جامعة الدكتور يحيى فارس – المدية–

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

دور رأس المال الفكري
في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة

– دراسة حالة: مديرية السياحة والصناعة التقليدية بالمدية –

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة وتسيير مؤسسة

من إعداد الطالبتين:

- بلحاجي فوزية
- صيفي مريم

تحت إشراف الأستاذ:

* زاهي محمد

السنـة الجـامعيـة: 2015 – 2016

كلمة شكر

قال تعالى: ﴿لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ﴾ سورة إبراهيم:الآية ٧

الحمد والشكر أولا لله عز وجل الذي وفقنا في انجاز هذا العمل

إنه ليشرفنا أن نتقدم بالشكر والتقدير للأستاذ المشرف "زاهي محمد" الذي رافقنا طوال السنة من أجل تقديم هذا العمل.

ونتقدم بجزيل الشكر إلى مدير مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية المدية

كما نتقدم بالشكر إلى كل أساتذة كلية علوم التسيير بجامعة الدكتور يحيى فارس بالمدية.

وإلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد.

الإهداء

اهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى من جعل الله طاعته من طاعتهما ورضاه من رضاهما وقال فيهما: بسم الله الرحمن الرحيم﴿وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا﴾ الإسراء: ٢٤

إلى التي أضاءت لي الدرب بالشموع، وفرحت لنجاحي بالدموع وإلى التي رفع الله مقامها وجعل الجنة تحت أقدامها وأولى الناس بصحبتي، إلى نبع الحنان الصافين وذلك القلب الكبير، وتلك النعمة الغالية الظاهرة صاحبة أفضل التي مهما فعلت وقلت وكتبت فلن أوفها حقه ولن أرد فضلها.

أمي أمي أمي الغالية رحمها الله

وأسكنها فسيح جنانه إن شاء الله

إلى أعز وأقرب الناس إلى قلبي وكان سبب سعادتي وسند في جهودي إلى من لا أستطيع رد فضله طول حياتي إلى "أبي" الغالي حفظه الله وأدام عزه وعطفه وأطال الله في عمره.

إلى أغلى ما منحتني الدنيا إلى إخوتي جميعهم وإلى زوجاتهم

وإلى أختي الغالية "فتيحة"

وإلى كل العائلة وبالخصوص إلى براعم العائلة.

وإلى كل من وسعهم قلبي وسعتهم ذاكرتي ولم يسعهم إهداءئ

فوزية

الإهداء

إلى منارة العلم والإمام المصطفى إلى الذي علم المتعلمين إلى سيد الخلق إلى رسولنا الكريم سيدنا محمد "صلى الله عليه وسلم"

إلى الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما وأمدهما بالصحة والعافية لما وفراه لي من راحة في إتمام هذا العمل على أكمل وجه

وإلى إخوتي وأخواتي، وكل من مد لي يد العون

إلى هؤلاء أهدي ثمرة أبحاثي

مريم

المستخلص :

إن كل التحديات وعلى رأسها العولمة، جعلت المؤسسات على اختلاف طبيعة نشاطها سواء كانت صناعية أو تجارية أو خدماتية أصبحت تهتم برأس المال الفكري لما له من صفات وميزات وكذلك بالجودة في منتجاتها، فكان هذا هو سبب الاهتمام المتزايد برأس المال الفكري،حيث أصبح ضرورة حتمية تفرضها متطلبات العصر فلا يمكن تصور أي مؤسسة غنية بمواردها المادية والتكنولوجية وفقيرة للمهارة وخبرة العنصر البشري فهو المحرك الأساسي والفعال لباقي الموارد الاخرى، لذلك وجب عليها استقطابه وتنشيطه وتنمية روح التعاون والولاء والالتزام لمؤسسته والبقاء فيها والعمل على أداء الأعمال بتميز، فهو المورد الأساسي لكسب الثروة .

لذلك على المؤسسات انتهاج أساليب إدارية حديثة تسير بيها لزيادة كفاءتها وفعاليتها ومن أهمها إدارة الجودة الشاملة، التي ترتكز أساسا على التحسين المستمر، العمل الجماعي ورضا العميل (الداخلي والخارجي) ومن متطلباتها دعم الادراة العليا لتطبيقها والاقتناع بيها.

إذ يمكن القول بأن رأس المال الفكري هو الجوهر الأساسي لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق متطلباتها فلا يمكن وجود هذه الفلسفة الإدارية دون وجود عنصر بشري ذو كفاءات وخبرات ومهارات عالية في العمل والالتزام والولاء لمؤسسته وأبسط شكل لولاء العمل خارج ساعات العمل الرسمية، المتمثل في حلقات الجودة و هو أهم مبدأ لإدارة الجودة الشاملة وأساسها، والترجمة الحقيقية في الواقع لإدارة الجودة الشاملة.

ولتوضيح دور رأس المال الفكري في تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الخدمات السياحية في الجزائرية قمنا بهذه دراسة لإسقاط هذا الدور، حيث تناولنا تطور مديرية السياحة والصناعة التقليدية بولاية المدية .

الكلمات الدالة:رأس المال الفكري إدارة الجودة الشاملة،الايزو

Extrait :

La mondialisation est en tête de tous les défis , elle a rendu les institutions sur la nature différente de leurs activités qu'elles soient industrielles, commerciales ou à service ont commencé a s'intéressé au capital intellectuel qui se caractérise par ses qualités et sa performance dans ses produits , mais la raison de cet intérêt exagère de ce capital intellectuel est une importance inévitable qui est imposer par les nouvelles données du siècle .
On ne peut pas imagine aucune entreprise riche en ressources matérielles et en technologie démunie d'une expérience humaine car il représente l'élément clé et efficace pour les autres ressources. Pour cela elles doivent se polariser (focaliser) afin d'animer, développer l'esprit de la coopération, de loyauté, de s'engage envers sa société, d y reste, et pour performer ses activités par excellence, car il est un fournisseur principal pour accéder à la richesse.

C'est pourquoi elles ont qu'adopte des procédures administratives modernes à suivre pour augmenter ses compétences et son efficacité, le plus essentielle est le TQM qui se base principalement sur l'amélioration continue du travail par équipe et à la satisfaction du client (intérieur ; extérieur), de ses conditions est de soutenir l'administration supérieur dans sa conviction et son application

En peut dire que le capital intellectuel est le noyau principal du TQM pour réaliser ses besoins, il ne pourra y avoir alors une philosophie de gestion sans un élément humain procédant des compétences et des expériences avec un engagement loyal envers sa société.
Et la forme la plus simple de cette loyauté est de travailler en dehors de ses heures de travail officielles et le plus important et essentiel est la traduction réelle et objectif du TQM
Afin de bien expliquer le rôle du capital intellectuel à la réalisation du TQM c'est de préciser le vrai rôle de la gestion de la qualité du service du tourisme algérien c'est une projection sur ce rôle.
Pour ce fait nous avons traite cette étude de cas sur le développement de la direction du tourisme et de l'industrie traditionnelle de Médéa.

Mots Clés : Le capital intellectuel, gestion de la qualité totale, direction du tourisme

فهرس المحتويات

الفهرس

تشكر	
إهداءات	
المستخلص	
الفهرس	
قائمة الجداول والأشكال	
قائمة الملاحق	
مقدمة عامة	أ-ح
الفصل الأول: مدخل عام لرأس المال الفكري	**2-37**
المبحث الأول: ماهية رأس المال الفكري	3
المطلب الأول: نشأة وتطوير رأس المال الفكري	3
المطلب الثاني: مفهوم رأس المال الفكري وخصائصه	4
المطلب الثالث: أهمية ودور رأس المال الفكري	6
المطلب الرابع: مكونات وأبعاد رأس المال الفكري	8
المبحث الثاني: قياس رأس المال الفكري وأبعاده التنظيمية	15
المطلب الأول: مفهوم وأهمية قياس رأس المال الفكري	15
المطلب الثاني: مداخل قياس رأس المال الفكري:	16
المطلب الثالث :إجراءات قياس رأس المال الفكري	20
المطلب الرابع: أساليب ونماذج تقييم قياس رأس المال الفكري	21
المبحث الثالث:المحافظة على رأس المال الفكري وإسهاماته	27
المطلب الأول: دور الاستثمار في المحافظة على راس المال الفكري	28
المطلب الثاني : دور التحفيز في المحافظة على رأس المال الفكري	30
المطلب الثالث: دور التدريب والتنمية للموارد البشرية في المحافظة على راس المال الفكري	32
المطلب الرابع : إسهامات رأس المال الفكري في تنمية المؤسسة	34
خاتمة الفصل	37
الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة وعلاقاتها برأس المال الفكري	**40-93**

المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة	41
المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة	41
المطلب الثاني: نشأة وتطور إدارة الجودة الشاملة	45
المطلب الثالث:أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة	49
المطلب الرابع :الفرق بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة	53
المبحث الثاني: مدخل تطبيق إدارة الجودة الشاملة	56
المطلب الأول: شروط ومراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة	56
المطلب الثاني : أساليب ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة	59
المطلب الثالث: مزايا ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	68
المطلب الرابع :نماذج تطبيق إدارة الجودة الشاملة	71
المبحث الثالث : شهادة الإزو وعلاقاتها بإدارة الجودة الشاملة	74
المطلب الأول :نشأة ومفهوم الإيزو ISO	74
المطلب الثاني :تفرعات وأهمية المنظمة العالمية الإيزو 9000	76
المطلب الثالث: الخطوات الأساسية وفوائد الحصول على شهادة ISO 9000 وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة	84
المطلب الرابع :علاقة رأس المال الفكري بنظام الجودة وإدارة الجودة الشاملة .	90
خاتمة الفصل	93
الفصل الثالث: دراسة حالة مديرية السياحة والصناعة التقليدية وتنظيمها لولاية المدية	137-93
- المبحث الأول: تعريف مديرية السياحة والصناعة التقليدية وتنظيمها لولاية المدية ومجالاتها وأهدافها	94
- المطلب الأول: تعريف مديرية السياحة الصناعة التقليدية لولاية المدية	94
- المطلب الثاني:تاريخ تطور مديرية السياحة الصناعة التقليدية لولاية المدية	95
- المطلب الثالث:تنظيم مديرية السياحة الصناعة التقليدية لولاية المدية،الصلاحيات والمهام	96
- المبحث الثاني:تسيير وتنظيم شؤون مديرية السياحة الصناعة التقليدية لولاية المدية وأهدافها ومجالات نشاطها	98

- المطلب الأول:مصالح مديرية السياحة الصناعة التقليدية لولاية المدية	100
- المطلب الثاني: أهداف مديرية السياحة الصناعة التقليدية لولاية المدية ومجالات نشاطها	102
المبحث الثالث :بيان وتحليل نتائج الدراسة الميدانية	104
المطلب الأول :الإطار المنهجي للدراسة	104
المطلب الثاني :تحليل نتائج الاستبيان	114
خلاصة الفصل	137
خاتمة	140
قائمة المراجع	144
قائمة الملاحق	

قائمة الجداول والأشكال

1- قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
(1-1)	مكونات رأس المال الفكري حسب (Sveiby)	12
(2- 1)	المؤشرات المالية والمؤشرات المتعلقة بالعملاء	23
(1-2)	تأثير إدارة الجودة الشاملة على المبيعات والتكلفة	51
(2- 2)	الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية	55-54
(2-2)	تفريعات الايزو 9000 ومجالات تطبيقها	78-77
(2-3)	الخطوات الأساسية للتوافق مع متطلبات المواصفة القياسية	86
(2-4)	المقارنة بين إدارة الجودة الشاملة وإيزو .9000	88-87
(2-5)	العلاقة بين رأس المال الفكري وأساليب الجودة الشاملة	92
(1- 3)	تعداد الاستبيانات الموزعة، المسترجعة، المستبعدة	105
(2-3)	معاملات ارتباط العبارات التي تحقق رأس المال البشري	108
(3- 3)	معاملات ارتباط العبارات التي تصف رأس المال الهيكلي	109
(4-3)	معاملات ارتباط العبارات التي تصف التحسين المستمر	110-109

(3-5)	معاملات ارتباط العبارات التي تصف رضا العميل	110
(3-6)	معاملات ارتباط التي تصف دعم الإدارة العليا لتطبيق T.Q.M إدارة الجودة الشاملة	111
(3-7)	معاملات ثبات أبعاد الاستبانة	112
(3-8)	نتائج اختبار	113
(3-9)	توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس	114
(3-10)	توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر	115
(3-11)	توزيع عينة الدراسة وفق متغير التأهيل الدراسي	117
(3-12)	توزيع عينة الدراسة وفق متغير مدة العمل	119
(13 - 3)	توزيع عينة الدراسة وفق أوقات العمل	120
(14- 3)	توزيع عينة الدراسة وفق متغيرة دوام العمل	121
(15- 3)	نتائج رأس المال البشري	123-122
(16- 3)	نتائج رأس المال الهيكلي	125
(17-3)	نتائج دعم إدارة العليا للتطبيق (T.Q.M) إدارة الجودة الشاملة	128-127
(18- 3)	نتائج مدى التحسين المستمر للأداء	130-129

(19 – 3)	نتائج مدى الاهتمام بالعميل (الداخلي والخارجي)	132-131
(3-20)	نتائج اختبار الانحدار البسيط بين رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة بالنسبة للمديرية	134
(3-21)	نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط بين رأس المال البشري ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة	135
(3-22)	نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط بين راش المال الهيكلي ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة	136

2- قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
(1- 1)	مكونات رأس المال الفكري	8
(1-2)	نموذج Skandia Navigator لمكونات رأس المال الفكري	14
(1-3)	الافتراضات الأساسية للقيمة المضافة للمعرفة	27
(2-1)	مرحلة مراقبة الجودة	47
(2-3)	نموذج المخطط المسبب والأثر	64
(2-4)	مواصفة ISO 9000 إصدار 2000	79
(3-1)	عينة الدراسة وفق متغير الجنس	115
(3-2)	تمثيل العينة وفق متغير العمر	116
(3-3)	توزيع عينة الدراسة وفق التأهيل الدراسي	118
(3-4)	توزيع عينة الدراسة وفق متغيرة مدة العمل	119
(3-5)	توزيع العينة وفق متغير دوام العمل	121

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملاحق
(4-1)	الاستبيان
(4-2)	مخرجات برنامج SPSS

مقدمة عامة

مقدمة عامة:

إن التطورات والتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال التي تتميز بشدة المنافسة وحدتها، وهذا لأننا نعيش اليوم في عصر العولمة، واقتصاد المعرفة والسرعة،و من مظاهر هذا العصر سرعة تنقل المعلومات والمعرفة وتوفرها، وهذا إثبات على أن العالم أصبح قرية صغيرة، كل هذا أدى إلى التحول من التركيز على الأصول الملموسة إلى الأصول المعرفية، ونتيجة لذلك أصبحت المعلومة والمعرفة المتوفرة في المنظمة ميزة تنافسية عن غيرها من المنظمات، حيث تتمثل الأصول المعرفية في توفر الأفراد على معلومات ومعارف مخزنة، مهارات، خبرات، تقنيات عمل وأساليب متعددة ومختلفة،و عليه فالمنظمات الناجحة هي تلك التي تقوم بالاهتمام والاستقطاب وتطوير وتنمية الأصول المعرفية التي تتمثل أساسا في رأس المال الفكري لما له من صفات وخصائص تمكنه من قيادة هذه المنظمات وتطويرها

حيث أصبحوا يدركون بشكل متزايد أن استمرارية وبقاء المنظمات يعتمدان على قدرتها التنافسية فيما يتعلق برأس المال الفكري ومدى قدرتها على الاستفادة من تلك الأصول في أنشطتها التشغيلية، حيث يلعب رأس المال الفكري دورا هاما في نجاح هذه المنظمات، حيث انه يميزها بأسبقية تقديم الاختراعات والابتكارات، تطوير منتجات جديدة بشكل أفضل وأسرع مع تقديم أفكار خلاقة وإبداعية واقتراحات لحل المشاكل .....

كل هذه المستجدات دفعت المنظمات إلى تطبيق تقنيات وأساليب إدارية حديثة لتضمن من خلالها احتلال مركز قوي في السوق وكذا المحافظة على هذا المركز ومن أهم هذه الأساليب أسلوب إدارة الجودة الشاملة، وحيث أصبحت الجودة من الأولويات الاقتصادية، ومحور التميز بين السلع والخدمات وتقبل الأسعار أو رفضها في الأسواق ومن خلال تطوير منظماتها والارتقاء بمستوى أدائها العام وتحسين استخدام مواردها الاقتصادية لكي تلعب الدور المرجو منها في ظل التغيرات العالمية على جميع المجالات ولكي تتمكن من مواكبة التغيرات والتطورات الحاصلة في مجال ترسيخ وتطوير الجودة في منتجاتها سواء كانت سلع او خدمات من خلال التخلص من العوائق والمشكلات التي تعاني منها وإلا لن تستطيع منافسة منتجات غيرها من المنافسين.

