



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
المركز الجامعي لولاية عين تموشنت  
معهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية  
مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر "ل.م.د" في العلوم الاقتصادية  
تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات

**أثر الاستثمار في رأس المال الفكري على إدارة  
الجودة الشاملة  
دراسة حالة مديرية سونلغاز عين تموشنت**

من إعداد الطالبة :  
محبوب أسماء

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

رئيسا	المركز الجامعي بلحاج بوشعيب- عين تموشنت	بو علي عبد القادر
مناقشا	المركز الجامعي بلحاج بوشعيب- عين تموشنت	جديدن لحسين
مشرفا	المركز الجامعي بلحاج بوشعيب- عين تموشنت	بن عامر عبد الكريم

## الشكر و التقدير

الحمد والشكر لله

الذي قدرنا على أن نقدم ونكمل هذه المذكرة .

بداية نريد أن نتقدم بالشكر الجزيل إلى

كل من ساهم من قريب أو بعيد بتلقيين العلوم النافعة.

كما نخص بالشكر الجزيل لأستاذ "بن محمّد الكريم"

الذي أشرف على تأطيرنا ومدنا بالمعلومات طيلة مراحل الدراسة.

كما لا ننسى أن نتقدم بشكرنا الخالص إلى الأستاذ "مراد اسماعيل" لما بذله من جهد لمساعدتي

في إنجاز هذه الدراسة.

و كما نتقدم بشكري العظيم إلى كل الأساتذة لا سيما الأساتذة المحكمين.

اسماء

## اهداء

تبارك الذي اهدانا نعمة العقل وأثار سبيلنا بنور العلم ومهد لنا طريق النجاح

اهدي عملي المتواضع هذا

إلى معنى الحب العنان والتفاني... إلى بسمه الحياة وسر الوجود

\* أمي الحبيبة أطال الله في عمرها\*

إلى من أقاسمهم أفراحي و أحزاني ومن أرى التفاؤل بأعينهم

\* إخوتي حفصم الله\* ايمان الكرام

إلى جميع أفراد عائلتي ( جدتي مامة خالتي حليلة خالي بوسيفه وقادة )،

احبكم ،

كل أساتذتي الكرام وجميع من تعاقبوا على تعليمي في مقاعد.

## اسماء

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة الى معرفة أثر الاستثمار في رأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة سونلغاز لتوزيع الغاز والكهرباء بعين تموشنت، حيث تم توزيع 45 استبانة على عينة عشوائية كما تم استخدام البرنامج الاحصائي (spss). وخلصت الدراسة الى أن هناك أثر إيجابي للاستثمار في رأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة.

## الكلمات المفتاحية:

الاستثمار، رأس المال الفكري، الجودة، إدارة الجودة الشاملة.

## **Résumé en français :**

Cette étude vise à connaître l'effet des investissements en capital intellectuel sur la gestion de la qualité totale de la Sonelgaz Corporation pour la distribution de gaz et d'électricité à Ain Temouchent, où 45 questionnaires ont été distribués sur un échantillon aléatoire et le programme statistique (spss) a été utilisé. L'étude a conclu qu'il y a un impact positif de l'investissement dans le capital intellectuel sur la gestion de la qualité totale.

### les mots clés:

Investissement, capital intellectuel, qualité, gestion de la qualité totale.

## **English summary :**

This study aims to know the effect of investment in intellectual capital on total quality management in the Sonelgaz Corporation for gas and electricity distribution in Ain Temouchent, where 45 questionnaires were distributed on a random sample and the statistical program (spss) was used. The study concluded that there is a positive impact of investment in intellectual capital on total quality management.

### key words:

Investment, intellectual capital, quality, total quality management.

# فهرس المحتويات

## الفهرس

الصفحة	المحتويات
	شكر و التقدير
	الإهداء
	الملخص
III-I	الفهرس
VI-V	قائمة الجداول
IV	قائمة الأشكال
أ-ج	مقدمة عامة
الفصل الأول: مفاهيم عامة حول رأس المال الفكري و إدارة الجودة الشاملة	
I.1.1. أساسيات حول رأس المال الفكري	
2	I.1.1.1. مراحل تطور مفهوم رأس المال الفكري
4-2	I.2.1.1. مفهوم رأس المال الفكري
5	I.3.1.1. أهمية رأس المال الفكري
6-5	I.4.1.1. مكونات رأس المال الفكري
7-6	I.5.1.1. خصائص رأس المال الفكري
8-7	I.6.1.1. آلية بناء رأس المال الفكري ومتطلبات تطويره
10-8	I.7.1.1. نماذج قياس رأس المال الفكري
11	I.8.1.1. علاقة رأس المال الفكري بإدارة الجودة الشاملة
I 2.1. إدارة الجودة الشاملة	
13-12	I 1.2.1. مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة
14-13	I.2.2.1. مفهوم إدارة الجودة الشاملة

14	I. 1. 3.2 خصائص إدارة الجودة الشاملة:
15	I.4.2.1. الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية
16	I. 5.2.1. عناصر إدارة الجودة الشاملة
17-16	I. 6.2.1. مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة
18-17	I.7.2.1. أهداف إدارة الجودة الشاملة
19-18	I.8.2.1. مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
20-19	I. 9.2.1. الأساليب والأدوات التي تعتمد عليها إدارة الجودة الشاملة
21	I.2.2.1. معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
22-21	I.10.2.1. فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة
2.I. خلفيات الدراسة	
24-23	1.2.I-الدراسات السابقة خاص بكل متغير على حدى محل الدراسة:
31-25	2.2.I-الدراسات السابقة التي جمعت بين المتغيرين محل الدراسة:
الفصل الثاني: أثر استثمار في رأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة مديرية سونلغاز بعين تموشنت	
II 1. تعريف عام لشركة الوطنية للكهرباء والغاز وواقع الجودة فيها:	
36-34	II 1.1. تقديم مؤسسة سونلغاز
40-36	II 2.1. الجودة في مؤسسة سونلغاز
II 2. الدراسة الميدانية لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز لعين تموشنت	
47-41	II 1.2. تقديم مديرية توزيع الكهرباء و الغاز عين تموشنت و محطتها الهيكلي
64-47	II 2.2. دراسة أثر الاستثمار في رأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز ولاية عين تموشنت
69-67	الخاتمة العامة
74-71	المراجع
77-75	الاستبيان

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
04	المقارنة بين رأس المال المادي و الفكري ( المعرفي)	<u>01</u>
6-5	تصنيف مكونات رأس المال الفكري	<u>02</u>
15	الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية	<u>03</u>
16	عناصر (TQM)	<u>04</u>
48	مقياس ليكرت الخماسي	<u>05</u>
49	قياس ثبات الاستبيان	<u>06</u>
49	توزيع الأفراد حسب النوع	<u>07</u>
50	توزيع افراد العينة حسب العمر	<u>08</u>
51	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	<u>09</u>
52	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	<u>10</u>
53	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	<u>11</u>
55	يوضح تحليل نتائج المتغير الاول "استثمار في رأس المال الفكري"	<u>12</u>
56	يوضح تحليل نتائج المتغير الثاني "إدارة الجودة الشاملة"	<u>13</u>



57	بين نتائج الانحدار الخطي البسيط بين الاستثمار في رأس المال البشري وإدارة الجودة الشاملة	<u>14</u>
57	نموذج التباين ANOVA بين استثمار في رأس المال البشري وإدارة الجودة الشاملة	<u>15</u>
58	بين نتائج الانحدار الخطي البسيط بين الاستثمار في رأس المال الهيكلي وإدارة الجودة الشاملة	<u>16</u>
58	نموذج التباين ANOVA بين استثمار في رأس المال الهيكلي وإدارة الجودة الشاملة	<u>17</u>
59	بين نتائج الانحدار الخطي البسيط بين استثمار في رأس المال الزبوني وإدارة الجودة الشاملة	<u>18</u>
59	نموذج التباين ANOVA بين استثمار في رأس المال الزبوني وإدارة الجودة الشاملة	<u>19</u>
60	بين نتائج الانحدار الخطي البسيط بين استثمار في رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة	<u>20</u>
60	( نموذج التباين ANOVA بين استثمار في رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة	<u>21</u>

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
09	نموذج Skandia	<u>01</u>
13	مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة	<u>02</u>
41	مخطط تنظيمي لمديرية التوزيع عين تموشنت	<u>03</u>
50	تقسيم الافراد حسب النوع	<u>04</u>
51	توزيع أفراد العينة حسب العمر	<u>05</u>
52	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	<u>06</u>
53	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	<u>07</u>
54	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	<u>08</u>

# مقدمة عامة

## مقدمة

شهد العالم في أواخر القرن الماضي وبداية القرن الحالي عدة تحولات وتطورات في مختلف المجالات الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، البيئية، وخاصة التكنولوجية والمعرفية، وظهر مفاهيم وفلسفات جديدة من الناحية السياسية والاقتصادية كنتيجة لأثار الظاهرة عظيمة سميت في الأدبيات المعاصرة بظاهرة العولمة إذ مهدت الطريق لتحول من الاقتصاد الصناعي الكلاسيكي القديم إلى اقتصاد المعرفة الحديث، أو ما يعرف بالاقتصاد الرقمي وعليه أن مصدر خلق وتنمية الثروة أصبح اليوم مبني على وفرة المعلومات فتأثير المعرفة أصبح الأصل الرئيسي لأي نمو اقتصادي أو اجتماعي.

فالتحديات التي تواجهها المؤسسات نتيجة عملها في بيئة معقدة والمنافسة الشديدة تخلق الشركات قيمة أكبر بسبب رأس مالها الفكري أكثر من أي أصل مادي آخر، إذ يمثل عاملاً حاسماً في سلسلة القيمة لأنشطتها وعملياتها فعلى أثر أهمية المعلومات والمعارف والاستغلال الأمثل أصبحت المنظمات تدرك بأن الاستثمار في رأس المال الفكري هو سر نجاحها وكسبها لميزة تنافسية وأصبحت هذه الفكرة من أكثر الأفكار نقاشاً وجدلاً في أوساط الأعمال والاقتصاد اليوم وذلك لكونه أهم مورد لا ملموس يمكن الإستثمار فيه ويحقق للمنظمة أهدافها.

بالإضافة الى تبني مفاهيم إدارية أهمها إدارة الجودة الشاملة والتي تعني أن ثقافة المنظمات يتم تعريفها من خلال التحصيل المستمر لرضا العملاء ودعمها من خلال نظام متكامل من الأدوات والتقنيات والتدريب فهي تعتبر فلسفة ومجموعة من المبادئ التوجيهية التي تمثل أساس تحسن المنظمة باستمرار، كما أنها تطبيق لمجموعة الأساليب الكمية وتوفر الموارد البشرية لتحسين جميع العمليات داخل المنظمة مما يؤدي إلى منتجات وخدمات عالية الجودة وتجاوز احتياجات العملاء في الحاضر والمستقبل.

وبالنظر الى القاعدة التنافسية الحالية تستخدم الشركات الناجحة مزيج من القدرات الغير الملموسة المتمثلة في رأس المال الفكري والملموسة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية بفعالية، كفاءة وجودة لضمان اقتراح عروض القيمة واستمرارية المنافسة في الأسواق.

من هذا المنطلق فإن اشكالية البحث تتمحور حول الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي:

## "هل يؤثر الاستثمار في رأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة"

وللإجابة على هذا التساؤل فإننا سنقوم بالإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مفهوم رأس المال الفكري ؟
- ما مفهوم إدارة الجودة الشاملة ؟
- ما هو واقع الاستثمار في رأس المال الفكري ضمن تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة سونلغاز عين تموشنت؟

### فرضيات الدراسة:

للإجابة على التساؤلات السابقة سننطلق من الفرضيات التالية:

- يساهم الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة ونجاحها.
- يساهم الاستثمار في رأس المال الهيكلي والزبوني بالمؤسسة محل الدراسة على رفع من أداء المؤسسة وبتالي تحقيق أهداف المؤسسة المتعلقة بالجودة الشاملة.

### أهمية البحث:

تتمثل أهمية هذا البحث في التعرف على أصول الهامة في المؤسسة، ألا وهي رأس المال الفكري لأنها يمثل العنصر الرئيسي لزيادة القيمة في العديد من قطاعات الأعمال. ومن جهة أخرى فإن أهمية البحث تتمثل في كونه يتطرق لموضوع بالغ الأهمية في وقتنا هذا وهو إدارة الجودة الشاملة، فالجودة تمثل أداة استراتيجية وعامل أساسي في تحقيق التميز للمؤسسات والبقاء في المراتب الأولى و الأهم الاستمرارية. ولذلك أردنا توضيح من خلال هذا البحث أثر الاستثمار في رأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة سونلغاز عين تموشنت.

### أهداف البحث:

- محاولة تسليط الضوء على موضوع هام من مواضيع حديثة وهامة باقتصاد المعرفي الا وهو رأس المال الفكري؛

- توضيح المفاهيم المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة وابعادها في المؤسسات الاقتصادية كسياسة لتحقيق التميز في الأداء؛
- معرفة أثر وأهمية رأس المال الفكري ضمن إدارة الجودة الشاملة.

### مبررات اختيار الموضوع:

- الميل الشخصي للمواضيع التي تخص تسيير المؤسسات؛
- تخلق الشركة قيمة أكبر بسبب رأس مالها الفكري أكثر من أي أصل مادي آخر، باعتباره عاملاً حاسماً في تحقيق الميزة التنافسية؛
- أهمية رأس المال الفكري بالمؤسسة الجزائرية ودوره فعال في ارتقاء أداء هاته المؤسسات وتحقيق الجودة والتميز.

### حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في ما يلي:

- حدود المكانية: تم حصر مكان الدراسة التطبيقية على مستوى مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز عين تموشنت.
- حدود الزمانية: كانت فترة التربص قصيرة 15 مارس الى 30 مارس وذلك من أجل اتمام موضوع البحث.

### صعوبات الدراسة

عند إعداد هذا البحث واجهتنا بعض من الصعوبات اهمها:

- قلة المراجع حول الموضوع المدروس؛
- عدم وجود استجابة من بعض الموظفين ملأ استمارة استبيان؛
- لا يوجد استجابة حول المعلومات التي تخص موضوع الدراسة بمؤسسة التربص؛
- فترة الحجر الصحي لم تسمح بإكمال التربص بمؤسسة محل الدراسة.

### منهج البحث:

تماشياً مع طبيعة وموضوع الدراسة سنستخدم المنهج الوصفي بغرض وصف رأس المال الفكري، وأثر الاستثمار فيه من أجل رفع أداء المؤسسات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بصفة عامة الأهداف المتعلقة بالجودة الشاملة بصفة خاصة.

كما استخدمنا في بحثنا هذا دراسة حالة مؤسسة سونلغاز عين تموشنت، باعتبارها من أهم المؤسسات في القطاع الانتاجي والخدمي، والتي تخصص لاهتمام الكبير بجودة منتجاتها وعملياتها.

## خطة البحث:

سنقسم بحثنا إلى فصلين الفصل الاول يحتوي على المفاهيم نظرية، و فصل تطبيقي يتمثل في الدراسة التطبيقية بمؤسسة سونلغاز عين تموشنت.

### ■ الفصل الأول :

يتناول هذا الفصل مبحث يحتوي على مطلب حول رأس المال الفكري باعتباره من الأصول اللاملموسة للمؤسسة التي تعتبر من العناصر الأساسية المحددة لقدراتها التنافسية الاستراتيجية. ومطلب حول إدارة الجودة الشاملة يتناول هذا الفصل إدارة الجودة الشاملة باعتبارها منهجية علمية تسعى إلى تضمن من خلالها الجودة في كل العمليات التنظيمية للمؤسسة. ومبحث حول الدراسات السابقة للموضوع.

### ■ الفصل الثاني :

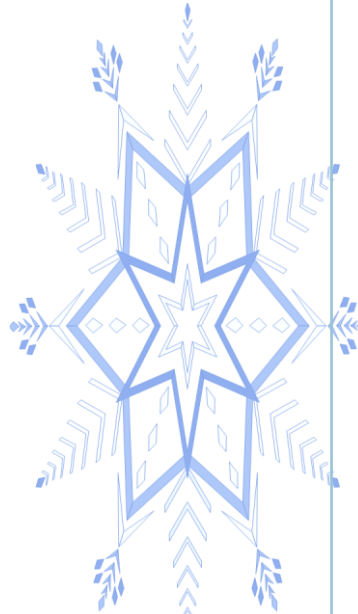
يتناول هذا الفصل مبحث يحتوي على مطلب حول تعريف عام لشركة سنولغاز ومطلب الثاني حول واقع الجودة في شركة السونلغاز بصفة عامة. اما المبحث الثاني يتناول مطلب حول تعريف مديرية التوزيع الكهرباء و الغاز عين تموشنت ، مطلب الثاني دراسة التطبيقية حول واقع الاستثمار في رأس المال الفكري و أثره على إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة.

## مفاهيم نظرية

مفهوم رأس المال الفكري

مفهوم إدارة الجودة الشاملة

خلفيات الدراسة





## I.1.1. أساسيات حول رأس المال الفكري

نظرا لتحديات التي تشهدها المؤسسات نتيجة تحول المجتمعات الصناعية الى مجتمعات المعرفة، أصبح مفهوم رأس المال الفكري يستقطب اهتمام العديد من المفكرين والباحثين، بحيث أن إدارة رأس المال الفكري لها دورا هاما في جعل الأصول غير المادية ميزة تنافسية ومساهمة في تحقيق و تدعيم إدارة الجودة الشاملة للمنظمات .

## I.1.1.1. مراحل تطور مفهوم رأس المال الفكري

تعد فترة الثمانينيات فترة بداية الاهتمام بإدارة رأس المال الفكري في المنظمات. حيث ايقن المدبرون، والاكاديميون، والمستثمرون على المستوي العالمي أن الأصول غير المادية للمنظمة (أن رأس المال الفكري) تعد من المحددات الأساسية لما تصب اليه المنظمة من ارباح، وما يمكن من التفرقة بين مستويات أداء المنظمات هو اختلافها في مقدار ما تستعمله من أصول غير مادية وهذه الأصول غير مادية والتي لا يتم الحصول عليها فقط من خلال الأموال تكون قادرة على أن تستغل وتستخدم في مجالات عديدة وايضا على أن تحقق منافع عديدة لذلك لا بد أن تتعلم المنظمات كيف تدير هذه الأصول غير المادية بكفاءة. وأن يتعلم المدبرون كيف يعظمون من القيمة المحققة من ابتكارات المنظمة. لذلك بدا التفكير في ماهية القرارات والقواعد التي يمكن أن تطبقها المنظمة لزيادة ربحية ابتكاراتها.

وفي بداية التسعينيات بدأ ظهور بعض الكتابات التي تناقش فكرة أن رأس المال الفكري للمنظمة هو الذي يحقق النجاح والربحية لها فبدأت بعض المنظمات في التفكير في تحديد الأفكار والابتكارات والتي لم ينظر اليها في الماضي، واختيار تنمية البعض منها والذي تميز بإمكانيته المحتملة في تحقيق وزيادة او تعظيم ربحية المنظمة.

وفي منتصف التسعينيات أصبح هناك مسارين مختلفين ولكنهما مرتبطين ببعضهما البعض للتفكير او النظر الى رأس المال الفكري، وقد تمثل المسار الأول في: المعرفة والقوى الذهنية والذي يركز على خلق وتوسيع المجال المعرفي للمنظمة. اما المسار الثاني: فيتمثل في مدخل الاعتماد على الموارد، والذي يهتم بكيفية خلق أرباح من المزيج المميز للموارد المادية والفكرية للمنظمة.<sup>1</sup>

## I.2.1.1. مفهوم رأس المال الفكري

لقد أصبحت الموارد غير الملموسة ذات قيمة حقيقية للمنظمة، وقد ازداد الوعي بأهمية هذا المورد التنظيمي، الذي يمثل المعرفة الموجودة في المنظمة والتي لها التأثير الكبير في إعطائها قيمة حقيقية وميزة تنافسية، وقد أصبح يطلق على هذه الموارد برأس المال الفكري ، الذي أصبح اليوم أحد عوامل نجاح المهمة بالنسبة للمنظمات.<sup>1</sup>

<sup>11</sup> عيسى دراجي ، الإستثمار في رأس المال الفكري، عنوان المداخلة، ملتقى الدولي في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة يومي 13 و 14 ديسمبر، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، سنة 2011، ص 01 و 02.

كما يمكن ذكر عدة تعاريف لمختلف الباحثين كالتالي:

**تعريف (T. Stewart):** الذي يعرفه بأنه "المادة المعرفية الفكرية، المعلومات الملكية الفكرية، الخبرة التي يمكن وضعها في الاستخدام لتنشئ الثروة".<sup>2</sup>

**تعريف (Edvinsson):** "رأس المال الفكري هو مضامين المعرفة، الخبرات العملية، التكنولوجيا التنظيمية، وعلاقات الزبائن والمهارات المهنية المقدمة، و الضرورية للمنافسة في السوق".<sup>3</sup>

**تعريف (Hansen):** فهو يشير الى أن رأس المال الفكري هو "يشمل كل الموجودات التنافسية، التي تقوم بعمليات التطوير الخلاق، والاستراتيجي معتمد في ذلك على وريستون walter wriston ورئيس سابق لبنك سيتي كورب Citicorp أكبر البنوك الأمريكية، إن بنكه ومؤسسات أخرى يمتلكون رأس مالا فكريا، ذا قيمة مالية".<sup>4</sup>

**يعرف (gurthrie):** "إن رأس المال الفكري يمثل القدرات المتميزة، التي يتمتع بها عدد محدود من الأفراد العاملين في المنظمة والتي تمكنهم من تقديم إسهامات فكرية، تمكن المنظمة من زيادة إنتاجيتها، وتحقيق مستويات أداء عالية، مقارنة بالمنظمات المماثلة".<sup>5</sup>

**يعرف (despres & chanvel):** "إن رأس المال الفكري يعود للموجودات الفكرية للمنشأة والتي على أساسها تحصل المنشأة على الحماية القانونية".<sup>6</sup>

يتضح لنا من التعاريف المقدمة أن رأس المال الفكري يمثل كل رأس مال العادي ولا يرتبط بالأصول المادية . فرأس المال الفكري مصطلح يطلق على الموجودات الغير الملموسة، المترابطة التي تمكن المؤسسة على العمل من المهارات، وقدرات، وإبداع، وإبتكار وتحديد. فيمثل قدرات المؤسسة الجوهرية التي تستخدمها لمواجهة التحديات، واستغلال الفرص مما يؤدي بالضرورة

<sup>1</sup> غسان فيصل عبد، اثر رأس المال الفكري في امكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ،جامعة تكريت، كلية الادارة و الاقتصاد، المجلد 5، العدد 15، سنة 2009، ص 15.

<sup>2</sup> بوسهوه ندير، رأس المال الفكري كأداة لتحقيق الميزة التنافسية ، مجلة الحقوق و العلوم الانسانية – دراسات اقتصادية –المجلد 10، العدد 20، ص 84. تاريخ الاطلاع 2020/02/18، ASJP 19:10 .

<sup>3</sup> بوسهوه ندير، نفس المرجع السابق، ص84.

<sup>4</sup> عيسى نبوية ،إدارة رأس المال الفكري و القدرات التنافسية لبعض المؤسسات الاقتصادية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه ، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة تلمسان، سنة 2015/2016، ص 12 و 13.

<sup>5</sup> نعيمة يحيوي و نجوى حزان ، طرق و مؤشرات قياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال دراسة تحليلية ، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، المجلد 08 العدد 13، سنة 2015، ص 162، تاريخ الاطلاع 2020/02/18، ASJP 18:44 .

<sup>6</sup> بن عيشي بشير و بن عيشي عمار، عنوان المداخلة دور رأس مال الفكري في تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسات الصناعية، دراسة حالة المؤسسات الصناعية ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، يومي 13 و 14 ديسمبر، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 2011 ص03.

إلى القول بأن التعاريف أعلاه، مبنية أساساً على المعرفة الإنسانية، والإبداع البشري، والخبرة و المهارات، التي توضع موضع الاستخدام لخلق قيمة مضافة.<sup>1</sup>

مما سبق نستطيع تحديد أوجه المقارنة بين رأس مال الفكري، ورأس مال المادي، ويمكن التفريق بينهما من خلال الجدول التالي:

الجدول 01 المقارنة بين رأس المال المادي والفكري ( المعرفي)

البيان	رأس المال المادي	رأس المال المعرفي
السمة الأساسية	- مادي - ملموس و منظور	اثري غير ملموس و غير منظور
الموقع	داخل الشركة	في عقول الافراد
النموذج الممثل	الآلة	الفرد
العوائد	متناقصة	متزايدة
نمط الثروة	في الموارد	في الانتباه و التركيز
الافراد	العمال اليدويون	عمال ومهنيي المعرفة
القيمة	قيمة استعمال وتبادل	قيمة تبادل عند الاستعمال
القوة و الضعف	دور التقدّم (ضعف)	دورة توليد و تعزيز ذاتي (قوة)

المصدر : العوفي فاطمة الزهراء، دور رأس المال الفكري -المعرفي - في خلق الميزة التنافسية، في ظل ادارة المعرفة، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 2، العدد1، جوان 2017، ص 30 و 31، تاريخ الاطلاع 2020/02/18، ASJP 19: 11.

