المال المالي، حيث يرى أن رأس المال الفكري يتكون من رأس المال الإنساني و رأس المال الهيكلي². يذكر فروع كل منهما في الشكل الموالي:

¹ - عبد الله بلوناس ، تبة سومية ، رأس المال الفكري العربي- نحو رؤية استراتيجية جديدة للإستثمار و التطوير بالتعاون مع معهد الإدارة العامة، الجزء الأول، عمان، 2014، ص 185.

² - سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة، المفاهيم، النظم ، التقنيات- دار المناهج للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2007، ص 225.

الشكل رقم 10: نموذج Skandia Navigator لقياس رأس المال الفكري



Source : Edvinson.L.and M.S.Malone .**Intellectual Capital :Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Roots**, New York : Harper Business. 1997. P 218

حيث أن الكثير من المؤسسات اعتمدت على نموذج Skandia لشموله على المؤشرات المالية و غير المالية لتحديد القيمة السوقية للمؤسسة ، بالإضافة إلى التمييز النموذج باستخدامه لمكونات رأس المال الإنساني ، رأس مال الزبون . و هي مكونات أساسية لهيكل رأس المال الفكري في المؤسسة ، كما يفيد هذا النموذج مقارنة الأداء التنظيمي في الماضي و الأداء الحالي ضمن منظور مستقبلي لتحليل القدرات التنافسية للمؤسسة في السوق.

المطلب الرابع: إدارة رأس المال الفكري

الفرع الأول: تعريف إدارة رأس المال الفكري

تعرف إدارة رأس المال الفكري بأنها الوسيلة التي من خلالها يمكن المؤسسة أن تبدأ في تعلم الكثير عن رأس مالها الفكري ، كما أنها عملية متكاملة في إكتشاف العلاقات البشرية و تدعيمها على المستوى الجزئي (من خلال تدخلات التنمية البشرية) ، و على المستوى الكلي (من خلال تدخلات الأنظمة و السياسات) لإيجاد البيئة التي تسهل للأفراد استغلال إمكانياتهم و طاقاتهم ، و العمل على استغلال الإمكانيات الفكرية من جميع مصادرها في البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية.¹

¹ - عمر أحمد همشري، مرجع سابق ، ص 269

الفرع الثاني: خطوات إدارة رأس المال الفكري

الخطوة الأولى: التعرف على الدور الذي تلعبه المعرفة في المؤسسة كمدخلات و وسيلة إنتاج كمخرجات و إلى أي مدى تعتمد المؤسسة من خلال الإجابة بعض التساؤلات تتمثل في:

إلى أي مدى تعتمد المؤسسة على المعرفة بكثافة؟ من يتقاضى أجرا نظير المعرفة؟ و من يدفع؟ كم يدفع؟ و هل من يملك المعرفة يخلق أيضا القيمة القصوى؟¹.

الخطوة الثانية:

تركز على مطابقة الإجراءات المتحصل عليها مع الأصول المعرفية المنتجة لها، و محاولة إيجاد رأس المال الفكري المولد للمزايا و ذلك من خلال الإجابة على بعض التساؤلات ، التي تتمثل في: ما هي الخبرات و القدرات و العلامات التجارية و الممتلكات الفكرية، و العمليات و بقية عناصر رأس المال الفكري التي تخلق القيمة لك؟ ما هو مزيج أصول رأس المال البشري و رأس المال الهيكلي و رأس مال العملاء؟

الخطوة الثالثة:

وضع إستراتيجية الإستثمار في الأصول الفكرية و استغلالها و وضع الخطط التي تؤدي إلى تفعيل رأس المال الفكري لتحسين قيمته، من خلال الإجابة على بعض التساؤلات تتمثل في: ما هو عرض القيمة الخاص بك و مصدر تحكمك و سيطرتك و نموذج ربحك؟ ما الإستراتيجيات الموجودة التي تزيد الكثافة المعرفية لمؤسستك و أعمالها؟ ما هي الطرق و الأساليب التي يمكنك بها أن تزيد قدرتك على تفعيل أصولك الفكرية؟ هل يمكنك أن تحسن النتائج عن طريق إعادة هيكلة الأصول الفكرية؟.

الخطوة الرابعة:

تحسين كفاءة العمل المعرفي و العاملين المعرفيين و إيجاد طرق قياس جديدة ، من أجل قياس إنتاجية منتجي المعرفة، على اعتبار أن العمل المعرفي لا يسلك بالضرورة المسار الخطي المستقيم الذي يسير فيه العمل اليدوي ، في الغالب من خلال الإجابة على السؤال: كيف يمكنك أن تزيد إنتاجية العاملين المعرفيين؟².

الفرع الثالث: عمليات إدارة رأس المال الفكري

إن أبعاد بناء رأس المال الفكري تتمثل فيما يلي:

أولا- استقطاب رأس المال الفكري

يعرف الاستقطاب بأنه عملية اكتشاف أو جذب أو بحث عن المرشحين الكفؤين و الملائمين لشغل الوظائف الشاغرة حاليا أو المتوقعة

¹ - توماس ستيوارت، ثروة المعرفة ، رأس المال الفكري و مؤسسة القرن الحادي و العشرون، الدار الدولية للإستثمارات الثقافية ش م م ، مصر 2004 ، ص 127.

² - نفس المرجع، ص 128.

في المؤسسة و تتوقف فاعلية الاستقطاب، على مدى قدرة المؤسسة على جذب الأفراد الكفؤين¹، و عملية تحديد المصادر المختلفة للحصول عليهم .

و يمكن تقسيم مصادر الاستقطاب إلى :

1- مصادر داخلية: و هي الموارد البشرية المتاحة داخل المؤسسة ، و يمكن الاستفادة من هذه المصادر لشغل الوظائف الإشرافية أو الوظائف التي تحتاج إلى خبرات معينة لا تتوفر خارج المؤسسة.

2- مصادر خارجية: و هي الخبرات التي تحتاجها المؤسسة في حالة عدم توفرها داخل المؤسسة ، و هي تعبر عن سوق العمل و التي يمكن الاستفادة من هذه المصادر لشغل الوظائف الإدارية و الفنية و الوظائف التي تحتاج إلى خبرات و مهارات و مؤهلات لا تتوفر داخل المؤسسة. إذ تختلف المؤسسات من حيث نطاق ممارستها للنشاط الإستقطابي .

حيث قدم (العنزي) عدة استراتيجيات لآلية الاستقطاب ، منها:²

1- شراء العقول من سوق العمل: من خلال متابعة العقول البراقة و النادرة لغرض جذبها و استقطابها ، كمهارات و خبرات متقدمة تستفيد منها المؤسسة بشكل كبير في زيادة رصيدها المعرفي، الذي ينعكس في زيادة عمليات الإبتكار و الإبداع باستمرار.

2- شجرة الكفاية : تعد أحد تقنيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية و تمثل مخطط يوضح المهارات و الخبرات و المعارف المطلوبة للمؤسسة ، فضلا عن سيرتهم الذاتية من أجل تحديد المزيج الصحيح من الأفراد المطلوبين (عن طريق شبكات الحواسيب).

3- مراجعة منظمات المعرفة و التعلم: تركز هذه الإستراتيجية على أن المنظمات التعليمية (مدارس، معاهد، جامعات) ، تعد مصدر مهم لاكتشاف المواهب و استقطابهم.

و باختصار يرتكز هذا البعد على:³

* البحث عن الخبرات المتقدمة.

* جذب المهارات التقنية.

* توافر نظام معلومات سهل مهمة الجذب و الإستقطاب.

ثانيا: صناعة رأس المال الفكري:⁴

أكدت دراسة (Nahapiet et Ghoshal 1999) ، على ضرورة صناعة رأس المال الفكري لأنه يمثل مصدرا للميزة التنظيمية التي تمثل تراكم إمكانيات مؤسسة ما لابتكار المعرفة و المشاركة فيها ، بما يجعلها تتفوق على المؤسسات المنافسة في السوق ، و طالب الباحثان تأكيد عمليات رأس المال الفكري أي معرفة كيف أكثر من ماهية رأس المال الفكري ، أي معرفة ماذا ، إن عملية صناعة رأس

¹ - وليد حميد الأميري، المسؤولية الاجتماعية للمصارف الخاصة في إطار العلاقة بين رأس المال الفكري و رأس المال التمويلي، دار اليازوني للطباعة العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة العربية، عمان، 2015، ص 148.

² - سعد علي العنزي، أحمد علي صالح ، مرجع سابق، ص 265.

³ - زكريا مطلق ، أحمد علي صالح ، إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوني العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة العربية الأردن، 2004، ص 221.

⁴ - سعد علي العنزي ، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 267.

المال الفكري تتطلب استخدام طرق فاعلة للربط بين أدوات العمل الجديد و الأنظمة المبتكرة و التصاميم التنظيمية الملائمة و من بين استراتيجيات صناعة رأس المال الفكري ما يلي:

1- خريطة المعرفة: هي تقديم عرض مرئي للمعرفة الحيوية المؤدية إلى تحقيق أهداف الأعمال الإستراتيجية ، و من ثم تركز على نوع المعرفة التي تأمل بمشاركتها ، ومع من ؟ و أين يمكن أن نجدها ؟.

و على هذا الأساس ، فإن المؤسسة ترسم خريطة المعرفة للتعرف على محفظة المعرفة فيها ، ومستوى الفجوة بداخلها و تستعمل المؤسسة خريطة المعرفة لتحديد المركز المعرفي لها و مقارنته بالمؤسسات المنافسة ، بالإضافة إلى تحديد فجوات المعرفة التي تمثل النقص و الضعف في المعرفة من أجل العمل على خلق تلك الفجوات بصناعة المطلوب منها.

2- بناء الأنسجة الفكرية: تتمثل الأنسجة الفكرية تشكيل فريق يشبه نسيج العنكبوت يشارك فيه مجموعة إبتكارية تتفاعل و تتعلم من بعض تم تنحل عند انتهاء المشروع المحدد ، لشكل مشروع آخر بمجموعة إبتكارية جديدة و نسخة أخرى و تعلم جديد آخر.¹

3- القيادة الذكية: يركز المدير الذكي إهتمامه على التعلم المنظمي و يكون مساعد للتعلم أكثر ، مما يكون مشرفا و معطيا للأوامر ، فالمدير الذكي هو القادر على ممارسة أسس التقدير الفعال و من أبرزها: الإستمرار ، الفورية ، الشمول ، الإمتاع.

ثالثا: تنشيط رأس المال الفكري:

بدأت الحاجة واضحة لاستخدام الأساليب الجديدة و المتطورة بغية إدارة و تطوير إمكانات و مهارات العاملين الذهنية. و من بين هذه الأساليب :

الوصف الذهني و أساليب الفكر الجماعي أو استخدام الاجتماعات المرنة أو المفتوحة أو جماعة المستشارين الداخليين ، لتشجيع التفاعل بين الموارد البشرية داخل المؤسسة و الإهتمام الدقيق بالكفاءات و المواهب و أن تعمل بمبدأ التنشيط المكثف بالتشبع بالمعرفة، فلا بد من استخدام المعلومات الموجودة في أذهان الأفراد، بتوفير الجو الملائم للمشاركة لتوليد الأفكار المبدعة.²

يتضمن هذا البعد ما يلي:

- استعمال الوصف الذهني مع العاملين.

- تشجيع الجماعات الحماسية.

- الإهتمام بآراء العاملين.

- حلقات السيطرة النوعية.

رابعا: المحافظة على رأس المال الفكري:

تعتبر الموارد البشرية أصل من أصول المؤسسة فهي بحاجة إلى تكفل المحافظة على القدرات و المهارات و الخبرات الضرورية ، لضمان إستمرار فاعلية المؤسسة و بما يمكن من توافر أفراد لديهم القدرة على أداء الأعمال اللازمة و الرغبة فيها ، لتحقيق أهداف المؤسسة

¹- سعد علي العنزي ، نفس المرجع، ص270.

²- وليد حميد رشيد الأميري، مرجع سابق، ص 152.

و هناك عدة أساليب يمكن من خلالها المؤسسة المحافظة على مواردها البشرية ، منها:¹

* **تنشيط الحافز المادي و المعنوي:** و هي مجموعة العوامل و المؤثرات الخارجية المثيرة للفرد، التي تدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على الوجه الأكمل من خلال إشباع حاجاته و رغباته : كالأجور، المكافآت ، مشاركة الأرباح ، إشراك العاملين في الإدارة ، الشكر و التقدير ، تعزيز مكانة العاملين في المجتمع ، فرص إكمال الدراسات العليا.

* **التصدي للتقادم التنظيمي:** و هي جميع الإجراءات التي تتخذها المؤسسة من أجل تحديث و صيانة مقدرات العاملين و إمكانياتهم و خبراتهم بصورة مستمرة ، مما يجعلهم قادرين على مواكبة التطورات الجارية و تشمل تقادم المعرفة و القدرات و التقادم الثقافي.²

* **مواجهة الإحباط التنظيمي:** و هي الحالة النفسية التي تنشأ لدى الفرد جراء فشله في إنجاز أو تحقيق أهداف معينة ، بسبب وجود عوائق و عقبات يمكن مواجهتها و السيطرة عليها أو التحكم فيها و من أهم مظاهره:

- الإحباط المادي (العدوان ، تخريب الآلات).

- الإحباط النفسي : يضم عدم الرضا الوظيفي.

- الإحباط الإداري: يضم الغيابات ، ارتفاع دوران العمل ، ارتفاع نسبة الشكاوى.³

* **تقليل فرص الإغتراب الوظيفي:**

هو الشعور بعدم الاندماج و التباعد عن المؤسسة و أن المبتكرين و المبدعين و أصحاب القدرات المتميزة ، هم أكثر إحساسا بالإغتراب من الآخرين لأنهم يسعون إلى اكتشاف و ابتكار مبادئ و آراء جديدة كثيرا ما تكون مناقضة للمعايير السائدة في مجتمعهم.

* **تعزيز التميز التنظيمي:**

يقصد به الوسائل و الأساليب التي من شأنها زيادة عدد المساهمات الفكرية للعاملين بالمؤسسة من خلال، امتصاص المعرفة المفيدة و الأفكار الجديدة المتواجدة بعقولهم ، عن طريق تشجيع الإبداع و الابتكار ، العمل بروح الفريق و احترام الآراء ، زيادة الحوارات المفتوحة بين جميع المستويات الإدارية في المؤسسة. و هذا من خلال زيادة رأس المال الفكري مما يمنح المؤسسة سمة القوة و البقاء .

* **الإهتمام بالزبائن:** و يتضمن هذا البعد ما يلي:

- توثيق متطلبات الزبائن.

- توافر نظام معلومات لتقديم الخدمة للزبون.

- السعي للإحتفاظ بالزبائن القدماء.

¹ - وليد حميد رشيد الأميري، مرجع سابق ، ص 149 - 150.

² - عادل حرحوش المرفجي، مرجع سابق، ص 148

³ - وليد حميد رشيد الأميري، مرجع سابق، ص 150

الفرع الرابع: الأنشطة و العمليات التي تعبر عن إدارة رأس المال الفكري

إن إدارة رأس المال الفكري هي استراتيجية النجاح في المستقبل ، و هي تعتبر من الحقول الحديثة التي لا تزال في مرحلة البحث و الإكتشاف و التي تتعلق بأنشطة و جهود معرفية تحتاج إلى التخطيط الفعال و التنظيم و التوجيه و الرقابة ، لخلق قيمة للمؤسسة و من بين الأنشطة و العمليات التي تعبر عن إدارة رأس المال الفكري ما يلي:

أولاً: عملية الابتكار: لكل مؤسسة مدخلها و وسيلتها الخاصة في تنمية أفكار مبتكرة أو جديدة عن طريق ، نشاط الأبحاث و التطوير أو عن طريق إدارة الإبداع و أي كان مصدر الابتكار الجديد ، فإنه يطلق على هذا النشاط عملية الابتكار.¹

ثانياً: الدخول في محفظة الملكية الفكرية: هي عملية فحص و تقييم الأفكار المبتكرة ، فالإبتكارات التي تفيد المؤسسة في تطبيق إستراتيجيتها هي أيضا الإبتكارات التي تتم إختيارها ، كتدخل محفظة المؤسسة للأصول الفكرية ، أما الإبتكارات التي لا تعتبر هامة بالنسبة للمؤسسة تحفظ في حق المعرفة.

ثالثاً: محفظة الأصول الفكرية: هي سلسلة من المحافظ التي تحتوي على أنواع مختلفة من الأصول الفكرية ، و قد تتضمن بعض منة هذه المحافظ ملكيات فكرية ، أو مستندات الإهتمامات محتملة للأعمال ، مثل: قائمة العملاء ، قوائم الأسعار ، أو تتضمن أفكاراً أو إبتكارات التي تدخل في محفظة الأصول الفكرية لإحتمال تحقيقها لأرباح في المستقبل.

رابعاً: تقييم الفرصة: يتم تقدير قيمة كل ابتكار قبل استخدامه ، و تتمثل أول خطوة في عملية تقدير القيمة في وصف الكيفية التي يتوقع من خلالها تحصيل قيمة من الأصل الفكري، و ثاني خطوة في عملية تقدير كمي هي محاولة تحديد مقدار القيمة المتوقع تحصيلها من تقديم الإبتكار.²

خامساً: تقييم المنافسين: يركز التقييم التنافسي على أصول الفكرية للمنافسين و أيضا على محفظة براءات الاختراع لديهم.³

سادساً: الإستراتيجية و مزيج المنتج السوق: تتضمن هذه المرحلة مراجعة الأصول الفكرية ذات الأهمية ، و مدى تقابلها مع إستراتيجية المؤسسة و نظمها ، و مزيج المنتج و السوق لها ، و تشمل مخرجات هذه المرحلة قياس مدى الملائمة بين هذا الأصل و بين إستراتيجية المؤسسة و بناء عليه هل يمكن استخدامه أم لا.

سابعاً: قرار عدم استخدام الأصل الفكري: قد ينتج عن عملية المراجعة في الخطوة السابقة ، قرار عدم استخدام الأصل الفكري و إنما تخزينه و حفظه حتى يتم تنمية إبتكاراً جديداً.

ثامناً: عملية قرار تسويق الإبتكار: و هنا يبدأ تحديد الآلية التي سيتم بها تحويل الإبتكار إلى تدفقات نقدية.

تاسعاً: تقدير مكان البحث عن الإبتكار: تظهر الحاجة لعملية إتخاذ القرار هذه، عندما يتم تقرير إدخال ابتكار جديد على الإبتكار الموجود بالفعل ، بزيادة قيمته السوقية و في هذه الحالة ، هل يتم البحث عن الإبتكار الجديد من داخل أم خارج المؤسسة عن طريق

¹ - راوية حسن ، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، دار الجامعية، الإسكندرية، 2010، ص 377.

² - نفس المرجع، ص 378.

³ - رشا الغول، مرجع سابق، ص 40.

التراخيص و غيرها.¹

الفرع الخامس: نماذج إدارة رأس المال الفكري

إن إدارة رأس المال الفكري مهمة و في غاية الصعوبة، لأن معظم الموجودات الفكرية لا تفضل الإدارة و السيطرة ، بل تلجأ في كثير الأحيان إلى المقاومة و هناك عدة نماذج التي قدمت بخصوص إدارة رأس المال الفكري ، نقدم منها:²

أولاً: نموذج **Stewart 1997**: و قد قدم نموذج كالاتي:

- 1- العمل على الإستفادة من الأفكار التي يقدمونها لمصلحة المؤسسة و ذلك من خلال العلاقة الحسنة مع العاملين لديها و الزبائن.
- 2- العمل على توفير الموارد التي يحتاجونها و مساعدتهم على بناء شبكة علاقة داخلية و تعزيز فرص العمل و تدعيمها.
- 3- إشاعة أجواء الابتكار و الحرية و العفوية في طرائق الأفكار بعيدا عن القيود التي تفسد الإبداع و تقتل الطموح.
- 4- الإحتفاظ بنظام معلومات كفي و بالذات قاعدة بيانات ممتازة.

ثانياً: نموذج **Daniel 1997**: و قد أشار في نموذجه إلى خمس خطوات هي:

- 1- البدء بالإستراتيجية و ذلك من خلال تأطير دور المعرفة في العمل ، و بيان أثر الإستثمارات الفكرية في تطوير المنتجات.
- 2- تقييم استراتيجيات المنافسين و ما لديهم من موجودات فكرية ، أي معرفة البيئة التنافسية التي تحتوي رأس المال الفكري.
- 3- فتح ملف خاص بالموجودات الفكرية ماذا تملك؟ و ما تستخدم؟ و إلى أين تقود؟.
- 4- تقييم موجوداتك الفكرية و كلفها . و ماذا تحتاج لتعظيم قيمتها.

5- تجميع ملف المعرفة و تكرار العملية و تصنيف الموجودات الفكرية حسب قيمتها و أهميتها.

ثالثاً: نموذج **Leonard and Straus 1999**: و قد قدم نموذج وفق الآتي:

- 1- تعزيز قابليات حل المشكلات المهنية عن طريق كسب المعرفة في النظم و برمجيات الحاسوب.
- 2- التغلب على مقاومة المحترفين للمشاركة بالمعلومات ، لأن المشاركة على درجة كبيرة من الأهمية و لأن الموجودات الفكرية على عكس الموجودات المادية ، تزداد قيمتها باستعمالها.
- 3- تحويل التنظيم نحو الموجودات الفكرية ، إذ أن المنظمات المعاصرة ينصب جل اهتمامها على تعزيز عوائد استثماراتها من الموجودات الفكرية.

4- المنظمات المقلوبة ، و ذلك بالتخلي عن الهياكل الهرمية التقليدية و إعادة تنظيم نفسها و فق هياكل تسمح بإدارة رأس المال الفكري بمرونة عالية.

¹ - رواية حسن، مرجع سابق، ص 380.

² - محمود علي الرسام ، محمود محمد العجلوني، أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية،دراسة ميدانية،مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 26 ، العدد الثاني، سوريا،2010،ص ص 45- 46 .

5 - تكوين شبكات فردية ، و هي تكوين ما يطلق عليه أنسجة العنكبوت و ذلك من خلال ، جمع الأفراد معا لحل مشكلة معينة ثم حل المجموعة بانتهاء المهمة ، و تمتاز هذه التفاعلات بقوة كبيرة.

الفرع السادس: متطلبات تطبيق رأس المال الفكري

إن تنمية رأس المال الفكري يعتبر مسؤولية الإدارة العليا إلى جانب جميع الإدارات في المؤسسة، و يمكن أن تساهم الإدارة العليا في ذلك من خلال:

- أن تتبنى الإدارة العليا الأفكار الإبداعية و الابتكارية للعاملين و الإنفاق عليها و جعلها موضوع التنفيذ ، على اعتبار أن الإنفاق على هذه الإبداعات و الابتكارات يمثل إنفاقا إستثماريا.
- توفير الدعم المالي لعمليات الإبداع من خلال تخصيص ميزانية مناسبة لأنشطة التدريب و البحوث و التطوير.
- توفير الإمكانيات و التجهيزات المادية اللازمة للخبراء و المبدعين ، حتى يمكن استخراج طاقتهم الإبداعية الكامنة.
- اتخاذ قرارات فورية بمكافأة العمل الإبداعي الذي يتقرر الأخذ به.¹
- تقديم الدعم اللازم لخلق بيئات التعلم الذاتي و تشجيع العاملين على التعلم المستمر.
- تحول الإدارة العليا من الفكر القائم على تجنب المخاطرة إلى الفكر القائم على تحفيز و تشجيع المخاطرة و الإبداع.
- توفير المتطلبات المادية اللازمة لتعظيم الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات .
- زيادة الإنفاق على المهمات الخارجية للعاملين و التي تذهب إلى إكساب العاملين الخبرات المتميزة ، من بيئات التعلم في المؤسسات العالمية.

يأتي دور إدارة الموارد البشرية كأحد أهم الأدوار في مجال تنمية رأس المال الفكري ، و يمكن أن تساهم في تحقيق ذلك من خلال:²

- تنمية تصميم و تحليل الوظائف بالشكل الذي يحقق الثراء الوظيفي ، و بما يضمن إثارة التحدي لدى العاملين نحو إنجاز مهام إبتكارية.
- وضع خطة دقيقة طويلة الأجل لاحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية ذات القدرات الإبداعية و الابتكارية.
- تهيئة المناخ لتنظيم فرق عمل بحثية تكون مسؤولة عن عمليات الإبداع و الابتكار في المؤسسة.
- إعداد برامج تدريبية غير تقليدية ، تساهم في تنمية مهارات العاملين و قدراتهم الإبتكارية ، بما يؤدي في النهاية إلى تحقيق ما ينمي مهارات العاملين و قدراتهم الإبتكارية ، بما يؤدي في النهاية إلى تحقيق ما يسمى: بالتراكم المعرفي.
- تصميم نظام فعال للأجور و الحوافز و المكافآت ، يساهم في تشجيع المبدعين.
- توفير المتطلبات اللازمة للتعلم الذاتي و الاستفادة من التجارب العالمية في مجال التعلم التنظيمي (المؤسسي).
- التركيز على تطوير الموارد البشرية في الأجل الطويل و عدم الإقتصار على عمليات التدريب و التعلم.
- يجب أن يقوم إدارة الموارد البشرية بدور حيوي في زيادة إدراك الإدارة العليا بأهمية تأمين بيئة العمل و حماية الأفراد ذوي القدرات

¹ - هاني محمد سعيد، مرجع سابق، ص 46.

² - نفس المرجع، ص ص 47 - 48 .

الإبداعية المتميزة.

- بناء نظام فعال لمكافحة و تحفيز العمل الإبتكاري الذي يتسم بالمخاطرة و عدم التأكد.
- بناء و تصميم نظام لتقييم الموارد البشرية المتميزة ، يعتمد في المقام الأول على الرقابة الذاتية.
- و هناك مساهمات بعض الإدارات الأخرى في المؤسسة على النحو التالي:
- قيام إدارة البحوث و التطوير بتوفير البيئة الداعمة لاستخلاص الأفكار الإبداعية و الإبتكارية لدى العاملين.
- قيام إدارة العلاقات العامة بدور إيجابي في بناء صورة ذهنية طيبة عن المؤسسة ، بما يساهم في جذب الخبراء و المتخصصين ذوي القدرات الإبتكارية المتميزة.
- التعرف على النظم و الأساليب الإبتكارية الحديثة في التصنيع و الإنتاج من خلال بناء نظام فعال للمعلومات الإنتاجية في المؤسسة.
- إجراء دراسات إستطلاعية مستمرة للتعرف على احتياجات و رغبات العملاء المتزايدة و المتغيرة ، تساعد على إنتاج أفكار إبتكارية جديدة.

المبحث الثاني: ماهية إدارة الجودة الشاملة

إن موضوع إدارة الجودة الشاملة يعد من المواضيع المعاصرة الذي أصبح يعطى له أهمية أكثر من أي وقت مضى، سواء من قبل الإدارة العليا في المؤسسات أي من قبل المفكرين و الباحثين و بالتالي أصبح ، يشكل حقلا أساسيا من حقول تخصص إدارة الأعمال، فموضوع إدارة الجودة الشاملة يعد من المفاهيم التي تقوم على مجموعة من الأفكار و المبادرة التي يمكن لأي مؤسسة أن تطبقها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن و تحسين سمعتها في السوق.

المطلب الأول: الجودة و تطورها التاريخي

الفرع الأول: التطور التاريخي

لقد نشأ نظام الجودة خلال الأربعينيات من القرن العشرين على يد العالم الأمريكي إدوارد ديمينج و الذي لقب بأبي إدارة الجودة الشاملة ، و قد إنتشر نظام الجودة الشاملة بالولايات المتحدة الأمريكية من قبل علماء الإدارة و الإحصاء و العلوم الهندسية في منتصف الخمسينيات و بعد سنوات من الحرب العالمية الثانية ، أخذ الإحصائي الأمريكي إدوارد ديمينج أفكاره إلى اليابان ، حيث كان اليابانيون المدمرون بعد الحرب ، يتطلعون غلى إعادة بناء إقتصادهم فأصبحت مبادئ ديمينج في ورقة المحتوى التخطيطي الذي أرادوه ، و بعد أكثر من ستة عقود من الزمن ، أصبحت المنتجات اليابانية مطلوبة على المستوى العالمي.

لقد جعلت قصة نجاح الياباني من نظرية ديمينج ظاهرة أعييد الإنتباه إليها في أمريكا من خلال تركيزها على عمليات إرضاء الزبون و تفويض السلطات إلى الموظفين.¹

¹ - مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة TQM، دار الفجر للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، مصر ، 2008، ص ص 57- 58.

و يمكن توضيح ذلك ، من خلال سبعة مراحل تاريخية لتطور مفهوم الجودة انطلاقاً منذ فترة ما قبل الثورة الصناعية إلى يومنا هذا كالتالي:

المرحلة الأولى: ما قبل الثورة الصناعية

في هذه الفترة لم يكن هناك مصنع و إنتاج بالمعنى الحالي، فكان المصنع عبارة عن ورشة يرأسها رب العمل أو صاحب الورشة و بها العمال الذين يقومون بتصنيع سلعة معينة باستخدام أدوات يدوية ، وفق معايير جودة بسيطة يحددها الزبون حسب وجهة نظره و رغبته و مالك صاحب الورشة ، إلى أن يلي طلب زبونه و بالتالي فالعمال يصنعون السلطة المطلوبة و فق توجيهات صاحب العمل ، و بالنسبة لعملية الرقابة علة الجودة فلقد كانت تتم من قبل العامل نفسه مع تدقيق نهائي من قبل صاحب الورشة.¹

المرحلة الثانية: ما بعد الثورة الصناعية

أحدثت الثورة الصناعية عدة تغييرات جذرية في مجال الصناعة يمكن تلخيصها فيما يلي:

- تطور المصنع ليحل محل الورشة و أصبح له هيكل تنظيمي.
- زيادة عدد العاملين في المصنع.
- إرتفاع حجم الإنتاج بسبب إستخدام الآلة.
- إرتفاع مستوى جودة المنتجات نتيجة إستخدام الآلة في العمل.

في هذه المرحلة لم تعد الرقابة على الجودة تتم من قبل العامل نفسه بل من قبل المشرف المباشر الذي كانت عليه مسؤولية التحقق من الجودة.²

المرحلة الثالثة: الإدارة العلمية

ظهرت مطلع القرن العشرين بريادة فريدريك و نسلو تايلر ، و التي قدمت دراسات الحركة و الزمن و سبل تخفيض الإنتاج من خلال الحد من الهدر و الضياع. و قد دفعت الحرب العالمية الأولى 1914 بظلالها على الصناعة، فتعددت أنظمتها و تنوعت أساليب الإنتاج و أصبح رئيس العمال مسؤولاً عن أعداد كبيرة من العمال ، فأدى ذلك إلى ظهور المفتش و تطلب ذلك تكليف مفتشين في ورشة الإنتاج متخصصين لإنجاز مهمة التفتيش و قد وضعت مواصفات قاسية في التصنيع و مورست عمليات تفتيش صارمة سميت بالرقابة البوليسية (Police Control).³

المرحلة الرابعة: الرقابة الإحصائية على الجودة

ظهرت الرقابة الإحصائية على الجودة مع ظهور أسلوب الإنتاج الكبير عام 1931 و الذي صاحبه آنذاك مفهوم تخطيط و توحيد الإنتاج بهدف التقليل من أخطاء تصنيع السلعة و بالتالي تسهيل عملية الرقابة على الجودة. هذه النمطية مكنت من إستخدام الأساليب و الأدوات الإحصائية في مجال الرقابة من أجل الوقوف على مستوى الجودة المتحقق، و أبرز من إستخدم الرقابة الإحصائية على الجودة

¹ - مصطفى يوسف كافي، إدارة الجودة الشاملة و الخدمة الفندقية، دار أسامة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن-، 2016، ص26.

² - نفس المرجع ، ص 26.

³ - سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة- تطبيقات في الصناعة و التعليم، دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2015، ص 44.

العالم إدوارد ديمينج ، الذي نقل أفكاره على الرقابة الإحصائية على الجودة إلى اليابان بعد الحرب العالمية الثانية و من خلالها استطاعت أن تغزو العالم بسلعها ذات الجودة المتميزة.¹

المرحلة الخامسة: تأكيد الجودة (ضمان الجودة)

نتيجة لما حققه اليابانيون من إيجابيات ملموسة بتطبيقهم فكرة حلقات الجودة و التي حققوا من خلالها الإنتاج الخالي من العيوب ، وهذا يتطلب رقابة شاملة على العمليات كافة و جهود مشتركة من الإدارة المعنية كافة بتنفيذ مراحل العمل² ، و قد تم اعتماد ثلاثة أنواع من الرقابة و هي الرقابة الوقائية ، المرحلية و الرقابة البعدية ، كما يلي:³

* **الرقابة الوقائية:** و هي الرقابة التي تعني بتنفيذ العمل أولاً بأول لاكتشاف الخطأ قبل وقوعه و العمل على منع حدوثه.

* **الرقابة المرحلية:** و تعني بفحص المنتج بعد انتهاء كل مرحلة تصنيع للتأكد من مستوى الجودة بحيث لا ينتقل المنتج تحت الصنع من مرحلة لأخرى إلا بعد فحصه و التأكد من جودته.

* **الرقابة البعدية:** و تعني التأكد من جودة المنتج بعد الانتهاء من تصنيعه و قبل انتقاله ليد الزبون و ذلك ضماناً لخلوه من الأخطاء أو العيوب.

المرحلة السادسة: إدارة الجودة الإستراتيجية

حيث دخلت التجارة العالمية في حالة منافسة شديدة بين الشركات لكسب حصة أكبر من السوق و لا سيما الشركات اليابانية وقد اعتمدت شركة⁴ IBM الأمريكية إدارة الجودة الإستراتيجية لمواجهة التقدم و الزحف الياباني و نفذت المعايير التالية:⁵

- إرضاء المستفيد لتلبية ما يريده.

- الجودة مسؤولية الجميع من قمة الهرم التنظيمي حتى قاعدته.

- المطلوب تحقيق الجودة على كل شئ (الأنظمة ، الثقافة التنظيمية ، الهيكل التنظيمي ، أساليب و إجراءات العمل).

إن إدارة الجودة الإستراتيجية تركز على الجودة و إرضاء المستهلك في الأساس الذي تقوم عليه إستراتيجيات المؤسسات العالمية في

الوقت الحاضر.

المرحلة السابعة: إدارة الجودة الشاملة

ظهر هذا المفهوم من الجودة بعد عام 1980 م ، بسبب تزايد شدة المنافسة العالمية و اكتساح الصناعة اليابانية للأسواق و خاصة البلدان النامية و خسارة الشركات الأمريكية و الأوروبية لحصص كبيرة من هذه الأسواق ، و في ظل هذه الظروف قاما الشركات الأمريكية و الأوروبية لحصص كبيرة من هذه الأسواق . و في ظل هذه الظروف قامت الشركات الأمريكية بتطوير و توسيع مفهوم إدارة الجودة

¹ - مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص 27-28 .

² - سوسن شاكر مجيد، مرجع سابق، ص 45

³ - يوسف حجيم الطائي و آخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدمية، دار البازوني العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص 67

⁴ - IBM هي شركة عالمية متعددة الجنسيات تعمل في مجال تصنيع و تطوير الحواسيب و البرمجيات و هي تزاوّل نشاطها منذ 1911، مقرها نيويورك، الولايات المتحدة الأمريكية

و هي اختصار الكلمة International Business Machines.

⁵ - سوسن شاكر مجيد، مرجع سابق، ص 45.

الإستراتيجية ، بإضافة جوانب أكثر شمولاً وعمقاً و استخدمت أساليب متطورة في مجال تحسين الجودة الإستراتيجية لتصبح إدارة الجودة الشاملة بأبعادها الحالية. و يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة من الإتجاهات الحديثة في الإدارة التي لاقت نجاحاً كبيراً في تطوير إدارة المؤسسات عن طريق بناء ثقافة و فلسفة عميقة للجودة بمعناها الشامل داخل الأفراد في المؤسسات بجميع مستوياتهم الإدارية ، كما أصبح للعميل معنى أشمل غير المستهلك حيث أصبح يعامل كشريك للمؤسسة يؤخذ برأيه و تنفذ طلباته¹ ، و تعتبر هذه المرحلة هي تطوير لمرحلة إدارة الجودة الإستراتيجية.

من خلال مراحل تطور مفهوم الجودة يمكننا القول ما يلي:²

- أن مفهوم الجودة انتقل من السيطرة على العيوب إلى منع العيوب و هو مبدأ الوقاية خير من العلاج.
- مفهوم و ضبط الجودة (الرقابة الإحصائية على الجودة) تدرج من منظور المنتج إلى منظور العميل (الانتقال من الاهتمام بالمنتج إلى العمليات).
- دور الإدارة انتقل من الحربي و رئيس العمال و رئيس قسم الجودة في المؤسسة إلى الدور الإستراتيجي للجودة ، حيث تتولاه الإدارة العليا.
- أنها تؤثر الإتجاه المستمر نحو التحسين و البعد عن المفاهيم القديمة للجودة.
- قادت مسيرة تطور الجودة إلى تأكيد مفهوم أساسي لدى الإدارة العليا .
- هو اعتبار الجودة منفعة تنافسية و القيام بدراساتها خلال عمليات التخطيط الإستراتيجي.
- إن مخرجات كل مرحلة من هذه المراحل تمثل مدخلات المرحلة التالية لها، أي أن كل مرحلة من هذه المراحل تأثرت بسابقتها و مهدت لما تلاها من مراحل. و الجدول التالي يلخص أهم مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة

جدول رقم 05 : مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة.

إدارة الجودة الشاملة	تأكيد الجودة	الرقابة الإحصائية على الجودة	الإدارة العلمية	المراحل
				الخصائص
التسيير الشامل لجودة المدخلات، العمليات والمخرجات في المنظمة	التأكد من الجودة من خلال عملية الإنتاج وعند الإنتهاء منها	مراقبة جودة المنتج النهائي	تحديد الانحراف أو الخطأ (كشف الخطأ)	الإهتمامات
بداية الثمانينات	سنوات الخمسينات	مطلع الثلاثينات	بداية القرن العشرين	الفترة الزمنية لإنتلاق المرحلة

¹- محسن بن نايف العتي، استراتيجيات نظام الجودة في التعليم، الطبعة الأولى، الأردن، 2007، ص 15.

