



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة ابن خلدون - تيارت -



كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

## رأس المال المعرفي كإستراتيجية لتحسين جودة

### المنتجات الصناعية

دراسة ميدانية في بعض المؤسسات الصناعية - تيارت -

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: إدارة مالية

الأستاذ المشرف:

- د. بو جحيش خالدية.

من إعداد الطالبتين:

- صافة موازية.

- بوطباق بختة.

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	أ. محاضر قسم "أ"	د. بن الحاج جلول ياسين
مشرفة ومقررة	أ. محاضرة قسم "ب"	د. بو جحيش خالدية
مناقشا	أ. محاضر قسم "ب"	د. عقي لخضر

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 17 / 06 / 2019

السنة الجامعية: 2018-2019



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة ابن خلدون - تيارت-



كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

## رأس المال المعرفي كإستراتيجية لتحسين جودة

### المنتجات الصناعية

دراسة ميدانية في بعض المؤسسات الصناعية - تيارت-

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: إدارة مالية

الأستاذة المشرفة:

- د. بوجحيش خالدية

من إعداد الطالبتين:

- صافة موازية.

- بوطباق بختة.

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	أ. محاضر قسم "أ"	د. بن الحاج جلول ياسين
مشرفة ومقررة	أ. محاضرة قسم "ب"	د. بوجحيش خالدية
مناقشا	أ. محاضر قسم "ب"	د. عقبي لخضر

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2019/06/17

السنة الجامعية: 2018-2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ  
وَالَّذِي جَعَلَ مِنَ  
النَّارِ سَمُوكًا  
وَالَّذِي جَعَلَ  
الْقَمَرَ نُورًا  
وَالَّذِي جَعَلَ  
النَّجْمَ دُرًّا  
وَالَّذِي جَعَلَ  
الْجِبَالَ تَلًّا  
وَالَّذِي جَعَلَ  
الْبَحْرَ مَخْرَجًا  
وَالَّذِي جَعَلَ  
الْجِبَالَ تَلًّا  
وَالَّذِي جَعَلَ  
الْبَحْرَ مَخْرَجًا  
وَالَّذِي جَعَلَ  
الْجِبَالَ تَلًّا  
وَالَّذِي جَعَلَ  
الْبَحْرَ مَخْرَجًا

# الشكر و التقدير

الحمد لله رب العالمين حمدا يليق بجلال وجه و عظيم سلطانه، و الصلاة و السلام على  
أشرف المرسلين سيدنا محمد بن عبد الله و آله و صحبه أجمعين و من تبعه بإحسان إلى  
يوم الدين .

بداية نشكر الله العلي التقدير الذي وفقنا لإتمام هذه الدراسة ، و يطيب لنا أن نتقدم  
بجزيل الشكر و التقدير إلى كل من ساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في إنجاز هذا  
العمل .

و نخص بالشكر و التقدير إلى الدكتور بوجيش خالدية التي قامت بالإشراف على  
هذا الدراسة و مساعدتنا في إثرائها من خلال توجيهاتها و ناصحتها و ملاحظاتها القيمة ،  
كما نتقدم بالشكر للجزيل إلى دكاترة المناقشين لهذا البحث.

صافة و بوطباق

# الإهداء

أهدي هذا العمل إلى من لا يمكن للكلمات أن توفي حقهم الوالدين

العزيزين أدامهما الله لي بصحتها و عافيتها

إلى كل الأهل و الأصدقاء

إلى كل إخوتي

إلى بنته و صورية

إلى كل طالب علم

لكل هؤلاء أهدي هذا العمل بنية صادقة و دعوة خالصة.

موازية

# الإهداء

أهدي هذا العمل إلى من لا يمكن للكلمات أن توفي حقهم

الوالدين العزيزين

أدامهما الله لي بصحتهما و عافيتهما

إلى كل الأهل و الأصدقاء

إلى صديقة لوبيزة زادها الله علما على علم

إلى صديقتي زهرة رحمها الله

إلى كل طالب علم

لكل هؤلاء أهدي هذا العمل .

بختة

المحفلات

## فهرس المحتويات.

	الإهداء
/	الشكر و التقدير
I	فهرس المحتويات
أ	مقدمة عامة
	<b>الفصل الأول: مدخل إدارة المعرفة و رأس المال المعرفي</b>
7	تمهيد
8	<b>المبحث الأول : إدارة المعرفة</b>
8	المطلب الأول: ماهية المعرفة
12	المطلب الثاني: مفهوم ، أهداف إدارة المعرفة و عملياتها
14	المطلب الثالث: الإستراتيجية، المعرفة و إدارة المعرفة
17	<b>المبحث الثاني: رأس المال المعرفي</b>
17	المطلب الأول: مفهوم و أهمية رأس المال المعرفي
20	المطلب الثاني: مكونات رأس المال المعرفي
24	المطلب الثالث: آليات بناء رأس المال المعرفي و متطلبات تطويره
29	<b>المبحث الثالث: إدارة و قياس رأس المال المعرفي</b>
29	المطلب الأول: إدارة رأس المال المعرفي
32	المطلب الثاني: أهمية قياس رأس المال المعرفي و نماذج قياسه
35	المطلب الثالث: صعوبات قياس رأس المال المعرفي
	<b>الفصل الثاني: تحسين جودة المنتجات الصناعية</b>
40	تمهيد
41	<b>المبحث الأول: ماهية المنتجات الصناعية</b>
41	المطلب الأول: مفهوم المنتج الصناعي و خصائصه
45	المطلب الثاني: أنواع المنتجات الصناعية
46	المطلب الثالث: دورة حياة المنتج الصناعي و معيقاته
50	<b>المبحث الثاني: أساسيات حول الجودة</b>



50	المطلب الأول: مفهوم الجودة و مراحل تطورها و أهدافها
54	المطلب الثاني: أبعاد الجودة و مستوياتها و مبادئها
56	المطلب الثالث: أهمية الجودة و تكاليفها
59	<b>المبحث الثالث: تحسين جودة المنتجات الصناعية و عوامل تأثيرها</b>
59	المطلب الأول: تحسين جودة المنتجات الصناعية (عوامل و خطوات) و أهم المعوقات
62	المطلب الثاني: برامج و مقترحات تحسن جودة المنتجات الصناعية
63	المطلب الثالث: دور اليد العاملة في تحسن جودة المنتجات الصناعية
	<b>الفصل الثالث: دراسة ميدانية في بعض المؤسسات الصناعية باستخدام برنامج spss24</b>
69	تمهيد
70	<b>المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية</b>
70	المطلب الأول: تحديد متغيرات الدراسة و فرضيات البحث
71	المطلب الثاني: طرق جمع البيانات و تحديد مجتمع و عينة الدراسة
74	المطلب الثالث: صدق و ثبات أداة الدراسة
76	<b>المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة</b>
76	المطلب الأول: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية
83	المطلب الثاني: تحليل و تفسير محاور الدراسة
92	المطلب الثالث: حساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات الاستبيان
99	<b>المبحث الثالث: اختبار صحة الفرضيات</b>
99	المطلب الأول: اختبار معامل الارتباط PEARSON
102	المطلب الثاني: اختبار متوسطات الإيجابيات (ANOVA)
107	المطلب الثالث: نتائج و توصيات الدراسة التطبيقية
111	الخاتمة
116	الملاحق
122	قائمة المراجع
123	الملخص

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
12	مقارنة بين المعرفة الصريحة و المعرفة الضمنية	1-1
17	مفاهيم حول رأس المال المعرفي	2-1
17	الفرق بين رأس المال المعرفي و رأس المال المادي	3-1
42	خصائص المنتج	1-2
51	تعريف الجودة	2-2
72	سلم ليكارت	1-3
73	عينة الدراسة (المؤسسات الصناعية)	2-3
74	نتائج معامل الثبات	3-3
76	توزيع أفراد العينة وفق متغير الجنس	4-3
77	توزيع أفراد العينة وفق متغير العمر	5-3
79	توزيع أفراد العينة وفق متغير المؤهل العلمي	6-3
80	توزيع العينة وفق متغير الخبرة المهنية	7-3
82	توزيع أفراد العينة وفق متغير الوظيفة	8-3
83	إجابات المستجوبين للمحور الفرعي الأول(رأس المال البشري)	9-3
86	إجابات المستجوبين للمحور الفرعي الثاني(رأس المال الهيكلي)	10-3
88	إجابات المستجوبين للمحور الفرعي الأول(رأس المال الزبائني)	11-3
91	إجابات المستجوبين للمحور الرئيسي الثاني(تحسين الجودة)	12-3
92	تحليل عبارات المحور الرئيسي الأول رأس المال البشري من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري	13-3
94	نتائج المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لعبارات محور رأس المال الهيكلي	14-3
95	نتائج المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لعبارات محور رأس المال الزبائني	15-3
97	نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور تحسين الجودة	16-3

99	اختبار التوزيع الطبيعي (sample kolmogorov-smirnov)	17-3
101	نتائج معامل الارتباط PEARSON بين المحاور	18-3
103	نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA بالنسبة لمتغير الجنس	19-3
104	نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي	20-3
105	نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية	21-3
106	نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA بالنسبة لمتغير الوظيفة	22-3

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
9	هرم المعرفة	1-1
21	عمليات تكوين رأس المال المعرفي	2-1
22	مكونات رأس المال المعرفي	3-1
28	تأثير أساليب المحافظة على رأس المال المعرفي	4-1
43	المنتج	1-2
48	دورة حياة المنتج	2-2
52	معنى الجودة	3-2
55	أبعاد الجودة	4-2
56	مبادئ الجودة	5-2
58	العلاقة بين تكاليف الجودة	6-2
58	العلاقة بين الجودة والتكلفة	7-2
58	نوعية تكاليف الجودة	8-2
59	تحسين الجودة	9-2
77	دائرة نسبية تبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس	1-3
78	أعمدة بيانية توضح متغير العمر	2-3
79	أعمدة بيانية توضح متغير المؤهل العلمي	3-3
81	أعمدة بيانية توضح متغير الخبرة المهنية	4-3
82	أعمدة بيانية توضح متغير الوظيفة	5-3
84	مدرج تكراري يوضح درجة الموافقة لمحور رأس المال البشري	6-3
87	مدرج تكراري يوضح درجة الموافقة لمحور رأس المال الهيكلي	7-3
89	مدرج تكراري يوضح درجة الموافقة لمحور رأس المال الزبائني	8-3
91	مدرج تكراري يوضح درجة الموافقة لمحور تحسين الجودة	9-3

مفتمه

## مقدمة:

أصبحت الجودة هاجسا لجميع فئات المجتمع، وكون المنشآت قائمة بوجود المستهلكين والمستعملين، وهذا يعني أنه كلما حدث تغيير في ذوق هؤلاء أو حاجاتهم استدعى الأمر استحداث سلع ومنتجات لتلبية رغبات هؤلاء مما أجبر المنشآت تغيير طريقة تصنيعها لمنتجاتها، وعدم القيام بذلك يؤول إلى زوال المنشأة الصناعية، وبالتالي على المنشأة البحث عن الموارد التي تمكنها من تحقيق ذلك الأمر، فمن نتائج الأبحاث التي تم التوصل إليها هي المعرفة، والتي لا طالما رافقت هذه الأخيرة الإنسان منذ البداية، إلا أنه لم يكن يبدي لها أهمية بالغة، ولكن مع إدراك الحاجة الماسة إلى الكوادر البشرية مع مرور الوقت فقد تيقضت المنشآت بأن الموارد الملموسة التي اعتمدت عليها غير كافية لتحقيق رغباتها و رغبات زبائنها، وكون الموارد الملموسة تتسم بالمحدودية، فلا بد على المنشآت توظيف موارد جديدة والتي تجسدت في المعرفة أو بالأحرى رأس مال المعرفي وإسهاماته في تحسين جودة المنتجات خاصة الصناعية منها، مما أجبر المنظمة مواكبة هذا التغيير، ذلك بالبحث عن إدارة جديدة غير تقليدية والتي تقوم بمتابعة المعرفة تتمثل في إدارة المعرفة، حيث أن إدارة المعرفة تلعب دورا كبيرا في بناء المنشآت من حيث الأداء، فنظرا للتحول الجديد في بيئة الأعمال والذي يفرض على المنظمات التميز بقدرات جديدة، تتلخص في بعد النظر و التفوق في الأداء و الابتكار و القدرة على التكيف، بدلا من الأسلوب التقليدي الذي كان يركز على الفعالية بشكل أساسي، و لعل من أهم مميزات تطبيق مفهوم إدارة المعرفة هو الاستثمار الأمثل لرأس المال المعرفي، الذي أصبح من الحلول التي تتبناه المنشآت لتطوير منتجاتها الصناعية، والذي يمكن أن يكون له الدور الكبير في تحسين الجودة، لما قد يجعل من المنشآت ذات الإنتاج الصناعي رائدة في الأسواق، إذا ما تم استغلال هذا المورد الملموس بشكل يتوافق مع إمكانيات و قدرة استيعاب للتكاليف من طرف كل مؤسسة، وما قد يقترحه بعض الرواد أو الباحثين في تحسين جودة المنتجات يعد واحدا من سبل نجاح المنشآت في تحسين جودة منتجاتها الصناعية، بالاعتماد على مختلف جوانب رأس المال المعرفي كإستراتيجية هادفة لذلك.

## مقدمة

### أولاً- إشكالية البحث:

انطلاقاً مما سبق تبرز إشكالية بحثنا في السؤال الجوهرى التالى:

- إلى أى مدى يساهم رأس المال المعرفى فى تحسين جودة المنتجات الصناعية.

### ثانياً- الأسئلة الفرعية:

من خلال الإشكالية الرئيسية يمكن طرح الأسئلة الآتية:

- هل يمكن اعتبار رأس المال المعرفى كإستراتيجية محسنة للجودة داخل المنظمات ؟

- كيف يمكن الوصول إلى تحسين جودة المنتجات الصناعية ؟

- ما الهدف من تحسين جودة المنتجات الصناعية، وهل استطاعت المؤسسات الصناعية الجزائرية الحصول

على جودة منتجاتها من خلال الكفاءات المتوفرة لديها ؟

### ثالثاً- الفرضيات:

- رأس المال المعرفى هو مجمل ما تمتلكه المنشأة من عمال ذوي كفاءة و مهارة و خبرة .

- لا يمكن اعتبار رأس المال المعرفى كإستراتيجية هادفة داخل المنظمة.

- إن امتلاك أصول معرفية سيؤدي إلى تحسين جودة المنتجات الصناعية فى المؤسسات الجزائرية.

### رابعاً - المنهج المستخدم:

المنهج المستخدم فى صياغة موضوع البحث، فهو مزيجاً من الوصفى والتحليلي وذلك لإبراز الجانب

النظري لرأس المال المعرفى و بعض الجوانب المتعلقة به و كذا المنتجات الصناعية ، أما الجانب التطبيقي

فستعتمد على المنهج الاستقرائي لمعرفة مدى مساهمة رأس المال المعرفى فى تحسين جودة المنتجات الصناعية

فى المؤسسات الصناعية، وتم ذلك من خلال استقصاء هذه المؤسسات بواسطة استبان تم إعدادها،

باستخدام برنامج spss 24 من أجل تحليل نتائج الاستبيان .

### خامساً- أدوات الدراسة:

تمثل هذه الأدوات فى المسح المكتبي و البحث فى المواقع الإلكترونية، والهدف منه الوقوف على ما

تناولته هذه المراجع والمصادر سواء كانت عربية أو أجنبية، قديمة كانت أو جديدة فى هذا الموضوع. مع

استخدام البرنامج الإحصائي من أجل تحليل النتائج .

## مقدمة

### سادسا-أهمية البحث:

تبرز أهمية هذه الدراسة في المجالات التالية :

1- يعتبر هذا البحث مساهمة علمية في بناء الإطار النظري لإشكالية تحسين جودة المنتجات الصناعية عن طريق رأس المال المعرفي.

2- تحليل مدى أهمية اكتساب رأس المال المعرفي داخل المنظمات.

3- نظرا لضعف الاهتمام من قبل قادة المنظمات للرأس المال المعرفي كأصول إستراتيجية تعمل على تحقيق التميز للمنظمة.

4- يمكن لهذا البحث أن يساهم في زيادة تحسيس المنظمات بأهمية هذه الأصول ذات الإمكانيات الفريدة.

### سابعا-أهداف البحث :يوجد العديد منها ،نذكر مايلي :

التعرف على الجانب النظري المتعلق بالرأس المال المعرفي و المنتجات الصناعية .

معرفة أهم العوامل التي تؤدي إلى تحسين جودة المنتجات الصناعية .

معرفة ما مدى مساهمة رأس المال المعرفي في تحسين جودة المنتجات الصناعية.

إظهار مدى أهمية رأس المال المعرفي داخل المنظمة الصناعية .

ثامنا-أسباب اختيار الموضوع:شملت هذه الأسباب أسبابا موضوعية وأخرى شخصية.

أ-موضوعية:نظرا لحدائة الموضوع و هو من مواضيع الساعة.

-إدراكنا بأهمية الموضوع في ظل التحولات الاقتصادية التي تشهدها المنظمات الجزائرية والتطورات التي

عرفتها حقبة من الزمن و هي تحاول من خلال الإصلاحات المتكررة أن تتجاوزها.

-اكتشاف النقائص التي تعاني منها المنظمات الصناعية و محاولة الوصول إلى حلول .

-التعرف على مدى أهمية رأس المال المعرفي في المنظمات الصناعية .

-أهم العوامل التي من شأنها أن تتمكن المنظمات الصناعية من تطوير منتجاتها.

-يعتبر من متطلبات التوجه نحو اقتصاد المعرفة.

### ب-شخصية:

-الرغبة في التعرف على الموضوع.



## مقدمة

-الميلول الشخصي.

تاسعا-حدود الدراسة :شملت هذه الحدود

زمانية:من شهر فيفري إلى أفريل.

مكانية :اقتصرت الحدود المكانية للبحث على المؤسسات الصناعية ولاية تيارت،وكذا المركز الوطني للسجل التجاري لولاية تيارت.

عاشرا-الدراسات السابقة :

من خلال البحث تم التوصل إلى بحوث تناولت رأس المال المعرفي كأداة لزيادة قيمة المنظمة منها مايلي :

1-دراسة قويع خيرة، أثر رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي،دراسة حالة في مؤسسة المطاحن الكبرى (الظهرة مستغانم)، أطروحة دكتوراه تخصص تسيير الموارد البشرية،جامعة تلمسان،2016/2017.  
وقد عاجلت الباحثة الإشكالية التالية :كيف يمكن للرأس المال الفكري أن يساهم في تطوير الإبداع التنظيمي،حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة رأس المال الفكري في تنمية الإبداع التنظيمي من أجل تحقيق الميزة التنافسية، و من أهم التوصيات الاهتمام برأس المال الفكري في المؤسسات بشكل أكثر فاعلية لتعزيز تأثيرها في الإبداع التنظيمي.

2-دراسة خالد أحمد عبد الحميد قشقش، إدارة رأس المال المعرفي وعلاقته في تعزيز الميزة التنافسية،دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير، جامعة الأزهر غزة،2014.  
و تناول إشكالية دراسته علاقة رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية، حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع رأس المال الفكري بجامعة فلسطين وتبينه كمفهوم استراتيجي وكأداة لتحقيق الميزة التنافسية، و من بين أهم النتائج المتوصل إليها الاستفادة مما تمتلكه من ممتلكات رأس المال الفكري في تعزيز ميزتها التنافسية.

3-بن زيد زهية،ضبط جودة المنتج باستخدام خرائط الرقابة، دراسة تطبيقية في المؤسسة الإنتاجية(سوتريفيت) لتحويل المنتجات الطويلة ( تيارت)، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة بن خلدون-تيارت-2017.  
وقد هدفت الدراسة إلى ضرورة الاهتمام أكثر بعنصر خرائط الرقابة في ضبط جودة منتجاتها قصد تحسين جودتها ووصولها إلى المراكز التنافسية العليا.

## مقدمة

-بعد استعراض البعض من الدراسات السابقة فإنه ما يميز دراستنا عنها هو التطرق إلى المعرفة و إدارة المعرفة باعتبارها أساس رأس المال المعرفي ،بالإضافة إلى ذلك محاولة دمج رأس المال المعرفي في استراتيجيات المؤسسات الصناعية لتحسين جودة منتجاتها الصناعية.

**إحدى عشر - صعوبات البحث:** تعرضت الطالبتان إلى العديد من الصعوبات للقيام بهذه الدراسة وقد كان من أهمها مايلي:

-قلة المراجع خاصة بموضوع الدراسة .

-رفض العديد من المؤسسات السماح لنا بإجراء التريص على مستواها مما أجبرنا على تغيير مجرى الدراسة.

-صعوبة جمع المعلومات في البحث الميداني.

**إثنا عشر-تقسيم البحث:**تناولنا في بحثنا مقدمة و خاتمة تخللها ثلاثه فصول،حيث تناول الفصل الأول أهم الجوانب المتعلقة بالمعرفة و رأس المال المعرفي من حيث مفاهيم و مكونات وطرق قياس ، أما الفصل الثاني فخص لتعريف بالمنتج الصناعي و طرق تحسينه و كل ما يتعلق بالجودة و كذا دور الكادر الصناعي في انجازها و ذلك بالاعتماد على القدرات الإبتكارية والإبداعية ،كما تجسد آخر جزء في بحثنا في إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي ،من خلال إجراء دراسة تطبيقية في بعض المؤسسات الصناعية بولاية تيارت وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS من خلال جمع المعلومات وتفرغ البيانات وتحليلها قصد تحديد العلاقة بين رأس المال المعرفي وتحسين جودة المنتجات بالمؤسسات الصناعية.

الفصل الأول

# الفصل الأول مدخل إلى إدارة المعرفة و رأس المال المعرفي

## تمهيد

تسعى المنظمات دائما إلى البحث عن مورد جديد الذي يمكنها من المحافظة على مكانتها في السوق من أجل البقاء و الاستمرار ، لا سيما و أن البيئة السوقية تتميز بجدة المنافسة بالإضافة إلى ذلك تغير أذواق المستهلكين ، إذ تشكل إدارة المعرفة إحدى التطورات الفكرية المعاصر التي اقترحت في بادئ الأمر كأطر جديدة لدراسة و فهم الأعمال التنظيمية ، و سرعان ما تحولت إلى ممارسات عملية أكثر لملائمتها للتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال نظرا للدور الذي تلعبه ، كما تعتبر الأصول المعرفية من الأصول المهمة التي بات على المنظمة امتلاكها من أجل البقاء و الاستمرار.

و للتوضيح أكثر سيتناول هذا الفصل بعض الجوانب المتعلقة بإدارة المعرفة و رأس المال المعرفي من

خلال المباحث التالية:

-المبحث الأول:إدارة المعرفة.

- المبحث الثاني:رأس المال المعرفي.

-المبحث الثالث: قياس رأس المال المعرفي.

## المبحث الأول: إدارة المعرفة.

تعتبر تطوير إستراتيجيات التنافسية بالاعتماد على المعرفة ضرورة حتمية ، إذ أنها تمثل مصدر أساسي للتمييز و إنشاء القيمة ، و عليه فإن مطالبة البحث عن الإدارة الجديدة غير تقليدية لاستغلالها.

## المطلب الأول: ماهية المعرفة.

لقد حظيت المعرفة باهتمام كبير من طرف المنظمات و ذلك نظرا لأهميتها.

### أولا - مفهوم المعرفة:

عرفت المعرفة عدة مفاهيم فهي:

1- حسب المنظور الاقتصادي: هي المورد الأساسي لخلق الثروة في الاقتصاد الجديد\*، و هي أحد الموارد غير الملموسة ، و هي الثروة الخفية للأمم و الشعوب تتجسد في الإبداع و الخبرة ،الفكر ، و القدرة على حل المشاكل<sup>1</sup>.

2- حسب بيتر دراكر\*\*: اعتبر المعرفة رأس مال فكري تمثلها نخبة من العاملين الذين لديهم قدرات تنظيمية و المعرفية لإنتاج الأفكار الجديدة و تطوير الأفكار القديمة ، و يتعلمون و يتبادلون فيما بينهم أفضل سلوكيات العمل التي تقود إلى إحداث التغيير و التحويل المطلوب في ممارسات منشآتهم من أجل تنظيم القدرة التنافسية للمنشآت<sup>2</sup>.

3- كما يقصد بها الطريقة التي يتمكن الفرد من خلالها أن يدرك و يتعلم و كيف يفكر و كيف يعمل عقله من أجل القيام بالأنشطة الاعتيادية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار الوراق، الأردن، 2005، ص 23.

<sup>2</sup> - دهماني سامية، أهمية الاستثمار في رأس مال بشري و دوره في دفع عجلة التنمية، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة سعد دحلب - بليدة - الجزائر، العدد الثاني (ديسمبر 2015) ص 95.

<sup>3</sup> - نعمة عباس الحفاجي، المخل المعرفي في تحليل الاختيار الإستراتيجي، الطبعة العربية، دار الأيام، الأردن، 2015، ص 16.

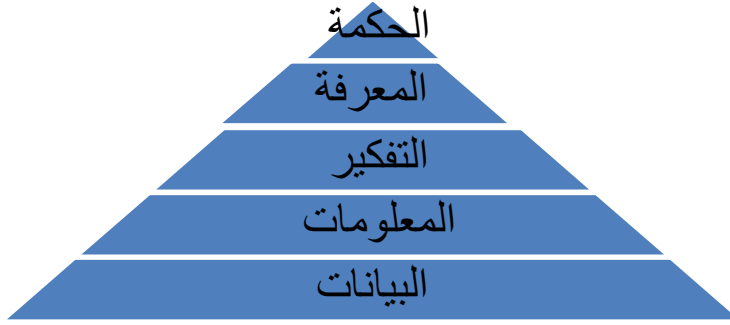
\* الاقتصاد الجديد أو ما يسمى الاقتصاد المعرفي: و هو الحقل الاقتصادي الذي يعتمد كليا على عنصر المعرفة في تطوير السلوك الإنتاجي، السياسة التنظيمية، و الثقافية و الإستراتيجية، القدرة التنافسية بهدف تحقيق المكاسب الإستراتيجية .

\*\*بيتر دراكر: اقتصادي امريكي من أصل نمساوي ، وهو من أحد أعلام النظرية الادارية ، وقد متح أفاق جديدة في إدارة الموارد البشرية من خلال تقديمه لمفهوم موظفي المعرفة.

4- حسب المنظور المعلوماتي: هي سلسلة مترابطة و متكاملة من المراحل ،تبدأ بالبيانات وصولاً إلى الحكمة ،التي تمثل قمة المعرفة<sup>1</sup>.

كما يوضحها الشكل التالي:

الشكل (1-1) هرم المعرفة



المصدر: ثريا عبد الرحيم الخزرجي ،شيرين بدري البارودي ،أسس النظرية و التطبيق في المصارف التجارية ،الطبعة الأولى ،دار الوراق ، الأردن ، 2011،ص34.

و الجدير بالذكر أن الكثير من الكتاب و الباحثين يربطون بين مفهومي المعرفة والمعلومات بشكل عام ويعتبر أن كلاهما واحد، وان المعلومات في الأساس المكون الرئيسي للمعرفة.

و للتفريق بين البيانات و المعلومات و المعرفة فقد أشار المطيران، إلى ذلك حيث عرف البيانات بأنها مواد خام وحقائق مجردة و غير منظمة ومستقلة عن بعضها البعض على شكل أرقام أو كلمات أما المعلومات فهي بيانات تمت معالجتها للحصول على ناتج مفيد أو بيانات تم تنظيمها و معالجتها لتحقيق أقصى استفادة منها ، أما المعرفة : فهي معلومات تمت معالجتها وهي خلاصة تجميع وترتيب معلومات بشأن موضوع معين في مرحلة معينة ،وهي أكثر قيمة و فائدة ، و بها يتم اتخاذ القرار<sup>2</sup>. و يمكن تلخيص العلاقة بينهم في المعادلة التالية<sup>3</sup>:

المعلومات = البيانات + المعنى.

المعرفة =المعلومات المختزنة + القدرة على استعمال المعلومات .

<sup>1</sup> - ثريا عبد الرحيم الخزرجي ،شيرين بدري البارودي ،أسس النظرية و التطبيق في المصارف التجارية ،مرجع سابق،ص31.

<sup>2</sup> - أحمد الخطيب و خالد زيان ، إدارة المعرفة ونظم المعلومات ، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث،الاردن،2009،ص6.

<sup>3</sup> - مؤيد السالم، إدارة المعرفة التنظيمية ،الطبعة الأولى ،دار الكتاب الجامعي،الإمارات،2014،ص30.

## الفصل الأول مدخل إلى إدارة المعرفة و رأس المال المعرفي

مما سبق يمكن القول أن المعرفة هي مجموعة من البيانات التي يتم معالجتها لترتقي لتكون معرفة.

ثانياً - أهمية المعرفة و خصائصها :

للمعرفة أهمية بالغة داخل المنظمة، فهي المورد الذي يمكن الاعتماد عليه في بيئة تتميز بجدّة المنافسة، فالمنظمة التي استطاعت أن تحوز على أكبر قدر من المعارف فقد حققت إنجازاً عظيماً باستغلالها لتلك المعارف مما ينتج عنه خدمات ومنتجات تتسم بالجودة.

1- أهمية المعرفة: للمعرفة أهمية بالغة يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- دعم عملية الإبداع داخل المنظمة من خلال تشجيع التدفق الحر للأفكار<sup>1</sup>.

- الإسهام في تحسين الأداء ورفع الإنتاجية، وتخفيض كلف الإنتاج و تحسين نوعيته<sup>2</sup>؛

- الزيادة المستمرة في الاستثمارات ذات الصلة المباشرة بالمعرفة، و الذي ينجم عنه تكوين رأس المال المعرفي، و ما ينجم عنه من زيادة في إنتاجيات المعرفة<sup>3</sup>.

2- خصائص المعرفة: للمعرفة خصائص عديدة منها:

- تخضع المعرفة للمؤثرات الشخصية، إن قراءة المعرفة و فهمها و تأويلها يختلف من شخص

لآخر، لذلك يمكن توليد و ابتكار المعرفة لدى قراءتها من قبل لشخص لآخر<sup>4</sup>.

- إنها سلعة يصعب التحكم فيها<sup>5</sup>.

- باستطاعتها توليد معارف جديدة انطلاقاً من المعارف الحالية<sup>6</sup>.

<sup>1</sup>-وليام هلال كينث و ب.تايلر، ترجمة حسن عبد الله بدر و عبد الوهاب حميد رشيد، اقتصاديات القرن الحادي و العشرون، الطبعة الأولى، لبنان، 2009، ص143.

<sup>2</sup>-فليح حسن خلف، اقتصاد المعرفة، الطبعة الأولى، جدار الكتاب العالمي، الأردن، 2007، ص22.

<sup>3</sup>-قويح خيرة، أثر رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي، أطروحة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد -تلمسان، 2016/2017، ص22.

<sup>4</sup>-طاهر محمد حسن خلف منصور علي، وائل صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل، الأردن، 2007، ص547.

<sup>5</sup>-عامر بشير، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، أطروحة دكتوراه، قسم علوم الاقتصاد، جامعة الجزائر، 2011/2012، ص30.

<sup>6</sup>-ثريا عبد الرحيم الخزرجي و شيرين البارودي، اقتصاد المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص41.

## الفصل الأول مدخل إلى إدارة المعرفة و رأس المال المعرفي

3- أنواع المعرفة: تتضمن المعرفة أنواعا و أشكالا عديدة منها مايلي:

- المعرفة الجوهرية: و هي الحد الأدنى من المعرفة المطلوبة للصناعة لتقوم بدورها.
- المعرفة المتقدمة : وهي الحد الأدنى من المعرفة الذي يجعل الصناعة تتمتع بفاعلية تنافسية.
- المعرفة الابتكارية: و هي التي تقود الصناعة إلى المنافسة و التميز بشكل كبير من خلال التجديد و التغيير.

- المعرفة السببية: التي تبحث في العلل المسببة و المؤثرات و المتغيرات المتعلقة حول موضوع معين.

كما يمكن حصر أنواع المعرفة في مجموعتين هما <sup>1</sup>:

- المعرفة الصريحة. -المعرفة الضمنية.

أ-المعرفة الصريحة: هي كل معرفة مكتوبة سهل الوصول إليها و قابلة للتداول و النقل والمشاركة والإطلاع.. إلخ، تتجسد في الأعمال الفكرية وبراءات الاختراع و منهجيات العمل إجراءاتها والسياسات والمعايير ،وتقييم الأعمال و التحول لسلع و خدمات <sup>2</sup>.

كما تعرف على أنها موضوع تكنولوجيا المعلومات والرقميات والإنترنت <sup>3</sup>.

ب-المعرفة الضمنية: هي المعرفة التي محلها العقل البشري <sup>4</sup>.

وهي غير رسمية و المعبر عنها بالطرق النوعية و الحدسية غير قابلة للنقل و التعليم، يمكن الوصول إليها عبر الاستعلام و المناقشة، كما يمكن إيجادها في عمل الأفراد <sup>5</sup>.

من خلال التعريفين السابقين يمكن المقارنة بين المعرفة الصريحة و الضمنية وفق الجدول التالي:

<sup>1</sup>-محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة ، الطبعة الأولى ،دار صفاء ،الأردن، 2008، ص39.

<sup>2</sup>-خالد حشاش،الاقتصاد المعرفي:الثروة المستدامة، مرجع سبق ذكره،ص184.

<sup>3</sup>- عبد الرحمن الهاشمي ، فايز محمد العزاوي ، المنهج و الاقتصاد المعرفي ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة ،الأردن ،2007.ص36.

<sup>4</sup>-بلخضر شاكر و آخرون،الاقتصاد المعرفي بين الفرص و التحديات ،دروس على الخط ،مقياس الاقتصاد المبني على المعرفة ،سنة أولى ماجستير ،جامعة العقيد الحاج لخضر باتنة ،/2007/2008 ، الصفحات غير مرقمة .

<sup>5</sup>-عبد المطلب عبد الحميد ،الاقتصاد المعرفي،دون طبعة ،دار الجامعية ،مصر ،2001،ص134.



## الجدول (1-1) مقارنة بين المعرفة الصريحة و الضمنية

أوجه المقارنة	المعرفة الضمنية	المعرفة الصريحة
مجال الإستراتيجية	المعارف غير مصنفة وغير مكتوبة	المعارف الشخصية المصنفة
طبيعة الإستراتيجية	التقاء العنصر البشري بالتكنولوجيا	التقاء العنصر البشري بالعنصر البشري
قطاع العمل المناسب	المال و الأعمال والتسويق و التجارة	الاستثمارات و مراكز البحث العلمي

المصدر: خالد حشاش، الاقتصاد المعرفي، الثروة المستدامة، الطبعة الأولى، مكتبة الكويت الوطنية، 2014، ص202.

**المطلب الثاني: مفهوم، أهداف إدارة المعرفة وعملياتها.**

لقد أصبحت إدارة المعرفة ضرورة لا غنى عنها في بيئة الأعمال.

**أولاً- مفهوم إدارة المعرفة:** لقد تعددت تعاريفها حسب وجهة كل باحث:

1. **تعريف 1:** هي إدارة المعرفة الحرجة التي تعتمد على قاعدة المعرفة، والتي تهدف إلى إضافة قيمة للأعمال، تتم من خلال عمليات منتظمة<sup>1</sup>.

2. **تعريف 2:** تشير إلى مجموعة العمليات و الأنشطة التي تستخدمها المنظمة للاستحواذ على المعرفة و تخليقها و نقلها و توثيقها و بثها و استخدامها في المنظمة<sup>2</sup>.

3. **تعريف 3:** بالإضافة إلى ذلك تعرف على أنها العملية المنهجية لتوجيه رصيد المعرفة و تحقيق رافعتها في المنظمة<sup>3</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن إدارة المعرفة هي وسيلة التي يتم من خلالها جمع المعرفة وتنظيمها و تسييرها للاستفادة منها قدر المستطاع و ذلك بتحويلها إلى سلعة أو خدمة تمكن المنظمة من تحقيق رغبات زبائنها.

<sup>1</sup>-عبد الستار علي و آخرون، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار المسيرة، الأردن، 2006، ص27

<sup>2</sup>-نبيل محمد مرسي و أحمد عبد السلام سليم، الإدارة الإستراتيجية، دون طبعة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007، ص107.

<sup>3</sup>-نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، المفاهيم و الإستراتيجيات و العمليات، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق، الأردن، 2005، ص96.

