

## رأس المال البشري ودوره في تبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة - دراسة حالة مركب الملح الوطاية ولاية بسكرة

### The Human Capital and its role in adopting Total Quality Management Case study: The salt complex, El Outaya, Biskra State.

د. عماد سعادي<sup>1</sup>، د. سعاد عبود<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جامعة محمد خيضر بسكرة، [imad\\_saadi@yahoo.fr](mailto:imad_saadi@yahoo.fr)

<sup>2</sup> جامعة محمد خيضر بسكرة، [aboudsouad@hotmail.com](mailto:aboudsouad@hotmail.com)

تاريخ القبول: 2018/06/30

تاريخ الاستلام: 2017/08/04

#### ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور رأس المال البشري في تبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، وقد تمثلت المؤسسة محل الدراسة في مؤسسة تكرير الملح الوطاية ولاية بسكرة، حيث بلغت عينة الدراسة 48 عاملاً، تم توزيع الاستمارة عليهم كأداة لجمع المعلومات. وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري (المعارف، المهارات والخبرات) وإدارة الجودة الشاملة (التركيز على الزبون، إشراك العاملين والتحسين المستمر).

كما خلصت الدراسة إلى ضرورة الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، بالإضافة إلى وجوب تنمية الموارد البشرية من خلال توفير برامج التكوين، التدريب والحوافز وغيرها من المبادرات التي من شأنها أن تجعل من المورد البشري مورداً استراتيجياً حقيقياً يستطيع المساهمة في إنجاح تبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.

**كلمات مفتاحية:** رأس المال البشري، إدارة الجودة الشاملة، التركيز على الزبون، إشراك العاملين، التحسين المستمر.

تصنيف JEL : M1، M12.

#### Abstract:

This study aimed at examining the role of the human capital in adopting TQM (Total Quality Management), with a case study at the Salt Complex, El-Outaya, Biskra State. The questionnaire was used to collect data from a sample equaled to 48 employees belong to the complex. The study found a significant relationship between the human capital (Knowledge, competencies and experiences) and TQM (Focus on the customer, employee involvement and continuous improvement). The study concluded with several recommendations such as the importance of interest in TQM by each employee in the organization and developing the human capital through training programs and incentive systems, etc. which can make the human capital a really strategic resource that can help the organization adopt TQM.

**Keywords:** Human Capital, Total Quality Management, focus on the customer, employee involvement, continuous improvements.

**Jel Classification Codes:** M1, M12.

#### Resumé:

Cette étude visait à montrer le rôle du capital humain dans l'adoption de la gestion de la qualité totale dans l'entreprise. Avec une étude de cas au niveau du complexe de raffinage du sel Eloutaya de Biskra. L'échantillon était composé de 48 travailleurs et le questionnaire a été distribué comme outil de collecte d'informations. L'étude a conclu qu'il existe une relation statistiquement significative entre le capital humain (Connaissances, compétences et expériences) et la gestion de la qualité totale (Focus sur le client,

Engager les employés et l'amélioration continue). Aussi l'étude a conclu La nécessité de s'intéressé à la gestion de la qualité totale dans l'entreprise, En plus de l'obligation de développer les ressources humaines grâce à des programmes de formation, stage et incentives, et d'autres initiatives qui feraient de la ressource humaine une véritable ressource stratégique Peut contribuer à réussir l'adoption de la gestion de la qualité totale dans l'entreprise.

**Mots Clés :** Capital humain, Gestion de la qualité totale, Focus sur le client, Engagement des employés, Amélioration continue.

**JEL Classification :** M1, M12.

المؤلف المرسل: عماد سعادي، الإيميل: [imad\\_saadi@yahoo.fr](mailto:imad_saadi@yahoo.fr)

## 1. مقدمة:

إن الاهتمام المتزايد من جميع المؤسسات على مختلف مستوياتها، بالتفوق، التطور والوصول إلى أعلى درجات التميز، في ظل ما يعرفه المحيط المحلي والدولي من تغيرات، فرض عليها ألا يكون هناك بديل غير الإبداع والعمل المستمر حتى تكون المؤسسة على قدرة عالية لمواجهة التحديات التي تواجهها، والتي لن يستطيع أن يسايرها إلا من يعمل على أن الجودة الشاملة في الأداء هي السبيل إلى الاستمرار والتطور.

من هنا أصبح التركيز على موضوع الجودة ضرورة، وقد تطور الاهتمام بكيفية تحسين الجودة وتطويرها من قبل المؤسسة إلى غاية الوصول إلى يعرف بـ "إدارة الجودة الشاملة" (Total Quality Management)، والتي تبرز أهميتها من خلال ارتباطها بالزبائن وتلبية حاجاتهم ورغباتهم الحالية والمستقبلية. فتعد إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية حديثة تركز على العديد من المفاهيم الإدارية، التي اعتمدها العديد من المؤسسات لتبني هذه الفلسفة، ومن هذه المفاهيم الإدارية الحديثة رأس المال البشري.

وتأتي أهمية رأس المال البشري من كونه أكثر الموجودات قيمة بالنسبة للمؤسسة، فهو مصدر هام من مصادر الثروة ودعامة قوية للمؤسسة، كما يمثل اللبنة الأساسية لها ورأسمالها الحقيقي، وهذا نظرا لما يمتلكه من معارف ومهارات وخبرات تمنح المؤسسة الإبداع والابتكار والتحسين المستمر، كما أن لرأس المال البشري تأثيرا كبيرا في إعطاء المؤسسة قيمة إضافية تمنحها ميزة تنافسية وتكسيها رضا الزبائن.

ومن هذا المنطلق، كان لزاما على المؤسسات أن تهتم برأس المال البشري باعتباره أساس أي مبادرة للتطور والعنصر الفاعل للتفوق والوصول إلى الجودة الشاملة ومن أجل تحقيق رضا الزبائن. معنى ذلك أن لرأس المال البشري دور مهم في تبني مختلف المبادرات التي تريد المؤسسة تبنيها مثل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.

فإذا كان رأس المال البشري مهما في تبني إدارة الجودة الشاملة، فإنه من المهم معرفة كيف يساهم في ذلك، لذلك تم وضع الإشكالية التالية: "كيف يتجسد دور رأس المال البشري في تبني إدارة الجودة الشاملة؟". وتندرج تحت هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- هل هناك دور لمعارف رأس المال البشري في تبني إدارة الجودة الشاملة؟
- كيف يمكن لمهارات رأس المال البشري أن تساهم في تبني إدارة الجودة الشاملة؟
- هل لخبرات رأس المال البشري دور في تبني إدارة الجودة الشاملة؟

وللإجابة على هذه الإشكالية والتساؤلات الفرعية، تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية: "H: لرأس المال البشري دور في تبني إدارة الجودة الشاملة عند مستوى معنوية 0.05". وقد تقسيم هذه الفرضية الرئيسية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

1. الفرضية الأولى (H<sub>1</sub>): هناك دور ذو دلالة إحصائية لمعارف رأس المال البشري في تبني إدارة الجودة الشاملة عند مستوى معنوية 0.05؛
2. الفرضية الثانية (H<sub>2</sub>): هناك دور ذو دلالة إحصائية لمهارات رأس المال البشري في تبني إدارة الجودة الشاملة عند مستوى معنوية 0.05؛
3. الفرضية الثالثة (H<sub>3</sub>): هناك دور ذو دلالة إحصائية لخبرات رأس المال البشري في تبني إدارة الجودة الشاملة عند مستوى معنوية 0.05.

## 2. الإطار النظري للدراسة

### 1.2 رأس المال البشري

#### 1.1.2. تعريف رأس المال البشري

يمكن القول إن مصطلح رأس المال البشري يتكون من جزأين، الأول يتعلق بالبشر (Human)، والثاني يتعلق برأس المال (Capital) الذي يعتبر مصدر إشباع الحاجات أو جني الأرباح المستقبلية أو كليهما معا (حسن، 2005). وبالرغم من أن مصطلح رأس المال البشري ظهر سنة 1961 بواسطة الخبير الاقتصادي (Baron & Armstrong) Schultz، إلا أنه لم يتم تحديد تعريف متفق عليه بين الباحثين والمهتمين بتطبيقه، فتعددت التعريفات المقدمة لهذا المصطلح، بحيث يدل كل تعريف عن وجهة النظر التي يتبناها مقدمه. وفي هذا الصدد يمكن إدراج البعض منها، حيث يتم تعريف رأس المال البشري كما يلي:

- يتمثل رأس المال البشري في المعرفة التي يمتلكها ويولدها العاملون وأيضا المهارات، الخبرات والابتكارات. وقد عرفه Malon و Edvinson بأنه: "مجموع مهارات، خبرات ومعارف العاملين في المؤسسة" (نجم، 2009)؛
- وحسب Harbison و Mayers، يمثل رأس المال البشري في جميع الموارد البشرية القادرة على شغل الوظائف الإدارية والفنية (المفرجي وصالح، 2007)؛
- يتضمن كل ما يملكه العاملون في المؤسسة من مهارات، قدرات وخبرات متراكمة ومعارف وتقنيات عمل (ذرة والصباغ، 2010)؛
- يعبر رأس المال البشري عن المعرفة، المهارات، وغيرها من الصفات الموجودة في العاملين ولها صلة بالنشاط الاقتصادي (Gallié & Legros, 2012)؛
- يشير رأس المال البشري إلى قيمة المعرفة والموهبة التي تتجسد في العاملين الذين يشكلون المؤسسة، ويمثل كذلك معرفة الكيف (المعرفة الإجرائية)، القدرات، الموهبة، المهارة، الاتجاهات والإبداع (Santos, H. et al, 2010).