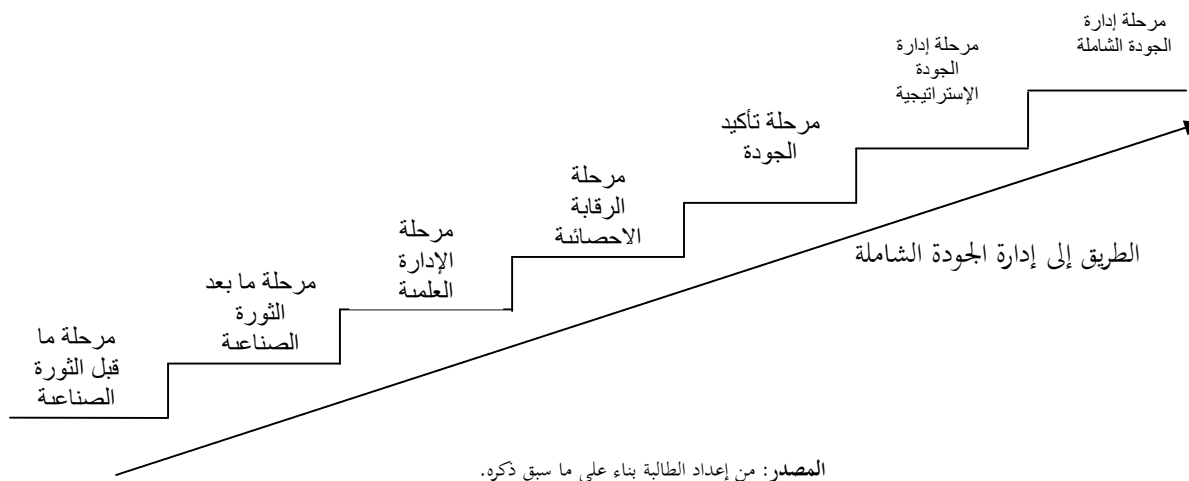
²- أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة TQM، الأسس النظرية و التطبيقية و التنظيمية في المؤسسات السلعية و الخدمية، دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2013، ص 22.

النماذج و التقنيات الأساسية	فحص الجودة بالمطابقة بين جودة المنتج المنحزة و المعايير المحددة مسبقا	الإحتمالات و الإحصاء	الإجراءات التنظيمية و التقنية	تكوين و تحفيز العنصر البشري
الجهات المختصة مباشرة	مفتشين مختصين بمراقبة الجودة	مهندسي الجودة	مسؤولي وظيفة الإنتاج و وظيفة تأكيد الجودة	جميع أعضاء المنظمة و محيطها
الرواد الممهدين للانطلاق	فريدريك تايلور	ادوارد ديمنج	جوزيف جوران	مهد لظهور هذا المفهوم كل من: ديمنج، جوران، كروسبي و فيجنبون

المصدر: مصطفى يوسف الكاكي، إدارة الجودة الشاملة و الخدمة الفندقية، دار أسامة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2016، ص 38.

و يمكن توضيح مراحل تطور الجودة في الشكل التالي:

الشكل رقم 11: يوضح التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة



الفرع 2: مفاهيم عن الجودة

أولاً: تعريف الجودة

يعتبر موضوع الجودة من المفاهيم التي يكتسبها بعض الغموض و يختلف مفهومها من سياق إلى آخر. كما أنها عرفت العديد من التطورات ، و قد تطرق إليها الباحثون من أكثر من زاوية و هذا ما أدى إلى تنوع و تعدد التعريفات الخاصة بهذا المفهوم نذكر مثلاً:

1- تعريف الجودة من المنظور الإسلامي: تعد جودة العمل و إتقانه في كل شؤون الحياة أساسا من أساسيات ديننا الحنيف ، إذ ورد في الأمر بذلك في كتاب الله تعالى و في سنة نبينا محمد صلى الله عليه و سلم ، و لقد وجه سبحانه و تعالى إلى أن صفتي الحفظ و العلم أساس لنجاح العامل في عمله و سبب لجودة العمل و إتقانه.

قال الله تعالى : " قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلَيْمَ " ¹.

و أورد سبحانه و تعالى في آية أخرى أهمية التحلي بصفتي القوة و الأمانة في كل من يسند إليه العمل.

قال تعالى: " قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ " ².

و قال تعالى: " وَ قُلْ اْعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَ رَسُولُهُ وَ الْمُؤْمِنُونَ وَ سَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَ الشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ " ³.

قال تعالى: " أَحْسِنُوا إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ " ⁴.

و قال تعالى : " وَ تَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَ التَّقْوَى " ⁵.

و قال عز من قائل: " وَ أَقِيمُوا الْوَزْنَ بِالْقِسْطَاسِ وَ لَا تُخْسِرُوا الْمِيزَانَ " ⁶.

و مدار كل هذه الصفات يدور حول إحسان العمل و إجادته ، إذ العبرة ليست بكثرة العمل بقدر ما هو بحسن أدائه و ضرورة إتقانه.

- ونرى تأكيد النبي محمد صلى الله عليه و سلم حيث قال: " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه ".

(رواه مسلم و البخاري في صحيحهما).

- و قال صلى الله عليه و سلم: " إِنَّ اللَّهَ كَتَبَ الْإِحْسَانَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ فَإِذَا قَاتَلْتُمُ فَاحْسِنُوا الْقِتْلَةَ وَ إِذَا ذَبَحْتُمُ فَأَحْسِنُوا الذَّبْحَ وَ لِيُخَدَّ أَحَدُكُمْ شَفْرَتَهُ وَ لِيُرِحَ ذَيْبِحَتَهُ ".

2- تعريف الجودة إصطلاحا:

يرجع مفهوم الجودة (quality) إلى الكلمة اللاتينية Qualities ، و التي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء و درجة

الصلابة ، و كانت تعني قديما الدقة و الإتقان. ⁷

و استخدم مصطلح الجودة للدلالة على أنه منتج جيدا و خدمة جيدة لكن من الخطأ أن نعتد أن المنتوجات أو الخدمات ذات الجودة

العالية في الأكثر كلفة و إنما في تلك المنتجات و الخدمات التي تتناسب و حاجات و توقعات العملاء من حيث الأداء المرتفع و التكلفة

المنخفضة و توفر المنتج أو الخدمة بالكمية المطلوبة و الوقت المناسب .

¹- الآية: 55 ، سورة يوسف ، القرآن الكريم.

²- الآية: 26 ، سورة القصص ، القرآن الكريم

³- الآية: 105 ، سورة التوبة ، القرآن الكريم

⁴- الآية: 95 ، سورة البقرة ، القرآن الكريم

⁵- الآية: 02 ، سورة المائدة ، القرآن الكريم

⁶- الآية: 09 ، سورة الرحمان ، القرآن الكريم

⁷- مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء، دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2008، ص15.

- أما الجودة في المعجم الوسيط يردها إلى فعلها الثلاثي جاد و مصدره جودة ، بمعنى صار جيدا .

و يقال: جاء العمل أي أصبح جيدا و جمعه جياذ أو جياذد ، و أجاد الرجل أو أنه أتى بالعمل الجيد من قول و عمل.¹

3 - تعريف الجودة من قبل بعض الرواد

* تعريف Philip Crosby (1979): إن الجودة هي المطابقة للمتطلبات أو المواصفات .²

* تعريف Taguchi (1984):³ إن الجودة هي تفادي الخسارة التي يسببها المنتج للمجتمع بعد إرساله للمستعمل ، و يتضمن ذلك الخسائر الناجمة عن الفشل في تلبية توقعات العميل و الفشل في تلبية خصائص الأداء و التأثيرات الجانبية الناجمة عن المنتج : كالتلوث و الضجيج و غيرهما .

* تعريف Edwards Deming (1986): إن الجودة يجب أن ترضي حاجات العميل الحالية والمستقبلية .⁴

* تعريف Kauro Ishikawa (أبو حلقات الجودة): عرفها بأنها " تلك العملية التي يتسع مداها لتشمل جودة العمل و جودة الخدمة و جودة المعلومات و التشغيل و جودة القسم و النظام و جودة المورد البشري و جودة الأهداف و غيرها ."⁵

* تعريف جوران: الجودة هي كفاءة الإستعمال، أي كلما كانت الخدمة أو السلعة المصنعة ملائمة لاستخدام المستفيد كلما كانت جيدة.⁶

* تعريف Armand .V.Feigenbaum: الجودة على أنها المجموع الكلي لصفات السلعة أو الخدمة الناتجة عن دراسات التسويق والهندسة و التصنيع و الصيانة أو عن وجود أي سلعة أو خدمة في الإستعمال تلي توقعات الزبون.⁷

4- تعريف الجودة من قبل المنظمات الدولية

* تعريف الجمعية الأمريكية للجودة: بأنها تمثل الصفات الشاملة لكيان ما، الذي يحمل داخله القدرة على إشباع الحاجات الصريحة و الضمنية ، و يجب أن يكون فريق إدارة المنظمة حريصا على دراية بأن إدارة الجودة الشاملة مكمل لإدارة المؤسسة الحديثة .

* تعريف المنظمة الدولية للتقييس ISO: أنها الخصائص الكلية للكيان (نشاط) أو عملية أو السلعة أو الخدمة، أو منظمة، أو نظام ، أو فرد، أو مزيج منها ، التي تنعكس في قدرته على إشباع حاجات صريحة أو ضمنية.⁸

* تعريف المعايير البريطانية: الجودة بأنها " مجمل مظاهر و خصائص السلعة أو الخدمة التي تؤثر في قدرتها على إشباع رغبة محددة أو مفترضة."⁹

¹ - فواز التميمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو(9001)، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، الأردن ، 2008، ص13.

² - رعد عبد الله الطائي ، عيسى قداة ، إدارة الجودة الشاملة ، دار اليازوني العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة العربية، عمان-الأردن، 2008، ص29.

³ - نفس المرجع، ص 29

⁴ - رعد عبد الله الطائي ، عيسى قداة ، مرجع سابق، ص 29.

⁵ - أحمد بن عيشاوي ، مرجع سابق ، ص 21.

⁶ - علي السلمي ، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل للإيزو 9000، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 1995، ص18.

⁷ - Feigenbaum, Armand.V : **Total Quality Control** , (3rd.ed) ,Macgram Sungpor, 1991, p 7.

⁸ - رعد عبد الله الطائي ، مرجع سابق، ص 29.

⁹ - أحمد بن عيشاوي، مرجع سابق، ص 21.

* تعرف الجودة على أنها مجموعة من المزايا والخصائص الخاصة بالمنتج أو الخدمة والتي تساهم في إشباع رغبات المستهلكين ، و تتضمن السعر و الأمان و التوفر و الموثوقية و الإعتيادية و قابلية الإستعمال.

و من خلال ما سبق ، نستنتج تعريف شامل للجودة على أنها " تلبية حاجيات و توقعات العميل المعقولة، و بأن الجودة هي الريادة و الإمتياز في عمل أو صنع الأشياء .

* الريادة تعني السبق في الإستجابة لمتطلبات العميل أو الزبون .

* الإمتياز تعني الإتقان (الضبط و الدقة و الكمال في العمل).

ثانيا : أهمية الجودة

و للجودة أهمية إستراتيجية كبيرة سواء على مستوى الزمان أو مستوى المنظمات على اختلاف أنشطتها أو على المستوى الوطني ، إذ أنها تمثل أحد أهم العوامل الأساسية التي تحدد حجم الطلب على منتجات المؤسسة ، و يمكن تناول الأهمية كما يلي:

1- سمعة المؤسسة: Company Reputation

تستمد المؤسسة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها، و يتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربط المؤسسة مع المجهزين و خبرة العاملين و مهاراتهم، و محاولة تقديم منتجات تلي رغبات و حاجات زبائن المؤسسة فإذا ما كانت منتجات المؤسسة ذات جودة منخفضة فيمكن تحسين هذه الجودة لكي تحقق المؤسسة الشهرة و السمعة الواسعة و التي تمكنها من التنافس مع المنظمات الأخرى في الصناعة أو القطاع التي تنتمي إليها المؤسسة.¹

2- المسؤولية القانونية للجودة: Product Responsibility

تزداد باستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظر و الحكم في قضايا منظمات تقوم بتصميم منتجات أو تقديم خدمات غير جيدة في إنتاجها أو توزيعها ، لذا فإن كل مؤسسة صناعية أو خدمية تكون مسؤولة قانونيا عن كل ضرر يصيب الزبون من جراء إستخدامه لهذه المنتجات.

3- المنافسة العالمية: Global Competition

إن التغيرات السياسية و الإقتصادية ستؤثر في كيفية و توقيت تبادل المنتجات إلى درجة كبيرة في سوق دولي تنافسي، و في عصر المعلومات و العولمة تكتسب الجودة أهمية متميزة، إذ تسعى كل من المؤسسة و المجتمع على تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق المنافسة العالمية و تحسين الإقتصاد بشكل عام، و الحصول على موطئ قدم في السوق العالمية.

4- حماية الزبون: Consumer Protection

إن تطبيق الجودة في أنشطة المؤسسة و وضع مواصفات قياسية محددة تساهم في حماية الزبون من الغش التجاري و يعزز الثقة في منتجات المؤسسة. عندما يكون مستوى الجودة منخفضا يؤدي إلى إحجام الزبون عن طلب منتجات المؤسسة إذ أن عدم رضا الزبون هو

¹ - زين الدين شيخي و كرم محمد. الإنعقال من نظام إدارة الجودة إيزو 9001 إلى نظام إدارة الجودة الشاملة. مذكرة لنيل شهادة ماجستير غير منشورة في تدقيق و مراقبة التسيير. جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان 2010/2011. ص 19.

فشل المنتج الذي يقوم بشرائه من القيام بالوظيفة التي يتوقعها الزبون منه، و بسبب انخفاض الجودة أو عدم جدوى المواصفات الموضوعية أدى ذلك إلى ظهور جماعات حماية الزبون لحمايته و إرشاده إلى أفضل المنتجات الأكثر جودة و أمان.¹

5- التكاليف و حصة السوق: Costs and marqet share

تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات و مراحل الإنتاج من شأنه أن يتيح الفرص لاكتشاف الأخطاء و تلاقيها لتجنب كلفة إضافية، إضافة إلى الاستفادة من زمن المكائن و الآلات عن طريق تقليل الزمن العاطل عن الإنتاج و بالتالي تخفيض الكلفة و زيادة ربح المؤسسة.

ثالثا : أبعاد الجودة : إن للجودة عدة أبعاد منها:

1- أبعاد جودة السلعة:²

- أ- الأداء **Performance** : مدى قدرة المنتج على القيام بالوظائف المطلوبة منه.
- ب- الصلاحية **Reliability**: أقصى مدة يمكن للمنتج أن يكون صالح للإستخدام.
- ج- صمود المنتج **Durability**: أقصى مدة يمكن للمنتج أن يعيش.
- د- خدمة المنتج **Serviceability**: مدى سهولة إصلاح المنتج و إعادته لحالته.
- هـ- شكل و جمال المنتج **Aestitetics**: مدى أناقة و جاذبية المنتج.
- و- مزايا أو خصائص المنتج **Featurs**: إمكانية إضافة بعض الوظائف لتحديث و تطوير المنتج.
- ي- سمعة المنتج **Perceived Quality**: سمعة الشركة المصنعة للمنتج.
- ن- التقيد بالمواصفات المطلوبة **Conformance to Standardies**: مدى التقيد بالمواصفات المطلوبة من قبل المصنع لتحقيق متطلبات المستهلك.

2- أبعاد جودة الخدمة:³

- أ- الوقت **Time**: كم ينتظر المستهلك للحصول على دورة في تقديم الخدمة.
- ب- دقة التسليم **Timeless**: التسليم في الموعد المحدد.
- ج- الإتمام **Completeness**: إنجاز جميع جوانبها بشكل كامل.
- د- التعامل **Courtesy**: ترحيب العاملين بكل الزائرين.
- هـ- سهولة المنال **Convenience** : إمكانية الحصول على الخدمة بسهولة.
- و- التناسق **Consistency**: تسليم جميع الخدمات بنفس النمط للزبون.
- ي- الدقة **Accuracy**: إنجاز الخدمة بصورة صحيحة من أول لحظة.
- ن- الإستجابة **Responsiveness**: التفاعل بسرعة مع العاملين لحل المشاكل غير المتوقعة.

¹ - زين الدين شيخي و كرج محمد، مرجع سابق، ص 20

² - محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة، المجموعة العربية للتدريب و النشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 2012-2013، ص 22.

³ - محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة ، الناشر اليازوني، الأردن، 2016، ص 36.

فالجودة تهدف إلى:

- منتجات خالية من الأخطاء و العيوب و الشوائب و بأقل تكلفة.
- ترقى لمستوى توقعات و رغبات الجمهور.
- تحقق رضاهم التامة حاضرا و مستقبلا.
- تعتمد على التحسين و التطوير المستمر.
- تلتزم بمتطلبات و معايير الأداء.
- تقوم بأداء العمل الصحيح بشكل صحيح.

رابعا: المفاهيم الخاطئة المرتبطة بمفهوم الجودة

هناك مجموعة من المفاهيم الخاطئة التي لا بد من الإشارة لها و هي:¹

- أن المنتجات الجيدة تكون تكلفتها المادية مرتفعة.
- أن عملية تحقيق الجودة تكلف المؤسسات أموالا باهضة.
- أن هناك صعوبات عديدة تحول أمام القياس الفعلي للجودة في المؤسسات.
- الوسيلة الوحيدة لتحقيق الجودة هي استخدام أسلوب التفيتش فقط.
- من الصعب على المؤسسة القيام بعملية بناء الجودة في مرحلة التصميم و مرحلة العمليات الإنتاجية لأن أهدافها الأساسية في ظل هذه المراحل هو الكم و ليس النوع.
- لأن الجودة مرتبطة بالربح فلماذا ستحتاج المؤسسة لبناء نظم الجودة ما دام أن حجم مبيعاتها مرتفع.
- الجودة تعني المواصفات الواجب توفرها في السلعة فقط.
- الجودة موضوع هام فقط للعاملين في المجالات الإنتاجية و التصنيعية و ليست هامة للعاملين في مجال الإدارة و التسويق و الخدمات.
- الربط بين الحصول على شهادة الأيزو و إدارة الجودة الشاملة ، رغم أن إدارة الجودة الشاملة أكثر شمولا من الأيزو.

المطلب الثاني: مفاهيم أساسية لإدارة الجودة الشاملة

الفرع الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

على الرغم من تعدد تعاريف إدارة الجودة الشاملة و ذلك نتيجة الإستخدام و التطبيق المستمر ، إلا أن هناك قاسما مشتركا يجمع بينهما هو تحري حاجات و توقعات الأفراد و التوافق معها من خلال الجهود و التطوير المستمر على مستوى ككل ، و قبل التطرق لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ، نتطرق إلى التعاريف التالية:

¹ - مأمون سليمان الدرادكة، مرجع سابق، ص 36.

أولاً: تعريف الإدارة

- تعرف بأنها تشمل كل الواجبات و الوظائف التي تتعلق بإنشاء المؤسسة من حيث تمويلها و وضع كل سياسياتها الرئيسية، و توفير كل المعدات اللازمة الضرورية.

- تعرف بأنها تنفيذ الأشياء عن طريق جهود أشخاص آخرين¹.

ثانياً: تعريف الجودة الشاملة:

- الجودة الشاملة هي جودة كل شيء ، أي الجودة في كل عناصر و مكونات المؤسسة ومن هذا المنطلق تأخذ طابع الشمولية و ذلك لأن كل ما تحتويه المؤسسة يشترك في تحديد ما يقدم للمستهلك و بالتالي تحقيق رضاه أو عدم رضاه.²

- تعرف أيضا الجودة الشاملة بأنها: " التطوير و المحافظة على إمكانيات المنظمة ، من أجل تحسين الجودة و بشكل مستمر و الإيفاء بمتطلبات المستهلكين و تجاوزها" ، و كذلك البحث عن الجودة و تطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدءا من التعرف على إحتياجات المستهلكين، و انتهاء بمعرفة مدى رضا المستهلكين عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له.³

ثالثاً: تعريف إدارة الجودة الشاملة

- عرفها معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي : إدارة الجودة الشاملة بأنها " تأدية العمل الصحيح على نحو صحيح من الوهلة الأولى مع الإعتماد على الإستفادة بتقويم المستهلكين في معرفة مدى تحسن الأداء".⁴

- تعريف المنظمة الدولية لتوحيد القياس ISO " إدارة الجودة الشاملة هي مدخل الإدارة في المنظمة ، يركز على الجودة و يبنى على مشاركة كل أعضائها و يستهدف النجاح في الأجل الطويل من خلال إرضاء العميل ، و تحقيق المنافع لجميع أعضاء المنظمة و المجتمع"⁵

- تعريف وزارة الدفاع الأمريكية: إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة و مجموعة من المبادئ الإرشادية التي تعد الأساس لمنظمة مستمرة التحسين، و يمكن اعتبار إستراتيجية التحسين المستمر مرادفا لاستراتيجية إدارة الجودة الشاملة ، و تستخدم إدارة الجودة الشاملة الطرق الكمية و الموارد البشرية لتحسين الموارد و الخدمات المقدمة للمنظمة و جميع العمليات داخلها ، بالإضافة إلى الوصول إلى الدرجة المحددة التي ينبغي أن تلي عندها إحتياجات الزبائن الآن و في المستقبل.⁶

- تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها التفوق في الأداء لإسعاد المستهلكين عن طريق عمل المديرين و الموظفين مع بعضهم البعض من أجل تزويد المستهلكين بجودة ذات قيمة من خلال تأدية العمل الصحيح و بالشكل الصحيح و من المرة الأولى و في كل وقت.⁷

¹ - ناصر دادي عدون، إقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين ، دار المحمدية العامة، الطبعة الثانية، الجزائر، 1998، ص 232.

² - مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص 14.

³ - محمد جاسم الشعبان ، محمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية في ظل إستخدام الأساليب العلمية الحديثة - الجودة الشاملة، الهندرة، دار الرضوان للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان -الأردن، 2014 ، ص 145

⁴ - سوسن شاكر مجيد ، ص 24.

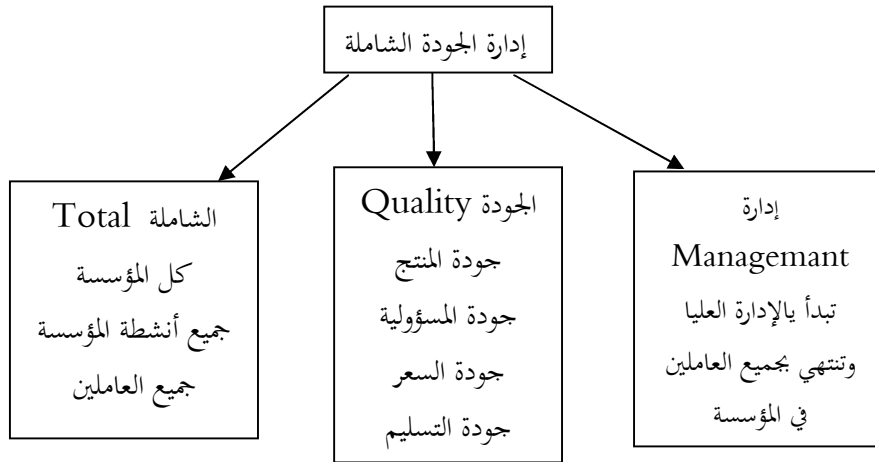
⁵ - مدحت أبو النصر ، مرجع سابق، ص 66.

⁶ - محمد جاسم الشعبان، مرجع سابق، ص 148.

⁷ - مأمون سليمان الدرادكة، مرجع سابق، ص 18.

- تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها " الشكل المتكامل لأعمال المنظمة الذي يبنى على أساس الإستخدام الفعال للقدرات و المهارات و الموارد المتاحة لكل من قوة العمل و الإدارة ، بهدف تحقيق التأكيد على الجودة و التنمية المستمرة على الجودة و المستمرة للإنتاجية من خلال الجهود المبذولة من جميع الإدارات.¹
- تعرف في استخدام الأساليب و الطرق العملية لدراسة و تطوير و تحسين العمليات بشكل مستمر و كذلك التعامل مع الأفراد العاملين كفريق واحد من خلال العمل الجماعي و فرق العمل و تدعيمهم ، و تأكيد خبراتهم و تقديم جهودهم و تشجيعهم على الإبتكار و الإبداع عن طريق إتباع أساليب فعالة و إيجابية للإشراف و التعليم و التدريب المستمر.²
- تعرف إدارة الجودة الشاملة على أساس الكلمات التي يتكون منها مصطلح إدارة الجودة الشاملة كما يلي³ :
إدارة Management: و التي تعني التخطيط و التنظيم و التوجيه و المراقبة لكافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة ، كما يتضمن ذلك دعم نشاطات الجودة و توفير الموارد اللازمة.
الجودة Quality: و التي تعني تلبية متطلبات العميل و توقعاته.
الشاملة Total: و التي تتطلب مشاركة و اندماج كافة موظفي المؤسسة و بالتالي ينبغي إجراء التنسيق الفعال بين الموظفين لحل مشاكل الجودة و لإجراء التحسينات المستمرة .

الشكل رقم 12 : مصطلحات إدارة الجودة الشاملة



المصدر: قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الإيزو 2000:9001 ، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الطبعة الثالثة، الأردن، 2013 ، ص 82.

¹ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، عبد العزيز بن سلطان العنقري، إدارة الموارد البشرية لمواجهة التحديات و بناء استراتيجيات القرن 21، دار المريخ للنشر ، السعودية، 2015، ص 384.

² - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، عبد العزيز بن سلطان العنقري ، نفس المرجع، ص 385.

³ - أحمد بن عيشاوي، مرجع سابق ، ص ص 24-25 .

- عرف فيليب كروسبي **Philip Crosby (1986)**: بأنها "الطريقة المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي خطط لها مسبقاً، كما أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منح و تجنب حدوث المشكلات و ذلك من خلال التشجيع على السلوكيات الجيدة و كذلك الإستخدام الأمثل لأساليب التحكم التي تحول دون حدوث هذه المشكلات و تجعل منعها أمراً ممكناً".¹
- عرفها إدوارد ديمينغ **Edward Deming** على أنها " إشراك و التزام الإدارة العليا و الموظف في ترشيد العمل عن طريق توفير ما يتوقعه العميل أو ما يفوق توقعاته ".
- عرفها تونكس **Tunks (1992)**: أنها "إلتزام و تعهد الإدارة و العاملين بإنجاز الأعمال بصورة تلي توقعات المستهلك أو تفوقها"²
- عرفها جوزيف جوران **Joseph Juran**: بأنها عملية إدارية تقوم بها المنظمة بشكل تعاوني لإنجاز الأعمال من خلال الاستفادة من القدرات الخاصة بكل من الإدارة و العاملين لتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل و بالاسترشاد بالمعلومات الدقيقة للتخلص من كل أعمال الهدر في المنظمة.
- عرف سايلور جايمس **Saylor James** إدارة الجودة الشاملة بأنها: " مجموعة من المبادئ التي تهدف إلى التحسين المستمر من خلال تطوير الأساليب الإدارية و الأدوات الفنية و الأساليب الكمية بالمنظمة مع العمل على بناء و تدعيم مناخ إيجابي للعلاقات بين العاملين بينهم و بين العملاء ".
- عرف جوزيف جابلونسكي **Joseph Jablonski** إدارة الجودة الشاملة بأنها شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة و العاملين بهدف تحسين الجودة و زيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل.
- عرفها واست **West** بأنها : فلسفة إدارية للمنافسة من خلال توحيد كافة الأنشطة داخل المنظمة ، و لتطبيق هذه الفلسفة ينبغي تطوير الموارد المتاحة و تدعيم ثقافة التحسين المستمر و التي تركز على مقابلة حاجات و رغبات العميل.³
- تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها " نهج شامل و منظم للإدارة التنظيمية التي تسعى إلى تحسين جودة المنتجات و الخدمات من خلال التحسينات الجارية ، استجابة للتغذية المرتدة **Feedback** المستمرة ".⁴
- تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها " جهد مستمر من قبل الإدارة و كذلك الموظفين في مؤسسة معينة لضمان ولاء على المدى الطويل و رضا العملاء ".⁵
- تعريف إدارة الجودة الشاملة هو " النهج الذي يسعى إلى تحسين الجودة و الأداء التي سوف تلي أو تتجاوز توقعات العملاء ويمكن تحقيق ذلك من خلال دمج دميع الوظائف و العمليات ذات الصلة بالجودة في جميع أنحاء المؤسسة".⁶

¹ - نفس المرجع، ص 23.

² - رعد عبد الله الطائي، مرجع سابق، ص 75.

³ - أحمد يوسف دودين، إدارة الجودة الشاملة، الأكاديميون للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، ص 27.

⁴ - <https://www.Total Quality Managemant.com>, consulté le (24/12/2017), à 15 :30.

⁵ - <https://www.managemantstudyguide.com/TQM> , consulté le (10/01/2018), à 10 :00.

⁶ - <https://www.thebalance.com/Total-Quality-Managemant-tqm> , , consulté le (10/01/2018), à 11 :00.

تعرف على أنها "هي فن استخدام جميع الموارد المتاحة على النحو الأمثل لتحقيق التميز"¹.

و بالتالي نصل إلى تعريف شامل لإدارة الجودة الشاملة: "هي التطوير المستمر للعمليات الإدارية و ذلك بمراجعتها و تحليلها و البحث عن الوسائل و الطرق لرفع مستوى الأداء و تقليل الوقت لإنجازها بالإستغناء عن جميع المهام و الوظائف عديمة الفائدة، وذلك بتخفيض التكلفة و رفع مستوى الجودة مستندين في جميع مراحل التطوير جل متطلبات و احتياجات العميل".
فجميع هذه التعريفات تحمل مفهوما واحدا و هو كسب رضا العملاء و التي كذلك تشترك على ما يلي:²

- مدخل شامل أي يشمل كافة القطاعات و المستويات و الوظائف في المؤسسة،
- التحسين المستمر في التطوير لجني النتائج طويلة المدى.
- العمل الجماعي مع عدة أفراد بخبرات مختلفة.
- مدخل يعتمد على تخطيط و تنظيم و تحليل كل نشاط المؤسسة.
- مدخل يتطلب من الإدارة تبني فلسفة منع الخطأ و ليس مجرد إكتشافه.
- مدخل يعتمد على الرقابة الذاتية.
- مدخل يعتمد على القدرة التنافسية و التميز.
- التركيز على مبدأ الجودة من خلال جميع مراحل العمل.
- التركيز على تلبية حاجيات المستهلك و رغباته.

و يمكن المقارنة بين الإدارة الحديثة للجودة و الإدارة التقليدية ، كما يلي:

الجدول رقم 06: مقارنة بين الإدارة الحديثة للجودة و الإدارة التقليدية

إدارة الجودة الشاملة	الإدارة التقليدية	عناصر المقارنة
مسطح، مرن و أقل تعقيدا، أفقي شبكي	هرمي و رأسي يتصف بالجمود	الهيكل التنظيمي
نحو الزبون (المستفيد)	نحو الإنتاج	التوجه
طويلة الأجل، تتبنى الحقائق	قصيرة الأجل، تبني على الأحاسيس و المشاعر التلقائية	القرارات
مبدأ وقائي (قبل احتمال حدوث الخطأ)	مبدأ علاجي (بعد حدوث الخطأ)	تأكيد الأخطاء
الرقابة بالإلتزام الذاتي و التركيز على الإيجابيات	الرقابة اللصيقة و التركيز على السلبيات	نوع الرقابة

¹-Source :R.S. Naagarazan,A.A. Arivalagar. **TQM Total Quality Management**,New Age International (P) LTD,New Delhi,2005,p9.

²- محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويجان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي و المكتبات و مراكز المعلومات، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2006، ص ص 33-34.

المشاكل	عن طريق المدراء	فرق العمل
علاقة الرئيس بالمرؤوس	يحكمها التواكل و السيطرة	يحكمها الإعتماد المتبادل و الثقة و الإلتزام من الجانبين
علاقة المرؤوسين بالرئيس	نظرة المراقب بناء على الصلاحيات	نظرة المسير و المدرب و المعلم
المسؤولية	عناصر فردية	جماعية تقع على عاتق جميع العاملين
النظرة لعناصر العمل والتدريب	عناصر كلفة	عناصر استثمار
مجالات الإهتمام	حفظ البيانات التاريخية	تسجيل و تحليل النتائج و إجراء المقارنات
أسلوب العمل	أساليب العمل الفردية	أساليب العمل الجماعية

المصدر : سوسن الشاكر مجيد، محمد عواد الزيادات ، إدارة الجودة الشاملة ، تطبيقات في الصناعة و التعليم، دار الصفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2015، ص ص 46-

.47

الفرع الثاني: أهمية إدارة الجودة الشاملة

إن أهم ما يميز إدارة الجودة الشاملة هو تحسين مستويات الجودة في المؤسسة سواء كانت عامة أو خاصة، بحيث أصبحت في هذا العصر أساساً للإتصالات بين الدول و التي تحده نجاح أو فشل المنظمات الإنتاجية و الخدمية في العالم و يمكن إجمال أهميتها فيما يلي:¹

- تخفيض التكلفة و زيادة الإنتاجية
- الجودة تؤدي إلى تحقيق رضا المستهلك و تقديم الأفضل من السلع و الخدمات
- تحقيق ميزة تنافسية و عائد مرتفع
- تنمية الشعور بوحدة المجموعة و عمل الفريق و الثقة المتبادلة بين الأفراد و الشعور بالإنتماء في بيئة العمل
- تحسين السمعة الطيبة للمنظمة في نظر العملاء العاملين
- منهج شامل للتغيير بعيد عن النظام التقليدي المطبق على شكل إجراءات و قرارات
- تغيير سلوكيات أفراد المؤسسة تجاه مفهوم الجودة
- تمكن من القيام بعملية مراجعة و تقييم الأداء بشكل مستمر.²
- التحسين المستمر الذي يجعل المؤسسة تتقدم في عملها و هو البحث دائماً على الأفضل في منتجاتها فتفتح الفرصة للبحث و التطوير و تشجيع الإبداع و التميز.

¹- محمد عوض الترتوري، مرجع سابق، ص 38.

²- نفس المرجع، ص 38

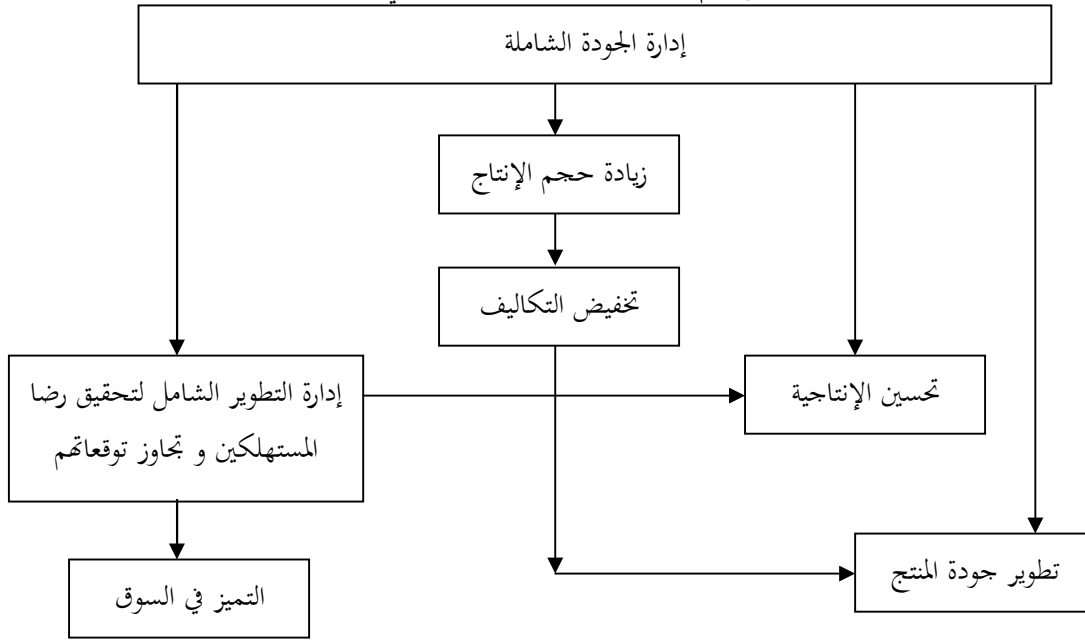
الفرع الثالث: أهداف (فوائده) تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة

لإدارة الجودة الشاملة عدة أهداف نذكر منها:

- خلق بيئة تدعم و تحافظ على التطوير المستمر.
 - إشراك جميع العاملين في التطوير.
 - متابعة و تطوير أدوات قياس أداء العمليات.
 - تقليل المهام و النشاطات اللازمة لتحويل المدخلات (المواد الأولية) إلى منتجات أو خدمات ذات قيمة للعملاء.
 - إيجاد ثقافة تركز بقوة على الأداء.
 - تحسين نوعية المخرجات.
 - زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات و تحسين العمل الجماعي.
 - تحسين الربحية و الإنتاجية.
 - تعليم الإدارة و العاملين كيفية تحديد و تحليل المشاكل و تجزئتها إلى أصغر حق يمكن السيطرة عليها.
 - تعلم إتخاذ القرارات استنادا على الحقائق.
 - تدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات.
 - تقليل المهام عديمة الفائدة زمن العمل المتكرر و زيادة جذب العملاء.
 - تحسين الثقة و أداء العمل للعاملين.¹
 - زيادة نسبة تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة.
 - استمرار و زيادة قدرة المؤسسة على البقاء و المنافسة.
- و الشكل الموالي يوضح الفوائد التي يمكن تحقيقها بالمؤسسات قائمة و هي تؤكد أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الإنتاجية و الجودة و تدعيم الموقف التنافسي للمؤسسة.

¹ - أحمد يوسف دودين، إدارة الجودة الشاملة، جامعة الزرقاء قسم إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، عمان، 2014، ص 84.

الشكل رقم 13: فوائد تطبيق TQM في المؤسسات



المصدر: علي السلمي ، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات تأهيل الإيزو 9000، دار غريب للطباعة و النشر-القاهرة-، 1995، ص 23.