## الفصل الأول مدخل إلى إدارة المعرفة و رأس المال المعرفي

ثانيا-أهداف إدارة المعرفة:توجد العديد من الأهداف التي تسعى إدارة المعرفة لتحقيقها،منها مايلي:

- العمل على تجديد و تطوير المعرفة بشكل مستمر<sup>1</sup>.
  - إقامة بنية أساسية للمعرفة مما يعني تحقيق القواعد الأساسية لبناء المعرفة و إمكانية تخزينها واسترجاعها و نقلها وتطبيقها<sup>2</sup>.
  - القدرة على توظيف المعرفة و المهارات و الخبرات الموجودة في الوظائف، الإنتاج و صقل هذه العناصر<sup>3</sup>.
  - تبسيط العمليات و خفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات الروتينية غير الضرورية<sup>4</sup>.
- ثالثا - عمليات إدارة المعرفة: إن جوهر تحسين إدارة المعرفة يتمثل في تحسين عمليات إدارة المعرفة، فلقد تباين المختصون في تحديد أنشطة وعمليات هذه الأخيرة، فتربان و زملائه يحددون العمليات التي تقوم بها إدارة المعرفة في إنشاء المعرفة الجديدة، الاستحواذ عليها (بتحديد ماهيتها) للوصول إلى معرفة ذات قيمة و بطريقة ملائمة، و تنقيحها و حفظها ثم الإدارة العلمية لها (تقييمها، ومراجعتها و توضيح لاءمتها و دقتها)، و أخيرا نشرها<sup>5</sup>.

كالتالي:

- 1-تكوين و اكتساب المعرفة:**اكتساب المعرفة له قيمة في حد ذاته وهو أيضا وسيلة لبناء قدرة الإنسان، فالمعرفة هو العنصر الرئيسي في الإنتاج، وعليه فهناك تكامل مهم بين اكتساب المعرفة و القوة الإنتاجية للمجتمع و العكس صحيح<sup>6</sup>.

<sup>1</sup>- إبراهيم الخولي المللكاوي، إدارة المعرفة الممارسات و المفاهيم، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق، الأردن، 2007، ص81.

<sup>2</sup>- محمود حامد محمود عبد الرزاق، الاقتصاد الجديد، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، مصر، 2013، ص153.

<sup>3</sup>- مأمون ندم عكروش و سهير ندم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة، الطبعة الأولى، دار وائل، الأردن، 2004، ص178.

<sup>4</sup>- السيد النشار، أساسيات إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار الثقافة العلمية، مصر، 2012، ص60.

<sup>5</sup>- حسين عبد الرحمن الشيمي، إدارة المعرفة (رأس معرفية بديلا)، الطبعة الأولى، دار الفجر، مصر، 2009، ص84.

<sup>6</sup>- جمال داود سلمان، اقتصاد المعرفة، دار اليازوري، الطبعة الأولى، الأردن، دون ذكر سنة النشر، ص162.

2- **تخزين المعرفة:** و تشمل هذه العملية الاحتفاظ بالمعرفة و المحافظة عليها ، و إدامتها و و تنظيمها و تسهيل البحث و الوصول إليها و تيسير سبل استرجاعها <sup>1</sup>.

3- **عمليات توزيع المعرفة:** حيث يتم توزيع المعرفة على الأطراف أصحاب العلاقات حتى وصولها إلى كل مركز و كل نقطة من نقاط العمل، و تتم عملية النشر و توزيع المعرفة من خلال عملية التعليم و التعلم و التدريس و التدريب و شبكات الأعمال و البريد الإلكتروني وغيرها من وسائل النشر المتاحة <sup>2</sup>.

4- **عمليات استخدام المعرفة:** إن استخدام المعرفة يعتبر الجانب العام في نظرية خلق المعرفة في المنظمات حيث أن مصدر الميزة التنافسية يكمن في تطبيق المعرفة و ليس المعرفة نفسها و يتحدد تطبيق (استخدام) المعرفة بثلاث آليات هي <sup>3</sup> :

أ- خلق قدرة المنظمة التوجيهية من خلال تمويل المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة وذلك بواسطة المتخصصين.

ب- تكامل المعرفة لرفع كفاءة الاتصال بالنسبة للمختصين من تنسيق النماذج و التفاعل البروتوكولات التي تمكن المنظمات من تكامل معرفتهم.

ج- خلق فرق تعتمد على نفسها في المواقف التي يكون فيها العمل معقد و غير مؤكد مما يحول دون تنفيذ الروتين داخل المنظمة.

حيث يمكن للمنظمة أن تحقق نتائج جيدة من الإدارة الفعالة للمعرفة و ذلك من خلال توفير الظروف الملائمة و توفر الكوادر البشرية المؤهلة من أجل استحواذ على أكبر قدر من المعارف المختلفة.

### المطلب الثالث: علاقة بين الإستراتيجية و المعرفة، إدارة المعرفة:

إن كون الإستراتيجية تمثل دليلا و موجهها شاملا و للأمد البعيد لمنظمة الأعمال ، فإن المعرفة يمكن أن تمثل الجانب المهم لعمليات الإدارة الإستراتيجية بمختلف مراحلها . و لكن التصور الآخر يرى أن المعرفة وإدارتها يمكن أن تمثل وظيفة إدارية مضافة يجب أن تتقيد بالتوجهات الإستراتيجية و الموضوعية من قبل

<sup>1</sup> - السيد نشار ، أساسيات إدارة المعرفة ، الطبعة الأولى ، دار الثقافة العلمية ، مصر ، 2012 ، ص 106

<sup>2</sup> - إبراهيم الخولي المللكاري ، إدارة المعرفة (الممارسات و المفاهيم) ، الطبعة الأولى ، مؤسسة الوراق ، الأردن ، 2007 ، ص 97.

<sup>3</sup> - محمود حامد محمود عبد الرزاق ، الاقتصاد الجديد ، مرجع سبق ذكره ، ص 157.

## الفصل الأول مدخل إلى إدارة المعرفة و رأس المال المعرفي

الإدارة العليا، وبالتالي يمكن مناقشة كون المعرفة التابعة للإستراتيجية ، كما يتبع الهيكل التنظيمي للإستراتيجية .

أولاً- العلاقة بين الإستراتيجية و المعرفة: تساهم إدارة المعرفة في التوصل إلى حلول للمشاكل من خلال تكنولوجيا المعلومات من جانب،ومن جانب آخر سيطرة وهيمنة الإدارة العليا على التوجهات الإستراتيجية للمنظمة، وبالتالي الطلب من متخصصي تكنولوجيا المعلومات تحديد الحاجة للبيانات والمعلومات اللازمة لإسناد هذه التوجهات الإستراتيجية.في حين أن الأمر لا يجري وفق هذه الصيغة ، حيث أن الإستراتيجية ذاتها ناتج تفاعل معرفي متأثراً بالجوانب الملموسة و الجوانب غير ملموسة من المعرفة، أي أن المعرفة تسند الفعل الإستراتيجي و تشكل الميزات التنافسية الفريدة لدى منظمات الأعمال و في جميع الأحوال فإن العلاقة بين المعرفة و إدارتها و إستراتيجية المنظمة ، لا يمكن تحديدها بإطار واحد و لكن يمكن النظر إليها على مستويين<sup>1</sup>:

1- تتشكل الإستراتيجية و تصاغ في إطار منظور معرفي معين متأثراً بشكل كبير بالمعارف و الخبرات وخاصة الجديدة منها و الابتكارية، فإذا ما علمنا أن المعرفة الضمنية و الحكمة توجد في رؤوس و أدمغة المدراء الكبار ، فإن هذا الأمر سينعكس بطبيعة المعرفة المتولدة من هذه الخبرة و الحدس على الخيارات الإستراتيجية المهمة.

2- يمكن النظر إلى المعرفة في إطار كونها نشاط إداري في إدارة الوظيفة تأخذ مسميات عديدة في منظمات الأعمال، مثل إدارة تكنولوجيا المعلومات، أو البحث والتطوير و المعلومات أو حتى إدارة المعرفة، و هنا فان هذه الإدارة تسهم كباقي الإدارات في رفق إستراتيجية الأعمال باعتبارها من الوسائل الضرورية للنجاح متفاعلة مع غيرها من الإدارات الأخرى .

ثانياً- العلاقة بين الإستراتيجية وإدارة المعرفة: إن الإبداع في المنظمة و عمليات حدوثه و تطوير منتجات جديدة يحتاج إلى وجود قاعدة معرفية تشمل كافة الوظائف و الخبرات المتراكمة لدى أفرادها ، إذ أن إن إدارة المنظمة لقاعدة المعرفة الموجودة لديها يعتبر من العناصر الرئيسية التي تساهم في نجاح مشروع

<sup>1</sup> - طاهر محسن منصور الغالي و وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل، الأردن، 2007، ص54.

## الفصل الأول مدخل إلى إدارة المعرفة و رأس المال المعرفي

---

تطوير منتج جديد و مراحل تطويره ، إذ أن الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة يسمح بحدوث الإبداع في المنظمة و بالتالي قدرتها على تطوير و طرح منتجات جديدة بشكل ناجح ، لذلك فان إدارة قاعدة المعرفة في المنظمة تلعب دورا إستراتيجيا هاما في تحسين قدرة المنظمة على تطوير المنتجات الجديدة و خاصة فيما يتعلق بمراحل عملية التطوير نفسها<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>-مامون نديم عكروش ، سهير نديم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة، مرجع سبق ذكره ،ص 178.

## المبحث الثاني: رأس المال المعرفي.

لقد بدأ الاهتمام برأس المال المعرفي في عقد التسعينات باعتباره محددًا لنجاح أو فشل المنظمات، فلقد بينت بعض الدراسات أن الفروق النسبية بين مستويات أداء بعض المنظمات اليابانية سببه مقدار ما تمتلكه من أصول غير مادية و التي يمكن استغلالها في مجالات و أنشطة متنوعة ، من أجل تحقيق قيمة مضافة التي لا يمكن الحصول عليها من خلال استغلال الأموال فقط، الأمر الذي حفز المسيرين إلى تسيير تلك الأصول بكفاءة و إتقان الكيفية الملائمة لتعظيم القيمة المحققة منها.

من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى بعض الجوانب المتعلقة برأس المال المعرفي .

### المطلب الأول: مفهوم و أهمية رأس المال المعرفي.

قد تعددت الكتابات المركزة على رأس المال المعرفي لما له من أهمية بالغة داخل المنظمات.

#### أولاً - مفهوم رأس المال المعرفي :

لقد تعددت تعاريف رأس المال المعرفي ، و ذلك حسب وجهة نظر كل باحث ، كما ظهرت عدة مصطلحات تتعلق به منها : رأس المال الفكري ، رأس المال البشري ، الأصول غير ملموسة ... إلخ ، أما أهم التعاريف فسنوردها في الجدول التالي :

#### الجدول (1-2) بعض المفاهيم حول رأس المال المعرفي.

إسم الباحث	التعريف
t-stewart	أنه الثروة الجديدة للمنظمات ، و أنه المعرفة الفكرية و الخبرة التي يمكن وضعها في الاستخدام لتنشئ ثروة <sup>1</sup> .
منظمة التنمية و التعاون الاقتصادي	على أنه القيمة الاقتصادية لفتتين من الأصول غير الملموسة وهي رأس المال التنظيمي (هيكلية) و رأس المال البشري <sup>2</sup> .
أدانس	هو الموجودات الفكرية التي تتجاوز قيمتها قيمة الموجودات الأخرى التي تظهر في الميزانية ، و تتكون هذه الموجودات من نوعين بشري و هيكلية الأول يمثل مصدر الابتكار و

<sup>1</sup> -نجم عبود نجم ، إدارة المعرفة : المفاهيم ، الإستراتيجيات و العمليات، ط1 ، دار الوراق ، الأردن ، 2007، ص289.

<sup>2</sup> -سعد غالب ياسين ، إدارة المعرفة : المفاهيم النظم و التقنيات ، ط1، دار المناهج ، الأردن ، 2007، ص17.

التجديد ، أما الثاني يمثل الجزء المساند للبشري كنظم المعلومات و قنوات السوق و علاقات الزبائن <sup>1</sup> .	
أنه قدرة متفردة تتفوق بها المنظمات بمختلف مجالاتها على منافسيها ، و يتحقق ذلك من تكامل مهارات مختلفة للمنظمات وهو يسهم في زيادة القيمة المضافة المقدمة لجميع المستثمرين كأحد مصادر الميزة التنافسية <sup>2</sup> .	Parpalad and hamal
أنه مخزون للأصول المملوكة للمنظمة و المبنية على المعرفة <sup>3</sup> .	الإتحاد الدولي للمحاسبة

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مجموعة من المراجع المختلفة.

و يمكن التفرقة بين رأس المال المعرفي و رأس المال المادي في بعض الجوانب وفق الجدول التالي:

**الجدول(1-3) الفرق بين رأس المال المعرفي و رأس المال المادي.**

البيانات	رأس المال المادي	رأس المال المعرفي
السمة الأساسية	مادي - ملموس و منظور	غير ملموس
الموقع	داخل المنظمة	معارف الأفراد
النموذج الممثل	الآلة	الأفراد
العوائد	متناقصة	متزايدة
نمط الثروة	في الموارد	في الانتباه و التركيز

**المصدر:** نجم عبد نجم ، إدارة المعرفة ، المفاهيم والإستراتيجيات ، مرجع سبق ذكره ، ص 289.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن رأس المال المعرفي هو تلك الأصول غير ملموسة و الذي

يتمثل في مجمل المعارف و الأفكار ...، التي تمتلكها المنظمة و تستطيع من خلالها الحصول على منتج

جديد أو خلق قيمة مضافة من خلاله.

<sup>1</sup> - عامر بشير ، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، مرجع سبق ذكره ، ص 100.

<sup>2</sup> - كامل محمد حوارة و محمد عبد الرحيم المحاسنة ، أثر رأس المال الفكري (البشري و الإجتماعي) في أداء الأعمال ، دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية، مجلة دراسات العلوم الإدارية ، الجامعة الأردنية، العدد 1، المجلد 2015، 42، ص 22.

<sup>3</sup> - سناء مسودة ، مدى توفر متطلبات رأس المال المعرفي (البشري ، الهيكلي ، الزبائني) لتحقيق الميزة التنافسية و معوقات توافرها ، مجلة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية )، جامعة جدار اربيد (الأردن) مجلد 25(4)، 2011، ص 940.

## ثانيا-أهمية رأس المال المعرفي:

تبرز أهمية رأس المال المعرفي في كونه يمثل ميزة تنافسية للمنظمة، و خاصة أن المنظمات تتنافس اليوم على أساس المعرفة و المعلومات و المهارات التي لديها، لذا فان الاهتمام به يعد قضية حتمية تفرضها طبيعة التحدي العلمي و التكنولوجي<sup>1</sup>.

**1-** يعتبر سلاحا تنافسيا لازما للمنظمات، والنجاح دائما حليف أولئك الذين يديرون رأسمالمهم العقلي بحكمة.

**2-** يعتبر رأس المال المعرفي للمنظمة كالمعرفة لدى الموظفين والقدرة العقلية،والإبداع بالإضافة إلى قدرتهم المستمرة على تطوير تلك العمليات مصدر لتحقيق الفائدة التنافسية، إذ تعتبر العناصر غير ملموسة لقيمة التكنولوجيا المتقدمة يفوق القيمة الحقيقية للموجودات الحسية كالأبنية والمعدات، فالموجودات الحسية تمول من السوق الخاص بها، أما رأس المال المعرفي ليس له سوق خاص<sup>2</sup>.

**3-** تخفيض التكاليف و ترشيد استخدام رؤوس الأموال المادية في المنظمة<sup>3</sup>.

**4-** إمكانية تحويل رأس المال المعرفي إلى قيمة سوقية خلال الاختراع و الابتكار.

و عليه فان للرأس المال المعرفي أهمية بالغة داخل المنظمة، إذ أنها من خلاله تحصل على مخرجات لا تحصل عليها بالاعتماد على الموارد المادية فقط.

<sup>1</sup> -رحاب فايز و أحمد سيد ،قياس رأس المال المعرفي للباحثين بجامعة بني سويف ،دراسة تحليلية لتحقيق الميزة التنافسية للجامعة ،مجلة ،العدد 16،يناير 2016،جامعة بني سويف، مصر،ص16 .

<sup>2</sup> -رحاب فايز أحمد سيد ، المرجع السابق ،ص16.

<sup>3</sup> -أحمد الخطيب ، خالد زيغان ، إدارة المعرفة و نظم المعلومات ، الطبعة الأولى ، جدار الكتاب العالمي ،الأردن،2009،ص18.



### المطلب الثاني: مكونات رأس المال المعرفي .

قبل التطرق إلى مكونات رأس المال المعرفي، فلا بد و الإشارة إلى أهم عمليات تكوينه التي يمكن من خلالها إبراز مكوناته .

**1-عمليات تكوين رأس المال المعرفي:** إن إنشاء رأس المال المعرفي يتطلب إقامة بنية مجتمعية مواتية لاحتضانه و توظيفه بكفاءة و امتلاك القدرة على إنتاج المعرفة الأمر الذي يتطلب العلم سبيلا لإنتاج المعرفة<sup>1</sup>.

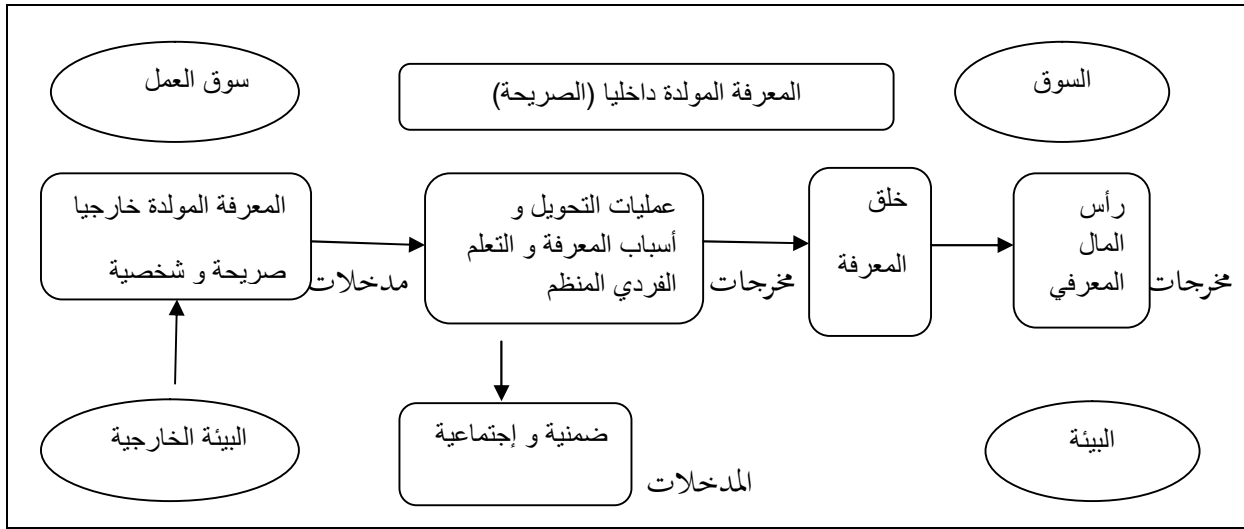
كما تشمل البنية الأساسية له تقنيات المعلومات و الاتصال و مؤسسات دعم البحث و التطوير و المؤسسات المهنية للعاملين بالمعرفة<sup>2</sup>.

إن عملية تكوين رأس المال المعرفي هي نتاج عمليات متتابعة و معقدة تحتاج إلى استثمارات كبيرة لفترة زمنية طويلة لتكوينها، فإذا كانت بعض المهارات الفكرية (المعرفية) يمكن استقطابها بشكل مباشر من سوق العمل أو البيئة الخارجية، فإن المنظمة تحتاج أن تكون مثل هذه المعارف: مدخلات تجري عليها عمليات التحويل المناسبة لكي تصبح معارف فردية و منظمة يستند عليها التراكم المعرفي كقدرات أساسية ذات أهمية كبيرة لتكون الجانب المهم لرأس المال المعرفي و الشكل التالي يوضح عملية تكوين رأس المال المعرفي كما يلي:

<sup>1</sup>-عمر الطروانة، الإدارة الاحترافية للموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار البداية، الأردن، 2012، ص52.

<sup>2</sup>-عدنان داود محمد الغزاوي و هدى وزير خلف الدعيمي، الاقتصاد المعرفي و انعكاساته على التنمية البشرية، الطبعة الأولى، دار جرير، الأردن، ص85.

(الشكل 1-2) عملية تكوين رأس المال المعرفي



المصدر: حسين عجلان، إستراتيجيات إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص131.

إلا أنه يوجد الكثير من الصعوبات التي تواجهها المنظمات من أجل تكوين رأس المال المعرفي منها الجانب التكنولوجي و لعل هذا المشكل تواجهه أكثر منظمات الدول النامية نظرا لمحدودية مواردها التكنولوجية وارتفاع تكلفتها نسبيا من أجل استقطابها.

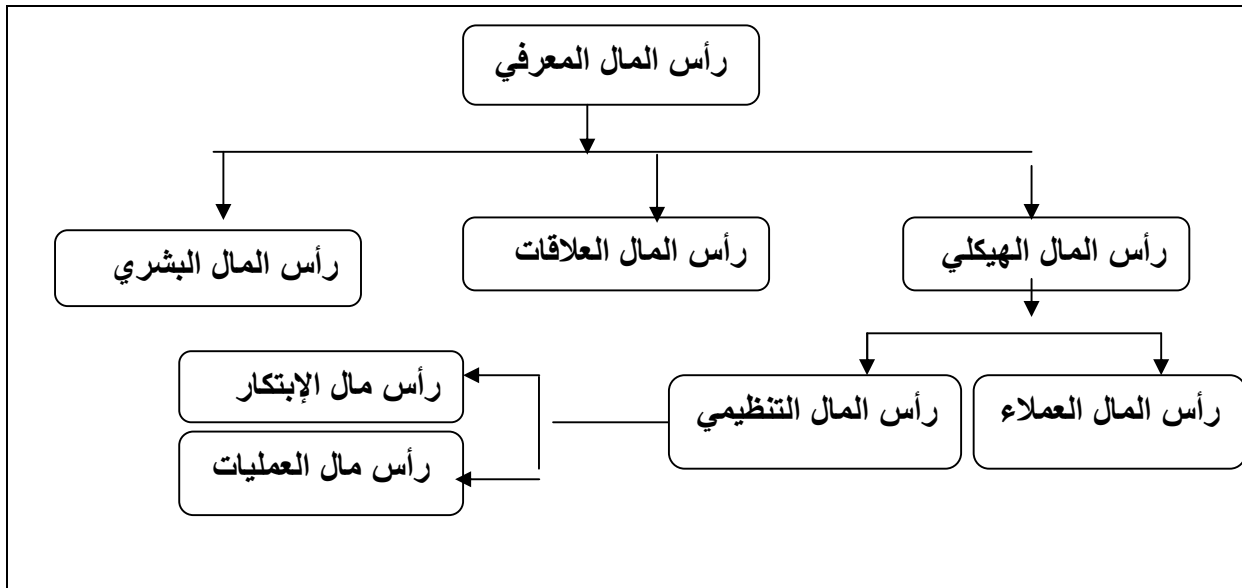
كما تجدر الإشارة إلى أن البنية الأساسية لرأس المال المعرفي تشمل على البنية الأساسية لتقنيات المعلومات و الاتصال و مؤسسات الدعم البحث و التطوير و المؤسسات المهنية للعاملين المعرفة<sup>1</sup>.

## 2- تصنيف مكونات رأس المال المعرفي:

بعد أن تتم عملية تكوين رأس المال المعرفي كأصل غير ملموسة تدعم قدرات المنظمة الأساسية، يمكن تصنيف مكوناته حسب المخطط التالي:

<sup>1</sup>-عدنان داود محمد الغزوي ، هدى وزير خلف الدعي ،الاقتصاد المعرفي و انعكاساته على التنمية البشرية ،مرجع سبق ذكره ،ص85.

الشكل (1-3) مكونات رأس المال المعرفي



المصدر: بوحنيه قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة و مجتمع المعلومات، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، ص141. بتصرف.

**1- رأس المال البشري :** و يقصد به المعرفة و المهارات، بالإضافة إلى القدرات الذاتية لتحديد وإيجاد مصادر المعرفة والمهارات التي لا يمتلكها الأفراد حالياً، و هو ما يطلق عليه المديرون أحياناً المبادرة أو الابتكار أو قدرات المنظمة<sup>1</sup>.

كما يعرف على أنه النواة الصلبة لرأس المال المعرفي<sup>2</sup>.

كما يمثل رأس المال البشري الأصول غير الملموسة التي تملكها المؤسسة وتضم هذه الأصول العلاقات التجارية المميزة لمنتجات المؤسسة والتي يدركها العملاء ويقبلون على الشراء بحافز منها، السمعة الجيدة التي تكونت نتيجة نجاح المنظمة في خدمة عملائها وتفوقها في إشباع احتياجاتهم المتزايدة، الخبرات المتراكمة

<sup>1</sup>-محمد موسى أحمد، إدارة الأفراد، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء، مصر، 2014، ص213.

<sup>2</sup>-بوران سمية و شليل عبد اللطيف، تنمية الأصول الذكية للإندماج في إقتصاد المعرفة، مجلة اقتصاديات المال و الأعمال، جامعة محمد بوضياف-مسيلة، العدد السادس، جوان 2018، ص363.

## الفصل الأول مدخل إلى إدارة المعرفة و رأس المال المعرفي

والتقنيات التي يتم تطويرها، براءات الاختراع، دراسة الجدوى وقواعد المعلومات وغير ذلك من منتجات العقل البشري، وتتجمع منتجات فكر العاملين في المؤسسة لتشكيل رأس المال البشري<sup>1</sup>.

الاهتمام بالعنصر البشري، و إقامة علاقات جيدة بينه و بين الإدارة المشرفة، و إشراكه في اتخاذ القرارات و تحسين ظروفه المادية و الاجتماعية و كذا النفسية و غيرها كثير، كلها عوامل تؤدي إلى استغلال طاقته الفكرية التي تؤدي بدورها إلى تطوير المنظمات و تدفع بها إلى تحقيق أقصى ما تصبو إليه.

3- رأس المال الزبائني: يتضمن قيمة علاقات المنظمة مع الزبائن الذين تتعامل معهم و التي تتمثل في رضا الزبون و إمكانية الاحتفاظ به من خلال تلبية رغباته و تلبية احتياجاته و الاهتمام بالمقترحات وشكواه التي يقدمها للمنظمة في أعماله وصفقاتها و مد جسور التعاون بينه و بين المنظمة<sup>2</sup>.

حيث أن رأس المال الزبائني ذو شقين داخلي و خارجي إذ تتحقق قيمة المنظمة طبقا لوجهة النظر هذه وفقا لعلاقتها بزبائنها سواء الداخليين(موارد المنظمة البشرية)أو الخارجي (المستفيدين من السلع و الخدمات)، إذ أن رضا الزبون و ولائه يعد مؤشرا إيجابيا على قدرة المنظمة على التعاون معهم و إشباع رغباتهم و حاجاتهم، إذ أن احتفاظها بزبائنها تحقق مزايا تنافسية تتمثل في تعزيز القدرات الفكرية التي تؤدي إلى خلق القيمة المضافة كما أن الحفاظ على رأس المال الزبائني الداخلي يتطلب جهود كبيرة من قبل إدارة الموارد البشرية في إعداد برامج لتطوير و صيانة هذه الموارد .

وهناك عدة مؤشرات لرأس المال الزبون تتمثل في :

أ- القدرات التسويقية الأساسية و تشمل :

-بناء و استخدام قاعدة للزبائن. -القدرة على تحدي حاجة الزبائن .

<sup>1</sup> -فاطمة ظريف، التاهيل كأداة لتكوين العنصر البشري المسير في المؤسسة الاقتصادية، شهادة ماجستير، تسيير و اقتصاد المؤسسة، جامعة ابن خلدون، تيارت 2006/2007، ص112.

<sup>2</sup> -بن عيشي بشير، بن عيشي عمار، دور رأس المال الفكري في تحقيق الجودة الشاملة للمؤسسات الصناعية، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في اقتصاديات الحديثة، 13 و 14 ديسمبر 2011، جامعة شلف، ص5.

## الفصل الأول مدخل إلى إدارة المعرفة و رأس المال المعرفي

ب- كثافة السوق تشمل الأتي :-الحصة السوقية -السوق المحتملة -الوحدات المباعة إلى عدد الزبائن - سمعة العلامة التجارية و الاسم التجاري للمنظمة -بناء قنوات البيع و التوزيع .

ت- مؤشرات ولاء الزبائن و تشمل مايلي:-رضا الزبائن - شكاوى الزبائن -حجم الاستثمار في بناء العلاقات مع الزبائن .-مستوى كسب الزبائن الجدد -مستوى خسارة الزبائن الحاليين . كما يطلق على رأس المال الزبائني اسم رأس المال العلاقات وهو يعكس طبيعة العلاقة التي تربط بين المنظمة و زبائنها و مورديها.

2- رأس مال الهيكلية: يصنع رأس المال الهيكلية المعرفة الصريحة التي يتم الاحتفاظ بها في هياكل و أنظمة و إجراءات منظمة ، و هو يمثل كل القيم التي تبقى في المؤسسة.

ويشير ماك إيلروري إلى رأس المال الهيكلية بالقول أنه : "كل الأشياء التي تدعم رأس المال البشري ، ولكنه يبقى في المنظمة عندما يترك الأفراد منظماتهم و يذهبون إلى بيوتهم" <sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: آليات بناء رأس المال المعرفي و متطلبات تطويره.

تسعى المؤسسات إلى بناء و تطوير رأس مالها المعرفي بشكل مستمر من أجل المحافظة عليه.

### أولا -آليات بناء رأس المال المعرفي :يمكن إجماها فيما يلي :

1-آلية الاستقطاب:يرجع سبب الاهتمام باستقطاب رأس المال المعرفي إلى التوجيهات السائدة في المؤسسات من أجل مواكبة الاقتصاد المعرفي الذي يتسم بحدة المنافسة ، و عليه فلا بد على المؤسسات الرغبة في استقطاب الأصل الجديد لمجموع أصولها أن تضع إستراتيجيات واضحة و ملائمة لعملية الاستقطاب والتي يمكن حصرها فيما يلي <sup>2</sup>:

<sup>1</sup>- سلام عبد الرزاق و بوسهوة نذير ، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، ملتقى حول استراتيجيات التنظيم و مرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر ، جامعة الجزائر ، 1 و 19 أبريل 2012 ، ص 7.

<sup>2</sup>- عامر بشير ، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك مرجع سبق ذكره، ص 110.

## الفصل الأول مدخل إلى إدارة المعرفة و رأس المال المعرفي

أ- شراء العقول من سوق العمل :يتطلب من إدارة الموارد البشرية أو من لجان متخصصة

تابعة لهذه الإدارة متابعة أصحاب المعارف النادرة ،لغرض جذبها و استقطابها لتستفيد منها المنظمة بشكل كبير لزيادة رصيدها المعرفي الذي ينعكس في عملية الإبداع و الابتكار و الاستمرار .

ولعل أبرز الممارسات الميدانية في شراء العقول من الخارج بتكلفة رخيصة (هجرة الدمغة )عن طريق الاتصال بهم عبر الإنترنت، و قيام الموظفين التابعين للمؤسسة بالسفر نحو الخارج،و ذلك كله من أجل تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة.

ب- شجرة الكفايات: إن الكفاية تتضمن مكونين أساسيين هما:مكون معرفي و مكون سلوكي.الأول هو مجموعة المعارف و المهارات و الخبرات لدى الفرد،إما الثاني هو مجموعة ما يقوم به الفرد أثناء تأدية العمل و الذي يمكن ملاحظته و تقييمه.

إذ تعد شجرة الكفايات أحد تقنيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية و تمثل مخطط يوضح المهارات و الخبرات ،و المعارف المطلوبة في المؤسسة ،و بالتالي فهي تسهل استخدام الموارد البشرية (الاستقطاب الإلكتروني لرأس المال المعرفي).

ج-مراجعة منظمات المعرفة و التعلم : تركز رؤية هذه الإستراتيجية على المنظمات التعليمية (المدارس ،معاهد ،جامعات )التي تعتبر مصدرا مهما لاكتشاف المواهب واستقطابها .

2- صناعة رأس المال المعرفي تعتبر هذه الإستراتيجية أمر في غاية الأهمية لأنه يمثل مصدرا للميزة التنافسية ومن هذا المنطلق أكدت الدراسات أن رأس المال المعرفي تتطلب استخدام طرق فاعلة للربط بين أدوات عمل جديدة ،و أنظمة مبتكرة .

ثانيا-تنمية رأس المال المعرفي: إن الإدارة تلعب دورا محوريا في تنمية رأس المال المعرفي من خلال اختيار الأفراد ذوي القدرات المعرفية ،وتوفير مناخ إيجابي يشجع على اكتساب المعرفة و يسهل للأفراد الوصول إلى مصادرها سواء الداخلية أو الخارجية بما في ذلك تحفيز الأفراد على التعلم و اكتساب مهارات و قدرات جديدة بالاعتماد على فرق العمل المتكاملة في سيرها بدلا من الاعتماد على نظام الإدارات و الأقسام

المنفصلة، ثم الحرص على تحقيق الأهداف المشتركة و تأكيد الترابط في الأداء و المساءلة عن النتائج و تنمية روح العمل الجماعي و تسهيل تدفق المعارف، الأمر الذي يتطلب مستوى إدراكي مرتفع لدى العاملين .

بالإضافة إلى الاعتماد على تنمية و استثمار الطاقات الفكرية و القدرات الإبداعية للأفراد و توفير الفرص للمتميزين منهم لوضع أفكارهم و مشروعاتهم حيز التجريب و التطبيق، و السعي للاستفادة من التكنولوجيا و الإعلام و الاتصال و تصغير حجم العاملين، خاصة منهم أصحاب المعرفة فائقي الخبرة، وهذا ما أدى إلى ظهور منظمات افتراضية و ولد الحاجة إلى رأس المال المعرفي أكثر من الحاجة إلى غيره من أشكال رؤوس الأموال<sup>1</sup>.

**ثالثا-متطلبات تطويره:** يتطلب تطوير رأس المال المعرفي العديد من الوسائل و الأساليب و ذلك كما يلي<sup>2</sup>:

**أ-التكوين:** يعمل على إرساء أساليب التفكير المنطقي السليم، و هو فهم المعرفة و تفسيرها و لا يعطي إجابات قاطعة للمديرين لكنه يعمل على تنمية الذهن، يستطيع أن يحدد العلاقات التي ترتبط مع بعضها البعض و فهم مختلف الظواهر التي يواجهها المديرون.

**ب-التعليم:** يحتل التعليم أهمية كبيرة في خدمة المجتمع و الاقتصاد، و ذلك من خلال مساهمته في كافة الجوانب الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية، و بدرجة أعلى لتنمية الرأس المال المعرفي من خلال: .زيادة المقدرة الإبداعية و الابتكارية، تزويد العاملين بالمعلومات و المعارف و المهارات جعلهم يستجيبون للمتغيرات الاقتصادية و الاجتماعية، إحداث التطور العلمي والتكنولوجي.

**ج-التدريب:** يعتبر التدريب عملية تعلم مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقا، و هو تطبيق المعرفة و الذي يمكن الأفراد من الإلمام و الوعي بالقواعد و الإجراءات الموجهة و المرشدة لسلوكهم، كما انه نشاط موجه يساعد العاملين في الحصول على المهارات و المعارف التي يحتاجونها من اجل نجاحهم في

1- كرشاش رحمة، دور إدارة الموارد البشرية في تنمية رأس المال الفكري، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2014/201، ص61.

2- عامر بشير، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، مرجع سبق ذكره، ص115.

## الفصل الأول مدخل إلى إدارة المعرفة و رأس المال المعرفي

العمل، لهذا تضع برامج لتدريب العاملين ، و التي تكون ضمن سياق يهدف للوصول للأهداف المرجوة من التدريب.

د-الاختيار و التعيين: في هذه المرحلة يتم القيام بعدة عمليات متتالية الهدف منها تحقيق أكثر فاعلية في القرارات في تعيين الأشخاص و تحديد فاعلية التعيين و الاختيار في المنظمة من خلال توظيف الأشخاص المتقدمين مثل مدى تكييف الفرد مع محيطه و زملائه،بالإضافة إلى كفاءته في أداء عمله ومدى ملاءمتها مع العمل المكلف به .

5-الحفاظ على الرأس المال المعرفي:يمثل وجوده في المنظمة و المحافظة عليه عاملا مهما لبقائها واستمرارها في عالم الأعمال، لأنهم يمثلون النخبة الممتازة التي تكونت لديها الخبرة العلمية و العملية المتراكمة<sup>1</sup>.