من التعريفات السابقة، يمكن فهم أن رأس المال البشري يشير إلى مزيج من الأصول التي يمتلكها العاملون، بحيث يمكن أن يشمل المعارف، المهارات والقدرة التقنية، وأيضا الصفات الشخصية مثل الذكاء، الطاقة، والاتجاهات، والالتزام، والقدرة على التعلم، بالإضافة إلى الكفاءة، الخيال، الإبداع، الرغبة في تبادل المعلومات، المشاركة في الفريق والتركيز على أهداف المؤسسة (Abeysekera, 2006).

## 2.1.2. مكونات رأس المال البشري

يعتبر تحديد مكونات رأس المال البشري من النشاطات الجوهرية التي تساعد في قياسه ومن ثم تقييمه، لذلك فقد تعددت مكونات رأس المال البشري تبعا للتصنيفات التي وضعها الباحثون، وسيتم استعراض أهم التصنيفات التي تناولت مكونات رأس المال البشري. فمنذ عام 2000 والكثير من الباحثين يبذلون جهودا مكثفة من أجل بناء نموذج متكامل لمكونات رأس المال البشري يكفل تحقيق النجاح للمنظمة (أبودية، 2011)، ذلك لأن معرفة مكونات رأس المال البشري تمثل أحد أهم المتطلبات الأساسية اللازمة لمعرفة المصادر الحقيقية لنجاح المؤسسة بشكل أكثر تحديدا.

حسب أبودية، يمكن أن يصنف رأس المال البشري إلى: المؤهلات، الخبرات، المهارات، الإبداع والابتكار (أبودية، 2011). ويشير Lothgren إلى أن رأس المال البشري يتكون من: الابتكار، المقدرة (الكفاءة التخصصية) والمقدرة الاجتماعية (القدرة على التعامل والافتقار بالآخرين) (عطية، 2008). وترى عكرماوي (2011) بأن رأس المال البشري يصنف إلى: قدرات العاملين، إبداع العاملين واتجاهات العاملين، وتضيف حسن (2005) بأن رأس المال البشري يمكن أن يصنف إلى أربعة مكونات أساسية هي: الخبرات، المهارات، الإبداع والمعرفة الفنية، بينما يؤكد دهان (2010) على فكرة أن رأس المال البشري يتكون من جزأين أساسيين هما: الجزء الفطري الذي ويعبر عن الاستعدادات الجسمية، العقلية والفطرية التي تولد مع الفرد، والجزء المكتسب وهو الجزء الأهم في رأس المال البشري، يعبر عن مجمل المعارف، الكفاءات، المؤهلات والقدرات الجسمانية، الخبرات والتجارب المكتسبة.

لذلك، تتعدد وتنوع مكونات رأس المال البشري تبعا لتصنيفات كل باحث، وبالنسبة لهذه الدراسة فقد تم الاعتماد على التصنيف الذي جاء به كل من Edvinssen & Malone (2007) وأيضا Stiles & Kulvisaechana (2003)، حيث ذكروا بأن رأس المال البشري يتكون من جميع القدرات الفردية مثل، المعارف، المهارات، والخبرات التي تمتلكها الموارد البشرية في المؤسسة. وفيما يلي شرح لمكونات رأس المال البشري كما يلي:

أ. المهارات (Competencies): يعرف Le Boterf (2001) المهارات بأنها القدرة على تعبئة، مزج وتنسيق الموارد في إطار عملية محددة بغرض بلوغ نتيجة محددة وتكون معترف بها وقابلة للتقييم كما يمكنها أن تكون فردية أو جماعية. ويصنف Lundvall و Johnson المهارات المرتبطة بالرأس المال البشري إلى خمسة أنواع أساسية هي: (دهان 2010)

- مهارات الاتصال عن طريق: الاستماع، الكلام، الحوار، القراءة والكتابة؛
- مهارات الحساب؛
- المهارات الفردية: التي تعبر عن قدرة الفرد على تعلم التعلم، على الانضباط الذاتي؛
- المهارات العلائقية: روح الفريق، فن الإدارة؛
- المهارات الأخرى الضرورية: مثل سهولة استعمال تقنيات الإعلام والاتصال، المعارف الضمنية، القدرة على حل المشاكل...

ب. المعارف (Knowledge): ويعرفها Graham (2002) على أنها "المخزون المتراكم من المعلومات والمهارات التي تهتم بربط الأفكار الجديدة والقيم التجارية وتطوير المنتجات الجديدة. ويصنف Lundvall و Johnson المعارف المرتبطة برأس المال البشري إلى أربعة أنواع أساسية هي: (دهان 2010)

- معرفة ماذا: وتعبر عن معرفة الأفعال؛
- معرفة لماذا: وتعبر عن معرفة الأسس والقوانين التي تحكم وتسير الموارد البشرية؛
- معرفة كيف: وتعبر عن معرفة طريقة أداء الأعمال، وعن كيفية استخدام المؤهلات والاستعدادات؛

- معرفة من: وتعتبر عن القدرة على الاتصال والتعامل مع الآخرين.
- ج. الخبرات (Experiences): هي تراكم معرفي ناجم عن التجارب المتعددة في الحياة العملية (سعيد، 2008)، من خلال تعلم الأفراد من بعضهم البعض إذ يصبحوا أكثر استعدادا لتبادل المعلومات والمعارف فيما بينهم (كاظم، 2013). ولها تأثير كبير على أداء المورد البشري في المؤسسة بحيث: (الصفار، 2008)
- تخفض من التكلفة والوقت الذي يتعلق بالتدريب:
- تعمل كمؤشر اجتماعي، حيث يكون المورد البشري قد تعلم في المنظمات الأخرى التي عمل فيها نوع من السلوك المطلوب:
- إن نوعية الخبرة التي يحصل عليها المورد البشري مهمة لأغراض الترقية في المستقبل، فطول الفترة الزمنية التي عمل بها ليست مبررا قويا لترقيته بقدر نوع العمل الذي مارسه طيلة حياته.

## 2.2 إدارة الجودة الشاملة

### 2.2.1. تعريف إدارة الجودة الشاملة

هناك العديد من التعريفات حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة، فيعرفها Dahlgaard et al (2007) على أنها رؤية (Vision) لا يمكن للمؤسسة أن تحققها إلا من خلال التخطيط طويل الأمد، بواسطة إنشاء وتطبيق خطط جودة سنوية تساهم بشكل تدريجي في تحقيق تلك الرؤية.

وتعرفها منظمة الجودة البريطانية على أنها "الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل احتياجات المستهلك، وكذلك تحقيق أهداف المؤسسة معا" (محمود، 2007). ويعرفها Cole على أنها نظام إداري يضع رضا الأفراد على رأس قائمة الأولويات بدلا من التركيز على الأرباح قصيرة الأمد، لأن هذا الاتجاه يحقق أرباحا على المدى الطويل أكثر ثباتا واستقرارا بالمقارنة مع المدى القصير. (محمود، 2007)

وفي محاولة لاستخلاص مفهوم شامل من هذه التعريفات، فإنه يمكن القول إن إدارة الجودة الشاملة تمثل فلسفة إدارية ذات رؤية طويلة الأجل، تعبر عن وضع إرضاء الزبون في المقام الأول بالنسبة للمؤسسة، وتسخير كل الجهود والموارد الممكنة لإشباع حاجات الزبون وكذا تحقيق أهداف المؤسسة.

### 2.2.2. أبعاد إدارة الجودة الشاملة

أبرزت الدراسات العديد من الأبعاد التي يمكن اعتمادها للتعبير عن إدارة الجودة الشاملة، ولكنها تتقاطع في عدد معين من الأبعاد أهمها: التركيز على الزبون، التركيز على الموارد البشرية (إشراك العاملين) والتحسين المستمر. هذه الأبعاد تم اعتمادها للتعبير عن إدارة الجودة الشاملة في هذه الدراسة، وهي موضحة كما يلي.

#### 2.2.2.1. التركيز على الزبون

يعتبر الزبون أهم أصول المؤسسة على الإطلاق، فنجاعها يرتبط بعدد زبائنها ومدى رضاهم (Besterfield et al, 2012)، لذلك، فإن الأعمال في المؤسسة أصبحت تبدأ وتنتهي بالزبون الذي يعتبر "مليكا" على حد وصف المهتمين بمجال التسويق. هذا بالإضافة إلى أن فلسفة إدارة الجودة الشاملة بأكملها تدور حول الزبون وتوقعاته تجاه المنتج (Gupta & Valarmathi, 2011)، فكما سبق ذكره، فإن إدارة الجودة الشاملة تقوم على فكرة إرضاء الزبون وتعمل على تسخير كل الجهود الممكنة بإشراك جميع الأفراد فيها لتحقيق ما يريده الزبون.

