



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عين تموشنت - بلحاج بوشعيب -  
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم



التسيير  
قسم: علوم التسيير  
تخصص: إدارة الأعمال

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير موسومة ب:

الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بين رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة  
-دراسة حالة في الشركة الوطنية للتأمينات ولاية سيدي بلعباس-

تحت إشراف الأستاذ:  
الأستاذ: د. مراد إسماعيل

من إعداد الطالبتان:  
لوحيشي ياسمين  
بوياحي شيما

أمام لجنة المناقشة التالية:

الصفة	الرتبة والجامعة	أعضاء اللجنة
رئيسا	أستاذ محاضر أ	منقوري منال ابتسام
مشرفا ومقررا	أستاذ التعليم العالي	إسماعيل مراد
ممتحنا	أستاذ محاضر ب	هرباجي حمزة

2025-2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# الشكر والتقدير



لك الحمد ربنا يا من مننت علينا بنعمة العلم ويسرت لنا سبله ويسرت لنا من يعيننا  
على تحصيله وعلمتنا ما لم نكن نعلم .....

ثم الصلاة والسلام على خير المعلمين سيد الخلق أجمعين.....

أتوجه بجزيل شكري إلى الأستاذ الدكتور "مراد إسماعيل" الذي أشرف على هذه المذكرة،  
وساهم بملاحظاته وإرشاداته التي أفادتنا في إتمامها.

وأتقدم بشكري إلى كل أساتذتي بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير.

كما أتوجه بشكري إلى السيد "سحولي عبد الفاتح" رئيس قسم التسويق للوكالة الوطنية  
للتأمينات بسيدي بلعباس على تقديم كل المعلومات التي نحتاجها وحسن الاستقبال.

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى الأساتذة الكرام كل باسمه ومقامه أعضاء لجنة  
المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه المذكرة.

وألف شكر لمن علمنا ولو حرفاً أو سهلاً علينا أمراً ودعاً لنا سرا.

## الإهداء

وصلت رحلتي الجامعية الى نهايتها بعد تعب ومشقة وها أنا ذا أختتم بحث تخرجي بكل هممة ونشاط الى نفسي الطموحة جدا لقد ظننت أنني لا أستطيع ولكن من قال أنا لها "نالها" وإن أبت رغما عنها أتيت بها بعد أن قضيت وقتا طويلا أركض خوفا أن يفوتني شيء فقد أدركت ان لا يفوتني شيء قد كتبه الله لي، فالله الفضل وله الحمد ماكنت لأختتم مسيرتي لولا فضل الله، فالحمد لله عند البدء وعند الختام.

أهدي ثمرة جهدي وفرحتي ودراستي إلى من وضعتني على طريق الحياة وغمرتني بحبها وحنانها الى من مهدت لي طريق العلم الى من لهج لسانها بالدعاء الى من سهرت أياما طويلة من أجلي وعلمتني أن النجاح بالإصرار والعزيمة الى ضلعي الثابت (أمي الغالية حفصها الله).

أهدي تخرجي الى اساتذتي الكرام ممن لم يتوانوا في مد يد العون لي فقد كنتم على الدوام ملهبي فعلى خطاكم أسيروبعلمكم اقتدي.

وأخيرا الى جميع من أمدوني بالقوة والتوجيه ودعمي في الأوقات الصعبة لأصل إلى ما أنا عليه الان دمتم لي سندا.

## ياسمين



## الإهداء

الى من سعيت دوما لنيل رضاهم الى من بذلا الكثير و قدما ملا يمكن ان يرد أمي و أبي.  
الى رفقاء الدرب وأصدقاء الأيام.

الى ياسمين شريكة بحثي.

الى اساتذتي الأعزاء الذين أدوا الأمانة بكل حرص.

الى نفسي التي جاهدت وتعبت للوصول الى هنا بكل فخر.

الى كل من وقف بجاني ووثق بي أهدي ثمرة تعبي لكم أنا ممتنة لكم كثيرا لوجودكم.

## شيماء



### الملخص:

سلطت هذه الدراسة الضوء على دور الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بين رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة الوطنية للتأمينات، حيث تم اختبار الفرضيات باستخدام تحليل الانحدار المتعدد في SPSS . ولتحقيق هذا الهدف، قمنا بإجراء دراسة ميدانية على عينة من المؤسسة الوطنية للتأمينات، حيث تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات، تم توزيع الاستبيان على عينة بلغت 44 مفردة، مما مكن من استخلاص بيانات دقيقة تعكس واقع العلاقة بين المتغيرات المدروسة. أما النتائج فقد أثبتت أن الاستثمار في رأس المال الفكري يعد العامل الأكثر تأثيرا في تحسين معايير الجودة، إذ إن كل زيادة فيه تسهم في تعزيز الأداء المؤسسي بشكل ملحوظ، وبناء على ذلك توصي الدراسة بتطوير استراتيجيات إدارية تركز على استثمار رأس المال الفكري وربط آليات الجودة بالتحسين المستمر، لضمان استدامة الأداء والابتكار داخل المؤسسات الحديثة. الكلمات المفتاحية: رضا وظيفي، رأس مال فكري، إدارة جودة شاملة.

### Résumé :

Cette étude met en évidence le rôle de la satisfaction professionnelle en tant que variable intermédiaire entre le capital intellectuel et la gestion de la qualité totale au sein de la Compagnie Nationale d'Assurance. Les hypothèses ont été testées à l'aide de l'analyse de régression multiple dans SPSS.

Afin d'atteindre cet objectif, nous avons mené une étude de terrain sur un échantillon de la Compagnie Nationale d'Assurance, en utilisant le questionnaire comme principal outil de collecte des données. Celui-ci a été distribué à un échantillon de 44 individus, permettant ainsi d'obtenir des résultats précis reflétant la réalité des relations entre les variables étudiées .

Par ailleurs, les résultats ont prouvé que l'investissement dans le capital intellectuel est le facteur le plus influent pour l'amélioration des standards de qualité, chaque augmentation renforçant significativement la performance institutionnelle. Sur cette base, l'étude recommande de développer des stratégies managériales axées sur l'investissement dans le capital intellectuel et l'intégration de mécanismes de qualité dans une dynamique d'amélioration continue, afin d'assurer la pérennité des performances et de l'innovation au sein des institutions modernes .

**Mots-clés : Satisfaction professionnelle, Capital intellectuel, Gestion de la qualité totale.**

# الفهرس العام

.....	الشكر والتقدير
.....	الإهداء
.....	الملخص
I.....	الفهرس العام
V.....	فهرس الجداول
VII.....	فهرس الأشكال
IX.....	فهرس الملاحق
أ.....	مقدمة عامة

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

2.....	تمهيد
3.....	المبحث الأول: رأس المال الفكري
3.....	المطلب الأول: مفهوم ومكونات رأس المال الفكري
3.....	♦ الفرع الأول: مفهوم رأس المال الفكري
4.....	♦ الفرع الثاني: مكونات رأس المال الفكري
6.....	المطلب الثاني: أهمية وآلية بناء رأس المال الفكري
6.....	♦ الفرع الأول: أهمية رأس المال الفكري
7.....	♦ الفرع الثاني: آليات رأس المال الفكري
9.....	المطلب الثالث: طرق قياس رأس المال الفكري

## الفهرس العام

11	المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة.....
11	المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة.....
12	المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة.....
12	♦أولا: الأهمية.....
13	♦ثانيا: الأهداف.....
14	المطلب الثالث: مبادئ ومراحل إدارة الجودة الشاملة.....
14	♦أولا: مبادئ إدارة الجودة الشاملة.....
15	♦ثانيا: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....
18	المبحث الثالث: الرضا الوظيفي.....
18	المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي.....
19	المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي.....
21	المطلب الثالث: طرق قياس الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه.....
21	♦أولا: طرق قياس الرضا الوظيفي.....
23	♦ثانيا: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي.....
25	المبحث الرابع: الدراسات السابقة.....
25	المطلب الأول: دراسات متعلقة برأس المال الفكري.....
28	المطلب الثاني: دراسات متعلقة بإدارة الجودة الشاملة.....
31	المطلب الثالث: دراسات متعلقة بالرضا الوظيفي.....

المطلب الرابع: الفرق بين الدراسة السابقة والحالية..... 33

35 ..... خلاصة الفصل

### الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية للمؤسسة الوطنية للتأمينات

تمهيد..... 37

المبحث الأول: المؤسسة الوطنية للتأمينات..... 37

المطلب الأول: نبذة عن المؤسسة..... 37

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للتأمينات..... 38

المطلب الثالث: إجراءات تسيير الشركة الوطنية لسيدى بلعباس..... 40

المبحث الثاني: منهجية وأدوات الدراسة..... 43

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة..... 43

المطلب الثاني: طرق جمع البيانات..... 45

المطلب الثالث: الأدوات والبرامج الإحصائية المستخدمة..... 47

المطلب الرابع: ثبات وصدق أداة الدراسة..... 48

المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات..... 52

المطلب الأول: التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة..... 52

المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لمعطيات الاستبيان..... 56

## الفهرس العام

---

59	المطلب الثالث: اختبار وتحليل نتائج الفرضيات.....
66	خلاصة الفصل.....
69	خاتمة عامة.....
71	قائمة المراجع.....
76	الملاحق.....

# فهرس الجداول

- الجدول رقم (1-1): مكونات رأس المال الفكري من وجهة نظر بعض الباحثين----- 4
- الجدول رقم (2-1): العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي للعاملين. ----- 23
- الجدول رقم (3-1): الفرق بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة. ----- 34
- الجدول رقم (1-2): توزيع الاستبيان على عينة الدراسة. ----- 44
- الجدول رقم (2-2): خصائص مجتمع وعينة الدراسة في المؤسسة الوطنية للتأمينات. ----- 44
- الجدول رقم (3-2): مقياس ليكارت الخماسي. ----- 45
- الجدول رقم (4-2): قياس ثبات الاستبيان----- 48
- الجدول رقم (5-2): صدق الاتساق لرأس المال الفكري----- 49
- الجدول رقم (6-2): صدق الاتساق إدارة الجودة الشاملة----- 50
- الجدول رقم (7-2): صدق الاتساق الرضا الوظيفي----- 51
- الجدول رقم (8-2): توزيع الأفراد حسب الجنس----- 52
- الجدول رقم (9-2): توزيع الأفراد حسب العمر----- 53
- الجدول رقم (10-2): يمثل توزيع الأفراد حسب المؤهل العلمي----- 54
- الجدول رقم (11-2): يمثل توزيع الأفراد حسب الخبرة المهنية----- 55
- الجدول رقم (12-2): تحليل نتائج المتغير المستقل "رأس المال الفكري"----- 56
- الجدول رقم (13-2): تحليل نتائج المتغير التابع "إدارة الجودة الشاملة"----- 57
- الجدول رقم (14-2): تحليل نتائج المتغير الوسيط "الرضا الوظيفي"----- 58
- الجدول رقم (15-2): نتائج اختبار T-Test لرأس المال الفكري: ----- 59
- الجدول رقم (16-2): نتائج اختبار T-Test لإدارة الجودة الشاملة: ----- 60
- الجدول رقم (17-2): نتائج اختبار T-Test لإدارة الجودة الشاملة: ----- 61

## فهرس الجداول

- الجدول رقم (2-18): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لرأس المال الفكري (المستقل) يؤثر على الرضا الوظيفي (الوسيط). ----- 62
- الجدول رقم (2-19) نتائج اختبار الانحدار المتعدد لرأس المال الفكري(المستقل) يؤثر على إدارة الجودة الشاملة (التابع) . ----- 63
- الجدول رقم (2-20): نتائج الانحدار المتعدد للرضا الوظيفي (الوسيط) يؤثر على إدارة الجودة الشاملة (التابع) بوجود رأس المال الفكري (المستقل). ----- 64

# فهرس الأشكال

## فهرس الأشكال

---

- الشكل رقم (1-1): يوضح الأهداف التي تبني عليها إدارة الجودة الشاملة-----13
- الشكل رقم (2-1): نموذج الرضا الوظيفي. -----19
- الشكل رقم (1-2): الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للتأمين (SAA) على المستوى الجهوي: -----38
- الشكل رقم (2-2): المصالح التابعة لوكالات سيدي بلعباس.-----39
- الشكل رقم (3-2): تمثيل بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس-----52
- الشكل رقم (4-2): تمثيل بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر-----53
- الشكل رقم (5-2): يمثل توزيع الأفراد حسب المؤهل العلمي-----54
- الشكل رقم (6-2): يمثل توزيع الأفراد حسب المؤهل العلمي-----55

# فهرس الملاحق

## فهرس الملاحق

---

- ملحق رقم (01): استبيان الدراسة. .... 76
- ملحق رقم (02): استبيان لقياس الرضا الوظيفي في المؤسسة الوطنية للتأمينات. .... 79
- الملحق رقم (03): شهادة ISO 9001 للمؤسسة الوطنية للتأمينات. .... 80

# مقدمة عامة

في عالم يتسم بالتغيرات السريعة والمنافسة المتزايدة، تجتهد المؤسسات نفسها أمام تحد دائم لتحقيق التميز، إن التوازن بين الاستثمار في العقول البشرية، وتحقيق معايير الجودة العالية، وخلق بيئة عمل ملهمة، ليس مجرد رفاهية بل ضرورة لضمان البقاء والنجاح.

رأس المال الفكري يمثل القلب النابض للإبداع والتقدم، وإدارة الجودة الشاملة هي البوصلة التي توجه الأداء نحو الأفضل، بينما الرضا الوظيفي هو الوقود الذي يبقي عجلة الإنتاج مستمرة بإصرار وحماس.

هذا البحث ينطلق من قناعة راسخة بأن هناك قوة تكاملية بين هذه المفاهيم الثلاثة، حيث يؤدي رأس المال الفكري إلى بناء أسس قوية للإبداع والابتكار، وتعمل إدارة الجودة الشاملة على تعزيز هذه الجهود من خلال ممارسات منهجية، وفي قلب هذه الديناميكية يأتي الرضا الوظيفي ليكون الجسر الذي يربط بين الطموح التنظيمي وحماس الأفراد، محققا بيئة عمل تجسد الانسجام بين الأداء العالي والسعادة الفردية.

إن فهم هذا الترابط العميق ليس مجرد خطوة أكاديمية، بل هو دعوة إلى المؤسسات لتبني رؤى جديدة تحول بيئات العمل إلى منصات للإبداع والإنتاجية المستدامة، من خلال هذا الإطار تصبح النجاحات التنظيمية أكثر من مجرد أرقام، بل قصة تروى عن عقول ملهمة، وأفكار رائدة، وفرق عمل تعيش شغفها كل يوم.

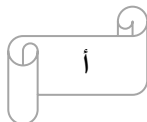
### اشكالية الدراسة:

على الرغم من الأهمية البارزة لكل من رأس المال الفكري، إدارة الجودة الشاملة، والرضا الوظيفي، إلا أن الكيفية التي تتفاعل فيها هذه العناصر لتحقيق أداء تنظيمي متميز تبقى غير واضحة. لذا تتلخص الإشكالية في:

«ما مدى تأثير رأس المال الفكري على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة الوطنية للتأمينات، مع التركيز على دور الرضا الوظيفي كعامل وسيط؟»

❖ الأسئلة الفرعية للدراسة: يمكن تقسيم السؤال الرئيسي المذكور سابقا إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي مكونات رأس المال الفكري، وكيف يمكن قياس تأثيره على الأداء التنظيمي؟ .
- ما هي المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، وكيف تساهم في تحسين بيئة العمل؟ .
- كيف يتم قياس الرضا الوظيفي داخل المؤسسات، وما هي العوامل التي تؤثر عليه؟.



■ ما هو الدور الوسيط الذي يلعبه الرضا الوظيفي في العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة؟.

على ضوء الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية طرحنا الفرضيات التالية:

➤ **فرضيات الدراسة : للإجابة على إشكالية الدراسة يمكن طرح الفرضيات التالية :**

**-الفرضية الرئيسية الأولى :**

تحرص المؤسسة الوطنية للتأمينات بشكل فعال على رأس المال الفكري في تعزيز عملياتها.

**-الفرضية الرئيسية الثانية :**

يتم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الوطنية للتأمينات.

**-الفرضية الرئيسية الثالثة :**

تهتم المؤسسة الوطنية للتأمينات بالرضا الوظيفي.

**-الفرضية الرئيسية الرابعة :**

هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة الوطنية

للتأمينات، مع التركيز على دور الرضا الوظيفي كعامل وسيط عند مستوى معنوية 0,05.

➤ **أهمية الدراسة:** تعود أهمية هذه الدراسة إلى:

✓ تساهم في سد الفجوة المعرفية من خلال دراسة العلاقة التفاعلية بين رأس المال الفكري، إدارة الجودة الشاملة، والرضا الوظيفي كمتغير وسيط.

✓ تقدم إطارا نظريا شاملا يمكن للباحثين المستقبليين الاعتماد عليه لإجراء دراسات إضافية حول تأثير هذه المتغيرات على الأداء التنظيمي.

✓ تظهر أهمية بناء استراتيجيات تقوم على تحسين جودة الأداء من خلال الاستثمار في رأس المال البشري وخلق بيئة عمل محفزة.

✓ تقدم توصيات عملية تساعد المؤسسات على استثمار رأس المال الفكري بطريقة تحقق معايير الجودة وتعزز من رضا الموظفين.

➤ **أهداف الدراسة:** نسعى من خلال هذه الدراسة إلى عدة أهداف أهمها:

✓ استكشاف كيفية تفاعل رأس المال الفكري والرضا الوظيفي مع إدارة الجودة الشاملة لتأسيس قاعدة للتميز والاستدامة.

✓ إبراز كيف يمكن للرضا الوظيفي أن يتحول من مجرد شعور إلى عامل أساسي لتحفيز الإبداع والتغيير الإيجابي.

✓ المساهمة في بناء معرفة جديدة توضح العلاقة الديناميكية بين رأس المال الفكري والجودة الشاملة.

➤ **أسباب اختيار الموضوع:**

🔍 الموضوع يقدم مساهمة معرفية جديدة ويجمع بين ثلاث مفاهيم رئيسية.

🔍 البحث في العلاقة بين هذه العناصر الثلاثة غير مدروس بشكل كاف، مما يتيح فرصة لتقديم إضافة جديدة.

🔍 من خلال تجاربنا الشخصية لاحظنا أن الرضا الوظيفي يؤثر بشكل كبير على بيئة العمل ونتائجها.

➤ **حدود البحث:** تمثلت حدود دراستنا في:

✓ **المكانية:** تمثل الحدود المكانية للدراسة في المؤسسة الوطنية للتأمينات (ولاية سيدي بلعباس وولاية عين تموشنت).

✓ **الزمانية:** امتدت الدراسة الميدانية من 22 إلى غاية 28 ديسمبر 2024.

✓ **الموضوعية:**

انحصرت الدراسة ضمن الإطار النظري والتطبيقي لتحليل العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة، مع استقصاء الدور الوسيط لرضا الوظيفي في هذا السياق. وقد تم التركيز على الأبعاد الإدارية والتنظيمية للمتغيرات الثلاثة، دون التوسع في الجوانب المالية أو القانونية أو السياقات القطاعية الأخرى.

✓ **المفاهيمية:**

اعتمدت الدراسة على محددات مفاهيمية مستندة إلى المرجعيات العلمية المعتمدة في الأدبيات الحديثة، حيث تم تعريف المتغيرات كما يلي:

■ رأس المال الفكري: يشير إلى الموارد غير الملموسة التي تمتلكها المؤسسة، وتشمل المعرفة والخبرات والمهارات التنظيمية، وذلك وفقا لنموذج "Bontis" (1998).

■ الرضا الوظيفي: يعبر عن المستوى العام لرضا العاملين عن بيئة العمل والعوامل المرتبطة بها، كما تم قياسه بناءً على أبعاد "Smith" (1969).

■ إدارة الجودة الشاملة: مفهوم إداري يعكس التزام المؤسسة بالتحسين المستمر في العمليات والخدمات، ويقوم على إشراك العاملين كافة في تحقيق الجودة، وذلك وفقاً لمبادئ "Deming" (1986).

➤ **منهج و أدوات الدراسة:** لإنجاز بحثنا اعتمدنا على منهجين رئيسيين هما: المنهج الوصفي والمنهج التحليلي:

■ **المنهج الوصفي:** اعتمدنا عليه في الجانب النظري من البحث العلمي (الفصل الأول).

■ **المنهج الوصفي والتحليلي:** اعتمدنا عليه في الدراسة الميدانية من موضوع البحث (الفصل الثاني) بهدف

الربط بين الإطار النظري للبحث وبين الواقع التطبيقي له، ودراسة العلاقة بين متغيرات البحث.

أما فيما يخص أدوات الدراسة والبحث، فقد اعتمدنا على مجموعة من المصادر والمراجع المختلفة: كالكتب، المجالات والمقالات والمذكرات العلمية، الدراسات السابقة، أما في الدراسة الميدانية فاعتمدنا على أداة جمع المعلومات والبيانات المتمثلة في: الاستبانة، المقابلة الشخصية والملاحظة الخاصة، ووثائق المؤسسة.

وللإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات وبعد استرداد الاستبيانات من العينة المستجوبة، تم

استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

بعد استرجاع الاستبيانات من العينة المستجوبة، تم ترميز البيانات لتحويلها إلى صيغة رقمية قابلة للمعالجة

وإدخالها إلى برنامج SPSS لإجراء التحليل الإحصائي الوصفي الذي تضمن:

✓ حساب المتوسطات الحسابية.

✓ حساب الانحراف المعياري.

✓ التكرارات والنسب المئوية.

✓ حساب معامل الثبات باستخدام ألفا كرونباخ.

✓ حساب معامل بيرسون.

✓ اختبار T-Test.

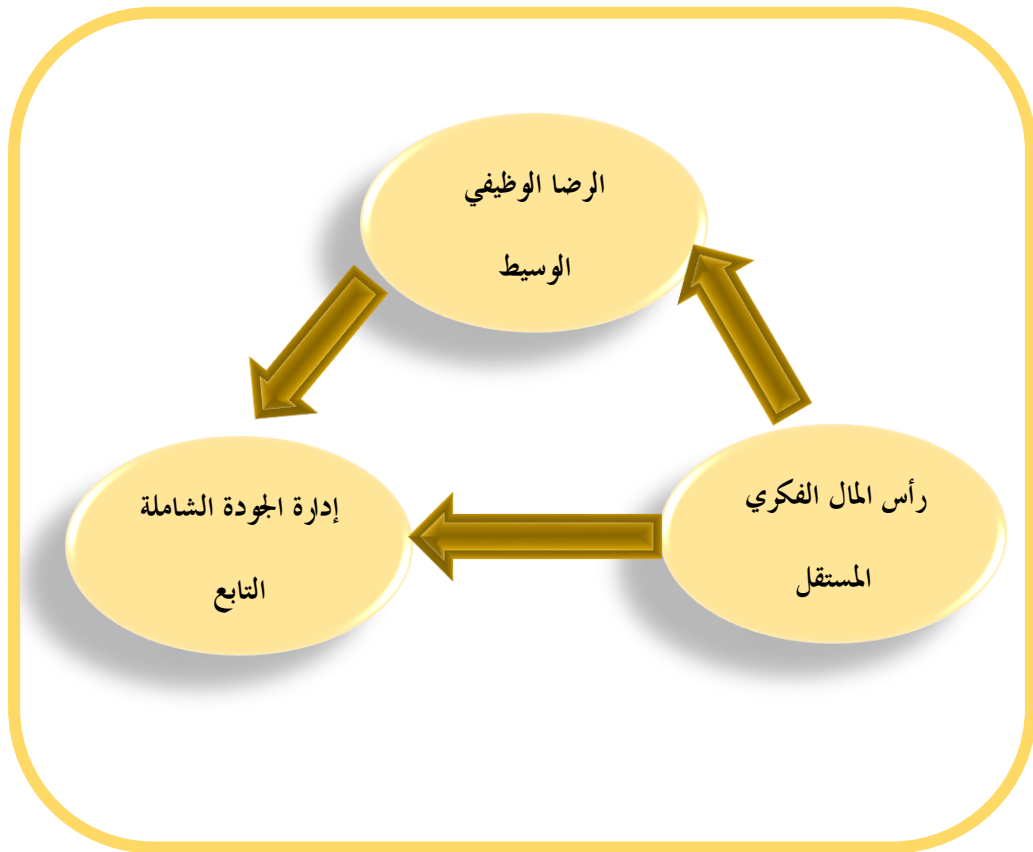
✓ اختبار الانحدار المتعدد.

➤ هيكل الدراسة :

انقسمت الدراسة إلى جانبين رئيسيين: نظري وتطبيقي. تناول الفصل الأول الإطار النظري للبحث، حيث تم تقديم مفاهيم محورية حول رأس المال الفكري، إدارة الجودة الشاملة، والرضا الوظيفي، بالإضافة إلى عرض أبرز الدراسات السابقة ذات الصلة.

أما الفصل الثاني، فقد خصص للدراسة التطبيقية على المؤسسة الوطنية للتأمينات بولاية سيدي بلعباس، متضمنا التعريف بالمؤسسة، وتفصيل المنهجية والأدوات المعتمدة، وصولا إلى تحليل النتائج واختبار الفرضيات المطروحة.

➤ نموذج الدراسة:



المصدر: من إعداد الطالبتين.

