

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي بلحاج بوشعيب - عين تموشنت -

معهد العلوم الاقتصادية والتسيير

تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات



الموضوع:

أثر رأس المال الفكري في تحقيق جودة المؤسسة.
دراسة حالة شركة الإسمنت - بني صاف -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

إعداد الطالبين:

❖ بلعباد عبد الحفيظ

❖ بن مصطفى دحو علاء الدين

تحت إشراف:

د/كش محمد

لجنة المناقشة

أ.د/ جديدن لحسن	المركز الجامعي بلحاج بوشعيب	رئيسا
د/ كش محمد	المركز الجامعي بلحاج بوشعيب	مشرفا
د/ مراد إسماعيل	المركز الجامعي بلحاج بوشعيب	ممتحنا

السنة الجامعية: 1440هـ/1441هـ - 2019م/2020م

دعاء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال الله تعالى: { وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي علما }

« اللهم انفعنا بما علّمتنا، وعلّمنا ما ينفعنا وزدنا علما ».

الحمد لله الذي هدانا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله

فنشكره عزّ وجل على نعمته التي أنعمها علينا وأنار لنا

طريقنا ويسّر خطانا في مراحل مشوارنا العلمي.

والله ولي التوفيق

الشكر والتقدير

نشكر الله سبحانه وتعالى الذي أولانا نعمة التوفيق والثبات لإنجاز

هذا العمل فهو قائل: " لئن شكرتم لأزيدنكم "

ولقول رسول الله عليه الصلاة والسلام:

" من لم يشكر الناس لم يشكر الله "

نتقدم بجزيل الشكر والعرفان والتقدير إلى أستاذنا الفاضل " كس محمد "

على قبوله الإشراف على هذا العمل وعلى مساعدته لنا بتوجيهاته

ونصائحه القيمة وعلى تواضعه لا متناهي في المعاملة

جزاه الله عنا خير جزاء

كما نخص بالشكر أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقراءة ومناقشة هذا العمل.

إهداء

أهدي جوهرة هذا العمل المتواضع إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها
واقترن رضاعاً برضا الرحمن وارتبطت طاعتها بطاعة الخالق.

والدتي حفظها الله وبارك في عمرها

إلى من يسر لي طريق العلم وعلمني حب العمل والصبر والمثابرة

والدي حفظه الله وبارك في عمره

إلى إخوتي وأفراد عائلتي، وإلى زملائي

وكل من جمعني بهم مسيرة دراسة.

عبد الحفيظ



إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى:

والدتي التي جعل الله الجنة تحت أقدامها

إلى معنى الصبر والوفاء إلى التي تجف الأقلام عند مدحها وتعجز الكلمات عن
شكرها

التي أطال الله في عمرها

إلى والدي الذي أعيش تحت ظل جهده وصبره وتعبه ومراعاته

الزمن لمساندتي وإسعادي أطال الله في عمره

كما أهدي عملي هذا إلى أخوتي وأخواتي وكل أصدقائي الذين ساعدوني

لإنجاز هذا العمل المتواضع.

علاء الدين





فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

المحتوى	
	الشكر
	اهداءات
	الفهرس العام
	قائمة الجدول
	قائمة الاشكال
أ- و	مقدمة عامة
الفصل الأول: التأسيس النظري لرأس المال الفكري	
02	تمهيد
03	المبحث الاول : الاطار المفاهيمي لرأس المال الفكري
03	المطلب الاول : نشأة ومفهوم رأس المال الفكري
09	المطلب الثاني : اهمية رأس المال الفكري
11	المطلب الثالث : خصائص رأس المال الفكري
12	المبحث الثاني : كيفية ادارة رأس المال الفكري
13	المطلب الاول : مدخل الى ادارة رأس المال الفكري
17	المطلب الثاني : مبادئ وعمليات رأس المال الفكري
21	المطلب الثالث : مكونات رأس المال الفكري
30	المبحث الثالث : آليات بناء رأس المال الفكري واساليب المحافظة عليه
30	المطلب الاول : استقطاب رأس المال الفكري
33	المطلب الثاني : صناعة رأس المال الفكري
36	المطلب الثالث : اساليب المحافظة على رأس المال الفكري
39	خاتمة
الفصل الثاني : التأسيس النظري للجودة	
41	تمهيد

فهرس المحتويات

42	المبحث الاول : الاطار المفاهيمي للجودة
42	الطلب الاول : مفهوم الجودة
45	المطلب الثاني : اهمية الجودة
47	المطلب الثالث : ابعاد الجودة
50	المبحث الثاني : مبادئ وخطوات تصميم جودة المنتج وتكاليفه
50	المطلب الاول : مبادئ الجودة
51	المطلب الثاني : خطوات الجودة
53	المطلب الثالث : تكاليف جودة المنتج وأنواعها
59	المبحث الثالث : رأس المال الفكري والجودة في المؤسسة
59	المطلب الأول: تطور أنظمة الجودة
62	المطلب الثاني : احتياج الجودة
62	المطلب الثالث : علاقة رأس المال الفكري بالجودة
64	خاتمة
الفصل الثالث : دراسة حالة شركة الاسمنت - بني صاف -	
66	تمهيد
67	المبحث الأول: نظرة عامة حول شركة الاسمنت بني صاف
67	المطلب الأول: نشأة وتعريف شركة الاسمنت بني صاف
70	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لشركة الاسمنت بني صاف وأهدافها
80	المطلب الثالث : مراحل صناعة الاسمنت في الشركة
83	المبحث الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة
83	المطلب الأول: دراسة وتحليل المعلومات الشخصية
84	المطلب الثاني : قياس صدق الاستبيان وثبات الدراسة
85	المطلب الثالث : اختبار ثبات الاستبيان
86	المبحث الثالث : عرض وتحليل نتائج الدراسة
86	المطلب الأول: دراسة وتحليل المعلومات الشخصية

فهرس المحتويات

92	المطلب الثاني : عرض وتحليل محور ومتغيرات الدراسة
97	المطلب الثالث : اختبار الفرضيات
105	خاتمة
107	الخاتمة العامة
111	قائمة المراجع
116	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
08	المقارنة بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري	01-01
22	مكونات رأس المال الفكري	02-01
25	مؤشرات رأس المال البشري	03-01
27	مؤشرات رأس المال الهيكلي	04-01
29	مؤشرات رأس المال العلاقات	05-01
69	تعريف الشركة (Identification)	01-03
83	درجات مقياس ليكرت الخماسي	02-03
85	دراسة حالة العينة	03-03
85	صحة ثبات الاختبار	04-03
86	المعلومات الشخصية للعينة المدروسة	05-03
86	توزيع العينة حسب الجنس	06-03
87	توزيع العينة حسب العمر	07-03
89	المستوى التعليمي للمؤهل العلمي	08-03
90	الأقدمية في العمل داخل المؤسسة	09-03
93	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الأول	10-03
94	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثاني	11-03
95	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثالث	12-03
96	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني	13-03
98	نتائج تحليل تباين الانحدار للفرضية الرئيسية	14-03
99	نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الرئيسية	15-03
100	نتائج تحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الأولى	16-03
100	نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الأولى	17-03
102	نتائج تحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الثانية	18-03
102	نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الثانية	19-03
103	نتائج تحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة	20-03
104	نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الثالثة	21-03

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
23	مكونات رأس المال الفكري	01-01
34	آلية عمل الأنسجة الفكرية	02-01
56	التكاليف الكلية للجودة	01-02
60	تطور أنظمة ضبط الجودة	02-02
70	الهيكل التنظيمي لشركة الإسمنت بني صاف	01-03
74	الهيكل التنظيمي لدائرة المالية والمحاسبية	02-03
76	الهيكل التنظيمي لدائرة الموارد البشرية	03-03
77	الهيكل التنظيمي للمصلحة التقنية	04-03
82	مراحل إنتاج مادة الإسمنت	05-03
87	نوع العينة المدروسة حسب الجنس	06-03
88	نوع العينة المدروسة حسب العمر	07-03
90	المؤهل العلمي للعينة المدروسة	08-03
91	الأقدمية في العمل داخل المؤسسة	09-3

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق:

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
116	استمارة الاستبيان	01

مقدمة

المقدمة العامة

فرض العصر الحديث مجموعة من التحولات والتغيرات أمام المؤسسات عموما و المؤسسات الإنتاجية خصوصا بأهمية المورد الفكري من خلال استقطاب وصناعة الأفراد الذين يتصفون بالفكر و الإنتاجية المبتكرة و القدرة على مواكبة المخاطر وقيادة مؤسساتهم نحو التفوق و التميز .

وينظر إرأس المال الفكري بأنه المعرفة و المهارات و الابتكار المستمدة من العقل البشري ؛ و يعود ظهور مصطلح رأس المال الفكري في التسعينيات من القرن العشرين ؛ وذلك عندما أعلن **الف ستير** مدير شركة **جونسون فيلي** للأطعمة ” انه لوقت قريب كانت المصادر الطبيعية أهم مصدر للثروة الوطنية واهم موجودات الشركات ؛ ومن تم أصبح رأس المال المتمثل بالنقد و الموجودات كالمكائن و المصانع هو المهم؛ و الآن فقد حل محلها القدرة العقلية لتكوين رأس المال الفكري ” .

و يتمثل رأس المال الفكري في المهارات والخبرات التي يمتلكها كل فرد عن الآخر بالمؤسسة والتي تمكنهم من المساهمة في تطوير المؤسسة وإعطائها ميزة تنافسية في السوق .

وتعتبر الجودة من المفاهيم الحديثة إضافة لإدارتها التي ظهرت في أواخر القرن العشرين لتمكين المؤسسات من تحقيق أهدافها ؛ والتغلب على المشكلات التي تواجه الإنتاج من خلال المتابعة لمراحل تنفيذ الأعمال من اجل تحقيق منتجات ذات جودة عالية من خلال اكتشاف أوجه القصور و علاجها وتلافي العيوب من اجل المنافسة بها في الأسواق .

إن رأس المال الفكري يلعب دورا هاما نحو تحقيق الجودة داخل المؤسسة ؛ الأمر الذي يستوجب أن يكون محل عناية واهتمام من جميع النواحي الخاصة به ابتداء من وضع الاختيار و التعيين ؛ وشغل الوظائف وتقييم الأداء وجودة المنتج وبرامج التدريب المستمر لكافة المستويات وفقا لنوعية مهارات الأزمة لكل مستوى .

أولاً: إشكالية الدراسة

يعد الاهتمام برأس المال الفكري من أبرز التحديات التي تواجه جودة المنتج في المؤسسات الإنتاجية ؛ لأنه يجب أن تركز الطاقات الفكرية و الكفاءات والمهارات العالية لدى مواردها البشرية و تعرف كيفية استثمارها و المحافظة عليها ؛ وعلى هذا الأساس يمكن طرح الإشكالية التالية :

ما مدى تأثير رأس المال الفكري في تحقيق الجودة للمؤسسة ؟

وعلى ضوء ذلك يندرج ضمن هذه الإشكالية طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية :

- ماهو الإطار النظري لرأس المال الفكري ؟ وماهي آليات بنائه ؟ وكيفية إدارته ؟ .

- ماهو الإطار النظري للجودة ؟ وماهي خطوات تصميم جودة المنتج ؟ .

- ماهي درجة اهتمام مؤسسة الاسمنت بني صاف برأس المال الفكري وبمكوناته الثلاثة (رأس المال البشري

ورأس المال الهيكلية و رأس المال العلاقات) ؟

ثانياً : فرضية الدراسة

- تتمثل فرضية الدراسة الرئيسية في :

- لرأس المال الفكري تأثير على جودة المنتج لمؤسسة الاسمنت بني صاف

• فرضيات فرعية

- يوجد اثر لرأس المال البشري على الجودة في المؤسسة محل الدراسة .

- يوجد اثر لرأس المال الهيكلية على الجودة في المؤسسة محل الدراسة .

- يوجد اثر لرأس المال العلاقات على الجودة في المؤسسة محل الدراسة .

ثالثا: أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في تبيان مدى أهمية تقديم إضافة علمية للباحثين في مجال الإدارة : والوقوف على العناصر التالية :

- إبراز مفهوم رأس المال الفكري وأهميته بنسبة للمؤسسة .

- مدى تأثير رأس المال الفكري على جودة المؤسسة .

رابعا: أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى مايلي :

- التعرف على رأس المال الفكري وأهميته في المؤسسات الإنتاجية .

- معرفة الجوانب النظرية لرأس المال الفكري و الجودة

- التعرف على أهمية رأس المال الفكري في تحقيق الجودة للمؤسسة .

خامسا: أسباب اختيار الدراسة

تعود السباب اختيار الموضوع إلى :

• أسباب ذاتية : الشعور بأهمية الموضوع بحكم تخصصنا ؛ الاهتمام بكل ما يتعلق برأس المال الفكري .

• أسباب موضوعية : نظرا لأهمية البحث في الوقت الراهن والاهتمام المتزايد برأس المال الفكري من جهة ؛

وتطبيق الجودة من جهة أخرى .

سادسا: منهجية الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على منهجين هما المنهج الوصفي و المنهج الوصفي التحليلي ؛ المنهج الوصفي و المتمثل في الجانب النظري لرأس المال الفكري و الجودة ؛ أما المنهج الوصفي التحليلي فيتمثل في الجانب التطبيقي أي أسلوب دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بني صاف ؛ وذلك عن طريق الاستعانة بالاستبيان لجمع المعلومات وتحليلها إحصائيا باستعمال البرنامج الإحصائي SPSS.

سابعا: دراسات سابقة

من بين الدراسات التي تم الاعتماد عليها هي :

1- دراسة ياسمينة شبانة : 2013؛ بعنوان رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الجودة الشاملة

للخدمة - دراسة حالة مؤسسة بنك الفلاحة و التنمية الريفية .

ركزت هذه الدراسة على تقديم إطار نظري يحدد ويعرف مختلف المفاهيم المتعلقة برأس المال الفكري و إدارة الجودة الشاملة ؛ وقد تم التركيز بصورة أساسية على جودة الخدمات من حيث الأبعاد ونماذج التقييم بهدف التعرف على أهمية رأس المال الفكري في المؤسسات الخدمية و التعرف كذلك على واقع تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية ؛ بالإضافة إلى تعرف على أهمية رأس المال الفكري في تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة الخدمية وذلك من خلال الدراسة الميدانية لدى بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADER) لمعرفة دور العنصر البشري في إطار إدارة الجودة الشاملة للخدمات المقدمة .

وقد تبين أن رأس المال الفكري كأداة تحليلية إستراتيجية في تطبيق إدارة الجودة وإجراء التحسينات المستمرة .

2- دراسة عبد المطلب بيسار : 2017 ؛ دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الأداء

المتميز لمنظمات الأعمال – دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة.

جاءت هذه الدراسة لتبين تغير أساليب تطوير الأداء في منظمات الأعمال خلال العقد المشار إليه ؛ فبعد أن كانت تركز على الجانب التنظيمي أو المادي للعملية الإدارية ؛ الأمر الذي كان يفقدها روحها أو طابعها الإنساني و يؤدي إلإصابة العمال بالإحباط و المستهلكين بعدم الرضا ؛ أصبحت تلك الأساليب تركز على الجانب الإنساني للعملية الإدارية بمفهومها العلمي و تمكين العاملين و الاهتمام برأس المال الفكري وأهمية تنمية الموارد البشرية بشكل عام من اجل تنميتها و استثمارها و المحافظة عليها في ظل المنافسة الشديدة على الكفاءات البشرية .

حيث يقوم الاستراتيجيون على أن النظرة الإستراتيجية إلى تلك الفئة يجب أن تتحول؛ بحيث ينظر إليها باعتبارها احد مصادر الاستثمار التي يمكن استكشافها ورصد مقوماتها في إطار ما يسمى برأس المال الفكري .

3- دراسة فرحاتي لويزا : 2016؛ دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات

الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة – دراسة حالة الاسمنت عين التوتة – باتنة – رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم التسيير .

تناولت هذه الدراسة رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة ؛ وهدفت الدراسة الحالية إلى تحديد دور رأس المال الفكري بإبعاده المتمثلة في (رأس المال البشري ؛ رأس المال الزبوني ؛ رأس المال الهيكلي) وتحقيق الميزة التنافسية بأبعاده المتمثلة في (الجودة ؛ الكفاءة ؛ الإبداع ؛ الاستجابة) في شركة الاسمنت عين التوتة محل الدراسة ؛ ومن خلال تصميم استبيان من اجل التحقيق من المقربات في الأطر النظرية للمتغير المستقل و علاقته بالمتغير التابع و هو الميزة التنافسية .

المقدمة العامة

وقد تم اختبار الفرضيات بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS وقد اظهر عدة نتائج من أهمها وجود علاقة إحصائية بين رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة والميزة التنافسية في الشركة محل الدراسة .

ومن أهم ما أوصت به الدراسة زيادة الاهتمام برأس المال الفكري وإدارته كما يجب أن يدار لأنه مصدر هام لتحقيق التميز ؛ وضرورة التعامل مع رأس المال الفكري على انه أهم مورد استراتيجي تحوز عليه الشركة ؛ و المحافظة عليه باستمرار لأنه العنصر الفعال في نجاحها خاصة في ظل التطور التكنولوجي الهائل الذي تعرفه بيئة الأعمال .

ثامنا : صعوبة الدراسة

خلال إنجاز هذا البحث هناك العديد من الصعوبات التي وواجهتنا أهمها :

- قلة المراجع .

- صعوبة التنقل للحصول على مراجع أكثر وجمع البيانات بسبب ظهور وباء كورونا الذي أصاب العالم

والذي عرقل عملية البحث بشكل عام بسبب غلق الجامعات.

الفصل الأول

التأصيل النظري لرأس المال الفكري

تمهيد:

تعيش المنظمات الآن جو من التسارع والتغير والتطور ؛ نتيجة الإفرازات المحيطة بها ؛ حيث شهدت هذه الأخيرة تغيرات وتحولات التي جعله من المنظمة قيذا يستجيب لها ومن أهم ما أحدثته هذه التغيرات هو اهتمام العلماء الإدارة والباحثين عن أساليب إستراتيجية ذات قدرات عالية على استيعاب هذه التحديات ؛ وكان من بين المواضيع المعاصرة هو موضوع رأس المال الفكري الذي أصبح يمثل نسبة عالية من القيمة الإجمالية لمنظمات الأعمال بحيث كان الاهتمام يتركز على ضرورة تنمية الموارد المادية باعتبارها قوة المركز المالي و الإنتاجي و التنافسي في السوق ؛ فان الرؤية المعاصرة تبرز ضرورة الاهتمام الخاص وبصورة استثنائية و متزايدة بالموارد الفكرية المتاحة التي تتمثل في رأس المال الفكري .

ونظرا لأهمية رأس المال الفكري أيضا كعنصر ومورد استراتيجي واحد أهمالأصول الغير المادية ؛ المساهمة في توليد الأفكار و الكفاءات والإبداعات التي تكسب المؤسسة ميزة تنافسية في الأسواق تميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى ؛ وسنحاول في هذا الفصل التعرف على رأس المال الفكري من خلال المباحث الآتية :

المبحث الأول : الإطار النظري لرأس المال الفكري .

المبحث الثاني : كيفية إدارة رأس المال الفكري .

المبحث الثالث : آليات بناء رأس المال الفكري وأساليب المحافظة عليه

مبحث الأول : الاطار المفاهيمي لرأس المال الفكري .

يعتبر رأس المال الفكري من المفاهيم الحديثة التي ظهرت مع ظهور اقتصاد المعرفة و إدارتها ؛ حيث أصبح ينظر اليه بأنه احد الموجودات الثمينة التي تحقق البقاء والاستمرارية والتنافسية للمؤسسات ؛ وانه من الأصول التي لا يمكن تقليدها بسهولة ؛ حيث تتمثل أهميته في كونه الاستثمار الحقيقي للمعرفة والمعلومات التي لها القدرة على تطوير المؤسسات . وهو رأس المال الحقيقي للمؤسسة .

المطلب الأول : التطور التاريخي ومفهوم رأس المال الفكري .

يعود ظهور مصطلح رأس المال الفكري في التسعينات من القرن العشرين ؛ حيث تم استخدام هذا المصطلح من قبل المؤلف ادفنسون (Edvinsson) في احد كتبه في عام (1993) ؛ وفي عام (1994) نشرت مجلة فوربس (Forbes) تحقيقا عن قيام الاسكنديناوية معالجة أصولها الفكرية ؛ ومن أوائل الكتب التي حملت هذا المصطلح كتاب ”رأس المال الفكري الثروة الجديدة للمنظمات” والذي صدر عام (1997) لمؤلفه توماس ستيوارت .

أولا: التطور التاريخي لرأس المال الفكري :

هناك ثلاث مراحل مهدت لظهور رأس المال الفكري وتطوره وهي :¹

1- مرحلة توجيهات الاهتمام بالقابليات (القدرات) البشرية .

2- مرحلة تلميحات المفهوم وتوجيهات الاهتمام بالقابليات (القدرات) الذهنية . (1986- 1991)

3- مرحلة تكثيف الجهود البحثية وولادة النظرية . (1995- 2003)

¹- حامد هاشم محمد الراشدي؛ إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسة التعليمية ؛ دار طبية الخضراء للنشر والتوزيع؛ ط1؛ مكة المكرمة؛ 2017 ؛ ص 17- 18- 19- 20

المرحلة الأولى: مرحلة توجهات الاهتمام بالقدرات البشرية. (من القرن 17 - 1964)

تمثل كتابات الفيلسوف الاقتصادي آدم سميث (Adam Smith) في القرن السابع عشر بدايات الاهتمام بالقدرات البشرية، وذلك عندما نشر كتابه ثروة الأمم والذي أكد فيه على أهمية تنمية القدرات البشرية وزيادة مهارته وذلك عن طريق التعليم والتدريب وعلى نحو مماثل يؤكد الاقتصادي بيتي ويليام (Petty William) على فكرة اختلاف توعية العمالة وطرح موضوع قيمة العاملين (value of workers) في حساب الثروة بطريقة احصائية.

إلى أن بلانق (Blang) صنف رأس المال البشري في عام (1976) إلى ست فئات وهي "التعليم الرسمي، والتدريب في أثناء العمل، البحث عن الوظيفة، استرجاع المعلومات، الهجرة، التحسن بالصحة"، وبالتالي تكون هذه المرحلة امتدت إلى نهاية سبعينيات القرن العشرين.

المرحلة الثانية: مرحلة تلميحات المفهوم وتوجهات الاهتمام بالقدرات الذهنية. (1980 - 1991)

هذه المرحلة ابتدأت من الثمانينيات واستمرت حتى بدايات التسعينيات من القرن العشرين، وخاصة عندما أكد رالف ستير مدير شركة (John Sonville) للأطعمة بأن المصادر الطبيعية كانت في السابق من أهم الثروات الوطنية ومن أهم موجودات الشركات أما الآن فقد حل محلها رأس المال الفكري الذي يعد أهم مكونات الثروة الوطنية وأعلى موجودات الشركات.

المرحلة الثالثة: مرحلة اكتشاف الجهود البحثية وولادة النظرية. (1995 - 2003)

في منتصف التسعينيات من القرن العشرين بدأت الجهود البحثية تزداد حول موضوع رأس المال الفكري، وهذه الجهود ركزت على إيجاد نظرية لرأس المال الفكري، حيث في عام (1995) عقد اجتماع ضم ممثلي ثاني شركات وسمي الاجتماع بإدارة رأس المال الفكري، واتفقت على تحديد المفهوم الأساس لرأس المال الفكري والذي

مفاده «المعرفة التي يمكن أن تحول إلى ربح»، وتوصلت الجهود إلى عام (2003) حيث عقد مؤتمر حول رأس المال الفكري وإدارته .

وهذه الجهود ركزت على إيجاد نظرية لرأس المال الفكري وفيما يلي استعراض لأبرزها:

- 1- اعتماد مصطلح نظرية رأس المال الفكري ضمن أبحاث عدد من الكتاب والباحثين .
- 2- التركيز على تحديد المفهوم الأساس لرأس المال الفكري والذي مفاده بأن المعرفة يمكن أن تحول إلى ربح.
- 3- تأكيد مفهوم رأس المال الفكري وأهميته بحيث أن قيمته كموجود غير ملموس تتجاوز قيمته الملموسة بعدة مرات، وأنه المادة الأولى في توليد نتائج مالية، واعتباره أداة تحليل استراتيجي، ودالة لتحديات المعرفة المعلومة، وأن المقياس المالي له يمثل الفرق بين القيمة الدفترية للشركة والقيمة السوقية لها، وأنه إذا تراكم يزيد من إنتاجية المنظمات.
- 4 - حركية المفهوم والتي أشارت إلى أن مفهوم رأس المال الفكري غير ثابت و متجدد باعتباره القادر على التكيف مع متغيرات البيئة، وأن نتائجه تكشف من خلال الأداء الميداني في الواقع، وكذلك في الالتزام الحقيقي والعالي في الأداء، مع قدرته على التكامل والتفاعل المستمر.
- 5 - الأتساع والنمو لمفهوم رأس المال الفكري وذلك باستخدامه مع العديد من المصطلحات مثل رأس المال الفكري الاستراتيجي، ورأس المال المعرفة، والإدارة الشاملة لرأس المال الفكري، وصناعة المعرفة وذكاء الأعمال وغيرها.

ثانيا: مفهوم رأس المال الفكري :

يعتبر مفهوم رأس المال الفكري من المفاهيم التي حظيت باهتمام واسع مطلع القرن الحالي ؛ وذلك لكونه احد أدوات التمييز وتحقيق النجاح في المؤسسات بشكل عام والمؤسسات التعليمية بشكل خاص؛ ونظرا

لأهمية مفهوم رأس المال الفكري فقد تباينت تعريفات هذا المصطلح الذي يشير إلى رأس المال الفكري ومن بين هذه المصطلحات (رأس المال الفكري على المكون البشري ؛ رأس المال الفكري على الأصول الغير الملموسة ؛ ورأس المال المعرفي والغير مادي) ؛ وحددت ثلاثة أسباب لعدم الاتفاق على تعريف واحد لمفهوم رأس المال الفكري :¹

- الحدائة النسبية لهذا المفهوم .

- تنوع مجالات اهتمام الباحثين في دراساتهم رأس المال الفكري ؛ فباحثون تعاملوا معه على انه إدارة للمعرفة وقيمة مضافة للمؤسسة وآخرون اهتموا به من حيث مكوناته وطرق وأساليب قياسه وكيفية استخدامه وتعظيم قيمته .

- اختلاف الفروع العلمية التي تناولت مفهوم رأس المال الفكري فهناك عدد من الباحثين ينتمون إلى إدارة الأعمال وآخرون إلى علم النفس وهكذا .

ومن هذه التعريفات تعريف يونبند وآخرون (1996) youndt et al بان رأس المال الفكري هو مجموعة من ” القدرات المتميزة يتمتع بها عدد محدود من الأفراد العاملين في المنظمة تمكنهم من تقديم إسهامات فكرية تساعد المنظمة من زيادة إنتاجها وتحقيق مستويات أداء عالية مقارنة بالمنظمات المماثلة ” .

ويعرفه ستويارت (1997) Stewart على أن مفهوم رأس المال الفكري هو ” المعرفة والمعلومات وحقوق الملكية الفكرية والخبرات التي يمكن توظيفها لإنتاج الثروة وتدعيم القدرات التنافسية للمنظمة ” .

ويعرفه بروكينق (1996) Brooking إن رأس المال هو ” تكامل الأصول الغير ملموسة للمنظمة والتي تمكنها من أداء الأعمال ” .

¹- حامد هاشم محمد الراشدي ؛ مرجع سبق ذكره ؛ ص 23- 24- 25 .

أما ”أشمري“ يعرف رأس المال الفكري بأنه ”محصلات التفاعلات بين خبرات الموارد البشرية ومعارفها و الإجراءات والتنظيمية و العلاقات المنطقية التعاونية داخل المنظمة وخارجها“ .

أما ”جاد الرب“ يعرف رأس المال الفكري بأنه كل الجوانب الفكرية التي تعكس عقول البشرية عالية التمييز و التي تعكس أيضا كل الجوانب الغير الملموسة في المنظمة ؛ وهي الأكثر تأثيرا وفعالية نحو النمو والتقدم و التميز العالي من الجوانب أو الأصول الأخرى الملموسة .¹

ويعرف أيضا على انه ”قوة ذهنية مجتمعة ؛ تمثل تشكيلة من المعرفة والمعلومات والخواص الفكرية والخبرة التي تمثل المواد الأولية الرئيسية لاقتصاد اليوم“ .²

ويرى ”العنيزي ونعمة“ إن رأس المال هو ”المقدرة العقلية على توليد الأفكار الجديدة و المناسبة ؛ القابلة للتنفيذ ؛ والتي تتمتع بمستوى عال من الجودة ؛ وتمتلك القدرة على تحقيق التكامل بين المكونات المختلفة للوصول إلى الأهداف المنشودة“ .³

وبناء على ما تقدم يمكن تعريف رأس المال الفكري بأنه ”مجموعة ما يمتلكه العاملون بالمؤسسات التعليمية من المهارات والخبرات و المشاعر والاتجاهات والعلاقات الاجتماعية والتنظيمية و المعارف الضمنية و الصريحة واستراتيجيات العمل و التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية ورفع جودة أدائها وتميزها“ .

¹ - مصطفى رجب علي شعبان ؛ رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية ؛ مذكرة ماجستير ؛ تخصص إدارة أعمال ؛ الجامعة الإسلامية غزة ؛ 2011؛ ص 38 .