## I. مفهوم الاستثمار في رأس المال الفكري

يعرف الاستثمار بشكل عام بأنه الموارد المالية التي تخصصها المنظمة لمشروع استثماري مقترح تنفيذه، خلال فترة زمنية معينة أي أنه حجز أرصدة حاضرة، من أجل الحصول على عائد مستقبلي، في صورة وفرة أو زيادة في قيمة رأس المال المستثمر.<sup>2</sup>

يعرف الاستثمار في رأس المال الفكري على أنه مشروع اقتصادي استثماري، وتسعى المؤسسة منه لتحقيق نوعين من الأهداف هي أهداف مالية، متمثلة بلوفرات التي يحققها المورد الفكري جراء انخفاض تكاليف الإنتاج، وتحسين نوعية المنتج إضافة الى الأهداف غير المالية، المتمثلة بتقديم أفضل الخدمات للمستفيدين.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عيسى نبوية، مرجع سبق ذكره، ص13.

<sup>2</sup> محمد زبير شوقي جدي، عنوان المداخلة الاستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية، ملتقى دولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، في لاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، يومي 13 و 14 ديسمبر، سنة 2011، ص 09.

<sup>3</sup> عبد المطلب عبد الحميد، الاقتصاد المعرفي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الاسكندرية، 2011 ص 158.

### I.3.1.1. أهمية رأس المال الفكري

كما تأتي أهمية رأس المال الفكري، من كونه أكثر الموجودات قيمة في القرن الحادي والعشرين، لأنه يمثل قوى علمية قادرة على ادخال التعديلات الجوهرية على كل شيء، في أعمال منظمتهم فضلا عن ابتكاراتهم المتلاحقة. ومن أهمية رأس المال الفكري ما يلي:

1. يساعد في خلق معارف جديدة؛
2. يساعد في زيادة كفاءة استخدام الأصول ويحقق إنتاجية أعلى وخدمة أفضل للزبائن ؛
3. يلعب رأس المال الفكري دورا مهما، في بناء الشركة المتعلمة المستجيبة لبيئة تنافسية دائما التغير؛
4. يساهم في تعزيز الموقع التنافسي للشركات؛
5. يعد رأس المال الفكري السلاح الأساس للشركة في عالم اليوم، لأن الموجودات الفكرية تمثل القوة الخفية التي تضمن البقاء للمؤسسة؛
6. يعمل على حماية المنتجات والخدمات المحققة، من ابتكارات الشركة مع محاولة خلق حواجز لدخول منافسين جدد.<sup>1</sup>

### I.4.1.1. مكونات رأس المال الفكري

لقد قدم الباحثون عدة تصنيفات لمكونات رأس المال الفكري أهمها :

#### جدول رقم 02 تصنيف مكونات رأس المال الفكري

الباحث	مكونات رأس المال الفكري	الامتثلة
ستيوارت 1997	رأس المال البشري رأس المال الهيكلي رأس المال الزبوني	الأفراد الفرق القيادة؛ الهياكل الأنظمة براءات الاختراع، قواعد البيانات ؛ العقود الولاء العلامات.
مايو 2000	رأس المال البشري رأس المال التنظيمي رأس المال العلاقات	القدرات الفردية، الخبرة، الحكمة، القيادة و الدافعية ؛ الانظمة، قواعد البيانات، ثقافة المنظمة ؛ العلاقة مع الزبائن، رضا الزبون، ولاء الزبون، صورة المنظمة .
جوران 2003	الموارد البشرية الموارد التنظيمية الموارد المرتبطة بالعلاقات	القدرات المعرفية الوظيفية، السلوكية قدرات انشاء القيمة ؛ الروتينيات التنظيمية العمليات والمعلومات البرمجيات، الهياكل العلاقات مع الزبائن و الموردن و الحكومة.

<sup>1</sup> رندة ابراهيم و آخرون ، دور رأس المال الفكري على الميزة التنافسية للشركات الصناعية الغدانية، مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية، عمادة البحث العلمي ولاية الخرطوم، ملحق (1) المجلد 20، العدد 01، ص 4 و 5 Repository SUST تاريخ الاطلاع 2020/02/18، 18:44 ..

الخبرات القدرات على حل المشاكل الإبداع المهارات الريادية و الإدارية العلامات التجارية الزبائن قنوات التوزيع الأساليب الفنية العمليات التكنولوجيات؛ الأسرار التجارية حقوق التصميم .	الموارد البشرية موارد العلاقات البنية التحتية الملكية الفكرية	مور وآخرون
---	--	------------

المصدر: محمد حسن بابكر محمد، الدور المعدل لممارسة الجودة الشاملة في العلاقة بين رأس المال الفكري و الميزة التنافسية، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في ادارة الاعمال ، كلية الدراسات العليا ، جامعة العلوم و التكنولوجيا ، السودان ، سنة 2019 ، ص 24، تاريخ الاطلاع 2020/02/18 ، 22:44 ، iasj .

وعليه نستنتج على أن معظم الباحثين يتفقون على أن رأس المال الفكري يتكون بشكل أساسي من:

### رأس المال البشري Humain capital

ويمثل مجموعة المعارف، والمهارات و الخبرات وكل القدرات، التي تمكن من زيادة إنتاجية العمل لدى الفرد أو جماعة عمل معينة وبالتالي فهو نتيجة تراكمات مختلف الطاقات والإبداعات، وجميع الصفات التي يملكها العاملون في المؤسسة.

### رأس المال الهيكلي Structural capital

وهو يمثل قدرات المنظمة التنظيمية، لتلبية متطلبات السوق التي تجعل بالإمكان المشاركة في المعرفة، ونقلها وتعزيزها من خلال الموجودات الفكرية الهيكلية المتمثلة في نظم المعلومات، براءات الاختراع و حقوق النشر والتأليف ومدى حماية العلامة التجارية وتمثل الفائدة التي تمنحها الشركة للزبون، إذ ترفع قيمة العلامة عندما تستثمر الشركة فيها وحين ترتفع القيمة، يستفيد كل من الزبون و الشركة.

### رأس المال الزبوني Customer capital

وهو يمثل قيمة علاقات المنظمة مع الزبائن، الذين تتعامل معهم المتمثل في رضا الزبون وولائه ومدى الاحتفاظ بالزبون من خلال الاهتمام بمقترحاته ومعالجة الشكاوي المقدمة منه وتلبية رغباته واحتياجاته بالسرعة الممكنة ومشاركته في أعماله وصفقاتها ومد جسور لتعاون معه<sup>1</sup>.

#### 1.5.1.1. خصائص رأس المال الفكري

تتمثل مجمل خصائص رأس المال الفكري فيما يلي :

<sup>1</sup> العوفي فاطمة الزهراء، دور رأس المال الفكري -المعرفي- في خلق الميزة التنافسية في ظل ادارة المعرفة، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد02 ، العدد 01، جامعة تلمسان ، جوان،2017، ص 33، تاريخ الاطلاع 2020/02/18 ، ASJP 19:24 .

- رأس مال غير ملموس و يتزايد بالاستعمال، يمكن الاستفادة منه في مراحل وعملية مختلفة، في نفس الوقت له تأثير كبير على المؤسسة.

ويضيف بعض الكتاب مجموعة أخرى من السمات التي تميز رأس المال الفكري اهمها :

- ✓ القدرة على التقييم العلمي وهي القدرة على تطبيق مبادئ مهنية، للوصول الى حلول فريدة وتحتاج الإدارة العليا الى مثل هذه القدرة ؛
- ✓ سرعة الفهم والإدراك، خاصة في وظائف إنتاج وإدارة المعلومات وفي بعض وظائف برمجة الحاسبات الآلية؛
- ✓ القدرة على التحليل والتصور وتحتاج الوظائف الفنية الى مثل هذه القدرة وأعمال الهندسة و التصميم ؛
- ✓ القدرة على الفهم العلاقات بين الظواهر العديدة، واستخلاص نتائج عامة من العديد من المعلومات و تظهر أهمية هذه القدرة في الوظائف الفنية والمهنية المالية، مثل وظائف المديرين والباحثين والوظائف الفنية المتخصصة.<sup>1</sup>

### I.6.1.1. آلية بناء رأس المال الفكري ومتطلبات تطويره

يمكن تلخيص أهم آليات بناء رأس المال الفكري ومتطلبات تطويره في النقاط التالية:

- استقطاب رأس المال الفكري لقد تم حصر عدد من الاستراتيجيات الملائمة الاستقطاب و هي:
  - i. شراء عقول من سوق العمل؛
  - ii. شجرة الكفايات؛
  - iii. مراجعة المنظمات المعرفة و التعلم.
- صناعة رأس المال الفكري وسنوضح بعض الاستراتيجيات الخاصة بصناعة الرأس المال الفكري فيما يلي:
  - i. خريطة المعرفة؛
  - ii. بناء الانسجة الفكرية ؛
  - iii. القيادة الذكية.
- تنشيط رأس المال الفكري، هناك عدد من الطرق الأكثر فعالية في هذا الإتجاه، لأنها تهدف الى تنشيط الذهن وتفعيل المشاركة الجماعية و تشجيع المصارحة بين الإدارة والأفراد العاملين وتمثل هذه الطرق فيما يلي:
  - i. عصف الأفكار؛
  - ii. حلقات السيطرة النوعية؛
  - iii. الإدارة على المكشوف.

<sup>1</sup> نوال بوعلام و ياسمين عامرة دور رأس المال الفكري في التغيير التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الاسمنت تبسة مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد 53 ، تبسة ، سنة 2017 ص 122، تاريخ الاطلاع 2020/02/18، IASJ 19:24 .

■ المحافظة على رأس المال الفكري ، بعد عملية بناء رأس المال الفكري وتطويره من خلال استقطابه صناعته وتنشيطه قد يعتبر كلفة يجب المحافظة عليه وللمحافظة على رأس المال الفكري، يجب على المنظمة اتباع استراتيجيات عمل ذات قواعد عقلانية.<sup>1</sup>

### 1.7.1.1. نماذج قياس رأس المال الفكري

تعتبر عملية قياس رأس المال الفكري ضرورية، لدى متخذي القرار نظرا أنها تسمح بتعبير عن رأس المال الفكري بصورة كمية، لما لها من دور الفعال في تحسين أداء المؤسسة.

#### - أهمية قياس رأس المال الفكري

لقد بذلت الكثير من الجهود من طرف الباحثين من أجل قياس وتقويم رأس المال الفكري، حيث يؤكد harvey & lusich على أن المنظمات الناجحة باتت تركز على قياس رأس المال الفكري، وأصبحت تبحث باستمرار عن أفضل المقاييس القادرة على القياس الدقيق، و الصحيح لرأس المال الفكري وتكمن أهمية قياس رأس المال الفكري في:

1. ضرورة قياس المؤسسة أو المنظمة وأدائها بصورة دقيقة وكاملة، بحيث في المجتمعات المعرفة تشكل المعرفة جزءا كبيرا من قيمة المنتج و المؤسسة؛
2. عدم قدرة واستطاعة الأساليب المحاسبية التقليدية التي تعتمد على قياس الأصول المادية، من واقع السجلات التاريخية للشركات على قياس وتقدير قيمة رأس المال الفكري لها، باعتباره يشكل جزءا كبيرا من أصولها، مع العلم أن الأساليب المحاسبية التقليدية لا تولي عناية كبيرة لأهمية قياس رأس المال الفكري؛
3. النماذج الحديثة لرأس المال الفكري قادرة على قياس مكونات كثيرة لا تقيسها الأساليب المحاسبية التقليدية، مثل قياس رأس المال البشري، قياس رأس المال الابتكاري، رضا الزبون وغيرها، هذه النماذج نزود المؤسسات بأدوات قياسية قادرة على قياس الدقيق لأداء المنظمة و قيمتها؛
4. إن الأساليب المحاسبية الحديثة المتواجدة لقياس رأس المال الفكري، تركز على قياس قيمة المؤسسات في الحاضر والمستقبل عكس الأساليب المحاسبية التقليدية، التي تركز على الماضي فقط؛
5. تعتبر الأساليب المحاسبية التقليدية غير كافية لبناء التوجهات الاستراتيجية للمؤسسات، لذلك يتم استخدام مقاييس رأس المال الفكري كأداة تكميلية، تساعد الإدارة على إدارته، حيث تجري عملية القياس بالاعتماد على تقويم نقاط القوة والضعف فيه في ضوء عملية المقارنة المرجعية له؛<sup>2</sup>
6. قياس رأس المال الفكري يكشف عن خصائص، وقدرات الأفراد العاملون بالمنظمة؛

<sup>1</sup> زلماط مريم، دور رأس المال الفكري في استمرارية المؤسسة، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، دراسات اقتصادية ، جامعة زيان عاشور، الجلفة، مجلد 26، العدد 01، ص 321 .

<sup>2</sup> حسناوي بلبال ، دور رأس المال الفكري في تحسين الاداء المستدام للمؤسسة ، رسالة الماجستير علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف 01 ، سنة 2014/2013 ص 39 و 40 .

7. يعد أداة من الأدوات المحددة لنقاط القوة والضعف في أداء العاملين، بما يساهم في وضع خطط لتنشيط أدائهم، و تطوير كفاءاتهم وكذا حماية خبراتهم من التقادم.<sup>1</sup>

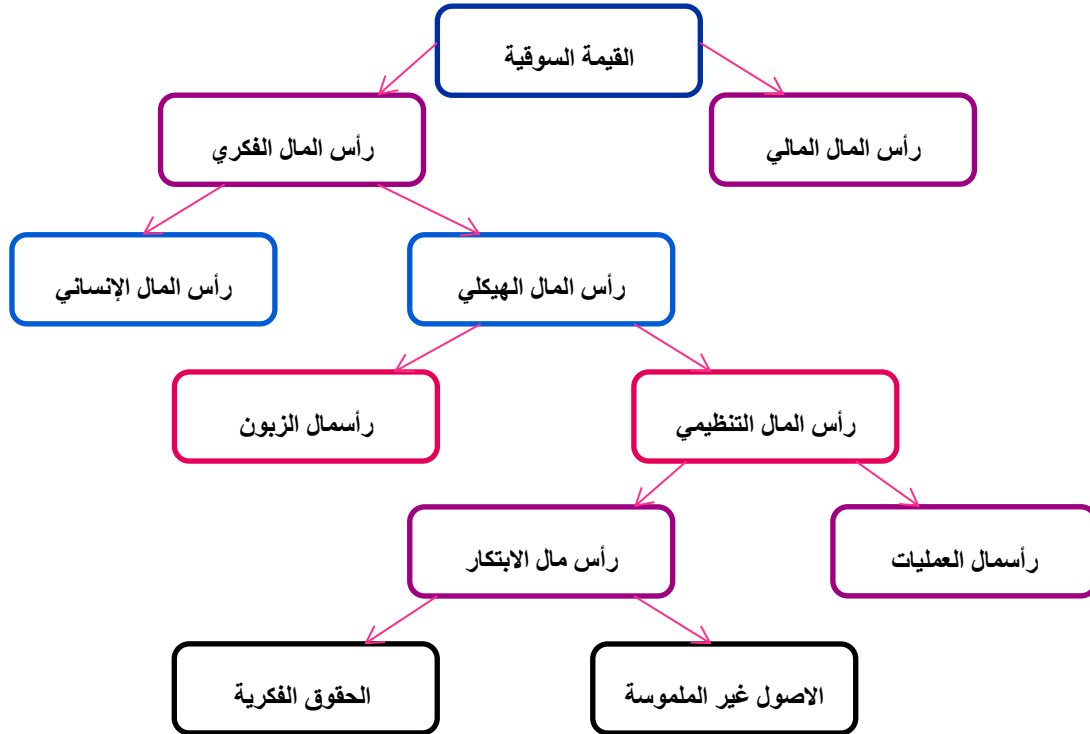
- من أهم نماذج قياس رأس المال لفكري يمكن ذكر:

### ✦ نموذج Skandia او ما يسمى بـ 1997 market value

ابتكرت منظمة skandia مفهوم الملاح أو الريان ( Navigator ) وتعني الإبحار أو الإحاطة الكاملة بالموضوع وأسمته أيضا نموذج القيمة السوقية، وقسمت رأس مال المنظمة الى رأس المال المالي، ورأس المال الفكري واعتبرت أن رأس المال الفكري، يتكون من أربعة عناصر هي:

- رأس المال البشري؛
  - رأس المال الهيكلي وينقسم الى رأسمال الزبائن ورأس المال التنظيمي؛
  - اما رأس المال الإبداعي يقسم الى حقوق الملكية الفكرية والأصول غير الملموسة.
- ونتحصل على رأس المال الفكري عند حساب الفرق بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية للشركة
- رأس المال الفكري = القيمة السوقية - القيمة الدفترية<sup>2</sup>

الشكل 01 نموذج Skandia



<sup>1</sup> عدوكة لخضر وآخرون، منظور رأس المال الفكري و طرق قياسه ، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي ،جامعة المسيلة ،المجلد 03، العدد 01، ص 232، تاريخ الاطلاع 2020/02/18، ASJP18:45 .

<sup>2</sup> قرحاتي لويزة، دور رأسمال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل المعرفة، اطروحة الدكتوراه علوم التسيير، تخصص الموارد البشرية، باتنة ، سنة 2016/2015، ص 104 و 105.



**المصدر:** تركي الشمري & محمد عمر باطويح رأس المال الفكري في منظمات الاعمال ( مفهومه، قياسه، اثاره و تنميته ) مجلة الابحاث الاقتصادية لجامعة سعد دحلب، البليدة، المجلد 05 العدد 04، ديسمبر 2010، ص 205. تاريخ الاطلاع 2020/02/18، 04: 19، ASJP.

#### ✦ نموذج بطاقة الأداء المتوازن

يعرف نموذج بطاقة الأداء المتوازن ( **BSC** ) **Balanced score card** أيضا بنموذج كابلان ونورتون **kaplan and norton**، نسبة الى واضعيه، ويهدف الى تحقيق توازن بين المنظور المحاسبي التقليدي للأصول غير الملموسة والنماذج القياسية الأخرى لتقويم رأس المال الفكري ويضيف النموذج مكونات جديدة، أهمها متغيرات الابتكار والتعلم **innovation & learning**، وتحسين نشاط الأعمال **improvement business process** وعلاقات الزبائن، ( و هي موجودة في نماذج اخرى ) **customer Relationship** وتكوين القيمة **value creation**، في ضوء المؤشرات المالية وغير المالية ( غير الملموسة).<sup>1</sup>

#### ✦ نموذج 1997sbeiby ( نموذج مراقبة الاصول غير الملموس و ضبطها )

هو طريقة طورها **sbeiby**، من أجل حساب الأصول الفكرية للمنظمة، وتحتوي هذه الطريقة على ثلاث تصنيفات تتمثل في الأداء البشري، الهيكل الخارجي والهيكل الداخلي.

1. الأداء البشري: وهو مولد الربح الحقيقي لأية منظمة ويشتمل على القيم الذاتية، الخبرة، المهارات الاجتماعية الخلفية، الثقافية والتعليمية.
2. الهيكل الخارجي: يشير الى صورة المنظمة ووضعها خارج حدودها، اي صورتها في عيون الآخرين ويضم هذا الهيكل العلامة التجارية، اسم المنتج .... العلاقات مع العملاء و الموردین والشركاء.
3. الهيكل الداخلي: يضم كل من قواعد البيانات والعمليات والنماذج والوثائق التي تملكها المنظمة، الملكية الفكرية وبراءات الاختراع وأسرار المهنة.<sup>2</sup>

#### ✦ نموذج القيمة الاقتصادية المضافة

النموذج المهم الآخر الذي يستخدم بصورة متزايدة لدى الشركات الكبرى، هو نموذج القيمة الاقتصادية المضافة **Economic value added (EVA)** الذي قدمه ستيوارت **stern stewart** في نهاية الثمانينات وهذا النموذج هو بمنزلة أداة تحليلية وقياسية، لفهم الاتجاه المالي الرئيسي للمنظمة، الذي يستهدف تعظيم ثروة حملة الأسهم، وتقويمه وهو أيضا مقياس شامل للإدارة، يربط ما بين الأداء أولا، والتخطيط المالي ثانيا، وبحسب هذا النموذج يتم احتساب القيمة الاقتصادية المضافة من خلال المعادلة الآتية:

$$\text{القيمة الاقتصادية المضافة} = \text{صافي الربح التشغيلي} - (\text{رأس المال} * \text{تكلفة رأس المال}).<sup>1</sup>$$

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، نظم ادارة المعرفة و رأس المال الفكري العربي، مركز الامارات للدراسات و البحوث الاستراتيجية، الطبعة الاولى، العدد 124، سنة 2007، ص 64.

<sup>2</sup> فرحاتي لويظة، مرجع سبق ذكره، ص 107 و 108.

## I.8.1.1. علاقة رأس المال الفكري بإدارة الجودة الشاملة

تنبثق العلاقة بين المتغيرين المذكورين ابتداءً من رأينا من كون رأس المال الفكري يعد العنصر الجوهرى، لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، لأن إدارة الجودة الشاملة تهدف الى إحداث تغيير فكري وسلوكي في المنظمة، و أن إحداث هذا التغيير لا ينهض به إلا نخبة من ذوي القدرات الابتكارية والإبداعية الخلاقة.

كما تبرز العلاقة بين المتغيرين موضوع البحث من أحد مرتكزات إدارة الجودة الشاملة تتمثل بتبني ميزة تنافسية، وقبول المنافسة كواقع ضروري والسعي لتحقيق السبق على المنافسين.<sup>2</sup>

ونرى أن عملية تحقيق السبق على المنافسين، لا يمكن بلوغها مالم يتوافر رأس مال فكري، له القدرة على إنتاج الأفكار الجديدة، او تطوير الأفكار القديمة وإخراجها بجودة عالية، أو ملائمة لأن الجودة تعد الآن سلاحا تنافسيا استراتيجيا، وهذه الحقيقة أكدتها نتائج دراسة التي أوضحت أن " 80% من أفراد عينة البحث، يمثلون مجالس إدارة او أعضاء فيها لمجموعة من الشركات العراقية، اتفقوا أن شركاتهم تعد الجودة سلاحا تنافسيا".<sup>3</sup>

وتتجسد أيضا العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة، في قدرة رأس المال الفكري على سرعة فهم أبعاد (TQM) ومستلزمات تطبيقها، لما يمتلكه من قدرات فكرية وتنظيمية عالية فضلا عن إلمامه بمهارات متنوعة. وهذا يسهل كثيرا في تحقيق العمل الجماعي والعمل بروح الفريق الواحد، فضلا عن تخفيض تكاليف التدريب اللازمة، لإعداد الموارد البشرية المطلوبة لتطبيق (TQM).

ويتناغم ما ذكر سابقا مع رأي Lee & Pour والذي مفاده " أن العاملين الماهرين الذين يمتلكون معلومات عن الجودة أثرا كبيرا في تطوير الجودة وإمكانية تطبيق برامج ناجحة فيها".

كما يأتي التحليل السابقة منسجما مع ما ذهب إليه كل من Krajewski & Ritzman بقولهما " أن العمل الجماعي - كفريق - يحقق غايات إدارة الجودة الشاملة، لأن العمل الجماعي يمثل المفتاح التكتيكي، لتحسين الجودة من خلال الحوارات والمناقشات المفتوحة، التي تقضي الى تكوين كل أكبر من حاصل جمع الأجزاء ( وهو ما يطلق عليه بـ التداؤبية) synergy. ويؤيد عبد المنعم الاتجاه السابق ايضا، اذا يرى " أن من عناصر إنجاح إدارة الجودة الشاملة سيادة روح الفريق من خلال استدام فرق عمل، تسمح بتكامل الخبرات بعيدا عن النظرة الضيقة للأمر".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 67

<sup>2</sup> عيسى دراجي، مرجع سبق ذكره، ص 05.

<sup>3</sup> سعد علي العنزي و احمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية عمان الاردن 2009 ص 414.

<sup>4</sup> عادل حرحوش المبرجي و احمد علي صالح، رأس المال الفكري طرق قياسه و أساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الادارية، بحوث و الدراسات طبعة، 2003 ص 68 و 69.