المطلب الثالث: مراحل إدارة الجودة الشاملة و أدواتها

الفرع الأول : مراحل إدارة الجودة الشاملة

يمر تطبيق إدارة الجودة الشاملة بخمس مراحل أساسية متتابعة على النحو التالي:

المرحلة الصفرية : مرحلة الإعداد

و هي من أهم مراحل التطبيق و فيها يعزز المديرين عزمهم على الإستفادة من مزايا TQM و خلالها يتلقى هؤلاء المديرين تدريبا يستهدف إكسابهم الثقة بالنفس ، و عدم الخوف من التغيير، من الأفضل أن يتم هذا التجريب خارج المؤسسة ثم يتولى المديرين بعد ذلك نقل الأفكار إلى رؤوسهم ، و في هذه المرحلة تحدد الأهداف و المصطلحات التي يجب أن يتم الإجماع عليها¹ و تشمل:

- تحديد الأهداف.
- جمع و تحليل البيانات و المعلومات من أجل معرفة الأوضاع الحالية و المتوقعة.
- وضع الإفتراضات .
- و ضع البدائل و تعريفها.
- إختيار البديل الأنسب.
- تحديد الوسائل و الإمكانيات اللازمة.

المرحلة الأولى: مرحلة التخطيط

تأتي هذه المرحلة بعد مرحلة إعداد و تجهيز الظروف الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث يتم في هذه المرحلة إعداد خطة التطبيق التفصيلية ، كما يتم تحديد هيكل الدعم و الموارد اللازمة لتنفيذ هذا التطبيق و تتضمن هذه المرحلة ما يلي:

¹ - مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص 65.

- تحليل البيئة الخارجية لمعرفة الفرص المتاحة وكذا التهديدات المحتملة، ثم تحليل البيئة الداخلية لمعرفة عناصر القوة والضعف.
- صياغة رسالة المؤسسة من خلال تحديد النشاطات الرئيسية التي تؤدبها والأسواق المستهدفة.
- وضع الأهداف الإستراتيجية بعيدة المدى لتكون متوافقة مع رسالة المؤسسة.
- اختيار منسق للجودة والذي غالباً ما يتم إختياره من المستويات الإدارية العليا، ويكون يتمتع بتأييد قوي لقضية الجودة ويعمل كهمزة وصل بين جميع المستويات في المؤسسة.
- تدريب منسق الجودة والذي عادة ما يتم من طرف مستشارين خارجيين.
- مناقشة خطة التطبيق بصدد الموافقة عليها وتخصيص الموارد اللازمة لها¹.

المرحلة الثانية: مرحلة التنفيذ

- بعد الموافقة على الخطة نبدأ في التنفيذ، وهي تعتبر أهم مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة ويعتبرها البعض، أنها البداية الحقيقية لترجمة متطلبات TQM على أرض الواقع، وهي تتكون من مراحل فرعية أو خطوات رئيسية²، وهي:
- خلق البيئة الثقافية الملائمة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة وتم في هذه المرحلة تدريب جميع العاملين على فلسفة إدارة الجودة الشاملة، عن طريق القيام بعدد من البرامج مثل: التعليم وإعادة التعليم للمديرين، إنشاء وتكوين فريق إداري لقيادة المؤسسة، تطوير وتوظيف جميع موارد المؤسسة.
 - أدوات حل المشاكل: يتطلب حل المشاكل من خلال سيادة ثقافة التحسين المستمر.
 - الضبط الإحصائي للعمليات: كتدريب العاملين على استخدام أدوات الضبط الإحصائي للعمليات، وكيفية تفسير نتائجها.
 - تصميم التجارب: يتطلب التصميم الإحصائي للتجارب.

المرحلة الثالثة: مرحلة التقييم

- تتضمن هذه المرحلة توفير المعلومات الضرورية لتقييم المراحل السابقة من خلال، عمليات المسح داخل وخارجها وتشمل هذه المرحلة الخطوات التالية:
- التقييم الذاتي: والذي يهدف إلى تقييم وعي وإدراك العاملين حول أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
 - تقييم آراء العملاء: والذي يتم بواسطة إجراء مسح شامل حول آراء هؤلاء العملاء المتعلق بمنتجات المؤسسة حالياً ومستقبلاً.
 - تقييم تكاليف الجودة.
 - كما يجب على المؤسسة بناء أنظمة الرقابة في إدارة الجودة الشاملة بأنواعها (قبلية، مرحلية وبعديّة).
- المرحلة الرابعة: في هذه المرحلة وعلى ضوء تنفيذ المراحل السابقة، مما اكتسبته لجنة إدارة الجودة الشاملة والعاملون من خبراء جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة، يتم تناول ومناقشة النتائج، من خلال حلقة نقاشية تضم جميع العاملين في المؤسسة لتقييم نتائج التطبيق الأولي وإتخاذ الإجراءات اللازمة بصدد ذلك.

المرحلة الرابعة: مرحلة تبادل الخبرات:

في هذه المرحلة وعلى ضوء تنفيذ المراحل السابقة، مما اكتسبته لجنة إدارة الجودة الشاملة والعاملون من خبراء جراء تطبيق هذه

¹- مصطفى يوسف كاظم، مرجع سابق، ص 66.

²- قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001:2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، الأردن، ص 111-112.

الأخيرة، يتم تناول و مناقشة النتائج من خلال حلقة نقاشية تضم جميع العاملين في المؤسسة لتقييم نتائج التطبيق الأولي واتخاذ الإجراءات اللازمة بصدد ذلك.¹

الفرع الثاني: أدوات إدارة الجودة الشاملة

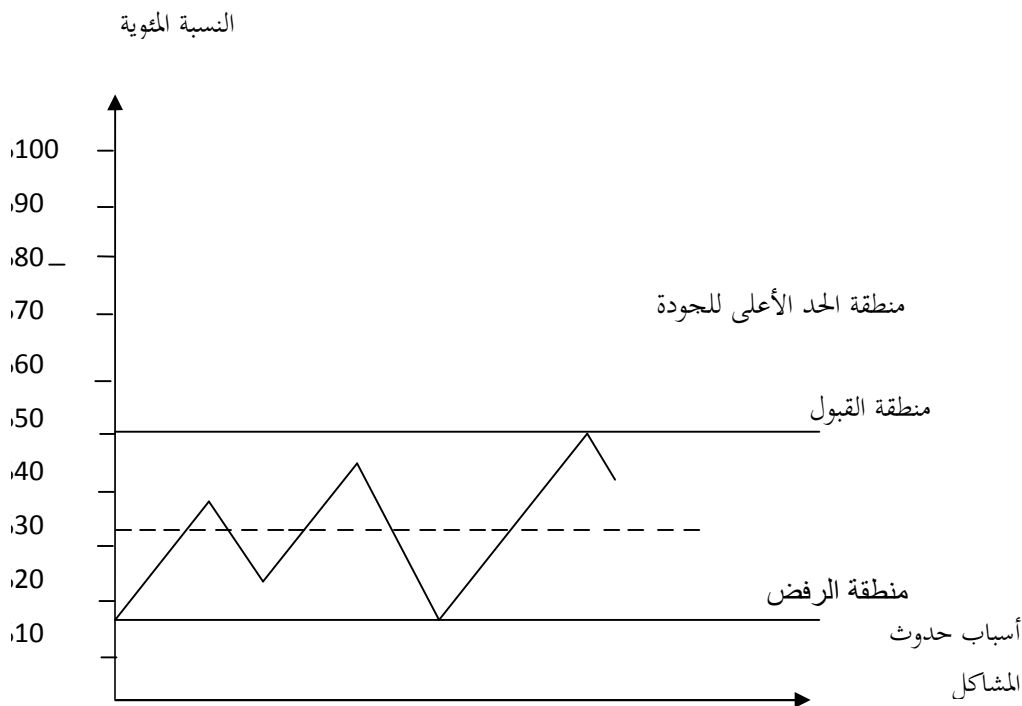
لإدارة الجودة الشاملة عدة أدوات منها

أولاً: خرائط المراقبة الإحصائية Statical Control Charts

و هي عبارة عن رسوم أو خرائط بيانية ترسم على ثلاث خطوط أحدهما يمثل الحد الأقصى المسموح به لعدد الوحدات المباعة، و الثاني يمثل الحد الأدنى المسموح به لعدد الوحدات المعابة و الثالث يمثل الخط الوسط (الوسط الحسابي أو يطلق عليه متوسط المتوسطات أو أنسب مستوى يمكن الوصول إليه).²

و تعتبر خرائط المراقبة الإحصائية من أهم الوسائل المستخدمة في السيطرة النوعية ، إذ يتم في ضوءها و بنظرة فاحصة و سريعة بيان ما إذا كان هناك إنحراف أو تباين بين المعايير أو المواصفات القياسية و المنتج الفعلي أو المتحقق. و الشكل التالي يوضح نموذج عن خرائط المراقبة الإحصائية.

الشكل رقم 14: نموذج عن خرائط المراقبة الإحصائية



Source :R.S. Naagarazan,A.A. Arivalagar.TQM ,New Age International (P) LTD,New Delhi,2015,P 72.

¹ - قاسم نايف علوان ، مرجع سابق ، 113.

² - سوسن شاكر ماجيد، مرجع سابق، ص 109.

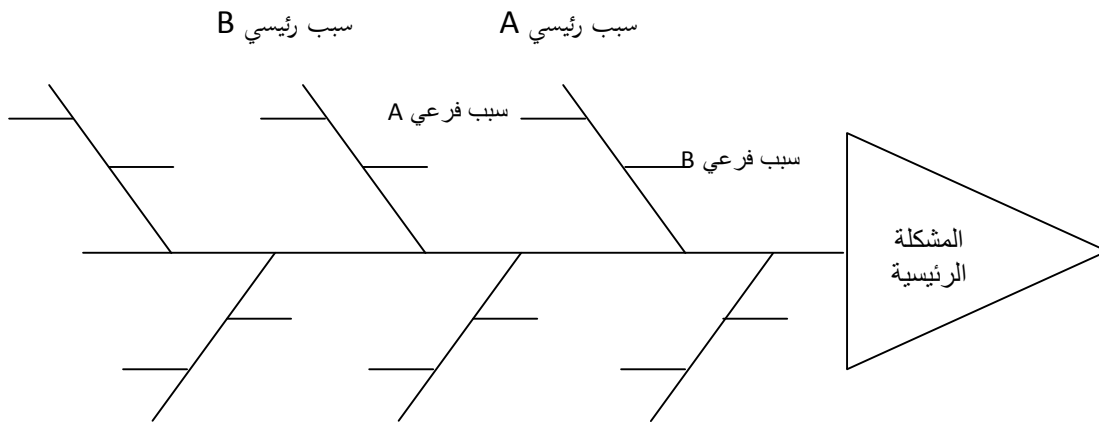
ثانياً: أسلوب مخطط السبب و الأثر (عظم السمكة).

يطلق عليه مخطط هيكل السمكة و يسمى ايضاً مخطط " إيشيكاوا" ، و هو أحد الوسائل الجيدة للوصول إلى أسباب مشكلة ما ، و يمكن إستخدام هذا المخطط في تحليل أي مشكلة بغض النظر عن طبيعته¹ و هو عبارة عن تقنية تخطيطية تستخدم في تمييز و ترتيب أسباب حدوث واقعة أو مشكلة أو نتيجة، كما يصور العلاقة المترتبة بشكل تخطيط في الأسباب طبقاً لمستواها من الأهمية أو التفصيل و كنتيجة معطاة.

و سبب تسميته بمخطط عظم السمكة ، هو أن الشكل النهائي لهذا المخطط يشبه الهيكل العظمي للسمكة ، حيث أن رأس السمكة يمثل المشكلة الأساسية و كل عظمة فرعية من العمود الفقري يمثل العناصر الرئيسية لهذه المشكلة.²

تعد أداة عظمة السمكة أداة رائعة لتحليل المشكلات و تساعد في إيجاد جميع العوامل و الأسباب مهما كانت كبيرة أو صغيرة أوتافهة و التي قد تكون هي السبب الرئيسي المؤثر و المؤدي للمشكلة الكبيرة . و يمكن توضيح ذلك بالشكل التالي:

الشكل رقم 15: مخطط عظم السمكة



المصدر: محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة، المجموعة العربية للتدريب و النشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 2013، ص 60

ثالثاً: مخطط باريتو

يستخدم تحليل باريتو في مجال الجودة لتحديد المشاكل التي يجب إعطاؤها الأولوية و الأهمية في المعالجة و الحل قبل غيرها لتأثيراتها الكبيرة ، حيث يشير البعض إلى تحليل باريتو بمبدأ أو قاعدة (20/80) ، التي تعني أن 80 % من المشكلات تعود إلى 20% من الأسباب و هذه الأسباب هي القلة الحيوية التي تعود إليها معظم المشاكل و التي يجب الإهتمام بها و معالجتها أولاً . و لاستخدام هذه نتبع الخطوات التالية:³

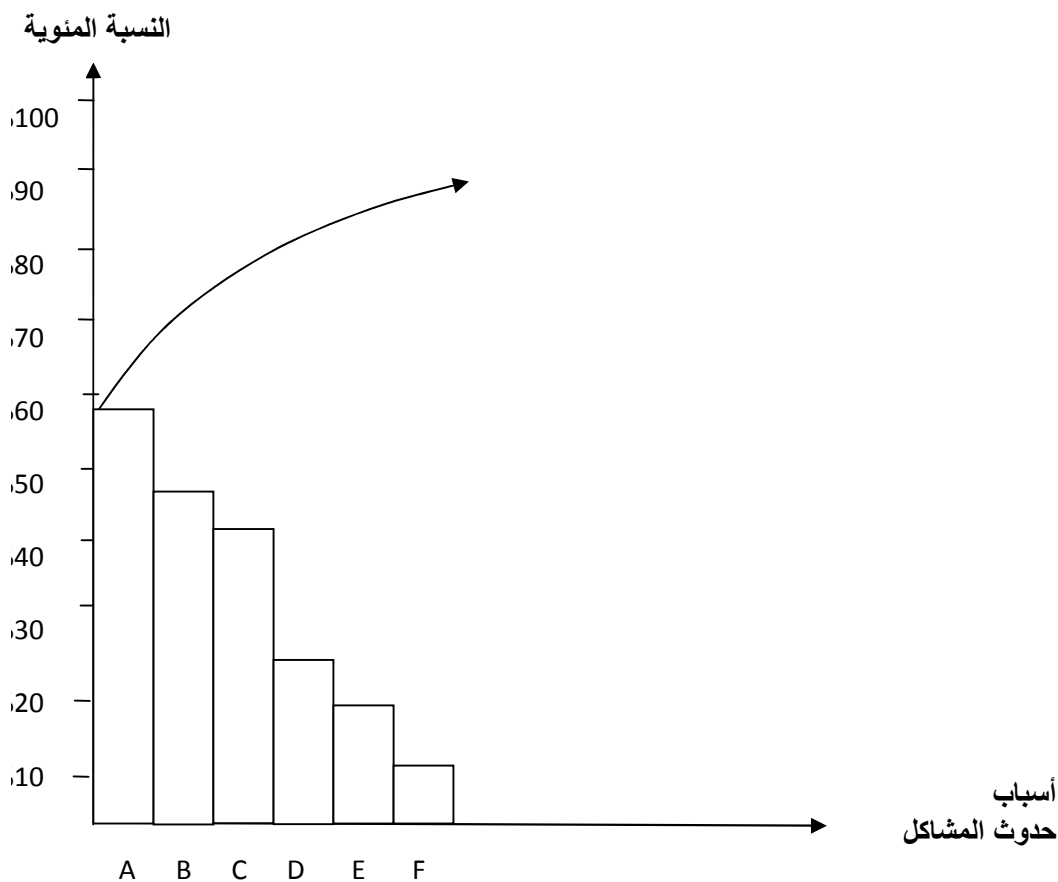
¹ - محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سابق، ص 60.

² - فاطمة مسفر جمعان، سعدية ضاوي سعيد، أدوات إدارة الجودة الشاملة، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، السعودية، 2014، ص 10.

³ - رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، مرجع سابق، ص 283.

- وضع قائمة بالأسباب المحتملة لحدوث المشكلة موضوع البحث.
- تحديد مقياس نمطي (التكرار، الزمن، الكلف).
- ترتيب الأسباب تنازليا وفقا لنتيجة القياس.
- يخصص المحور الأفقي للأسباب و المحور العمودي الأيسر لقيم القياس و المحور العمودي الأيمن للنسب المئوية المتجمعة.
- برسم مستطيل لكل سبب.
- يتم إيجاد النسب المئوية للقيمة المناظرة لكل سبب.
- يتم تحليل الرسم و تحديد الأسباب.

الشكل رقم 16: تحليل باريتو



المصدر: رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوني العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة العربية 2008، ص 285.

رابعاً: العصف الذهني

هو أسلوب يتبع لتوليد قائمة من الأفكار الإبداعية في ظل بيئة مشجعة و مؤيدة في فترة زمنية محددة و يستخدم هذا الأسلوب لتوليد الأفكار فقط ، لكنه لا يتطرق إلى تحليلها ، و يمكن إستخدامه في توليد الأفكار الجديدة من خلال مشاركة جميع العاملين للحصول على أكبر عدد ممكن من الأفكار و التي يتم مناقشتها لاستخلاص أهم الأفكار الملائمة للتنفيذ.¹

و تقوم هذه الطريقة على القواعد التالية:

- ضرورة تجنب النقد للأفكار المقدمة.
- حرية التفكير و الترحيب بكل الأفكار مهما يكن نوعها.
- التأكد على زيادة كمية الأفكار المطروحة (توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار المقترحة).
- تعميق أفكار الآخرين و تطويرها.

خامساً: المقارنة المرجعية **Banchmarking**

هي عبارة عن مقارنة أداء المؤسسة مع أحسن المؤسسات الأخرى التي تنشط في نفس مجال نشاطها (نفس الفرع أو القطاع) ، أو بالنسبة للقطاعات الأخرى لوظائفها و محاولة الأخذ بالحسبان مما هو موجود في الوقت الحالي و محاولة تطويره مستقبلاً.²

سادساً: مراجعة التصميم **Design Review**

هي وسيلة فعالة للتحقق من التصميم و تتم بواسطة مجموعة من الخبراء في المراحل المختلفة للتصميم ، حيث يجب أن يتم ذلك بدقة متناهية للتأكد من تحقيق المتطلبات ، كذلك يجب أن تكون العملية ذات مرونة كافية بحيث تعطي مجالاً أوسع من مشروعات التصميم و هناك ثلاثة أنواع من مراجعات التصميم:

- **المراجعة المبدئية:** حيث يتم مراجعة الأفكار الأساسية للتصميم و يتم تقييم المصانع المختلفة، و تحدد فرص الإستثمار في عملية التصميم.
- **المراجعة المتوسطة:** و هذه المراجعات تتم من قبل الإقرار النهائي للمواصفات الهامة للخدمة المقدمة.
- **المراجعة النهائية:** و تتم بعد الوصول إلى الوضع النهائي للتصميم و قبل البدء في عملية تقديم الخدمة.

سابعاً: إستمارة التدقيق: **Check Sheets**

تستخدم هذه الإستمارة لغرض فحص و تدقيق الأخطاء الحاصلة في مختلف محطات العمل الإنتاجية ، و يتم إيضاح المكائن المستخدمة و إعداد العاملين و المبيعات التي تحصل للمنتجات المختلفة، و فقا لأيم أو ساعات العمل ، وهذه الإستمارة و بمختلف محتوياتها تعتبر بوضوح و بسهولة عن واقع الأخطاء أو الانحرافات الحاصلة أثناء الإنتاج بغية إتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.³

¹ - يزيد قادة، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية ، دراسة تطبيقية على متوسطات ولاية سعيدة، مذكرة ليل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص حوكمة الشركات ، تلمسان 2012، ص 24.

² - قاسم نايف علوان المهيوي، إدارة الجودة في الخدمات ، دار الشروق، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006، ص 242.

³ - خضير كاذم حمود ، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2000، ص 139.

ثامنا: تقنية 6 إنحراف معياري (6 Six sigma)

تعتبر هذه التقنية عن مصطلح إحصائي ، الهدف منه قياس مدى انحراف الإنتاج عن القيمة المثلى ، و التي ينظر لها على أنها تقنية جد متطورة في إدارة الجودة الشاملة ، تستهدف ما يقرب من الكمال في دقة الإلتزام لمعايير الجودة و تجنب الأخطاء في العمليات الإنتاجية ، حيث تعني أنه " في كل مليون عملية هناك احتمالا الخطأ لا يزيد عن 3,4 من العمليات. يطبق وفقا للخطوات التالية:

- تحديد المشكلة بوضوح ، بمعنى البحث عن حالات الاختلاف أثناء عمليات الإنتاج .
- حساب انحراف الإنتاج بين المعايير المستهدفة و التقنيات الإحصائية التي يمكن تطبيقها.
- حساب احتمال إنتاج المنتج في حدود المعايير المطلوبة.
- حساب معدل العيوب ضمن أجزاء من المليون و الذي لا يجب أن يتعدى 3,4 خطأ لكل مليون وحدة إنتاجية.

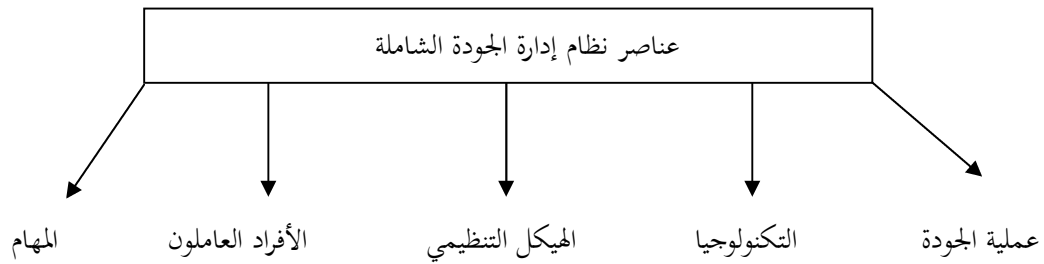
الفرع الثاني: عناصر إدارة الجودة الشاملة:

إن نظام إدارة الجودة الشاملة هو عبارة عن نموذج متكامل من نظم فرعية، و التي ينبغي توفرها بالأساس في الشركة، أو يفترض أنها موجودة و قد تحتاج إلى الربط و التكامل فيما بينها، و أن جميعها تعمل بصورة تكاملية لتحقيق أهداف نظام الجودة . هذه العناصر تتمثل فيما يلي:¹

- أ- عملية الجودة **Process of Quality**: و تشمل نظام عملية الجودة على كل العمليات الإدارية و التوجيهية و الإنتاجية.
 - ب- التكنولوجيا **Technology** : يتمثل هذا النظام الفرعي لإدارة الجودة الشاملة على العديد من المكونات و الفقرات الضرورية لأداء المهام بشكل كامل.
 - ج- الهيكل التنظيمي **Structuer**: و يتضمن مسؤوليات الأفراد العاملين و ظروف عملهم في بيئة المنظمة، و الإلتصالات الرسمية التي تتم داخل المنظمة.
 - د- نظام الأفراد **System of Personnel** : يتكون النظام الفرعي للعاملين في المنظمة من التعليم، و التدريب و تغيير الثقافة و غيرها.
 - هـ - المهام **Task**: و تشمل مهام الجودة ، و وظائف الأعمال و غيرها.
- و الشكل و الجدول المواليين يوضحان ذلك.

¹ - قاسم نايف علوان، مرجع سابق ، ص 97.

الشكل رقم 17: العناصر الخمسة لإدارة الجودة الشاملة



المصدر: قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الإيزو 9001:2000 ، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الطبعة الثالثة، الأردن، ص 98.

الجدول رقم 07: العناصر الخمسة لإدارة الجودة الشاملة و مكوناتها

المهام (الوظائف)	الأفراد العاملون	الهيكل التنظيمي	التكنولوجيا	عملية الجودة
- قضايا الجودة	- بناء فرق العمل	- المسؤوليات	خط الإنتاج	- تنظيم و أنظمة تخطيط الجودة.
- تغيير الثقافة	- التنظيم و التدريب	- الإتصالات.	نظام المعلومات	- قيادة التنظيم و الضبط.
- الأعمال	- تطوير الإدارة	- الإدارة.		- مراجعة طرق التصميم.
- الوظائف	- الحوافز و المكافآت			

المصدر: قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الإيزو 9001:2000 ، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الطبعة الثالثة، الأردن، ص 98.

المطلب الرابع: مبادئ و متطلبات إدارة الجودة الشاملة و معوقاتهما

الفرع الأول: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تتضمن إدارة الجودة الشاملة مجموعة من المبادئ ، لا بد من التركيز عليها بغية نقل المؤسسة من الإدارة التقليدية إلى إدارة الجودة

الشاملة و هذه المبادئ تتمثل فيما يلي:

1- دعم الإدارة العليا:

إن دعم الإدارة العليا لفلسفة إدارة الجودة الشاملة و ممارسات الجودة، يعد عنصرا لا يمكن الإستغناء عنه إذا كان الهدف هو

تشجيع الموظفين و العاملين للعمل بهذه الممارسات و يشكل مرض لتحقيق أداء فعال للجودة ، يشمل المؤسسة كلها و يجب أن تبدأ

إدارة الجودة الشاملة من الإدارة العليا، إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة هو قرار إستراتيجي يتخذ من قبل الإدارة العليا و بالتالي فإن إقناع الإدارة العليا و دعمها المادي و المعنوي من أهم العوامل التي ستساعد على نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة¹.

2- التركيز على العميل (الزبون):

و يأتي هذا التركيز باعتبار أن العميل هو مراقب الجودة الأول و المقصود بالعميل وفقا لفلسفة مدخل إدارة الجودة الشاملة نوعان من العملاء ، هما العميل الخارجي و العميل الداخلي² ، فالمؤسسة تعتمد على زبائنها لذلك يجب عليها تفهم إحتياجاتهم المالية و المستقبلية ، و أن تلبى تلك الإحتياجات و أن تحاول دائما تجاوز توقعات الزبون. و ذلك بهدف :

- زيادة كل من الدخل و الحصة السوقية ، من خلال المردودية و الرغبة في الإستجابة للفرص المتاحة بالسوق.
- زيادة فاعلية استخدام المؤسسة لمواردها لزيادة رضا الزبائن
- تحسين ولاء الزبون ما يؤدي إلى تكرار التعامل.

3- التحسين المستمر:

يعتبر التحسين المستمر فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات و الأنشطة المتعلقة بالآلات و المواد و الأفراد و طرق الإنتاج بشكل مستمر ، و فلسفة التحسين المستمر هي إحدى ركائز منهجية إدارة الجودة الشاملة و التي تهدف منها هو الوصول إلى الإتقان الكامل للأعمال عن طريق استمرار التحسين في العمليات الإنتاجية للمؤسسة، كما أن جهود التحسين لا يجب أن تتوقف لأن هناك دائما فرص للتحسين يجب إستغلالها³، إذ يطلق على التحسين المستمر ب:

كايزن Kaizen: و هي كلمة يابانية تعني التغيير للأفضل مبنية على قاعدة أساسها 5S و هي كلمات تبدأ بحرف S، هي:

التصفية **SEIRI** ، الترتيب **SEITON** ، التنظيف **SEISO** ، التقييس **SEIKETSU** ، التدريب و الإنضباط **SHITSUKE**.

4- نظام المعلومات و الإتصال:

يعتبر توفر نظام المعلومات و الإتصال من الركائز المهمة التي تقتضيها متطلبات إدارة الجودة الشاملة ، فالإتصال أهمية في المؤسسة وهو الوسيلة المهمة القادرة على تعديل الإتجاهات و تغييرها، من أجل إنجاح مسعى إدارة الجودة الشاملة. و الإتصال هو عملية تدفق المعلومات و التعليمات و التوجيهات و الأوامر و القرارات من جهة الإدارة إلى المرؤوسين، و تلقي المعلومات و البيانات الضرورية منهم في صورة تقرير و أبحاث و مذكرات و اقتراحات و شكاوي و استفسارات بهدف إتخاذ قرار معين و تنفيذه.

5- التركيز على إدارة القوى البشرية:

تعتبر إدارة القوى البشرية في المؤسسة ذات أولوية كبيرة في تنشيط و تفعيل إدارة الجودة الشاملة **TQM** ، إذ أن توفر المهارات و الكفاءات البشرية و تدريبها و تطويرها و تحفيزها من أهم المبادئ التي تحقق للمؤسسة أهدافها ، كما أن تحقيق النجاح الهادف يستدعي

¹ - محمود حسين الوادي و آخرون، أثر وجود معايير الجودة في ضمان تطبيق إدارة الجودة الشاملة، دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي المعهد التقني والسنمائي، المؤتمر العربي الدولي الخامس، جامعة الشارقة، 2015، ص16.

² - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، عبد العزيز بن سلطان العنقري، مرجع سابق، ص 387

³ - أحمد بن عيشاوي ، مرجع سابق، ص ص 75-76.

تكريس الإهتمام و العناية اللازمة بالأفراد بدءا من عملية الإختيار و التعيين و تقييم الأداء و برامج التدريب و التطوير و أساليب التحفيز و السعي لإثبات الفرق الذاتية في العمل ، و المشاركة و التعاون و إظهار صورة العمل لغرض تحقيق التحسن المستمر في الأداء.¹

6- الوقاية من الأخطاء (وجود نظام للقياس):

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، يتطلب توفير و تحديد المعايير و المقاييس الموضوعية التي تمكن العاملين في مختلف النشاطات التشغيلية من تحقيق الأداء المنسجم مع المواصفات و المعايير ، لذا فإن توفير هذه المعايير ينتج إمكانية الرقابية الوقائية للانحرافات و الأخطاء التي يمكن أن تحصل أثناء الأداء ، لذا فإن هذا الإتجاه في التعامل من شأنه أن يعزز إمكانية وقابلية النجاح المستهدف لنظام إدارة الجودة الشاملة.²

7_ مشاركة العاملين في عمليات اتخاذ القرارات:

ينظر للمشاركة على أنها عملية تفاعل لأفراد مع جماعات العمل في التنظيم و بطريقة تمكن هؤلاء الأفراد من تعبئة الجهود و الطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية ، و تحظى عملية المشاركة من قبل العاملين في عمليات إتخاذ القرارات بأهمية كبيرة، نظرا لمساهمتها في تحقيق الأهداف ، لأن القرار يتم إتخاذه بشكل جماعي ، و من ثم تكون له القدرة على إيجاد الحلول المثالية للمشكلات القائمة ، و تتطلب إدارة الجودة الشاملة مشاركة ذات مستوى عال من جميع الأفراد العاملين و بمختلف المستويات الإدارية، حيث يجب على الإدارة الإستجابة لاقتراحات و آراء العاملين الإيجابية ، و لأن مشاركتهم تؤدي أيضا إلى رفع الروح المعنوية و تحقيق الرضا الوظيفي ، و من ثم زيادة مستوى الإلتزام و الولاء للمؤسسة و رفع مستوى الأداء.³

8- ثقافة المؤسسة:

يعتمد نجاح إدارة الجودة الشاملة بشكل أساسي على خلق ثقافة المؤسسة ، بحيث تنسجم القيم السائدة فيها مع بيئة إدارة الجودة الشاملة و تدعم الإستمرار في العمل و وفقا لخصائص إدارة الجودة الشاملة ، و ذلك عن طريق تبني قيم و مفاهيم قائمة على العمل التعاوني بمشاركة جميع أفراد المؤسسة ، من خلال فرق عمل ممكنة لإقتراح و إجراء التغييرات المناسبة ، بغرض رضا العميل عن طريق تقديم خدمات و منتجات ذات جودة عالية ترقى لمستوى توقعات و احتياجات العملاء ، و العمل بشكل مستمر و دؤوب على تحسين جودة الخدمات و المنتجات.

9- القرارات المبنية على الحقائق:

إن إتخاذ القرارات الصائبة لا يتحقق إطلاقا دون اللجوء لاعتماد الحقائق الواقعية ، سيما و إن ذلك من أكثر الأنشطة في تعزيز نجاح إدارة الجودة الشاملة و إن هذا بدوره يتطلب توفر نظام معلومات فاعلة و اعتماد الأفراد العاملين أنفسهم، إذ أنهم أكثر قدرة في إدراك الحقائق من غيرهم في هذا المجال.

¹ - حضير كاضم حمود ، مرجع سابق، ص 99.

² - نفس المرجع، ص 102.

³ - بن عيشي بشير ، بن عيشي عمار، دور رأس المال الفكري في تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسات الصناعية ،دراسة حالة المؤسسات الصناعية الجزائرية بسكرة، ملتقى

دولي يوم 13-14 ديسمبر 2011، ص 08.

و قد أصبح فعليا بنجاح القرارات التي تعتمد الحقائق بصورة أكثر كفاءة و فاعلية من القرارات التي كانت تعتمد في ضوء الحدس أو التخمين أو الخبر الشخصية.¹

10- التخطيط الإستراتيجي للجودة:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب وجود رؤية مستقبلية محددة و أهداف بعيدة المدى، و ذلك يتطلب مشاركة جميع العاملين و تتم هذه العملية بوجود خطة إستراتيجية تنسق الجهود و توحيدها.²

الفرع الثاني: متطلبات إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، تغيير ثقافة و قيم المؤسسة و تعديل هيكلها التنظيمي و توجيه أنماط الإشراف بالشكل الذي يتلاءم مع هذا المفهوم الجديد ، سيما في ظل التنافسية الواسعة التي تشهدها منظمات الأعمال على مختلف الأصعدة التطبيقية ، و قد حدد

أولاً: دعم و تأييد الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة

إن من أهم متطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة هو إلتزام و إقناع الإدارة العليا في المؤسسة ، حتمية و ضرورة التطور و التحسين المستمر ، و من يم اتخاذ قرار استراتيجي لاستخدام الجودة الشاملة كسلاح تنافسي يضمن لها النجاح و التفوق على المنافسين في السوق. إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب موارد مالية و بشرية مختلفة و كذلك تحديد السلطات و المسؤوليات و التنسيق بينهما ، حيث يتوجب عليها تشكيل قيم المؤسسة و إنشاء ما يمكن أن تطلق عليه البنية التحتية الإدارية لإحداث التغيير الناجح.³

ثانياً: التوجه للمستهلك و تعميق الفكرة

العمل على تحقيق رضا المستهلكين و الذي يعتبر أهم مطلب من متطلبات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة ، و العمل على تعميق فكرة المستهلك يدير المؤسسة على كافة المستويات التنظيمية بالمؤسسة ، فالمستهلك هو محور كل الجهودات بناء من تصميم المنتجات و انتهاء بخدمات ما بعد البيع.

ثالثاً: تهيئة الثقافة التنظيمية و بيئة العمل

إن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة متوقف بتهيئة المؤسسة إلى بيئة عمل ، و بشكل خاص الثقافة التنظيمية و جعلها متناسبة و متناغمة مع الفلسفة التي تتطلبها إدارة الجودة الشاملة ، و التي يمكن أن نطلق عليها بثقافة إدارة الجودة الشاملة و التي تشمل على المعتقدات و القيم المتعلقة بمختلف أبعاد و بيئة تنظيم العمل و أسلوب العمل و أسلوب ممارسة السلطة و المسؤولية و تقييم الأداء و غيرها.⁴

رابعاً: قياس الأداء

¹ - خضير كاضم حمود، مرجع سابق، ص 102.

² - محمد يوسف دودين، مرجع سابق، ص 23.

³ - قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص 104.

⁴ - نفس المرجع، ص 106.

من الضروري توفر نظام قادر على القياس الدقيق للأداء ، لتأكيد مدى نجاح أو فشل إدارة الجودة الشاملة في تحقيق أهدافها ، و لضمان نجاح نظام القياس أيا كانت الأساليب المستخدمة ، بوضع برنامج عمل لتدريب العاملين بالمؤسسة على استخدام تلك الوسائل و الأساليب ، لتحليل نتائج القياسات و متابعتها.¹

خامسا: الأخذ بمفهوم إعادة الهندسة أو الهيكلية : يعتمد مفهوم إعادة هندسة أو هيكلية المؤسسة على عمل نبذ المفهوم و القواعد و الفروض التي تبني الإدارة قراراتها على أساسها ، والبحث عن المفاهيم و القواعد التي تتناسب مع التطورات المستقبلية و التركيز على مفهوم العملية ، المتمثل في تلك المجموعات من الإجراءات و الأنشطة المتكاملة التي ينتج عنها شيء له قيمة الزبون في النهاية.

سادسا: تعديل أسلوب تنفيذ العمل

إن تحقيق منهجية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة ، تكون من خلال عمل الفريق و روح التعاون بين الجميع بروح المسؤولية و الرقابة الذاتية ، و العمل على زرع روح الولاء و الإنتماء في نفوس جميع العاملين تجاه المؤسسة ، و لتجسيد أسلوب العمل الجماعي التعاوني ، هناك ثلاثة تشكيلات تنظيمية و هي: فريق العمل ، حلقات دوائر الجودة ، القوى الوظيفية.²

سابعا: التعليم و التدريب المستمر

يتطلب تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة الخطط الكافية و التفصيلية و المتعلقة بالتعليم و التدريب لجميع العاملين ، لإكسابهم الوعي بأهمية و بمفاهيم الجودة الشاملة و لكي تصبح مهاراتهم و اتجاهاتهم مناسبة و ملائمة لفلسفة التحسين المستمر ، فالتعليم و التدريب يوفران لغة مشتركة خلال العمل.³

ثامنا: إنشاء نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة

لا بد من وجود نظام معلومات مترابط و شامل ، فهو الأساس في تحديد معايير القياس للأداء و العمل و للمؤسسة ككل ، فالتركيز على رضا العميل و معرفة سلسلة العمل الداخلية و التحسين المستمر للجودة لا سبيل إليها ، إلا عن طريق توافر المعلومات و تحليلها و تبادلها عبر المؤسسة ، كما يساعد نظام معلومات إدارة الجودة الشاملة على:

- تلبية الإحتياجات و الإلتزامات.
- إدارة عملية التصنيع و الإنتاج و التخلص من المخلفات.
- استمرار جهود التحسين المستمر و التنسيق بين الأقسام المختلفة.⁴

تاسعا: تبني القيادة الجيدة

يجب على كبار المسؤولين في المؤسسات الإهتمام بالقيادة الجديدة التي تدير الأعمال دون تخويف أو ترهيب للعاملين ، من شبح الجودة الشاملة كما يجب حثهم للتغلغل في معانيهم و الدخول في أسسها ، و ذلك عن طريق خلق ثقافة موحدة عن الجودة الشاملة منها.