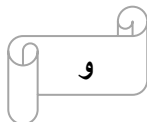
➤ صعوبات الدراسة:

واجهت هذه الدراسة بعض الصعوبات تتمثل في:

■ ندرة الدراسات السابقة التي تتناول العلاقة بين هذه المتغيرات الثلاثة بشكل متكامل.

■ إشكالية المتغير الوسيط، فإثبات تأثيره الاحصائي ليس بالأمر السهل.

■ تفسير النتائج بدقة وترجمة النتائج الإحصائية إلى توصيات عملية تتطلب خبرة في الربط بين الأرقام والمعاني الإدارية والتنظيمية.



# الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة.

### تمهيد:

يشكل هذا الفصل مدخلا نظريا لدراسة العلاقة بين رأس المال الفكري، وإدارة الجودة الشاملة، والرضا الوظيفي داخل المؤسسات، يعتبر فهم المفاهيم الأساسية لهذه العناصر الثلاثة أمرا ضروريا لتفسير ديناميكيات التفاعل بينها وتأثيرها على الأداء المؤسسي.

يظهر رأس المال الفكري بصفته المورد الأساسي للمعرفة والإبداع، أهمية قصوى في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، في ذات الوقت، تعد إدارة الجودة الشاملة إطارا منهجيا يسهم في تحسين العمليات وضمان رضا العملاء من خلال تطبيق مبادئ التحسين المستمر، أما الرضا الوظيفي فهو مقياس مهم يعكس مستوى راحة الموظفين وشعورهم بالتقدير، مما يعزز التزامهم وتحقيق أهداف المؤسسة.

من خلال هذا الفصل، سيتم تسليط الضوء على التعريفات النظرية والمكونات الأساسية لكل مفهوم، بالإضافة إلى استعراض الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين هذه المتغيرات، هذا النهج يهدف إلى توفير أساس علمي قوي يمهد لتحليل العلاقات المتشابكة بين رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة، ودور الرضا الوظيفي كعامل وسيط.

## المبحث الأول: رأس المال الفكري.

يعد رأس المال الفكري أحد أهم الأصول غير الملموسة التي تسهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، سيتم استعراض في هذا المبحث مفهومه، مكوناته، أهميته واليات بنائه، وطرق قياسه.

### المطلب الأول: مفهوم ومكونات رأس المال الفكري.

سنتطرق في هذا المطلب مفهوم ومكونات رأس المال الفكري:

#### ♦ الفرع الأول: مفهوم رأس المال الفكري

لقد توسع استخدام مصطلح " رأس مال الفكري " مؤخرًا، وأصبح ينظر إليه باعتباره ممثلًا حقيقياً لقدرة المنظمة على المنافسة وتحقيق النجاح، بعد أن كانت المصادر الطبيعية تمثل الثروة الحقيقية للمؤسسات، كما تعددت التسميات التي أطلقت عليه، كرأس المال المعرفي، رأس المال اللاملموس، والأصول غير المادية..، إلا أنه وفي كل هذه التسميات، يعبر عما يقابل رأس المال المادي.

ونظراً لحدائثة مفهوم رأس المال الفكري، فإنه لم يتم بعد اتفاق واضح بين الباحثين حول مفهوم موحد ومتكامل لهذا المصطلح الجديد، وعليه يمكن استعراض بعض مفاهيم رأس المال الفكري حسب وجهات نظر الباحثين والكتاب المختلفين.

يرى **Joy Liebowitz & Tom Beckman** أن رأس المال الفكري " يتركب من رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي، الأول يتشكل من المعارف والكفاءات، ومؤهلات المستخدمين في إيجاد حلول للزبائن، أما الثاني فيتكون من كل ما تبقى من المنظمة عندما يغادرها المستخدمون (قواعد بيانات، بطاقات زبائن، برمجيات، دراسات سوقية، هياكل تنظيمية) " (عزي و ثابتي، 2013، صفحة 475)

أما الباحث **Spinder** فيرى أن رأس المال الفكري هو "امتلاك المنظمة نخبة متميزة من العاملين على كافة المستويات، وهذه النخبة لها القدرة على التعامل المرن في ظل نظام إنتاجي متطور، ولها القدرة على إعادة تركيب وتشكيل هذا النظام الإنتاجي بطرق متميزة" . (الزيات، 2008، صفحة 279)

ويرى **Sach.c** أن رأس المال الفكري "يمثل القيمة الاقتصادية لفتتين من الأصول غير الملموسة لمنشأة ما وهما رأس المال الهيكلي ورأس المال البشري، كما يرى أن رأس المال الفكري عبارة عن شيء غير مرئي يصعب تقييمه إلا أنه يحقق ثروة للمنظمة. (حافظ، 2011، صفحة 238)

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة.

كما عبرت عنه أيضا شركة التأمين السويدية سكانديا (AFS) على أنه "امتلاك المعرفة، تطبيق الخبرة، التقنية التنظيمية، علاقات الزبون، والمهارات التخصصية التي تزود المشروع (المنظمة) بتفوق تنافسي. (عواد، الكبيسي، و خضير عباس ، 2013، صفحة 48)

عرف Lynn رأس المال الفكري بأنه "عبارة عن رأس المال الذي يتم الحصول عليه من خلال ثلاث مكونات وهي رأس المال البشري والعلائقي والهيكلية، حيث يمثل الأول خزان المعرفة ومهارات العاملين في المنظمة، أما العلائقي فيتمثل في القيمة التي تحققها المنظمة من خلال المصدقية أو السمعة، ونوعية المواد الأولية التي يقدمها المورد، إضافة إلى الولاء وقناعة المستهلكين أي التي تتحقق في البيئة الخارجية للمنظمة والتي تخلق لها قيمة مضافة، أما رأس المال الهيكلية فيعبر عنه بنظام العمليات، وعمليات التصنيع، والثقافة التنظيمية وجميع أشكال الملكية الفكرية التي تملكها المنظمة. (الساكني، 2008، صفحة 127)

### ♦ الفرع الثاني: مكونات رأس المال الفكري

لقد تعددت مكونات رأس المال الفكري بتعدد آراء الباحثين، على الرغم من اتفاقهم على جوهره، ولذلك سنقوم بعرض وجهات نظر مجموعة من الباحثين لمكونات رأس المال الفكري في الجدول التالي:

### الجدول رقم (1-1): مكونات رأس المال الفكري من وجهة نظر بعض الباحثين

الباحث	السنة	مكونات رأس المال الفكري
Brooking	1996	رأس المال البشري-رأس المال الهيكلية
Edvinsson et Malone	1997	رأس المال البشري-رأس المال الهيكلية
Sveiby	1997	الملكية الفردية-الهيكل الداخلي والخارجي
Roos	1997	رأس المال البشري-رأس المال الهيكلية-رأس مال التجديد-رأس المال العلائقي
Stewart	1997	رأس المال البشري-رأس المال الهيكلية-رأس المال الزبائني
Bontis et Al	2000	رأس المال البشري-رأس المال الهيكلية-رأس المال العلائقي
Mertum	2002	رأس المال البشري-رأس المال الهيكلية-رأس المال الزبائني
Calvacanti	2006	رأس المال البشري-رأس المال الهيكلية-رأس المال الزبائني-رأس المال الاجتماعي

Source : (MHEDHBI, 2010, p. 34)

من خلال الجدول رقم (01): يتضح لنا أن رأس المال الفكري يتكون من ثلاثة عناصر أساسية، وهي :

رأس المال البشري، رأس المال الهيكلية ورأس المال الزبائني(العلائقي)، والتي سوف نستعرضها بنوع من التفصيل في الفقرات التالية:

## أولاً: رأس المال البشري

سنتطرق إلى تعريف ومكونات رأس المال البشري:

### 01- تعريف رأس المال البشري:

يعرف على أنه ما يمتلكه الأفراد من مهارات وخبرات ومعارف وقدرات والتي تشكل مجتمعة الرصيد المعرفي للفرد بما يمكنه من الاضطلاع بالمهام والواجبات المختلفة وإنجازها على أكمل وجه، ويتكون رأس المال البشري من الابتكار والمهنية الرفيعة والمقدرة الاجتماعية والتفوق التي يمتلكها الأفراد ذوي الإمكانيات المتميزة على شغل الوظائف الإدارية والفنية، وتشمل معارف العاملين المتطورة وخبراتهم المتراكمة على التجارب العملية، ومهارتهم الثقافية والفنية، فضلاً عن رضاهم ومعنوياتهم وتماسكهم كفريق عمل متكامل، وبهذا فهو يمثل مخزون المعارف والمعلومات والمهارات المدرجة في فكرهم. (الحمدادي، 2013، صفحة 93)

### 02- مكونات رأس المال البشري: يتكون رأس المال البشري حسب (Lothgren) من المكونات التالية:

(شعبان، 2011، صفحة 50)

- أ-الابتكار: ويقصد به المقدرة على تقديم حلول جديدة بدلا من استخدام الأساليب التقليدية بشكل مستمر.
- ب-المقدرة (الكفاءة التخصصية): وهي عبارة عن المستوى التعليمي والخبرة التي يمتلكها العاملين، فضلاً عن المعرفة المستخدمة لأداء الأعمال بشكل فعال.
- ج-المقدرة الاجتماعية: وهي القدرة على التعامل والاقتران مع الآخرين، وهي ضرورية لتعاون الأفراد في المنظمة لتحقيق الأداء المرغوب فيه.

## ثانياً: رأس المال الهيكلي

سنتطرق إلى تعريف ومكونات رأس المال الهيكلي:

### 01- تعريف رأس المال الهيكلي:

يعرفه (Mazlan) بأنه "القدرات التنظيمية التي تمكن المنظمة من إنجاز أعمالها، ويشتمل على الهيكل التنظيمي، الإجراءات، قواعد البيانات، أنظمة المعلومات، شبكة الاتصالات، دليل إجراءات العمل للوظائف، العلامة التجارية وحقوق الملكية الفكرية". (شعبان، 2011، صفحة 52)

**02- مكونات رأس المال الهيكلي: (الخشروم، 2005، صفحة 81)**

يتكون رأس المال الهيكلي مما يلي:

أ- رأس المال الابتكاري: هو عبارة عن تقديم تشكيلة جديدة من عناصر الإنتاج الأساسية، والعناصر ذات العلاقة بنظام الإنتاج بالمنظمة، ويمكن التعبير عنه ببراءات الاختراع والابتكار والاكتشاف، وتأخذ شكل امتياز يمنح لمن يدعي توصله لأي اختراع اعترافاً بحقه فيما اخترعه.

ب- رأس مال العمليات: وهو المعرفة المتصلة بعمليات المنظمة، ويمكن التعبير عنه بنظم المعلومات وقواعد البيانات وشبكات التوزيع.

**ثالثاً: رأس المال الزبائني(العلائقي)**

سنتطرق إلى تعريف ومكونات رأس المال الزبائني:

**01- تعريف رأس المال الزبائني (العلائقي):** يعد رأس المال الزبائني المكون الثالث من مكونات رأس المال

الفكري، ويطلق على هذا المكون عدة مسميات منها: رأس المال العلائقي، وكذلك رأس المال الخارجي، ويكون هذا النوع من رأس المال الفكري خارج المؤسسة، وذلك من خلال ما يراه **Lothgren** بأن رأس المال الزبائني هو علاقات الشركة مع الأطراف الخارجية المعنية، والتي تشمل الزبائن والمجهزين والمنافسين وأسواق الأسهم والحكومة، وهذه الأطراف لا يمكن للشركة أن تسيطر أو تؤثر فيها عن طريق اتفاقيات التعاون. (الطويل و السماك،

2010)

**02- مكونات رأس المال الزبائني(الخارجي):**

ويتضمن ما يلي: التعويضات، حصة السوق، رضا العميل، أسماء الشركات، قنوات التوزيع، اتفاقيات التراخيص،

العقود المفضلة، اتفاقيات الامتياز ومعايير الجودة. (المنعم و المطارنة، 2009، صفحة 96)

**المطلب الثاني: أهمية واليات بناء رأس المال الفكري.**

سنتطرق إلى أهمية واليات بناء رأس المال الفكري:

**❖ الفرع الأول: أهمية رأس المال الفكري:**

إذا كان لابد من إجمال لأهمية رأس المال الفكري فيمكن أن نعدد أوجه أهميته في الآتي:

● إن المعرفة هي جوهر المنظمات وسبب وجودها، إذ يرى **David Teece** "أن جوهر المنظمة في الاقتصاد

الجديد هو قدرتها على خلق ونقل وتجميع ودمج واستغلال الأصول المعرفية". (توماس، 2004، صفحة 51)

- وأضاف Peter Druker "أن عوامل الإنتاج التقليدية (الأرض والعمل ورأس المال) لم تختف ولكنها أصبحت ثانوية، وفي المقابل أصبحت المعرفة هي المورد الوحيد ذو قيمة". (Mihaela, 2009, p. 41)
- لقد أدركت المنظمات العالمية في ظل تحولات البيئة التنافسية أن العامل الإنتاجي الوحيد الذي يمكن أن يوفر لها الميزة التنافسية المتواصلة هو رأس المال الفكري ذو المعرفة، والمهارات العالية القادرة على الابداع ومنه زادت الأهمية الاستراتيجية التي تدفع للتحويل من اقتصاد المعلومات إلى اقتصاد المعرفة، وزادت أهمية العقول الذكية التي أصبحت مصدرا جديدا للميزة التنافسية. (قدي و محضية، 2003، صفحة 02)
- يعد رأس المال الفكري السلاح الأساسي للمنظمة في ظل الاقتصاد المعرفي لأن الأصول المكونة له أصبحت تمثل قوة خفية يمكن للمنظمة الاستفادة منها. (Michael, 2000)
- إن نمو رأس المال الفكري هو المفتاح لتنمية القيمة السوقية وخلق الثروة. (Molbjerg, 2005, p. 03)

### ❖ الفرع الثاني: اليات رأس المال الفكري:

إن المؤسسة اليوم في حاجة إلى أفراد يملكون معارف ومهارات كبيرة، مما يؤهلهم للابتكار والإبداع في المستقبل لتحسين أدائها، ولقد تعددت الصيغ التنظيمية لبناء رأس المال الفكري، وهناك آليتان لبنائه هما: (صوشة و خريف، 2011، الصفحات 7-9)

أولا: استقطاب رأس المال الفكري

لقد فرضت العولمة حرية انتقال رأس المال المادي والبشري فضلا عن المعلومات والتقنية، دون أن تكون هناك أية حواجز أو قيود تحد من هذه الحرية، حيث أصبح العالم قرية صغيرة مترامية الأطراف، هذا ما ساهم في تحويل الإنتاج الفكري إلى سلع وخدمات تدرج أرباحا تفوق أرباح القطاعات الإنتاجية الأخرى وأصبحت الأفكار والمعرفة أساس القوة الاقتصادية والبديل الذي يتفوق على المصادر الطبيعية. وفيما يلي تم حصر عدد من الاستراتيجيات المعتمدة في استقطاب رأس المال الفكري:

#### 1. شراء العقول من السوق: يمثل رأس المال الفكري ميزة تنافسية حرجة لمنظمات الأعمال الحديثة ودعامة

أساسية لازدهارها وتطورها فإن الأمر يتطلب من إدارة الموارد البشرية أو من لجان متخصصة في هذه الإدارة متابعة العقول البراقة والنادرة لغرض جذبها واستقطابها كمهارات وخبرات متقدمة تستفيد منها المنظمة بشكل كبير في زيادة رصيدها المعرفي الذي ينعكس في زيادة عمليات الابتكار والإبداع باستمرار.

#### 2. شجرة الكفايات: إن الكفاية أو الأهلية تتضمن مكونين رئيسيين هما: المكون المعرفي والمكون السلوكي،

فالمكون المعرفي يتضمن المفاهيم النظرية والمعلومات والمهارات والخبرات المتصلة بجدارة الشخص أما المكون

السلوكي فيتضمن مجموع ما يقوم به الشخص في أثناء تأدية العمل والذي يمكن ملاحظته وتقويمه، وأما شجرة الكفايات فتعد أحد تقنيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وتمثل مخطط يوضح المهارات والخبرات والمعارف المطلوبة للمنظمة، وتؤكد رؤية هذا الاستراتيجية أن شجرة الكفايات تسهل استخدام أسواق الموارد البشرية لرأس المال الفكري، عن طريق شبكة الانترنت وهو ما يعرف بالتوظيف الإلكتروني.

**3. مراجعة منظمات المعرفة والتعلم:** تركز رؤية هذه الاستراتيجية على أن المنظمات التعليمية (مدارس، معاهد، كليات، جامعات) تعد مصدر مهم لاكتشاف المواهب واستقطابهم وعلى هذا الأساس يرى البعض أن زيارة هذه المنظمات تعد من أولويات الإدارة العليا ويطلب التركيز على الاستقطاب من الجامعات سنة بعد أخرى بدلا من الاكتفاء بالتعيين من منظمات أخرى.

### ثانيا: صناعة رأس المال الفكري

تمثل مسألة صناعة رأس المال الفكري أمرا في غاية الأهمية، وتأتي هذه الحقيقة من نتائج بعض الدراسات الميدانية والتي أكدت على ضرورة صناعة رأس المال الفكري، باعتباره مصدرا للميزة التنظيمية التي تتمثل في تراكم إمكانيات أي مؤسسة لابتكار المعرفة والمشاركة فيها، ما يجعلها تتفوق على المنظمات المنافسة في السوق، وفيما يلي بعض الاستراتيجيات الخاصة بصناعة رأس المال الفكري:

**1. خريطة المعرفة:** تعرف خريطة المعرفة على أنها " تقديم عرض مرئي للمعرفة الحيوية المؤدية إلى تحقيق أهداف الأعمال الاستراتيجية، وهي خارطة فعلية تحدد مكان المعرفة التي توجد في المنظمة، ومن ثم التركيز على نوع المعرفة التي تأمل بمشاركتها، ومن؟ وأين يمكن أن نجدهم؟ وعلى هذا الأساس فإن المنظمة ترسم خريطة المعرفة للتعرف على محفظة المعرفة فيها، ومستوى الفجوة بداخلها، وتؤكد رؤية هذه الاستراتيجية على أن المعرفة ليست غير ملموسة فقط وإنما غير قابلة للتعبير عنها أيضا في الغالب، إذ أننا نعرف عادة أكثر مما يمكن أن نتحدث به، وأن المعرفة الضمنية هي رؤوس الأفراد. (نجم، 2005، صفحة 106)

**2. بناء الأنسجة الفكرية:** تمثل الأنسجة الفكرية لتشكيل فرقي يشبه نسيج العنكبوت، يشارك فيه مجموعة ابتكارية تتفاعل وتتعلم من بعض ثم تحل عند انتهاء المشروع المحدد، ليشكل مشروع آخر بمجموعة ابتكارية ونسخة أخرى وتعلم جديد آخر.

**3. القيادة الذكية:** يتطلب صنع المعرفة والتعامل مع الناس الأذكاء قيادة ذكية، لأن المدير الذكي يركز اهتمامه على التعلم المنظمي، وهو يكون مساعدا للتعليم أكثر مما يكون مشرفا ومعلما وأكثر مما يكون معطيا للأوامر، فضلا عما تقدم فإن المدير الذكي هو القادر على ممارسة أسس التقدير الفعال، والتي أبرزها ما يلي:

أ- الاستمرار: لا ينتظر أداء متفوق حتى يشيد بموظفيه، بل يقوم بالتقدير لأنه يعرف أن التقدير يدفع إلى التفوق، والتفوق يؤدي إلى مزيد من التقدير.

ب- الفورية: تقديره فوري لأنه يعلم أن التقدير المتأخر يؤثر سلبا.

ج- الإمتاع: يجعل التقدير ممتعا وصعب النسيان.

د- الشمول: يشجع مديري الأقسام على تقدير عاملهم، ويقدر الصغير قبل الكبير.

هـ- الدستور: التقدير لديه دستور وجزء من الثقافة التنظيمية.

المطلب الثالث: طرق قياس رأس المال الفكري.

ويمكن تصنيف الطرق المستخدمة في قياس رأس المال الفكري كالتالي: (الهلاي، 2011، الصفحات 31-32)

**01- الطرق الوصفية:** وتتركز هذه الطرق والمقاييس على تحديد سمات وخصائص رأس المال الفكري، واستطلاع الآراء والاتجاهات ذات التأثير المباشر وغير المباشر على أداء عمليات المعرفة وكذا تحقيق نتائجها المرغوبة، وذلك بالاعتماد على الخبرة الذاتية والتقدير الشخصي للقائمين بالدراسة أو مقترحي النموذج، ويدخل ضمن هذه الطرق:

✓ أداة تقييم معرفة الإدارة.

✓ التقييم الذاتي لإنتاجية مهني المعرفة: وهذا التقييم يقوم على توجيه أربعة أسئلة لمهني المعرفة، وذلك ليحددوا بأنفسهم هل منتجون أم لا، والأسئلة هي: هل قمت بقياس إنتاجيتك؟ هل تعتبر نفسك إنتاجيا؟ ما هو المبرر المستند عليه لكونك إنتاجيا؟ هل تتلقى تغذية راجعة عن إنتاجيتك؟

✓ بطاقة الدرجات الموزونة لقياس وإدارة أصول المعرفة.

**02- المقاييس والطرق المرتبطة برأس مال الفكري والملكية الفكرية:** وتتركز هذه المقاييس على قيمة رأس المال

الفكري، ومكوناته الأساسية وهي: رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال الزبوني.

وتتولى هذه المقاييس تحويل المعرفة والأصول المعرفية غير الملموسة في مختلف أقسام المؤسسة إلى أشكال الملكية الفكرية، لتكون أكثر تحديدا وأسهل استخداما.

**03- مقاييس القيمة السوقية:** وهذه المقاييس تركز على الفرق بين القيمة الدفترية لأصول المعرفة وقيمتها السوقية،

أو الفرق بين رصمة سوق المؤسسة (قيمة المؤسسة في السوق) وحقوق الملكية لحملة الأسهم، وتعتمد هذه المقاييس غالبا على المبادئ والأسس المحاسبية.

04- مقياس العائد على المعرفة: تركز هذه المقاييس على أساس احتساب العائد على الأصول المحسوبة،

وحسب الصيغة التالية:

$$\text{العائد على الأصول} = \frac{\text{الضريبة قبل العوائد}}{\text{الأصول الملموسة}}$$

يتم بعد ذلك مقارنتها مع متوسط العائد لعموم الصناعة التي يقع نشاط المؤسسة ضمنها، وتعتبر الزيادة عن متوسط الصناعة عائد المعرفة الخاص بالمؤسسة، ومن أمثلتها: مكاسب رأس المال المعرفي ونموذج القيمة المضافة (العائد على المعرفة).

## المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة.

أصبحت إدارة الجودة الشاملة من أهم الممارسات الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحقيق الكفاءة والتميز التنظيمي من خلال تحسين العمليات والاستجابة لمتطلبات العملاء، فهي ليست مفهوم نظري بل استراتيجية شاملة تهدف إلى بناء ثقافة التحسين المستمر داخل المؤسسات.

في هذا المبحث سيتم تناول مفهوم إدارة الجودة الشاملة، أهميتها وأهدافها، مبادئها ومراحل تطبيقها.

### المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

لقد أصبح مفهوم إدارة الجودة الشاملة اليوم من أهم مفاهيم الإدارة انتشارا على مستوى العالم، ولقد حققت من خلاله بعض المؤسسات مستويات غير مسبوقة من الجودة.

**أولاً: تعريف الجودة:** يرجع مفهوم الجودة (Quality) إلى الكلمة اللاتينية (Qu'alitas) والتي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة، وقد بما كانت تعني الدقة والإتقان من خلال قيامهم بتصنيع الآثار والأوابد التاريخية والدينية من تماثيل وقالع وقصور لأغراض التفاخر بها، أو استخدامها لأغراض الحماية وحديثا تغير مفهوم الجودة بعد تطور علم الإدارة وظهور الإنتاج الكبير والثورة الصناعية وظهور الشركات الكبرى وازدياد المنافسة إذ أصبح لمفهوم الجودة أبعاد جديدة ومتشعبة. (الدرادكة، 2008، الصفحات 15-16)

تعددت التعاريف التي جاء بها الباحثون والدارسون حول موضوع الجودة، نذكر بعضها كما يلي:

«عرفت هيئة المواصفات البريطانية الجودة بأنها: "مجموعة صفات وملامح، وخواص المنتج أو الخدمة بما يرضي ويشبع الاحتياجات الملحة والضرورية. (النصر، 2008، الصفحات 25-26)

«وتم تعريفها أيضا على أنها: "مجموعة الصفات المميزة للمنتج أو النشاط أو العملية أو المؤسسة أو الشخص والتي تجعله ملبيا للحاجات المعلنة أو المتوقعة أو قادرا على تلبيةها. (الطيبي، 2011، صفحة 40)

**ثانياً: تعريف إدارة الجودة الشاملة:** بعد تعريفنا للجودة يمكننا عرض عينة من التعاريف لإدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

«عرف معهد المقاييس البريطاني (Instuté Standards British): بأنها فلسفة إدارية تشمل كافة النشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع، وتحقيق أهداف المنظمة، كذلك بأنها الطرق والأقل تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر لتطويره. (القراوي،

2010، صفحة 29)

«عرفها معهد الإدارة الفيدرالي في الولايات المتحدة الأمريكية كما يلي: "مدخل إداري يسعى إلى إحداث تغيير جذري في الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة وتحويلها من الأسلوب الإداري التقليدي إلى الأسلوب الحديث الذي يخدم تحقيق مستوى جودة عالية للمنتج والخدمة المقدمة. (الخطيب و الخطيب، 2006، صفحة 35) بمعنى آخر نجد بأن مفهوم إدارة الجودة الشاملة مبني أساسا على ثلاث أركان رئيسية هي كما يلي: (القرأوي، 2010، الصفحات 29-30)

**01- إدارة:** ويقصد بها العملية الإدارية وما تحويه من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة كافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة، كما يتضمن ذلك دعم نشاطات الجودة وتوفير الموارد اللازمة.