وفيما يتعلق بتحديد الجودة من منظور الزبون، فالأكيد أن تصور هذا الأخير للمنتج يعتبر أمرا حاسما لتحديد ما إذا كان هذا المنتج ذا جودة أم لا، وبالرغم من اختلاف وجهات النظر حول المنتج من زبون لآخر، إلا أن هذا الأمر لم يمنع من

## الملح الوطاية ولاية بسكرة

محاولة تحديد أهم الأبعاد التي يقيس بها الزبون مدى جودة المنتج. وفي هذا السياق، قامت الهيئة الأمريكية المسماة (American Society for Quality) بإجراء مسح يتعلق بوجهات نظر الزبائن حول جودة المنتج. وقد استخلصت ستة أبعاد شكلت أهم العوامل الحاسمة المؤثرة في قرار شراء الزبون للمنتج (Gupta & Valarmathi, 2011). هذه الأبعاد هي:

أ. الأداء (Performance): يقصد بالأداء أن يكون المنتج ملائماً وجاهزاً للاستعمال وقت شرائه، بمعنى أن يحقق الغرض الذي جعل الزبون يفتنيه، فإذا كانت الخصائص الرئيسية للمنتج ذات فعالية فإنه سيكون ذا جودة وفق هذا البعد. وهنا يجب على المنتج أن يتوافر أيضاً على ثلاث خصائص هي: أن يكون متاحاً (Availability)، الاعتمادية (Reliability)، بمعنى أن يخلو المنتج من العيوب والأخطاء وألا يتعطل لمدة معقولة من الزمن، والقابلية للصيانة (Maintainability). (Besterfield et al, 2012).

ب. المظهر (Features): يتعلق مظهر المنتج بخصائصه الثانوية، وهي خصائص مضافة إلى الخصائص الرئيسية للمنتج (جودة، 2006). وبالرغم من عدم ضرورة توافرها في المنتج، إلا أنها تمثل بعداً هاماً من أبعاد الجودة، لأنه من شأنها أن تؤثر وبشكل كبير على قرار الشراء.

ج. الخدمات (Service): تمثل الخدمات المقدمة المرافقة لاقتناء المنتج بعداً هاماً من أبعاد الجودة، وتولي المؤسسة اهتماماً كبيراً بهذا الموضوع، كما تعتبر المؤسسة أن تقديم خدمة ممتازة للزبون أصعب وأكثر تعقيداً من تقديم منتج بجودة ممتازة (Besterfield et al, 2012). كما أن خدمة الزبون لها مظاهر لا حصر لها، لذلك فالبقاء قرب الزبون يساهم بشكل كبير في تحديد كيفية تقديم الخدمات إليه.

د. الضمان (Warranty): يمثل ضمان المنتج تعهد المؤسسة بتقديم منتج ذي جودة مدعم بضمان تحقيق رضا الزبون، كما تؤكد على احتواء المنتج لعنصر الاعتمادية (Reliability) (Gupta & Valarmathi, 2011)، أو تقوم بتقديم حلول مرضية للزبون في حالة فشل المنتج.

هـ. السعر (Price): يمثل السعر أحد أهم الأسباب المؤثرة في قرار الشراء بالنسبة للزبون، ولكي يقترن السعر بجودة المنتج يجب أن يكون معقولاً قياساً بالجودة. وهنا يجب أن تتوخى المؤسسة الحذر لإبقاء السعر معقولاً، لأن الزبون يقوم بشكل دائم بمقارنة المنتجات المتجانسة فيما يخص الجودة والسعر، وكذا لأن المحيط التنافسي اليوم مكّن المؤسسة من الوصول إلى مرحلة أين تستطيع فيها أن تقدم منتجاً ذا جودة وبسعر منخفض.

و. السمعة (Reputation): سمعة المؤسسة تنعكس في تجارب الزبون السابقة مع منتجها وأفكاره والمعلومات التي يمتلكها حول المؤسسة (Besterfield et al, 2012). واقتتان السمعة بالجودة هنا مفاده أن المؤسسة بإمكانها إقناع الزبون بجودة منتجها باستعمال سمعتها وشهرتها، بمعنى الأمر الذي يجعل الزبون يقول إن منتجها ذو جودة قبل أن يجربه حتى. هذا الأمر يحدث مع المؤسسات الناجحة بشكل كبير في مجال نشاطها والتي يسبق اسمها منتجها.

### 2.2.2.2. إشراك العاملين

يعرف إشراك العاملين (Employee participation) على أنه مجموعة من العمليات التي تقوم بها المؤسسة من أجل دعم المساهمة الإيجابية لجميع الأفراد في المؤسسة، وكذا التزامهم تجاه أهدافها التنظيمية (Cornelius, 2001). ويعتبر McGregor أن إشراك العاملين يعني عملية تفويض للسلطة، بحيث يمكنهم التأثير في نشاطهم بنوع من الحرية في اختيار الوسائل والطرق اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية (Cornelius, 2001).

وتظهر أهمية إشراك العاملين في كون نجاح تطبيق الجودة الشاملة مرهون بمدى تعاون جميع الأفراد في كل وظائف ونشاطات المؤسسة، لأن هذا من شأنه أن يشعر الفرد بأنه مهم جداً في محيطه، ويزيد من إحساسه بامتلاك المؤسسة (Gupta & Valarmathi, 2011).

والجدير بالذكر أن إشراك العاملين لا يعتبر هدفا بحد ذاته، بل هو أداة لترسيخ مساهمة العاملين في المؤسسة، وحثهم على إيجاد الأفكار الجديدة، حل المشكلات والمساهمة في التحسين المستمر لمختلف نشاطات المؤسسة بهدف إنجاح تبني إدارة الجودة الشاملة فيها (جودة، 2006).

وتتعدد أساليب إشراك العاملين في المؤسسة في إطار إدارة الجودة الشاملة، ومن أهمها: حلقات الجودة (Quality circles)، التسيير بالمشاركة (Participative management)، المشاركة التمثيلية (Representative participation) وطريقة صناديق الاقتراحات.

### 2.2.2.3. التحسين المستمر

يعني التحسين المستمر (Continuous improvement) القيام بعدد كبير جدا من الخطوات الصغيرة التي تهدف إلى تحسين كل ما له علاقة بنشاط المؤسسة، وتكون هذه العملية مستمرة وغير منتهية على الإطلاق (Daft & Marcic, 2006). فهذه الفلسفة الإدارية تقوم على فكرة مفادها أن القيام بتحسين الأشياء ولو بشكل بسيط ولكن بصفة دائمة من شأنه أن يحقق النجاح للمؤسسة في مجال نشاطها (Daft & Marcic, 2006).

والتحسين المستمر مستويان بالنسبة للمؤسسة: داخلي وخارجي. أما التحسين الداخلي فيعني الكفاءة والفعالية في العمليات الداخلية التي تقوم بها المؤسسة، الأمر الذي يتضمن الاستعمال الأمثل للموارد وتأهيل وتدريب الأفراد العاملين، واستعمال الأساليب الفعالة لإنجاز المهام وغيرها من الآليات التي من شأنها أن تقلل من حدوث الأخطاء في العمل وإنتاج منتجات معيبة. فكل هذا من شأنه أن يبقي التكاليف منخفضة إلى أدنى مستوى، الأمر الذي سيؤدي إلى زيادة الأرباح حسب الشكل.

أما التحسين الخارجي، فيتعلق بتحسين أي شيء له علاقة بالزبون الخارجي للمؤسسة، وهذا يشتمل بطبيعة الحال تقديم منتج ذي جودة، وكذا توفير خدمات ما بعد البيع، بالإضافة إلى الاستماع إلى صوت الزبون باعتباره معلومة مرتدة، واستعمالها في تحسين العمليات الداخلية.

### 3. دراسة العلاقة بين رأس المال البشري وإدارة الجودة الشاملة

إن مصدر تفوق المؤسسات يكمن بالأساس في ما تمتلكه من رأس مال بشري، هذا الأخير هو الذي يصنع الفارق بين المؤسسات من خلال ما يمتلكه من معارف، مهارات، خبرات وقدرات قادرة على الإبداع والابتكار ولها دور مهم في تبني أساليب التسيير المختلفة في المؤسسة، وهذا ما يعني أن إدارة الجودة الشاملة ترتبط بدورها برأس المال البشري.

#### 1.3 دور رأس المال البشري في التركيز على الزبون لتبني إدارة الجودة الشاملة

لأن الجودة تمثل عنصرا أساسيا في المنافسة بين المؤسسات، فإن التركيز على الزبون والاستجابة السريعة والفعالة لاحتياجاته تسمح لهم بتحقيق رضاهم، ويهدف الارتقاء بأداء المؤسسة تقوم هذه الأخيرة بتنمية مهاراتها وذلك بالاعتماد بيئة تهيئ للأفراد العمل بحماس وقدرة عالية للأداء والالتزام في جميع مجالات العمل، ولذلك فإن الاهتمام والاعتماد على رأس المال البشري بات يشكل نسبة كبيرة من مدخلات المؤسسات التي تريد تبني إدارة الجودة الشاملة، حيث بلغت استثمارات الولايات المتحدة الأمريكية (2.5) تريلين دولار في هذا المجال (الدعجة، 2013).

بالإضافة إلى ذلك، فإن جميع المواصفات الدولية القياسية التي صدرت عن منظمة التقييس الدولية (ISO) وبالأخص المواصفة (9001) إصدار سنة 2000 بنيت على أساس تحقيق هدف أساسي ورئيسي متمثل في رضا الزبون عن جودة المنتجات المعروضة في الأسواق، ولتبيان أهمية دور رأس المال البشري في تبني إدارة الجودة الشاملة، فقد وصفت هذه الأخيرة العنصر البشري العامل في المؤسسة بالزبون الداخلي (Internal Customer) بغية العناية به، تعليمه وتدريبه بنفس

درجة اهتمامها بالزبون الخارجي (العزاوي، 2009)، وذلك من منطلق أن رضا الزبون الداخلي يؤدي بالضرورة إلى رضا الزبون الخارجي، وأن نجاح المنتجات داخليا يؤدي إلى نجاحها خارجيا، لأن المؤسسة بمثابة سوق داخلي وما لم ينجح بهذه السوق لن ينجح في السوق الخارجي والعكس صحيح.