¹ - محمد حاسم الشبعان، محمد صالح الأبعج، مرجع سابق، ص 185.

² - محمد حاسم الشبعان، محمد صالح الأبعج، مرجع سابق، ص 208.

³ - عبد الرحمان توفيق، إدارة الجودة الشاملة، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك ، الطبعة الخامسة، القاهرة، 2007، ص 41.

⁴ - نفس المرجع، ص 46.

عاشرا: الإبتعاد عن الخوف من التغيير

و ذلك بمنع الخوف و خلق الثقة و جو التغيير و التحديث ، حيث يشعر العاملون بالأمان حتى يمكن تقديم أفكار جديدة ، فعلى القيادة أن تتبنى مبدأ تحسين الثقة لدى العاملين و فتح باب التساؤلات بالإجابة على جميع إستفساراتهم.

الفرع الثالث: معوقات إدارة الجودة الشاملة:

- * ضعف المتابعة الإدارية على الإدارات و الأقسام.
- * نقص الخبرة الإدارية لدى بعض المسؤولين.
- * عدم قدرة بعض الرؤساء على اتخاذ القرار.
- * ضعف التنسيق بين الأجهزة ذات العلاقة.
- * عدم فهم بعض المسؤولين للمتغيرات الداخلية و الخارجية.
- * عدم إزالة الخوف بأن يشعر الموظف و بشكل معقول بالأمان داخل المؤسسة.
- * عدم إزالة الحواجز بين الإدارات و ذلك بالقضاء على الحواجز التنظيمية و التنسيق و تفعيل الإتصال بين الإدارات و الأقسام على المستويين الأفقي و العمودي، و لتكن الجودة هي الهدف ليس المنافسة بين الزملاء و الإدارات.
- * نقص متطلبات التطبيق.
- * حداثة موضوع إدارة الجودة الشاملة.¹
- * عدم توفر الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا المجال.
- * تخصيص مبالغ غير كافية لأجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- * عدم الإلمام بالأساليب الإحصائية لضبط الجودة.
- * التأخر في إيصال المعلومات عن الإنجازات التي يحققها العاملون و الفرق في الوقت المناسب.
- * عدم الحصول على مشاركة الموظفين في برنامج إدارة الجودة الشاملة.²
- * توقع نتائج فورية و ليست على المدى الطويل.
- * عدم إلتزام الإدارة العليا بتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة.
- * تركيز المؤسسة على تبني طرق و أساليب إدارة الجودة الشاملة لا تتوافق مع نظام إنتاجها و موظفيها.

المطلب الخامس: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9000

لقد أصبحت الجودة سلاحا استراتيجيا تستخدمه المؤسسات للمنافسة و التميز على الصعيد العالمي و انسجاما مع توجيهات العولمة كاتجاه مهيم على المستوى العالمي ، فقد اتخذت العديد من التدابير المعبرة عن ذلك من خلال منظمات دولية ، لعل من أبرزها هي

¹ - أحمد يوسف دودين، إدارة الجودة الشاملة ، الأكاديميون للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن-، 2012، ص38.

² - محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويجان، ص 50.

منظمة المقاييس العالمية ISO.

الفرع الأول: تعريف نظام إدارة الجودة ISO 9000

الإيزو: كلمة إغريقية (ISOS) تعني التساوي ، و قد اشتقت من الحروف الثلاثة الأولى لاسم المنظمة الدولية للمواصفات و المقاييس International Standardization Organization، و هي الهيئة الدولية المعنية بإصدار المواصفات .

أسست عام 1946 ، و باشرت عملها في 1947/02/23، و تتخذ من جنيف/سويسرا مقرا لها.¹

و في عام 1987، أصدرت المنظمة سلسلة المواصفات ISO 9000 نظم إدارة و تأكيد الجودة الشاملة ، كمواصفة دولية و التي حملت بصمات المواصفة العسكرية الأمريكية و المواصفة البريطانية BS 5750.

و في عام 1994 قامت المنظمة الدولية للمعايير بمراجعة المواصفة ISO 9000 و إدخال التعديلات اللازمة عليها، على أن يتم مراجعة هذه المواصفة عام 2000 و بواقع مرة كل سبعة أعوام ، و كان التعديل الأخير عام 2008.

أما ISO 9000: فهو سلسلة المواصفات التي تخص بإدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعة و الخدمات ، و التي تنقسم على مجموعة من مواصفات تختلف حسب درجة شمولية كل منها.²

كما يعرف ISO 9000 : عبارة عن نظام متكامل يتكون مجموعة من المعايير المتعلقة بنشاطات المؤسسة و التي تم وصفها من قبل المنظمة الدولية للتقييس ISO ، و التي يمكنها منح شهادات المطابقة للمؤسسات التي تثبت مدى توفرها على هذه المعايير.

و في عام 1994 ، تم إصدار الطبعة الثانية المعدلة من مجموعة المعايير ISO 9000 ، كانت تضم كل من المعايير التالية:³

- ISO 9000: و هي مرشد يحدد مجالات تطبيق كل من المعايير الأخرى في هذه المجموعة.
- ISO 9001: تتعلق بنظام الجودة في المؤسسات الإنتاجية أو الخدمية التي يشمل عملها ، القيام بالتصميم إضافة إلى الإنتاج و الخدمات ما بعد البيع.
- ISO 9002: يتعلق بنظام الجودة في المؤسسات الإنتاجية أو الخدمية التي يقتصر عملها على الإنتاج و التركيب ، دون القيام بالتصميم أو الخدمة ما بعد البيع.
- ISO 9003: يتعلق بنظام الجودة في مجال الفحص النهائي للسلع و اختيار جودتها.
- ISO 9004: يتضمن التعليمات الإرشادية التي يجب اتباعها للحصول على شهادة ISO 9001 أو ISO 9002 أو ISO 9003.

¹ - حميد عبد النبي الطائي و آخرون، إدارة الجودة الشاملة و الإيزو ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2003، ص113

² - سملاي بحضية، إدارة الجودة الشاملة لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول: المؤسسة الاقتصادية و تحديات المناخ الإقتصادي الجديد، جامعة ورقلة، 22-23 أبريل 2003، ص 186.

³ - رعد عبد الله الطائي، مرجع سابق، ص 352.

و في عام 2000 ، صدرت الطبعة الثالثة المعدلة **ISO 9000-2000** و التي حدث فيها :

1- إلغاء المعايير **ISO 9002** و **ISO 9003** و الإبقاء على المعيار **ISO 9001** كمواصفة وحيدة تتضمن متطلبات نظم إدارة الجودة، و تمنح الشهادة للمنظمات وفقا لهذا المعيار الوحيد.

2- دمج المعيار **ISO 8402** مع المعيار **ISO 9000** لتشكيل المعيار **ISO 9000-2000** الذي ينصب على المبادئ و المصطلحات.

3- أصبحت مجموعة المعايير **ISO 9000-2000** تضمن المعايير التالية فقط:

- **ISO 9000-2000**: الأساسيات و المصطلحات في نظم إدارة الجودة.

- **ISO 9001-2000**: متطلبات نظم إدارة الجودة الشاملة.

- **ISO 9004-2000**: المرشد في تحسين الأداء في نظم إدارة الجودة.

و في عام 2008 صدرت الطبعة الرابعة **ISO 9000-2008** ، تتكون من جميع مواصفات **ISO 9000** التي تم نشرها بعد التعديل الرابع خلال نهاية سنة 2008 و هي تتألف من:¹

- **ISO 9000-2008** المتعلقة بأنظمة إدارة الجودة و المبادئ الأساسية و المصطلحات ، و التي تضم المبادئ الأساسية لأنظمة إدارة الجودة و تعريف المصطلحات المتعلقة بها.

- **ISO 9001-2008** ، المتعلقة بأنظمة إدارة الجودة للمتطلبات و المطابقة للحالات التعاقدية ، و قد حلت هذه المواصفة محل المواصفات **ISO 9003** و **ISO 9002** و **ISO 9001** لإصدار سنة 1994 و ذلك منذ سنة 2000 ، و التي تستخدم لضمان الجودة الخارجية المتعلقة بتوفير الثقة للعميل ، على أن نظام الجودة في المؤسسة قادر على إنتاج منتجات أو خدمات تستجيب لمتطلباته و تحقق تطلعاته.

- **ISO 9004-2008** ، المتعلقة بأنظمة إدارة الجودة الخاصة بإرشادات تطوير الأداء و توفر هذه المواصفة جملة من الإرشادات موجهة لتطوير الأداء في المؤسسة.

و في عام 2015 صدرت الطبعة الأخيرة **ISO 9000-2015**² تم فيها إجراء بعض التغييرات بهدف التكامل بين نظم الإدارة المختلفة، حيث تم تقسيم بنود المواصفة الجديدة كما يلي:

البند 1: مجال التطبيق.

البند 2: المرجعية.

البند 3: المصطلحات و التعريفات.

البند 4: سياق المؤسسة.

¹ - أحمد بن عيشاوي، مرجع سابق، ص 95.

² - ترجمة أسامة سيد عبد الحميد سليمان، المواصفة العالمية للإيزو 9000/2015 باللغتين العربية و الفرنسية، ص 11-38، شوهد على الموقع www.iso-tec.com بتاريخ: 11/02/2018 على الساعة (09.45)

البند 5: القيادة.

البند 6: التخطيط.

البند 7: المساندة.

البند 8: التشغيل.

البند 9: تقييم الأداء.

البند 10: التحسين.

كما سبق يمكن القول بأنه لم يحدث تغييرا كبيرا في هذه المواصفة و أن ما حصل من تغيير هو أمر شكلي، هو تغيير البنود من ثمانية

إلى عشرة و كذلك يروز مصطلحات جديدة و إخفاء بعض المصطلحات و المفاهيم من الإصدار الرابع **ISO 9000-2008**.

فما ظهر في الإصدار الجديد **ISO 9000-2015** المصطلحات التالية:

- مصطلح منتجات و خدمات بدلا من منتجات.
- مصطلح معلومات موثقة بدلا من توثيق ، سجلات.
- مصطلح بيئة تشغيل العمليات بدلا من بيئة العمل.
- مصطلح مقدم خدمة خارجي ، مورد خارجي بدلا من مورد.
- مصطلح قابلية التطبيق من الإستثناء.
- مصطلح المنتجات و الخدمات الموردة من الخارج بدلا من المنتج المشتري.

الفرع الثاني: فوائد الحصول على شهادة الإيزو ISO

هناك عدة فوائد يمكن تحقيقها من خلال الحصول على شهادة الإيزو ، من أهمها مايلي:¹

- زيادة الثقة بمنتجات المؤسسة يؤدي حتما إلى زيادة رضا العملاء و تقليل الشكاوي المتعلقة بالجودة.
- إعطاء إشارة واضحة للعملاء بأن المؤسسة تتبع الخطوات الإيجابية لتحسين الجودة.
- توفير النظام ميزة تنافسية للمؤسسات الحاصلة على الشهادة.
- تحسين صورة المؤسسة.
- دخول أسواق عالمية جديدة و زيادة الحصة السوقية.
- إزالة الحواجز أمام عمليات التصدير.
- تقليل التكاليف من خلال تقليل نسبة الفاقد و التالف و المرتجع ، و رفع مستوى أداء العاملين بسبب التدريب المستمر و المكثف على الأنشطة المؤثرة على الجودة.
- يساعد الإدارة على اتخاذ القرارات الحاسمة المتعلقة بالجودة و تحسينها.

¹ - حميد عبد النبي الطائي و آخرون ، مرجع سابق ، ص 120-121.

- تحسين عمليات الإتصال الداخلية من خلال تحديد السلطة والمسؤولية ، و عدم اللجوء إلى القرارات الفردية و الإرتجالية.
- إعطاء العاملين الثقة و الشعور بالزهو بسبب حصول المؤسسة على شهادة المطابقة، مما ينعكس إيجابيا على مستوى الروح المعنوية و الرضا عن العمل و تحفيزهم لأداء أعمالهم وفقا لمتطلبات المواصفة.
- ضمان تسليم الطلبات في الوقت المحدد.
- تحقيق زيادة في أرباح المؤسسة نتيجة زيادة المبيعات ، و تحسين العمليات الإنتاجية و تقليل التكاليف.
- بناء هيكل أولي لنظام معلوماتي شامل بغرض الإستخدام الكفء للبيانات.
- تعطي المواصفة القدرة على تحديد و تخطيط المهام و الأساليب الأخرى للأداء للحصول على نتائج صحيحة.
- يساعد على إيجاد حلول للمشاكل و منع تكرارها.
- يمنح العاملين القدرة على ضبط عملياتهم الإنتاجية.
- تقليل تكاليف الصيانة للمنتج.

الفرع الثالث: مراحل الحصول على شهادة الإيزو ISO

إن منهجية الحصول على شهادة الإيزو ISO 9000، تتطلب إتباع خطوات معينة لتحقيق ذلك و من أهمها ما يلي:

المرحلة الأولى: مرحلة الإستعداد للتسجيل¹

- حيث يتم فيها إعداد الأوضاع الداخلية للمؤسسة لكي يتلاءم مع متطلبات الشهادة المطلوبة ، و تتضمن هذه المرحلة أساسا ما يلي:
- إهتمام الإدارة العليا بالحصول على الشهادة و تحفيز العاملين بهدف تأهيل المؤسسة نحو تحقيق ذلك.
- تعيين مدير الجودة مسؤولا عن كل الأنشطة المتعلقة بالجودة.
- تشكيل فريق عمل مهمته الإشراف و التنسيق و الإعداد.
- البدء بوضع خطة عمل و جدول زمني للتنفيذ على أساس أن يتم التقيد به.
- إعداد دليل للجودة و الذي يعتبر مرجعا رئيسيا لكل ما يتعلق بقضايا الجودة بالمؤسسة.
- كتابة و توفير إجراءات المؤسسة و تعليمات العمل بالإجراءات التصحيحية و الوقائية.
- دراسة مدى ملائمة تأسيس نظام الجودة المعتمد على ISO 9000، من حيث التكاليف و الفوائد المتوقعة و مدى المساهمة في زيادة الربحية على المدى البعيد.

المرحلة الثانية: مرحلة التسجيل و الحصول على الشهادة

يتم في هذه المرحلة اختيار الجهة التي تقوم بتقويم نظام الجودة للحصول على شهادة الإيزو ، على أن تكون هذه الجهة من المؤسسات المرخص لها بذلك ، و بعد ذلك تقوم بالخطوات الآتية:²

¹ - مصطفى يوسف كاني، مرجع سابق ، ص 106.

² - قاسم نايف علوان، مرجع سابق ، ص 196 .

- تقوم المؤسسة بملاء إستمارة طلب التسجيل و تتضمن معلومات مختلفة عن المؤسسة من حيث نوع النشاط ، أنواع المنتجات ، تحديد المسؤوليات عن أنشطة المؤسسة و غير ذلك.
- التخطيط و الإعداد لعملية المراجعة الداخلية.
- وضع جدول زمني لعملية المراجعة.
- قيام الجهة التي سوف تمنح الشهادة (المسجل)، بإجراء تقييمي تجريبي لنظام إدارة الجودة أو ما يسمى تحليل التغيرات.
- قيام فريق التدقيق المسجل بإجراء التقييم الرسمي لنظام إدارة الجودة و الذي يتم فيه إكتشاف مخالفات لمتطلبات نظام إدارة الجودة.
- منح الشهادة بناء على توصيات الفريق التابع للمسجل الذي قام بإجراء التقييم الرسمي .
- ملاحظة: إذا كانت هناك مخالفات جوهرية فينتحتم على المؤسسة تصحيح هذه المخالفات ، و طلب إعادة التسجيل.

المرحلة الثالثة: مرحلة ما بعد الحصول على الشهادة

- بعد حصول المؤسسة على شهادة الإيزو 9000، لا ينبغي و لا يمكن التوقف عن العمل المستمر و المتواصل من أجل الحفاظ على المستوى الذي وصلت له المؤسسة ، و الذي منحت الشهادة بموجبه من المهم الحصول على الشهادة و لكن الأهم هو المحافظة عليها حتى لا تفقد ثقة المتعاملين معها و الزبائن¹ ، و يمكن تحقيق ذلك من خلال إتباع الآتي:²
- اتباع نظام المراجعة الداخلية.
- التدريب المستمر.
- نظام الإجراءات التصحيحية.
- كما يقوم المسجل بفحص نظام إدارة الجودة من خلال نوعين من الزيارات.³
- الزيارات الدورية المجدولة و التي يتم عادة كل ستة أشهر.
- الزيارات المفاجئة و التي تكون في حالة استلام شكاوي عن عيوب في منتجات المؤسسة ، و الهدف الأساسي من هذه الزيارات هو التحقق من أن نظام الجودة لدى المؤسسة يفي بمتطلبات و معايير نظام إدارة الجودة.

الفرع الرابع: مقارنة بين إدارة الجودة الشاملة و نظام الإيزو 9000:

- إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات تختلف من مؤسسة إلى أخرى و كذلك من بلد لآخر ، بينما تطبيق إحدى سلسلة الإيزو في مواصفة محددة من قبل المنظمة العالمية للقياس و المواصفات . بحيث يكون التطبيق وفق قواعد إرشادية محددة تساعد في تطبيق الإيزو، و لذلك فإن الحصول على شهادة الإيزو تعتبر دليلا لامتلاك المؤسسة نظام جودة موثق يمكن الإعتماد عليه في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة⁴ و يمكن توضيح العلاقة بينهما من خلال أوجه التشابه و الاختلاف بينهما.

¹ - عبد الله بن مبارك آل سيف، التدريب على رأس العمل و تحقيق الجودة الشاملة و الحصول على شهادة الإيزو العالمية، مشروع من خلال الموقع

<http://www.iso.ch/iso/on/iso. consulté le 20/01/2018> (20.00.)

² - قاسم نايف علوان ، مرجع سابق، ص 196.

³ - مصطفى يوسف كابي، مرجع سابق، ص 107.

⁴ - قاسم نايف علوان ، مرجع سابق، ص 213.

أولاً: أوجه التشابه:

يمكن تحديد أوجه التشابه بين الإيزو و إدارة الجودة الشاملة في النقاط التالية:¹

- أن مواصفة الإيزو تمثل إدارة الجودة الشاملة في وجهة نظر الزبون.
- أن إدارة الجودة الشاملة تركز على فاعلية و كفاءة العمليات الإنتاجية للمؤسسة ، بشكل شامل و متكامل، يجعلها مدخلا للتكامل مع مواصفة الإيزو 9000.

- تعد إدارة الجودة الشاملة مكتملا للإيزو و لكنها ليست بديلا عنه.

- أن مواصفة الإيزو تركز على التوثيق و المواصفات ، و هذا ما يهيئ الفرص لتحسين إدارة الجودة الشاملة و نظم توكيدها.

ثانياً: أوجه الاختلاف بين إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9000:

لقد حدث خلط بين مفهوم لإدارة الجودة الشاملة و مقياس الإيزو 9000 ، و اعتقد البعض أنهما يعنيان نفس الشيء على الرغم من تباعد المسافة بينهما²، فهناك العديد من أوجه الاختلاف بينهما ، يمكن إيضاحها في الجدول أدناه:

الجدول رقم 08: أهم الفروقات بين إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9000

العناصر	ISO9000/2008	إدارة الجودة الشاملة TQM
التركيز على العميل	- ضمان مطابقة المنتج مع متطلبات العميل - معالجة شكاوي العملاء - متابعة إدراك العميل حول مستوى تلبية متطلباته	- إرضاء العميل هي أولوية الأولويات -تتبع و فهم ما يريده العميل باستمرار -دراسة و متابعة عوامل ولاء العميل -قياس رضا العميل و إجراء مقارنات مع المنافسين باستمرار
القيادة	- وضع سياسة و أهداف الجودة -توفير الموارد الضرورية. - الحرص و التتبع لجميع مراحل تطبيق نظام الجودة.	- وضع رؤية للمؤسسة تجاه الجودة، و جعل الجميع يؤمنون بها داخل المؤسسة. - توفير كل مستلزمات التطبيق ، و إعطاء القدوة ، و تشجيع مبادرات العاملين.
مشاركة الأفراد	- تحديد مستوى الكفاءة الضرورية لكل منصب عمل. - تدريب و تأهيل الأفراد.	- الحفاظ على البيئة التي تحقق المشاركة الكاملة و التحسين المستمر. - التأكد و الحرص من أن كل فرد في المؤسسة يعرف

¹ - مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي، دار جرير للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2007، ص 379-380

² - عبد الرحمان توفيق، مرجع سابق، ص 20.

<p>أهدافها.</p> <p>- المشاركة الكاملة للأفراد .</p>	<p>- التحديد الواضح للصلاحيات و المسؤوليات.</p>	
<p>- الفهم و التحليل و التعمق أكثر في العمليات خدمة لأهداف التحسين المستمر.</p>	<p>- العمل على تطبيق المتطلبات المطلوبة في المنتج أثناء العمليات و وفق ما وثق له في النظام.</p>	<p>العمليات</p>
<p>- القيام بقياس الأداء باستمرار ، و وضع أهدافا لتقييم التحسينات .</p> <p>- إتاحة الفرص و أدوات التحسين لجميع الأفراد .</p> <p>-المقارنة المرجعية مع المؤسسات المتفوقة بغرض تحديد الفوارق و تصحيحها.</p>	<p>- تحسين المنتجات عن طريق الأعمال التصحيحية و الوقائية ، و أعمال التدقيق ، و المراجعات.</p>	<p>التحسين المستمر</p>
<p>- إتخاذ القرارات إستنادا إلى أكبر قدر ممكن من المعطيات، و توظيف الأدوات الملائمة و إشراك العاملين في ذلك.</p>	<p>- إتخاذ القرارات بناء على المعلومات الواردة عن طريق دراسة المنتجات الغير مطابقة و تقييم العمليات.</p>	<p>إتخاذ القرارات بناء على الحقائق</p>
<p>- إدارة المؤسسة كنظام متكامل و مترابط.</p> <p>- جعل جميع العمليات تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة و تفعيل النظام ككل.</p> <p>- دراسة الترابطات بين مختلف العمليات و قياس النتائج ومقارنتها مع الأهداف.</p>	<p>- الحفاظ على نظام الجودة فعال و موفق.</p> <p>- إدارة نظام عمليات مترابطة و قادرة على تحقيق أهداف الجودة المحدد.</p>	<p>الإدارة بمدخل النظم</p>
<p>- إقامة علاقات إستراتيجية طويلة المدى لتطوير المنتجات و العمليات.</p> <p>- الإشتراك في الخطط المستقبلية.</p>	<p>- تحديد و توفيق المتطلبات المطبقة على الموردين.</p> <p>-تقييم الموردين حسب قدرتهم على تقديم منتجات مطابقة لمتطلبات المؤسسة.</p>	<p>العلاقات مع الموردين</p>

المصدر: أحمد بن عيشاوي ، إدارة الجودة الشاملة TQM، دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013، ص ص 116-118.

من خلال ما تم ذكره في الجدول السابق يتضح:

- أن إدارة الجودة الشاملة تعد أوسع من مقاييس الإيزو 9000 و أن تحقيق متطلبات الإيزو هو خطوة أو جزء على الطريق نحو إدارة الجودة الشاملة.

- أن إدارة الجودة الشاملة أكثر شمولاً من الإيزو فهي ترتبط في جزء كبير منها بأخلاقيات و أجواء العمل ، و بمفاهيم العمل الجماعي وهي عبارة عن فلسفة و توجه فكري و ثقافة تنظيمية جديدة ، و تسعى لتحسن المستمر ، بينما تركز شهادة الإيزو على عناصر المواصفة المختلفة و على الالتزام بتطبيقها و توثيق إجراءات تحقيقها ، فهي ضرورية لتحقيق إدارة الجودة الشاملة و لكنها ليست بديلاً عنها.¹

- يمكن المؤسسات أن تحصل على شهادة الإيزو دون أن يكون قد استكملت تطبيق إدارة الجودة الشاملة² ، كما يمكن أن تبني المؤسسة فلسفة الجودة الشاملة دون الحصول على شهادة الإيزو.

- يمكن القول أن الإيزو يمثل إحدى متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الثالث: دور رأس المال الفكري في تحسين إدارة الجودة الشاملة و الدراسات السابقة.

من خلال دراستنا للمتغيرات السابقة يمكن القول أن هناك علاقة وطيدة بينهما ، باعتبارهما متغيرات حديثة نالت اهتمام الكثير من طرف الباحثين ، حيث يعتبر العنصر البشري عنصراً رئيسياً من بين النماذج و المعايير التي تصمم لإدارة الجودة الشاملة و هذا ما أكدته الدراسات السابقة لرأس المال الفكري و إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول: دور رأس المال الفكري في تحسين إدارة الجودة الشاملة

الفرع الأول: مساهمة رأس المال الفكري في إدارة الجودة الشاملة.

في تطوير برامج تدريبية لإدارة الجودة الشاملة، ينبغي توجيه الجهود نحو نهج متكامل إزاء عملية التدريب، يجب أن تتطابق أهداف التدريب مع إستراتيجية المؤسسة .تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات أصبح النهج المفضل لتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية ، و هو نظام قائم على المشاركة الذي يمكن جميع العاملين لتحمل مسؤولية تحسين الجودة داخل المؤسسة. بدلا من فرض بيروقراطية تقليدية ، تقتضي إدارة الجودة الشاملة إحداث تغيير في ثقافة المؤسسات ، حيث يتسم مناخ العمل الجديد بالمميزات التالية :

- مناح عمل منفتح مُفضٍ إلى حل المشاكل.

- صنع القرار قائم على المشاركة.

- الثقة بين جميع العاملين سواء موظفين ، عمال ، مدراء.

- شعور بالملكية والمسؤولية من أجل تحقيق هدف وحل المشاكل.

- حافز ذاتي وضبط نفس من جانب الجميع ، ما بعد إبلاغ فلسفة إدارة الجودة الشاملة³.

الفرع الثاني: دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة

ينبغي تقييم الإحتياجات المعينة في مجالات التدريب و التطوير لجعل نهج إدارة الجودة الشاملة واقع عملي، أساسا يتعين على خبراء الموارد البشرية أن يقرروا ما يلي: أي معرفة ومهارات يجب أن تعلم، وكيف ، وكيف نكافئهم، واجهت إدارة الموارد البشرية هذه المسائل

¹- حميد عبد النبي الطائي، مرجع سابق، ص 140-141.

²- عبد الرحمان توفيق ، مرجع سابق، ص 22.

³- رضوان أنساع، قورين حاج قويدر، أثر رأس المال الفكري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الصحية، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة ، جامعة الشلف ، يومي 13 و 14 ديسمبر 2011، ص 15.

من قبل و تستطيع التعامل معها على نحو أفضل في نصح إدارة الجودة الشاملة . على أية حال، فإن أيا من جوانب التدريب و التطوير، التي لا تقع ضمن نطاق هذه المسائل أو لا تندرج ضمن الأهداف العامة للمؤسسة من المرجح أن تواجه مقاومة شديدة ، فتطوير الجودة عبر المؤسسة بأكملها يمكن أن يكون دور هام لقسم إدارة الموارد البشرية و أي قصور منها في إدراك هذه الفرص و التصرف بمقتضاها قد يؤدي إلى فقدان مسؤوليات تحقيق إدارة الجودة الشاملة إلى إدارات أخرى أقل خبرة في مجال التدريب و التطوير، النتيجة النهائية لهذه الخسارة هو تحقيق غير مجدي لاستراتيجية إدارة الجودة الشاملة و هكذا فإن إدارة رأس المال الفكري ينبغي أن تضطلع بدور محوري كأداة للتغيير المطلوب لضمان نجاح إدارة الجودة الشاملة ، يمكن أن تعمل إدارة رأس المال الفكري كأداة من أدوات الإدارة العليا في تحقيق إدارة الجودة الشاملة بطريقتين¹ :

1- الإقتداء بفلسفة و مبادئ إدارة الجودة الشاملة في إطار عملياتها الإدارية ، يمكن أن تكون إدارة رأس المال الفكري بمثابة رأس جسر مدعم لنهج إدارة الجودة الشاملة بهذه المؤسسات .

2- تستطيع دائرة الموارد البشرية بدعم من الإدارة العليا أن تأخذ بنهج إدارة الجودة الشاملة في كافة أنحاء المؤسسة من خلال تطوير وتقديم التدريب الطويل الأجل و التنمية اللازمة لإحداث التحول الكبير في الثقافة التنظيمية التي تتطلبها إدارة الجودة الشاملة بهذه المؤسسات، كما تمتلك دائرة الموارد البشرية مواطن قوى رئيسية من حيث الإختيار و التوظيف و التقييم ، و تطوير نظام مكافأة لإضفاء الطابع المؤسسي على التوجه أن الجودة تحتل المرتبة الأولى.

الفرع الثالث: إدارة رأس المال الفكري الناجحة في تحقيق إدارة الجودة الشاملة:

يتوقع أن تكون إدارة رأس المال الفكري الإستراتيجية الناجحة للمستقبل ، لذا فإنه يتطلب من المخططين في مجال الموارد البشرية أن يعدوا برامجهم الفعالة لاستثمار هذا المورد الثمين بما يلائم تحديات القوى العاملة على اختلاف مستوياتها العمرية و التأهيلية، هذا البرنامج ينبغي أن يكون منطلقا من إجراءات البحوث الإستطلاعية لواقع رأس المال الفكري و حجمه لتكون نتائج هذه البحوث موجهة لعملية الإستشارات و التدريب في إعداد هذه الكفاءات و استثمارها ، و تبعا لذلك يمكن إيضاح مكونات هذا البرنامج على النحو التالي:

* الكشف عن رأس المال الفكري من خلال إجراء البحوث.

* تحديد الأسلوب المتبع في دراسة الفئة .

* ربط نتائج الدراسة بجهود الإستشارات و التدريب².

الفرع الرابع: علاقة رأس المال الفكري بإدارة الجودة الشاملة

يعد كل من رأس المال الفكري و إدارة الجودة الشاملة مدخلا لتطوير المؤسسات و تعظيم قدرتها في عالم متغير، و بيئة سريعة التحول و التغيير و العلاقة بينهما لا تشكل بدائل فيما بينهما، يمكن الإختيار من بينها لتطوير المؤسسة ، كما تنبثق العلاقة بين المتغيرين المذكورين من كون رأس المال الفكري يعد العنصر الجوهرى لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة ، لأنها تهدف إلى إحداثها تغييرا فكريا و سلوكيا في

¹ - نفس المرجع، ص ص 15 - 16.

² - رضوان أتساعده، قورين حاج قويدر، مرجع سابق ، ص ص 17 - 18.

المؤسسة، و الذي لا يأتي إلا من خلال نخبة من ذوي القدرات الإبتكارية و الإبداعية ، كما تبرز العلاقة بين المتغيرين موضوع الدراسة من أحد مرتكزات إدارة الجودة الشاملة قبول المنافسة كواقع ضروري و السعي لتحقيق سبق على المنافسين¹ ، و أن عملية تحقيق سبق التنافسي لا يمكن بلوغها ما لم يتوافر رأس المال الفكري له القدرة على إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير الأفكار القديمة و إخراجها بجودة عالية ، لأن الجودة تعد الآن سلاحا تنافسيا إستراتيجيا .

تتجسد أيضا العلاقة بين رأس المال الفكري و إدارة الجودة الشاملة، في قدرة رأس المال الفكري على سرعة فهم أبعاد إدارة الجودة الشاملة و مستلزمات تطبيقها، لما يمتلكه من قدرة فكرية و تنظيمية عالية، فضلا عن إلمامه بمهارات متنوعة و هذا سيسهل كثيرا في تحقيق العمل الجماعي و العمل بروح الفريق الواحد، فضلا عن تخفيض تكاليف التدريب اللازمة لإعداد الموارد البشرية المطلوبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، إذ يرى Lee & Pour 1985 أن للعاملين الماهرين الذين يمتلكون معلومات عن الجودة أثر كبير في تطوير الجودة و إمكانية تطبيق برامج ناجحة فيها.²

كما يأتي التحليل السابق منسجما مع ما ذهب إليه كل من Krajewski & Ritzman 1996 بقولهما : إن العمل الجماعي كفريق يحقق غايات إدارة الجودة الشاملة ، لأن العمل الجماعي يمثل المفتاح التكتيكي لتحسين الجودة ، من خلال الحوارات و المناقشات المفتوحة التي تفضي إلى تكوين كل أكبر من حاصل جمع الأجزاء و هو ما يطلق عليه بالتداؤبية Synergy. قد حددت أوجه العلاقة بين رأس المال الفكري و إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:³

- 1- أن هناك علاقة تبادلية بين كل من رأس المال الفكري و إدارة الجودة الشاملة ، فتطبيقات إدارة الجودة الشاملة تعتمد على قيمة رأس المال الفكري، كما أن هذا الأخير يمكن تدعيمه و رفع قيمته من خلال تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة و مبادئ هذه الإدارة، و من بينها مبدأ عمل الفريق ، و مبدأ خدمة المستفيدين و منهم العاملون بالمؤسسة اللذان يعتبر من المبادئ المهمة لتنمية رأس المال الفكري.
 - 2- إن كفاءة رأس المال البشري يكون من خلال الإدارة و الإستثمار الكفاء ، و تنمية المعارف و المهارات البشرية .
 - 3- تزداد قيمة رأس المال الزبائني بتوفير برامج تدريبية متنوعة و أساليب تحضيرية جماعية مستندة على المهارات و تطبيق أنظمة التقييم المعتمدة على الأساليب الكمية للوصول إلى جودة المخرجات ، التي تحقق رضا الزبون الخارجي.
- بما أن إدارة الجودة الشاملة قد وجدت مجالا للتطبيق في المؤسسات و أخذ الكثير منها مبدءاً للجودة لتطوير و تحسين مستمر للعمليات والأنشطة و المخرجات ، و لا يمكن بلوغ ذلك ما لم يتوفر رأس مال فكري له القدرة على إنتاج الأفكار الجديدة و تطوير الأفكار القديمة و إخراجها بجودة عالية، لأن الجودة تحتاج إلى توظيف مفاهيم رأس المال الفكري و إدارته بفعالية بالمؤسسات المعاصرة.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة برأس المال الفكري

لقد تناولت العديد من الدراسات لرأس المال الفكري منها العربية و الأجنبية نذكر منها:

¹ - عادل حرجوش المرغجي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 68.

² - سعد علي العزي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 414.

³ - نادية حماش ، 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، تخصص تسيير المنظمات، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، 2016-2017، ص 210.

الفرع الأول : الدراسات العربية

1- دراسة (مصطفى رجب علي شعبان، رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، 2011).¹

تناولت هذه الدراسة رأس المال الفكري و دورة تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال . و ذلك من خلال التعرف على مدى توافر متطلبات رأس المال الفكري بأبعاده الثلاث (البشري ، الهيكلي و العلاقات) ، لدى شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال ، و دراسة العلاقة بين توافر تلك المتطلبات و تحقيق الميزة التنافسية للشركة . كما هدفت الدراسة للإجابة عن تساؤل فيما إذا كان هناك تفاوت في مكونات رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للشركة. حيث تم استخدام أسلوب الحصر الشامل في جميع بيانات الدراسة و توزيع استبيان.

و لقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة إحصائية بين توافر متطلبات رأس المال الفكري بأبعاده الثلاث (البشري ، الهيكلي و العلاقات) ، و تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال ، لا سيما فيما يتعلق بمجال الجودة المتفوقة.
- هناك تفاوت في دور مكونات رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للشركة ، حيث أن رأس مال العلاقات يشكل أكبر المكونين الآخرين لرأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للشركة.

و لقد أوصت الدراسة بما يلي:

- ضرورة أن تتعامل الشركة مع رأس المال الفكري على أنه مورد رئيسي و استراتيجي من بين الموارد المختلفة التي تمتلكها الشركة و الحفاظ عليه و تطويره بشكل مستمر ، و التأكيد على أهميته و دوره في نجاح الشركة و تحقيق الميزة التنافسية لها.

2- دراسة (محيا بن خلف عيد المطيري ، إدارة رأس المال الفكري و تنميته بالتعليم الجامعي في ضوء التحولات المعاصرة ، تصور مقترح ، المملكة العربية السعودية، 2007).²

هدفت الدراسة إلى البحث في إبراز التحولات و التحديات المجتمعة التي لها علاقة برأس المال الفكري ، و التي تشكل في مجملها الإطار العام لفهم المجال الموضوعي و المجتمعي لإدارة رأس المال الفكري ، و البحث في رأس المال الفكري كمفهوم حديث ظهر التحول نحو الإقتصاد المبني على المعرفة و مدى أهميته للتعليم الجامعي المعاصر.

كما إستهدفت الكشف عن أبعاد إدارة رأس المال الفكري وصولاً إلى تمكينه من رفع الأداء المنظمي للجامعة و تحقيق التميز ، كما استهدفت وضع تصور مقترح لإدارة رأس المال الفكري في الجامعات السعودية ، استخدمت الدراسة مدخل التحليل الإستراتيجي.

و لقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

¹ - مصطفى رجب علي شعبان، رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، دراسة حالة، قدمت هذه الدراسة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال قسم إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.

² - دراسة محيا بن خلف عيد المطيري ، إدارة رأس المال الفكري و تنميته بالتعليم الجامعي في ضوء التحولات المعاصرة، تصور مقترح، متطلب تكميلي لنيل درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية و التخطيط (إدارة تعليم عالي)، كلية التربية قسم الإدارة التربوية و التخطيط، المملكة العربية السعودية ، 2007.