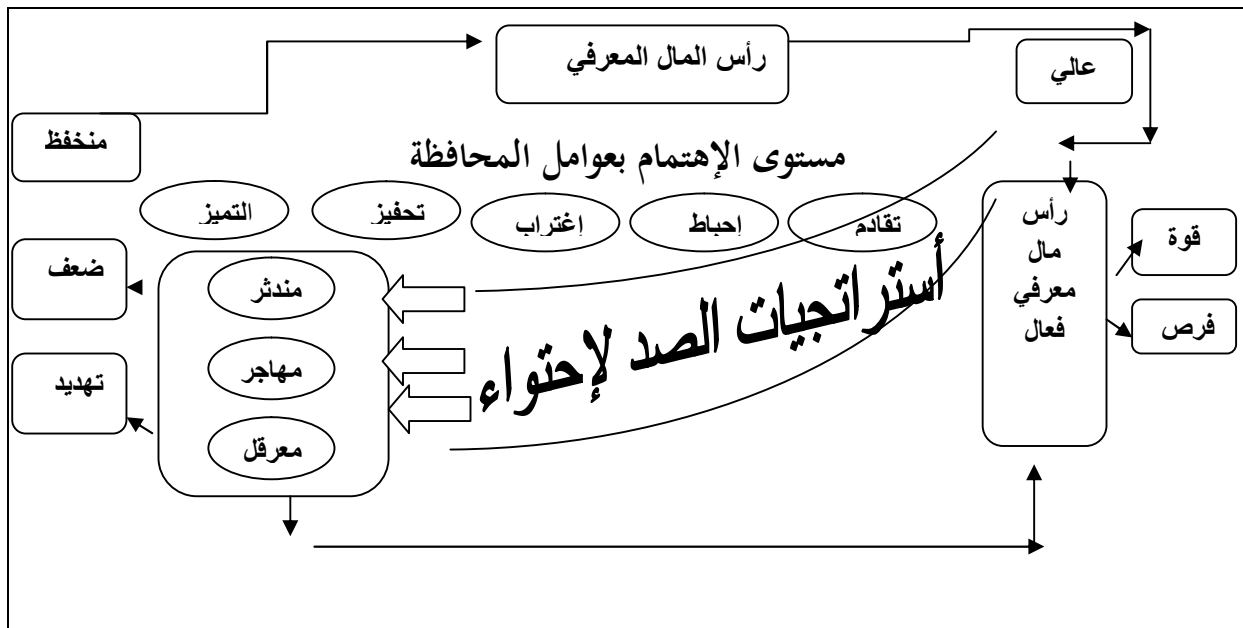
وتتمثل أسباب المحافظة على رأس المال المعرفي في<sup>2</sup>: يعتبر كميته تنافسية و ثروة كبيرة تمتلكها المنظمات ،و كعامل بقاء و استمرارية لها، كما يكلف نفقات عالية أثناء الاستقطاب و التطوير.  
من أهم أساليب المحافظة على رأس المال المعرفي سنوردها في الشكل الآتي :

<sup>1</sup>-عامر بشير، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، مرجع سبق ذكره، ص114.

<sup>2</sup>- قويد خيرة، اثر رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي، أطروحة دكتوراه، ت الموارد البشرية، جامعة تلمسان، 2016/2017، ص81.



الشكل (1-4) تبين تأثير أساليب المحافظة على رأس المال المعرفي.



المصدر: قوبع خيرة، اثر رأس المال الفكري في الابداع التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص81.

من خلال الشكل (1-4) نلاحظ بأنه توجد خمسة أساليب للمحافظة على رأس المال المعرفي وهي تعزيز التميز التنظيمي داخل المنظمة، المداومة على التحفيز المادي و المعنوي، مواجهة الإحباط التنظيمي، التصدي لعمليات التقادم التنظيمي داخل المنظمة، تقليل من المشاكل التنظيمية.

إن الاقتناع بأهمية تطوير رأس المال الفكري داخل المنظمة ليس كافياً في حد ذاته طالما أن إدارة المنظمة تعاني من الروتين الخانق لأي موهبة أو ابتكار يتمتع به العنصر البشري، فلا بد على المنظمة التخلص من العراقيل التي تؤدي إلى عرقلة التقدم الفكري و الإبداع.

كما تجدر الإشارة إلى أن رأس المال المعرفي يكتسب من خلال التعليم و يرتفع من خلال التعليم المستمر، إذ ينظر إلى التعليم و التقنية على أنها مركز النمو الاقتصادي، بالإضافة إن التعليم يلعب دوراً كبيراً في توليد رأس المال المعرفي و إنتاج المعرفة الجديدة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - محمد نائب محمود ، الاقتصاد المعرفي ، الطبعة الأولى ، الأكاديميين ، الأردن ، 2011، ص158.

### المبحث الثالث: إدارة و قياس رأس المال المعرفي.

يعتبر رأس المال المعرفي كإستراتيجية ناجحة للمستقبل و هذا ما أكده العديد من الباحثين من خلال إجرائهم لعدة بحوث تتعلق به، فلا بد العمل على إدارته بشكل جيد من خلال إعداد البرامج الفاعلة و الناجحة لإدارة هذا المورد العظيم ، كما تعتبر عملية قياس رأس المال المعرفي من اهتمامات المنظمات لأهمية ذلك الأمر.

### المطلب الأول: إدارة رأس المال المعرفي.

نظرا للدور الذي يلعبه رأس المال المعرفي داخل المنظمة، فلا بد على هذه الأخيرة الاهتمام به بشكل جيد و ذلك من خلال البحث عن الإدارة الجيدة له.

**1- إدارة المعرفة:**<sup>1</sup> تعد إدارة المعرفة حجر الزاوية و مدخلا رئيسيا لإدارة رأس المال المعرفي ، وهي الإدارة المسؤولة عن وضع التصورات الأولية في بناء الفكر المعرفي في المنظمة و إدارة الأصول المعرفية فيها و صياغة النظم و البرامج و إجراءات سير الأعمال التي تتوافق مع فكر إدارة الأصول المعرفية... إلخ، فأصل عمل هذه الإدارة هو تأسيس البيئة التشغيلية الداعمة للإبداع و الابتكار و التميز .

كما أن نجاح إدارة المعرفة من عدمه يتوقف على مدى مواءمة بين إستراتيجية المنظمة و إستراتيجية إدارة المعرفة ، فكلما اتسعت الفجوة بينهما كلما زادت الانعكاسات السلبية التي تقدر حساب كلفة الوقت و الجهد و المال و تفويت الفرص الاستثمارية و القدرة التنافسية في عالم أصبحت أكثر انغماسا في مفاهيم السرعة و التميز و التفرد ، إذ استطاعت الشركة البريطانية BP التخفيف من حدة الخسائر التي تعرضت لها في الفترة 1990-1995 و ذلك من خلال تبنيها برنامج إبداعي الذي أطلق عليه *the bigger brain that is BP* و هو برنامج يحاكي الربط بين إستراتيجية المنظمة و إستراتيجية إدارة المعرفة بما

<sup>1</sup>-خالد حشاش، الاقتصاد المعرفي: الثروة المستدامة، مرجع سبق ذكره، ص265-267.

## الفصل الأول مدخل إلى إدارة المعرفة و رأس المال المعرفي

يحقق الاندماج الكلي ما بين العاملين و المنظمة لإنتاج المعرفة تمهيدا لتحويلها لمستودع معرفي يغذي كافة العمليات و الإدارات بما تحتاجه من علم و معرفة و أدوات إنتاجية .

### 2- إدارة الابتكار: في هذه المرحلة فإن رأس المال المعرفي يحول من خلال عمليات التشغيل

و الإنتاج إلى معرفة مطبقة و التي تتمثل بالإنتاج أو العملية أو الحل الذي يمكن المتاجرة به ، بعدئذ قيمة رأس المال المعرفي في المرحلة الأولى و تتجسد في هذه المرحلة، و أفضل طريقة لوصف رأس المال الفكري في هذه المرحلة هي موارد الابتكار و تشمل الأفكار ، مفاهيم المنتج و المتولدة والمطورة من قبل الموظفين و هذا هو رأس المال البشري ، في حين أن الأفكار و المفاهيم المنتجة و المتولدة من خلال العمل والاتصال مع العملاء تمثل رأس مال العملاء (العلاقات) و تمثل عمليات التشغيل و أنظمة العمل و الأساليب المستخدمة لتحويل الأفكار إلى منتجات قابلة للتسويق ما يسمى رأس المال الهيكلي ، و تعتبر إدارة رأس المال الفكري في هذه المرحلة من دورة أعمالها هي إدارة عمليات الابتكار عبر المنظمة بكاملها ، لذلك فهي مرحلة إدارة الابتكار<sup>1</sup> .

### 3- إدارة الملكية الفكرية: هي الإدارة المعنية بتحسين الحقوق الفكرية و براءات الاختراع و للأسرار

التجارية و علاماتها من التعدي و القرصنة و التقليد و الاستنساخ و الانتهاك بكافة الأشكال مما قد يلحق بالمؤسسة الخسائر المالية و المعنوية و يقلل من حجم التوسع الاستثماري و يقلص من حصتها السوقية<sup>2</sup> .

لذلك تلجأ معظم المؤسسات لحماية كافة حقوقها الفكرية و الإبتكارية و صناعاتها المعرفية لدى المنظمة العالمية للملكية الفكرية .

<sup>1</sup> - سلام عبد الرزاق و بوسهوه نذير ، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، مرجع سبق ذكره، ص7.

<sup>2</sup> عامر بشير ، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك مرجع سبق ذكره ، ص110.

## الفصل الأول مدخل إلى إدارة المعرفة و رأس المال المعرفي

إدارة الأصول المعرفية: تعتبر الإدارة الرابعة في إدارة رأس المال المعرفي و تسمى أيضا باللبنة التجارية كونها المسؤولة عن تحقيق العوائد المالية من الأصول المعرفية و تضطلع هذه الإدارة بالمهام التالية :

- المساعدة في تحويل المعرفة من صورتها الخام لسلع و خدمات أو إعادة تشكيلها حسب الطلب في الأسواق المعرفية العالمية؛

- التناغم بين إستراتيجية إدارة المعرفة و إستراتيجية المؤسسة؛

- تقييم نظم و إجراءات و النماذج الإدارية في المؤسسة لتصحيح أي انحرافات تشغيلية تبطئ من انسيابية الإنتاج المعرفي.

لذا ينظر لهذه الإدارة بأنها القلب النابض لتحقيق الثروات و تعظيم الأصول المعرفية و تعزيز الحصة السوقية للمؤسسة.

و الجدير بالذكر أهم الأسباب التي تسبب فشل المنظمة بإدارتها للأصول المعرفية:

- عدم الرغبة في تأسيس كيان داخل المؤسسة يتولى مهام تنظيم كافة الأعمال المتصلة بإدارة المعرفة؛

- غياب الأنظمة التحفيزية و التشجيعية المادية و المعنوية التي لها الأثر البالغ في تحفيز العاملين للإنتاج المعرفي؛

- عدم قياس المعرفة في المؤسسة للوقوف على حجم و طبيعة و شكل المعرفة ضمن محيط المؤسسة.

و عليه يمكن القول أن إدارة رأس المال المعرفي تتضمن مجموعة من الإدارات كل واحدة منها هي تكملة للإدارة الأخرى، إذ تعمل بشكل متناسق، فغياب أي عنصر يؤثر على الأداء الجيد للإدارة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - خالد الحشاش، الاقتصاد المعرفي: الثروة المستدامة، مرجع سبق ذكره، ص268-269

## الفصل الأول مدخل إلى إدارة المعرفة و رأس المال المعرفي

المطلب الثاني: أهمية قياس رأس المال المعرفي و نماذج قياسه.

لقد أشار تقرير التنمية الإنسانية العربية عام 2003 أن القياس الوافي لرأس المال المعرفي يقوم على الجوانب الرئيسية لاكتساب المعرفة و عناصرها الأساسية الآتية<sup>1</sup> :

1- نشر المعرفة: أساسا عبر التعليم و وسائل الإعلام و الترجمة.

2- إنتاج المعرفة و تتسم ببعدين :

أ- المدخلات: العاملون بالمعرفة و الإنفاق على البحث و التطوير و الكم و الهيكل ، و مؤسسات البحث و التطوير.

ب- المخرجات: و تظم عناصر النشر العلمي (الكم و النوع ) و براءات الاختراع و إصدار الكتب و أصناف التعبير الأدبي و الفني.

أولا -أهمية قياس رأس المال المعرفي: تسعى المنظمات إلى قياس رأس المال المعرفي نظرا لأهمية ذلك الأمر داخل المؤسسة. من بين أهمية هذا العمل مايلي<sup>2</sup> :

1- يعكس مقدار الاستثمارات الكامنة في هيكل الاقتصاد.

2- يوفر فهما أفضل للأصول غير مادية و لأهميتها في إيجاد القيمة المضافة للمؤسسة.

3- يساعد في تحديد العائد المتوقع من الاستثمار في عناصر رأس المال الفكري، و بمعنى آخر تبرير الاستثمار في أنشطة إدارة المعرفة، و ذلك بالتركيز على المنفعة أو الفائدة منها.

4- يساعد في تخفيض درجة عدم التأكد و التعقيد في التعاون و التشكيك بين المؤسسات إضافة إلى دعم المزايا التنافسية لها؛

5- يساعد في تحديد أهمية كل عنصر من عناصر رأس المال الفكري و مكوناته ودوره في إيجاد القيمة و الثروة للمؤسسة ؛

<sup>1</sup>- كمال منصور و جمال خلفي ، اندماج اقتصاديات البلدان العربية في اقتصاد المعرفة المقومات و القوائم ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ، العدد الرابع ، جامعة شلف ، جوان 2006 ، ص52-55

<sup>2</sup>- عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة : الطريق إلى التميز و الريادة، الطبعة الأولى ، دار صفاء ، الأردن ، 2013، ص274.

6- يساعد في تحقيق الرقابة الفعالة على الأصول غير ملموسة لغرض إعداد التقارير المالية<sup>1</sup>.  
فبالرغم من أن عملية قياس الأصول المادية أو غير مادية توجد فيها صعوبة إلا أن ذلك لا يمنع المنظمة من البحث عن الطريقة و الوسيلة التي تستطيع من خلالها تقييم أصولها لما له من أهمية .

### ثانيا: نماذج قياس رأس المال المعرفي:

لقد ظهرت العديد من النماذج و الآليات لقياس رأس المال المعرفي، من أبرزها :

#### 1- نموذج سكونديا:

يعتبر من أشهر النماذج و الذي تم اقتراحه و تطويره من قبل مدير رأس المال المعرفي edvinsson في عام 1997، و قد قسم رأس المال المعرفي إلى خمسة مجالات و هي<sup>2</sup>:

- المجال التركيبي المالي :يشتمل على 17 مؤشرا؛
- مؤشر المجال التركيز الزبوني يشتمل على 20 مؤشرا ؛
- مجال التركيز على العملية:يشتمل على 19 مؤشرا ؛
- مجال التركيز على التطوير و التجديد يشتمل على 35 مؤشر ؛
- مجال التركيز على الموارد البشرية يشتمل على 26 مؤشر .

إذ يرى edvinsson أن رأس المال المعرفي يتكون من عنصرين أساسيين :

أ- رأس المال الإنساني : يتضمن المعرفة التنظيمية ، و المعرفة التقنية و المهارات و الخبرات العلمية للعاملين.

ب- رأس مال الهيكلية و يتكون من عنصرين:

- رأس المال التنظيمي: يظم رأس مال لابتكاري و رأس مال العمليات.

<sup>1</sup> عبد المطلب عبد الحميد، الاقتصاد المعرفي، الطبعة الأولى الدار الجامعية ، مصر، 2011،ص33

<sup>2</sup> ميسون علي عبد الهادي، رأس المال الفكري و دوره في جودة الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى ، غزة، 2017،ص36

- رأس المال الزبوني: يتضمن العلاقات التنظيمية مع الزبائن خارج نطاق المنظمة كالموردين و أصحاب المصالح .

و في هذه الحالة الشركة تعتمد على رأس المال المعرفي بفرعيه و رأس المال المالي لزيادة قيمتها السوقية. بالرغم من أن هناك العديد من المنظمات التي اعتمدت على هذا النموذج لاعتماد هذا الأخير على نوعين من المؤشرات المالية وغير المالية ، و مع ذلك فانه واجه الكثير من الانتقادات تركزت حول العدد الكبير من مؤشرات قياس المجالات الخمسة للنموذج ، مما قد يؤدي إلى إطراب قياس رأس المال المعرفي.

### 2- نموذج القيمة الاقتصادية المضافة :

قدم هذا النموذج من قبل ستيوارت عام 1997، و تحسب القيمة من خلال تسوية الربح الصافي المعلن للشركة بالنفقات المرتبطة بالموجودات غير الملموسة ،إن التغيرات التي تحصل في القيمة الاقتصادية المضافة تعد مؤشر علمي على اعتبار رأس المال المعرفي منتج في حياة المنظمة أم لا ،يمثل هذا النموذج مقياسا بديلا لرأس المال المعرفي ،لأنه لا يوفر معلومات محددة عن مقدار مساهمته في أداء المنظمة<sup>1</sup>. إن نتائج تحليل القيمة المضافة للمعرفة تتمثل في النسب التي تقارن بين بيانات السعر و التكلفة المشتقة من التدفقات النقدية للعمليات الجارية بالاعتماد على المعرفة في المنظمة<sup>2</sup>.

### 3- نموذج بلنسيدي سكوريكاردي:

يهدف هذا النموذج إلى تحقيق توازن بين المنظور المحاسبي التقليدي للأصول غير الملموسة و النماذج القياسية الأخرى لتقييم رأس المال المعرفي ،ويضيف النموذج مكونات جديدة أهمها متغيرات الابتكار و التعليم ، تحسين نشاط الأعمال، علاقات الزبائن ، و تكوين القيمة في ضوء المؤشرات المالية و غير المالية<sup>3</sup>. يمكن القول أن ما يميز هذا النموذج عن بقية النماذج الأخرى هو أنه يقدم رؤية شمولية للوضع الحالي للمنظمة وذلك من حيث ما تضيفه أنشطتها من قيمة ملموسة و غير ملموسة ضمن سياق عملية تكوين

<sup>1</sup> -رحاب فايز و أحمد سيد ،قياس رأس المال المعرفي للباحثين بجامعة بني سويف ،دراسة تحليلية لتحقيق الميزة التنافسية للجامعة ،مرجع سابق ذكره ،ص20.

<sup>2</sup> -مؤيد السالم ، إدارة المعرفة التنظيمية، مرجع سبق ذكره،ص102.

<sup>3</sup> سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة المفاهيم والنظم و التقنيات، الطبعة الأولى، دار المناهج ، الأردن ، 2007، ص228-229

القيمة على خلاف النماذج الأخرى التي تركز على تحديد قدرات العاملين ومستوى إنجازهم الحالي فقط. هذا يعني أن هذا النموذج حاول أن يربط عملية تقييم رأس المال المعرفي برسالة المنظمة وإستراتيجياتها وذلك من خلال ترجمة الرؤية و الإستراتيجية إلى حزمة شاملة و متنوعة من مؤشرات الأداء.

### المطلب الثالث: صعوبات قياس رأس المال المعرفي.

تواجه إدارة رأس المال المعرفي عدة صعوبات والتي تقف حائلا أمام تقدير قيمة رأس المال المعرفي ، لعل أهمها مايلي<sup>1</sup>:

- 1- حداثة المفهوم و عدم التحديد الواضح لإبعاده من قبل العديد من الباحثين .
- 2- بعض الأصول غير الملموسة يصعب قياسها، فالإبداع مثلا هو جوهر عملي المعرفة وخلق القيمة، ولكن من الصعب التنبؤ بعملية الإبداع ومخرجاته.
- 3- طبيعة البنود و الأصول و الموارد المعنوية و غير ملموسة، بالإضافة إلى انخفاض إدراك أهمية رأس المال المعرفي أو عدم إدراك أهميته كليا من قبل مديري المنظمات.
- 4- الأنظمة الخاصة بالقياس و الشائعة تقيس الأصول المادية، وقد تتناول بعض المؤشرات البسيطة عن العاملين و مؤهلاتهم و الاستثمار في التدريب، أما الأنظمة الجديدة فلم تصل إلى حد اليقين ولا تزال محاولات قياس رأس المال المعرفي و تحديد معايير قيد التطوير<sup>2</sup>.
- 5- الفروق الأساسية بين إدارة الأشياء (موارد ملموسة ) وإدارة المعرفة، إن الشيء القابل للعد والإحصاء سهل التحديد في القيمة والاستخدام و التوثيق، بينما المعرفة ليست كذلك.

<sup>1</sup> -خالد أحمد عبد الحميد قشقش، دراسة رأس المال الفكري و دوره في تعزيز الميزة التنافسية،رسالة ماجستير،قسم إدارة الأعمال، جامعة الأزهر-غزة، 2014، ص33.

<sup>2</sup> -مرم مفتاح ' دور رأس المال البشري في تحسين تنافسية المؤسسة ، مذكرة ماستر، تخصص تسيير الموارد البشرية ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2017، ص25.



كما توجد عدة مشاكل لقياس إنتاجية العمل المعرفي نظرا لعدة أسباب منها ما يلي<sup>1</sup> :

- صعوبة التخصيص: عند إستخدام تكنولوجيا جديدة في شركة صناعية يؤدي ذلك إلى زيادة الخط الإنتاجي الذي ينعكس على تكلفة الوحدة و بالتالي على الربح ، إلا أنه هذه العلاقة الخطية ليمن التوصل إليها فيما يتعلق خبير التسويق أو خبير جودة ، لأن معرفته تتوزع و تنتشر و تتداخل مع عوامل أخرى لا يمكن معها إيجاد مثل هذه العلاقة ، لهذا فان المعرفة يمكن أن تتحول بسهولة إلى ما يشبه تأثير التكلفة غير مباشرة التي يمكن الاعتراف بأهميتها ، إلا أنه لا يمكن الاعتراف بأهميتها ، إلا أنه لا يمكن تحديد تأثيرها المحدد على الأداء بسبب انتشارها و توزع تأثيرها على الشركة ككل.

كما توجد عدة مشاكل لقياس إنتاجية العمل المعرفي نظرا لعدة أسباب منها مايلي<sup>2</sup> :

- إن ثروة المعرفة مهما تكون عظيمة فإنها تظل سمة فردية أو مقدرة كامنة ما لم يتم الطلب عليها ليحفز استخدامها داخل المنظمة أو خارجها.

- مشكلة كم قيمة المعرفة: إن المعرفة في حالات كثيرة هي معرفة ضمنية و خاصة لهذا فإنها عالية

إذا ما اشترك صاحب المعرفة في فريق نتجانس و متعاون ، ولكنه في حالات أخرى قد لا تحقق المعرفة أية قيمة إذا ما اشترك في فريق غير متجانس أو لا يجد اهتماما للعمل فيه و هذا ما ينطبق على الإستشارة أو جلسة عصف الأفكار لتطوير منتج جديد .

- مشكلة المعرفة الرديئة: كما تكون الأشياء رديئة و مزيفة فان المعرفة أيضا و بدرجة أكبر يمكن أن تكون رديئة و مزيفة ، و هذا لا يعود فقط إلى أن المعرفة يمكن أن تكون مجرد عنوان أو تسميات بلا مضمون، كما أن المعرفة قد تتقاسم بسرعة دون الانتباه إلى أنها أصبحت خارج الاستخدام أو التأثير الإيجابي، و عليه فان قياس المعرفة الرديئة ليست فقط بلا حدود و إنما قد يؤدي فيما بعد إلى الإساءة أو التقليل من أهمية المعرفة الإيجابية أو الرديئة على حد سواء.

<sup>1</sup> - ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء، الأردن، 2008، ص 42.

<sup>2</sup> - ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، المرجع السابق ص 42.

## الفصل الأول مدخل إلى إدارة المعرفة و رأس المال المعرفي

---

- مشكل ماذا نقيس في المعرفة: و الواقع أن هذه المشكلة التي تقع في جوهر عملية القياس لإنتاجية العمل المعرفي، فالمعرفة بحد ذاتها قد لا تكون ذات أهمية كبيرة للمنظمة الصناعية ما لم تنعكس على عملياتها، تكنولوجياتها، منتجاتها، وخدماتها. إلا في المنظمات الاستشارية إن للمعرفة أهمية في إنشاء قاعدة المعرفة من أجل نطاق واسع من الاستثمارات و الخدمات التي تقدمها ، ففي مثل هذه الصعوبات لا بد من توضيح سياق عمل المنظمات، و كذا سياق ما يجب قياسه من أجل تحديد إنتاجية العمل المعرفي .

### خلاصة الفصل :

من خلال ما سبق يتضح لنا أن المعرفة و إدارة المعرفة لهما أهمية بالغة داخل المنظمة نظرا للدور الذي يلعبانه داخل المنظمة، و من أهم ما توصلت إليه إدارة المعرفة هو رأس المال المعرفي الذي يمثل مجموعة الأفراد المتميزون في المؤسسة ،حيث يتكون رأس المال المعرفي من رأس المال البشري الذي مثل المهارات و المعارف، أما المكون الثاني هو رأس المال الهيكلي الذي يمثل العمليات و نظام المعلومات ،أما المكون الآخر هو رأس المال الزبائني و الذي يمثل علاقة المنظمة بعملائها الخارجيين.

رأس المال المعرفي يمثل الأساس في بناء الإستراتيجية لما يملكه من معارف و مهارات و مرونة في إحداث التغيير المناسب في الوقت المناسب، إذ يعتبر امتلاكه و تطويره و المحافظة عليه في المنظمة من الضروريات الحتمية و خاصة في ظل البيئة التنافسية الحادة.

# الفصل الثاني

### تمهيد:

شهد العالم تغيرات وتطورات هامة شملت جل الميادين نتيجة انتشار ظاهرة العولمة وكان للبعد الاقتصادي حصة الأسد من ذلك نتيجة تحرر التجارة، وانفتاح السوق بحيث انعكست تلك التغيرات على العملاء وعلى درجة وعيهم حيث تعددت معايير اختيارهم للمنتج لا على أساس السعر بل على أساس الثقة في جودته وهذا ما زاد في حدة المنافسة بين المؤسسات نحو العمل على إرضاء العميل.

**فالمنتج** ثروة للمؤسسة وأساس تعتمد عليه في تلبية حاجيات السوق والمستهلكين والمتعاملين معها من جهة وفي تحقيق أكبر إيراد ممكن لتغطية استثماراتها من جهة أخرى، وبذلك فهو المحور الرئيسي الذي يرتبط به نجاح أو فشل المؤسسة بحيث إذا فشل هذا الأخير في إشباع حاجات ورغبات المستهلكين سيؤدي حتما إلى فشل المؤسسة وعليه فان معظم المؤسسات تركز على التوجه نحو جودة السلعة .

**أما الجودة فهي** : كل ما يتعلق بمنظور العميل وتوقعاته وذلك بمقارنة الأداء الفعلي للمنتج أو الخدمة مع التوقعات المرجوة منه وبالتالي يكون العميل هو الحاكم على جودة او رداءة المنتج فهي الأداء الصحيح من الوهلة الأولى.

**وعليه فجودة المنتج**: هي بلوغ شيء ما درجة عالية من النوعية الجيدة والقيمة الجيدة وهي معيار موثوق به لتمييز إنتاج ما عن غيره من المنتجات الموجودة في البيئة نفسها، وفي المجال نفسه ويكمن امتيازها ان يكون خاليا تماما من أي عيب من الممكن أن يكون سببا في انتقاده.

فقرار الشراء يعتمد غالبا على جودة المنتج في حال كان سلعة أو خدمة باعتبارها المحدد الرئيسي لقرار الشراء حيث تتمثل جودة المنتج بمطابقته للمواصفات الموضوعية وبالتالي قدرته على إشباع رغبات المشتري وتحقيق المنفعة المرجوة منه إضافة إلى تحقيق الرضا وغياها يؤدي حتما الى تحمل المنشأة تكاليف اضافية وتقليل الأرباح بل وتحملها أحيانا لخسائر ليست في الحسبان.

وفي هذا الفصل سنتناول مفهوم المنتج ومستوياته واهم أبعاده ودورة حياته وكذا المقصود بجودة المنتج.

### المبحث الأول : ماهية المنتجات الصناعيّة.

يعتبر المنتج العنصر الأول و الأهم من عناصر المزيج التسويقي ، حيث من خلاله يتم العمل على إشباع حاجات ورغبات المستهلكين و النهوض بمستواهم الاجتماعي من خلال امتلاك التقنية الحديثة ، ومع التطور الكبير في إنتاج السلع والخدمات كان لابد من التمعن أكثر حول ما يتعلق بالمنتج عامة والمنتج الصناعي خاصة وما يميز هذا الأخير من عناصر هامة وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذا المبحث حول مفهوم المنتج الصناعي وخصائصه إضافة لأنواعه ودورة حياته ومعيقاته .

### المطلب الأول: مفهوم المنتج الصناعي وخصائصه.

للمنتج العديد من المفاهيم المختلفة باختلاف وجهات النظر حوله ، كما له جملة من الخصائص التي من خلالها يمكن أن يتميز بها عن غيره من الأمور."

### أولاً: مفهوم المنتج :

-المنتج هو أي شئ مادي أو خدمة يطرح في السوق ويأخذ مكانة حسب قيمته وله من الخصائص ما يشبع حاجات الأفراد ورغباتهم، وقد يكون سلعة أو فكرة ...<sup>1</sup>

-و المنتج حسب تعريف آخر هو لفظة عامة تشمل كل ما يتم تصنيعه أو إعداده بغرض البيع أو التسويق أو التصدير للأفراد أو الجماعات أو الدول ويشمل ذلك المنتجات الصناعية والخدمية ،والسلع التي لا يستطيع المستهلك الانتفاع منها مباشرة كمنبى مكتبي أو معدات رأس مالية ، يمكن اعتبارها مصدر غير مباشر للمنفعة كقيمة إعادة البيع أو كمصدر دخل ، والسلعة في الاقتصاد ليس ضروريًا قبولها أخلاقياً،ولا حتى قانونياً إذا تم بيع شئ أو خدمة بسعر موجب فهو سلعة لأن المشتري يعتبر المنفعة من الشئ أو الخدمة أكثر قيمة من المال وهناك أشياء نافعة لكنها غير نادرة كالهواء فيطلق عليها اسم السلع الحرّة.<sup>2</sup>

فالمنتج هو كل ما قد يقتنيه المستهلك من السوق من أجل إشباع حاجاته أو رغباته.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> -Leila el kamel et des autres ,Marketing, edition en ligne pearson

text(erpi),kanada,2014,p288.

<sup>2</sup>-فهد فواز، مصطلحات اقتصادية (دعاية اعلام) <https://azpat,blagspot.com> بتاريخ 10-10-2018/04:10.

<sup>3</sup> -Emmanuelle le nagard,principe de marketinge,FABorlrans,France,2007,p184.

-وهو بمفهوم آخر ذلك الكيان المادي المصمم لتلبية احتياجات معينة يشتمل على عدة أنواع هي (المنتجات الاستهلاكية ، المنتجات القياسية ،المنتجات الزبونية وكذا المنتجات الصناعية ...)<sup>1</sup>

من خلال ما سبق يمكننا التطرق إلى الخصائص التي يمكن أن تتميز بها المنتجات حسب المنتج التالي :

### الجدول رقم ( 2-1): خصائص المنتجات

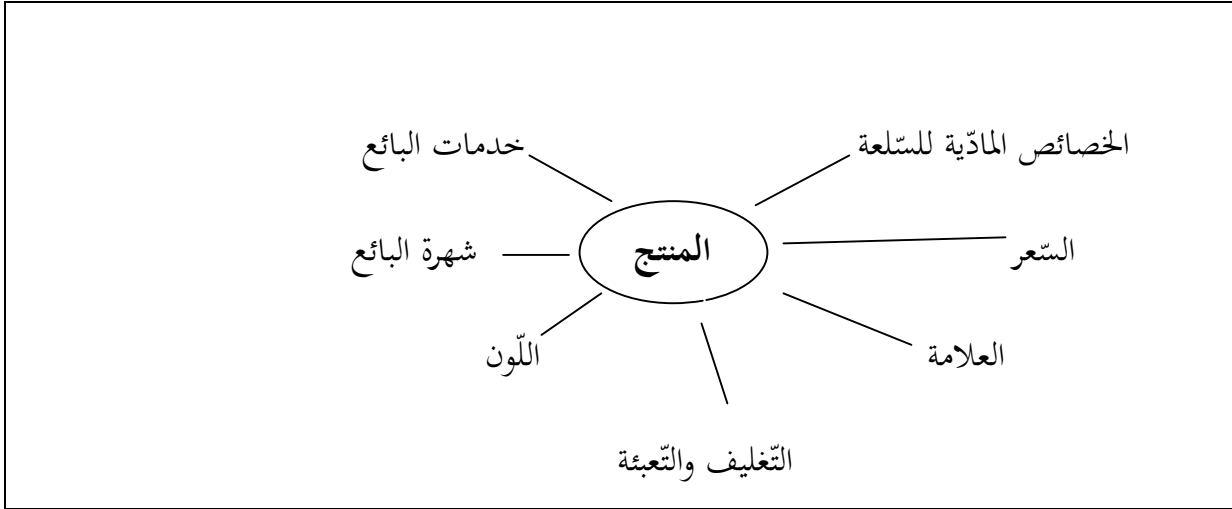
البيانات	المنتجات
الخصائص	منظورة _ قابلة للقياس _ الندرة _ تناقص العوائد_متلاشية _ تعاقب الإنتاج و الاستهلاك
القيمة	قيمة استعمالية _ قيمة التبادل
الأفراد	العمّال اليدويّون
نمط الندرة	في الموارد
الضعف والقوة	دورة التّقدم(ضعف)
النمو	خطّي
المقاييس	المقاييس الإنتاجية التقليدية _ المحاسبية التقليدية _ المؤشّرات المالية

المصدر : نجم عبود نجم ، إدارة المعرفة ، ط1 ، دار الوراق ،الأردن ، 2009 ، ص34.

من الجدول نستنتج أن المنتج هو الرمز الاستهلاكي الصناعي وهو يقاس بالمعايير التقليدية كما أن له قيمة استعمال وقيمة تبادل ومن الممكن الفصل بين هاتين القيمتين، فالمنتج هو أكثر من مجرد منتج ويتضح ذلك أكثر من خلال الشكل الموالي :

<sup>1</sup>-غسان قاسم اللامي ، ادارة العمليات ، ط1 ، اثناء للنشر، الاردن، 2008، ص59.

### الشكل رقم (2-1): المنتج



المصدر: حميد فثيت، دور إدارة المعرفة التسويقية في إبداع المنتج، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر3، 2013-2014، ص

.81

### ثانيا: مفهوم المنتج الصناعي:

- هو السلع التي يشتريها ويستخدمها المشترون الصناعيون و الهيئات المختلفة ، أي التي تباع إلى المصانع و الورشات و وحدات الإنتاج من المنشآت والشركات و المؤسسات و هيئات حكومية وأهلية في مجال الإنتاج السلعي ، أو في مجال إنتاج الخدمات لاستخدامها في أغراض صناعية وإنتاجية أو بغرض صناعة سلع أخرى أو لاستخدامها في مجال تأدية الخدمات أو لتسهيلها ، أو الأعمال التي تؤدي بواسطة الشركات أو الهيئات و المؤسسات المختلفة<sup>1</sup>

- وهناك من يعرف المنتجات الصناعية على أنها سلع مقصور بيعها بصفة أصلية للمنشآت لغرض استخدامها في إنتاج سلع أخرى، أو تسهيل مهمة أداء أعمال المنشآت أو لإعادة بيعها.<sup>2</sup>

- فالسلع الصناعية هي تلك المستعملة في إنتاج سلع أخرى أو في تشغيل مشروع تجاري أو صناعي، وعلى ذلك تشمل السلع الصناعية المواد الأولية (الزراعية \_ الطبيعية) وكذلك بعض السلع المصنوعة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- محي الدين عباس الأزهرى، إدارة النشاط التسويقي (مدخل استراتيجي ) ، ط1، دار الفكر العربي ، مصر ، 1988، ص216.

<sup>2</sup>- أحمد شاكر العسكري، التسويق الصناعي ، مدخل استراتيجي، ط3، دار وائل، الأردن، 2007، ص39.

<sup>3</sup>- صلاح الشنواني، الإدارة التسويقية الحديثة، المفهوم والاستراتيجية، دون طبعة، مؤسسة شباب الجامعة، الأردن، 1996، ص205.



-السلع الصناعية هي السلع التي تشتري لاستخدامها في سبيل إنتاج سلعة أخرى أو في تشغيل تجاري أو صناعي.<sup>1</sup>

ثالثا :خصائص المنتج الصناعي:

للمنتج مجموعة من الخصائص تميزه عن غيره تتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

- كثرة المؤسسات الصغيرة واشتداد المنافسة فيها، خاصة في مجال الإبداع و الابتكار الصناعي و التحكم في تحديد الخصائص المطلوبة لوضع الأهداف
- ضخامة حجم وقيمة الطلبية الواحدة وذلك راجع إلى أن المشتريين الصناعيين لا يقومون بشراء احتياجاتهم على دفعات كثيرة، أو على دفعات متقاربة، ومن ثم تقل عدد المرات أو صفقات الشراء، وكلما زادت هذه الصفقة تقل عدد دفعات الشراء.
- قلة عدد المشتريين الحاليين والمرقبين لنفس السلعة الإنتاجية ومدى تخصصها ومجالات استخدامها
- تميز سوق السلعة الصناعية بالتركيز الجغرافي حيث أن كثيرا من الصناعات المتشابهة والمتكاملة أو المكملة لبعضها البعض يميل إلى التجمع في منطقة واحدة.
- الامتياز بالقابلية لل تخزين و الحفظ وكذا التداول أو تحول الملكية عبر عمليات التبادل بالبيع والشراء، وكذا القابلية للصيانة والتصليح إلا أنه في بعض الأحيان قد يتميز بضعف تماس البائع والمشتري<sup>3</sup>
- تحتاج السلع الصناعية عادة إلى القيام بخدمات من جانب المنتج قبل وبعد البيع نظرا لخدمات الصيانة والإصلاح والتكيب وتجربة السلعة وتدريب العمال على تشغيلها .
- كما يمكن في السلع الصناعية إتباع نظام المبادلة في الشراء وفي ذلك المنتج قد يفضل الشراء من المؤسسة التي تشتري منتجاته .<sup>4</sup>
- تحتل الجودة والكفاءة والسعر بجانب اسم المنتج وشهرته والثقة به عوامل رئيسية عند المفاضلة والشراء.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> -نعيم العبد عاشور، رشيد نمر عودة، مبادئ التسويق، ط عربية، البازوري، الاردن، 2006، ص81\_82.