## I. 2.1 إدارة الجودة الشاملة

لقد حظيت فلسفة إدارة الجودة الشاملة اهتمام العديد من الباحثين، لاعتبارها مدخل متكامل يهدف الى تطوير شامل ومستمر، يشمل كافة مراحل ومناحي الأداء، مما تساهم في تحسين تنافسية المؤسسة وتحقيق كفاءة وفعالية المؤسسة.

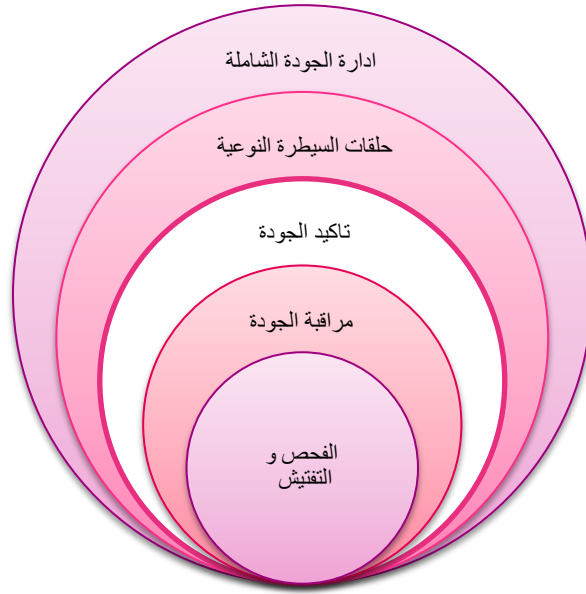
## I. 2.1.1 مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة

من الناحية التاريخية يمكن إيجاز تطور TQM كما يلي:

- **أولا الفترة 1945/1940** وقد شكل المفكرون الامريكان الرواد الأساسين في استخدام الأساليب الإحصائية والتحليلية في عمليات الفحص، وكان لكل من Deming و Juran الدور الرئيسي في هذا المضمار.
- **ثانيا فترة الخمسينات:** لقد كانت المنافسة بين المنظمات الإنتاجية وخدمية المختلفة محدودة، وقد كانت كل من الإنتاجية والجودة مهمة الى حد ما، وقد ذهب Deming الى اليابان لإلقاء محاضرات وإقامة الدورات التدريبية هناك وقد تبنت المنظمات اليابانية آراءه، وقد تم وضع طاقم عمله متخصص للجودة آنذاك.
- **ثالثا فترة الستينات:** لقد تم التأكيد بشكل أساسي على الجودة وقد تبنت بريطانيا هذا الاتجاه، وقد تم التركيز على مفهوم الجودة والإجراءات، والتدريبات المتعلقة بأدوات العمل ومواد الخام وغير ذلك من الجوانب ذات أهمية على الجودة.<sup>1</sup>
- **رابعا فترة الثمانينات:** لقد شهدت هذه الفترة اهتماما متزايدا عن غيرها من الفترات التاريخية السابقة الذكر في مجال الجودة، حيث تم التركيز على الجودة كسلاح تنافسي بين المنظمات الإنتاجية والخدمية، وبرزت المنظمة للمواصفات القياسية (iso9000) مستخدمة توحيد المعايير القياسية للمواصفات السلعية والخدمية على المستوى الدولي.
- **خامسا فترة التسعينات:** حتى الوقت الحاضر لقد شهدت هذه الفترة تطورات تاريخية ملحوظة، تمثلت بظهور ظاهرة العولمة (Globalization) وثورة الاتصالات والمعلومات وشبكة الانترنت والتجارة الحرة ... الخ، من المعالم التي أصبحت الجودة هي سلاحا تنافسيا أساسيا، ينبغي أن يكون لها أهميتها ومكانتها القوية وان تتركز جهودها المختلفة، سيما وإن الاستقرار بالأسواق والحفاظ على الحصة السوقية وتحقيق الميزة التنافسية، التي من شأنها أن تجعل لمنظمات الأعمال إمكانية البقاء والاستمرار والتطوير فإنها اما أن تنسحب من الأسواق، أو تلجأ للاندماج مع أي منظمة اقتصادية ومن هذا المدخل فقد شهدت إدارة الجودة أهمية كبيرة في هذه الفترة وامتد اعتمادها في مختلف أفاق التطورات واضحة المعالم و الآثار، وقد وجدت إدارة الجودة الشاملة الدور الفعال في هذا المجال المختلفة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، طبعة 3، 2007 ص 89 90.  
<sup>2</sup>فالح شجاع فالح العتيبي، مدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة وأثرها على مستوى اداء الموارد البشرية، رسالة الماجستير في إدارة الاعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، ابريل 2010، ص 19-20.

شكل رقم 02 مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة



المصدر خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره ص 90.

### 1.2.2.1. مفهوم إدارة الجودة الشاملة

تعد إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الفكرية، التي استحوذت على إهتمام الباحثين ومفكرين في مجتمع المعرفة، وعليه تعددت مفاهيم وتعريف الجودة حسب الجهة المستفيدة، مما يمكن ذكر أهم التعاريف كالتالي:

#### a. تعريف الجودة

الجودة مصطلح ومرادفه Quality، كلمة مشتقة من الكلمة اللاتينية التي يقصد بها طبيعة الشيء ودرجة صلاحه، ويعرف قاموس أكسفورد الجودة بأنها (درجة الامتياز)، والموسوعة السوفياتية تعرفها بمجموعة خواص المنتج، التي تقرر قابليته على ايفاء بالحاجات والرغبات.<sup>1</sup>

#### b. تعريف إدارة الجودة الشاملة

وردت تعريفات عدة لإدارة الجودة الشاملة من بينها:

**تعريف Evans** "أنها مفهوم موجه نحو التطوير والتحسين المستمرين، في جودة السلع والخدمات من خلال مشاركة الجميع لتلبية حاجات ورغبات الزبائن".

<sup>1</sup> تغريد سعيد حسن و اشرف هاني حرز، استثمار راس المال البشري و اثره في تحقيق الجودة الشاملة لمنظمات الايواء، مجلة الادارة و الاقتصاد المجلد 41 – العدد 114، سنة 2018، ص 348، تاريخ الاطلاع 2020/02/18، IASJ 18:44.

**تعريف Ivancevich** "بأنها مدخل من مداخل الادارة، التي تحقق النجاح على المدى البعيد لإرضاء الزبون والاعتماد على مساهمة جميع اعضاء المنظمة، من اجل تحسين العمليات والمنتجات ضمن ثقافة المنظمة".<sup>1</sup>

**تعريف kinlow** يعرفها " بأنها الاستراتيجية التي تستند الى تضافر جهود العاملين في المنظمة، لأغراض تحسين مستوى الجودة".

**تعريف Goetschm** يرى "أنها الجهود التي تهدف الى تعظيم القدرة التنافسية للمنظمة، من خلال تضافر جهود جميع الافراد للعمل على تحسين المستمر للسلع والخدمات".<sup>2</sup>

**تعريف Odgers** "بأنها أكثر من مجرد عمليات الإدارة أنها ثقافة، طريقة حياة من خلالها وعن طريقها تهدف المؤسسات الى إحداث تغيرات أساسية، في طريقة كل الأفراد وكل المديرين في الأداء، والتصرف السليم وبشكل مستمر".<sup>3</sup>

من خلال التعاريف السابقة، يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة بأنها أسلوب إداري متكامل، يمكن من خلاله إدارة المنظمة بشكل أفضل وهو يقوم على الإلتزام الكلي بمبدأ الجودة، من طرف الإدارة والعاملين على الزبائن واشباع حاجاتهم والاستجابة لتوقعاتهم الحالية، والمستقبلية والتركيز على تحسين المستمر، لكل العمليات وفي مختلف مراحل العمل.<sup>4</sup>

### I. 1. 3.2 خصائص إدارة الجودة الشاملة:

يمكن تلخيص أهم خصائص (TQM) كالآتي:

- ✦ استعمال الحقائق والبيانات الدقيقة والكافية لإتخاذ القرارات؛
- ✦ اشتراك جميع الأفراد دورات الجودة او فرق تحسين العمليات؛
- ✦ التحسين المستمر للعملية والمنتج؛
- ✦ التركيز على العمليات والنشاطات بدلا من النتائج؛
- ✦ تلبية احتياجات العميل وتوقعاته ( العميل الداخلي والخارجي)؛
- ✦ استعمال الأساليب الإحصائية الأساسية لقياس الجودة<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> غسان فيصل عبد ، مرجع سبق ذكره ص 18.  
<sup>2</sup> سلمان عبيد ، أثر الاستثمار برأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة ، رسالة الماجستير في ادارة الموارد البشرية ، كلية العلوم الادارية جامعة العلوم التطبيقية، مملكة البحرين ، سنة 2014 ص 99.  
<sup>3</sup> مزريق عاشور الحاج نعل خديجة ، دور إدارة الجودة الشاملة في تنمية رأس المال الفكري للمنظمات ، ملتي الدولي راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصادية الحديثة جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف 13- 14 ديسمبر، 2011 ، ص 8 .  
<sup>4</sup> بن علي عائشة و نوري منير ، واقع تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة الاستراتيجية و التنمية كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة شلف مجلد 07 ، العدد 12 ، الجزائر، ص 277 و 278 تاريخ الاطلاع ASJP 19: 37 2020/02/18 .  
<sup>5</sup> سمر قناطل الزين و سميرة ابراهيم النيف، قياس كفاءة تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة ، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، جامعة الاغواط ، جوان 2012 ، ص 242.

### 1.4.2.1. الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية

يمكن توضيح أهم الفوارق بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية في الجدول التالي:

جدول رقم 03 الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية

عناصر المقارنة	الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
الهدف	تعظيم ارباح وعوائد المنظمة.	تحقيق رضا المنظمة من خلال تلبية احتياجاتهم، ورغبتهم بمستوى عال من الجودة وهذا ما سيؤدي الى تحقيق الأرباح.
الهيكل التنظيمي وتوزيع السلطة	هيكل تنظيمية عمودية والسلطة مركزية تدفق المعلومات والقرارات من الأعلى الى الاسفل.	هيكل أفقي والسلطة لامركزية مختلف التدفقات تأخذ مستوى افقي.
التخطيط على المدى القصير	على المدى القصير.	تكامل وتوازن ما بين المدى القصير والطويل.
أسلوب العمل وتحمل المسؤولية	يقوم كل فرد او إدارة بعمله منفردا ولهذا تكون المسؤولية شخصية.	العمل الجماعي والتعاوني، في فرق ولهذا تحمل المسؤولية يكون جماعي.
السياسات والإجراءات	تتميز بالجمود.	تتميز بالمرونة.
إتخاذ القرارات وحل المشاكل	تختص جهة معينة بذلك.	تعتمد على الديمقراطية القائمة على المشاركة وبالتالي فإن عملية اتخاذ القرارات وحل المشاكل تكون جماعية.
نظام الحوافز	يتسم بالثبات ومعظم الحوافز المستخدمة مادية باعتبار أن الفرد رجل اقتصادي.	تعتمد على تطوير نظام الحوافز كما انه يشمل على حوافز مادية ومعنوية في نفس الوقت.
عملية التطوير والتحسين	لا تقوم بالتطوير الا لمرات محدودة وذلك عند الحاجة.	التطوير والتحسين مستمر.
الأفراد	ترى أن الافراد العاملين في المنظمة بمثابة قيد وتكلفة، يجب تدنيها كما أنها لا توليهم الثقة ولا يمكنهم التدخل في شؤون المنظمة بإبداء آراءهم ومقترحاتهم.	تنظر للفرد على انه مورد وشريك يجب الاهتمام به حت يعطي ما لديه اذ بإمكانه مساعدة المنظمة على تحقيق اهدافها كما يمكنه قيادتها الى عكس ما تصبو اليه وبالتالي يجب منحه الثقة والاستماع اليه والبقاء على اتصال به.

المصدرين علي عائشة و نوري منير ، مرجع سبق ذكره ، 279ص 280.

### I. 5.2.1. عناصر إدارة الجودة الشاملة

إن نظام إدارة الجودة الشاملة عبارة عن نموذج متكامل من نظم فرعية والتي ينبغي توفرها بالأساس في الشركة او يفترض إنها موجودة وقد تحتاج الى الربط والتكامل فيما بينها وإن جميعها تعمل بصورة تكاملية لتحقيق أهداف نظام الجودة حيث تتمثل فيما يلي:

- عملية الجودة **Process of quality** ويشمل نظام عملية الجودة على كل العمليات الإدارية والتوجيهية والإنتاجية؛
  - التكنولوجيا **Technology** يتمثل هذا النظام الفرعي لإدارة الجودة الشاملة على العديد من المكونات والفرقات الضرورية لأداء المهام بشكل كامل؛
  - الهيكل التنظيمي **Structuer** ويتضمن مسؤوليات الأفراد العاملين وظروف عملهم في بيئة المنظمة والاتصالات الرسمية وغير الرسمية التي تتم داخل المنظمة؛
  - نظام الافراد **System of personnel** يتكون النظام الفرعي للعاملين في المنظمة من التعليم والتدريب وتغيير الثقافة وغيرها؛
  - المهام **Task** وتشمل مهام الجودة ووظائف الأعمال وغيرها.
- والجدول يبين هذه العناصر لنظام إدارة الجودة الشاملة ويجب التنويه الى أن أي خلل في تحقيق الموازنة الفعالة، لهذه العناصر او النظم الفرعية لنظام إدارة الجودة الشاملة يؤدي الى فقدان الكثير من قوة ومثانة نظام إداري الجودة الشاملة.<sup>1</sup>

#### جدول رقم 04 عناصر (TQM)

الوظيفة ( الوظائف )	الأفراد	الهيكل التنظيمي	التكنولوجيا	عملية الجودة
قضايا الجودة.	تشكيل فرق العمل.	المسؤوليات.	الخط الإنتاجي.	المنظمة وانظمة تخطيط
التغير الثقافي.	التعليم و التدريب.	الاتصالات.	نظام المعلومات.	الجودة.
الاعمال.	تطوير الادارة ونظام	التوجيه.		قيادة المنظمة والسيطرة.
الوظائف.	الحوافز ( المكافآت).			تصميم الأساليب
				والفحص.

المصدر: عبد الستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 1 2008 ط 2

### I. 6.2.1. مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة

لغرض تطبيق لجودة الشاملة في المؤسسة فإن الأمر يحتاج مراعاة المتطلبات التالية:

<sup>1</sup>قاسم نايف علوان ، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الايزو 9001 : 2000 ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، ط 1 الاصدار الثاني، 2009 ،ص 97.

- (1) التركيز على الزبون (Customer focus) تعتمد المنظمة على زبائنها في استمرارها ونجاحها، مما يتوجب عليها فهم حاجاتها الحالية والمستقبلية، والعمل على تلبيةها والسعي بجد لتجاوز توقعاتهم؛
- (2) القيادة (Leadership) تقع على قيادة المنظمة مسؤولة خلق وحدة الغرض والتوجه الكلي للمنظمة، وإيجاد البيئة الداخلية المناسبة التي تسمح للعاملين بالمشاركة الفاعلة في تحقيق الأهداف، والمحافظة على تلك البيئة؛
- (3) مشاركة الأفراد (Involvement of people) إن الأفراد في جميع المستويات هم (Essence) المنظمة، والسماح لهم بالمشاركة الكاملة تمكنهم من إظهار قدراتهم ومواهبهم من أجل فائدة المنظمة؛
- (4) علاقة المنفعة المتبادلة مع المجهزين (Mutually supplier (beneficial relationship) ) تعتمد المنظمة والمجهزون كلا على الآخر، إذ تربطهم مصلحة مشتركة، تؤدي عند إدارتها بكفاءة إلى تعزيز قدرتهما على خلق قيمة مضافة لكل منهما؛<sup>1</sup>
- (5) مدخل العملية (approach process) يتم تحقيق النتيجة المرجوة بشكل أكثر كفاءة، عندما تتم إدارة الموارد والأنشطة ذات صلة كعملية؛
- (6) استخدام النظم للإدارة (System approach to management) تحديد وفهم إدارة العمليات المترابطة (Interrelated processes) كنظام، مما يساهم في تحقيق المنظمة لأهدافها بفعالية وكفاءة؛
- (7) التحسين المستمر (Improvement Continual) هو الهدف الدائم للمنظمة، إذ ينبغي لها تحسين الأداء باستمرار عن طريق تلبية احتياجات جميع الأطراف المهمة؛
- (8) اعتماد على الحقائق في إتخاذ القرار (approach to decision making Factual) تستند النهج الواقعية لاتخاذ القرارات الفعالة إلى التحليل المنطقي، أو الحد سبل للبيانات والمعلومات.<sup>2</sup>

### 1.7.2.1. أهداف إدارة الجودة الشاملة

تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تطوير جودة المنتجات أو الخدمات، مع تخفيض التكاليف مما يحسن خدمة العملاء وتلبية احتياجاتهم وتلخص أهداف الجودة الشاملة فيما يلي:

- ♣ خفض التكاليف بتقليل الأخطاء ونسبة تكرار العمل، والعمل الإضافي، زيادة العوائد والأرباح؛
- ♣ رضا وسرور العملاء، حيث يشتركون أكثر من مرة ويقومون بالدعاية؛
- ♣ تمكين الموظفين ومنحهم السلطة وبذلك تتجنب الشركة المشاكل المستقبلية؛

<sup>1</sup> سلمان زيدان إدارة الجودة الشاملة الفلسفة و مداخل العمل دار المناهج للنشر و التوزيع ، الجزء الأول ، سنة 2009 ، ص 28-29.  
<sup>2</sup>Poornima M. charantimath , **total quality management** ,pearsoneducation,second edition, indian, 2011, p66.



- ♣ فهم حاجيات ورتب العميل، وتوفير السلع وفق متطلباته؛
- ♣ التكيف مع المتغيرات التقنية الاقتصادية والاجتماعية؛
- ♣ التميز في الأداء والخدمة وذلك بالتطوير المستمر للخدمة؛
- ♣ تعزيز الموقع التنافسي بالتركيز على تقديم السلع ذات جودة عالية، وبالتالي زيادة الإنتاج وتقليل التكاليف؛
- ♣ زيادة الحصة السوقية للمنظمات التي تطبق فلسفة إدارة الجودة الشاملة؛
- ♣ توافر قنوات الاتصال بين العميل والمؤسسة، مقدمة الخدمة التوافق مع القوانين والمتطلبات الدولية والمتمثلة في هيئة مواصفات الإيزو.<sup>1</sup>

### 1.8.2.1. مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تمر عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بخمس مراحل أساسية على النحو التالي:

#### المرحلة الأولى: مرحلة الإقناع

هذه المرحلة عبارة عن معرفة مدى حاجة الى تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في الشركة المبحوثة في تمثل مرحلة تحضيرية لتحديد وتوضيح القضايا ومنها:

- توضيح الرؤية الاستراتيجية؛
- تحديد رسالة الشركة؛
- تحديد الموارد المطلوبة لتنفيذ ادارة الجودة الشاملة.

#### المرحلة الثانية: مرحلة الدراسة والتخطيط

بناء على البيانات التي تم تجميعها في المرحلة السابقة، وفي حالة كونها مشجعة لأخذ قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة، يتم التخطيط الى عملية التطبيق وذلك بتشكيل لجنة تسمى لجنة إدارة الجودة الشاملة تقوم بإعداد الآتي:

- إعداد خطة أولية للتنفيذ؛
- تحديد الموارد المطلوبة للخطة؛
- تحديد إستراتيجية التنفيذ.<sup>2</sup>

#### المرحلة الثالثة: مرحلة التقييم

تبدأ هذه المرحلة بتهيئة الأرضية للبدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، من خلال تحديد أهداف المنشأة، وما يجب عليها القيام به لتحقيق هذه الأهداف ومعرفة المنافع التي يمكن أن تتحقق، وللمعوقات التي يمكن أن تعوق تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

<sup>1</sup>درواش رابع و صبرينة خام الله ، دور حلقات الجودة في انجاز نظام ادارة الجودة الشاملة ، العدد الثالث ، والخاص بفعاليات المؤتمر الدولي المؤسسة بين الخدمة العمومية و إدارة الموارد البشرية ،جامعة بلبيدة ، سنة 2015، ص 319 و 320.

<sup>2</sup> قاسم نايف علوان، ادارة الجودة الشاملة و متطلبات الإيزو 9001: 2000، مرجع سبق ذكره، ص 110

## المرحلة الرابعة: مرحلة التنفيذ

في هذه المرحلة، يتم اختيار الأفراد الذين يقومون بعملية التنفيذ بعد تدريبهم ونشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة ومفاهيمها لهم.

## المرحلة الخامسة: مرحلة تبادل ونشر الخبرات

في هذه المرحلة يتم استثمار الخبرات والنجاحات التي تم تحقيقها من تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث تدعى جميع إدارات وأقسام المنشأة وكذلك المتعاملين معها من العملاء والموردين، المشاركين في عملية التحسين وتوضيح المزايا التي تعود عليهم جميعاً.<sup>1</sup>

## I. 9.2.1. الأساليب والأدوات التي تعتمد عليها إدارة الجودة الشاملة

حتى تحقق إدارة الجودة الشاملة هدفها المنشود في تشجيع ودعم التحسين المستمر، تستخدم مجموعة من الأدوات والأساليب من أهمها التالي:

**a. العصف الذهني Brain storming** : يقصد به استخدام مقدرة التفكير الجماعي لعدد من الأفراد للخروج بأفكار إبداعية خلاقة قد لا يصل إليها الكل بصورة منفردة منهم، ويعرف على أنه: " محاولة الحصول على أكبر عدد من الأفكار الإبداعية في ظل بيئة مشجعة ومؤيدة " ويبرز من هذا التعريف أهمية العمل الجماعي في تنمية روح الإبداع والمبادرة، من خلال إثارة مجموعة من العقول في نفس الوقت للتفكير في حل مشكلة معينة. ويقوم أسلوب العصف الذهني على مجموعة من الأسس أهمها:

1. عدم توجيه النقد، أو تقييم للأفكار المقدمة لأن النقد عامل يحد من حرية الإبداع؛
2. لا يجوز الحكم على الأفكار من أول وهلة أو الاستخفاف بها؛
3. تسجيل الأفكار في مكان واضح يشاهده كل أعضاء الحلقة، وتركيز على كمية الأفكار المقدمة؛
4. إعطاء الوقت الكافي للأعضاء لاستيعاب تلك الأفكار.<sup>2</sup>

**b. خرائط المراقبة:** هي أداة إحصائية لمراقبة الجودة، وتستخدم هذه الخرائط كأداة إدارية للمراقبة توضح نتائج قياس الأداء كل ساعة، أو يوم أو يومين مثلاً على مدى فترة زمنية معينة وتوضح مستويين للجود، مستوى أعلى ومستوى أدنى لا يصح الانحراف عن أي منهما. وتوضح مراجعة هذه الخريطة ما اذا كان التنفيذ عملية معينة داخل الحدود المسموح بها، وتتيح خرائط المراقبة للإدارة ان تكتشف الانحرافات او التذبذبات غير المرغوبة.

<sup>1</sup> اكرم محمد احمد الحاج علي ، تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة و أثرها على كفاءة الأداء الأكاديمي في الجامعات السعودية مرجع سبق ذكره ص 12.

<sup>2</sup> بوحروود فتيحة الإدارة بالجودة الشاملة مدخل لترقية تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، اطروحة دكتوراه في علوم الاقتصاد كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة سطيف 01، سنة 2012-2013 ص 38.

c. أسلوب عظم السمكة ( مخطط السبب - التأثير **diagramme cause effet**): وضع هذا المخطط من طرف

الخبير الياباني ايشيكاوا سنة 1950. يهدف هذا الأسلوب الى تحليل مشكلة أو نتيجة يجب تصحيحها، وإيجاد الأسباب الرئيسية والثانوية.