² - معراج هواري ؛ دور رأس المال الفكري في تفعيل القيادة الادارية ؛ مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ؛ عدد المجلة 2؛ الجزائر؛ 2014؛ ص 4 .

³ - سعد العنزي ؛ نعم حسين نعمة ؛ رأس المال الفكري مفاهيم ومداخل ؛ مجلة دراسات اقتصادية؛ العدد 2 ؛ السنة 3 ؛ بيت الحكمة ؛ بغداد ؛ 2001؛ ص 33 .

وتجدر الإشارة إلى أن هناك تسميات عديدة لرأس الفكري تداولها أدبيات الموضوع حالياً ؛ وكل هذه التسميات يقابلها مفهوم رأس المال المادي أي أن الأصول الفكرية تقابلها الأصول المادية و يمكننا التفريق بين الاثنين من خلال الجدول التالي (الجدول 1).

الجدول رقم (1-1) : المقارنة بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري

البيان	رأس المال المادي	رأس المال الفكري
الميزة الأساسية	مادي ملموس	غير مادي - غير ملموس
موقع التواجد	ضمن البيئة الداخلية للشركة	في عقول الأفراد العاملين
التمثيل النموذجي	الآلة؛ المعدة؛ المباني	الأفراد ذوي المعارف والخبرات
القيمة	متناقصة بالاندثار	متزايدة بالابتكار
نمط خلق الثروة	بالاستخدام المادي	بالتركيز والانتباه والخيال الواسع
المستخدمون له	العمل العضلي	العملي المعرفي
الواقع التشغيلي	يتوقف عند حدوث المشاكل	يتوقد عند حدوث المشاكل
الزمن	له عمر إنتاجي وتناقص بالطاقة	ليس له عمر مع تزايد في القدرات الإبداعية

المصدر: عبد الستار حسين يوسف ؛ قسم إدارة الأعمال ؛ كلية الاقتصادية والعلوم الإدارية جامعة الزيتونية

الأردنية ؛ عمان ؛ 2005؛ ص 5.

المطلب الثاني : أهمية رأس المال الفكري

تجمع العديد من الأبحاث والدراسات كدراسة ” الزهري و مرسى ” أن أهمية رأس المال الفكري تنبع من كونه أكثر الأصول قيمة في القرن الحال وفي ظل اقتصاد المعرفة. كما يعتبره ” العجمي ” بأنه أهم مصادر الميزة التنافسية للمنظمات المعاصرة، وذلك لأن تحقيق التميز لا يأتي إلا من خلال النتائج الفكرية المبدعة، وكما تعتبر الإدارة الفاعلة لرأس المال الفكري المحدد النهائي لأداء المنظمة التي ترغب بالنجاح في بيئة الأعمال المعاصرة. إن الفشل في إهمال رأس المال الفكري قد يؤدي إلى سلسلة من خسائر مستوى المنظمة فالتخصيص غير الكفاء للموارد ينتج عنه عدم قدرة المنظمة على تحديد قدرتها والتنبؤ بقيمتها أعمالها المستقبلية. وعلى نحو مقارب نجد أن ” مرسى ” تشبه رأس المال الفكري الغير مستثمر مثل الذهب الغير مستخرج ويؤكد على الفوائد التي يمكن أن تجنيها المنظمات التعليمية من خلال الاهتمام برأس المال الفكري .

ومن خلال استقراء الدراسات والأبحاث العلمية في مجال رأس المال الفكري يتضح أهميته من خلال التالي :

- أن عملية استثمار العقول المتوافرة بالمؤسسات التعليمية يساعد في إنشاء المنظمات التعليمية الذكية التي تساهم في إيجاد بيئة عمل أكثر مهنية وتطورا تعتمد على التكنولوجيا و المعلومات المتوافرة لها ؛ ضمن نظام قيمى يعتمد على الشفافية .

- يعتبر رأس المال الحقيقي للمؤسسات التعليمية وذلك لأن المعرفة الحقيقية والمعلومات الصحيحة والدقيقة تعطي المنظمة القدرة على النمو والاستثمار والتنافس .

- إن الاهتمام برأس المال الفكري بالمؤسسات التعليمية يساهم في دعم عمليات التنمية المستدامة وتحقيق العائد الحقيقي للاستثمار في الطاقات الفكرية والبشرية بما يجعلها حلقة مستمرة النمو وتستهدف جميع تطوير

الموارد البشرية بشكل أكثر فاعلية .

- الاهتمام برأس المال الفكري في المؤسسات التعليمية وتنميتها هو تنمية اقتصادية واجتماعية للمجتمع بشكل غير مباشر حيث أنه سوف يعود على عملية التنمية البشرية في المدارس ومكاتب التعليم بأشكال متعددة ومتنوعة.

- أن الاستثمار في رأس المال الفكري يعود بفوائده على المؤسسات التعليمية من خلال عمليات التطوير والنمو وذلك بإدخال التعديلات الجوهرية والابتكار والتحديد في الممارسات الإشرافية.

- يعتبر الاهتمام برأس المال الفكري ورعايته أبرز الأدوات التنافسية فيالعصر الحالي لاسيما في المؤسسات التعليمية إذا أنه غير قابل للتقليد.¹

وتظهر أهمية رأس المال الفكري أيضا على أهوقود العمليات و البحوث و التطوير و الإنتاج في شتى مجالات الأداء بالمنظمة، كما أنه مصدرالابتكارات والاختراعات إن سجلت باسم المنظمة كبراءات اختراع و علامات تجارية وكانتموضع حماية كملكية فكرية وسبيلا أساسيا لتعزيز مركزها التنافسي .

ويمكن توضيح الفوائد التي تجنيها أي منظمة من خلال الاهتمام برأس المال الفكري فيما يلي :²

- زيادة القدرة الإبداعية.

- إهمار وجذب العملاء وتعزيز ولائهم .

- تعزيز التنافس من خلال تقديم المزيد من المنتجات الجديدة أو المطورة وتقليل الفترةبين كل ابتكار والذي

يليه.

- خفضالتكاليف و إمكان البيع بأسعار تنافسية.

¹- حامد هاشم محمد الراشدي ؛ مرجع سبق ذكره ؛ ص 29-30 .

²- احمد سيد مصطفى ؛ إدارة الموارد البشرية : الادارة العصرية لرأس المال الفكري ؛ ط1 ؛ دار غريب ؛ الاسكندرية ؛ 2004 ؛ ص 24 .

- تحسين الإنتاجية.

- تعزيز القدرة التنافسية .

- توظيف نظم قياسه التي أصبحت من أهم المؤشرات التي تعكس تطور الفكر الإداري ؛ فهو يعد من

أهم ممارسات المحاسبة الإدارية .

المطلب الثالث : خصائص رأس المال الفكري

يتميز رأس المال الفكري بمجموعة من الخصائص التي تميزه عن غيره وذلك من خلال توافره في جميع

المستويات الإدارية ؛ أو من خلال تميزه بالمهارة العالية والخبرة ؛ أو الميل لتقديم المبادرة أو من خلال القدرة

والتجديد ؛ وستناول في هذا المطلب خصائص رأس المال الفكري التي يمكن تصنيفها إلى خصائص تنظيمية

ومهنية و شخصية سلوكية و خصائص إبداعية وهي كالتالي :¹

1- الخصائص التنظيمية لرأس المال الفكري :

من أبرز الخصائص التنظيمية هو توافر رأس المال الفكري في جميع المستويات الإدارية، فهو لا يتركز في

مستوى دون غيره وليس حكرا على مستوى إداري دون غيره، وكما يظهر رأس المال الفكري في ظل وجود الهياكل

المرنة وذلك لأن المرونة توفر مناخ مناسب للتجديد والإبداع وإظهار المواهب والطاقات المتميزة، واحتواء

التنظيمات للعلاقات الغير رسمية، مع البعد عن المركزية الإدارية ويفضل مناخ يسوده اللامركزية، وأيضا لا يمكن

الحصول عليه بالمال وحده لأنه مزيج من الفكر والخبرة، والممارسة .

2- الخصائص المهنية لرأس المال الفكري :

يتميز رأس المال الفكري بالمهارة العالية والخبرة، والاستمتاع بدرجة كبيرة بعمليات التعلم التنظيمي والتدريب

¹- حامد هاشم محمد الراشدي ؛ مرجع سبق ذكره ؛ ص 31-32.

الإثرائي والتعلم الذاتي المستمر، بالإضافة إلى امتلاكه العديد من المهارات المهنية النادرة، مع وجود خبرات تراكمية عالية الجودة، مما يصعب على المؤسسات التعليمية إيجاد بديل لهم .

3- الخصائص الشخصية والسلوكية لرأس المال الفكري :

من أبرز الخصائص الشخصية والسلوكية لرأس المال الفكري الميل إلى المبادرة بتقديم الأفكار والمقترحات الجديدة والمساهمة في حل المشكلات التي تعترض العمل والقيام بتطوير الممارسات الإشرافية والتعليمية بشكل مستمر، وأيضاً وجود الحسم وعدم التردد في إصدار القرارات، ويتميز بوجود درجة ذكاء مناسبة، والقدرة على التخمين والميل إلى الاستفادة من خبرات الآخرين، والثقة العالية بالنفس، والاستقلالية في الفكر والعمل .

4- الخصائص الإبداعية لرأس المال الفكري :

القدرة على الإبداع والتجديد من أبرز السمات التي تحاول أن تكتسبها المؤسسات التعليمية في العصر الحديث، ولذلك تحرص هذه المؤسسات على توافر رأس مال فكري يكسبها هذه السمة. فتميز المؤسسات من إبداع الأفراد العاملين بها؛ فعلى المؤسسات استثمار مواهبهم وإدارتها بالشكل الأمثل بما يحقق لها نجاحها وتطورها واستمرارها .

المبحث الثاني : كيفية إدارة رأس المال الفكري .

تعتبر إدارة رأس المال الفكري على أنها الإدارة التي تهتم بالقضايا الحاسمة كقوة المنظمة أمام التغيرات البيئية و الضغوط التنافسية المتزايدة ؛ ذلك كون القادة و الإداريون للمنظمات يواجهون تحديات تركز أساساً على الفهم الجيد للأصول الفكرية الغير الملموسة وقدرتهم على توجيهها وإدارتها بنجاح وفي هذا المبحث سنتطرق إلى المداخل الأساسية المتعلقة بإدارة رأس المال الفكري .

المطلب الأول : مدخل الإدارة رأس المال الفكري .

بعد توضيح طبيعة مفهوم رأس المال الفكري ؛ و خصائصه ؛ وأهميته سوف نتطرق في هذا المطلب إلى نماذج و مراحل سبل إدارة رأس المال الفكري والتي تدفع نحو الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة ؛ وتحسين جودة الإنتاج و الإنتاجية ؛ و إيجاد ميزات تنافسية جديدة .

أولاً- نماذج إدارة رأس المال الفكري :

هناك عدد من النماذج سنشرحها في مايلي :

1- نموذج (stewart 1997): حدد ميرخان نقلا عن ستيوارت مبادئ الإدارة الفعالة لرأس المال الفكري

في العناصر التالية :¹

- الاستفادة من رأس المال الفكري لصالح المنظمة لإقامة علاقات قوية مع عمالها ؛ وزبائنها ومورديها وعلى المدى الطويل.

- توفير الموارد الضرورية لبناء شبكة معلومات داخلية ؛ وتعزيز فرق العمل .

- عدم المبالغة في إدارة رأس المال الفكري ؛ وإعطائهم مساحة لطرح أفكارهم دون تردد أو خوف ؛ إضافة إلى إتاحة الفرصة لبث روح المبادرة الابتكارية ودعم الأفكار الإبداعية .

- توجيه تيار المعلومات إلى الموقع الذي يحتاجه فعلا .

- ضرورة إتمام هيكل رأس المال الفكري ؛ و ذلك بحزن المعلومات داخل نظام كفاء بحيث يسهل الرجوع إليها عند الحاجة واستخدامها للأغراض التي تعد ضرورية .

¹- خالد حمد امين ميرخان ؛ العلاقة بين الاساليب المعرفية ورأس المال الفكري وتأثيرها في التوجه الاستراتيجي : دراسة تحليلية ؛ رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة الفلسفة ؛ تخصص ادارة الاعمال ؛ الجامعة المستنصرية ؛ العراق ؛ 2003 ؛ ص 44.

2- نموذج (Daniel): تضمن هذا النموذج خمس خطوات لإدارة رأس المال الفكري موضحة كالتالي :¹

- البدء الاستراتيجي الذي يشمل على تحديد المعرفة في العمل ؛ وبيان أهمية الاستثمارات الفكرية في تطوير

المنتجات .

- تقييم إستراتيجية المنافسين و الموجودات الفكرية التي يمتلكونها مع فهم البيئة التنافسية .

- فتح ملف خاص بالموجودات الفكرية ؛ ماذا تمتلك ؟ وماذا تستخدم ؟ والى اين تعود ؟ .

- تقييم الموجودات الفكرية التي تمتلكها ؛ و ماذا تحتاج لتعظيم قيمتها لتعزيز الموجودات الفكرية التي تمتلكها

المنظمة أثناء التقييم؛ وتحديد الموجودات الفكرية المطلوبة لملء الثغرات الإستراتيجية ؛ و مواجهة التهديدات .

- تجميع ملف المعرفة و تكرار العملية وتصنيف الموجودات الفكرية حسب قيمتها وأهميتها .

3- نموذج Ghen؛ (2004 وآخرون) وقد قسم هذا النموذج إلى أربعة عناصر تعمل بصورة مجتمعة وهي :²

- رأس المال البشري (قدرات ؛ إبداعات ؛ اتجاهات العاملين) .

- رأس المال الزبوني (القدرة التسويقية ؛ كثافة السوق ؛ ولاء الزبائن) .

- رأس المال الابتكاري (إنجازات الابتكارات ؛ آلية الابتكار ؛ ثقافة الأفكار) .

- رأس المال الهيكلي (الثقافة العامة ؛ الهيكل التنظيمي ؛ التعلم التنظيمي ؛ العمليات ؛ نظام المعلومات) .

¹- نغم حسين نعمة عبيد؛ اثر استثمار رأس المال الفكري في الاداء التنظيمي ؛ دراسة ميدانية في عينة من الشركات القطاع الصناعي المختلط رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ؛كلية الادارة و الاقتصاد ؛ جامعة بغداد ؛ 2000؛ ص 35.

²- محمود علي الروسان ؛ محمود محمد العجلوني ؛ اثر رأس المال الفكري في الابداع في المصارف الاردنية : دراسة ميدانية ؛ مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ؛ المجلد 26؛ العدد الثاني ؛ سورية ؛ 2010؛ ص 45- 47 .

4- نموذج (Leonard 1999): جاء ليونارد في هذا النموذج بمسرح لإدارة رأس المال الفكري وهي :

1

- تعزيز قابليات حل المشكلات المهنية عن طريق كسب المعرفة في النظم ؛ وبرمجيات الحاسوب .
- التغلب على مقاومة العاملين للمشاركة بالمعلومات ؛ باعتبار أن المشاركة على درجة كبيرة من الأهمية ؛ باعتبار الموجودات الفكرية على عكس الموجودات المادية تزداد قيمتها باستعمالها .
- تحويل التنظيم نحو الموجودات الفكرية ؛ حيث أن اهتمام المنظمات ينصب على تعزيز عوائد استثماراتها من الموجودات الفكرية .
- التحول إلى المنظمات المسطحة ؛ وذلك عبر التخلي عن الهياكل الهرمية التقليدية وإعادة تنظيم نفسها وفق هياكل تسمح بإدارة رأس مالها الفكري بمرونة عالية .
- تكوين شبكات فردية الذي يطلق عليها أنسجة العنكبوت وذلك من خلال جمع الأفراد معا لحل مشكلة معينة ثم حال المجموعة بانتهاء المهمة .

5- نموذج (Drucker): حيث لخص كيفية إدارة رأس المال الفكري على النحو التالي :²

- وصول إنتاجية رأس المال إلى أعلى مستوى يتطلب البدء بتغيير وجهات نظرهم بقضية مشاركة الآخرين ؛ وذلك لمعرفة وحثهم على تبادل المعرفة .
- تغيير وجهات منظماتهم بالشكل الذي يجعل الموجودات الفكرية أثنى ما تمتلكه المنظمة من موجودات ؛ والتخلي عن الهياكل التنظيمية التقليدية .

¹ - Leonard , s. **Intellectual capitel**. Forbes , 1999 , p 1.

²-Drucker P.F, **Knowledge Worker Productivity : The biggest challenge** , California Management Review , Vol 41, N 2 , 1999, P60.

ثانيا- مراحل إدارة رأس المال الفكري :

بعد انتهاء الجهد الخاص ببناء النماذج ؛ يحين وقت اختيار كيفية كونه أداة مساعدة للإدارة ؛ وجوهر القضية انه يجب أن يتم ربط نموذج رأس المال الفكري بباقي نماذج دعم اتخاذ القرار بالمنظمة من اجل مساعدة الإدارة على تفعيل عملية اتخاذ القرارات .

ويتم تنفيذ ذلك التكامل على عدة مستويات ؛ فعلى مستوى الإدارات العليا بالمنظمات ؛ فان التركيز يجب أن يكون على تلك الأصول التي يمكن أن تدعم عملية خلق القيمة ؛ على سبيل المثال إدارة الموارد البشرية ؛ المشاركة في المعلومات بين المرؤوسين ؛ وفي هذا السياق قد تلجأ إدارة المنظمات إلى منظمات أخرى متخصصة في قضايا الأداء المالي للمنظمات وكيفية تحسين الإنتاجية .

أيضا فان عملية تكامل نماذج اتخاذ ودعم القرار تتعلق بالمستويات التشغيلية ؛ وهناك عدة مواقف وأمثلة تستوجب وجود تخطيط جيد لعملية الاستثمار في الأصول غير الملموسة ومن أهمها :

المرحلة الأولى: عند كبر حجم الاستثمارات ؛ تزداد الحاجة إلى وجود نموذج يوضح البدائل المختلفة لتوزيع (تخصيص) تلك الاستثمارات.

المرحلة الثانية: أو الحالة الثانية تتعلق بعدم وجود صورة أو فهم كلي من قبل الإدارة للفرص المتاحة ؛ ويأتي دور هذا النموذج لتجميع الأطراف المختلفة و المتداخلة لخلق الفهم الواضح من خلال تحديد العلاقات بين تلك الأطراف .

المرحلة الثالثة: تتعلق الحالة الثالثة عندما تريد إحدا لإدارات الوصول لفهم عميق لأحد الموضوعات؛ على سبيل المثال فعالية إدارة البحوث و التطوير R & D ؛ ويمكن عمل نموذج تقييمي لتلك الإدارة ؛ يمكن من خلاله توضيح العوائد المتعلقة بالاستثمار في مثل هذا الأصل غير الملموس .

المرحلة الرابعة : تتعلق المرحلة الأخيرة ؛ عندما تكلف إحدا بالإدارات الوظيفية بتوصيل وتقديم جزء هام من رأس المال الفكري ؛ على سبيل المثال نظم إدارة التدريب أو إدارة المعرفة . والصعوبة الشائعة في مثل هذه المواقف تكمن في كيفية ربط الإنفاق بالعائد . والشائع في وجهة النظر لتلك الإدارات أنها تمثل تكاليف إدارية Overhads وأنها هدف رئيسي لبرامج تخفيض التكلفة ؛ ويمكن من خلال نموذج الأداء أن تساعد مديرو تلك الإدارات على الدفاع عن الاستثمارات التي يطلبونها في شكل تحديد واضح للعوائد المتوقعة منها.¹

المطلب الثاني : مبادئ وعمليات رأس المال الفكري .

تعتبر مبادئ وعمليات رأس المال الفكري من ركائز الأساسية في دراسات إدارة رأس المال الفكري ؛ بحيث أوصت تلك الدراسات على أن تكون إدارة رأس المال الفكري هي إستراتيجية النجاح المستقبلي ؛ وذلك بوضع قواعد و مبادئ و عمليات وإجراءات من شأنها العمل على إدارتها بشكل فعال ومن خلال هذا المطلب سنتطرق إليهم مبادئ إدارة رأس المال الفكري و عملياتها .

أولاً- مبادئ إدارة رأس المال الفكري :

لقد أجاب توماس ستيوارت (T . Stewart) على سؤال مفاده: كيف يمكن إدارة مجموعة لا تفضل الالتزام بأية مواعيد محددة؟، أو عدم تقديم تبريرات عن أعمالها أمام أية جهة مسؤولة ، وهذا بتقديمه المبادئ الأساسية لإدارة فاعلة لرأس المال الفكري التي تمثلت في النقاط التالية :²

1- الإفادة قدر الإمكان من أفكارها وأعمالها لصالح المنظمة، من خلال إقامة العلاقات الودية مع مستخدميها وزبائنها، إذ أن العلاقة غير المنسجمة مع المستخدمين ومع الزبائن المجهزين قد توفر بعض الأرباح في

¹- سيد محمد جاد الرب ؛ ادارة الموارد الفكرية و المعرفية في منظمات الاعمال العصرية؛ استاذ ادارة اعمال ؛ وكيل كلية التجارة ؛ جامعة قناة السويس ؛ 2006؛ ص 433-434

²- ستيوارت توماس ؛ راس المال الفكري: ثورة المنظمات الجديدة ؛ مجات كتب المدير ورجل الاعمال ؛ اصدار الشركة العربية للاعلام العلمي شعاع ؛ السنت الخامسة ؛ العدد 19 ؛القاهرة ؛ جمهورية مصر العربية؛ 1997 ؛ ص 163-165 .

الأمد القصور ، ولكن على حساب تدمير ثروتها الحقيقية.

2- توفير الموارد التي يحتاجونها، ومساعدتهم على بناء شبكة داخلية بينهم، وتعزيز فرق العمل ومجموعات الممارسة والأشكال الاجتماعية الأخرى للتعلم، والسماح لهم باستخدام قاعة الاجتماعات، أو إحضار من يمنحهم مزيدا من المهارات والمعلومات في مجال اهتمامهم، وبشكل مختصر القيام بأي شيء يساعد على دفع عملية تبادل المعلومات وتحصيلها في ما بينهم .

3- عدم المبالغة في إدارة رأس المال الفكري، وإذا بدأت بوضع اللوائح والقوانين لمجموعاتها فهذا يعني قتلها، وذلك لأن سر نجاحها يكمن في روحها الابتكاريين، وهي تزدهر في المناخ الذي يسمح بطرح ما تشاء من أفكار من دون خوف، أما يد الإدارة الثقيلة فتفسد التلقائية اللازمة لتوليد الأفكار، وهنا يؤمن الكثير من المديرين بقيمة الأفكار الجديدة، وفي الوقت نفسه نجد أن التجديد يضعف يوما بعد يوم و بدون قصد لأسباب تتعلق بمضاعفة أوامر العمل، لذا لا بد من أن نفهم الممارسات الإدارية التي ترعى الأفكار الخلاقة وتلك التي تقضي عليها .

4 - توجيه كبار المعلومات إلى مكان الحاجة إليه، يمثل أحد مبادئ الإدارة الفعالة لرأس المال الفكري، ولكن الخطر يتمثل في أن ينقلب تيار المعلومات المتدفق إلى موجة عاتية تصعب السيطرة عليها، فقد تتمكن من التوصل إلى مخزون شامل من المعلومات من كل جانب إلى درجة أنك توشك على الغرق تحت تلال الأوراق والوثائق الالكترونية، تخمة المعلومات مثلها مثل قتلها، فكلاهما خطير ومعوق للإنتاج لو زادت كمية التي تحيط بك، فلن تميز بين المهم وغير المهم.

5- كي تزيد من فاعلية وكفاءة رأس مالك الفكري يجب أن تتم هيكلته بوضع المعلومات في شكل يمكنك الوصول إليها وقت الحاجة فقط، بدلا من نشرها على الجميع في كل مكان، فعن طريق وضع المعلومات داخل قنوات يسهل الوصول إليها، يمكنك رفع كفاءة نظام تنمية المعرفة بالمنظمة، فلا يجب أن تكسب كميات من المعلومات بحجة أنك قد تحتاج إليها في ما بعد، بل تحفظ المعلومات داخل نظام كفاء يمكنك من استبعادها طالما

لا تحتاجها ثم استرجاعها واستخدامها بشكل فوري وقت الحاجة إليها.¹

ثانياً- عمليات إدارة رأس المال الفكري :

لقد فسر البعض الأنشطة والعمليات والقرارات التي تعبر عن إدارة رأس المال الفكري من الأنشطة التي

تعبر عن رأس المال الفكري، وقد تتمثل في:²

1- عملية الابتكار: كل منظمة لديها الطريقة والمدخل الخاص بها لتقديم أفكار ابتكاريه جديدة، أو لتطوير

أفكار قائمة، سواء عن طريق نشاط البحوث والتطوير، أو عن طريق إدارة الإبداع، أو باعتمادها على منتجي المعرفة، وأياً كان مصدر الابتكار الجديد بطلق على هذا النشاط عملية الابتكار.

2- الدخول في المحفظة: في هذه المرحلة يتم فحص وتقييم الأفكار الابتكارين، فالابتكارات التي تبدو

ذات أهمية خاصة بالنسبة للمنظمة في ضوء إستراتيجيتها تدخل محفظة الأصول الفكرية، أما الابتكارات التي تعتبر هامة إلا أنها لا تتمشى مع استراتيجيه المنظمة تحفظ في حق المعرفة، وفي بعض الأحيان يكون من الضروري حماية هذه المعرفة باعتبارها من أسرار الصناعة والتجارة.

3- محفظة الأصول الفكرية: هي مجموعة من المحافظ التي تحتوي على أنواع مختلفة من الأصول الفكرية،

مثلما تجد فكرة رأس المال الفكري جذورها في نظرية رأس المال البشري، فإن فكرة محافظ رأس المال الفكري مستمدة من نماذج المحافظ البشرية، لكن لماذا تم تكوين محفظة رأس المال الفكري ؟

إن السبب وراء الاهتمام محفظة رأس المال الفكري يعود إلى التحديات المعاصرة، فمنذ أن طرح وينتر

ونالسون سنة 1982 فكرة الشركة كهيكل معرفي متكون من تفاعل المعارف الظاهرة والضمنية للأفراد والشركة،

توالت الدراسات الداعمة والنقدية لهذه الفكرة من قبل العديد من الباحثين في مختلف العلوم (علم الاجتماع، علم

¹- سعد العنزي ؛ نعم حسين نعمة ؛ راس المال الفكري مفاهيم ومدائل ؛ مجلة دراسة اقتصادية ؛ العدد الثاني ؛ السنة الثالثة ؛ بيت الحكمة ؛ بغداد ؛ 2001 ؛ ص 171 .

²- رشا الغول ؛ المحاسبة عن راس المال الفكري؛ التنظير العلمي و التطبيق العلمي ؛ الطبعة الاولى ؛ مكتبة وفاء القانونية ؛ الاسكندرية ؛ 2014؛ ص 39-41.

النفوس)، واتفقت أغلب تلك الدراسات على أن الشركات والمجتمعات تتطور من خلال تبني هيكل المعرفة الذي يتشارك الأفراد في بنائه ونموه، ويؤكد جميع هؤلاء الباحثين على ضرورة أن يتجاوز التنويع مسألة تنويع الأعمال والأسواق، إلى التشكيل في الخيرات والمهارات وأساليب التفكير لدى الفرد الواحد بسبب تحديات والتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، حيث أن الخبرات الفردية والقدرات الأحادية لم تعد قادرة على مواجهة هذه التحديات التي من أبرزها: الطوفان الكبير من المعلومات ومتطلباتها التقنية الثقيلة، وتعقد مهام المديرين وتغير أدوارهم، وكثرة الابتكارات المعرفية، ظهور محفظة الزبون المحلي - العالمي.

أما معنى محفظة رأس المال الفكري فيشير إلى توليفة من المعارف الضمنية والظاهرة التي يحملها الفرد ويتفاعل بها داخل المنظمة، بناء على ذلك يمكن تعريفها بأنها أنماط معرفية ذات تنويع طبقي، يتسم بها أفراد يتمتعون بقدرات رأس المال الفكري، تتميز بعلاقات ارتباط سلبية كثيرة تؤثر في الآليات الخارجية للحوكمة بشكل سالب لتقليل المخاطرة، و بعلاقات ارتباط إيجابية قليلة تؤثر في الآليات الداخلية للحوكمة بشكل موجب لزيادة العائد.

4- تقييم الفرصة : كل ابتكار له فائدة متوقعة يجب أن يتم تقييمه قبل أن يراجع للاستخدام ؛ والتقييم في

هذه المرحلة ينقسم إليقسمين يتمثلان في مايلي :

- تقييم وصفي حيث يوضح كيف يمكن للأصل الفكري أن يحقق قيمة للمنظمة .

- تقييم كمي حيث يتم تحويل المنفعة المتوقعة التي يحققها الأصل الفكري إلى قيمة .

5- تقييم المنافسين: يركز التقييم التنافسي على الأصول الفكرية للمنافسين وأيضاً على براءات الاختراع

لديهم

6- الإستراتيجية ومزيج المنتج والسوق: تتضمن هذه المرحلة من إدارة رأس المال الفكري مراجعة الأصول

الفكرية ذات الأهمية، ومدى تقابلها مع إستراتيجية المنظمة ونظمها ومزيج المنتج والسوق لها، وتشمل مخرجات

هذه المرحلة قياس مدى الملائمة بين هذا الأصل وبين إستراتيجية المنظمة، وبناءا عليه هل يمكن استخدامه أم لا.