**02- الجودة:** تلبية متطلبات الزبون وتوقعاته بحيث يكون المنتج /الخدمة في تصميمه موثما للاستعمال.

**03- الشاملة:** مشاركة واندماج كافة العاملين في المؤسسة، وبالتالي إجراء التنسيق الفعال بين العاملين لحل مشاكل الجودة وإجراء التحسينات المستمرة.

من خلال ما سبق، يمكن القول أن مدخل إدارة الجودة الشاملة هو أحد أبرز المفاهيم والاتجاهات الحديثة في الإدارة التي لاقت نجاحا كبيرا في المنظمات، والتي تعمل على إحداث تغييرات جذرية في أسلوب عمل المنظمة وفي فلسفتها وأهدافها، بغرض إجراء تحسينات شاملة في جميع مراحل أداء العمل، عن طريق بناء ثقافة وفلسفة عميقة للجودة بمعناها الشامل داخل الأفراد في المنظمة بجميع مستوياتهم الإدارية، فلم يعد ينظر إلى الجودة من الزاوية الضيقة المتمثلة في "المطابقة للمواصفات" بل أصبح ينظر إليها كجزء متداخل ومتربط مع جميع الأنشطة في المنظمة، كما أصبح للعمل معنى أشمل غير المستهلك ، حيث أصبح يعامل كشريك للمنظمة يؤخذ برأيه وتنفذ طلباته. (العتيبي، 2007، صفحة 15)

**المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة.**

سنتطرق إلى أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة:

**أولا: الأهمية:** تتجلى أهمية إدارة الجودة الشاملة من خلال النتائج الكبيرة التي حققتها اليابان والولايات المتحدة الأمريكية ومن أهم هذه النتائج التالية: (التركاوي، 2017، صفحة 81)

✓ انخفاض التكلفة وزيادة الربحية.

✓ زيادة الإنتاجية في أداء العمل.

✓ زيادة الاهتمام برضا المستفيد.

✓ تنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق والاعتماد المتبادل بين الأفراد والشعور بالانتماء في بيئة العمل.

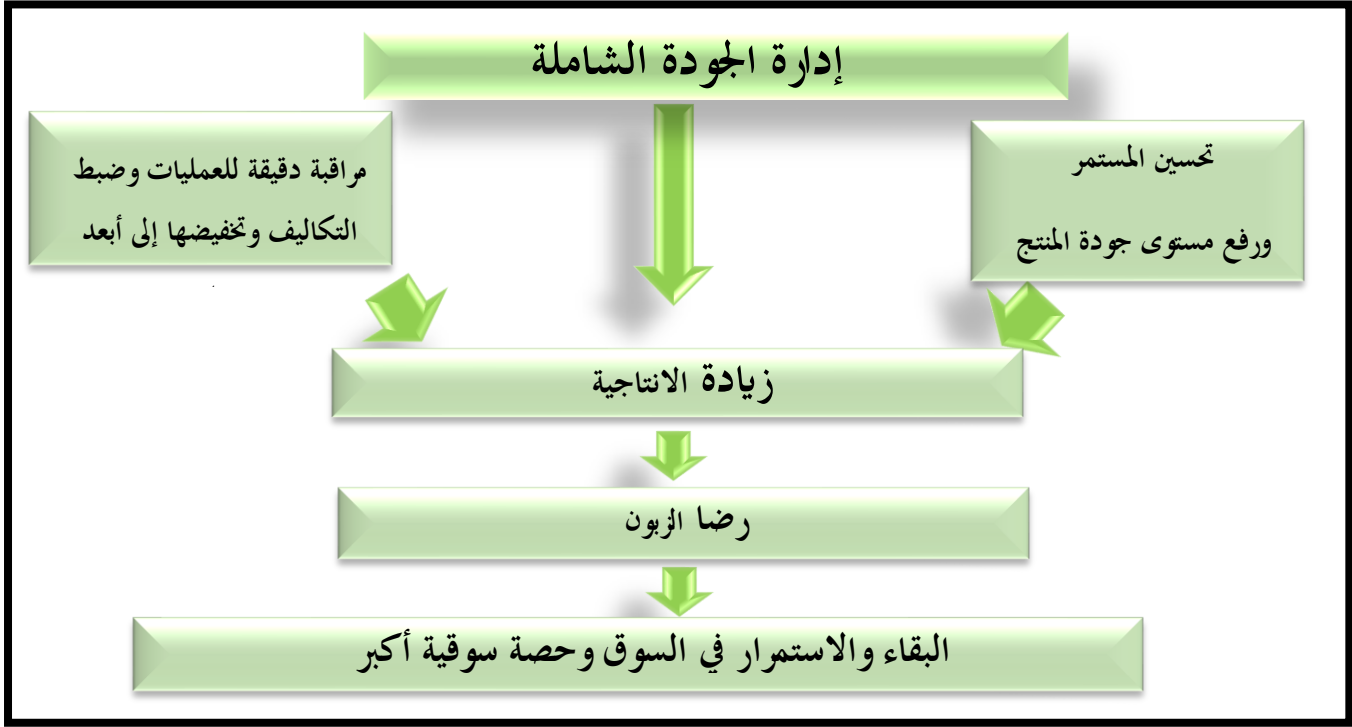
## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة.

✓ المساهمة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات بسهولة ويسر.

✓ تطبيق إدارة الجودة الشاملة أصبح أمرا ضروريا للحصول على بعض الشهادات الدولية مثل: ISO9000 .

ثانيا: الأهداف: يمكن توضيح الهدف العام لإدارة الجودة الشاملة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (1-1): يوضح الأهداف التي تبني عليها إدارة الجودة الشاملة



المصدر: (كافي، 2016، صفحة 44)

يتضح من الشكل أعلاه أنه لا أحد يستطيع أن يصمد في وجه المنافسين إلا من يسعى إلى إرضاء العميل

ويسعى إلى تحقيق متطلباته ورغباته بدرجة عالية، وبشكل مستمر. وعليه، يمكن عرض أهداف إدارة الجودة الشاملة

على النحو الآتي: (النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، 2008، صفحة 69)

◀ التركيز على احتياجات السوق، والعمل على ترجمة هذه الاحتياجات إلى مواصفة التصميم قابلة للتنفيذ.

◀ تحقيق أعلى أداء في كل المجالات.

◀ وضع إجراءات بسيطة لأداء الجودة.

◀ عمل مراجعة مستمرة للعمليات.

◀ عمل مقاييس للأداء.

◀ إدراك المنافسة وتطوير استراتيجية المنافسة.

◀ وضع أسلوب تطوير مستمر بلا نهاية.

### المطلب الثالث: مبادئ ومراحل إدارة الجودة الشاملة.

سنتطرق إلى مبادئ ومراحل إدارة الجودة الشاملة:

#### أولاً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

تستند إدارة الجودة الشاملة إلى مجموعة من المبادئ الأساسية وتمثل فيما يلي:

#### 1. دعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة: إن دعم الإدارة العليا لفلسفة إدارة الجودة الشاملة و

ممارسات الجودة، يعد عنصراً لا يمكن الاستغناء عنه إذا كان الهدف هو تشجيع الموظفين و العاملين للعمل بهذه الممارسات و بشكل مرضي لتحقيق أداء فعال للجودة ، يشمل المؤسسة كلها و يجب أن تبدأ إدارة الجودة الشاملة من الإدارة العليا ، إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة هو قرار إستراتيجي يتخذ من قبل الإدارة العليا و بالتالي فإن إقناع الإدارة العليا و دعمها المادي و المعنوي من أهم العوامل التي ستساعد على نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة. (اخرون، 2015، صفحة 16)

#### 2. التركيز على العميل: يركز هذا المبدأ على تحسين الإنتاج وذلك من أجل تكييف الأداء لمقابلة احتياجات

العملاء المتوقعة سواء كان العميل خارج المنظمة أو داخلها. (الشمران، 2008، صفحة 58)

#### 3. التركيز على العاملين: يعتبر العنصر البشري أحد أهم العوامل التي تهيئ للمنظمة فرص امتلاك الميزة التنافسية،

وتمكنها من النجاح في اختراق الأسواق، إذ أنه هو المسؤول عن اتخاذ وتطبيق القرارات الإستراتيجية والتنفيذية، لهذا تعمل المنظمات التي تتبع أسلوب إدارة الجودة الشاملة على تنميته وتدريبه وتزويده بالمهارات والقدرات وتحفيزه وتوفير بيئة العمل المؤثرة إيجاباً على روحه المعنوية، لأن فقدان الكفاءات أو ضعف أداء الموارد البشرية يعد سبباً رئيسياً في فشل مسعى إدارة الجودة الشاملة. لهذا تعد مشاركة كل فرد في العمل الجماعي من أهم النشاطات التي يجب التركيز عليها حيث تساعد في زيادة الولاء والانتماء للمنظمة. إن العمل الجماعي عبارة عن أداة فاعلة لتشخيص المشكلات وإيجاد الحلول المثلى لها من خلال الاتصال المباشر بين الدوائر والأقسام المختلفة والاحتكاك المتواصل بين أفراد المنظمة الواحدة. (بخصيه، 2003-2004، صفحة 204)

#### 4. إدارة المعلومات: تكتسي أنظمة المعلومات أهمية كبيرة في المنظمات عموماً لأنها تزود الإدارة ببيانات

ضرورية للقيام بمختلف عملياتها التخطيطية والتنظيمية وصنع القرارات والرقابة، كما أنها من متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، لأن توافر أنظمة المعلومات يؤدي إلى ارتفاع مستوى التأكد عند اتخاذ القرار، ويؤثر بالتالي تأثيراً إيجابياً على عوامل التكلفة والوقت والكفاءة والفاعلية، مما ينعكس بدوره على جودة المنتجات والخدمات المقدمة، وهذا ما يكسب المنظمة ميزة تنافسية في الأسواق العالمية، خصوصاً

في ظل تطور تكنولوجيا الإعلام والاتصال مما يشكل تهديدا للمنظمات المحلية، إذ أصبح بإمكان المستهلك الحصول على المنتج أو الخدمة من الأسواق العالمية بالسعر والجودة المناسبة وفي ظرف قصير جدا. (مهدي، 2007، صفحة 315)

5. **إدارة الموردين:** تركز إدارة الجودة الشاملة على الموردين أو المجهزين وضرورة التعامل معهم بشكل يسمح بتكوين علاقات طويلة ومستقرة وبناءة، ومحاولة إشراكهم في بناء وتطوير جودة المنتجات والخدمات، ولذلك فإن إدارة الجودة الشاملة تعتبر المورد شريكا في العملية الإنتاجية والخدمية وليس خصما تحاول انتزاع المواد منه بأقل الأسعار أو منعه من الاطلاع على عمليات الإنتاج بل اعتباره عنصرا فعالا في بناء الجودة وتطويرها، بحيث يكرس المورد النموذجي جزءا كبيرا من طاقته الإنتاجية إلى المنظمة والارتباط معها بعقود طويلة الأجل، وهو ما يدفع المنظمة إلى إقامة علاقة شراكة مع الموردين على اعتبار أن المفتاح الرئيسي للحصول على جودة أفضل يبدأ من المورد الذي تتعامل معه المنظمة في حصولها على المواد الأولية اللازمة للمنتج أو الخدمة. (قاسم، 2005، صفحة 95)

6. **ثقافة الجودة:** يشير "جون وودس" (John Woods) إلى أن هناك ست قيم يمكن أن تبني عليها ثقافة جودة ناجحة في المنظمة، وتكمن أهميتها في التغيرات في السلوك التي ترافقها، وتتمثل في: أن الجميع يعمل سويا كشركاء: المنظمة، والموردون، والعملاء، لا وجود لرؤساء ومرؤوسين، أهمية الاتصالات المفتوحة والشفافة، إتاحة المعلومات لكل فرد هو بحاجة إليها، التركيز على العمليات، وليس هناك نجاح أو فشل وإنما هناك خبرات للتعلم. (Woods، 2000، صفحة 95)

7. **التحسين المستمر:** إن المنظمات، وفق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، مجبرة على التكيف مع التغيرات السريعة والمستمرة لبيئتها الخارجية، وهذا ما يفرض عليها تطوير وتحسين منتجاتها، عملياتها وأدائها، إذ لا بد من إجراء تحسين مستمر في جودة منتجاتها وخدماتها لمواجهة المنافسة الشرسة، إذ أنها لن تفقد مكانتها ما دامت تقدم الأفضل والأكثر تطورا. (إسماعيل، 2000، صفحة 59)

ثانيا: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

في هذا الإطار ذكر جابلونسكي (Jablonski) أن هناك خمسة مراحل لتنفيذ برنامج ناجح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مختلف المؤسسات، حيث تعد هذه المنهجية الأكثر انتشارا برغم من وجود طرق متعددة لتطبيق هذا الأسلوب. (جابلونسكي، 2003، الصفحات 149-156)

**01- مرحلة الإعداد:** يتم خلال هذه المرحلة إعداد وتهيئة أوضاع المؤسسة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، الذي يتطلب أساسا القيام بما يلي:

- ✓ بعد اقتناع الإدارة العليا بأهمية تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة سعيا منها لتحقيق مجمل الفوائد والمزايا المنتظرة من جراء التطبيق الصحيح لهذا المسعى، فإنها تقوم باتخاذ القرار الجامع والواضح لتطبيقه.
- ✓ تشكيل مجلس للجودة الذي يرأسه مدير المؤسسة ويضم مسؤولين من مستوى عال حيث يقوم بإدارة مشروع الجودة والتغلب على مقاومة التغيير.
- ✓ تدريب مجلس الجودة والمدراء على أسلوب إدارة الجودة الشاملة الذي عادة ما يتم بواسطة مستشارين خارجيين.
- ✓ تحديد أهداف المؤسسة من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- ✓ رسم سياسة المؤسسة المتعلقة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- ✓ تشكيل فرق العمل من مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة لتتعاون فيما بينها نحو تحقيق الأهداف المشتركة.
- ✓ إرساء وضبط معايير دقيقة لقياس مدى رضا العاملين حول تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة.

**02- مرحلة التخطيط:** يتم أثناء هذه المرحلة إعداد خطة التطبيق التفصيلية، كما يتم تحديد هيكل الدعم

- والموارد اللازمة لتنفيذ هذا التطبيق وتتضمن هذه المرحلة ما يلي:
- ✓ تحليل البيئة الخارجية لمعرفة الفرص وكذا التهديدات ، ثم تحليل البيئة الداخلية لمعرفة عناصر القوة والضعف.
- ✓ صياغة رؤية ورسالة المؤسسة المتعلقة بتطبيق هذا المشروع.
- ✓ التحديد المفصل للأهداف الاستراتيجية الرابطة ما بين رؤية ورسالة المؤسسة، وكذا الموارد والإمكانات الضرورية لتحقيق هذه الأهداف.

- ✓ اختيار منسق للجودة والذي غالبا ما يتم اختياره من المستويات الإدارية العليا .
- ✓ العمل على تدريب منسق الجودة والذي عادة ما يتم من طرف مستشارين خارجيين.
- ✓ إعداد مسودة تطبيق إدارة الجودة الشاملة من طرف مجلس الجودة بالتنسيق مع كل المعنيين بهذا التطبيق.
- ✓ مناقشة خطة التطبيق بصدد الموافقة عليها وتخصيص الموارد اللازمة لها.

**03- مرحلة التقييم:** تتضمن هذه المرحلة توفير المعلومات الضرورية لتقييم مراحل الإعداد والتخطيط لتنفيذ مرحلة التطبيق فيما بعد، من خلال عمليات المسح داخل المؤسسة وخارجها، وتشمل هذه المرحلة الخطوات التالية:

- ✓ **التقييم الذاتي:** والذي يهدف إلى تقييم وعي وإدراك العاملين حول أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

✓ **تقييم آراء العملاء:** والذي يتم بواسطة إجراء مسح شامل حول آراء هؤلاء العملاء المتعلق بمنتجات المؤسسة حاليا ومستقبليا.

✓ **تقييم تكاليف الجودة:** ويضم هذا التقييم الأقسام الأربعة لهذه التكاليف وهي: (جودة، 2004، صفحة 167)

أ- **تكاليف الوقاية:** وتشمل أعباء كافة الأنشطة المصممة لمنع وقوع الأخطاء.

ب- **تكاليف التقييم:** وهي تلك الأعباء المتعلقة بتقييم المنتج والتأكد من مدى مطابقته للمواصفات المطلوبة من طرف العميل.

ج- **تكاليف الفشل الداخلي:** وهي الأعباء المعنية باتخاذ الإجراءات التصحيحية لعدم مطابقة المواصفات المطلوبة من أول مرة، والتي تدفع في إصلاح هذه المنتجات المعيبة.

د- **تكاليف الفشل الخارجي:** وهي الأعباء المتعلقة باكتشاف العيوب وذلك بعد تسليم المنتجات إلى العملاء.

**04- مرحلة التنفيذ:** من خلال هذه المرحلة يبدأ التطبيق الفعلي للخطط التي تم تحديدها سابقا والتي يجب أن تركز على المهام الأساسية التالية:

✓ تعيين من سوف يقوم بمهام التدريب في المؤسسة والذي عادة ما يتم دعوته من هيئات خارجية متخصصة.

✓ تدريب المديرين والمرؤوسين والذي يشمل الإدراك والوعي بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

✓ تدريب فرق العمل حول قضايا الجودة وجوانب التعاون والتحلي بروح الفريق.

✓ يقوم مجلس الجودة بتحديد طرق التحسين المستمر للأنشطة والعمليات في المؤسسة.

**05- مرحلة تبادل ونشر الخبرات:** إذا كلل تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة بنجاح، فإن إدارة المؤسسة تتولى

دعوة المديرين الذين ساهموا في هذا التطبيق، بالإضافة إلى جميع الشركاء الآخرين من مالكيين وعاملين وعملاء

وموردين لاطلاعهم على نتائج هذا التطبيق ودعوتهم للتضامن معها والتكاتف أكثر من أجل المضي نحو

الاستمرار والتقدم في هذا الاتجاه، كما يكون في وسع المؤسسة دعوة المؤسسات الأخرى للتعاون وتبادل الخبرات

في هذا المجال.

### المبحث الثالث: الرضا الوظيفي.

يعد الرضا الوظيفي من أهم الموضوعات التي تحظى باهتمام الباحثين والممارسين في مجال الإدارة وعلم النفس التنظيمي، نظرا لدوره المحوري في تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز بيئة العمل. يتناول هذا المبحث دراسة مفهوم الرضا الوظيفي، حيث يتم تعريفه، ثم يتم استعراض أهميته وتأثيره على الفرد والمؤسسة، وأخيرا تسليط الضوء على طرق قياسه والعوامل المؤثرة فيه، مما يساهم في فهم آليات تحسينه وتعزيزه داخل بيئة العمل.

#### المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي.

إذا نظرنا إلى تعريف الرضا الوظيفي نجده غامضا ومعقدا، لكونه ظاهرة نفسية سلوكية تكمن في وجدان الفرد الذي يتصف بأنه مخلوق ذو طبيعة نفسية معقدة لديه حاجات ورغبات متعددة ومتغيرة من وقت لآخر للرضا الوظيفي، وذلك لتعدد الدراسات دليل على اجتهاد الباحثين في وضع تعاريف متنوعة وكثيرة، نذكر منها: < يعرف إدوين لوك (EDWIN LOCKE) الرضا الوظيفي بأنه "الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته أو ما يحصل عليه من تلك الوظيفة" (الباحين، 2007، صفحة 243)

< أما بلجن (BLEGEN) فيعرف الرضا الوظيفي بأنه "شعور الفرد اتجاه وظيفته، وأن هذا الشعور يعكس درجة التفاعل بين خصائص الفرد والوظيفة والمؤسسة". (الأحمدي، 2006، صفحة 308)

< كما عرفه ستون بأنه: " الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، أو يصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي، ورغبته في النمو والتقدم، وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها". (سلطان، 2014، صفحة 196)

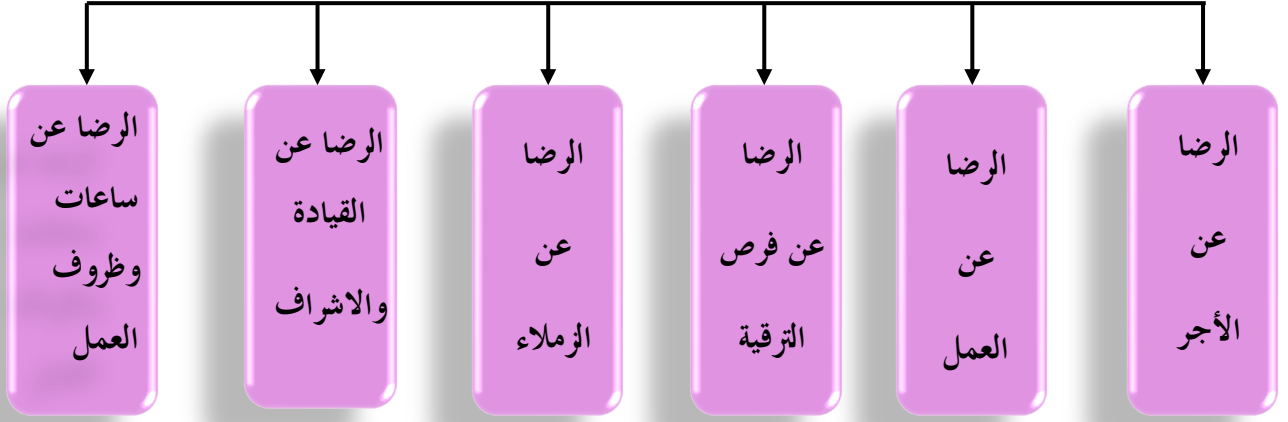
< تعريف لوك: " هو حالة انفعالية إيجابية سارة، ناتجة عن نظرة الفرد لعمله ولوظيفته، ويرتبط الرضا عن العمل بعوامل عديدة مثل: الرواتب، ساعات العمل، فرص الترقية، والعلاقة مع الزملاء والرؤساء الى غير ذلك". (هوارى، 2017، صفحة 20)

ومن هذه تعريفات نستخلص أن الرضا الوظيفي هو عبارة عن شعور داخلي يحس به الفرد اتجاه ما يقوم به من عمل وذلك لإشباع احتياجاته ورغباته وتوقعاته في بيئة عمله .

< وقدم أحمد صقر عاشور نموذجا للرضا الوظيفي بالشكل التالي:

شكل رقم (1-2): نموذج الرضا الوظيفي.

الرضا العام عن العمل



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على (بوخلوة و قمو، 2016، صفحة 165)

يظهر الشكل نموذجاً يوضح عناصر الرضا الوظيفي، وهو يتكون من عدة عوامل مترابطة تؤثر على درجة رضا

الموظف عن عمله. وفقاً للنموذج، يمكن تقسيم الرضا الوظيفي إلى عدة جوانب رئيسية:

للرضا عن الأجر: يركز على مدى توافق المكافآت المالية والمزايا الأخرى مع جهود الموظف.

للرضا عن العمل: شعور الموظف بالارتياح تجاه وظيفته وظروف العمل المحيطة به.

للرضا عن فرص الترقية: يعكس مدى توفر فرص النمو المهني والتقدم داخل المؤسسة.

للرضا عن الزملاء: يشمل العلاقات المهنية التي تجمعهم بزملائه في بيئة العمل والمناخ العام داخل المؤسسة.

للرضا عن القيادة والإشراف: يتعلق بجودة الإدارة ومستوى التوجيه الذي يتلقاه الموظفون من رؤسائهم.

للرضا عن ساعات وظروف العمل: يشمل مدى ملائمة ساعات العمل وظروف بيئة العمل من حيث الراحة

والأمان.

هذه العوامل مترابطة، ويمكن أن تؤثر إيجاباً أو سلباً على الأداء العام للموظفين ومدى التزامهم بالمؤسسة.

**المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي.**

تظهر أهمية مؤشر الرضا الوظيفي من زوايا عدة هي:

**1. أهمية الرضا الوظيفي للمورد البشري:**

إن ارتفاع شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي يؤدي بها إلى:

✓ القدرة على التكيف مع بيئة العمل: حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطيها إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط به.

✓ الرغبة في الإبداع والابتكار: فعندما تشعر الموارد البشرية بأن جميع حاجاتها المادية من أكل شرب، سكن..... الخ، وغير المادية من تقدير واحترام، أمان وظيفي..... الخ مشبعة بشكل كافي، تزيد لديها الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة مميزة.

✓ زيادة مستوى الطموح والتقدم: فالموارد البشرية التي تتمتع بالرضا الوظيفي تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي.

✓ الرضا عن الحياة: حيث أن المزايا المادية وغير المادية التي توفرها الوظيفة للموارد البشرية تساعد هذه الأخيرة على مقابلة متطلبات الحياة. (حسن، 2000، صفحة 147)

## 2. أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة:

ينعكس ارتفاع شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة في صورة:

✓ ارتفاع في مستوى الفعالية والفاعلية: فالرضا الوظيفي يجعل الموارد البشرية أكثر تركيزا على عملها.