يتم تكوين هذا المخطط باتباع الخطوات التالية:

- تحديد المشكل المعالج بوضوح، وتسجيله على يمين المخطط والذي يأخذ شكل عظم سمكة؛
- تحديد المجالات أو الأصناف التي تجد أسباب المشكلة جذورها فيها. بصفة عامة هناك خمس المجالات أو الأصناف التي تجد أسباب المشكلة جذورها فيها. بصفة عامة هناك خمس مجالات والتي يطلق عليها "M les cinq" وهي :  
اليد العاملة، الطرق، المحيط، الآلات، الوسائل، وتسجل على المخطط؛
- البحث عن أكبر عدد من الأسباب الممكنة: وهنا يمكن استعمال تقنية عصف الافكار، ثم يتم تصنيف كل سبب الى مجموعة الخاصة به.<sup>1</sup>

d. تحليل باريتو: **Pareto analysis** هو مبدأ اوجده العالم الاقتصادي " فلفيدو باريتو vilfredopareto وأدخله

جوران الى مجال الإدارة، وسمى ايضا بقاعدة 20/80، وهو يعني أن 20% من الأسباب تقود الى 80% من المشاكل، ومنه فإن المؤسسات تتوجه لتركيز جهودها من أجل ازالة الأسباب القليلة التي تؤدي الى أكثر المشاكل، حيث تعطي لها الاولوية في الحل، دون إهمال حل المشاكل الأخرى لاحقا؛ فتحليل باريتو يهدف الى إظهار الأسباب الأكثر تكرارا ثم الاقل تكرارا، من أجل ترتيب جهود الإصلاح بشكل فعال.<sup>2</sup>

a. أسلوب المقارنة المرجعية: **Benchmarking**: هي عملية قياس ومقارنة أداء مؤسسة مع أداء مؤسسة،

أو مؤسسات أخرى مماثلة تنتج نفس السلعة أو تقدم نفس الخدمة، ولها ثلاث مستويات:

1. مقارنة مرجعية داخلية وهي مقارنة أقسام وفروع نفس المؤسسة؛
2. مقارنة مرجعية خارجية وهي مقارنة المؤسسة بمنافسيها؛
3. مقارنة مرجعية وظيفية وهي مقارنة بين الوظائف بغض النظر عن القطاع المنتمية له، بحيث تسعى بعض المؤسسات الى أن تكون متميزة بشكل بارز في أدائها، وبالتالي فقد تجري مقارنة مع الممارسة الأفضل بغض النظر عن طبيعية عمل ونشاط المؤسسة التي تؤدي هذه الممارسة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بن كيج نسرين **التدريب من منظور إدارة الجودة الشاملة**، مذكرة للحصول على شهادة الماجستير تخصص إدارة الأعمال كلية علوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009/2008 ص 50-51

<sup>2</sup> بن فانة مصطفى **الأثر التنظيمية لتطبيق نظام إدارة الجودة في المؤسسات الصناعية**، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال المؤسسات كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة فرحات عباس سطيف سنة 2018/2017 ص 34.

<sup>3</sup> احمد بن عيشاوي، **إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M) في المؤسسات الفندقية في الجزائر**، اطروحة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص ادارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، سنة 2008/2007 ص 31.

## I.2.2.1. معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

أجمع الكثير من الكتاب والمفكرين على أن هنالك مجموعة من المعوقات، والتي تؤدي الى فشل الكثير من برامج إدارة الجودة الشاملة، ومن أبرزها مايلي:

- ✓ عدم الالتزام الجدي من قبل الادارة العليا، وقد يعود ذلك لقلة التدريب والخبرة الضرورية؛
- ✓ معارضة العاملين حيث أن الموظفين غالبا ما يقاومون نظام الجودة الشاملة وذلك بسبب الأهداف الطويلة، او الخوف من التغيير؛
- ✓ الفشل في تغيير فلسفة المنظمة، حيث أن عدم قدرة الإدارة على خلق ثقافة يتم من خلالها تشجيع الافراد على المساهمة بأرائهم ومقترحاتهم؛
- ✓ تركيز المنظمة على أساليب غير موفقة مع نظام الانتاج والأفراد فيها؛
- ✓ توقع نتائج سريعة لنظام إدارة الجودة الشاملة؛
- ✓ البدء في تطبيق لإدارة الجودة الشاملة بشكل متزامن مع مشاكل عدم الاستقرار في الإدارة العليا؛
- ✓ فشل الإدارة في توفير الجهد الملائم للتحسينات المختلة؛
- ✓ فشل الإدارة في توفير المكافآت وتقدير انجاز الأفراد وغياب نظم فعالة للاتصال؛<sup>1</sup>
- ✓ غموض أهداف التحسين؛
- ✓ التسرع في تطبيق مراحل برنامج الجودة حيث ينبغي التأكد من اتمام كل مرحلة قبل الانتقال الى المرحلة الموالية؛
- ✓ عدم التنسيق بين مختلف الاقسام والمدراء والعاملين فيما يتعلق بتصنيف اجراءات الجودة؛
- ✓ عدم مراعاة وضعية وامكانية المؤسسة اتجاه هذا التطبيق.<sup>2</sup>

## I.10.2.1. فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يعود للمنظمة من خلال تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة عدة مزايا أهمها:

- ✓ ضمان ثبات جودة المنتج فالتركيز هنا على الاستمرارية نفي المستوى من الجودة في منتجات المنظمة؛
- ✓ إجراءات التحسين المستمر فكلما عملنا بمبادئ ادارة الجودة فان هذه المبادئ تتطلب اجراء التحسينات المستمرة في الأنشطة والعمليات؛
- ✓ رفع كفاءة العاملين من خلال التعليم والتدريب المستمر؛
- ✓ زيادة القدرة التنافسية للمنظمة والعمل على مساعدتها لدخول الاسواق جديدة؛

<sup>1</sup> اكرم محمد احمد الحاج علي، تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة و اثرها على كفاءة الاداء الاكاديمي في الجامعات السعودية ، مجلة الدراسات و البحوث الاجتماعية، جامعة الشهيد حمة لخضر، المجلد 02 ، العدد02 ، الوادي ، جوان 2015 ص 12-13 تاريخ الاطلاع ASJP 19: 2020،44/02/18.

<sup>2</sup> شرف الدين زديرة ، دور ادارة الجودة الشاملة في تحسين جودة خدمات المؤسسات الاستشفائية ، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، تخصص مناجمت المنظمات، سنة 2016/2017 ص 37 .

- ✓ تخفيض التكاليف الاجمالية للمنظمات لأسباب عديدة من أهمها تقليل أخطاء العاملين نتيجة التدريب ومعايرة الأجهزة؛
- ✓ الانضباط والتقيد بإجراءات وتعليمات العمل نتيجة لتوثيق هذه الإجراءات والتعليمات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سلمان زيدان إدارة الجودة الشاملة الفلسفة و مداخل العمل، دار المناهج للنشر و التوزيع ، ، الجزء الثاني، سنة 2010 ،ص 66-67.

**2.I. خلفيات الدراسة**

نظرا لأهمية وجدية موضوع الاستثمار في رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة فقد برز في العديد من دراسات المفكرين والتي سنذكر أهمها في النقاط التالية

**1.2.I-الدراسات السابقة خاص بكل متغير على حدى محل الدراسة:**

في هذا العنصر سنقوم من تقديم دراستين لكل متغير على حدى كالتالي:

**1- دراسة عدوكة لخصر، بوهزة محمد، بوقلي زهرة، منظور رأس المال الفكري و طرق قياسه:**

هدفت هذه الدراسة الى ابراز مفعوم و أهمية رأس المال الفكري ودوره في المنظمات والتعرف على مكوناته الاساسية والفكرية وكيفية قياسه.

وعليه تطرقوا بنوع من التحليل الى بعض المفاهيم المتعلقة برأس المال الفكري ومكوناته، ثم الى أهمية و دوره في المنظمة بما يمكن أن يساهم به في الرفع من تنافسية واستمرارية هذه الأخيرة، كما تعرضوا كذلك الى مفهوم وأهمية قياس رأس المال الفكري في المنظمة وفي الأخير التطرق الى كيفية حساب رأس المال الفكري من خلال عرض لبعض النماذج الواردة في هذا الشأن وما ترتب عن ذلك من مشاكل في هذا الشأن.

من أهم النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة أن رأس المال الفكري هو مجموعة من الأشخاص الذين يمتلكون المعارف والخبرات والمنجزات التي تمكنهم في أداء المنظمات التي يعملون بها. وبالتالي الإسهام في تطور مجتمعاتهم وذلك بتحويل هذه المعارف الى قيمة مما يكسب المؤسسة ميزة تنافسية.

ايضا من أهم النتائج المتوصل إليها أيضا أن المنظمات تسعى بكافة السبل للعمل على الاهتمام بالأفكار والمعرفة والخبرات الكامنة داخل المنظمة سواء من خلال العاملين فيها أو المتعاملين معها من عملاء، ومحاوله الاستفادة من كم المعلومات والأفكار الواردة منها. وإعادة صياغتها بشكل يخدم أهداف هذه المنظمات، كما يجب أن تدرك المنظمات بأن هذه المعلومات والخبرات باتت تمثل الآن ثروة ورأس مال فكري لها.

**2- دراسة زلماط مريم، دور رأس المال الفكري في استمرارية المؤسسة دراسة حالة ببعض المؤسسات بولاية سيدي بلعباس**

**مؤسسة عزوز، مجمع حسناوي، ENIE , CMA اطروحة دكتوراه علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية.**

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على رأس المال الفكري ودوره في استمرارية وخلق القيمة داخل المؤسسة الجزائرية حيث اعتمدوا في هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي في عرض المفاهيم، ولهذا الدراسة قد تم اختيار أربعة مؤسسات عمومية وخاصة المتمثلة في CMA ,ENIE ,SAMPO شركة عزوز ومجمع حسناوي مجتمعا للبحث محاولين اظهار وتحليل الواقع الحالي للأصول الفكرية التي تمثل القوة الخفية التي تضمن بقاء واستمرارية كما أنها تعتبر من أهم المحددات التنافسية للمؤسسة.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها أن رأس المال الفكري هو حتمية ضرورية على المؤسسة في وقتنا الحاضر، يجب عليها أن تتبناه وأن تستثمر فيه مهما كانت التكاليف، لأنه يساهم في بقاءها واستمرارها في بيئة تنافسية من مقوماتها المعرفة ولكن إن احسنت استغلاله والحفاظ عليه، حتى لا تذهب هذه التكاليف سدا.

### 3- معالي عباس الشريف عبد الرحمان إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها على الأداء المؤسسي الدور المعدل للثقافة

#### التنظيمية اطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الاعمال جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2018

تناولت هذه الدراسة أثر إدارة الجودة الشاملة الموجهة على الأداء المؤسسي، ومعرفة أثر الثقافة التنظيمية على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة الموجهة والأداء المؤسسي، هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور الثقافة التنظيمية في تعديل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي في القطاع الصناعي بولاية الخرطوم، وقد تأثرت الدراسة بنظرية المنشأة القائمة على الموارد (resource based view) ونظرية التفاعل مع الحياة.

اختبرت هذه الدراسة فرضين رئيسيين وهما: وجود علاقة ايجابية بين إدارة الجودة الشاملة الموجهة والأداء المؤسسي، وجود أثر للمتغير المعدل (الثقافة التنظيمية) في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة الموجهة والأداء المؤسسي، واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية من المبحوثين فقد تم توزيع 256 استبانة، تم استرجاع 216 منها، وقد بلغت نسبة الاستبانات الصالحة للتحليل 92.3 واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كما تم استخدام برنامج التحليل الاحصائي spss لتحليل البيانات.

حيث توصلت الدراسة الى عدة نتائج هي: وجود علاقة ايجابية بين إدارة الجودة الشاملة الموجهة والأداء المؤسسي، وجود تأثير جزئي للثقافة التنظيمية على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي، وجود تأثير جزئي للثقافة التنظيمية على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي. اسفرت الدراسة عن بعض التأثيرات النظرية والتطبيقية، كما احتوى على بعض المحددات والتي على أساسها جاءت التوصيات ببحوث مستقبلية.

### 4- دراسة بن علي عائشة ونوري منير، واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة

#### تطبيقية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية غليزان

هدفت هذه الدراسة الى دراسة الواقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية غليزان حيث اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي لملائمة هذا المنهج لطبيعة الدراسة. اعتمادا على مراجعة الأدبيات حول نظام إدارة الجودة الشاملة والتي شملت اسهامات رواد المفكرين إداريين في هذا المجال، تم تحديد ثمانية مبادئ أساسية لإدارة الجودة الشاملة تم اختبار مدى تطبيقها في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة.

اظهرت نتائج الدراسة ان مبادئ ادارة الجودة الشاملة تطبق بشكل متوسط في المؤسسات المستقاة. تمخض عن هذه الدراسة جملة من التوصيات الرامية الى تفعيل ممارسة نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

## 2.2.I-الدراسات السابقة التي جمعت بين المتغيرين محل الدراسة:

من اهم الدراسات التي جمعت بين متغيرين ( رأس المال الفكري وادارة الجودة الشاملة ) التالية :

### 1. دراسة حكمت رشيد سلطان، مكونات رأس المال الفكري في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة:دراسة في عينة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى2006.

تناول البحث كل من رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة من خلال تحديد دور محتويات رأس المال الفكري ، (رأس المال البشري ، رأس المال الهيكلي ، رأس المال المرتبط بالعمل) في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في عينة مختارة من الشركات الصناعية / نينوى.

بشكل عام ، حاول البحث الإجابة عن السؤال التالي:

هل لدى الشركات قيد الدراسة اطلاع على مفهوم ومضمون رأس المال الفكري؟

هل هناك فكرة واضحة عن مفهوم وأبعاد إدارة الجودة الشاملة في الشركات قيد الدراسة؟

هل يقدم رأس المال الفكري الدعم و المساندة المطلوبة لإمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركات قيد الدراسة؟

لقد جاء البحث من مجموعة من الاستنتاجات مثل:

-ان مكونات رأس المال الفكري في المنظمات المبحوثة تستطيع المساهمة في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- إن أعلى المساهمات في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة يأتي من رأس المال الهيكلي والبشري في المنظمات المبحوثة وعلى

هذه المنظمات ان تهتم برأس المال العلاقات مع الزبون.

بناءً على النتيجة التي توصل إليها البحث، تم وضع عدد من التوصيات أهمها:

يتطلب من المنظمات المبحوثة توجيه اهتمام أكبر الى الزبائن و إقامة شبكة علاقات متبادلة و جيدة معهم.

### 2. دراسة بن عيشي بشير وبن عيشي عمار، عنوان مداخلة دور رأس المال الفكري في تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسات الصناعية، دراسة حالة المؤسسات الصناعية الجزائرية -بسكرة - من وجهة نظر الرؤساء ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ،يومي 13 و 14 ديسمبر 2011. 2011.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور رأس المال الفكري في تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسات الصناعية، ومن أجل تحقيق ذلك قام الباحث باختيار عينة عشوائية عددها 200 فردا من مجتمع الدراسة، والمتمثل في عدد الرؤساء العاملين في المؤسسات الصناعية الجزائرية، بولاية بسكرة وزعت عليهم إستبانة وتم التحقق من صدقها وثباتها، ثم إدخال إلى الحاسب الآلي ومعالجتها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، وتوصلنا هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة بين رأس المال البشري وبين الجودة الشاملة بالمؤسسات الصناعية محل الدراسة؛
- وجود علاقة بين رأس المال الزبائني وبين الجودة الشاملة بالمؤسسات الصناعية محل الدراسة؛
- وجود علاقة بين رأس المال الهيكلي وبين الجودة الشاملة بالمؤسسات الصناعية محل الدراسة.



التوصيات المقترحة في هذه الدراسة:

- أن تسعى المؤسسات الصناعية إلى تحفيز العاملين على التطوير والتغيير وتشجيع وتفويض العاملين على القيام بالمهام الموكلة إليهم؛
- أن تتابع المؤسسات الصناعية شكاوى الزبائن حول منتجاتها باستمرار؛
- أن تسعى المؤسسات الصناعية إلى بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تحابي الإبداع والإبتكار وتكافئ على الإنجاز المعرفي والفكري؛
- أن تخصص الإدارة العليا بالمؤسسات الصناعية موازنات كافة لتحقيق الجودة الشاملة.

### 3. قورين حاج قويدر ورضوان انساعد، مداخلة بعنوان أثر رأس المال الفكري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات

الصحية اثر رأس المال الفكري على تطبيق ادارة الجودة الشاملة بالمنظمات الصحية، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في

منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، يومي 13 و 14 ديسمبر 2011.

هدف البحث في تشخيص وتحليل العلاقة التأثيرية بين رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الصحية ونسعى من خلال البحث تحقيق الأهداف التالية:

- ✓ محاولة التعريف بإدارة رأس المال الفكري نظرا لأهميته لمنظمات الأعمال؛
- ✓ التعرف على إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الصحية وأسس تطويرها؛
- ✓ محاولة وصف حدود وطبيعة تأثير رأس المال الفكري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الصحية.

تم التوصل من خلال هذه المداخلة الى النتائج والتوصيات التالية:

- ✓ إن رأس المال الفكري هو الركيزة الأساسية لبناء التقدم الاقتصادي بصفة عامة، ونجاح المنظمات بصفة خاصة؛
- ✓ إن رأس المال الحقيقي الذي تملكه المنظمات هو رأس المال الفكري، ويتمثل في المعرفة التي يمكن تحويلها إلى قيمة؛
- ✓ إن القرارات المتعلقة برأس المال الفكري هي قرارات استراتيجية لأنها وسيلة او أداة لتحقيق أهداف المنظمة.

فرضت التحديات الحديثة على المنظمة الصحية ترقية خدماتها باستخدام إدارة الجودة الشاملة، حيث للوصول لترقية الخدمات الصحية لابد من الاهتمام برأس المال البشري بطرق شتى كالتدريب نشاط لإعداد وتنمية، وتطوير قدرات ومهارات ومعارف الأفراد قصد تنمية قدرات رأس المال الفكري، وبذلك تسمح لأعضاء المنظمة لأن يكونوا في حالة من الاستعداد والتأهب بشكل دائم ومتقدم من أجل وظائفهم الحالية والمستقبلية، فالهدف من التدريب ليس فقط توفير الخبرات والمهارات للأفراد ولكن أيضا تنمية الرغبة لاستخدام قدراتهم بدرجة أفضل لتحقيق أهداف معينة.

العمل على استقطاب الأفراد من ذوي المؤهلات، والخبرات، والمعرفة، والقدرة المتميزة للعمل ضمن العمل بأفضل أداء ممكن.

#### 4. دراسة أكرم يوسف النجداوي وشادي ارشيد الصرايرة، أثر رأس المال الفكري على ادارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية على الشركات الصناعية والدوائية وغير الدوائية المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي 2012.

استهدفت هذه الدراسة التعرف على أثر رأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة، وهي دراسة ميدانية على الشركات الصناعية والدوائية المدرجة في سوق عمان المالي، والبالغ عددها (80) شركة، وباتجاه ذلك الهدف تم تصميم استبانة وزعت على عينة الدراسة البالغة (20) شركة حيث تم توزيع (140) استبانة استردها منها (133) استبانة الصالح منها للتحليل الاحصائي (120) استبانة.

ومن أهم النتائج التي توصلت اليها أن رأس المال الفكري يعتبر من أهم الأصول غير الملموسة التي تساهم بشكل كبير في توليد إيرادات المنظمة، وأنه يوجد تأثير لمكوناته ( رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس المال الزبوني ) على إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية والدوائية وغير الدوائية. كما تبين وجود تأثير معنوي لرأس المال البشري وبشكل ملحوظ على إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية والدوائية وغير الدوائية، وأنه يوجد تأثير معنوي لرأس المال الهيكلي على إدارة الجودة الشاملة في شركات الصناعية والدوائية وغير الدوائية، إلا أن هذا التأثير لم يكن معنوياً عند دراسة تأثير مكونات رأس المال الفكري، وهذا يوضح أن الاهتمام بالنوعين الآخرين كما وأظهرت النتائج، وجود تأثير معنوي لرأس المال الزبوني على إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية والدوائية وغير الدوائية وذلك عند دراسة هذا التأثير بشكل منفرد، إلا أن تأثير رأس المال الزبوني لم يكن معنوياً عند دراسة تأثير مكونات رأس المال الفكري مجتمعة، وذلك في شركات الصناعية الدوائية مع بقاءه معنوياً في الشركات الصناعية غير الدوائية.

وقد تضمنت الدراسة مجموعة من التوصيات، من أهمها ضرورة قيام إدارة الشركات بالاهتمام بتنمية أصولها غير الملموسة، ووضع البرامج والسياسات التي من شأنها تطوير الأفراد وزيادة كفاءة العاملين، وقدرتهم على حل المشاكل بطرق حديثة مبتكرة وابداعية وضرورة الاهتمام بدراسة السوق، والتغير في حاجات الزبائن، وتتبع المتغيرات في التكنولوجيا التي تنعكس على التغير في حاجات الزبائن، وبضرورة العمل على انشاء نظم معلومات، تهدف الى تسهيل عملية إدارة العلاقات مع العملاء (CRM) لتتبع حاجات العملاء، وقياس مستوى الاشباع وحفظ الولاء والحصول على الميزة التنافسية في السوق.

#### 5. دراسة سلطان عبد الرحمن فتححي، أثر مكونات رأس المال الفكري في تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة 2013.

جاءت هذه الدراسة الحالية لاختبار وتحليل علاقة مكونات رأس المال الفكري وتأثيره في إدارة الجودة الشاملة، من وجهة نظر المديرين في الشركة العامة لصناعة الأدوية، والمستلزمات الطبية / نينوى والشركة الوطنية لصناعة الاثاث المنزلي / نينوى ولغرض تحقيق ذلك، جرى الاعتماد فرضية مفادها ( توجد علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين مكونات رأس المال الفكري مجتمعة ونظام إدارة الجودة الشاملة ) وإستخدمت إستمارة الإستبانة بوصفها أداة لجمع البيانات والمعلومات عن عينة الدراسة البالغة (57) مديراً، كما جرت الإستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من الإستنتاجات أهمها وجود علاقة إرتباط وأثر بين مكونات رأس المال الفكري مجتمعة وإدارة الجودة الشاملة في الشركات عينة الدراسة، وفي ضوء الإستنتاجات تم تقديم عدد من التوصيات أهمها:

- ضرورة العمل على تكثيف أهمية الإهتمام بالمعرفة في الشركات المبحوثة، وعلى نحو يجعل من هذه المعرفة سببا وسلما للإرتقاء قياسا بما هو سائد من الشركات الأجنبية فضلا عن إقرار علاقة ترابطية بين المعرفة وبين عملية إثراء رأس المال الفكري من منطلق أساسه أن المعرفة تمثل أحد المصادر الفاعلة في هذا الإثراء.
- العمل على استحضار متطلبات تطبيق نظام الجودة الشاملة ضمن نطاق الشركات المبحوثة، سواء تعلق الأمر بالإلتزام بمنهج التغيير او الأخذ بفكرة التدريب المستمر وصولا الى بناء فرق عمل مفالة بمذا الصد.
- ضرورة الأخذ بفكرة مفادها لا جدوى ولا إمكانية لتطبيق نظام الجودة الشاملة في الشركات المبحوثة دون الاستثمار الأفضل لمكونات رأس المال الفكري منها، فضلا عن إيجاد قناعة تامة لدى القيادة الإدارية من تلك الشركات بأهمية تحريك مكونات رأس المال الفكري لخدمة نظام الجودة الشاملة.

## 6. دراسة سلمان عبيد، أثر الإستثمار برأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة دراسة تطبيقية على شؤون الجمارك

بمملكة البحرين رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في ادارة الموارد البشرية، كلية العلوم الادارية، جامعة العلوم

التطبيقية، البحرين، سنة 2014.

هدف البحث إلى دراسة الاستثمار برأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة، كدراسة تطبيقية على شؤون الجمارك بمملكة البحرين، وذلك في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية مثل الجنس والعمل والمؤهل العلمي والوظيفة وسنوات الخبرة، والإدارة التابعة لها واستخدام البحث المنهجي الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين بقطاع شؤون الجمارك بمملكة البحرين وتكونت عينة البحث الأساسية النهائية من (213) مائتين وثلاثة عشر موظفا، من الموظفين العاملين والعاملات بالقطاع الجمركي بمملكة البحرين، والذي تم اختيارهم بطريقة عشوائية من إدارات شؤون الجمارك الأربع. من الاستنتاجات التي توصل إليها الباحث:

- إن ممارسة إدارات شؤون الجمارك للاستثمار برأس المال الفكري، بجميع أبعاده يؤثر إيجابيا على مستوى الجودة الشاملة المطبقة في هذه لإدارات؛
- إن المرحلة العمرية الأكثر تأييدا للاستثمار برأس المال الفكري هي المرحلة المتوسطة من العمر، وخاصة التي تقع في الفئة العمرية (40-49) سنة، ولكن هذا لا يعني أن الأصغر سنا لا يؤكدون على أهمية الاستثمار برأس المال الفكري، ولكن ربما بشكل أقل؛
- العاملون الأكبر سنا هم الأعلى في آرائهم حول الجودة الشاملة، وربما ذلك إلى معظم كبار العاملين سنا يتقلدون وظائف إدارية عليا، وهذا بدوره يعلل لماذا جاءت آراؤهم مرتفعة في الجودة الشاملة.
- كلما ارتفع مستوى التعليم لدى العاملين أدى ذلك الى إدراك الدور المهم الذي يلعبه الإستثمار برأس المال الفكري داخل إدارات شؤون الجمارك، وينطبق هذا أيضا على آرائهم حول تطبيق معايير الجودة الشاملة بإدارات شؤون الجمارك؛

- إن جميع لعاملين باختلاف وظائفهم يؤكدون على وجود مستويات جيدة للإستثمار برأس المال الفكري بشؤون الجمارك حيث كان مدراء الإدارات الأكثر تأكيداً على أهمية الإستثمار برأس المال الفكري، يليهم رؤساء الأقسام وجاءت آراء مفتشي الجمارك في المؤخرة، بينما تقاربت آراؤهم حول وجود إجراءات جيدة للجودة الشاملة بشؤون الجمارك؛
- إن لسنوات الخبرة لدى العاملين ايضاً تأثيراً واضحاً فيما يتعلق بادراك أهمية الاستثمار برأس المال الفكري، فقد أشارت النتائج إلى انه كلما زادت خبرات العاملين ادى ذلك الى ارتفاع في مستوى إدراكهم سواء لإستثمار برأس المال الفكري أو الجودة الشاملة.