و عليه يمكن طرح الإشكالية الجوهرية التالية :

الإشكالية الرئيسية :

❖ **ما مدى مساهمة راس المال الفكري في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ؟**

و للإلمام بجوانب هذه الإشكالية قمنا بتجزئتها إلى الأسئلة الفرعية التالية :

-ما المقصود برأس المال الفكري ؟ وما هي مكوناته؟

-ما المقصود بإدارة الجودة الشاملة ؟

-ما هي مقومات إدارة الجودة الشاملة وأساليب تطبيقها ؟

-هل يوجد راس مال فكري في مديرية (محل الدراسة)؟و هل تتبنى أسلوب ادراة الجودة الشاملة ؟

-ما هو واقع اعتماد المديرية (محل الدراسة)على ما يحققه راس المال الفكري ؟

الفرضيات :

-راس المال الفكري هو عبارة عن الطاقات الفكرية والإبداعية

-أهم مكوناته :راس المال البشري والهيكلي

-إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية حديثة ومدخل من مداخل التميز الإداري، أي ثقافة متميزة في أداء الأعمال

-من أهم مقومات إدارة الجودة الشاملة الاقتناع بهذه الفلسفة الإدارية الحديثة وتبنيها.

-من أساليب تطبيقها في الواقع وجود حلقات الجودة التي تعتمد على أسلوب العصف الذهني في حل المشكلات

-يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري على إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المديرية في حدود &=5%

-يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري على متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المديرية في حدود &=5%

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلي على متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المديرية في حدود &=5%

أسباب اختيار الموضوع :

تم اختيار الموضوع لأسباب عديدة ومنها ما هو موضوعي وما هو ذاتي حيث تكمن الأسباب الذاتية في :

-الاطلاع على بعض المذكرات، أي الاهتمام الشخصي بموضوع راس المال الفكري وكذلك موضوع إدارة الجودة الشاملة والربط بينهما من خلال البحث على مدى مساهمة راس المال الفكري في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة

-تطابق موضوع الدراسة مع مجال تخصصنا.

الأسباب الموضوعية :

-نقص الدراسة حول موضوع راس المال الفكري بإدارة الجودة الشاملة

-تقديم المعلومات الممكنة للمهتمين بموضوع الدراسة

-كذلك محاولة توضيح مفهوم راس المال الفكري، إدارة الجودة الشاملة .

أهمية الدراسة :

-تتبع أهمية الدراسة من أهمية الدور الذي يلعبه راس المال الفكري في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

-معرفة واقع الاهتمام برأس المال الفكري وتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المديرية

-نطمح إلى تقديم إضافة علمية تساعد الباحثين والممارسين في مجال الإدارة والوقوف على أهمية راس المال الفكري في تحقيق الجودة الشاملة وأهمية تواجدها في مديرية السياحة والصناعة التقليدية .

-تكمن أهمية الدراسة الحالية لموضوع يتسم الحداثة وغير معروف وبعيد كل البعد عن مجال التطبيق في مؤسساتنا بغض النظر عن طبيعة نشاطها .

أهداف الدراسة:

نحاول في هذه الدراسة تحقيق الأهداف التالية :

-عرض وتقديم الإطار النظري والفكري لرأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة من حيث النشأة وتطور المفهوم ومجالات تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة

-محاولة إيجاد صلة وثيقة بين راس المال الفكري وفلسفة إدارة الجودة الشاملة

-التعرف على انعكاس دور راس المال الفكري في تحقيق إدارة الجودة الشاملة

-بيان تحديد مدى سعي المديرية (محل الدراسة) للقيام بالأنشطة اللازمة لتبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة واستقطاب راس المال الفكري والمحافظة عليه

-التعرف على الظروف المحيطة بالمديرية (محل الدراسة))و ذلك لمعرفة مدى التشابه بينها وبين الظروف التي تستدعي وتدعم استخدام ادراة الجودة الشاملة واكتساب راس المال الفكري .

المنهج المتبع:

-من اجل معالجة هذا الموضوع وفي ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي نسعى إلى تحقيقها سنعتمد على استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا، كما يمكننا من تجميع المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف البحث الحالي، وللإجابة على تساؤلاته باعتباره الملائم لهذا النوع من الدراسات وذلك حتى يتسنى لنا إمكانية تقريب الصورة إلى الإشكالية المطروحة .

بالإضافة إلى المنهج الوصفي التحليلي سنعتمد على الدراسة الميدانية من اجل الحصول على نتائج دقيقة من الواقع

و ذلك من خلال الاستبيان من اجل نيل المعلومات من إطارات وموظفي المديرية (عينة الدراسة)عن موضوع دراستنا

الأدوات المستخدمة :

اعتمدنا في دراستنا لهذا الموضوع على الأدوات التالية :

المسح المكتبي :ذلك من خلال الاطلاع على مختلف الكتب والمذكرات التي تناولت الموضوع وهذا باللغة العربية وذلك من خلال المكتبات التالية :

-مكتبة جامعة المدية –كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

-مكتبة جامعة البليدة –كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

مواقع الانترنت:استخدام بعض مواقع الانترنت من اجل الحصول على بعض المعلومات من خلال الملتقيات والمؤتمرات والمجلات.

-الاعتماد على الأساتذة في الحصول على المراجع باللغة الأجنبية المتمثلة في الكتب

الاستبيان الموجه لإطارات وموظفي المديرية :قمنا بتوزيع الاستبيان على إطارات وموظفي المديرية (محل الدراسة) لغرض ملئ هذا الاستبيان وإعطائهم معلومات لنا حول موضوع الدراسة .

حدود الدراسة :

-حدود زمنية:تتعلق بفترة الدراسة التي قمنا بإجرائها على المديرية (محل الدراسة)و توزيع الاستبيان.

-حدود مكانية:الحدود المكانية الخاصة بالبحث وهو مكان الدراسة المتواجد بالمديرية (محل الدراسة).

صعوبات الدراسة:

إن الصعوبات التي واجهناها أثناء بحثنا أهمها مايلي :

-حداثة الموضوع وعدم إقدام أي مؤسسة على الاهتمام برأس المال الفكري وتبني تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة بشكل عام.

-قلة المراجع التي تناولت موضوع راس المال الفكري في المديرية (محل الدراسة)

-عدم التجاوب الفعال في ملئ استبيان الدراسة والتأخر في إعادتها .

هيكل الدراسة :

للإجابة على الإشكالية والفرضيات المطروحة ومعالجة الموضوع من اجل الوصول إلى الأهداف وإبراز أهمية الموضوع قمنا بتقسيم البحث محل الدراسة إلى ثلاثة فصول رئيسية وفق الخطة التالية:

جانب نظري وجانب تطبيقي، حيث إن الجانب النظري ينقسم إلى فصلين كما يلي :

-نتطرق في الفصل الاول إلى المفاهيم العامة حول راس المال الفكري بإبراز مفهومه وأهميته ومكوناته وأبعاده كما تناولنا طرق وإجراءات قياسه وأساليب المحافظة عليه والاستثمار فيه.

-أما في الفصل الثاني فيتضمن علاقة الجودة الشاملة برأس المال الفكري حيث تناولنا فيه مفهوم وأبعاد الجودة ومفهوم مبادئ إدارة الجودة الشاملة وشروط ومتطلبات وأساليب ومعيقات ومزايا تطبيقها كما تناولنا في هذا الفصل شهادة الايزو وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة وإبراز العلاقة بين راس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة

-أما الفصل الثالث فيشمل على دراسة حالة في مديرية السياحة والصناعة التقليدية، حيث قمنا بتوزيع استبيان للحصول على معلومات من الموظفين اذ تطرقنا في المبحث الأول إلى النبذة التاريخية والهيكل

التنظيمي والتظاهرات والنشاطات العلمية للمديرية أما في المبحث الثاني يحتوي على تحليل للاستبيان وعرض لأهم نتائجه وتبيين واقع اثر راس المال الفكري على تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المديرية (محل الدراسة)

دراسات سابقة:

اطلعنا على العديد من الدراسات التي تم الاطلاع عليها في تخصص إدارة وتسيير مؤسسة ولو من خلال العنوان فقط سواء كانت رسالة ماجيستر أو أطروحة دكتوراه تناولت احد مواضيع هذا التخصص خاصة فيما يخص راس المال الفكري أو إدارة الجودة الشاملة.

- الدراسة التي قامت بها لدوخي مقدم يمنية،" أهمية الاستثمار رأس المال الفكري **في ظل الاقتصاد المعرفة**" أطروحة دكتوراه ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر 03- 2012 من بين النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن رأس المال الفكري يلعب دورا رئيسا ومهما في تعزيز نجاح المنظمة على المستوى العالي.

الفصل الأول
مدخل عام لرأس المال الفكري

تمهيد:

لقد بات من المتعارف عليه إن رأس المال الفكري الذي هو يعبر عن الأصول الغير ملموسة، دورا كبيرا في منظمات الأعمال الاقتصادية الحديثة حيث لا يمكن لأية منظمة في أي قطاع كان وبأي حجم كانت أن تحقق الميزة التنافسية من دونه.

إذ يستحوذ رأس المال الفكري في المنظمة على اهتمام كبير في الوقت الحاضر من حيث مفهومة، عناصره، وتحديد قيمته ويرجع ذلك إلى عدة أسباب منها أن قياس الأصول الملموسة يساعد الإدارة على أن تركز اهتمامها على تنمية وحماية رأس المال الفكري، كما أنها تدعم هدف المنظمة الخاص بزيادة قيمته السوقية.

ويحتوي هذا الفصل على ما يلي:

المبحث الأول: ماهية رأس المال الفكري

المبحث الثاني: قياس رأس المال الفكري وأبعاده التنظيمية

المبحث الثالث: المحافظة على رأس المال الفكري وإسهاماته

المبحث الأول: ماهية رأس المال الفكري

يعتبر رأس المال الفكري من أكثر الموجودات قيمة في القرن الحادي والعشرين، لأنه يمثل قوى علمية قادرة على إدخال التعديلات الجوهرية على كل شيء في أعمال منظماتهم فضلا عن ابتكاراتهم المتلاحقة

المطلب الأول: نشأة وتطوير رأس المال الفكري

لمعرفة بدايات رأس المال الفكري ومؤشرات تطوره يمكن دراسة مراحل ثلاثة التي مهدت لظهور رأس المال الفكري وساهمت في تطويره وبناء استخداماته وهي على النحو التالي: "[1]

المرحلة الأولى: اضاءات البدايات وتوجهات الاهتمام بالقابليات البشرية:

حيث تميزت هذه المرحلة بطرح فكرة اختلاف نوعية العمالة وطرح كذلك موضوع قيمة العاملين في وشكل هذا الجهد مبادئ ما عرف لاحقا ***Petty villian*** حساب الثروة بطريقة إحصائية من طرف في كتابه المرسوم " **ثروة الأمم**" إلى ***تأثير Adan smith*** "رأس المال البشري" عام **1776** أشار ***Marchal Alfred*** ***مهارات*** العاملين في العملية الإنتاجية وجودة المخرجات، وعام **1890** أكد على الاستثمار في البشر بقوله" إن أثمن ضروب رأس المال هو ما يستثمر في البشر.

المرحلة الثانية: تلميحات المفهوم وتوجهات الاهتمام بالقابليات الذهنية:

تميزت هذه المرحلة بمجموعة من الآراء ومقترحات، ركزت على أهمية ودور الموجودات غير الملموسة في تحقيق بقاء الشركات ونموها وزيادة عوائدها، توجت بثلاثة حوادث أولها عام **1990 Stewart** لأول مرة مصطلح رأس المال الفكري وثانيا عندما نشر **Ralph Stager** وعندما أطلق **Scandai**" **القوة الذهنية** " ثالثتها قام بتعيين أول مدير عام لرأس المال الفكري من قبل الشركة.

المرحلة الثالثة: بدأت الجهود البحثية تتكاثف حول موضوع رأس المال الفكري في محاولة لإيجاد فهم مشترك فيما بين الباحثين والشركات والاتفاق على مبادئ وممارسات هذا الموضوع، ففي عام **1993** اهتمت، بتطوير الأرباح والمنافع الجديدة من رأس المال الفكري وفي عام **1994 (Diuchemical)** الشركة على ضرورة عقد اجتماع لممثلي **Sullivan,Retrach, Edvisson** إتفق كل من الشركات

[1] علي أحمد صالح، **إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان 2009، ص157.

الفاعلة في استخراج القيمة من موجوداتها غير الملموسة، وفي عام ***1995*** انعقد هذا الاجتماع وانضمت إليه شركات أخرى وعرف الاجتماع المذكور "رأس المال الفكري"[1]

المطلب الثاني: مفهوم رأس المال الفكري وخصائصه

أولا: مفهوم رأس المال الفكري

إن مصطلح رأس المال الفكري استخدم لأول مرة عام ***1958*** حيث أثار محللين ماليين في سياق وصفهما لتقويمات سوق الأسهم للعديد من الشركات الصغيرة المعتمدة في أعمالها على العلم أن أعمال تقويمها للأسهم يجوز أن يعلق عليها مصطلح العلاوة الفكرية، وضلت الفكرة قائمة بعدها لمدة ربع قرن إلى أن ذكر **والتر وريتسون** أكبر البنوك الامريكية **Cliporp**، وهو رئيس سابق لبنك ستيكورب **Wirston and** أن بنكه ومنظمات أخرى يمتلكون رأس مالا فكريا ذو قيمة مالية[2].

ومن أهم التعاريف لرأس المال الفكري نجد:

التعريف الأول: "هو الموهبة والمهارات والمعرفة التقنية والعلاقات، وكذلك الماكينات التي تجسدها والممكن استخدامها لخلق الثروة"[3].

يشير هذا التعريف إلى أن رأس المال الفكري هو معرفة (المهارات، الخبرات، والتعليم المتراكم في العنصر البشري) التي يمكن تحويلها إلى قيمة.

التعريف الثاني: هو مجموع كل ما يعرفه كل الأفراد في المنظمة ويحقق ميزة التنافسية في السوق[4]

يضيف هذا التعريف على أن رأس المال الفكري كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية التي يمكن للمنظمة من مواجهة المنافسة الشديدة في الأسواق.

" أن رأس المال الفكري هو مجموعة المهارات المتوفرة في **Retrich** .

---

[1] علي أحمد صالح، **المرجع السابق**، ص158.

[2] توماس تيورات، علاء احمد صلاح **"ثروة المعرفة"** الدار الدولية للاستثمارات الثقافية 2004، ص 12.

[3] توماس تيورات، **"ثورة المعرفة" رأس المال الفكري**، مؤسسة القرن الحادي والعشرون، ترجمة علاء احمد صلاح الدار الدولية للاستثمارات الثقافية ش.م.م مصر 2004 ص 30.

[4] رواية حسن: **مدخل استراتيجي للتخطيط وتنمية الموارد البشرية** الدار الجامعة مصر 2005، ص 183.

التعريف الثالث:هو عبارة عن المنظمة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المنظمة عالمية من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبائن والفرص التي تتيحها التكنولوجيا "[1]

وإذا أردنا أن نحدد بدقة مفهوم رأس المال الفكري، يجب تمييزه عن رأس المال المادي ورأس المال البشري، إذ يتمثل رأس المال المادي في الموارد التي تظهر في ميزانية المنظمة كالعقارات ولتجهيزات والمخزونات.

بينما يمثل رأس المال الفكري المهارات والإبداعات والخبرات المتراكمة للعنصر البشري في المنظمة، ومن هنا فان رأس المال الفكري يشمل رأس المال البشري ويختلف عن رأس المال المادي[2].

وفي ضوء ما سبق ذكره، يتضح أن رأس المال الفكري يتمثل في[3]:

القدرة العقلية لدى فئة معينة من الموارد البشرية في الكفاءات القادرة على توليد الأفكار المتعلقة بالتطوير الخلاق والاستراتيجي للأنظمة والأنشطة والعمليات.

ثانيا : خصائص رأس المال الفكري

لرأس المال الفكري خصائص نذكر منها[4]:

رأس مال غير ملموس فالمعرفة سواء من رؤوس الأموال العمال أو في الهيكل التنظيمي تتميز بأنها أثيرية وغير مرئية أو ملموسة من الصعوبة قياسه بدقة وهذا نظرا لطبيعته الأثيرية.

- سريع الزوال والفقدان.

- يتزايد بالاستعمال حيث أن اقتصاد المعرفة اقتصاد وفرة لا ندرة، وكلما استعملت المعرفة وتوظيفها. - يساهم في اكتشاف معارف أخرى أو تحسينها.

---

[1] Ulrich,a **new manages for humain ressources** ,Harvard business review ,january,february 1998 pg 02-1

[2] ناصر مراد، **الإستثمار في رأس المال الفكري مدخل لتحقيق التنمية الإقتصادية في الدول العربية**، مجلة الدرسات الإقتصادية، يصدرها مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، الجزائر، العدد العاشر، 73 – 86، 2008، ص 75.