7- قرارا عدم استخدام الأصل الفكري: قد ينتج عن عملية المراجعة في الخطوة السابقة قرار عدم استخدام

الأصل الفكري، وإنما تخزينه حتى يتم تطوير ابتكار آخر.

– قرار التجارية : في هذه المرحلة عند وجود الحاجة إلى ابتكار جديد يحقق إضافة لابتكار موجود، يكون

القرار هو هل يكون ذلك من خلال تكنولوجيا داخلية أم خارجية .

المطلب الثالث : مكونات رأس المال الفكري

لقد أصبح رأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة متغيرا هاما و ذو تأثير كبير على نجاح المنظمة أو فشلها ؛

إذ ينعكس ذلك على قيمة المنظمة السوقية وهو ما دفع الاقتصاديين إلى الاهتمام المتزايد برأس المال الفكري ؛

بحيث يختلف تقسيمه من مفكر إلآخر ؛ حيث أشار البعض إلآنرأس المال الفكري يتكون حسب

(Malhorta) مما يلي :¹

أولا: رأس المال الزبائني

ثانيا: رأس مال العملية

ثالثا: رأس المال البشري

رابعا: رأس مال التجديد والتطوير

ومنهم من نظر إلآصولرأس المال الفكري وقسمه كالتالي :

أولا: أصول الهيكل الداخلي لرأس المال .

ثانيا: أصول الهيكل الخارجي لرأس المال .

¹- Malhotra Yogesh , Knowledge Assets in the Glob2al Economy : Assessment of National Intellectual Capital , Journal of Global Information Management , July – Sep 8 (3) , 2000, P5.

ثالثاً: أصول الهيكل البشري لرأس المال .

والجدول (1-2) يوضح ذلك :

جدول رقم (1-2): مكونات رأس المال الفكري

نوع رأس المال	المكونات
الهيكل الخارجي	التحالفات والعلاقات مع الزبائن ؛ الشركاء؛ الموردون ؛ و المستثمرون و الإستراتيجيون؛ الجماعة المحلية ؛ وكل ما يتعلق بالتميز والسمعة .
الهيكل البشري	القدرات ؛ المعارف ؛ المهارات ؛ الخبرات الفردية و الجماعية ؛ قدرات حل المشكلات تبقى لدى الأفراد في الشركة
الهيكل الداخلي	الأنظمة والعمليات التي تحقق الرافعة التنافسية وما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات ؛ النماذج لكيفية القيام بالأعمال ؛ و لقواعد البيانات ؛ والوثائق؛ حقوق النشر ؛ والمعرفة المرمزة الأخرى

المصدر : يوسف ؛ عبد الستار ؛ دراسة وتقييم راس المال الفكري في شركات الأعمال ؛ جامعة الزيتونة

الأردنية ؛ عمان ؛ الأردن 2005؛ ص 8

واستناداً لأدبيات عديدة يعتبر تقسيم (Stewart) التقسيم الأكثر شيوعاً حيث قسمه كالتالي:

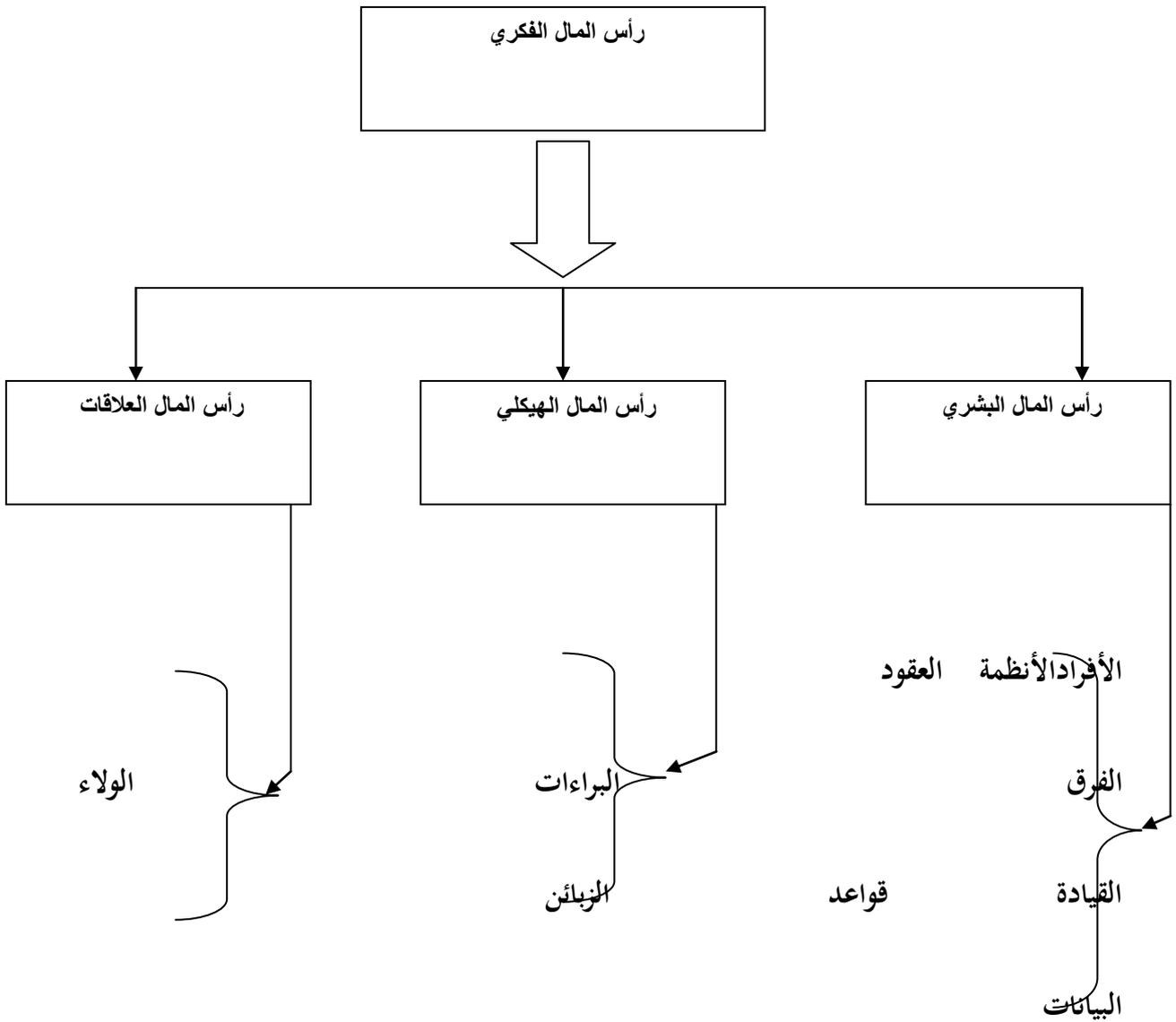
أولاً: رأس المال البشري

ثانياً: رأس المال الهيكلي

ثالثاً: رأس المال العلاقات

وحسبما يعرضه الشكل (1-1):

الشكل (1-1): مكونات رأس المال الفكري



المصدر : يوسف ؛ عبد الستار ؛ مرجع سبق ذكره ؛ ص 9 .

مكونات رأس المال الفكري :

أولاً : رأس المال البشري :

1- مفهوم رأس المال البشري ومؤشراته :

ظهر مفهوم رأس المال البشري بعد الدراسات التي قام بها بعض الاقتصاديين كشولتز وبيكز و اللذين أكدوا على انه لباقي رؤوس الأموال الأخرى , خصوصاً مع التقدم في التكنولوجيا و التقنية , و التي تحتاج مهارات لا تقل أهمية ومتطلبات خاصة للتعامل معها مما يجعل التعليم و التدريب عناصر السبق في التنافس القادم على الزيادة العالمية.¹

يعرف رأس المال البشري بأنه ” كل المعرفة الموجودة في عقول عاملي المنظمة ؛ سواء كانوا من المبدعين او الأفراد العاديين حيث انه لكل منهم مساحة من المعرفة الضمنية تتناسب مع إمكانياته ”.²

ويعرف رأس المال البشري أيضاً بأنه ” المعرفة والمهارات التنافسية وتشمل الأفراد المعنيين بالنشاط الاقتصادي للمنظمة ”.³

ويمثل رأس المال البشري الثروة المتميزة الوحيدة التي لا يمكن أن تقلد بسهولة , كالمهارات و المهوبة و الحافز و الخبرة فهو الطريق الوحيد للتنافس في اقتصاد المعرفة اليوم , والذي بالإمكان أن يشغل المكان بالكامل , ويساهم بشكل كبير في خلق القيمة المنظمة , وله تأثير كبير كمصدر للابتكار .⁴

¹ -نادية ابراهيم , دور الجامعة في تنمية راس المال البشري لتحقيق التنمية المستدامة (دراسة حالة جامعة المسيلة) , مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص , الادارة الاستراتيجية للتنمية المستدامة , جامعة فرحات عباس - سطيف- 2013 ص 02.

² - العنزي صالح واخرون ؛ ادارة راس المال الفكري في منظمات الاعمال ؛ اليازوري ؛ عمان ؛ الاردن ؛ 2009 ؛ ص 65 .

³ - م.م لطيف عبد الرضا عطية ؛ راس المال الفكري وادارة المعرفة ؛ مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ؛ المجلد 10 ؛ العدد 3 ؛ 2008 ؛ ص 149

⁴ - السلامي، أشواق جاسم جعفر، " برامج صحة العاملين وسلامتهم وأثرها في رأس المال البشري" اطروحة ماجستير في علوم الادارة العامة كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد , 2006 ص 60 .

وعلى هذا , فان رأس المال البشري و القوة الإنتاجية للعمل يعتمدان على تقسيم العمل , فالقدرة الأمثل في القوة الإنتاجية و الجانب الأعظم من المهارات المتوفرة لدى العامل يكون لهما تأثيرهما الواضح على تقييم العمل , فالعلاقة معقدة بين تقييم العمل و رأس المال البشري , وينظر "سميث" لرأس المال البشري على انه المهارات و القدرات (البدنية والعقلية والنفسية الخ....) و الأحكام. و يمثل الجدول التالي مؤشرات رأس المال البشري :

جدول رقم (1-3) مؤشرات رأس المال البشري

م	اسم المؤشر	طبيعة المؤشر
1	قدرات العاملين	<ul style="list-style-type: none"> - القيادة الإستراتيجية الإدارة المنظمة - مستوى جودة العاملين. - قدرة التعلم لدى العاملين - كفاءة عمليات تدريب العاملين - قدرة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرار.
2	إبداع العاملين	<ul style="list-style-type: none"> - قدرات الإبداع والابتكار لدى العاملين. - الدخل المتحقق من الأفكار الأصيلة للعاملين.
3	اتجاهات العاملين	<ul style="list-style-type: none"> - تطابق اتجاهات العاملين مع قيم المنظمة - درجة رضا العاملين - معدل دوران العمل - متوسط مدة خدمة العاملين بالمنظمة.

المصدر : م.م لطيف عبد الرضا عطية ؛ مرجع سبق ذكره ؛ ص 149.

ثانيا: رأس المال الهيكلي :

1- مفهوم رأس المال الهيكلي ومؤشراته :

رأس المال الهيكلي هو البنية التحتية لرأس المال البشري , بما في ذلك من القدرات التنظيمية لمواجهة متطلبات السوق , كما يحتوي على نوعية من نظم المعلومات التقنية و توفير بيئة أعمال ملائمة قادرة على استخدام رأس المال البشري و إمكانية الوصول إليها و رؤية المنظمة , وقواعد المعلومات , و التوثيق التنظيمي , و هو يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة و المنظومة ككل .

ويعرف رأس المال الهيكلي بأنه "مجموعة من موارد الإسناد القوية أو هو تلك البنية التحتية سواء كانت مادية او غير ملموسة التي تساعد رأس المال البشري في تدعيم الإنتاجية و على تنفيذ الأفكار التي لولاها لبقيت الأفكار حبر على ورق " ¹.

ويشكل رأس المال الهيكلي قدرات المنظمة التنظيمية لتلبية متطلبات السوق التي تجعل بالإمكان المشاركة في المعرفة ونقلها وتعزيزها من خلال الموجودات الفكرية الهيكلية المتمثلة في نظم المعلومات و براءات الاختراع و حقوق النشر والتأليف، و حماية العلامة التجارية التي تمثل شخصية الشركة وقيمتها وهويتها، وأن قيمة العلامة التجارية تمثل الفائدة التي تمنحها للشركة و الزبون إذ ترفع قيمة العلامة عندما تستمر الشركة فيها وحين ترتفع القيمة يستفيد كل من الزبون في قراره الشرائي ورضاه عن المنتج، والشركة تزيد من كفاءة برامجها التسويقية وفعاليتها وزيادة منتجاتها التي تحمل علاماتها ؛ ويمثل رأس المال الهيكلي عدة مؤشرات ذات أهمية داخل المنظمة ؛ وهي موضحة في الجدول التالي :

¹- سليمان حسين البتشاوي , اسماعيل احمد حسين بني طه , اثر راس المال الفكري في تحسين ربحية شركات الصناعات الدوائية الاردنية , المجلة الاردنية في ادارة الاعمال , المجلد 10, العدد02, الجامعة الاردنية , 2014 ص 236.

جدول رقم (1-4) مؤشرات رأس المال الهيكلي

م	اسم المؤشر	طبيعة المؤشر
1	الثقافة العامة	- طبيعة بناء ثقافة المنظمة - تطابق العاملين مع منظور النظم ورؤيتها المستقبلية
2	الهيكل التنظيمي	- صلاحية نظام الرقابة بالمنظمة - وضوح العلاقة بين السلطة والمسؤولية
3	التعلم التنظيمي	- بناء شبكة معلومات داخلية واستخدام هذه الشبكة - بناء مخزون تعليمي للمنظمة واستخدام هذا المخزون
4	العمليات	- مدة عمليات الأنشطة والأعمال - مستوى جودة المنتج - كفاءة العمليات التشغيلية
5	نظام المعلومات	- الدعم المتبادل وتنسيق بين العاملين - توفر البيانات و المعلومات ذات العلاقة بانشطة المنظمة واعمالها . - المشاركة في المعرفة

الجدول من إعداد الطالبين بالاعتماد على مصدر .

العنزي صالح وآخرون ؛ مرجع سبق ذكره ؛ ص 75.

ثالثا: رأس مال العلاقات :

1- مفهوم رأس المال العلاقات ومؤشراته :

إن رأس المال العلاقات يعكس طبيعة العلاقات التي تربط المؤسسة بعملائها و موربيها و منافسيها أو أي طرف آخر يساعد في تطوير و تحويل الفكرة إلى منتج ذات جودة أو خدمة تنافسية .

ويتضمن قيمة علاقات المنظمة مع الزبائن التي تتعامل معهم والتي تتمثل برضا الزبون و إمكانية الاحتفاظ به من خلال تلبية رغباته و تلبية احتياجاته والاهتمام بمقترحاته وشكاواه التي يقدمها للشركة و مشاركته في أعمالها وصفقاتها ومد جسور التعاون بينه و بين المنظمة.¹

ورأس المال العلاقات (الزبائي) ذو شقين داخلي و خارجي إذ تتحقق قيمة المنظمة طبقا لوجهة النظر هذه وفقا لعلاقتها بزبائنها سواء الداخليين (لموارد المنظمة البشرية) أو الخارجيين (المستفيدين من السلع والخدمات) إذ أن رضا الزبائن وولائهم يعد مؤشرا ايجابيا على قدرة المنظمة في مد جسور التعاون و إشباع رغباتهم وحاجاتهم، كما إن المنظمة التي تحتفظ بزبائنها تحقق مزايا تنافسية تتمثل بتعزيز القدرات الفكرية المؤدية إلى خلق القيمة المضافة، إذ أن الحفاظ على رأس المال العلاقات الداخلية يتطلب جهودا حثيثة من قبل إدارة الموارد البشرية في إعداد برامج التحفيز والتطوير وصيانة هذه الموارد، وهناك عدة مؤشرات لرأس المال العلاقات تتمثل في الجدول الموالي :

¹- العنزي صالح واخرون ؛ مرجع سبق ذكره ؛ ص 77.

جدول رقم (1-5) مؤشرات رأس المال العلاقات

م	اسم المؤشر	طبيعة المؤشر
1	القدرات التسويقية الأساسية	- بناء واستخدام قاعدة بيانات للزبائن - القدرة على تحديد حاجة الزبائن
2	كثافة السوق	- الحصة السوقية - السوق المحتملة - الوحدات المباعة إلى عدد الزبائن - سمعة العلامة التجارية و الاسم التجاري للمنظمة - بناء قنوات البيع و التوزيع
3	مؤشرات ولاء الزبائن	- رضا الزبائن - شكاوى الزبائن - حجم الاستثمار في بناء العلاقات مع الزبائن - مستوى كسب زبائن جدد - مستوى خسارة زبائن حاليين

الجدول من إعداد الطالبين بالاعتماد على مصدر.

احمد سيد مصطفى ؛ إدارة الموارد البشرية (الإدارة العصرية لرأس المال الفكري) ؛ القاهرة ؛ 2004؛ ص 124.

المبحث الثالث : آليات بناء رأس المال الفكري وأساليب المحافظة عليه

يتطلب بناء المنظمة و الارتقاء و الارتفاع بها و سيرها نحو الأفضل وجود أصول فكرية ؛ ولهذا ارتبط نجاح المنظمات بقدرتها على بناء رأس مال فكري و المحافظة عليه في ظل المحيط المتغير ؛ وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث من خلال معرفة آليات بناء رأس المال الفكري والمتمثلة في الاستقطاب و الصناعة ؛ وأساليب المحافظة عليه .

المطلب الأول : استقطاب رأس المال الفكري

رأي اندرال أي بيرسون رئيس شركة بيسيكو، قبلخمسعشرعاما، أنه ينبغي عليه توظيفأفضل الأشخاصأن يهيئ نواة من الموهوبين، يمكن الاعتمادعليهم ويؤيدهم فيهذا الرأي **Baubbusoh** المدير التنفيذي للتسويق الاستراتيجي لشركة (Us WEST) للتشغيل، بقوله " هناك خزينمن المواهب والخبرة بانتظار الاستفادة منه " .

حيث يكشف **Biesaisi** عن سبب الاهتمام باستقطاب رأسالمال الفكري، بقوله " فيظلالالتجاهات السائدة في مؤسسات اليوم مثل العالمية، التوجه نحو خدمة الزبون، التنافسية الشديدة، أخذمعظم المؤسسات تولي اهتماما واسعا لموضوع استقطاب الموارد الكفؤة، لاسيما بعد تنامي إدراكهم بحقيقةتغيير مهمة إدارة الموارد البشرية من كونها عامل الكلفة إلى أن تتوجه إلى عالم النجاح " ، وعلى الرغممن أهمية ما تقدم إلا أن أغلب المؤسسات تتفق على عدم معرفتها أين يوجد رأس المال الفكري؟ وأينيبعث عنه؟ وكيفتديره وتقيسه؟ وأمام حيرة المؤسسات هذه تنبيري مجلة هارفرد للأعمال في مقالهاالافتتاحي الموسوم " ينبغي أن تكون لديك استراتيجيات واضحة كأساس لمجال عملك لاستقطاب القدراتالعقلية " .

إن الأطروحاتأنفة الذكر تحفز بالضرورة لتحري المصادر والمراجع في محاولة للبحث عنالاستراتيجيات الملائمة

لآلية الاستقطاب، وقد تم حصر عدد من الاستراتيجيات وهي :

1- شراء العقول من سوق العمل : يمثل رأس المال الفكري ميزة تنافسية حرجة لمنظمات الأعمال الحديثة ودعامة أساسية وازدهارها وتطورها، فإن الأمر يتطلب من إدارة الموارد البشرية أو من لجان متخصصة في هذه الإدارة متابعة العقول البراقة والنادرة، لغرض جذبها واستقطابها كمهارات وخبرات متقدمة تستفيد منها المؤسسة بشكل كبير في زيادة رصيدها المعرفي الذي ينعكس في زيادة عمليات الابتكار والإبداع باستمرار، ومن أبرز الممارسات الميدانية لهذه الإستراتيجية هي ما قامت به كبرى المؤسسات الأمريكية، أمثال Packard -Hewlett ، ، IBM ، Motorola من استخدام خبرات جدد مناهند بأدنى الأجر فكانوا يستأجرون في بعض الأحيان طائرات برمجتها لنقل هؤلاء الخبراء، وكانوا يسمون مشروعاتهم هذه المقتصدة للكلفة (بشراء العقول) . وكذلك الحال بالنسبة لشركة BuekmanLaborabries وهي مؤسسة منتجة للمواد الكيماوية الصناعية يبلغ رأس مالها (250) مليار دولار؛ التيتشجع موظفيها للسفر للخارج للبحث عن عقول ذات ابتكارات وتقنيات جديدة لاستقطابها، وعلى الرغم من ارتفاع نفقات السفر، إلا أنها اكتسبت معرفة ساهمت في تطوير المبيعات والتصنيع ومن ثم تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة.

2- شجرة الكفايات : إن الكفايات أو الأهلية تتضمن مكونين رئيسيين هما : المكون المعرفي والمكون السلوكي ؛ المكون المعرفي فيتضمن المفاهيم النظرية والمعلومات والمهارات والخبرات المتصلة بمجادة الشخص، وأما المكون السلوكي فيتضمن مجموع ما يقوم به الشخص في أثناء تأدية العمل والذي يمكن ملاحظته وتقييمه، أما شجرة الكفايات، فتعد أحد تقنيات إدارة الموارد البشرية الالكترونية وتمثل مخطط يوضح المهارات والخبرات والمعارف المطلوبة للمؤسسة فضلا عن سيرتهم الذاتية من أجل تحديد المزيج الصحيح من الأفراد المطلوبين، وتؤكد رؤية هذه الإستراتيجية على أن شجرة الكفايات تسهل استخدام أسواق الموارد البشرية (الاستقطاب الالكتروني) لرأس المال الفكري، عن طريق شبكات الحواسيب التي تقدم :

- حضور الموارد البشرية في الشبكة؛

- عرض قابليات وقدرات الموارد البشرية في الشبكة؛
- عرض الأنشطة المتميزة للموارد البشرية في الشبكة؛
- إمكانية المحادثة والتواصل بين المتقدم والشركة؛
- إمكانية الشركة من تحديد الأشخاص الملائمين بسرعة.

من أبرز الممارسات الميدانية لهذه الإستراتيجية هي ممارسة مصنع **Daimler Chrysler** فيألمانيا

عندما استخدم شجرة الكفايات للحصول على نظرة شاملة للمديرين والعاملين، فبالنسبة للمديرينالتنفيذيين تحقق لهم نظرة شاملة عن تركيبة الكفايات في المؤسسة، وللعاملين تعزز رؤيتهم لكفائتهم فيالمؤسسة.

3- مراجعة منظمات المعرفة والتعلم: تركز رؤية هذه الإستراتيجية على أن المؤسسات التعليمية (المدارس، معاهد، الكليات؛ الجامعات) تعد مصدر مهم لاكتشاف المواهب واستقطابهم، وعلى هذاالأساس رأى باور أن زيادة هذه المؤسسات تعد من أولويات الإدارة العليا، ويركز الاستقطاب منالجامعات سنة بعد أخرى بدلا من الاكتفاء بالتعيين من مؤسسات أخرى، وتؤيد مجلة هارفرد للأعمالهذا الرأي بقولها يجب على الأشخاص المسؤولين عن التعيين أن يقوموا بزيادة المؤسسات التعليميةوتحديدا للمراحل المنتهية فيها لاستقطاب الذين يتمتعون بخبرات ومقدرات خاصة.

ومن أبرز الممارسات الميدانية لهذه الإستراتيجية ما قامت به إحدى شركات النفط الكبيرة إذا كانالمدير التنفيذي لها يختار بانتظام أحد خريجي الجامعات الموهوبين، ويعينه مساعده الخاص، ويعمل معه بشكل وثيق لمدة عام، وفي نهاية العام يكون التنفيذي المبتدئ جاهزا لتعيينه في أحد الأقسام العاملة، وبالتالي يعين في مركز يتمتع فيه بالمسؤولية بدلا من تعيينه في منصب يتدرب فيه، وكذلك منالممارسات الأخرى ما أحرزه إيرني بريتش في شركة فورد عندما وظف الأطفال البارعين (kids - Whiz) وكان من بينهم روبرت ماكنامارا، أما شركات Bain ،

Mckinsey,BCG فتقوم بتعيين الخريجين ذوي المستوى الأعلى في الإدارة ليكونوا مبتكرين ولا استخدام

مهاراتهم التحليلية في مشاكل عمل فريدة من نوعها .¹

المطلب الثاني : صناعة رأس المال الفكري

تمثل مسألة صناعة رأس المال الفكري أمراً في غاية الأهمية، وتأتي هذه الحقيقة من نتائج بعض الدراسات الميدانية، فقد أكدت دراسة Nahapiet & Ghoshal ضرورة صناعة رأس المال الفكري لأهميته لتراكم إمكانيات منظمة ما لا يتكافأ المعرفة والمشاركة فيها، بما يجعلها تتفوق على الشركات المنافسة في السوق، وطالب الباحثان والمذكوران بالتأكيد على عمليات رأس المال الفكري، أي معرفة كيف Know-how) أكثر من ماهية لرأس المال الفكري، أي معرفة . ماذا (know- what).

كما أشار التقرير الخاص بالتنمية البشرية في الدول العربية، أن تراكم رأس المال الفكري وتكوينه يشكلان مشكلة رئيسية في البلاد العربية إذ تشير الإحصاءات والتقارير إلى أن هذه البلاد هي الأقل إنتاجية وأفادت من المعرفة، ومن هذا المنطلق أكد العنزي أن عملية صناعة رأس المال الفكري تتطلب استخدام طرائق فاعلة للربط بين أدوات العمل الجديدة، الأنظمة المبتكرة، والتصاميم التنظيمية الملائمة فلسفات عدة مضت، استخدمت الشركات الكبيرة أساليب كثيرة في صنع الأفراد الذين يكونون في عداد رأس المال الفكري، وفي أدناه بعض الاستراتيجيات الخاصة بصناعة رأس المال الفكري وهي كالآتي :²

1- بناء الأنسجة الفكرية Intellectual Webs Building:

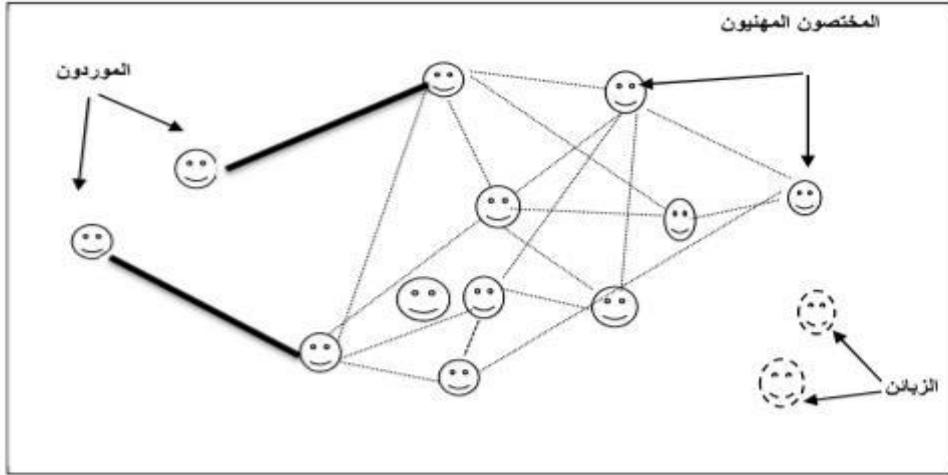
تمثل الأنسجة الفكرية تشكيل فرقي يشبه نسيج العنكبوت (Spider ' s Web) يشارك فيه مجموعة ابتكاريه تتفاعل وتتعلم من البعض ثم تنحل عند انتهاء المشروع المحدد، ليشكل مشروع آخر مجموعة ابتكاريه جديدة

¹ - سعد علي العنزي ؛ احمد علي صالح ؛ ادارة راس المال الفكري في منظمات الاعمال؛ ادارة البازوري العلمية للنشر وتوزيع ؛ الاردن ؛ 2009؛ ص 264.

² - سعد علي العنزي ؛ احمد علي صالح ؛ مرجع سبق ذكره ؛ ص 271 .

ونسخة أخرى وتعلم جديد آخر، ويعرض الشكل التالي آلية عمل الأنسجة الفكرية.

شكل رقم (1-2) : يوضح آلية عمل الأنسجة الفكرية



المصدر: سعد علي العنزي ؛ احمد علي صالح ؛ مرجع سبق ذكره؛ ص 271.

وتؤكد رؤية إستراتيجية الأنسجة الفكرية أن توفير الاستقلالية والمرونة والتفاعلات الكثيفة والمتنوعة بين

مختلف المهنيين والابتكارين، تؤدي إلى التعلم السريع، وزيادة الرافعة المعرفية وتحقيق الوثوب السريع (Rapid

Ramp) من الفكرة إلى المنتج من خلال قلة العقبات التخصصية، ولقد حدد (Davan port) خصائص

الأنسجة الفكرية الناجحة بالآتي:

- تجانس منطقي في الخصائص أعضاء الفريق في مجال العقلية المنفتحة والخبرة الواسعة والتحسس المعرفي .
- تفاعل حقيقي فإنتاج أفكار تتناسب حاجات المنظمة .
- تفاوض إقناعي للمديرين ومراكز القرار بالأفكار المقترحة وأهميتها في تقليل ضغط التنافس .
- تمكن عال من جعل الأفكار المقترحة قابلة للتنفيذ العملي .