توصيات الدراسة:

- أوصي البحث بزيادة حرص المسؤولين بالإدارات المختلفة لشؤون الجمارك بأهمية الدور المهم الذي يؤديه إستثمار برأس المال الفكري، فيما يتعلق بجودة أداء العاملين بشكل عام والدور الإداري بشكل خاص؛
- كما أوصي البحث بتحسين مدخلات العاملين المرتبطة بالمستوى التعليمي، لما له من أهمية بالغة في زيادة إدراكهم لقيمة الأمور المعرفية والتدريبية وتأثيرها على أدائهم الوظيفي؛
- وأوصي الباحث بفتح المجال للعاملين باستكمال تعليمهم اثناء خدمتهم، حتى يتسنى لهم الحصول على درجات علمية تنعكس نتائجها بشكل او بآخر على كفاءة وجودة أدائهم بالإدارات المختلفة لشؤون الجمارك.

## **7. The study of SAW Chine Khor, The influence of intellectual capital and total quality management on coporatepreformance PhD thesis, Universiti Teknologi Malaysia, Faculty of Management.2016.**

بحث هذه الدراسة تأثير التكامل بين IC و TQM على أداء الشركات. تم تطبيق منهج بحث بمختلط، يشتمل على طرق كمية ونوعية. تم استخدام تقنية أخذ العينات المنهجية مع فترات أخذ العينات من 2 لرسم عينات لبيانات الكمية. من ناحية أخرى، تم تطبيق تقنيات أخذ العينات الهادفة والاختيار الذاتي في النهج النوعي. تم توزيع بيانات الكمية التي تم جمعها عن طريق الاستبيان على 260 من مديري الموارد البشرية في الشركات الماليزية العامة المدرجة وتم تحليلها باستخدام الارتباط والانحدار الخطي البسيط والانحدار الهرمي. تم اختيار ثلاث شركات كدراسات حالة حيث أجريت مقابلات شبه منظمة مع مديري الموارد البشرية. إلى جانب ذلك، تم استخدام وثائق الشركات المكتوبة كبيانات ثانوية. كشفت النتائج أن IC و TQM أثرت على أداء الشركات بشكل فردي. ومع ذلك، أشارت النتائج إلى أن دمج IC و TQM خلق تآزر في تعزيز أداء الشركات أعلى. بالإضافة إلى ذلك، أظهر عنصر IC الذي تم تقديمه حديثاً، وهو رأس المال الروحي، علاقة قوية مع ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الشركات. الآثار الرئيسية للنتيجة هي أنه عندما تتكامل قيم IC مع تطبيق TQM، فإنها تعزز أداء الشركة.

8. أيمن سليمان و محمد ياسين غادي، الآثار التفاعلية بين تنمية رأس المال الفكري و إدارة المعرفة و أثرهما في تطبيق الجودة الشاملة: دراسة ميدانية على البنوك التجارية و الإسلامية العاملة في محافظات جنوب الأردن 2017.

هدفت الدراسة الى التعرف على طبيعة الآثار التفاعلية بين تنمية رأس المال الفكري وإدارة المعرفة وتأثيرهما على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في عدد من المصارف التجارية والإسلامية العاملة في المحافظات الجنوبية في الأردن. وقد تم استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي تمثل 31 فرعاً وعليه تم توزيع 130 استبانة. واعتبرت فقط 115 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. وأظهرت تحليل البيانات ما يلي: أولاً، كان متوسط إجابات المستجيبين فيما يتعلق بمستوى تنمية رأس المال الفكري معتدلاً حيث بلغ 3.44.

ثانياً، كانت النتيجة المتوسطة فيما يتعلق بإجابات المستجوبين فيما يتعلق بمستوى عمليات إدارة المعرفة معتدلة بدرجة 3.60. ثالثاً، أظهرت نتائج الدراسة أيضاً وجود علاقة كبيرة وإيجابية بين الاستثمار في رأس المال الفكري وعمليات إدارة المعرفة. وأخيراً، وجدت الدراسة بأن هناك تأثير كبير وإيجابي على كل من استثمار رأس المال الفكري وعمليات إدارة المعرفة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة. ووضحت هذه الدراسة المديرين بإعطاء المزيد من الاهتمام لتعيين و الحفاظ وتطوير موظفيها الموهوبين داخلها وخارجها، فضلاً عن تطوير التكنولوجيا في غدارة المعرفة، وخاصة في عمليات تخزين وتوزيع المعرفة.

**9. The study of Jesús D. Sánchez de Pablo, Rosa MerinoMuñoz, IsidroPeña and Emilio Ruiz, The influence of total quality management on firms' intellectual capital 2018.**

كان الغرض من هذا البحث هو استكشاف ما إذا كانت ممارسات إدارة الجودة الشاملة لها تأثير إيجابي على رأس المال الفكري للشركة. الطريقة: نقوم بصياغة ثلاث فرضيات بالنظر إلى مكونات رأس المال الفكري: رأس المال البشري، رأس المال الاجتماعي ورأس المال التنظيمي.

تطور هذه المقالة تحليلاً تجريبياً من خلال استخدام نمذجة المعادلة الهيكلية باستخدام تقنية المربعات الصغرى الجزئية. النتائج: أظهرت النتائج أن إدارة الجودة الشاملة لها تأثير إيجابي قوي على رأس المال الفكري. خاتمة: لذلك، يحدد هذا البحث محددًا رئيسيًا لأحد أهم المتغيرات الاستراتيجية للشركات في الوقت الحالي: رأس المال الفكري.

**.10. The study of Hounieda ben brahim slim hadoussa , the effects of human capital on the total quality management, high technologysectors 2018.**

سعت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير رأس المال البشري على تحقيق الجودة الشاملة، تم تطوير استبيان وتوزيعه على عينة من 146 موظفي الشركات المثبتة في منطقة تبوك في المملكة العربية السعودية. تم استخدام SPSS لتحليل البيانات الإحصائية. النتائج تظهر اثبن من عوامل النجاح الحاسمة لإدارة الجودة الشاملة التي هي القيادة التعاونية والداعمة، ورضا الموظفين.

يمكن أن تشجع نتائج الدراسة الإدارة العليا في المؤسسة السعودية على مراجعة استراتيجيتها عن طريق الموظفين. يجب على المديرين إعطاء المزيد من الاهتمام للموظفين في تصميم استراتيجية. في الواقع، لا يمكن أن تكون أي مبادرات تحسين تتخذها الإدارة مثمر دون أن ينطوي ذلك على الموظفين.

يجب عليهم إزالة مشاعر الخوف من خلال ضمان الأمن الوظيفي، ووضع رؤية مشتركة، وتحفيز الموظفين من قبل الاستفادة من مختلف الحوافز النقدية وغير النقدية لمكافأة الأداء المتفوق. التوتر بين الإدارة والموظفين يزيد من خطر فشل تنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

## ملخص الفصل:

عالجنا في هذا الفصل مفهوم الاستثمار في رأس المال الفكري و مراحل تطوره ففي بداية التسعينات بدأ ظهور بعض الكتابات التي ناقشت فكرة رأس المال الفكري بالمنظمة وتم الاتفاق على أن مفهوم رأس المال الفكري يتمحور على أنه مورد غير ملموس وأساس خلق القيمة في المؤسسة وأهم مكوناته المتمثلة في رأس المال البشري رأس المال الهيكلي ورأس المال الزبوني كما هناك عدة نماذج تحليلية التي تسمح بتعبير عن رأس المال الفكري بطريقة كمية بالإضافة الى آليات بناء رأس المال الفكري ومتطلبات تطويره.

كما تعرضنا الى مفهوم إدارة الجودة الشاملة باعتبارها من المفاهيم التي استحوذت على اهتمام الباحثين في مجتمع المعرفة وأهم مبادئها فهي مجموعة إجراءات ومبادئ التي تهدف الى تحقيق أفضل الأداء ومراحل تطبيقها بشكل الذي يحقق للمؤسسة أهدافها الاستراتيجية ومعرفة علاقتها برأس المال الفكري وكيفية تحقيق من خلالها تحسين وتميز في الأداء.

بالإضافة الى عرضنا لمجموعة من خلفيات الدراسة التي عالجت الموضوع من عدة جوانب على اساس اهميته في وقتنا

الحاضر

### الدراسة تطبيقية مديرية توزيع الغاز والكهرباء سونلغاز عين تموشنت

- تعريف عام لشركة الوطنية للكهرباء والغاز وواقع الجودة فيها
- واقع الاستثمار في رأس المال الفكري وأثر على إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة سونلغاز عين تموشنت





## II. أثر استثمار في رأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة مديرية سونلغاز

### بعين تموشنت

بعدما تطرقنا فيما سبق للاطار النظري الخاص برأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة، والذي يعتبر رأس المال مورد استراتيجي من خلاله تستطيع المؤسسة أن تحقق مزايا تنافسية مستدامة، وتحقيق جودة شاملة وكذلك كفاءة والفعالية التنظيمية وبالتالي نجاح المؤسسة.

وللتأكد من النتائج المتوصل إليها نظريا قمنا بدراسة حالة مديرية توزيع الغاز والكهرباء بعين تموشنت، وتحقق من واقع تأثير الاستثمار في رأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة.

### II. 1. تعريف عام لشركة الوطنية للكهرباء والغاز وواقع الجودة فيها:

سنبدأ بتعريف عام للشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز « SONEGAS » و تعرف على واقع الجودة فيها

#### II. 1.1. تقديم مؤسسة سونلغاز

##### \* تعريف مؤسسة سونلغاز

الشركة الوطنية للكهرباء والغاز: سونلغاز تأسست سنة 1969 م بعد ما كانت تسمى " شركة كهرباء و غاز الجزائر" (E.G.A)، التي انبثقت عن القوانين الفرنسية سنة 1947.

إن المهمة الأساسية لشركة سونلغاز من خلال مراكزها الكهربائية، وشبكاتها ومراكزها التحولية تتمثل في تزويد زبائنها بالطاقة الكهربائية والغاز الطبيعي التي أصبحت من الأشياء الضرورية لتطور النشاط الاقتصادي والتطور التقني لرفاهية الزبون أو المستهلك الجزائري.

##### \* مراحل تطور مؤسسة السونلغاز

##### -الفترة الإستعمارية:

● المرسوم التنفيذي رقم 1002/47 المؤرخ في 1947/06/05: المتعلق بتحول وتسيير المؤسسات الوطنية للكهرباء و الغاز في الجزائر إلى مؤسسات وطنية ذات طابع صناعي وتجاري تحت تسمية كهرباء وغاز الجزائر (Electricite et Gaz d'algerie)، هذا المرسوم أعطى لشركة تسيير الإنتاج، النقل والتوزيع بالإضافة إلى الاستيراد و التصدير للغاز والكهرباء.

##### - الفترة الإشتراكية

- القرار الوزاري لسنة 1964  
في سنة 1964 أعطى وزير الصناعة والتجارة باسم الدولة لشركة سونلغاز الحق في إنشاء واستغلال شبكة التوزيع الوطنية للكهرباء الموجودة في كامل التراب الوطني .
- القرار رقم 69-59 لسنة 1969  
بمقتضى هذا القرار تغير اسم الشركة من الكهرباء والغاز الجزائر إلى الشركة الوطنية للكهرباء والغاز "سونلغاز" ولقد أعطى لهذه الأخيرة جميع صلاحيات الإنتاج، النقل، التوزيع والاستيراد وتصدير الكهرباء والغاز المصنع.  
سونلغاز أصبحت المكلفة بجميع الأعمال التجارية والتسويقية للغاز داخل وخارج الوطن و ذلك لجميع الزبائن ( الصناعية، مراكز إنتاج الطاقة الكهربائية) وبهذا أصبحت تنشأ وتسير قنوات الغاز وشبكات توزيع الكهرباء.
- إعادة هيكلة الوحدات عام 1983  
في سنة 1983\_ ولأول مرة عرفت سونلغاز إعادة هيكلة وحداتها أي كل وحدات السونلغاز للأشغال وصناعة المعدات أنشأت لوضع حد لنقص المؤهلات الوطنية بحيث تحولت في 1983 إلى مؤسسة مستقلة مثل :  
( AMC, KAHRAKIB, ETTERKIB, INERGA, KHANAGAZ, KAHRIF )

### – الفترة الرأسمالية 1991-2001

- تحول الطبيعة القانونية للمؤسسة 1991  
في سنة 1991 تحولت الطبيعة القانونية للسونلغاز بمقتضى المرسوم الوزاري 91-475 المؤرخ في 14 ديسمبر والمتضمن تحول الطبيعة القانونية للشركة الوطنية للكهرباء و الغاز إلى مؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري (IPIK).
- المرسوم التنفيذي 95-280 لسنة 1995  
في سنة 1995 عرفت صدور المرسوم التنفيذي رقم 95-280 المؤرخ في 17/12/1995 والمتضمن النظام الأساسي للمؤسسة الوطنية ذات طابع صناعي و تجاري " سونلغاز" و لكن إستقلالية مالية .
- إنقسام الشركة إلى ثلاث فروع عام 2004.  
في سنة 2004 عرفت سونلغاز تحول حقيقي\_ بنشأة ثلاث شركات مهنية و هي:  
❖ SPE : شركة إنتاج الكهرباء.  
❖ GRTE : نقل الكهرباء.  
❖ GRTG :نقل الغاز.

- إنشاء قطاعات جديدة سنة 2005.

في سنة 2005 سجلت سونلغاز إنشاء قطاع مدني لطلب العمل "SMT" وقطاع البحث والتوسيع في الكهرباء والغاز CREDEG. وفي نفس السنة عرفت القطاعات الأربعة للصيانة وإصلاح السيارات، إنشاء شركة واحدة تحت اسم MPV أما بالنسبة للشركات الثلاثة المختصة في صيانة محولات تجمعت في شركة واحدة تحت اسم SKMK ومن أجل تحضير فروع التوزيع تم إنشاء أربع مديريات جهوية عامة مستقلة.

- التقسيم الجهوي لشركة توزيع 2006.

في سنة 2006 عرفت هذه السنة إنشاء أربع شركات لتوزيع الكهرباء و الغاز (MDA) وهي:

- SDA: شركة توزيع الجزائر العاصمة ش.ت.ج؛
- SDC: شركة توزيع الوسط ش.ت.و؛
- SDO: شركة توزيع الغرب ش.ت.غ؛
- SDE: شركة توزيع الشرق ش.ت.ش.

بالإضافة إلى إنشاء شركة تسيير الأنظمة الكهربائية الوطنية (OS).

في نفس الوقت مؤسسات الأشغال (KAHRAKIB، KAHR، KANAGAZ، INERGA، ETTERKIB).

تم ضمهم إلى مجمع السونلغاز بأمر وطني لتحقيق أحسن نجاعة في إنشاء المشاريع.

### \* مهام و التزامات شركة سونلغاز

من أهم التزامات شركة سونلغاز إنتاج الكهرباء والإمداد بالطاقة الكهربائية والغازية و الذي يتم من خلال الموزع وهو كل شخص طبيعي أو معنوي يقوم بتوزيع الكهرباء والغاز بواسطة القنوات سواء باع هذه الطاقة أم لا.

### 1- إنتاج الكهرباء:

يعتبر إنتاج الكهرباء من الأعمال الأساسية لشركة سونلغاز، حيث تعتبر سونلغاز الشركة الوحيدة المخول لها قانونيا بإنتاج الكهرباء حيث لا تعتمد سونلغاز على الشركة سواء كانت داخلية أو خارجية في الإنتاج إلا مخططات الإنتاج هي ملك سونلغاز وبالتالي هي ملك الدولة الجزائرية، ويتم الإنتاج عن طريق توليد الكهرباء والتي تقوم على أساس إستغلال الرخص. وبعد أن يتم إنتاج الكهرباء تقوم الشركة عن طريق الموزع بتزويد زبائنها بالكهرباء.

### 2- تزويد الزبائن بالكهرباء:

يلتزم الموزع بتوفير الطاقة الكهربائية باستمرار ما عدا الانقطاعات الناتجة إثر حوادث أو حالات القوة القاهرة أو حالة القيام بأشغال الصيانة والإصلاحات المحتملة أو للتوصيل أو لأسباب أمنية، حيث يسهر الموزع على التقليل من الانقطاعات إلى أقصى حد ممكن إذ يلزم الموزع بتوفير الطاقة الكهربائية بالمناطق المتواجدة بها الشبكة ولكل شخص يطلب ذلك وبمقتضيات دفتر الشروط إلا أنه غير ملزم بتوفير الطاقة الكهربائية عندما يتبين أن ذلك يمكن أن يتم بطريقة أقل تكلفة عن طريق الإنتاج الذاتي بالنسبة للكهرباء أو عن طريق إستعمال وقود آخر بالنسبة للغاز.

### 3- تزويد الزبائن بالغاز .

يتم نقل الغاز وتوزيعه للزبائن عن طريق شبكات الغاز وتتكون شبكات الموزع مما يلي:

- قنوات الضغط العالي و المنشآت المرتبطة بها؛
- منشآت المعالجة والمراقبة و الأمن والصيانة؛
- محطات تخزين وإعادة تحويل الغاز الى غاز طبيعي مميع وغاز بروبان مميع؛
- قنوات معدة لتوزيع المحروقات الغازية ذات الضغط المتوسط والمنخفض.

يجب أن يصفى الغاز الذي يوزعه الموزع على المستهلكين في شبكات الضغط المنخفض والمتوسط وعن طريق شبكات الغاز.

## II 2.1.1. الجودة في مؤسسة سونلغاز

سعت مؤسسة سونلغاز كباقي المؤسسات الى تحقيق الجودة وجعلها من الأهداف الأساسية لها، وذلك لتأكدها أن حالة احتكار السوق لا تدوم في المنافسة العالمية الشديدة تفرض على المؤسسة التحضير للمستقبل من أجل المنافسة مع المؤسسات العالمية، وأصبح العميل هو النواة المهمة في السوق ولا بد من الرضا لضمان البقاء والاستمرار. وتوجهت سونلغاز الى إدارة الجودة الشاملة كوسيلة فعالة تمكنها من إحداث التغييرات في أساليب عملها وعملت في تطبيقها في الكثير من الوحدات.

مر تطبيق ادارة الجودة بمؤسسة سونلغاز بمرحلتين اساسيتين:

- مرحلة تدريب القيادة و العاملين؛
- مرحلة تصميم ادارة الجودة الشاملة من طرف فريق الجودة الشاملة *equipe qualité*.

فمؤسسة سونلغاز تستمد جودتها من خلال الجودة المتواجدة في فروعها الحاصلين على شهادات الأيزو ومن هنا سوف نتعرف على فرعين أساسيين لمؤسسة سونلغاز وهما كالتالي:

### \* المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس و المراقبة AMC

هي مؤسسة وطنية خاصة بإنتاج العدادات أنشأت سنة 1975، تولت تنفيذ هذا المشروع مؤسسة سونلغاز التي تعتبر مؤسسة وطنية لأجهزة القياس والمراقبة فرع من فروع مؤسسة سونلغاز متواجدة في " العلمة ، سطيف " والتي ضلت مكلفة بتغطية الاحتياجات الوطنية لعدادات الكهرباء والغاز، وأصبحت مستقلة جدا عند إعادة الهيكلة العضوية لسونلغاز.

تختص بمهام البحث والتطوير وإنتاج أجهزة القياس والعدادات: هي فرع من سونلغاز ومكلفة بتوفير العتاد الكهربائي والغازي ، وتملك هذه المؤسسة العديد من المتاجر ومن بينها CAMEG الذي أنشأ مؤخرا في سنة 2003 فمهمته الرئيسية تسويق العتاد الكهربائي والغازي عبر شبكة التوزيع CEEG تغطي جميع أنحاء التراب الوطني، تغير اسم هذا المتجر سنة 2017 الذي أصبح يسمى " شركة هندسة الكهرباء و الغاز".

فبالنسبة لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز لولاية عين تموشنت تعتمد على المتجر الجزائري المتواجد في المنطقة الصناعية لشعبة اللحم و نوضح ذلك بفاتورة شراء العدادات المتواجدة في الملحق رقم (01):

### الجودة بالنسبة لمؤسسة ACM.

تلتزم هذه المؤسسة منذ نشأتها بتقديم منتجات آمنة وموثوقة لعملائها وتلبي المتطلبات الأكثر صرامة من حيث الدقة من يناير 2001 هي الشركة الجزائرية الحادية عشر التي تعتمد على نظام إدارة الجودة وفقا لإصدار ACM. وأثبتت جودتها من خلال شهادات الأيزو المتحصلة عليها:

في سنة 2010 تمت ترقية AMC الى الحصول على شهادة أيزو إصدار 2008،.

2016/07 تحصلت على شهادة أيزو 9001 إصدار 2015 )

لا تنوي التوقف عن هذا الحد في الواقع والاستجابة لثقة العملاء في جميع منتجاتها وحسنت في منتجاتها يوم بعد يوم.

### \* شركة إنتاج الكهرباء SPE

Société Algérienne de production de l'électricité

شركة إنتاج الكهرباء SPE تعتبر أحد ثلاث فروع أساسية في شركة سونلغاز حيث أنشأت أول محطة لتوليد الطاقة الكهربائية ذات قوة 4.2M/V في قسنطينة في تاريخ 1910 وفي سنة 1962 كان إنتاج الكهرباء يتم من طرف شركة جزائرية للإنتاج حيث بلغت قدرتها 548M/W وفي يناير 2004 تم اعتماد رسميا مديرية إنتاج الكهرباء كأحد فروع الشركة سونلغاز برأس مال قدر بـ 35 مليار دينار.

مواقع الإنتاج:

تقسم مواقع الإنتاج إلى ثلاثة أقسام:

- ✓ وحدة الإنتاج الوسط: كمثال محطة بوفاريك، محطة الحامة أهم محطة، رأس جنات؛
- ✓ وحدة إنتاج الغرب: المرسى وهران، محطة النعام، محطة بوتليليس؛
- ✓ وحدة إنتاج الشرق: محطة جيجل، محطة مسيلة، محطة ورقلة.

تنتج شركة SPE الكهرباء وذلك بشرائها الغاز من مؤسسة sonatrach وتنقله عبر أنابيب وذلك عبر مؤسسة GRTG وهي "شركة نقل الغاز" ومن هناك تقوم شركة إنتاج الكهرباء بعملية التحويل وتحوّله إلى كهرباء ومن ثم تقوم بنقله عبر "شركة نقل الكهرباء" GRTE عبر كوابل خاصة إلى مؤسسات التوزيع لتزويد مستهلكيها بالطاقة الكهربائية .

أما بالنسبة لولاية عين تموشنت توجد شركة إنتاج الكهرباء SKT "شركة الكهرباء تارقة " والتي خلقت سنة 2013 وينقل الكهرباء من طرف GRTE وإيصاله لشركة التوزيع.