✓ ارتفاع في الإنتاجية: فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للموارد البشرية في الإنجاز وتحسين الأداء.

✓ تخفيض تكاليف الإنتاج: فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل والإضرابات والشكاوى... الخ.

✓ ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة: فلما تشعر الموارد البشرية بأن وظائفها أشبعت حاجاتها المادية وغير المادية يزيد تعلقها بمؤسستها. (شنوفي، 2005، صفحة 191)

## 3. أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع:

ينعكس ارتفاع شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع في صورة:

✓ ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية.

✓ ارتفاع معدلات النمو والتطور للمجتمع.

إذا كانت الدول المتقدمة قد اهتمت وما تزال تهتم بالبحث عن الرضا الوظيفي فيجب على الدول النامية أن تكون

أكثر اهتماما نظرا لتأثيره المباشر على تقدم المجتمع وتطوره. فالرضا الوظيفي ما هو إلاّ تجميع للظروف النفسية

والفسيولوجية والبيئية التي تحيط علاقة الموظف بزملائه ورؤسائه وتتوافق مع شخصيته والتي تجعله يقول بصدق أنا

سعيد. (البدوي، 2006)

المطلب الثالث: طرق قياس والعوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.

سوف نتطرق إلى طرق قياس الرضا الوظيفي، والعوامل المؤثرة عليه:

أولاً: طرق قياس الرضا الوظيفي:

بالرغم من وجود اتجاهات متعددة لدى الفرد اتجاه الجوانب المختلفة لعمله إلا أنه من الصعب تقييمها وقياسها. ويرجع هذا إلى صعوبة استنتاجه بدقة من خلال سلوك الفرد، وعادة ال يفصح الفرد بصورة صادقة عما داخله، ويمكن حصر الأساليب المستخدمة في الوقت الحاضر في نوعين من المقاييس:

### 1. المقاييس الموضوعية:

يركز هذا النوع على قياس الرضا من خلال الآثار السلوكية للفرد، وفيه تستخدم وحدات قياس موضوعية كمعدل الغياب، ومعدل دوران العمل (ترك العمل) وبالنظر إلى أسس تطبيق هذه المقاييس نجد أنها لا توفر البيانات الضرورية التي تؤكد على رضا أو عدم رضا العامل. (برياح و موساوي، 2016، صفحة 29)

أ- الغياب:

التغيب يعني عدم حضور العامل إلى مكان العمل في الوقت الذي يتوقع منه الحضور طبقاً لبرنامج العمل، أي أنه مدرج في جدول العمل، أما إذا كان العامل في إجازة رسمية أو في عطلة فإن ذلك لا يعتبر تغيباً . تعتبر درجة انتظام العامل في عمله أو معدل غيابه مؤشراً يمكن استخدامه للتعرف على درجة الرضا العام لرضا العامل عن عمله، فالمرجع أن يلجأ الفرد للغياب عن العمل نتيجة عدم توافقه في العمل، عدم توافقه مع زملاء، مع ظروف العمل، عدم اقتناعه بنظم ولوائح العمل، عدم مناسبة الوظيفة لقدرات الفرد وخبراته، أو عدم مناسبة الوظيفة لميول الشخص واتجاهاته. (شاويش، 1990، صفحة 115)

### ب- دوران العمل (معدل ترك الخدمة):

يقصد بدوران العمل معدل العاملين الذين يتكون الخدمة بالمنشأة، إن أسباب ترك الخدمة أو زيادة معدل دوران العمل ناتجة عن عدم رضا الفرد عن المنظمة وظروف العمل المتمثلة في حالات الاستقالة أو الانقطاع النهائي عن العمل دون سبب أو الإقالة والفصل من الخدمة كل هذه الأسباب تعكس سوء العلاقة بين المنشأة والفرد وعدم رضاه عن العمل . ويترتب على ذلك تزايد معدل دوران العمل واضطراب العمل وزيادة الجهود المبذولة وتكرارها بالنسبة للتعيين والاختيار للأفراد وعدم زيادة كفاءة العاملين إلى حدها الأقصى وتزايد عدد حوادث العمل وإصاباته.

## 2. المقاييس الذاتية:

تقوم هذه المقاييس على تصميم قوائم واستبيانات على شكل عبارات تتناول جوانب مختلفة من الوظيفة، أو هي عبارة عن أسئلة موجهة إلى الموظفين بغية معرفة مدى تقلبهم ورضاهم عن تلك الجوانب، وأطلق عليها مصطلح المقاييس الذاتية في بناء المفردات وتركيبها. (محمد، 2018، صفحة 45)

وهناك طريقتين لجمع المعطيات وأجوبة المبحوثين، إما كتابيا عن طريق الاستبيان أو شفويا عن طريق المقابلة الشخصية.

أ- الاستبيان: هي من أشهر المداخل لقياس الرضا عن العمل، حيث يقوم الباحث بإعداد أسئلة بأسلوب مفهوم وكتابتها بشكل واضح وهذا ما يعرف بالاستبيان، ومع تطور الدراسات الاجتماعية خصوصا في ميدان الرضا الوظيفي أصبح الاستبيان وسيلة شهيرة لمعرفة مستوى الرضا.

ب- المقابلة الشخصية: تستخدم المقابلات في قياس اتجاهات الناس في العمل، اتجاهاتهم إزاء نظام الحوافر مثال أو أساليب الإشراف أو تحديث التجهيزات المستخدمة في العمل، أو استخدام الحاسب الآلي.

ولكن هذا يتطلب توافر عنصرين هامين: الأول هو توافر مدراء مدربين على إجراء المقابلات، واما الثاني فهو التخطيط المسبق الجيد للمقابلة من حيث أسلوب بدئها وأساليب صياغة الأسئلة وتوجيهها، وكذا أسلوب إنهاء المقابلة، وفي هذه الحالة تنجح المقابلة فعلا في قياس صحيح وموضوعي لاتجاهات العاملين.

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة.

ثانيا: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي.

وفيما يلي جدول يوضح أهم العوامل التي من شأنها أن تؤثر على الرضا الوظيفي:

الجدول رقم (1-2): العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي للعاملين.

العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي للعاملين				
عوامل متعلقة بالبيئة	عوامل متعلقة بالمؤسسة	عوامل متعلقة بالوظيفة		عوامل متعلقة بالعامل
		من حيث أداء العامل للوظيفة	من حيث طبيعة تصميم الوظيفة	
-مدى رضا العامل عن الحياة بصفة عامة. -نظرة المجتمع للموظف. -انتماء الديمغرافي (حضري، ريفي). _اختلاف الجنسية -البيئة الاجتماعية والثقافية الداخلية والخارجية.	-مدة وتوقيت العمل. -ظروف العمل المادية. -أساليب العمل. -الإجراءات القانونية للعمل -نظم الاتصال. -التكنولوجيا. -نمط القيادة والإشراف.	<u>من حيث أداء العامل للوظيفة:</u> -الشعور بالإنجاز. -الأجر والحوافز. -فرص الترقية. -الشعور بالأمن الوظيفي. -العلاقات مع الآخرين.	<u>من حيث طبيعة تصميم الوظيفة:</u> -درجة تكبير الوظيفة -درجة إثراء الوظيفة -السيطرة على الوظيفة -طبيعة الوظيفة -المشاركة في اتخاذ القرار -المستوى التنظيمي للوظيفة.	-عامل السن -الأقدمية في العمل -نوع الجنس -المستوى التعليمي -أهمية العمل للعامل -شخصية العامل ( اتجاهاته، قيمه، معتقداته وطموحه)

المصدر: (شونفي، 2005، صفحة 192)

من خلال دراستنا للمتغيرات السابقة يمكن القول أن هناك علاقة وطيدة بينهما، باعتبارهما متغيرات حديثة نالت اهتمام الكثير من طرف الباحثين، في الأخير تم تلخيص العلاقة بين الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بين رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة على دراسة أجريت في مجلة (المنهل الاقتصادي) أن هناك علاقة واضحة بين المتغيرات الثلاث سابقة الذكر حيث أظهرت النتائج التالية:

◀ أن هناك علاقة مباشرة بين رأس المال الفكري والرضا الوظيفي، فكلما زادت معارف وتقديرات المستخدمين، كلما زاد رضاهم عن وظيفتهم.

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة.

---

كما تبين وجود علاقة قوية بين الرضا الوظيفي وتحقيق الجودة الشاملة، مما يدل على أهمية العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

ومع ذلك لا توجد علاقة مباشرة بين رأس المال الفكري والجودة الشاملة، ولكن تبين أن هناك علاقة غير مباشرة عن طريق الرضا الوظيفي كوسيط، بمعنى آخر الاهتمام بالرأس المال الفكري يعزز الرضا الوظيفي، والذي بدوره يساهم في تحقيق الجودة الشاملة. (بليخاري و طحطوح، 2023)

### المبحث الرابع: الدراسات السابقة.

تعد الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين " رأس المال الفكري، إدارة الجودة الشاملة، والرضا الوظيفي " ذات أهمية كبيرة في فهم كيفية تفاعل هذه المتغيرات داخل بيئة العمل وتأثيرها على الأداء المؤسسي. فقد ركزت العديد من الأبحاث على دور " رأس المال الفكري " في تحسين العمليات الإدارية وتعزيز الابتكار، بينما بحثت أخرى في تأثير " إدارة الجودة الشاملة " على تحقيق الكفاءة التشغيلية واستدامة التميز المؤسسي. كذلك شكل " الرضا الوظيفي " محورا هاما في هذه الدراسات، حيث تم تحليله كعامل وسيط يؤثر على مدى استثمار الموارد الفكرية ومدى نجاح تطبيق مفاهيم الجودة داخل المؤسسات.

يهدف هذا المبحث إلى استعراض أبرز الدراسات التي جمعت بين هذه المتغيرات الثلاثة، مع التركيز على كيفية تفاعلها وتأثيرها المشترك في تحقيق الأداء المستدام، مما يساهم في توفير رؤية متكاملة حول أهمية هذه العوامل في بيئة العمل الحديثة.

#### المطلب الأول: دراسات متعلقة برأس المال الفكري.

-دراسة نوال يونس محمد ومنى يونس سعيد، بعنوان: " أثر رأس المال الفكري في تحسين الأداء المنظمي، دراسة لآراء عينة من مدرسي المعهد التقني بالموصل"، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد ثلاثون، المجلد 08، نيسان 2012.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر رأس المال الفكري في تحسين الأداء المنظمي، وذلك من خلال قياس علاقات الارتباط والأثر بين هذين المتغيرين باستخدام مجموعة من الأدوات والأساليب الإحصائية، حيث تم توزيع استبيان على عينة تتكون من 96 من مدرسي المعهد التقني في الموصل. وقد توصلت الدراسة في الأخير إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

✓ وجود علاقة ارتباط بين متغيرات رأس المال الفكري مجتمعة ومؤشرات الأداء المنظمي، وهذا ما يدل على امتدادات وتأثيرات رأس المال الفكري على أوجه نشاطات المنظمة.

✓ يعتبر رأس المال الفكري مصدرا لتوليد الثروة بالنسبة للمنظمة والعاملين، ويتم تطويرها من خلال قدرته على تسجيل الإبداعات.

-دراسة ناصر ساجد الناصر الشمري، بعنوان: " أثر رأس المال الفكري في أداء قطاع الاتصالات في ظل بيئة الأعمال الخارجية: دراسة تطبيقية في دولة الكويت"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013.

هدفت هذه الدراسة إلى تفحص مدى تأثير رأس المال الفكري على أداء الأعمال لشركات الاتصالات الكويتية في ظل البيئة الخارجية للأعمال، وذلك من خلال معرفة تصورات وآراء المديرين، وقد اعتمدت الدراسة على منهجية تحليلية، حيث بلغ عدد أفراد العينة 118 مديرا من أصل 500 تقريبا، وتمت عملية جمع البيانات في الفترة من جانفي إلى أفريل 2013. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

✓ هناك علاقة إيجابية وقوية بين رأس المال الفكري وأداء الأعمال في شركات الاتصالات الكويتية.  
✓ أكبر تأثير لرأس المال الفكري على أداء الأعمال كان من نصيب رأس المال الزبائني، ليليه رأس المال البشري وبدرجة أقل رأس المال الهيكلي ووجود علاقة قوية ومؤثرة بين مكونات رأس المال الفكري فيما بينها.

- Holienka & Pilková (2014) بعنوان:

### **Impact of Intellectual Capital and its Components on Firm Performance before and After Crisis.**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر رأس المال الفكري ومكوناته المختلفة على أداء المؤسسات قبل الأزمة الاقتصادية عام (2008)، اعتمد الباحث على البيانات المالية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة في (10) أقسام صناعية مختلفة لدولة سلوفاكيا لعامي (2008-2011). وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها: رأس المال الفكري يعد مؤشرا كبيرا للعائد على الأصول وان متغيرات التحكم (الرافعة المالية وحجم الشركة) كان لها التأثير الأكبر على العائد على الأصول من رأس المال الفكري.

-دراسة يوسف الزين خيرة، مكيد علي (2018) بعنوان: واقع رأس المال الفكري في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة فرع الأنتيبوتيكال بمجمع صيدال.

مقال من مخبر التنمية المستدامة، جامعة يحي فارس مدية، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اهتمام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية برأس مال الفكري، وقد اشتملت الدراسة إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية باعتبارها نموذجا، وهي مجمع صيدال الأنتيبوتيكال الموجود بالمدية، والتي تعمل في قطاع الأدوية، حيث تم أخذ عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الأصلي، وتمثلت في المديرين وبعض الإطارات ورؤساء المصالح الذين لهم علاقة برأس مال

الفكري، وقد بلغ حجم العينة 85 من حجم المجتمع 113، ووزعت 85 استبانة واسترجعت 72 استبانة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة النتائج منها:

✓ إن اهتمام المؤسسات برأس المال الفكري يعتبر من أهم الموارد التي تساعد المؤسسة على البقاء في السوق في ظل المنافسة الشديدة.

✓ تتمثل أهم أبعاد رأس مال الفكري في الاستقطاب، الصناعة، التنشيط، المحافظة والاهتمام بالزبائن، وكلها لا تقل أهمية عن الأخرى.

-دراسة بلبال حسناوي، عبد الرزاق فوزي (2018) بعنوان: أثر رأس مال الفكري في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، دراسة عينة من إطارات المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف.

مقال من مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 09 العدد 16، هدفت هذه الدراسة إبراز أثر رأس المال الفكري بمكوناته على تحسن أداء المؤسسات الاقتصادية ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم جمع وتحليل آراء 51 من إطارات مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، من خلال توزيع استبيان معد لذلك يضم متغيرات الدراسة، حيث تم تقسيم محور رأس المال الفكري إلى ثلاثة أبعاد، تمثلت في كل من رأس مال البشري، رأس مال الهيكلية ورأس مال الزبائني وتأثيرها الايجابي والمباشر على أداء المؤسسات الاقتصادية. ومن بين أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

✓ وجود علاقة تأثير إيجابية بين رأس المال الفكري والأداء في المؤسسات محل الدراسة.

✓ القيمة الحقيقية للمؤسسة تعتمد على ما تمتلكه من رأس مال فكري والذي يتمثل في مخزون المعرفة لدى الأفراد العاملين، والذي يمكن تحويله إلى قيمته أساسية لنجاحها.

-دراسة ليونال اسكافر، نجلاء بوعبد الله، سلمى دماك عبادي (2018) بعنوان:

**Impact of Intellectuel Capital sur la performance des entreprises Le CAD des pays bricks.**

تأثير رأس المال الفكري على الأداء المنظمي، دراسة حالة شركات من بلدان البريكس (البرازيل، روسيا، الهند، الصين، جنوب إفريقيا).

هدفت الدراسة لمعرفة أثر رأس المال الفكري على الأداء الاقتصادي، المالي وبورصة المؤسسات العمومية في البرازيل، الهند، روسيا، الصين، جنوب إفريقيا تم استخدام البحوث الوصفية والوثائقية و الكمية لتصوير مجموعة من الشركات لمختلف قطاعات الأنشطة، تم تحليل البيانات باستخدام الانحدار الخطي المتعدد لتفسير العائد على

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة.

الأصول، العائد على رأس المال المستثمر، رسملة السوق لتقييم فرضيات البحث، كان التحليل الخطي المتعدد للمتغيرات تستخدم لـ 1090 ملاحظات خلال الفترة من 2010 إلى 2014 خلال الفترة التي تم تحليلها. وتشير النتائج إلى:

✓ وجود العديد من العلاقات ذات الدلالة الإحصائية بين المتغير التابع والمستقل، مما يدل على تأثير رأس المال الفكري على الأداء المالي والاقتصادي لمؤسسات من بلدان البريكس.

-صقر، أمنيا "رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات العاملة في مجال المشروعات الصغيرة"، منشورة في مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، المجلد 65، العدد 2، جمهورية مصر العربية، 2024.

هدفت الدراسة إلى تحليل دور رأس المال الفكري (البشري، الهيكلي، والعلاقاتي) في تحقيق الميزة التنافسية لدى منظمات المشروعات الصغيرة، مع التركيز على المعوقات التي تحد من فاعليته، تكون المجتمع من وحدات "الأسر المنتجة" بمحافظة الشرقية الزقازيق، وبلغت العينة 163 مسؤولاً من العاملين بتلك الوحدات، وقد اعتمدت الدراسة على منهجية وصفية تحليلية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة النتائج منها:

✓ وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية.

✓ ارتفاع نسبي في مستوى رأس المال الفكري لدى المنظمات المدروسة.

✓ وجود معوقات تنظيمية وبشرية تحد من فاعلية توظيف هذا الرأس المال.

✓ توصية بتفعيل برامج التدريب، وتحسين بيئة العمل، وتعزيز تبادل المعرفة.

المطلب الثاني: دراسات متعلقة بإدارة الجودة الشاملة.

- فتيحة حبشي، "إدارة الجودة الشاملة مع دراسة تطبيقية في وحدة فرمال لإنتاج الأدوية في قسنطينة"، أطروحة دكتوراه الدولة في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد كمي، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد ومناقشة الأبعاد الفلسفية والاستراتيجية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة وتحديد مبادئ ومتطلبات التطبيق الناجح لها في المؤسسات وبالتالي تحسين أدائها. وقد تم التوصل إلى:

أن المؤسسات اليابانية قد نجحت في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وكذلك إن المؤسسات الجزائرية حالياً تركز

اهتمامها على انتهاز مدخل إدارة الجودة الشاملة، لأنه السبيل الوحيد الذي يضمن بقاءها واستمراريتها في عالم

اليوم القائم على عولمة الاقتصاد والتطور المستمر والمنافسة الشديدة وبالتالي الوصول إلى التميز في أداء المؤسسة.

-دراسة سليمة جيلالي، بعنوان: "واقع إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي: دراسة ميدانية في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير"، جامعة الجزائر 2008-2009.

هدفت الدراسة إلى معالجة كيفية توظيف مضامين هذا المدخل الإداري في مؤسسات التعليم الجامعي كآلية يتم من خلالها تفعيل وتقويم أداء هذه المؤسسات استجابة لضرورة التعامل مع التغيرات والتحديات البيئية المعاصرة، وقد اعتمدت الباحثة أسلوب البحث الاستطلاعي باختيار عينة تتكون من (150) أستاذا دائما تابعا لكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة الجزائر، حيث وزع على العينة استبيان تضمن إلى جانب الجزء المخصص للبيانات الشخصية جزأين آخرين، الأول يتعلق بواقع الجودة في الكلية ويتضمن (7) محاور ويضم (45) عبارة، والثاني يتعلق بمدى إمكانية تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في الكلية ويتضمن (3) محاور ويضم (26) عبارة. وبعد تحليلها لبيانات ونتائج الاستبيانات توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

✓ الكلية تعاني من قصور واضح في كل محور من المحاور المرتبطة بالجودة الجامعية، وهو ما أدى إلى تدهور مستوى مخرجاتها.

✓ وفيما يتعلق بمدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكلية فقد توصلت الباحثة إلى أن ذلك مشروط بتوفر مجموعة من المتطلبات التنظيمية والمادية والبيداغوجية، مع ضرورة إزالة مجموعة من المعوقات التي تقف دون إمكانية هذا التطبيق، ولعل من أبرزها انعدام الاستقلالية الإدارية والمالية للكلية حسب القوانين الوطنية للتعليم العالي، لذلك فإن أي إصلاح نحو إدارة الجودة الشاملة في الكلية سيكون مرتبطا حتما بإصلاح السياسة الوطنية للتعليم الجامعي ككل، بمختلف أنظمتها وقوانينها وجعلها أكثر مرونة اتجاه هذه الفلسفة الإدارية.

- عفاف عمر فضل الله شاكوت "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة شندي، السودان، 2015.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم مفاهيم وعمليات إدارة الجودة الشاملة بالهيئة والوصول إلى تصور شامل لاستراتيجية تطبيقها، ودراسة أثر الجودة الشاملة على أداء العاملين. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، التاريخي والإحصائي في عرض البيانات وجمع المعلومات، حيث عولجت هذه البيانات عن طريق برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) وبلغ عدد أفراد العينة 70 مفردة تم اختيارها عن طريق العينة العشوائية. كما تم استخدام الاستبيان والمقابلة كأداة لجمع البيانات. وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

✓ إشراك العاملين في اتخاذ القرارات ووضع الخطط والسياسات يؤدي إلى إذكاء روح الولاء والانتماء لدى جميع العاملين ومن ثم رفع مستوى أدائهم.

✓ تقديم سلع وخدمات ذات جودة عالية وبأسعار مناسبة يساعد المؤسسة في الحفاظ على العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد.

✓ التعامل مع مقترحات وشكاوى العملاء بالشفافية التامة واستقبالهم بروح عالية يقوي المركز التنافسي للمؤسسة.

✓ وجود أجهزة تقنية متطورة في تقديم الخدمة تمكن المؤسسة من جذب أكبر عدد من العملاء.

– العايد هوارى، "إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين إدارة الموارد البشرية في الإدارة المحلية"، رسالة ماجستير، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.

هدفت هذه الدراسة إلى إمكانية تبني إدارة الجودة الشاملة كمدخل أو كآلية لتحسين وتطوير أداء المورد البشري في الإدارة المحلية.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بهدف رصد الظاهرة وفهم مضمونها من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات عامة مستعينا بالمقابلة والاستبانة كأدوات من أدوات جمع البيانات. حيث تم اختيار العينة العشوائية المتمثلة في 105 من أصل مجتمع الدراسة الكلي 160. حيث توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

✓ إن نجاح إدارة الجودة الشاملة مرتبط بمدى وعي الموظفين وبوجود قادة لديهم الاستعداد لتغيير السلوك التنظيمي للعاملين والقدرة على تحديد أدوارهم.

✓ يرتبط نجاح مدخل إدارة الجودة الشاملة بمدى ارتكازها على العنصر البشري، وذلك لارتباط أهدافها بأداء المورد البشرية.

– Norhayati Zakuan, Siti Zaleha Oman: An Analysis of the Impact of Total Quality Management on Employee Performance with mediating role of Process Innovation Aimie", Muster's Thesis, University Technology Johor Bahru, in Malaysia, 2016.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العالقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة وأداء الموظف. وتم اختيار العينة العشوائية المتمثلة في 102 موظف من أصل مجتمع الدراسة الكلي 315. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي لجمع البيانات والمعلومات والاستعانة بالاستبيان كأداة لجمع البيانات. حيث توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

✓ التركيز على العملاء أنهم أكثر العوامل نجاحا في ممارسات إدارة الجودة الشاملة، فهم أهم جزء في الإنتاج.

✓ يعد رضا الموظفين أمر بالغ الأهمية لنجاح أداء الموظفين ودور مهم في تحقيق أهداف المنظمة.

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة.

- ✓ هناك عالقة ارتباطية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة وعمل الموظفين.
- ✓ العالقة بين إدارة الجودة الشاملة والابتكار العلمي مرتبط بشكل إيجابي، لان لكليهما نفس الدور في تحسين جودة المنتج وتحسين القدرة التنافسية بين الشركات.
- سعيدي ياسمين وبن فرحات غزالة، " دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الفعالية التنظيمية"، مذكرة لنيل شهادة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قالمة، 2023.
- هدفت هذه الدراسة الى الوقوف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتوصل الى بعض النتائج التي من شأنها المساهمة في تحقيق الفعالية التنظيمية. وتم اختيار العينة العشوائية المتمثلة في 519 موظف بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي لجمع البيانات والمعلومات والاستعانة بالاستبيان كأداة لجمع البيانات. حيث توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:
- ✓ توجد علاقة بين نتائج التحسين المستمر للجودة وتحسين الربحية ونتاجية المنظمة.
- ✓ تساهم الجودة في رفع من مردودية نشاطات المنظمة وزيادة الإنتاجية.
- ✓ التأكيد على أهمية ودور تطبيق المؤسسة لنظام إدارة الجودة الشاملة باعتبارها مدخلا فعالا لتحقيق المردودية والنجاح والتوسع.

المطلب الثالث: دراسات متعلقة بالرضا الوظيفي.