ومن بين أبرز ممارسات هذه الإستراتيجية ما قامت به شركة (Uswest) إذ اهتمت بشكل كبير في تنويع

العاملين لديها، وتعتقد أن ذلك سيوصلها إلى قرارات أفضل لأنها ستسمع الكثير من الأصوات ووجهات النظر وعلى

هذا الأساس كونت فريق يعرفه "بمجموعة الشراكة بالمعرفة" (Partnership Knowledge) مهمته صناعة رأس المال الفكري باعتماد طريقة المشاركة في المعرفة في ما بين وحدات أعمالها الإستراتيجية لأنها تؤمن بان ذلك يمثل عامل قوة .

2- القيادة الذكية :

يتطلب صنع المعرفة والتعامل مع الناس الأذكياء رأس المال الفكري إلى قيادة ذكية لأن المدير الذكي يركز اهتماماته على التعليم المنظم، ويكون مساعداً للتعليم أكثر مما يكون مشرفاً ومعلماً وأكثر مما يكون معطياً للأوامر فضلاً عما تقدم فإن المدير الذكي هو القادر على ممارسة أسس التقدم الفعال.

من أبرز ممارسات هذه الإستراتيجية هو ما يجري في شركة (Microsoft) إذ (Bill Gates) هو ضابط إيقاع له فاعلية لأن مرؤوسيه المباشرين يتمتعون بمهارات فنية عالية ولديهم دوافع ذاتية، وبدورهم فإن مرؤوسيه يميلون إلى استخدام أنماط القيادة القادرة على إحداث التأثير والتجاوب داخلاً قسامهم، إذ أن نسقاً كهذا يعد ضرورياً لتشكيل عمل الفريق الذي تعتمد عليه وبعد هذا العرض لا بد من الإشارة إلى أن مسألة اختيار منظمة الأعمال لآلية الاستقطاب، أو آلية الصناعة أو الاثنين معاً تحكمها عدد من المؤشرات يراها الباحثان وأهمها يتلخص فيما يلي :

- الموازنة بين كلفة الاستقطاب أو الصناعة والعائد منها.
- الموازنة بين توافر القدرات العقلية داخليا والحاجة إليها من خارج المؤسسة .
- الموازنة بين الحاجة الدائمة لرأس المال الفكري والحاجة المؤقتة له.¹

المطلب الثالث : أساليب المحافظة على رأس المال الفكري .

¹- سعد علي العنزي ؛ احمد علي صالح ؛ مرجع سبق ذكره ؛ ص 271- 272.

برزت عدة دراسات في هذا السياق فقد بلغ عدد الكتاب و الباحثين في هذا المجال 30 بواقع 14 باحثا عربيا و 18 أجنبيا، أي بنسبة 47% 53% على التوالي.¹

وقد أسفرت نتائج الدراسات على وجود بعض الأساليب الحاصلة على أعلى النسب والمتكررة فيمختلف دراساتهم، نذكر منها ما يلي:

1- تنشيط الحفز المادي و الاعتباري:

هناك مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية المثيرة للفرد تدفعه لأداء المهام الموكلة إليه على أكملوجه، من خلال إشباع حاجاته و رغباته المادية و المعنوية وكذا الاجتماعية، وترشده إلى سلوك معين و يتجسد هذا في :

- الجوانب المادية كالأجور ؛ المكافآت و مشاركة الأرباح.

- الجوانب المعنوية وتشمل إشعار العاملين بأهميتهم ؛ إشراكهم في الإدارة ؛ منح الألقاب ؛ الكلمة الطيبة؛ كلمات الشكر و التقدير أمام الزملاء ؛ جائزة أفضل موظف.

- الجوانب الاجتماعية وتضم احترام العاملين أيا كان موقعهم الوظيفي ؛ تعزيز مكانتهم في المجتمع ؛ مع تقديم الخدمات الطيبة لهم ؛ توفير السكن ؛ فرص إكمال الدراسات العليا

2- التصدي للتقادم التنظيمي :

إن التقادم يشير إلى عجز الفرد عن تطوير مهاراته، وخبراته باستمرار، وتخلفه عن مسايرة التطوير والتجديد الحاصل في حقل اختصاصه²، في حين أن التصدي للتقادم يعني جميع الإجراءات والوسائل التي تتخذها المنظمة من أجل تطوير قدرات و إمكانيات ، وكذا خبرات العاملين فيها باستمرار مما يجعلهم قادرين على مواكبة آخر التطورات. كما أن هذا التصدي لا بد أن ينصب في جميع أنواع التقادم التنظيمي ألا و هي:

¹- عادل الحرشوش المفرجي ؛ راس المال الفكري واساليب المحافظة عليه ؛ ديناميك للطباعة الاسكندرية؛ 2003؛ ص 143.

²- Luthains, F, **Organisational Behavior**,4,Ed.Me.Graw – Hill, New York , 1985

- تقادم المعرفة الذي يشمل تقادم الخبرات و المهارات الإدارية، وكذا الفنية.
- تقادم القدرات و يظهر هذا من خلال الجوانب الشخصية للفرد.
- التقادم الثقافي المتبلور تحت تأثير القيم والمعتقدات، العادات الاجتماعية، ويتم ملاحظة ذلك من خلال إجراء تقويم الأداء، أو من خلال استمارة الاستقصاء و يكون بذلك العلاج من خلال التدريب القبلي و البعدي.¹

3- مواجهة الإحباط التنظيمي :

- يرى Flippo أن الإحباط يمثل عدم القدرة على إشباع بعض الحاجات بأي سلوك يقوم به الفرد، فتتولد نتيجة لذلك انفعالات لا يمكن تجنبها أو إخفاؤها فتعرضه للإحباط.
- كما يعرفه الدباغ على أنه الحالة النفسية التي تنشأ من جراء فشل الفرد في إنجاز أو تحقيق أهداف معينة، بسبب وجود عوائق وعقبات لا يمكن مواجهتها أو السيطرة عليها.²
- كما أن أهم مظاهر الإحباط التنظيمي تكمن في :

- مظاهر مادية تشمل العدوان، التدخل الشخصي، تخريب الآلات.
- مظاهر نفسية تضم عدم الرضا، الاستياء، التوتر، القلق والاكتئاب...
- مظاهر تنظيمية تضم الغياب، ارتفاع معدل دوران العمل، ارتفاع نسبة الشكاوي، ضعف الانتماء والولاء.

ويتم تشخيص ذلك أيضا من خلال استمارة الاستقصاء الموجهة للعاملين بين الحين والآخر، إجراء المقابلات الشخصية مع العاملين والتحدث معهم، تقويم الأداء، ومن ثم محاولة إشباع مختلف حاجياتهم، وكذا محاولة إرضائهم

¹- عادل الحرشوش المفرجي ؛ مرجع سبق ذكره ؛ ص 148.

²- الصباغ عصام عبد الوهاب ؛ إدارة الأفراد؛ مطبعة الخلود بغداد ؛ 2003؛ ص 33.

4- تقليل فرص الاغتراب التنظيمي :

ان الاغتراب يعبر عن حالة نفسية ؛ اجتماعية تسيطر على الفرد وتجعله غريبا وبعيدا عن نواحي عمله و يعبر عنه الصائغ كما يلي: الاغتراب التنظيمي يعبر عن عدم التكيف مع المحيط و البيئة ؛ او انه الحالة التي تعبر عن ضعف القدرة على التكيف مع الظروف البيئية الجديدة .

كما ان التقليل فرص الاغتراب التنظيمي قد يكون من خلال التحفيز ؛ محاولة جعل العاملين يستردون ثقتهم في انفسهم و كذا في متطلباتهم . وهو ما يمكن المنظمة من احتواء هذا الاغتراب .

ومايهمنا هنا هو ان المبتكرين و المبدعين ؛ وكذا اصحاب القدرات المتميزة و المعبر عنهم براس المال الفكري هم الاكثر احساسا بالاغتراب من الاخرين كونهم يسعون الى اكتشاف او ابتكار مبادئ و اراء جديدة ؛ كثيرا ماتكون مناقضة المعايير السائدة في محيطهم وهو ما جعل Arnold يطالب بضرورة المحافظة عليهم بقوله : كان ولايزال وسيبقى المبدعون هم الثروة الحقيقية للامة : والوطن في حالة رعايتهم و استثمار ابداعهم و عدم غربتهم .¹

¹-Engineers, American Sociological Review Bureaucracy ,Alient Among ,Industrial And Scientists. Arnoldg.
Profesional Industrie Vol.323.N 5. 1975, P22.

خاتمة :

من خلال تعرضنا للاطار النظري لرأس المال الفكري لهذا الفصل تبين ان رأس المال الفكري يعبر بصورة اساسية عن كيفية ادارته من خلال النماذج التحليلية ومبادئه وعملياته بالاضافة الى استعراض مكونات رأس المال الفكري واليات بنائه التي تفسر تركيبة رأس المال الفكري بدرجة عالية .

ويعتبر مفهوم رأس المال الفكري من المفاهيم الغير محددة بين الباحثين اي لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول مفهوم محدد لرأس المال الفكري ؛ ولاكنهم متفقون على نقطة جوهرية وهي انه اساس اولي في تكوين قيمة مضافة للمؤسسة ؛ حيث اصبحت الاصول الفكرية من اهم الاصول في المؤسسة وذلك من اجل المنافسة بين المؤسسات من خلال الكفاءات و المهارات العالية التي يمتلكها افراد المؤسسة لتحديد نقاط قوة كل مؤسسة في السوق ولهذا تقوم المؤسسة باستقطاب و صناعة رأس المال الفكري من اجل ادخال تعديلات جوهرية قادرة على اعمال المؤسسة من افكار و تصميم منتجات ذات جودة التي يقدمها الفرد للمؤسسة.

الفصل الثاني

التأصيل النظري للجودة

تمهيد:

تعتبر الجودة عامل رئيسي في المؤسسة الانتاجية وذلك لتحقيق الاحتياجات الموصوفة و المتضمنة ومتطلبات المستهلكين وقد تختلف حاجات المستهلكين مع الوقت مما يعني مراجعة دورية لمتطلبات الجودة وهنا حسب كل مؤسسة وليما لها من كفاءات و موارد بشرية ؛ فجودة المنتج هي العامل الاساسي في اي قرار شراء حيث ان مبادئ الجودة هي تصنيع المنتجات بشكل افضل ؛ هو الطريقة الامثل الذي يؤدي الى تصنيعها بشكل اسرع و ارضاء زبائننا وتحقيق اهداف المؤسسة المسطرة وسيطرة على الاسواق ؛ حيث اصبحت الجودة اهم مبادئ الادارة في الوقت الحاضر .

وفي ظل تحول السوق الى سوق منافسة سواء داخل البلد او بين الدول فان المؤسسة تسعى جاهدة الى تحقيق الجودة وتطوير وتحسين جودة منتجاتها من اجل مجابتهها في الاسواق وذلك عن طريق عمليات تطوير انظمتها وعمليات التصنيع مع محاولة الحد من التكاليف الانتاج ؛ وكل هذا يقع في اطار إرضاء المستهلك باستمرار وفي اي وقت .

فالجودة امر مهم وحتمي تلجا اليه المؤسسات لتقديم منتجات ذات جودة عالية وذلك لتلبية حاجات المستهلكين وان تزيد في انتاجها .

وفي فصلنا هذا سوف نحاول توضيح الاطار النظري للجودة وذلك من خلال المباحث التالية :

المبحث الاول : الاطار المفاهيمي للجودة .

المبحث الثاني : مبادئ وخطوات تصميم جودة المنتج و تكاليفه .

المبحث الثالث : رأس المال الفكري والجودة في المؤسسة.

المبحث الاول :الاطار المفاهيمي للجودة

تشكل الجودة المحور الذي تبنى عليه العديد من مفاهيم فلسفة الجودة الشاملة و نقطة الاساس فيها , لذلك سوف نتطرق الى معنى و مفهوم الجودة , بالاضافة الى الاهمية التي تحتويها الجودة ومختلف ابعادها , وذلك من خلال التطرق الى مبحثنا هذا .

المطلب الاول : مفهوم الجودة .

لقد تعددت تعاريف الجودة واختلفت بسبب الاختلاف على اساس التقدير . فالبعض ينظر اليها بصفقتها جودة عملية الانتاج , والبعض الاخر ينظر اليها بصفقتها جودة المنتج , او كلاهما معا , وقبل الخوض في ثنايا التعاريف الاصطلاحية نتطرق الى التعريف

اللغوي :¹

1. الجودة في اللغة : من جاد , وتعني كون الشيء جيدا , ويقال جاد المتاع , وجاد العمل فهو جيد؛ وجاد الشيء ؛ اي صار جيدا ؛ (.جاد (واجاد اتى بالجيد ؛ فالجودة مصدر من لفظ

2- الجودة اصطلاحا : يدرك كثير من الناس ان الجودة تعني النوعية الجيدة او الحامة الاصلية ويقصد بها الكيف عكس الكم الذي يعني العدد ؛ وسوف نقوم بعرض بعض التعريفات للجودة منها :

(Armand Feigenbaum 1956) – الجودة هي الرضا التام للعميل .

(Philip Crosby 1979) – الجودة هي المطابقة مع المتطلبات .

(Juran 1991) – الجودة هي دقة الاستخدام حسب مايراه المستفيد .

(Deming 1986) – الجودة هي درجة متوقعة من التناسق والاعتماد تناسب السوق بتكلفة منخفضة .

كما عرفت الجودة ” بانها مجموعة من المزايا والخصائص المتعلقة بالمنتج أو الخدمة، والتي تساهم في إشباع رغبات المستخدمين و تتضمن السعر والأمان والتوفر و الموثوقية والاعتمادية وقابلية الاستعمال ” .

¹ - محمد فلاق ؛ ادارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات ؛ النشر الجامعي الجديد ؛ نشر – طباعة – توزيع ؛ تلمسان- الجزائر ؛ 2018؛ ص 17.

وتعرف الجودة ايضا ”بانتاج المؤسسة لسلعة او تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة المتميزة ؛ يكون قادرا من خلالها على الوفاء باحتياجات و رغبات زبائننا ؛ بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم ؛ وتحقيق الرضا لديهم و يتم ذلك من خلال مقاييس موضوعية مسبقا لانتاج السلعة او تقديم الخدمة و ايجاد صفة التمييز فيها ”¹ .
ونستنتج من هذه التعاريف بان الجودة تتعلق بمنظور العميل وتوقعاته وذلك بمقارنة الاداء الفعلي للمنتج او الخدمة مع التوقعات المنتظرة من هذا المنتج او الخدمة ؛ والتالي يمكننا لحكم من خلال منظور العميل بجودة او رداءة ذلك المنتج او الخدمة .

4- مفهوم الجودة من المنظور الاسلامي : ان مفهوم الجودة في المنظور الاسلامي يقتصر على :²

تعاليم الإسلام بكل مضامينه وهو يمثل قيمة إسلامية وقد حث القرآن الكريم على الجودة في كل الأعمال التي يفترض أن يقوم بها الإنسان ويفهم ذلك من خلال قوله عز وجل: «ليس البر أن تولوا وجوهكم قبل المشرق والمغرب ولكن البر من آمن بالله واليوم الآخر والملائكة والكتاب والنبين وآتى المال على ذوي القربى واليتامى والمساكين وابن السبيل والشآئلين وفي الرقاب وأقام الصلاة وآتى الزكاة والموفون بعهدهم إذا عاهدوا والصابرين في البأساء والضراء وحين البأس أولئك الذين صدقوا وأولئك هم المتقون» (البقرة، 177). وجاء في محكم التنزيل: «إذ عرض عليه بالعشي الصافنات الجياد» (ص، 31) والجياد في الآية السابقة بمعنى الجيدة في الجري والسريعة في الانقياد وكثيرة العطاء والرائعة في الجمال.

وقد ارتبط مصطلح الجودة في الإسلام « بمفردات ومفاهيم أخرى ذات علاقة، ومن أبرز هذه المصطلحات الإحسان والإتقان .

فقد وردت مشتقات مفهوم الإحسان في القرآن الكريم مرات كثيرة، تارة بصيغة المصدر وتارة بصيغ الفاعل ولم ترد بصيغة الأمر إلا مرة واحدة مخاطبا فيها الجماعة « وأحسنوا إن الله يحب المحسنين » (البقرة، 195). والعمل الحسن كما أخبر (صل الله عليه وسلم) عمل يجبه الله عز وجل « إن الله تعالى يحب من العامل إذا عمل أن يحسن » (صحيح الألباني). وبالإجمال فإن الإحسان يتضمن معنى التمام والإكمال و فعل الشيء الجيد وإتقان العمل وإخلاصه لله عز وجل، وبذلك تكون الجودة مظهرا من مظاهر الإحسان وثمرة من ثماره.

كما ورد مصطلح « الإتقان » مصداقا لقوله - تعالى - : « صنع الله الذي أتقن كل شيء انه خبير بما

¹ - عمر وصفي عقيلي ؛ المنهجية الكاملة لادارة الجودة الشاملة ؛ دار وائل للنشر - عمان - ط 1 ؛ 2001 ؛ ص 17 .
² - محمد فلاق ؛ مرجع سبق ذكره ؛ ص 21 - 22 .

تفعلون» (النمل، 88). وهنا يتضح من الآية الكريمة أن الإتقان هو الكمال في العمل والذي لن يبلغه احد من البشر. والإتقان في اللغة من أتقن الشيء أحكمه وإتقانه إحكامه؛ فالإتقان الإحكام للأشياء. وجاء في محكم التنزيل: « كتاب احكمت آياته ثم فصلت من لدن حكيم خبير » (هود، 1). فالإتقان أحد مظاهر ومؤشرات الحكمة في العمل، والحكيم هو المتقن للأمور (تفسير السعدي)، ورجل تقن متقن للأشياء حاذق .

من هنا فإن مصطلح الإتقان وطبقا للآية الكريمة يدل على خالق عظيم، ولما كان الله - سبحانه وتعالى - قد استخلف الإنسان على الأرض لقوله - تعالى - : « إني جاعل في الأرض خليفة » (البقرة، 30) فقد طلب منه أن يقوم بعمله للدرجة التي تحقق رضى الله عليه، وذلك استجابة لحديث الرسول - صلى الله عليه وسلم - : «إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه». والإتقان هنا يستدعي من المرء أن يؤدي عمله على أكمل وجه، وان يسعى للوصول به إلى مرحلة الكمال الإنساني، بحيث يقوم بالعمل بكل تفاصيله دون تقصير أو تفريط أو غش أو خداع، وهذا يستدعي الإخلاص الكامل في العمل بما تتيحه معرفة قدرات الإنسان لقوله-تعالى -: « لا يكلف الله نفسا إلا وسعها» (البقرة 286). فالله - سبحانه وتعالى - خلق الإنسان وزوده بالقوى والقدرات المختلفة ليبدع ويقوم بجلائل الأعمال، فإذا قصر عن هذه الغاية وبدد قواه في غير ما خلقت له كان جاحدا لنعم الله عليه، لهذا فإن العمل وإتقانه مصدر القيمة الإنسانية، وأن الإنسان بعمله قال - تعالى - : « وان ليس للإنسان إلا ما سعى» (النجم، 39).

وبالتالي فإن الإنسان يضيف على المادة قيمتها بما يجريه من عمليات عليها، سواء كانت إنتاجا أو تصنيعا أو تداولا أو استهلاكا، والإسلام يوجب على العامل ان يخلص النية في العمل ويتقنه وان ينصح فيه ؛ خشية من الله - تعالى- لانه يراقبه ؛ لكي يكون العمل متقنا من وجهة النظر الاسلامي ينبغي ان يتم على اكمل وجه دون اهمال او تقصير او تفريط ؛ بحسب لايبقى فيه قول لقائل .

ومن هذا المنطلق يمكن تعريف الجودة في الإسلام : ” أنها المواصفات والخصائص المتوقعة في المنتج وفي العمليات والأنشطة التي من خلالها يتحقق رضا رب العالمين أولا ؛ ثم تتحقق تلك المواصفات التي تساهم في إشباع رغبات المستفيدين وتتضمن السعر، والأمان، والتوفر، والموثوقية، والاعتمادية ، و قابلية الاستعمال ” .

حيث يتم تحقيق رضا رب العالمين بتحقيق العمل الصالح بجميع أبعاده الدينية والاجتماعية والكونية ، وتحقيق النية الصالحة في العمل، و مطابقة العمل للسنة، و تمام العمل ووفاءه ، والصدق في أداء العمل والإخلاص فيه ، والمجاهدة ، والاستمرارية فيه ومراقبة الله في العمل التي تستوجب الرقابة الذاتية في العمل وتقييم جودة العمل.

[Tapez le titre du document]

الفصل الثاني
التأصيل النظري للجودة
 فتحقيق رضا رب العالمين سبيل لتحقيق رضا المستفيدين وذلك من منطلق الحديث عن عبد الوهاب بن الورد عن رجل من أهل المدينة قال: كتب معاوية إلى عائشة أم المؤمنين رضي الله عنها أن اكتبني إلي كتابا توصيني فيه ولا تكثري علي فكتبت عائشة رضي الله عنها : إلى معاوية سلام عليك أما بعد فإني سمعت رسول الله يقول من التمس رضا الله بسخط الناس كفاه الله مؤنة الناس ومن التمس رضا الناس بسخط الله وكله الله إلى الناس والسلام عليك.¹

المطلب الثاني : أهمية الجودة

لجودة السلعة أو الخدمة دور أساس في نجاح أو فشل المنظمات على اختلاف أنواعها وطبيعة العمل الذي تقوم به ، إذ إن أوجه نشاطات المنظمة كافة تتبع في ذاتها من إستراتيجية السلعة أو تقديم الخدمة بالمواصفة اللازمة لرغبات وحاجات الزبائن وبموجب ذلك فإن جودة المنتج هي المحور الأساس الذي يشير في ضوءه المستلزمات التي تعتمد عليها المنظمة في سبيل تحقيق الاستقرار ، خاصة أن الواقع البيئي والأسواق العالمية تتسم بمتطلبات متغيرة وغير مستقرة لا بد من المنظمات الساعية إلى مسايرة العوامل البيئية والطلبات الخارجية أن تهدف نشاطاتها المختلفة إلى تطوير وتحسين السلعة أو الخدمة المقدمة بوسائل فاعلة تتمثل برغبة الاستجابة لحاجات ورغبات وأذواق الزبائن

¹- محمد فلاق ؛ مرجع سبق ذكره ؛ ص 23.

وعلى الرغم من سعي المنظمات كافة إلى تحقيق أعلى مستويات الجودة إلا أنه عمليا لا توجد هناك مستويات ثابتة ومستقرة للجودة سواء للسلعة أو الخدمة على حد سواء ، ولهذا يعد اليابانيون الجودة بالطريق والرحلة الطويلة المستمرة مندون نهاية لكن تتخللها الكثير من التغييرات الايجابية والتحسينات والتطويرات الضرورية للمحافظة على الجودة وتطويرها باستمرار لارتباطها المباشر برغبات وحاجات وطلبات الزبائن المتنامية والمتغيرة باستمرار ، وعليه فلا يمكنها الركون إلى مستويات محددة للجودة وعدها جواز المرور إلى النجاح الدائم إلا أنه في الوقت نفسه هناك ملامح أساسية داعية للجودة وبلوغها أعلى المستويات منها :

1. تعد الجودة مدخلا شاملا لأنشطة المنظمة كافة و إسهاما للقطاعات التشغيلية والإنتاجية والتسويقية والتمويلية.
2. تعتمد الجودة على القواعد الفكرية والإدارية الهادفة إلى تخطيط نظم وتنسيق متكامل للجهود الفردية والجماعية للمنظمة.
3. تقوم الجودة على المشاركة الفاعلة والإقناع التام للعاملين في المنظمة كافة كلحسب موقعه في المساهمة لتحقيق الجودة اللازمة.
4. يتطلب تحقيق الجودة تضافر جهود مستويات المنظمة كافة بشكل متناسق ومتناغم لتحقيق هدف الجودة.
5. يعد مبدأ الوقاية البديل للإجراء التصحيحي (بعد اكتشاف المعيب)، وهكذا تقلتكاليف الجودة بدلا من ارتفاعها.
6. لتحقيق استمرارية التحسين والتطوير في القدرات التنافسية لابد من تحسين وتطوير جودة المنتج وتحقيقه على وفق أفضل المستويات.
7. اعتماد مبدأ فرق العمل في تحقيق التحسين المستمر بدلا من العمل الفردي فيبلوغ أعلى مستويات الجودة.
8. جعل ثقافة العاملين والمنظمة و تحقيق حاجات الزبائن أساسا لتقديم المنتج بالجودة المطلوبة.

واتساقا مع ما سبق، فإن قيمة المنتج بالنسبة للزبون ودرجة جودته مازالت غير واضحة المعالم ، إذ تتباين هذه القيمة بتباين واختلاف آراء الزبائن ووجهة نظر كل منهم، ف رؤية الزبون بشأن سلعة منتجة قد لا يراه زبون آخر للسلعة نفسها أو لسلعة مشابهة، إلا أن الفهم من وجهة نظر المنظمة بأن الاثنين على حق منطلقة من مبدأ

هدفها الأساسي وهو تلبية رغبات وحاجات كل منهم وبمستوى الجودة الملائمة¹.

المطلب الثالث : أبعاد الجودة

أن اختلاف التعاريف المتعلقة بالجودة أدبإلى تحديد جملة من الأبعاد يتم من خلالها تحديد مدى جودة السلعة أو الخدمة ؛ وبالرغم من تماثل أبعاد جودة السلعة اغو الخدمة ؛ إلأن الباحثين و الدارسين يجدون اختلافا بين أبعاد جودة السلعة (المنتج) و أبعاد جودة الخدمة .

5- أبعاد جودة السلعة (المنتج) : هناك ثمانية أبعاد للسلعة وهي :²

6- الأداء : ويعبر عن الخصائص التشغيلية للمنتج ؛ فمثلا بالنسبة لجهاز الهاتف فمن بين الخصائص نجد اللون، وضوح الصورة... الخ، أما بالنسبة للسيارة نجد السرعة، الراحة، استهلاك الوقود، أما عن أي هذه الخصائص تمثل جودة عالية بالنسبة للمستهلك فإن ذلك يتوقف على الرغبات والاتجاهات الشخصية لكل فرد، حيث إننا نجد أداء يعتبره أحد الأفراد يمثل جودة عالية، وقد لا يكون كذلك بالنسبة لفرد آخر ويختلف الأفراد في ردود أفعالهم تجاه هذه الخصائص في تقييمهم لها، ولعل ما يهمهم هي تلك الخصائص التي يهتم بها الأفراد.

1-2 المظهر : ويشير إلى الخصائص الثانوية للمنتج أي الخصائص المحسوسة للسلعة وشكلها والإحساس بها ورونقها.

1-3 الاعتمادية : : يبين هذا البعد قابلية المنتج على أداء العمل الذي وجد من أجله تحت ظروف تشغيلية محددة خلال فترة زمنية معينة .

1-4 التوافق : ويعبر عن درجة تطابق المنتج مع مواصفات محددة مسبقا، ويضم هذا البعد عناصر داخلية وأخرى خارجية، حيث أنه في عملية الإنتاج تقاس درجة التوافق بحدوث المعيب أو نسبة الوحدات التي تحقق الأداء المطلوب . أما في مجال الاستخدام فيقاس بمعدل طلبات الخدمة أو المساعدة ؛ معدل الإصلاحات خلال فترة الضمان .

1-5 قوة التحمل (الصلاحية) : ويعبر عن القياس لعمر المنتج وله أبعاد اقتصادية وفنية هامة فمن الناحية الفنية

¹- حمود ؛ خضير كاضم ؛ مرجع سبق ذكره ؛ ص 75 .

²- د. محمد فلاق ؛ مرجع سبق ذكره ؛ ص 24 .

تعرف قوة التحمل المنتج على أنها كمية الاستفادة منه قبل تدهور أدائه .

1-6 إمكانية الخدمة (خدمة ما بعد البيع) : ويشير هذا البعد إلأنه في حالة عطل أو وجود مشكل في المنتج، فإنه يستفيد من إمكانية تصليحه وتعديله والاستفادة مرة أخرى منه.

1-7 الجمالية : وهو بعد شخصي مطلق للجودة ولا علاقة له بالوظيفة أو الأداء أو قوة التحمل، ولكنه يهتم بالشكل أو التصميم وتشكيلة الألوان التي يحتويها المنتج، وهي خاضعة خضوعا كاملا للتحكم الشخصي للمستهلك ورغباته. ويمكن تحقيق هذا البعد من خلال دراسة السوق ومعرفة ميول ورغبات المستهلكين من خلال استطلاعات الرأي العام ، وذلك لتحديد الخصائص والسمات التي يجذبها المستهلك في فترة معينة.

1-8 الجودة المدركة : ويعكس هذا البعد صورة المستهلك عن المنتج أو سمعته أو حملات الدعاية والإعلان، وتعتبر هذه مقاييس شخصية بحتة.

إن هذه الأبعاد تعطي نطاقا واسعا عن مفاهيم الجودة، فبعضها يعتمد على قياس خصائص المنتج والآخر يعكس أفضليات المستهلك (المستفيد)، والبعض الآخر يعتمد على مقاييس موضوعية والبعض يمثل خصائص ذاتية للمنتج وأخرى خصائص يمكن إضافتها إليه.