[3] سهلالي يحضه، **التميز الاستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الإقتصادية**، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد السادس 97 – 114، ص 99.

[4] محمد حباينة، **دور رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة**، مذكرة ماجستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، وعلوم التسيير، جامعة البليدة – الجزائر-2007 ص 42.

- يمكن الاستفادة من مراجل العمليات المختلفة في نفس الوقت.

- تجسد في أشخاص لديهم الاستعدادات لحمله كما لها تأثير كبير على المؤسسة.

بالإضافة الى تلك الخصائص فان رأس المال الفكري يتمتع بميزات أخرى

أ*– **التنظيمية**: فيما يخص المستوى الاستراتيجي نجد رأس المال الفكري ينتشر في المستويات كلها وبنسب متفاوتة، أما بخصوص الهيكل التنظيمي الذي يناسب رأس المال الفكري فهو الهيكل التنظيمي العضوي المرن، أما الرسمية فتستخدم بشكل منخفض جدا، ويميل إلى اللامركزية في الإدارة بشكل واضح[1].

ب*– الاهتمام ينصب على التعليم المنظم والتدريب الثرائي وليس بالضرورة الشهادة الأكاديمية ويمتاز رأس المال الفكري بالمهارة العالية والمتنوعة والخبرة العريقة.

ج*–**السلوكية والشخصية**: يميل أهمية رأس المال الفكري إلى المخاطرة بدرجة كبيرة لذا فهو يميل للتعامل مع الموضوعات التي تتسم بالتأكيد، ورأس المال الفكري ميال إلى المبادرة وتقديم الأفكار والمقترحات البناءة ولديه القدرة على حسم القرارات دون تردد ولديه مستويات ذكاء عالية ومباشرة حادة في العمل وثقة عالية بالنفس[2].

المطلب الثالث: أهمية ودور رأس المال الفكري

أولا: أهمية رأس المال الفكري

للرأس المال الفكري أهمية كبيرة من خلال:

- يعتبر رأس المال الفكري من الموارد الأساسية للشركات الحديثة في ظل اقتصاد المعرفة[3]

[1] محمود الروسان ومحمود محمد العجلوني، **أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية**، مجلة جامعة دمشق للعلوم القانونية، المجلد 26، العدد الثاني،2010، ص 47.

[2] أحمد قايد نور الدين –دراسة **وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال** – الملتقى الدولي حول إدارة قياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة –كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير – جامعة الشلف، يومي 14/13 ديسمبر 2001، ص01

[3] أحمد خطيب، **إدارة المصرفة ونظم المعلومات**، علم الكتاب الحديث، عمان الأردن، 2009، ص 18.

– دوره المحوري في تعزي أداء المؤسسة وميزاتها التنافسية إذ ينظر الفكرية على أنها مصدر لإنشاء القيمة [1].

يعد رأس المال الفكري مصدر لتوليد الثروة في المنظمة والأفراد إذ أن ثلاثة أرباع القيمة المضافة تنبثق من المعرفة، ويضاف إلى ذلك أن الأفراد من حملة الشهادات العليا لهم دخل يزيد بنسبة **130 %** عن أقرانهم الذين لم يكملوا دراساتهم العليا

– إن أهمية رأس المال الفكري تأتي من كونه يمثل أهم مصادر الثروة والتحدي والعلمي والتقني المعاصر فالقدرات الفكرية العالية تعد سلاحا تعتمد عليه الأمم والشعوب في العصر العالمي الحالي.

– تعد المنظمات المعاصرة رأس المال الفكري أقوى سلاح تنافسي الذي يمثل الموجودات الأكثر أهمية .

ثانيا: دور رأس المال الفكري

دور رأس المال الفكري المتمثلة في :[2]

***– الأدوار الدفاعية:**

– حماية المنتجات والخدمات المتولدة من إبداعات رأس المال الفكري للشركة.

– حماية حرية التصميم والإبداع.

– تحقيق حدة الصراعات وتجنب رفع الدعاوى.

***– الأدوار الهجومية :**

توليد العائد عن طريق:

– المنتجات والخدمات الناجمة عن إبداعات رأس المال الفكري.

– الملكية الفكرية للشركة.

---

[1] منصور الزين، **دور المعرفة والابتكار التكنولوجي في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية**، الملتقى الدولي الثاني، المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة ص5

[2] رياض بن صوشة، **التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والإبداعي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005 ص 17.

– معرفة الشركة ومعرفة كيفية ابتكار مقاييس للأسواق الجديدة وللخدمات والمنتجات الجديدة.

– تهيئة منافذ الاختراق التكنولوجي للمنافسين.

– تحديد آليات إلى الأسواق الجديدة.

–ان صياغة الإستراتيجية تعيق دخول المنافسين الجدد.

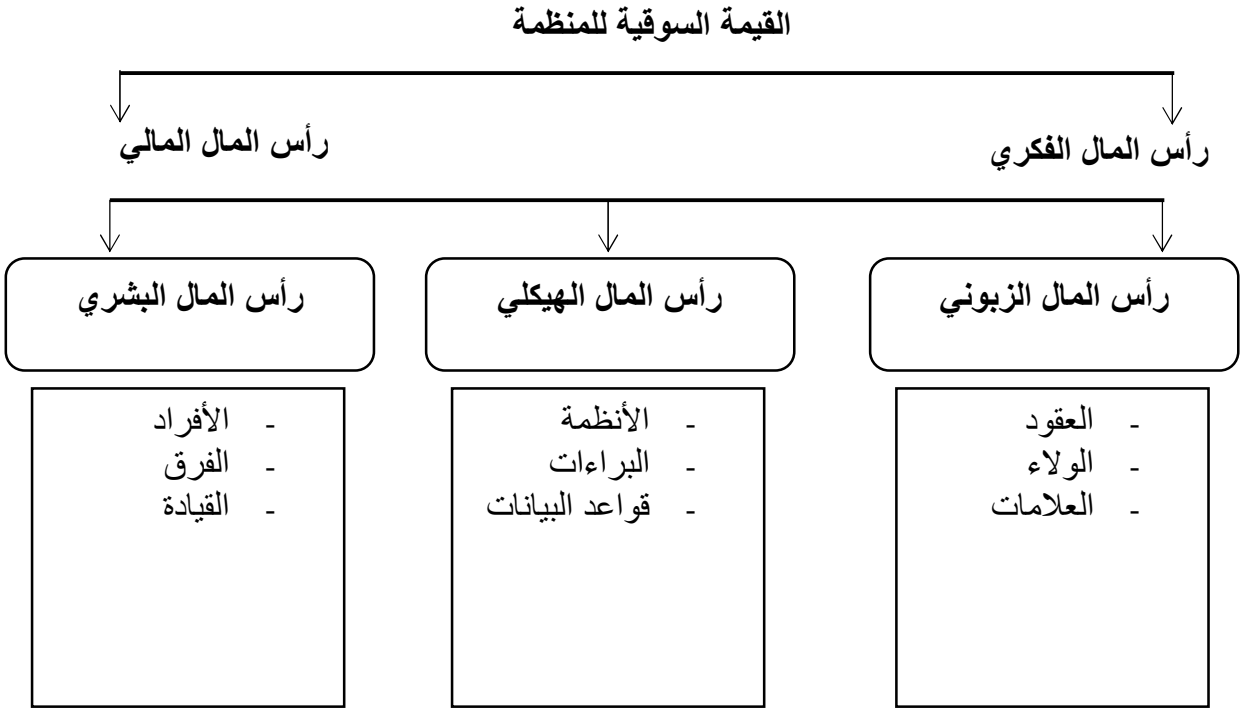
المطلب الرابع: مكونات وأبعاد رأس المال الفكري

أولا: مكونات رأس المال الفكري:

هناك عدة نماذج لمكونات رأس المال الفكري مثل نموذج ***SKANDIA NAVIGATOR*** و ***TOMAS STEWART*** و***INTANGIBLE ASSET MONITOR*** الذي قدمه (***KARL-ERIK SVEIBY***)

1) **نموذج لمكونات رأس المال الفكري: *TOMAS STEWART*** يتضمن المكونات الأساسية، لرأس المال الفكري والشكل التالي يبين هذه المكونات الثلاث:[1]

الشكل رقم (1– 1): مكونات رأس المال الفكري



Source : Stephen Gigg , **learning and development** , Macmillan , London ,2002,p216

[1] Stephen Gigg, **Learning and Développent**, London, 2002, p216

وفيما يلي بعض المفاهيم لأهم مكونات رأس المال الفكري حسب نموذج **TOMAS STEWART**

1.1رأس المال البشري: يتمثل في المعرفة الضمنية والخبرات والمهارات الموجودة داخل عقول الموظفين وهو يمثل مورد داخل المنظمة ولكن ليس ملكا لها.[1]

ولقد عرف على أنه مجموع المعارف، مهارات، وخبرات العاملين في المنظمة.[2]

ويمكن شرح مكونات رأس المال البشري فيما يلي:

- **معرفة العاملين**: وتتضمن القدرات الإبداعية، الابتكارية، والتجديدية.
- **خبرات العاملين**: وتتضمن التراكم المعرفي الناجم عن التجارب المتعددة في الحياة العملية.
- **مهارات العاملين**: وتتضمن القدرات التي يميز بها العاملون في آداء المهنة تعبيرا عن إتقانهم لها ولفنونها وانعكاسا لشغفهم وتعلقهم بها واحترامهم لها.
- **معنويات العاملين**: وتشمل ميول العاملين للعمل بروح الفريق الواحد.[3]

1.2 رأس المال الهيكلي: يصنع رأس المال الهيكلي المعرفة الصحيحة التي يتم الاحتفاظ بها في الهياكل وأنظمة إجراءات المنظمة، فهو يمثل كل القيم التي تبقى في المنظمة عندما تطفئ الأضواء فيها في آخر يوم العمل.

ويشار إلى رأس المال الهيكلي بأنه هو تلك المعرفة التي لا تذهب إلى البيت مع العاملين بل تبقى بالمؤسسة وعليه فرأس المال الهيكلي هو المعرفة الصحيحة وهذه المعرفة يمكن تنميتها وتطويرها ويمكن تقاسمها مع الآخرين.[4]

وتتمثل مكونات رأس المال الهيكلي فيما يلي:[5]

- **قواعد وأنظمة المعلومات**: مجموعة من العناصر وأو الأجزاء المترابطة المتفاعلة فيما بينها بانتظام.
- **براءات الاختراع**: وتمثل أحد مكونات الملكية الكرية وتأخذ شكل امتياز يحصل عليه الشخص من جراء اختراعه لشيء ما.

---

[1] Jan kees looise, **the importance of devloping intellectual capital for innovative organisation** : contribution from a HRM-perspective, schoole of management and governance, 2009, p42.

[2] Edvinsson leif, malone, intellectual capital : realising **your company true realer by finding its hidden root**, (**new york harper business**), 1997, p09.

[3] عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص86.

[4] محمد حباينة، **دور رأس المال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر-3-، 2012، ص16.

[5] عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 87.

- **حقوق النشر والتأليف**: وتمثل إحدى مكونات الملكية الفكرية وتأخذ شكل امتياز يحصل عليه الشخص جراء تأليفه ونشره شيئا ما.

- **العلامة التجارية**: وتمثل إحدى مكونات الملكية الفكرية وتأخذ شكل شخصية الشركة وقيمتها وهويتها.

ويمكن تمييز رأس المال البشري عن رأس المال الهيكلي من خلال ما يلي:[1]

إن رأس المال البشري يتسم ببعدين:

البعد الأول: الرصيد أي قيمة لرأس المال البشري المحسوبة أو المقدرة في نهاية السنة أو في وقت معين.

البعد الثاني: التدفق أي القيمة الجديدة لرأس المال البشري المتولدة من صيرورة في عمل أفراده في حين أن رأس المال الهيكلي يعبر عنه بالرصيد فقط.

- رأس المال البشري يتزايد الاستخدام ويميل للتوالد الذاتي بخلاف رأس المال الهيكلي الذي يتقادم معرفته الصحيحة المتمثلة في أنظمته وقواعده وإجراءاته.

– إن دورة حياة رأس المال البشري بغض النظر عن العمر الإنتاجي لصاحب المعرفة هي أطول من دورة حياة رأس المال الهيكلي ويمكن تفسير ذلك بالتأكيد على أن المعرفة والخبرة المكونة لرأس المال البشري تنتقل بين أفراد المنظمة عن طريق التعلم، مما يوفر فرص أفضل من أجل تجديد هذه المعرفة أو إعادة توليد معرفة جديدة، وهذا ما لا يمكن تحقيقه مع رأس المال الهيكلي.

ولاستكمال المقارنة نشير أيضا إلى أن رأس المال البشري رغم كل مزاياه وقيمته العالية، يمكن أن يحمل عيوبه في مقاومة التغيير، وهذا ما لا يمكن أن يظهر حيال رأس المال الهيكلي والأفراد بارع في أساليب وطرق ومشروعات معينة ورغم أنهم هم المسؤولون عن المبادرات والمشروعات الجديدة قد يعارضون ويقاومون ذلك.

مع كل ذلك فإن لرأس المال البشري يظل هو الشكل الأرقى لرأس مال المنظمة القائمة على المعرفة، وهو الأكثر حيوية وقدرة على تجديد نفسه وتوليد قيمته المتجددة.

1-3: رأس المال الزبوني: ويتمثل رأس المال الزبوني في قيمة العلاقة المنظمة مع زبائنها وموردیها وأصحاب المصالح.[2]

---

[1] نجم عبود نجم، **إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، الأردن،2005، ص ص 267_268.

[2] Ahmed ebrahimi, **the relatioship between intellectual capital and quality of works life** , international journal of advanced studies in humanities and science, 2013,p436.

كما يعرف رأس المال الزبوني أيضا على أنه القيمة التي يفرزها مستوى رضا الزبائن وولائهم والموردين والجهات الخارجية الأخرى وما استطاعت المنظمة من بنائه من علاقات متميزة مع هذه الأطراف إن هذه العلاقات التي تبنى بين المنظمة وعناصر بيئتها الخارجية ذات أهمية كبيرة وقيمة حيوية استنادا لما يلي:

– إن الزبائن هم من يدفع فاتورة المنظمة لأن المهمة الأولى لأي منظمة هي إنشاء أو إيجاد زبائنها بالسوق وايجاد أسس العلاقة المتميزة معهم.

– إن الولاء الذي تكتسبه المنظمة بالعلاقة الجيدة مع زبائنها يحقق لها زيادة في العائد إذ تشير الدراسات إلى أن معاودة الزبون على شراء منتجات المنظمة بنسبة (5%) يزيد من أرباح المنظمة بنسبة لا تقل عن (25%).[1]

وتتمثل أهم مكونات رأس المال الزبوني فيما يلي:[2]

- **رضا الزبون:** يعكس مدى تلبية المنظمة لرغبات واحتياجات زبائنها.
- **ولاء الزبون:** يعكس مدى تمسك الزبون واعتزازه بالتعامل مع المنظمة.
- **الاحتفاظ بالزبون:** يعكس مدى قدرة المنظمة على الاحتفاظ بزبائنها القدامى.
- **تمكين الزبون:** يعكس مدى اهتمام المنظمة بآراء زبائنها ومقترحاتهم وأخذها بعين الاعتبار عند تصميم منتجات جديدة أو حتى تعديل الموجود منها.
- **مشاركة الزبون والتعامل معه:** يعكس مدى قيام المنظمة بإشراك زبائنها في أعمالها وصفقاتها وقيامها بتبادل المعلومات معهم.

1. نموذج Intangible Isset monitor

إن نموذج مرقاب الأصول غير الملموسة الذي قدمه **Karl Erik Sveiby**)) يقسم أصول رأس المال الفكري اللاملموسات الى أصول الهيكل الخارجي، الهيكل الداخلي والكفاءات البشرية والجدول التالي يوضح المكونات الفرعية لهذه الأصول.[3]

---

[1] بوسهوة نذير، **دور رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة**، شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2008، ص 22.

[2] عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 88.

[3] Verna allee, the future of knowledge, (**amsterdam**: **butterwoth heinemann**), 2013, p 158.

الجدول رقم (1-1) يوضح مكونات رأس المال الفكري حسب (Sveiby)

نوع رأس المال	المكونـــات
الهيكل الخارجي	التحالفات والعلاقات مع الزبائن، الشركاء، الموردون والمستثمرون الاستراتيجيون، الجماعات المحلية، وما يتعلق بالتميز والسمعة.
الهيكل الداخلي	الأنظمة والعمليات التي تحقق الرافعة التنافسية، وما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات، النماذج لكيفية القيام بالأعمال والقواعد، البيانات، الوثائق، حقوق النشر، والمعرفة المرمزة الأخرى.
الكفاءات البشرية	hلقدرات، المعارف، المهارات، الخبرات الفردية والجماعية، قدرات حل المشكلات التي تبقى لدى الأفراد في المنظمة.