-دراسة (Abdul Ghafoor Awan and Effat Asghar)، (2014) بعنوان:

**"The effect of employee satisfaction on his performance, a case study of the banking sector in Muzaffar province, Pakistan"**

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الرضا الوظيفي وكل من: أجر الموظف وأمن الوظيفة ونظام المكافآت، وكذلك تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموظف. حيث تمت الدراسة بجمع البيانات الأولية من عشرة فرع لبنوك مختلفة تقع في مظفر جاره وكاون، حجم العينة مكونة من (150) مفردة. واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي، وأسلوب جمع البيانات مصممة في شكل استبيان أعده الباحث. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ هناك علاقة إيجابية بين هذين المتغيرين، حيث كان أداء الموظفين أفضل عندما كانوا راضين عن حزمة الأجور.
- ✓ هناك علاقة مباشرة بين نظام مكافأة البنك والرضا الوظيفي للموظفين، حيث كان الموظفين راضين عن نظام المكافآت للبنك، وارتفع مستوى أدائهم عندما تمت مكافأهم.

- بشري عباس محمد، "تأثير الرضا الوظيفي في الأداء المنظمي"، دراسة تحليلية في الشركة العامة لصناعية البطاريات، بكلية الصيدلية، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد 21، العدد 81، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، سنة 2015.

هدفت هذه الدراسة إلى المساهمة في الإثراء من خلال رصد المكتبة العراقية بمضامين متغيرات البحث، والتعرف على مدى تطبيق متغيرات الرضا الوظيفي على أرض الواقع، والتعرف على مستوى أداء الشركة وكذلك تحليل العلاقة بين متغيرات الرضا الوظيفي ومتغيرات الأداء المنظم وقياس أثر متغيرات الرضا الوظيفي على متغيرات الأداء في الشركة. حيث تمت الدراسة على مجتمع مكون من (73) مفردة، أي بنسبة 10% من مجتمع البحث العاملين في هذه الشركة، ولقد استعمل الباحث للدراسة مجموعة من الأسئلة عبارة عن استبيان مغلق. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

✓ أكدت عينة الدراسة أن الرضا الوظيفي في الشركة قيد الدراسة بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي أكثر قليلاً من الوسط الفرضي مما يعكس ضرورة زيادة اهتمام الإدارة بمتغيرات رضا العاملين التي اعتمدا هذه الدراسة. ✓ أشارت الأوساط الحسابية ضعف رضا أفراد عينة البحث عن الأجور والرواتب وعدالة العائد وكذلك عن ظروف العمل المادية والخدمات.

- عبدالله سليه المعايطة، "الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين"، دراسة تطبيقية في شركة الفوسفات الأردنية المساهمة العامة المحدودة، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث (AJSRP)، من مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، العدد الثاني، المجلد الأول، 2017.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في شركة مناجم الفوسفات الأردنية المساهمة العامة المحدودة وتناولت الجوانب التالية: الرواتب والحوافز والمكافآت، العلاقة مع الرئيس المباشر، زملاء العمل، بيئة العمل، العدالة، وتأثير الخصائص الشخصية الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي على الرضا الوظيفي حيث تمت الدراسة على مجتمع مكون من (227) مفردة، واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه النظري والميداني، وقد تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية لمعالجة البيانات، ومن أجل تحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على الاستبانة لغاية جمع المعلومات واختبار فرضيات الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

✓ درجة الرضا عند العاملين في شركة مناجم الفوسفات الأردنية متوسطة وذلك بدلالة المتوسط الحسابي لفقرات الدراسة وهو (3.11) وهو يمثل درجة متوسطة من الرضا.

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة.

✓ وجود علاقة إيجابية بين رضا العاملين وأدائهم الوظيفي في شركة مناجم الفوسفات.  
✓ مستوى الرضا الوظيفي عن الرواتب والحوافز والمكافآت يؤثر على أداء العاملين في شركة مناجم الفوسفات الأردنية.

– عبد الغاني تغلابت وعمار زيتوني، "تأثير الرضا الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسة الخدمية الجزائرية"، دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية – ولاية باتنة، مجلة 2 الاقتصاد الصناعي، العدد 12(2)، بجامعة باتنة 1 الحاج لخضر، 2017.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز بعض جوانب العلاقة الموجودة بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين في المؤسسة الجزائرية، وتنبع أهميتها من مكانة المتغيرين المدروسين في مجال إدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى حساسيتهما بالنسبة للمؤسسات والمنظمات باختلاف أنواعها. حيث تمت الدراسة على مجتمع من الأفراد العاملين في المؤسسة الاستشفائية العمومية بأريس (ولاية باتنة) مكون من (90) مفردة باختلاف مناصبهم الوظيفية، وقد تم سحب عينة تقدر ب (51) مفردة أي بنسبة 64.44% من المجتمع عن طريق المعاينة بالمصادفة وهي معاينة غير احتمالية (حيث احتمال سحب فرد يختلف عن احتمال سحب الأفراد الآخرين).

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

✓ لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين مستويات الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاستشفائية العمومية بأريس تعزى إلى خصائصهما الشخصية.

✓ توجد علاقة تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على الأداء البشري في المؤسسة الاستشفائية العمومية بأريس (ولاية باتنة)، ويؤكد ذلك عامل ارتباط دال إحصائيا قيمته 0.340 ومعامل تحديد قيمته 0.115 أي 11.5% من التغير في الأداء البشري يفسره التغير في الرضا الوظيفي.

– الشهيبي، خالد علي عبد الله، "دور الرضا الوظيفي في تحسين أداء أخصائي العلاقات العامة: دراسة ميدانية على فنادق خمس نجوم في المدينة المنورة"، كلية الإعلان بجدة، جامعة الأعمال والتكنولوجيا، المملكة العربية السعودية، 2023.

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الرضا الوظيفي على مستوى أداء أخصائي العلاقات العامة، مع التركيز على عناصر الرضا مثل: بيئة العمل، الحوافز، العلاقات، التقدير، ومحتوى الوظيفة، طبقت الدراسة على 100 موظف يعملون في 10 فنادق خمس نجوم في المدينة المنورة، مما أعطاهم طابعا ميدانيا واقعيا، اعتمدت على المنهج

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة.

الوصفي التحليلي، باستخدام استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

✓ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وتحسين الأداء الوظيفي.

✓ كان لأبعاد مثل ظروف العمل والعلاقات الاجتماعية والخصائص الذاتية للموظف، أثر واضح في مستوى الأداء.

✓ لم تظهر فروق في الرضا تعود إلى العمر أو المؤهل أو سنوات الخبرة، ما يعكس أن العوامل البيئية والتنظيمية أقوى تأثيراً من العوامل الشخصية.

### المطلب الرابع: الفرق بين الدراسة السابقة والحالية

قبل التطرق للفجوة البحثية يمكن ادراج الدراسات المتشابهة بمتغيرات الدراسة وهي واحدة فقط :

1- بلبخاري سامي، طحطوح مسعود، "الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بين رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة"، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 06، العدد 01، جامعة محمد حمدة لخصر بالوادي، الجزائر، جوان 2013.

يهدف هذا العمل البحثي الى دراسة أثر رأس المال الفكري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط.

تم جمع البيانات من خلال استبانة الدراسة التي تم توزيعها على عينة غير احتمالية حجمها 83 عاملاً في مركب الحجار وقد تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية (Spss v25) وبرنامج أموس (Amos v21) لاختبار فرضيات الدراسة.

أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

✓ وجود أثر معنوي غير مباشر بين رأس المال الفكري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط.

### 2- الفجوة البحثية:

يعتبر تحليل العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة، مع الأخذ بعين الاعتبار دور الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، أحد المواضيع التي حظيت باهتمام كبير في الدراسات الإدارية الحديثة. وقد أجريت عدة بحوث لتوضيح هذا الترابط وتأثيره على الأداء المؤسسي، إلا أن معظمها ركز على المؤسسات الصناعية، مما يطرح تساؤلاً حول مدى قابلية تعميم هذه النتائج على القطاعات الخدمية .

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة.

في هذا السياق، برزت دراسة مركب الحجار كبحث تناول نفس المتغيرات، ولكن ضمن بيئة صناعية تعتمد على الإنتاج المادي والإجراءات التشغيلية. ومع ذلك، فإن طبيعة المؤسسات الخدمية تختلف في اعتمادها على رأس المال الفكري والموارد البشرية، مما قد يجعل العلاقة بين هذه المتغيرات أكثر تعقيدا. بناء على ذلك، تهدف الدراسة الحالية إلى سد الفجوة البحثية عبر تحليل هذه العلاقة في المؤسسة الوطنية للتأمينات، مما يتيح إمكانية تعميم النتائج على نطاق أوسع داخل القطاع الخدمي.

### الجدول رقم (1-3): الفرق بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة.

المحور	الدراسة الحالية (المؤسسة الوطنية للتأمينات)	الدراسة السابقة (مركب الحجار)	الفجوة البحثية
نطاق البحث	قطاع التأمينات والخدمات	قطاع الصناعة الثقيلة	البحث الحالي يوسع نطاق التحليل ليشمل المؤسسات الخدمية، مما يفتح المجال لتعميم النتائج خارج السياق الصناعي.
المتغيرات المدروسة	رأس المال الفكري، إدارة الجودة الشاملة، الرضا الوظيفي كمتغير وسيط.	رأس المال الفكري، إدارة الجودة الشاملة، الرضا الوظيفي كمتغير وسيط.	رغم التشابه في المتغيرات، إلا أن الدراسة الحالية تطبق النموذج على بيئة خدمية، مما يوفر منظورا جديدا للعلاقة بين هذه المتغيرات في مؤسسات غير صناعية.
المنهجية البحثية	تحليل باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS، الذي يعتمد على نماذج إحصائية مناسبة لطبيعة البيانات والمتغيرات المدروسة.	تحليل باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS، و AMOS الذي يعتمد على SEM-CB	الدراسة الحالية تستخدم SPSS مما يوفر تحليلا أكثر مرونة في التعامل مع البيانات المدروسة وإبراز العلاقات غير المباشرة.
إمكانية تعميم النتائج	قابلة للتطبيق في المؤسسات الخدمية مثل التأمين، التعليم، البنوك.	أكثر ارتباطا بالقطاع الصناعي.	البحث الحالي يقدم نموذجا يمكن تعميمه على بيئات مختلفة، مما يسد فجوة في الدراسات التي تركز فقط على القطاع الصناعي.

المراجع: من إعداد الطالبتين.

### خلاصة الفصل:

يشكل رأس المال الفكري، وإدارة الجودة الشاملة، والرضا الوظيفي منظومة متكاملة تدفع المؤسسات نحو التميز والاستدامة.

رأس المال الفكري الذي يتمثل في المعارف والخبرات والمهارات التي يمتلكها الأفراد، يعد المحرك الأساسي للابتكار والتطوير، وهو ما تعتمد عليه إدارة الجودة الشاملة لضمان تحقيق أعلى مستويات الأداء والكفاءة، فالجودة لا تقتصر على المنتجات والخدمات فقط، بل تشمل العمليات الداخلية، بيئة العمل، وأساليب الإدارة، وكل هذه العناصر تتأثر مباشرة بجودة رأس المال الفكري داخل المؤسسة.

عندما تطبق إدارة الجودة الشاملة بشكل فعال، فإنها تخلق بيئة عمل محفزة تعتمد على التحسين المستمر، وتشجع على الابتكار والتطوير المهني، هذا الانسجام بين جودة الأداء ورأس المال الفكري يؤدي إلى خلق بيئة عمل إيجابية تساهم في تعزيز الرضا الوظيفي، حيث يشعر الموظفون بالتقدير والاستقرار، مما ينعكس إيجابياً على إنتاجيتهم وولائهم للمؤسسة. فالرضا الوظيفي ليس مجرد حالة شعورية، بل هو عنصر جوهري يؤثر في الأداء العام ويعزز روح الفريق والانتماء التنظيمي.

علاوة على ذلك، عندما يكون الموظفون راضين عن بيئة عملهم ويتمتعون بفرص تطوير مهني، فإن ذلك يحفزهم على استثمار قدراتهم وإثراء رأس المال الفكري داخل المؤسسة، هذا يؤدي إلى دورة إيجابية من النمو المتبادل بين الأفراد والمؤسسة، حيث يتحسن الأداء العام وتزداد القدرة التنافسية في السوق.

فالعلاقة بين هذه المفاهيم الثلاثة ليست مجرد ترابط نظري، بل هي ديناميكية حيوية تسهم في خلق بيئة عمل مستدامة تحقق النجاح التنظيمي على المدى الطويل.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

للمؤسسة الوطنية للتأمينات

### تمهيد:

يركز هذا الفصل على الدراسة الميدانية التي تم إجراؤها داخل المؤسسة الوطنية للتأمينات، حيث يعتبر الجزء العملي من البحث مرحلة حاسمة لتطبيق الإطار النظري الذي تمت مناقشته في الفصل الأول، يهدف هذا الفصل إلى استكشاف العلاقات بين رأس المال الفكري، إدارة الجودة الشاملة، والرضا الوظيفي في سياق بيئة العمل الحقيقية للمؤسسة الوطنية للتأمينات.

يبرز هذا الفصل أهمية الدراسة الميدانية في تقديم رؤية عملية واضحة تساهم في تعزيز الفهم النظري، مع التركيز على دور الرضا الوظيفي كعامل وسيط بين رأس المال الفكري وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويتوقع أن توفر هذه الدراسة توصيات مفيدة تعزز أداء المؤسسة وتدعم استراتيجياتها المستقبلية.

### المبحث الأول: المؤسسة الوطنية للتأمينات SAA .

الشركة الوطنية للتأمين SAA، أكثر من خمسين سنة من الوجود في الساحة الوطنية للتأمين. بعد تأسيسها في جوان 1963، مرت الشركة على مختلف التغيرات البنيوية في قطاع التأمين، ابتداء من احتكار الدولة لعمليات التأمين، مروراً بالتخصص في ممارسة العمليات، للوصول إلى التحرر وزيادة حدة التنافس. ولإثراء فصلنا هذا، ومن خلال المديرية الجهوية لسيدي بلعباس تطرقنا إلى وضع بعض العموميات الخاصة بالشركة.

### المطلب الأول: نبذة عن المؤسسة.

أنشئت الشركة الوطنية للتأمين (SAA) في 12 ديسمبر 1963 كمؤسسة مختلطة جزائرية مصرية بنسبة 61% و 39% من رؤوس الأموال على التوالي، وهذا نظرا لافتقار الجزائر عقب الاستقلال مباشرة للإطارات ذات الكفاءة في مجال التأمينات. بدأت المؤسسة نشاطها ابتداء من سنة 1964 بواسطة مؤطرين مصريين وعمال جزائريين إلا أنه بعد ذلك وتحديدا في 27/05/1966 تم تأميم الحصة المصرية خلال قمة الهرم وبذلك احتكار الدولة لقطاع التأمين.

في سنة 1976 وفي نطاق سياسة تخصص أنشطة التأمين أجبرت الشركة الوطنية للتأمين SAA على التحول إلى السوق المحلية للأخطار البسيطة كتأمين السيارات، التأمين على الحياة، الأخطار البسيطة للخواص كالتجار والحرفيين. وسنة 1989 تحصلت الشركة الوطنية للتأمين SAA على استقلاليتها المالية وتحولت من مؤسسة عمومية إلى شركة ذات أسهم (SPA) برأسمال يقدر ب 80 مليون دينار جزائري ليرتفع في سنة 1992 إلى 500 مليون دينار جزائري، ليصل في سنة 1998 إلى 2,5 مليار ليبلغ سنة 2015 إلى 20 مليار دينار

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية للمؤسسة الوطنية للتأمينات.

جزائري. عدد عمالها انتقل من 5218 عاملا في سنة 1995 إلى 4804 عاملا سنة 2015، ويفسر هذا الانخفاض بخروج المتقاعدين.

وبهذا العدد الهائل نستطيع أن نقول أنها مؤسسة ذات دور كبير، وخير دليل على ذلك رقم الأعمال الضخم الذي بلغ سنة 2015، 30 مليار دينار كأول وحدة جزائرية للتأمين منها 72% خاصة بالسيارات. الشركة تتكون من 14 مديرية جهوية أكبرها وحدة سطيف والتي تتكون من 82 وكالة، و416 وكالة عامة و16 سمسارا وهذا حسب إحصائيات 2008.

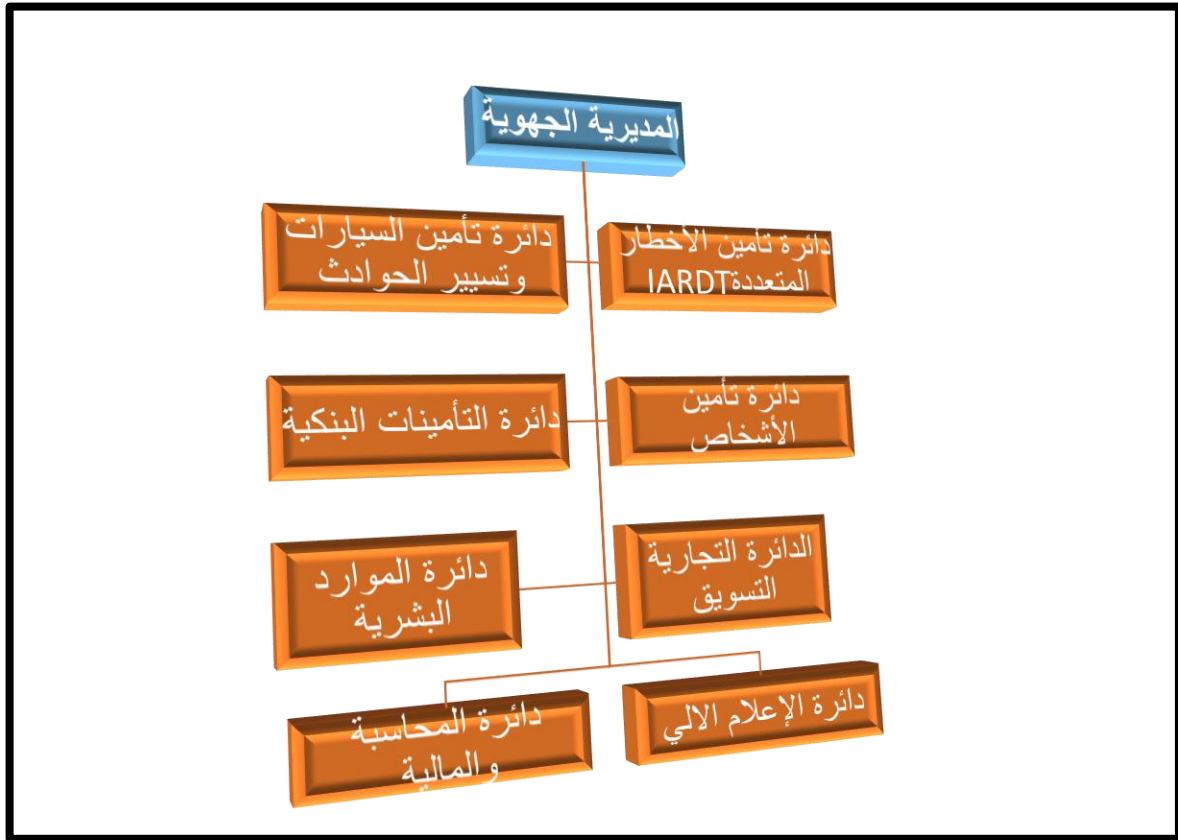
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للتأمينات.

سنتطرق إلى الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

أ- على المستوى الجهوي.

يعكس الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للتأمينات على المستوى الجهوي توزيع المهام والمسؤوليات بما يحقق الكفاءة التشغيلية والتكامل بين الإدارات كالاتي:

الشكل رقم (1-2): الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للتأمين (SAA) على المستوى الجهوي:

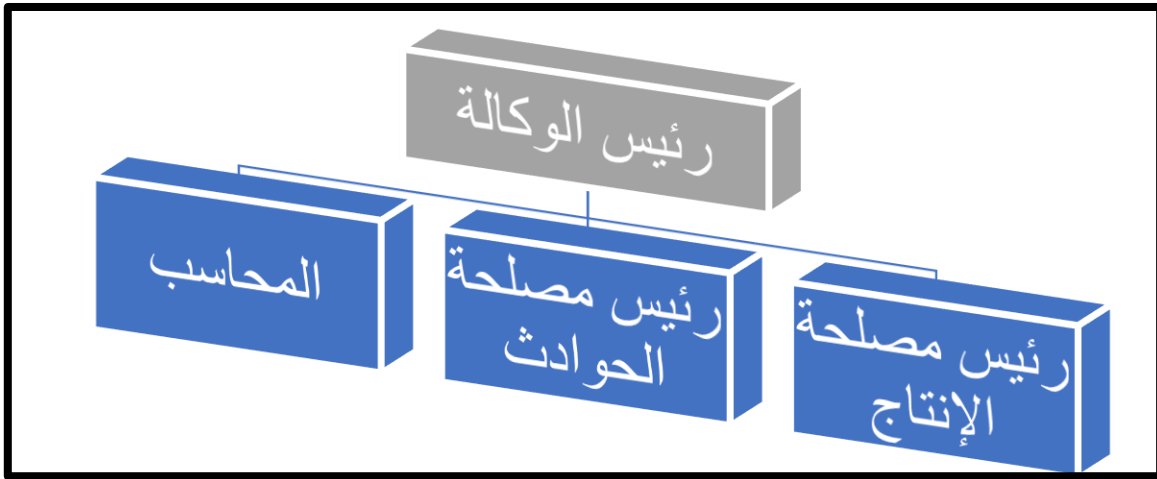


المرجع: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق الشركة الوطنية للتأمينات.

ب- على مستوى الوكالات:

ونتيجة التقسيم الإداري انبثقت المديرية الجهوية لسيدي بلعباس، وهي أحد الوحدات الموزعة عبر القطر الوطني، مقرها بولاية سيدي بلعباس، تضم 21 وكالة، كما أنها تغطي 4 ولايات هي سيدي بلعباس، عين تموشنت، سعيدة، البيض.

الشكل رقم (2-2): المصالح التابعة لوكالات سيدي بلعباس.



المرجع: من إعداد الطالبتين بإعتماد على وثاق المؤسسة الوطنية للتأمينات.

ج- هيكلية مصالح الشركة الوطنية للتأمينات.

تتكون شركة الوطنية للتأمين من عدة وكالات متواجدة في كافة أنحاء الوطن وسوف أتطرق إلى تنظيم وكالة (ب) رقم 2406 بسيدي بلعباس.

أسست هذه الوكالة في تاريخ 1982/01/02 وتقوم بصفة عامة بتأمين الأملاك والأشخاص وهي تتفرع إلى ثلاث مصالح وهي كالتالي:

**1- مصلحة الإنتاج:** هي عبارة عن الوفاء بالوعد الذي يأخذ على عاتق المؤمن في حالة وقوع حادث ما للمؤمن له ويتم هذا الوفاء بتقديم وثائق التأمين مقابل قسط مالي يدفع من طرف المؤمن له. ومن هذا نجد أن الوكالة التي يندرج فيها هذا النوع مجبرة على تحقيق قيمة مالية سنوية موجودة في إطار المخطط المالي لديها. تشمل هذه المصلحة إلى فرعا مختصا بتأمين السيارات مهما كان نوعها ويتضمن عقد تأمين السيارات عدة شروط والمتمثلة في تقديم الوثائق الخاصة بالسيارة ومالكها.

**2- مصلحة الحوادث:** تختص هذه المصلحة بصفة عامة بتعويض الحوادث التي تلحق الأضرار مهما كان نوعها للمؤمن له وهذا بموجب عقد التأمين الذي يربط هذا الأخير بالوكالة المختصة ومن شروطه وعلى وجه الخصوص أن يقع الحادث بعد تاريخ الاكتتاب وقبل انقضاء مدة عقد التأمين.

**3- مصلحة المحاسبة:** لمصلحة المحاسبة دور فعال في إنجاز أعمال الوكالة بحيث يقوم المسؤول عن هاته المصلحة بدراسة كل العمليات التي تقوم بها الوكالة وحسابها وبعد التأكد من صحتها يقوم بتسجيلها في سجلات خاصة بالمحاسبة. كما يقوم أيضا بحساب المصاريف التي صرفتها الوكالة على إنجاز عملها والإيرادات التي أدخلتها من بعد إنهاء هذا العمل وعند انتهاء المدة المتفق عليها والتي تكون إما سداسية أو سنوية يقوم المختص بهذه المصلحة بحساب القيمة الإجمالية التي حققتها الوكالة خلال هذه المدة والمقارنة بين هاته القيمة والمخطط المالي لديها.

**المطلب الثالث: إجراءات تسيير الشركة الوطنية لسيدى بلعباس.**

تنقسم إجراءات التسيير المتبعة في الشركة التأمين الوطنية للتأمين SAA إلى قسمين:

◀ إجراءات التسيير التقني.

◀ إجراءات التسيير المحاسبي والمالي.

**1- إجراءات التسيير التقني:**

**أ- الاشتراك:** من أول التعاقد مع الزبون إلى غاية نتيجة التعاقد، هناك سلسلة سير اعتيادية في أهم الفروع الممارسة للعمليات التأمينية، وهذه الإجراءات تتبع في كل العقود في إطار التسيير الإلزامي. هذه الإدارة التقنية تمارس في حالة الإنتاج (إصدار العقود). أول شيء ينجز بعد تشخيص الخطر، يتم تقديم الإرشادات للزبون من خلال دليل عقد التأمين الذي وضعته شركة SAA لتوضيح معالم الخطر المغطى، وهذا الأخير يتم تقديمه بمقتضى صور التغطية المحددة من طرف الشركة.