2- أبعاد جودة الخدمة :

توصل مجموعة من الباحثين إلأنالأبعاد التي تبني عليها الزبائن توقعاتهم وادراكاتهم وبالتالي حكمهم على جودة الخدمة تمتد لتشمل عشرة أبعاد رئيسية هي :¹

1-2 الاعتمادية : تشير إلى قدرة مزود الخدمة على إنجاز أو أداء الخدمة الموعد بها بشكل دقيق يعتمد عليه، فالمستفيد يتطلع إلى مزود الخدمة بأن يقدم له خدمة دقيقة من حيث الوقت والإنجاز، تماما مثلما تم وعده بذلك وأن يعتمد على مزود الخدمة في هذا بذاته.

2-2 الإستجابة : والتي تشير إلى سرعة استجابة مقدمي الخدمة لمطالب و احتياجات الزبائن .

2-3 الجدارة : وهي تمثل مدى استعداد مقدم الخدمة على تقديم المساعدة للمستفيد أو حل مشاكله.

2-4 المصدقية : حيث تلعب قدرات مقدم الخدمة ومستوى المعرفة لديه دورا كبيرا في إعطاء الثقة التي تتضمن المستفيد وتجعله واثق من حصوله على الخدمة المطلوبة وفقا لتوقعاته .

¹- د. محمد فلاق ؛ مرجع سبق ذكره ؛ ص 26 .

2-5 الأمان : تعد هذه الخدمة دورا كبيرا وفعال في جذب الزبائن لطلب الخدمة لأن توفر عنصر الأمان والثقة يشكل نقطة أساسية بالنسبة للمستفيد. إن الحاجة إلى الأمان يمثل أحد الحاجات الأساسية التي يبحث عنها المستفيد في الخدمة.

2-6 درجة فهم مقدم للخدمة : يقصد بها درجة فهم مورد الخدمة للمستفيد وكم من الوقت والجهد يحتاج هذا المورد كي يفهم المستفيد لطلباته خاصة مشاعر المستفيد وتقدير هذه المشاعر .

2-7 التواصل : وتعني تبادل المعلومات المتعلقة بالخدمة بين مقدمي الخدمة و الزبائن بشكل سهل وبسيط .

2-8 الوصول للخدمة : لا يتضمن هذا البعد التواصل فحسب ؛ ولكن كل ما من شأنه ان ييسر من الحصول على الخدمة مثل : ملائمة ساعات العمل و موقع المؤسسة .

2-9 الأشياء الملموسة : غالبا ما يتم تقييم جودة الخدمة من قبل الزبون في ضوء مظهر التسهيلات المادية مثل (المعدات و الأجهزة و الأفراد ...).

2-10 اللباقة: وتعني أن يكون مقدم الخدمة على قدرة من الاحترام و الأدب ؛ وان يتسم بالمعاملة الودية مع الزبائن ومن ثم فان هذا الجانب يشير إلى الصداقة و الود بين مقدم الخدمة و الزبون .

المبحث الثاني : مبادئ وخطوات تصميم جودة المنتج و تكاليفه

سنتطرق في هذا المبحث إلى معرفة مبادئ وخطوات تصميم جودة المنتج حسب وجهات متعددة وحسب نظرية كل باحث في هذا المجال ؛ بالإضافة إلى تكاليف جودة هذا المنتج .

المطلب الأول : مبادئ الجودة

في هذا المطلب سوف نتطرق إلى مفهوم الجودة كمنتج ؛ ثم إلى مبادئه و ذلك عن طريق كيفية تصميم هذا المنتج السلعي .

أولاً- مفهوم جودة المنتج :

تمثل الجودة مجموعة من الخصائص المتعلقة بالمنتج ؛ أو بالنظام ؛ أو بالعملية الإنتاجية والتي تلبي رغبات العملاء و الأطراف الخاصة الأخرى .¹

كما عرّفت جودة المنتج بأنها ” حالة ديناميكية مرتبطة بالمنتجات المادية و الخدمات و بالأفراد و العمليات و البيئة المحيطة بحيث تتطابق هذه الحالة مع التوقعات ” .²

وهناك تعريف يمز بين ثلاث مداخل رئيسية مرتبطة بمفهوم جودة المنتج :

- **جودة التصميم :** أي المواصفات الملموسة وغير الملموسة في تصميم المنتج .
- **جودة المطابقة :** نقصد بها مطابقة جودة المنتج أو الخدمة للمواصفات الموضوعية في التصميم .
- **جودة الأداء :** تعني بها قدرة المنتج على أداء المهمة التي أنجز لأجلها وفق احتياجات ورغبات الزبائن .³

ثانياً- مبادئ جودة المنتج :

بهدف إرشاد الجهات المسؤولة عن تصميم المنتج السلعي او فريق العمل و مساعدتهم في تقييم بدائل التصميم وصولاً إلى البديل الأفضل فان الأمر يتطلب اعتماد عدد من المبادئ الأساسية في هذا الصدد و التي يمكن اختصارها كالآتي :

¹ - Les projets de Normes ISO 9000 : version 2000 , recueil normes , edition AFNOR , Paris , 2000 , p10.
² - مامون درادكة وطارق الشلبي ؛ **الجودة في المنظمات الحديثة** ؛ الطبعة الاولى ؛ دار الصفاء للنشر ؛ عمان ؛ الاردن ؛ 2002 ؛ ص 16 .
³ - سمير محمد عبد العزيز ؛ **جودة المنتج بين ادارة الجودة الشاملة و الايزو 9000 ؛ 10011** ؛ مكتبة الاشعاع ؛ ط1 ؛ القاهرة ؛ 1999 ؛ ص .09

- تقليل قدر الإمكان عدد الأجزاء الداخلية في صنع المنتج .
- استخدام الأجزاء الشائعة وكذلك العمليات الإنتاجية المتاحة .
- استخدام الأجزاء وأدوات العمل النمطية .
- تبسيط العمليات التجميعية من حيث :
 - المثبتات والملاحق السهلة الاستخدام .
 - التركيز على سهولة الوصول إلى الأجزاء خلال عمليات التجميع .
 - تأمين التدفق المنتظم للعمليات الإنتاجية و التجميعية على حد سواء .
- استخدام طريق التصنيع المندججة في تصنيع مجموعة متنوعة من المنتجات .
- جعل مواصفات المنتج و التفاوت المسموح بها معقولة و غير معقدة .
- تصميم المنتج وجعله متينا و قويا .¹

المطلب الثاني : خطوات الجودة

لا توجد هناك خطوات ثابتة وموحدة يمكن إتباعها للوصول إلى التصميم النهائي للمنتج السلعي، لذلك تعددت الآراء التي وردت في أدبيات موضوع التصميم، ويكاد يكون رأي (Slack) وزملائه متضمنا وشاملا لمعظم الآراء التي طرحت بشأن مراحل تصميم المنتج السلعي، حيث يرى (Slack) وزملائه أن التسلسل التقريبي لخطوات تصميم المنتج هي الآتي:

7- توليد المفاهيم **Concepts Generation**: وهذه المفاهيم تبدأ بمجموعة من الأفكار التي

تخص التصميم وتتبع هذه الأفكار من مصدرين / الأول خارجي (خارج المنظمة) مثل الزبائن والمنافسين، والمصدر الثاني داخلي (داخل المنظمة) والتي تتمثل بالأفكار التي مصدرها المنتسبين في المنظمة والأفكار التي هي حصيلة البحوث والتطوير. من كل تلك المصادر المذكورة تستطيع المنظمة أن تكون لديها كم هائل من الأفكار، وان هذه الأفكار بحاجة إلى أن يتم تحويلها إلى العمليات.

¹- العلي؛ عبد الستار؛ محمد؛ إدارة الإنتاج و العمليات؛ مدخل كمي - ط1؛ دار النشر؛ عمان؛ 2000؛ ص 146 .

2- تصفية المفاهيم Concepts Screen: على الرغم من أن المفاهيم هي بيانات صريحة تغلف الفكرة إلا أنه ليس كل المفاهيم يكون بالإمكان ترجمتها إلى تصاميم ملموسة، لذا لا بد من إجراء تصفية لهذه المفاهيم وذلك باستخدام شبكات التصفية والتي تشمل :

- التصفية التسويقية :

تساهم التصفية التسويقية في حجب المفاهيم التي لن تؤدي دورا ناجحا في السوق وغير قادرة على توليد طلب كاف أو قد تكون مشابهة لمنتجات المنافسين، وقد لا تتلاءم مع السياسة التسويقية السائدة.

- التصفية العملية :

تنصب هذه التصفية على تحديد مدى ملائمة المفاهيم للإمكانات المتاحة سواء ما يتعلق منه بقابلية العملية الإنتاجية وسعتها ومهارات الأيدي العاملة فضلا عن التكنولوجيا المطلوبة لتنفيذ المفهوم .

- التصفية المالية :

وتمثل المتضمنات المالية للمفهوم والتي تشمل متطلبات الاستثمار ، هوامش الربح ، تكاليف العمليات ، ونسبة احتمالية إعادة البضاعة.

8- وضع التصميم الأولي Preliminary Design : ويمثل تصورا عن شكل المنتج ومنافعه

وتكاليفه فضلا عن تحديد المواصفات الفنية للمواد والمكونات الأساسية والأجزاء الداخلة في الصنع وتتضمن هذه المواصفات بدورها القيم الطبيعية المؤثرة في القدرة الوظيفية وخصائص الأداء للمنتج والقيم المطلوب تحقيقها إلى جانب المساحات التي تحدد الدقة المطلوبة لتحقيق الأداء المرغوب.

أن الغرض من التصميم الأولي هو تكوين انطباع مبدئي عن مكونات المنتج والعمليات اللازمة للحصول على المنتج .

9- التصميم النهائي Final Design : وهي مرحلة إجراء الاختبارات على التصميم الأولي ، والتي

تشمل الاختبارات الهندسية والسوقية وذلك بغية التأكد من صلاحية التصميم من وجهة النظر الهندسية التي يتم التعبير عنها بالمواصفات الكاملة للمنتج، هذا فضلا عن الموازنة بين الكلفة والجودة المطلوبة ومن ثم يتم طرح نماذج صغيرة من المنتج (اختبار سوقي)؛ لغرض قياس معدل إقبال الزبائن وإجراء التغييرات اللازمة للتصميم والمتعلقة بتحسين الجودة وتقليل الكلف وكذلك بهدف الحصول على التغذية الراجعة

يتم في ضوءها تحديد معدل الإنتاج .

ويرى الباحث بأنه لا يمكن الجزم بثبات خطوات التصميم سواء على مستوى المنظمة الواحدة أو على مستوى المنظمات المختلفة وكذلك على مستوى الأصناف السلعية وذلك نتيجة الاختلاف سياسات واستراتيجيات المنظمات إلى جانب تباين طبيعة الأصناف السلعية والأسواق التي تطرح فيها المنتجات من حيث طبيعة الطلب وحالة المنافسة .¹

المطلب الثالث : تكاليف جودة المنتج وأنواعها

تسعى كل مؤسسة لبلوغ الجودة المثلى و القصوى في منتجاتها ؛ أيا إنتاج سلع و خدمات مطابقة لحاجة ورغبات الزبائن و المستهلكين بأقل تكاليف ممكنة ؛ وهذا ما يتطلب منها تفادي عدم المطابقة في منتجاتها مع المنتجات المنافسة وما ينجم عنها هذا النوع من التكاليف و التي يعبر عنها بتكاليف الالاجودة ؛لذا سنحاول التعرف من خلال هذا المطلب على هذا النوع من التكاليف ؛ وأنواعه ؛ وعلى عناصر الكلية للجودة :

- تعرف الالاجودة بأنها : ” انحراف بين الجودة المستهدفة و الجودة المتحصل عليها ”؛ أي هي الانحراف وعدم المطابقة بين ما هو مخطط لجودة المنتج وما أنتج فعلا .

بحيث تؤدي الالاجودة إلى تحمل المؤسسة لبعض الآثار السلبية و منها :

- تحمل الخسائر في الموارد المالية البشرية .

- ارتفاع تكاليف الإنتاج

- اللجوء إلى رفع الأسعار لتغطية الحجم الكبير لتكاليف الإنتاج ؛ وهذا ما سيؤثر على مكانتها التنافسية من حيث الأسعار وجلب الزبائن و المستهلكين ؛ و بالتالي تأثر أرباحها و حصتها في السوق .

- كثرة شكاوى الزبائن و المستهلكين و مطالبتهم بتعويضات .

- تأثر سمعة المؤسسة .²

¹ - Slack, Nigel and others “ Operation Management “ 2nd London Pitman Publishing , 1998 .

² - C. Jambart : Op. Cit, P11.

أولاً- تكاليف الجودة :

حيث كان لابد على المؤسسة أن تقوم بتخفيض التكاليف الناجمة عنها وتفاديها وذلك بسبب هذه الآثار السلبية للجودة ؛ وبالتالي تخفيض التكاليف الكلية للجودة التي يتم تصنيفها إلى :

10- التكاليف الوقائية :

وتتمثل في تكاليف الوقاية من حدوث الأخطاء و العيوب و الأعطال قبل حدوثها في الإنتاج نذكر منها تكاليف :

- تصميم وتخطيط الرقابة على الإنتاج .
- الصيانة الوقائية للأجهزة .
- دراسات ضمان الجودة وتوفيرها في المنتج .
- برنامج التكوين وتدريب العاملين على الجودة و تسييره .¹

2- تكاليف التقييم أو الرقابة :

وتتمثل في تكاليف الفحص والاختبار لتقييم مستوى الجودة والرقابة عليها، نذكر منها تكاليف :²

- فحص واختبار المواد الأولية.
- فحص واختبار الإنتاج تحت التشغيل.
- مستلزمات أنشطة الفحص والاختبار.
- الإشراف على أنشطة الفحص والاختبار.
- اهتلاك وصيانة معدات الاختبار والفحص.
- الفحص والاختبار الميداني في مواقع المستهلك، وغيرها من التكاليف التي تنشأ عن عملية الرقابة.

¹ - Chantal Bussenault et Martine Prete : Organisation et gestion de l'entreprise, vuibert ,Paris , Juillet 1991, P 15 et 16 .

² - ري اتش جارسون وارليك نورين : المحاسبة الإدارية ؛ ترجمة : محمد عصام زايد ؛ احمد حامد حجاج ؛ دار المريخ ؛ 2002 ؛ ص 996 .

3 تكاليف عدم المطابقة الداخلية :

وتتمثل في تكاليف اكتشاف عدم مطابقة المتوجات قبل تقديمها للمستهلك أو الزبون، ونذكر منها تكاليف :

- تحليل الأخطاء، وأسباب عيوب الإنتاج.
- حوادث العمل.
- زمن العطل عن العمل.
- إعادة فحص واختبار المنتجات.
- إصلاح المنتج .
- المنتجات المعيبة (المرفوضة).
- خسارة بعض الزبائن والمستهلكين نتيجة لعدم تحصلهم على المنتج في الوقت المناسب. ... الخ .

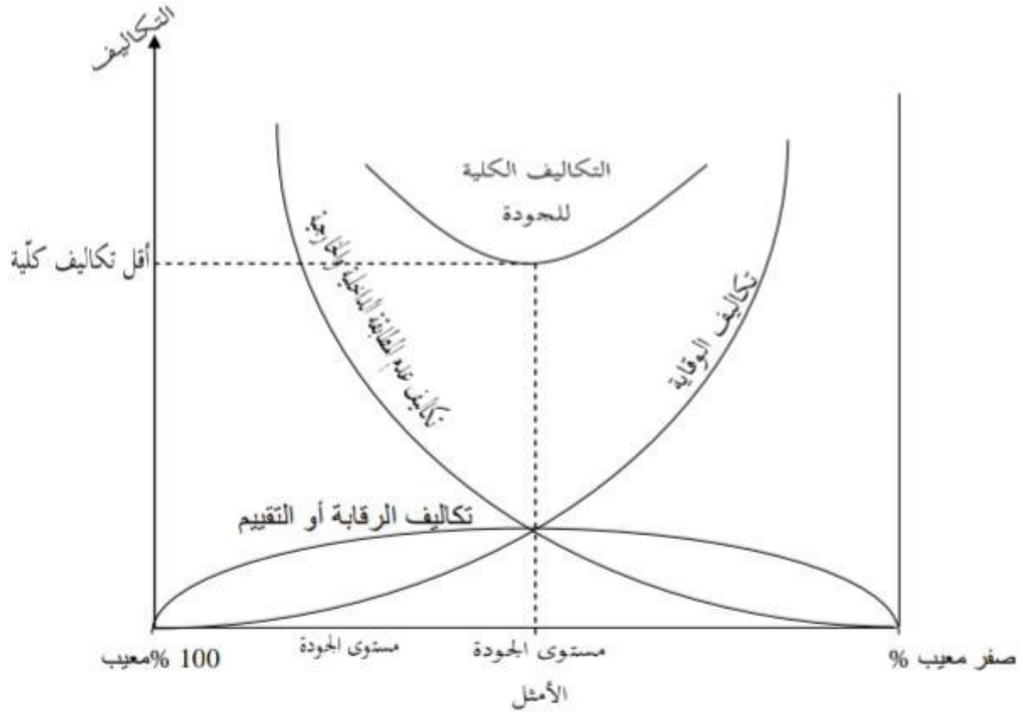
4- تكاليف عدم المطابقة الخارجية :

وهي التكاليف التي تظهر في المنتجات بعد تقديمها للزبون أو المستهلك، أي تكاليف تقديم منتجات معيبة وغير مطابقة للمواصفات له، ومن أمثلتها تكاليف :

- تسليم المنتجات للزبون.
- الأعطال والعيوب التي تظهر في المنتج بعد استعماله.
- تأخر الدفع.
- إصلاح وتغيير وتعويض عن قيمة الوحدات المعيبة.
- ضمان ما بعد البيع.
- خسارة بعض الزبائن والمستهلكين بعد حصولهم على منتجات غير مطابقة للمواصفات، ومتطلباتهم و حاجاتهم .

فهذه هي التكاليف المتعلقة بالجودة والتي لا بد على المؤسسة أخذها بعين الاعتبار، من أجل تخفيض التكاليف الكلية للإنتاج .

الشكل (1-2) : التكاليف الكلية للجودة .



المصدر: سمير محمد عبد العزيز، مرجع سابق، ص 82

فمن خلال الشكل (1-2) نستنتج أن عناصر التكاليف الكلية للجودة تتأثر ببعضها البعض، لتأثر جميعها في التكاليف الكلية للجودة، وفيما يلي شرح لهذه العلاقة بين أنواع التكاليف:

فكلما زادت تكاليف الوقاية وكذا الرقابة والتقييم نقصت تكاليف عدم المطابقة، وارتفع مستوى الجودة، إلا أن ذلك يرافقه ارتفاع في التكاليف الكلية للجودة، وكلما قلت تكاليف الوقاية وكذا تكاليف الرقابة والتقييم (الفحص والاختبار) زادت تكاليف عدم المطابقة ونقص مستوى الجودة، وزادت التكاليف الكلية للجودة، فكل من الجودة العالية والمنخفضة يتسبب في تحمل المؤسسة التكاليف كبيرة، لذا لابد عليها أن تبحث عن مستوى الجودة الأمثل (الجودة المثالية)، الذي يتحقق عند أقل قيمة من التكاليف الكلية للجودة، بواسطة التحكم الجيد في العناصر المكونة لهذه الأخيرة.

مما سبق ذكره نستنتج أن تحقيق الجودة بالمؤسسة ومنتجاتها يرتبط بمجموعة من التكاليف أهمها: تكاليف الوقاية، والرقابة والتقييم، وتكاليف عدم المطابقة الداخلية والخارجية التي تشكل ما يسمى بالتكاليف الكلية للجودة، والتي تسعى المؤسسة لتخفيضها إلى أدنى مستوى للوصول إلى مستوى الجودة الأمثل (الجودة المثالية)، لتحقيق التوازن بين تكاليف الجودة واللاجودة، مما يساهم في تخفيض التكاليف الكلية لهذه المؤسسة، وزيادة

أرباحها، وكبر حصتها في السوق، وهذا ما يظهر أهمية الاهتمام بجانب الجودة في المؤسسة وأخذه بعين الاعتبار.

ثانيا- أنواع تكاليف الجودة :

هناك أنواع عديدة من تكاليف الجودة (الالاجودة) :¹

1- تكاليف الفشل الداخلية : وهي التكاليف المتعلقة باتخاذ الإجراءات التصحيحية لعدم مطابقة المواصفات

المطلوبة من أول مرة ويتم اكتشافها أثناء العمليات الإنتاجية وقبل وصول المنتج إلى العميل ؛ ومن أمثلتها :

- **العامد / الخردة :** تكاليف العمالة و المواد التي تحمل على المنتجات المعيبة التي لايمكن إصلاحها بطريقة عادية.

- إعادة

العمل : التكاليف المتعلقة بالمواد والعمالة والمصاريف الأخرى التي تدفع في سبيل إصلاح المنتجات المعيبة.

- **إعادة الفحص :** تكاليف إعادة فحص المنتجات التي تم إعادة العمل عليها، وتشمل تكاليف تشغيل معدات وأجهزة الفحص، بالإضافة إلى تكلفة الوقت المقضي على هذا الفحص .

- **تحليل الفشل :** تكاليف تحليل أسباب الفشل الداخلي، وذلك لأجل تجنب هذه الأسباب مستقبلا، والقضاء على أية صعوبات تصاحبها.

2- تكاليف الفشل الخارجية : وهي التكاليف المتعلقة باكتشاف العيوب، وذلك بعد تسليم المنتجات إلى العملاء، ومن أمثلتها:²

- **شكاوي العملاء:** المتمثلة باستلام الشكاوي أو الاستماع إليها والتحقيق فيها وحلها.

- **الكفالة:** تشمل تكلفة استبدال، أو إصلاح المنتجات المباعة إلى العملاء أثناء الفترة التي تغطيها الكفالة.

- **المردودات:** معالجة وإصلاح العيوب في المنتجات المباعة التي قام العملاء بإرجاعها إلى المنظمة بسبب وجود عيوب في التصميم أو التشغيل.

- **فقدان السمعة:** المتمثلة بفقدان المنظمة لجزء من مصداقيتها وسمعتها بينالعملاء، وكذلك بين الموزعين.

¹- محمد فلاق ؛ مرجع سبق ذكره ؛ ص 152 .

²- محمد فلاق ؛ مرجع سبق ذكره ؛ ص 153- 154 - 155 .

إن الفشل الداخلي أو الخارجي (تكاليف الجودة الرديئة) لها آثار سلبية كبيرة على زيادة تكاليف المنظمة، وبالتالي على كفاءة الإدارة ناهيك عن سوء استخدام الموارد، وفقدان الثقة، ودفع الغرامات، ...

3- تكاليف التقويم: وهي التكاليف المتعلقة بتقويم المنتج، والتأكد من مدى مطابقته للمواصفات المطلوبة، ومن أمثلتها :

- فحص المواد الداخلة: فحص المواد والآلات والسرد فحص (المدخلات).

- فحص العمليات: فحص العمليات أو الأنشطة الخاصة بتحويل المدخلات إلى مخرجات.

- فحص المنتجات: فحص المنتجات بعد الانتهاء من عملية التصنيع (فحص المخرجات) قبل القيام ببيعها إلى العميل، بهدف التأكد من مطابقتها للمواصفات.

4- تكاليف الوقاية: تشمل كافة الأنشطة المصممة لمنع وقوع الأخطاء، ومن أمثلتها :

- تخطيط الجودة: تكلفة تخطيط الجودة ووضع المواصفات التي تلي احتياجات العميل.

- معدات الفحص: تكلفة شراء وتركيب معدات الفحص، والتفتيش للمدخلات والعمليات والمخرجات

- التدقيق الداخلي: تكلفة تخطيط وإجراء التدقيق الداخلي للتأكد من تطبيق نظام الجودة بالشكل

السليم ولصيانة هذا النظام .

- التدريب: تكلفة تدريب العاملين على أساليب الوقاية من الوقوع في الأخطاء، وزيادة مهاراتهم وقدراتهم على تطبيق نظام الجودة.

يركز المدخل التقليدي في تكاليف الجودة على تكلفة العادم وإعادة العمل، إلا أن المدخل الحديث في الجودة يركز على تكلفة الفشل الخارجية ؛ لان الخسارة هنا خسارة طويلة الأمد تتمثل في خسارة المبيعات وفقدان ولاء العملاء .

11- تكاليف الجودة المستترة (المخفية): تكلفة غير ظاهرة قد تعود إلى كفاءة الأنظمة الموضوعية

ومن أمثلتها: طاقة الآلات الضائعة أو الزائدة الحاجة، وتقطع جداول الإنتاج، وتخزين المواد الفائضة عن

الحاجة، ... مما يؤدي إلى عدم وصول الإدارة إلى الاستخدام الأمثل للموارد.

يمكن تخفيض أو إزالة هذه التكاليف من خلال استخدام بعض الوسائل الإحصائية لضبط العمليات

هناك بعض تكاليف أنشطة الجودة تحمل على أنشطة أخرى فلا تظهر ضمن تكاليف الجودة الظاهرة، مثل التكاليف الخاصة بالتعديلات المتعلقة بالإنتاج والهندسة. ورغم أنها تكاليف مستترة، إلا أن لها وزنها، وقد تفوق في كثير من الأحيان تكاليف الجودة الظاهرة أوتزيد عليها.

المبحث الثالث : رأس المال الفكري والجودة في المؤسسة

مما لا شك فيه أن الاهتمام بجودة المنتج بدأ مواكبا مع بدء تعلم الإنسان للحرف وقد ازداد هذا الاهتمام مع الزمن ؛ وتعدد المنافسة بين الأفراد ثم الشركات ثم الدول أدبإلى عمل اشتراطات دقيقة في جودة المنتجات وذلك للتغلب على معوقات التي تقف أمام جودة الإنتاج وذلك بتطور أجهزة القياس الخاصة بها من اجل تلبية الأغراض المطلوب تحقيقها ؛ وفيما يلي سوف نتناول تطور أنظمة ضبط جودة المنتج ونبين عن مدى الاحتياج إليها لبقائها في السوق أيأن المؤسسة بأمس الحاجة للجودة من اجل إرضاء الزبائن ؛ بالإضافة إلى الدور الذي يلعبه رأس المال الفكري في تحقيق هذه الجودة للمؤسسة .

المطلب الأول : تطور أنظمة الجودة .

إذا نظرنا إلى نشأة أنظمة ضبط الجودة في عصرنا الحديث نجدها قد بدأت منذ نهاية القرن الماضي أي القرن التاسع عشر، ومن جهة النظر التاريخية نجد أن التغيرات الجوهرية لأنظمة ضبط الجودة تحدث كل عشرين سنة تقريبا، وفيما يلي ملخص لتطور هذه الأنظمة شكل (2-2) :¹

12- ضبط الجودة بواسطة العامل : يعتبر هذا النظام الخطوة الأولى في تطور ضبط الجودة حيث

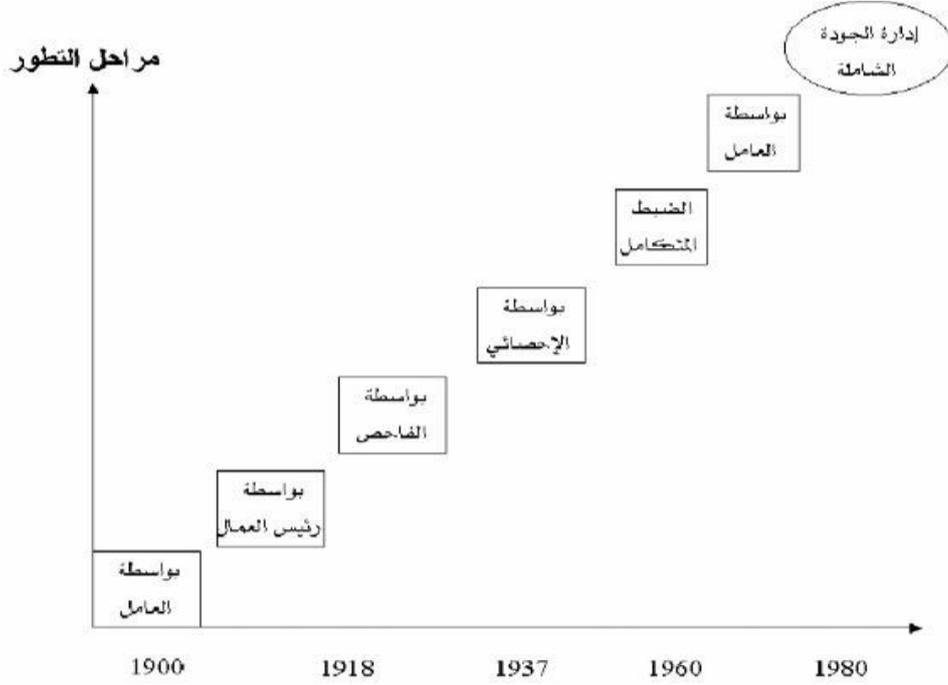
كان العامل مسؤولا عن إنتاج المنتج بأكمله و لذلك فهو يقوم في النهاية بمراجعة ما ينتجه و التحكم في جودته، وقد كان هذا النوع من الضبط سائدا حتى بداية القرن العشري .

2- ضبط الجودة بواسطة رئيس العمال : بدأت هذه المرحلة مع بداية القرن العشرين حيث نشأ الكثير من

المصانع و بدأ ظهور نوع من التخصصية في الأداء بمعنى أن كل مجموعة من العمال تقوم بأعمال متشابهة تجمع مع بعضها لإنتاج منتج معين في ظل وجود رئيسا لهؤلاء العمال يراقب جودة أعمالهم .

¹ - رفيع وليد البغدادي ؛ ضبط الجودة في عملية الإنتاج ؛ مملكة العربية السعودية ؛ 2004؛ ص 4-5-6

الشكل (2-2) : تطور أنظمة ضبط الجودة .