Source : verna allee, the future of knowledge,(amsterdam : buter worth heineman), 2003,p158.

ويمكن التعبير عن نموذج (**Sveiby**) بالمعادلات التالية:[1]

القيمة السوقية للمنظمة = القيمة الدفترية للأصول الملموسة + قيمة الأصول غير الملموسة.

قيمة الأصول غير الملموسة = الهيكل الخارجي + الهيكل الداخلي + الكفاءات البشرية.

نموذج Skandia navigator [2]

يرتبط نموذج **Skandia navigator** بشركة التأمين السويدية (**Skandia**) التي كانت الشركة الأولى التي أعدت تقريرا سنويا لتحليل رأس المال الفكري، حيث حدد مدير رأس المال الفكري في هذه الشركة إدفينسون مكونات القيمة السوقية للمنظمة في 5 مجموعات الأولى تتعلق بالجوانب المالية و4 الأخرى تكون رأس المال الفكري وهي رأس المال البشري والزبوني والإبتكاري، العمليات بحيث:

القيمة السوقية للمنظمة = رأس المال المالي + رأس المال الفكري.

[1] Verna allee, op cit, p158.

[2] Edvinsson Leif, Malon, op cit, p 11.

رأس المال الفكري = رأس المال البشري + رأس المال الهيكلي.

رأس المال الهيكلي = رأس المال الزبوني + رأس المال التنظيمي.

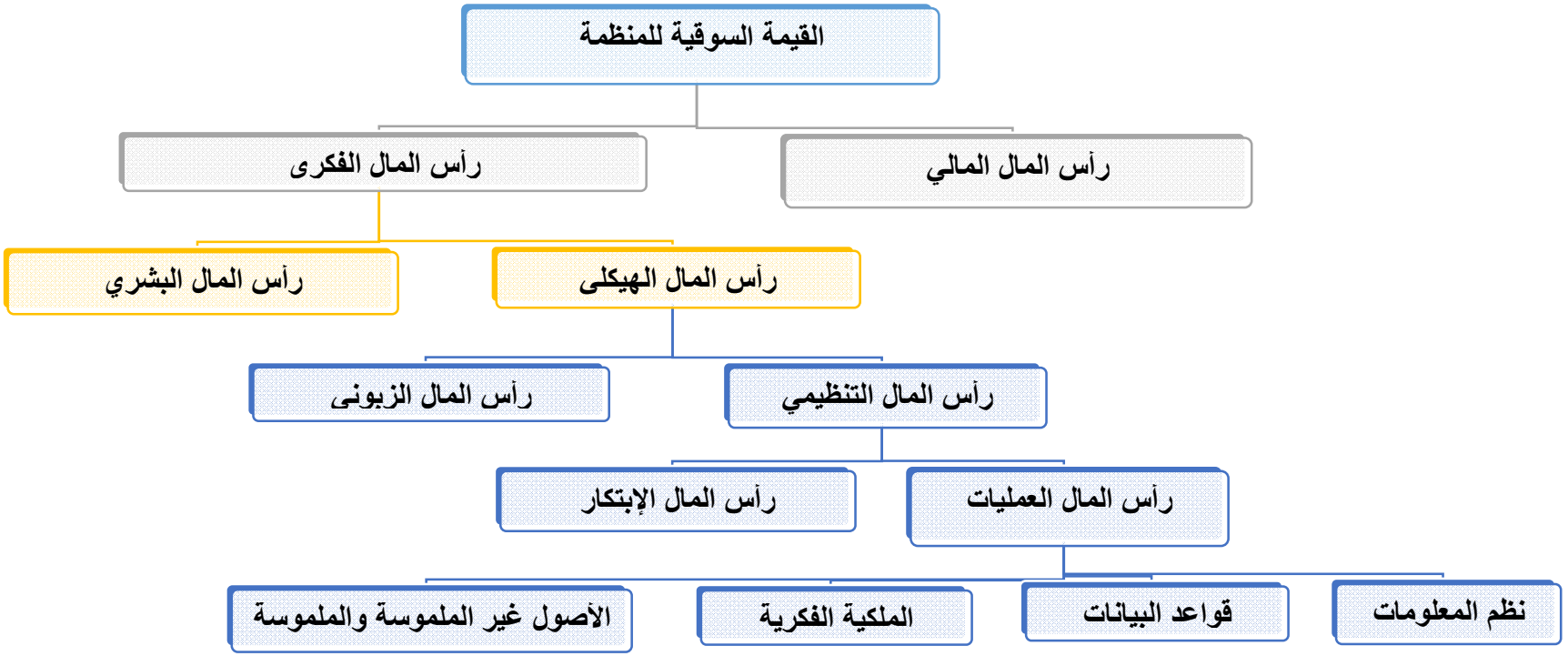
رأس المال التنظيمي = رأس المال الابتكاري + رأس المال العمليات.

رأس المال العمليات = نظم المعلومات + قواعد البيانات.

رأس المال الابتكاري = الملكية الفكرية + أصول غير ملموسة.

والشكل التالي يبين مكونات رأس المال الفكري حسب نموذج (**Skandia navigator**)

الشكل رقم (2-1): نموذج Skandia navigator لمكونات رأس المال الفكري



Source: Edvinsson Leif, Malon, Op Cit, P11.

ثانيا: أبعاد رأس المال الفكري:

- **صناعة رأس المال الفكري:** ويشمل هذا البعد على تعزيز قدرات الكفاءات البشرية وتقليل معارضتها مع خلق الانسجام الفكري بينها.

- **استقطاب رأس المال الفكري:** يركز هذا البعد على البحث عن الخبرات المتقدمة وجذب المهارات التقنية العالية والإعتماد على نظام معلومات يسهل مهمة الجذب والاستقطاب.[1]

- **تنشيط رأس المال الفكري:** من خلال استخدام آليات كعصف الأفكار مع الكفاءات وتشجيع الجماعات الحماسية والاهتمام بآراء العاملين.

- **المحافظة على رأس المال الفكري:** الاستثمار في التدريب والتطوير المستمر والتحفيز المادي والمعنوي.

- **الاهتمام بالزبائن:** اهتم هذا البعد توثيق متطلبات الزبائن وتفعيل نظام معلومات لتقديم خدمة الزبون منح مزايا إضافية له، والسعي للإحتفاظ بالزبائن القدامى.[2]

المبحث الثاني: قياس رأس المال الفكري وأبعاده التنظيمية

من خلال ما ورد من تعاريف حول رأس المال الفكري يتضح لنا صعوبة هذا النوع من رأس المال بطريقة سهلة وهذا باعتبار مكونات رأس المال الفكري هي مكونات فكرية أكثر منها مادية إلا أن القياس عملية أساسية وأفضل طريقة لفهم الأشياء.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية قياس رأس المال الفكري

أولا: مفهوم قياس رأس المال الفكري : يعرفه المفكرين كمايلي :

إذ يعرف بأنه جمع معلومات عن خاصية معينة في الأجسام أو الكائنات أو الظواهر لتحديد مقدارها ويعرف القياس "عملية إعطاء أرقام إلى خصائص الحاجات أو الأحداث باستخدام قوانين معينة" كما

[1] خالد محمد طلال بني حمدان، **تحليل معطيات العلاقة الارتباطية بين نظام معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري**، المؤتمر العلمي لكلية الإقتصاد والعلوم الإدارية حول إقتصاد الأعمال في ظل عالم متغير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الأهلية، 2003، ص 12.

[2] سملالي يحضية، **أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية**، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2005، ص 125.

يعرف القياس بأنه يمثل "مجموعة إجراءات تتبع القياس مدى توافر خصائص معينة في الفرد والحكم على إمكانية قياس الفرد بمهام وأنشطة وظيفة معينة" [1]

ثانيا :أهمية قياس رأس المال الفكري:

من خلال التعريفين نجد أن القياس عملية تستهدف جميع المعلومات عن سمة أو خاصية معينة، ويتم ذلك بإتباع مجموعة إجراءات متمثلة في طرق وأدوات قياس معينة، مع الحرص على دقة هذه الأدوات المستعملة في القياس،نجد من كل هذا أن أهمية قياس رأس المال الفكري يندرج ضمنه مايلي:

- قياس رأس المال الفكري يكشف عن خصائص وقدرات الأفراد العاملون بالمنظمة كما يحدد ذوي القدرات الإبداعية والمتميزة منهم،و من ثم يعد أداة تتيح للمديرين اكتشاف وتبني المصدر الثمين المتمثل في رأس المال الفكري، والذي يصعب تقليده من قبل المنافسين.

- إن قياس رأس المال الفكري يقدم مقاييس كمية وموضوعية للسلوك تستخدم في التنبؤ بسلوك الأفراد في المستقبل،و هو ما يعني إمكانية تنبؤ المديرين بالسلوك المطلوب من رأس المال الفكري مستقبلا مع تكييفه لصالح المنظمة بما يساهم في تحقيق التميز عن المنافسين وضمان البقاء في عالم المنافسة .[2]

- كما انه يعد أداة من الأدوات المحددة لنقاط القوة والضعف في أداء العاملين بما يساهم في وضع خطط لتنشيط أدائهم وتطوير كفاءاتهم وكذلك حماية خبراتهم من التقادم

- قياس رأس المال الفكري يمثل مؤشرا لتقويم أداء المنظمة من خلال تحديد مستوى أدائها بالنسبة للسياسة التي تنتهجها مع رأس المال الفكري،مع بيان مدى تحقيق المنظمة لأهدافها الموضوعة حتى يتم تصحيح المسار بسرعة إذا وجد انحراف .

المطلب الثاني: مداخل قياس رأس المال الفكري:

لقياس رأس المال الفكري وجدت ثلاث مداخل رئيسية متمثلة في مدخل محاسبة الموارد البشرية، مدخل التنظيم التعليمي وكذا مدخل الملكية الفكرية .

[1]- محمد زرقون بوحفص رواني،**تطور ومكانة راس المال الفكري في منظمات الأعمال في كل اقتصاد المعرفة**، المؤتمر الدولي السنوي حول ادارة وقياس راس المال الفكري في منظمة الأعمال العربية-كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير البليدة 14/13 ماي 2008 ص12

[2]- عادل حرحوش المفرجي، المرجع السابق ص ص 38-48

أولا: مدخل محاسبة الموارد البشرية

إن محاسبة الموارد البشرية تعد مفهوم فلسفي يهتم بكل العمليات الحسابية الملموسة وغير الملموسة التي تقوم بها المنظمة من اجل تقييم رأس مالها الفكري، وهذا بالاعتماد على كل الأنظمة المتواجدة بالمنظمة من نظام معلومات محاسبي، نظام مراقبة التسيير ... الخ، وسنقدم فيما يلي بعض التعاريف المعطاة في هذا السياق .

أ-التعريف الكلاسيكي لمحاسبة الموارد البشرية:

يركز على تعريف محاسبة الموارد البشرية من منظور الأجر أو الراتب،و هو تعريف مشتق من وظيفة المحاسبة العامة، حيث يعتبر هذا التعريف أن محاسبة الموارد البشرية هي محاسبة الأجور التي تعني بحساب مختلف مستحقات العمال من خلال العمل على تحديد مكونات أجرة أو راتب العمل.

و هناك تعريف يضيف إلى الأجر والراتب مختلف مصاريف التدريب والتكوين حيث يعرف محاسب رأس المال الفكري على أنها محاسبة التي تعني بالإضافة إلى مراقبة ومتابعة الرواتب أو الأجور مختلف مصاريف التكوين، والتدريب، وبالتالي يتم تقييم رأس المال الفكري على أساس مستحقات العامل من اجر بالإضافة إلى مصاريف التدريب والتكوين [1].

-وقد وجهت انتقادات للتعريفين السابقين،كونهما يركزان على القيمة المادية، دون العناية بالجانب غير الملموس مثل الأداء وعليه ظهرت التعاريف الحديثة لمحاسبة الموارد البشرية

ب-التعريف الحديث لمحاسبة الموارد البشرية:

من بين التعاريف الحديثة الواردة في هذا المجال نجد تعريفا يركز على تقييم رأس المال الفكري بالإضافة إلى الأجر ومصاريف التكوين، إلى جانب الأداء، حيث يرى ان محاسبة الموارد البشرية مهمتها قياس القيمة المادية والمعنوية للعنصر البشري داخل المنظمة من خلال تحديد اثر الأداء والكفاءة وكذا مردودية العنصر البشري على مردودية المنظمة .

أما جمعية المحاسبة الأمريكية فتعرفها على أنها عملية تحديد وقياس الموارد البشرية، وإمداد الوحدات الإدارية المعنية بالمعلومات[2].

[1]- اقنيتي عقيلة، **ادارة المعرفة، قيمة التميز في المؤسسات المعاصرة**، مذكرة تخرج ماجستير 2007 ص 47

[2]- اريك فلامهولز، تعريب محمد عصام الدين زايد،**محاسبة الموارد البشرية**،دار المريخ، الرياض1992 ص 97

يعرفها كذلك برومت على أنها عملية تتعلق بقياس العنصر البشري في المنظمة مع إعداد التقارير اللازمة لذلك[1] في حين ماتز ويسري فإنهما يعرفانها على أنها عملية تتعلق بتقدير القيمة المالية للعنصر البشري أفرادا وجماعات في المنظمات، المجتمع،مع متابعة التغيرات التي تطرأ على هذه القيمة خلال الزمن.

وعليه يمكن القول أن محاسبة الموارد البشرية ضرورة ملحة،فهي تتعلق بقياس القيمة الاقتصادية للعناصر البشرية من خلال مختلف العمليات الحسابية المتعلقة بتقييم تكلفة المورد البشري، تقييم أداؤه، مع إظهار اثر كل ذلك على الأداء الكلي للمنظمة في ظل بيئة الأعمال التي تنشط فيها.

إضافة إلى كل ذلك، نشير إلى وجود اختلاف في الآراء بمجال محاسبة الموارد البشرية حيث أن الرأي الأول يرى أن تعامل الأموال المستثمرة في أنشطة الموارد البشرية معاملة الأصول الإدارية،و تحمل على حسابات النتيجة، أي في الجانب المدين .....

في حين يرى الرأي الثاني وهو الرأي الغالب، والذي يذهب إلى ضرورة التمييز بين المصروفات الإدارية، والنفقات الرأسمالية، بحيث يعامل الجزء الإداري منها كمصروف في الفترة التي تتحقق فيها منافعها، ومن ثم فإذا كانت منافع التكلفة تتعلق أو تفيد عدة سنوات فإنها يجب ان تعالج كأصل باعتبار أن هذا من خصائص الأصل .

حيث يعرف هيرمنسون الأصل على انه مورد نادر، قادر على إحصاء منفعة او خدمات اقتصادية في المستقبل وبناءا على هذا فانه يمكن تطبيق مفهوم الأصل، على رأس المال الفكري، كما ان التكاليف المتعلقة به تعالج معالجة الأصول، فعلى سبيل المثال في عام 1970 صدر بالتقرير السنوي لمنظمة الكترونيك داتا سيستم، الميزانية العمومية للمنظمة مشتملة على بند خاص عن تكلفة نظم تدريب المهندسين، ضمن برنامج التدريج للمنظمة وقد اعتبر هذا البند لانه يتوقع منه ان يقدم خدمات للمنظمة في فترات مالية مستقبلية[2].

و في محاولة لدعم هذا المدخل، تم تحديد قيمة رأس المال الفكري بالقيمة الاستبدالية والمتمثلة في القيمة التي ينبغي دفعها للحصول على نفس مهارة عامل ما، إلا أن هذه المحاولة تواجه صعوبة تحديد قيمة السوقية لمهارة وخبرة العاملين، إضافة إلى ذلك تم استخدام مؤشر القيمة الحالية لرواتب العاملين المستقبلية، مع تسجيلها كقيمة للأصول من الموارد البشرية في الحاضر، وهذا المؤشر يفترض وجود .

[1]- سعيد يس عامر، عي محمد الوهاب، **محاسبة الموارد البشرية** ص53

[2]- اريك فلامهوز، مرجع سابق ص 98

علاقة بين رواتب العامل المستقبلية وقيمة العامل بالنسبة للمنظمة،نشير إلى أن ما يؤخذ على هذا المدخل هو أن قيمة رأس المال الفكري لا تساوي قيمة الأصول من الموارد البشرية .

الفرع الثاني: مدخل التعلم التنظيمي

لقد ركز مدخل محاسبة الموارد البشرية على الأشخاص، وتجاهل اثر تفاعل الأفراد مع المنظمة من خلال تنمية معارفهم ومهاراتهم ويركز على هذا المدخل قياس وتحليل علاقة التعلم مع الكلفة، نتيجة اكتساب معرفة او مهارة معينة ومن قواعد هذا التحليل إمكانية قياس حجم التكاليف التي يمكن ان تنجر عن التعلم، ثم رسمتها كراس مال فكري ويبقى السؤال حول كيفية قياس قيمة التعليم الذي يوفر أداة موضوعية في قياس وتقييم أنواع محددة من المعارف والمهارات.