**ب- الاستفتاء وتقديم التأمين:** هذه الوثيقة تركز على تقديم المحتويات المختلفة للفرع المؤمن من جهة، وأهم المعلومات المطلوبة من الزبون، من جهة أخرى. وحسب هذا البيان، المؤمن (شركة التأمين) يقوم بتأمين الخطر على شكل قسط يدفع من طرف الزبون. وبهذا المنطق تعلن الوثيقة بطريقة واضحة وسهلة القراءة.

تطلب من الزبون معلومات ووثائق مكتملة ومهمة من أجل قبول التأمين، وتعتبر هذه المعلومات والوثائق فهرس لوظيفة وخصائص كل فرع، لأنه يتم معالجة نص خاص بالملف التقني لتموين سند كل فرع تأمين. ويتم تقديم وثيقتين من نفس الشكل أو بعبارة أخرى نسختين، موقعتين من طرف المصريح.

**ج- الملف التقني:** بالرغم من أن تقديم التأمين وضع بقصد السماح للمنتج بتحديد معالم الخطر بطريقة صحيحة، ولكن لا يمكن تشخيص الخطر بطريقة كاملة وإنما يمكن إنشاء ملف للاقتراب من الإجراءات التمهيدية لتأمين الخطر. وبالتالي فسوف يتم إنشاء بيان لهذه الأخطار المؤمنة. وفي الأخير يكون ملف تقني يلم بجميع ما ذكر سابقاً.

**د- إجراءات خلال سريان العقد:** الإجراءات المتبعة خلال سريان العقد تتمثل في التعديل الذي يشمل الدقة أو التسوية أو كل العمليات الأخرى المجسدة في ملف التعاقد وتسمى بـ " ملحق العقد Avenant " موقع من الطرفين.

يعتبر ملحق العقد مكمل للعقد، ولذلك يجب الحصول على العقد قبل الملحق لتصح العملية، كل الإجراءات والترتيبات المحددة في العقد تطبق على ملحق العقد.

**هـ- الشروط التقنية:** كل عقود التأمين تتكون من جزأين:

◀ **الشروط العامة:** وتشارك فيها كل العقود من نفس الطبيعة المصدرة أي نفس الوكالة (وتصاغ من طرف المشرع).

◀ **الشروط الخاصة:** وهذه الشروط تنفذ في كل عقد على حدى، بمعنى أنه إذا تم تشخيص الخطر وتعيين بيان له، إذا تم تحرير الشروط الخاصة لهذا الخطر.

أنواع الشروط الخاصة تحدد أحكام الفروع أو الوكالات، هذه الشروط تجسد معالم الخطر من جهة، وتمكن من التعرف على الأغراض التي تتسبب في وقوع الخطر من جهة أخرى. وتعتبر هذه الأخيرة عن الخاصية التعاقدية لهذه الملفات.

**و- دراسة عقد التأمين:** يشتمل على النقاط التالية:

◀ **بيان الحادث:** بعد تحقق الخطر، المؤمن يقبل على تبليغ الحادث إلى الوكالة في الوقت القانوني المحدد في العقد، ويتضمن بيان هذا الحادث المعلومات الآتية: رقم العقد، تاريخ ومكان الحادث، طبيعة الحادث، أسباب وظروف الحادث، التقدير التقريبي للأضرار.

◀ **مراقبة الضمان:** هذه المراقبة تؤدي في إطار استغلال عقد التأمين أو ملحق العقد وتتضمن: الأخطار المغطاة، فترة الضمان، الأموال والقيم المؤمنة، الإعفاءات وحدود الضمان.

◀ **فتح ملف الحوادث:** البيان يحفظ في ملف يتضمن ما يلي: رقم العقد، تاريخ الحادث، اسم المؤمن وعنوانه، اسم المستفيد، طبيعة الخطر، التعويضات الابتدائية وكذلك مختلف المراحل حتى اليوم الجاري، المبلغ، رقم الملف.

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية للمؤسسة الوطنية للتأمينات.

تتم تسوية ملف الحادث إما بطريقة ودية أي ما بين المؤمن والمؤمن (شركة التأمين) عن طريق تقرير الخبير، أو على حسب الفاتورة، أو على حسب المعاملة (حالة الموت، حالة عاهة جزئية مستديمة IPP، أو عاهة كلية ظرفية ITT). وإما تتم التسوية حسب قرار المحكمة في حالة ما إذا وقع نزاع ما بين المؤمن والمؤمن.

وقد تتم التسوية عن طريق إجراء الاستعانة، أي في حالة أن الحادث تسبب فيه شخص مؤمن من طرف شركة تأمين أخرى (غير الشركة التي أمن فيها المتضرر). فيتم استرداد تعويضات الحادث من هذه الأخيرة (الشركة التي أمن فيها المتسبب في الضرر). وهذا الإجراء يحد ذاته يتم بطريقة ودية أو عن طريق القضاء. (SAA، صفحة 02)

### 2- إجراءات التسيير المحاسبي والمالي:

أ- **اليوميات:** على مستوى الوكالة، يوجد يومية واحدة تسمى " اليومية العامة Journal général "، تتكون من خمسة أنواع: الإنتاج، الحوادث، المداخل (الأمانة، البنك، الصندوق، حساب بريدي). النفقات أو المصروفات (الأمانة، البنك، الصندوق، حساب بريدي)، العمليات المتنوعة (تقييد كل الكتابات التي ليس لها الطابع التقني).

ب- **تشفير الحسابات:** يقصد بتشفير الحسابات تجزئتها، حيث تعطى لكل فرع التأمين شفرة خاصة.

ج- **الأجر:** فيما يخص الأجر يدفع على مستوى الوحدة أو بعبارة أخرى على المستوى المركزي. أما نظام الأجر فيحدث على مستوى الوكالة، هذه الأخيرة تسلم الأجر أجره، مشيرة إلى صافي الدخل لكل أجير.

د- **الضرائب:** في محور الضرائب الوكالة تدفع:

- TAP.

- الطوابع البريدية.

- FCN رأسمال الكوارث الطبيعية (سابقاً).

- FSI رأس المال المخصص للمعاوضة، و هي القيم المحجوزة في الحساب، تسدد دورياً لخزينة الولاية.

- وتوجد ضرائب تدفع على المستوى المركزي حيث أن الوكالة تدفع المعطيات النسبية المتعلقة ب TVA (الرسم على

القيمة المضافة)، والمديرية العامة بدورها تجمع كل المعطيات المتعلقة ب TVA وتسدد موحدة على مستوى المقر.

(SAA، صفحة 03)

## المبحث الثاني: منهجية وأدوات الدراسة.

في هذا المبحث، سيتم تناول منهجية الدراسة ومجتمعها وعينتها بشيء من التفصيل، مع التركيز على الأسس التي تم اتباعها في اختيار العينة وتصميم الدراسة، سيتم أيضاً استعراض الكيفية التي تم من خلالها بناء أداة البحث، التي تجسدت في استبيان مصمم بعناية ليتماشى مع أهداف البحث، بالإضافة إلى توضيح الإجراءات التي اتبعت أثناء تنفيذ الدراسة ميدانياً، علاوة على ذلك سيتم تسليط الضوء على الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، والتي لعبت دوراً محورياً في استخراج النتائج وصياغة التفسيرات المتعلقة بالفرضيات المطروحة.

### المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة:

في هذا المطلب سيتم التطرق إلى مجتمع وعينة الدراسة لتحديد نطاق البحث وإمكانات تعميم النتائج.

◀ **تعريف مجتمع الدراسة:** يشير إلى جميع الأفراد أو العناصر الذين يُحتمل أن يكونوا موضوع البحث، بمعنى آخر، هو المجموعة الكاملة التي يرغب الباحث في دراسة خصائصها أو الظواهر المتعلقة بها، يجب أن يكون مجتمع الدراسة محددًا بدقة وفقاً لأهداف البحث لضمان جمع بيانات ذات صلة.

◀ **تعريف عينة الدراسة:** هي مجموعة فرعية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها لتمثله بغرض جمع البيانات يتم اختيار العينة بناءً على معايير معينة مثل الحجم والتنوع لضمان أن تكون النتائج قابلة للتعميم على مجتمع الدراسة.

يتكون مجتمع دراستنا من كافة الموظفين في الشركة الوطنية للتأمينات لولاية سيدي بلعباس وعين تموشنت، يشمل هذا المجتمع المستويات الإدارية العليا، الموظفين الإداريين التنفيذيين، والموظفين العاملين في الأقسام التشغيلية كإدارة الموارد البشرية، قسم التسويق والمبيعات، قسم الجودة والابتكار، وإدارة العمليات، يتوزعون على مقرات الشركة المركزية والفروع الإقليمية المختلفة، مما يمنح الدراسة قاعدة متنوعة وغنية لتحليل العوامل المؤثرة على أداء الشركة.

لضمان تمثيل شامل للمجتمع، تم اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب العينة الطبقية العشوائية وقد بلغت العينة 47 مفردة، بحيث تم توزيع 47 استمارة، استرجعت منها 45 استمارة، واستبعاد استمارة واحدة، وهكذا أصبح عدد الاستمارات الصالحة للتحليل 44 استمارة، حيث تم تقسيم الموظفين إلى طبقات وفقاً للوظائف التي يشغلونها، ومستوى التعليم، وسنوات الخبرة، مع مراعاة التوزيع الجغرافي. شملت العينة ممثلين من الإدارات العليا الذين يشاركون في صنع القرار الاستراتيجي، والموظفين الإداريين الذين يديرون العمليات اليومية، والعاملين في الأقسام التشغيلية الذين يساهمون بشكل مباشر في تنفيذ استراتيجيات الجودة الشاملة واستثمار رأس المال الفكري.

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية للمؤسسة الوطنية للتأمينات.

### الجدول رقم (2-1): توزيع الاستبيان على عينة الدراسة.

مجتمع الدراسة	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات المستبعدة	الاستمارات القابلة للتحليل الاحصائي	نسبة الاستمارات القابلة للتحليل
موظفين الشركة الوطنية للتأمينات	47	45	1	44	97,78%

المصدر: من إعداد الطالبتين.

يبين الجدول توزيع الاستبيانات ضمن مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع 47 استبياناً كجزء من عملية جمع البيانات، وقد أظهرت النتائج أنه تم استلام 45 استبياناً، مما يعكس معدل استجابة مرتفعاً، ومع ذلك تم استبعاد استبيان واحد نظراً لعدم صلاحيته للتحليل، ليكون العدد النهائي للاستبيانات القابلة للتحليل 44 استبياناً، وهو ما يمثل نسبة 97.78% من الاستبيانات المستلمة. تعكس هذه النسبة مستوى جيداً من الاعتماد على البيانات للتحليل الإحصائي واستخلاص النتائج.

### الجدول رقم (2-2): خصائص مجتمع وعينة الدراسة في المؤسسة الوطنية للتأمينات.

مجتمع الدراسة	الفئات الوظيفية	التوزيع الجغرافي	أسلوب اختيار العينة	حجم العينة الإجمالي	تقسيم العينة	التوزيع العمري	النوع التعليمي
موظفو الشركة الوطنية بولايتي سيدي بلعباس وعين تموشنت.	• الإدارات العليا • الموظفون الاداريون • موظفو الأقسام التشغيلية.	مقر الشركة المركزي والفروع الإقليمية المختلفة.	استخدام أسلوب العينة الطبقية العشوائية لتوزيع العينة بشكل متوازن يعكس خصائص المجتمع.	استمارة موزعة على 47 مختلف الفئات الوظيفية.	تقسيم الموظفون وفقاً للجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة.	تتراوح أعمار العينة بين العشرينات والخمسينات.	تشمل العينة حاملي الشهادات الجامعية والدراسات العليا.

المصدر: من إعداد الطالبتين.

يبين الجدول وصفاً شاملاً لخصائص مجتمع وعينة الدراسة في المؤسسة الوطنية للتأمينات، مما يعطي نظرة تفصيلية حول التوزيع الديموغرافي والاجتماعي للعينة المستهدفة، يبرز الجدول معايير أساسية مثل الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، والوظيفة أو المناصب الإدارية، مما يساعد في فهم طبيعة العينة ومدى تمثيلها للمجتمع البحثي، تظهر البيانات توزيعاً متوازناً أو متبايناً بين الجنسين والفئات العمرية، مما يعكس تنوعاً ملحوظاً في خصائص العينة.

### المطلب الثاني: طرق جمع البيانات.

لقد تم إعداد مجموعة من الأدوات المختلفة بغرض الوصول إلى أكبر قدر ممكن من المعطيات اللازمة التي تساهم في إعطاء النتائج، التي تهدف الدراسة الوصول إليها، بناء على هذا اعتمدنا على الأدوات التالية: ◀ من أجل معالجة الجانب النظري تم الاعتماد على المصادر الثانوية التي تسهل في جمع البيانات والمعلومات فيما يخص موضوع الدراسة وتمثلت في: الكتب العربية، والمقالات التي لها علاقة بموضوع الدراسة بالإضافة إلى أطروحات الدكتوراه والمجستير التي تناولت الموضوع أو أحد متغيراته، كما تم كذلك الاعتماد على البحث والاطلاع على مواقع الشبكة العنكبوتية (الأنترنت) المختلفة. تم الاعتماد على:

◀ الاستبيان: الذي يعتبر أداة بحث تستخدم لجمع البيانات والمعلومات بطريقة منظمة ومنهجية، ليعكس العلاقة بين متغيرات الدراسة، حيث يتكون من 35 سؤالاً، وتم تصميمه على النحو التالي:

■ البيانات الشخصية والتي تكونت من الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية.

■ تم تخصيص الأسئلة من (1-10) لرأس المال الفكري، ومن (11-23) لإدارة الجودة الشاملة للذات يعتبران المتغيرات المستقلة، ومن (24-35) للرضا الوظيفي الذي يعتبر المتغير التابع ومتغير وسيط.

تم الاعتماد في إعداد هذه الأسئلة استخدام مقياس ليكارت الخماسي لتحديد اتجاهات وراء المستجوبين بدقة، وهذا المقياس مكون غالباً من خمس اختيارات الموضحة كالتالي:

الجدول رقم (2-3): مقياس ليكارت الخماسي.

سلم القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من اعداد الباحثين اعتماداً على معلومات سابقة.

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

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية للمؤسسة الوطنية للتأمينات.

1,80-1,00	←	درجة الاستجابة منخفضة جدا
2,60-1,81	←	درجة الاستجابة منخفضة.
3,40-2,61	←	درجة الاستجابة متوسطة.
4,20-3,41	←	درجة الاستجابة مرتفعة.
5,00-4,21	←	درجة الاستجابة مرتفعة جدا.

◀ **المقابلة الشخصية:** تعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسية لجمع البيانات والمعلومات، تم إجراء مقابلة شخصية مع مدير التسويق في شركة التأمينات الوطنية، حيث تم توجيه مجموعة من الأسئلة المرتبطة بموضوع البحث. تركزت الأسئلة على استكشاف العلاقة بين العوامل المؤثرة مثل رأس المال الفكري، وتأثيرها على رضا الموظفين وتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

خلال المقابلة، تم الحصول على إجابات تفصيلية تعكس رؤية المؤسسة من الناحية الإدارية والتسويقية. وأُتيحت فرصة لفهم آراء وخبرات المدير حول استراتيجيات التحسين والتحديات الحالية التي تواجهها الشركة، كما تمت مناقشة دور التسويق في تعزيز جودة الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي.

تم توثيق جميع الإجابات بدقة لتحليلها لاحقاً ضمن إطار البحث، تعد هذه المقابلة مصدراً مهماً يعزز من عمق الدراسة ويوفر بيانات غنية يمكن الاعتماد عليها في استخلاص النتائج والتوصيات.

◀ **وثائق المؤسسة:** في إطار المقابلة التطبيقية مع الشركة الوطنية للتأمينات، تم توفير عدد من الوثائق ذات الصلة بموضوع البحث، والتي لعبت دوراً محورياً في دعم عملية جمع البيانات وتحليلها، من بين هذه الوثائق تم الحصول على: ✓ شهادة إدارة الجودة الشاملة (ISO)، والتي تعكس تبني المؤسسة لمعايير دولية تساهم في تحسين أداء العمليات وتحقيق الكفاءة، تم استخدام هذه الوثيقة لفهم استراتيجيات إدارة الجودة في المؤسسة ومدى توافقها مع مفاهيم البحث.

✓ كما تم توفير استبيان لقياس الرضا الوظيفي، هذا الاستبيان ساعد في جمع بيانات دقيقة حول أحد المتغيرات الأساسية في الدراسة، مما يعزز تحليل العلاقة الوسيطة بين الرضا الوظيفي ورأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة.

المطلب الثالث: الأدوات والبرامج الإحصائية المستخدمة.

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات وبعد استرداد الاستبيانات من العينة المستجوبة، تم استخدام برنامج:

**SPSS (Statistical package for the social sciences)-**

هو برنامج إحصائي يُستخدم على نطاق واسع لتحليل البيانات الاجتماعية والسلوكية. تم تطويره لتسهيل إدخال البيانات وتنظيمها وتحليلها باستخدام تقنيات إحصائية متنوعة، أبرز وظائفه تشمل:

- التحليل الوصفي: مثل حساب المتوسطات، الانحرافات المعيارية، التكرارات والنسب المئوية.
- اختبارات الفرضيات: كاختبار بيرسون للارتباط، واختبارات  $T$  والفروق بين المجموعات.
- سهولة الاستخدام: يتميز بواجهة رسومية تتيح للمستخدمين تحليل البيانات.

بعد استرجاع الاستبيانات من العينة المستجوبة، تم ترميز البيانات لتحويلها إلى صيغ رقمية قابلة للمعالجة وإدخالها إلى برنامج **SPSS** لإجراء التحليل الإحصائي الوصفي الذي تضمن:

- حساب المتوسطات الحسابية: تم استعماله لمعرفة متوسط إجابات الباحثين حول عبارات ومحاور الاستبيان، ومن ثم معرفة ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن محاور الدراسة.

بعد استرجاع الاستبيانات من العينة المستجوبة، تم ترميز البيانات لتحويلها إلى صيغ رقمية قابلة للمعالجة وإدخالها إلى برنامج **SPSS** لإجراء التحليل الإحصائي الوصفي الذي تضمن:

- حساب الانحراف المعياري: لتوضيح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.

- التكرارات والنسب المئوية: الاعتماد عليها في محور البيانات العامة لتوصيف خصائص العينة ونتائج الدراسة.
- ولضمان موثوقية الأداة البحثية، تم حساب معامل الثبات باستخدام ألفا كرونباخ، حيث أظهر المعامل درجة عالية من الاتساق الداخلي، بالإضافة إلى ذلك تم استخدام معامل بيرسون لدراسة العلاقات الارتباطية بين المتغيرات، مما ساعد في التحقق من صحة الفرضيات واختبار الاتساق المنهجي للبيانات.

حيث يركز **SPSS** على التحليل الوصفي للبيانات وتوصيف خصائص العينة، يستخدم في إنتاج تقارير احترافية تتضمن الجداول والرسوم البيانية، مما يجعله مثاليا لاتخاذ قرارات مبنية على أسس علمية دقيقة.

المطلب الرابع: ثبات وصدق أداة الدراسة.

حيث تم تقنين أداة الدراسة قبل توزيعها على عينة الدراسة، وذلك للتأكد من صدقها وثباتها من خلال:

■ **الصدق الظاهري:** تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير لإبداء الرأي أو التحفظ فيما يخص العبارات ومدى ملاءمتها ووضوحها لقياس ما وضعت لأجله وعليه تمت الاستجابة لآرائهم وإجراء التعديلات على ضوء مقترحاتهم.

■ **ثبات متغيرات الاستبانة:** استخدمنا في الدراسة معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، بحيث تكون قيمة ألفا كرونباخ مقبولة إذا تعدت قيمتها 0.60 وأوضحت النتائج أن قيمة الثبات كانت مرتفعة وذلك حسب ما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-4): قياس ثبات الاستبيان

محاور الدراسة	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
رأس المال الفكري	10	0,889
إدارة الجودة الشاملة	13	0,919
الرضا الوظيفي	12	0,888
المجموع الكلي	35	0,95

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن قياس الثبات الداخلي للاستبيان الكلي باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وبلغت

قيمته 0,95، يشير إلى مستوى عال جداً من الموثوقية وثبات الاستبيان.

■ **صدق الاتساق الداخلي:** تم حساب الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية

بحساب معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة.

1- صدق الاتساق الداخلي للمتغير الأول رأس المال الفكري :

من خلال الجدول التالي سيتم عرض قيم الاتساق الداخلي لمتغير رأس المال الفكري.

الجدول رقم (2-5): صدق الاتساق لرأس المال الفكري

القيمة المعنوية	معامل الارتباط	رقم العبارة	المتغير
0,000	0,640**	01	رأس المال الفكري
0,000	0,824**	02	
0,000	0,510**	03	
0,000	0,345*	04	
0,000	0,806**	05	
0,000	0,773**	06	
0,000	0,800**	07	
0,000	0,830**	08	
0,000	0,786**	09	
0,000	0,767**	10	

\* دالة عند مستوى معنوية 0,05

\*\* دالة عن مستوى معنوية 0,01

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على SPSS

يظهر الجدول صدق الاتساق لمتغير رأس المال الفكري، حيث تظهر القيم ارتباطا معنويا قويا عند مستويات دلالة 0,01 و 0,05 وهذا يدل على أن عبارات المحور صادقة لما وضعت لقياسه، وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

## 2- صدق الاتساق الداخلي للمتغير الثاني الجودة الشاملة :

من خلال الجدول التالي سيتم عرض قيم الاتساق الداخلي للمتغير إدارة الجودة الشاملة.

الجدول رقم (2-6): صدق الاتساق إدارة الجودة الشاملة

القيمة المعنوية	معامل الارتباط	رقم العبارة	المتغير
0,000	0,333*	11	إدارة الجودة الشاملة
0,000	0,267	12	
0,000	0,800**	13	
0,000	0,754*	14	
0,000	0,818**	15	
0,000	0,803**	16	
0,000	0,780**	17	
0,000	0,801**	18	
0,000	0,744**	19	
0,000	0,781**	20	
0,000	0,780**	21	
0,000	0,872**	22	
0,000	0,659**	23	

\* دالة عند مستوى معنوية 0,05

\*\*دالة عن مستوى معنوية 0,01

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على SPSS

من خلال الجدول تبين أن جميع قيم معاملات الارتباط المبنية موجبة ودالة عند مستوى 0,01 فأقل، وبذلك

تعتبر عبارات المتغير إدارة الجودة الشاملة صادقة لما وصفت لقياسه.

3- صدق الاتساق الداخلي للمتغير الثالث الرضا الوظيفي:

من خلال الجدول التالي سيتم عرض قيم الاتساق الداخلي لمتغير الرضا الوظيفي.

الجدول رقم (2-7): صدق الاتساق الرضا الوظيفي

القيمة المعنوية	معامل الارتباط	رقم العبارة	المتغير
0,000	0,777**	24	الرضا الوظيفي
0,000	0,760**	25	
0,000	0,608**	26	
0,000	0,644*	27	
0,000	0,767**	28	
0,000	0,788**	29	
0,000	0,519**	30	
0,000	0,648**	31	
0,000	0,678**	32	
0,000	0,527**	33	
0,000	0,644**	34	
0,000	0,638**	35	

\*\*دالة عن مستوى معنوية 0,01

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على SPSS

من خلال الجدول تبين أن جميع قيم معاملات الارتباط المبنية موجبة ودالة عند مستوى 0,01 فأقل، وبذلك

تعتبر عبارات المتغير إدارة الجودة الشاملة صادقة لما وصفت لقياسه.

المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات.

للتحقق من الفرضيات التي تم وضعها والتحقق من التساؤلات المطروحة في بداية الدراسة يجب أن نقوم بجمع البيانات المتحصل عليها من عينة الدراسة وتحليلها من أجل استنتاج النتائج التي قد تؤكد صحة الفرضيات أو نفيها.

المطلب الأول: التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة:

سنقوم في هذا المطلب بالتحليل الإحصائي الوصفي للبيانات المستخرجة من عينة الدراسة المتمثلة في

المعلومات الشخصية الممثلة في الجداول والأشكال التالية:

### 1- توزيع الأفراد حسب الجنس

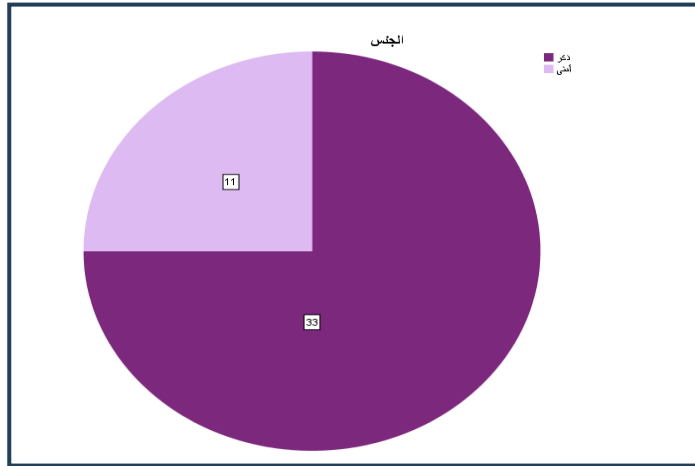
الجدول رقم (2-8): توزيع الأفراد حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	33	75%
أنثى	11	25%
المجموع	44	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على SPSS

بعد عرض البيانات الجدولية، يقدم الشكل البياني تمثيلا مرثيا مكتملا:

الشكل رقم (2-3): تمثيل بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على SPSS

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن أغلب فئة المستجوبين كانوا من الذكور حيث بلغت نسبتهم 75

٪، أي 33 فرد من الذكور، أما نسبة الإناث فبلغت 25 ٪ أي 11 فرد من الإناث، وهذا راجع لارتفاع نسبة

الذكور في المؤسسة الوطنية للتأمينات.