13- ضبط الجودة عن طريق الفحص : أثناء الحرب العالمية الأولى بدأت نهضة صناعية حيث أصبح الإنتاج أكثر تعقيدا مع زيادته إلى حد كبير مما أدى إلى ضرورة تعيين عمال متفرغين لعملية فحص المنتجات و ضبط جودتها.

14- الضبط الإحصائي لجودة الإنتاج : ومع بداية الحرب العالمية الثانية بدأت النهضة الصناعية الكبرى في العالم و بدأت المصانعفي اتخاذ الأساليب و المعدات الأتوماتيكية (الأتوماتية) لمواجهة الزيادة المطردة في الاحتياجات. ومن هنا نشأت الحاجة إلى نظام آخر لضبط الجودة على مثل هذه الكميات الهائلة من المنتجات، فكان أن ظهر هذا النوع من الضبط المعروف باسم الضبط الإحصائي لجودة الإنتاج ، و يعتبر هذا النظام امتدادا للنظام السابق مع إضافة بعضأساليب الضبط مثل الفحص

5- الضبط المتكامل لجودة الإنتاج : وصولا إلى هذه المرحلة كان ضبط الجودة ليس إلا مجرد وسيلة لفحص المنتجات فقط وقد كان قاصرا إلى حد كبير على حل و متابعة مشاكل الإنتاج، ولكن مع بداية الستينات ظهر نظام الضبط المتكامل لجودة الإنتاج، وهو عبارة عن نظام فعال لتكامل جميع عناصر الجودة لمختلف أقسام المصنع لكي تنتج المنتجات على أقصى مستوى اقتصادي ممكن و الذي يسمح برضا المستهلك رضا تاما في النهاية و يشمل عناصر أربعة أساسية هي ضبط جودة التصميم، و ضبط جودة المواد الخام، و ضبط جودة المنتج، وأخيرا ضبطجودة العملية الإنتاجية نفسها.

6- إدارة الجودة الشاملة : في بداية الثمانينات تطور مفهوم الضبط المتكامل لجودة الإنتاج ليصبح إدارة الجودة الشاملة و هو عبارة عن نظام إداري و فني متكامل يغطي كافة مراحل النشاط الصناعي بدءا من التخطيط و انتماءا بمتابعة أداء المنتج و رضا العميل مرورا بمراحل التصنيع والتفتيش و التركيب و خدمة ما بعد البيع. و من هنا انبثقت المواصفات القياسية الدولية الإيزو 9000 التي ظهرت في عام 1987 و عدلت في عام 1994 و عام 2000 لضمان وتأكيد جودة النظام الذي ينتج المنتجات متعديا المفهوم القديم لجودة المنتجات فقط .

المطلب الثاني : الاحتياج للجودة.

لم يعد احتياج الشركات الصناعية لرفع جودة المنتجات مطلبا أساسيا و مهما لازدهارها بل لبقائها في السوق في ظل عوامل كثيرة على جميع الأصعدة سواء الداخلي للشركة أو المحلي أو العالمي، و من هذه العوامل :

15- على الصعيد الداخلي للشركات : من أهم العوامل الداخلية للجودة زيادة المنتجات و تعددخواصها، و زيادة عدد نماذجها، بالإضافة إلى تعقد تصميمات هذه المنتجات و عملياتها الإنتاجية، و الخدمات الميدانية للمنتجات بالإضافة إلى محاولة خفض تكاليف إنتاج هذه المنتجات .

2- على الصعيد المحلي : زيادة التنافس المحلي نظرا لزيادة عدد الشركات العاملة في نفس نوعالصناعة مما يتطلب جودة منتجات أفضل و بسعر أقل .

16- على الصعيد العالمي : لم يقتصر التنافس بين الشركات على الصعيد المحلي فقط بل تعداه

الفصل الثاني
إلصعيد العالمي في ظل نظام العولمة و اتفاقية(الجات) التي فتحت الباب على مصراعيه للمنتجات الأجنبية لتغزو الأسواق المحلية مما حدا بالشركات المحلية الاتجاه إلى إنتاج المنتجات بجودة عالية وسعر منافس كما لاذ أخير للبقاء و الاستمرار في الأسواق .¹

المطلب الثالث : علاقة رأس المال الفكري بالجودة .

تكمن العلاقة بين رأس المال الفكري والجودة الشاملة و إدارتها في قدوة رأس المال الفكري على فهم إبعاد(TQM(total Quality Management) وذلك بطريق سريعة ؛ مع كيفية تطبيقها بملتزماتها لما يمتلكه من قدرات فكرية و تنظيمية ومهارات عالية و متنوعة وهذا سيسهل كثيرا في تحقيق العمل الجماعي والعمل بروح الفريق الواحد فضلا عن تخفيض تكاليف التدريب اللازمة لاعداد الموارد البشرية المطلوبة لتحقيق الجودة الشاملة .²

كما تبرز بين المتغيرين موضوع البحث من أن احد مرتكزات (total Quality TQM

الفصل الثاني
التأصيل النظري للجودة
المنافسين ؛ بحيث نرى ان عملية السبق على المنافسين لا يمكن تحقيقها او بلوغها ما لم يتوافر راس المال الفكري الذي له القدرة على إنتاجالأفكار الجديدة أو تطوير الأفكار القديمة وإخراجها بجودة عالية او ملائمة ؛ لان الجودة تعد سلاحا تنافسيا استراتيجيا .³

¹ - رفيع وليد البغدادي ؛ مرجع سبق ذكره ؛ ص 6 - 8 .
² - اللوزي ؛ موسى ؛ دور نظم المعلومات وادارة راس المال الفكري في اتخاذ القرارات ؛ عمان ؛ دار وائل للنشر و البضاعة 1999؛ ص 242
³ - السلمي ؛ علي ؛ ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات التاهيل للايزو 9000 ؛ دار غريب ؛ القاهرة 1999؛ ص 26 .

خاتمة:

يهدف هذا الفصل من الدراسة إلى فهم العناصر الأساسية المتعلقة بالجودة؛ وطبيعة العلاقة بين جودة المنتج والمستهلك أو الزبون؛ حيث تم التطرق بداية إلى ماهية الجودة وبعض المفاهيم الأساسية لها؛ فالجودة تتعلق بقدرات المؤسسة ولما لها من كفاءات وموارد بشرية للمجابهة في السوق و الوصول إلى أفضل جودة للإنتاج لتحقيق موقع تنافسي جيد .

أما جودة المنتج فتتمثل في مبادئها وهي الجهات المسؤولة عن تصميم المنتج؛ أي تقديم البدائل و الوصول إلى تصميم البديل الأفضل أيضاً تمر جودة المنتج إلى خطوات للتصميم النهائي للمنتج السلمي؛ بالإضافة إلى التكاليف أي إنتاج سلع وخدمات مطابق لرغبات وحاجات الزبائن و المستهلكين وبأقل تكلفة ممكنة وذلك لنيل رضا الزبائن وتحقيق أفضل منتج للمؤسسة .

كما تطرقنا إلى تطور أنظمة الجودة أيعمل خطط و اشتراطات دقيقة في جودة المنتجات وذلك للتغلب على معوقات التي تقف أمام جودة الإنتاج وذلك بتطور أجهزة القياس الخاصة بها من اجل تلبية الأغراض المطلوب تحقيقها؛ وعن مدى الاحتياج إليها لبقائها في السوق في ظل عوامل كثيرة على جميع الأصعدة سواء الداخلي للشركة أو المحلي أو العالمي؛ بالإضافة أيضاً إلى اثر أو الدور الأساسي للمورد البشري في تحقيق أفضل جودة للمؤسسة .

وفي الأخير نستخلص أن جودة المنتج تتمثل بمطابقتها للمواصفات الموضوعية؛ وبالتالي قدرته على إشباع رغبات المشتري؛ وتحقيق المنفعة المرجوة منه؛ بالإضافة إلى تحقيق الرضا .

الفصل الثالث

دراسة حالة شركة الاسمنت - بني صاف -

تمهيد :

بعد استعراض الجانب النظري المتعلق برأس المال الفكري والجودة والتّعرف على أهم النقاط الرئيسيّة على كليهما، سيتم من خلال هذا الفصل التعرف على أثر رأس المال الفكري عن تحقيق الجودة للمؤسسة.

بمنا بالدراسة الميدانية لشركة الإسمنت - بني صاف - لمعرفة مدى تطبيق رأس المال الفكري على الجودة باعتبارها مؤسسة إنتاجية تتطلع للاستجابة لزيائها والحرص على تلبية رغباتهم ومتطلباتهم، وعليه يتضمن هذا الفصل المباحث التالية:

المبحث الأول: نظرة عامة حول مؤسسة الإسمنت - بني صاف -.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

المبحث الأول : نظرة عامة حول مؤسسة الاسمنت في بني صاف .

لقد قمنا باختيار شركة الاسمنت بني صاف نظرا لما لها من مميزات عن باقي المؤسسات ورتبتها على مستوى الجزائر ككل ومن أهم مميزاتنا أنها شركة إنتاجية وذات جودة وتنشط على مستوى الوطني ؛ كما لها آلات ومعدات على مستوى عالمي ووجد متطورة بحيث سنحاول في هذا المبحث إعطاء صورة شاملة لشركة الإسمنت بني صاف والتي هي محل دراستنا وهذا من خلال العناصر التالية .

المطلب الأول : نشأة وتعريف شركة الاسمنت بني صاف

سوف نتطرق من خلال هذا المطلب إلى إعطاء لمحة تاريخية وتعريف لشركة الاسمنت و طبيعة النشاط التي تمارسه.

1- نشأة الشركة :

لقد تأسست شركة الاسمنت بني صاف المتواجدة على مستوى ولاية عين تموشنت في شهر ديسمبر 1974 « CROSOTLOIRE- ENTREPRISE » حيث كانت تسمى آنذاك بالشركة الفرنسية المعروفة بمنشئتها الكبرى وبتكلفة 10396000000 دج. إلا أن بداية الإنتاج كان في ديسمبر 1978 . وكانت الوطنية لمواد البناء للمؤسسات (S.N.M.C) تابعة لشركة الأم مقرها بالجزائر العاصمة ؛ وبعد إعادة هيكلة سنة 1982 والتي مست الشركة الوطنية لمواد البناء وهي الموزعة كالاتي :

* شركة الاسمنت للشرق (E.R.C.E) .

* شركة الاسمنت للوسط (E.R.C.C) .

* شركة الاسمنت للغرب (E.R.C.O) .

وتتضمن هذه الأخيرة ثلاث وحدات إنتاجية :

* وحدة الاسمنت بزهانة ؛ ولاية معسكر .

* وحدة الاسمنت بني صاف ؛ ولاية عين تموشنت .

* وحدة الاسمنت بسعيدة .

إلى أربع شركات مستقلة : (E.R.C.O) وفي 28 ديسمبر 1997 تفرعة شركة الاسمنت للغرب

* شركة الاسمنت بزھانة (S.C.I.Z)

* شركة الاسمنت بسعيدة (S.C.I.S)

* شركة الاسمنت بني صاف (S.C.I.BS)

* شركة توزيع مواد البناء (S.N.D.M.A.C)

2- تعريف الشركة :

تعتبر هذه الشركة ذات طابع عمومي اقتصادي و هي فرع من فروع المجمع الجمهوري للإنتاج الإسمنت للغرب
(R.C(E.O).

المتواجد على مستوى ولاية وهران و التابع لشركة تسير المساهمات لصناعة الإسمنت (S.G.P-
(G.I.C.A) الواقعة في الجزائر العاصمة.

لقد توجهت هذه الشركة في السنوات الأخيرة إلى الشراكة الأجنبية مع الشريك السعودي (فرعون)، حيث تقدر
نسبة المساهمة ب 10% من رأس المال الإجمالي للشركة على أن تزيد إلى 35% في السنوات المقبلة . ويمكن
توضيح التعريف الدقيق للشركة من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم (1-3) تعريف الشركة (IDENTIFICATION)

Date de créations de la société des ciments de BENI – SAF	Décembre 1974
Siege social	Zone Industrielle BENI-SAF
Capital Sociale	1 800 000 000 DA
TEL / FAXE	043 64 59 71 / 043 64 39 74
Site web	www. scibs – dz . com
Email	gerco@gercouest.com
Activité principal	Production et commercialisation des ciments
Secteur	Matériaux de construction
Statute juridique	Socièté par action
Capacite nominal	1 200 000 tones
Volume de lemploi	600 Agents
Le responsable d'entreprise (P D J)	SEKOUANE Boulenuar

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف الشركة .

تقع شركة الإسمنت بدائرة بني صاف ولاية عين تموشنت علي بعد 4 كلم شرق الميناء بالارتفاع يقدر ب 185 م عن سطح البحر و تبلغ مساحتها الإجمالية في حدود 42 هكتار بالإضافة إلي محرجتي الكلس و الطين في الجنوب شرق بمساحة قدرها 221 هكتار علي بعد 1,2 كلم من الوحدة .

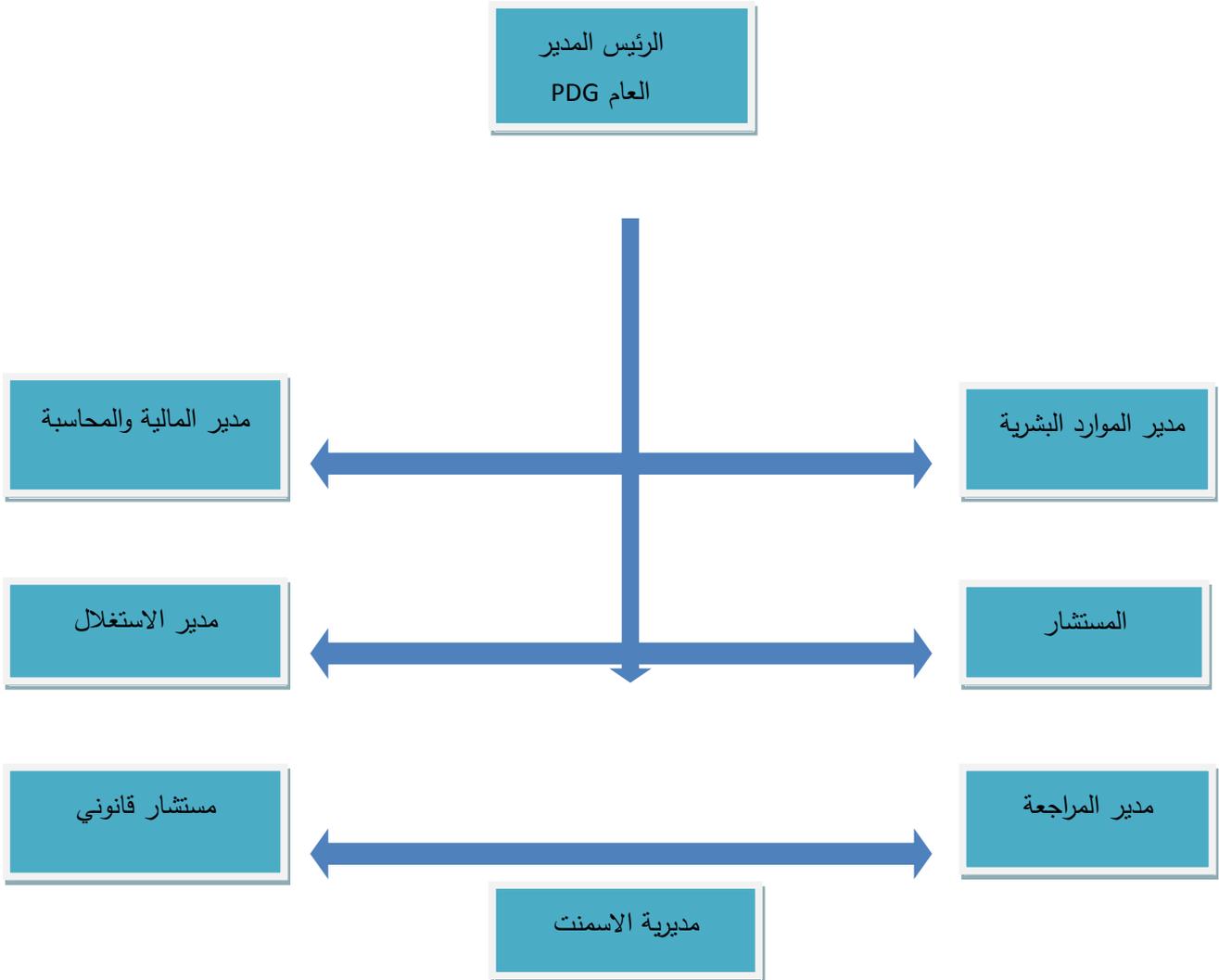
المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لشركة الاسمنت بني صاف وأهدافها

يتوقف نجاح أي المؤسسة علي مدي حسن اختيارها للهيكل التنظيمي الذي يلاءم و يوافق حجم نشاطها و توزيع مهامها، دون أن تهمل جانب التنسيق فيما بين مختلف هياكلها وكل ذلك بهدف تحقيق الأهداف المسطرة المراد للوصول إليها.

1- الهيكل التنظيمي للشركة :

يمكن توضيح شكل الهيكل التنظيمي لشركة الاسمنت بني صاف في الشكل التالي :

الشكل (3-1): الهيكل التنظيمي لشركة الإسمنت بني صاف



المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف الشركة .

1-1 - المديرية العامة :

يتأسسها رئيس المدير العام الذي يعتبر أعلى سلطة في الشركة وتمثل مهامه في ما يلي :

* تمثيل الشركة داخليا وخارجيا .

* دعم مشروع الشركة .

* الحفاظ على الشركة .

* ابرام الاتفاقيات والعقود .

ويساعده كل من الكاتب التالية :

المستشار : يقوم بتقديم النصح والإرشاد للرئيس المدير العام بالإضافة إلى المسامة في وضع استراتيجيات التطوير في الآجال الطويلة والقصيرة .

مدير المالية والمحاسبة: يهتم بوضع السياسات المالية والاستراتيجيات فيما يخص المالية وأيضا انسجام الإجراءات المالية والمحاسبية

مدير الموارد البشرية: تتمثل مهمته الأساسية في وضع السياسات المتعلقة بالموارد البشرية ومراقبة تطبيقه

مدير الاستغلال: يقوم بتسيير ومتابعة استغلال الطاقات البشرية والتقنية.

مدير المراجعة : وضع سياسات التفتيش ومراقبة الحسابات.

المستشار القانوني : يهتم بوضع الأدوات القانونية متابعة تطبيقها .

1-2- الهياكل الوظيفية : تسند النشاطات الوظيفية لشركة الاسمنت ببني صاف إلى الهياكل الوظيفية المتمثلة في

ثلاث دوائر ومصالحتين التي تخضع إلى سلطة المدير العام (مديرية الاسمنت) التي تقوم بما يلي :

* إعلام وتطوير ووضع بنك معلومات عن للموردين.

* تقرير عن الجماعة.

* تسيير شؤون الشركة.

ويساعدها كل من :

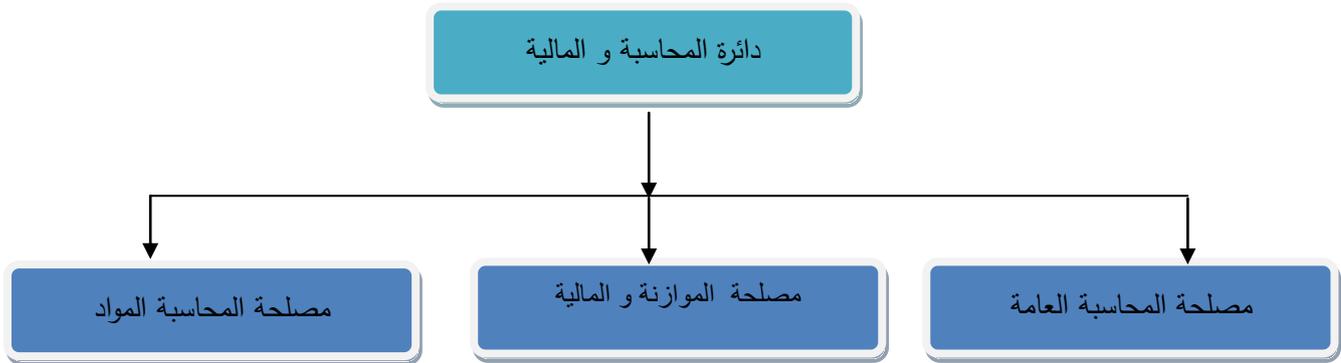
* الأمانة العامة.

* مساعد مكلف بالأمن.

1- دائرة المالية والمحاسبة : تتكون من ثلاث مصالح والشكل التالي يبين الهيكل التنظيمي لدائرة المحاسبة

والمالية .

الشكل رقم (2-3) الهيكل التنظيمي لدائرة المالية والمحاسبة



المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف الشركة .

وفي مايلي أهم الوظائف لكل مصلحة :

* **مصلحة المحاسبة العامة:** تتكون من ثلاث قطاعات، قطاع المشتريات، قطاع المبيعات، التسجيلات المحاسبية.

- **قطاع المشتريات:** حيث يهتم قطاع المشتريات بمعاينة كل الملفات الخاصة بالمشتريات تتمثل خاصة بالفواتير سند الطلب سند التسليم .

كما أنه يقوم بمعاينة الملفات الخاصة بالمشتريات الخارجية كفتح اعتماد سندي في بنك لتسوية الاستحقاق .

- **قطاع المبيعات:** يهتم بطرق الدفع أما عن طريق الصك أو أمر بتحويل أو الدفع لمباشر عن طريق الصندوق.

- **قطاع التسجيلات المحاسبية:** يقوم بجميع التسجيلات المحاسبية وكذا حساب كل ما يتعلق بالنتائج.

* **مصلحة الموازنة والمالية:** تشرف هذه المصلحة على :

- وضع الميزانية المؤسسة سنويا.

- متابعة وضعية المؤسسة من خلال ميزانيات شهرية.

- اتخاذ الإجراءات المالية عن طريق الاتصال بالمؤسسات المالية.

* مصلحة محاسبة المواد: تتمثل المهام الأساسية للمصلحة في مايلي:

- تحديد تكلفة الإدخال والإخراج للمواد.

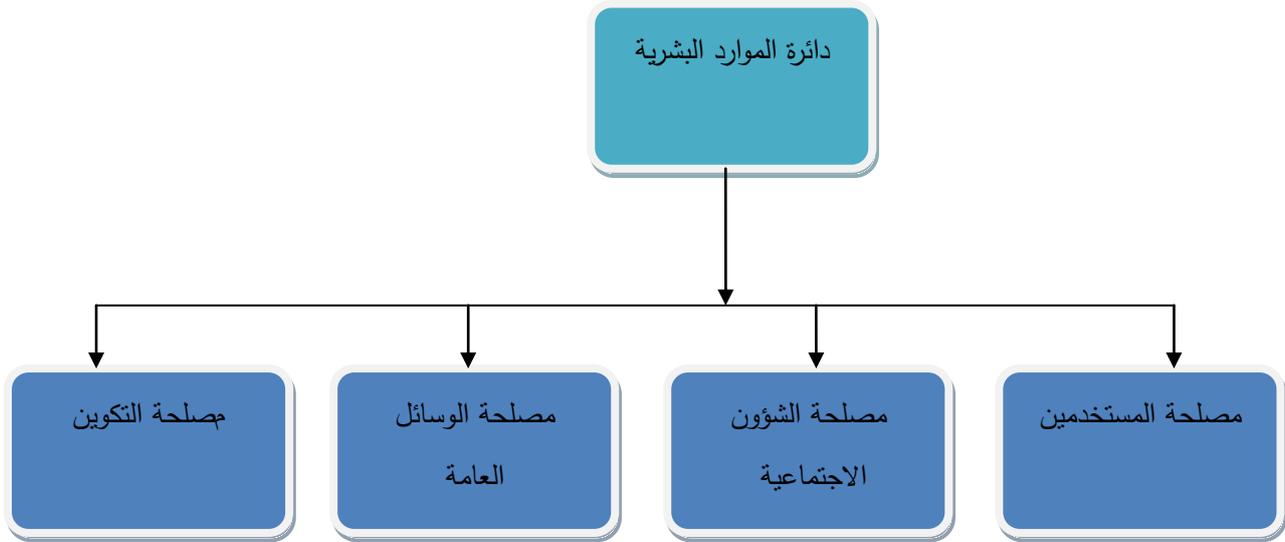
- متابعة المواد التي تتم على مستوى المخزن.

- القيام بالجرد المادي للمخزونات ومقارنته بالجرد المحاسبي.

ب- دائرة تسيير الموارد البشرية: تقوم دائرة تسيير الموارد البشرية من خلال مصالحتها بالتسيير اليومي للعمال إداريا، وكذا السهر على توفير اليد العاملة كما تتكفل بتسليط العقوبات وترقية العمال.

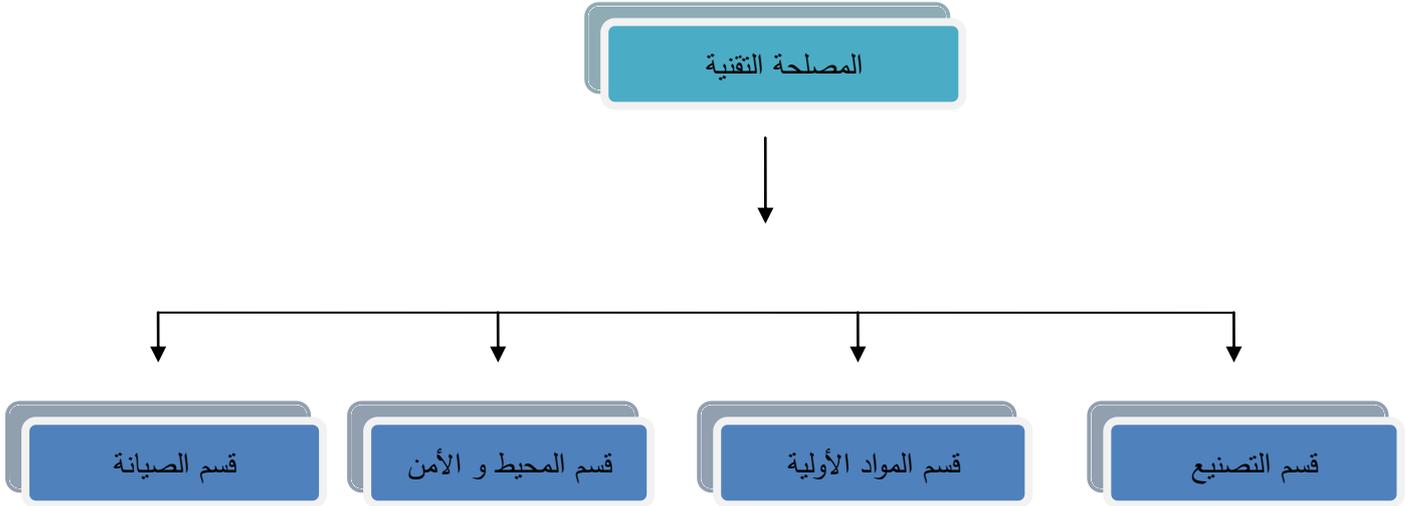
والشكل التالي يبين الهيكل التنظيمي لدائرة الموارد البشرية :

الشكل رقم (3-3) الهيكل التنظيمي لدائرة الموارد البشرية



ج- الهياكل العملية (التقنية) : وتتمثل في المديرية التقنية التي تخضع لسلطة المدير العام حيث أن الشركة توزع نشاطها العملي على الأقسام التالية من خلال الشكل الآتي :

الشكل رقم (3-4) الهيكل التنظيمي لمصلحة التقنية



المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف الشركة .

* قسم التصنيع : يتكون من أربع ورشات التي تتمثل في ورشة الطحن المواد الأولية، الطهي، طحن الإسمنت، ورشة الإرسال (التوزيع) بالإضافة إلى مكتب الدراسة والتخطيط .

* قسم المواد الأولية : يشرف هذا القسم على عملية جلب المواد الأولية من المحاجر حيث يتكون من :

- ورشة استغلال المحاجر .

- ورشة صيانة الآلات .

- ورشة التكسير .

* قسم المحيط و الأمن: القيام بكل ما هو متعلق بالأمن والحفاظ على المحيط .

* قسم الصيانة: يحتوي هذا القسم على 4 مصالغ وهي :

- مصلحة الآليات.

- مصلحة الكهرباء.

- مصلحة الاستعمالات.

- مصلحة الميكانيك.

الملحق رقم (1) يوضح بتفصيل هيكل التنظيمي لشركة

2- أهداف الشركة :

إن الشركة الإسمنت بني صاف تسعى جاهدة لتحقيق المجموعة من الأهداف التي تسطيرها و لعل من أبرزها مايلي :

- استغلال الطاقة الإنتاجية.
- تطوير وترقية الإنتاج الاسمنت كما ونوعا.
- التحكم في التكنولوجيا الحديثة.
- تصدير الاسمنت والحصول على العملة الصعبة.
- التسيير الأمثل للموارد البشرية وتحقيق الرقابة على كافة المستويات .
- المحافظة على صحة وأمن الموظفين .
- تدعيم الاقتصاد الوطني وتحقيق التنمية.
- تحقيق متطلبات المستهلك وتجاوز توقعاته فيما يتعلق بجودة مادة الإسمنت،سعرها،وسرعة تسليمها .
- إدارة العمليات الإنتاجية ومراقبة المعايير الإنتاجية بشكل مستمر بهدف تحسينها .
- رفع كفاءة وتطوير الموارد البشرية والحفاظ على مستوى عالي من روح الفريق .