الفرع الثالث: مدخل الملكية الفكرية

إن هذا المدخل يوضح بان حقوق الملكية الفكرية تمثل رأس المال الفكري للمنظمة،و هو ما يبين أن الملكية الفكرية تعني أن أي منتوج للعقل البشري يتجسد في شكل أفكار، اختراعات،أسلوب عمل مبتكر،علامة تجارية، أو نظام لعمليات تصنيع، بحيث تملك قيمة اقتصادية في السوق، ويتميز هذا المخل في استناده لمجموعة من القوانين التي تنظم أين وكيف يمكن تسجيل كل نوع من انوع الملكية الفكرية، وطبقا لهذا المدخل يمكن قياس وتقييم الأنواع التالية من الملكية الفكرية كحقوق الطبع براءة الاختراع، أسرار العلامة التجارية الأعمال الخفية، وبالرغم من وضوح هذا المدخل إلا انه يصعب عليه تقييم المعرفة الضمنية التي تعبر عن ثقافة المنظمة التي تؤثر تأثيرا واضحا في أدائها ولكن يصعب تجسيدها لأغراض تقييم مع المعرفة الصريحة والتي من أمثلتها الملكية الفكرية .

هناك فرضية أخرى لقياس رأس المال الفكري وهي أكثر بساطة، تقوم على أساس أن قيمة رأس المال الفكري تساوي الفرق بين القيمة السوقية للمنظمة والقيمة المحاسبية لها، حيث نجد في كثير من الأحيان أن قيمة المنظمة في السوق أعلى بكثير من قيمة أصولها المادية المسجلة محاسبيا.

هو ما يبرر وجود قيمة معنوية أو أصول غير مادية غير مسجلة محاسبيا ، فعلى سبيل المثال في بـ 3.5 مليار دولار، والتي لم تكن LOTUS بشراء شركة IBM سنة 1995، قامت شركة تساوي على الأوراق سوى 230 مليون دولار، أي بيعت بمبلغ يعادل15 مرة من قيمتها المحاسبية اشترت قاعدة تحتوي على آراء الملايين من الزبائن IBM لأنه على المستوى الأصول المعنوية نشاطات مكثفة للبحث والتطور، علامة تجارية... الخ.

أي قيمة رأس مالها الفكري أو الأصول المعنوية قد تساوي أضعاف قيمة الأصول المادية في المنظمة التي تعتمد على المعرفة[1] .

المطلب الثالث :إجراءات قياس رأس المال الفكري

بغرض قياس رأس المال الفكري فلا بد من إتباع مجموعة من الإجراءات التي تمثل إرشادات توضح تفصيلات إتمام عملية القياس[2].

1- تحديد الخاصية التي يراد قياسها، لان القياس لا يقيس الشيء او الشخص بل يقيس خاصية ذلك الشيء بشكل واضح ودقيق لضمان قياسها بدقة، وبدون التحديد للخاصية لا يمكن الوصول الى قياسها بدقة فليست كل معلومات العاملين راس المال الفكري، فمهارات العاملين ومعارفهم، ويعد راس المال فكري اذا انطبقت عليها الخصائص التالية :

- متميزة:اي لا يوجد من يملك المهارات والمعلومات والمعارف نفسها لدى الشركات المنافسة.
- استراتيجية :اي ان هذه المهارات والمعلومات لها قيمة يمكن ان يدفع الزبون ثمنا للحصول عليها .

و يلاحظ مما تقدم ان تحديد الخصائص بدقة يمكن المنظمة من تحديد اي العاملين يمثل راس مال فكري وايهم يمثل عبئا يجب التخلص منه .

2- جمع البيانات والمعلومات عن حجم راس المال الفكري والاجراءات المالية من المنظمات الكبيرة للافادة منها في عملية القياس واتخاذ القرارات الملائمة .

3- التزام القياس بالاهداف المحددة لان الاهداف تمثل نقطة البدء المنطقية والموجه الاساسي لعملية القياس وبدون هذا الالتزام والارتباط يفقد القياس اتجاهه وقيمته الشخصية ويعجز عن المساعدة في الوصول الى احكام تؤدي الى اتخاذ قرارات ذات معنى.

4- توافر الأسس العلمية في القياس:و يقصد بالأسس العلمية (الموضوعية،الصدق،الثبات)و تعني الموضوعية، عدم تاثر وسيلة القياس قدر الامكان بالعوامل الذاتية او الشخصية مثل مزاج من

[1]- د.محمود العبيدي، **مفهوم وأساليب تقييم وتكوين الموجودات المعرفية**، المؤتمر العلمي الرابع، الريادة والإبداع جامعة فلوريدا 15-16-03/ 2005 ص 5

[2]- عادل حرحوش المغربي، مرجع سابق ص82

يقوم بعملية القياس او حالته النسبية، اما الصدق فيقصد ب هان يكون وسيلة القياس قادرة على ان تقيس ما وضع لقياسه، ويقصد بالثبات ان تعطي وسيلة القياس نتائج ثابتة نسبيا عند تكرار استخدامها .

5- تشخيص المؤشرات التي تعتمد بالقياس لغرض اعتمادها واستخلاص النتائج الموضوعية في ضوئها .

6- اعتماد ادوات متنوعة ومتعددة في القياس وذلك بسبب تعدد وتنوع اغراض القياس المطلوبة لراس المال الفكري ومن تلك الادوات :

أ-الاستبيان ب-المقابلة ج-الملاحظة

المطلب الرابع: أساليب ونماذج تقييم قياس رأس المال الفكري

أولا-أساليب قياس رأس المال الفكري

1-أسلوب الاستبعاد : يستخدم أسلوب الاستبعاد في تقييم رأس المال المعرفي وذلك لقياس التأثيرات الاقتصادية للمعرفة، ويعتمد هذا الأسلوب على استبعاد الدخل المتوقع من الأصول المالية، والأصول الملموسة، من العوائد السابقة والمتوقعة للحصول على عوائد المعرفة في الشركات، ويطبق معدل الخصم على متوسط العائد بعد الضريبة على ثلاث صناعات تستخدم المعرفة بصورة كبيرة مثل (صناعة برامج الحاسوب)،من اجل الحصول على رأس المال المعرفي وبمعنى آخر يحدد هذا الأسلوب الأصول المعرفية من استبعاد تأثير جميع الأصول الأخرى، بحيث الذي يبقى بعد الاستبعاد يمثل الأصل المعرفي[1].

و يقترح باول سترسمان استخدام أسلوب (المستوى الكلي) لقياس رأس المال المعرفي، حيث يعامل رأس المال المعرفي على انه القيمة المتبقية بعد استبعاد رأس المال المالي أو النقدي ويتم التوصل إلى هذا الأسلوب بتطبيق القيمة المضافة الاقتصادية، التي تمثل التكلفة الحقيقية لرأس المال، والتي يتم حسابها باستبعاد جميع التكاليف الاقتصادية مثل التكاليف المتعلقة بالأراضي وتكاليف السلع

والضرائب وتعويضات المساهمين وذلك من الإيراد للوصول إلى القيمة المتبقية وهي رأس المال المعرفي.

[1]- نجم عبود نجم ادراة المعرفة، **المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات**، الوراق للنشر والتوزيع ط2 الأردن 2008 ص311-312

2-أسلوب نماذج التكلفة: تعتبر نماذج التكلفة مقبولة على نطاق واسع في المحاسبة والإدارة

لفهم مدى مساهمات المعرفة في إنتاجية الشركة يحمل بعض الصعوباتABC وأن استخدام نظام ومع ذلك يمكن استخدامه لهذا الغرض،و يفترض أسلوب نماذج التكلفة انه لفهم قيمة المعرفة لابد من حساب تكلفتها أو قيمتها السوقية، وأن القيمة السوقية يمكن ترجمته بصورة مباشرة إلى قيمة تقدمها المعرفية، انه لا يوجد أي معنى للارتباط بين تكلفة الحصول على المعرفة، وقيمة Stewart وقد أكد المعرفة، حيث ان قيمة راس المال المعرفي لا تتبع بالضرورة إلى تكلفة حيازته .

3-أسلوب التركيز على المخرجات :يعتقد بعض المفكرين في مجال إدارة المعرفة انه يصعب تطوير مقاييس مباشرة وذات معنى لقياس الأصول المعرفية، ويعتقدوا انه بالإمكان قياس مخرجات المعرفة فقط، بالاعتماد على الغرض الذي يقول أن المعرفة من حيث التعريف غير ملموسة وغير مدركة أو مرئية، ويستنتج مجموعة من المفكرين بان المعرفة مسؤولية عن المخرجات دون تحديد وحدة مشتركة من المخرجات ليتم قياسها، وبالتالي يتم قياس تأثيرات المعرفة فقط

و مع ذلك إن تحديد وحدة المعرفة سوف يسهل التنبؤات حول مدى الانتفاع بالأصول المعرفية والوقت نفسه، سوف يصادف المزيد من التعقيدات الخاصة بتحديد كيفية مساهمة المعرفة بالأداء التنظيمي[1].

4-أسلوب المؤشرات المتعددة

لقياس رأس المال المعرفي في نموذج متعدد المؤشرات، حيثMaloun وEdfinsson و يستخدم كل من يحتوي هذا النموذج على (140) مؤشر ومشتقاتها تتعلق برأس المال المعرفي ويعرض الجدول التالي المؤشرات التي جاءت في نموذج كل من (ادفن سون ومالون) دون وجود صيغة نظرية للعلاقات بين هذه المؤشرات ومع انه من الصعوبة بإمكان جعل هذا المقياس حصيابسبب الحاجة لحل حسابي معقد لجمع هذه المؤشرات، إلا انه يمكن الاستفادة من هذا الأسلوب لتقديم معلومات مفيدة على أساس المؤشرات، إلا انه يمكن الاستفادة من هذا الأسلوب لتقديم معلومات مفيدة على أساس تلوى الأخرى وذلك بالاعتماد على حاجة المدير او المستثمر للمعرفة، وتتوضح الأصول المعرفية في مجموعة المؤشرات التالية :

[1]- محمود عواد، **الزيادات والاتجاهات المعاصرة في ادراة المعرفة**، دار صفاء للنشر والتوزيع 2008 عمان ص 287-292

جدول رقم (2– 1) المؤشرات المالية والمؤشرات المتعلقة بالعملاء

المؤشرات المالية	المؤشرات المتعلقة بالعملاء
1-إجمالي الأصول (بالقيمة) 2-إجمالي أصول الموظفين (بالقيمة) 3-الإيرادات /إجمالي الأصول (%) 4-الأرباح/إجمالي الأصول (%) 5-الإيرادات الناتجة عن المشروعات الجديدة (بالقيمة) 6-الإيرادات بالنسبة للموظفين "بالنسبة للموظف الواحد" (بالقيمة) 7-و من العميل /حضور الموظف (%) 8-الأرباح بالنسبة للموظف الواحد (بالقيمة) 9-الإيرادات من العملاء الجدد الإيرادات	1-الحصة السوقية 2-عدد العملاء 3-المبيعات السنوية (بالنسبة للعمل القيمة) 4-عدد العملاء الذين لم تستطع الشركة التعامل معهم 5-عدد زيادات العملاء للشركة 6-عدد العملاء بالنسبة للموظف الواحد 7-متوسط الفترة بين اتصال العميل واستجابة المبيعات 8-مؤشر رضا العملاء (%) 9-الاستثمار بتكنولوجيا المعلومات مندوب البيع

المصدر: محمود عواد، المرجع السابق، ص ص 289-290

5- أسلوبProslach incabiaf:

يفترض هذا الأسلوب بان المدراء يمكنهم اشتقاق مساهمة الأصول المعرفية من خلال مراجعة مجموعة من المقاييس لأداء مترابطة ويستخدم هذا الأسلوب العديد من المؤشرات حيث تتجاوز الطبيعة الفعلية للعلاقة بين هذه المؤشرات ابعاد ما يعتقد المدراء، أو عملية الإجماع العام ويستخدم أيضا هذا الأسلوب بطاقات

النقاط المتوازنة التي تتركز على التطوير والإشراف الاستراتيجي من خلال مجموعة من الأهداف والأعراض ويتوقف نجاحها على العديد من معايير الأداء وتفشي بطاقات نقاط متوازنة الأداء من عدة مناظير وهي :

-منظور النمو والتعليم

-المنظور الداخلي

-منظور العمل

-المنظور المالي

6-اسلوب المعرفة يناسب مع القيمة :قد يفترض البعض وجود علاقة مباشرة بين المعرفة والقيمة التي تخلقها هذه المعرفة ويقترح أصحاب هذا الرأي،عدة أساليب للبحث وتهدف الى تتبع عملية تحويل المعرفة إلى مخرجات ذات قيمة، ومن خلال هذا الأسلوب استهلاك المعرفة عند استخدامها لخلق تغيرات بالقيمة المضافة .

ثانيا :نماذج تقييم الرأس المال الفكري

من أهم نماذج لتقييم الأساليب المستخدمة لقياس الرأس المال الفكري هناك أربعة مجموعات كما يلي[1]:

1-النماذج الوظيفية تضيف سمات وخصائص لرأس المال الفكري،و تتركز على الآراء والاتجاهات التي تعتبر مهمة في تأثيرها غير المباشر على أداء عمليات المعرفة وتحقيق نتائجها المرغوبة بالاعتماد على الخبرة الذاتية وتقدير الشخص للقائمين بالدراسة أو مقترحي النموذج، وتتضمن هذه النتائج النماذج التالية :

- أداة تقييم معرفة الإدارة
- التقييم الذاتي للإنتاجية ذوي المهن المعرفية
- بطاقة درجات الموزونة لقياس وإدارة المعرفة

2-المقياس والنماذج المرتبطة برأس المال الفكري والملكية الفكرية :و هذه المقاييس تركز على

قياس قيمة رأس المال الفكري ومكوناته الأساسية هي :

[1]- نجم عبود، المرجع السابق، ص 45

- رأس المال الهيكلي
- رأس المال البشري
- رأس المال الزبوني

و تتولى هذه المقاييس تحويل المعرفة والأصول المعرفية غير الملموسة في أقسام الشراكة المختلفة إلى أشكال الملكية الفكرية لتكون أكثر تحديد وأسهل استخداما .

3-مقياس ونماذج القيمة السوقية :هذه المقاييس تركز على الفرق بين القيمة الدفترية لأصول المعرفة وقيمتها السوقية او الفرق بين (قيمة الشركة في السوق)و حقوق ملكية حملة الأسهم، وان هذه المقاييس تعتمد غالبا على الأسس والمبادئ المالية والمحاسبية ومن أهم أمثلتها:

- القيمة السوقية
- القيمة الدفترية
- القيمة الغير ملموسة المحسوبة

4-نماذج عائد المعرفة : هذه النماذج تقوم على أساس احتساب العائدة على أصول (ROA) المحسوبة وحسب الصيغة التالية للأصول الملموسة للمنظمة .

$$\text{العائد على الأصول (ROA)} = \frac{\text{العوائد قبل الضريبة}}{\text{الأصول الملموسة للشركة}}$$

بعد ذلك يتم مقارنتها مع متوسط العائد لعموم الصناعة التي يقع نشاط المنظمة ضمنها، ان الزيادة عن متوسط الصناعة تعتبر عائد المعرفة الخاص بالمنظمة ومن امثلتها، يمكننا في هذا المجال عرض اهم الطرق والنماذج المستخدمة لقياس راس المال الفكري والاكثر شيوعا وهي:

أ- القيمة السوقية والقيمة الدفترية للمنظمة للشركية :و لقد اقترحت القيمة السوقية من قبل البحاثين كأساس من اجل تقييم رأس المال الفكري الذي يمكن احتسابه وفق ما ياتي :

رأس المال الفكري = القيمة السوقية – القيمة الدفترية للشركة

–القيمة الاسمية:هي القيمة المثبت "المسجلة" على السهم .

–القيمة الدفترية :تعني نصيب السهم الواحد من صافي المركز المالي

القيمة الدفترية = صافي المركز المالي / عدد الاسهم

صافي المركز المالي = الاصول الحقيقية – الخصوم الحقيقية

فإذا كان سعر السهم الذي أعلن عن الاكتتاب هو 5 دنانير وقيمته الحالية في السوق هي 10 دنانير فان قيمة رأس المال الفكري هو الفرق بين الاثنين .