- يستند رأس المال الفكري إلى مجموعة من الأسس النظرية (معرفية ، إقتصادية ، إدارية ، تكنولوجية و اجتماعية) ، و يتكون من ثلاث مكونات رئيسية و هي: رأس المال البشري ، رأس المال الهيكلي و رأس مال المستفيدين ، و يمكن قياس رأس المال الفكري وفقا لمقاييس كمية مالية أو نوعية تتعلق بالكيفية التي يدار بها أو مقاييس كمية نوعية.
 - تعتمد إدارة رأس المال الفكري على المفهوم المعاصر للجامعة بوصفها (منظمة معرفية و منظمة مجتمعية و حاضنة لرأس المال الفكري) . و انطلاقا من هذا المفهوم للجامعة ، فإن أبعاد إدارة رأس المال الفكري في الجامعات هي (سياسات العمل التنافسية، الثقافية، التنظيمية ، الداعمة ، البنية التنظيمية الملائمة ، النظم الفعالة لرفع كفاءات العاملين).
- و لقد أوصت الدراسة بما يلي:**

- إنشاء مركز متخصص في الدراسات المتعلقة برأس المال الفكري ، يضم باحثين و خبراء من مختلف التخصصات ، يقدم الإستشارات للجامعات و المؤسسات الخاصة التي تحتاج تطوير رأس مالها الفكري.
 - العمل على تعديل الأنظمة و اللوائح ، فهي بالفعل تعيق رأس المال الفكري من الظهور و تمثل طموحه ن و تصيبه بالإحباط .
- 3- دراسة (عبد المطلب بيسار ، دور الإستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال ، دراسة عينة من المؤسسات الإقتصادية بولاية المسيلة، 2016-2017).¹**

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى دور رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز في منظمات الأعمال ، من خلال دراسة عينة من المؤسسات الإقتصادية بالمسيلة و كذلك محاولة التعرف على مدى الإهتمام بالمؤسسة محل الدراسة ، ببناء و تنمية رأس المال الفكري بها. و لتحقيق أهداف الدراسة وفق منهجية علمية ، فقد تم جمع و معالجة و تحليل آراء العاملين الإداريين في مجموعة من المؤسسات الإقتصادية محل الدراسة ، حيث تم جمع البيانات عن طريق إستمارة تم تصميمها كأداة لقياس نموذج الدراسة و استخدمت الأساليب الإحصائية الوصفية و الإستدلالية لاختيار فرضياتها.

و لقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- بالرغم من تعدد عناصر رأس المال الفكري من وجهة نظر الكتاب و الباحثين في علم الإدارة ، إلا أنهم اتفقوا على العناصر الأساسية والتي تتعلق بالموظفين و الإدارة و الزبائن ، أي مكوناته تشمل رأس المال البشري و الهيكلي و الزبوني.
- يوجد اهتمام متزايد للمؤسسات الإقتصادية محل الدراسة ، بالإستثمار في رأس المال الفكري من أجل الوصول نحو تحقيق الأداء المتميز و هذا من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عند مستوى دلالة يقدر $(\alpha = 0,05)$.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإستثمار في رأس المال الفكري بمكوناته (البشري ، الهيكلي و الزبوني) ، و تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الإقتصادية محل الدراسة عند مستوى دلالة يقدر بـ : $(\alpha = 0,05)$.

و لقد أوصت الدراسة بما يلي:

¹- عبد المطلب بيسار ، دور الإستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال ، دراسة عينة من المؤسسات الإقتصادية بولاية المسيلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2017.

- زيادة الإهتمام بمفهوم و أهمية رأس المال الفكري لزيادة تصور أهميته في كيفية القياس و الإنصاح عنه في القوائم المالية.

- تدعيم العلاقة بين رأس المال الفكري و برامج الجودة الشاملة في المؤسسة و تعظيم العلاقة المتبادلة بينهما ، بما يخدم العملية الإنتاجية والعاملين.

- يجب على المؤسسات النظر إلى رأس المال الفكري على أنه أهم مصادر الميزة التنافسية و الأداء المتميز.

4- دراسة (عبد الستار حسين يوسف، دراسة و تقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال، الأردن، 2005)¹

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم دراسة نقدية تحليلية لرأس المال الفكري و مكوناته و تحسيناته و طرق قياسه و الأسس المعتمدة في عملية القياس و هو أيضا محاولة جادة للنقد تلك الطرق و تحديد مزاياها و عيوبها لغرض تحديد الأسلوب أو الطريقة الأكثر موضوعية و عملية لقياس رأس المال الفكري في شركات الأعمال و خاصة في حالة التذبذب في بعض المؤشرات المعتمدة لقياس موضوع المعالجات المحاسبية له.

و لقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن الكثير من عناصر و مكونات رأس المال الفكري يعالج محاسبيا بقيود محددة و بذلك فهو يقدر و يحمن بصورة تقريبية و غير موضوعية.

- هناك مكونات عديدة لرأس المال الفكري لا يوجد تحديد دقيق للمساهمات النسبية لهذه المكونات أو العناصر في توليد رأس المال.

- إن جزء مهم من رأس المال الفكري للشركات هو رأس مال البشري الذي يبرز بشكل واضح في الشركات المعرفية و ليس من السهل قياس و تحديد هذا الجزء من رأس المال.

و لقد أوصت الدراسة بما يلي:

- أن الشركات عليها أن تحدد رأس مالها الفكري و مكوناته و على أساس سنوي لتحديد مستوى النمو السنوي.

- يتوجب على الشركات أن تحدد رأس مالها البشري و تحديد الوسائل العملية لصيانتته و تنميته.

الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية

1-Study of Nick Bontis,William Chua,Chong Keaw,Intellectual Capital and business performance in Malaysian industries ,2002. ²

هدفت هذه الدراسة التحريية إلى دراسة العناصر الثلاثة لرأس المال الفكري أي رأس المال البشري ، رأس المال الهيكلية و رأس المال الخاص بالعمل و علاقاتها المتبادلة داخل قطاعين صناعيين في ماليزيا. أجريت الدراسة باستخدام إستبيان تم التحقق منه و الذي كان يدار في الأصل في كندا.

و لقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

¹- عبد الستار حسين يوسف، دراسة و تقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال ، دراسة مقدمة لمؤتمر اقتصاد المعرفة و التنمية الاقتصادية، كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، 2005

² - Nick Bontis,William Chua,Chong Keaw,Intellectual Capital and business performance in Malaysian industries , journal of intellectual capital , Vol 1,issue:1.,2002.

- أن رأس المال البشري مهم بغض النظر عن نوع الصناعة ، و لرأس المال البشري تأثير أكبر على الكيفية التي ينبغي أن ينظم بها العمل في الصناعات غير الخدمية ، مقارنة بالصناعات الخدمية . فإن رأس مال العملاء له تأثير كبير على رأس المال الهيكلي بغض النظر عن الصناعة.

- إن تطوير رأس المال الهيكلي له علاقة إيجابية مع أداء الأعمال بغض النظر عن الصناعة.

2- Study of Buck,P.N and H.t.Larsen,J.Mouristen: Constructing Intellectuel Capital Statement, 2001.¹

وهدفت هذه الدراسة إلى إظهار كيفية عمل بيانات رأس المال الفكري فيما يتعلق بأنشطة إدارة المعرفة، و من خلال تحليل لتطور بيانات رأس المال الفكري في 19 مؤسسة دائنمركية و بناء على فحص شامل لبيانات تلك المؤسسات مع التركيز على السبب وراء الشروع تلك المؤسسات في إعداد تلك البيانات .

و لقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن المؤسسات تدرك أهمية إعداد بيانات رأس المال الفكري، و تعتقد تلك المؤسسات أن رأس المال الفكري يمثل أهمية لتطوير المؤسسات و تعزيز مكانتها .

- كما أوضحت أن بيانات رأس المال الفكري للمؤسسات لا تكشف قيمة المصادر الفكرية للمؤسسة. و إنما تكشف عناصر أنشطة إدارة المعرفة لتلك المؤسسات ، و أغلب المصادر الفكرية ذات اثر ظاهر لكنها كامنة.

الفرع الثالث: تعقيب على الدراسات الخاصة برأس المال الفكري

من خلال الدراسات السابقة ، يمكن ملاحظة النقاط التالية:

- اتفقت الدراسات السابقة على أهمية المورد البشري و ما يملكه من مهارات و معارف و قدرات على أنه عنصر التميز للمؤسسة.

- تطرقت معظم الدراسات إلى نماذج قياس رأس المال الفكري.

- أدركت معظم الدراسات مدى أهمية رأس المال الفكري و مجالات تنميته و تطويره و قياسه و ركزت عليه بالدراسة و التحليل خلال العقد الماضي فقط.

- اتفقت كل الدراسات السابقة على أن مكونات رأس المال الفكري هي رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ، رأس المال الزبوني.

¹- Study of Buck,P.N and H.t.Larsen,J.Mouristen: **Constructing Intellectuel Capital Statement** , Scandinavian Journal of Mangement,Vol 17,2001

المطلب الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة

الفرع الأول: الدراسات العربية

1- دراسة (سنا مصلى حمزات، أثر تطبيق نظام الجودة الشاملة في إدارة تكاليف في المنشآت المستخدمة لمدخل

التكلفة المستهدفة، دراسة تطبيقية في المنشآت الصناعية الطبية، سوريا، 2016).¹

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ، ضمن المنشآت الصناعية المستخدمة لمدخل التكلفة المستهلكة و بيان الآثار الإيجابية المنتظرة من ذلك و المتمثلة في المساعدة على إدارة التكاليف بشكل أفضل ، الأمر الذي يمكن تلك المنشآت من الصمود في سوق المنافسة. كما هدف ايضا إلى دراسة واقع المنشآت الصناعية الدورية : محاسبيا و إداريا ، في محاولة لإعادة هيكلة الأنظمة التكاليفية بشكل متكامل مع مفاهيم نظام إدارة الجودة الشاملة كخطوة داعمة لتخفيض التكاليف و إدارتها و تدعيم هذه المنشآت.

قامت الباحثة باتباع منهج دراسة الحالة على منشأة صناعية محدودة المسؤولية ، مختصة بصناعة الأريطة و الإحتياجات الطبية والعمل على دراستها بشكل تفصيلي عميق و الإحاطة بجميع جوانبها للخروج بنتائج تحقق الأهداف المرجوة من هذا البحث.

و لقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- يمكن للمؤسسة أن تطبق كل من مدخل التكلفة المستهدفة و نظام إدارة الجودة الشاملة ، و الإستفادة من مزاياها في إدارة التكاليف.
- إن إتصاف بيئة التصنيع الحديثة بحدة المنافسة و هو صعوبة التحكم بالأسعار جعلت أنظمة التكاليف التقليدية غير ملائمة و عاجزة عن توفير المعلومات بدقة و الوقت الملائم ، لذا كان لا بد من التحول نحو المدخل المحاسبية و الإدارية الحديثة.
- أنه لا يتم الإهتمام بتكاليف الجودة المستمرة نظرا لصعوبة تحديدها و قياسها بدقة و لا يتم إعداد تقارير محاسبية خاصة بالتقرير عن تكاليف الجودة في المؤسسات الصناعية ، مع العلم أنها تقدم صورة أوضح لكافة الأطراف المهمة بها بالشكل الذي يمكنها من اتخاذ القرارات بطريقة أفضل.

و لقد أوصت الدراسة بما يلي:

- ضرورة العمل على توفير شروط و متطلبات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة و مدخل التكلفة المستهدفة للحصول على منتجات ذات جودة عالية و بتكلفة منخفضة في ظل بيئة شديدة التنافسية لضمان البقاء و الإستمرار.
- ضرورة التوعية بنظام إدارة الجودة الشاملة و نشره بشكل أوسع من خلال إخضاع العاملين في المؤسسة لدورات تدريبية ، على اعتبار هذا النظام إحدى ركائز النجاح في البيئة التنافسية ، كونه يركز على جودة المنتج و المنشأ ككل.
- ضرورة توفر قيادات مؤمنة و دائمة لتطبيق كل من مدخل التكلفة المستهدفة و نظام إدارة الجودة الشاملة معا، و السعي المستمر

¹ - سنا مصلى حمزات، أثر تطبيق نظام الجودة الشاملة في إدارة تكاليف في المنشآت المستخدمة لمدخل التكلفة المستهدفة، دراسة تطبيقية في المنشآت الصناعية الطبية، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في المحاسبة، كلية الإقتصاد قسم المحاسبة، جامعة دمشق سوريا، 2016.

لتحسين و مواكبة كل جديد بالقيادات العليا ، هي التي تنشر هذه المفاهيم و تخصص الإمكانيات اللازمة للتطبيق و تدلل كل المعوقات.

2- دراسة (هاني محمود مرزوقة ، أثر التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن، 2014).¹

هدفت الدراسة إلى تعرف أثر التخطيط الإستراتيجي في إدارة الجودة الشاملة بأبعاده: الرؤية ، الرسالة، الأهداف الإستراتيجية والوقت في تحسين أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن (تحقيق رضا العاملين ، تحسين كفاءاتهم) و قد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي و تكون مجتمع من الجامعات الخاصة في الأردن ، و قد اختيرت عينة قصدية من أربع جامعات و هي: جامعة الشرق الأوسط ، جامعة الزيتونة الخاصة ، جامعة البتراء و جامعة فيلادلفيا. و لتحقيق أهداف الدراسة أعدت إستبانة خاصة لهذا الغرض و وزعت على قيادات هذه الجامعات.

و لقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن مستوى التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة بأبعاده في الجامعات الخاصة في الأردن كانت جميعها مرتفعة.
- أن مستوى تحسين أداء العاملين ، رضا العاملين و تحسين كفاءتهم في الجامعات محل الدراسة من جهة نظر عينة الدراسة كانت مرتفعة.
- وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة ، بعدد الرؤية في تحقيق رضا العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$).

و لقد أوصت الدراسة بما يلي:

- وجوب الإهتمام بمحاور التخطيط الإستراتيجي في إدارة الجودة الشاملة ، لما له من تأثير معنوي في تحسين أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن .
- جعل التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة جزءا من البرنامج التدريبي الخاص بالقيادات الإدارية العليا في الجامعات الخاصة في الأردن ، من أجل تنمية أبعاد التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة فيهم و جعلها ، بحيث تؤد إلى كل ما هو جديد من قرارات واستراتيجيات و خطط على المدى البعيد.

3- دراسة (بوخلوة باديس ، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية، دراسة ميدانية في مؤسسة سوناطراك ، قسم التكرير بورقلة ، 2016).²

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة سوناطراك ، قسم التكرير على جودة المنتجات النفطية و كذا تقييم مدى تبنيها لمفهوم إدارة الجودة الشاملة و مستوى جودة المنتجات النفطية فيها. و لتحقيق أهداف الدراسة ، قام

¹ - هاني محمود مرزوقة ، أثر التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن، قدمت هذه الرسالة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، قسم إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2014

² - بوخلوة باديس ، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية، دراسة ميدانية في مؤسسة سوناطراك قسم التكرير بورقلة ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة قاصدي مباح ، ورقلة، 2015-2016.

الباحث بتصميم إستبانه و استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات.

و لقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة سوناطراك ، قسم التكرير مجتمعة كانت متوسطة بنسبة 62,4% .
- مستوى جودة المنتجات النفطية في مؤسسة سوناطراك ، قسم التكرير كان جيدا لكنه ليس عاليا ، حيث قدر ب: 66,8% ، و على هذا الأساس تم قبول الفرضية الصفرية و التي تنص على أنه: لا تطبق مؤسسة سوناطراك (قسم التكرير) مبادئ إدارة الجودة بدرجة كبيرة و مستوى جودة المنتجات النفطية فيها ليس عاليا.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0,05$) في مستويات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تغري إلى الجنس أو السن أو عدد سنوات الخبرة.

و لقد أوصت الدراسة بما يلي:

- توفير المناخ التنظيمي الملائم الذي يتسم بالمرونة في العمل من أجل تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، لما لها من أثر إيجابي على تحسين جودة المنتجات النفطية.
- توضيح أهمية تطبيق أسول إدارة الجودة الشاملة لكل عامل في المؤسسة من طرف قسم الجودة بالتعاون مع كافة الدوائر و المصالح والإدارات المختلفة.
- ضرورة اهتمام المؤسسة بمبادئ تمكين العاملين و التحسين المستمر ، حيث أظهرت النتائج أن هناك انخفاضا في مستوى تطبيق هذين المبدئين مقارنة مع المبادئ الأخرى.

4- دراسة (رشاد محمود بدر، أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العامة في قطاع غزة، 2009.¹

هدفت الدراسة إلى دراسة أثر تكييف مبادئ إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العامة في قطاع غزة، و كذلك سعي هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تكييف إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الأهلية الأجنبية و التعرف على مقاييس الأداء الذي تتبعه هذه المؤسسات كما تم تصميم إستبانه يهدف إلى الدراسة الحديثة للمتغيرات محل الدراسة.

و لقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود اهتمام غير كبير من قبل المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة بمبادئ الجودة الشاملة و تطبيق هذه المتغيرات بدرجات و مستويات إيجابية متفاوتة فقد كان أعلى مستوى تطبيق من نصيب التركيز على العملاء و جمهور المستفيدين بينما اعتبر متغير مشاركة العاملين الأقل من :

¹ - رشاد محمود بدر، أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العامة في قطاع غزة، قدمت استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم التجارة في الجامعة الإسلامية، غزة، 2009

- توصلت أيضا إلى وجود اهتمام كبير من قبل بعض المؤسسات لأداء المؤسسين لأقسامها و مهامها و العمل الحثيث على تحسين و تطوير هذه المتغيرات بدرجات و مستويات إيجابية متفاوتة من خلال تحقيق رضا المؤسسة و الزبائن و العاملين و المجتمع.
 - أظهرت أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع متغيرات مبادئ الجودة الشاملة التي اعتمدها الباحث في الدراسة و الأداء المؤسسي للمجتمع في تلك المؤسسات.
 - و لقد أوصت الدراسة بما يلي:
 - ضرورة زيادة اهتمام و التزام إدارة المؤسسات الأهلية الأجنبية في قطاع غزة، بتطبيق كافة أبعاد الجودة الشاملة و أثر ذلك على تطوير الأداء المؤسسي الخاص بها.
 - ضرورة إشراك العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة مع ضرورة العمل تحسين و إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) بهدف تقديم الخدمة بجودة أفضل الزبائن، كذلك ضرورة وجود النظم الإدارية المرنة التي تسهل من تقديم الخدمات بالجودة و السرعة المطلوبين.
- الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية

1- Study: Regauld.Micheal.Henry :A study of continuous improvement process, Based on Total Quality Management. Principals As Applied to the education environement .2003¹

ارتكاز عمليات التحسين على تقنيات أسلوب إدارة الجودة الشاملة

- هدفت الدراسة إلى تحديد كيفية ارتكاز عمليات التحسين على تقنيات من أسلوب إدارة الجودة الشاملة ، و قد طبقت هذه الدراسة التقنية في ولاية بنسلفانيا الأمريكية، حيث استخدم الباحث طريقة البحث الوصفي و المسح و تحليل المحتوى والمقابلات مع مديري تلك المدارس ، و تألفت عينة الدراسة من 24 مدرسة ، و قام الباحث ببناء أداة قياس لتحقيق أهداف الدراسة.
- و لقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:
- أن مجموعة من المدارس تستخدم عدة تقنيات من أجل التحسين و التطوير منها: أسلوب إدارة الجودة الشاملة.
- أن المدارس التي تطبق إدارة الجودة الشاملة في التحسين و التطوير ، قد حققت مستوى عاليا في العلاقات القائمة بين العاملين فيها.

2- Study of Hanrik. Eriksson 2002.Benefits from.TQM for Organizational Performance .²

فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي

- هدفت الدراسة إلى تقييم و شرح مدى تأثير جوائز الجودة على أداء المؤسسات ، و تتكون هذه الدراسة من ملخص و ثلاثة أوراق

¹ - Regauld.Micheal.Henry :A study of continuous improvement process, Based on Total Quality Management. Principals As Applied to the education environement.M.A,thesis , Pennsylvania,state university,2003.

² - Hanrik. Eriksson.Benefits from.TQM for Organizational Performance .Department of Administration and Social Sciences.Devision of Quality .Technology and statistics Lulea University.2002.

علمية مرفقة ، لكل واحدة منها المنهجية و الهدف المستقل عن غيره ، إثنين من هذه الأوراق العلمية الثلاثة يتحدث عن الفوائد لدى المؤسسة المطبقة لجوائز الجودة على أداء الوحدات المصنعة أو المقدمة للجمهور ، بينما يتحدث الورقة العلمية الثالثة على الأداء المالي للمؤسسات المطبقة لجوائز الجودة من خلال مقارنتها بالمؤسسات المنافسة و قد أظهرت الدراسة بأن العمل بجوائز الجودة في المؤسسات و الشركات له تأثير إيجابي قوي على الأداء فيما لو طبقت المؤسسة مبادئ إدارة الجودة الشاملة بنجاح.

في حين ، لم تقدم الدراسة قوة تثبت أن الوحدات التي يتم تنفيذها في المؤسسات المطبقة لجوائز الجودة و لكنها لم تتمكن من تطبيق مبادئ الجودة بنجاح يتأثر بهذا العمل ، و على أية حال فالوحدات التي تنفذ في المؤسسات و الشركات المطبقة لجوائز الجودة لها تأثير إيجابي على الزبائن و كذلك على الموظفين.

3-Study of Lolis.Luis.et al.1998,Quality management practices and Quality results .¹

طبقت هذه الدراسة على 800 مؤسسة صناعية و خدمية في تايوان، هدفت إلى التعرف على نتائج تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاعي الخدمة و الصناعة التايوانية حيث إستخدمت الدراسة أسلوب الإستبانة و منهج التحليل الإحصائي الوصفي.

و قد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصناعي و القطاع الخدمي، كما أن عنصري القيادة و الموردين في قطاع الصناعة كانت نتائجها أعلى من المؤسسات الخدمية.
- أن الإدارة العليا في المؤسسات الصناعية ترى أنها حققت مكاسب كبيرة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة أكثر مما تعتقده الإدارة العليا في المؤسسات الخدمية التي شملتها الدراسة.
- أن هناك وعياً بأهمية إدارة الجودة الشاملة في نوع المؤسسات الصناعية و الخدمية.

الفرع الثالث: تعقيب على الدراسات السابقة الخاصة بإدارة الجودة الشاملة:

من خلال الدراسات السابقة يمكن ملاحظة بعض النقاط المهمة و التي تؤخذ بعين الإعتبار:

- تختلف كل الدراسات فيما بينها على عناصر إدارة الجودة الشاملة التي تعتمدها في دراساتها، و يرجع السبب في ذلك لاختلاف بيئة الدراسة من رسالة إلى أخرى.
- تتفق معظم الدراسات السابقة على ضرورة الاهتمام بالزبائن و بجمهور العملاء خلال تقديم كل ما تحتاجه و تتوقعه من خدمات ومنتجات.
- توصلت معظم الدراسات السابقة إلى وجود اهتمام كبير قبل المؤسسات محل الدراسة بمتغيرات نظام إدارة الجودة الشاملة.
- اتفقت دراسة (هاني محمود مرزوقة ، 2014) و (بوخلوة باديس ، 2016) و (Lolis et Al ، 1998) على الاعتماد على الإستبانة و استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية.

¹ - Lolis.Luis.et al.1998,Quality management practices and Quality results:a comparison of manufacturing and service sectors in Taiwan,Managing service Quality,Vol 19,N° 03,1998.P 446-471.

- اتفقت معظم الدراسات السابقة على استخدام المنهج التحليل الإحصائي الوصفي.

المطلب الرابع: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة من الخطوات المهمة من أجل التعرف على أهداف و أهمية الدراسة الحالية و مقارنتها مع الدراسات السابقة ، في ذكر ما تم الإتفاق عليه و الإختلاف عنه في الدراسة الحالية.

الفرع الأول: أوجه التشابه بين الدراسة الحالية مع السابقة

هناك اتفاق بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع سواء تعلق برأس المال الفكري أو إدارة الجودة الشاملة ، من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع ، سواء تعلق برأس المال الفكري أو بإدارة الجودة الشاملة هناك اتفاق مع ما جاءت به الدراسة ، فالجانب النظري لرأس المال الفكري اتفقت على:

- استخدمت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي.

- اتفقت مع الدراسات السابقة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي.

- كما اتفقت على مكونات رأس المال الفكري بأنها رأس مال بشري و رأس مال هيكلية و رأس مال الزبون (العلاقاتي).

- إجماعهم على نماذج قياس رأس المال الفكري المختلفة بما يتفق مع الدراسة الحالية.

- اتفقت مع الدراسات الحالية على أهمية العنصر البشري و ما يملكه من مهارات و معارف و قدرات ، على أنه عنصر التميز في الجامعة.

- أما الجانب التطبيقي فأغلب نتائجها كانت تؤكد على وجود دور فعال لإدارة رأس المال الفكري و مساهمته في ربحية المؤسسات.

- كما حققت مع الدراسات السابقة صعوبة في قياس رأس المال لفكري باستخدام أدوات القياس الموضوعية رغم أهميته في ردة القرارات التنافسية للمؤسسة.

- اتفقت مع الدراسات السابقة في إيجاد في إيجاد نظام فعال لتحفيز المبدعين و المبتكرين.

أما بالنسبة للدراسات التي تناولت إدارة الجودة الشاملة ن هناك إتفاق على:

- ضرورة التركيز على إرضاء الزبائن و تلبية طلباتهم و توقعاتهم.

- اتفق معظمها على نفس متطلبات إدارة الجودة الشاملة مع الدراسة الحالية ، فهناك إختلاف في العدد فقط و ليس لإختلاف في معناها.

- كما اتفقت مع الدراسات السابقة في الهدف و هو أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات كأسلوب إداري حديث.

الفرع الثاني: أوجه الإختلاف

اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في عدة نقاط ، كما يلي:

- من حيث الهدف: هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على رأس المال الفكري و أثره على إدارة الجودة الشاملة، بينما تنوعت الإتجاهات البحثية في الدراسات السابقة .

- من حيث البيئة: الدراسة التطبيقية تمت في كليات جامعة محمد خيضر ببسكرة ، بينما الدراسات السابقة تمت في دول عربية و أجنبية في مجموعة من المؤسسات.
- من حيث المجتمع: مجتمع الدراسة هم الأساتذة في جامعة محمد خضر ببسكرة أي استخدمت أسلوب الحصر، بينما الدراسات السابقة تمت في مجموعة من المؤسسات.
- من حيث المتغيرات: إيجاد العلاقة بين كل من المتغير المستقل رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري ، رأس المال الهيكلي و رأس المال الزبوني) والمتغير التابع إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (إلتزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، التركيز على الزبون و مشاركة العاملين) ، بينما تناولت الدراسات السابقة بشكل منفصل لرأس المال الفكري و إدارة الجودة الشاملة.
- من حيث التطبيق: طبقت الدراسة الحالية في القطاع العمومي الخدماتي ، بينما ركزت الدراسات السابقة على القطاع العام و الخاص.

خاتمة الفصل

من خلال عرضنا في هذا الفصل للإطار النظري لرأس المال الفكري و إدارة الجودة الشاملة في ظل ما هو متاح من معلومات حول هذا الموضوع، حيث تم إظهار لأهمية رأس المال الفكري الذي أصبح عنصرا فعالا في ربحية المؤسسات و الإستمرار في بقائها. و نظرا لزيادة الإهتمام بإدارة الجودة الشاملة في العصر الحالي ، حيث أصبحت تعمل جميع المؤسسات على التحسين المستمر من أجل تلبية احتياجات الزبائن و توقعاتهم باعتبارهم المحرك الأساسي لتحسين أداء المؤسسة ، كما تم في هذا الفصل التعرض إلى العلاقة بين رأس المال الفكري و إدارة الجودة الشاملة لكونها متغيرات حديثة لاقت اهتمام العديد من الباحثين في الوقت الحالي، لما تم في هذا الفصل الإستعانة بالدراسات التابعة التي تناولت الموضوع محل الدراسة و الإستفادة منها في توضيح ما توصلت إليه الدراسة الحالية عن السابقة.

الفصل الثاني:

الإطار التطبيقي لأثر رأس المال الفكري على

إدارة الجودة الشاملة لدى أساتذة التعليم العالي

بجامعة بسكرة

تمهيد:

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بالمتغيرين رأس المال الفكري و إدارة الجودة الشاملة والعلاقة بينهما ، سنتطرق في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية بجامعة محمد خيضر ببسكرة ، و ذلك لدراسة أثر رأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة لدى أساتذة التعليم العالي على أرض الواقع ، و هذا من خلال ما تم الحصول عليه من معلومات خاصة بالموضوع محل البحث ، و كذلك من خلال الإستبانة التي قمنا بإعدادها و توزيعها على عينة البحث المختارة و المتمثلة في الأساتذة الجامعيين بجامعة بسكرة ، حيث نتطرق في هذا الفصل إلى المحاور الرئيسية التالية :

المبحث الأول: تقديم عام لجامعة محمد خيضر بسكرة.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة.

المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة.

المبحث الأول: تقديم عام لجامعة محمد خيضر بسكرة

سنترك في هذا المبحث إلى نشأة الجامعة ، مهامها ، هيكلها التنظيمي و مواردها البشرية.

المطلب الأول: تعريف و مراحل تطور جامعة محمد خيضر بسكرة

الفرع الأول: تعريفها:

جامعة محمد خيضر بسكرة هي " مؤسسة عمومية ذات طابع علمي، ثقافي و مهني تتمتع بالشخصية المعنوية و بالاستقلال المالي، موضوعة تحت وصاية وزارة التعليم العالي و البحث العلمي" و تقع على بعد حوالي 02 كيلومتر عن وسط المدينة على الطريق الوطني المؤدي الى مدينة سيدي عقبة، يحدها شمالا طريق شتمة و جنوبا الإقامة الجامعية للبنات و شرقا الطريق المقابل للمركب الرياضي و غربا سيدي عقبة.

الفرع الثاني: مراحل تطورها

لقد مرت جامعة محمد خيضر بمراحل عديدة لتصبح بالصورة التي عليها اليوم ، و هذه المراحل هي :

* المرحلة الأولى: المعاهد الوطنية (1984 – 1992):

تم إنشاء جامعة محمد خيضر من خلال المعاهد الوطنية التالية:

- المعهد الوطني للري (المرسوم رقم 84-254 المؤرخ في: 18/08/1984) .

- المعهد الوطني للهندسة المعمارية (المرسوم رقم 84-253 المؤرخ في 05/08/1984) .

- المعهد الوطني للكهرباء التقنية (المرسوم رقم 86-169 المؤرخ في 18/08/1986) .

* المرحلة الثانية : المركز الجامعي (1992-1998):

كانت المعاهد الوطنية تتمتع باستقلالية إدارية، بيداغوجية ومالية وتكفل هيئة مركزية بالتنسيق بينها. ثم تحولت هذه المعاهد إلى مركز جامعي بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: 92-295 المؤرخ في: 07/07/1992 ومنذ عام 1992 تم فتح فروع أخرى تتمثل في:

- معهد العلوم الدقيقة.

- معهد الهندسة المدنية.

- معهد العلوم الاقتصادية.

- معهد الإلكترونيك و معهد الإعلام الآلي، معهد الأدب العربي، معهد علم الاجتماع، معهد الإنجليزية.

* المرحلة الثالثة: مرحلة الجامعة: من 1998 إلى سنة 2009.

على إثر صدور المرسوم التنفيذي رقم 98-219 المؤرخ في: 07/07/1998 تحول المركز الجامعي إلى جامعة تضم 07 معاهد:

- معهد العلوم الدقيقة .

- معهد الري .

- معهد العلوم الاقتصادية .

- معهد الإعلام الآلي .

- معهد العلوم الاجتماعية والإنسانية .

- معهد الهندسة المعمارية .

- المعهد الوطني للكهرباء التقنية.

وبإصلاح التعليم العالي و بموجب المرسوم التنفيذي رقم 98-397 المؤرخ في: 1998/12/02 المتعلق بتنظيم وتسيير الجامعة المتمم للمرسوم رقم 83-544 المؤرخ في: 1983/12/02 المتضمن القانون الأساسي النموذجي للجامعة، تحولت هذه المعاهد إلى 03 كليات وهي:

- كلية العلوم وعلوم الهندسة .
 - كلية الآداب والعلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية .
 - كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية .
- وبصدور المرسوم التنفيذي رقم: 04-255 المؤرخ في 2004/08/29 المعدل للمرسوم التنفيذي رقم: 98-219 المؤرخ في : 1998/07/07 والمتضمن إنشاء جامعة بسكرة. أصبحت الجامعة تضم 04 كليات هي :

- كلية العلوم الدقيقة وعلوم الحياة والطبيعة.
- كلية العلوم والتكنولوجيا.
- كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية .
- كلية الحقوق والعلوم السياسية .
- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير .

المرحلة الرابعة: من بداية فيفري 2009 إلى يومنا هذا:

جاء المرسوم لتنفيذي رقم: 09-90 المؤرخ في 17 فيفري 2009 الذي يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم 98-219 المؤرخ في: 7 جويلية 1998 ، أصبحت الجامعة تتكون من 06 كليات هي:

- كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة و الحياة .
- كلية العلوم والتكنولوجيا .
- كلية الآداب واللغات .
- كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية .
- كلية الحقوق والعلوم السياسية .
- كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير .
- معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية .

كما عدل المرسوم التنفيذي المادة 04 من المرسوم التنفيذي رقم 98-219 بحيث أصبحت الجامعة مهيكلت إداريا في 06 كليات و 21 قسم، كما أصبحت مديرية الجامعة تضم زيادة على الأمانة العامة والمكتبة المركزية 04 نيابات مديرية مكلفة بالميادين التالية:

- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات .
- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي فيما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث العلمي .
- نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال .
- نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه.

المطلب الثاني: مهام و أهداف جامعة محمد خيضر بسكرة :

الفرع الأول: مهامها

في إطار مهام المرفق العمومي للتعليم العالي فإن جامعة محمد خيضر - بسكرة - تتولى:

أولاً: في مجال التعليم العالي :

- تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.
- تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين بالبحث وسبيل البحث.
- المساهمة في إنتاج ونشر للعلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها.
- المشاركة في التكوين المتواصل.

ثانياً: في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي :

- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي وال تطوير التكنولوجي.
- ترقية الثقافة الوطنية ونشرها.
- المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية.
- تميم نتائج البحث العلمي ونشر الإعلام العلمي والتقني.
- المشاركة ضمن الأسرة العلمية و الثقافية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها

الفرع الثاني: أهداف جامعة محمد خيضر بسكرة :

- تتواصل ديناميكية الجامعة باستمرار استجابة للأهداف التالية:
- ضمان تكوين بيداغوجي نوعي.
- تنوع في التخصصات التكوينية استجابة لمتطلبات التنمية الوطنية والمحلية.
- إعطاء دفع جديد وحركية نوعية للبحث العلمي للمساهمة في تنمية كل القطاعات الاقتصادية والاجتماعية.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لجامعة محمد خيضر بسكرة و مواردها البشرية:

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي

مديرية الجامعة: وتخضع هذه الأخيرة لسلطة مدير الجامعة المسؤول الأول عن السير العام للجامعة، وتضم ما يأتي:

أ- نيابات مديرية الجامعة: توضع نيابات مديرية الجامعة تحت مسؤولية نواب مدير الجامعة المعينين بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي و البحث العلمي و لكل نائب مهامه الخاصة ، تتمثل هذه النيابات في:

* نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي فيما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث العلمي،

* نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي والتكوين المتواصل والشهادات ، تشمل هذه النيابة أربعة مصالح هي:

- مصلحة التعليم والتربصات والتقييم.

- مصلحة الشهادات والمعالات.

- مصلحة التكوين لما بعد التدرج والتأهيل الجامعي.

- مصلحة التكوين المتواصل.

* نيابة مديرية الجامعة للتنشيط وترقية البحث العلمي والعلاقات الخارجية والتعاون: و تشمل هذه النيابة على مصلحتين هما:

- مصلحة متابعة أنشطة البحث وتقييم نتائجه.

- مصلحة التعاون والتبادل ما بين الجامعات والشراكة.
 - * نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه: تشمل هذه النيابة على:
 - مصلحة الإحصاء والاستشراف،
 - مصلحة التوجيه والإعلام،
 - مصلحة متابعة برامج البناء وتجهيز الجامعة
 - ب- الأمانة العامة: إن الأمانة العامة هي ثاني أهم جهاز في مديرية الجامعة ، وتوضع هذه الأخيرة تحت مسؤولية أمين عام مكلف بسير الهياكل الموضوعية تحت سلطته والمصالح الإدارية والتقنية المشتركة و يلحق بها مكتب الأمن الداخلي ، التي تتشكل من الهياكل التالية:
 - * المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين: حيث تشمل هذه المديرية على :
 - مصلحة الموظفين الأساتذة،
 - مصلحة الموظفين الإداريين ، التقنيين وأعاون المصالح،
 - مصلحة التكوين وتحسين المستوى وتحديد المعلومات.
 - * المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة: و تتكون من :
 - مصلحة الميزانية والمحاسبة،
 - مصلحة الوسائل والجرد ،
 - مصلحة النظافة والصيانة،
 - مصلحة الأرشيف.
 - * المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية: تتكون هذه الأخيرة من مصلحتين هما:
 - مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية،
 - مصلحة الأنشطة الرياضية والترفيهية.
 - ت- المصالح المشتركة للجامعة: تتكون المصالح المشتركة من عدة مراكز هي:
 - مركز التعليم المكثف للغات،
 - مركز السمعي والبصري،
 - مركز الأنظمة وشبكة الإعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد،
 - البهو التكنولوجي.
 - ث- المكتبة المركزية للجامعة: تتكون من :
 - مصلحة الاقتناء.
 - مصلحة المعالجة ومصلحة البحث البيبليوغرافي .
 - مصلحة التوجيه.
- الكليات والأقسام: تتشكل كل كلية من مجموعة من الأقسام حيث يمثل القسم شعبة أو مادة أو تخصصا في المادة ويضم كل قسم لجنة علمية يديرها رئيس القسم بمساعدة مساعد القسم المكلف بالتدريس والتعليم في التدرج، مساعد رئيس القسم المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي.

وشكل الهيكل التنظيمي لجامعة محمد خيضر بسكرة موضح في الملحق رقم(03).