### الجودة بالنسبة لشركة إنتاج الكهرباء SPE:

هي عامل أساسي الذي من خلاله تستمد قوتها وهي تمثل كل احتياجات وتلبيتها لأنها تسعى إلى تحقيق الجودة أكثر من أجل كسب رضا العملاء قدر الإمكان، ففي سبتمبر 2018 اجتازت مؤسسة SPE باختبار تدقيق من طرف فريق مراقبة الجودة AUDIT من أجل حصولها على شهادة الجودة العالمية أيزو، وذلك بعد تجهيز طويل وعمل كثير من طرف المؤسسة، وتم تدقيق الشهادات على نظام إدارة شركة SPE التي قام مكتب التصديق الجزائري "Bureau veritas Algeria" "BVA"

فتحصلت SPE على الشهادة التي تثبت توافق نظام الإدارة مع متطلبات معيار iso9001 v 2015 لكامل نطاق أنشطتها وخاصة "إنتاج الكهرباء" ففي يناير 2019 تحصلت شركة إنتاج الكهرباء SPE على شهادة V 2015 .iso9001

### \* الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز

تعتبر سونلغاز واحدا من أكبر المستخدمين في الساحة الصناعية . وخلال الخمسة والعشرين سنة الأخيرة، ارتفع عدد العاملين فيها على اختلاف فئاتهم من 15760 عونا في سنة 1980 إلى ما يزيد على 47000 في سنة 2006 منهم 28346 أعوان دائمين . ومن حيث توزيع الموارد البشرية حسب قطاع النشاط ، فان فروع الأنشطة المهنية هي التي تستخدم أكبر عدد من العاملين الذين يصل عددهم إلى 20646 متبوعة بالفروع المكلفة بالأشغال التي يبلغ عدد عمالها 3404 ثم الفروع المحيطة 2.747 عونا، أما الباقي فهو متمركز في الشركة الأم.

وهذه الأرقام تتطور في انسجام مع نمو سونلغاز وتطورها.

وفي نهاية ديسمبر 2006، كان توزيع عدد العاملين الإجمالي في الفروع المهنية حسب الفئة الاجتماعية المهنية كالتالي: 27%، 2 من الإطارات، 20، 2 من أعوان التنفيذ، و 52,6% من أعوان التحكم. وقد تمخض عن الحركات الأخيرة التي أجريت على عدد العاملين تشبيب عمال المؤسسة حيث أن 51% من العاملين في مختلف فروعها تقل أعمارهم عن 40 سنة.

لقد عرف المورد البشري لسونلغاز كيف يرفع التحديات في الماضي، وهو في سياق الليبرالية، يشكل أحد عوامل النجاح الثمينة الواجب إعلاء شأنها، فبرنامج التوظيف والتكوين وإعادة تشكيل وتعزيز قدرات الدراسات والتوقعات التابعة للمجمع وإدخال نظام العمل بتعدد الاختصاصات في مناصب عمل التسيير، والأخذ بأنماط جديدة من التنظيم تسهل مرونة العاملين وحركتهم، هي التي تعد من المبادئ التوجيهية التي تركز عليها حاليا إدارة وظيفة المورد البشري.

### \* التكوين

توفير كفاءات للتكفل بمشاريع التنمية واعية بأن ثروتها الرئيسية هي موردها البشري فقد سعت سونلغاز دوما إلى التحسين المتواصل لقدرات هذا المورد ومؤهلاته ذلك أن ولوجها عهد المنافسة الاقتصادية يقتضي توفير ما تحتاج إليه المؤسسة من كفاءات أكثر وأهم سواء في الميدان التقني أم في مجالات التسيير وفنون الإدارة.

لهذا، تركز المؤسسة جميع جهودها في التكوين المتواصل لمسايرة تطور المهن، وإنشاء وضمان تطور الكفاءات الإدارية للإطارات والاستعداد للاستخلاف كي يتسنى التكفل بمشاريع إنماء وتطوير المنشآت الأساسية والشبكات والجانب التجاري . والتكوين مكفول عند التوظيف وعلى مدى طول الحياة المهنية بواسطة التدريب المتخصص وتحسين التأهيل في مؤسسات خارجية أو في مراكزها التكوينية التابعة للمؤسسة ، في البليدة وعين مليلة ، التي تستوعب 400 مقعد بيداغوجي في كل واحد منها، وتقدم تكوينات تقنية ذات صلة بمهن الكهرباء والغاز، وكذلك الأمر بالنسبة إلى مركز التكوين في بن عكنون الذي يستوعب 200 مقعد وهو متخصص في تعليم النظم التسييرية الملائمة للإجراءات المعمول بها في المؤسسة.

إن موارد سونلغاز ووسائلها في مجال التكوين أي المكونين المحربين والمعامل والورشات والمخابر، والقاعات المتخصصة والتجهيزات السمعية البصرية قد ساعدتها على اكتساب خبرة وتجربة ثرية تستغلها من أجل العاملين لديها ، وتجعلها موضع طلب والتماس من أجل تكوين أفواج تقصدها من البلدان المغاربية والإفريقية.

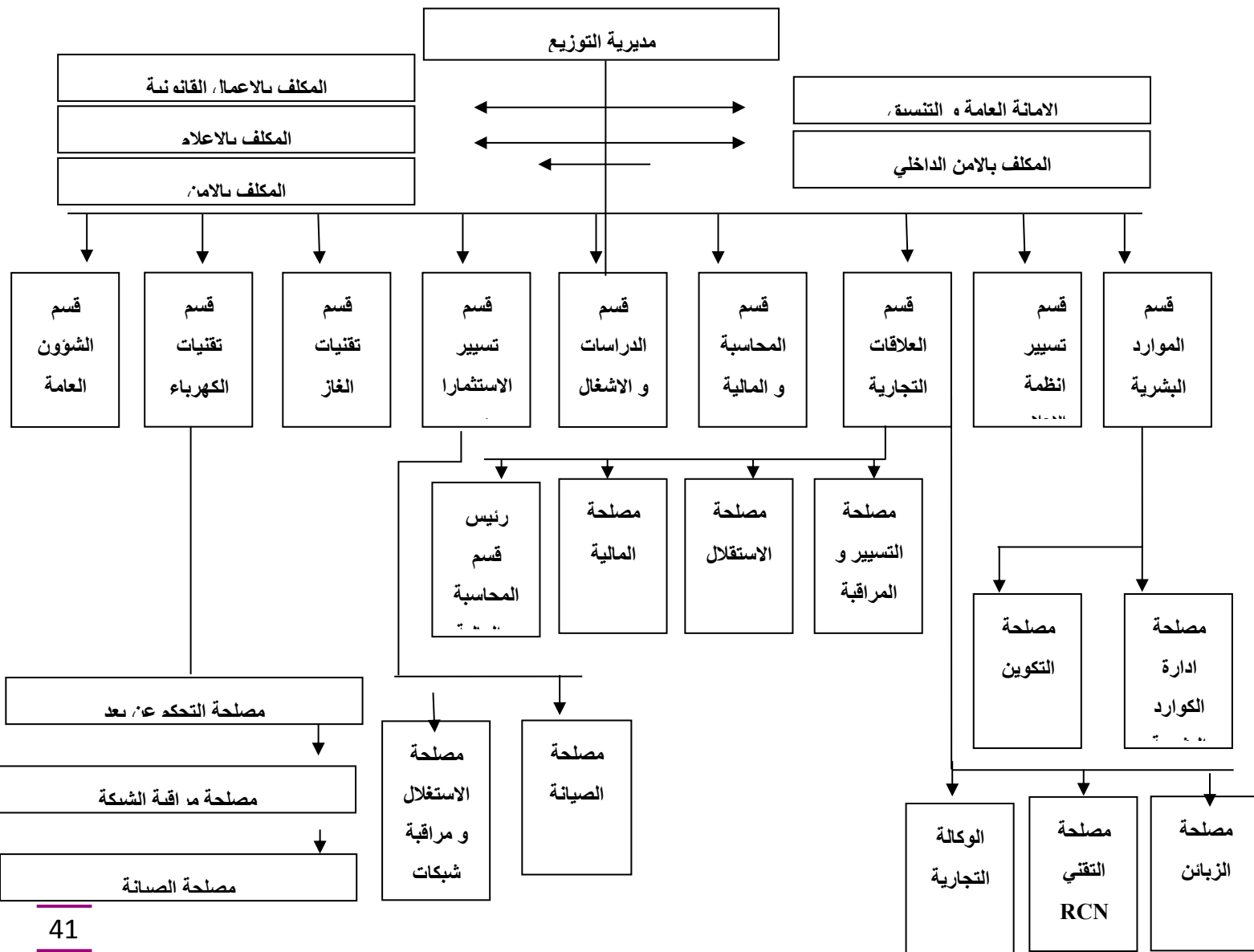
II . 2. الدراسة الميدانية لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز لعين تموشنت

II . 1.2. تقديم مديرية توزيع الكهرباء و الغاز عين تموشنت و مخططها الهيكلي

\* تعريف مديرية توزيع الكهرباء و الغاز لعين تموشنت DDAT :

مديرية توزيع الكهرباء و الغاز لعين تموشنت تعتبر واحدة من المؤسسات التي تنتمي الى لشركة توزيع الكهرباء و الغاز للغرب " SDO " حيث أنها تشرف على تسيير التقني و التجاري لشبكتي الكهرباء و الغاز عبر كامل بلديات الولاية كما تتمتع بذمة مالية و معنوية ، تغطي المديرية احتياجات ثمانية دوائر بشبكة الكهرباء و الغاز عين تموشنت غرب ( بني صاف ، حمام بوحجر ، الكيحل ، عين تموشنت ) شرق ( عين الأربعاء ، العامرية ، و لهاصة ) حيث أنها توظف 391 عون من جميع الفئات المهنية و هي مهينة بست و كالات تجارية و ثلاث مصالح تقنية في الكهرباء و ثلاث أخرى في الغاز ، حيث تشغل ما يقارب 2700 كلم من شبكة الكهرباء و 679 كلم من شبكة الغاز كما أنها تضم حوالي 38749 زبون في الغاز و 92109 في الكهرباء . إن للمديرية دورا أساسيا و المتمثل في ضمان توزيع الطاقة و الاستفادة منها و تموين الزبائن بها في أحسن الظروف .

شكل رقم 03 مخطط تنظيمي لمديرية التوزيع عين تموشنت





المصدر من طرف مديرية توزيع الغاز و كهرباء عين تموشنت

1. مدير التوزيع: هو المسؤول الأول عن كل الشركة ومستواها الداخلي والخارجي
2. الأمانة العامة والتنسيق: حيث تتمثل مسؤولياتها في:
  - استقبال البريد الوارد والصادر وتسجيله وترتيبه؛
  - إنجاز محاضر تنصيب لجميع موظفي الشركة؛
  - استقبال الزبائن وتوجيههم؛
  - متابعة الأعمال المطلوبة في الرزنامة الإدارية وتذكير مدير المؤسسة بها؛
  - الرد على المكالمات الهاتفية سواء كانت من داخل أو خارج المؤسسة؛
  - تلقي الإيماء ونقل المراسلات الخاصة بالعمل.
3. المكلف بالإعلام: يمثل المديرية العامة على المستوى المحلي ( الولائي ) وذلك من خلال تنظيم حملات إعلامية وتحسيسية حول نشاط المؤسسة والمتمثلة في:
  - المشاريع و الإنجازات؛
  - تحسيس الزبائن حول مخاطر استعمال الغاز والكهرباء؛
  - تحسين صورة المؤسسة على المستوى العالمي ( صحافة، إذاعة ) من خلال الرد على المقالات المسيئة للمؤسسة؛
  - المشاركة في إصدار المجلة الخاصة بالمؤسسة.
4. المكلف بالأمن:
  - متابعة حوادث العمل المهنية؛
  - وضع لوحات المعلومات والتقارير للمديرية؛
  - المشاركة باسم المديرية في مجال حماية الصحة والسلامة والبيئة مع الهيئات المختصة المحلية؛
  - نشر الملصقات للحوادث النموذجية؛
  - الاشتراك في عملية منح وشراء المعدات الخاصة بالأمن.

5. المكلف بالأمن الداخلي:

- مساعدة المدير في تنسيق القرارات والإجراءات المناسبة للأمن الداخلي؛
- السهر على مطابقة مخططات الأمن الداخلي للبنية التحتية للمديرية؛
- التحقق من وجود الوسائل التقنية للحماية؛
- مراقبة أعوان الأمن الداخلي المنتشرة في البنية التحتية المحروسة.

6. قسم الدراسات و الأشغال: يقوم المكلف بهذا القسم بتنفيذ الدراسات والأشغال المتعلقة ب :

- طلبات مصلحة التوصيات الجديدة؛ RCN
- تنفيذ الأعمال في إطار برامج الدولة؛
- أعمال الصيانة الكبرى، وليمكن هذا القسم من تنفيذ العمال بالنسبة إلى زبون يجب إنشاء ملف.

يضم ما يلي:

- ملف خطي؛
- استمارة المعلومات؛
- مخطط الوضعية؛
- مخطط الكتلة؛

7. قسم تقنيات الكهرباء

- أ. مصلحة التحكم عن بعد: تقوم بتسيير الشبكات الكهربائية عن بعد؛
- ب. مصلحة الصيانة الكهربائية: تقوم بحماية الشبكة الكهربائية وقياسات محولات الكهربائية؛
- ت. مصلحة مراقبة الشبكات الكهربائية: تقوم بتسيير محولات الكهرباء وصيانة الشبكة ذات ضغط.

8. قسم تقنيات الغاز:

هذا القسم يحرص على تهيئة شبكة الغاز وجعلها دائما في حالة جيدة وذلك بالصيانة المستمرة ويحرص على تقديم أحسن جودة واستمرارية الخدمة بتدخلاتها المرفقة في جميع قنوات الشبكة والمتمثلة في :

- قنوات رئيسية؛

- التوصيلات؛

- التوصيلات العمودية ، بالنسبة للعمارات.

و يتكون هذا القسم من:

أ- مصلحة مراقبة استغلال الغاز و تطوير الشبكة:

إحصاء الشبكات الغازية؛

متابعة الشبكات القديمة و الجديدة على مستوى الحاسوب و الخرائط.

ب- مصلحة الصيانة:

تقوم هذه المصلحة على صيانة الشبكات والمعدات الغازية والإبلاغ عن كل التسربات التي تقع على مستوى أنابيب الغاز، وكذلك منع تأكسد الشبكة الحديدية بنوعين من الحماية كل واحد منها يكمل الآخر ( الحماية الفعالة و الحماية الغير فعالة ).

ج- مصلحة استغلال الغاز:

هذه المصلحة مكلفة يجعل الشبكة دائما في حالة جيدة بالإضافة إلى جعل العمال يشتغلون في كامل الحماية وذلك لتمكينهم من اكتشاف التسربات المحتملة بمساعدة مخطط تنظيمي لشبكة الغاز وتمثل مهمتها في :

- قطع و إرجاع الغاز؛

- مراقبة العدادات محل الشك؛

- تصليح التسرب الموجود قبل وبعد العداد وكذلك على مستواه؛

- قطاع الغاز في حالة عدم تسديد الفاتورة أو في حالة تسرب على مستوى توصيلات أو على مستوى الشبكة في حالة الأشغال.

- قسم المحاسبة و المالية:

أ- رئيس قسم المحاسبة و المالية هو المسؤول عن المصالح الثلاث حيث تتمثل مهمته في :

1- الإمضاءات فيما يخص الشبكة ؛

2- مسؤول عن الميزانية وكذا جدول حساب النتائج الخاصة بالمؤسسة؛

3- مراقبة كل عمليات الجرد الفصلية والسنوية.

ب- مصلحة المالية :

1- دفع الفواتير المتعلقة بالاستثمار و الاستغلال؛

2- ترتيب الموردين والزبائن والتكفل بعمليات الفوترة لكل مورد؛

3- متابعة و مراقبة العقود والاتفاقيات مع الموردين؛

4- التنبؤ بالمصاريف المتعلقة بالاستغلال والاستثمار لكل شهر؛

5- مراقبة وضعية الرصدة الحسابية.

ج- مصلحة الاستغلال :

1. إنجاز قيود التنازل ما بين الوحدات؛

2. مراقبة أجور العمال؛

3. مراقبة الاستثمارات وحساب الاستهلاكات.

4. مراقبة الفواتير ( الزبائن و الموردين )

5. مراقبة وتحليل الصندوق؛

6. إنجاز أعمال نهاية السنة.

د- مصلحة التسيير والمراقبة:

➤ إعادة مراجعة الميزانية في شهر جوان؛

➤ تحضير الميزانية للسنة المقبلة؛

➤ إنجاز ملخص الأعمال المنجزة كل 3 أشهر وملخص أعمال السنة كاملة؛

➤ مراقبة الإنفاق على الاستثمار؛

➤ إعطاء المصادقة على الإنفاق لكل عملية استثمار مسجلة في جدول الأعمال المبرمجة للسنة؛

➤ عمليات غلق الحسابات الخاصة بالاستثمار عند المراجعة وبعد الانتهاء من إنجازها؛

9. قسم العلاقات التجارية:

يتفرع إلى مصلحتين:

أ. مصلحة التقني التجاري: RCN يتمثل نشاطها في توصيل الزبان الجدد بالكهرباء والغاز وهذه التوصيلات يجب أن تتعدى 25 م أما بالنسبة للتوصيلات الأقل من 25 م يتم معالجتها على مستوى الوكالات التجارية.

● معالجة الطلبات: يتم في بادئ الأمر عند استقبال أي طلب من طرف أي زبون وتحديد نوع التوصيل وذلك بالتوجه إلى مكان المعنى لمعاينة الوضعية .

● معالجة الملفات : يبدأ بطلب الزبون وينتهي إلى وضع الشبكة في الخدمة.

ب. مصلحة الزبائن: هذه المصلحة تنسق مع المجموعات التالية:

أ- مجموعة فوتر الضغط المتوسط ( FSM/OMT ) والتي تتكفل ب:

➤ تسيير زبائن التوتر المتوسط بالنسبة للغاز وزبائن الضغط المتوسط بالنسبة للغاز ( في ولاية عين تموشنت يوجد 364 زبون متوسط التوتر و 31 زبون متوسط الضغط ) ؛

➤ متابعة العقود مع زبائن الضغط المتوسط ( MP ) و التوتر المتوسط و الحرص على تسديد تسييقات؛

➤ فوتر جميع زبائن الضغط المتوسط ( MP ) وجميع زبائن التوتر المتوسط (MT) وذلك بالعمليات المتكررة شهريا والمتمثلة في :

-متابعة رزنامة شهرية مكونة من 6 مجموعات؛

-إستخراج الفواتير وإرسالها إلى الزبائن المعينين ؛

-متابعة عملية التحصيل ؛

-الحرص على متابعة جميع ميزانيات الضغط المتوسط والمنخفض.

2- قسم الفوتر ( الزبائن العاديين )

-فوتر الضغط المتوسط

-تحليل الفوتر لجميع مجموعات الضغط المنخفض والتوتر المنخفض بالإضافة إلى فواتير الإدارة

-تسجيل الكشوفات والفواتير مع الزبائن العاديين في نفس الوقت

- أما بالنسبة لاستخراج الفواتير فيتم نسخها شهريا

3-الخزينة: هذه المجموعة مكلفة بتجميع قوائم التحصيل التي تستخرج من جميع الوكالات التجارية والتي تتحول بدورها إلى قائمة واحدة تسمى قائمة المديرية والتي يتم تحويلها إلى قسم المالية والمحاسبة وتتمثل مهمتها في:

- جمع قوائم التحصيل؛
- إستخراج ميزانية المديرية؛
- متابعة جميع التدفقات المالية بين المؤسسة والبنك ( الحساب الجاري البريدي ) تحصيل شبكات الإدارات وزبائن الضغط المتوسط والتوتر المتوسط وذلك بتقديم وصل مقابل ذلك.

ج- وكالات التجارية :

مكلفة بتسيير جميع زبائن الضغط المنخفض BP ( وزبائن التوتر المنخفض ) BT لولاية عين تموشنت والتي تحتوي على 6 وكالات تجارية وهي:

ت. وكالة عين تموشنت جنوب و يرمز لها ب 751

ث. وكالة بني صاف؛

ج. وكالة حمام بوحجر؛

ح. وكالة عين الكيحل؛

خ. وكالة العامرية؛

د. وكالة عين تموشنت الشمال.

II. 2.2.دراسة أثر الاستثمار في رأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز ولاية عين تموشنت:

وفق هذا الفرع سيتم تحليل النتائج المتوصل إليها عن طريق الاستبيان الذي تم توزيعه ومن خلاله سيتم الإجابة على فرضيات الدراسة .

● مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز ولاية عين تموشنت ،حيث اجريت الدراسة على عينة عددها 45 موظف من مجتمع الدراسة اختبرت بطريقة عشوائية.

● أداة الدراسة

تتمثل أداة الدراسة المناسبة في الاستبيان اذ يعتبر كأداة مناسبة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة، وتم تصميمه على النحو التالي:

- البيانات أولية والتي تكونت من النوع، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية والوظيفة؛
- متغيرات الدراسة اذ تكونت الاستبانة من 22 سؤال تم تصنيفهم وفق محورين، محور خاص بالمتغير المستقل " استثمار في رأس المال الفكري " والذي يشتمل على مجموعة مكونات " رأس المال البشري، رأس المال الهيكلية ورأس المال الزبوني "، أما المحور الثاني خاص بالمتغير التابع " إدارة الجودة الشاملة " وتم تحديد أسئلتها وفق مبادئها.

#### ● المقياس المستخدم

لقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لدراسة درجة إجابات المستجوبين على عبارات الاستبيان، وهذا المقياس مكون غالبا من خمس اختيارات الموضحة كالتالي:

#### جدول رقم (05) مقياس ليكرت الخماسي

الاجابة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر من اعداد الطالبة

باعتبار أننا اعتمدنا على مقياس ليكرت الخماسي والذي يحتوي على خمس درجات من 1 الى 5 فقيمة المدى هي (1-5=4) والتي يتم قسمها على عدد خلايا المقياس (0.8=4/5) بحيث تضاف هذه القيمة للقيم المعطاة لكل خيار.

- 1.80 - 1 ← درجة الاستجابة منخفضة جدا
- 2.60 - 1.80 ← درجة الاستجابة منخفضة
- 3.40 - 2.60 ← درجة الاستجابة متوسطة
- 4.20 - 3.40 ← درجة الاستجابة مرتفعة
- 5 - 4.20 ← درجة الاستجابة مرتفعة جدا

#### ● صدق الاستبيان

- حيث تم تقنين أداة الدراسة قبل توزيعها على عينة الدراسة، وذلك للتأكد من صدقها وثباتها من خلال:
- صدق المحكمين: تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين من أساتذة معهد العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير لإبداء الرأي أو التحفظ فيما يخص العبارات ومدى ملاءمتها ووضوحها لقياس ما وضعت لأجله وعليه تمت الاستجابة لأرائهم وإجراء التعديلات على ضوء مقترحاتهم .

- صدق معامل الثبات: لقياس الثبات الكلي لاستبيان والاتساق الداخلي للعبارات تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ ALPHA CRONBACH وقمنا بالتحصل على القيم التالية:

جدول رقم (06) قياس ثبات الاستبيان

عدد العبارات	معامل الفا كرونباخ
22	0.96

مصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على spss

يتضح من الجدول اعلاه أن الفا كرونباخ الكلي لكلا المتغيرين " رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة" بلغ 96% وهي قيمة جيدة ما يدل على مصداقية وثبات الاستبيان .

الفرع الثاني تحليل نتائج الدراسة

بعد جمع المعلومات المتحصل عليها من 45 استبانة مسترجعة من 51 استبانة موزعة قصد تحليلها اذ تهدف هذه الدراسة الى معرفة ما مدى تأثير الاستثمار في رأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة.

يتكون هذا الاستبيان الذي قمنا بتحضيره من 22 سؤال كما أردنا من خلاله معرفة النوع، السن المستوى التعليمي الخبرة المهنية والوظيفة. بحيث حرصنا أن يكون الاستبيان قصير ودقيق قدر الامكان ليتمكننا من الحصول على أكبر قدر من المعلومات وبدقة متناهية.

- الوصف الاحصائي لعينة الدراسة

توزيع الأفراد حسب النوع

يمكن توضيح نوع عينة الدراسة من خلا الجدول التالي:

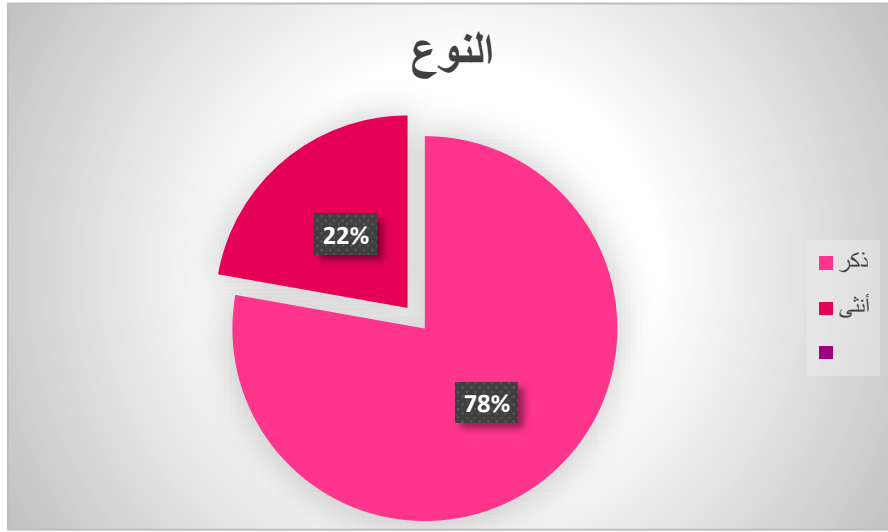
جدول رقم (07) توزيع الأفراد حسب النوع

النوع	التكرار	النسبة
ذكر	35	%77.8
انثى	10	%22.2
المجموع	45	%100

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على spss



شكل رقم (04) تقسيم الافراد حسب النوع



المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على spss

بين الجدول أعلاه أن 78% من عينة الدراسة هم من الذكور، و22% من عينة الدراسة هم من الإناث مما يدل على أن مديرية توزيع الغاز والكهرباء عين تموشنت يتم تسييرها من قبل معظم الذكور.

• توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

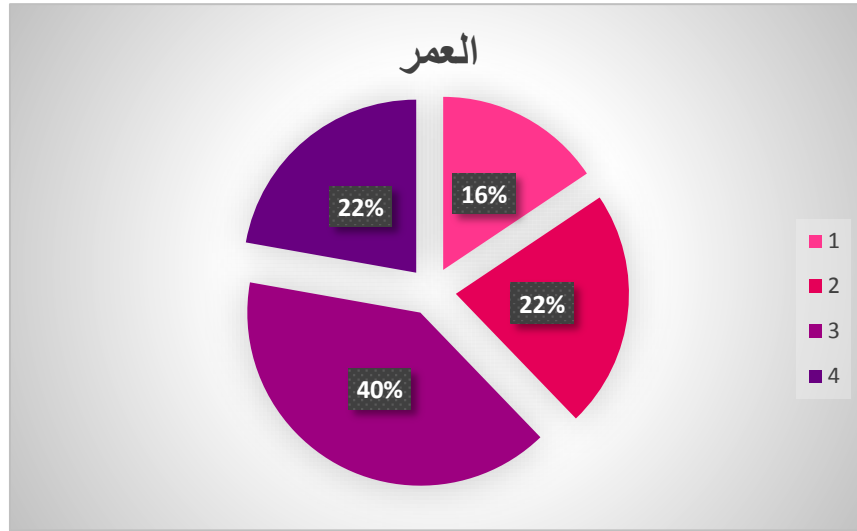
يكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب العمر كالتالي:

جدول رقم (08) توزيع افراد العينة حسب العمر

الفئات العمرية	التكرار	النسب المئوية
أقل من 25 سنة	7	15.6%
من 25 الى 35 سنة	10	22.2%
من 36 الى 45 سنة	18	40%
أكثر من 45 سنة	10	22.2%
المجموع	45	100%

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على spss

شكل رقم (05) توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على spss

بين الجدول و الشكل أعلاه أن عدد الأفراد في الفئة العمرية أقل من 25 سنة يقدر بـ 7 أفراد وهو ما يعادل نسبة 15.6%، أما عدد الأفراد في الفئة العمرية من 25 سنة الى 35 سنة والذي يقدر بـ 10 أفراد بنسبة 22.2%، والذي يساوي عدد ونسبة عدد الأفراد في الفئة العمرية أكثر من 45 سنة، أما عدد الأفراد في الفئة العمرية من 36 سنة الى 45 سنة هو 18 بنسبة 40% وبالتالي يعتبر أكبر نسبة فئة العمرية في المديرية.

• توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

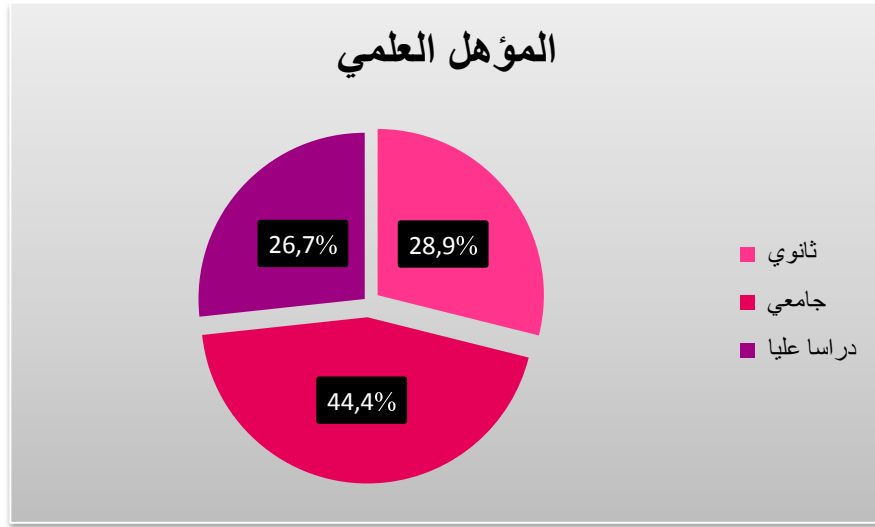
يمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي كالتالي:

جدول رقم (09) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسب المئوية
ثانوي	13	28.9%
جامعي	20	44.4%
دراسا عليا	12	26.7%
المجموع	45	100%

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على spss

شكل رقم (06) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على spss

بين الجدول والشكل أعلاه أن عدد أفراد بمستوى ثانوي بلغ عددهم 16 أي ما نسبته 28.9.6%، بينما الجامعيين فعددهم 20 بنسبة 44.4، أما الأفراد المتحصلون على شهادة الدراسات العليا فعددهم 12 أي ما نسبته 26.7%، نستخلص أن معظم المستجوبين متحصلين على شهادات جامعية وهذا ما يجعل الاستبيان أكثر دقة نظرا لمستوى العلمي للمستجوبين.

توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

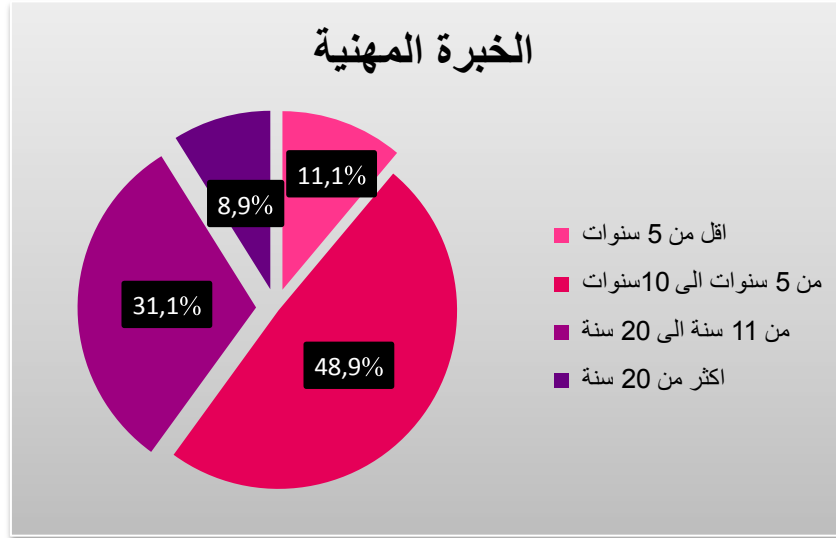
يمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية كالتالي:

جدول رقم (10) توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

سنوات الخبرة المهنية	التكرار	النسب المئوية
أقل من 5 سنوات	5	11.1%
من 5 سنوات الى 10 سنوات	22	48.9%
من 11 سنة الى 20 سنة	14	31.1%
أكثر من 20 سنة	4	8.9%
المجموع	45	100%

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على spss

شكل رقم (07) توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على spss

بين الجدول و الشكل أعلاه أن نسبة 11 % من عينة الدراسة لم تزد سنوات الخبرة لديهم 5 سنوات، وأن نسبة 49 % تراوحت سنوات الخبرة لديهم ما بين 5 سنوات الى 10 سنوات، في حين تراوحت 31% من عينة الدراسة سنوات الخبرة ما بين 11 الى 20 سنة، أما سنوات الخبرة الأكثر من 20 سنة كانت لـ 9% من عينة الدراسة .

#### توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

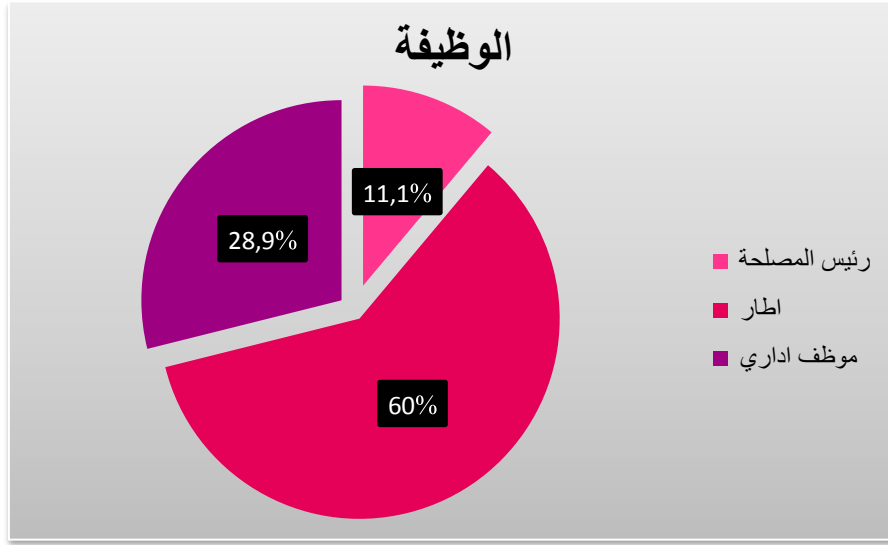
يمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة كالتالي:

جدول رقم (11) توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسب المئوية
رئيس المصلحة	5	%11.1
اطار	27	%60
موظف اداري	13	%28.9
المجموع	45	%100

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على spss

شكل رقم (8) توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة



المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على spss

بين الجدول و الشكل أعلاه عدد رؤساء المصلحات 5 أفراد، أي ما نسبته 11.1% كما بلغ عدد اطارات المديرية 27 فرد اي ما نسبته 60%، أما عدد الموظفين الإداريين بلغ 13 فرد أي نسبة 28.9%، نلاحظ أن أكبر فئة هي فئة الإطارات وهذا راجع لطبيعة العمل في المديرية.

#### • تحليل وتفسير محاور الدراسة

في هذا العنصر سيتم تحليل عناصر الدراسة حول المتغير الأول " رأس المال الفكري " وحول المتغير الثاني "إدارة الجودة الشاملة مثل ما هو موضح الجداول التالية:

جدول رقم (12) يوضح تحليل نتائج المتغير الاول "استثمار في رأس المال الفكري"

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اهمية الاستجابة
<b>1/ رأس المال البشري</b>			
مؤهلات الموظفين تتناسب مع متطلبات وظائفهم	2.9778	1.05505	متوسطة
تركز المؤسسة على التدريب والتطوير المستمر لتحسين الأداء	3.2667	1.09545	متوسطة
تحرص المؤسسة على استقطاب كفاءات المميّزة ذات خبرات عالية	2.6222	1.15383	متوسطة
تتبع المؤسسة نظام حوافز والترقية لتشجيع عمالها المتميزين	2.8000	1.21730	متوسطة
تشجع المؤسسة على تقديم أفكار جديدة من قبل العاملين على حل المشكلات	2.8667	1.19848	متوسطة
المجموع	2.90668	1.144022	متوسطة
<b>2/ رأس المال الهيكلي</b>			
ثقافة المؤسسة مساعدة و مرضية للموظفين	2.7556	1.06931	متوسطة
سهولة الاتصال ووصول المعلومات بين مختلف أجهزة المؤسسة	3.2667	1.00905	متوسطة
مواكبة المؤسسة لتطورات التكنولوجيا	3.3111	0.97286	متوسطة
وجود معايير محددة لتقييم أداء العاملين	3.1778	1.09314	متوسطة
للمؤسسة أنظمة رقابة فعالة	2.9556	1.08619	متوسطة
المجموع	3.09336	1.04611	متوسطة
<b>3/ رأس المال الزبوني</b>			
معظم عملاء المؤسسة راضيين عن الخدمات المقدمة	2.7556	1.00353	متوسطة
لدى المؤسسة قاعدة بيانات حول زبائنها	3.9111	0.73306	مرتفعة
تحرص المؤسسة على وجود اتصال بينها وبين الزبائن	3.6889	0.90006	مرتفعة
الاستجابة السريعة لشكوى و ملاحظات العملاء	3.3111	1.10417	متوسطة
المجموع	3.416675	0.935205	مرتفعة
المجموع الكلي	3.092985	1.041779	متوسطة

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على spss

يتبين لنا من الجدول أعلاه ان نتائج الإحصاء الوصفي لأسئلة المحور الأول المستقل " استثمار في رأس المال الفكري " درجة لاستجابة متوسطة لأفراد العينة، فقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.092985 أي يوجد استثمار في رأس المال فكري بنسبة نوعا ما مقبولة، فمعظم المتوسطات الحسابية لهذه الأبعاد تراوحت ما بين {2.6222 الى 3.6889} والانحرافات المعيارية {0.73306 الى 1.19848} ، فحين احتلت العبارة " تحرص المؤسسة على استقطاب كفاءات الممييزة ذات خبرات عالية " درجة الاستجابة منخفضة، مما يدل على أن ثقافة المؤسسة من ناحية التوظيف واستقطاب كفاءات الممييزة سلبية وليس هناك تقييم لكفاءات بدل الأفراد عند التوظيف، إضافة الى أن عبارتين " لدى المؤسسة قاعدة البيانات حول زبائنها " " تحرص المؤسسة على وجود اتصال بينها وبين الزبائن " تحصلت على درجة الاستجابة مرتفعة، وهذا بحكم عمل المؤسسة فتوزيع الغاز والكهرباء يستلزم أن يكون للمؤسسة بيانات حول زبائنها، كما تحرص المؤسسة على وجود اتصال بينها وبينهم لطلب خدماتها او طرح اشكالاتهم بخصوص الخدمة.

جدول رقم(13) يوضح تحليل نتائج المتغير الثاني "إدارة الجودة الشاملة"

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
حرص الإدارة العليا على دقة الخدمات المقدمة	3.1556	1.08619	متوسطة
تعتمد المؤسسة على استراتيجية واضحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	3.0222	0.89160	متوسطة
مشاركة جميع أفراد المؤسسة في تحسين الجودة	2.8889	1.09175	متوسطة
هناك تحسين دائم في أداء المؤسسة	3.2667	0.91453	متوسطة
وجود برامج تدريب و تكوين في مجال الجودة الشاملة	3.2222	0.95081	متوسطة
هناك تحفيز مادي و معنوي للعاملين من أجل تحسين أدائهم	2.8667	1.27208	متوسطة
توفر أجهزة تكنولوجية لدعم التحسين	3.4222	0.83907	مرتفعة
وجود معايير محددة لتقييم أداء بشكل دقيق	3.0222	1.21522	متوسطة
المجموع	3.1083375	0.79334	متوسطة

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على spss

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن نتائج الاحصاء الوصفي لأسئلة المحور الثاني " إدارة الجودة الشاملة " درجة لاستجابة متوسطة لأفراد العينة فقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.1083375 أي يوجد إدارة الجودة الشاملة بنسبة نوعا ما مقبولة فمعظم المتوسطات الحسابية لهذه الابعاد تراوحت ما بين {2.8667 الى 3.4222} والانحرافات المعيارية {0.83907

الى {1.27208}، في حين تحصلت العبارة "توفر أجهزة تكنولوجية لدعم التحسين" درجة مرتفعة، فمن بين أهداف المؤسسة مواكبة التطور لتحسين من أدائها مما يدعم تحسين جودة خدماتها من حيث السرعة والتكلفة.

### اختبار فرضيات الدراسة و تحليل النتائج

للتعرف ما اذا كانت علاقة ذات دلالة احصائية بين محوري الدراسة "رأس المال الفكري و إدارة الجودة الشاملة" في مديرية التوزيع الغاز والكهرباء ولاية عين تموشنت تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط REGRESSION وتحليل التباين الأحادي ANOVA.

- الفرضية الفرعية الأولى توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين رأس المال البشري و إدارة الجودة الشاملة:

0H: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري وإدارة الجودة الشاملة

1H: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري وإدارة الجودة الشاملة

جدول رقم (14) بين نتائج الانحدار الخطي البسيط بين الاستثمار في رأس المال البشري وإدارة الجودة الشاملة

المتغير التابع		رأس المال البشري	
إدارة الجودة الشاملة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الانحدار
0.778	0.605	0.596	3.11890

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على spss

يتبين لنا من الجدول أن قيمة معامل الارتباط  $R=0.778$  وهذا يدل على وجود ارتباط طردي لرأس المال البشري على إدارة الجودة الشاملة كما أن قيمة معامل التحديد  $R^2=0.605$  أي أن رأس المال البشري يساهم في تفسير 60.5% من إدارة الجودة الشاملة والباقي راجع لمتغيرات أخرى.

جدول رقم (15) نموذج التباين ANOVA بين استثمار في رأس المال البشري وإدارة الجودة الشاملة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر f	الدلالة المعنوية Sig
انحدار	640.916	1	640.916	65.887	0.000
البواقي	418.284	43	9.728		
المجموع	1059.200	44			



المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على spss  
الارتباط المعنوي عند مستوى معنوية 0.05

يتبين لنا من نتائج جدول تحليل التباين ANOVA أن قيمة  $F=65.887$  وأن مستوى الدلالة المعنوية  $sig=0.00$  وهو أقل من مستوى المعنوية 0.05 وهذا يدل على وجود دلالة إحصائية وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه يوجد تأثير دال احصائيا لرأس المال البشري على إدارة الجودة الشاملة.

• الفرضية الفرعية الثانية توجد علاقة ذات دلالة غحصائية بين رأس المال الهيكلي وإدارة الجودة الشاملة

$H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين رأس المال الهيكلي وإدارة الجودة الشاملة

$H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين رأس المال الهيكلي وإدارة الجودة الشاملة

جدول رقم (16) بين نتائج الانحدار الخطي البسيط بين الاستثمار في رأس المال الهيكلي وإدارة الجودة الشاملة

رأس المال الهيكلي				المتغير المستقل	المتغير التابع
معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	معامل التصحيح	معامل الانحدار	إدارة الجودة الشاملة	إدارة الجودة الشاملة
0.862	0.743	0.737	2.18997		

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على spss.

يتبين لنا من الجدول أن قيمة معامل الارتباط  $R=0.862$  وهذا يدل على وجود ارتباط طردي لرأس المال الهيكلي على إدارة الجودة الشاملة كما أن قيمة معامل التحديد  $R^2=0.743$  أي أن رأس المال الهيكلي يساهم في تفسير 74.3% من إدارة الجودة الشاملة والباقي راجع لمتغيرات أخرى.

جدول رقم (17) نموذج التباين ANOVA بين استثمار في رأس المال الهيكلي وإدارة الجودة الشاملة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر f	الدلالة المعنوية Sig
انحدار	594.973	1	594.973	124.056	0.000
البواقي	206.227	43	4.796		
المجموع	801.200	44			

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على spss.

الارتباط المعنوي عند مستوى معنوية 0.05.

يتبين لنا من نتائج جدول تحليل التباين ANOVA أن قيمة  $F=124.056$  وإن مستوى الدلالة المعنوية  $sig=0.00$  وهو أقل من مستوى المعنوية 0.05 وهذا يدل على وجود دلالة احصائية، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، والتي تنص على أنه يوجد تأثير دال احصائيا لرأس المال الهيكلي على إدارة الجودة الشاملة.

• الفرضية الفرعية الثالثة توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين رأس المال الزبوني و ادارة الجودة الشاملة

$H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين رأس المال الزبوني وادارة الجودة الشاملة

$H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين رأس المال الزبوني وادارة الجودة الشاملة

جدول رقم (18) بين نتائج الانحدار الخطي البسيط بين استثمار في رأس المال الزبوني وإدارة الجودة الشاملة

المتغير المستقل		رأس المال الزبوني		المتغير التابع	
		إدارة الجودة الشاملة			
معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	معامل التصحيح	معامل التحديد	معامل الانحدار	
0.717	0.514	0.503		2.02863	

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على spss.

يتبين لنا من الجدول أن قيمة معامل الارتباط  $R=0.717$  وهذا يدل على وجود ارتباط طردي لرأس المال الزبوني على إدارة الجودة الشاملة، كما أن قيمة معامل التحديد  $R^2=0.514$  أي أن رأس المال الزبوني يساهم في تفسير 51.4% من إدارة الجودة الشاملة و الباقي راجع لمتغيرات اخرى.

جدول رقم (19) نموذج التباين ANOVA بين استثمار في رأس المال الزبوني وإدارة الجودة الشاملة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فشر f	الدلالة المعنوية Sig
انحدار	187.040	1	187.040	45.449	0.000
البواقي	176.960	43	4.115		
المجموع	364.000	44			

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على spss.

الارتباط المعنوي عند مستوى معنوية 0.05.

يتبين لنا من نتائج جدول تحليل التباين ANOVA أن قيمة  $F=45.449$  وإن مستوى الدلالة المعنوية  $sig=0.00$  وهو أقل من مستوى المعنوية  $0.05$ ، وهذا يدل على وجود دلالة احصائية وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه يوجد تأثير دال احصائيا لرأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة.

الفرضية الرئيسية توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين استثمار في رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الاستثمار في رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة؛

H1: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الاستثمار في رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة.

جدول رقم (20) بين نتائج الانحدار الخطي البسيط بين استثمار في رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة

الاستثمار في رأس المال الفكري				المتغير المستقل	المتغير التابع
معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	معامل التحديد	معامل الانحدار	الجودة	ادارة الجودة الشاملة
0.849	0.720	0.713	2.00927		

المصدر من اعداد الطلبة بالاعتماد على spss.

يتبين لنا من الجدول أن قيمة معامل الارتباط  $R=0.849$  وهذا يدل على وجود ارتباط طردي الاستثمار في رأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة، كما أن قيمة معامل التحديد  $R^2=0.720$  أي إن الاستثمار في رأس المال الفكري يساهم في تفسير % 72 من إدارة الجودة الشاملة و الباقي راجع لمتغيرات اخرى.

جدول رقم (21) نموذج التباين ANOVA بين استثمار في رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر F	الدلالة المعنوية Sig
انحدار	446.401	1	446.401	110.573	0.000
البواقي	173.599	43	4.037		
المجموع	620.000	44			

المصدر من اعداد الطلبة بالاعتماد على spss.

الارتباط المعنوي عند مستوى معنوية  $0.05$ .

يتبين لنا من نتائج جدول تحليل التباين ANOVA أن قيمة  $F=110.573$  وإن مستوى الدلالة المعنوية  $sig=0.00$  وهو أقل من مستوى المعنوية  $0.05$  وهذا يدل على وجود دلالة احصائية وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، والتي تنص على أنه يوجد تأثير دال احصائيا لاستثمار في رأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة.

## نتائج الدراسة

حيث كانت النتائج المستخلصة من هذا الفصل كمايلي:

إن أغلبية أفراد العينة العاملين هم ذكور، تتراوح أعمار أغليبتهم من 36 الى 45 سنة وأغليبتهم من حملة الشهادة الجامعية، ومعظمهم اطارات كما أن النسبة الأكبر من أفراد العينة كانت لذوى الخبرة المهنية من 5 سنوات الى 10 سنوات.