<sup>2</sup> -محمد إبراهيم عبيدات، تطوير المنتجات الصناعية (مدخل سلوكي) ط4، دار وائل، الأردن، 2010 ص205-206

<sup>3</sup> -نزار عبد المجيد، أحمد محمد فهمي البرزنجي، استراتيجية التسويق، ط2، دار وائل، الأردن، 2008، ص157.

<sup>1</sup> -محمد إبراهيم، إدارة التسويق، ط1، الدار الجامعية، مصر، 2011، ص606.

<sup>5</sup> -رابة كمال، إستراتيجية تسويق منتج صناعي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، الجزائر، 2011\_2012، ص6.

### المطلب الثاني: أنواع المنتجات الصناعية.

إن المنتجات التي تقوم معظم المؤسسات المنتجة بتقديمها تنحصر إما في السلع المادية أو الخدمائية الغير ملموسة وهي عديدة ومتنوعة نذكر منها المنتجات بشكل عام والمنتجات الصناعية بشكل خاص وهي:<sup>1</sup>

**أولاً: السلع الاستهلاكية:**

حيث أنها تكون ملموسة إذ يقوم المستهلك بشرائها لغرض الاستهلاك النهائي و التي دورها يمكن أن تنقسم وفق معيارين أساسيين هما:

- 1- طول فترة الاستخدام (سلع معمرة \_ سلع غير معمرة) حيث الأولى يشترتها المستهلك عادة لاستخدام واحد كالمواد الغذائية أما الثانية يشترتها لاستهلاكها عبر فترات زمنية طويلة كالسيارات.
- 2- حسب الجهد المبذول في عملية الشراء (سلع ميسرة \_ سلع التسوق \_ سلع خاصة).

### ثانياً: المنتجات الإنتاجية (الصناعية):

فهي تختلف عن السلع الاستهلاكية في طبيعتها ومنها:<sup>2</sup>

- 1-المواد الخام:وهي المواد التي تدخل جزئياً أو كلياً في إنتاج سلعة ما مثل القطن ، المطاط،الحديد. وقد يعبر عن المواد الأولية بالمنتجات التي يتم استخدامها بالتعدين أو الصناعات الإستخراجية وتمثل في المواد الطبيعية كالغابات والبترو...إلخ.وهي تمتاز بمحدودية العرض وتعلق الطلب بالظروف الاقتصادية .
- 2- المنتجات الصناعية، قطع التبديل:وهي تلك المنتجات التي يمكن أن تدخل في تصنيع أو تشغيل البطاريات والإطارات والزجاج، وعلى عكس المواد الأولية ،تباع هذه المنتجات عادة مباشرة من قبل المصنعين ،وهي مهمة من حيث السعر وفترات التسليم والجودة.
- 3- أدوات التشغيل والمعدات الخفيفة والمساعدة: وهي الأدوات التي تساعد على الإنتاج دون أن تتكامل معه ،كما أنها تمثل جزءاً ضئيلاً ومثلها أدوات التزيت وتشبه هذه المنتجات الاستهلاك ولذلك فإن منتجيها يتعاملون مع نوعين من الزبائن هما الأفراد والمنظمات ، كما أن توزيعها يحتاج لجهود كبيرة .

<sup>1</sup> -محمد سلطان حمو ،أسس واستراتيجية إدارة المنتج ،ط1،دار الراية ، الاردن ،2015،ص17-20

<sup>2</sup> -محمد فريد صحن،التسويق (المفاهيم والاستراتيجيات)،دار الجامعة ،مصر ،1898،ص250

وقد تشمل هذه المعدات على التجهيزات المستخدمة في منتجات نهائية أخرى إذ تتضمن تجهيزات ضخمة تصنع وتباع بناء على طلب محدد كما تضم السلع الرأسمالية الكبيرة.<sup>1</sup>

كما تتشابه الأجهزة المساعدة مع التجهيزات الأخرى من حيث أنها لا تدخل في إنتاج السلعة النهائية ولكن تستهلك على فترات زمنية أقل كالجرّارات، الآلات الكاتبة والحاسبة... إلخ<sup>2</sup>، كما تعرف أدوات التشغيل بتلك العناصر التي لا تدخل في إنتاج السلعة التامة الصنع ولكن تستعمل لتسهيل العمليات الإنتاجية مثل: الوقود وزيوت التشحيم ومواد النظافة.<sup>3</sup>

-الإمدادات: هي سلع تستهلك بواسطة منظمات الأعمال في عملياتها اليومية كمنتجات النظافة، الأفلام، الحبر وهي منتجات لازمة للصيانة والإصلاح والتشغيل .

### المطلب الثالث: دورة حياة المنتج الصناعي ومعيقاته:

للمنتج دورة حياة كما يواجه عدة معيقات:

#### أولاً: دورة حياة المنتج:

المنتج شأنه شأن بني البشر له حياة تضبطها مراحل مختلفة، تبدأ بمرحلة الانطلاق، النمو، ثم الانحطاط،<sup>4</sup> أو قد ينطلق من مرحلة تنمية المنتج مروراً إلى مرحلة التقدم وكذا النمو وصولاً إلى مرحلة النضج، بعدها مرحلة الانحدار (التدهور)، كما يشتمل المنتج على مجموعة من الأبعاد وجملة من المعوقات المختلفة خلال هذه المراحل، ودورة حياة المنتج تضمّ المراحل التالية:

1-مرحلة التّقديم: تبدأ هذه المرحلة عندما يوزّع المنتج لأول مرّة للمشتريين في السوق وعادة ما يؤخذ تقديم المنتج للسوق بعض الوقت وتتميّز هذه المرحلة بانخفاض معدّل نمو المبيعات، وقبل طرح المنتج في السوق على المؤسسة عرض عينة منه في السوق، حتى يتسنى لها معرفة مدى تقبّل المستهلك للسلعة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> منير نوري، سلوك المستهلك المعاصر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013، ص 195\_198.

<sup>2</sup> محمد سلطان حمو، أسس وإستراتيجيات ادارة المنتج، ط1، دار الراية، الأردن، 2015، ص 20

<sup>3</sup> محمد فريد صحن، التسويق، دون طبعة، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 245

<sup>4</sup> -أحمد النواعرة، الاتصال والتسويق بين النظرية والتطبيق، ط1، دار أسامة، الأردن، 2010، ص 151.

<sup>5</sup> -محي الدين عباس الأزهرى، إدارة النشاط التسويقي، ط1، دار الفكر العربي، مصر، 1988، ص 647

وقد تعد هذه المرحلة بمرحلة حرجة جدا وذات مخاطرة عالية كما تمتاز بارتفاع تكاليف ونفقات الأبحاث والتطوير والترويج للمنتج، أما المبيعات فتكون منخفضة بشكل كبير، وقد تشهد هذه المرحلة انخفاضاً في حجم المبيعات إلى أدنى مستوى، ذلك أن المنتج قد لا يكون متاحاً للمستهلك في السوق لعدم توافر قنوات التوزيع المناسبة، أو مقاومة المستهلك لتغيير سلوكياته تجاه منتج معين وغيرها من الأسباب.<sup>1</sup>

2-مرحلة النمو: وهي مرحلة تزايد المبيعات وبمعدلات نمو سريعة نتيجة إعادة شراء المنتج الجديد من قبل المستهلكين التقليديين لسوق هذا المنتج، وفي هذه المرحلة يلاحظ ما يلي:<sup>2</sup>

-ارتفاع معدل نمو المبيعات، ومعدل نمو الإيرادات والأرباح بدرجة كبيرة، وكذا ارتفاع درجة المنافسة .

-اتساق السوق، وتصميم استراتيجيات لاختراقها .

-انخفاض التكاليف بأنواعها المختلفة بدرجة كبيرة .

- تحسن مستمر لمركز المنتج في السوق، وكذا شهرة السلعة ووصولها إلى درجة تفضيل عالية.

- كثافة استخدام قنوات التوزيع.

إذا حقق المنتج النجاح خلال المرحلة السابقة لمرحلة النمو وهي مرحلة التقديم، فإنه يدخل في مرحلة النمو هذه وفيها يتزايد حجم مبيعاته ويصبح المنتج مربحاً، ثم يستمر الوضع هكذا لفترة حتى يصل إلى مرحلة أخرى ألا وهي مرحلة النضج.<sup>3</sup>

3-مرحلة النضج: في هذه المرحلة ونتيجة لدخول العديد من المنافسين في نهاية المرحلة السابقة تقل المبيعات وتبدأ الأرباح بالانخفاض، فيبقى المنافسون الأقوياء ويترك الضعفاء السوق .

خلال مرحلة النضج يغير المنتجون إستراتيجياتهم الترويجية والتوزيعية فيستخدمون الإعلان كأداة ترويجية بارزة، بينما يفكر البعض الآخر في البحث عن أسواق خارجية لمنتجاتهم.<sup>4</sup>

4-مرحلة التدهور: قد تنخفض المبيعات فيها بسبب تشبع السوق أو تغير قيم وعادات الأفراد، وفي هذه الحالة ترتفع تكلفة الوحدة بشكل كبير من المنتج، فعلى الشركات أن تعمل على استبعاد تلك المنتجات

<sup>1</sup> توفيق محمد عبد المحسن، مداخل معاصرة لتخطيط وضبط الإنتاج، دار النهضة، المملكة المتحدة، 2009، ص115.

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف، التسويق (وجهة نظر معاصرة)، ط 1، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 2001، ص589.

<sup>3</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس، التسويق المعاصر، ط1، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص233.

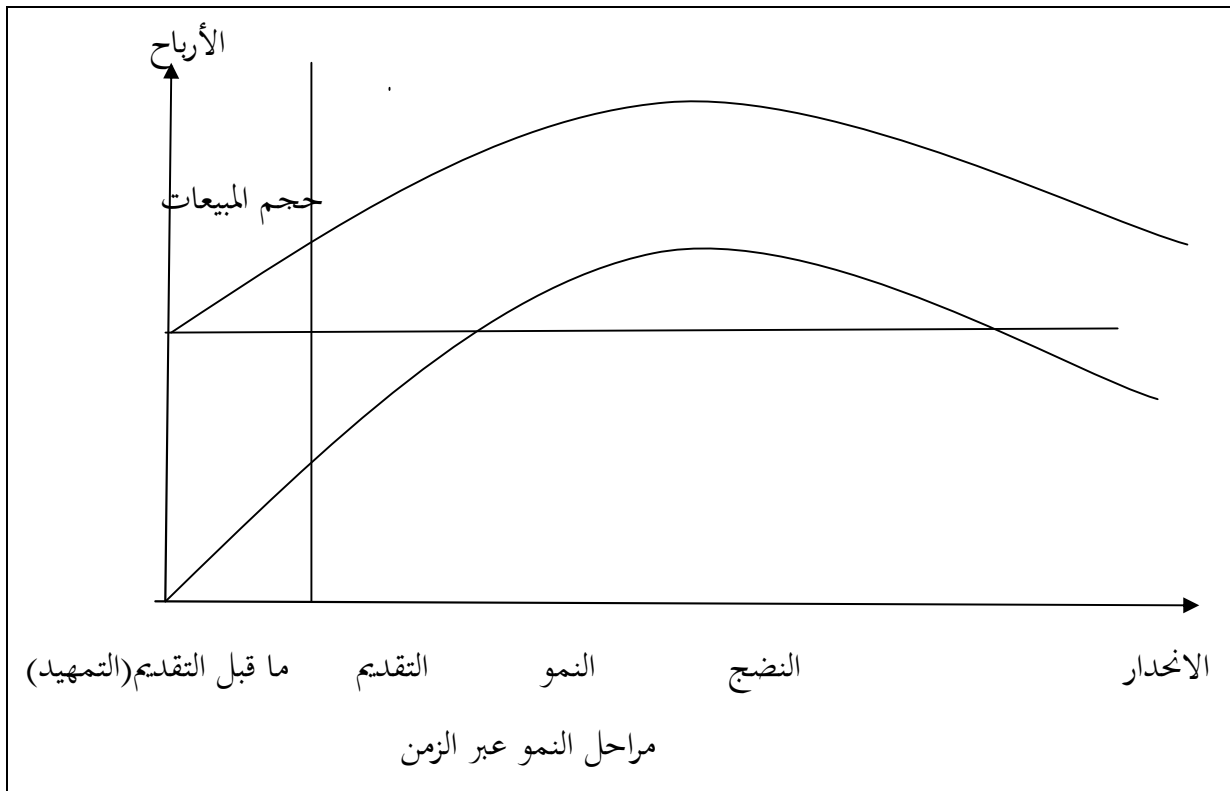
<sup>4</sup> نظام موسى سويدان، التسويق المعاصر، دون طبعة، دار الحامد، الأردن، 2009، ص204.

غير المربحة من مزيج منتجاتها ، والعمل على استبعاد بعض الموزعين والتقليل من الإنفاق على الإعلان أو وسائل تنشيط المبيعات، والتقليل من تكلفة الإنتاج قدر الإمكان، وبطبيعة الحال قد يؤدي التخفيض إلى تحقيق ربح فتستمر الشركة مع المنتج حتى تحصل على أقصى ما يمكنها منه.<sup>1</sup>

وقد يصل المنتج في هذه المرحلة إلى حالة لا يمكن معها الاستمرار ، كالتنقص المتزايد في حجم المبيعات بسبب ظهور منتجات بخصائص أفضل مما يعني من منتجات بتكاليف أقل وهنا تنخفض الأرباح إذ ترى المنظمة أنه لا بد من إعادة النظر بإنتاج المنتج.<sup>2</sup>

الشكل التالي يلخص لنا دورة حياة المنتج:

الشكل رقم (2-2): دورة حياة المنتج.



المصدر: أحمد عرفة سمّة شبلي، القرارات والاستراتيجيات التسويقية، الكتاب السابع، سلسلة الإدارة لدحر الفراغ الإداري ، نيويورك، 2002، ص266.

<sup>1</sup> إسماعيل السيد، محمد فريد صحن، التسويق، الدار الجامعية، مصر ، 2001، ص230.

<sup>2</sup> حميد الطائي وآخرون ، الأسس العلمية للتسويق الحديث مدخل شامل، ط1، دار البازوري، الأردن، 2007، ص181.

ثانيا: معيقات المنتج الصناعي:

- يعترض المنتج الصناعي للعديد من العراقيل التي قد تتسبب في تراجعها ونذكر منها ما يلي:<sup>1</sup>
- قلة اليد العاملة الماهرة و غير الماهرة وانخفاض نسبة استغلال الطاقات الإنتاجية وكذا انخفاض نوعية ومستوى الإنتاج.
- ارتفاع تكاليف الإنتاج الصناعي وتزايد اعتماد الصناعات المعتمدة على استرداد المواد الأولية والوسيطه؛
- سوء التوزيع الجغرافي للمنشآت الصناعية وتركيزها في بعض المدن ، وعدم توفر طرق المواصلات؛
- عدم تطوير ذهنية العامل وسلوكه وغياب النشاط الابتكاري، وتدني مستوى المعرفة بالتقنيات الصناعية؛
- افتقار مراكز البحث والتطوير إلى إمكانية تصميم وإنتاج النماذج؛<sup>2</sup>
- عدم القدرة على تحديد عملاء المنظمات الحكومية، مع عدم الاستفادة من التدريب؛
- الميل إلى تفادي المسؤولية والإنفراد في الرأي وكذا عدم الثقة في المرؤوسين؛<sup>3</sup>
- غياب التحفيز المادي أو المعنوي للعمال ، وكذا انعدام الثقة بينهم وبين المرؤوسين الأمر الذي يصعب مشاكل التصنيع ومعالجة الأخطاء التصنيعية بالمؤسسة.

<sup>1</sup> - موح عراك عليوي ، التطورات الصناعية وأثرها في التغيير القيمي، ط1، دار المنهجية ، الأردن ، 2015، ص52-53.

<sup>2</sup> - محمد عبد الله شاهين محمد، الاقتصاد المعرفي وأثره على التنمية الاقتصادية للدول العربية ، دون طبعة، دار الصفاء، الأردن، 2018، ص91.

<sup>3</sup> - مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دون طبعة، دار الفجر، مصر، 2008، ص82-84.

### المبحث الثاني: أساسيات حول الجودة

إن الموقع الاستراتيجي الذي وصلت إليه الجودة في مختلف المنشآت وما رافقها من مفاهيم عديدة لم يكن ابتكاراً من الابتكارات، بل أن له جذوره الموعلة في القدم ، كما للجودة مراحل وأبعاد وتكاليف وجوانب عديدة تستخلص في المطالب اللاحقة.

### المطلب الأول: مفهوم الجودة ومراحل تطورها وأهدافها

#### أولاً: مفهوم الجودة:

للجودة العديد من التعاريف نتطرق إليها فيما يلي:<sup>1</sup>

- 1- الجودة من خلال درجة التفضيل: لذلك تعد سيارة مرسيدس، سيارة الجودة، وكذلك ساعة رولكس ساعة الجودة، إذ تعد الجودة مرادفاً للرفاهية و التميز، كما تعد (المنتجات المتاحة للقادرين على الدفع).
- 2- الجودة من خلال المطابقة للاستعمال: هي الملائمة للاستعمال ،من حيث المستلزمات الضرورية للعمل بما يحقق الأمان في انجاز الأعمال، بالإضافة إلى مشاركة الزبون في وضع متطلبات جودة السلع والخدمات التي يحصل عليها، ويحقق مواءمة السلع للاستعمال المقصود، وهنا يكون السعر وموعد التسليم في الموعد المحدد، وسهولة الصيانة وحصول المصنع على الأجزاء التي تدخل في صيانة السلع أو تقديم الخدمة ،عناصر مهمة تؤثر على الزبون في اختياره منتجاً أو خدمة محددة.
- 3- الجودة من خلال المطابقة مع المتطلبات: أي تحقيق الجودة يتم إذا كان المنتج أو الخدمة يشبع كل المتطلبات المحددة من الزبائن سواء حددت في عقد الشراء أو بموجب المواصفات المعلنة.
- 4- الجودة من خلال التركيز على الزبون: بالتركيز على ضرورة الاهتمام بالمتطلبات الظاهرية التي يرغب الزبون في ملاحظتها في السلع والخدمات ، فضلاً عن تلمسه لمنافع المحققة من استخدام هذه السلع بما يلي حاجاته الضمنية.

<sup>1</sup> \_محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة ، ط2، دار وائل ، الأردن ، 2005، ص16-18.

- وقد تم تعريف الجودة من قبل الجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة من خلال مفهومين هما:<sup>1</sup>
- السمات المقترنة بالسلع أو الخدمات القابلة لتحقيق رضا المستهلك.
  - القابلية على خلو تلك السلع أو الخدمات من العيوب.
- الجودة وفق منظور آخر: تعد عبارة عن الوفاء بمتطلبات العميل والاستجابة لحاجاته ورغباته وتوقعاته.<sup>2</sup>
- وفيما يلي استعراض لبعض مفاهيم الجودة كما في الجدول التالي:

الجدول (2-2): تعريف الجودة

رواد الجودة	تعريف الجودة
Juran-جوران E.Deming-ديمنج crosby-كروسي christian-كريستيان G.Taguchi-تاجوشي	-هي الملائمة للغرض او الاستعمال -التوجه الى احتياجات العميل او المستهلك الحالية والمستقبلية -المطابقة مع المتطلبات -هي القدرة على تلبية حاجات المستعملين وباقل تكلفة -الخسارة التي يسببها المنتج للمجتمع بعد تسليمه للزبون
الهيآت	تعريف الجودة
-المواصفات البريطانية -معهد الجودة الفدرالي الأمريكي -ISO 9000	-مجموعة الصفات و الخصائص للسلعة أو الخدمة التي تؤدي إلى قدرتها على تحقيق رغبتها -أداء العميل بشكل صحيح من المرة الأولى مع الاعتماد على تقييم المستفيد لمعرفة مدى تحسن الأداء. -مجموع الصفات المميزة للمنتج والتي تجعله ملبيا للحاجات المعلنة والمتوقعة أو قادرا على تلبيةها.

المصدر: محمد سلطان حمو، أسس واستراتيجيات إدارة المنتج، ط1، دار الراية، الأردن، 2015، ص224.

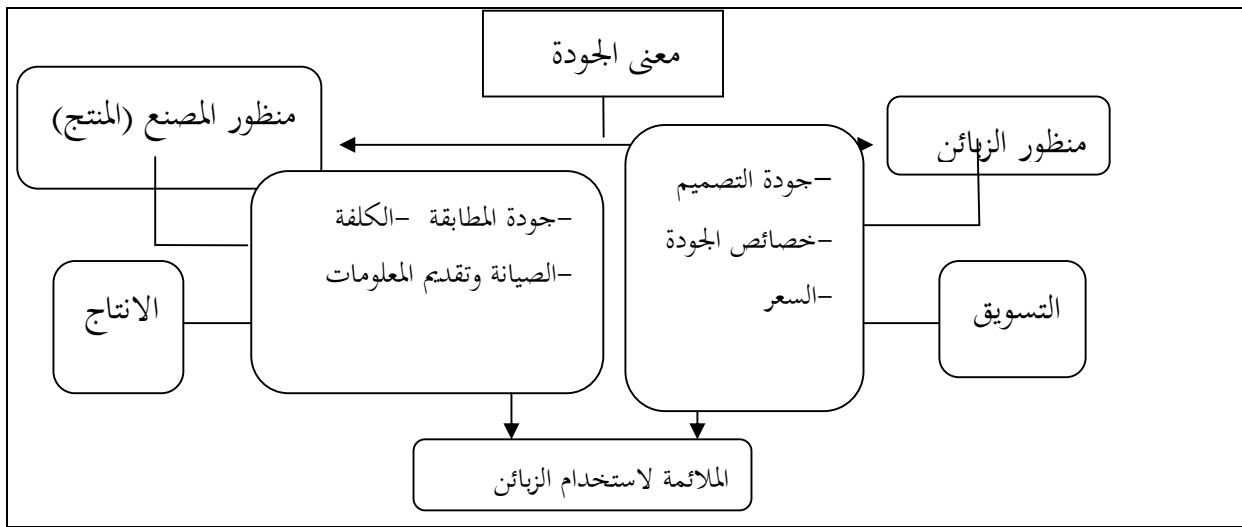
<sup>1</sup> -خضير كاظم حمود، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة ،ط1، دار صفاء، الأردن، 2010، ص20-21.

<sup>2</sup> - صالح عودة علي الهلالات، إدارة التميز، ط1، دار وائل، الأردن، 2014، ص19.



وقد نجد أن المسير أو المؤسسة المنتجة الجيدة، يقوم بتسيير منتجه حتى يكون ذا جودة أكثر باضافة الخدمات التابعة له بعد تسويقه بضمان الصيانة مثلاً أو بتقديم المعلومات الإضافية لإرضاء الزبون.<sup>1</sup> لذا فالجودة تعني بمنظورين هما: الزبائن والذي يرتبط بجودة التصميم والخصائص، وسعر المنتج بارتباطهما بالتسويق بينما المنظور الثاني هو المنتج والذي يرتبط بجودة المطابقة، لتحقيق الهدف النهائي وهو الملائمة لاستخدام الزبون، ويوضح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل (2-3): معنى الجودة



المصدر: ناظم حسن عيد السيد، محاسبة الجودة، ط1، دار الثقافة، الأردن، 2009، ص21 بتصرف.

### ثانيا: مراحل تطور الجودة:

شهدت الجودة تطورات مهمة في عملية الإنتاج، إذ مرت بمراحل متعددة منذ بداية القرن العشرين وهناك من يلخص مراحلها في (مراقبة الجودة - تأكيد الجودة - إدارة الجودة)<sup>2</sup> وهناك من يجد أنها تمر بأربعة مراحل تتمثل فيما يلي:

- المرحلة الأولى: بداية الثورة الصناعية 1941: تميزت بالرقابة على الجودة من خلال الفحص والإشراف على الإنتاج عبر كل مراحل من طرف المنتج، مع ضرورة المقارنة والمطابقة و العمل الجماعي المتشابه، بمسؤولية وتوجيه من رئيس العمل .

<sup>1</sup> -Gerry johnson et les autres, **Stratigique**, pearson edition 2, France, 2002, p48.

<sup>2</sup> -بجه عيسى، تسيير الإنتاج وإدارة العمليات الإنتاجية والتخزين، دار الخلدونية، القبة القديمة، الجزائر، 2010، ص119.

-المرحلة الثانية:1940-1960:تم فيها استخدام علم الإحصاء في الرقابة على الجودة ،بأدوات وأساليب إحصائية لتشخيص المشاكل وعلاجها ورفع الكفاءة،وكذا الاعتماد على المنافسة لانجاز متطلبات الجودة و السعي لتحقيق رضا الزبون.

-المرحلة الثالثة:ضمان الجودة:1960-1980:إذ أصبح تحقيقها هدف كل المنظمات الصناعية، بإعطاء الثقة بان السلعة أو العملية المؤداة خالية من العيوب و سوف تستوفي جميع متطلبات الجودة.

-المرحلة الرابعة: إدارة الجودة الشاملة كمدخل إداري:1980...بمساهمة جميع أفراد المنظمة لتحقيق النجاح طويل الأمد بالسعي لتحقيق المطابقة بالتوحيد و الخروج بالمواصفات العالمية لضمان الجودة.<sup>1</sup> ويرى البعض أنها تضم ملائمة المنتج للمتطلبات الكامنة بالتركيز على حاجات المستهلك الغير مدركة،وفي حالة إدراكها يزيد مستوى الرضا لدى الزبون.<sup>2</sup>

وهي ولاء مستمر للعميل و انخفاض مستمر في التكاليف و مناخ يساعد على العمل الجماعي و التحسين المستمر.<sup>3</sup>

**ثالثا:أهداف الجودة:** تركز المنظمات على إن تكون أهداف الجودة طموحة وقابلة للتنفيذ و مقاسة بـ:

\*نشر وتوزيع وتقسيم أهداف الجودة:وذلك إلى أهداف جزئية بتحديد الموارد المطلوبة ورفع المستويات العليا  
\*التخطيط لتحديد الأهداف المشتركة مع العملاء:بالتركيز على شمولية الجودة بالتخطيط والعمل المشترك ويتم تنفيذ ذلك بالتقرب بين العميل والمصمم والمنفذ وكافة المعنيين.

\*التخطيط لتحقيق الأهداف المشتركة مع الموردين الخارجيين:حيث أتجهت المنظمات لموردين أقل عددا وأفضل كفاءة في تلبية حاجيات المنظمة،وبدأ الاهتمام بجودة التوريدات لتفعيل الجودة الكلية الشاملة؛<sup>4</sup>  
\*التعبير عن بيان بالتطورات التي يمكن قياسها والممكن تحقيقها بشكل سنوي؛

\* الاهتمام بالدقة والمهارة وتحديد اهداف الجودة مع مديري التصنيع لتطوير جودة عملية التصنيع.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> -سلمان خالد زيدان، إدارة الجودة الشاملة، دار المناهج، الأردن، 2010، ص121-125 بتصرف.

<sup>2</sup> -محمد الصبري، الجودة الشاملة TQM، ط1، مؤسسة حورس الدولية، مصر، 2009، ص21.

<sup>3</sup> -محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويجان، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الثانية، دار المسيرة، 2009، ص33.

<sup>4</sup> -محمد رضا شدى، الجودة الكلية الشاملة والايزو 9000، ط1، بيمكو، مصر، 1996، ص64-66 بتصرف.

<sup>5</sup> -مات سيقر، بترجمة خالد العامري:المرجع العالمي لإدارة الجودة، ط1، دار الفاروق، مصر، 2008، ص672.

### المطلب الثاني: أبعاد الجودة ومستوياتها ومبادئها.

ترتبط الجودة بأبعاد متعددة في السلعة أو الخدمة، يمكن من خلالها تحديد قدرة اشباعها للحاجات، ولها جملة من المستويات والمبادئ تتركز عليها في ابراز المنتج على الوجه المطلوب: حيث للجودة ابعاد تتمثل في:

#### أولاً: أبعاد الجودة: Quality Dimention

- 1- الأداء: وهو الكيفية التي يتم بها أداء الوظيفة ومعالجتها؛<sup>1</sup>
  - 2- الهيئة/المظهر: تتمثل في الخصائص المحسوسة للسلعة وشكلها والإحساس بها ورونقها؛
  - 3- المعولية: قابلية أداء العمل المطلوب تحت ظروف تشغيلية في فترة زمنية محددة؛
  - 4- المطابقة: التوافق مع المواصفات المحددة بموجب العقد او من قبل الزبون؛
  - 5- المتانة: للاستفادة الشاملة والدائمة من السلع؛
  - 6- القابلية للخدمة: إمكانية تعديلها أو تصليحها عند حصول مشكلة في استخدامها أو تصنيعها؛<sup>2</sup>
  - 7- الجمالية: الرنق والشكل والاحساس التي تولده.<sup>3</sup>
  - 8- الجودة المدركة: وتمثل التقسيم الغير مباشر للجودة
  - 9- الصلاحية: (الفترة الزمنية) يشير إلى مدة بقاء المنتج (عدد الأيام التي يقاوم فيها المنتج المؤثرات)<sup>4</sup>
- وقد تنقسم الأبعاد إلى أبعاد وظيفية تشمل أساسا الاستفادة من المنتج أي الغرض الذي تمت من أجله عملية الإنتاج، وأبعاد غير وظيفية تشمل المظهر الخارجي والنماذج المتاحة<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - سلمان خالد زيدان، ادارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص125-127.

<sup>2</sup> - محمد عبد الوهاب العزاوي، انظمة ادارة الجودة والبيئة، مرجع سبق ذكره، ص16-22.

<sup>3</sup> - سلمان خالد زيدان، ادارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص125-127.

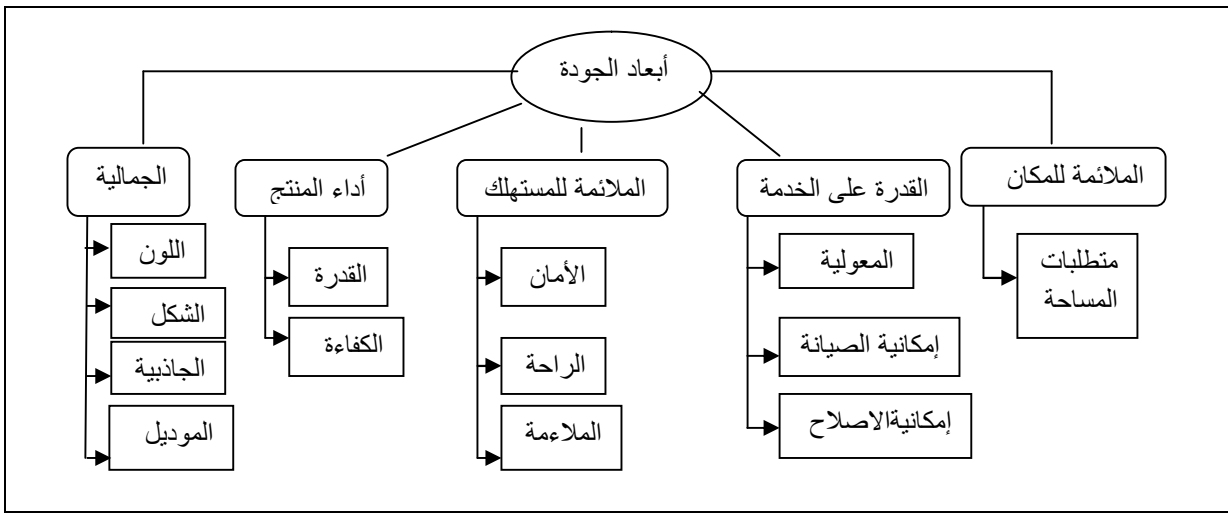
<sup>4</sup> - عرباني عمار، أثر المحيط الدولي على استراتيجية التسويق في المؤسسة الجزائري، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2008/2009، ص196.

<sup>5</sup> - عاشور مرزوق، تسيير وضمان جودة منتجات المؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة شلف، عدد 2، ص258-

وقد تأخذ أبعاد الجودة ثلاثة جوانب أساسية : البعد الفلسفي وهو أن تتوفر في السلعة الخصائص الملموسة والغير الملموسة وكذا البعد الوظيفي سابق الذكر و البعد الاقتصادي المعبر عن الجودة من خلال القيمة الاقتصادية للمنتج التي تجعل الزبون يفضلها عن غيره،<sup>1</sup>

والشكل التالي يوضح أبعاد الجودة لبعض السلع:

الشكل: (2-4): أبعاد الجودة



المصدر: قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو، ط1، دار الثقافة، الأردن، 2009، ص38.

### ثانيا: مستويات الجودة:

من الضروري تقسيم الجودة إلى مستويات وقد تكون على النحو التالي:

- النوع الأول: جودة تصميم المنتج: فسوء تصميم المنتج قد يترتب عليه تعذر تصنيعه بالمواصفات القياسية وبالتكلفة المخططة، لذا يجب مراعاة التوازن بين جودة تصميم المنتج والتكاليف المصاحبة لمستوياته.
- النوع الثاني: جودة عناصر المدخلات: تتأثر جودة عناصر المخرجات بصفة عامة بما يحدث من تغيرات في مستوى جودة عناصر المدخلات المشتركة في العملية الانتاجية، حيث يتطلب توافر نظام ضبط دقيق لذلك.
- النوع الثالث: جودة التصنيع: يعني الالتزام بالبرامج الموضوعه مسبقا لاختيار جودة المخرجات، وترجمة المواصفات القياسية المستهدفة إلى واقع ملموس.

<sup>1</sup> - سمير عزيز العبادي، عثمان زيد الكلاي، تخطيط ومراقبة العمليات الانتاجية، ط1، الشركة العربية المتحدة، مصر، 2013، ص277-278.

- النوع الرابع: جودة التسويق: بالاشتغال على جودة التسويق التي تعمل على رفع القدرة التنافسية بتحديد نصيب المنتج و الزمن المناسب لدخوله السوق وامتداد إدارة البحث بالتطوير بالأفكار والاتجاهات الحديثة.
- النوع الخامس: تحسين الميزة التنافسية: فقد تكون جودة المنتجات تنافسية حسب اختلافها وطبيعتها.<sup>1</sup>
- ثالثاً: مبادئ الجودة: تتميز الجودة بمبادئ وفقاً للشكل التالي:

### الشكل: (2-5): مبادئ الجودة

1- الاهتمام بالتدريب	2- إيجاد القيادة الفعالة	3- تفعيل فرق العمل	4- القضاء على الخوف	5- تحديد ونشر الأهداف وأغراض المنظمة	6- تبني فلسفة جديدة للعمال،	7- دعم إعتراز العاملين	8- تشجيع التعلم والتطوير الذاتي
9- تجنب النصائح و الشعارات الجوفاء	10- تجنب تحديد اهداف رقمية للعاملين	11- عدم الاعتماد على الفحص الكلي	12- تحسين نظام الانتاج و الخدمة باستمرار	13- إحداث التغيير الملائم لدفع عملية التحويل	14- الاعتماد على جودة المواد المشتراة وليس على سعر اقل		

المصدر: صالح علي عودة الهلالات، إدارة التميز، ط1، دار وائل، الأردن، 2014، ص192-193.

فبدأ التحسين مثلاً يكون بصورة مستمرة وثابتة من مستوى العمليات الإنتاجية والخدمية، بما يرفع من النوعية ويساهم تدريجياً بتقليل الكلف، أو في حالة إيجاد القيادة وذلك بتحديد من هم القادة والمدراء، أو في حالة تجنب الخوف إذ يركز (ديمنغ) على ضرورة طرد الخوف كي يستطيع الجميع العمل بكفاءة داخل المؤسسة.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: أهمية الجودة وتكاليها

كما أن للجودة أهمية بالغة، داخل المنظمة أو خارجها في تحسين المنتج، فإن لها جملة من التكاليف التي تخضع لها والتي تقل بحسن توظيف الجودة قصد الوصول إلى تحسينات يلي المنتج بها الحاجات المختلفة أولاً: أهمية الجودة: يرى 'لويس' بأن الاهتمام بالجودة يعود لاعتبارات هي:

- التمحيص الكبير للمستهلكين قبل الإقدام على شراء السلع أو الخدمات، ورداءة المنتجات؛<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الإنتاج في المنشآت الخدمية والصناعية، ط1، دار البازوري، الأردن، 2011، ص225-229.