فقد أكدت مجموعة من الدراسات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة على هذه الفكرة وذلك من خلال ما يلي: (ابراهيم، 2010)

- إن تحقيق الجودة يعتمد على مستوى معارف ومهارات القوى العاملة (رأس المال البشري)؛
- تحقيق رضا الزبائن يعتمد على درجة مهارات القوى العاملة (رأس المال البشري) ومستوى رضاهم؛
- القوى العاملة (رأس المال البشري) هي المسئول الرئيسي عن تحقيق الجودة ورضا الزبائن.

كما يعتمد تحقيق رضا العاملين على عنصر آخر يتمثل في اعتماد المؤسسة على سياسة تحفيز فعالة، علاوة على تنمية معارفهم، مهاراتهم وخبراتهم، لخلق دافعية إيجابية لديهم لتحقيق الجودة التي تنال رضا الزبائن وتنفوق توقعاتهم (ابراهيم، 2010).

### 2.3 دور رأس المال البشري في إشراك العاملين لتبني إدارة الجودة الشاملة

ينظر للمشاركة على أنها عملية تفاعل الأفراد العاملين مع جماعات العمل في المؤسسة (بن عيشي وبن عيشي، 2011)، هذا يسمح لرأس المال البشري بإشراك جميع العاملين في تبني إدارة الجودة الشاملة من خلال تمكينهم للاستفادة من جهودهم ممثلة في مهاراتهم، معارفهم، خبراتهم وقدراتهم اللازمة لتحقيق ذلك.

وتستند فلسفة الإدارة الحديثة اليوم على أساس أن أهداف المؤسسة تتحقق مع الآخرين ومن خلالهم، لذلك فإنه من الضروري تعظيم مشاركة جميع العاملين داخل المؤسسة ضمن الفريق الواحد (الدعجة، 2013)، لأن ذلك يتطلب أساسا من متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

وقد أولت المواصفة (ISO 9004,2008) اهتماما برأس المال البشري من خلال البند (2.6 العاملون) وتحت الفقرة (1.2.6) المسماة "إشراك العاملين" (Employee involvement) التي نصت: "على الإدارة تحسين فعالية المؤسسة وكفاءتها بما في ذلك نظام إدارة الجودة من خلال إشراك العاملين وكسب مساندتهم." (عبد، 2009).

وتقوم المؤسسة بتشجيع مشاركة العاملين وتطوير قدراتهم من خلال: توفير التدريب المستمر وتخطيط المسار الوظيفي، تحديد مسؤوليات العاملين وصلاحياتهم، تسهيل المشاركة في وضع الأهداف واتخاذ القرارات، التقدير والمكافأة، تسهيل الاتصال المفتوح من كلا الطرفين لتبادل المعلومات، المراجعة المستمرة لاحتياجات العاملين، تهيئة الظروف المشجعة على الابتكار وضمان فعالية العمل الجماعي (العزاوي، 2009).

وحتى في نموذج الجائزة الأمريكية لإدارة الجودة الشاملة، هناك عنصر يعنى بإدارة الموارد البشرية، مما يستوجب ضرورة الاستفادة التامة من كامل مهارات، معارف وخبرات رأس المال البشري المتواجد بالمؤسسة لتحسين الجودة بشكل مستمر. ولتحقيق أكبر استفادة من رأس المال البشري لتبني إدارة الجودة الشاملة يجب على المؤسسة القيام بما يلي: (ابراهيم، 2010)

- تحقيق التعاون الجماعي والجهود المشتركة من خلال تبني أساليب فرق العمل؛
- إشراك العاملين في التخطيط للجودة؛



• التعليم والتدريب المستمرين من أجل الجودة لرفع المعارف والمهارات ذات العلاقة المباشرة بتطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة؛

• قياس وتقييم الأداء النوعي للعاملين وتحفيز المتميزين منهم واثمين ذلك ماديا ومعنويا.

### 3.3. دور رأس المال البشري في التحسين المستمر لتبني إدارة الجودة الشاملة

يعمل رأس المال البشري بشكل فعال من أجل التحسين المستمر والارتقاء بمستويات الجودة، مما يجعل لهذه الجودة ميزة تنافسية في المؤسسات، وكلما أحسنت المؤسسة التعامل وتطوير رأس مالها البشري كلما كان ذلك من العوامل المرجحة في تحسين وتطوير مستوى أدائها المرتكز على الجودة (الدعجة، 2013).

وللتأكيد على مكانة ودور رأس المال البشري في تبني إدارة الجودة الشاملة، ندرج البعض من المبادئ والأسس التي حددها Edwards Deming من النقاط الأربعة عشر المتعلقة بتطبيق الجودة، والتي نجد منها النقاط الخاصة برأس المال البشري والمتمثلة في تحديد مسؤولية تحقق الجودة بكافة العاملين المتواجدين بالمؤسسة، واعتماد سياسة جودة تحقق رضا الزبائن، بحيث تصبح هذه السياسة رسالة واضحة المعالم والأبعاد لجميع العاملين (ابراهيم، 2010).

وقد أشار Deming أيضا إلى ضرورة اعتماد ما يلي:

1. إبعاد مسببات الخوف المصاحب لعمليات التحسين لدى العاملين؛
2. العمل على إزالة فكرة أن التحسين يمثل الإنقاص من مهارات ومعارف العاملين؛
3. خلق شعور لدى كافة العاملين بأن التحسين المستمر مصدر للتميز والتفوق على الآخرين؛
4. وجوب الإقلاع عن الاستبدال السريع للعاملين في الإنتاج وتنويعهم، لأن بقائهم يرفع من مهارات تخصصهم ويساعد على تقليص الأخطاء وخفض تكاليف الإنتاجية؛
5. التركيز على التعليم والتدريب المستمرين لجميع العاملين في المؤسسة، واعتماد الأساليب الحديثة والمتطورة في ذلك، خصوصا الدورات المتخصصة في مجال الجودة؛
6. العمل على تنمية مهارات القيادة لدى المدراء كافة؛ إذ يؤكد Deming بأن 85% من أخطاء الإنتاج تقع مسؤولياتها على الإدارة وليس العمال؛
7. تشجيع العاملين على الأداء الأفضل باستمرار، ومنحهم الحوافز المادية والمعنوية معا تثمينا لجهودهم؛
8. اعتماد أسلوب العمل التعاوني من خلال فرق العمل، فيؤكد Deming أن هذا الأسلوب يعمل على حل جميع المشاكل القائمة بين العاملين؛
9. التركيز على التطوير الذاتي لدى العاملين لإكسابهم معارف ومهارات وقدرات متجددة باستمرار؛
10. توفير الاستقرار الوظيفي لدى العاملين الذي يضمن لهم، حسب Deming، الأمن على مستقبلهم، الأمر الذي ينعكس إيجابا على ولائهم وانتمائهم للمؤسسة، ما يؤدي إلى تحسين إنتاجية وجودة عملهم؛
11. تشجيع ممارسات الاعتراف والاعتزاز بمهارات العاملين، فقد أكد Deming أن هذا ما يجعلهم يقدمون مقترحات إيجابية لتطوير أساليب العمل وتحسين الجودة؛
12. تقليل الخوف لدى العاملين بمزج الاتصالات الرسمية بغير الرسمية، لأن هذا يؤدي إلى إزالة الحواجز الوظيفية والتردد في تقديم المبادرات لتطوير العمل وتحسينه باستمرار.

### 4. الدراسة التطبيقية

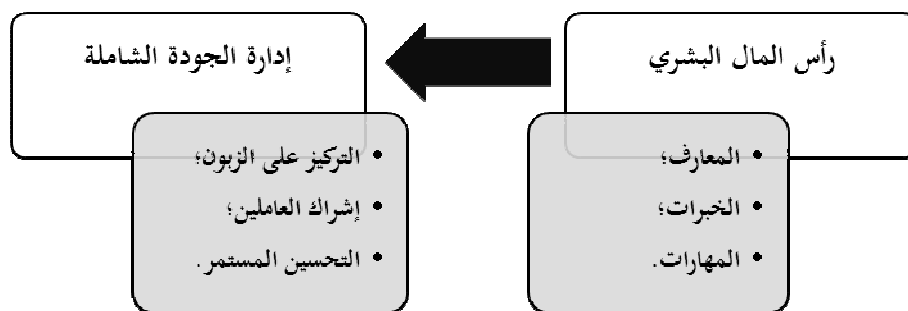
بعد أن تم التعرف في الإطار النظري لهذه الدراسة على أهم المفاهيم والأبعاد المتعلقة بمتغيري الدراسة، تم القيام بالدراسة الميدانية على إحدى المؤسسات الصناعية الوطنية، وهي مركب الملح الوطاية ولاية بسكرة، والذي يعتبر من أهم وأكبر

مؤسسات إنتاج الملح في الجزائر والقارة الإفريقية، وذلك لمعرفة ما إذا كان لرأس المال البشري دور في تبني إدارة الجودة الشاملة على مستوى هذه المؤسسة.

4.1. وصف مجتمع وعينة الدراسة: يضم مجتمع الدراسة جميع عمال مركب الملح الوطاية ولاية بسكرة والبالغ عددهم 131 عاملا موزعين على أربعة أصناف وظيفية هي: أعوان تنفيذ، أعوان التحكم، إطارات وإطارات سامية. وقد بلغت عينة الدراسة 48 عاملا من تلك المؤسسة.