الفرع الثاني: مواردها البشرية

أولاً: الأساتذة

بلغ عدد أساتذة جامعة بسكرة حسب إحصائيات ديسمبر 2017 ، 1360 أستاذ، موزعين حسب مختلف الكليات كما

هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 09: أساتذة جامعة محمد خيضر حسب الكليات

المجموع	الرتبة العلمية						الكلية
	معيد	أستاذ مساعد قسم " ب "	أستاذ مساعد قسم " أ "	أستاذ محاضر قسم " ب "	أستاذ محاضر قسم " أ "	أستاذ	
309	1	17	111	59	70	51	كلية العلوم و التكنولوجيا
359	0	29	165	75	58	32	كلية العلوم الدقيقة و علوم الطبيعة و الحياة
190	0	4	68	47	49	22	كلية العلوم الإقتصادية والتجارية و علوم التسيير
123	0	0	57	21	32	13	كلية الحقوق و العلوم السياسية
190	0	45	64	36	30	15	كلية الآداب و اللغات
157	0	2	65	30	45	15	كلية العلوم الإجتماعية و العلوم الإنسانية
32	0	6	7	4	14	1	معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية
1360	1	103	537	272	298	149	المجموع

المصدر: المديرية الفرعية للمستخدمين و التكوين .

نلاحظ من خلال الجدول رقم(09) أن أكبر عدد من الأساتذة موجودين في كلية العلوم الدقيقة و علوم الطبيعة و الحياة حيث يتراوح عددهم 359أستاذ، ثم تليها كلية العلوم و التكنولوجيا التي يبلغ عدد الأساتذة فيها 309أستاذ، بينما نجد أن هناك تساوي بين كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير و كلية الآداب و اللغات حيث يبلغ عدد الأساتذة فيها 190أستاذ ، ثم كلية العلوم الإجتماعية و العلوم الإنسانية التي يبلغ عدد الأساتذة فيها 157أستاذ، وتليها كلية الحقوق و العلوم السياسية حيث يتراوح عدد الأساتذة فيها 123أستاذ، وأخيرا نجد أقل عدد من الأساتذة في معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية و يبلغ عددهم 32أستاذ.

ثانيا: المستخدمين الإداريين ، التقنيين و أعوان المصالح

بلغ عدد المستخدمين الإداريين و التقنيين، وأعوان المصالح بجامعة بسكرة حسب إحصائيات ديسمبر 2017، 955 كما

هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم 10: تعداد المستخدمين الإداريين ، التقنيين و أعوان المصالح

المجموع	أعوان المصالح		التقنيين		المستخدمين الإداريين	
	مؤقت	دائم	مؤقت	دائم	مؤقت	دائم
955	310	46	00	79	00	520

المصدر: المديرية الفرعية للمستخدمين و التكوين .

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن العدد الأكبر يمثل المستخدمين الإداريين كلهم دائمين في العمل ويتراوح عددهم

520، ثم يليها أعوان المصالح حيث بلغ عددهم 310 مؤقتين و 46 دائمين، وأخيرا التقنيين ويبلغ عددهم 79 وهم دائمين.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

المطلب الأول: مجتمع و عينة الدراسة

سيتم في هذا المطلب تناول مجتمع و عينة الدراسة.

الفرع الأول: مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع هذه الدراسة في جميع أساتذة جامعة محمد خيضر بسكرة ، حيث بلغ عددهم 1360 أستاذا باختلاف رتبهم العلمية،

موزعين على ستة (06) كليات و معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية ، و الجدول الموالي يوضح عدد أساتذة جامعة

بسكرة حسب رتبهم العلمية.

الجدول رقم 11: عدد أساتذة جامعة بسكرة.

النسبة %	عدد الأساتذة	الرتبة العلمية
10.96	149	الأساتذة
21.91	298	الأساتذة المحاضرين قسم " أ "
20	272	الأساتذة المحاضرين قسم " ب "
39.49	537	الأساتذة المساعدين " أ "
7.57	103	الأساتذة المساعدين قسم " ب "
0.07	01	معيدين
100	1360	المجموع

المصدر: المديرية الفرعية للمستخدمين و التكوين للجامعة

من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ أن أغلبية أساتذة الجامعة هم الأساتذة المساعدين قسم " أ " بنسبة (39.49%)،

ثم يأتي بعدها أساتذة المحاضرين قسم " أ " بنسبة (21.21%) ، ثم يأتي الأساتذة المحاضرين قسم " ب " بنسبة (20%) ، ثم

بعدها الأساتذة (أستاذ التعليم العالي) بنسبة (10.96%) ، ثم أساتذة المساعدين قسم " ب " بنسبة (7.57%) وأخيرا

معيدين و الذين كان عددهم واحد (1) بنسبة قليلة جدا و هي (0.07%).

الفرع الثاني: عينة الدراسة

من أجل هذه الدراسة قامت الطالبة باختيار العينة الميسرة (المتاحة) من مجتمع الدراسة ، وتعني اختيار الأفراد الذين في متناولنا، أو الذين قبلوا الإجابة عن الأسئلة، حيث تم تحديد حجم العينة: $(100 \times 125) \div 1360 = 9.19\%$.

كما تم توزيع 125 استبيان على الأساتذة في الجامعة ، واسترجعت الطالبة 102 استبياناً بنسبة استرجاع 81.6 % و تم إلغاء 10 استبيانات لعدم إستيفائها للشروط المطلوبة للتحليل، و بالتالي بلغ عدد الإستبيانات القابلة للمعالجة 92 إستبياناً بنسبة 73.6 % ، من العينة المختارة، و الجدول التالي يوضح العدد الموزع و المسترجع و المستبعد و الصالح للتحليل الإحصائي من الإستبيانات.

الجدول رقم12: توزيع الإستبيان على عينة الدراسة

عينة الدراسة					مجتمع الدراسة
نسبة الإستمارات القابلة للتحليل الإحصائي	الإستمارات القابلة للتحليل الإحصائي	الإستمارات المستبعدة	الإستمارات المسترجعة	الإستمارات الموزعة	
73.6 %	92	10	102	125	أساتذة جامعة بسكرة

المصدر: من إعداد الطالبة.

المطلب الثاني : أدوات جمع البيانات و الأساليب الإحصائية المستخدمة للدراسة وأداة الدراسة

الفرع الأول: أدوات جمع البيانات

لقد تم إعداد مجموعة من الأدوات المختلفة بغرض الوصول إلى أكبر قدر ممكن من المعطيات اللازمة التي تساهم في إعطاء النتائج، التي تهدف الدراسة الوصول إليها. و بناء على هذا اعتمدت الطالبة على الأدوات التالية:

أولاً: المصادر الثانوية

من أجل معالجة الجانب النظري تم الإعتماد على المصادر الثانوية التي تسهل في جمع البيانات و المعلومات فيما يخص موضوع الدراسة و تمثلت في: الكتب العربية و باللغة الأجنبية ، المؤتمرات و الدوريات و المقالات التي لها علاقة بموضوع الدراسة بالإضافة إلى أطروحات الدكتوراه و الماجستير التي تناولت الموضوع أو أحد متغيراته ، كما تم كذلك الاعتماد على البحث و الإطلاع على مواقع الشبكة العنكبوتية (الأنترنت) المختلفة.

ثانياً: المصادر الأولية:

تم الإعتماد على أداة الإستبيان باعتبارها أداة سريعة للحصول على آراء الأساتذة حول أثر رأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة ، حيث تم توزيعه على عينة الدراسة و من ثم تفرغته و تحليله باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS

(Statistical Package For Social).

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة

لمعالجة البيانات الإحصائية و تحديد نوعية العلاقة الموجودة بين المتغيرين ، تم استخدام برنامج حزمة البرامج الإحصائية (SPSS) ،
للتحليل و قد تم الإعتماد على العديد من الأساليب الإحصائية باستخدام هذا البرنامج كالتالي:

- * التكرارات: لمعرفة تكرار إختيار بديل من بدائل أسئلة الإستبيان.
- * النسبة المئوية: لمعرفة نسبة إختيار بديل من بدائل أسئلة الإستبيان.
- * المتوسط الحسابي: للحصول على متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الإستبيان ، أي حساب القيمة التي يعطيها أفراد مجتمع الدراسة لكل عبارة أو مجموعة من العبارات.
- * إختبار ألفا كوناخ: لقياس الإعتمادية أو ثبات و معامل الصدق لقياس الصدق البنائي.
- * معامل إرتباط بيرسون: من أجل دراسة إختبار الصدق البنائي لأداة الدراسة .
- * حساب معاملي الإلتواء و التفلطح: لاختبار خضوع توزيع الدراسة للتوزيع الطبيعي.
- * إختبار Anovva: لمعرفة مدى ملائمة النموذج .
- * الإنحدار (R^2): أجل معرفة نسبة تفسير المتغير المستقل للمتغير التابع.

الفرع الثالث: أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على أداة الإستبيان ، فالإستبانة هي عبارة عن " إحدى طرق جمع المعلومات من المبحوثين بواسطة مجموعة أسئلة مكتوبة على أن يقيمها الباحث بنفسه أو بواسطة البريد، بحيث أن تكون الأسئلة منصبة حول معرفة الرأي العام و الخصائص حول الحقائق و الظواهر الإجتماعية على أن تكتب بلغة بسيطة و مفهومة خالية من الغموض و التكرير " ¹.

ولإعداد الإستبيان تم الإعتماد على الآتي:

- الإطلاع على الدراسات السابقة التي لها صلة بالموضوع.
 - تحديد المجالات الرئيسية التي شملها الإستبيان.
 - إعداد إستبانة أولية من أجل إستخدامها في جمع البيانات و المعلومات.
 - عرض الإستبانة على المشرف من أجل إختيار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
 - تعديل الإستبيان بشكل أولي حسب نماذج الأساتذة المشرفة.
 - تم عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين و الذين قاموا بدورهم بتقديم النصح و الإرشاد و تعديل و حذف ما يلزم.
 - توزيع الإستبانة على أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.
- و لقد تم تقسيم الإستبانة إلى جزأين كما يلي:

الجزء الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة و هي : الجنس ، السن ، الرتبة العلمية و الأقدمية.

الجزء الثاني: أثر رأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة لدى أساتذة التعليم العالي بجامعة بسكرة ، وتم تقسيمه إلى محورين كما يلي:

¹ - عمر معن خليل، مناهج البحث العلمي في علم الإجتماع، دار الشروق للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى ، عمان، 2004، ص242.

1_ المحور الأول: رأس المال الفكري : وهو بدوره مقسم إلى ثلاثة أبعاد:

- البعد الأول: أسئلة تتعلق برأس المال البشري و يتكون من خمسة (05) عبارات.
- البعد الثاني: أسئلة تتعلق برأس المال الهيكلي و يتكون من خمسة (05) عبارات.
- البعد الثالث: أسئلة تتعلق برأس المال العلاقتي و يتكون من خمسة (05) عبارات.

2_ المحور الثاني: إدارة الجودة الشاملة، و هو بدوره مقسم إلى أربعة أبعاد:

- البعد الرابع: أسئلة تتعلق بالتزام الإدارة العليا ويتكون من (04) عبارات.
- البعد الخامس: أسئلة تتعلق بالتحسين المستمر ويتكون من (04) عبارات.
- البعد السادس: أسئلة تتعلق بالتركيز على الزبون ويتكون من (04) عبارات.
- البعد السابع: أسئلة تتعلق بمشاركة العاملين ويتكون من (03) عبارات.

ويمكن توضيح عدد عبارات أبعاد الإستبيان (أنظر الملحق رقم 01)

الجدول رقم 13: أبعاد الإستبيان

المحاور	الأبعاد	عدد الفقرات	أرقام الفقرات
رأس المال الفكري	رأس المال البشري	05	5-1
	رأس المال الهيكلي	05	10-6
	رأس المال العلاقتي	05	15-11
إدارة الجودة الشاملة	إلتزام الإدارة العليا	04	19-16
	التحسين المستمر	04	23-20
	التركيز على الزبون	04	26-24
	مشاركة العاملين	03	30-27
المجموع الكلي			30

المصدر: من إعداد الطالبة باستعمال التصميم النهائي للإستبيان.

و تم تصميم إجابات هذه الفقرات على أساس مقياس ليكرت Likert الخماسي ، الذي يتضمن (05) مستويات أذناها (01) أعلاها (05)، و لتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي تم حسابه بـ $5-1=4$ ، ثم تم تقسيمه على خمسة (05) للحصول على طول الخلية أي 4 على $0.80 = 5$ ، ثم إضافة هذه القيمة (0.80) إلى أقل قيمة و هي الواحد الصحيح ، و ذلك لتحديد الحد الأعلى لكل فئة و التي سيتم إدراجها في الجدول رقم () ، و يصبح التوزيع على النحو التالي:

موافق بشدة (05) ، موافق (04) ، محايد (03) ، غير موافق (02) ، غير موافق بشدة (01). و بعد ذلك يتم حساب المتوسط الحسابي ثم يحدد الإتجاه حسب قيم المتوسط.

و الجدول التالي يوضح مقياس ليكرت.

الجدول رقم 14: مقياس ليكرت الخماسي

المستوى	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1
مجال المتوسط الحسابي	5.00-4.20	4.19-3.40	3.39-2.60	2.59-1.80	1.79-1.00
المستوى المقابل له	مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جدا

المصدر: صولح سماح، دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة، دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي بالجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بكسرة، 2012-2013، ص 170.

المطلب الثالث : ثبات و صدق أداة الدراسة (إستييان) والتوزيع الطبيعي لها

الفرع الأول: ثبات أداة الدراسة

لقد تم استخدام **Alpha de Cronbach** ألفا كرونباخ، لقياس مدى ثبات أداة الدراسة حيث تبين من الجدول الموالي أن معدل الثبات العام عالي ، إذ بلغ 0.934 و هي نسبة قريبة من الواحد و جيدة كونها أعلى من النسبة المقبولة 60 % . كما تراوحت معاملات الثبات بين: 0.718 و 0.799، و هذا يدل أن جميع متغيرات الدراسة يمكن الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم 15: معامل الثبات ألفا كرونباخ

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	محاوور الدراسة
0.799	5	رأس المال البشري
0.743	5	رأس المال الهيكلي
0.769	5	رأس المال العلاقائي
0.887	15	رأس المال الفكري
0.718	4	إلتزام الإدارة العليا
0.799	4	التحسين المستمر
0.753	4	التركيز على الزبون
0.761	3	مشاركة العاملين
0.876	15	إدارة الجودة الشاملة
0.934	30	جميع عبارات الإستييان

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة الدراسة بلغ 0.934 وهو معامل ثبات جيد جدا ومناسب لأغراض الدراسة كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمخاور الدراسة وأبعادها مرتفعة ومناسبة لأغراض الدراسة وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة الدراسة.

الفرع الثاني: صدق أداة الدراسة

للتحكم في صدق أداة الدراسة تم استخدام طريقتين و هما: الصدق الظاهري (المحكمين) الصدق البنائي (صدق الإتساق الداخلي)
أولاً: صدق المحكمين (الصدق الظاهري):

بعد صياغة الأسئلة الخاصة بموضوع الدراسة اعتمادا لما تم تناوله في الجزء النظري و مختلف المراجع العلمية التي لها صلة بمتغيرات الدراسة و نصائح الأستاذة المشرفة، تم عرض الإستبيان على مجموعة من الأساتذة بكلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة بسكرة، و بعد الإطلاع على كل الملاحظات و آراء الأساتذة تم إستبعاد بعض العبارات و تعديل البعض منها ليصبح في عدد عباراتها في الأخير 30 عبارة(أنظر الملحق رقم 01).

ثانياً: صدق الإتساق الداخلي لعبارات الإستبانة

تم حساب الإتساق الداخلي لعبارات الإستبيان على عينة الدراسة البالغ عددها 30 عبارة و ذلك بحساب معامل الإرتباط Pearson ، بين كل عبارة من عبارات الإستبيان و البعد الذي تنتمي إليه.

1- صدق الإتساق الداخلي للمتغير الأول "رأس المال الفكري"

يتم حساب معامل الإرتباط Pearson لكل عبارات البعد و البعد الذي تنتمي إليه و مستوى الدلالة.

حيث تبين من خلال الجداول الموالية أن جميع قيم معاملات الإرتباط المبنية موجبة و دالة عند مستوى 0.01 فأقل، و بعذلك تعتبر عبارات المتغير الأول (رأس المال الفكري) صادقة لما وصفت لقياسه.

الجدول رقم 16: معامل الإرتباط بين كل عبارات البعد الأول و البعد الذي ينتمي إليه

المحور	رقم العبارة	معامل الإرتباط	القيمة المعنوية
رأس المال البشري	01	0.731**	0.000
	02	0.651**	0.000
	03	0.830**	0.000
	04	0.780**	0.000
	05	0.729**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS **دال عند مستوى دلالة 0.01 فأقل

الجدول رقم 17: معامل الارتباط بين كل عبارات البعد الثاني و البعد الذي ينتمي إليه

المحور	رقم العبارة	معامل الارتباط	القيمة المعنوية
رأس المال الهيكلي	06	0.686**	0.000
	07	0.720 **	0.000
	08	0.639 **	0.000
	09	0.765 **	0.000
	10	0.711 **	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS **دال عند مستوى دلالة 0.01 فأقل

الجدول رقم 18: معامل الارتباط بين كل عبارات البعد الثالث و البعد الذي ينتمي إليه

المحور	رقم العبارة	معامل الارتباط	القيمة المعنوية
رأس المال العلاقتي	11	0.745**	0.000
	12	0.733 **	0.000
	13	0.765 **	0.000
	14	0.673 **	0.000
	15	0.693 **	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS **دال عند مستوى دلالة 0.01 فأقل

2-صدق الإتساق الداخلي للمتغير الثاني "إدارة الجودة الشاملة"

يتم حساب معامل الارتباط بيرسون لكل عبارات البعد والبعد الذي تنتمي إليه.

حيث تبين من الجداول الموالية أن جميع قيم معاملات الارتباط المبينة موجبة ودالة عند مستوى 0.01 فأقل، وبذلك تعتبر عبارات المتغير الثاني (إدارة الجودة الشاملة) صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم 19: معامل الارتباط بين كل عبارات البعد الرابع و البعد الذي ينتمي إليه

المحور	رقم العبارة	معامل الارتباط	القيمة المعنوية
التزام الإدارة العليا	16	0.762**	0.000
	17	0.816 **	0.000
	18	0.773 **	0.000
	19	0.603 **	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS **دال عند مستوى دلالة 0.01 فأقل

الجدول رقم 20: معامل الارتباط بين كل عبارات البعد الخامس و البعد الذي ينتمي إليه

المحور	رقم العبارة	معامل الارتباط	القيمة المعنوية
التحسين المستمر	20	0.775**	0.000
	21	0.803 **	0.000
	22	0.792 **	0.000
	23	0.794 **	0.000

**دال عند مستوى دلالة 0.01 فأقل

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

الجدول رقم 21: معامل الارتباط بين كل عبارات البعد السادس و البعد الذي ينتمي إليه

المحور	رقم العبارة	معامل الارتباط	القيمة المعنوية
التركيز على الزبون	24	0.755**	0.000
	25	0.836 **	0.000
	26	0.795 **	0.000
	27	0.635 **	0.000

**دال عند مستوى دلالة 0.01 فأقل

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

الجدول رقم 22: معامل الارتباط بين كل عبارات البعد السابع و البعد الذي ينتمي إليه

المحور	رقم العبارة	معامل الارتباط	القيمة المعنوية
مشاركة العاملين	28	0.806**	0.000
	29	0.891 **	0.000
	30	0.772 **	0.000

**دال عند مستوى دلالة 0.01 فأقل

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

الفرع الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

في هذا الجزء سوف نقوم باختبار التوزيع الطبيعي للظاهرة محل الدراسة و أبعادها المختلفة بالإعتماد على حساب معامل الإنواء Skewness (Asymétrie) ، حيث تؤكد البحوث الإحصائية أن هذا المعامل يجب أن يكون محصور بين 3 و -3 وكذلك حساب معامل التفلطح Kurtosis (Aplatissement) و الذي يكون محصور بين 7 و -7 ، و أظهرت النتائج التالية.

الجدول رقم 23: نتائج إختبار خضوع الدراسة للتوزيع الطبيعي

معامل التفلطح		معامل الإلتواء		المتغير
الخطأ المعياري	القيم الإحصائية	الخطأ المعياري	القيم الإحصائية	
0.498	-0.277	0.251	-0.144	رأس المال الفكري
0.498	0.784	0.251	-0.522	رأس المال الهيكلي
0.498	0.359	0.251	-0.180	رأس المال العلاقي
0.498	0.595	0.251	-0.050	رأس المال الفكري
0.498	1.435	0.251	-0.780	إلتزام الإدارة العليا
0.498	1.013	0.251	-0.483	التحسين المستمر
0.498	-0.229	0.251	-0.090	التركيز على الزبون
0.498	-0.688	0.251	-0.012	مشاركة العاملين
0.498	0.707	0.251	-0.067	إدارة الجودة الشاملة

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه ، أن قيم معامل الإلتواء محصورة بين -0.012 و -0.780 و قيم معامل التفلطح محصورة بين -0.688 و 1.435 ، و عليه فإن توزيع الدراسة خاضع للتوزيع الطبيعي و يمكن إختبار الفرضيات .

المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة

سنتطرق في هذا المبحث إلى تحليل وتفسير النتائج، إنطلاقاً من خصائص عينة الدراسة ، تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو محاور الدراسة ، و ثم التطرق إلى إختبار فرضيات الدراسة ، وصولاً إلى تفسير نتائجها.

المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة.

سيتم في هذا العنصر تحليل خصائص عينة الدراسة من حيث الجنس (ذكور ، إناث) ، السن ، الرتبة العلمية و الأقدمية، حيث يتم الاعتماد على التكرارات و النسبة المئوية للمنحنى على النحو التالي:

أولاً- توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

الجدول التالي يمثل نسب و تكرارات توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس .

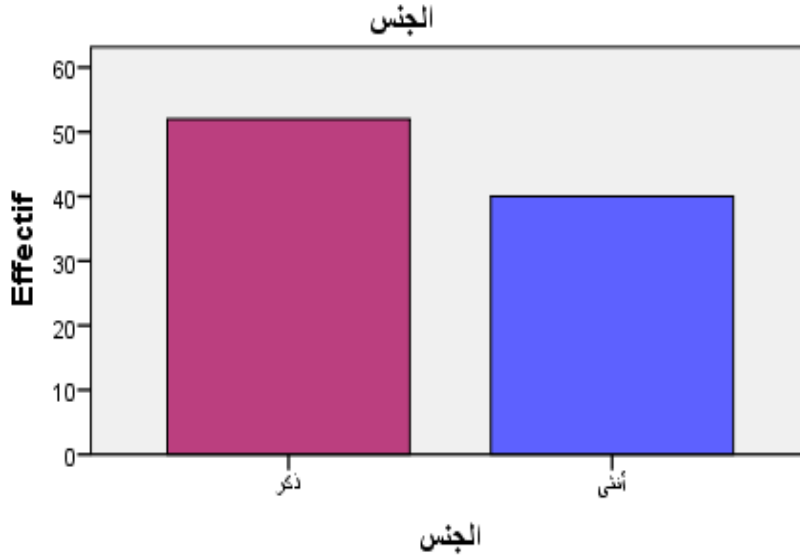
الجدول رقم 24 : توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

النسبة %	التكرار	الجنس
56.5	52	ذكر
43.5	40	أنثى
100	92	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على البيانات المحصلة من الاستبيان.

من خلال الجدول رقم(24) أظهرت الدراسة أن نسبة الذكور كانت هي النسبة الأكبر من أفراد العينة حيث بلغت نسبة: 56.5 % ، في حين بلغت نسبة الإناث : 43.5 % . هذا يدل على أن أعضاء هيئة التدريس في العينة محل الدراسة هم بالتقريب متساوين الذكور مع الإناث، كما هو موضح في الشكل التالي.

الشكل رقم 18: رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.



المصدر: من مخرجات SPSS.

من خلال الشكل نلاحظ أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث في المؤسسة محل الدراسة.

ثانيا- توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن:

الجدول التالي يمثل نسب و تكرارات النتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

الجدول رقم 25: توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

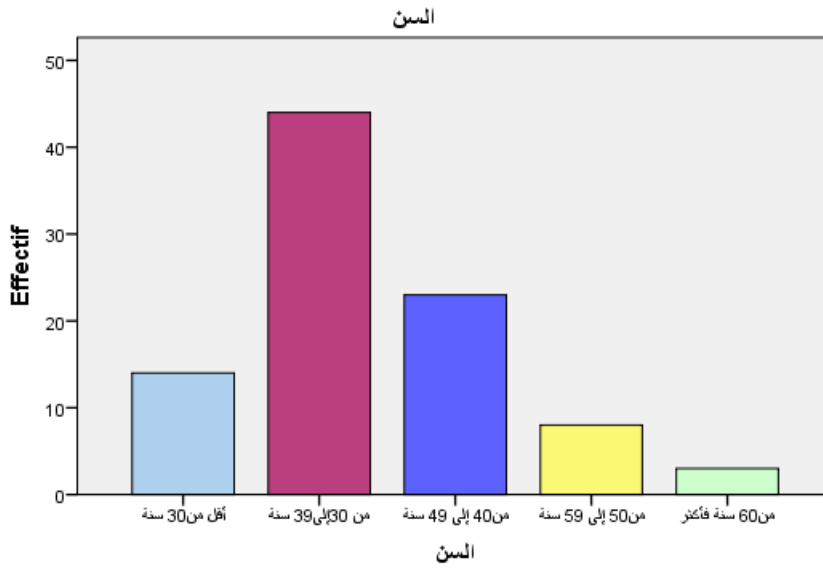
النسبة %	التكرار	السن
15.2	14	أقل من 30 سنة
47.8	44	من 30 إلى 39 سنة
25.0	23	من 40 إلى 49 سنة
8.7	08	من 50 إلى 59 سنة
3.3	03	60 سنة فأكثر
100	92	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على البيانات المحصلة من الاستبيان.

من خلال الجدول رقم(25) نلاحظ أن أكبر نسبة هي الفئة (من 30 إلى 39 سنة) بنسبة 47.8 % ، تليها مباشرة الفئة التي تتراوح أعمارهم (من 40 إلى 49 سنة) بنسبة 25 % ، ثم تأتي فئة الأعمار (الأقل من 30 سنة) بنسبة 15.2 % و بعدها تأتي فئة (من 50 إلى 95 سنة) بنسبة 8.7 % ، أما فئة الأعمار (الأكثر من 60 سنة) فكانت نسبتها ضعيفة و تقدر ب 3.3 %.

يتضح لنا من خلال الجدول السابق أن نسبة 14.8 % من أفراد العينة في الفئة العمرية التي تتراوح ما بين 30-39 سنة و تليها نسبة 25 % ما بين فئة 40-49 سنة ، ثم نسبة 15.2 % للفئة أقل من 30 سنة ثم تأتي نسبة 80.7 % للفئة التي يتراوح بين 50-59 سنة و في الأخير تأتي نسبة 03.3 % للفئة التي عمرها 60 سنة فأكثر ، و بالتالي يتضح من خلال النسب الموضحة أن معظم أفراد عينة الدراسة هم في الفئة 30-39 سنة من مجموع العينة محل الدراسة و هذا يدل على أن أغلبهم يتمتعون بالخبرة الكافية لأداء مهمة التعليم العالي و الشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم 19: رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن



المصدر: من مخرجات SPSS

ثالثا-توزيع عينة الدراسة حسب متغير الرتبة العلمية

الجدول التالي يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الرتبة العلمية.

الجدول رقم 26: توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة العلمية

النسبة %	التكرار	الرتبة العلمية
25.0	23	أستاذ مساعد قسم " ب "
29.3	27	أستاذ مساعد قسم " أ "
17.4	16	أستاذ محاضر قسم " ب "
19.6	18	أستاذ محاضر قسم " أ "
8.7	8	أستاذ التعليم العالي
0	0	معيد
100	92	المجموع

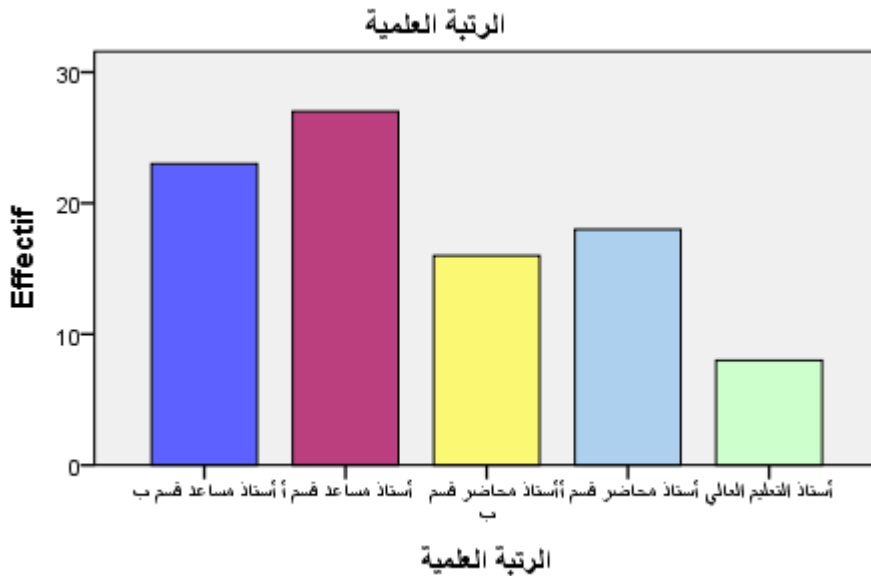
المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على البيانات المحصلة من الاستبيان.

الفصل الثاني الإطار التطبيقي لأثر رأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة لدى أساتذة التعليم العالي بجامعة بسكرة

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة من الرتبة أستاذ مساعد قسم " أ " بنسبة 29.3 % ثم تأتي رتبة أستاذ مساعد قسم " ب " بنسبة 25 % ثم رتبة أستاذ محاضر قسم " أ " بنسبة 19.6 % ، ثم تأتي رتبة أستاذ محاضر قسم " ب " بنسبة 17.4 % و أخيرا رتبة أستاذ التعليم العالي 8.7 % . و يرجع بروز نسبة الأكبر و فقا لطبيعة العينة المختارة للدراسة.

و الشكل الموالي توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة العلمية.

الشكل رقم 20: رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة العلمية.



المصدر: من مخرجات SPSS

رابعا: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

الجدول التالي يمثل نسب و تكرارات النتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية

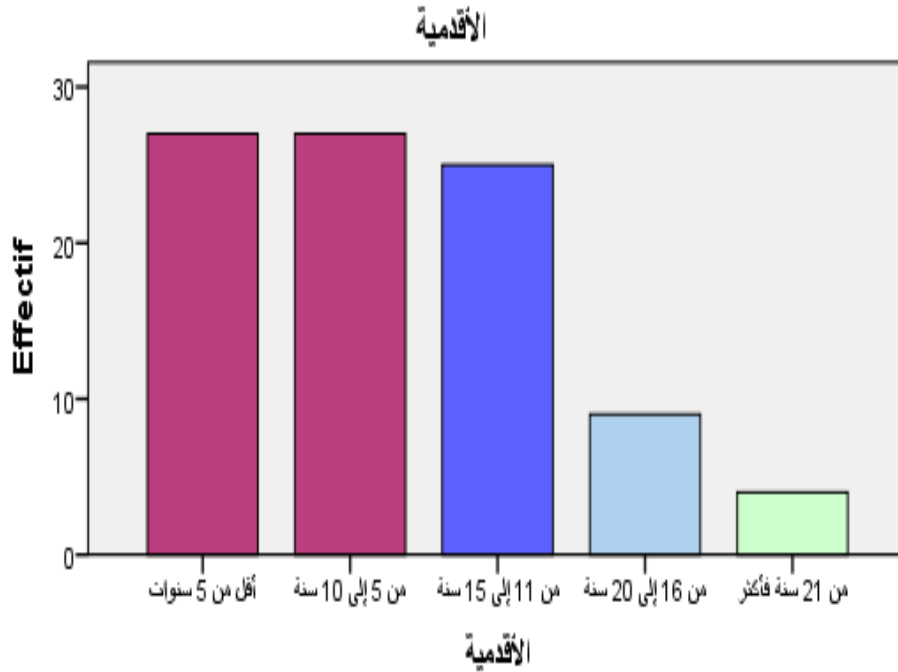
الجدول رقم 27: توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية

النسبة %	التكرار	سنوات الخبرة
29.3	27	أقل من 05 سنوات
29.3	27	من 05 إلى 10 سنة
27.2	25	من 11 إلى 15 سنة
9.8	9	من 16 إلى 20 سنة
4.3	4	21 سنة فأكثر
100	92	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على البيانات المحصلة من الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (27) بأن أفراد العينة ممن يملكون خبرة مهنية جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 29.3% لكل الفئتين أقل من 5 سنوات و الفئة من 5-10 سنة ثم تليها مباشرة الفئة من 11-15 سنة بنسبة 27.2% ، في حين بلغت فئة من يملكون خبرة من 16-20 سنة بنسبة قدرت 9.8% و أخيرا فئة من يملكون خبرة أكثر من 20 سنة قدرت ب 4.3% .
و هذا يدل على أن الأساتذة الجامعيين لديهم أقدمية مهنية معتبرة في التدريس و يتمتعون بالمعارف و المهارات اللازمة لأداء العمل الصحيح، مما يجعلهم يتحلون بالموضوعية و المصداقية في الإجابة عن أسئلة الإستبيان.

الشكل رقم 21: رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية



المصدر: من مخرجات SPSS

المطلب الثاني: تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو محاور الدراسة.

تم التعرف على آراء أفراد عينة الدراسة حول المحاور التي شملتها الإستبانة و التي تضمنت رأس المال الفكري كمتغير مستقل بمختلف أبعاده (رأس المال البشري ، رأس المال الهيكلي و رأس المال العلاقتي) و إدارة الجودة الشاملة كمتغير تابع في هذه الدراسة بالمؤسسة المعنية بالدراسة باستخدام مقاييس النزعة المركزية.

الفرع الأول: تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو محور رأس المال الفكري.

يشتمل هذا المحور على 15 عبارة و الذي تم تقسيمه إلى ثلاثة أبعاد فرعية المتمثلة في رأس المال البشري ، رأس المال الهيكلي و رأس المال العلاقتي ، و يمكن تحليلها كالتالي:

أولاً- تحليل العبارات الخاصة بعدد رأس المال البشري:

خصت الاستبانة لرأس المال البشري بـ 5 فقرات كما يوضح الجدول التالي.

الجدول رقم 28: التكرارات و النسب المئوية ، الوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لعبارات بعد رأس المال البشري

رقم العبارة	المقياس	موافق تماما (5)	موافق (4)	محايد (3)	معارض (2)	معارض بشدة (1)	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الموافقة الكلية	الترتيب
01	التكرار	12	35	29	15	1	3.456	0.954	مرتفع	1
	%	13	38	31.5	16.3	1.1				
02	التكرار	7	30	26	27	2	3.141	1.000	متوسط	4
	%	7.6	32.6	28.3	29.3	2.2				
03	التكرار	7	33	25	23	24	3.173	1.033	متوسط	3
	%	7.6	35.9	27.2	25	4.3				
04	التكرار	5	22	31	28	6	2.913	1.012	متوسط	5
	%	5.4	23.9	33.7	30.4	6.5				
05	التكرار	8	44	20	17	3	3.402	0.995	مرتفع	2
	%	8.7	47.8	21.7	18.5	3.3				
		إجمالي البعد								
-	متوسط	0.744								
-	متوسط	3.217								

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS .

من خلال الجدول رقم (28) جاء ترتيب عبارات البعد الأول كالتالي:

- 1- المرتبة الأولى العبارة رقم "1" من حيث وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها بـ 3.456 و هو متوسط ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكورت ، و التي تشير إلى الخيار "مرتفع" بانحراف معياري قدره: 0.954 الذي يعكس تشتت ضعيف في نسبة الإجابة وفق آراء عينة الدراسة ، و بالتالي فأفراد العينة يوافقون على أن الجامعة تعطي إهتماما كبيرا للأساتذة المتميزين.
- 2- المرتبة الثانية العبارة رقم "5": حيث بلغ المتوسط الحسابي لها بـ 3.402 و هو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكورت و التي تشير إلى الخيار "مرتفع" بانحراف معياري قدره 0.995 ، الذي يعكس تشتت ضعيف في نسبة الإجابة وفق آراء عينة الدراسة و بالتالي فأفراد العينة يوافقون على أن الجامعة توكل المهام للأساتذة حسب قدراتهم و طبيعة تخصصهم.
- 3- المرتبة الثالثة العبارة رقم "3": إذ بلغ المتوسط الحسابي لها بـ 3.173 و هو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكورت، و التي تشير إلى الخيار "متوسط" بانحراف معياري قدره 1.033 ، الذي يعكس أن هناك تشتت وعدم تمركز في الإجابة من قبل عينة الدراسة ، و هذا يعني أن العبارة (يتم تقييم أداء الأساتذة في الجامعة بطريقة موضوعية) محايدة.
- 4- المرتبة الرابعة العبارة رقم "2": حيث بلغ المتوسط الحسابي لها بـ 3.173 و هو وسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكورت ، يشير إلى الخيار "متوسط" بانحراف معياري قدره 1.000 الذي يعكس أن هناك تشتت و عدم تمركز في الإجابة من قبل عينة الدراسة ، و هذا يعني أن العبارة (تقدم الجامعة برامج تدريبية لجميع الأساتذة) محايدة.

الفصل الثاني الإطار التطبيقي لأثر رأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة لدى أساتذة التعليم العالي بجامعة بسكرة

5-المرتبة الخامسة العبارة رقم "4": حيث بلغ المتوسط الحسابي لها بـ 2.913 و هو وسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت ، و التي تشير إلى الخيار "متوسط" بانحراف معياري قدره 1.012 ، الذي يعكس أن هناك عدم تمركز في الإجابة من قبل عينة الدراسة و هذا يعني أن العبارة (توفر الحوافز المادية للأساتذة المبدعين في الجامعة) محايدة.

و بناء على ما سبق ، يتضح أن بعد رأس المال البشري جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة إذ بلغ متوسط إجابات عينة الدراسة عن عبارات رأس المال البشري بـ: 3.217 و انحراف معياري قدره: 0.744، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد العينة على هذا البعد يشكل قبولا، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.913 و 3.456) و انحراف معياري ما بين (1.012 و 0.954) و هذا يدل على أن الجامعة لا تعطي أهمية للعنصر البشري مقارنة بالبعدين الآخرين.