و رغم أهمية هذه الطريقة وواقعيتها الى حد كبير، الا انها ترد عليها بعض الاعتراضات فمثلا ان بعض الشركات لا تتعامل مع أسواق الأوراق المالية وبالتالي ليس لها قيمة سوقية يمكن تحديدها بسهولة، هذه الشركات لديها راس المال الفكري له قيمة ولكن يصعب قياسه وفق هذه الطريقة[1]

ليقدم نظرة شمولية إستراتيجية Kaflan de noton

ب–بطاقة الدرجات المتوازنة[2]: لقد طور هذا النموذج لتقييم الأنشطة ذات العلاقة بتوليد القيمة الملموسة واللاملموسة، ويتكون هذا النموذج أصلا من أربعة مفاهيم وهي :

1–توليد القيمة، 2–عمليات الأعمال

3–أصحاب المصلحة(ذوي العلاقة بالمنظمة وعملها)، 4–التعلم والنمو

ج–نظرية القيمة المضافة للمعرفة :إن هذه النظرية نجد جذورها في الصناعة (ان القيمة المضافة في كل عملية من عمليات الإنتاج)كما انها ذات أهمية كبيرة في اقتصاد المعرفة، فهي تسمح للمدراء والمستثمرين ان يحللوا أداء الأصول المعرفية ورأس المال الفكري للمنظمة في العمليات الجوهرية بلغة العوائد التي تولدها .

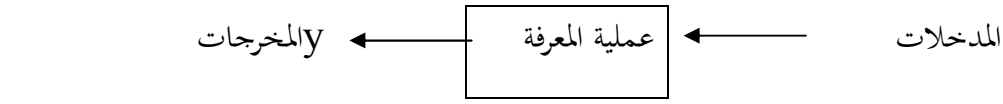
تتمثل في النسب التي تقارن بين بيانات السعرTVA–ان نتائج تحليل القيمة المضافة للمعرفة

[1]– نجم عبود نجم ادراة المعرفة، **المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات**، الوراق للنشر والتوزيع ط2 الأردن 2008 ص311–312

[2]– المنزي، سعد علي محمود، مرجع سابق ص 9

و التكلفة المشتقة من التدفقات النقدية للعمليات الجارية بالاعتماد على المعرفة في المنظمة والشكل رقم (2-1) يوضح هذه النظرية وافتراضاتها الأساسية

الشكل (3-1) الافتراضات الاساسية للقيمة المضافة للمعرفة



Source thomas honsland .A.H.Bell (2001) :messuring and managing Knou ledge ,MGGRAW-HILLILRWIN.P94

الافتراضات الأساسية :

1-إذا كانت ليس هناك قيمة مضافة (Y+X)

2-القيمة هي دالة التعبير الذي يقاس بمقدار المعرفة المطلوبة لصنع التغيير.

3-و هكذا فان قيمة دالة التغيير هي مقدار المعرفة المطلوبة لصنع التغيير.

المبحث الثالث:المحافظة على رأس المال الفكري وإسهاماته

يعد رأس المال الفكري احد اهم الموجودات غير الملموسة التي تسعى المؤسسات جاهدة الى امتلاكه والمحافظة عليه لكونه موجودا استراتيجيا وثروة المؤسسة الحقيقية، ومصدر الابداع والتجديد والميزة التنافسية، قهو يعد السلاح الذي تعتمده المؤسسات لمواجهة التحديات العالمية الراهنة، وهو الاساس لبقاء ونجاح وتفوق المؤسسات، لذلك كان على المؤسسات الساعية لتحقيق التميز بذل اقصى جهدها من اجل الاستثمار في رأس المال الفكري وان الهوة بين الدول النامية والمتقدمة بسبب تنظيم استخدام العقل البشري وتوظيفه التوظيف المثمر ومن بين أشهر سبل الاستثمار في الموارد البشرية بصفة عامة، والمتميزة بصفة خاصة نجد التنمية البشرية على المستوى الكلي، تنمية الموارد البشرية على المؤسسة مستوى الجزئي اضافة الى عمليات التحفيز المستمرة.

المطلب الأول: دور الاستثمار في المحافظة على راس المال الفكري

يعرف الاستثمار بشكل عام بانه الموارد المالية تخصصها المؤسسة لمشروع استثماري مقترح تنفيذه خلال فترة زمنية معينة، اي انه ابداع مقدار معين من الاموال في الوقت الحاضر، بغية توقع الحصول على مقدار اكبر منه في المستقبل، وبذلك فان الاستثمار في حقيقته هو حجز ارصدة حاضرة من اجل الحصول

على عائد مستقبلي في صورة وفر او زيادة في قيمة راس المال المستثمر، ويعد الاستثمار من وجهة نظر كتاب الادارة المالية بانه مبلغ من الاموال ممكن ان تستثمره المؤسسة في مجالات العمل الجديدة، بغض النظر عما اذا تم الحصول على هذا المبلغ من ارصدتها النقدية او من الاقتراض او من المساهمين، وهذا على خلاف راي الاقتصاديين اللذين يرون ان مبلغ الاستثمار هو الفائض عن الاستهلاك الذي يمكن ادخاره لغرض استثماره مستقبلا .

أما من وجهة نظر الاستثمار في مجال الموارد المعرفية فانه يشمل على الجانبين الاقتصادي والمالي،وفي ضوء ذلك يمكن تعريف الاستثمار المعرفي بأنه توظيف الأموال من قبل المؤسسة في الاصول الثابتة او المتداولة بغية الحصول على الموارد المعرفية التي تتمثل في الحصول على الموارد البشرية العالية التخصص في مجال المعرفة وإعادة تأهيل وتدريب العاملين في مجال المعرفة وتكوين الخبرات المعرفية او بغية الحصول على البيانات والمعلومات وخزنها وتحديثها واسترجاعها اذن يعد الانفاق والاستثمار في الموارد المعرفية، وخاصة راس المال الفكري هو مشروعا اقتصاديا استثماريا، وتسعى المؤسسة منه إلى تحقيق نوعين من الاهداف، هي اهداف مادية متمثلة بالوفرات التي يحققها المورد المعرفي جراء انخفاض تكاليف الانتاج وتحسين نوعية المنتج إضافة إلى الأهداف غير المادية المتمثلة بتقديم أفضل الخدمات للمستفيدين[1].

و تتجسد أهمية الاستثمار في الموارد المعرفية من خلال الجوانب التالية :

- يعزز الاستثمار في الموارد المعرفية وبخاصة رأس المال الفكري مستوى أداء المؤسسات

- يعد زيادة الاستثمار في راس المال الفكري مؤشر مهم لقياس ربحية المؤسسة، ويساهم بشكل فاعل في تحقيق العوائد المالية العالية للمؤسسة، حيث تشير إحدى الدراسات التي أجريت على مجموعة من شركات التامين في الولايات الأمريكية، إلى أن اغلب المؤسسات التي حققت أرباح عالية في هذا النشاط، تلك المؤسسات التي أنفقت الجزء الأكبر من ميزانيتها على الاستثمار في مجال تكنولوجيا المعلومات، وخلق المهارات المعرفية بجوانبها المختلفة .

- يساهم الاستثمار في رأس المال الفكري على تشجيع الإبداع،حيث توصلت إحدى الدراسات على وجود علاقة طردية قوية بين الاستثمار في راس المال الفكري وبين الابتكار والإبداع من قبل الأفراد العاملين في المؤسسات اذ برهنت هذه الدراسات على ان الاستثمار في المعلومات يساهم في تحرير

[1] عبد الرزاق مولاي لخضر، محمد لحسن لعلاوي،حسين شناوي، **ادارة وقياس راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية الملتقى الدولي حول ادارة وقياس راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية**، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2008/12/3 ص 5

الأفراد العاملين، من العمل الروتيني ويدفعهم باتجاه العمل الخلاق، ويساهم في فتح مجالات جديدة للإبداع .

- الاستثمار المعرفي يمكن ان يلعب دورا مهما في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة من خلال تخفيضه لكلف العمل الإداري بنسب عالية، إذ أشارت احدى الدراسات إلى ان إدارة معاملات التقاعد والضمان الاجتماعي في الولايات المتحدة الأمريكية، حقق توفيرا في تكاليف انجاز المعاملات الخاصة بها قدرها (90 %) من خلال الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات فضلا عن تحقيق عائدات اضافية اذ أنها حققت عائدات تصل نحو مليار دولار سنويا من خلال اتمة العمليات الإدارية .

- تعزيز الموقف التنافسي للمؤسسة، يشير كتاب الإدارة إلى ان الاستثمار في مجال رأس المال الفكري والأصول المعرفية الأخرى غير الملموسة

(تكنولوجيا المعلومات، واستخدام الحاسوب،و الانترنت، والمهارات المعرفية المتقدم ...)، يدعم الموقف التنافسي للمؤسسات .

فالمؤسسات الناجحة تمتلك على الاغلب واحد او اكثر من مقومات المنافسة التي يمكنها من الأداء بشكل أفضل من منافسيها، وقد تكون هذه المقومات اي شيء بدءا من تطوير منتج جديد، إلى خدمة الزبون، و(الموارد المعرفية)هي المداخلات المهمة في امتلاك هذه المقومات، وعليه فان الاستثمار المعرفي في إطار مقومات المنافسة يمكن ان يتحول الى قيد يعوق دخول المنافسين الجدد.

- يساهم الاستثمار في راس المال الفكري والمتمثل بالخبرات والمهارات العالية للعاملين في المؤسسة على تعزيز القدرة على ادارة قنوات التوزيع، فالاستثمار في مجال تكنولوجيا المعلومات المتطورة والخبرات والمهارات المعرفية المتميزة يمكن ان يتضمن وقت تسليم اسرع على الزبائن، ومشاكل اقل في التسليم وافضلية في المعاملات، والخبرات المكتسبة من تعلم كيفية استخدام نظم ادارة قنوات التوزيع، يمكن ان تكون قيدا مهما في دخول المنافسين الجدد، خاصة عندما يكون نظام ادارة التوزيع واسعا وشاملا،بشكل يتيح للمؤسسة الرقابة على مسارات الوصول الى تجار التجزئة.

المطلب الثاني : دور التحفيز في المحافظة على رأس المال الفكري

تكمن مشكلة العيد من المؤسسات في استئناف عقولها البشرية المتميزة والمتمثلة اساسا في راس مالها الفكري عن طريق التقاعد، او الهجرة الى منظمات او دول اخرى دون رجعة، هذه العقول التي تملك المعرفة المتميزة، وجميع البيانات التي تدعم عمل المؤسسة، وتعرف كيف تسير الامور في المؤسسة، وما هو الذي يصلح

او لا يصلح لها، ولكن لا توجد هناك حوافز او وسائل لتبادل المعرفة او طرق لنقل تلك المعرفة التي تمتلكها للآخرين في داخل المؤسسة للرفع من قيمتها وحصتها في الاسواق المحلية والعالمية .

لهذا فالمؤسسة تحتاج الى ادارة جيدة تهيئ مناخا فعالا ومحفزا للعمل، ادارة تميز بين العاملين بقدر ما يتميز به كل منهم من قدرات ودوافع وحماس وعطاء، ادرة تهيئ عوامل عوامل جذب للعقول المبدعة اكثر من عوامل الطرد، فاذا توافرت عوامل الجذب من تحفيز وتهيئة لبيئة عمل مناسبة ماديا ومعنويا،نما الولاء والانتماء وتزايدت وتأكدت عوامل الجذب[1].

لذلك ومن اجل امكانية تحويل خبرات ومهارات ومعارف راس المال الفكري الكامنة، الى ممارسات تنفيذية فاعلة، يتطلب من المؤسسة توفير محفزات مادية ومعنوية قادرة على استشارة الدوافع الكامنة لدى راس المال الفكري لزيادة مساهمته في تميز وتفوق المؤسسة .

فالحواجز هي مجمل المزايا والمنافع المباشرة وغير المباشرة التي تمنحها المؤسسة للعاملين لغرض زيادة ولائهم لها، والتزامهم وكذلك تطوير قدراتهم وتنمية روح الابداع لديهم، وبما ينعكس بنتائج ايجابية على الاداء والانتاجية [2]،و بذلك فالحوافز لا يجب ان تنحصر فقط على فئة راس المال الفكري المنتجة للمعرفة المتميزة، وانما يجب ان تشمل جميع العاملين لا سيما المطلوب منهم استخدام المعرفة وذلك لضمان تطبيق المعرفة بالشكل المطلوب[3].

اضافة الى مختلف الهدايا والمكافآت المادية وغير المادية والترقيات التي تقدمها المؤسسة لعمالها اصبحت المؤسسات اليوم تقوم بتمليك راس مالها الفكري، اسهما في المؤسسة او توزع جزء من الارباح عليه وذلك من اجل تحفيزه على استخدام معارفه لصالح المؤسسة والاحتفاظ به .

ان الحوافز التي تقدمها المؤسسة لعامليها بصفة عامة، وراس مالها بصفة خاصة، تسمح بتحقيق الفوائد التالية :

- جذب العاملين الجيدين إلى المؤسسة وتنمية روح الولاء والانتماء.
- زيادة في إنتاجية العمل وفي المبيعات والأرباح.

[1]- احمد سيد مصطفى، **إدارة الموارد البشرية، المهارات المعاصرة**، في إدارة البشر، القاهرة 2006 ص 35

[2]- طاهر محسن منصور الغالبي،صالح مهدي محسن العامري،**المسؤولية الاجتماعية واخلاقيات الاعمال :الاعمال والمجتمع دار وائل للنشر والتوزيع** عمان 2010 ص 260

[3]- ابراهيم الخلوف المكاوي،**ادارة المعرفة، الممارسات والمفاهيم**،الوراق التوزيع، عمان 2007 ص196

- زيادة مدخول العاملين واشعارهم بروح العدالة داخل المؤسسة .

- تلاقي الكثير من مشاكل العمل كالغيابات ودوران العمل السلبي .

وبالتالي إن القيم ببعض الممارسات الايجابية واستمرارها من شانها ان تعمل على تحفيز وإثارة الدوافع الايجابية لدى العاملين بصفة خاصة، لتفجر طاقاتهم الفكرية الابداعية التي تؤدي الى الابتكار واكتشاف معارف جديدة .

و لهذا من اجل المحافظة على المبدعين المتمثلين في راس المال الفكري يجب ان تكون الحوافز واضحة ودالة في المؤسسة من الابتكار، وهي في الحقيقة تمثل الطريقة الاكثر تاثيرا في ارسال اشارات ذات دلالة لكل العاملين على اهتمام المؤسسة بالابتكار والمبتكرين، ومن الضروري ان تكون هذه الحوافز موجهة لمكافاة النجاح في الابتكار، وكذلك مكافاة الذين لم يصلوا الى نتائج على محاولتهم وهذه السمة في الحوافز هي التي يعول عليها لتكون المؤسسة ميدانا فعالا وخلاقا للابتكار

و التميز[1]،هذا ومن اجل ضمان فعالية نظام الحوافز يجب ان يقيم بصفة مستمرة لاجراء التعديلات المناسبة تماشيا مع الحاجات المتجددة[2].

تلخيصا لما سبق يمكن القول ان الاستثمار في العقل البشري هو من اهم الاستثمارات التي يجب على المؤسسة القيام بها، نظرا لما له من عوائد كبيرة على المدى الطويل، وتاثيره الايجابي على تميز المؤسسة وبقائها، لهذا كان على المؤسسة اتخاذ الاجراءات المناسبة من اجل تحقيق عمليات التدريب والتنمية اللازمة لزيادة معارف وقدرات راس مالها الفكري من جهة، والعمل على اثارة دوافعه بالمحفزات المناسبة من جهة اخرى، من اجل الحفاظ عليه وترغيبه بالبقاء في المؤسسة .

المطلب الثالث: دور التدريب والتنمية للموارد البشرية في المحافظة على راس المال الفكري

يفترض ان تنظر المؤسسة للتدريب والتنمية على انهما انشطة استراتيجية مهمة، وانها تمثل استثمارا في الاصول الفكرية التي اصبحت اساس الميزة التنافسية، وان تبتعد عن النظرة لانشطة التدريب والتنمية على أنها تكلفة يجب تخفيضها[3].

[1]- عمر عزاوي، محمد علجية،**الابداع كاسلوب لتحقيق الميزة التنافسية،المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية**،جامعة ورقلة 8-9 مارس 2005 ص 482.

[2]- احمد سيد مصطفى،**ادارة الموارد البشرية،المهارات المعاصرة في ادارة البشر**، القاهرة،2006 ص 380

[3]- طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري،مرجع سابق، ص 263

ان حاجة راس المال الفكري الى التميز هي المسؤولة عن التميز، ولهذا ومن اجل تمكين راس المال الفكري من انجاز الاعمال التي تتسم بالدقة والاتقان والتميز يتطلب من المؤسسة تزويد فئة راس المال الفكري بدورات تدريبية وتنميتهم بصفة مستمرة،لمواكبة التطور العلمي والتكنولوجي ولضمان فعالية الاستثمار في راس المال الفكري لابد ان يكون هناك اهتمام وتنمية على المستويات الثلاثة التالية :

1-على مستوى الحكومة :و ذلك من خلال تحسين مستوى المعيشة للفرد والاهتمام بصحته، وأمنه وتعليمه وما إلى ذلك بمعنى الاعتناء بالإنسان لذاته ويندرج ذلك في ما يعرف بالتنمية البشرية، والمتمثلة في الاهتمام بالأفراد على المستوى الكلي للبلد من اجل الحصول على افراد مؤهلين وقادرين على خدمة اقتصاد البلد،و تجدر الاشارة بان التعليم يلعب دورا مهما في هذا المجال من خلال ترسيخ الصفات المدعمة للتميز، فالنظام التعليمي هو الموضع الذي يتم فيه تنشئة العناصر البشرية ذات الاستعداد للتعاون والعمل ضمن فريق،و تحمل المسؤولية وكذا المبادرة والقبول بوجهة نظر الآخرين

2-على مستوى المؤسسة :من بين الاجراءات التي تقوم بها المؤسسة من اجل تحقيق راس المال الفكري نجد التدريب وتنمية الموارد البشرية والتنمية الادارية .