أكدت نتائج المحور الأول " استثمار في رأس المال الفكري " على أن المتوسط الحسابي الكلي يساوي 3.092985 والانحراف معياري 1.041779، ومنه قدر مستوى رأس المال الفكري في مؤسسة سونلغاز بدرجة متوسطة أي يوجد اهتمام باستثمار في رأس المال الفكري بالمؤسسة توزيع الغاز والكهرباء بنسبة متوقعة ومقبولة نوعا ما، كما تشير النتائج الدراسة ما يلي:

- مستوى رأس المال البشري في المؤسسة محل الدراسة مستوى متوسط، بحيث تقدر قيمة المتوسط الحسابي العام لرأس المال البشري بـ 2.90668، يرجع ذلك بالأساس الى كون المتوسطات الحسابية لعبارة رأس المال البشري محصورة بين 2.80 و 3.26 وهي في مجملها ذات مستوى متوسط، ومن خلاله نلاحظ أن المؤسسة تركز على التدريب و تطوير المستمر لتحسين الأداء و تحقيق التميز وجودة الأداء نظرا لمتوسطها الحسابي الذي يقدر بـ 3.2667 بدرجة استجابة متوسطة، الا أن العبارة " تحرص المؤسسة على استقطاب كفاءات المميّزة ذات خبرات عالية" قدرت بأقل نسبة متوسط حسابي في رأس المال البشري قدره 2.6222 بدرجة استجابة متوسطة، وهذا راجع لسياسة توظيف لذا المؤسسة، بحيث لا تهتم بنسبة كبيرة لاستقطاب الكفاءات ذات خبرات عالية وإنما يتم توظيف الأفراد في الجمل بناء على المؤهلات العلمية " شهادات"، مما يؤثر على مدى تطابق مؤهلات الموظفين مع متطلبات وظائفهم، غير أن المؤسسة تقوم بالاستثمار في رأس المال البشري من خلال التدريب الأفراد كي يكون تطابق مع متطلبات وظائفها فالمؤسسة تعمل جاهدة على تحسين مستوى الأداء.
- مستوى رأس المال الهيكلي في المؤسسة محل الدراسة مستوى متوسط بحيث تقدر قيمة المتوسط الحسابي العام لرأس المال الهيكلي بـ 3.09336، يرجع ذلك بالأساس الى كون المتوسطات الحسابية لعبارة رأس المال الهيكلي محصورة بين 2.75 و 3.31 وهي في مجملها ذات مستوى متوسط، ومن خلاله نلاحظ أن المؤسسة تسعى لمواكبة التطورات التكنولوجية نظرا للمتوسط الحسابي الذي يقدر بـ 3.3111 بدرجة استجابة متوسطة، الا أن العبارة " ثقافة المؤسسة مساعدة و مرضية للموظفين"، قدرت بأقل نسبة متوسط حسابي في رأس المال الهيكلي قدره 2.7556 بدرجة استجابة متوسطة، مما يدل على أن ثقافة المؤسسة غير مرضية لبعض الموظفين.

- مستوى رأس المال الزبوني للمؤسسة محل الدراسة مستوى مرتفع بحيث تقدر قيمة المتوسط الحسابي العام لرأس المال الزبوني بـ 3.416675 يرجع ذلك بالأساس الى كون المتوسطات الحسابية لعبارة رأس المال الزبوني محصورة بين 2.75 و 3.91، وهي في مجملها ذات مستوى متوسط ومرتفع ومن خلاله نلاحظ أن مؤسسة لها قاعدة بيانات حول زبائنها اذ يعتبر من متطلبات أداء خدماتها بحيث قدرت بمتوسط حسابي 3.9111 النسبة الأكبر بدرجة استجابة مرتفعة على مستوى رأس المال الزبوني، اما بالنسبة للعبارة "معظم عملاء المؤسسة راضيين عن الخدمات المقدمة" تحصلت على أقل متوسط حسابي في رأس المال الزبوني قدره 2.7556 بدرجة استجابة متوسطة، مما يدل أن بعض أفراد العينة المدروسة رأيهم أن الزبائن غير راضيين عن الخدمة المقدمة وذلك لأسباب من أهمها التكلفة.
- اكدت نتائج المحور الثاني " إدارة الجودة الشاملة " على أن المتوسط الحسابي الكلي يساوي 3.1083375 والانحراف المعياري 0.79334 ومنه قدر مستوى إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة سونلغاز بدرجة متوسطة، أي يوجد إدارة لجودة الشاملة بنسبة متوسطة، فمؤسسة تسعى تطوير من معاملاتها و تحقيق التميز ورفع من مستوى أدائها من بين اجراءاتها أن توفر أجهزة تكنولوجية لدعم التحسين، والتي قدرت بمتوسط حسابي 3.4222 بدرجة مرتفعة اما النسبة الأقل للعبارة "هناك تحفيز مادي ومعنوي للعاملين من أجل تحسين أدائهم" والتي قدرت بمتوسط حسابي 2.8667 بدرجة استجابة متوسطة فبعض أفراد العينة يرون أن التحفيز المادي او المعنوي ليس في المستوى بحكم أن عملهم يتطلب مجهودات ويخضع لضغوطات فتحفيز مهم لتحقيق أداء أحسن.

#### نتائج اختبار الفرضيات

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 لاستثمار في رأس المال البشري على إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة توزيع الغاز و الكهرباء عين تموشنت؛
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 لاستثمار في رأس المال الهيكلي على إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة توزيع الغاز و الكهرباء عين تموشنت؛
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 لاستثمار في رأس المال الزبوني على إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة توزيع الغاز و الكهرباء عين تموشنت؛
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 لاستثمار في رأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة توزيع الغاز و الكهرباء عين تموشنت.

### الاستنتاجات العامة للدراسة التطبيقية

- ينظر أفراد العينة أن المؤسسة لا تبذل جهد في استقطاب كفاءات وأصحاب الخبرات العالية، وإن معظم مؤهلات الموظفين لا تتناسب مع متطلبات وظائفهم، إذ تعتمد المؤسسة في سياساتها للتوظيف على إعطاء أهمية بالغة للشهادة كشرط أساسي؛
- بناء على نتائج الاستبانة فإن المؤسسة تبذل جهدا كافي في تطوير كفاءاتها، من خلال برامج التكوين والتدريب لتحقيق كفاءة في الأداء؛
- معظم أفراد العينة المستجوبة يشكون من نقص في التحفيزات المادية والمعنوية، وأن ثقافة المؤسسة غير مساعدة ومرضية لجميع أطراف العينة المستجوبة؛
- ينظر أفراد العينة الى وجود سهولة في الاتصال وانتقال المعلومة عبر مختلف الأجهزة المؤسسة، نتيجة لفعالية الهيكل التنظيمي الأمر الذي يؤدي الى الرفع من كفاءة العمليات، ومن ثم المساهمة في الرفع من أداء الكلي للمؤسسة؛
- تعتمد المؤسسة على معايير لتقييم الأداء بشكل دقيق، كما تحرص الإدارة العليا على دقة الخدمات المقدمة بغية تحقيق أهداف الإدارة الشاملة وتحقيق التميز؛
- تسعى المؤسسة لتحقيق رضا زبائنها برغم من عدم رضا معظمهم، من خلال حرصها على وجود اتصال بينها وبينهم والاستجابة السريعة لشكوى وملاحظاتهم، إذ تهدف الى تكوين علاقات جيدة مع مختلف المتعاملين واكتساب سمعة حسنة، كما تسعى الى مسايرة التطور التكنولوجي في مختلف تجهيزاتها من أجل تحسين خدماتها؛
- ينظر معظم أفراد العينة المدروسة أن المؤسسة تعتمد على استراتيجية واضحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ووجود برامج تدريب وتكوين في مجال الجودة الشاملة نظرا الى أنها تهدف الى تطبيق الجودة في مجالات التسيير وإدارة الأعمال وتحسين ورفع من جودة خدماتها وعملها على تقليص التكاليف.

## خلاصة الفصل

تم من خلال الفصل تطرق لدراسة التطبيقية بمؤسسة توزيع الغاز والكهرباء بعين تموشنت، والتي هدفت الى التعرف على مدى تأثير الاستثمار في رأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة. وللوصول الى مدى تأثير الاستثمار في رأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة، تم اختيار مجموع فرضيات الدراسة التي شملت على دراسة علاقة وتأثير الاستثمار في رأس المال البشري، الاستثمار رأس المال الهيكلي والاستثمار في رأس المال الزبوني على إدارة الجودة الشاملة، وتحليل استجابات أفراد العينة باستخدام معاملي التحديد والارتباط لتحديد العلاقة، وعليه توصلت هذه الدراسة الى أن الاستثمار في رأس المال الفكري بمختلف تصنيفاته يؤثر على إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة سونلغاز لتوزيع الغاز والكهرباء عين تموشنت.



الخاتمة العامة



### خاتمة

بعد عرض الجانب النظري والتطبيقي للدراسة، وانطلاقاً من التطورات الحاصلة في المجال العلمي والتكنولوجي اتضح لنا ان رأس المال الفكري يعتبر السلاح الأساسي للمؤسسة باعتباره أحد أهم الموجودات الغير الملموسة التي تسعى المؤسسة الى امتلاكه كونه من الموجودات الاستراتيجية فهو من مصادر الإبداع والتجديد لذلك يتوجب على المؤسسات عموماً تبني آليات إدارة عمليات الرأسمال الفكري واستقطاب الكفاءات والمهارات الكفيلة باكتشاف الطرق و الإجراءات التي تقود الى التطور والتحسين نظراً لما لها من أثر إيجابي في إيجاد ميزة تنافسية والمحافظة عليها في اطار البيئة التنافسية.

بالإضافة الى تبني مفهوم الجودة والتي تمثل أداة استراتيجية لأنها لم تعد مرتبطة بالمنتج فحسب بل ايضا ببيئته وبكافة وظائف المؤسسة هنا تظهر لنا الأهمية القصوى في الاقتصاديات المعاصرة للحصول على الجودة الشاملة كعامل أساسي في تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسات والبقاء في المراتب الأولى كما تبرز العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ورأس المال الفكري كونه هذا الأخير يعد العنصر الأساسي لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة التي تهدف الى إحداث تغيير بثقافة المؤسسة وإن احداث هذا التغيير لا يقوم به الا فئة من ذوي القدرات الإبداعية الخلاقة.

حيث توصلت الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي لعدة نتائج نوردتها فيما يلي:

### النتائج المتعلقة بالدراسة النظرية

- يعتبر مفهوم رأس المال الفكري من الموجودات الغير ملموسة ترتبط بشكل أساسي بعنصر المعرفة والتي هي نوعية و غير كمية وتصعب عملية قياسه؛
- يعتبر رأس المال الفكري مفهوماً دائماً التجدد والتطور الذي يتكون من ثلاثة عناصر أساسية هي رأس المال البشري رأس المال الهيكلي ورأس المال الزبائني؛
- يعتبر رأس المال الفكري القيمة الحقيقية للمؤسسة والذي يتمثل في نخبة من الكفاءات والمهارات الذي يمكن تحويلها الى ميزة تنافسية صعبة التقليد؛

- تعتبر إدارة الجودة لشاملة مصدرا متميزا لامتلاك وتحسين الميزة التنافسية من خلال مداخلها أهمها تحقيق وتلبية رغبات وحاجيات الزبائن بشكل عالي يفوق توقعاتهم.

### النتائج المتعلقة بالدراسة التطبيقية

- تهتم المؤسسة سونلغاز عين تموشنت بشكل مقبول ومتوقع برأس المال الفكري بجميع مكوناته مبدئيا برأس المال الزبوني يليه رأس المال الهيكلي وفي مرتبة الأخيرة رأس المال البشري؛
- إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل الدراسة موجودة بدرجة متوسطة اي مقبولة؛
- تعتمد المؤسسة محل الدراسة على تحسين جودتها الشاملة من خلال الاستثمار في رأس مالها الزبوني والهيكلي وبدرجة أقل برأس مالها البشري؛
- وجود علاقة إيجابية بين الاستثمار في مكونات رأس المال الفكري " رأس المال البشري رأس المال الهيكلي رأس المال الزبائني" وإدارة الجودة الشاملة في مؤسسة محل الدراسة والاستثمار فيه بشكل أفضل يحقق أهداف إدارة الجودة الشاملة وبتالي نجاحها.

### التوصيات

- ضرورة اعطاء أهمية أكثر لرأس المال الفكري ومكوناته الذي ينعكس على إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة؛
- يستلزم على المؤسسة الاستثمار بشكل فعال في رأس المال البشري من ناحية استقطاب الكفاءات وحفاظ عليها وتشجيع العمال على طرح اقتراحاتهم وأفكارهم وتحفيزهم أكثر ماديا ومعنويا؛
- اهتمام المؤسسة برأس مالها الزبوني فيما يخص رضا العملاء باعتبارهم رأس المال الحقيقي للمؤسسة من خلال تحسين وتطوير خدماتهم المقدمة واستجابة للملاحظات وأخذها بعين الاعتبار في التحسين؛
- على مؤسسة خلق بيئة ومناخ مناسب للموظفين من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء بالإضافة على وضع رقابة فعالة؛
- التركيز على تكوين وتأهيل العمال في مجال الجودة وحرص الإدارة العليا على تقييم دقيق للعمليات الوظيفية والخدمات المقدمة بشكل يحقق أهداف المؤسسة؛
- ضرورة تقوية وتحسين العلاقات بين العمال لخلق مناخ مشجع على العمل والابداع.

## خاتمة

هذه الدراسة لا يمكن لها الالمام بجميع عناصر الاستثمار في رأس المال الفكري وأثره على إدارة الجودة الشاملة ولذلك يمكن اقتراح المواضيع التالية التي قد تكون تكملة لهذه الدراسة:

- واقع إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الغير ربحية؛
- أثر إدارة رأس المال الفكري على الأداء في المؤسسة؛



## قائمة المراجع

## المراجع

1. مالك جابر، ابراهيم محمد، دور رأس المال الفكري في تحقيق استراتيجية قيادة التكلفة للمنشآت الصناعية السودانية ، رسالة الماجستير، في التكاليف و المحاسبة الادارية، جامعة السودان ، سنة 2018.
1. غسان فيصل عبد، اثر رأس المال الفكري في امكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة ، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية ،جامعة تكريت ، كلية الادارة و الاقتصاد ، المجلد 5 ،العدد 15، سنة 2009.
2. بوسهوه ندير، رأس المال الفكري كأداة لتحقيق الميزة التنافسية ، مجلة الحقوق و العلوم الانسانية – دراسات اقتصادية – المجلد 10 ، العدد 20.
3. عيسى نبوية ،ادارة رأس المال الفكري و القدرات التنافسية لبعض المؤسسات الاقتصادية، اطروحة لنيل شهادة دكتوراه ، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير ، جامعة تلمسان، سنة 2016/2015.
4. نعيمة بجاوي و نجوى حرنان ، طرق و مؤشرات قياس رأس المال الفكري في منظمات الاعمال دراسة تحليلية ، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية ، المجلد 08 العدد 13، سنة 2015.
5. بن عيشي بشير و بن عيشي عمار، مداخلة بعنوان دور رأس مال الفكري في تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسات الصناعية ،دراسة حالة المؤسسات الصناعية ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، يومي 13 و 14 ديسمبر، جامعة حسيبة بن بوعلي شلف، 2011 .
6. محمد زبير شوقي جدي، مداخلة بعنوان الاستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية ، ملتقى دولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، في لاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف يومي 13 و 14 ديسمبر2011.
7. عبد المطلب عبد الحميد ،الاقتصاد المعرفي ،الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الاسكندرية، 2011 .
8. رندا ابراهيم و آخرون ، دور رأس المال الفكري على الميزة التنافسية للشركات الصناعية الغدائية، مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية، عمادة البحث العلمي ولاية الخرطوم ،ملحق (1) المجلد 20، العدد 01 سنة 2019.
9. العوفي فاطمة الزهراء، دور رأس المال الفكري –المعرفي- في خلق الميزة التنافسية في ظل ادارة المعرفة، المجلة الجزائرية للموارد البشرية ، المجلد02 ، العدد 01، جامعة تلمسان ، جوان، 2017 .

10. نوال بوعلاق و ياسمين عمامرة دور رأس المال الفكري في التغيير التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الاسمنت تبسة مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد 53 ، تبسة ، سنة 2017 .
11. زلماط مريم، دور رأس المال الفكري في استمرارية المؤسسة، مجلة الحقوق و العلوم الانسانية، دراسات اقتصادية ، جامعة زيان عاشور، الجلفة ، مجلد 26 ، العدد 01.
12. حسناوي بلبال ، دور رأس المال الفكري في تحسين الاداء المستدام للمؤسسة ، رسالة الماجستير علوم التسيير، تخصص ادارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف 01 ، سنة 2013/2014 .
13. عدوكة لخضر و آخرون، منظور رأس المال الفكري و طرق قياسه ، مجلة التنمية و الاقتصاد التطبيقي ،جامعة المسيلة ،المجلد 03، العدد 01.
14. فرحاتي لويذة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل المعرفة، اطروحة الدكتوراه علوم التسيير، تخصص الموارد البشرية، باتنة ، سنة 2015/2016.
15. سعد غالب ياسين، نظم ادارة المعرفة و رأس المال الفكري العربي ، مركز الامارات للدراسات و البحوث الاستراتيجية، الطبعة الاولى ، العدد 124 ، سنة 2007.
16. عيسى دراجي ، الاستثمار في رأس المال الفكري، عنوان المداخلة، ملتقى الدولي في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة يومي 13 و 14 ديسمبر، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، سنة 2011 .
17. سعد علي العنزي و احمد علي صالح ،إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الطبعة العربية عمان الاردن 2009.
18. عادل حرحوش المرفجي و احمد علي صالح، رأس المال الفكري طرق قياسه و أساليب المحافظة عليه ،المنظمة العربية للتنمية الادارية، بحوث و الدراسات طبعة ، 2003 .
19. خضير كاظم حمود، ادارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان، طبعة 3، 2007 .
20. فالخ شجاع فالخ العتيبي، مدى الالتزام بتطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة و اثرها على مستوى أداء الموارد البشرية ، رسالة الماجستير في إدارة الاعمال، كلية الاعمال ، جامعة الشرق الاوسط، ابريل 2010 .
21. تغريد سعيد حسن و اشرف هاني حرز، استثمار رأس المال البشري و اثره في تحقيق الجودة الشاملة لمنظمات الايواء ، مجلة الادارة و الاقتصاد المجلد 41 – العدد 114 ، سنة 2018.

22. سلمان عبيد ، أثر الاستثمار برأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة ، رسالة الماجستير في إدارة الموارد البشرية ، كلية العلوم الادارية جامعة العلوم التطبيقية، مملكة البحرين ، سنة 2014.
23. مزريق عاشور الحاج نعس خديجة ، مداخلة بعنوان دور إدارة الجودة الشاملة في تنمية رأس المال الفكري للمنظمات ، ملتقى الدولي رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصادية الحديثة جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف 13- 14 ديسمبر 2011 .
24. بن علي عائشة و نوري منير ، واقع تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة الاستراتيجية و التنمية كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة شلف مجلد 07 ، العدد12 ، الجزائر سنة 2017.
25. سمر قناطل الزين و سميرة ابراهيم النيف، قياس كفاءة تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة ، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، جامعة الاغواط ، جوان 2012 .
26. قاسم نايف علوان ، ادارة الجودة الشاملة و متطلبات الايزو 9001 : 2000 ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، ط 1 الاصدار الثاني، 2009 .
27. سلمان زيدان إدارة الجودة الشاملة الفلسفة و مداخل العمل، دار المناهج للنشر و التوزيع ، الجزء الأول ، سنة 2009
28. درواش رابح و صبرينة خام الله ، عنوان المداخلة دور حلقات الجودة في انجاز نظام إدارة الجودة الشاملة ، العدد الثالث ، و الخاص بفعاليات المؤتمر الدولي المؤسسة بين الخدمة العمومية و ادارة الموارد البشرية ، جامعة بليدة، سنة 2015.
29. بوحروود فتيحة، الادارة بالجودة الشاملة مدخل لترقية تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، اطروحة دكتوراه في علوم الاقتصادية كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة سطيف 01 سنة 2012-2013 .
30. بن كيح نسرين، التدريب من منظور ادارة الجودة الشاملة ، مذكرة للحصول على شهادة الماجستير تخصص ادارة الأعمال، كلية علوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008/2009 .
31. بن قانة مصطفى، الآثار التنظيمية لتطبيق نظام إدارة الجودة في المؤسسات الصناعية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال المؤسسات كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، سنة 2017/2018 .

32. احمد بن عيشاوي، ادارة الجودة الشاملة (T.Q.M) في المؤسسات الفندقية في الجزائر، أطروحة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص إدارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة الجزائر سنة 2008/2007 .
33. اكرم محمد احمد الحاج علي، تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة و اثرها على كفاءة الاداء الاكاديمي في الجامعات السعودية ، مجلة الدراسات و البحوث الاجتماعية، جامعة الشهيد حمه لخضر، المجلد 02 ، العدد02 ، الوادي ، ،جوان . 2015 .
34. شرف الدين زديرة ، دور ادارة الجودة الشاملة في تحسين جودة خدمات المؤسسات الاستشفائية ، اطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، تخصص مناجمت المنظمات، سنة 2017/2016 .
35. سلمان زيدان ادارة الجودة الشاملة الفلسفة و مداخل العمل دار المناهج للنشر و التوزيع ، الجزء الثاني سنة 2010 .
36. سلطان عبد الرحمن فتحي، اثر مكونات رأس المال الفكري في تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة، مجلة دورية نصف سنوية عن كلية الادارة و الاقتصاد ، مجلد 06 ، العدد ،12 جامعة البصرة ، سنة 2013 .
37. شادي ارشيد الصراير و اكرم يوسف النجاوي، أثر رأس المال الفكري على ادارة الجودة الشاملة ، ابحاث اقتصادية ، المجلد 06، العدد 02 جامعة البلقان، الاردن، سنة 2012.
38. Poornima M. charantimath **total quality management** pearson education second edition indian.
39. Hounieda ben brahim, **the effects of human capital on the total quality management sectors** , journal of management research, vol 10 , No 03, saudi arabia **high technology** 2018 .
40. Jesús D. Sánchez de Pablo and the others, **The influence of total quality management on firms' intellectual capital** ,South African Journal of Business Management ,ISSN: (Online) 2078-5976, (Print) 2078-5585,date of consalting26/02/2020 18 :06





المركز الجامعي لولاية عين تموشنت  
معهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية  
تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات

استبيان

السادة المحترمون، تحية طيبة،

في إطار القيام بدراسة حول "أثر الاستثمار في رأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة سونلغاز ولاية عين تموشنت" بغرض الحصول على شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات ونظرا لأهمية رأيكم في هذه الدراسة يرجى منكم الإجابة على الأسئلة المطروحة بكل دقة و موضوعية، حيث أن صحة نتائج الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم. ونلفت انتباهكم أن معلومات هذه الاستبانة ستستخدم بسرية وفي أغراض البحث العلمي فقط.

أشكركم على تعاونكم .

ملاحظة نرجوا منكم وضع علامة (X) في الخانة المناسبة .

البيانات العامة

- النوع : ذكر  أنثى
- العمر : اقل من 25 سنة  من 25 الى 35 سنة  من 36 الى 45 سنة

- أكثر من سنة 45
- المؤهل العلمي: ثانوي  جامعي  دراسات عليا
  - الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  من 11 إلى 20 سنة
  - أكثر من 20 سنة
  - طبيعة الوظيفة: رئيس المصلحة  اطارات  موظف إداري

## المتغير الأول رأس المال الفكري

### 1. رأس المال البشري

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<u>01</u>	مؤهلات الموظفين تتناسب مع متطلبات وظائفهم					
<u>02</u>	تركز المؤسسة على التدريب و التطوير المستمر لتحسين الأداء					
<u>03</u>	تحرص المؤسسة على استقطاب كفاءات المميّزة ذات خبرات عالية					
<u>04</u>	تتبع المؤسسة نظام حوافز و الترقية لتشجيع عمالها المتميزين					
<u>05</u>	تشجع المؤسسة على تقديم أفكار جديدة من قبل العاملين على حل المشكلات					

## رأس المال الهيكلي :

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<u>06</u>	ثقافة المؤسسة مساعدة و مرضية للموظفين					
<u>07</u>	سهولة الاتصال ووصول المعلومات بين مختلف أجهزة المؤسسة					
<u>08</u>	مواكبة المؤسسة لتطورات التكنولوجيا					
<u>09</u>	وجود معايير محددة لتقييم أداء العاملين					
<u>10</u>	للمؤسسة أنظمة رقابة فعالة					

## 2. رأس المال الزبوني

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<u>11</u>	معظم عملاء المؤسسة راضيين عن الخدمات المقدمة					
<u>12</u>	لدى المؤسسة قاعدة بيانات حول زبائنها					
<u>13</u>	تحرص المؤسسة على وجود اتصال بينها وبين الزبائن					
<u>14</u>	الاستجابة السريعة لشكوى و ملاحظات العملاء					

المتغير الثاني إدارة الجودة الشاملة

رقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<u>15</u>	حرص الإدارة العليا على دقة الخدمات المقدمة					
<u>16</u>	تعتمد المؤسسة على استراتيجية واضحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة					
<u>17</u>	مشاركة جميع أفراد المؤسسة في تحسين الجودة					
<u>18</u>	هناك تحسين دائم في أداء المؤسسة					
<u>19</u>	وجود برامج تدريب و تكوين في مجال الجودة الشاملة					
<u>20</u>	هناك تحفيز مادي و معنوي للعاملين من أجل تحسين أدائهم					
<u>21</u>	توفر أجهزة تكنولوجية لدعم التحسين					
<u>22</u>	وجود معايير محددة لتقييم أداء بشكل دقيق					

♣ نشكركم على تعاونكم.