ثانيا - تحليل العبارات الخاصة ببعده رأس المال الهيكلي:

خصت الإستبانة لرأس المال الهيكلي بـ 5 فقرات كما يوضح الجدول التالي.

الجدول رقم 29: التكرارات و النسب المئوية ، الوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لعبارات بعد رأس المال الهيكلي

رقم العبارة	المقياس	موافق تماما (5)	موافق (4)	محايد (3)	معارض (2)	معارض بشدة (1)	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الموافقة الكلية	الترتيب
06	التكرار	13	50	12	15	2	3.619	0.992	مرتفع	1
	%	14.1	54.3	13.0	16.3	2.2				
07	التكرار	4	46	23	17	2	3.358	0.908	متوسط	3
	%	4.3	50.0	25.0	18.5	2.2				
08	التكرار	11	34	20	24	3	3.282	1.082	متوسط	5
	%	12.0	37.0	21.7	26.1	3.3				
09	التكرار	9	39	19	22	3	3.315	1.047	متوسط	4
	%	9.8	42.4	20.7	23.9	3.3				
10	التكرار	16	42	18	13	3	3.597	1.038	مرتفع	2
	%	17.4	47.7	19.6	14.1	3.3				
-	إجمالي البعد						3.434	0.713	مرتفع	-

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS .

من خلال الجدول رقم(29) جاء ترتيب البعد الثاني

1- المرتبة الأولى العبارة رقم: 6: حيث بلغ المتوسط الحسابي لها بـ 3.619 و هو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت و التي تشير إلى الخيار "مرتفع" بانحراف معياري قدره 0.992 و الذي يعكس تقارب في نسبة الإجابة وفق آراء عينة الدراسة و بالتالي فأفراد العينة يوافقون على أنه في الجامعة تتوفر الإمكانيات و التجهيزات اللازمة التي تسهل عملية التعليم العالي.

2- المرتبة الثانية العبارة رقم 10: حيث بلغ المتوسط الحسابي بـ 3.597 و هو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت و التي تشير إلى الخيار "مرتفع" بانحراف معياري قدره 1.038 و الذي يعكس تقارب في نسبة الإجابة وفق آراء عينة الدراسة و بالتالي فأفراد العينة يوافقون على أن الجامعة تسعى لتطبيق القواعد و القوانين المطلوب الإلتزام بها.

3- المرتبة الثالثة العبارة رقم 7: حيث بلغ المتوسط الحسابي بـ 3.358 و هو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكوت التي تشير إلى الخيار "متوسط" بانحراف معياري قدره 0.908 و الذي يعكس أن هناك تشتت و عدم تمركز في الإجابة على عينة الدراسة، و هذا يعني أن العبارة (توفر الجامعة أنظمة المعلومات تناسب مع تلبية إحتياجات الأساتذة) محايدة.

4- المرتبة الرابعة العبارة رقم 9: حيث بلغ المتوسط الحسابي بـ 3.315 و هو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكوت والتي تشير إلى الخيار "متوسط" بانحراف معياري قدره 1.047 و الذي يعكس أن هناك تشتت و عدم تمركز في الإجابة على عينة الدراسة، و هذا يعني أن العبارة (يمنح للأساتذة التسهيلات اللازمة لأداء العمل للشكل المتميز) محايدة.

5- المرتبة الخامسة العبارة رقم 8: حيث بلغ المتوسط الحسابي بـ 3.282 و هو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكوت و التي تشير إلى الخيار "متوسط" بانحراف معياري قدره 1.082 و الذي يعكس أن هناك تشتت و عدم تمركز في الإجابة على عينة الدراسة، و هذا يعني أن العبارة (يزيد للأساتذة بالمعلومات الكافية حول البرامج التعليمية بصفة دائمة) محايدة.

يتضح مما سبق أن بعد رأس المال الهيكلي كان وسطه الحسابي 3.334 بانحراف معياري 0.713 ، و الملاحظات أن قيمة المتوسط حسب مقياس ليكوت جاءت مرتفعة ، أي أن درجة الإستجابة لهذا البعد كانت متقاربة في الإجابات حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.3315 و 3.619) و الإنحرافات المعيارية (1.082 و 0.992) ، هذا راجع إلى أن الجامعة تتوفر على رأس مال هيكلي متميز سهل الإتصال و المعلومات الذي يعكسه وجود أنظمة معلومات تمتاز بالحدثة و الدقة.

3- تحليل العبارات الخاصة بعد رأس المال العلاقتي:

خصت الإستمارة لرأس المال العلاقتي بـ 5 فقرات كما يوضح الجدول التالي.

الجدول رقم 30: التكرارات و النسب المئوية ، الوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لعبارات بعد رأس المال العلاقتي

رقم العبارة	المقياس	موافق تماما (5)	موافق (4)	محايد (3)	معارض (2)	معارض بشدة (1)	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الموافقة الكلية	الترتيب
11	التكرار	16	44	16	13	3	3.619	1.036	مرتفع	2
	%	17.4	47.8	17.4	14.1	3.3				
12	التكرار	11	27	33	18	3	3.271	1.017	متوسط	5
	%	12.0	29.3	35.9	19.6	3.3				
13	التكرار	40.2	37	27	17	1	3.413	0.951	مرتفع	3
	%	10.9	40.2	29.3	18.5	1.1				
14	التكرار	14	57	13	6	2	3.815	0.850	مرتفع	1
	%	15.2	62.0	14.1	6.5	2.2				
15	التكرار	10	34	29	16	3	3.347	0.999	متوسط	4
	%	10.9	37.0	31.5	17.4	3.3				
-	إجمالي البعد						3.493	0.701	مرتفع	-

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS .

من خلال الجدول رقم (30) جاء ترتيب البعد الثالث:

- 1- المرتبة الأولى العبارة رقم: 14: حيث بلغ المتوسط الحسابي لها بـ 3.815 و هو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت و التي تشير إلى الخيار "مرتفع" بانحراف معياري قدره 0.850 و الذي يعكس تقارب في نسبة الإجابة وفق آراء عينة الدراسة و بالتالي فأفراد العينة يوافقون على أن الجامعة تعمل على قبول الأعمال العلمية بين الجامعات في المنتقيات و الأيام الدراسية.
 - 2- المرتبة الثانية العبارة رقم 11: حيث بلغ المتوسط الحسابي بـ 3.619 و هو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت و التي تشير إلى الخيار "مرتفع" بانحراف معياري قدره 1.036 و الذي يعكس تقارب في نسبة الإجابة وفق آراء عينة الدراسة و بالتالي فأفراد العينة يوافقون على أن الجامعة تعلم إقامة إتفاقيات مع مختلف المؤسسات الأخرى لإنجاز أعمالها.
 - 3- المرتبة الثانية العبارة رقم 13: حيث بلغ المتوسط الحسابي بـ 3.413 و هو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت و التي تشير إلى الخيار "مرتفع" بانحراف معياري قدره 0.951 و الذي يعكس تقارب في نسبة الإجابة وفق آراء عينة الدراسة و بالتالي فأفراد العينة يوافقون على أنه يتوفر مبدأ التبادل الفكري بين الجامعة التي تدرس فيها و الجامعات الأخرى .
 - 4- المرتبة الرابعة العبارة رقم 15: حيث بلغ المتوسط الحسابي بـ 3.347 و هو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت و التي تشير إلى الخيار "متوسط" بانحراف معياري قدره 0.999 و الذي يعكس أن هناك تشتت و عدم تمركز في الإجابة على عينة الدراسة، و هذا يعني أن العبارة (تعطي الجامعة إهتمام للتدخلات و الإقتراحات التي يقدمها الأساتذة) محايدة.
 - 5- المرتبة الخامسة العبارة رقم 12: حيث بلغ المتوسط الحسابي بـ 3.271 و هو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت و التي تشير إلى الخيار "متوسط" بانحراف معياري قدره 1.017 و الذي يعكس أن هناك تشتت و عدم تمركز في الإجابة على عينة الدراسة، و هذا يعني أن العبارة (توجد تغذية عكسية مع الطلبة لتلبية حاجاتهم و توقعاتهم) محايدة.
- يتضح مما سبق أن رأس المال العلاقتي كان وسط الحسابي 3.493 بانحراف معياري 0.701 و الملاحظ أن ، قيمة المتوسط الحسابي جاءت مرتفعة أي أن درجة الإستجابة لهذا البعد كانت متقاربة في الإجابات ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.271 و 3.815) و الإنحرافات المعيارية (1.017 و 0.850) ، وهذا يدل على أن الجامعة تعطي أهمية لرأس المال العلاقتي من خلال إقامة إتفاقيات مع جامعات أخرى لتبادل المعرفة ، كما تعمل الإلتقاء بالطلبة و التعرف على حاجياتهم و إرضاء طموحاتهم.

الجدول رقم 31: الوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لعبارات متغير رأس المال الفكري

الترتيب	درجة الموافقة الكلية	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد
3	متوسط	0.744	3.217	رأس المال البشري
2	مرتفع	0.713	3.434	رأس المال الهيكلي
1	مرتفع	0.701	3.493	رأس المال العلاقتي
-	متوسط	0.620	3.381	رأس المال الفكري

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS .

- نلاحظ من خلال الجدول رقم (31) أن المتوسط الحسابي لرأس المال الفكري بلغ 3.381 بانحراف معياري 0.620 و كانت درجة الموافقة الكلية متوسط، جاء في المرتبة الأولى رأس المال العلاقتي بمتوسط حسابي 3.493 تم تلاها رأس المال الهيكلي بمتوسط حسابي 3.434 و أخيرا رأس المال البشري بمتوسط حسابي 3.217.

الفرع الثاني: تحليل إجابات أفراد العينة لمحور إدارة الجودة الشاملة

اشتمل هذا المحور على 15 عبارة و الذي تم تقسيمه إلى أربعة أبعاد فرعية المتمثلة في: إلتزام الإدارة العليا ، التحسين المستمر ، التركيز على الزبون ، مشاركة العاملين. و يمكن تحليلها كالتالي:

أولاً: تحليل العبارات الخاصة بعد إلتزام الإدارة العليا :

خصصت الإستبانة لبعء إلتزام الإدارة العليا بـ 4 عبارات كما يوضح الجدول التالي.

الجدول رقم 32: التكرارات و النسب المئوية ، الوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لعبارات بعد إلتزام الإدارة العليا

رقم العبارة	المقياس	موافق تماماً (5)	موافق (4)	محايد (3)	معارض (2)	معارض بشدة (1)	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الموافقة الكلية	الترتيب
16	التكرار	11	42	28	10	14	3.565	0.880	مرتفع	3
	%	12	45.7	30.4	10.9	1.1				
17	التكرار	11	51	18	10	2	3.641	0.908	مرتفع	1
	%	12	55.4	19.6	10.9	2.2				
18	التكرار	10	49	25	6	2	3.641	0.846	مرتفع	1
	%	10.9	53.3	27.2	6.5	2.2				
19	التكرار	11	48	21	9	3	3.597	0.938	مرتفع	2
	%	12	52.2	22.8	9.8	3.3				
		إجمالي البعد					3.611	0.658	مرتفع	-

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS .

من خلال الجدول رقم (32) جاء ترتيب البعد الثالث

1- المرتبة الأولى العبارة رقم: 17 و العبارة 18 : حيث بلغ المتوسط الحسابي لها بـ 3.641 و هو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت و التي تشير إلى الخيار "مرتفع" بانحراف معياري قدره 0.908 و 0.846 على التوالي و الذي يعكس تقارب في نسبة الإجابة وفق آراء عينة الدراسة و بالتالي فأفراد العينة يوافقون على أن الجامعة تسعى للإستغلال الأمثل للموارد المتاحة للحصول على مخرجات تعليمية متميزة و كذلك تتوفر في الجامعة خلية الجودة تساعد على تحسين التعليم العالي.

2- المرتبة الثانية العبارة رقم 19: حيث بلغ المتوسط الحسابي بـ 3.597 و هو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت و التي تشير إلى الخيار "مرتفع" بانحراف معياري قدره 0.938 و الذي يعكس تقارب في نسبة الإجابة وفق آراء عينة الدراسة و بالتالي فأفراد العينة يوافقون على أن إدارة الجامعة تحقق للأساتذة بعثات إلى الخارج من أجل تطوير جودة التعليم العالي .

3- المرتبة الثالثة العبارة رقم: 16: حيث بلغ المتوسط الحسابي لها بـ 3.565 و هو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت و التي تشير إلى الخيار "مرتفع" بانحراف معياري قدره 0.880 و الذي يعكس تقارب في نسبة الإجابة وفق آراء عينة الدراسة و بالتالي فأفراد العينة يوافقون على أن الجامعة تؤمن أفضل بنية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم العالي.

الفصل الثاني الإطار التطبيقي لأثر رأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة لدى أساتذة التعليم العالي بجامعة بسكرة

يتضح من خلال ما سبق أن بعد إلتزام الإدارة العليا كان وسط الحسابي 3.611 بانحراف معياري 0.668 ، و الملاحظ أن قيمة المتوسط جاءت مرتفعة ، أي أن الإستجابة لهذا البعد جاءت متقاربة في الإجابات حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.565 و 3.641) و الإنحرافات المعيارية بين (0.846 و 0.938) ، هذا يدل على أن الجامعة تعطي أهمية كبيرة لإدارة الجودة الشاملة للحصول على مخرجات تعليمية متميزة.

ثانيا: تحليل العبارات الخاصة بعد التحسين المستمر :

خصت الإستبانة لبعده التحسين المستمر بـ 4 عبارات كما يوضح الجدول التالي.

الجدول رقم 33: التكرارات و النسب المئوية ، الوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لعبارات بعد التحسين المستمر

رقم العبارة	المقياس	موافق تماما (5)	موافق (4)	محايد (3)	معارض (2)	معارض بشدة (1)	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الموافقة الكلية	الترتيب
20	التكرار	5	31	38	15	3	3.217	0.899	متوسط	2
	%	5.4	33.7	41.3	16.3	3.3				
21	التكرار	9	41	32	8	2	3.510	0.870	مرتفع	1
	%	9.8	44.6	34.8	8.7	2.2				
22	التكرار	7	29	31	21	4	3.152	1.004	متوسط	3
	%	7.6	31.5	33.7	22.8	4.3				
23	التكرار	9	48	18	15	2	3.510	0.954	مرتفع	1
	%	9.8	52.2	19.6	16.3	2.2				
إجمالي البعد										
-	متوسط						3.347	0.737		

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS .

من خلال الجدول رقم(33) جاء ترتيب البعد الثالث

1- المرتبة الأولى كل من العبارة رقم: 21 و العبارة 23 : حيث بلغ المتوسط الحسابي لهما بـ 3.510 و هو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكورت و التي تشير إلى الخيار "مرتفع" بانحراف معياري قدره 0.870 و 0.954 على التوالي و الذي يعكس تقارب في نسبة الإجابة وفق آراء عينة الدراسة و بالتالي فأفراد العينة يوافقون على أن الأساتذة يلتزمون بالتحسين المستمر بجميع مراحل العملية التعليمية و على أن مهارات و قدرات الأساتذة تتطور وفقا لمعايير جودة التدريس .

2- المرتبة الثانية العبارة رقم 20: حيث بلغ المتوسط الحسابي بـ 3.217 و هو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكورت و التي تشير إلى الخيار "متوسط" بانحراف معياري قدره 0.899 و الذي يعكس أن هناك تشتت و عدم تمركز في الإجابة على عينة الدراسة، و هذا يعني أن العبارة (توف الجامعة دليل للجودة يتضمن تفاصيل التحسين المستمر) محايدة.

3- المرتبة الثالثة العبارة رقم 22: حيث بلغ المتوسط الحسابي بـ 3.152 و هو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت و التي تشير إلى الخيار "متوسط" بانحراف معياري قدره 1.004 و الذي يعكس أن هناك تشتت و عدم تمركز في الإجابة على عينة الدراسة، و هذا يعني أن العبارة (يتلقى الأساتذة التدريب من أجل المساهمة في جودة التعليم) محايدة. نلاحظ أن بعد التحسين المستمر كان وسطه الحسابي 3.347 بانحراف معياري قدره 0.737، و هو حصل على درجة الموافقة الكلية "متوسط"، أي أن الإستجابة لهذا البعد كانت مشتتة حيث لم يتجاوب عينة الدراسة مع هذا البعد، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.152 و 3.550) و الإنحرافات المعيارية (0.880 و 1.004).

ثالثا: تحليل العبارات الخاصة ببعد التركيز على الزبون :

خصت الإستبانة لبعد التركيز على الزبون بـ 4 عبارات كما يوضح الجدول التالي.

الجدول رقم 34: التكرارات و النسب المئوية، الوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لعبارات بعد التركيز على الزبون

رقم العبارة	المقياس	موافق تماما (5)	موافق (4)	محايد (3)	معارض (2)	معارض بشدة (1)	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الموافقة الكلية	الترتيب
24	التكرار	10	36	31	14	1	3.434	0.917	مرتفع	3
	%	10.9	39.1	33.7	15.2	1.1				
25	التكرار	19	39	20	12	2	3.663	1.019	مرتفع	1
	%	20.7	42.4	21.7	13	2.2				
26	التكرار	19	38	18	16	1	3.630	1.034	مرتفع	2
	%	20.7	41.3	19.6	17.4	1.1				
27	التكرار	7	34	35	15	1	3.337	0.880	متوسط	4
	%	7.6	37	38	16.3	1.1				
-							3.516	0.731	مرتفع	-

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS .

من خلال الجدول رقم (34) جاء ترتيب البعد الثالث

1- المرتبة الأولى العبارة رقم: 25: حيث بلغ المتوسط الحسابي له بـ 3.663 و هو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت و التي تشير إلى الخيار "مرتفع" بانحراف معياري قدره 1.019 و الذي يعكس تقارب في نسبة الإجابة وفق آراء عينة الدراسة و بالتالي فأفراد العينة يوافقون على أن الجامعة تهدف إلى زيادة رضا الطلبة من خلال تحسين نظام التعليم .

2- المرتبة الثانية العبارة رقم: 26: حيث بلغ المتوسط الحسابي له بـ 3.630 و هو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت و التي تشير إلى الخيار "مرتفع" بانحراف معياري قدره 1.034 و الذي يعكس تقارب في نسبة الإجابة وفق آراء عينة الدراسة و بالتالي فأفراد العينة يوافقون على أن الجامعة تعمل على إستمرارية التواصل مع الطلبة من أجل معرفة متطلباتهم .

3- المرتبة الثالثة العبارة رقم: 24: حيث بلغ المتوسط الحسابي له بـ 3.434 و هو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكوت و التي تشير إلى الخيار "مرتفع" بانحراف معياري قدره 0.917 و الذي يعكس تقارب في نسبة الإجابة وفق آراء عينة الدراسة و بالتالي فأفراد العينة يوافقون على أن الجامعة تأخذ بعين الإعتبار بعض الإقتراحات التي يقدمها الأساتذة لطريقة التدريس .

4- المرتبة الرابعة العبارة رقم 27: حيث بلغ المتوسط الحسابي بـ 3.347 و هو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكوت و التي تشير إلى الخيار "متوسط" بانحراف معياري قدره 0.880 و الذي يعكس أن هناك تشتت و عدم تمركز في الإجابة على عينة الدراسة، و هذا يعني أن العبارة (الجامعة تخصص خلية الجودة لدراسة و تحليل شكاوي الزبائن " طلبة ، أساتذة... " من أجل تطوير الخدمات المقدمة) محايدة.

نلاحظ أن بعد التركيز على الزبون كان وسطه الحسابي 3.516 بانحراف معياري قدره 0.731 ، و هو حصل على درجة الموافقة الكلية "مرتفع" ، أي أن الإستجابة لهذا البعد كانت متقاربة من قبل عينة الدراسة مع هذا البعد ، حيث تراوحت المتوسط الحسابية بين (3.337 و 3.663) و الإنحرافات المعيارية (0.880 و 1.019).

رابعا: تحليل العبارات الخاصة ببعد مشاركة العاملين :

خصت الإستبانة لبعد مشاركة العاملين بـ 3 عبارات كما يوضح الجدول التالي.

الجدول رقم 35: التكرارات و النسب المئوية ، الوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لعبارات بعد مشاركة العاملين

رقم العبارة	المقياس	موافق تماما (5)	موافق (4)	محايد (3)	معارض (2)	معارض بشدة (1)	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الموافقة الكلية	الترتيب	
28	التكرار	10	32	29	20	1	3.326	0.973	متوسط	2	
	%	10.9	34.8	31.5	21.7	1.1					
29	التكرار	10	28	25	23	6	3.141	1.115	متوسط	3	
	%	10.9	30.4	27.2	25	6.5					
30	التكرار	14	31	22	23	2	3.347	1.083	متوسط	1	
	%	15.2	33.7	23.9	25	2.2					
		إجمالي البعد						3.271	0.871	متوسط	-

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS .

نلاحظ من خلال الجدول رقم (35) أن ترتيب عبارات هذا البعد جاء

1- المرتبة الأولى العبارة رقم 30: حيث بلغ المتوسط الحسابي بـ 3.347 و هو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكوت و التي تشير إلى الخيار "متوسط" بانحراف معياري قدره 1.083 و الذي يعكس أن هناك تشتت و عدم تمركز في الإجابة على عينة الدراسة، و هذا يعني أن العبارة (يتنافس الأساتذة الجامعيين على تحقيق التميز في المجال العلمي) محايدة.

2-المرتبة الثانية العبارة رقم 28: حيث بلغ المتوسط الحسابي بـ 3.326 و هو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكوت و التي تشير إلى الخيار "متوسط" بانحراف معياري قدره 0.973 و الذي يعكس أن هناك تشتت و عدم تمركز في الإجابة على عينة الدراسة، و هذا يعني أن العبارة (يوجد عمل جماعي بين الأساتذة في مختلف الكليات في مجال البحث العلمي) محايدة.

3-المرتبة الثالثة العبارة رقم 29: حيث بلغ المتوسط الحسابي بـ 3.141 و هو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكوت و التي تشير إلى الخيار "متوسط" بانحراف معياري قدره 1.115 و الذي يعكس أن هناك تشتت و عدم تمركز في الإجابة على عينة الدراسة، و هذا يعني أن العبارة (يتعاون الأساتذة الجامعيين مع بعضهم في مجال تطوير طرائق التدريس) محايدة.

نلاحظ أن بعد مشاركة العاملين كان وسطه الحسابي 3.271 بانحراف معياري قدره 0.871 ، و هو حصل على درجة الموافقة الكلية "متوسط" ، أي أن الإستجابة لهذا البعد كانت مشتتة حيث لم يتجاوب عينة الدراسة مع هذا البعد ، حيث تراوحت المتوسط الحسابية بين (3.141 و 3.347) و الإنحرافات المعيارية (0.973 و 1.115).
و يمكن تلخيص أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الجدول الموالي:

الجدول رقم 36: الوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لعبارات المتغير إدارة الجودة الشاملة

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الموافقة الكلية	الترتيب
التزام الإدارة العليا	3.611	0.658	مرتفع	1
التحسين المستمر	3.347	0.737	متوسط	3
التركيز على الزبون	3.516	0.731	مرتفع	2
مشاركة العاملين	3.271	0.871	متوسط	4
إدارة الجودة الشاملة	3.440	0.579	مرتفع	-

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS .

نلاحظ من الجدول رقم(36) أن المتوسط الحسابي لإدارة الجودة الشاملة جاء 3.440 و انحراف معياري 0.579 حصل على درجة الموافقة الكلية مرتفعة ، جاء في المرتبة الأولى بعد إلتزام الإدارة العليا بمتوسط حسابي 3.611 ثم المرتبة الثانية بعد التركيز على الزبون بمتوسط حسابي 3.516 ، ثم تلاها المرتبة الثالثة بعد التحسين المستمر بمتوسط حسابي 3.347 و أخيرا بعد مشاركة العاملين بمتوسط حسابي 3.271.

المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة

سيتم في هذا المطلب إختبار مدى ملائمة النموذج و اختبار كذلك فرضيات الدراسة كما يلي:

الفرع الأول: إختبار مدى ملائمة نموذج الدراسة

أولا: اختبار مدى ملائمة النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية للدراسة

تم استخدام تحليل التباين للإنحدار **Anova** للتأكد من مدى ملائمة النموذج من أجل إختبار الفرضية الرئيسية ، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة لدى أساتذة التعليم العالي بجامعة بسكرة .و يتبين من الجدول أدناه ، ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة **F** المحسوبة 63.353 عند مستوى دلالة يساوي 0.000 و هي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.01$.

الجدول رقم 37: ملائمة النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الإنحدار	20.909	3	6.970	63.353	0.000 ^a
الخطأ المتبقي	9.681	88	0.110		
المجموع	30.590	91	-		

^a : هي القيم المستقلة (الثابتة) : رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ، رأس المال العلاقي.

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

ثانيا: إختبار مدى ملائمة النموذج لإختبار الفرضيات الفرعية للدراسة:

تم استخدام إختبار تحليل التباين للإنحدار **Anova** للتأكد من مدى صلاحية (ملائمة) النموذج من أجل إختبار الفرضيات الفرعية للدراسة.

الجدول رقم 38: نتائج تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات الفرعية للدراسة

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
إدارة الجودة الشاملة	رأس المال البشري	الإنحدار	14.028	1	14.028	76.232	0.000
		الخطأ المتبقي	16.562	90	1.184	-	-
		المجموع	30.590	91	-	-	-
إدارة الجودة الشاملة	رأس المال الهيكلي	الإنحدار	15.004	1	15.004	86.641	0.000
		الخطأ المتبقي	15.586	90	0.173	-	-
		المجموع	30.590	91	-	-	-
إدارة الجودة الشاملة	رأس المال العلاقي	الإنحدار	17.240	1	17.240	116.221	0.000
		الخطأ المتبقي	13.350	90	0.184	-	-
		المجموع	30.590	91	-	-	-

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول السابق إرتفاع في قيمة **F** المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.01$ و هذا يدل أن مستوى الدلالة أقل من 0.01 في كل العلاقات و هذا يدل على أن النموذج ذو أهمية إحصائية.

الفرع الثاني : اختبار علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة

سيتم إختبار الارتباط بين متغيرات الدراسة بمعامل Pearson و تتراوح قيمته بين -1 و 1.

الجدول رقم 39: معامل الارتباط بين أبعاد رأس المال الفكري و أبعاد إدارة الجودة الشاملة

الارتباط مع مشاركة العاملين	الارتباط مع التركيز على الزبون	الارتباط مع التحسين المستمر	الارتباط مع التزام الإدارة العليا	الارتباط مع إدارة الجودة الشاملة	رأس المال الفكري وأبعاده
0.558**	0.625**	0.699**	0.684**	0.822**	رأس المال الفكري
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة
0.459**	0.516**	0.545**	0.597**	0.677**	رأس المال البشري
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة
0.481**	0.550**	0.558**	0.600**	0.700**	رأس المال الهيكلي
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة
0.504**	0.552**	0.708**	0.572**	0.751**	رأس مال العلاقاتي
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد رأس المال الفكري و أبعاد إدارة الجودة الشاملة

حيث:

- توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري و إدارة الجودة الشاملة حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.822$) عند مستوى دلالة تساوي 0.000 و هي أقل من مستوى دلالة $\alpha = 0.01$.

- توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري و إلتزام الإدارة العليا حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.684$) عند مستوى دلالة تساوي 0.000 و هي أقل من مستوى دلالة $\alpha = 0.01$.

- توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري و التحسين المستمر حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.699$) عند مستوى دلالة تساوي 0.000 و هي أقل من مستوى دلالة $\alpha = 0.01$.

الفصل الثاني الإطار التطبيقي لأثر رأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة لدى أساتذة التعليم العالي بجامعة بسكرة

- توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين رأس المال العلاقتي و مشاركة العاملين حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.504$) عند مستوى دلالة تساوي 0.000 و هي أقل من مستوى دلالة $\alpha = 0.01$.

كما توجد علاقة ارتباط طردية قوية و ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري و أبعاده ، كما هو موضح في الجدول الموالي.

الجدول رقم 40: معامل الارتباط بين رأس المال الفكري وأبعاده

الأبعاد المتغير	رأس المال البشري	رأس المال الهيكلي	رأس المال العلاقتي
رأس المال الفكري	0,864**	0,860**	0,862**
مستوى الدلالة	0,000	0,000	0,000

**دال عند مستوى الدلالة 0,01 فأقل.

المصدر: من إعداد الطالبة من مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ :

-توجد علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري و رأس المال البشري حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.864$) عند مستوى دلالة تساوي 0.000 و هي أقل من مستوى دلالة $\alpha = 0.01$.

-توجد علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري و رأس المال الهيكلي حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.860$) عند مستوى دلالة تساوي 0.000 و هي أقل من مستوى دلالة $\alpha = 0.01$.

- توجد علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري و رأس المال العلاقتي حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.862$) عند مستوى دلالة تساوي 0.000 و هي أقل من مستوى دلالة $\alpha = 0.01$.

و بالتالي رأس المال البشري و رأس المال الهيكلي و رأس المال العلاقتي أبعاد جد معبرة على رأس المال الفكري.

كما يمكن توضيح وجود علاقة ارتباط طردية قوية و ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة و أبعادها كما هو موضح في الشكل الموالي.

الجدول رقم 41: معامل الارتباط بين إدارة الجودة الشاملة وأبعادها

الأبعاد المتغير	التزام الإدارة العليا	التحسين المستمر	التركيز على الزبون	مشاركة العاملين
إدارة الجودة الشاملة	0,781**	0,818**	0,791**	0,731**
مستوى الدلالة	0,000	0,000	0,000	0,000

**دال عند مستوى الدلالة 0,01 فأقل. .ا

المصدر: من إعداد الطالبة من مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ :

- توجد علاقة إرتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة و إلتزام الإدارة العليا حيث بلغ معامل الإرتباط (R=0.781) عند مستوى دلالة تساوي 0.000 و هي أقل من مستوى دلالة $\alpha = 0.01$.
 - توجد علاقة إرتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة و التحسين المستمر حيث بلغ معامل الإرتباط (R=0.818) عند مستوى دلالة تساوي 0.000 و هي أقل من مستوى دلالة $\alpha = 0.01$.
 - توجد علاقة إرتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة و التركيز على الزبون حيث بلغ معامل الإرتباط (R=0.791) عند مستوى دلالة تساوي 0.000 و هي أقل من مستوى دلالة $\alpha = 0.01$.
 - توجد علاقة إرتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة و مشاركة العاملين حيث بلغ معامل الإرتباط (R=0.731) عند مستوى دلالة تساوي 0.000 و هي أقل من مستوى دلالة $\alpha = 0.01$.
- و بالتالي إلتزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، التركيز على الزبون و مشاركة العاملين هي أبعاد جد معبرة على إدارة الجودة الشاملة.

الفرع الثالث: تحليل علاقات الأثر لاختبار فرضيات الدراسة :

سيتم تحليل علاقات الأثر لاختبار الفرضيات الفرعية للدراسة و الفرضية الرئيسية

أولاً: تحليل علاقات الأثر لاختبار الفرضيات الفرعية للدراسة

توجد ثلاث فرضيات فرعية سيتم تحليل علاقات الأثر لاختبارها

1- تحليل علاقات الأثر لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري على إدارة الجودة الشاملة لدى أساتذة التعليم العالي بجامعة بسكرة.

للتأكد من تأثير المتغير المستقل (رأس المال البشري) في المتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة) ، يستخدم أسلوب الانحدار الذي يمكن تلخيص أهم نتائجه في الجدول الموالي:

الجدول رقم 42: نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

R ²	مستوى الدلالة	قيمة T المحسوبة	المعاملات النمطية Beta	المعاملات غير النمطية		المتغير
				الخطأ المعياري	B	
0,459	0,000	8,783	-	0,199	1,751	الثابت Constant
	0,000	8,731	0,677	0,60	0,527	رأس المال البشري

المتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة

المصدر: من إعداد الطالبة من مخرجات SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة $T=8.781$ و $B=0.527$ ، عند مستوى دلالة 0.000 و هي أقل من 0.01 مما يشير

إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري على إدارة الجودة الشاملة لدى أساتذة التعليم العالي بجامعة بسكرة.

كما يظهر الجدول قيمة معامل التحديد $R^2=0.459$ وهذا يعني أن 45.9% من التباين في المتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (رأس المال البشري)، و أن الباقي 54.1% ترجع إلى عوامل أخرى، و بناء على هذه النتائج تقبل الفرضية الفرعية الأولى و التي تنص على:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري على إدارة الجودة الشاملة لدى أساتذة التعليم العالي بجامعة بسكرة".
2- تحليل علاقات الأثر لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

H_2 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلي على إدارة الجودة الشاملة لدى أساتذة التعليم العالي بجامعة بسكرة. للتأكد من تأثير المتغير المستقل (رأس المال الهيكلي) في المتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة)، يستخدم أسلوب الإنحدار الذي يمكن تلخيص أهم نتائجه في الجدول الموالي:

الجدول رقم 43: نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

R ²	مستوى الدلالة	قيمة T المحسوبة	المعاملات النمطية Beta	المعاملات غير النمطية		المتغير
				الخطأ المعياري	B	
0,490	0,000	6,956	-	0,215	1,492	الثابت Constant
	0,000	9,308	0,700	0,061	0,569	رأس المال الهيكلي

المتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة

المصدر: من إعداد الطالبة من مخرجات SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة $T= 9.308$ و $B= 0.569$ ، عند مستوى دلالة 0.000 و هي أقل من 0.01 مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلي على إدارة الجودة الشاملة لدى أساتذة التعليم العالي بجامعة بسكرة. كما يظهر الجدول قيمة معامل التحديد $R^2= 0.490$ وهذا يعني أن 49% من التباين في المتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (رأس المال الهيكلي)، و أن الباقي 51% ترجع إلى عوامل أخرى. و بناء على هذه النتائج تقبل الفرضية الفرعية الثانية و التي تنص على:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلي على إدارة الجودة الشاملة لدى أساتذة التعليم العالي بجامعة بسكرة".
3- تحليل علاقات الأثر لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

H_3 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال العلاقتي على إدارة الجودة الشاملة لدى أساتذة التعليم العالي بجامعة بسكرة. للتأكد من تأثير المتغير المستقل (رأس المال العلاقتي) في المتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة)، يستخدم أسلوب الإنحدار الذي يمكن تلخيص أهم نتائجه في الجدول الموالي:

الجدول رقم 44: نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

R ²	مستوى الدلالة	قيمة T المحسوبة	المعاملات النمطية Beta	المعاملات غير النمطية		المتغير
				الخطأ المعياري	B	
0,564	0,000	6,254	-	0,205	1,282	الثابت Constant
	0,000	10,781	0,751	0,058	0,620	رأس المال العلاقاتي

المتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة

المصدر: من إعداد الطالبة من مخرجات SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة $T = 10.781$ و $B = 0.620$ ، عند مستوى دلالة 0.000 و هي أقل من 0.01 مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال العلاقتي على إدارة الجودة الشاملة لدى أساتذة التعليم العالي بجامعة بسكرة. كما يظهر الجدول قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.564$ و هذا يعني أن 56.4% من التباين في المتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (رأس المال العلاقتي) ، و أن الباقي 43.6% ترجع إلى عوامل أخرى . و بناء على هذه النتائج تقبل الفرضية الفرعية الثالثة و التي تنص على :

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال العلاقتي على إدارة الجودة الشاملة لدى أساتذة التعليم العالي بجامعة بسكرة ."

ثانيا: تحليل علاقات الأثر لاختبار الفرضية الرئيسية للدراسة

الفرضية الرئيسية للدراسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة لدى أساتذة التعليم العالي بجامعة بسكرة. للتأكد من تأثير المتغير المستقل (رأس المال الفكري) في المتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة) ، يستخدم أسلوب الإنحدار الذي يمكن تلخيص أهم نتائجه في الجدول الموالي:

الجدول رقم 45: نتائج تحليل الإنحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية للدراسة

R ²	مستوى الدلالة	قيمة T المحسوبة	المعاملات النمطية Beta	المعاملات غير النمطية		المتغير
				الخطأ المعياري	B	
0,676	0,000	4,413	-	0,193	0,850	الثابت Constant
	0,000	13,700	0,822	0,056	0,768	رأس المال الفكري

المتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة

المصدر: من إعداد الطالبة من مخرجات SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة $T = 13.700$ و $B = 0.768$ ، عند مستوى دلالة 0.000 و هي أقل من 0.01 مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة لدى أساتذة التعليم العالي بجامعة بسكرة. كما يظهر الجدول قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.676$ و هذا يعني أن 67.6% من التباين في المتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (رأس المال الفكري) ، و أن الباقي 32.4% ترجع إلى عوامل أخرى . و بناء على هذه النتائج تقبل الفرضية الفرعية الرئيسية و التي تنص على :

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة لدى أساتذة التعليم العالي بجامعة بسكرة ."

المطلب الرابع: تفسير نتائج الدراسة

الفرع الأول: تفسير نتائج الدراسة المتعلقة بالإستبيان:

يمكن تفسير ذلك كما يلي:

* أظهرت الدراسة وجود مستوى متوسط لرأس المال الفكري بجامعة بسكرة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المتغير 3.381 بانحراف معياري قدره 0.620 ، وجاء في المرتبة الأولى بعد رأس المال العلاقتي بمتوسط حسابي مرتفع قدره 3.493 و انحراف معياري 0.701 ، ثم بعدها المرتبة الثانية رأس المال الهيكلي بمتوسط حسابي مرتفع قدره 3.434 بانحراف معياري 0.713 ، ثم في المرتبة الثالثة بعد رأس المال الفكري بمتوسط حسابي قدره 3.217 بانحراف 0.744 .

و هذه الأسباب تعود إلى :

- نقص في تحفيز الأساتذة المبدعين.

- عدم رضا الأساتذة على طريقة تقييم أدائهم باعتقادهم أنها غير موضوعية.

- عزوف الأساتذة إلى جامعات أخرى تحقق لهم بيئة عمل تتناسب مع احتياجاتهم.

- عدم استفادة الأساتذة مختلف التكوينات.