4.2. متغيرات وأبعاد الدراسة: تمثلت متغيرات الدراسة في رأس المال البشري كمتغير مستقل، وأبعاده هي: المعارف، الخبرات والمهارات. أما المتغير التابع فتمثل في إدارة الجودة الشاملة بأبعادها: التركيز على الزبون، إشراك العاملين والتحسين المستمر. والشكل رقم (1) يوضح ذلك:

الشكل 1: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين.

4.3. أداة جمع البيانات: تمثلت أداة جمع البيانات في الاستمارة، وقد تم توزيعها على عينة قدرها 50 فردا، وأمكن استرجاع 48 استمارة مكتملة البيانات، أي ما نسبته 96% من الحجم الإجمالي الاستمارات الموزعة. وقد تم اعتماد سلم Likert ثلاثي الأبعاد لقياس درجة الموافقة من 1 إلى 3، بحيث (1) غير موافق، (2) محايد، (3) موافق، يتم بعد ذلك حساب المتوسط الحسابي المرجح (Weighted mean)، بغرض تحديد الاتجاه (Attitude) حسب قيم المتوسط، وذلك كالآتي:

- غير موافق: من 1 إلى 1.66 ؛
- محايد: من 1.67 إلى 2.33 ؛
- موافق: من 2.34 إلى 3.

4.4. أساليب التحليل الإحصائي: تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في حساب النسب المئوية، معامل الثبات ألفا كرونباخ، التكرارات، الوسط الحسابي والانحراف المعياري، بالإضافة إلى معاملات الارتباط، تحليل التباين للانحدار ومعادلة خط الانحدار.

4.5. معاملات الثبات والصدق: تم إجراء اختبار الثبات والصدق لجميع عبارات الاستبيان، وذلك باستخدام ألفا كرونباخ لحساب الثبات، أما الصدق فهو الجذر التربيعي له.

## الجدول 1: معاملات الثبات والصدق لمحاوَر اداة الدراسة (ألفا كرومباخ)

معامل الصدق	معامل الثبات	عدد العبارات	محاوَر الاستبيان
0.990	0.982	05	المعارف
0.989	0.979	05	المهارات
0.977	0.956	05	الخبرات
<b>0.994</b>	<b>0.989</b>	<b>15</b>	<b>رأس المال البشري</b>
0.934	0.873	05	التركيز على الزبون
0.931	0.867	05	إشراك العاملين
0.965	0.933	06	التحسين المستمر
<b>0.978</b>	<b>0.957</b>	<b>16</b>	<b>إدارة الجودة الشاملة</b>
0.989	0.980	31	الإجمالي

**المصدر:** من إعداد الباحثين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

يوضح الجدول أن معامل الثبات العام للاستبيان مرتفع، حيث بلغ (0.980)، وهو ما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات، كما أن معامل الصدق العام عال كذلك حيث بلغ (0.989). وهذا نتيجة أن معامل الثبات لكل أبعاد متغيرات الدراسة كان أكبر من (0.60)، وهذا يعني بأن عبارات الاستمارة تتصف بالثبات، أي أن المقياس يعطي نفس النتائج لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على مجتمع الدراسة نفسه.

## 5. النتائج

## 1.5. خصائص أفراد مجتمع الدراسة

يوضح الجدول رقم (2) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية، والمتمثلة في الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مدة الخدمة، المستوى الوظيفي.

## الجدول 2: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية

النسبة	التكرار	تفاصيل الخصائص الشخصية	
%85,4	41	ذكر	الجنس
%14,6	7	أنثى	
<b>%100,0</b>	<b>48</b>	<b>المجموع</b>	
%20,8	10	من 20-29 سنة	العمر
%37,5	18	من 30-39 سنة	
%29,2	14	من 40-49 سنة	
%12,5	6	من 50 فأكثر	
<b>%100,0</b>	<b>48</b>	<b>المجموع</b>	
%29,2	14	إكمالي أو أقل	المستوى التعليمي
%43,8	21	ثانوي	
%22,9	11	ليسانس	
%4,2	2	ماجستير أو أكثر	
<b>%100,0</b>	<b>48</b>	<b>المجموع</b>	
%29,2	14	أقل من 5 سنوات	مدة الخدمة

الملح الوطاية ولاية بسكرة

%25,0	12	من 5-10 سنوات	
%45,8	22	أكثر من 10 سنوات	
<b>%100,0</b>	<b>48</b>	<b>المجموع</b>	
%27,1	13	إطار سامي	المستوى الوظيفي
%4,2	2	إطار	
%14,6	7	عون تحكم	
%54,2	26	عون تنفيذ	
<b>%100,0</b>	<b>48</b>	<b>المجموع</b>	

**المصدر:** من إعداد الباحثين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

يتضح من الجدول أن (41) من أفراد العينة هم ذكور، ويمثلون ما نسبته (85,4%) من الحجم الإجمالي للعينة، في حين بلغ عدد الإناث (7)، أي ما نسبته (14,6%) من الحجم الإجمالي للعينة. كما أن أعلى معدلات العمر يقع ضمن الفئة 30-39 سنة والتي تمثل 37,5% من الحجم الإجمالي للعينة، وهذا يعني بأن أغلب العاملين المؤسسة هم من فئة الشباب. ويشير الجدول أيضا إلى أن (21) من أفراد العينة مستواهم التعليمي ثانوي، وهم يمثلون أعلى نسبته (43,8%) من الحجم الإجمالي للعينة. كما أن 45,8% من عينة الدراسة لهم سنوات خبرة لأكثر من 10 سنوات وهي تمثل أكبر نسبة، وهذا عامل مهم يفسر بقاء المؤسسة واستمرارها في نفس المكانة رغم الضغوط والمشاكل التي مرت بها. كما يتضح أن (26) من أفراد العينة هم أعوان تنفيذ يمثلون ما نسبته (54,2%) من الحجم الإجمالي للعينة، ويمكن إرجاع هذه النتائج إلى أن نسبة كبيرة من أفراد العينة مستواهم التعليمي ثانوي، هذا من جهة، وإلى طبيعة نشاط المؤسسة من جهة أخرى.

2.5. تحليل اتجاهات الآراء

يوضح الجدول رقم (3) المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري واتجاهات الآراء لكل بعد من أبعاد نموذج الدراسة.

الجدول 3: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري واتجاهات الآراء لكل بعد من أبعاد الدراسة.

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة
المعارف	2.496	0,750	موافق
المهارات	2.372	0,822	موافق
الخبرات	2.352	0,810	موافق
<b>رأس المال البشري</b>	<b>2.409</b>	<b>0.794</b>	<b>موافق</b>
التركيز على الزبون	2.404	0.649	موافق
إشراك العاملين	2.406	0.559	موافق
التحسين المستمر	2.520	0.579	موافق
<b>إدارة الجودة الشاملة</b>	<b>2.473</b>	<b>0.596</b>	<b>موافق</b>
الإجمالي	2.441	0.695	موافق

**المصدر:** من إعداد الباحثين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

يتضح من الجدول رقم (3) أن رأس المال البشري يحظى بأهمية من طرف مركب الملح محل الدراسة، فقد أتى بمتوسط حسابي بلغ (2.409) بانحراف معياري (0.794)، وهو يقع في المجال "موافق" حسب سلم Likert الثلاثي. وما يؤكد أهمية رأس المال البشري في مركب الملح هو توافر أبعاده الثلاثة المتمثلة في: المعارف، للمهارات والخبرات، وهو ما يعزز تبني هذه الدراسة لعوامل المعارف والمهارات والخبرات كأبعاد تمثل مكونات لرأس المال البشري.

فيشير الجدول رقم (3) إلى أن المتوسط الحسابي للعبارات المتعلقة بالمعارف ودورها في تبني إدارة الجودة الشاملة بلغت (2.496) وهي نسبة تنتمي إلى مجال الموافقة، كما أن المتوسط الحسابي لبعد المهارات ودورها في تبني إدارة الجودة الشاملة (2.372) وهو متوسط يقع أيضا في مجال الموافقة، كذلك الأمر بالنسبة للخبرات فقد أتت بمتوسط حسابي (2.352) وهو متوسط يقع في مجال الموافقة.

أما بالنسبة لإدارة الجودة الشاملة، فيشير الجدول رقم (3) إلى أن المتوسط الحسابي الإجمالي للفقرات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة يساوي (2.473) بانحراف معياري (0.596)، ويدل ذلك على أن هذه المتغيرات تقع في مجال "موافق" حسب سلم Likert الثلاثي، وهو ما يعزز تبني هذه الدراسة لعوامل التركيز على الزبون، إشراك العاملين والتحسين المستمر كأبعاد ممثلة لإدارة الجودة الشاملة.

وقد بلغ المتوسط الحسابي لفقرات التركيز على الزبون (2.404) وهو متوسط يقع في مجال الموافقة، ويدل على أنه عامل مهم في تبني إدارة الجودة الشاملة، كما كان المتوسط الحسابي لفقرات إشراك العاملين (2.406) وهو متوسط مرتفع يقع في مجال الموافقة، يدل على أنه عامل حاسم في تبني إدارة الجودة الشاملة. كما بلغ المتوسط الحسابي لفقرات التحسين المستمر (2.520) وهو متوسط يقع في مجال الموافقة، ويدل على أهمية دور التحسين المستمر في تبني إدارة الجودة الشاملة. ونظرا لكون المتوسط المرجح لمجمل محاور الدراسة يقع ضمن مجال الموافقة، يمكن ترتيب المحاور حسب المتوسط المرجح كما هو موضح في الجدول رقم (4).