<sup>2</sup> - فداء حامد، غدارة الجودة الشاملة، ط1، دار البداية، الأردن، 2014، ص16.

<sup>3</sup> - حميد عبد النبي الطائي، وآخرون، إدارة الجودة الشاملة TQM والايرو، الوراق، 2014، ص74.

- إدراك الجودة بصفقتها هدف إستراتيجي على مستوى الشركة وتوكيد أهمية العمل الصحيح من البداية؛
  - تكوين بنية بشرية تدرك الجودة (خصائصاً ومسؤولية وتنفيذاً) لأن ثقافة المجتمع عامل مهم لتطبيق الجودة؛
  - الاهتمام بمفهوم التحسين المستمر للجودة و مقاييس الأداء المقارن في تطوير مستوى الجودة<sup>1</sup>
  - بالجودة يمكن أن يوفر المنتج الناجح أحد ثلاثة أشياء للمستهلك شيء " مختلف-أفضل - أرخص "
- ثانياً: تكاليف الجودة<sup>2</sup>:**

يقصد بها التكاليف التي تتحملها المنظمة من اجل إنتاج سلعة جيدة أو تقديم خدمة ملائمة؛ وقد تسمى تكلفة الجودة بالثمن او الضريبة لتنظيم المشروع بجودة عالية وهي تقسم إلى:

- 1/ تكاليف وقائية: وهي تتضمن (التخطيط للجودة، مراجعات فنية رسمية ودورية، استخدام معدات اختبار؛ تدريب كل الأفراد على الامتثال للمقاييس وأداء العمل بشكل فعال)<sup>3</sup>؛
- وهي تكاليف تنفق لمنع الانحرافات في الجودة وظهور الإنتاج المعيب لتفادي حصول الأخطاء منذ البداية<sup>4</sup>؛
- 2/ تكاليف الأداء: تتحملها المنظمة لتقييم المنتج المقدم بالجودة المطلوبة ومنها تكاليف الفحص والتدقيق؛
- 3/ تكاليف الجودة الرديئة: تكون نتيجة للشكاوي على مقدمي الخدمة، أو توقف وسائل التكنولوجيا<sup>5</sup>؛
- وقد تشمل هذه التكاليف (تكاليف إصلاح عيوب المنتج، تكاليف التلف، تكاليف بيع المنتج بسعر أقل )
- وتحسب بالعلاقة التالية: إجمالي تكاليف الجودة = كلفة السيطرة + كلفة فشل المنتج.<sup>6</sup>
- وقد تصنف التكاليف الى تكاليف التزام بالجودة/عدم التزام بالجودة: فالأولى تستهدف منع حصول الأخطاء في أعمال المؤسسة والثانية تهدف لخفض الأخطاء في المنتج.<sup>7</sup>
- والشكل التالي يلخص العلاقة بين تكاليف الجودة:

<sup>1</sup> - ناظم حسن عيد السيد، محاسبة الجودة، ط1، دار الثقافة، الأردن، 2009، ص46.

<sup>2</sup> - خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2002، ص73.

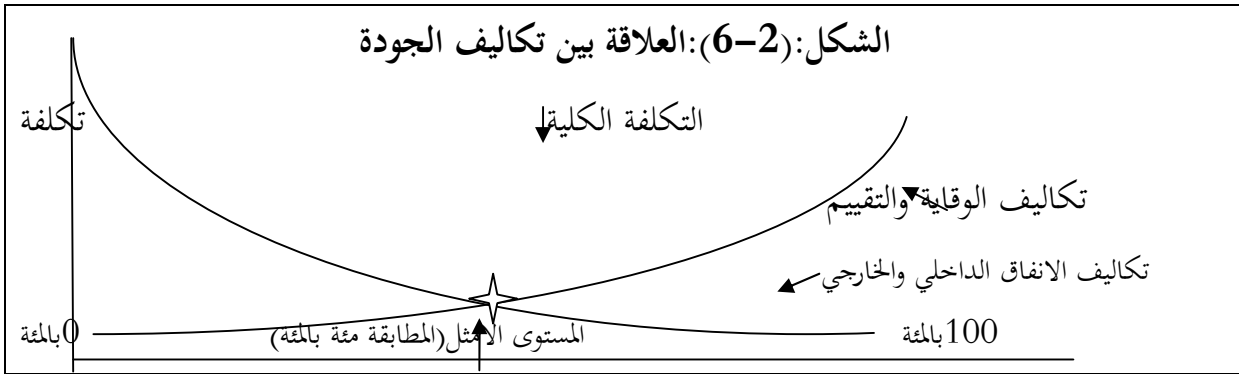
<sup>3</sup> - خضر مصباح طيطي، ادارة تكنولوجيا المعلومات، ط1، دار الحامد، الأردن، 2012، ص14.

<sup>4</sup> - سمير عزيز العبادي، عثمان زيد الكيلان، تخطيط ومراقبة العمليات الإنتاجية، مرجع سبق ذكره، ص288.

<sup>5</sup> - محمود حسين الوادي، وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار صفاء، الأردن، 2010، ص183.

<sup>6</sup> - سمير عزيز العبادي، عثمان زيد الكيلاني، مرجع سابق، ص288.

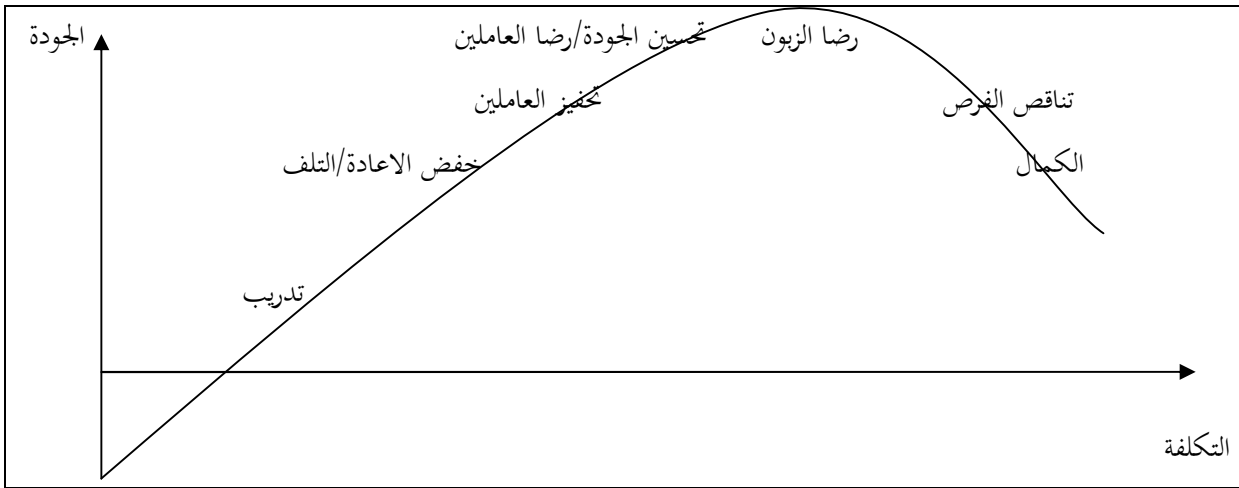
<sup>7</sup> - توفيق محمد عبد المحسن، مداخل معاصرة لتخطيط وضبط الإنتاج، دار الفكر، دار النهضة، الاردن، 2009، ص247.



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت، ط1، دارالصفاء، الاردن، 2009، ص53.

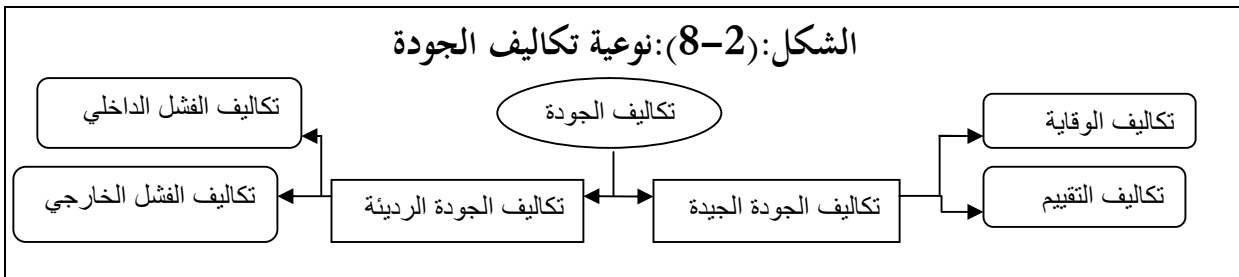
وتتعلق الجودة بالتكاليف طرديا إذ يتطلب موارد أكثر لتحسين الجودة، ويوضح ذلك في الشكل التالي:

الشكل: (2-7): العلاقة بين الجودة و التكلفة



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت، مرجع سبق ذكره، ص66.

وتختلف نوعية التكاليف حسب نوعية الجودة فهناك تكاليف الجودة الجيدة وهناك الرديئة حسب الشكل:



المصدر: بن زيد زهية، ضبط جودة المنتج باستخدام خرائط الرقابة، مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر، كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بن خلدون-تيارت-2017، ص6.

### المبحث الثالث: تحسين جودة المنتجات الصناعية وعوامل تأثيرها.

في إطار تحسين المنتجات الصناعية، فالاهتمام بجودة الإنتاج كان نتيجة منطقية ومدخلا أساسيا لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية التي تواجهها معظم المؤسسات الصناعية منها، فقد سطرت بعض المنظمات برامج ومقترحات بما تحسن منتجاتها الصناعية خاصة في ظل وجود الكادر الصناعي المعتمد عليه

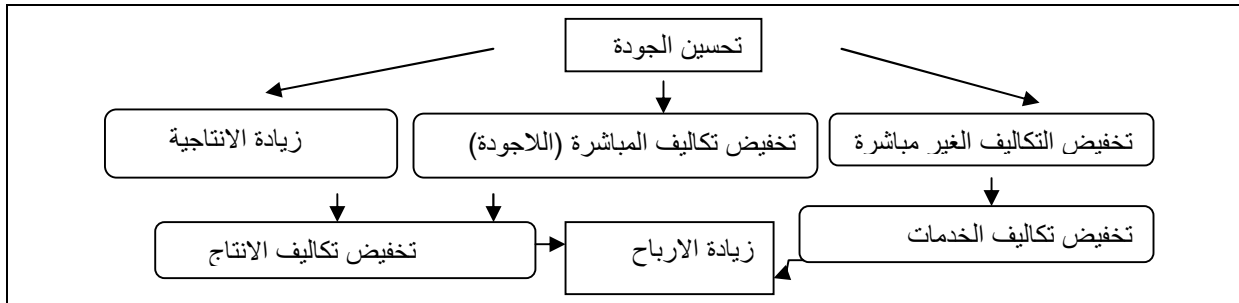
### المطلب الأول: تحسين جودة المنتجات الصناعية (عوامل وخطوات) وأهم معيقاتها

#### أولا: تحسين الجودة:

تعتبر عملية مستمرة وهي بمثابة الإجراءات المتبعة لتحقيق تغير جوهري في مستوى الأداء، تقوم بها الإدارة العليا لتقديم الجديد وهو تحسين الجودة.<sup>1</sup>

فتحسين الجودة يسمح بتقليل التكاليف بالمساهمة في تخفيض حالات عدم المطابقة والإصلاحات والتعويضات الناتجة عنها، وهذا سيؤدي إلى زيادة أرباح المؤسسة، ونوضح ذلك في الشكل التالي

#### الشكل: (2-9): تحسين الجودة



مصدر: مراد كريمة، ادارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق تنافسية المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2012-2013، ص96.

وقد يمتاز تحسين الجودة بضرورة العمل المستمر، والكشف عن الأخطاء لتفاديها لاحقا.<sup>2</sup>

كما يشتمل تحسين الجودة على تأسيس فرق عمل تقع على عاتقهم إنهاء أجزاء محددة من التحسينات

<sup>1</sup> - حميد عبد النبي الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة والايزو، مرجع سبق ذكره، ص24.

<sup>2</sup> - فتحي أحمد يحي العالم، نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية، ط العربية، الأردن، 2010، ص43.



المطلوبة، وكذا تزويدهم بما يحتاجونه لتشخيص المشاكل وضمان تحقيق الأهداف.<sup>1</sup>

ثانيا: عوامل تحسين الجودة: تتجسد فيما يلي:<sup>2</sup>

- تحديد مدى قبول المنتج الذي تقدمه الشركة للسوق، فالجودة لا تمس المنتج لوحده بل كل الميادين، وهي دوما مطلوبة لكن يجب تحقيقها وفق مقاييس ودراسات معينة؛<sup>3</sup>

- الاهتمام الخاص لتحسين جودة المنتجات واعتبار هذا التحسين بدوره عاملا أساسيا في بناء الاقتصاد؛

- استجابة الشركة لحاجات المستهلك في شكل منتج عالي الجودة وهو ما يتوقف عليه نجاح الصناعة؛

- وجود علاقة إيجابية بين امتلاك شركة لمنتج عالي الجودة الحصة السوقية قياسا بالسعر؛

- تبني إستراتيجية فعالة لجودة المنتجات كعامل أساسي لتحسين الأداء الكلي للصناعة؛

- وجود قيادة تؤمن بأهمية الجودة، مع توافر نظام لاستمرارية تحسينها إضافة للتدريب والتعليم؛

- توافر الموارد البشرية الفعالة لتطوير الجودة، واستخدام الأساليب العلمية لحل مشكلات الجودة؛

ثالثا: خطوات تحسين الجودة: قد نجدها عند (كروسي) تتلخص فيما يلي:<sup>4</sup>

\*تهيئة مناخ بالمؤسسة يؤكد عدم وجود معيب بالمنتج؛

\*الاستمرار في تحسين الجودة لإعطاء انطباع بان برنامج التحسين لم ينتهي بعد؛

\*التأكد من عدم وجود معيب يوميا، لجعل العاملين يشعرون بهذا التغيير، و تشجيع الابتكار الفردي؛

أما حسب آراء (كانو) المتأثر بمبادئ(ديمنج) أن تحقيق الجودة يبدأ من الاقتناع بالتحسين من خلال:

\*عمل دراسات ميدانية لتجميع بيانات عن العملاء، العاملين والمعدات المتاحة؛

استخدام أساليب الهندسة الصناعية في تبسيط العمل والتخطيط الداخلي للوصول إلى التحسين المطلوب؛

<sup>1</sup> -خضير كاظم حمود: إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، ط1، دار صفاء عمان، 2009، ص272-273.

-توفيق محمد عبد المحسن: مداخل معاصرة لتخطيط وضبط الانتاج نظم الجودة الشاملة وستة سيجمما، دار الفكر العربي مكتبة النهضة المصرية، المملكة المتحدة، 2009، ص476-482.

<sup>3</sup> -SIDDIKI Abdallah, **Managment de la qualite**, 2<sup>e</sup> edition, office des publication universitaires, 2008, p5.

<sup>4</sup> -توفيق محمد عبد المحسن: مداخل معاصرة لتخطيط وضبط الانتاج نظم الجودة الشاملة وستة سيجمما، مرجع سابق، ص482.

\* ضبط الجودة بناء على تقييم ومقارنة الأداء الفعلي للإنتاج وتحديد أوجه القصور (حسب جوران) مع الاهتمام بالتخطيط والرقابة و التحسين المستمر للجودة؛

\*تحسين الجودة بتحديد أهداف ذلك ووضع هيكل تنظيمي مناسب لتحقيق الأهداف؛

\*البدء بتنفيذ المشاريع المقترحة، ووضع علامات للنتائج، وكذا تنظيم الموارد الموجودة لتحقيق الأهداف التي تم وضعها، وتقديم التدريب المناسب<sup>1</sup>.

### رابعا: معوقات تحسين الجودة:

قد يعترض التقدم في مجال الإنتاج ضعف الإمكانيات المادية ونقص الكفاءات والخبرات والرقابة على

الجودة في ذات المجال، مع عدم تشجيع العاملين على الابتكار والتجديد؛

-محدودية التمويل المحلي المتاح للمنظمات الصناعية وزيادة الأعباء الضريبية والجمركية؛

-ضعف استغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة؛<sup>2</sup>

-صعوبة تغيير الثقافة التنظيمية وكذا مستوى التعليم المتدني للعاملين ؛

-ضعف الموارد المالية اللازمة للتدريب والتكنولوجية الحديثة، وقوانين العمل وسياسات نقل التكنولوجيا؛

-عدم ممارسة الأفراد للمهام المستندة لهم وعدم وجود اتصالات فعالة وعدم وجود فرق عمل؛

-الافتقار إلى معلومات عن أساليب وطرق تحسين الجودة؛

-عدم توفير معلومات مرتدة للعاملين عن مشكلات الجودة؛

-عدم توافر معايير ومقاييس الجودة، ونظام فعال لتحفيز العاملين على المشاركة في تحسين الجودة.<sup>3</sup>

-مشاكل فجوة الأداء المتمثلة في وجود خلل في استراتيجيات وأساليب عمل المنظمات كوجود خلل في

التخطيط والأهداف والنقص في الحافزية ودافعية الموارد البشرية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>- صالح عودة علي الهلالات :ادارة التميز ،مرجع سبق ذكره ،ص 195.

<sup>2</sup>-فريد كورتل،الجودة والتميز في منظمات الاعمال،ط1،مكتبة المجتمع العربي،الاردن،2011،ص37.

<sup>3</sup>-توفيق محمد عبد المحسن، مداخل معاصرة لتخطيط وضبط الإنتاج نظم الجودة الشاملة وستة سيجما،مرجع سابق،ص491-493.

<sup>4</sup>-صلاح الدين حسن السيسى،تطوير إدارة الشركات لتحقيق إدارة الجودة الشاملة،ط1،دار الكتاب الحديث ،مصر،2011،ص38.

### المطلب الثاني: برامج ومقترحات تحسين جودة المنتجات الصناعية.

هناك برامج ومقترحات مسطرة كان بموجبها تحسين في جودة المنتجات بصفة عامة من بينها مجموعة من الأساليب المساعدة في حل مشكلات الجودة ومن ثم تحسينها وهي أسلوب تجميع بيانات إحصائية عن عدد مرات تكرار حدوث المشكلات الأكثر تكرارا؛ وكذا تحليل السبب والتأثير بغرض معرفة جذور المشكلة وبالتالي اللجوء إلى حلول جذرية<sup>1</sup>؛

**أولا: مقترحات تحسين جودة المنتجات الصناعية:** بناء على ما سبق، يوصى بالمقترحات التالية:

1 يجب على المؤسسات الصناعية التي لم تتبنى برامج فعالة لتحسين جودة منتجاتها إعادة النظر في هذا النشاط و أن تسعى إلى تحقيق ذلك من خلال التبنى التدريجي والمنظم لبرامج تحسين جودة المنتجات، إذ يعتبر تقييم الوضع الحالي لواقع جودة المنتج بالمنشأة أي تحديد نطاق الفجوة بين التوجه الحالي والمفضل، نقطة البداية في هذا المجال؛

2 القيام بالتخطيط لتطبيق برامج فعالة لتطوير وتحسين جودة المنتجات، بحيث يمثل ذلك مهمة صعبة خاصة وان الفوائد المترتبة على التطبيق الفعال لا تتحقق في الأجل القصير، وهنا ينبغي النظر إلى أهمية تبني برامج فعالة لتطوير وتحسين جودة المنتجات على أنها استثمار طويل الأجل يتطلب وجود درجة عالية من الكفاءة في تخصيص الموارد اللازمة لتحقيقها كما هو مطبق في المؤسسات العالمية الناجحة في هذا المجال؛

3 يجب على الإدارة العليا توفير الدعم والتأكيد الكافي في تعزيز فعالية الجهود التي تستخدم لتحسين جودة المنتجات وقد يأخذ هذا الأمر عدة أشكال للدعم أبرزها:

\* مشاركة جميع العاملين في عمليات التخطيط واتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير وتحسين جودة المنتجات  
\* توظيف عمالة تتسم بمهارات وقدرات تمكنها من استيعاب متطلبات الجودة وذلك وفقا للمعايير التي من شأنها النهوض بالقدرة التنافسية وأهمها الانضباط ، الدقة ، الحرص على الموارد، القدرة على استيعاب التكنولوجيا الجديدة والتعامل معها ، الدراية بالموصفات المطلوبة في المنتج ومعايير ومتطلبات الجودة إضافة

<sup>1</sup> -فتحى أحمد يحي العالم، نظام إدارة الجودة الشاملة والموصفات العالمية، مرجع سبق ذكره، ص 42-43.

إلى تحمل المسؤولية مما يساعد في بذل جهد للارتقاء بمستوى جودة المنتج وبما ينعكس على تدعيم القدرة التنافسية للصناعة؛

\*تدريب كل العاملين بالمنشأة على كيفية تحسين جودة المنتجات ولا يقتصر التدريب على العاملين فقط في إدارة تخطيط المنتجات أو الجودة ولتحقيق ذلك يتطلب الأمر تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التي تلي هذه الاحتياجات و المبدأ في تدريب الإدارة العليا لضرب المثل والقُدوة لكل الإدارات .

4 السعي إلى حماية الصناعة المحلية ودراسة معوقات الصناعة واقتراح الحلول اللازمة لها؛

5 ضرورة إنشاء مصانع وطنية لتوفير المواد الخام اللازمة للصناعة حتى يتم التقليل من حجم الواردات والتغلب على المشكلات التي تواجه المصانع المنتجة في هذا الصدد، الأمر الذي يمكنها من تحسين جودة منتجاتها وتدعيم موقفها التنافسي في السوق.<sup>1</sup>

**المطلب الثالث: دور اليد العاملة في تحسين جودة المنتجات الصناعية والعلاقة برأس المال المعرفي.**

إدراكا لدور المؤسسات المختلفة في تهيئة الكادر الصناعي المعتمد عليه في التنمية الصناعية في الدولة فقد عمدت هذه الأخيرة إلى النهوض بالخبرات والمهارات الصناعية كون أن اليد العاملة المساهمة الكبيرة والمهمة في الكشف عن العوامل المؤثرة على الإنتاج في أغلب المنشآت الصناعية وهذه العوامل تتعلق بجوانب تقنية أو اقتصادية، كما تقسم هذه العوامل إلى كمية قابلة للقياس أو غير كمية .

-استقصاء المعلومات من العاملين؛ فبواسطتهم يمكن الوقوف عند المشاكل المعترضة للعملية الانتاجية؛  
-تصارع القيم الاجتماعية بين العمال، وكذا عدم توفر الخدمات الصحية.<sup>2</sup>

**أولا: اليد العاملة:** ولها عدة مفاهيم: فهي ذلك الجزء من الموارد البشرية والذي تتراوح أعمارهم بين الحد الأدنى والحد الأعلى لسن العمل وتتوافر لديهم القدرة على العمل بجانب الرغبة والبحث عنه أو الممارسة الفعلية له.

<sup>1</sup>-توفيق محمد عبد المحسن، مداخل معاصرة لتخطيط وضبط الانتاج نظم الجودة الشاملة وستة سيجما، مرجع سبق ذكره، ص493-497.

<sup>2</sup>- موح عراك عليوي : التطورات الصناعية وأثرها في التغيير القيمي، مرجع سبق ذكره، ص159-160.

كما تعرف اليد العاملة بالقوى العاملة والتي تشير إلى قطاعين من السكان، قطاع المشتغلين وقطاع العاطلين، أي كل من يقوم بعمل فعلي أو يمارس عملا عند توافره وعادة يتم التمييز بين الفرد المشتغل و المتعطل بأن الأخير تتوافر لديه القدرة والاستفادة والرغبة في العمل ولكنه لا يجد عملا يمارسه. فالقوى العاملة تنحصر في تلك النسبة من الموارد البشرية (السكان بصفة عامة) والتي هي في سن العمل وتعمل في قطاعات الإنتاج أو الخدمات وذلك بأجر أو دونه بالإضافة إلى الفئة المتعطلة التي لديها القدرة والرغبة والاستعداد للعمل.<sup>1</sup>

فكلما كان هذا العنصر ماهرا ومدربا تمتعت المنتجات بمواصفات عالمية نتيجة الدقة في العمل.<sup>2</sup>

### ثانيا: دور اليد العاملة في تحسين جودة المنتجات الصناعية:

العنصر البشري أو اليد العاملة تعمل في جميع الأنشطة والأعمال التي تمارسها المنظمة في سبيل تحقيق جملة من الأهداف، وهي تشمل كافة أنواع فئات العاملين وهم الإداريين في مختلف المستويات والموظفين والعمال الصناعيين،<sup>3</sup> بحيث أن هذا العنصر قديما كان يعتبر مجرد عامل هدفه الأساسي هو الأجر في حين أنه بعد ظهور إدارة الجودة الشاملة فقد أصبح فيها حرص العام والعمل على توظيف المعلومات في تطوير العمل وزيادة الأرباح وتخفيض التكاليف؛<sup>4</sup>

- تلعب اليد العاملة أيضا دورا مهما جدا في المنظمة من حيث اعتبارها طاقة فكرية وقدرة معرفية و مصدر الابتكار والتجديد والاختراع؛

-قوة محركة لمختلف الموارد المادية والتقنية وكذا قوة لدفع وتفعيل التغيير أو مقاومته؛

- طاقة للانجاز وتحقيق الأهداف وحل المشكلات؛

-مصدر القدرات المحورية وكذا توليد وتنمية القدرات التنافسية؛

<sup>1</sup>-طواهر محمد التهامي: إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2012-2013ص19.

<sup>2</sup>-بو خلوة باديس، أثر تطبيق مبادئ ادارة الجودة على جودة المنتجات، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة قاصدي، ورقلة، 2015،ص76.

<sup>3</sup>-عبد الباري درة وآخرون، ادارة القوى البشرية، ط2، التوريدات، مصر، 2010،ص6.

<sup>4</sup>-محمد عبد الفتاح محمد، ادارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2008،ص177.

-مجموعة قيم وشحنة انفعالية ايجابية و أو سلبية.<sup>1</sup>

وإضافة لما سبق، فاليد العاملة أو رأس المال البشري يعد من مقومات نجاح الصناعة وتطويرها فكل الصناعات باختلافها تحتاج مساعدة الإنسان ومشاركته، لكن تختلف الصناعات في مدى التكاليف اللازمة لتوفير الأيدي العاملة مقارنة بتكلفة توفير الموارد والآليات، وتعتمد كمية الأيدي العاملة في أي صناعة على حجم السكان في المنطقة والنسبة العاملة من السكان ونسبة البطالة والباحثين عن العمل، إضافة إلى ساعات العمل لكل فرد، كما أن اليد العاملة تختلف في النوعية باختلاف البشر فيما بينهم من حيث المهارات المكتسبة والقدرات الموروثة فمن اليد العاملة ما تتمتع بالقدرة على الإنتاج وسرعة الأداء ومدى إتقانه لهذا يتم التوجه إلى برنامج التدريب لتحسين مهارات وقدرات الأيدي العاملة لتحقيق المزيد.<sup>2</sup>

فمن الخبرات واليد العاملة الصناعية نضيف جانب المساواة بين الجنسين (رجل وامرأة) في ذات السياق اذ كانت مساهمتها في مثل هذه الأعمال تمس بسمعة زوجها وعائلتها في شتى الميادين الصناعية من الأمور التي تستحق الدعم والتشجيع حيث إن الحاجة الاقتصادية لدور ونشاط المرأة بات من المتطلبات الأساسية في حركة التصنيع فهناك مجالات عدة دخلتها المرأة وساهمت في زيادة الإنتاج الصناعي خاصة وان بعض الأعمال الصناعية تحتاج إلى الدقة تنفرد بها المرأة أكثر من الرجل ومع ذلك لا تزال هناك تحفظات وقيود على دخول المرأة في المجالات الصناعية تختلف من منطقة إلى أخرى وذلك حسب قوة أو ضعف القيم والأعراف الاجتماعية ومدى تأثير الناس بأنماط الحياة الحضرية ودرجة احتكاكهم بالعالم الخارجي.<sup>3</sup>

### ثالثاً: علاقة رأس المال المعرفي بالجودة.

تبرز العلاقة بينهما من حيث أن المركز الأساسي لإدارة الجودة الشاملة تتمثل في تبني الميزة التنافسية و قبولها كواقع ضروري و السعي لتحقيق السبق على المنافسين ، و الذي لا يمكن بلوغه ما لم يتوافر رأس المال المعرفي القادر على إنتاج أو تطوير أفكار وتحويلها إلى منتجات جديدة تتميز بالجودة العالية .

-فرعون احمد، محمد إيفي، الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة، ص11، أخذاً عن الكبيسي، صلاح

<sup>1</sup>الدين، ادارة المعرفة:المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005 .

<sup>2</sup>-رانية سنح، مال وأعمال، مقومات الصناعة، <https://mawdoo3.com>، بتاريخ 2018/10/3 على الساعة 12:09.

<sup>3</sup>-- موح عراك عليوي ، التطورات الصناعية وأثرها في التغيير القيمي، مرجع سبق ذكره ، ص138.

إضافة للأهداف المشتركة ، العمل بروح الفريق و أن بلوغ الجودة مسؤولية كل الأطراف المعنية بالمنظمة، كما يشتركان في قدرة رأس المال المعرفي على سرعة فهم أبعاد إدارة الجودة الشاملة و مستلزمات تطبيقها ، و هذا ما يسهل تحقيق العمل الجماعي و العمل بروح الفريق الواحد بهدف تحقيق رضا الزبون و كسب الجودة و إمكانية تطبيق برامج ناجحة في المستقبل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>-عامر بشير ، دور الإقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك ، مرجع سبق ذكره ، ص144.

### خاتمة الفصل :

نظرا لأن المنتج هو المحرك الأساسي لأي مؤسسة إنتاجية خاصة إذا ما تعلق الأمر بجودته إلا أن تحقيق هاته الأخيرة مرتبط بمدى قدرة المؤسسة على استيعاب المفهوم الحقيقي للجودة وطرق وأساليب تحقيقها فجودة المنتج متعلقة بمدى ملائمة المنتج للوظيفة التي أنشأ من أجلها ومستوى جودة المنتج مهمة بالنسبة للمستهلك وهي محدد رئيسي في اتخاذ قراره الشرائي كما أن غيابها هو السبب الوحيد لعدم رضا المستهلك ولأجل التأكد من أن المنتجات ذات جودة عالية أم لا كان من الضروري الاهتمام أكثر بالجودة من حيث تأثيراتها على المنتجات خاصة الصناعية منها ، وكذا دور الكادر الصناعي الذي يلعبه في تحسين تلك الجودة ولازال يتقدم نحو المستقبل، الأمر الذي يتولد عنه علاقات مختلفة كالعلاقة بين رأس المال المعرفي كعنصر جوهري لتطبيق الجودة في تحسين المنتجات ، لأن نجاح هذه الأخيرة يتطلب تغييرا فكريا و سلوكيا في المنظمة ، و أن إحداث التغيير الفكري و السلوكي لا ينهض إلا بنخبة من ذوي القدرات الابتكارية و الإبداعية الخلاقة .



# الفصل الثالث

## الفصل الثالث دراسة ميدانية في بعض المؤسسات الصناعية باستخدام برنامج Spss

---

### تمهيد:

من خلال هذا الفصل سيتم معرفة إذا كانت هناك علاقة بين رأس المال المعرفي و جميع مكوناته مع تحسين جودة المنتجات في المؤسسات الصناعية، من خلال تحديد مجتمع الدراسة و عينة الدراسة و رسم الفروض، وسيتم تحليل نتائج المتغيرات الشخصية و عبارات الاستبيان، مع العلم أنه سيتم تفرغ إجابات المستقيمين في البرنامج الإحصائي Spss24 ليتم اختبارها من خلال مجموعة من الاختبارات و التي سيتم على أساسها إثبات أو نفي صحة الفرضيات.

## الفصل الثالث دراسة ميدانية في بعض المؤسسات الصناعية باستخدام

### برنامج Spss

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

من أجل تسليط الضوء على رأس المال المعرفي في المؤسسات الصناعية، ولمعرفة مدى قدرته على تحسين جودة المنتجات الصناعية، قمنا بإجراء دراسة ميدانية تطبيقية في إحدى المؤسسات الصناعية بولاية تيارت لمعرفة مدى مساهمة رأس المال المعرفي في تحسين منتجاتها الصناعية.

المطلب الأول: تحديد متغيرات الدراسة و فرضيات البحث.

من أجل تسهيل عملية الدراسة تم تقسيم البحث إلى متغيرين أساسيين و على أساسهما تم وضع الفرضيات و من ثم تحليل النتائج.

أولاً: متغيرات الدراسة:

تقسم إلى:

1- المتغير المستقل: و هو عبارة عن رأس المال المعرفي بمكوناته:

- رأس المال البشري.
- رأس المال الهيكلي.
- رأس المال الزبائني.

2- المتغير التابع: تحسين جودة المنتجات الصناعية.

ثانياً: فرضيات البحث:

تم تقسيمها إلى:

1- الفرضية الرئيسية:

$H_0$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية  $\alpha^1$  بين رأس المال المعرفي و تحسين جودة المنتجات الصناعية.

---

<sup>1</sup> $\alpha$ - مستوى الدلالة المعنوية أو تسمى بالقيمة الاحتمالية (يعني نسبة الثبات و احتمال وجود خطأ).

## الفصل الثالث دراسة ميدانية في بعض المؤسسات الصناعية باستخدام

### برنامج Spss

$H_1$  لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية  $\alpha^2$  بين رأس المال المعرفي و تحسين جودة المنتجات الصناعية.

#### 2- الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند  $\alpha = 0.01$  بين رأس المال (البشري، الهيكلي، الزبائني) و تحسين جودة المنتجات الصناعية.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند  $\alpha = 0.01$  بين رأس المال (البشري، الهيكلي، الزبائني) و تحسين جودة المنتجات الصناعية.
- لا توجد فروقات في متوسطات إجابات الأفراد حول رأس المال المعرفي و علاقته بتحسين جودة المنتجات الصناعية بالنسبة للمتغيرات الشخصية.
- توجد فروقات في متوسطات إجابات الأفراد حول رأس المال المعرفي و علاقته بتحسين جودة المنتجات الصناعية بالنسبة للمتغيرات الشخصية.

#### المطلب الثاني: طرق جمع البيانات و تحديد مجتمع و عينة الدراسة.

للوصول إلى المعرفة الدقيقة و التفصيلية حول مشكلة البحث ، استخدمنا أسلوب العينة العشوائية في اختيار عينة البحث ، و استبانة في جمع المعلومات الأولية ، على النحو التالي:

#### 1- جمع البيانات :

أ-البيانات الأولية :تم جمعها بواسطة إستبانة و قمنا بإعدادها وفق نموذج الأسئلة المغلقة، و التي تتطلب من مجتمع الدراسة تحديد إجاباتهم وفق كل عبارة تم إعدادها خصيصا لتكون ملائمة لموضوع الدراسة ، و ذلك بالاعتماد على الدراسة النظرية لموضوع البحث من أجل تحرير عبارات الإستبانة لتتوافق مع متغيرات الدراسة، و التي قامت بتحكيما الأستاذة المشرفة و بعض أساتذة التخصص، حيث تم تقسيم الإستبانة إلى جزأين :

<sup>1</sup> $\alpha$ - مستوى الدلالة المعنوية أو تسمى بالقيمة الاحتمالية (يعني نسبة الثبات و احتمال وجود خطأ).

# الفصل الثالث دراسة ميدانية في بعض المؤسسات الصناعية باستخدام برنامج Spss

• **الجزء الأول:** يتضمن بيانات شخصية (الجنس ، العمر ، الشهادات المتحصل عليها، سنوات الخبرة، الوظيفة).

**الجزء الثاني:** و هو عبارة عن تساؤلات محاور الدراسة و تتكون من 46 فقرة موزعة على محورين رئيسيين هما:

• **المحور الأول:** رأس المال المعرفي و الذي يتضمن :

- رأس المال البشري: يتضمن 11 فقرة.

- رأس المال الهيكلي: يتضمن 10 فقرات.

- رأس المال الزبائني: يتضمن 10 فقرات.

• **المحور الثاني:** جودة المنتجات الصناعية: يتضمن 15 فقرات.

وقد كانت الإجابات على فقرات الدراسة وفق سلم ليكارت الخماسي كما هو موضح في الجدول الموالي:

## الجدول (3-1) جدول ليكارت الخماسي.

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

**المصدر:** وليد عبد الرحمن فرا، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي spss، الندوة العالمية

للشباب الإسلامي، 2019، ص7.

لتظهر الإستبانة في شكلها الأخير (أنظر الملحق رقم 1).

**2-البيانات الثانوية :** و ذلك من خلال إجراء المقابلة الشخصية مع رئيسة المديرية الفرعية بوكالة السجل

التجاري من أجل الحصول على الإحصائيات المتعلقة بعدد المؤسسات ذات الإنتاج الصناعي المتواجدة على مستوى ولاية تيارت.

ثانيا-عينة الدراسة .