* أظهرت الدراسة وجود مستوى مرتفع لإدارة الجودة الشاملة بجامعة بسكرة ، حيث بلغ المتوسط لهذا المتغير بـ 3.440 بانحراف معياري قدره 0.579 ، حيث جاء في المرتبة الأولى بعد التزام الإدارة العليا بمتوسط حسابي قدره 3.611 بانحراف معياري 0.658 ، ثم بعدها في المرتبة الثانية بعد التركيز على الزبون بمتوسط حسابي قدره 3.516 بانحراف معياري 0.731 ، ثم تليها بعد التحسين المستمر بمتوسط حسابي قدره 3.347 و بانحراف معياري 0.737 و أخيرا بعد مشاركة العاملين بمتوسط حسابي 3.271 بانحراف معياري قدره 0.871 ، و هذه تعود إلى:

- دعم الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- العمل على الإستغلال الأمثل للموارد من أجل الحصول على مخرجات تعليمية متميزة.

- تتوفر للجامعة متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال التسيير الفعال.

- الإهتمام بالزيائن و تلبية مطالبهم.

- الإهتمام ببيئة التدريس من خلال تزويدها بجميع الإمكانيات.

الفرع الثاني: تفسير نتائج الدراسة المتعلقة باختبار الفرضيات:

أولا: تفسير النتائج المتعلقة بالفرضيات الفرعية للدراسة:

01- الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري على إدارة الجودة الشاملة لدى أساتذة التعليم العالي بجامعة بسكرة.

- أظهرت النتائج صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية بارتفاع F المحسوبة عن قيمتها الجدولية حيث بلغت قيمة 76.232 عن مستوى دلالة 0.000 وهي أقل من 0.01 .

- أظهرت النتائج وجود علاقة إرتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري و إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ معامل الإرتباط بين المتغيرين $R=0.671$ عند مستوى دلالة 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.01$.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري على إدارة الجودة الشاملة بالجامعة ، حيث قدرت قيمة $(T=8.731)$ و $(B=0.527)$ عند مستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01 ، و كان معامل التحديد $R^2=0.459$ و هذا يعني أن 45.9% من التباين في المتغير التابع إدارة الجودة الشاملة مفسر بالتغير في رأس المال البشري.

نلاحظ من خلال الفرضية الفرعية الأولى أن أثر رأس المال البشري على إدارة الجودة الشاملة جاء متوسطا، نظرا لأن الجامعة لا تولى أهمية كبيرة للأساتذة المبدعين ولا تقدم لهم حوافز تشجيعية من أجل الاستغلال والإستفادة أكثر من قدراتهم العلمية .

02- الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلي على إدارة الجودة الشاملة لدى أساتذة التعليم العالي بجامعة بسكرة.

أظهرت النتائج صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الفرعية الثانية ، بارتفاع F المحسوبة عن قيمتها الجدولية ، حيث بلغت قيمتها $F=86.641$ عند مستوى 0.001 وهي أقل من 0.01 .

- أظهرت النتائج وجود علاقة إرتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الهيكلي و إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ معامل الإرتباط بين المتغيرين $R = 0.700$ عند مستوى دلالة 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.01$.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلي على إدارة الجودة الشاملة بالجامعة ، حيث قدرت قيمة $(T=9.308)$ و $(B=0.569)$ عند مستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01 ، و كان معامل التحديد $R^2=0.490$ و هذا يعني أن 49% من التباين في المتغير التابع إدارة الجودة الشاملة مفسر بالتغير في رأس المال الهيكلي.

و من خلال ما تم إظهاره في نتائج الفرضية الثانية أن أثر رأس المال الهيكلي على إدارة الجودة الشاملة لدى الأساتذة التعليم العالي في الجامعة، جاء متوسطا و يرجع السبب لذلك:

__ اعتماد إدارة الجامعة على نظم معلومات بسيطة و لا تتماشى بدرجة كبيرة مع التطور التكنولوجي .

- الجامعة تعتمد على هيكل تنظيمي روتيني مما يؤدي إلى عرقلة أداء العمليات و الأساتذة.

- لا تمنح الجامعة للأساتذة جميع التسهيلات لأداء مهامهم بشكل متميز.

- الجامعة لا توفر كل الإمكانيات اللازمة لتسهيل عملية التعليم العالي.

03-الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال العلاقتي على إدارة الجودة الشاملة لدى أساتذة التعليم العالي بجامعة بسكرة.

أظهرت النتائج صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الفرعية الثالثة ، بارتفاع F المحسوبة عن قيمتها الجدولية ، حيث بلغت قيمتها $F=216.221$ عند مستوى 0.001 وهي أقل من 0.01 .

- أظهرت النتائج وجود علاقة إرتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين رأس المال العلاقتي و إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة ، إذ بلغ معامل الإرتباط بين المتغيرين $R= 0.751$ عند مستوى دلالة 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.01$.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال العلاقتي على إدارة الجودة الشاملة بالجامعة ، حيث قدرت قيمة ($T=10.781$) و ($B=0.620$) عند مستوى الدلالة 0.000 و هي أقل من 0.01 ، و كان معامل التحديد $R^2=0.564$ و هذا يعني أن 56.4 % من التباين في المتغير التابع إدارة الجودة الشاملة مفسر بالتغير في رأس المال العلاقتي.

و من خلال ما تم إظهاره في نتائج الفرضية الثالثة أثر رأس المال الهيكلية على إدارة الجودة الشاملة لدى الأساتذة التعليم العالي في الجامعة ، جاء مرتفعا ويرجع السبب لذلك :

_ أن الجامعة تسعى لكسب رضا زبائنها(الطلبة، الأساتذة، ...).

- الجامعة تعمل على كسب رضا مؤسسات المجتمع من خلال تقديم قدرات علمية و مهنية كفئة.

- تمنح للأساتذة التسهيلات اللازمة لأداء مهامهم بشكل متميز.

- الجامعة توفر كل الإمكانيات اللازمة لتسهيل عملية التعليم العالي.

ثانيا: تفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة لدى أساتذة التعليم العالي بجامعة بسكرة.

أظهرت النتائج صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية ، بارتفاع F المحسوبة عن قيمتها الجدولية ، حيث بلغت قيمتها $F=63.35$ عند مستوى 0.001 و هي أقل من 0.01.

- أظهرت النتائج وجود علاقة إرتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري و إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل

الدراسة، إذ بلغ معامل الإرتباط بين المتغيرين $R= 0.822$ عند مستوى دلالة 0.000 و هي أقل من مستوى الدلالة $\alpha= 0.01$.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة بالجامعة ، حيث قدرت قيمة ($T=13.700$) و ($B=0.768$) عند مستوى الدلالة 0.000 و هي أقل من 0.01 ، و كان معامل التحديد $R^2=0.676$ و هذا يعني أن 67.6 % من التباين في رأس المال الفكري مفسر بالتغير في المتغير التابع إدارة الجودة الشاملة ، مفسر بالتغير في رأس المال الفكري و الباقي

قيمته 32.4 % راجع لأسباب أخرى.

نلاحظ من خلال الفرضية الرئيسية للدراسة أن تأثير رأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة بالجامعة جاء مرتفعا و قد يرجع

سبب ذلك في: أن رأس المال الفكري بأبعاده الثلاث (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلية و رأس المال العلاقتي) هو المحرك الرئيسي

لتحسين إدارة الجودة الشاملة باعتبارهما مدخلان حديثي التطبيق.

خلاصة:

تعرفنا من خلال هذا الفصل إلى نشأة و تطور جامعة محمد خيضر بسكرة و إلى هيكلها التنظيمي و مواردها البشرية ، كما إعتدنا على أداة الإستبيان التي وزعت على أساتذة الجامعة بمختلف كلياتها بهدف الإجابة على إشكالية الدراسة و المتمثلة في " أثر رأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة لدى أساتذة التعليم العالي " ، و بعد تفريغها في برنامج SPSS باستخدام الأساليب الإحصائية التالية: النسب المئوية ، التكرارات، المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري و اختبار الخطأ ألفا كرونباخ و معامل الإتواء، معامل التفلطح ، إختبار أنوفا و الإنحدار. حيث تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري بأبعاده (بشري ، هيكلية و علاقتي) على إدارة الجودة الشاملة بأبعاده (إلتزام الإدارة العليا ، التحسين المستمر ، التركيز على الزبون و مشاركة العاملين) لدى أساتذة التعليم العالي بالمؤسسة محل الدراسة ، حيث كانت نسبة الأثر مرتفعة جدا بنسبة: **67.6 %**.

الخاتمة

نظرا للتغيرات المستمرة المتسارعة التي تميز المحيط الإقتصادي و تفرض على المؤسسة تحقيق التكيف الإيجابي معها من خلال اكتساب ميزة تنافسية تسمح لها بالإستمرار و التميز ، فكان لزاما لها أن تسعى لامتلاك موارد معنوية و أصول غير ملموسة و التي تعرف برأس المال الفكري، الذي أصبح بمثابة مصدر أساسي لتحقيق التميز و خلق القيمة من خلال إعتماده على المعارف و الخبرات و تطوير الأفكار الجديدة .

و من هنا فإن رأس المال الفكري يعد البنية الأساسية لأي مؤسسة و رأس مالها الحقيقي متمثلا في مجموعة من الموارد و القدرات المستجيبية على الإبتكار و التحسين المستمر و المعتمدة على قواعد بيانات و هيكل تنظيمي ، الذي يمنح للمؤسسة ميزة تنافسية و كسب رضا الزبون ، و من هنا تم التركيز على الجودة التي إزدادت مستوياتها لتحقيق حاجات الزبائن الحالية و المستقبلية التي إستخدمت العديد من الأساليب الإدارية لتحسين جودتها و منها إدارة الجودة الشاملة.

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من مفاهيم الإدارة الحديثة التي تقوم على مجموعة من الأفكار و المبادئ و القيم التي يمكن لأي مؤسسة أن تطبقها من أجل تحقيق أداء راق و كذلك تحسين الإنتاجية و زيادة الأرباح ، و الحفاظ على سمعتها في ظل الإرتفاع الكبير في عدد المؤسسات على اختلاف أنشطتها ، و لهذا أصبح لزاما على المؤسسة العمل على توفير رأس المال البشري الملائم لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة لكي تحظى بالقبول العلمي.

و قد حاولنا من خلال هذه الدراسة إبراز أثر رأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة لدى أساتذة التعليم العالي بجامعة بسكرة ، و قد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- * يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري و إدارة الجودة الشاملة لدى أساتذة التعليم العالي بجامعة بسكرة .
- * يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين رأس المال البشري و إدارة الجودة الشاملة لدى أساتذة التعليم العالي بجامعة بسكرة .
- * يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين رأس المال الهيكلي و إدارة الجودة الشاملة لدى أساتذة التعليم العالي بجامعة بسكرة .
- * يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين رأس المال العلاقي و إدارة الجودة الشاملة لدى أساتذة التعليم العالي بجامعة بسكرة .
- * وجود مستوى متوسط لرأس المال الفكري في الجامعة حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.381 و انحراف معياري 0.620، و هذا راجع لقلة الإهتمام بالكفاءات البشرية في الجامعة.
- * وجود مستوى مرتفع لإدارة الجودة الشاملة في الجامعة حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.440 بانحراف معياري 0.579 ، و هذا راجع لدعم الإدارة العليا بتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

إقتراحات الدراسة:

01- إقتراحات تتعلق برأس المال الفكري:

- التعامل مع رأس المال الفكري على أنه مورد رئيسي و استراتيجي من بين الموارد التي تمتلكها الجامعة و الحفاظ عليه و استثماره بالطريقة التي تساهم في تحقيق أهدافها.
- تعزيز أنظمة الحوافز و المكافآت من أجل تشجيع على تحسين التعليم العالي.
- الحرص على تقديم برامج تدريبية للأساتذة داخل البلاد و خارجه من أجل الإستفادة من قدراتهم الفكرية و توسيع مدرّكاتهم العلمية.
- العمل على تعزيز العمل الجماعي من أجل تحسين التعليم العالي.

- وضع آليات فاعلة من أجل التواصل مع الزبائن و تلبية إحتياجاتهم و توقعاتهم.
- استقطاب الكفاءات البشرية العالية التي تزيد من تنافسية الجامعة.
- ضرورة الإهتمام برأس المال الهيكلي لمساهمته الكبيرة في تبني و تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- الإهتمام بالتدريب الداخلي بإشراف الكفاءات العالية و الموجودة في الجامعة.
- الرجوع إلى تطبيق أسلوب الجودة لكن بطريقة علمية مدروسة تسمح بالوصول إلى نتائج ملموسة في تحسين الجودة.

02- إقتراحات تتعلق بإدارة الجودة الشاملة:

- تشجيع تبني الجامعة لنهج إدارة الجودة الشاملة من أجل تحسين جودة خدماتها.
- تطوير مهارات و قدرات الأساتذة وفقا لمعايير جودة التدريس.
- إلتزام الإدارة العليا بالقيام بدورات تدريبية للموظفين حول إدارة الجودة الشاملة.
- استحداث وسائل اتصال ذات تكنولوجيا فعالة تسهل للمستفيدين الحصول عليها.
- العمل دائما على التحسين المستمر لمختلف العمليات.
- التدريب على إدارة الوقت لتخفيض التكاليف الخفية (غير المعلنة)
- العمل على جذب و استقطاب ذوي المهارات و الخبرات للاستفادة منهم في مجالات الإبتكار و الإبداع.

آفاق الدراسة:

- _ أثر رأس المال البشري على تحسين إدارة الجودة الشاملة.
- _ مساهمة رأس المال الفكري في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة.
- _ أثر الإستثمار برأس المال الفكري على نجاح المؤسسات المتعلمة.
- _ إدارة رأس المال الفكري وأثرها على خلق القيمة للمؤسسة الإقتصادية.
- _ رأس المال الهيكلي ودوره في تحسين أداء العاملين.

الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر رأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة لدى أساتذة التعليم العالي بجامعة محمد خيضر بسكرة ، و اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، و تم استخدام الإستبيان كأداة للدراسة ، و قد تم توزيعه على أفراد عينة الدراسة و المتمثلة في مجموعة من أساتذة جامعة بسكرة ، حيث تم توزيع 125 إستبانة ، تم استرجاع 102 إستبانة بنسبة استرجاع (81.6 %) ، تم إختبار الفرضيات بالإعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS . و توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ، أهمها:

- * يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة لدى أساتذة التعليم العالي بجامعة بسكرة .
 - * وجود مستوى متوسط لرأس المال الفكري في الجامعة حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.381 و انحراف معياري 0.620.
 - * وجود مستوى مرتفع لإدارة الجودة الشاملة في الجامعة حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.440 بانحراف معياري 0.579 .
- قدمت الدراسة مجموعة من الإقتراحات ، أهمها :

- ضرورة التعامل مع رأس المال الفكري على إعتبار أنه مورد رئيسي و استراتيجي من بين الموارد التي تمتلكها الجامعة و الحفاظ عليه و استثماره بالطريقة التي تساهم في تحقيق أهدافه.

- يجب على الجامعة وضع آليات فاعلة من أجل التواصل مع الزبائن لتلبية إحتياجاتهم و توقعاتهم .

- العمل على جذب واستقطاب الموارد البشرية ذوي المهارات والخبرات والإستفادة منها في مجالات الإبتكار والإبداع.

الكلمات المفتاحية: رأس المال الفكري ، إدارة الجودة الشاملة، جامعة بسكرة.

الخاتمة

الخاتمة

نظرا للتغيرات المستمرة المتسارعة التي تميز المحيط الإقتصادي و تفرض على المؤسسة تحقيق التكيف الإيجابي معها من خلال اكتساب ميزة تنافسية تسمح لها بالإستمرار و التميز ، فكان لزاما لها أن تسعى لامتلاك موارد معنوية و أصول غير ملموسة و التي تعرف برأس المال الفكري، الذي أصبح بمثابة مصدر أساسي لتحقيق التميز و خلق القيمة من خلال إعتماده على المعارف و الخبرات و تطوير الأفكار الجديدة .

و من هنا فإن رأس المال الفكري يعد البنية الأساسية لأي مؤسسة و رأس مالها الحقيقي متمثلا في مجموعة من الموارد و القدرات المستجيبية على الإبتكار و التحسين المستمر و المعتمدة على قواعد بيانات و هيكل تنظيمي ، الذي يمنح للمؤسسة ميزة تنافسية و كسب رضا الزبون ، و من هنا تم التركيز على الجودة التي إزدادت مستوياتها لتحقيق حاجات الزبائن الحالية و المستقبلية التي إستخدمت العديد من الأساليب الإدارية لتحسين جودتها و منها إدارة الجودة الشاملة.

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من مفاهيم الإدارة الحديثة التي تقوم على مجموعة من الأفكار و المبادئ و القيم التي يمكن لأي مؤسسة أن تطبقها من أجل تحقيق أداء راق و كذلك تحسين الإنتاجية و زيادة الأرباح ، و الحفاظ على سمعتها في ظل الإرتفاع الكبير في عدد المؤسسات على اختلاف أنشطتها ، و لهذا أصبح لزاما على المؤسسة العمل على توفير رأس المال البشري الملائم لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة لكي تحظى بالقبول العلمي.

و قد حاولنا من خلال هذه الدراسة إبراز أثر رأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة لدى أساتذة التعليم العالي بجامعة بسكرة ، و قد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- * يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري و إدارة الجودة الشاملة لدى أساتذة التعليم العالي بجامعة بسكرة .
- * يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين رأس المال البشري و إدارة الجودة الشاملة لدى أساتذة التعليم العالي بجامعة بسكرة .
- * يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين رأس المال الهيكلي و إدارة الجودة الشاملة لدى أساتذة التعليم العالي بجامعة بسكرة .
- * يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين رأس المال العلاقي و إدارة الجودة الشاملة لدى أساتذة التعليم العالي بجامعة بسكرة .
- * وجود مستوى متوسط لرأس المال الفكري في الجامعة حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.381 و انحراف معياري 0.620، و هذا راجع لقلة الإهتمام بالكفاءات البشرية في الجامعة.
- * وجود مستوى مرتفع لإدارة الجودة الشاملة في الجامعة حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.440 بانحراف معياري 0.579 ، و هذا راجع لدعم الإدارة العليا بتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

اقتراحات الدراسة:

في ظل النتائج المتوصل إليها تقترح الطالبة الاقتراحات التالية:

01- اقتراحات تتعلق برأس المال الفكري:

- التعامل مع رأس المال الفكري على أنه مورد رئيسي و استراتيجي من بين الموارد التي تمتلكها الجامعة و الحفاظ عليه و استثماره بالطريقة التي تساهم في تحقيق أهدافها.
- تعزيز أنظمة الحوافز و المكافآت من أجل تشجيع على تحسين التعليم العالي.

- الحرص على تقديم برامج تدريبية للأساتذة داخل البلاد و خارجه من أجل الإستفادة من قدراتهم الفكرية و توسيع مدركاتهم العلمية.

- العمل على تعزيز العمل الجماعي من أجل تحسين التعليم العالي.
- وضع آليات فاعلة من أجل التواصل مع الزبائن و تلبية إحتياجاتهم و توقعاتهم.
- استقطاب الكفاءات البشرية العالية التي تزيد من تنافسية الجامعة.
- ضرورة الإهتمام برأس المال الهيكلية لمساهمته الكبيرة في تبني و تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- الإهتمام بالتدريب الداخلي بإشراف الكفاءات العالية و الموجودة في الجامعة.
- الرجوع إلى تطبيق أسلوب الجودة لكن بطريقة علمية مدروسة تسمح بالوصول إلى نتائج ملموسة في تحسين الجودة.

02- إقتراحات تتعلق بإدارة الجودة الشاملة:

- تشجيع تبني الجامعة لنهج إدارة الجودة الشاملة من أجل تحسين جودة خدماتها.
- تطوير مهارات و قدرات الأساتذة وفقا لمعايير جودة التدريس.
- إلتزام الإدارة العليا بالقيام بدورات تدريبية للموظفين حول إدارة الجودة الشاملة.
- استحداث وسائل اتصال ذات تكنولوجيا فعالة تسهل للمستفيدين الحصول عليها.
- العمل دائما على التحسين المستمر لمختلف العمليات.
- التدريب على إدارة الوقت لتخفيض التكاليف الخفية (غير المعلنة)
- العمل على جذب و استقطاب ذوي المهارات و الخبرات للاستفادة منهم في مجالات الإبتكار و الإبداع.

_ آفاق الدراسة:

يمكن أن تقترح الطالبة المواضيع التالية:

- _ أثر رأس المال البشري على تحسين إدارة الجودة الشاملة.
- _ مساهمة رأس المال الفكري في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة.
- _ أثر الإستثمار برأس المال الفكري على نجاح المؤسسات المتعلمة.
- _ إدارة رأس المال الفكري وأثرها على خلق القيمة للمؤسسة الإقتصادية.
- _ رأس المال الهيكلية ودوره في تحسين أداء العاملين.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

1_ القرآن الكريم.

2_ الكتب.

- 1_ أحمد يوسف دودين، إدارة الجودة الشاملة ، الأكاديميون للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن-، 2012 .
- 2_ أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة TQM، الأسس النظرية و التطبيقية و التنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية، دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2013 .
- 3_ أحمد يوسف دودين، إدارة الجودة الشاملة، الأكاديميون للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان- الأردن . دون سنة.
- 4_ أحمد يوسف دودين، إدارة الجودة الشاملة، جامعة الزرقاء قسم إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، عمان، 2014 .
- 5_ توماس ستيوارت، ثروة المعرفة، رأس المال الفكري و مؤسسة القرن الحادي و العشرون، الدار الدولية للإستثمارات الثقافية ش م م، مصر، 2004.
- 6- حميد عبد النبي الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة و الإيزو ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2003 .
- 7_ خضير كاظم حمود ، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2000 .
- 8_ راوية حسن ، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية ، الدار الجامعية ،الإسكندرية ، 2010.
- 9_ رشا الغول، المحاسبة عن رأس المال الفكري، التنظيم العلمي و التطبيق العملي، مكتبة الوفاء القانونية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2014.
- 10_ رعد عبد الله الطائي ، عيسى قداد ، إدارة الجودة الشاملة ، دار اليازوني العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة العربية، عمان-الأردن، 2008 .
- 11_ زكريا مطلق ، أحمد علي صالح ، إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوني العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الأردن، 2004.
- 12_ سعد علي العنزي، أحمد علي صالح ، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوني العلمية للنشر و التوزيع ، عمان الأردن، 2009 .
- 13_ سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة، المفاهيم، النظم ، التقنيات- دار المناهج للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2007.
- 14_ سوسن شاکر مجيد، محمد عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة- تطبيقات في الصناعة و التعليم، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2015 .
- 15_ عادل حرحوش المرغجي، أحمد علي صالح، رأس المال الفكري - طرق قياسه و أساليب المحافظة عليه-، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2003.
- 16_ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، عبد العزيز بن سلطان العنقري، إدارة الموارد البشرية لمواجهة التحديات و بناء استراتيجيات القرن 21، دار المريخ للنشر ، السعودية، 2015.

- 17_ عبد الرحمان توفيق، إدارة الجودة الشاملة، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك ، الطبعة الخامسة، القاهرة، 2007 .
- 18_ عبد الله بلوناس ، تبة سومية ، رأس المال الفكري العربي- نحو رؤية استراتيجية جديدة للإستثمار و التطوير بالتعاون مع معهد الإدارة العامة، الجزء الأول، عمان، 2014.
- 19_ علي السلمى ، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل للإيزو 9000، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 1995.
- 20_ عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز و الريادة ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان، 2012.
- 21_ عمر معن خليل، مناهج البحث العلمي في علم الاجتماع، دار الشروق للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى ، عمان، 2004 .
- 22_ فاطمة مسفر جمعان، سعديّة ضاوي سعيد، أدوات إدارة الجودة الشاملة، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، السعودية، 2014 .
- 23_ فواز التميمي، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل للإيزو(9001)، عالم الكتب الحديثة للنشر و التوزيع، الأردن ، 2008.
- 24_ قاسم نايف علوان الحياوي، إدارة الجودة في الخدمات ، دار الشروق، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006 .
- 25_ قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الإيزو 9001:2000 ، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الطبعة الثالثة، الأردن، دون سنة.
- 26_ مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء، دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2008.
- 27_ محسن بن نايف العتيبي، استراتيجية نظام الجودة في التعليم، الطبعة الأولى، الأردن، 2007 .
- 28_ محمد جاسم الشعبان ، محمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية في ظل إستخدام الأساليب العلمية الحديثة - الجودة الشاملة، الهندرة، دار الرضوان للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان -الأردن، 2014 .
- 29_ محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة ، الناشر اليازوني، الأردن، 2016، ص 36.
- 30_ محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويجان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي و المكتبات و مراكز المعلومات، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2006 .
- 31_ محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة، المجموعة العربية للتدريب و النشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 2012-2013.
- 32_ مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة TQM، دار الفجر للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، مصر ، 2008 .
- 33_ مصطفى يوسف كافي، إدارة الجودة الشاملة وخدمة الفندقية، دار أسامة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن-، 2016.
- 34_ مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي، دار جرير للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2007 .
- 35_ ناصر داددي عدون، إقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين ، دار المحمدية العامة، الطبعة الثانية، الجزائر، 1998.
- 36_ نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات- إدارة ما لا يقاس ،دار اليازوني العلمية للنشر و التوزيع، الأردن 2010.
- 37_ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة - المفاهيم و الإستراتيجيات و العمليات، الوراق للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، 2008.
- 38_ وليد حميد الأميري، المسؤولية الإجتماعية للمصارف الخاصة في إطار العلاقة بين رأس المال الفكري و رأس المال التمويلي، دار اليازوني العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة العربية، عمان، 2015.

39_ يوسف حجيم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدمية، دار اليازوني العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009 .

40- هاني محمد سعيد، رأس المال الفكري- إنطلاقة إدارية معاصرة- ، دار السحاب للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، مصر - القاهرة-، 2008.

III- الأطروحات:

41_ بوخلوة باديس ، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية، دراسة ميدانية في مؤسسة سوناطراك قسم التكرير بورقلة ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، 2015-2016.

42 _ دراسة محيا بن خلف عيد المطيري ، إدارة اس المال الفكري و تنميته بالتعليم الجامعي في ضوء التحولات المعاصرة، تصور مقترح، متطلب تكميلي لنيل درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية و التخطيط (إدارة تعليم عالي)، كلية التربية قسم الإدارة التربوية والتخطيط، المملكة العربية السعودية ، 2007 .

43_ رشاد محمود بدر، أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العامة في قطاع غزة، قدمت استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم التجارة في الجامعة الإسلامية، غزة، دون سنة.

44_ زين الدين شيخي و كرع محمد، الإنتقال من نظام إدارة الجودة إيزو 9001 إلى نظام إدارة الجودة الشاملة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير غير منشورة في تدقيق و مراقبة التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان 2010/2011 .

45_ سناء مصلح حمزات، أثر تطبيق نظام الجودة الشاملة في إدارة تكاليف في المنشآت المستخدمة لمدخل التكلفة المستهدفة، دراسة تطبيقية في المنشآت الصناعية الطبية، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في المحاسبة، كلية الإقتصاد قسم المحاسبة، جامعة دمشق سوريا، 2016.

46_ صولح سماح، دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة، دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي بالجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم في العلوم الإقتصادية، قسم العلوم الإقتصادية، جامعة محمد خيضر بكسرة، 2012-2013.

47_ عبد الستار حسين يوسف، دراسة و تقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال ، دراسة مقدمة لمؤتمر اقتصاد المعرفة و التنمية الإقتصادية، كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، 2005

48_ عبد المطلب بيسار ، دور الإستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال ، دراسة عينة من المؤسسات الإقتصادية بولاية المسيلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2017.

49_ فرحاتي لويزة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة، دراسة حالة الإسمت- عين التوتو باتنة- ، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، بسكرة، 2015-2016.

50_ مصطفى رجب علي شعبان، رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الإتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، دراسة حالة، قدمت هذه الدراسة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال قسم إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.

51_ نادية حماش، 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، تخصص تسيير المنظمات، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، 2016-2017 .

52_ هاني محمود مرزوقة ، أثر التخطيط الإستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن، قدمت هذه الرسالة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، قسم إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2014 .

53_ يزيد قادة، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية ، دراسة تطبيقية على متوسطات ولاية سعيدة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص حوكمة الشركات ، جامعة تلمسان، 2012 .

IV_ المجالات:

54 _ أنساعد رضوان، أثر رأس المال الفكري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة للمنظمات الصحية ،مجلة الردة لاقتصاديات الأعمال، العدد 01، جامعة الشلف، 2015.

55_ بوفارس شريف ، بوخضرة مريم، رأس المال الفكري في المنظمات المتعلمة - آليات بنائه و طرق قياسه، دراسة حالة جامعة سوق اهراس، مجلة الأصيل للبحوث الإقتصادية و الإدارية، العدد الثاني، ديسمبر 2017.

56_ محمود علي الرسام ، محمود محمد العجلوني، أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية، دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية و القانونية، المجلد 26، العدد الثاني، سوريا ، 2010

V- الملتقيات والمؤتمرات:

57_ بشير بن عيشي، عمار بن عيشي ، دور رأس المال الفكري في تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسات الصناعية ،دراسة حالة المؤسسات الصناعية الجزائرية بسكرة، ملتقى دولي يوم 13-14 ديسمبر 2011 .

58_ رضوان أنساعد، قورين حاج قويدر، أثر رأس المال الفكري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ملتقى دولي بالشلف ،يومي 13 و14 ديسمبر 2011.

59_ سملاي يحضية، إدارة الجودة الشاملة لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية، الملتقى الوطني الأول: المؤسسة الإقتصادية وتحديات المناخ الإقتصادي الجديد، جامعة ورقلة، 22-23 أفريل 2003 .

60_ محمود حسين الوادي و آخرون، أثر وجود معايير الجودة في ضمان تطبيق إدارة الجودة الشاملة، دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي المعهد التقني و السنمائي، المؤتمر العربي الدولي الخامس، جامعة الشارقة ، 2015 .

VI- الأترنت:

61- Edvinson , L. and Lin, Y , **Intellectual Capital of Nations**, 2005. www-corporatelongetude.com, consulté le 19/01/2018, à 12 :00.

62- <https://www.managementstudyguide.com/TQM> , consulté le (10/01/2018), à 10 :00.

63- <https://www.thebalance.com/Total-Quality-Management-tqm> , , consulté le (10/01/2018), à 11 :00

64_ عبد الله بن مبارك آل سيف، التدريب على رأس العمل و تحقيق الجودة الشاملة و الحصول على شهادة الإيزو العالمية، مشروع من خلال الموقع <http://www.iso.ch/iso/on/iso.consulté le 20/01/2018> (20.00).

65_ ترجمة أسامة سيد عبد الحميد سليمان، المواصفة العالمية للإيزو 9000/2015 باللغتين العربية و الفرنسية، شوهده على الموقع www.iso-tec.com بتاريخ: 2018/02/11 على الساعة (09.45)
Quality Managemant.com, consulté le (24/12/2017), à 15 :30 <https://www.Total>
ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:
I- الكتب:

65- Lolis.Luis.et al, **Quality management practices and Quality results:a comparison of manufacturing and service sectors in Taiwan,Managing service Quality**, Vol 19,N° 03,1998

66-Nermien.Al.Ali ,**comprehensive intelctuel capital management**,Step by Step.Inc Canada,2003.

67- Feigenbaum, Armand.V : **Total Quality Control** , (3rd.ed) ,Macgram Sungpo,2001.

68-P.N and H.t.Larsen,J.Mouristen: **Constructing Intelctuel Capital Statement** , Scandinavian Journal of Mangement,Vol 17,2001.

69-R.S. Naagarazan,A.A. Arivalagar.**TQM Total Quality Management**,New Age International (P) LTD,New Delhi,2005.

II - أطروحات

70- Hanrik. Eriksson.**Benefits from. TQM for Organizational Performance** , Department of Administration and Social Sciences.Devision of Quality ,Technology and statistics Lulea University,2002.

71- Regauld.Micheal.Henry :**A study of continuous improvement process**, Based on Total Quality Management. Principals As Applied to the education environement.M.A,thesis , Pennsylvania,state university,2003.

72- Roos.G.at.al. **Intelctuel Capital** – Navitaging in the New Business Landscape Univ-press . New York ,1997.

III - مجالات:

73-Nick Bontis. William Chua,Chong Keaw,**Intelctuel Capital and business performance in Malaysian industries** , journal of intellectual capital , Vol 1,issue:1, 2002.

قائمة الملاحق

ملحق رقم (01)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



استبيان

الأخ الفاضل...، الأخت الفاضلة...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة ، حول موضوع

"أثر رأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة لدى أساتذة التعليم العالي - دراسة حالة جامعة محمد خيضر-بسكرة -"

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان ، و نرجو منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة الواردة فيه ، لذلك إن تعاونكم الفعال معنا له أثر

كبير في الحصول على أفضل النتائج ، وأود أن أحيط بسيادتكم علما أن البيانات التي تم الإدلاء بها سوف تحاط بالسرية التامة، ولا

تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

ونشكركم على حسن تعاونكم، ولكم منا كل تحية وتقدير .

ملاحظة : يرجى وضع علامة (X) أمام الفقرة التي تراها صائبة .

الأستاذ المشرف :

الدكتورة: خير الدين جمعة

الطالبة :

حميدة يحيايوي

الجزء الأول: البيانات الشخصية

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن أقل من 30 سنة ، 30-39 سنة ، 40-49 سنة ، 50-59 سنة ، 60 سنة فأكثر
- 3- الرتبة العلمية: أستاذ مساعد قسم (ب) أستاذ مساعد قسم (أ)
- أستاذ محاضر قسم (ب) أستاذ محاضر قسم (أ)
- أستاذ التعليم العالي معيد
- 4- الأقدمية: أقل من 5 سنوات ، 5-10 سنة ، 11-15 سنة ، 16-20 سنة ، 21 سنة فأكثر

الجزء الثاني: محاور الإستبيان

البعد الأول : رأس المال الفكري

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	الرقم	
					تُعطي الجامعة اهتماما كبيرا للأساتذة المتميزين.	01	أولا : رأس المال البشري
					تقدم الجامعة برامج تدريبية لجميع الأساتذة.	02	
					يتم تقييم أداء الأساتذة في الجامعة بطريقة موضوعية.	03	
					تقدم الحوافز المادية للأساتذة المبدعين في الجامعة.	04	
					توكل المهام للأساتذة حسب قدراتهم و طبيعة تخصصهم.	05	
					تتوفر الإمكانيات و التجهيزات اللازمة التي تسهل عملية التعليم العالي.	06	ثانيا : رأس المال الهيكلي
					توفر الجامعة أنظمة المعلومات تتناسب مع تلبية احتياجات الأساتذة .	07	
					يزود الأساتذة بالمعلومات الكافية حول البرامج التعليمية بصفة دائمة.	08	
					يمنح للأساتذة التسهيلات اللازمة لأداء العمل بشكل متميز.	09	
					تسعى الجامعة لتطبيق القواعد و القوانين المطلوب الالتزام بها.	10	ثالثا : رأس المال العلاقتي
					تعمل الجامعة لإقامة اتفاقيات مع مختلف المؤسسات الأخرى لإنجاز أعمالها	11	
					توجد تغذية عكسية مع الطلبة لتلبية حاجاتهم و توقعاتهم.	12	
					يتوفر مبدأ التبادل الفكري بين الجامعة التي تُدرس فيها و الجامعات الأخرى.	13	
					يتم قبول الأعمال العلمية بين الجامعات في الملتقيات و الأيام الدراسية.	14	
					تعطي الجامعة إهتماما للتدخلات و الإقتراحات التي يقدمها الأساتذة .	15	

البعد الثاني: إدارة الجودة الشاملة

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	الرقم	
					تؤمن الجامعة أفضل بنية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم العالي.	16	أولاً : إلتزام الإدارة العليا
					تسعى الجامعة للاستغلال الأمثل للموارد المتاحة للحصول على مخرجات تعليمية متميزة .	17	
					تتوفر في الجامعة خلية الجودة تساعد على تحسين التعليم العالي.	18	
					توفر إدارة الجامعة للأساتذة بعثات إلى الخارج من أجل تطوير جودة التعليم العالي.	19	
					توفر الجامعة دليل للجودة يتضمن تفاصيل التحسين المستمر.	20	ثانياً : التحسين المستمر
					يلتزم الأساتذة بالتحسين المستمر في جميع مراحل العملية التعليمية .	21	
					يتلقى الأساتذة التدريب من أجل المساهمة في جودة التعليم.	22	
					تتطور مهارات وقدرات الأساتذة وفقاً لمعايير جودة التدريس.	23	
					تأخذ الجامعة بعين الاعتبار الاقتراحات التي يقدمها الأساتذة في طريقة التدريس.	24	ثالثاً : التركيز على الزبون
					تهدف الجامعة إلى زيادة رضا الطلبة من خلال تحسين نظام التعليم.	25	
					تعمل الجامعة على استمرارية التواصل مع الطلبة من أجل معرفة متطلباتهم .	26	
					تخصص خلية الجودة لدراسة و تحليل شكاوى الزبائن (طلبة ، أساتذة...) من أجل تطوير الخدمات المقدمة.	27	
					يوجد عمل جماعي بين الأساتذة في مختلف الكليات في مجال البحث العلمي.	28	رابعاً: مشاركة العاملين
					يتعاون الأساتذة الجامعيين مع بعضهم في مجال تطوير طرائق التدريس.	29	
					يتنافس الأساتذة الجامعيين على تحقيق التميز في المجال العلمي.	30	

شاكراً لكم جهودكم الطيب

ملحق رقم (02)

قائمة المحكمين لأداة الدراسة - الإختيار -

الجامعة	الرتبة	المحكم
جامعة بسكرة	أستاذ محاضر قسم "ب"	د/خان أحلام
جامعة بسكرة	أستاذ محاضر قسم "ب"	د/حاييف سي حاييف شيراز
جامعة بسكرة	أستاذ مساعد قسم "أ"	أ/ترغيني صباح
جامعة بسكرة	أستاذ مساعد قسم "أ"	أ/حسيني إبتسام

المصدر: من إعداد الطالبة.

الهيكل التنظيمي للجامعة

مجلس الإدارة

عميد الجامعة

المجلس العلمي

ملحق رقم (03)

المصدر: وثائق الجامعة.