#### الجدول 4: ملخص نتائج التحليل

نتائج التحليل بالنسبة لمحور رأس المال البشري			
الترتيب حسب الأهمية من وجهة نظر الباحثين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
1	0,644	2,60	امتلاك العاملين معارف متنوعة في مجال تخصصهم
2	0,771	2,54	التبادل والتشارك بالمعارف
3	0,772	2,48	تطوير معارف العاملين باستمرار
4	0,796	2,44	توسيع معارف العامل المهنية وزيادة التعمق في التخصص
5	0,767	2,42	إبداع العاملين وتوليد أفكار جديدة
<b>الأول</b>	<b>0,750</b>	<b>2.496</b>	<b>المعارف</b>
1	0,796	2,44	حرص المؤسسة على تشجيع العاملين على تجديد مهاراتهم وتطويرها
2	0,818	2,40	قيام المؤسسة بتطوير المهارات الفردية والجماعية
3	0,844	2,40	اهتمام المؤسسة بتوظيف الأفراد ذوي المهارات العالية
4	0,785	2,35	قدرة أصحاب المهارات العالية على تحسين مستوى أدائهم باستمرار
5	0,869	2,27	التناسب بين الوظائف التي يشغلها العاملون والمهارات التي يمتلكونها
<b>الثاني</b>	<b>0,822</b>	<b>2.372</b>	<b>المهارات</b>
1	0,741	2,44	تقليل أخطاء العمال أثناء تأدية المهام الموكلة لهم والاستفادة من الأخطاء السابقة
2	0,815	2,38	استفادة المؤسسة والعاملين من آراء ومقترحات الخبراء
3	0,834	2,33	احتفاظ المؤسسة بأصحاب الخبرات المتواجدة بها
4	0,834	2,33	زيادة قدرات المؤسسة على تحقيق أهداف أكبر
5	0,829	2,31	الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة
<b>الثالث</b>	<b>0,810</b>	<b>2.352</b>	<b>الخبرات</b>
نتائج التحليل بالنسبة لمحور إدارة الجودة الشاملة			

الملح الوطاية ولاية بسكرة

الترتيب حسب الأهمية من وجهة نظر المبحوثين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
1	0,613	2,58	العمل على تحسين جودة منتج المؤسسة وخدماتها
2	0,501	2,56	وضع برامج خاصة تستعملها المؤسسة لتحسين أنشطتها، منتوجاتها وخدماتها
3	0,618	2,52	تشجيع المؤسسة للإبداع والتطوير كل ما له علاقة بالعمل أو الإنتاج
4	0,619	2,50	العمل باستمرار على تحسين مكان العمل (أثاث جديد، تكنولوجيا جديدة ...)
5	0,545	2,48	استفادة المؤسسة من الخبرات والتعلم من التجارب السابقة للتطور إلى الأحسن
6	0,583	2,48	زيادة القدرة على تطبيق أفضل الممارسات في المؤسسة
<b>الأول</b>	<b>0.579</b>	<b>2.520</b>	<b>التحسين المستمر</b>
1	0,582	2,54	حرص المؤسسة على استغلال خبرات ومهارات العاملين بشكل جيد
2	0,618	2,52	وضع ثقة أكبر في العاملين بالمؤسسة
3	0,545	2,48	تفعيل إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار
4	0,545	2,48	استعمال المؤسسة تحفيزات متنوعة مع العاملين
5	0,504	2,46	تفويض المسؤوليات في بعض الأحيان للعاملين
<b>الثاني</b>	<b>0.559</b>	<b>2.406</b>	<b>إشراك العاملين</b>
1	0,483	2,65	إعطاء تعليمات للعاملين حول ضرورة الاهتمام بالزبائن والعمل على تلبية ما يطلبونه ومعالجة شكاويهم
2	0,610	2,60	توفير وسيلة اتصال مباشرة بين الزبائن والمؤسسة (الهاتف، البريد الإلكتروني، قسم خاص بالزبائن، ...)
3	0,699	2,35	الاهتمام بشكاوى الزبائن
4	0,758	2,25	القيام بالبحوث حول الزبائن (عدد الزبائن لديها مقارنة بالمنافسين، رغباتهم، أذواقهم، ...)
5	0,694	2,17	تطبيق اقتراحات الزبائن في كل ما يتعلق بالمنتج
<b>الثالث</b>	<b>0.649</b>	<b>2.404</b>	<b>التركيز على الزبون</b>

**المصدر:** من إعداد الباحثين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

من خلال نتائج الجدول أعلاه والمتعلق بمحور رأس المال البشري والخاص ببيد المعارف، جاءت العبارة "امتلاك العاملين معارف متنوعة في مجال تخصصهم" في المرتبة الأولى حسب الأهمية من وجهة نظر عمال وإطارات المؤسسة بمتوسط حسابي قدر ب(2.60)، وكان أعلى متوسط حسابي بين إجمالي العبارات المتعلقة بمعارف رأس المال البشري، وهذا يدل على درجة موافقة عالية للمستجوبين حول هذه العبارة، كما تؤكد على أن العاملين بالمؤسسة محل الدراسة يمتلكون معارف متنوعة في مجال تخصصهم والتي لها دور في تبني إدارة الجودة الشاملة، ويلاحظ أن العبارة المتعلقة بـ "إبداع العاملين وتوليد أفكار جديدة" تحصلت على أقل متوسط حسابي بين العبارات الأخرى والذي يقدر ب(2.42)، ما يدل على أن العاملين يهتمون بالإبداع ومنح المؤسسة أفكار جديدة تساهم في تبنيها لإدارة الجودة الشاملة ولكن بدرجة أقل.

أما باقي العبارات فقد تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (2.44 و 2.54)، وتشير هذه المتوسطات الحسابية إلى أن هناك درجة موافقة عالية للعاملين حول معارف رأس المال البشري، وهذا ما يفسر احتلال بعد المعارف المرتبة الأولى من حيث علاقتها ودورها في تبني إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال التبادل والتشارك بالمعارف، تطوير معارف العاملين باستمرار، توسيع معارف العامل المهنية وزيادة التعمق في التخصص.

أما بالنسبة للمتوسط الحسابي الخاص بعبارات المهارات، فقد أتت العبارة "حرص المؤسسة على تشجيع العاملين على تجديد مهاراتهم وتطويرها" في المرتبة الأولى حسب الأهمية من وجهة نظر عمال وإطارات المؤسسة بمتوسط حسابي قدر ب(2.44)، وكان أعلى متوسط حسابي بين إجمالي العبارات المتعلقة بمهارات رأس المال البشري، وهذا يدل على درجة موافقة عالية للمستجوبين حول هذه العبارة، كما تؤكد على أن المؤسسة محل الدراسة تعمل على تشجيع عاملها على تجديد وتطوير مهاراتهم والتي لها دور في تبني إدارة الجودة الشاملة. أما العبارة المتعلقة بـ "التناسب بين الوظائف التي يشغلها العاملون والمهارات التي يمتلكونها" فمثلت أقل متوسط حسابي بين العبارات الأخرى والذي يقدر ب(2.27)، الذي يدل رغم ذلك على أن مهارات العاملين تتناسب مع وظائفهم، ما يعني أن الشخص المناسب في المكان المناسب، وهذا بدوره يساهم في تبني المؤسسة لإدارة الجودة الشاملة.

أما باقي العبارات فقد تراوح المتوسط الحسابي لها بين (2.35 و 2.40)، وتشير هذه المتوسطات الحسابية إلى أن هناك درجة موافقة عالية للعاملين حول مهارات رأس المال البشري، وهذا يفسر وجود بعد المهارات في المرتبة الثانية من حيث أهميتها في تبني إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال قيام المؤسسة بتطوير المهارات الفردية والجماعية، الحرص على توظيف الأفراد ذوي المهارات العالية وقدرة أصحاب المهارات العالية على تحسين مستوى أداءهم باستمرار.

أما بالنسبة للمتوسط الحسابي الخاص بالخبرات فقد أتت العبارة "تقليل أخطاء العمال أثناء تأدية المهام الموكلة لهم والاستفادة من الأخطاء السابقة" في المرتبة الأولى حسب الأهمية من وجهة نظر عمال وإطارات المؤسسة بمتوسط حسابي قدر ب(2.44)، وكان أعلى متوسط حسابي بين إجمالي العبارات المتعلقة بمهارات رأس المال البشري، وهذا يدل على درجة موافقة عالية للمستجوبين حول مضمون هذه العبارة، كما تؤكد على أن العاملين في المؤسسة يؤدون مهامهم بأقل عدد ممكن من الأخطاء نظرا لاستفادتهم من خبراتهم، والتي لها دور في تبني إدارة الجودة الشاملة. أما العبارة المتعلقة بـ "الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة" فتحصلت على أقل متوسط حسابي بين العبارات الأخرى والذي يقدر ب(2.31)، ولكن يقع في مجال الموافقة ويدل على أن المؤسسة فعلا تستغل وتستفيد من خبرات العاملين المتواجدين بها، وهذا له دور في تبني المؤسسة لإدارة الجودة الشاملة.

أما باقي العبارات الخاصة ببعدها فقد تراوح المتوسط الحسابي لهم بين (2.33 و 2.38)، وتشير هذه المتوسطات الحسابية إلى أن هناك درجة موافقة عالية للعاملين حول خبرات رأس المال البشري لكنها بدرجة أقل من الأبعاد السابقة لرأس المال البشري، وهذا يفسر وجود بعد الخبرات في المرتبة الثالثة من حيث علاقتها ودورها في تبني إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال استفادة المؤسسة والعاملين من آراء ومقترحات الخبراء، احتفاظ المؤسسة بأصحاب الخبرات المتواجدة بها وكذا زيادة قدرات المؤسسة على تحقيق أهداف أكبر.