المطلب الثالث : مراحل صناعة الاسمنت في الشركة

تتم عملية صناعة الاسمنت وفق وفق طريقة جافة (نسبة الماء 1% إلى 8%) حيث يتم خلط المواد الأولية قبل دخولها إلى الفرن وإنتاج مادة الكلينكر وهي جافة أي الاستغناء عن الماء الذي يعتبر العنصر المساعد في تحقيق التجانس ويمكن توضيح ذلك من خلال المراحل التالية :

المرحلة الأولى : مرحلة التكسير (Concassage) :

تنطلق عملية الإنتاج من خلال كسر المواد الأولية والتي تصنف إلى نوعين تلك المستخرجة من المحجرة و لأخرى مشتريات من خارج الشركة فالنوع الأول يضم الكلس و الطين، حيث يتم استخراج الكلس من المحجرة باستعمال المتفجرات و لآلات و لايتجاوز حجم هذه القطع 25 ملم. أما الطين فيستخرج بالجرافات و أبعاد هذه القطع لا (ذات سعة تتراوح بين 35 إلى 40 طن للوحدة Dumpers تتجاوز 800 ملم ثم تنقل هذه في الشاحنات) (الأساسي بالمطارق ذو طاقة قدرها 1200طن/ساعة. concasseur تتم تغذيتها في مطمور كاس)

أن المنتج ناجم عن عملية التكسير يسمى الخليط حيث أن نسبة حبيباته لا تتجاوز 25% ملم وهذا الخليط متكون من 75% كلس و 25% طين ؛ أما بنسبة للمواد المتبقية الجبس والمعدن الحديد فيتم كسرها في كاسر آخر يسمى بالكاسر المواد المساعدة ذو طاقة قدرها 1000 طن / ساعة .

و للإشارة فإن الكلس ينقسم إلى نوعين الكلس لتصحيح (خام) و الكلس المساعد (الإسمنت) فالنوع الأول يستعمل في المرحلة الولي للحصول علي مادة الكلينكر و النوع الثاني يضاف للحصول علي الإسمنت ، بعد الكسر تتم عملية التخزين حيث ينقل الخليط بشريط ناقل الذي يبلغ طوله 1927م إلي المخازن المواد الأولية المتواجدة علي المستوي المصنع .

المرحلة الثانية : مرحلة طحن الخام (broyage) :

ينقل خليط (كلس + طين) بإضافة كلس التصحيح بالنسبة 4% و معدن الحديد بالنسبة 1% من مطمورات التغذية بواسطة شريط ناقل يبلغ طوله 100م نحو طاحونتين خام في شكل حلقة مغلقة حيث طاقة الطاحونة الأولى 140 طن/ ساعة، مع العلم أن أكبر معدل لרטوبة المواد المغذية لطاحونتين هو 6 و يتم تجفيف المواد داخل الطاحونتين بواسطة الغاز قادم من الفرن و استعمال المولدات الحرارة في حالة الضرورة و يتم الحصول من عملية الطحن تلك علي مسحوق يسمى الفرينة (farine) برطوبة كبيرة .

تمر هذه الفرينة عبر عوازل، حيث أن الجزيئات الدقيقة توجه نحو مطمورات التجنيس و التخزين، أما الجزيئات الكبيرة تعاد لطحن من جديد حتى تصبح الفرينة خاما أكثر تجانس، كما يتم تصفية المسحوق بواسطة مصفاة (filtre) من غاز أكسيد الكربون .

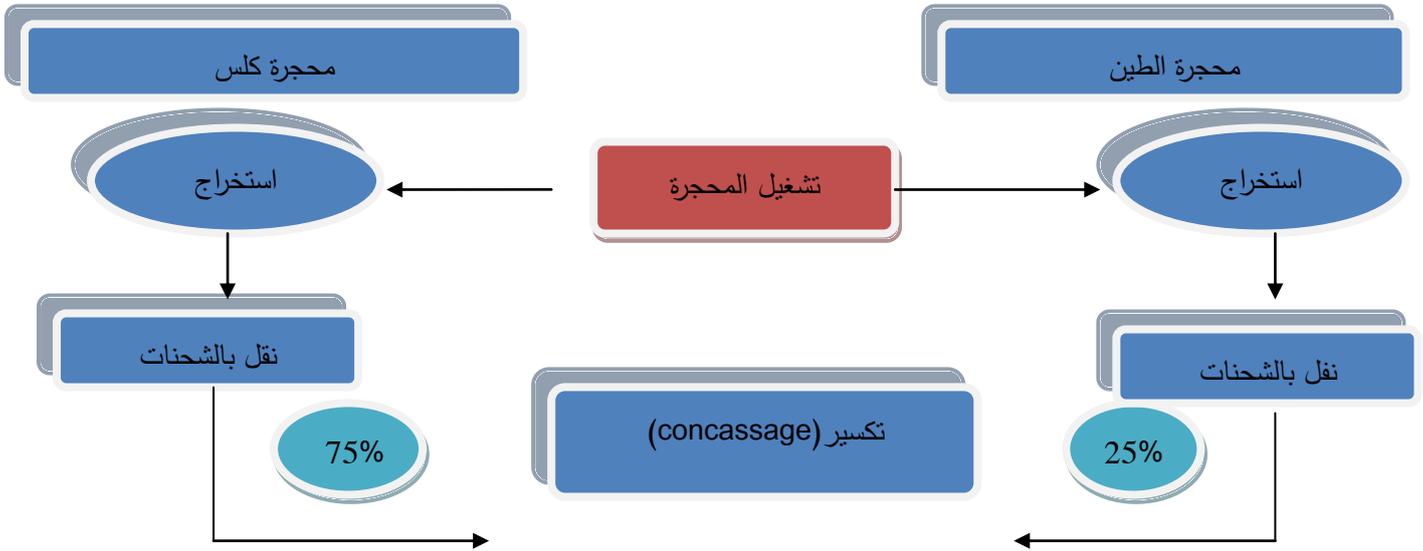
المرحلة الثالثة : مرحلة الطهي (four rotatif) :

(ثم بعدها préchauffeurs يتم في هذه المرحلة تسخين مسحوق المحصل عليه سابقا في جهاز التسخين)
تتم عملية الطهي النهائي للفرينة بالفرن تحت الدرجة حرارة تقدر بحوالي 1400 م° إلي 1450 م° ليتحول بعد
(في درجة تتراوح بين 90 م° إلي 110 م° أين يتم الحصول refroidisseur ذلك إلي جهاز الأخر لتبريد)
(بطاقة إنتاجية تختلف حسب النوع الفرن، ثم ينتقل الكلينكر نحو clinker علي مادة تسمى مخلفات الاحتراق)
مطمورات التخزين .

المرحلة الرابعة : مرحلة طحن الكلينكر و الحصول على مادة الاسمنت (broyage du clinker) :

هذه المرحلة يتم فيها الحصول على مادة الإسمنت من خلال طحن مادة الكلينكر بالإضافة مادة البوزلان (pouzzolane) بالنسبة تتراوح بين 18% و 20% و مادة الجبس (gypse) بالنسبة 5% للإشارة عملية الطحن تكون في مطحنة خاصة بالإسمنت (broyeur) وبعد ذلك ينقل المنتج النهائي (الإسمنت) إلى مطمورات التخزين بواسطة نواقل (pneumatiques) و هذا بعد التبريد و يمكن توضيح المراحل من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم (3-5) مراحل إنتاج مادة الاسمنت



المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

قمنا باتباع المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة التطبيقية ، مستعينين في ذلك ببرنامج (SPSS) ، و ذلك من أجل جمع و تحليل بيانات الدراسة ، حيث قمنا بعرض الاستبيانو تحليله بغرض معرفة أثر رأس المال الفكري على الجودة في مؤسسة الإسمنت - بني صاف و إثبات صحة أو خطأ فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: دراسة وتحليل المعلومات الشخصية

اولا : أداة الدراسة

1- الإستبيان: لجأ الباحثان لمعالجة الجوانب التحليلية للدراسة بالاعتماد على استمارة الاستبيان كأداة رسمية للبحث، حيث قام الباحثان بجمع بيانات من خلال تصميم إستمارة تكونت من عدة محاور و معلومات شخصية أساسية .و الإجابة على فرضيات الدراسة استعملت مقياس " ليكرت الخماسي " لقياس استجاباتالمبحوثين لفقرات الاستبيان و كذا يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (03-02): درجات مقياس ليكرت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج الإحصائي

كما تم تحديد طول خلايا المقياس ليكرت، و ذلك بحساب المدى $5-1=4$ ، ثم تحديد طول الخلية عن طريق قسمة المدى على عدد خلايا المقياس $4 \div 5 = 0.80$ بعد ذلك نظيف طول الخلية إلى أصغر قيمة في المقياس (و هي الواحد) و ذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، و هكذا حتى نصل إلى الحدود الدنيا و العليا لكل خلية وتكون كما يلي :

-إذا كان المتوسط الحسابي تقع قيمته بين 1 و 1.80 يصنف في الخلية بدرجة استجابة منخفضة جدا .

-إذا كان المتوسط الحسابي تقع قيمته بين 1.80 و 2.60 يصنف في الخلية بدرجة استجابة منخفضة .

- إذا كان المتوسط الحسابي تقع قيمته بين 2.60 و 3.40 يصنف في الخلية بدرجة استجابة متوسطة .
- إذا كان المتوسط الحسابي تقع قيمته بين 3.40 و 4.20 يصنف في الخلية بدرجة استجابة مرتفعة .
- إذا كان المتوسط الحسابي تقع قيمته بين 4.20 و 5 يصنف في الخلية بدرجة استجابة مرتفعة جدا.

المطلب الثاني: قياس صدق الإستبيان و ثبات الدراسة

أولاً: أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة

- 1- النسب المئوية و التكرارات و المتوسط الحسابي النسبي : تستخدم هذه الأساليب من أجل معرفة تكرار فئات المتغير المراد تحليله.
- 2- اختبار 'ألفا كرونباخ' لمعرفي ثبات فقرات الاستبيان.
- 3- معامل الارتباط سبيرمان : لقياس درجة ارتباط المستخدم ، و لدراسة العلاقة بين المتغيرات.
- 4- معامل الانحدار المتعدد : لقياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع .
- 5- اختبار: T دراسة دور جودة الخدمات الصحية و انعكاسها على رضا الزبون.

ثانياً : قياس صدق الاستبيان و ثبات الدراسة

قبل تحليل البيانات المتحصل عليها باستعمال الأساليب الإحصائية الاختبار الفرضيات المصاغة في هذه الدراسة حيث ندرس أولاً ثبات الإستبانة و صدقها و هذا باستعمال معامل الثبات 'ألفا كرونباخ' عن طريق البرنامج الإحصائي .

- صدق الإستبيان الظاهري :

تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين ، و ذلك بغية التأكد من مدى تطابقه مع موضوع الدراسة حيث يتكون الاستبيان على المعلومات الشخصية الأساسية و 26 سؤالاً يشمل تغيرات الدراسة و هذا بغرض معرفة و تأكد من صياغة و دقة فقرات الاستبيان.

المطلب الثالث : اختبار ثبات الاستبيان

دراسة صحة ثبات الاختبار عن طريق 'ألفا كرونباخ' من خلال تطبيق برنامج الإحصائي تم إجراء اختبار الثبات للعينه المدروسة و تحصلنا على النتائج التاليه:

الجدول رقم (03-03):دراسة حالة العينة

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	36	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	36	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

المصدر: من إعداد الطالبينبالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

الجدول رقم (4-03): صحة ثبات الاختبار

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,642	26

المصدر: من إعداد الطالبينبالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

باستخدام معامل الثبات ' ألفا كرونباخ ' الذي يتراوح قيمته بين (0-1) أي إذا اقترب من (000) فلا يوجد ن ثبات في قيمة المعامل ، و كما نلاحظ في الجدول 02 أن قيمة ألفا تراوح 0.642 إذن يوجد ثبات في قيمة المعامل .

المبحث الثالث : عرض وتحليل نتائج الدراسة

المطلب الأول: دراسة و تحليل المعلومات الشخصية

الجدول رقم (03-05): المعلومات الشخصية للعينة المدروسة

العينة	النوع	السن	المستوى التعليمي
	36	36	36

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

النوع كما مبين في الجدول التالي :

الجدول رقم (03-06) نوع الجنس للعينة المدروسة

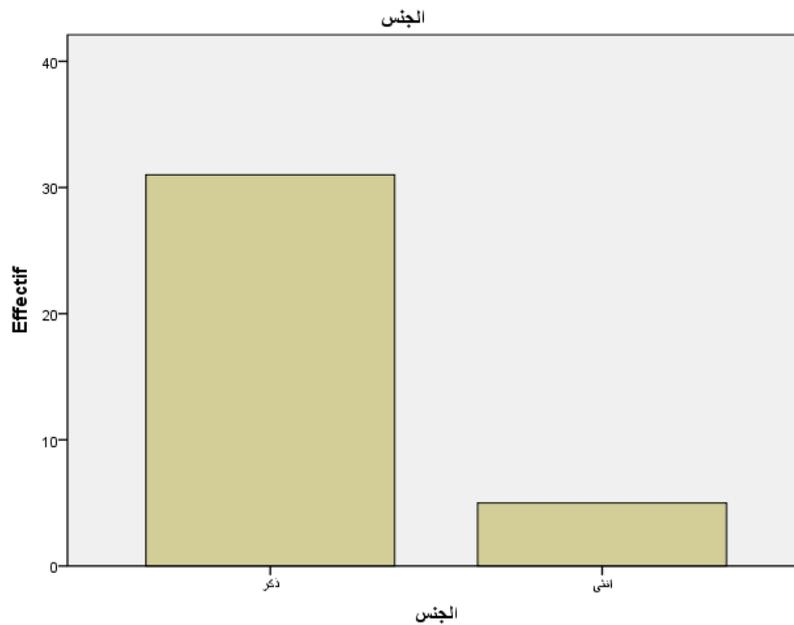
العينة	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	31	86.1
انثى	05	13.9
المجموع	36	100.0

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

بالنسبة لنوع الجنس : يلاحظ من الجدول اختلاف في النسبة المئوية كل من الذكور و الإناث حيث تقدر النسبة

الذكور ب 86.1 و الإناث ب 13.9 و هذا ما سيوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (03-06): توزيع العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

الفئة العمرية المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (03-07): الفئة العمرية للعينة المدروسة

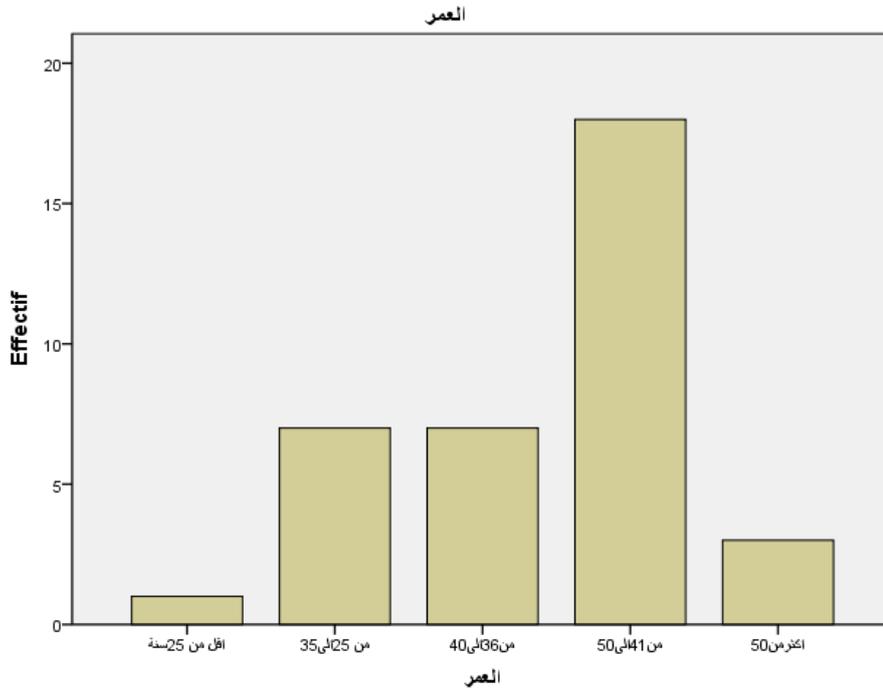
النسبة المئوية	التكرار	العينة
2.8	1	اقل من 25 سنة
19.4	7	من 25 الى 35 سنة
19.4	7	من 36 الى 40 سنة
50.0	18	من 41-50 سنة
8.3	3	اكثر من 50 سنة
100.0	36	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

التحليل بالنسبة للفئة العمرية :

نلاحظ من الجدول رقم(05) أن ما نسبته 2.8% في المائة من مجتمع الدراسة أعمارهم اقل من 25 سنة وفي حين ما نسبته 19.4% في المائة أعمارهم بين 25 إلى 40 سنة أما 8.3% في المائة من المجتمع تتراوح أعمارهم أكثر من 50 سنة حيث يتضح من الجدول أن الفئة العمرية الأكثر نشاط هي التي تتراوح أعمارهم من 41 إلى 50 سنة و ذلك بنسبة 50% في المائة. و هذا ما يفسر أن هذه الفئة لديها كفاءة في رأس المال الفكري و الذي لديه اثر على الجودة في المؤسسة و هذا ما سنوضحه في الشكل التالي:

الشكل رقم (03-07): توزيع العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

الجدول رقم (08-03) المستوى التعليمي للمؤهل العلمي

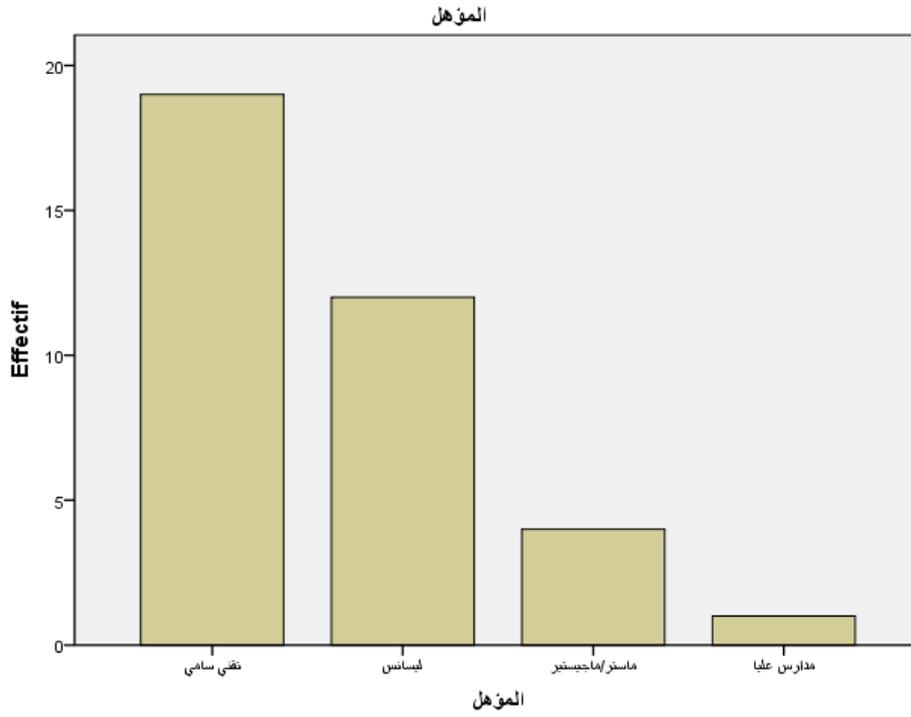
النسبة المئوية	التكرار	العينة
52.8	19	تقني سامي
33.3	12	ليسانس
11.1	4	ماستر/ماجستير
2.8	1	مدارس عليا
100.0	36	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

التحليل :

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أصحاب شهادات ليسانس بلغوا 12 شخص بنسبة 33.3% و عدد أصحاب ماجستير 4 أشخاص قدروا ب 11.1% تليها مدارس عليا و ذلك بنسبة 2.8% و أعلى مستوى التعليمي للذين لديهم كفاءات هم الأشخاص اللذين لديهم شهادة تقني سامي بلغوا 19 شخص تتراوح نسبتهم ب 52.8%.

الشكل رقم (03-08): المؤهل العلمي للعيينة المدروسة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

الجدول رقم (03-09) الاقدمية في العمل داخل المؤسسة

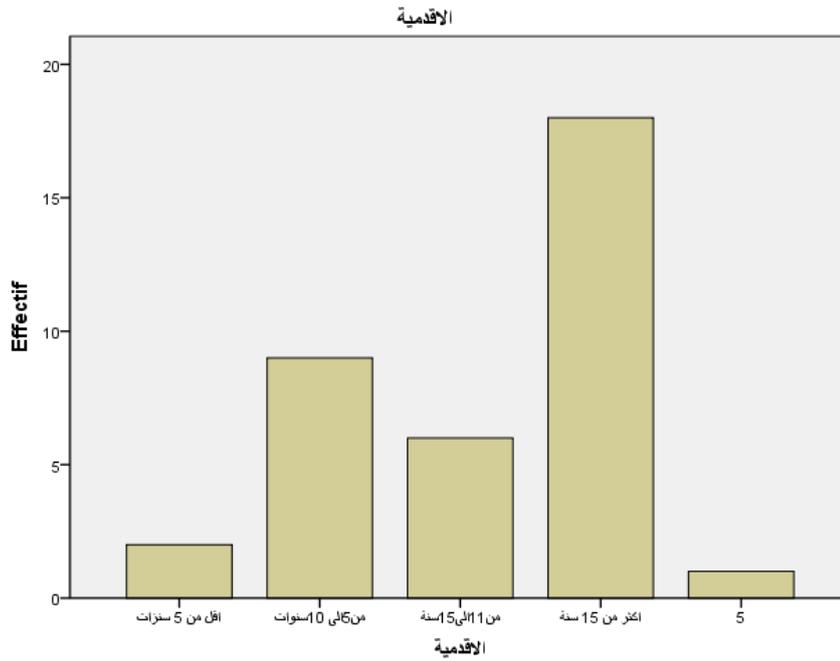
النسبة المئوية	التكرار	العينة
5.6	2	اقل من 5 سنوات
25.0	9	من 5-10 سنوات
16.7	6	من 11 الى 15 سنة
50.0	18	اكثر من 15 سنة
100.0	36	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

التحليل :

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عدد الأشخاص الذين لديهم اقدمية اقل من 5 سنوات هما شخصان قدرت النسبة المئوية ب 5.6% و عدد الأشخاص الذين لديهم اقدمية من 5 الى 10 سنوات 9 أشخاص بنسبة 25.0% تليها من 11 الى 15 سنة ب 6 أشخاص بنسبة 16.7% و قدرت أعلى نسبة ب 50.0% بالنسبة للأشخاص الذين يتراوح أعمارهم أكثر من 15 سنة اقدية في العمل .

الشكل رقم (03-09): الاقدمية في العمل داخل المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

المطلب الثاني: عرض و تحليل محور و متغيرات الدراسة

تظهر الجداول في الأسفل لإجابات الأفراد على الأسئلة التي تم عرضها عليهم و هذا من أجل التوصل إلى النتائج مبنية على اقتراحاتهم و آراءهم و الذي اعتمدهما على مقياس ' ليكرت الخماسي ' يتكون هذا الاستبيان من محورين كل محور يشمل على عدة أسئلة التي تعكس لنا اثر رأس مال الفكري على جودة في المؤسسة ،والتي تعرضنا إليها في الدراسة النظرية و محاولة تطبيقها على ارض الواقع و سنقوم بتوضيح متغيرات من خلال العبارات التالية :

المحور الأول : كفاءة رأس المال الفكري

كفاءة رأس مال البشري : 01,02,03,04,05,06,07

كفاءة رأس مال الهيكلية : 08,09,10,11,12,13

كفاءة رأس مال العلاقات , 14,15 , 16,17,18,19

المحور الثاني : الجودة

20,21,22,23,24,25,26

و من تم كذلك استخراج المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للعبارات التي يتضمنها الاستبيان التي يتضمنها الاستبيان، من أجل التعرف على اثر كفاءة رأس مال الفكري على الجودة في المؤسسة.

الجدول رقم (03-10): الوسط الحسابي و الانحراف المعياري للبعد الأول

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	العبارة					الرقم
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
			تكرار	تكرار	تكرار	التكرار	تكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
0.504	4.56	36	20	16	0	0	0	01
			55.6	44.4	0.0	0.0	0.0	
0.760	4.22	36	14	17	4	1	0	02
			38.9	47.2	11.1	2.8	0.0	
0.715	3.94	36	6	24	4	2	0	03
			16.7	66.7	11.1	5.6	0.0	
0.668	4.19	36	11	22	2	1	0	04
			30.6	61.1	5.6	2.8	0.0	
0.956	4.00	36	11	18	4	2	1	05
			30.6	50.0	11.1	5.6	2.8	
0.998	3.44	36	7	7	18	3	1	06
			19.4	19.4	50.0	8.3	2.8	
0.523	3.42	36	4	2	18	7	4	07
			11.1	5.6	50.0	19.4	11.4	
0.665	3.97	36	المجموع					

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

التحليل :

نلاحظ من خلال الجدول نلاحظ انالمتوسط الحسابي العام لكفاءة راس المال البشري قدر ب 3.97 وبانحراف معياري 0.665 و ذلك بدرجة استجابة مرتفعة .

الجدول رقم (03-11): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للبعد الثاني

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	العبارات					الرقم
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
			تكرار	تكرار	تكرار	التكرار	تكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
0.786	3.19	36	2	9	19	6	0	08
			5.6	25.0	52.8	16.7	0.0	
0.964	3.61	36	2	25	5	1	3	09
			5.6	69.4	13.9	2.8	8.3	
0.667	3.11	36	3	1	29	3	0	10
			8.3	2.8	80.6	8.3	0.0	
0.941	4.03	36	10	22	3	1	0	11
			27.8	61.1	8.3	2.8	0.0	
0.966	3.92	36	11	13	10	2	0	12
			30.6	36.1	27.8	5.6	0.0	
0.845	4.17	36	14	16	4	2	0	13
			38.9	44.4	11.1	5.6	0.0	
0.558	1.67	36	المجموع					

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

التحليل :

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المجموع الكلي للانحراف المعياري لكفاءة رأس المال الهيكلي قدر ب 0.558 و المجموع الكلي للمتوسط الحسابي قدر ب 1.67 و هذا ما يفسر درجة استجابة منخفضة جدا.

الجدول رقم (03-12): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للبعد الثالث

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	العبرة					الرقم
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
			تكرار	تكرار	تكرار	التكرار	تكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
0.774	4.03	36	9	21	4	2	0	14
			25.0	58.3	11.1	5.6	0.0	
1.069	3.67	36	9	11	13	1	2	15
			25.0	30.6	36.1	2.8	5.6	
0.920	3.81	36	8	17	7	4	0	16
			22.2	47.2	19.4	11.1	0.0	
0.786	4.31	36	16	17	1	2	0	17
			44.4	47.8	2.8	5.6	0.0	
0.655	4.17	36	11	20	5	0	0	18
			30.6	55.6	13.9	0.0	0.0	
0.708	3.89	36	7	18	11	0	0	19
			19.4	50.0	30.6	0.0	0.0	
0.501	3.98	36	المجموع					

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

التحليل :

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المجموع الكلي للانحراف المعياري للبعد الثالث رأس المال العلاقات قدر ب 0.501 و المجموع الكلي للمتوسط الحسابي قدر ب 3.89 و هذا ما يفسر درجة الاستجابة مرتفعة .

الجدول رقم (03-13): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للمحور الثاني

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	العبارات					الرقم
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
			تكرار	تكرار	تكرار	التكرار	تكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
0.893	4.06	36	14	11	10	1	0	20
			35.9	30.6	27.8	2.8	0.0	
0.683	4.14	36	10	22	3	1	0	21
			27.8	61.1	8.3	2.8	0.0	
0.688	4.39	36	17	17	1	1	0	22
			47.2	47.2	2.8	2.8	0.0	
0.941	4.03	36	13	14	6	3	0	23
			36.1	38.9	16.7	8.3	0.0	
0.273	2.58	36	3	6	9	9	9	24
			8.3	16.7	25.0	25.0	25.0	
0.774	4.03	36	7	26	1	1	1	25
			19.4	72.2	2.8	2.8	2.8	
0.774	4.03	36	10	18	7	1	0	26
			27.8	50.0	19.4	2.8	0.0	

0.469	3.89	36	المجموع
-------	------	----	---------

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

التحليل :

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه انه بلغ المجموع الكلي للانحراف المعياري للجودة قدر ب 0.469 والمجموع الكلي للمتوسط الحسابي قدر ب 3.89 و هذا ما يفسر درجة الاستجابة مرتفعة.

المطلب الثالث : اختبار الفرضيات الدراسة

لاختبار فرضيات الدراسة سيتم استخدام الانحدار المتعدد و ذلك لقبول الفرضيات او رفضها حسب المعادلة

$$y = a_0 + a_1x_1 + a_2x_2 + u$$

Y: المتغير التابع

X1: المتغير المستقل

A0: تمثل المتغير التابع عندما تكون قيم المتغيرات تساوي 0

A1: معامل الانحدار للمتغير المستقل

U: الخطأ العشوائي

اولا: تحليل التباين ANOVA Test

ولاختبار صحة فرضية الدراسة من عدم صحتها تم استخدام التباين الأحادي Anova و الانحدار T test و هذا ما سنحاول التطرق إليه في الجداول التالية :

1- اختبار الفرضية الرئيسية

سنحاول من خلال هذا الاختبار أن تبين هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري و الجودة

الفرضية H0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري و الجودة .