## الفصل الثالث دراسة ميدانية في بعض المؤسسات الصناعية باستخدام

### برنامج Spss

من خلال المعلومات المقدمة من طرف رئيسة المديرية الفرعية بوكالة السجل التجاري لولاية تيارت تم ضبط المجتمع الإحصائي في 6348 مؤسسة ذات إنتاج صناعي و ذلك حسب معطيات الملحق رقم 2. و الجدير بالذكر أنه تم اختيار العينة العشوائية (حجمها 30) من المجتمع الإحصائي، مع العلم أن كل مؤسسة تم توزيع عليها 10 استبيانات.

#### الجدول (2-3) جدول بين مؤسسات عينة الدراسة.

اسم المؤسسة	اسم المؤسسة	اسم المؤسسة	اسم المؤسسة
مطاحن فرندة	صناعة و تجارة المواد الصيدلانية	أس بي للصناعة و التركيب	السياكة و الصلب
الجوهرة للتدفئة	شركة الإخلاص	مطاحن مدرسة	صناعة و تجارة الورق و الكرتون
المطاحن الكبرى الرياض	صوزيم	نجارة الألمنيوم	ازدهار
ديماف	صناعة السيارات الصناعية	صناعة مواد البناء	صناعة مواد البناء
رامت للمشروبات الغازية	تحويل البلاستيك مكساوي	صناعة الحليب و مشتقاته	صناعة الحليب و مشتقاته
تريفيلوري سرسو	ليفاليز ملبنة و مجبنة	المطاحن الكبرى لفرندة	فازو للصناعة و البيع
صناعة أغذية الأنعام النافعة	صوفابال	مجموعة بلفضل لصناعة الأدوية و الأدوات	بي إي سي أم للصناعة
		صناعة الآجر بوزقرة	مجموعة الأشغال فغولي

المصدر : من إعداد الطالبتين.

## الفصل الثالث دراسة ميدانية في بعض المؤسسات الصناعية باستخدام

### برنامج Spss

المطلب الثالث: صدق و ثبات أداة الدراسة.

أولاً- صدق أداة الدراسة:

للتأكد من صدق الإستبانة المستخدمة و لمعرفة مدى ملائمة عباراته لأهداف الدراسة تم استشارة الأستاذة المشرفة على البحث و بعض أساتذة التخصص في صياغة الاستبيان، وفي ضوء الاقتراحات والتوجيهات التي قدموها تم تعديل ما يجب تعديله ،كما تمت مراجعة كل الاستثمارات التي تم استردادها،قصد التأكد أن المستقضي قد أجاب على كل الأسئلة وذلك بمراجعتها من حيث المصدقية والمنطقية في الإجابات قبل إدخالها إلى البرنامج الإحصائي SPSs24 و Exel.

و قد تم إلغاء 68 استبانة، كما أنه لم يتم استرداد 14 استبانة، و بذلك تم التوصل إلى 228 استبانة (من 300 استبانة موزعة) و التي تم الاعتماد عليها لوجود نوع من المصدقية في إجابات أفراد العينة على عباراتها.

ثانياً-ثبات أداة الدراسة : تم التحقق من ثبات الإستبانة باستخدام معامل ألفا كروم باخ، بحيث كلما كانت نتيجة معامل ألفا كروم باخ 0.4 فما فوق نقول بأنه يوجد ثبات للمحور . والجدول التالي يبين نتائج معامل ألفا كروم باخ.

الجدول (3-3) نتائج معامل الثبات ألفا كرومباخ.

المحاور	اسم المحاور	معامل ألفا كرومباخ
محور الرئيسي الأول	رأس المال المعرفي	0.678
المحور الفرعي الأول	رأس المال البشري	0.527
المحور الفرعي الثاني	رأس المال الهيكلي	0.677
المحور الفرعي الثالث	رأس المال الزبائني	0.379
المحور الرئيسي الثاني	جودة المنتجات	0.410
نسبة الثبات الكلية		0.700

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss24.

## الفصل الثالث دراسة ميدانية في بعض المؤسسات الصناعية باستخدام

### برنامج Spss

---

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة معامل ألفا كروم باخ للمحور الفرعي الأول و الثاني كانت على التوالي 0.527 و 0.677، أي أن نسبة ثبات كلا المحورين جيدة، أما المحور الفرعي الثالث فنسبة الثبات ضعيفة 0.379، أما قيمة ألفا كرومباخ لجميع عبارات الاستبيان للمحور الرئيسي الأول 0.678 و هي نسبة ثبات جيدة ، وبالنسبة للمحور الرئيسي الثاني فكانت نسبة الثبات 0.410 وهي نسبة ثبات مقبولة. و هذا راجع إلى أن المؤسسات الصناعية تحاول جاهدة تبني استراتيجيات جيدة لتحسين جودة منتجاتها ،أما القيمة الكلية للثبات لجميع المحاور فقد بلغت 0.700 وهي نسبة ثبات جيدة جدا مما يدل على أن عبارات الاستبيان تتسم بالتناسق الداخلي وهذا ما يجعلها صالحة للدراسة والتحليل واستغلال النتائج.



## الفصل الثالث دراسة ميدانية في بعض المؤسسات الصناعية باستخدام برنامج Spss

### المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة.

من خلال هذا المبحث سيتم تحليل نتائج الدراسة و المتعلقة بالمتغيرات الشخصية و فقرات الإستبانة من خلال استخدام مجموعة من الإحصاءات (النسب المئوية و التكرار النسبي، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري).

### المطلب الأول: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية.

في هذا المطلب سنحاول القيام بالوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية باستخدام التكرار النسبي و النسبة المئوية.

#### أ- توزيع أفراد العينة حسب الجنس :

الجدول الموالي يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

#### جدول(3-4)توزيع أفراد العينة وفق متغير الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكور	151	66.23
إناث	77	33.77
المجموع الكلي	228	100

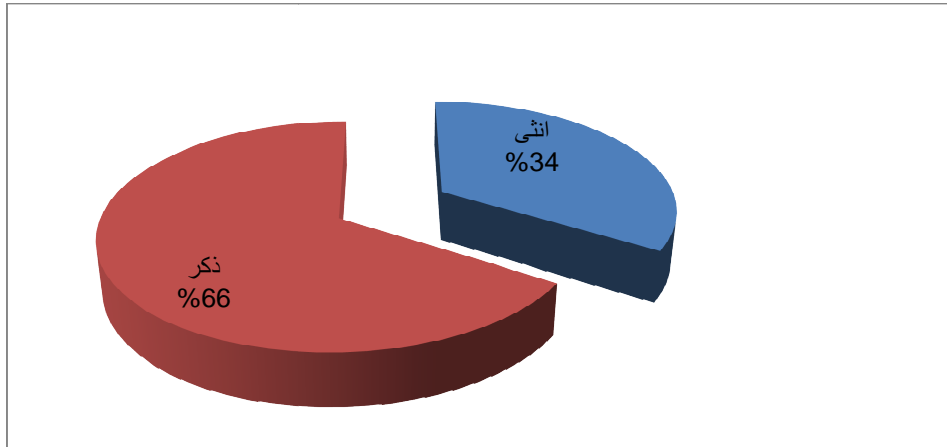
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS24.

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه سنقوم بإدراجها في شكل بياني.

## الفصل الثالث دراسة ميدانية في بعض المؤسسات الصناعية باستخدام

### برنامج Spss

الشكل (3-1) دائرة نسبية تبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس .



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS24.

من خلال الجدول و الدائرة النسبية أعلاه يتبين لنا بأن نسبة الذكور المستجوبين أعلى من نسبة الإناث، حيث بلغت نسبة الذكور 66.23%، أما نسبة الإناث بلغت 33.77%، وهذا نظرا لطبيعة عمل بعض المؤسسات الصناعية التي تتطلب جهد عضلي مما يتطلب فئة الذكور بدلا من الجنس الآخر، نذكر على سبيل المثال المؤسسة الصناعية للأشغال.

#### ب- توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر:

الجدول الموالي يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.

الجدول (3-5) يبين توزيع أفراد العينة وفق متغير العمر.

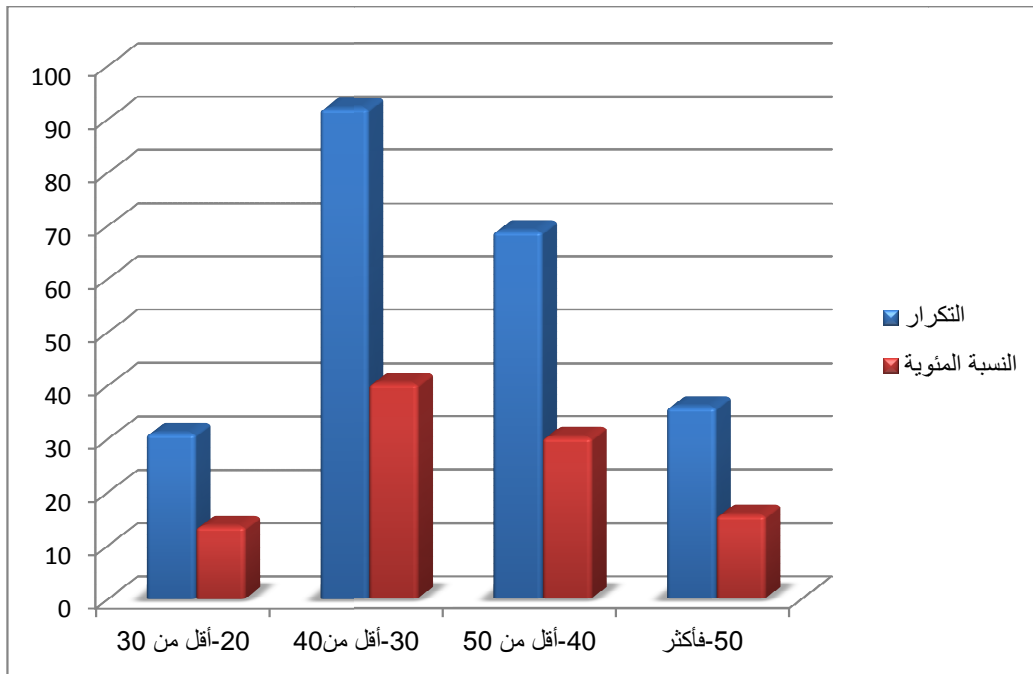
العمر	التكرار	النسبة المئوية
1 20 – أقل من 30	31	13.6
2 30 – أقل من 40	92	40.4
3 40 – أقل من 50	69	30.3
4 50 – فأكثر	36	15.8
المجموع الكلي	270	100

المصدر من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

## الفصل الثالث دراسة ميدانية في بعض المؤسسات الصناعية باستخدام

### برنامج Spss

الشكل (3-2) أعمدة بيانية توضح النسب المئوية و التكرارات لمتغير العمر.



المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج Spss.

من خلال الجدول أعلاه يتبين بأن غالبية المستجوبين من فئة 30-أقل من 40 حيث بلغت نسبتهم 40.4%، وهي الفئة التي تكون لديها خبرة و كفاءة في العمل باعتبار أن أصحاب هذه الفئة تم تشغيلها في سن العشرينيات، و الملاحظ أيضا أن أقل نسبة سجلت عند الفئة من 20-أقل من 30 (13.6%) وهي من الفئة الشبابية إلا أن هذه الفئة تكون خبرتهم المهنية أقل مقارنة مع الفئة السابقة مما أثر على إجابات الاستبيان.

### ج- توزيع أفراد العينة وفق متغير المؤهل العلمي:

الجدول الموالي يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي.

## الفصل الثالث دراسة ميدانية في بعض المؤسسات الصناعية باستخدام

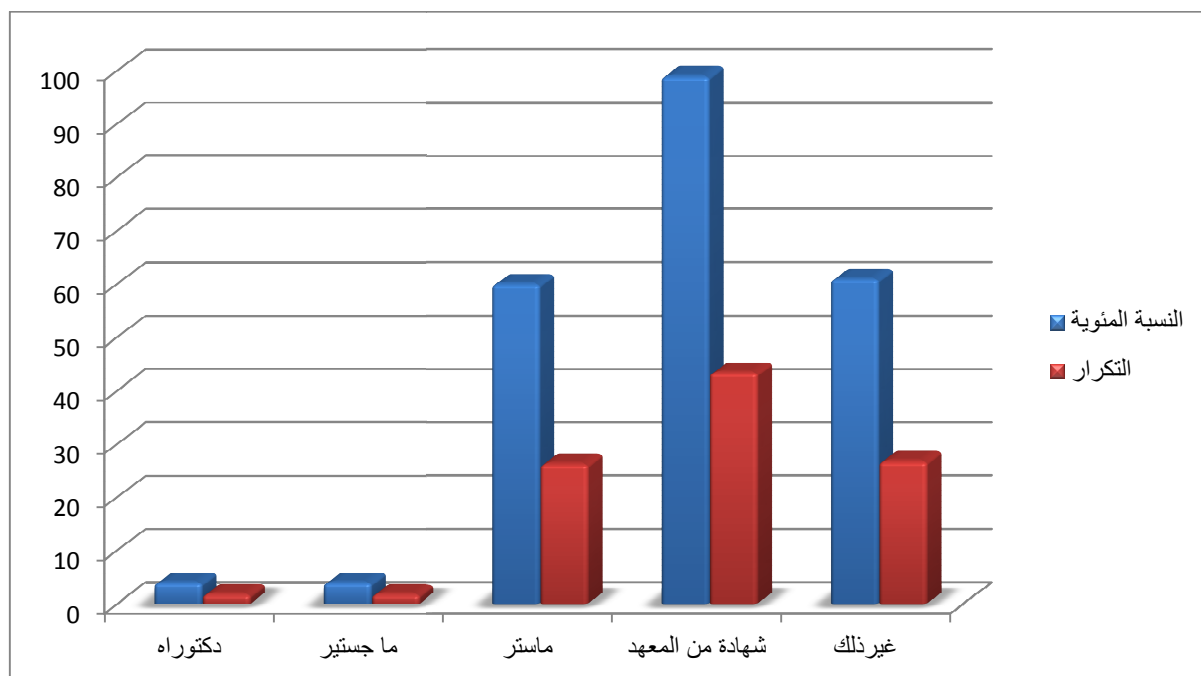
### برنامج Spss

جدول (3-6) توزيع أفراد العينة وفق متغير المؤهل العلمي .

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة %
1 دكتوراه	4	1.8
2 ماجستير	4	1.8
3 ماستر	60	26.3
4 شهادة من المعهد	99	43.4
5 غير ذلك	61	26.8
المجموع الكلي	270	100

المصدر : من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPss.

الشكل (3-3) يبين النسب المئوية و التكرارات لمتغير المؤهل العلمي.



المصدر : من إعداد الطالبتين اعتماد على نتائج spss.

## الفصل الثالث دراسة ميدانية في بعض المؤسسات الصناعية باستخدام

### برنامج Spss

من خلال نتائج الجدول و الأعمدة البيانية أعلاه يتبين لنا بأن غالبية المستجوبين من حاملي الشهادات من المعاهد، حيث بلغت نسبتهم 43.4% ، مما يدل على أن أغلب المستجوبين لم يكملوا الدراسات العليا، باعتبار أن معظم نشاطات المؤسسات تتطلب شهادات الكفاءة المهنية أكثر دون النظر المؤهل العلمي(دراسات عليا ) ، فعلى سبيل المثال في المؤسسة الصناعية PVC و غيرها من المؤسسات الصناعية الأخرى يتطلب العمل فيها الحصول على شهادة الكفاءة المهنية في هذا المجال .

#### د- توزيع أفراد العينة وفق الخبرة المهنية :

الجدول الموالي يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية.

#### جدول (3-7) توزيع أفراد العينة وفق متغير الخبرة المهنية.

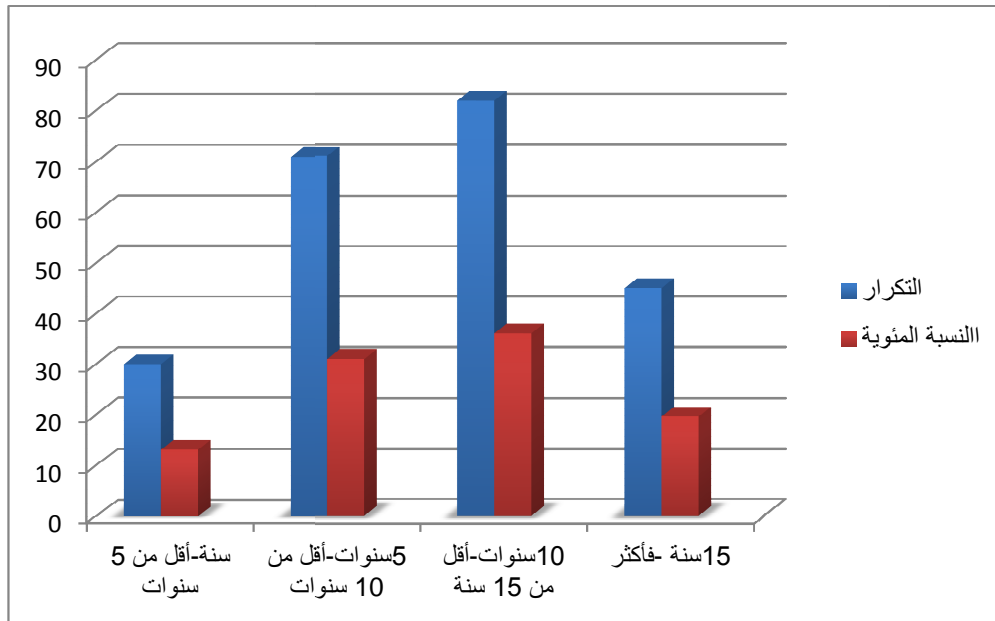
النسبة المئوية%	التكرار	الخبرة المهنية
13,2	30	1سنة-اقل من 5سنوات
31,1	71	5 سنوات-أقل من 10سنوات
36,0	82	10 اقل -من 15سنة
19,7	45	15سنة-فأكثر
100	228	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات SPss.

## الفصل الثالث دراسة ميدانية في بعض المؤسسات الصناعية باستخدام

### برنامج Spss

الشكل (3-5) أعمدة بيانية توضح النسب المئوية و التكرارات لمتغير الخبرة المهنية.



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج spss.

من خلال النتائج السابقة الموضحة في الجدول (3-7) و الشكل (3-4) يتبين لنا أن معظم المستجوبين لديهم خبرة مهنية تفوق 10 سنوات بنسبة قدرها 32.9%، و هذا دليل على أقدمية هؤلاء في المؤسسات، و هذا ما يزيد من مقدار صدق إجابات أفراد العينة على أسئلة الاستبيان الموجه لهم، حيث أن الأقدمية تلعب دور كبير في تفعيل دور العامل للتجديد و الابتكار و كذا بذل الجهود لتحسين المنتجات (خاصة إذا قبولت هذه المبادرات بحوافزها المعنوية و المادية).

#### د- توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة :

يتم توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لكل وظيفة حسب الجدول و الأعمدة البيانية المدرجة في الأسفل.

## الفصل الثالث دراسة ميدانية في بعض المؤسسات الصناعية باستخدام

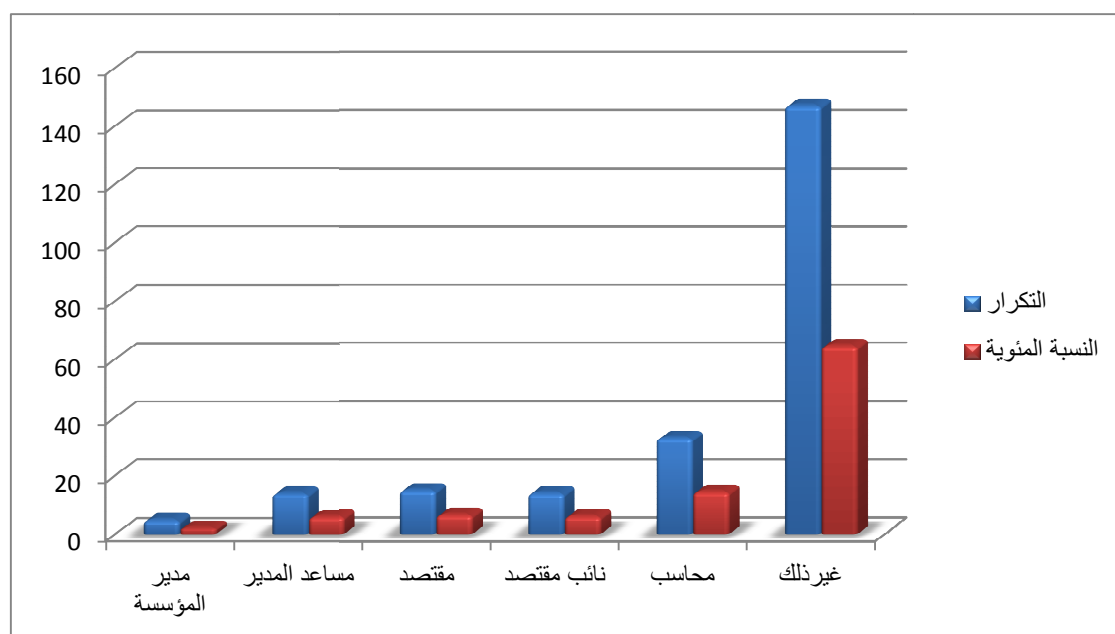
### برنامج Spss

جدول (3-8) توزيع أفراد العينة وفق متغير الوظيفة.

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية %
مدير المؤسسة	5	2.2
مساعد المدير	14	6.1
مقتصد	15	6.6
نائب مقتصد	14	6.1
محاسب	33	14.5
غير ذلك	147	64.5
المجموع الكلي	228	100

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss24.

الشكل (3-6) أعمدة بيانية توضح النسب المئوية و التكرارات لمتغير الخبرة المهنية



المصدر من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج Spss

## الفصل الثالث دراسة ميدانية في بعض المؤسسات الصناعية باستخدام

### برنامج Spss

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (3-8) و الشكل يتبين لن بأن أغلبية المستجوبين هم من فئة الموظفين غير الإداريين حيث بلغ عددهم 147، و هذا نظرا لطبيعة العمل في الورشات الصناعية الذي يتطلب عدد معتبر من الموظفين ذوي الكفاءة و الخبرة المهنية .

المطلب الثاني: تحليل وتفسير محاور الدراسة.

#### 1- تحليل عبارات المحور الرئيسي الأول ( رأس المال المعرفي ):

سنقوم بتحليل عبارات رأس المال المعرفي من خلال تقسيم عبارته على ثلاث محاور (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبائني )

#### أ- تحليل عبارات المحور الفرعي الأول (رأس المال البشري)

سيتم تحليل عبارات هذا المحور من خلال الإعتماد على نتائج التكرار و النسب المئوية لدرجة الموافقة

#### الجدول (3-9) إجابات المستجوبين لعبارات المحور الفرعي الأول (رأس المال البشري)

العبارات	التكرار النسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الموظفين على قدرة على التنسيق في معارفهم العلمية و السلوكية	f	45	60	40	63	20
	%	19.7	26.3	17.5	27.6	8.8
يوجد في المؤسسة شخص مهمته خلق و تنظيم المعرفة	f	37	79	59	44	9
	%	16.2	34.6	25.9	19.3	3.9
الموظفين على قدرة على مضاعفة معارفهم العلمية و السلوكية	f	20	33	29	94	52
	%	8.8	14.5	13.7	41.2	22.8
تناسب مهارات الأفراد مع المهام الموكلة إليهم	f	10	19	24	122	52
	%	4.4	8.3	10.5	53.5	22.8
تهتم المؤسسة بتنمية قدرات القدرات الفكرية و الطاقات الإبداعية	f	12	17	23	137	39
	%	5.3	7.5	10.1	60.1	17.1
تمتلك المؤسسة نسبة معتبرة من الموظفين الكفاءات	f	13	19	35	98	63



## الفصل الثالث دراسة ميدانية في بعض المؤسسات الصناعية باستخدام

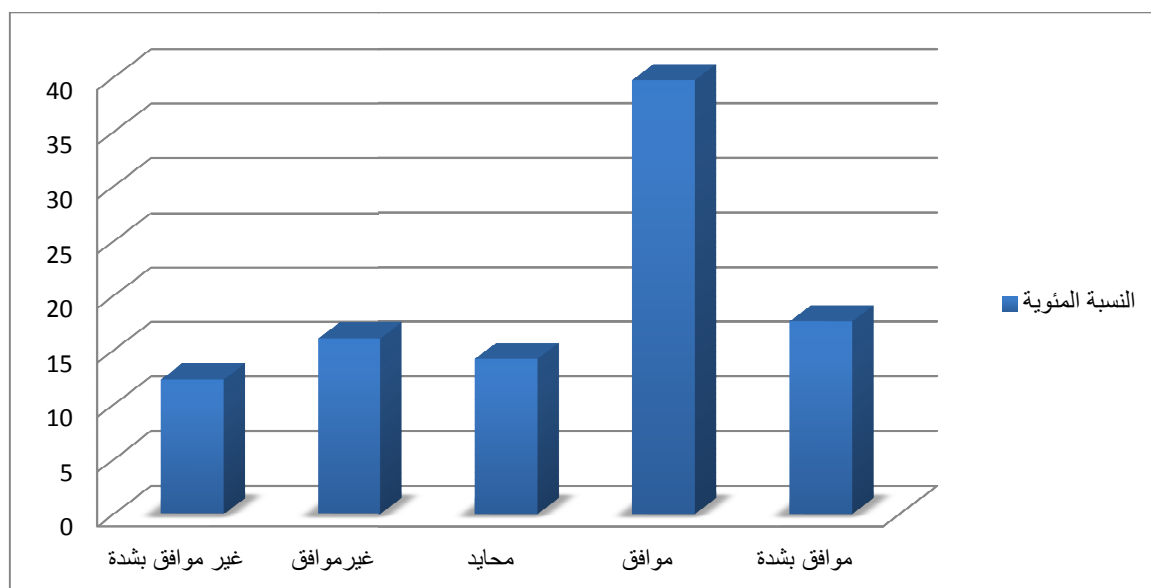
### برنامج Spss

27.6	43	15.4	8.3	5.7	%	
38	92	20	43	35	f	يمكن للموظف أخذ أكثر من منصب في هذه المؤسسة
16.7	40.4	8.8	18.9	15.4	%	
39	108	31	24	26	f	هناك محبة للمهنة الموكلة إليك
17.1	47.4	13.6	10.5	11.4	%	
31	94	40	33	30	f	تمنح المؤسسة مكافآت مقابل الأداء المتميز لموظفيها
13.6	41.2	17.5	14.5	13.2	%	
27	55	32	57	57	f	تحقيق الجودة هي من مسؤولية كل فرد داخل المؤسسة
11.8	24.1	14	25	25	%	
72	90	22	20	24	f	توفر المؤسسة الظروف الملائمة لعملية الإبداع والابتكار
31.6	39.5	9.6	8.8	10.5	%	
40	82	32	37	28	f	نتيجة المحور
17.62	39.75	14.23	16.10	12.32	%	

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتماد على مخرجات spss.

سيتم ادراج نتائج الجدول في شكل أعمدة بيانية .

الشكل (3-7) أعمدة بيانية توضح درجة الموافقة لمحور رأس المال البشري



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماد على نتائج SPSS.

## الفصل الثالث دراسة ميدانية في بعض المؤسسات الصناعية باستخدام

### برنامج Spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن نسبة 57.37% المستقصيين كانت الإجابة بدرجة موافق و موافق بشدة على عبارات المحور الفرعي الأولى(رأس المال البشري ) و هذه النسبة تدل على أن المؤسسات الصناعية تهتم بالموارد البشري الذي لديها و تسعى للمحافظة عليه من خلال تقديم الحوافز لذوي الكفاءات و المهارات وهذا ما تؤكد نتيجة العبارة تمنح المؤسسة مكافآت مقابل الأداء المتميز لموظفيها و التي كانت نسبتة الموافقة عليها 41.2%،بالإضافة إلى العبارة تهتم المؤسسة بتنمية قدرات القدرات الفكرية و الطاقات الإبداعي و كانت نسبة الموافقة على هذه العبارة هي 60.1%، في حين نلاحظ أنه 34.4% من المستقصيين قد أجابوا بأنه لا يوجد في المؤسسات الصناعية شخص أو قسم خاص مهمته خلق و تنظيم المعرفة من أجل مساعدتها في تحقيق أهدافها، و هذا يعني بأن أغلبية المؤسسات الصناعية لا تقوم بتدوين آراء و الخبرات و التجارب التي قام بها الأفراد المنتمون لهذه المؤسسات، وعليه فإنه بمجرد مغادرة هؤلاء الأفراد فأنها تفقد المؤسسات تلك المعارف التي تمتلكها.

أي أن المؤسسات تهتم بالعنصر البشري ولكن بشكل غير كافي حيث أنه من المفروض على المؤسسات الاهتمام به أكثر لما له من أهمية بالغة، بينما بلغت نسبة 42.65% من الإجابات بين غير موافق بشدة و غير موافق و محايد على عبارات هذا المحور.

#### ب- تحليل عبارات المحور الفرعي الثاني (رأس المال الهيكلي) :

سيتم تحليل عبارات هذا المحور من خلال الاعتماد على نتائج التكرار و النسب المئوية لدرجة الموافقة.

## الفصل الثالث دراسة ميدانية في بعض المؤسسات الصناعية باستخدام

### برنامج Spss

الجدول (3-10) إجابات المستجوبين لعبارات المحور الفرعي الثاني (رأس المال الهيكلي)

العبارات	التكرار	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
في هذه المؤسسة من السهل على أي موظف خلق و تنظيم المعرفة	f	17	35	27	99	50
	%	7.5	15.4	11.8	43.4	21.9
تقدم المؤسسة البرامج لتدريب و تطوير الكدر البشري بما يعكس على أدائهم	f	11	37	22	84	74
	%	4.8	16.2	9.6	36.8	32.5
تستقطب المؤسسة الأساتذة الباحثين و المتميزين من أجل المحافظة على سمعتها	f	8	25	33	87	75
	%	3.5	11	14.5	38.2	32.9
تهتم المؤسسة بجذب المهارات التي تتناسب مع طبيعة عملها	f	16	44	39	85	44
	%	7	19.3	17.1	37.3	19.3
تحسن سمعة المؤسسة جراء الانجازات العلمية و البحثية و التدريبية للعاملين	f	19	18	32	85	74
	%	8.3	7.9	14.0	37.3	19.3
تهتم المؤسسة بمعارف موظفيها	f	19	18	32	85	74
	%	8.3	7.9	14.0	37.3	32.5
تقدم المؤسسة الحوافز المختلفة لاستقطاب أصحاب الكفاءات و المهارات من الداخل و الخارج	f	15	28	34	78	73
	%	6.6	12.3	14.9	34.2	32.0
تمتلك المؤسسة هيكلية إدارية معلنة تساعد في تقديم منتجاتها بشكل مميز عن الآخرين	f	10	16	22	94	56
	%	4.4	20.2	9.6	41.2	24.6
توفر المؤسسة أساليب و أدوات لتوفير المعلومات التي يحتاجها الإداريين عند الحاجة إليها	f	15	31	28	90	64
	%	6.6	13.6	12.3	39.5	28.1
تساعد الهيكلية الادارية في المؤسسة على الاعمال المطلوبة منها بكل سهولة	f	23	24	32	99	50
	%	10.1	10.5	14	43.4	25.4
نتيجة المحور	f	14	29	30	90	62
	%	6.0	13.87	13.32	39.47	27.11

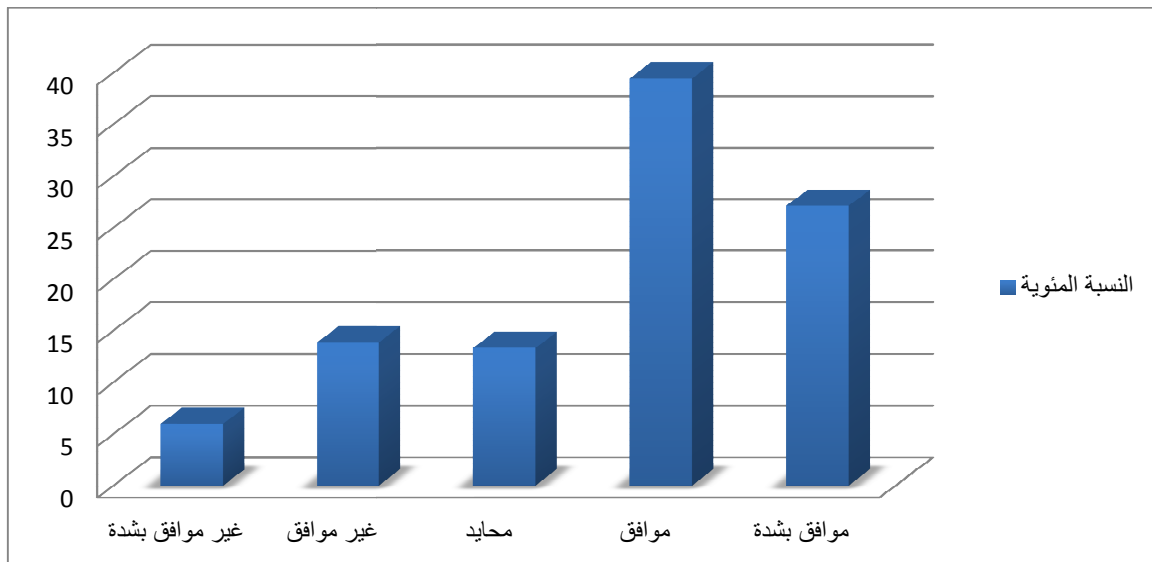
المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPss.

## الفصل الثالث دراسة ميدانية في بعض المؤسسات الصناعية باستخدام

### برنامج Spss

قمنا بإدراج نتائج الجدول أعلاه في شكل أعمدة بيانية، و الشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل (3-8) أعمدة بيانية تبين درجة الموافقة لمحور رأس المال الهيكلي.



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss.

من خلال الجدول و الأعمدة البيانية أعلاه نلاحظ بأن 152 من المستقصين أي بنسبة 66.58% كانت الإجابة بدرجة ر موافق و موافق بشدة على عبارات المحور الفرعي الثاني (رأس المال الهيكلي) و هذه النسبة تدل على أن معظم المؤسسات الصناعية تهتم برأس المال الهيكلي، و ذلك من خلال تسخير كل الإمكانيات التي لديها لاكتساب المعرفة و المحافظة عليها و تخزينها ، حيث أن ذلك لا يتم إلا من خلال استقطاب المؤسسة للأفراد ذوي كفاءات و خبرات و معارف .

ج- تحليل عبارات المحور الفرعي الثالث(رأس المال الزبائني):

سيتم تحليل عبارات هذا المحور من خلال الاعتماد على نتائج التكرار و النسب المئوية لدرجة الموافقة.

## الفصل الثالث دراسة ميدانية في بعض المؤسسات الصناعية باستخدام

### برنامج Spss

الجدول (3-11) تحليل عبارات المحور الفرعي الثالث (رأس المال الزبائني)

العبارات	التكرار النسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
جذب المزيد من العملاء و المحافظة على العملاء الحاليين	f	7	27	31	99	64
	%	3.1	11.8	13.6	43.4	28.1
تستجيب المنظمة لحاجات زبائنها بسرعة	f	9	30	32	100	57
	%	3.9	13.2	14.0	43.9	25.0
تعمل المؤسسة على كسب ثقة عملائها و توطيد العلاقة معهم على المدى البعيد	f	20	27	29	101	51
	%	8.1	11.8	12.7	44.3	22.4
تمتلك المؤسسة مواقع الكترونية تتواصل من خلالها مع عملائها لتسهيل عملية تقديم الخدمة	f	24	43	18	99	44
	%	10.5	18.9	7.9	43.4	19.3
توجد لآليات واضحة لدى المؤسسة لمتابعة ملاحظات و الشكاوي المتعلقة بخدمة الزبائن و العمل على حلها	f	19	23	21	112	53
	%	8.3	10.1	9.2	49.1	23.2
الانتقادات الموجهة للمؤسسة هي بمثابة عملية إصلاح لها	f	25	37	25	89	52
	%	11.0	16.2	11.0	39.0	22.8
الآراء التي يقدمها الزبائن حول منتجات المؤسسة تعمل بها المؤسسة من أجل تحسين جودة منتجاتها	f	2	32	17	111	66
	%	0.9	14.0	7.5	48.7	28.9
تعمل المؤسسة قصار جهدها من أجل تلبية رغبات زبائنها	f	9	22	20	117	60
	%	3.9	9.6	8.8	51.3	26.3
تتراعى المؤسسة الظروف الاقتصادية لأفراد المجتمع	f	4	35	24	91	74
	%	1.8	15.4	10.5	39.9	32.5
للزبائن الحرية في الدخول في تنظيم الجودة	f	23	75	38	63	29
	%	10.1	32.9	16.7	27.6	12.7
نتيجة المحور	f	14	35	25	98	55
	%	6.16	15.39	11.19	43.06	24.12

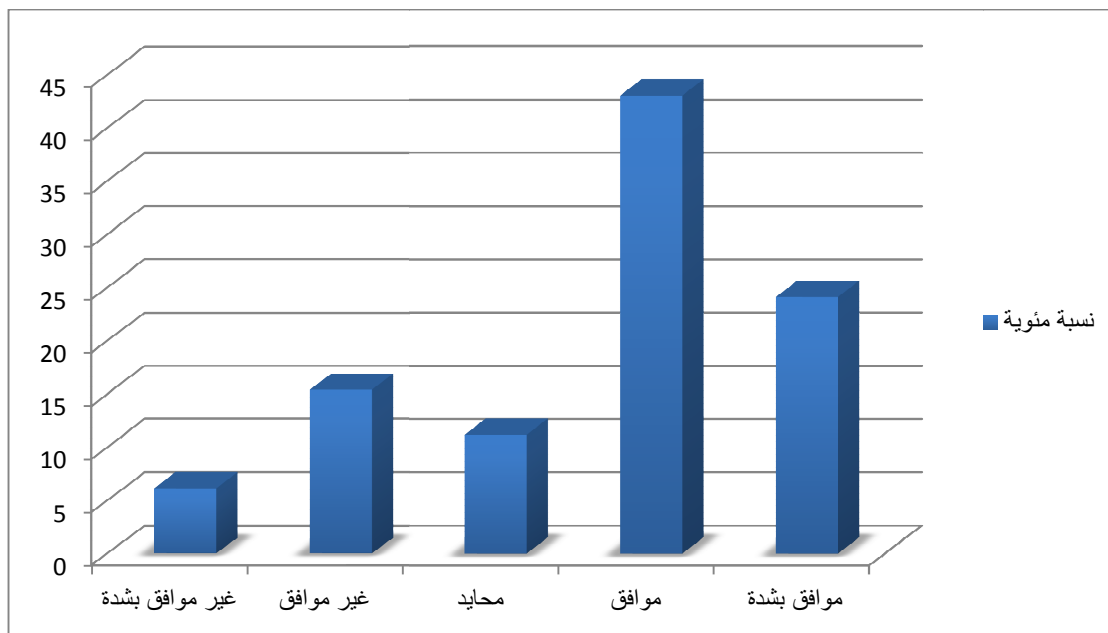
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPss.