أما بالنسبة لمحور إدارة الجودة الشاملة، فجاءت الفقرة "إعطاء تعليمات للعاملين حول ضرورة الاهتمام بالزيائن والعمل على تلبية ما يطلبونه ومعالجة شكاويهم" في المرتبة الأولى حسب الأهمية من وجهة نظر عمال وإطارات المؤسسة بمتوسط حسابي قدر ب (2.65)، كما احتلت المرتبة الثانية العبارة "توفير وسيلة اتصال مباشرة بين الزيائن والمؤسسة (الهاتف، البريد الإلكتروني، قسم خاص بالزيائن،...)" بمتوسط حسابي قدره (2.60)، وكلتا الفقرتين السابقتين تنتميان لبعدها التركيز على الزيائن، وكانت الفقرة "العمل على تحسين جودة منتج المؤسسة وخدماتها" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (2.58)، وهي تنتمي لبعدها التحسين المستمر، كما أن الفقرة التي احتلت الترتيب الرابع هي أيضا تدخل ضمن فقرات التحسين المستمر، مما يثبت النتائج السابقة وحصوله على أكبر متوسط حسابي، ما يدل أيضا على دور هذا الأخير في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

### الملح الوطاية ولاية بسكرة

أما بالنسبة لمحور إدارة الجودة الشاملة، فجاءت الفقرة "إعطاء تعليمات للعاملين حول ضرورة الاهتمام بالزبائن والعمل على تلبية ما يطلبونه ومعالجة شكاويهم" في المرتبة الأولى حسب الأهمية من وجهة نظر عمال وإطارات المؤسسة بمتوسط حسابي قدر بـ (2.65)، كما احتلت المرتبة الثانية العبارة "توفير وسيلة اتصال مباشرة بين الزبائن والمؤسسة (الهاتف، البريد الإلكتروني، قسم خاص بالزبائن،...)" بمتوسط حسابي قدره (2.60)، وكلتا الفقرتين السابقتين تنتميان لبعده التركيز على الزبون، وكانت الفقرة "العمل على تحسين جودة منتج المؤسسة وخدماتها" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (2.58)، وهي تنتمي لبعده التحسين المستمر، كما أن الفقرة التي احتلت الترتيب الرابع هي أيضا تدخل ضمن فقرات التحسين المستمر، مما يثبت النتائج السابقة وحصوله على أكبر متوسط حسابي، ما يدل أيضا على دور هذا الأخير في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

### 3.5. طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة

يوضح الجدول رقم (5) معاملات الارتباط سبيرمان (Spearman Correlation) لكل متغيرات الدراسة:

الجدول 5: معاملات الارتباط سبيرمان لمتغيرات الدراسة

إدارة الجودة الشاملة	التحسين المستمر	إشراك العاملين	التركيز على الزبون	البيان	
				المعارف	المهارات
,645**	,534**	,583**	,454**	معامل الارتباط	المعارف
,007	,000	,002	,030	مستوى المعنوية	
48	48	48	48	N	
,693**	,586**	,486**	,689**	معامل الارتباط	المهارات
,002	,002	,01	,000	مستوى المعنوية	
48	48	48	48	N	
,698**	,772**	,725**	,598**	معامل الارتباط	الخبرات
,000	,000	,000	,001	مستوى المعنوية	
48	48	48	48	N	
,782**	,718**	,687**	,632**	معامل الارتباط	رأس المال البشري
,000	,000	,000	,000	مستوى المعنوية	
48	48	48	48	N	

\*\* الارتباط دال عند مستوى 0.01

\* الارتباط دال عند مستوى 0.05

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

### 6. مناقشة النتائج

تؤكد نتائج تحليل الجدول رقم (5) الى وجود علاقة ارتباط معنوية وإيجابية بين رأس المال البشري وإدارة الجودة الشاملة بلغت (0,782) عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,000$ )، وهي علاقة قوية. وهذا يشير إلى أنه كلما زادت قيمة رأس المال البشري كلما أدى ذلك إلى تعزيز تبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، مما يؤكد الدور الذي يؤديه رأس المال البشري في تحقيق إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال امتلاك العاملين المعارف، المهارات والخبرات المتنوعة والعمل على تطويرها باستمرار.

كما أظهرت نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة معنوية بين أبعاد رأس المال البشري وأبعاد إدارة الجودة الشاملة، هذه النتائج موضحة حسب فرضيات الدراسة كما يلي:



6.1. الفرضية الفرعية الأولى (H<sub>1</sub>): العلاقة بين المعارف وإدارة الجودة الشاملة

جاءت معارف راس المال البشري بعلاقة ارتباط متوسطة مع إدارة الجودة الشاملة حيث بلغت قيمة الارتباط (0,645)، كما كان للمعارف علاقة ضعيفة مع بعد التركيز على الزبون حيث بلغت قيمة الارتباط (0,454)، وهذا يعني بأن المعارف التي يمتلكها راس المال البشري لا تساهم بصورة مباشرة في التركيز على الزبون بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة - مركب تكرير الملح -.

أيضا، أبرزت النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية متوسطة بين المعارف وكل من إشراك العاملين والتحسين المستمر، حيث بلغت درجة ارتباطهما على التوالي: (0,583)، (0,534)، وهذا يعني بأن المعارف التي يمتلكها راس المال البشري تساهم بصورة مباشرة لكن بدرجة متوسطة في إشراك العاملين والتحسين المستمر بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة مما يساهم في تبني إدارة الجودة الشاملة - مركب تكرير الملح -.

وبصفة عامة، ولكون جميع العلاقات بين أبعاد رأس المال البشري، المتمثلة في: المعارف، المهارات والخبرات، وإدارة الجودة الشاملة ذات دلالة معنوية عند مستوى  $(\alpha=0.01)$ ، يمكن القول أن لرأس المال البشري دورا في تبني إدارة الجودة الشاملة، وذلك يؤكد صحة الفرضية الأولى (H<sub>1</sub>): هناك دور ذو دلالة إحصائية لمعارف رأس المال البشري في تبني إدارة الجودة الشاملة عند مستوى معنوية 0.05.

6.2. الفرضية الثانية (H<sub>2</sub>): العلاقة بين المهارات وإدارة الجودة الشاملة

تبين من النتائج أن المهارات أتت بعلاقة ارتباط متوسطة مع إدارة الجودة الشاملة، حيث بلغت قيمة الارتباط (0,693) عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.01)$ ، وكانت أكبر نسبة ارتباط لبعد المهارات مع التركيز على الزبون بحيث بلغت قيمة الارتباط (0,689)، مما يعني أن المهارات التي يمتلكها رأس المال البشري تساهم في تبني إدارة الجودة الشاملة من خلال تناسب مهارات العامل مع متطلبات الوظيفة، اهتمام المؤسسة بتوظيف أصحاب المهارات والحرص على تشجيعهم لتعزيزها باستمرار.

أيضا، أبرزت النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية متوسطة بين المهارات وكل من إشراك العاملين والتحسين المستمر، حيث بلغت درجة ارتباطهما على التوالي: (0,486)، (0,586)، وهذا يعني بأن المهارات التي يمتلكها راس المال البشري تساهم بصورة مباشرة لكن بدرجة متوسطة في إشراك العاملين والتحسين المستمر، مما يساهم في تبني إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة محل الدراسة - مركب تكرير الملح -.

فكل ما سبق يؤكد صحة الفرضية الثانية (H<sub>2</sub>): هناك دور ذو دلالة إحصائية لمهارات رأس المال البشري في تبني إدارة الجودة الشاملة عند مستوى معنوية 0.05.

6.3. الفرضية الثالثة (H<sub>3</sub>): العلاقة بين الخبرات وإدارة الجودة الشاملة

جاءت الخبرات بعلاقة ارتباط متوسط مع إدارة الجودة الشاملة ككل، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0,698) عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.01)$ ، مما يعني أن الخبرات التي يمتلكها راس المال البشري تساهم في تبني إدارة الجودة الشاملة من خلال تقليل أخطاء العاملين أثناء العمل، الاستخدام الأمثل للموارد، الاستفادة من آراء ومقترحات الخبراء بالمؤسسة.

كما جاءت الخبرات بعلاقة ارتباط قوية مع كل من التحسين المستمر وإشراك العاملين حيث بلغت قيمة معاملات ارتباطهما على التوالي: (0,772)، (0,725)، مما يؤكد الدور الذي تقوم به خبرات رأس المال البشري في التحسين المستمر وإشراك العاملين بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة.

## الملح الوطاية ولاية بسكرة

أيضا، أبرزت النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية متوسطة بين الخبرات والتركيز على الزبون، حيث بلغت درجة الارتباط (0.598)، وهذا يعني بأن الخبرات التي يمتلكها رأس المال البشري تساهم في التركيز على الزبون، مما يساهم في تبني إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة محل الدراسة - مركب تكرير الملح -.

فكل ما سبق يؤكد صحة الفرضية الثالثة (H<sub>3</sub>): هناك دور ذو دلالة إحصائية لخبرات رأس المال البشري في تبني إدارة الجودة الشاملة عند مستوى معنوية 0.05.

### 7. خاتمة

إن النظرة لإدارة الجودة الشاملة على أنها ترتبط فقط بالمؤسسات الكبيرة التي تمتلك الإمكانيات المادية الهائلة وقسما خاص بالبحث والتطوير، هو من الأخطاء الشائعة لأن مصدر أي نجاح، إبداع أو ابتكار يكمن بالأساس في ما تمتلكه المؤسسة من رأس مال بشري.