يشير التدريب الى العملية المؤسسية التي يتم من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر العاملين من اجل زيادة وتحسين فاعليتهم وادائهم.

و يعرف كذلك بانه الاجراء المنظم الذي يستطيع الافراد من خلاله اكتساب مهارة او معرفة جديدة تساعدهم على تحقيق اهداف محددة[1].

من التعريفين السابقين يتضح لنا ان التدريب يركز على اكتساب معارف ومهارات جديدة من اجل احداث التغيير في سلوك الفرد وتحسين اداؤه في العمل .

إن الغرض من عملية التدريب هو تحقيق اكبر عائد للمؤسسة من الاستثمار في رأس المال الفكري فالتدريب يسمح بتطوير مهارات وقدرات راس المال الفكري من اجل تحسين مستوى الأداء الوظيفي وكذا

[1]- عادل حرحوش المفرجي، مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق ص 130

ايجاد نوع من الألفة بين راس المال الفكري والانظمة والإجراءات وطرق العمل[1] ولضمان فعالية التدريب لابد من مراعاة اربعة مبادئ اساسية تشمل ما ياتي :

***المشاركة** : فمشاركة المتعلم في عملية التعلم لا تؤدي الى سرعة التعلم فقط، ولكن تؤدي ايضا الى رسوخ ما تعلمه الفرد لفترة اطول .

***التكرار** : حيث يساعد التكرار على عملية تثبيت ما تعلمه الفرد، وفي هذا السياق هناك من يقول بان الانسان يتذكر 15 % فقط مما سمعه، ولكن سوف يتذكر 80 % مما قام باكتسابه .

***امكانية فعل ما تعلمه المتدرب الى الواقع العملي** : فالتدريب تكون له فعاليته حينما يستطيع المتدرب الاستفادة بما تعلمه خلال فترة في الواقع الفعلي للعمل، ومن العوامل التي تساعد على ذلك هو محاولة محاكاة ظروف العمل الفعلية والادوات التي تستخدم في العمل .

***المعلومات المرتدة** : يحتاج المتعلم الى تيار المعلومات المرتدة عن نتيجة سلوكه للوقوف على مدى فعالية التدريب .

فمثلا هل احدث التدريب تعديلا في سلوكه ام لم يحدث،وما هي نواحي القصور التي يجب تصحيحها ؟

و بدون ذلك لا نستطيع الحكم الصحيح على فعالية التدريب [2].

بينما تنمية الموارد البشرية فيقصد بها تطوير المهارات العامة للعاملين، اكثر استعدادا لقبول متطلبات مهام جديدة أنيطت بهم[3] ليس هذا فقط وانما اصبحت تنمية الموارد البشرية تركز بشكل اساسي على تحسين الظروف الحياتية للانسان من ناحية الصحة، والتعلم، والحياة الكريمة، وذلك من اجل ضمان توفير راس المال الفكري القادر على تحقيق التميز للمؤسسة، والمحافظة عليه .

استنادا لما سبق يمكن القول ان كل من التنمية البشرية وتنمية الموارد البشرية والتنمية الادارية هي مداخل متكاملة لتطوير وتنمية الموارد البشرية بصفة عامة،و راس المال الفكري بصفة خاصة، ومنه المساهمة في تطوير المؤسسة .

---

[1]- باري كشواي،**ادارة الموارد البشرية**،دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة 2006 ص120

[2]- جيرارد جرينبرج، روبرت بارون،**ادارة السلوك في المنظمات**،**تعريب ومراجعة رفاعي محمد رفاعي واسماعيل علي بسيوني**،دار المريخ للنشر، الرياض 2004 ص 107

[3]- خالد عبد الرحيم الهيتي،**ادارة الموارد البشرية**،دار وائل للنشر والتوزيع،الاردن، 2005 ص 224

3-على مستوى الافراد:على الفرد ان يقوم بالاستثمار في تعليم نفسه،وتنمية قدراته الشخصية

والحصول على اكثر من شهادة، واتقانا كثر من لغة،وذلك من اجل زيادة نسبة الحصول على الوظائف، بالإضافة الى زيادة الاجر،فالفرد مدرك لاهمية ان يكون حاصلا على تاهيل عالي في مجال تخصصه بل يتعداه الى ادراك بعض الامور الاخرى، كالتحكم الجيد في اللغات والتكنولوجيا الحديثة في وسائل الاعلام الآلي، والاتصالات، فالفرد اذا مجبر على ان يستثمر في تنمية قدراته العلمية والمهارية قصد اثبات احقيته للوظائف المتاحة، خصوصا الوظائف التي تتطلب قدرات علمية وذهنية كبيرة ومتميزة.

بناءا على ما سبق يشكل الاستثمار في راس المال الفكري عملية ضرورية ولا يتوقف على جهة واحدة، بل هو خليط بين الجهات الثلاثة المختلفة، والمتمثلة في الافراد والمؤسسات والحكومات

فبقدر ما تزيد رغبة الفرد في تطوير ذاته وتعلمه، وبقدر ما يكون الاهتمام بتنميته على المستوى الكلي والجزئي بصفة مستمرة، بقدر ما تزيد مساهمته في زيادة انتاجيته، وتميزه على مستوى مؤسسته وامكانية البقاء فيها .

الاستثمار في الموارد المعرفية يساهم في تعزيز عمليات الانتاج .

المطلب الرابع : إسهامات رأس المال الفكري في تنمية المؤسسة

إن رأس المال الفكري يتمتع باهمية كبيرة نظرا لاسهاماته المتميزة في المؤسسة والتي يمكن ابرازها من خلال مايلي :

-راس المال الفكري كعامل بقاء:يشكل وجود راس المال الفكري في المؤسسة عاملا لبقائها

واستمرارها،لانهم يمثلون النخبة الممتازة التي تكونت لديها الخبرة العلمية والعملية المتراكمة، ويقول في هذا الصدد إن بقاء مؤسسات المتنافسين واستمراريتها في الأجل القصير رهنRamathan بقدر كل منها على الابتكار المستمر .

نلاحظ ان جوهر هذه العبارة هو الابتكار المستمر الذي سيضمن البقاء والمسؤول عن ذلك هو راس المال الفكري .

-راس المال الفكري كمحدد للميزة التنافسية : ان خاصية تميز وتفرد المؤسسة لم يعد قائما على استخدامها لعامل التكنولوجيا فقط، نظرا لسرعة تغيرها وحرية تنقلها وسهولة تقليدها من طرف بعض

المؤسسات، لهذا كان على المؤسسة المتميزة احاطة ميزاتها التنافسية بحواجز للتقليد، من اجل الاستفادة من عوائدها لوقت اطول، فكان راس المال الفكري اهم الاصول التي تنشئ هذه الحواجز من اجل ان تبقى المؤسسة منافسة للآخرين،فالمعرفة التي تتجسد في قدرات راس المال الفكري،غالبا ما تكون غير مرئية،تتصف بالغموض والعتمة،صعبة التقليد والاحلال، ونادرة، ولأنها ناتجة عن مشاركة العاملين وتقاسم خبراتهم، والعلاقة التداؤبية الموجودة بينهم،و هذا ما نجده في مؤسسة دون غيرها .

وعليه فالعامل الوحيد الذي يمكن ان يوفر للمؤسسة ميزة تنافسية متواصلة هو راس المال الفكري، ذو المعرفة والمهارات العالية القادرة على الابداع،فكما قال زايد عادل المعرفة اصبحت المكون والاساس في كل ما نصنع وكل ما نفعل وكل ما نشتري ونبيع[1].

–رأس المال الفكري والمجسد للثروة الثمينة : يعد راس المال الفكري ثروة كبيرة بالنسبة للمؤسسات وتاتي هذه الثروة من مصادر متعددة نذكر اهمها، أن الانسان العادي في الثمانين من عمره لا يفقد

أكثر من 3 % من قدراته الدماغية، وهو ما يعني ان 97 % من القدرة الدماغية ستبقى حيوية وفعالة، هذا الإنسان عادي فما هو الحال بالنسبة لرأس المال الفكري الذي يتمثل في أجود الأفراد، المصدر المهم أيضا لجعل رأس المال الفكري ثروة هو قدرته على تسجيل براءات الاختراع،و التي تشكل قيمتها مبالغ خيالية، فالفاعلية المالية للأصول الفكرية صارت أكثر أهمية من اي نوع من الأصول الأخرى حيث يقول أستاذ المحاسبة بجامعة نيويورك ان القدرة على اكتساب قيمة الأصول المادية

و المالية عالية ومحدودة بصورة متواصلة، أما القدرة على اكتساب راس المال الفكري فعالية مالية، فهي غير محدودة وتزداد عدم محدوديتها[2].

–راس المال الفكري كمحسن للأداء التنافسي : لقد حاولت العديد من الدراسات الربط بين رأس المال الفكري واداء المؤسسة التنافسي،ففي دراسة ستيوارت وجد ان الموارد الفكرية تعد اهم موارد المؤسسة

[1]– عادل زايد،**الاداء التنظيمي المتميز،الطريق الى منظمة المستقبل،المنظمة العربية للتنمية الادارية بحوث ودراسات**، مصر 2003 ص 37

[2]– سليمة طبابيبة،الهادي ارباع،السبتي جريي،**التسيير الاستراتيجي لراس المال الفكري واهميته في دعم تنافسية مستدامة للمؤسسة في ظل اقتصاد المعرفة**،الملتقى الدولي حول ادارة وقياس راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة البليدة 2008/12/03 ص 2

وان استثمار المقدرة العقلية والعمل على تعزيزها وتسييرها بشكل فعال يحقق الأداء الفكري، المؤدي بدوره الى التفوق التنافسي .

ان البيئة التنافسية الجديدة سريعة التغير، والمتسمة بشدةPfeffer وفي هذا السياق يقول المنافسة وتغير أذواق الزبائن مع تعدد حاجاتهم، مازالت تدفع بالمؤسسات الى تحسين أدائها وكذا جودة منتجاتها عن طريق الابتكار، تطوير الوضائف والعمليات من خلال توظيف راس المال الفكري ال\ي له القدرة على القيام بتغيرات وتعديلات على كل مهام وانشطة المؤسسة للتاقلم مع المتغيرات البيئية، وهو ما يؤكد دوره المحوري في تعزيز اداء المؤسسة وتميزها، فقد اشار كل من الى ان انتاجية الموجودات الفكرية، تشكل محور عمل المؤسسة واساس Beaty و Richard نجاحها، وبالتالي اصبح من الضروري ان تدرك المؤسسات اهمية راس المال الفكري كعامل اساسي في تحسين أداء المؤسسة .

خاتمة الفصل :

من خلال هذا الفصل نستخلص إلى أن رأس المال الفكري هو المعرفة ومجموعة الخبرات والمهارات والقدرات التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

و هو يمثل قيمة حقيقية للمنظمات لما له من اهمية كبيرة تنبع من كونه نادر، وعدم القدرة على تقليده بسهولة، وله القدرة على الإبداع والابتكار ومواجهة الأخطار، لذلك وجب على المنظمات اكتسابه واستقطابه والمحافظة عليه وتنميته وتطويره، والاستثمار فيه خاصة رأس المال البشري الذي هو

- احد أهم مكونات رأس المال الفكري
- فهو المحرك الأساسي لمكوناته
- رأس المال الهيكلي

و رأس المال الزبوني–و كذا عناصر الإنتاج الأخرى المتمثلة في الأصول الملموسة .

فراس المال الفكري يلعب دورا مهما في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة عن غيرها من المنظمات في تقديم القيمة لعملائها.

الفصل الثاني
إدارة الجودة الشاملة و علاقاتها برأس المال الفكري

تمهيد:

نتيجة للتحديات العالمية الراهنة تحتم على المنظمات كافة انتهاج أساليب وتقنيات في مواجهة هذه التحديات ومن أكثر هذه الجوانب الإدارية الهادفة فلسفة إدارة الجودة الشاملة TQM التي أصبحت الآن موضوع يحتل الصدارة في اغلب الأبحاث وكتابات اغلب الباحثين إذ يعود مفهوم إدارة الجودة الشاملة من احدث المفاهيم الإدارية التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي إدارة أن تتبناها من اجل تحقيق أفضل أداء .

و هي تعتبر أساسا للتطوير والتحسين المستمر لما لها من المعارف،والتي تهدف من خلالها المؤسسات

إلى تحقيق الأهداف والتي من أهمها تحقيق رضا العميل الداخلي والمتمثل في العاملين داخل المؤسسة وصولا إلى رضا العميل الخارجي المتمثل في الزبائن

و يحتوي هذا الفصل على ما يلي :

المبحث الأول :ماهية إدارة الجودة الشاملة

المبحث الثاني : مدخل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

المبحث الثالث : شهادة الإيزو وعلاقاتها بإدارة الجودة الشاملة

المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة

يعد موضوع إدارة الجودة الشاملة موضوع الساعة على الصعيد المحلي أو الدولي، إذ تعتبر مدخلا استراتيجيا لإنتاج أفضل سلعة أو خدمة وذلك من خلال التحسين المستمر للأداء الهادف إلى كسب رضا العملاء .

المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

في هذا المطلب سنقوم بالتركيز على نقطتين مهمتين وهما تعريف الجودة بشكل عام ثم التدقيق في مفهوم إدارة الجودة الشاملة بشكل خاص، وعرض عدة رؤى ومحاولة التوفيق بينها كحوصلة نهائية للمطلب.

أولا : ماهية الجودة:لطالما كانت الجودة محل اجتهاد واختلاف في تعريفها ولقد حدث تأثير جدل واسع حول معناها واختلفت سبل التفسير لها، فمن الباحثين من نظر إليها على أنها "القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق رضاه التام عن السلعة أو الخدمة التي تقدم إليه"[1]، ومنهم من ينظر إليها على أنها مجرد مطابقة للمواصفات وقد أشار بعضهم إلى أنها

"ذلك التجاوب المستمر مع حاجات العميل ومتطلباته"[2]،و نجد هنا بان هناك زاويتين مختلفتين في التحليل وإضافات موجودة في تعريف دون آخر، ويظهر ذلك بالخصوص في التركيز على عامل الاستمرارية في التجاوب والتأكيد عليه، كما يعرفها آخرون على أنها "إستراتيجية عمل أساسية تساهم بشكل كبير في تلبية توقعات العملاء في الداخل والخارج سواء كانت ضمنية أو صريحة"[3]

و يتجه السقاف إلى تبني مفهوم الجودة في ضوء المحور الذي ترتكز عليه ويصل بذلك إلى ثلاث مفاهيم هي: [4]

أ-التركيز على العميل وتظهر الجودة على أنها إرضاء العميل .

ب-التركيز على العملية وتظهر الجودة على أنها مطابقة المواصفات

---

[1]- فريد عبد الفتاح **"النهج العلمي لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية** "دار الكتب-القاهرة، 1996ص 10

[2]- كوش هيوا،ترجمة طلال بن عابد **"ادارة الجودة الشاملة في الرعاية الصحية"**معهد الادارة العامة،الرياض، 2000ص 18

[3] -tenner,A.R dotoro ,I.J , « **Total quality management**, **three step to continous improvement** « addison-wesley reading,Ma 1992 p31

[4]- السقاف جليد عبد اله، **المدخل الشامل والسريع فهم وتطبيق ادارة الجودة الشاملة**، مكتبة المجمع .....1995 ص 15

ت–التركيز على القيمة التي تؤخذ على اعتبار التكلفة للمنتج أو السعر للعميل، وتعرف الجودة في ضوء كل من السعر والإمكانية.

إن توضيح السقاف يشكل حلا وسطا بين المتوجهين إلى تقديم تعريف متعلق بالقدرة على تلبية الرغبة أو الحاجة وبين اللذين يميلون إلى مفهوم متعلق بقدرة المنظمة على مطابقة المواصفات، كما انه يزيد على الطرفين بإضافة مفهوم للجودة منعكس على السعر لدى العميل، والظاهر أن الباحث يريد أن يشير به إلى السعر البسيكولوجي وقدرة العميل على الربط بينه وبين القيمة المقدمة له، وهذا يظهر في الحكم على جودة أو عدم جودة المنتج تبعا لسعر العرض، فكلما ارتفع السعر دل ذلك على جودة أعلى والعكس بالعكس،و ينطبق الأمر على المنتج بشقيه خدميا كان أو سلعيا، ونظرا لتعدد مفاهيم الجودة فقد حاول البعض الجمع بين خمسة مداخل لتعريف الجودة[1].