## الفصل الثالث دراسة ميدانية في بعض المؤسسات الصناعية باستخدام

### برنامج Spss

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه سيتم رسم شكل بياني يوضح تلك النتائج، الشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل (3-8) أعمدة بيانية تبين درجة الموافقة لمحور رأس المال الزبائني.



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج spss

من خلال النتائج المقدمة في الجدول والشكل أعلاه يتضح لنا أن نسبة 67.18% أي أكثر من نصف المستفيدين كانت إجاباتهم بدرجة موافق و موافق بشدة على عبارات محور رأس المال الزبائني، أي أن المستفيدين يوافقون على أن رأس المال الزبائني يساهم في تحسين جودة المنتجات الصناعية و ذلك من خلال استغلال المؤسسات الصناعية لهذا المورد من أجل حل مشاكل التصنيع التي تعاني منه العديد من المؤسسات، فمن خلال حل هذه المشاكل تتمكن المؤسسات من التوصل إلى منتجات ذات جودة و التي تلبى رغبات و طلبات زبائنها.

مما سبق يمكن القول أن جميع مكونات رأس المال المعرفي (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبائني) تقوم المؤسسات الصناعية باستغلال هذه المكونات لتحسين جودة منتجاتها الصناعية.

## الفصل الثالث دراسة ميدانية في بعض المؤسسات الصناعية باستخدام

### برنامج Spss

2- تحليل عبارات المحور الرئيسي الثاني (تحسين جودة المنتجات).

الجدول الموالي يبين تكرار و نسب الموافقة على عبارات تحسين جودة المنتجات.

الجدول (3-12) تحليل عبارات المحور الرئيسي الثاني (تحسين الجودة).

العبارات	التكرار	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
لا تعاني المؤسسة من مشكل الإختلات التصنيعية	f	43	55	39	66	25
	%	18.9	24.1	17.1	28.9	11.0
عدد الوحدات المعيبة داخل المؤسسة ضئيل	f	9	23	19	98	79
	%	3.9	10.1	8.3	43.0	34.6
خصائص المنتج غير متباعدة	f	5	29	16	104	74
	%	2.2	12.7	7.0	45.6	32.5
يتوافق المنتج مع طبيعة توقعات المستهلك	f	5	32	29	85	77
	%	2.2	14.0	12.7	37.3	33.8
تكلفة الإنتاج غير مكلفة	f	70	48	27	68	15
	%	30.7	21.1	11.8	29.8	6.6
تتبنى المؤسسة برامج الجودة للتحسين المستمر	f	12	18	18	104	76
	%	5.3	7.9	7.9	45.6	33.3
تعمل المؤسسة على تحسين المخرجات وفق خصائص و مواصفات الجودة	f	1	6	10	85	126
	%	0.4	2.6	4.4	37.3	55.3
يشارك العامل في حل مشاكل التصنيع و تطوير العمل و زيادة الإنتاجية	f	4	13	10	122	79
	%	1.8	5.7	4.4	53.5	34.6
الاهتمام بتدريب العاملين من أجل تحسين جودة المنتجات	f	11	25	18	93	81
	%	4.8	11.0	7.9	40.8	35.5
تحاول المؤسسة استعمال الطرق و الوسائل في عملية الإنتاج و التصنيع للحصول على منتجات ذات جودة	f	2	4	12	81	129
	%	0.9	1.8	5.3	35.5	56.6
هناك علاقة ايجابية بين تحفيز العاملين و حل	f	0	8	7	82	131

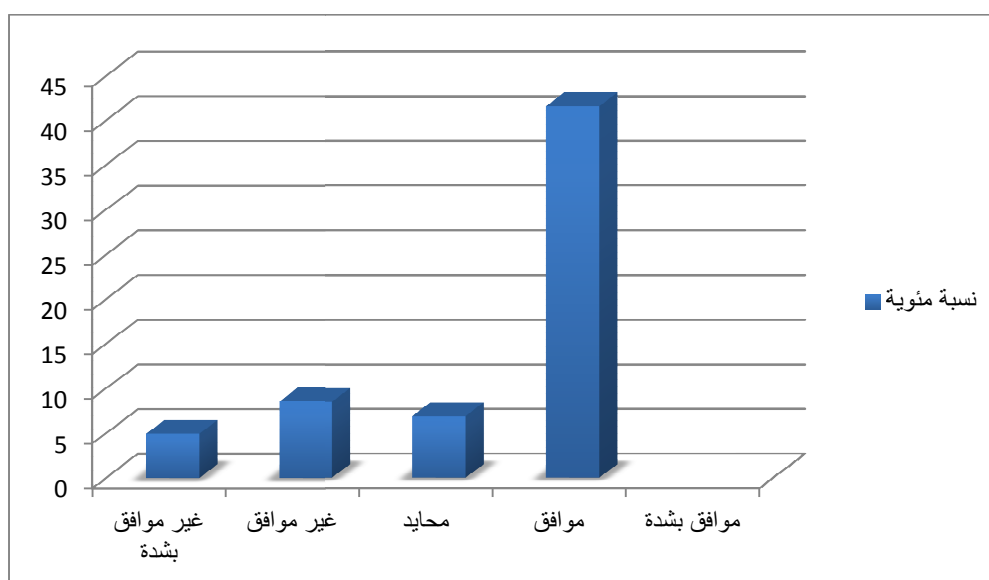
## الفصل الثالث دراسة ميدانية في بعض المؤسسات الصناعية باستخدام

### برنامج Spss

57.5	36.0	3.1	3.5	0	%	المشاكل المتعلقة بجودة المنتج
118	104	1	4	1	F	وجود استشاريين داخل المؤسسة و خارجها يساعد في تحسين جودة المنتجات المؤسسة
51.8	45.6	0.4	1.8	0.4	%	
114	92	9	10	3	F	النظرة المستقبلية للمؤسسة تساعد في تحسين جودة المنتجات
50.0	40.4	3.9	4.4	1.3	%	
144	67	9	7	1	F	طرح المشاكل و المعوقات من شأنها دفع عجلة الإنتاج و الجودة للأحسن سرية المعلومات الخاصة
63.2	29.4	3.9	3.1	0.4	%	
15.5	53	10	6	3	F	تعمل المؤسسة بمقاييس الجودة في تصنيع منتجاتها
62.0	23.2	4.4	2.6	1.3	%	
143	78	3	4	0	F	سرية المعلومات الخاصة بالمنظمة تحفظ جودة المنتجات و مركزية و قوة المؤسسة
62.7	34.2	1.3	1.8	0	%	
104	92	16	19	11	f	نتيجة المحور
46.42	41.6	6.92	8.54	4.96	%	

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات SPss.

الشكل (3-9) أعمدة بيانية توضح درجة الموافقة لمحور تحسين الجودة.



المصدر: من إعداد الطالبتان اعتمادا على النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه.



## الفصل الثالث دراسة ميدانية في بعض المؤسسات الصناعية باستخدام

### برنامج Spss

من خلال الجدول و الأعمدة البيانية أعلاه نلاحظ بأنه كانت الإجابة بدرجة موافق وموافق بشدة على عبارات المحور الرئيسي الثاني (تحسين الجودة )، حيث بلغت نسبتها 88.02% ، وهذه النسبة جيدة وهي تدل على أن معظم المؤسسات الصناعية تهتم بتحسين جودة منتجاتها الصناعية و التي تكون ضمن مواصفات الجودة العالمية و ذلك من خلال استغلال كل الموارد بما في ذلك البشرية باعتبارهم عناصر متكاملة. كما بلغت نسبة المستقيمين الذين أجابوا بغير الموافقة و الحياد 11.98%.

المطلب الثالث: حساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات الاستبيان.

من خلال هذا المطلب سيتم حساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لجميع عبارات الاستبيان، زمن خلال هذه النتائج سيتم معرفة قرارات المستقيمين لعبارات كل محور.

1- تحليل عبارات المحور الأول (رأس المال المعرفي ) من خلال حساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري .

أ- المحور الفرعي الأول (رأس المال البشري ) .

الجدول (3-13) تحليل عبارات المحور الأول رأس المال البشري من خلال حساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري .

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القرار
1	الموظفين على قدرة على التنسيق في معارفهم العلمية و السلوكية	2,79	1,282	محايد
2	يوجد في المؤسسة شخص مهمته خلق و تنظيم المعرفة	2,60	1,092	محايد
3	الموظفين على قدرة على مضاعفة معارفهم العلمية و السلوكية	3,55	1,235	موافق
4	تناسب مهارات الأفراد مع المهام الموكلة إليهم	3,83	1,028	موافق

## الفصل الثالث دراسة ميدانية في بعض المؤسسات الصناعية باستخدام

### برنامج Spss

5	تهتم المنظمة بتنمية القدرات الفكرية و الطاقات الإبداعية للفرد	3,76	3,996	موافق
6	تمتلك المنظمة نسبة معتبرة من الموظفين ذوي الكفاءات	3,79	1,112	موافق
7	يمكن للموظفين أخذ أكثر من منصب في هذه المؤسسة	3,24	1,350	محايد
8	هناك محبة للمهنة الموكلة إليك	3,48	1,222	موافق
9	تمنح المنظمة مكافآت مقابل الأداء المتميز لموظفيها	3,28	1,248	محايد
10	تحقيق الجودة هي من مسؤولية كل فرد داخل المنظمة	2,73	1,378	محايد
11	توفر المؤسسة الظروف الملائمة لعملية الابتكار و الإبداع	3,73	1,282	موافق
	المجموع الكلي	3,34	505,	محايد

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS.

يبين الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات المحور الفرعي الأول (رأس المال البشري ) ، حيث بلغت نسبة المتوسط الحسابي لعبارات هذا المحور 3.34. ،بانحراف معياري قدره 0.505 ، مما يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات المحور الفرعي الأول كانت بدرجة محايد، حيث جاءت العبارة رقم 4 للمحور و هي تناسب مهارات الأفراد مع المهام الموكلة إليهم ، في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.83 و بانحراف معياري قدره 1.028، في حين أن العبارة رقم 2 القائلة بأن يوجد في المؤسسة شخص مهمته خلق و تنظيم المعرفة بمتوسط حسابي قدره 2.60 بانحراف معياري قدره 1.092 و كانت بقرار محايد، و ذلك نظرا لضعف الإمكانيات لتخزين و تنظيم المعرفة (كعدم توفر وسائل التكنولوجيا المتطورة).

## الفصل الثالث دراسة ميدانية في بعض المؤسسات الصناعية باستخدام

### برنامج Spss

ب- المحور الفرعي الثاني :

الجدول (3-14) نتائج المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات رأس المال الهيكلي.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القرار
في هذه المؤسسة من السهل على أي موظف خلق و تنظيم المعرفة	4.33	1,202	موافق
تقدم المؤسسة البرامج لتدريب و تطوير الكدر البشري بما ينعكس على أدائهم	3,76	1,205	موافق
تستقطب المؤسسة الأساتذة الباحثين و المتميزين من أجل المحافظة على سمعتها	3,86	1,102	موافق
تهتم المؤسسة بجذب المهارات التي تتناسب مع طبيعة عملها	3,57	1,202	موافق
تتحسن سمعة المؤسسة جراء الانجازات العلمية و البحثية و التدريبي للعاملين	3,78	1,220	موافق
تهتم المؤسسة بمعارف موظفيها	3,73	1,219	موافق
تقدم المؤسسة الحوافز المختلفة لاستقطاب أصحاب الكفاءات و المهارات من الداخل و الخارج	3,61	1,184	موافق
تمتلك المؤسسة هيكلية إدارية معلنة تساعد في تقديم منتجاتها بشكل مميز عن الآخرين	3,69	1,204	موافق
توفر المؤسسة أساليب و أدوات لتوفير المعلومات التي يحتاجها الإداريين عند الحاجة إليها	3,57	1,227	موافق
تساعد الهيكلية الادارية في المؤسسة على الاعمال المطلوبة منها بكل سهولة	3,75	1,076	موافق
نتيجة المحور	3,67	0,600	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج spss

يبين الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات المحور الفرعي الثاني (رأس المال الهيكلي)، حيث بلغت نسبة المتوسط الحسابي لعبارات هذا المحور 3.67، بانحراف معياري قدره 0.6.

## الفصل الثالث دراسة ميدانية في بعض المؤسسات الصناعية باستخدام

### برنامج Spss

، مما يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات رأس المال الهيكلي كانت بدرجة موافق ، حيث جاءت العبارة تستقطب المؤسسة الأساتذة الباحثين و المتميزين من أجل المحافظة على سمعتها في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.86 و بانحراف معياري قدره 1.102، كما جاءت العبارة القائلة: تقدم المؤسسة البرامج لتدريب و تطوير الكدر البشري بما ينعكس على أدائهم بمتوسط حسابي 3.76 و بانحراف معياري قدره 1.205، و هذا ما يدل على أن استقطاب الأساتذة الباحثين و المتميزين و العمل على تدريب العاملين يساهمان بشكل كبير في عملية إنتاج و تحسين الجودة لمنتجات المؤسسة . في حين أن العبارة القائلة بأنه: في هذه المؤسسة من السهل على أي موظف خلق و تنظيم المعرفة في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 3.43 و بانحراف معياري قدره 1.202 و كانت بقرار موافق ، مما يدل على أن المؤسسات لا تهتم بشكل جيد بتنظيم معارفها و هذا يؤثر سلبا على الأداء داخل المؤسسة و هذا نظرا لقابلية زوال المعرفة من المؤسسة بمجرد خروج أصحاب المعرفة نظرا لعدم تخزينها .

#### ج- المحور الفرعي الثالث : رأس المال الزبائني .

الجدول (3-15) نتائج المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات رأس

#### المال الزبائني.

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القرار
تعمل المنظمة على جذب المزيد من العملاء و المحافظة على العملاء الحاليين	3,82	1,067	موافق
ستجيب المنظمة لاحتياجات زبائنها بسرعة	3,73	1,097	موافق
تعمل المؤسسة على كسب ثقة عملائها و توطيد العلاقة معهم على المدى البعيد	3,60	1,207	موافق
تمتلك المؤسسة مواقع الكترونية تتواصل من خلالها مع عملائها لتسهيل عملية الخدمة	3,42	1,283	موافق
توجد آليات واضحة لدى المؤسسة لمتابعة ملاحظات و شكاوى متعلقة بخدمة زبائنها و العمل على حلها	3,69	1,178	موافق
الانتقادات الموجهة للمؤسسة هي بمثابة عمليات إصلاح لها	3,46	1,302	موافق
الاراء التي يقدمها الزبائن حول منتجات المؤسسة تعمل بها المؤسسة من أجل تحسين جودة منتجاتها	3,91	1,000	موافق

## الفصل الثالث دراسة ميدانية في بعض المؤسسات الصناعية باستخدام

### برنامج Spss

تعمل المؤسسة قصار جهدها من اجل تلبية رغبات زبائنها	3,86	1,038	موافق
تراعي المؤسسة الظروف الاقتصادية لأفراد المجتمع	3,86	1,090	موافق
للزبائن الحرية في الدخول في تنظيم الجودة	3,00	1,235	محايد
نتيجة المحور	3,63	0,450	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات SPss.

يبين الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات المحور الفرعي الثالث (رأس المال الزبائني)، حيث بلغت نسبة المتوسط الحسابي لعبارات هذا المحور 3.63 بانحراف معياري قدره 0.45 ، مما يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات المحور رأس المال الزبائني كانت بدرجة موافق ، حيث جاءت العبارة القائلة :الآراء التي يقدمها الزبائن حول منتجات المؤسسة تعمل بها المؤسسة من اجل تحسين جودة منتجاتها في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.91 بانحراف معياري قدره 1.00، مما يعني الآراء التي يقدمها الزبائن حول المنتجات تأخذها المؤسسة بعين الاعتبار و هذا ما يزيد ثقة الزبائن حول المنتجات المقدمة لهم مما يزيد ولاءهم للمؤسسة ، كما جاءت العبارة القائلة : تعمل المؤسسة قصار جهدها من اجل تلبية رغبات زبائنها و كذا العبارة تراعي المؤسسة الظروف الاقتصادية لأفراد المجتمع حو العبارة تراعي المؤسسة الظروف الاقتصادية لأفراد المجتمع، في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.86 ، مما يدل على أن تلبية المؤسسة لرغبات زبائنها تكون من خلال الإصغاء لأرائهم و مراعاة ظروفهم المادية ، أما الرتبة الأخيرة فكانت عبارة للزبائن الحرية في الدخول في تنظيم الجودة بمتوسط حسابي قدره 0.30 بانحراف معياري قدره 1.235 بقرار محايد، و هو قرار مقبول باعتبار أن رأس المال الزبائني عنصر غير مألوف لبعض المستقصين مقارنة بالرأس المال البشري.

ج- المحور الرئيسي الثاني : تحسين الجودة.

## الفصل الثالث دراسة ميدانية في بعض المؤسسات الصناعية باستخدام

### برنامج Spss

الجدول (3-16) نتائج المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات محور

تحسين الجودة.

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
لا تعاني المؤسسة من مشكل الإختلالات التصنيعية	2,89	1,311	محايد
عدد الوحدات المعيبة داخل الالمسسة ضئيل	3,94	1,091	موافق
خصائص المنتج غير متباعدة	3,93	1,049	موافق
يتوافق المنتج مع طبيعة توقعات المستهلك	3,86	1,100	موافق
تكلفة الإنتاج غير مكلفة	2,61	1,361	متوسط
تتبنى المؤسسة برامج الجودة للتحسين المستمر	3,94	1,097	موافق
تعمل المؤسسة على تحسين المخرجات وفق خصائص و مواصفات الجودة	4,44	0,740	موافق
يشارك العامل في حل مشاكل التصنيع و تطوير العمل و زيادة الإنتاجية	4,14	0,872	موافق
تعمل المؤسسة على تحسين منتجاتها وفق خصائص و مواصفات الجودة	3,91	1,142	موافق
تحاول المؤسسة استعمال الطرق و الوسائل في عملية الإنتاج و التصنيع للحصول على منتجات ذات جودة	4,45	0,752	موافق
هناك علاقة ايجابية بين تحفيز العاملين و حل المشاكل المتعلقة بجودة المنتج	4,47	0,724	موافق
وجود استشاريين داخل المؤسسة و خارجها يساعد في تحسين جودة المنتجات المؤسسة	4,46	0,646	موافق
النظرة المستقبلية للمؤسسة تساعد في تحسين جودة المنتجات	4,33	0,852	موافق
طرح المشاكل و المعوقات من شأنها دفع عجلة الإنتاج و الجودة للاحسن سرية المعلومات الخاصة	4,52	0,754	موافق بشدة
تعمل المؤسسة بمقاييس الجودة في تصنيع منتوجاتها	4,77	3,438	موافق بشدة
سرية المعلومات الخاصة بالمؤسسة تحفظ جودة الإنتاج و مركزية و قوة المؤسسة	4,58	0,614	موافق بشدة
نتيجة المحور	4,08	0,405	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات SPss.24

يبين الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات المحور الرئيسي الثاني (تحسين جودة المنتجات)، حيث بلغت نسبة المتوسط الحسابي لعبارات هذا المحور 4.08، بانحراف معياري

## الفصل الثالث دراسة ميدانية في بعض المؤسسات الصناعية باستخدام

### برنامج Spss

---

قدره 0.405، مما يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات هذا المحور كانت بدرجة موافق ، حيث جاءت العبارة القائلة بان تعمل المؤسسة بمقاييس الجودة في تصنيع منتجاتها ، في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.77 و بانحراف معياري قدره 3.43 بقرار موافق بشدة ، فهذا مؤشر جيد فهي تعمل بمواصفات الجودة، و في الرتبة الأخيرة كانت العبارة القائلة بأن تكلفة الإنتاج غير مكلفة بمتوسط حسابي قدره 2.89 و بانحراف معياري قدره 1.311، و كانت بقرار محايد، لأن المنتج ذو الجودة يتطلب تكاليف معتبرة.

## الفصل الثالث دراسة ميدانية في بعض المؤسسات الصناعية باستخدام

### برنامج Spss

#### المبحث الثالث: اختبار صحة الفرضيات.

من خلال هذا المبحث سيتم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام كل من معامل الارتباط (pearson) و اختبار ANOVA، و التي سيتم بواسطتها إثبات أونفي صحة الفرضيات .

#### المطلب الأول : إختبار معامل الارتباط pearson.

نظرا لأن بعض اختبار الفرضيات تشترط أن تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، سنقوم بإجراء اختبار التوزيع الطبيعي.

#### أولا-اختبار التوزيع الطبيعي: اختبار(kolmogorov-smirnov).

نظرا لأن بعض اختبار الفرضيات تشترط أن تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، لذلك قمنا بإجراء اختبار كولموجروف-سمرنوف لمعرفة إن كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا .الجدول الموالي بين نتائج الاختبار .

#### الجدول(3-17) اختبار التوزيع الطبيعي (kolmogorov-smirnov).

عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة الإختبار	Sig
رأس المال البشري	11	0.115	0.000
رأس المال الهيكلي	10	0.064	0.025
رأس المال الزبائني	10	0.083	0.001
رأس المال المعرفي	31	0.075	0.003
تحسين الجودة	15	0.083	0.001

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.



## الفصل الثالث دراسة ميدانية في بعض المؤسسات الصناعية باستخدام

### برنامج Spss

من خلال النتائج المتحصل عليها يتبين لنا القيمة الاحتمالية لجميع المحاور أقل من القيمة الاحتمالية 0.5 وعليه فإن جميع محاور الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

ثانياً- اختبار معامل الارتباط بيرسون.

سيتم اختبار فرضية العلاقة بين رأس المال المعرفي و مكوناته مع تحسين جودة المنتجات الصناعية .

**الفرضية الرئيسية:**

$H_0$  : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال المعرفي و جودة المنتجات الصناعية.

$H_1$  : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال المعرفي و جودة المنتجات الصناعية .

**أ- الفرضيات الفرعية:**

$H_0-1$  توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري وجودة المنتجات الصناعية.

$H_1$  لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري وتحسين جودة المنتجات الصناعية.

$H_0-2$  توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الهيكلي وتحسين جودة المنتجات الصناعية.

$H_1$  : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الهيكلي وتحسين جودة المنتجات الصناعية.

$H_0-3$  : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الزبائني وتحسين جودة المنتجات الصناعية

$H_1$  : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الزبائني و تحسين جودة المنتجات الصناعية.

و الجدير بالذكر أنه سيتم اختبار هذه الفرضيات عند مستوى  $\alpha=0.01$ ، حيث أنه سيتم قبول

الفرضيات الصفرية و رفض الفرضيات البديلة في حالة إذا كانت قيمة الارتباط لبيرسون أكبر من

$\alpha=0.01$  ، و العكس صحيح .

## الفصل الثالث دراسة ميدانية في بعض المؤسسات الصناعية باستخدام

### برنامج Spss

الجدول (3-18) نتائج معامل الارتباط PEARSON بين المحاور.

Correlations						
		المال المعرفي	المال البشري	المال الهيكلية	راس المال الزبائني	تحسين الجودة
راس المال المعرفي	Pearson Correlation	1	,778**	,748**	,539**	,356**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	228	228	228	228	228
راس المال البشري	Pearson Correlation	,778**	1	,377**	,206**	,265**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,002	,000
	N	228	228	228	228	228
راس المال الهيكلية	Pearson Correlation	,748**	,377**	1	,068	,364**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,306	,000
	N	228	228	228	228	228
راس المال الزبائني	Pearson Correlation	,539**	,206**	,068	1	,077
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,306		,247
	N	228	228	228	228	228
تحسين الجودة	Pearson Correlation	,356**	,265**	,364**	,077	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,247	
	N	228	228	228	228	228

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: نتائج Spss.

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول السابق نلاحظ بأنه هناك ارتباط قوي بين تحسين جودة المنتجات وجميع المحاور و بين المحاور فيما بينها، وهذا الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

## الفصل الثالث دراسة ميدانية في بعض المؤسسات الصناعية باستخدام

### برنامج Spss

المعنوية 0.01 حيث يلاحظ أن أقوى ارتباط كان بين محور رأس المال البشري ومحور رأس المال المعرفي حيث بلغ معامل الارتباط 0.778 وهذا معناه أنه كلما كان استغلال رأس المال البشري في المؤسسات الصناعية كلما كان الاهتمام أكثر برأس المال المعرفي، كما بلغ معامل الارتباط بين رأس المال المعرفي والهيكلية 0.748، وبين رأس المال المعرفي و الزبائني 0.539، كما أنه هناك ارتباط جيد بين تحسين جودة المنتجات الصناعية وجميع المحاور الأخرى، حيث بلغ معامل الارتباط بين تحسين جودة المنتجات ورأس المال المعرفي 0.356، وبينها و بين رأس المال البشري 0.225، و بينها وبين رأس المال الهيكلية 0.364 ، وبينها و بين رأس المال الزبائني فكان الارتباط حيث بلغ الارتباط بينهما 0.077، إضافة إلى ذلك هناك ارتباط بين المحاور الفرعية فيما بينها بحث تتراوح هذه العلاقة بين الجيدة و القوية جدا.

وعليه يمكن القول بأنه يوجد على الأقل علاقة تكاملية واحدة عند مستوى الدلالة المعنوية  $\alpha=0.01$  بين رأس المال المعرفي و تحسين جودة المنتجات ، و كذا مكوناته مع تحسين جودة المنتجات ، مما يدفعنا إلى ضرورة الاهتمام بجميع مكونات رأس المال المعرفي لجعلها كإستراتيجية لتحسين جودة المنتجات الصناعية و خاصة أن السمة الأساسية للاقتصاد هي المعرفة.

#### المطلب الثاني: اختبار متوسطات الإجابات ANOVA.

من خلال هذا المطلب سيتم معرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول رأس المال المعرفي كإستراتيجية لتحسين جودة المنتجات الصناعية في المؤسسات الصناعية لولاية تيارت (الجنس ، المؤهل العلمي ، الخبرة ، الوظيفة).

سيتم اختبار هذه الفرضيات عن طريق ANOVA.

#### 1- اختبار تأثير الجنس على رأس المال المعرفي كإستراتيجية لتحسين جودة المنتجات الصناعية

يمكن صياغة الفرضيات على النحو التالي.

## الفصل الثالث دراسة ميدانية في بعض المؤسسات الصناعية باستخدام

### برنامج Spss

$H_0$ : لا توجد فروق بين متوسطات الإجابات حول رأس المال المعرفي كإستراتيجية لتحسين جودة المنتجات الصناعية تبعاً لمتغير الجنس .

$H_1$ : توجد فروق بين متوسطات الإجابات حول رأس المال المعرفي كإستراتيجية لتحسين جودة المنتجات الصناعية تبعاً لمتغير الجنس .

الجدول (3-19) نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA بالنسبة لمتغير الجنس

القيمة الاحتمالية sig	قيمة الاختبار F	المتوسطات		المجال
		أنثى	ذكر	
0.696	0.153	3.56	3.54	رأس المال البشري
0.690	0.160	3.36	3.33	رأس المال الهيكلية
0.446	0.583	3.63	3.70	رأس المال الزبائني
0.133	2.227	3.70	3.60	رأس المال المعرفي
0.239	1.392	4.03	4.10	تحسين جودة المنتجات

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال النتائج المتحصل في الجدول نلاحظ بأن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور أخذت قيم : (0.696 و 0.690 و 0.446 و 0.133 و 0.239) أكبر من الدلالة المعنوية  $\alpha=0.05$ .

و عليه فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة : لا توجد فروق بين متوسطات الإجابات حول رأس المال المعرفي كإستراتيجية لتحسين جودة المنتجات الصناعية تبعاً لمتغير الجنس ، و هذا راجح غلى أن كلا الجنسين يعملان في نفس البيئة و بالتالي نفس التعليمات و الأنظمة المطبقة من طرف المؤسسة التي يعملان بها .

2- اختبار تأثير متغير المؤهل العلمي على متوسطات الإجابات حول رأس المال المعرفي كإستراتيجية لتحسين جودة المنتجات الصناعية.

يمكن صياغة الفرضيات على النحو التالي

## الفصل الثالث دراسة ميدانية في بعض المؤسسات الصناعية باستخدام

### برنامج Spss

$H_0$ : لا توجد فروق بين متوسطات الإجابات حول رأس المال المعرفي كإستراتيجية لتحسين جودة المنتجات الصناعية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

$H_1$ : توجد فروق بين متوسطات الإجابات حول رأس المال المعرفي كإستراتيجية لتحسين جودة المنتجات الصناعية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

الجدول (3-19) نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي

القيمة الإحتمالية sig	قيمة الاختبار F	المتوسطات					المحاور
		غير ذلك	شهادة من المعهد	ماستر	ماجستير	دكتوراه	
0.625	0.654	3.53	3.53	3.60	3.40	3.44	رأس المال البشري
0.099	1.975	3.34	3.28	3.47	3.43	2.98	رأس المال الهيكلي
0.684	0.571	3.66	3.72	3.65	3.30	3.55	رأس المال الزبائني
0.632	0.643	3.62	3.61	3.69	3.48	3.85	رأس المال المعرفي
0.418	0.983	4.03	4.13	4.05	3.86	4.19	تحسين جودة المنتجات

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال النتائج المتحصل في الجدول نلاحظ بأن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور أخذت قيم: 0.625،

0.099، 0.684، 0.632، 0.418) أكبر من الدلالة المعنوية  $\alpha=0.05$ .

و عليه فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة: لا توجد فروق بين متوسطات الإجابات حول رأس المال المعرفي كإستراتيجية لتحسين جودة المنتجات الصناعية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ، و ذلك باعتبار أن أفراد العينة المدروسة لديهم تقارب في المستوي التعليمي و المعرفي .

3- اختبار تأثير متغير الخبرة المهنية لمتوسطات الإجابات حول رأس المال المعرفي كإستراتيجية لتحسين جودة المنتجات الصناعية.

## الفصل الثالث دراسة ميدانية في بعض المؤسسات الصناعية باستخدام

### برنامج Spss

يمكن صياغة الفرضيات على النحو التالي:

$H_0$  : لا توجد فروق بين متوسطات الإجابات حول رأس المال المعرفي كإستراتيجية لتحسين جودة المنتجات الصناعية تبعا لمتغير الخبرة المهنية .

$H_1$  : توجد فروق بين متوسطات الإجابات حول رأس المال المعرفي كإستراتيجية لتحسين جودة المنتجات الصناعية تبعا لمتغير الخبرة المهنية.

الجدول (3-21) نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية

القيمة الإحتمالية sig	قيمة الإختبار F	المتوسطات				
		15 سنة - فأكثر	10-أقل من 15 سنة	5-أقل من 10 سنوات	1-أقل من 5 سنوات	
0.001	5.96	3.59	3.56	3.60	3.30	رأس المال البشري
0.022	3.274	3.37	3.38	3.39	3.08	رأس المال الهيكلية
0.001	5.338	3.71	3.70	3.78	3.29	رأس المال الزبائني
0.448	0.820	3.71	3.61	3.65	3.56	رأس المال المعرفي
0.079	2.0292	4.20	4.06	4.07	3.97	تحسين جودة المنتجات

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss24.

من خلال النتائج المتحصل في الجدول نلاحظ بأن القيمة الاحتمالية للمحاور (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلية، رأس المال الزبائني) أخذت القيمة التالية على الترتيب (0.001، 0.001، 0.020) أي كلاً من القيم أقل من القيمة الاحتمالية 0.05 مما يعني أنه توجد فروق لمتوسطات إجابات الأفراد حول محور (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلية، رأس المال الزبائني) وهذا راجع إلى اختلاف البيئة التي يعمل بها أفراد العينة المدروسة باختلاف العوامل البيئة المؤثرة في المؤسسة و اختلاف السياسة المعمول بها داخل المؤسسة .

## الفصل الثالث دراسة ميدانية في بعض المؤسسات الصناعية باستخدام

### برنامج Spss

و من خلال مقارنة نتيجة المحور الرئيسي الأول (رأس المال المعرفي) و المحور الرئيسي الثاني (تحسين جودة المنتجات) ( $0.05 \leq \text{sig}(0.448, 0.079)$ )

و عليه فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة: لا توجد فروق بين متوسطات الإجابات حول رأس المال المعرفي كإستراتيجية لتحسين جودة المنتجات الصناعية تبعا لمتغير الخبرة المهنية.

4- اختبار تأثير متغير الخبرة العملية لمتوسطات الإجابات حول رأس المال المعرفي كإستراتيجية لتحسين جودة المنتجات الصناعية تبعا لمتغير الوظيفة: يمكن صياغة الفرضيات كالتالي:

$H_0$ : لا توجد فروق بين متوسطات الإجابات حول رأس المال المعرفي كإستراتيجية لتحسين جودة المنتجات الصناعية تبعا لمتغير الوظيفة.

$H_1$ : توجد فروق بين متوسطات الإجابات حول رأس المال المعرفي كإستراتيجية لتحسين جودة المنتجات الصناعية تبعا لمتغير الوظيفة.

الجدول (3-22) نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA بالنسبة لمتغير الوظيفة .

القيمة الاحتمالية sig	قيمة الاختبار F	المتوسطات						
		موظف عادي	محاسب	نائب مقتصد	مقتصد	نائب المدير	مدير	
0.819	0.442	3.54	3.52	3.51	3.60	3.62	3.39	رأس المال البشري
0.247	1.344	3.32	3.38	3.25	3.44	3.56	2.98	رأس المال الهيكلية
0.952	0.225	3.66	3.66	3.76	3.79	3.64	3.60	رأس المال الزبائني
0.733	0.557	3.66	3.54	3.55	3.58	3.68	3.62	رأس المال المعرفي
0.653	0.661	4.06	4.06	4.05	4.24	4.08	4.11	تحسين جودة المنتجات

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss24.

## الفصل الثالث دراسة ميدانية في بعض المؤسسات الصناعية باستخدام

### برنامج Spss

من خلال النتائج المتحصل في الجدول نلاحظ بأن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور أخذت قيم: 0.819، 0.247، 0.952، 0.733، 0.653 ( أكبر من الدلالة المعنوية  $\alpha=0.05$ ).

و عليه فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة: لا توجد فروق بين متوسطات الإجابات حول رأس المال المعرفي كإستراتيجية لتحسين جودة المنتجات الصناعية تبعا لمتغير الوظيفة.