فأرأس المال البشري هو المكون الذي يصنع الفارق بين المؤسسات من خلال ما يمتلكه من معارف، مهارات، خبرات وقدرات مؤهلة للإبداع والابتكار في إطار التحسين المستمر، مما يعني أن إدارة الجودة الشاملة لا ترتبط فقط بإمكانيات المؤسسة المادية، بل ترتبط بشكل أكبر بمسؤولية رأس المال البشري المتواجد بها، طبعا إذا تم توفير المناخ المناسب من طرف المؤسسة، والذي يكمن في استعداد الإدارة العليا لتبني إدارة الجودة الشاملة، التركيز على الزبون، إشراك العاملين والتحسين المستمر، وبالتالي يمكن القول إنه من خلال دور رأس المال البشري في كل العناصر السابقة يمكن تبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.

أيضا، من واقع دراسة أهمية كل من الاهتمام برأس المال البشري وتبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، يمكن استنتاج ما يلي:

- يعتبر رأس المال البشري موردا استراتيجيا يتوجب على المؤسسة الاهتمام به من خلال تطويره، الحفاظ عليه وكذلك استغلاله من خلال استعمال معارفه ومهاراته وخبراته، على اعتبار أن قيمة رأس المال البشري تكمن في توظيفه وليس امتلاكه؛
- يتوجب على المؤسسة الاهتمام بكل مكونات رأس المال البشري ممثلة في المعارف، المهارات والخبرات، وتطويرها من خلال توفير برامج التدريب اللازمة، وكذا البحث في سبل قياسها وتقييمها للوقوف على مدى استفادة المؤسسة منها؛
- تعد إدارة الجودة الشاملة خطوة كبيرة إذا قامت بها المؤسسة، تدل على مدى اهتمامها بكل ما له علاقة بها، كما وتشير إلى قدرة المؤسسة على التحكم في مواردها واستغلالها أفضل استغلال على غرار رأس المال البشري؛
- كما أن لإدارة الجودة الشاملة عدة أبعاد ونماذج تساهم في التجسيد الفعلي لها، ولكن الأكثر اتفاقا بين الباحثين والمهتمين بهذا المجال هو دور ومكانة الموارد البشرية عموما ورأس المال البشري خصوصا في تجسيد إدارة الجودة الشاملة من فلسفة نظرية إلى تجسيد عملي في أرض الواقع.

بالإضافة إلى ذلك، فمن خلال الدراسة التطبيقية على مركب الملح الوطاية ولاية بسكرة، تم استخلاص النتائج التالية:

- إن لمعارف رأس المال البشري دورا في تبني إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، يظهر في امتلاك العاملين معارف متنوعة في مجال تخصصهم، تطوير معارف العاملين باستمرار، إبداع العاملين وتوليد أفكار جديدة، توسيع معارف العامل المهنية وزيادة التعمق في التخصص وتبادل وتشارك المعارف؛

- لمهارات رأس المال البشري دور في تبني إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ويظهر من خلال التناسب بين الوظائف التي يشغلها العاملون والمهارات التي يمتلكونها، قدرة أصحاب المهارات العالية على تحسين مستوى أدائهم باستمرار، قيام المؤسسة بتطوير المهارات الفردية والجماعية، اهتمام المؤسسة بتوظيف الأفراد ذوي المهارات العالية والحرص على تشجيع العاملين على تجديد مهاراتهم وتطويرها؛
- أيضا، لخبرات رأس المال البشري دور في تبني نموذج إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، يظهر ذلك في تقليل أخطاء العاملين أثناء أداء مهامهم والاستفادة من الأخطاء السابقة، استفادة المؤسسة والعاملين من آراء ومقترحات الخبراء، الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة، احتفاظ المؤسسة بأصحاب الخبرات المتواجدة بها وزيادة قدرات المؤسسة على تحقيق أهداف أكبر.

#### قائمة المراجع

1. Abeysekera, I, Managing human capital in a privately owned public hotel chain ,International Journal of Hospitality Management, Vol. 25, 2006.
2. Baron, A. and Armstrong, M., *human capital Management: Achieving Added Value Through People* (GB: Kogan page, 1<sup>st</sup> Ed, 2007).
3. D. Besterfield et al, *Total Quality Management* (India: Doloring Kindersley, 3rd Ed, 2012).
4. Dahlgaard, J. J., Kristensen, K. and Kanji, J. K. *Fundamentals of Total Quality Management* (London: Taylor & Francis, 2007)
5. Edvinssen, L. and Malone, M. S., *Intellectual Capital*. New York: Harper Collins, 1997.
6. Gallié, E .P., Legros, D., Firms' human capital, R&D and innovation: a study on French firms, Journal Empir Econ, 43(2012).
7. Graham.S.T, Human Capital Policies for the Knowledge Economy, Presentation prepared for: National Governors' Association Conference "Reaching New Heights: Advancing Workforce Policy through Innovation and Reauthorization", Washington, USA, December 9 – 11/ 2002.
8. Le Boterf.G, Construire les compétences individuelles et collectives, 2 ème éd, Les éditions d'Organisation, Paris, 2001.
9. N. Cornelius, *Human Resource Management: A Managerial Perspective* (London, UK: Thomson Learning, 2nd Ed, 2001).
10. N. Gupta & B. Valarmathi, *Total Quality Management* (India: Tata McGraw-Hill, 2nd Ed, 2009).
11. R. Daft & D. Marcic, *Understanding Management* (USA: Thomson South-Western, 5th Ed, 2006).
12. Santos, H. et al, The Influence Of Human Capital On The Innovativeness Of Firms, International Business & Economics Research Journal ,Vol9, no9, September 2010.
13. Stiles.P, Kulvisaechana.S, Human capital and performance: A literature review, working paper, The Judge Institute of Management, University of Cambridge, Cambridge, 2003.
14. أحمد عبد إسماعيل الصفار، تأثير رأس المال البشري في الأداء المصرفي- دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي المصارف التجارية الأردنية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 70، جامعة اربد الأهلية، الأردن، 2008.
15. بشير بن عيشي وعمار بن عيشي، دور رأس المال الفكري في تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسات الصناعية، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، يومي 13 و14 ديسمبر 2011، جامعة الشلف، الجزائر.
16. بهاء زكي العزاوي، علاقة رأس المال الفكري بإدارة الجودة، مذكرة ماجستير في ادارة الاعمال، 2009.
17. خالد عبد الله إبراهيم، دور الادارة العليا في تطبيق ادارة الجودة دراسة تطبيقية في مستشفى الكندي، مجلة الغرى للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 5، العدد16، جامعة الكوفة، كلية الادارة والاقتصاد، العراق، 2010.
18. خضير كاظم محمود، إدارة الجودة الشاملة (عمان- الأردن: دار المسيرة، ط3، 2007).

## الملح الوطاية ولاية بسكرة

19. راوية حسن، *مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية* (الإسكندرية-مصر: الدار الجامعية، 2005).
20. رند فخري عكرماوي، *اتجاهات المدراء في الوزارات الأردنية نحو دور رأس المال الفكري "البشري" في تطبيق إدارة الجودة الشاملة*، مذكرة ماجستير في الإدارة العامة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الأردن، 2011.
21. عادل حرحوش المفرجي وأحمد علي صالح، *رأس المال الفكري: طرق قياسه وأساليبه المحافظة عليه*، (القاهرة-مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007).
22. عامر عبد اللطيف كاظم، *أثر رأس المال البشري في إدارة علاقات الزبون*، دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات الإدارية في المنظمات العراقية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال، رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، يومي 22-25 أبريل 2013.
23. عبد الباري إبراهيم ذرة، زهير نعيم الصباغ، *إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون*، (الأردن: دار وائل، ط2، 2010).
24. عيسى هاشم حسن، *القياس المحاسبي لرأس المال البشري*، مذكرة ماجستير في المحاسبة، كلية الاقتصاد جامعة دمشق، 2005.
25. غسان فيصل عبد، *أثر رأس المال الفكري في امكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة دراسة استطلاعية في جامعة تكريت*، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد5، العدد 15، 2009.
26. لطيف عبد الرضا عطية، *رأس المال الفكري وإدارة المعرفة: العلاقة والأثر*، مجلة القادسية للعلوم والإدارة والاقتصادية، المجلد 10، العدد 3، 2008.
27. محفوظ أحمد جودة، *إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات* (الأردن: دار وائل، ط2، 2006).
28. محمد دهان، *الاستثمار التعليمي في رأس المال البشري: مقارنة نظرية ودراسة تقييمية لحالة الجزائر*، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010.
29. مروة كساب محمد الدعجة، *تحليل العلاقة بين رأس المال البشري وتطبيقات الجودة الشاملة وأثرها على الأداء التنافسي*، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013، ص3.
30. نجم عبود نجم، *الإدارة والمعرفة الالكترونية: الإستراتيجية، الوظائف، المجالات*، (عمان-الأردن: دار اليازوري العلمية، 2009).
31. هاشم عيسى سعيد، *الاستثمار في رأس المال الفكري في المنظمة المتعلمة دراسة تطبيقية في مجموعة الاتصالات الأردنية*، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة البيت، الأردن، 2008.
32. هنادي خليل أبودية، *واقع رأس المال البشري والميزة التنافسية - دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية بمحافظة الخليل*، *وبيت لحم من وحتى نظر الهيئة الأكاديمية*، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، 2011.