الفرضية H1 : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري و الجودة .

Y: الجودة المتغير التابع

X: رأس المال الفكري المتغير المستقل .

لاختبار الفرضية تم استخدام نموذج تحليل التباين الانحدار لتحقيق من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين و الجدول التالي يوضح ذلك .

الجدول رقم (03-14): نتائج تحليل تباين الانحدار للفرضية الرئيسية

مستوى الدلالة	قيمة F	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	تحديد R	معامل الارتباط
0.000	4.167	34	0.461	7.228	البواقي		
		1	0.213	0.461	الانحدار	0.320	0.57
		35		7.689	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنثبات صلاحية النموذج لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية حيث بلغت قيمة $F = 4.167$ بقيمة احتمالية 0.000 وهي اقل من مستوى معنوية $a=0.05$ حيث بلغ معامل التحديد 0.320 أي أن المتغير المستقل يفسر ما مقداره 32.0 بالمائة من التباين في المتغير التابع الجودة.

الجدول رقم(03-15) : نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الرئيسية

متغير تابع	نموذج	Aمعامل	معامل Beta	قيمة المحسوبة T	Sig مستوى الدلالة
الجودة	جزء الثابت	2.648		3.117	0.004
	رأس مال الفكري	0.724	0.823	1.472	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية هي 0.000 و هي اقل من مستوى المعنوية 0.05 و بالتالي يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل رأس المال الفكري و المتغير التابع الجودة . من خلال معامل A بلغ 0.724 و هذا ما يفسر أن التغير في قيمة رأي المال الفكري بوحدة واحدة يقابله 0.724 في الجودة و قدرت قيمة T = 1.472 عند مستوى دلالة 0.000 و هي اقل من 0.05 أي وجود دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري و الجودة .

2- اختبار الفرضيات الفرعية

اختبار فرضية الفرعية الأولى :

H0: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لرأس مالالبشري على الجودة عند مستوى المعنوية 0.05.

H1: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لرأس مالالبشري على الجودة عند مستوى المعنوية 0.05 .

نتائج تحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الأولى: الجدول رقم (03-16)

الدلالة الإحصائية	F قيمة	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	R تحديد	R معامل الارتباط
0.000	36.83	34	0.226	7.676	البواقي	0.52	0.72
		1		0.013	الانحدار		
		35	0.013	7.689	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نتائج اختبار فرضية الدراسة الفرضية الأولى حيث بلغت قيمة $F = 0.587$ بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى معنوية $a = 0.05$ حيث بلغ معامل التحديد 0.52 أي أن المتغير المستقل يفسر ما مقداره 52 بالمائة من التباين في المتغير التابع الجودة.

الجدول رقم (03-17) : نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الأولى

متغير تابع	نموذج	A معامل	Beta معامل	قيمة المحسوبة T	Sig مستوى الدلالة
الجودة	جزء الثابت	3.778		7.776	0.000
	رأس مال بشري	4.389	0.417	3.258	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

لاحظ من خلال الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية هي 0.000 وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05 و بالتالي يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل رأس المال البشري و المتغير التابع الجودة. من خلال معامل A بلغ 4.389 و هذا ما يفسر أن التغير في قيمة رأي المال البشري بوحدة واحدة و قدرت قيمة $T = 3.258$ عند مستوى دلالة 0.000 و هي اقل من 0.05 أي وجود دلالة إحصائية بين رأس المال البشري و الجودة

اختبار فرضية الفرعية الثانية

H0: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لرأس مال الهيكلية على الجودة عند مستوى المعنوية 0.05.

H1: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لرأس مال الهيكلية على الجودة عند مستوى المعنوية 0.05 .

نتائج تحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الثانية: الجدول رقم (03-18)

R معامل الارتباط	R تحديد	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	F قيمة	الدلالة الإحصائية
0.905	0.820	البواقي	10.181	10.181	34	154.8	0.000
		الانحدار	9.258	0.025	1		
		المجموع	19.438		35		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنثبات صلاحية النموذج لاختبار فرضية الدراسة الفرضية الثانية حيث بلغت قيمة $F = 10.850$ بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ حيث بلغ معامل التحديد 0.82 أي أن المتغير المستقل يفسر ما مقداره 82 بالمائة من التباين في المتغير التابع الجودة.

الجدول رقم (03-19) : نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الثانية

متغير تابع	نموذج	A معامل	Beta معامل	قيمة المحسوبة T	Sig مستوى الدلالة
الجودة	جزء الثابت	3.778		5.853	0.000
	رأس مال الهيكلية	2.125	0.350	6.020	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

لاحظ من خلال الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية هي 0.000 و هي اقل من مستوى المعنوية 0.05 و بالتالي يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل رأس المال الهيكلي و المتغير التابع الجودة . من خلال معامل A بلغ 2.125 و هذا ما يفسر أن التغير في قيمة رأي المال البشري بوحدة واحدة و قدرت قيمة $T = 6.020$ عند مستوى دلالة 0.000 و هي اقل من 0.05 أي وجود دلالة إحصائية بين رأس المال الهيكلي و الجودة .

اختبار فرضية الفرعية الثالثة

H0: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لرأس مال العلاقات على الجودة عند مستوى المعنوية 0.05.

H1: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لرأس مال العلاقات على الجودة عند مستوى المعنوية 0.05 .

الجدول رقم (03-20): نتائج تحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة

الدلالة الاحصائية	قيمة F	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	معامل التحديد R	معامل الارتباط R
0.837	0.979	34	7.679	البواقي	0.028	0.17
		1	0.010	الانحدار		
		35	7.689	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنشبات صلاحية النموذج لاختبار فرضية الدراسة الفرضية الثالثة حيث بلغت قيمة $F = 0.979$ بقيمة احتمالية 0.837 و هي أكبر من مستوى معنوية $a = 0.05$ حيث بلغ معامل التحديد 0.028 أي أن المتغير المستقل يفسر ما مقداره 2.8 بالمائة من التباين في المتغير التابع الجودة.

الجدول رقم(03-21) : نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الثالثة

متغير تابع	نموذج	A معامل التحديد	معامل Beta	قيمة المحسوبة T	Sig مستوى الدلالة
الجودة	جزء الثابت	3.761		5.853	0.000
	رأس مال العلاقات	0.033	0.035	0.207	0.837

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية هي 0.837 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 و بالتالي لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل رأس المال العلاقات و المتغير التابع الجودة. قدر معامل التحديد A بـ 0.033 و هذا ما يفسر أن التغير في قيمة رأي المال العلاقات بوحدة واحدة و قدرت قيمة $T = 0.207$ عند مستوى دلالة 0.837 و هي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 أي وجود دلالة إحصائية بين رأس المال العلاقات و الجودة.

خاتمة :

حاولنا في هذا الفصل ؛ أن نعطي نظرة عامة عن شركة الاسمنت بني صاف من خلال معرفة مهامها وأهدافها المراد تحقيقها وتطوراتها وجودة منتوجها التي تسعى إلى تحقيقه والوصول إليها منافسة به في الأسواق .

كما قمنا بتحليل نتائج الدراسة الميدانية ؛ وتحليل متغيرات الخاصة بالاستبيان ومن ثم اختبار فرضيات بتأكيد صحتها ومصداقيتها باعتماد على المعالجة الإحصائية وفق برنامج SPSS لإجابات وآراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات الاستبيان ؛ بغية الإجابة على تساؤلات الدراسة من خلال تأكيد فرضيات أو نفيها .

مما يمكن استنتاجه من هذه الدراسة أن امتلاك شركة الاسمنت بني صاف لعلامة الجودة في المنتج ورائدة ومنافسة في السوق .

الخاتمة العامة

أصبحت معظم المنظمات في الوقت الحاضر تواجه ظروف بيئية تتسم بالتغيرات السريعة والمستمرة وحالة عدم التأكد ؛ حيث أصبحت تنظر المنظمات إلى رأس المال الفكري كمورد استراتيجي تسعى من خلاله إلى رفع مستوى أدائها و استقرارها وتعايش مع البيئة المنافسة ؛ لان السيطرة على الأسواق بالكميات الضخمة من الإنتاج من اجل تعظيم الأرباح لم يعد الوسيلة الفعالة لاكتساب السوق والنمو فيه لذلك تسعى المؤسسات و المنظمات إلى إعطاء أهمية كبيرة لرأس المال الفكري باعتباره العنصر الأساسي في المؤسسة .

يعد رأس المال الفكري من المفاهيم الحديثة و دائمة التجدد بسبب التغير السريع في البيئة المحيطة بالمؤسسة ؛ والتي تسعى دائما إلى الحفاظ عليه وتطويره ويعبر بصورة خاصة عن الأصول المعرفية بحيث يتكون من رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس المال العلاقات لأنه يعتبر المحور الأساسي والفعال في عمليات الإنتاج و الابتكار و تطوير المهارات والكفاءات في المؤسسة .

إن تحقيق الجودة على مستوى المؤسسة أصبح أمرا ضروري من اجل المنافسة في الأسواق وإرضاء الزبائن ؛ حيث أصبحت الجودة إحداهم مبادئ الإدارة في الوقت الحاضر ؛ وذلك مرهونا بالاعتماد على ما يقدمه العنصر المورد البشري وتنميته وتطويره بهدف تحقيق أفضل جودة للمنتجات على مستوى المؤسسة وتحقيق ميزة تنافسية التي تسعى كل المؤسسات لاكتسابها والحفاظ عليها .

أولا: نتائج الدراسة

من أهم النتائج التي توصلنا إليها في الجانبين النظري والتطبيقي هي مايلي :

1- نتائج الجزء النظري :

- يعتبر رأس المال الفكري من نخبه العناصر البشرية ح ويعد المحور الأساسي الذي تقوم عليه المؤسسة ببقائها و استمرارها ح كونه يتميز بالكفاءات و القدرات و المهارات العالية والمتجددة .

__ يعد رأس المال الفكري عنصرا فعلا في تعظيم عوائد المؤسسة وتعزيز مركزها التنافسي .

__ يعد رأس المال البشري والهيكلي والعلاقات من أهم العناصر في تكوين رأس المال الفكري .

__ إن الاهتمام برأس المال الفكري وإدارته يوفر للمؤسسة نتائج ايجابية بأفضلا لأساليب .

— تعد الجودة من استراتيجيات تحقيق رضا الزبائن ؛ من خلال إنتاج منتجات ذات جودة عالية موافقة لرغباتهم السوقية .

— إن تحقيق الجودة في المؤسسة مرهون بما يقدمه العنصر البشري من خدمات ومهارات وابتكارات وتطورات عالية.

2- الجانب التطبيقي :

— إن درجة ومستوى اهتمام شركة الاسمنت بني صاف بالرأس المال الفكري مرتفع وفقا لمقاييس الدراسة .

— مستوى اهتمام بالجودة في شركة الاسمنت بني صاف جاء بدرجة مرتفعة وفقا لمقاييس الدراسة .

— يوجد اثر ايجابي ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين رأس المال الفكري و الجودة عند مستوى معنوية 0.05 لدى شركة الاسمنت بني صاف .

— يوجد اثر ايجابي ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين رأس المال البشري و الجودة عند مستوى معنوية 0.05 لدى شركة الاسمنت بني صاف ؛ وهذا ما يدل على أن المؤسسة تعمل على تكوين واستقطاب الكفاءات البشرية ذوي المهارات العالية من اجل تدعيم استثمارها .

— يوجد اثر ايجابي ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين رأس المال الهيكلية و الجودة عند مستوى معنوية 0.05 لدى شركة الاسمنت بني صاف؛ وهذا ما يدل على أن المؤسسة لديها قاعدة نظامية وبيانات متطورة مما يعزز وضعيتها في استثمار رأس المال الهيكلية .

— يوجد اثر ايجابي ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين رأس المال العلاقات و الجودة عند مستوى معنوية 0.05 لدى شركة الاسمنت بني صاف؛ مما يدل على أن المؤسسة تسعى دائما لإرضاء رغبات الزبائن وتحسين خدماتها ومنتجاتها بأفضل جودة .

ثانياً: التوصيات

- على ضوء ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج ؛ يمكن تقديم عدد من المقترحات :
- ضرورة اعتماد المؤسسات في تشغيل الوظائف ذات صلة بالجودة على العاملين من ذوي الخبرة الطويلة و زيادة كفاءاتهم و مهاراتهم عن طريق تدريبهم بشكل مستمر لزيادة قدراتهم و تطويرها .
 - ضرورة الاهتمام بالموارد البشري في المؤسسة لأنه مصدر الابتكار و التطوير .
 - على كل المؤسسات أن تقوم بتشجيع و دعم عمليات التطوير و الابتكار وذلك من خلال الحلول و الأفكار التي يقدمها العاملون للمؤسسة : ووضعها قيد التنفيذ .
 - ضرورة التركيز على عملية صناعة رأس المال الفكري من خلال إفساح المجال للأفراد من اجل إبداء آرائهم واقتراحاتهم حول تحسين و تطوير إجراءات العمل وخلق بيئة تنافسية .

ثالثاً : آفاق الدراسة

- انطلاقاً من هذه الدراسات فانه يمكن تقديم بعض الإشكاليات للبحث فيها مسبقاً :
- اثر رأس المال الفكري على إدارة المعرفة والتعليم العالي .
 - دور رأس المال الفكري في تغيير نمط التنظيم .
 - دور المورد البشري في تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة .

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

- 1- حامد هاشم محمد الراشدي؛ إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسة التعليمية ؛ دار طيبة الخضراء للنشر والتوزيع ؛ ط1؛ مكة المكرمة ؛ 2017 .
- 2- عبد الستار حسين يوسف ؛ قسم إدارة الأعمال ؛ كلية الاقتصادية والعلوم الإدارية جامعة الزيتونية الأردنية ؛ عمان ؛ 2005 .
- 3- احمد سيد مصطفى ؛ إدارة الموارد البشرية : الإدارة العصرية لرأس المال الفكري ؛ ط1 ؛ دار غريب ؛ الإسكندرية ؛ 2004 .
- 4- سيد محمد جاد الرب ؛ إدارة الموارد الفكرية و المعرفية في منظمات الأعمال العصرية؛ أستاذ إدارة أعمال ؛ وكيل كلية التجارة ؛ جامعة قناة السويس ؛ 2006 .
- 5- ستيوارت توماس ؛ رأس المال الفكري: ثورة المنظمات الجديدة ؛ مجلات كتب المدير ورجل الأعمال ؛ إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي شعاع ؛ السنة الخامسة ؛ العدد 19 ؛ القاهرة ؛ جمهورية مصر العربية ؛ 1997 .
- 6- رشا الغول ؛ المحاسبة عن رأس المال الفكري؛ التنظير العلمي و التطبيق العلمي ؛ الطبعة الأولى ؛ مكتبة وفاء القانونية ؛ الإسكندرية ؛ 2014 .
- 7- يوسف ؛ عبد الستار ؛ دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال ؛ جامعة الزيتونة الأردنية ؛ عمان ؛ الاردن ؛ 2005 .
- 8- العنزي صالح وآخرون ؛ إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال ؛ اليازوري ؛ عمان ؛ الأردن ؛ 2009 .
- 9- احمد سيد مصطفى ؛ إدارة الموارد البشرية (الإدارة العصرية لرأس المال الفكري) ؛ القاهرة 2004 .
- 10- سعد علي العنزي ؛ احمد علي صالح ؛ إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال؛ إدارة اليازوري العلمية للنشر وتوزيع ؛ الاردن ؛ 2009 .

- 11- عادل الحرشوش المفرجي ؛ رأس المال الفكري وأساليب المحافظة عليه ؛ ديناميك للطباعة الإسكندرية؛ 2003 .
- 12- الصباغ عصام عبد الوهاب ؛ إدارة الأفراد؛ مطبعة الخلود بغداد ؛ 2003 .
- 13- محمد فلاق ؛ إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات ؛ النشر الجامعي الجديد ؛ نشر - طباعة - توزيع ؛ تلمسان- الجزائر ؛ 2018.
- 14- عمر وصفي عقيلي ؛ المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة ؛ دار وائل للنشر - عمان - ط 1 ؛ 2001 .
- 15- مأمون درادكة وطارق الشلبي ؛ الجودة في المنظمات الحديثة ؛ الطبعة الأولى ؛ دار الصفاء للنشر ؛ عمان ؛ الأردن ؛ 2002 .
- 16- سمير محمد عبد العزيز ؛ جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة و الايزو 9000 ؛ 10011؛ مكتبة الإشعاع ؛ ط1 ؛ القاهرة ؛ 1999 .
- 17- العلي ؛ عبد الستار ؛ محمد ؛ إدارة الإنتاج و العمليات ؛ مدخل كمي - ط1 ؛ دار النشر ؛ عمان 2000 .
- 18- ري اتش جارسون واريك نورين : المحاسبة الإدارية ؛ ترجمة : محمد عصام زايد ؛ احمد حامد حجاج ؛ دار المريخ ؛ 2002 .
- 19- رفيع وليد البغدادي ؛ ضبط الجودة في عملية الإنتاج ؛ مملكة العربية السعودية ؛ 2004 .
- 20- اللوزي ؛ موسى ؛ دور نظم المعلومات وإدارة رأس المال الفكري في اتخاذ القرارات ؛ عمان دار وائل للنشر و البضاعة 1999 .
- 21- السلمي ؛ علي ؛ إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو 9000 ؛ دار غريب ؛ القاهرة 1999 .

ثانيا : مجلة

- 1- معراج هوارى ؛ دور رأس المال الفكري في تفعيل القيادة الإدارية ؛ مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ؛ عدد المجلة 2؛ الجزائر؛ 2014

2- سعد العنزي؛ نغم حسين المصادر والمراجع مجلة دراسات اقتصادية؛ العدد 2
؛ السنة 3 ؛ بيت الحكمة ؛ بغداد ؛ 2001

3- محمود علي الروسان ؛ محمود محمد العجلوني ؛ اثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية
: دراسة ميدانية ؛ مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ؛ المجلد 26؛ العدد الثاني ؛ سورية ؛
2010

4- سعد العنزي ؛ نغم حسين نعمة ؛ رأس المال الفكري مفاهيم ومدخل ؛ مجلة دراسة اقتصادية ؛ العدد
الثاني ؛ السنة الثالثة ؛ بيت الحكمة ؛ بغداد ؛ 2001

5- سليمان حسين البتشاوي ، إسماعيل احمد حسين بني طه ، اثر رأس المال الفكري في تحسين ربحية
شركات الصناعات الدوائية الأردنية ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 10 ، العدد 02 ، الجامعة
الأردنية ، 2014

6- م.م لطيف عبد الرضا عطية ؛ رأس المال الفكري وإدارة المعرفة ؛ مجلة القادسية للعلوم الإدارية
والاقتصادية ؛ المجلد 10 ؛ العدد 3 ؛ 2008

ثالثا : رسائل والأطروحات

1- خالد حمد أمين ميرخان ؛ العلاقة بين الأساليب المعرفية ورأس المال الفكري وتأثيرها في التوجه
الاستراتيجي : دراسة تحليلية ؛ رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الفلسفة ؛ تخصص إدارة الأعمال ؛ الجامعة
المستصرية ؛ العراق ؛ 2003

2- نغم حسين نعمة عبيد ؛ اثر استثمار رأس المال الفكري في الأداء التنظيمي ؛ دراسة ميدانية في عينة
من الشركات القطاع الصناعي المختلط رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ؛ كلية الإدارة و الاقتصاد ؛
جامعة بغداد ؛ 2000

3- مصطفى رجب علي شعبان ؛ رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية ؛ مذكرة
ماجستير ؛ تخصص إدارة أعمال ؛ الجامعة الإسلامية غزة ؛ 2011

4- نادية إبراهيم ، دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري لتحقيق التنمية المستدامة (دراسة حالة
جامعة المسيلة) ، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية
تخصص ، الإدارة الإستراتيجية للتنمية المستدامة ، جامعة فرحات عباس - سطيف - 2013

5- السلامي، أشواق - "المصادر والمراجع" أثرها في رأس المال البشري

أطروحة ماجستير في علوم الإدارة العامة كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد , 2006

6- زواق عبد العزيز؛ متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية ؛ مذكرة مقدمة

ضمن متطلبات شهادة الماجستير ؛ جامعة سعد دحاب - البليدة ؛ 2006

رابعاً : المراجع باللغة الأجنبية

- 1- Chantal Bussenault et Martine Prete : Organisation et gestion de l'entreprise, vuibert ,Paris , Juillet 1991
- 2- C. Jambart : Op. Cit
- 3- Slack, Nigel and others " Operation Management " 2nd London Pitman Publishing , 1998.
- 4- Les projets de Normes ISO 9000 : version 2000 , recueil normes , edition AFNOR , Paris , 2000.
- 5- Engineers, American Sociological Review **Bureaucracy ,Alient Among ,Industrial And Scientists. Arnoldg. Profesional Industrie** Vol.323.N 5. 1975.
- 6- Luthains, F, **Organisational Behavior**,4,Ed.Me.Graw – Hill, New York , 1985.
- 7- Malhotra Yogesh , Knowledge Assets in the Global Economy : Assessment of National Intellectual Capital , **Journal of Global Information Management** , July – Sep 8 (3) , 2000
- 8- Leonard , s. **Intellectual capitel**. Forbes , 1999.
- 9-Drucker P.F, **Knowledge Worker Productivity : The biggest challenge** , California Management Review , Vol 41, N 2 , 1999.

قائمة الملاحق

[Tapez le titre du document]



المركز الجامعي بعين تموشنت
معهد العلوم الاقتصادية والتسيير
السنة الجامعية: 2020/2019



الملحق رقم (1): الاستبيان

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

أخي و أختي الكريمة

تعد الاستمارة (الاستبيان) التي بين أيديكم ضمن متطلبات إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في إدارة الموارد البشرية بعنوان أثر كفاءة رأس المال الفكري على الجودة في المؤسسة.

ولهذا الغرض نلتمس من سيادتكم النبيلة التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة ،حيث صحة نتائج الدراسة تعتمد على صحة إجاباتكم ،فمشاركتمكم و رأيكم عامل أساسي لإنجاح هذه الدراسة.

ونحيطكم علما أن إجاباتكم ستحاط بالسرية التامة و لا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

من إعداد الطالبين :

-بلعابد عبد الحفيظ-

- بن مصطفى دحو علاء الدين

ملاحظة:

- يرجى وضع العلامة (X) في المكان المناسب للإجابة.
- نرجو رأيكم الصريح والدقيق اتجاه العبارة المطروحة و ليس هناك إجابة صحيحة أو خاطئة.

الجزء الأول: البيانات الشخصية.

- 1-الجنس: ذكر انثى
- 2- العمر: أقل من 25 سنة 25-35 سنة 36-40 سنة
 41-50 سنة أكثر من 50 سنة
- 3- المؤهل العلمي: تقني سامي ليسانس ماجستير/ماجستير مدارس عليا
- 4- الاقدمية في العمل داخل المؤسسة:
 أقل من 5 سنوات 5-10 سنوات 11-15 سنة أكثر من 15 سنة

الجزء الثاني: بيانات متعلقة بكفاءة راس المال الفكري و الجودة

يرجى وضع علامة (X) في المربع المناسب

المحور الأول : كفاءة رأس المال الفكري

الرقم	العبارة	الموافقة				
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

البعد الأول: كفاءة رأس المال البشري

01	تنسجم المعارف والمهارات التقنية للعمال مع المهام الموكلة لهم					
02	تعتمد المؤسسة على العاملين من ذوي الخبرة والكفاءة					
03	تساهم الخبرة التي يمتلكها العمال بشكل فعال في حل المشاكل والقضايا التي تخص المؤسسة					

					04	تعتمد المؤسسة تريضات تدريبية لصالح العمال قصد تنمية الخبرة و المعارف
					05	تشجع المؤسسة العمال على التميز والإبداع عن طريق نظام فعال للحوافز
					06	تستغل المؤسسة كافة القدرات والطاقات البشرية
					07	تشجع إدارة المؤسسة العمل الجماعي و تكريس روح الفريق

البعد الثاني: كفاءة رأس المال الهيكلي

					08	تكيف المؤسسة هيكلها التنظيمي تماشياً مع التطورات الخارجية مما يحسن من أدائها
					09	توفر نظام معلومات فعال يسهل من تدفق المعلومات بين مختلف الأقسام
					10	تعتمد المؤسسة على نظام المعلومات في اتخاذ القرار
					11	تحرص المؤسسة على مواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية الحديثة .
					12	تبنى المؤسسة سياسات وإجراءات رقابية تساهم في تنفيذ العمليات الإنتاجية بكفاءة
					13	تعتمد المؤسسة برامج حفظ أمن وسلامة الموارد المادية والبشرية

البعد الثالث: كفاءة رأس مال العلاقات

					14	تعمل المؤسسة بكل طاقاتها من أجل الاستجابة لاحتياجات ورغبات الزبائن
					15	تهتم المؤسسة بدراسة السوق لتعرف على احتياجات ورغبات الزبائن
					16	تهتم المؤسسة بمعرفة آراء واقتراحات العملاء كقاعدة تركز عليها لتطوير منتجها

					17	تحرص المؤسسة على تلبية طلبيات زبائننا في الآجال المحددة
					18	تعتمد المؤسسة نظام معلومات للتعامل مع الزبائن.
					19	تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات حول الموردين لبناء علاقات تمكنها من الحصول على المادة الأولية اللازمة والضرورية.

المحور الثاني : الجودة

					20	يوجد تصور كاف لإدارة المؤسسة عن أبعاد الجودة
					21	تقدم المؤسسة منتجات متميزة وذات جودة عالية و بأقل تكلفة تكسب ثقة ورضا زبائننا
					22	تحرص المؤسسة على تحسين نوعية منتجاتها واعتمادها جودة شاملة لتسبق منافسيها
					23	يعبأ المنتج بطريقة مدروسة في أكياس تسمح له بقابلية الاستعمال لمدة أطول
					24	تهتم المؤسسة بجعل منتجاتها في السوق مطابقة للمواصفات والمعايير الدولية
					25	تختار المؤسسة مورديها على أساس جودة المواد المقدمة من طرفهم
					26	تسعى المؤسسة إلى الاستخدام الأمثل لمواردها من أجل تغطية التكاليف دون المساس بجودة المنتج

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	36	100,0
Exclus ^a	0	,0
Total	36	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,642	26

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,245 ^a	,320	,032	,461	,060	2,167	1	34	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), المحوراول

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,461	1	,461	4,167	,000
Résidu	7,228	34	,213		
Total	7,689	35			

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,648	,849		3,117	,004
المحوراول	,724	,724	,823	1,472	,000

a. Variable dépendante : المحورثاني

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
البعد الاول	Inter-groupes	7.676	1	0.226	0.587	,000
	Intra-groupes	0.013	34	,013		
	Total	7.589	35			
البعد الثاني	Inter-groupes	10.181	1	10.181	0.850	,000
	Intra-groupes	9.218	34	0.025		
	Total	10,438	35			
البعد الثالث	Inter-groupes	7.679	1	7.678	0.014	,000
	Intra-groupes	0.070	34	0.206		
	Total	7.689	35			

الفرضية الاولى :

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3.337	,849		7.776	,000
البعد الاول	4.389	,724	,417	3.238	,000

b. Variable dépendante : المحور ثاني

الفرضية الثانية :

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3.778	,849		5.853	,000
البعد الثاني	2.125	,724	,350	0.020	,000

c. Variable dépendante : المحورثاني

Coefficients^a

الفرضية الثالثة :

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3.761	,849		5.853	,000
البعد الثالث	0.033	,724	,035	0.207	,000

d. Variable dépendante : المحورثاني

الملخص

الملخص:

إنّ العديد من المنظمات أدركت أنّ القيمة الحقيقية الجوهرية لها لا تتكون في رأس مالها المادي فقط وإنما في رأس مالها الفكري، بحيث جاءت هذه الدراسة لتحديد أثر رأس المال الفكري في تحقيق الجودة لشركة الإسمنت بني صاف، وكانت الإشكالية كالتالي: ما مدى تأثير رأس المال الفكري في تحقيق الجودة للمؤسسة؟ ولتحقيق أهداف وفق منهجية علمية، فقد تم استخدام استمارة الاستبيان لجمع البيانات، بحيث وزعت هذه البيانات على عينة تتكون من 36 فرد، بالإضافة ثم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل البيانات، بحيث تم التوصل إلى العديد من النتائج من أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرأي المال الفكري على الجودة لدى شركة الإسمنت - بني صاف -.

وأنّ المتغيرات الثلاثة المتعلقة برأس المال الفكري وهي (رأس المال البشري ورأس المال الهيكلية ورأس المال العلاقات) لها أثر إيجابي على الجودة.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة هو الاهتمام بالعنصر البشري ورأس المال الفكري ككل لأنّها مصدر الابتكار والتطوير بين المؤسسات.

Summary :

Many organizations realized that the real and intrinsic value of it does not consist in its material capital only, but rather in its intellectual capital, so that this study came to determine the effect of the quality of the –Beni Saf- cement corporation, and the problem was as follows :

What is the impact of the intellectual capital in achieving the quality of the enterprise ? in order to achieve goals according to a scientific methodology then using a questionnaire form to collect data, distributing these data to a sample consisting of 36 individuals, in addition to using the « SPSS » statistical program to analyze the data, and then reaching many results the most important of which are : The presence of a statistically significant effect of the Beni Saf cement company, and the three variables related to the intellectual capital are (human and structural capital and relationships) it has a positive effect on the quality.

Among the most important recommendations of the study is the concern for the human element because it is the source of innovation and development in institutions.