#### المطلب الثالث: نتائج و توصيات الدراسة التطبيقية.

من أجل معرفة إن كان رأس المال المعرفي يستخدم كإستراتيجية لتحسين جودة المنتجات الصناعية، قمنا بإجراء دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الصناعية بولاية تيارت، حيث تم توزيع استبيانات على أفراد المؤسسات المتوجه إليها ثم قمنا بإدخال إجابات المستقيين إلى البرنامج الإحصائي spss حيث قمنا باستغلال مخرجات هذا الأخير و على أساسها قمنا بالتحليل و اختبار الفرضيات، و من أهم النتائج التي توصلنا إليها مايلي:

- 1- و جود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال المعرفي وتحسين جودة المنتجات الصناعية، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما 0.356، الأمر الذي يدل أن رأس المال المعرفي يساهم في تحسين جودة المنتجات الصناعية.
- 2- توجد علاقة بين رأس المال البشري و تحسين جودة المنتجات الصناعية، حيث بلغ معامل الارتباط بينها 0.256.
- 3- توجد علاقة بين رأس المال الهيكلي وتحسين جودة المنتجات الصناعية، حيث بلغ معامل الارتباط بينها 0.364.
- 4- توجد علاقة بين رأس المال الزبائني و تحسين جودة المنتجات الصناعية، حيث بلغ معامل الارتباط بينها 0.077.
- 5- لا توجد فروقات لمتوسطات استجابات أفراد العينة وفق المتغيرات الشخصية للمحوري (رأس المال المعرفي، تحسين الجودة).



## الفصل الثالث دراسة ميدانية في بعض المؤسسات الصناعية باستخدام برنامج Spss

---

من خلال النتائج المتوصل إليها يمكن القول أن مؤسسات عينة الدراسة لها اهتمام باستراتيجيات تحسين الجودة التي من بينها رأس المال المعرفي ، فعلى هذه المؤسسات زيادة الاهتمام أكثر بهذا المورد و خاصة من ناحية الأفراد ذوي خبرات و كفاءات و مهارات و معارف ، كما لبد على هذه المؤسسات أن تعمل على المحافظة على عملائها.

## الفصل الثالث دراسة ميدانية في بعض المؤسسات الصناعية باستخدام برنامج Spss

### خلاصة الفصل:

من خلال قيامنا بالدراسة التطبيقية على مستوى المؤسسات الصناعية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، حيث كانت أهم وسيلة لجمع المعلومات في هذه المؤسسات هي الإستبانة التي بواسطتها تم جمع آراء أفراد العينة المدروسة حول رأس المال المعرفي كإستراتيجية لتحسين جودة المنتجات الصناعية ، و ذلك بعدما تم تفرغ تلك الآراء في SPSS واستخراج النتائج ثم تحليلها ، و لعل أهم النتائج المتحصل عليها في هذه الدراسة هي وجود علاقة تكاملية بين مكونات رأس المال المعرفي (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبائني) لتحقيق منتجات ذات جودة لدى المؤسسات الصناعية بولاية تيارت ، حيث أن رأس المال المعرفي يكون محققا إلا من خلال تفاعل عناصره مجتمعة ، و لا ينتج عن أي منهما بشكل منفرد، كما بوجود ارتباط قوي بين رأس المال المعرفي و تحسين الجودة ،أي الفرضية القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال المعرفي و تحسين الجودة هي فرضية صحيحة.

وعليه فان المؤسسات محل الدراسة تعتبر رأس المال المعرفي كإستراتيجية لتحسين جودة منتجاتها الصناعية.

الأخلاق  
النافعة

### الخاتمة:

بعد استعراض موضوعي رأسمال المعرفي والجودة، تم التوجه إلى تحسين الجودة بصفة عامة، والتركيز على تحسين جودة المنتج الصناعي بصفة خاصة، و ذلك بتطبيق رأسمال المعرفي بمحمل مكوناته في المؤسسات واعتباره كإستراتيجية في تحسين جودة منتجاتها الصناعية مهما كان له الأثر الكبير في التمكن من تحقيق الميزة التنافسية وكسب مراكز قوية في الأسواق، حيث جُسد موضوع بحثنا في جملة من الأمثلة الحية (مؤسسات ذات إنتاج صناعي) وما مدى استغلال مثل هذه المؤسسات للعاملين ذوي المؤهلات و الخبرات المعرفية و حتى رأس مالها الزبائني في تحسين جودة منتجاتها الصناعية .

بحيث توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج و التي من خلالها تم اختبار صحة الفرضيات ، منها مايلي:

- 1- من أحسن ما توصلت إليه إدارة المعرفة هو رأس المال المعرفي، و هذا الأخير بمثابة حل لعدة مشاكل التي كانت تواجهها المنظمات.
- 2- يعد رأس المال المعرفي من الموجودات غير ملموسة و التي يصعب تقليدها من قبل الآخرين ، بذلك سوف توفر فرصة بامتلاك ما لم يمتلكه الطرف الآخر، و الذي سيدعم نجاحها و تميزها من خلال تحقيق الجودة لمنتجاتها .
- 3- تظهر قوة المعرفة في مهارات العاملين، و نجاحهم يعتمد على تعاونهم، فكلما ارتفع مستوى أداء العاملين كلما تحسنت جودة المنتجات.
- 4- تلعب خبرات و كفاءات و معارف العاملين دورا مهما داخل المنظمات.
- 5- توفير رأس المال المعرفي من شأنه خلق أفكار جديدة في المنظمة و التي من خلالها يتم تصحيح عيوب المنتجات، نظرا لقدرته هائلة على التعامل مع المشكلات بأسلوب سهل و بسيط بالإضافة إلى قدرة تكيفه مع المستجدات الجديدة في السوق.
- 6- في ظل المنافسة الشديدة والتغير المستمر في بيئة عمل المنظمات فلن تكون هذه الأخيرة قادرة على البقاء و النمو دون أن تتميز معرفيا ، أي أن تكون قادرة على الإبداع و الإتيان بأشياء جديدة في الإستراتيجيات و المنتجات و الخدمات، لذلك أصبح رأس المال المعرفي السلاح الإستراتيجي للمنظمات.

- 7- كلما زادت ثقافة المؤسسات الصناعية لاستقطاب رأس المال المعرفي زادت قوتها في السوق.
- 8- وجود ارتباط قوي بين مكونات رأس المال المعرفي و الذي كان ما بين 0.35-0.75.
- 9- و جود ارتباط قوي بين رأس المال المعرفي و تحسين الجودة .
- 10- بينت الدراسة أن الرأس مال المعرفي واحد من أهم الاستراتيجيات اللازمة في تحسين جودة المنتجات إذا ما تم استغلاله بشكل جيد .
- 11- المؤسسات الصناعية بولاية تيارت فاهتمام المؤسسات برأس المال المعرفي لكن بشكل غير كامل ،فمن ناحية رأس المال البشري نجد بأن لها اهتمام كبير جدا به أ و هذا يظهر في استقطاب هذه المؤسسات لذوي الخبرات و الكفاءات و المهارات،أما من ناحية رأس المال الزبائني اهتمام المؤسسات به قليل نوعا ما.
- 12- تعمل المؤسسات الصناعية بولاية تيارت على تحسين جودة منتوجاتها الصناعية و ذلك بمختلف الموارد التي تمتلكها

#### اختبار فرضيات البحث:

بعد تناول موضوع البحث من الجانب النظري و التطبيقي تم اختبار صحة الفرضيات .

#### الفرضية الأولى:

جاء فيها أن الرأس مال المعرفي بمثابة كل ما تحمله المنظمة من العمالة من كفاءة وخبرة ومعارف و الذي يمكن الاعتماد عليه لمعالجة مشاكل الندرة للموارد التي من الممكن ان تعترض العمليات الإنتاجية ،وبالتالي قد ثبتت صحة وسلامة الفرضية الأولى، و هذا ما أكدته النتائج الأخيرة .

#### الفرضية الثانية:

رأس المال المعرفي مورد غير ملموس و صعب التقليد ، لكن بالاهتمام به أكثر و استغلاله كإستراتيجية داخل المنظمة و بشكل مناسب يمكن تطوير المنتجات به على أحسن وجه. وعليه يمكن اعتبار رأس المال المعرفي كإستراتيجية هادفة داخل المؤسسة ، أي أن الفرضية الثانية خاطئة وهذا ما أكدته النتيجة رقم 2.

#### الفرضية الثالثة:

مهارة وكفاءة العاملين مؤشر يظهر مدى معرفتهم الجيدة كل حسب مهامه، إذ ينجح ذلك أكثر بتطوير روح التعاون على تحسين جودة المنتجات في مؤسساتنا الوطنية، ولا يكون ذلك إلى بوجود كل من الأصول الملموسة والغير ملموسة. الفرضية صحيحة.

### الاقتراحات و التوصيات:

- على جميع المنظمات تبني ثقافة رأس المال المعرفي و إدارة المعرفة .
- العمل على استغلال الإمكانيات البشرية و التقنية و المادية بما يحقق لها القدرة على تقديم منتجات و خدمات ذات جودة عالية.
- تمكين العامل و الزبون في المشاركة في تحسين جودة المنتجات.
- المحافظة قدر الإمكان على الأفراد المبدعين بداخل المنظمة و ذلك بتقدير خبرتهم و كفاءتهم المهنية من خلال تقديم الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية .
- العمل على إدراج أنظمة المعلومات التي تقدم استخدام أفضل للمعرفة من خلال تحويلها إلى منتج أو خدمة التي تكون ذات جودة.
- نشر فكر التعاون الجماعي و غرز روح فريق التعاون الجماعي .
- تكريس المستويات العليا جل اهتمامهم و وقتهم في مشاركة قاعدة المعرفة و تحفيز مبادرات المعرفة من خلال الاعتراف بخبراء المعرفة و صناعتها و تقدير خبرتهم و معرفتهم ، فكل هذا من شأنه أن يساهم في تعزيز رأس المال المعرفي باعتباره دعامة الإدارة الناجحة .
- إعطاء أهمية واسعة ومكانة أوسع لرأس مال المعرفي داخل المؤسسة و في مختلف جوانبها و خاصة الانتاج الصناعي منها .
- ضرورة تحسين الجودة بالمواصفات العالمية في المؤسسات محل الدراسة لما لها من أثر ايجابي في تطوير المنتجات والتي من شأنها تلبية رغبات الزبائن.
- لا بد على المؤسسات عامة و المؤسسات الصناعية محل الدراسة خاصة أن تعي أهمية رأس المال المعرفي بمجمل مكوناته، فهذا المورد يمكنها من تحقيق نتائج لم تحققها من قبل و خاصة أن هذه المؤسسات تتمتع بعمال متميزين و من خلال استغلال قدراتهم الإبداعية تتمكن منتجات هذه المؤسسات منافسة المنتجات بالأسواق العالمية.

- تعد الصناعة بمثابة حل للمشكلة الاقتصادية الوطنية، فعلى الدولة الجزائرية الاهتمام بهذا القطاع و ذلك بدعم المؤسسات الصناعية ماديا باعتبار أن نقص الموارد المادية قد يكون عائق للقيام بعمليات البحث لخلق رأس المال المعرفي و تطويره.

### آفاق الدراسة:

من خلال دراستنا لمختلف الجوانب فيما يخص الرأس مال المعرفي وكذا جودة المنتج وتحسينها، وبعد استخلاصنا للنتائج المذكورة إلا أننا لم نستوفي حقه بالكامل فمازالت بعض النقاط التي يمكن التطرق لها وتكون أساس جهود للبحوث اللاحقة ولهذا نقترح دراسة مستقبلية كاستكمال لنتائج الدراسة الحالية واستدراكا للنقائص المسجلة في هذا الموضوع و من أجل تدعيم البحوث في مجال تحسين جودة المنتجات الصناعية نقترح بعض المواضيع التي نراها هامة ومكملة لما قدمناه:

- قياس جودة المنتج الخدماتي بالاعتماد على رأس مال المعرفي.

- مدى مساهمة رأس المال المعرفي و الإدارة الإلكترونية في التنمية الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة .

- رأس المال المعرفي كإستراتيجية لتحسين جودة الخدمات المصرفية .

- الاستثمار في رأس المال المعرفي بين الفرص و التحديات.

الملاحق



جامعة ابن خلدون - تيارت -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علم التسيير  
قسم العلوم التسيير  
تخصص إدارة مالية

يمثل هذا الاستبيان احد الجوانب المهمة للبحث بهدف التعرف على آراء المدراء و المسؤولين وذوي العلاقة بالمؤسسة ،حول علاقة رأس المال المعرفي كإستراتيجية لتحسين جودة المنتجات ،فلذلك فقد تم تصميم هذا الاستبيان المرفق لجمع المعلومات اللازمة لهذه الدراسة.  
يرجى التكرم بتقديم إجاباتكم حسب خبرتكم ،وسف تعامل هذه الإجابات بالسرية التامة ولن تستعمل إلا لإغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم ،مع إحاطتكم علما إن لإجاباتكم تأثيرا كبيرا في دقة النتائج وتحقيق أهداف الدراسة .

الطالبان:

الأستاذة المشرفة :

- بوطباق بختة . - صافة موازية.

. بوجحيش خالدية

أولا:البيانات الشخصية و الوظيفية .:

1- الجنس : ذكر  - أنثى

2 - العمر : 20-أقل من 30  -30-أقل من 40

40-أقل من 50  50 -فاكثر

3- المؤهل العلمي : دكتراه  ماجستير  ماستر

ديبلوم من المعهد  غير ذلك

4 - سنوات الخبرة : 1-أقل من 5 سنوات  5-أقل من 10

أقل من 15  15-فاكثر

5 - الوظيفة : مدير المؤسسة  مساعد المدير  مقتصد

نائب مقتصد  محاسب  غير ذلك

ملاحظة: يرجى وضع العلامة (x) في المربع المناسب أمام كل عبارة بماتراه /ترينه مناسب.

محاييد	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بشدة	موافق	المحور الأول رأس المال البشري
					1 الموظفين على قدرة على التنسيق في معارفهم العلمية و السلوكية
					2 يوجد في المؤسسة شخص مهمته خلق و تنظيم المعرفة
					3 الموظفين على قدرة على مضاعفة معارفهم العلمية و السلوكية
					4 تناسب مهارات الأفراد مع المهام الموكلة إليهم
					5 تحتم المنظمة بتنمية القدرات الفكرية و الطاقات الابداعية للفرد
					6 تمتلك المنظمة نسبة معتبرة من الموظفين ذوي الكفاءات
					7 يمكن للموظفين أخذ أكثر من منصب في هذه المؤسسة
					8 هناك محبة للمهنة الموكل إليك
					9 تمنح المنظمة مكافآت مقابل الأداء المتميز لموظفيها
					10 تحقيق الجودة هي من مسؤولية كل فرد داخل المنظمة
					11 توفر المؤسسة الظروف الملائمة لعملية الإبتكار و الإبداع
محاييد	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بشدة	موافق	المحور الثاني رأس المال الهيكلي
					1 في هذه المؤسسة من السهل على أي موظف خلق و تنظيم المعرفة
					2 تقدم المؤسسة البرامج لتدريب و تطوير الكادر البشري بما ينعكس على أدائهم
					3 تستقطب المؤسسة الأساتذة الباحثين و المتميزين من أجل المحافظة على سمعتها
					4 تحتم المؤسسة بجذب المهارات التي تناسب مع طبيعة عملها
					5 تتحسن سمعة المؤسسة جراء الإنجازات العلمية و البحثية و التدريبي للعاملين
					6 تحتم المؤسسة بمعارف موظفيها
					7 تقدم المؤسسة الحوافر المختلفة لاستقطاب أصحاب الكفاءات و المهارات من الداخل و الخارج
					8 تمتلك المؤسسة هيكلية إدارية معلنة تساعد في تقدم منتجاتها بشكل مميز عن الآخرين
					9 توفر المؤسسة أساليب و أدوات لتوفير المعلومات التي يحتاجها الإداريين عند الحاجة إليها
					10 تساعد الهيكلية الادارية في المؤسسة على الاعمال المطلوبة منها بكل سهولة
محاييد	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بشدة	موافق	المحور الثالث رأس المال الزبائني
					1 جذب المزيد من العملاء و المحافظة على العملاء الحاليين
					2 ستجيب المنظمة لحاجات زبائنها بسرعة
					3 تعمل المؤسسة على كسب ثقة عملائها و توطيد العلاقة معهم على المدى البعيد
					4 تمتلك المؤسسة مواقع الكترونية تتواصل من خلالها مع عملائها لتسهيل عملية الخدمة
					5 توجد آليات واضحة لدى المؤسسة لمتابعة ملاحظات و شكاوى متعلقة بخدمة زبائنها و العمل على حلها
					6 الانتقادات الموجهة للمؤسسة هي بمثابة عمليات إصلاح لها
					7 الاراء التي يقدمها الزبائن حول منتجات المؤسسة تعمل بها المؤسسة من أجل

					تحسين جودة منتجاتها	
					تعمل المؤسسة قصار جهدها من اجل تلبية رغبات زبائنها	8
					تراعي المؤسسة الظروف الاقتصادية لأفراد المجتمع	9
					للزبائن الحرية في الدخول في تنظيم الجودة	10
						11
					<b>المحور الرابع تحسين الجودة</b>	
محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بشدة	موافق		
					لا تعاني المؤسسة من مشكل الاختلالات الصنعية	1
					عدد الوحدات المعيبة ضئيل داخل المنظمة	2
					خصائص المنتج غير متباعدة	3
					يتوافق المنتج مع طبيعة مع توقعات المستهلك	4
					تكلفة الانتاج غير مكلفة	5
					تتبنى المؤسسة برامج الجودة للتحسين المستمر	6
					تعمل المؤسسة على تحسين المخرجات وفق خصائص ومواصفات الجودة	7
					يشارك العامل في حل مشاكل التصنيع وتطوير العمل وزيادة الانتاجية	8
					الاهتمام بتدريب ونوعية العاملين من أجل تحسين جودة المنتجات	9
					تحاول المؤسسة إستعمال طرق ووسائل انتاج في تحسين جودة المنتجات	10
					هناك علاقة ايجابية بين تحفيز العاملين و حل المشاكل و جودة التصنيع	11
					وجود استشاريين داخل المؤسسة و خارجها يساعد في تحسين الإنتاج و تطوير الجودة و تقليل من مشاكل المتعرض لها	12
					النظرة المستقبلية للمنظمة تساعد في تحسين جودة الإنتاج	13
					طرح المشاكل و المعوقات من شأنها دفع عجلة الإنتاج إلى الأحسن	14
					سرية المعلومات الخاصة بالمنظمة تحفظ جودة الإنتاج و مركزية و قوة المنظمة	15

قائمة المصادر

والمراجع

## قائمة المراجع

الكتب باللغة العربية :

- 1- إبراهيم الخلوي الملكاوي ،إدارة المعرفة :الممارسات و المفاهيم ،الطبعة الأولى ،مؤسسة الوراق،الأردن ،2007.
- 2- أحمد الخطيب ، خالد زيغان ، إدارة المعرفة و نظم المعلومات ، الطبعة الأولى ، عالم الكتب الحديث و جدار الكتاب العالمي،الأردن ،2009.
- 3- أحمد النواصرة،الاتصال والتسويق بين النظرية والتطبيق،ط1،دار أسامة،الأردن،2010.
- 4- أحمد شاكر العسكري ،التسويق الصناعي:مدخل استراتيجي،ط3،دار وائل،الأردن،2007.
- 5- إسماعيل السيد،محمد فريد صحن ،التسويق،دون طبعة،الدار الجامعية ،مصر ، 2001.
- 6- بن عنتر عبد الرحمان،إدارة الإنتاج في المنشآت الخدمية و الصناعية،ط1،دار اليازوري،الأردن،.
- 7- توفيق محمد عبد المحسن ،مداخل معاصرة لتخطيط وضبط الإنتاج ،دون طبعة،دار النهضة ،المملكة المتحدة، 2009.
- 8- توفيق محمد عبد المحسن:مداخل معاصرة لتخطيط وضبط الإنتاج نظم الجودة الشاملة وستة سيجما،دار الفكر العربي مكتبة النهضة المصرية،المملكة المتحدة،2009.
- 9- ثابت عبد الرحمان إدريس ،جمال الدين محمد المرسي ، التسويق المعاصر، ط1،الدار الجامعية ،مصر، 2005 .
- 10- ثريا عبد الرحيم الخزرجي ،شيرين بدري البارودي ،أسس النظرية و التطبيق في المصارف التجارية ،الطبعة الأولى ،دار الوراق ،الأردن ،2011.
- 11- جمال داود سلمان ، اقتصاد المعرفة ،دار اليازوري ،الأردن ، .بدون ذكر سنة النشر.
- 12- حسين عبد الرحمن الشيمي ،إدارة المعرفة (رأس معرفية بديلا ) ،دار الفجر ، مصر ،2009.
- 13- حمد إبراهيم عبيدات ،تطوير المنتجات الصناعية (مدخل سلوكي )ط4،دار وائل،الأردن، 2010 ص205-206
- 14- حميد الطائي وآخرون ، الأسس العلمية للتسويق الحديث مدخل شامل ، دار اليازوري ،الأردن، 2007.

- 15- خالد حشاش، الاقتصاد المعرفي: الثروة المستدامة، الطبعة الأولى، مكتبة الكويت الوطنية، 2014.
- 16- خضر مصباح طيطي، ادارة تكنولوجيا المعلومات، ط1، دار الحامد، الأردن، 2012.
- 17- خضير كاظم حمود، منظمة المعرفة، الطبعة الأولى، دار الصفاء، الأردن، 2010.
- 18- خضير كاظم حمود: إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، ط1، دار صفاء، عمان، 2009.
- 19- خضير كاظم حمود، ادارة الجودة وخدمة العملاء، ط1، دار المسيرة، الاردن، 2002.
- 20- خضير كاظم حمود، ادارة الجودة وخدمة العملاء، ط1، دار المسيرة، الاردن، 2002.
- 21- دحماني سامية، أهمية الاستثمار في رأس مال بشري و دوره في دفع عجلة التنمية، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة سعد دحلب، الجزائر، العدد الثاني (ديسمبر 2015).
- 22- ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء، الأردن، 2008.
- 23- سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة المفاهيم النظم و التقنيات، الطبعة الأولى، دار المناهج، الأردن، 2007.
- 24- سلمان خالد زيدان، ادارة الجودة الشاملة، دار المناهج، الاردن، 2010.
- 25- سمير عزيز العبادي، عثمان زيد الكلايني، تخطيط ومراقبة العمليات الانتاجية، ط1، الشركة العربية المتحدة، مصر، 2013.
- 26- السيد النشار، أساسيات إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار الثقافية العلمية، مصر، 2012.
- 27- صالح عودة علي الهلالات، ادارة التميز، ط1، دار وائل، الاردن، 2014.
- 28- صلاح الدين حسن السيسي، تطوير إدارة الشركات لتحقيق إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار الكتاب الحديث، مصر، 2011.
- 29- صلاح الشنواني، الادارة التسويقية الحديثة، المفهوم والاستراتيجية، مؤسسة شباب الجامعة، 1996.
- 30- طاهر محسن منصور الغالي و وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل، الأردن، 2007.
- 31- طاهر محمد حسن خلف منصور علي، وائل صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل، الأردن، 2007.

- 32- عبد الباري درة وآخرون، إدارة القوى البشرية، ط2، التوريدات، مصر، 2010.
- 33- عبد الرحمن الهاشمي ، فايز محمد العزاوي ، المنهج و الاقتصاد المعرفي ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة ،الأردن ،2007.
- 34- عبد الستار علي و آخرون ،إدارة المعرفة ،الطبعة الأولى ،دار المسيرة ،الأردن ،2006.
- 35- عبد السلام أبو قحف ، التسويق(وجهة نظر معاصرة) ، ط 1،مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية ،مصر، 2001.
- 36- عبد الله حسن مسلم،إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات ،الطبعة الأولى ،دار المعتر ،الأردن ،2015.
- 37- عبد المطلب عبد الحميد ، الاقتصاد المعرفي ،دار الجامعية ،مصر ،2001.
- 38- عبد المطلب عبد الحميد ،الاقتصاد المعرفي ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2011.
- 39- عدنان داود محمد العزاوي ، هدى وزير خلف الدعيمي ،الاقتصاد المعرفي و انعكاساته على التنمية البشرية ،الطبعة الأولى ، دار جرير ، الأردن، دون سنة النشر.
- 40- عمر أحمد همشري ،إدارة المعرفة : الطريق إلى التميز و الريادة ، الطبعة الأولى ،دار صفاء ، الأردن ،2013.
- 41- عمر الطروانة ، الإدارة الاحترافية للموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار البداية ، الأردن ،2012.
- 42- غسان قاسم اللامي ، إدارة العمليات ،ط1، إثراء للنشر ،الاردن،2008.
- 43- فتحي أحمد يحي العالم، نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية، ط العربية، الأردن،2010.
- 44- فداء حامد، غدارة الجودة الشاملة ،ط1،دار البداية ، الاردن،2014.
- 45- فرعون احمد، محمد إليفي،الاستثمار في رأسمال البشري كمدخل حديث لادارة الموارد البشرية بالمعرفة،ص11،أخذا عن الكبيسي،صلاح الدين،إدارة المعرفة:المنظمة العربية للتنمية الادارية،مصر،2005 .
- 46- فريد كورتل،الجودة والتميز في منظمات الاعمال،ط1،مكتبة المجتمع العربي،الاردن،2011.
- 47- فليح حسن خلف ،اقتصاد المعرفة ،الطبعة الأولى ،جدار الكتاب العالمي ،الأردن،2007.

- 48- مات سيقر، بترجمة خالد العامري: المرجع العالمي لادارة الجودة، ط1، دار الفاروق، مصر، 2008.
- 49- مأمون نديم عكروش و سهير نديم عكروش ، تطوير المنتجات الجديدة ، الطبعة الأولى ، دار وائل ، الأردن ، 2004، ص178.
- 50- محمد إبراهيم، إدارة التسويق ، ط1، الدار الجامعية ، مصر، 2011.
- 51- محمد الصيرفي ، إدارة الجودة الشاملة ، الطبعة الأولى، مؤسسة حورس الدولية ، مصر، 2009.
- 52- محمد رضا شدى، الجودة الكلية الشاملة والايزو 9000، ط1، بيمكو، مصر، 1996.
- 53- محمد سلطان حمو ، أسس وإستراتيجيات ادارة المنتج ، ط1، دار الراية، الاردن ، 2015
- 54- محمد عبد الفتاح محمد، ادارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث ، مصر، 2008.
- 55- محمد عبد الله شاهين محمد، الاقتصاد المعرفي وأثره على التنمية الاقتصادية للدول العربية ، دار الصفاء ، 2018.
- 56- محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة ، ط2، دار وائل ، الأردن ، 2005.
- 57- محمد عواد الزيادات ، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة ، الطبعة الأولى ، دار صفاء ، الأردن ، 2008.
- 58- محمد عوض الترتوري ، أغادير عرفات جويجان ، إدارة الجودة الشاملة ، الطبعة الثانية ، دار المسيرة ، 2009.
- 59- محمد فريد صحن ، التسويق ، الدار الجامعية ، مصر ، 2002.
- 60- محمد فريد صحن، التسويق (المفاهيم والاستراتيجيات)، دار الجامعية ، مصر ، 1898.
- 61- محمد موسى أحمد ، إدارة الأفراد ، الطبعة الأولى ، مكتبة الوفاء القانونية، مصر ، 2014.
- 62- محمد نائب محمود ، الاقتصاد المعرفي ، الطبعة الأولى ، الأكاديمية ، الأردن ، 2011.
- 63- محمود حامد محمود عبد الرزاق ، الاقتصاد الجديد ، الدار الجامعية ، مصر ، 2013.
- 64- محمود حسين الوادي، وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار صفاء، الأردن، 2010.
- 65- محي الدين عباس الأزهري ، ادارة النشاط التسويقي (مدخل استراتيجي ) ، ط1، دار الفكر العربي ، مصر ، 1988.



- 66- محي الدين عباس الأزهرى، إدارة النشاط التسويقي، ط1، دار الفكر العربي  
، مصر، 1988.
- 67- مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر، مصر، 2008.
- 68- منير نوري، سلوك المستهلك المعاصر ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2013.
- 69- موح عراك عليوي ، التطورات الصناعية وأثرها في التغيير القيمي، ط1، دار المنهجية ،  
الأردن ، 2015.
- 70- مؤيد السالم ، إدارة المعرفة التنظيمية ، الطبعة الأولى ، دار الكتاب الجامعي ، الإمارات  
العربية المتحدة ، 2014.
- 71- مؤيد السالم ، إدارة المعرفة التنظيمية ، الطبعة الأولى ، دار الكتاب الجامعي ، الإمارات  
، 2014.
- 72- ناظم حسن عيد السيد، محاسبة الجودة، ط1، دار الثقافة ، الاردن، 2009،.
- 73- نبيل محمد مرسي و أحمد عبد السلام سليم ، الإدارة الإستراتيجية ، المكتب الجامعي  
الحديث ، مصر ، 2007.
- 74- نجم عبود نجم ، إدارة المعرفة : المفاهيم ، الإستراتيجيات و العمليات ، دار الوراق  
، الأردن ، 2007.
- 75- نجم عبود نجم ، إدارة المعرفة ، الطبعة الأولى ، دار الوراق ، الأردن ، 2005.
- 76- نجم عبود نجم ، إدارة المعرفة، المفاهيم و الإستراتيجيات و العمليات ، الطبعة الأولى  
، مؤسسة الوراق، الأردن، 2005.
- 77- نزار عبد المجيد ، أحمد محمد فهمي البرزنجي ، استراتيجية التسويق، ط2، دار وائل  
، الاردن، 2008.
- 78- نظام موسى سويدان ، التسويق المعاصر ، دار الحامد ، الاردن ، 2009.
- 79- نعمة عباس الحفاجي ، المخل المعرفي في تحليل الاختيار الإستراتيجي ، الطبعة العربية  
، دار الأيام، الأردن ، 2015.
- 80- نعيم العبد عاشور، رشيد نمر عودة، مبادئ التسويق ، ط عربية ، اليازوري ، الاردن، 2006.
- 81- وليام هلال كينث و ب. تايلر ، ترجمة حسن عبد الله بدر و عبد الوهاب حميد رشيد  
، اقتصاديات القرن الحادي و العشرون ، الطبعة الأولى ، لبنان ، 2009.
- 82- يجه عيسى ، تسيير الانتاج و ادارة العمليات الانتاجية والتخزين ، دار الخلدونية ، القبة  
القديمة، الجزائر ، 2010.

## قائمة المراجع باللغة الأجنبية :

- 1- Emmanuelle le nagard,principe de marketinge,FABorlrans,France,2007.
- 2- Gerry johnson et les autrer,Stratigique,pearson edition 2,France,2002.
- 3- Leila el kamel et les autres ,Marketing,edition en ligne pearson text(erpi),kanada,2014 - .
- 4- SIDDIKI Abdallah,Managment de la qualite,2<sup>e</sup> edition,office des publication universitaires,2008.

## المجلات:

- 1- بوران سمية و شليل عبد اللطيف،تنمية الأصول الذكية للإندماج في إقتصاد المعرفة ،مجلة إقتصاديات المال و الأعمال ،العدد السادس ،جوان 2018.
- 2- دحماني سامية ،أهمية الاستثمار في رأس مال بشري و دوره في دفع عجلة التنمية ،مجلة البشائر الاقتصادية ،العدد الثاني ( ديسمبر 2015).
- 3- رحاب فايز و أحمد سيد ،قياس رأس المال المعرفي للباحثين بجامعة بني سويف ،دراسة تحليلية لتحقيق الميزة التنافسية للجامعة ،مجلة ،العدد 16،يناير 2016،جامعة بني سويف- مصر .
- 4- رحاب فايز و أحمد سيد ،قياس رأس المال المعرفي للباحثين بجامعة بني سويف ،دراسة تحليلية لتحقيق الميزة التنافسية للجامعة ،مجلة ،العدد 16،يناير 2016،جامعة بني سويف ، مصر .
- 5- سناء مسودة، متطلبات رأس المال المعرفي (البشري ،الهيكلية ،الزبائنية) لتحقيق الميزة التنافسية و معوقات توافرها ،مجلة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية )،جامعة أرييد- الأردن مجلد25(4)،2011.
- 6- عاشور مرزوق ،تسيير و ضمان جودة منتجات المؤسسات الصناعية الجزائرية،مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، شلف،عدد 2.
- 7- كامل محمد حواجرة و محمد عبد الرحيم المحاسنة ،أثر رأس المال الفكري (البشري و الإجتماعي) في أداء الأعمال ،دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية ،دراسات العلوم الإدارية ،الجامعة الأردنية،العدد1،المجلد42،2015.

8- كمال منصور و جمال خلفي ،إندماج إقتصاديات البلدان العربية في إقتصاد المعرفة المقومات و القوائم ، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا ،العدد الرابع ، جوان 2006 .

#### المذكرات:

- 1- بو خلوة باديس،أثر تطبيق مبادئ ادارة الجودة على جودة المنتجات ،أطروحة دكتوراه في علوم التسيير،جامعة قاصدي،ورقلة،2015.
- 2- خالد أحمد عبد الحميد قشقش ، إدارة رأس المال الفكري و علاقته في تعزيز الميزة التنافسية ،مذكرة ماجستير ، جامعة الأزهر غزة 2014.
- 3- رابة كمال،استراتيجية تسويق منتج صناعي ،أطروحة دكتوراه،كلية العلوم الإقتصادية ،الجزائر، 2011\_2012.
- 4- بو خلوة باديس،أثر تطبيق مبادئ ادارة الجودة على جودة المنتجات ،أطروحة دكتوراه في علوم التسيير،جامعة قاصدي،ورقلة،2015.
- 5- رابة كمال،استراتيجية تسويق منتج صناعي ،أطروحة دكتوراه،كلية العلوم الإقتصادية ،الجزائر،2011/2012.
- 6- طواهر محمد التهامي:إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية، مذكرة ماجستير ،جامعة الجزائر، 2012-2013.
- 7- عامر بشير ،دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك ،أطروحة دكتوراه ،جامعة الجزائر ،2011/2012.
- 8- عرباني عمار،أثر المحيط الدولي على استراتيجية التسويق في المؤسسة الجزائرية ،أطروحة دكتوراه،جامعة الجزائر ،2008/2009 .
- 9-فاطمة ظريف،التأهيل كأداة لتكوين العنصر البشري المسير في المؤسسة الاقتصادية،شهادة ماجستير ،تسيير و اقتصاد المؤسسة ،جامعة ابن خلدون ،تيارت 2006/2007.
- 10- قويع خيرة ،أثر رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي ،أطروحة دكتوراه ،جامعة تلمسان ،2016/2017.
- 11- كرشاش رحمة ،دور إدارة الموارد البشرية في تنمية رأس المال الفكري ،أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر،2014/201.

12- مريم مفتاح ، دور رأس المال البشري ،في تحسين تنافسية المؤسسة ،مذكرة  
ماستر،تخصص تسيير الموارد البشرية،جامعة محمد خيضر ، بسكرة،2016/2017.

#### المؤتمرات و الملتقيات:

1- بن عيشي بشير ،بن عيشي عمار،دور رأس المال الفكري في تحقيق الجودة الشاملة للمؤسسات  
الصناعية،ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في اقتصاديات الحديثة،13و  
14ديسمبر2011، جامعة شلف.

2- سلام عبد الرزاق و بوسهوه نذير ،دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات  
الصغيرة و المتوسطة ،ملتقى حول استراتيجيات التنظيم و مرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر  
،جامعة الجزائر ،1و19أفريل 2012.

#### دروس على الخط:

1- بلخضر شاكر و اخرون ،الإقتصاد المعرفي بين الفرص و التحديات ،دروس على الخط ،مقياس  
الإقتصاد المبني على المعرفة ،سنة أولى ماجستير ،جامعة العقيد الحاج لخضر باتنة  
،/2007/2008 ، الصفحات غير مرقمة .

#### المواقع الإلكترونية

<https://azpat,blagspot,com>

<https://mawdoo3.com>

## الملخص:

تستهدف هذه الدراسة تسليط الضوء على المنتجات الصناعية من حيث جودتها، بالإضافة إلى التطرق إلى أهم عنصر في هذه الدراسة ألا وهو رأس المال المعرفي إذ تكمن الفكرة في الاعتماد على رأس المال المعرفي كإستراتيجية لتحسين جودة المنتجات الصناعية بدلا من الاعتماد على الأصول الملموسة فقط، باعتبار رأس المال المعرفي نادر و صعب التقليد.

و من بين ما أوصت به هذه الدراسة تدعيم قدرات و طاقات و معارف العاملين للمؤسسة و ذلك من خلال التزام مدراء هذه المؤسسات بالاهتمام بالمعرفة باعتبارها ركيزة رأس المال المعرفي، بالإضافة إلى ذلك العمل على استقطاب أكبر قدر ممكن من هذه الأصول و العمل على المحافظة عليها.

**الكلمات المفتاحية:** المعرفة، إدارة المعرفة، رأس المال المعرفي، المنتج الصناعي، تحسين الجودة.

## Abstract

This study aims to shed light on the quality of industrial products, in addition to addressing the most important element in this study, namely knowledge capital.

The idea was to rely on knowledge capital as a strategy to improve the quality of industrial products instead of relying on tangible assets; knowledge money is rare and difficult.

Among the recommendations recommended by the study is to strengthen the capabilities and capabilities of the employees of institution and the commitment of the managers of these institutions to take care of knowledge, As a brick capital knowledge, in additions to work to attract as many as possible of this assets and work to maintain them.

**Keywords:** knowledge, knowledge management, knowledge capital, Industrial product, quality, improve.