## 2- توزيع الأفراد حسب العمر

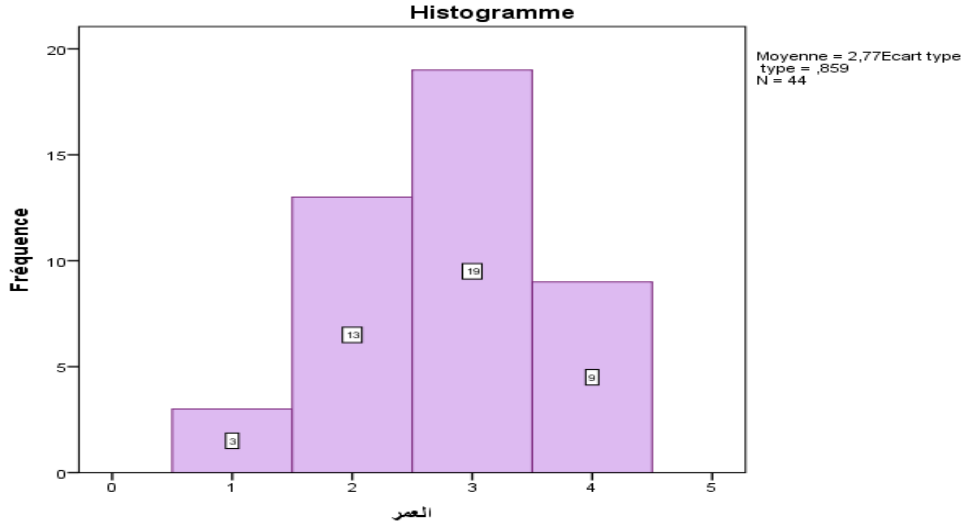
الجدول رقم (2-9): توزيع الأفراد حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	03	6,8%
من 31 إلى 40 سنة	13	29,5%
من 41 إلى 50 سنة	19	43,2%
أكثر من 50 سنة	09	20,5%
	44	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على SPSS

يلي الجدول التمثيل البياني لاستكمال عرض البيانات وفق نهج إحصائي متكامل:

الشكل رقم (2-4): تمثيل بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على SPSS

يبين الجدول والشكل أعلاه أن عدد الأفراد في الفئة العمرية أقل من 30 سنة يقدر بـ 03 أفراد وهو ما يعادل نسبة 6,8، أما عدد الأفراد الفئة العمرية من 31 سنة إلى 40 سنة والذي يقدر بـ 13 فرد وهو ما يعادل نسبة 29,5 تجمع هذه الفئة بين الخبرة المهنية والرغبة في تطوير المهارات، أما الفئة العمرية من 41 سنة إلى 50 سنة والذي يقدر بـ 19 فرد بنسبة 43,2 وهي تعتبر النسبة الأكبر في المؤسسة الوطنية للتأمينات، وهذه الفئة غالبا ما تملك خبرة مهنية واسعة مما يساهم في تعزيز رأس المال الفكري من خلال المعرفة التراكمية والمهارات المكتسبة، أما عدد الأفراد في الفئة العمرية أكثر من 50 سنة تقدر بـ 09 أفراد بنسبة 20,5 وهذه الفئة مصدر مهم لنقل المعرفة داخل المؤسسة، ولديهم دور استشاري في إدارة الجودة.

3- توزيع الأفراد حسب المؤهل العلمي.

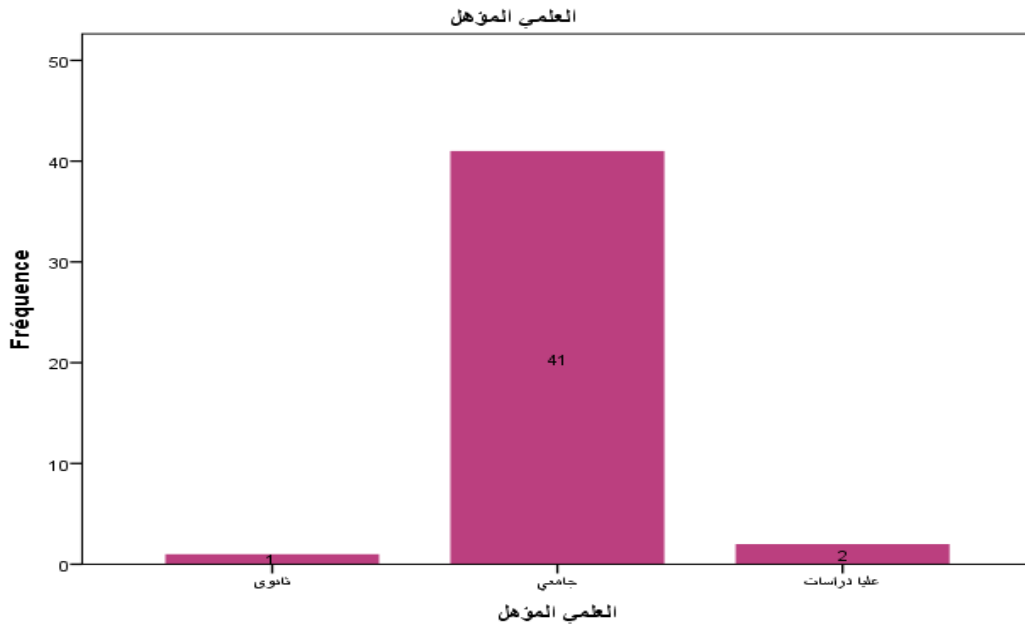
الجدول رقم (2-10): يمثل توزيع الأفراد حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
ثانوي	1	2,3%
جامعي	41	93,2%
دراسات عليا	2	4,5%
المجموع	44	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على SPSS

يتم تقديم التمثيل البياني عقب الجدول:

الشكل رقم (2-5): يمثل توزيع الأفراد حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على SPSS

يظهر الجدول والشكل تباينا في المؤهل العلمي للأفراد، وأن النسبة الأكبر تنتمي إلى فئة الجامعي ب 93,2% هذه النتيجة قد يكون لها تأثير مباشر على رأس المال الفكري، حيث تعكس مستوى المعرفة والخبرة الأكاديمية للأفراد في المؤسسة محل الدراسة.

4- توزيع الأفراد حسب الخبرة المهنية

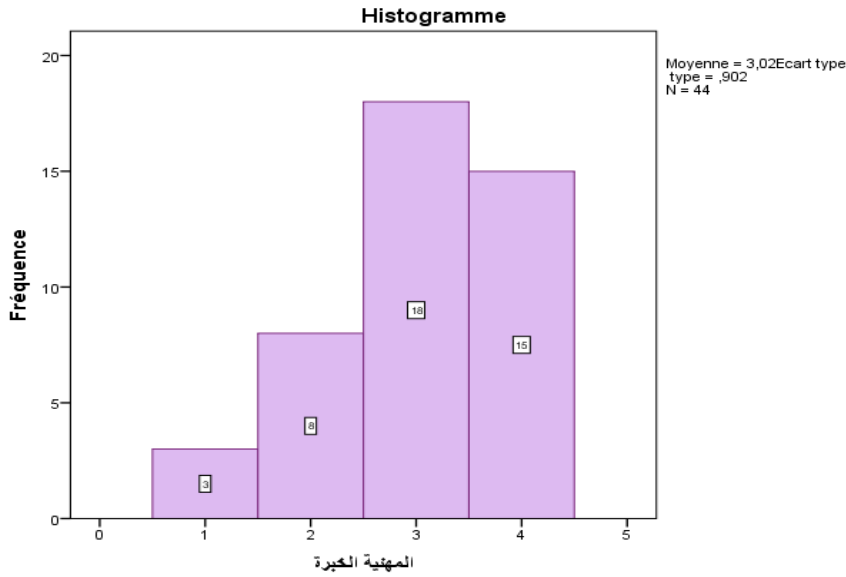
الجدول رقم (2-11): يمثل توزيع الأفراد حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة
أقل من 05 سنوات	03	6,8%
من 05-10 سنوات	08	18,2%
من 10-15 سنة	18	40,9%
أكثر من 15 سنة	15	34,1%
المجموع	44	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على SPSS

للتعمق في تفسير البيانات، يعرض التمثيل البياني:

الشكل رقم (2-6): يمثل توزيع الأفراد حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على SPSS

من خلال الجدول والشكل نلاحظ أن الخبرة المهنية من 10-15 سنة هي الأكثر نسبة ب 40,9%، وتليها الخبرة الأكثر من 15 سنة بنسبة 34,1%، وهذا ما يؤكد أن الموظفون ذو الخبرة الطويلة غالبا ما يكون لديهم استقرار وظيفي أعلى، مما يعزز مستويات الرضا الوظيفي، وغالبا ما يكون لديهم قدرة أكبر على الالتزام بمعايير الجودة نظرا لفهمهم العميق للعمليات التنظيمية.

المطلب الثاني: تحليل الاحصائي لمعطيات الاستبيان:

تم التطرق إلى محاور الدراسة من خلال التحليل الإحصائي لمعطيات الاستبيان كالتالي:

الجدول رقم (2-12): تحليل نتائج المتغير المستقل "رأس المال الفكري"

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
01	تستقطب المؤسسة الأفراد ذوي الكفاءات وتستفيد من معرفتهم.	3,91	0,772	مرتفعة
02	تركز المؤسسة على توفير التدريب المستمر لتعزيز المهارات.	4,11	0,655	مرتفعة
03	تقدم المؤسسة حوافز للموظفين المبدعين في أدائهم.	3,36	1,036	متوسطة
04	لديك القدرة على التكيف مع التغيرات المستمرة في العمل.	4,09	0,421	مرتفعة
05	لدى المؤسسة قاعدة بيانات حديثة ودقيقة.	3,84	0,888	مرتفعة
06	تزود المؤسسة العاملين بجميع التجهيزات اللازمة لأداء مهامهم.	3,86	0,795	مرتفعة
07	تستند المؤسسة إلى هيكل تنظيمي مرن يحسن من الأداء.	3,86	0,905	مرتفعة
08	تتمتع المؤسسة بعلاقة إيجابية مع معظم المتعاملين معها.	4	0,863	مرتفعة
09	تسعى المؤسسة لتلبية رغبات واحتياجات العملاء وحل مشاكلهم بشكل فوري.	3,91	0,884	مرتفعة
10	تركز المؤسسة على جذب زبائن جدد والاحتفاظ بالزبائن الحاليين.	4,02	0,792	مرتفعة
	المجموع	3,897	0,578	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على SPSS

من الجدول نستنتج أن معظم درجة الاستجابة مرتفعة، فالمجموع الكلي للمتوسط الحسابي بلغ 3,897، فهي درجة استجابة مرتفعة، والانحراف المعياري بلغ 0,578 مما يعني وجود تشتت ضعيف في إجابة أفراد العينة. وهذا يعكس اتجاهها إيجابيا نحو رأس المال الفكري، إضافة إلى العبارة "تقدم المؤسسة حوافز للموظفين المبدعين في أدائهم" تحصلت على درجة استجابة متوسطة مما يعكس تفاوت في وجهات النظر للأفراد، حيث أن البعض يوافقون بينما آخرون لديهم تحفظات وهذا يشير إلى تحفيز المبدعين قد لا يكون حاضرا بقوة في بيئة العمل، مما يستدعي تحسين الاستراتيجيات لتشجيع الابداع.

الجدول رقم (2-13): تحليل نتائج المتغير التابع "إدارة الجودة الشاملة"

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
01	تلتزم الإدارة العليا بتوفير الموارد اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.	3,98	0,731	مرتفعة
02	تستند قرارات الإدارة العليا إلى مبادئ الجودة الشاملة.	4,18	0,540	مرتفعة
03	يتم تنفيذ استراتيجيات الجودة الشاملة بشكل منتظم داخل المؤسسة.	3,95	0,680	مرتفعة
04	يتمتع المناخ التنظيمي في المؤسسة ببيئة مناسبة لتطبيق الجودة الشاملة.	3,84	0,745	مرتفعة
05	تسعى المؤسسة إلى تعزيز ثقافة الجودة بين موظفيها.	3,91	0,830	مرتفعة
06	تحرص المؤسسة على توفير بيانات دقيقة وشاملة حول احتياجات العملاء.	4,05	0,806	مرتفعة
07	تعمل المؤسسة باستمرار على تحسين خدماتها ومنتجاتها.	4,18	0,843	مرتفعة
08	تتوفر لدى المؤسسة كفاءات بشرية قادرة على تحقيق أهداف الجودة.	4,05	0,776	مرتفعة
09	تشجع المؤسسة حضور الدورات التدريبية والندوات المتعلقة بالجودة الشاملة.	3,77	0,803	مرتفعة
10	تعمل الإدارة العليا على تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء.	4,00	0,682	مرتفعة
11	تمتلك المؤسسة تجهيزات حديثة تدعم عمليات التحسين المستمر.	3,91	0,676	مرتفعة
12	يوجد تعاون فعال بين الموظفين لتطوير وتحسين طرق العمل.	3,89	0,920	مرتفعة
13	توفر المؤسسة منصة داخلية لتبادل الأفكار والمقترحات بين الموظفين.	3,59	0,972	مرتفعة
	المجموع	3,945	0,553	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على SPSS

من الجدول نستنتج أن درجة الاستجابة مرتفعة، فمجموع المتوسط الحسابي لهذه الأبعاد بلغ 3,945، والانحراف المعياري بلغ 0,553، وهذا يعكس اتجاهها إيجابياً نحو الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة، مما يدل على إدراك الموظفين لأهميتها وتأثيرها على الأداء المؤسسي.

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية للمؤسسة الوطنية للتأمينات.

### الجدول رقم (2-14): تحليل نتائج المتغير الوسيط "الرضا الوظيفي"

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
01	الأجر الذي تتقاضاه مناسب مقارنة بحجم مسؤولياتك.	2,98	1,067	متوسطة
02	تشعر بالرضا عن المكافآت التي تقدمها المؤسسة.	2,91	1,217	متوسطة
03	تشعر بالرضا عن المهام اليومية التي تقوم بها.	3,82	0,843	مرتفعة
04	لديك فرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفتك.	3,45	0,975	مرتفعة
05	توفر المؤسسة فرص الترقية بناءً على المؤهلات والكفاءة.	3,34	1,160	متوسطة
06	حصلت على الترقية التي تستحقها في الوقت المناسب.	3,11	1,125	متوسطة
07	يتعامل مشرفك المباشر معك بشكل جيد.	4,00	0,863	مرتفعة
08	يوفر لك مشرفك الدعم في حل المشكلات المتعلقة بالعمل.	3,89	0,784	مرتفعة
09	توفر لك ساعات العمل توازناً بين العمل والحياة الشخصية.	3,59	1,041	مرتفعة
10	تشعر بالحرية في أداء المهام الموكلة إليك.	3,75	0,811	مرتفعة
11	يوجد تعاون بينك وبين زملائك في أداء المهام.	3,95	0,746	مرتفعة
12	يتم الاعتراف بجهودك من قبل زملائك.	3,66	0,939	مرتفعة
	المجموع	3,537	0,653	مرتفعة

#### المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على SPSS

من الجدول نستنتج أن درجة الاستجابة ما بين متوسطة ومرتفعة، بالرغم من أن مجموع الكلي للمتوسط الحسابي بلغ 3,537 والانحراف المعياري بلغ 0,653، فمعظم المتوسطات الحسابية لهذه الأبعاد تراوحت ما بين (2,91 إلى 4,00)، والانحرافات المعيارية تراوحت ما بين (0,746 إلى 1,217)، أي يوجد الرضا الوظيفي بنسبة نوعاً ما مقبولة، فهو متأرجح بين جوانب إيجابية وسلبية، الموظفون مرتاحون لطبيعة عملهم ولكن هناك مشكلات في التقدير والتحفيز المالي والمعنوي.

المطلب الثالث: اختبار وتحليل نتائج الفرضيات.

سننتقل إلى اختبار وتحليل نتائج الفرضيات الفرعية ومن تم الفرضية الرئيسية:

أولا - اختبار وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية الأولى:

يمكن صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة للفرضية الرئيسية كمايلي :

❖ **H0** : لا تحرص المؤسسة الوطنية للتأمينات بشكل فعال على راس المال الفكري في تعزيز عملياتها.

❖ **H1** : تحرص المؤسسة الوطنية للتأمينات بشكل فعال على راس المال الفكري في تعزيز عملياتها.

لاختبار الفرضية تم استخدام اختبار **T-Test**، وكون أن هذه الفرضية تقوم في الأساس تقوم على مقارنة

متوسط المحور مع المتوسط المعياري لتحديد إذا كان المتوسط المحسوب أعلى من المتوسط المعياري، ونظرا لكون

فقرات الدراسة قد تم قياسها على مقياس ليكارت الخماسي فيكون المتوسط المعياري هو 3، ناتج من

$1+2+3+4+5=3$ . والجدول التالي يبين نتائج اختبار **T-Test** لرأس المال الفكري:

الجدول رقم (2-15): نتائج اختبار **T-Test** لرأس المال الفكري:

القرار	Sig	t المحسوبة	ddl	عدد الأفراد	
قبول الفرضية البديلة	0,000	44,725	43	44	الفرضية الأولى

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على SPSS

من خلال الجدول يتبين أن قيمة **t** تساوي **44,725** عند درجات الحرية **43** ومستوى الدلالة **0,000**،

وهو أقل من **(0,05)**، اذن نقبل الفرضية البديلة التي تنص " تحرص المؤسسة الوطنية للتأمينات بشكل فعال

على راس المال الفكري في تعزيز عملياتها"، ونرفض الفرضية الصفرية.

ثانيا: اختبار وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية الثانية:

يمكن صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة للفرضية الرئيسية كمايلي :

❖  $H_0$  : لا يتم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الوطنية للتأمينات.

❖  $H_1$  : يتم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الوطنية للتأمينات.

لاختبار الفرضية تم استخدام اختبار **T-Test**، والجدول التالي يبين نتائج اختبار T-Test لإدارة

الجودة الشاملة:

الجدول رقم (2-16): نتائج اختبار T-Test لإدارة الجودة الشاملة:

القرار	Sig	t المحسوبة	ddl	عدد الأفراد	الفرضية الثانية
قبول الفرضية البديلة	0,000	47,257	43	44	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على SPSS

من خلال الجدول يتبين أن قيمة **t** تساوي **47,257** عند درجات الحرية **43** ومستوى الدلالة **0,000**، وهو أقل من **(0,05)**، اذن نقبل الفرضية البديلة التي تنص " يتم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الوطنية للتأمينات."، ونرفض الفرضية الصفرية. حيث أظهرت النتائج أن هناك تأثيرا ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة.

ثالثاً: اختبار وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة:

يمكن صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة للفرضية الرئيسية كمايلي :

▪ **H0** : لا تهتم المؤسسة الوطنية للتأمينات بالرضا الوظيفي.

▪ **H1** : تهتم المؤسسة الوطنية للتأمينات بالرضا الوظيفي.

لاختبار الفرضية تم استخدام اختبار **T-Test**، والجدول التالي يبين نتائج اختبار T-Test للرضا

الوظيفي.

الجدول رقم (2-17): نتائج اختبار **T-Test** لإدارة الجودة الشاملة:

القرار	Sig	t المحسوبة	ddl	عدد الأفراد	الفرضية الثالثة
قبول الفرضية البديلة	0,000	35,921	43	44	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على SPSS

من خلال الجدول يتبين أن قيمة **t** تساوي **35,921** عند درجات الحرية **43** ومستوى الدلالة **0,000**، وهو أقل من **(0,05)**، اذن نقبل الفرضية البديلة التي تنص " تهتم المؤسسة الوطنية للتأمينات بالرضا الوظيفي"، ونرفض الفرضية الصفرية.

رابعاً - اختبار وتحليل نتائج الفرضية الرابعة:

لتحليل دور الرضا الوظيفي كعامل وسيط في العلاقة بين رأس المال الفكري وتطبيق مبادئ الجودة الشاملة، سيتم استخدام اختبار الوساطة الاحصائي لتحديد مدى تأثيره عند مستوى معنوية 0,05.

○ **H0** : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة الوطنية للتأمينات، مع التركيز على دور الرضا الوظيفي كعامل وسيط عند مستوى معنوية 0,05.

○ **H1** : هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة الوطنية للتأمينات، مع التركيز على دور الرضا الوظيفي كعامل وسيط عند مستوى معنوية 0,05.

لضمان صحة الوساطة سيتم اختبار تأثير الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بين رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة باستخدام تحليل الانحدار المتعدد وفقاً لثلاثة شروط أساسية:

1- تأثير المتغير المستقل على الوسيط:

الجدول رقم (2-18): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لرأس المال الفكري (المستقل) يؤثر على الرضا الوظيفي (الوسيط).

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	10,815	6,604		1,638	,109
رأس المال الفكري	,812	,168	,599	4,842	,000

a. Variable dépendante : الرضا الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على SPSS

يوضح هذا الجدول تحليل الانحدار بين رأس المال الفكري (المتغير المستقل) والرضا الوظيفي (المتغير الوسيط)، حيث:

- القيمة (**B = 0.812**) تعني أن رأس المال الفكري له تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي، أي أنه كلما زاد الاستثمار في رأس المال الفكري (المهارات، المعرفة، الخبرة)، زاد مستوى الرضا الوظيفي للعاملين .
- القيمة (**Beta=0.599**) تشير إلى التأثير النسبي للمتغير المستقل، هنا نلاحظ أن رأس المال الفكري يؤثر بشكل قوي نسبياً على الرضا الوظيفي .

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية للمؤسسة الوطنية للتأمينات.

وعليه نستنتج أن الاستثمار في رأس المال الفكري بمختلف أبعاده، البشري من خلال تأهيل الكفاءات وتطوير المهارات، والهيكلية عبر تحسين الأنظمة والإجراءات الداخلية، والعلاقاتي بتعزيز شبكات الاتصالات الداخلية والخارجية، يسهم بفعالية في رفع مستوى الرضا الوظيفي، ويبرز أهمية تنمية هذه المكونات لتهيئة بيئة عمل أكثر إيجابية وتحفيزاً.

القيمة ( $t = 4.842$ ) والقيمة ( $\text{Sig} = 0.000$ ) ، وبما أن  $\text{Sig}$  أقل من  $0,05$ ، فإن التأثير معنوي ودال إحصائياً، مما يؤكد أن تحسين رأس المال الفكري يؤدي إلى تحسين الرضا الوظيفي بشكل موثوق. وعليه نستنتج أن الاستثمار في رأس المال الفكري يعزز الرضا الوظيفي بشكل مباشر وكبير، مما يبرز أهمية تطوير المهارات والمعرفة لدى الموظفين لتحقيق بيئة عمل أكثر رضا وإيجابية .

### 2- تأثير المتغير المستقل على التابع:

الجدول رقم (2-19): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لرأس المال الفكري (المستقل) يؤثر على إدارة الجودة الشاملة (التابع)

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	7,698	3,330		2,312	,026
رأس المال الفكري	1,119	,085	,898	13,231	,000

a. Variable dépendante : إدارة الجودة الشاملة :

### المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على SPSS

يظهر الجدول تحليل الانحدار بين رأس المال الفكري (المتغير المستقل) وإدارة الجودة الشاملة (المتغير

التابع).

القيمة ( $B = 1.119$ ) تعني أن رأس المال الفكري يؤثر بشكل إيجابي وكبير على إدارة الجودة الشاملة.

أي أنه كلما زادت استثمارات المنظمة في المعرفة والمهارات والخبرات، زاد التحسن في إدارة الجودة الشاملة .

القيمة ( $\text{Beta} = 0.898$ ) تشير إلى أن رأس المال الفكري له تأثير قوي جداً مقارنة بعوامل أخرى،

مما يؤكد أهميته كعنصر رئيسي في تحسين الجودة داخل المؤسسات .

القيمة ( $t = 13.231$ ) والقيمة ( $\text{Sig} = 0.000$ ) ، وبما أن  $\text{Sig}$  أقل من  $0,05$ ، فإن التأثير دال

إحصائياً، ما يعني أن العلاقة بين رأس المال الفكري والجودة الشاملة موثوقة ويمكن الاعتماد عليها في تفسير الظاهرة .

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية للمؤسسة الوطنية للتأمينات.

ومنه نستنتج أن رأس المال الفكري هو أحد العوامل الأساسية التي تؤثر إيجاباً على إدارة الجودة الشاملة، مما يشير إلى ضرورة الاستثمار في تطوير المعارف والمهارات داخل المؤسسة لضمان تحسين الأداء والجودة. ومنه نستنتج أن رأس المال الفكري هو أحد العوامل الأساسية التي تؤثر إيجاباً على إدارة الجودة الشاملة، مما يشير إلى ضرورة تبني مدخل استراتيجي لتطوير مكونات رأس المال الفكري داخل المؤسسة لضمان تحسين الأداء والجودة.

### 3- تأثير الوسيط عند ادراجه في النموذج:

الجدول رقم (2-20): نتائج الانحدار المتعدد للرضا الوظيفي (الوسيط) يؤثر على إدارة الجودة الشاملة (التابع) بوجود رأس المال الفكري (المستقل).

Coefficients <sup>a</sup>					
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	7,798	3,476		,030
	الرضا الوظيفي	-,009	,079	-,010	,907
	رأس المال الفكري	1,126	,107	,904	,000

a. Variable dépendante : إدارة الجودة الشاملة :

### المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على SPSS

#### للأثر تأثير الرضا الوظيفي على إدارة الجودة الشاملة:

◀ يظهر في الجدول أن القيمة (  $B=-0,009$  ) للرضا الوظيفي، مما يشير إلى أن تأثيره على الجودة الشاملة ضعيف جداً أو غير دال .

◀ قيمة (  $Beta = -0,010$  ) تؤكد ذلك، حيث أن التأثير النسبي للرضا الوظيفي في النموذج منخفض للغاية .

◀ القيمة (  $Sig = 0,907$  )، وهي أكبر بكثير من  $0,05$ ، مما يعني أن العلاقة ليست معنوية إحصائياً، أي أن الرضا الوظيفي لا يلعب دوراً مباشراً في التأثير على الجودة الشاملة .

#### للأثر تأثير رأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة:

◀ يظهر في الجدول أن القيمة (  $B=1,126$  ) لرأس المال الفكري، مما يدل على تأثير قوي ومباشر على الجودة الشاملة، حيث أن كل زيادة في رأس المال الفكري تؤدي إلى تحسين ملحوظ في الجودة.

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية للمؤسسة الوطنية للتأمينات.

◀ قيمة ( $Beta = 0,904$ ) تعكس قوة التأثير، حيث يعتبر رأس المال الفكري العامل الأكثر تأثيراً في النموذج .

◀ قيمة ( $Sig=0,000$ ) تؤكد أن العلاقة معنوية بشدة، مما يعني أن الاستثمار في رأس المال الفكري هو استراتيجية فعالة لتحسين الجودة الشاملة.

إذن: نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة الوطنية للتأمينات، مع التركيز على دور الرضا الوظيفي كعامل وسيط عند مستوى معنوية 0,05.

ومنه نستنتج أن الرضا الوظيفي ليس عاملاً رئيسياً يؤثر على إدارة الجودة الشاملة بشكل مباشر، مما قد يشير إلى أن عوامل أخرى أكثر أهمية مثل رأس المال الفكري قد تلعب الدور الأساسي في تحسين الجودة الشاملة داخل المؤسسة.

### خلاصة الفصل:

في هذا الفصل، تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS لتحليل البيانات واختبار صحة الفرضيات المقترحة، مما مكن من التعامل مع المتغيرات ككتلة واحدة، وتحليل العلاقات بين رأس المال الفكري، الرضا الوظيفي، وإدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة الوطنية للتأمينات .

تم إجراء تحليل انحدار متعدد لفحص تأثير الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بين رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة الوطنية للتأمينات، وقد أظهرت النتائج عدة دلالات إحصائية مهمة تعكس طبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات.

### أهم نتائج التحليل الإحصائي:

✓ عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة عند إدراج الرضا الوظيفي كمتغير وسيط.

✓ بعد اختبار العلاقة بين المتغيرات، تبين أن قيمة  $Sig = 0.907$ ، وهي أعلى من  $0.05$ ، مما يدل على أن الرضا الوظيفي لا يلعب دورا وسطيا ذا تأثير معنوي في العلاقة بين رأس المال الفكري والجودة الشاملة.

✓ قيمة Beta للرضا الوظيفي تساوي  $(-0,009)$ ، مما يؤكد أن تأثيره ضعيف جدا أو غير دال إحصائيا على إدارة الجودة الشاملة.

✓ هذا يشير إلى أن تحسين الجودة داخل المؤسسة لا يعتمد بشكل رئيسي على مستوى رضا الموظفين، بل على سياسات تشغيلية وإدارية أخرى.

✓ رأس المال الفكري له تأثير قوي ومباشر على إدارة الجودة الشاملة.

✓ عند استبعاد الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، تبين أن قيمة Beta لرأس المال الفكري تساوي  $(0,904)$ ، مما يعكس قوة تأثيره المباشر على الجودة الشاملة.

✓ قيمة  $Sig = 0.00$  تؤكد أن العلاقة بين رأس المال الفكري والجودة الشاملة ذات دلالة إحصائية قوية، مما يعني أن كل زيادة في رأس المال الفكري تؤدي إلى تحسين ملحوظ في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة. ومنه نستخلص أن:

للرضا الوظيفي لا يلعب دورا مباشرا أو وسيطا في تحسين إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة الوطنية للتأمينات، مما يشير إلى أن السياسات التنظيمية، وآليات الرقابة، والتخطيط الاستراتيجي تلعب دورا أكثر أهمية من تحفيز الموظفين فقط.

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية للمؤسسة الوطنية للتأمينات.

---

رأس المال الفكري هو العامل الأكثر تأثيراً في النموذج، حيث يساهم بشكل مباشر في تحسين معايير الجودة داخل المؤسسة.

هذه النتائج تدعم فكرة أن المؤسسات يجب أن تركز على تعزيز استثمارها في رأس المال الفكري، من خلال تطوير المهارات وإثراء المعرفة المهنية، لضمان تحقيق جودة تشغيلية مستدامة.

خاتمة عامة

حاولت هذه الدراسة الوقوف على العلاقة المعقدة بين رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة، مع اختبار دور الرضا الوظيفي كمتغير وسيط داخل المؤسسة الوطنية للتأمينات، تم التوصل إلى أن رأس المال الفكري يعد عنصرا جوهريا في تعزيز الرضا الوظيفي، حيث يساهم في تحفيز الموظفين ورفع مستوى اندماجهم المهني، ومع ذلك لم تظهر النتائج تأثيرا مباشرا للرضا الوظيفي على إدارة الجودة الشاملة، مما يشير إلى أن تطبيق الجودة يعتمد على استراتيجيات تنظيمية أكثر تعقيدا، تشمل السياسات الإدارية وآليات التحسين المستمر بدلا من الاعتماد فقط على مستوى رضا الموظفين.

إن هذه الدراسة لا تقتصر على تقديم نتائج كمية مجردة، بل تسلط الضوء على الحاجة إلى إعادة النظر في العلاقة بين العوامل البشرية والتنظيمية، مما يمهد الطريق لتطوير نماذج إدارية أكثر شمولية واستدامة، وعليه يصبح الاستثمار في المعرفة والتحفيز الوظيفي ليس غاية بحد ذاته، بل وسيلة لتعزيز ثقافة الجودة والإنتاجية داخل المؤسسات الحديثة.

### ❖ نتائج الدراسة النظرية:

- ✓ رأس المال الفكري يعد أحد الركائز الأساسية التي تدفع المؤسسات نحو التميز والابتكار، حيث يساهم في تعزيز الأداء الوظيفي واستدامة الجودة.
- ✓ إدارة الجودة الشاملة ليست مجرد عمليات تشغيلية، بل هي نهج استراتيجي يتطلب تفاعلا بين الموارد البشرية والكفاءات الفكرية لضمان تحقيق الأهداف المؤسسية.
- ✓ الرضا الوظيفي وفقا للأطر النظرية يعتبر عنصرا محفزا يمكن أن يحسن التفاعل بين الموظفين والإدارة، مما يدعم تطبيق الجودة الشاملة.

### ❖ نتائج الدراسة التطبيقية:

- ✓ رأس المال الفكري يؤثر بشكل مباشر على الرضا الوظيفي، حيث أن استثمار المؤسسة في المعرفة والخبرة يعزز تحفيز الموظفين واندماجهم المهني.

## خاتمة عامة

✓ الرضا الوظيفي لا يؤثر مباشرة على إدارة الجودة الشاملة، ما يشير إلى أن تحقيق الجودة لا يعتمد فقط على التحفيز الوظيفي، بل يحتاج إلى سياسات تشغيلية واضحة وآليات تنظيمية قوية.

✓ إدارة الجودة الشاملة تتأثر بعوامل متعددة، مثل الهيكل الإداري والرقابة المستمرة، مما يجعلها أقل ارتباطاً بالمستوى النفسي للموظفين وأكثر ارتباطاً بالعمليات المؤسسية.

### ❖ التوصيات:

- ◀ تعزيز استثمار رأس المال الفكري عبر تطوير المهارات وإشراك الموظفين في استراتيجيات الابتكار المؤسسي.
- ◀ إعادة تقييم دور الرضا الوظيفي بحيث يصبح جزءاً من نهج متكامل لتحسين الأداء دون الاعتماد عليه كمؤشر وحيد لتحقيق الجودة.
- ◀ تطوير سياسات إدارة الجودة الشاملة بحيث تعتمد على آليات رقابة مستمرة وتحديث العمليات التشغيلية، بدلاً من التركيز على الجوانب النفسية للموظفين فقط.
- ◀ إدراج برامج تدريبية متخصصة لرفع مستوى الوعي بمبادئ الجودة الشاملة وربطها باستثمار رأس المال الفكري داخل المؤسسة.

### ❖ آفاق الدراسة:

- ◀ إمكانية إجراء دراسات مستقبلية تربط بين رضا الموظفين والجودة الشاملة عبر متغيرات أخرى، مثل القيادة الإدارية أو الثقافة التنظيمية.
  - ◀ توسيع نطاق البحث ليشمل مؤسسات أخرى خارج قطاع التأمين، مما يعزز تعميم النتائج ويوفر فهماً أشمل للعلاقة بين رأس المال الفكري والجودة الشاملة.
  - ◀ دراسة تأثير أساليب الإدارة الحديثة، مثل الذكاء الاصطناعي والتحول الرقمي، على العلاقة بين هذه المتغيرات، مما يفتح المجال لإمكانيات جديدة في البحث التطبيقي.
- وختاماً تؤكد هذه الدراسة أن النجاح المؤسسي لا يتحقق فقط عبر خلق بيئة عمل محفزة، بل يتطلب تكاملاً استراتيجياً بين الاستثمار في رأس المال الفكري واعتماد منهجيات إدارة الجودة الشاملة، إن المؤسسات التي تنجح في خلق هذا التوازن قادرة على تحقيق أداء مستدام وابتكار يعزز موقعها التنافسي في السوق.

# قائمة المراجع

### ❖ المراجع باللغة العربية:

- 1- أحمد الخطيب، و رداح الخطيب. (2006). إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات تربوية (الإصدار الأولي). الاردن: عالم الكتب.
- 2- أحمد بن عيشاوي. (2013). إدارة الجودة الشاملة (TQM) الأسس النظرية والتطبيقية (الإصدار الأولي). الأردن: دارالحامد.
- 3- أحمد صقر عاشور. (1997). السلوك الإنساني في المنظمات. الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- 4- أسامة عبد المنعم، و عبد الوهاب المطارنة. (2009). رأس المال الفكري وأثره على الإبداع والتفوق المؤسسي في الشركات الصناعية الأردنية. (ابحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المحرر) بسكرة: جامعة خيضر.
- 5- أكرم أحمد الطويل، و بشار عزالدين السماك. (2010). العلاقة بين مكونات رأس المال الفكري وإقامة مرتكزات تقانة الإيضاء الواسع. (98).
- 6- الأخضر عزي، و حبيب ثابتي. (ماي، 2013). المقومات البديلة للاستثمار الفكري في إدارة الموارد المعرفية: عرض انتقادي لأفكار ومقاربات منهجية. (كلية العلوم الانسانية، المحرر) بسكرة: جامعة محمد خيضر .
- 7- الهلالي الشرييني الهلالي. (يوليو، 2011). قياس رأس المال الفكري وإدارته وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي. (مجلة بحوث التربية النوعية، المحرر) (22).
- 8- جوزيف جابلونسكي. (2003). تطبيق إدارة الجودة الشاملة. (عبد الرحمن توفيق، المترجمون) القاهرة: مركز الخبرات المهنية لإدارة (بميك).
- 9- حامد كريم الحمداوي. (2013). الريادة كمدخل لمنظمات الأعمال المعاصرة في ظل تبني مفهوم رأس المال الفكري. (27).
- 10- حنان عبد الرحيم الأحمدى. (2006). الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين في الرعاية الصحية الأولية في السعودية. 13 (العدد 03).
- 11- خير الله يونس التركاوي. (2017). إدارة الجودة الشاملة في الجامعات. الأردن، عمان: دار الاعصار العلمي.
- 12- خيضر كاظم حمود. (2000). إدارة الجودة الشاملة. الأردن، عمان: دار المسيرة.
- 13- خيضر مصباح الطيطي. (2011). إدارة وصناعة الجودة: مفاهيم إدارية وتقنية وتجارية في الجودة (الإصدار الأولي). الأردن: دارالحامد.

- 14- رياض بن صوشة، و نادية خريف. (2011). أهمية إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء. (مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، المحرر) شلف: جامعة حسيبة بن بوعلي.
- 15- سالي علي محمد حسن. (2000). العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين ودرجات الرضا الوظيفي (رسالة ماجستير غير منشور). القاهرة: جامعة عين الشمس.
- 16- سامي بلبخاري، و مسعود طحطوح. (جوان، 2023). الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بين رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة. 06(01).
- 17- سامي بن عبد الله الباحسين. (ماي، 2007). الرضا الوظيفي المندوبي للمبيعات في القطاع الخاص السعودي. 14(العدد 02).
- 18- ستيوارت توماس. (2004). ثروة المعرفة: رأس المال الفكري ومؤسسة القرن الحادي والعشرين. القاهرة: الدار الدولية للاستثمارات الثقافية.
- 19- سعد عبد الكريم الساكني. (2008). الرأس المال الفكري والتحديات التي تواجه المحاسبين في قياسه. (18). (مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، المحرر) العراق: جامعة بغداد .
- 20- شعبان أمين. (2007-2008). دور شركات التأمين في الاقتصاد الوطني (مذكرة تخرج جامعة التكوين المتواصل). تخصص قانون.
- 21- صلاح الدين عواد، كريم الكبيسي، و ايناس خضير عباس . (2013). دور رأس المال الفكري في المشروعات الصغيرة والمتوسطة. (18).
- 22- عبد الله حسين الخشروم. (2005). الوجيز في حقوق الملكية الصناعية والتجارية. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 23- عبد المجيد قدي، و سملاي يحضية. (2003). نحو تنمية استراتيجية للموارد والكفاءات البشرية في ظل العولمة. الجزائر: جامعة الجزائر.
- 24- غواري مليكة. (2016). إدارة الجودة الشاملة - في خدمات الرعاية الصحية. الأردن، عمان: دار اليازوري.
- 25- فريد عبد الفتاح زين الدين. (1996). المنهج العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. مصر: مطبعة الجامعة.

- 26- لاليمي هشام. (بلا تاريخ). أعمال نهاية السنة للشركة الوطنية للتأمين - دراسة تطبيقية في الشركة الوطنية للتأمين (مذكرة تخرج ماستر). محاسبة ومالية.
- 27- مأمون سليمان الدرادكة. (2008). إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء (الإصدار الأولي). الاردن: دارالصفاء.
- 28\_ محفوظ أحمد جودة. (2004). إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات. الأردن: دار وائل.
- محمد الأمين برياح، و يحي موساوي. (2016). تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بمغنية (ماستر). علوم التسيير تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية.
- 29- محمد سعيد أنور سلطان. (2014). السلوك الانساني في المنظمات. مصر، الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- 30- محمد عبد الوهاب القراوي. (2010). إدارة الجودة الشاملة: مدخل إستراتيجي تطبيقي (الإصدار الأولي). الأردن: دارإثراء.
- 31- محمد عبده حافظ. (2011). إدارة الموارد البشرية بين الفكر التقليدي والمعاصر. مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- 32- محمد عواد الزيات. (2008). اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة. عمان، الاردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- 33- محمد فتحي عكاشة. (1999). علم النفس الصناعي. مصر، الإسكندرية: مطبعة الجمهورية.
- 34- محمود البدوي. (نوفمبر، 2006). الرضا الوظيفي و القيادة الفعالة. صفحة 27.
- 35- مدحت أبو النصر. (2008). إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات (الإصدار الأولي). مصر: مجموعة النيل العربية.
- 36- مدحت أبو النصر. (2008). أساسيات إدارة الجودة الشاملة (الإصدار الأولي). مصر: دارالفجر.
- 37- مصطفى رجب علي شعبان. (2011). رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال- دراسة حالة(رسالة ماجستير إدارة الاعمال). غزة: الجامعة الاسلامية .
- 38- مصطفى محمد. (2018). الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء (الإصدار الأولي). دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.
- 39- مصطفى نجيب شاويش. (1990). إدارة الأفراد. الاردن، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- 40- مصطفى يوسف كافي. (2016). ادارة الجودة الشاملة والخدمة الفندقية (الإصدار الأولي). الأردن: دار أسامة.

---

---

❖ المراجع باللغة الأجنبية:

- 41- *The Knowledge- As Production* .(2009) .Enachi Mihaela  
.FactorStudies and Scientific Researches Economics
- 41- *Capital immatériel : interaction et* .(2010) .Imen MHEDHBI  
science .*création de valeur Cas d'entreprise tunisiennes (doctorat)*  
.Université Jean Moulin :Lyon ،de gestion
- 42- *Conceptualising intellectual* .(2005) .Jorgensen Kenneth Molbjerg  
Cambridge: university of .*capital (IC) as language game and power*  
.Cambridge
- 43- *The Resurgence of Intellectual Capital The* .(2000) .Koenig Michael  
: .*emphasis shifts from measurement to management*  
.http://www.infoday.com/it/Sep00/koenig.htm
- 44- Sidi bel Abbes .La société national d'assurance SAA
- 45- *Manuel des procédures comptables et financières adaptées au* .SAA  
*progiciel ORASS*

الملاحق

## الملاحق



ملحق رقم (01): استبيان الدراسة.



جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

شعبة علوم التسيير

## استبيان

عزيزي المشارك/ عزيزتي المشاركة،

في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، نهدف من خلال هذا الاستبيان إلى دراسة "الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بين رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة"، مع التركيز على المؤسسة الوطنية للتأمينات SAA بولاية سيدي بلعباس.

نرجو من فضلكم قراءة العبارات بدقة والاجابة عنها بموضوعية، ونؤكد لكم أن جميع البيانات التي سيتم جمعها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستعامل معها بسرية.

إن نجاح هذه الدراسة يتوقف على مبادرتكم الفاعلة شاكرين لكم اهتمامكم الذي هو محل تقديرنا. تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام وشكراً على حسن تعاونكم.

يرجى وضع علامة {X} في الخانة المناسبة

البيانات الشخصية.

- 1-الجنس :  ذكر  أنثى
- 2-العمر :  أقل من 30 سنة  من 31 سنة إلى 40 سنة  أكثر من 50 سنة
- 3- المؤهل العلمي : متوسط أو أقل  ثانوي  جامعي  دراسات عليا
- 4- الخبرة المهنية : أقل من 05 سنوات  من 05-10 سنوات  من 10-15 سنة  أكثر من 15 سنة

## الملاحق

### الجزء الثاني: محاور الدراسة

سلم القياس					العبرة	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					<b>البعد الأول: رأس المال البشري</b>	
					01 تستقطب المؤسسة الأفراد ذوي الكفاءات وتستفيد من معرفتهم.	
					02 تركز المؤسسة على توفير التدريب المستمر لتعزيز المهارات.	
					03 تقدم المؤسسة حوافز للموظفين المبدعين في أدائهم.	
					04 لديك القدرة على التكيف مع التغيرات المستمرة في العمل.	
					<b>البعد الثاني: رأس المال الهيكلي</b>	
					05 لدى المؤسسة قاعدة بيانات حديثة و دقيقة.	
					06 تزود المؤسسة العاملين بجميع التجهيزات اللازمة لأداء مهامهم.	
					07 تستند المؤسسة إلى هيكل تنظيمي مرن يحسن من الأداء.	
					<b>البعد الثالث: رأس المال العلاقي</b>	
					08 تتمتع المؤسسة بعلاقة إيجابية مع معظم المتعاملين معها.	
					09 تسعى المؤسسة لتلبية رغبات واحتياجات العملاء وحل مشاكلهم بشكل فوري.	
					10 تركز المؤسسة على جذب زبائن جدد والاحتفاظ بالزبائن الحاليين.	
					<b>إدارة الجودة الشاملة</b>	
					<b>التزام الإدارة العليا</b>	
					11 تلتزم الإدارة العليا بتوفير الموارد اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.	
					12 تستند قرارات الإدارة العليا إلى مبادئ الجودة الشاملة.	
					13 يتم تنفيذ استراتيجيات الجودة الشاملة بشكل منظم داخل المؤسسة.	
					<b>ثقافة المنظمة</b>	
					14 يتمتع المناخ التنظيمي في المؤسسة ببيئة مناسبة لتطبيق الجودة الشاملة.	
					15 تسعى المؤسسة إلى تعزيز ثقافة الجودة بين موظفيها.	
					<b>التركيز على العملاء</b>	

## الملاحق

					تحرص المؤسسة على توفير بيانات دقيقة وشاملة حول احتياجات العملاء.	16
					تعمل المؤسسة باستمرار على تحسين خدماتها ومنتجاتها.	17
					الموارد البشرية	
					تتوفر لدى المؤسسة كفاءات بشرية قادرة على تحقيق أهداف الجودة.	18
					تشجع المؤسسة حضور الدورات التدريبية والندوات المتعلقة بالجودة الشاملة.	19
					التحسين المستمر	
					تعمل الإدارة العليا على تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء.	20
					تمتلك المؤسسة تجهيزات حديثة تدعم عمليات التحسين المستمر.	21
					مشاركة العاملين	
					يوجد تعاون فعال بين الموظفين لتطوير وتحسين طرق العمل.	22
					توفر المؤسسة منصة داخلية لتبادل الأفكار والمقترحات بين الموظفين.	23
					المحور الثالث: الرضا الوظيفي	
					البعد الأول: الأجر	
					الأجر الذي تتقاضاه مناسب مقارنة بحجم مسؤولياتك.	24
					تشعر بالرضا عن المكافآت التي تقدمها المؤسسة.	25
					محتوى العمل	
					تشعر بالرضا عن المهام اليومية التي تقوم بها.	26
					لديك فرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفتك.	27
					الترقية	
					توفر المؤسسة فرص الترقية بناءً على المؤهلات والكفاءة.	28
					حصلت على الترقية التي تستحقها في الوقت المناسب.	29
					الإشراف والقيادة	
					يتعامل مشرفك المباشر معك بشكل جيد.	30
					يوفر لك مشرفك الدعم في حل المشكلات المتعلقة بالعمل.	31
					ساعات وظروف العمل	

## الملاحق

					توفر لك ساعات العمل توازنًا بين العمل والحياة الشخصية.	32
					تشعر بالحرية في أداء المهام الموكلة إليك.	33
					الرضا عن الزملاء	
					يوجد تعاون بينك وبين زملائك في أداء المهام.	34
					يتم الاعتراف بجهودك من قبل زملائك.	35

## الملاحق

ملحق رقم (02): استبيان لقياس الرضا الوظيفي في المؤسسة الوطنية للتأمينات.

De: [REDACTED]  
Envoyé: mercredi 11 décembre 2024 11:52  
À: [REDACTED]  
Objet: Enquête de Satisfaction des Collaborateurs EX 2024

Monsieur le Président,  
Madame et Messieurs les DGAs,  
Monsieur le Président du Comité de Participation,  
Mesdames et Messieurs les chefs de Divisions,  
Mesdames et Messieurs les Directeurs Centraux,  
Madame et Messieurs les Directeurs Régionaux,  
Chers (es) Collègues Bonjour,

Il est essentiel pour une entreprise de pouvoir évaluer la **satisfaction et l'engagement de ses employés**. Cette évaluation peut s'appuyer sur différents indicateurs comme l'absentéisme, le turn-over et le degré d'implication des collaborateurs.

À travers cette Quatrième (04) enquête de satisfaction, nous cherchons à mesurer la qualité de vie au travail à la lumière de l'expérience de chacun (responsabilités, conditions de travail, communication interne, fonctionnement de l'organisation, gestion du capital humain, valeurs d'entreprise, etc.).

Cette démarche s'inscrit également dans le cadre de la politique Qualité initiée par notre entreprise. Les résultats nous permettront d'obtenir un retour d'expérience et une meilleure visibilité sur le niveau **d'engagement de l'ensemble des collaborateurs ainsi que sur leurs attentes**.

Pour nous permettre d'analyser ce taux de satisfaction, et œuvrer sur les pistes d'amélioration, nous vous remercions de renseigner de votre part et d'inviter l'ensemble du personnel à l'effet de répondre aux questions en ligne en cliquant sur le lien cité ci-après :

[REDACTED]  
**DIFFUSION GENERALE**

# CERTIFICAT D'ENREGISTREMENT

Le Système de Management de :

## SOCIETE NATIONALE D'ASSURANCE SAA

Site principal : Quartier d'affaire, Bab ezzouar, Algérie.

Se référer à l'annexe pour la liste des sites et leurs champs de certification spécifiques.

a été enregistré par Intertek comme étant conforme aux exigences de la norme :

## ISO 9001:2015

Le Système de Management est applicable à :

Opérations d'assurance et de réassurance dommage.

Certificat n° :  
0127240

Date de certification initiale :  
29 août 2022

Date de certification :  
21 août 2023

Date de renouvellement du certificat :  
21 août 2025

Date d'expiration :  
28 août 2025



intertek



014

**Calin Moldovean**  
Président, Business Assurance

Intertek Certification Limited, 10A Victory Park,  
Victory Road, Derby DE24 8ZF, Royaume Uni

Intertek Certification Limited est un  
organisme accrédité par l'UKAS sous le n°  
\* 014.