1–المدخل المبني على ساس التفوق:و يرى بان الفرد يمكنه التمييز بين الجودة العالية والرداءة دون إعطاء تعريف محدد للجودة.

2–المدخل المبني على أساس المنتج:و يرى ضرورة توافر بعض الخصائص التي يمكن قياسها لتوضيح مستوى الجودة العالية للمنتج.

3–المدخل المبني على أساس المستفيد:و يرى أن يعتمد تعريف الجودة على رضا العميل عن السلعة أو الخدمة ومدى تلبيته لرغباته واحتياجاته وتوقعاته.

4–المدخل المبني على أساس التصنيع:و يرى أن يعتمد تعريف الجودة على أساس مطابقة السلع والخدمات لمجموعة من المتطلبات المحددة سلفا .

5–المدخل المبني على أساس القيمة:و يرى أن يعتمد تعريف الجودة على التفوق المصاحب لأقل الأسعار أو بمراقبة الانحرافات بأقل التكاليف .

و لابد من الإشارة إلى وجود فروقات بين جودة السلع وجودة الخدمات يمكن حصرها في الجوانب التالية :

[1]– بن سعيد خالد بن سعد عبد العزيز، "**إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات على القطاع الصحي**"، العبيكان للطباعة والنشر، الرياض، 1997، ص ص 47-49.

1-سهولة قياس جودة السلع في حين يصعب ذلك في قياس جودة الخدمة أم بسبب عدم توضيفها بصورة دقيقة وإما بسبب قلة الأبحاث في هذا المجال .

2-معظم الخدمات لا يمكن اختبارها أو نقلها مثل المنتجات المصنعة التي يتم قياس جودتها بدقة متناهية وبالتالي يظهر التحدي في وضع معايير ومواصفات للخدمات في المؤسسات العاملة بهذا القطاع .

3-ترتبط الجودة بالجانب الحسي والمعنوي فالجانب الحسي في الجودة يعتبر جانبا متميزا في المنتج الصناعي حيث يمكن قياسه بمؤثرات موضوعية، أما الجانب المعنوي فهو جانب متميز في الخدمة لكنه مختلف التقدير باختلاف الأفراد وهذا يجعل التقييم امرأ شخصيا مرتبطا بالإدراك لا بالمؤشرات[1]

4-يقتصر تقييم جودة المنتج الصناعي على الناتج النهائي فقط، أما تقييم جودة الخدمات فانه يتضمن عملية تسليم الخدمة نفسها والاتصال بين العميل ومقدم الخدمة، لذا يتطلب تعدد الأفراد والإدارات التي تقدم الخدمات وتقويم خدمة كل فرد أو إدارة على حدى .

2-1 تعريف إدارة الجودة الشاملة

لقد تعددت مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وتباينت شموليتها لان كلا منها اقتصر على إبراز بعض الخصائص المعينة دون غيرها وعلى الرغم من هذه الاختلافات إلا أن بعضها قد فرض نفسه على الفكر الإداري .

فيرى تشوكتر مثلا Schuctyer أن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن "ثقافة مميزة في الأداء،حيث يعمل ويكافح المديرون بشكل مستمر لتحقيق توقعات العملاء والمستفيدين، وأداء العمل بشكل صحيح منذ البداية مع تحقيق الجودة بفاعلية عالية وفي اقصر وقت ممكن "[1] في حين يرى جابلونسكي Jablonski أن إدارة الجودة الشاملة تشكل تعاوني لأداء عمل ما يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين، بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل"[2].

---

[1]-زين الدين عبد الفتاح فريد"**المنهج العلمي لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية** "دار الكتب، القاهرة 1996 ص 24

2-جابلونسكي جوزيف، ترجمة تنسيم الصمادي **تطبيق ادارة الجودة** الكلية3مجلة خلاصات العدد6 3الرياض 1993 ص4

3-tunks R, « **fast truck to quality** » ,Mc grew hill book co, new york,1992 , p 13

4-cole,R.E,«**the death and life of the Amevcan quality movement**» **oxford universety press**, new york,1995p 116

5-hoffher ,C.D etal « **break though then keigen total quality managment** »engle wosd cliffr new jersy 1994 p 3

و يعرف Tunks إدارة الجودة الشاملة بأنها "اشتراك والتزام الإدارة والموظف بترشيد العمل، عن طريق توفير ما يتوقعه العميل أو ما يفوق توقعاته"[3]في حين يعرفها Cole بأنها "نظام إداري يشتمل على مجموعة من الفلسفات المتكاملة والأدوات الإحصائية والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف ورفع مستوى رضا العميل والموظف على حد سواء ".

ويرى Hoffherrو زملاؤه أن إدارة الجودة الشاملة " فلسفة إدارية مصممة لجعل المنشاة أكثر سرعة ومرونة، بحيث تساهم هذه الطريقة في ظهور نظام متين التركيب يوجه جهد كل موظف إلى كسب ثقة العميل،كما تساهم هذه الطريقة في استحداث بيئة تسمح بمشاركة منسوبي المنشاة جميعهم في التخطيط وتنفيذ أساليب التحسين المستمر لتلبية رغبات الزبون ".

في حين يعرف كلوزبي إدارة الجودة الشاملة بأنها "الطريقة النظامية للمشاركة في التخطيط وتنفيذ عملية التحسين المستمر للمنشاة، وتركز هذه الطريقة على إرضاء العميل وتلبية توقعاته، وتحديد المشكلات والتعرف عليها وزيادة الشعور بالانتماء لدى العاملين ودعم فكرة المشاركة في اتخاذ القرار "،أما Oakland فيرى إدارة الجودة الشاملة "طريقة لتحسين المرونة وفعالية الأعمال بشكل عام ومن خلالها يمكن تحسين تنظيم ومشاركة كل قسم وكل نشاط وكل فرد في جميع المستويات المختلفة"[1]،في حين يعرف معهد الجودة الفدرالي الأمريكي إدارة الجودة الشاملة بأنها "نظام إداري استراتيجي متكامل يسعى لتحقيق رضا العميل، أن تطبيق هذه الفلسفة الإدارية يحتم مشاركة جميع المديرين والموظفين، ويقوم باستخدام الطرق الكمية لتحسين العملية الإدارية بشكل مستمر"[2].

إن هذه التعريفات والمفاهيم تشير إلى أن إدارة الجودة الشاملة أسلوب للإدارة الحديثة، يحرص على إيجاد بيئة يتم فيها تحسين مهارات الفرد ونظم العمل بشكل مستمر، من اجل تحقيق الجودة والتميز في الأداء باستخدام كافة الوسائل التي تؤدي إلى مراقبة العمل وتحديد أنواع الانحرافات .

لقد غرفت إدارة الجودة الشاملة على أنها فلسفة أو مجموعة من المبادئ تمثل قواعد التحسين المستمر للأداء داخل المنظمات وتحتوي أهم أساسيات إدارة الأعمال، إذ ينظر Kanji لإدارة الجودة الشاملة على انه

[1] –Oakland .J.S « **total quality managment** »heinmann problishing lttd,oxford 1989 p14

[2]– بن سعيد خالد عبد العزيز"**ادارة الجودة الشاملة"تطبيقات على القطاع الصحي"العبيكان** للطباعة والنشر الرياض 1997 ص75

"لا توجد طريقة معينة لتبني إدارة الجودة الشاملة في المنظمات بل هي طريقة حياة للمنظمة تتعهد فيها وتلتزم بإرضاء زبائنها عن طريق التحسين المستمر واللامتناهي لأدائها "[1]

من خلال كل ما سبق نستنتج بان إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة تتبناها المنظمة لتحقيق الجودة الداخلية وذلك عن طريق العمل على مطابقة المواصفات، وتحسين الأداء وكذلك تحقيق الجودة الخارجية عن طريق تقديم منتجات تلبي رغبات حاجات ورغبات المستهلك، ولقد عرف Dahlgaard هذين المفهومين في كتابه، وعبر عن إدارة الجودة الشاملة بأنها " منهج يمكن إيجاده دوما للوصول إلى أعلى جودة بأقل تكلفة عن طريق التحسين المستمر للجودة الداخلية والخارجية للمنظمة "[2]

و يمكن في الأخير إعطاء مجموعة تعاريف التي طرحت لتوضيح هذا المفهوم قدمها باحثين[3]

*إدارة الجودة الشاملة هي ثقافة

*إدارة الجودة الشاملة هي إدارة ومسار شامل للمؤسسة

*إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة

*إدارة الجودة الشاملة هي إستراتيجية

*إدارة الجودة الشاملة هي نظام

المطلب الثاني: نشأة وتطور إدارة الجودة الشاملة[4]

لقد مرت إدارة الجودة الشاملة عبر خمس مراحل تبعا لتطور المجتمع الياباني والظروف البيئية الخاصة هي :

[1] –Kanji,c,k, « **implenentation of total quality management** »total quality management ,vol z,u,k 1996 ,p 343

[2] –Dahlgaard,jens , « **fundamentabs of total quality management**, »taylor de fraces,london 1998 p38

[3] –Djerdjour,m,de patel ,r « **implementation of quality programmes en devloping countves a fiji islands case study**, »total quality management revew ,vol 11 ,u,k 2000 pp 4-25

[4]– ضياء الدين زاهر، **إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة**، دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر 2005، ص 79.

1-الفحص والتفتيش Impection

2-مراقبة الجودة Quality control

3-تأكيد الجودة Quality assurance

4-حلقات السيطرة Quality control circles

5-إدارة الجودة الشاملة Total quality management

وهذه المراحل مع مرورها وتداخلها مع بعضها البعض، لعبت دورا كبيرا في ظهور ما يسمى لإدارة الجودة الشاملة TQM[1] وسوف نتناول هذه المراحل بشيء من التفصيل:

1-مرحلة الدراسة والفحص:

و هي العملية التي نشأت مع تعقد الحياة مع مطلع القرن العشرين ومع ظهور أنماط الإنتاج بالجملة وخاصة بعد ظهور نظرية الإدارة العلمية على يد تايلور، وما تقوم عليه من مفاهيم التخصص وتقسيم العمل مما أدى بدوره إلى فصل عمليات التخطيط على عمليات التنفيذ وعن عمليات الرقابة على الإنتاج، ولقد ساعد ذلك على ظهور قسم مستقل للفحص Impection departement يبدأ نشاطه في الفحص والتفتيش مع نهاية عملية التصنيع والحصول على المنتج النهائي، أي أنها عملية ختامية للتأكد من مدى مطابقة المنتجات للمواصفات الموضوعية، سعيا لاستبعاد المعيب منها لضمان عدم انتقاله خارج المنظمة أو وصوله للعملاء وبذلك اقتصرت هذه المرحلة على إجراءات التفتيش والفحص والاستبعاد المعيب دون ان نتعرف على أسبابه لمنع وقوعه مرة ثانية فالخطأ قد وقع فعلا وما على الفحص إلا اكتشافه واستبعاده

2-مرحلة مراقبة الجودة[2]:و قد ظهرت إرهاصات هذه المرحلة في أوائل القرن العشرين عندما تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية في الرقابة على الجودة،و خاصة أساليب الخرائط وأعمدة جانت وكذلك محاولة"رادر فورد"لوضع قسم مستقل للرقابة على جودة المنتجات باستخدام الأساليب الإحصائية

كما يعد ولترتيوارث الإحصائي الأمريكي من الأوائل من اهتموا بتطوير أدوات وأساليب لقياس الأداء والإنتاجية بطريقة إحصائية بغية التعرف على مدى انحراف الأداء والمنتج عم معايير الأداء المقبولة وقد قادت أبحاثه إلى ابتكار دورته المعروفة بدورة تيوارت ذات المراحل الثلاثة المكونة

[1]- حمود خضير كاظم"**ادارة الجودة الشاملة** "دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان،2000 ص 89

[2]- ضياء الدين زاهر "**ادارة النظم التعليمية للجودة الشاملة**"دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر 2005 ص 79

من المواصفة-الإنتاج-المراقبة والتي تهدف إلى جودة المنتج،و كان التركيز على المراقبة في هذه الدورة يعتمد على كونها عملية تتسم بالاستمرارية، فالأصل في مراقبة وتعديل المواصفات ليست وظيفة تتم في نهاية الإنتاج لضبط الأخطاء، واستبعاد المنتجات التي لا تنطبق على المعايير كما هو الحال في مدخل الفحص والتفتيش .

أما عن مراقبة الجودة فتشير إلى مجموعة الأساليب التي تستخدم لإتمام متطلبات الجودة وهي :

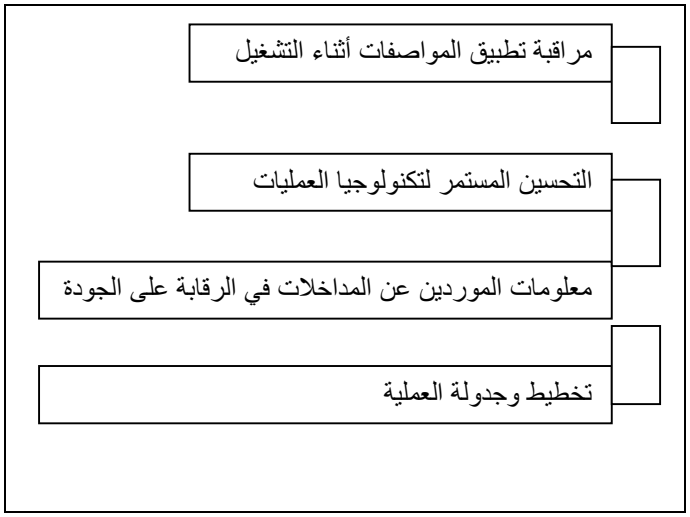
-منع او التقليل من المنتجات غير المتطابقة للمواصفات اعتمادا على معلومات مراقبة الجودة .

-استخدام معلومات التوريد والموردين لأحكام المراقبة على مستويات جودة المنتج

-مراجعة الاحتياجات وجدولة العمل بحيث يمكن تعويض المنتجات المعيبة

و لعلى الشكل التالي يوضع طبيعة آليات مراقبة الجودة .

الشكل رقم (2-1) مرحلة مراقبة الجودة



المصدر:ضياء الدين زاهر، إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة، المرجع السابق ص 80

3-مرحلة تأكيد الجودة[1] :

[1]- مأمون الدرادكة وآخرون، **إدارة الجودة الشاملة**، دار صنعاء للنشر والتوزيع عمان 2001، ص 15.

و قد اتسمت هذه المرحلة التاريخية بالتركيز على أهمية الجودة، والتأكيد على اعتبارها ميزة تنافسية للمنتجات السلعية والخدميةّ،إضافة لبروز ظاهرة البعد الشامل للنوعية من حيث التركيز على المبيعات صفر Zéro delect والتكاليف المرتبطة بالجودة، وباعتبار البعد الاقتصادي للجودة من أهم المعايير الذي يتم اعتماده بهذا الشأن سيما واعتبار الجودة سلاح تنافسي يتم اعتماده من طرف العديد من المنظمات الاقتصادية، كما يبرز التأكيد على أهمية التصميم

Product design ودقة المطابقة بين تصميم السلع والمنتجات وبين الأداء المراد انجازه بحيث أصبح النظر للجودة في هذه المرحلة في ضوء ثلاث اعتبارات هي :

1-دقة التصميم Prduct decign

2-دقة الأداء Product perfornance

3-دقة المطابقة Product confornance

4-تكوين حلقات السيطرة النوعية :

و تعد هذه المرحلة التاريخية ذات أهمية أساسية في بلوغ ما وصلت إليه إدارة الجودة الشاملة من التطورات الملحوظة في حقول العمليات الإنتاجية، والخدمية، والأبعاد الشاملة لإسهام الأفراد العاملين

Employers involement واعتباره نوعية مهمة أساسية لكل الأفراد العاملين في داخل المنظمة والكل من خلال موقعه في التعامل مع الجودة المراد انجازها.

و من الجدير بالذكر أن حلقات الجودة لازالت تلعب الدور الأساسي في بلورة آفاق التطورات، التي تسير بمقتضاها إدارة الجودة الشاملة وخصوصا في المجتمعات اليابانية، إذ أنها تسهم إسهاما فاعلا في هذا الخصوص .

5-مرحلة إدارة الجودة الشاملة:

هي عبارة عن طريقة لإدارة المؤسسة تركز على الجودة وهي مبنية على مشاركة الجميع لتحقيق النجاح[1]،أو من خلال التركيز على الجودة كسلاح تنافسي بيد الإدارة لمواجهة الصراعات التنافسية المحتدمة سيما في إطار وجود العولمة والتجارة الحرة، والتوسعات التي تشهدها المجتمعات الإنسانية في إطار ثورة التكنولوجيا والمعلوماتية التي أدت إلى جعل المجتمع الإنساني بمثابة قرية صغيرة يستطيع المرء أن يحقق الاتصال بصورة سريعة والمفضلة بين العديد من السلع والخدمات المعروضة، ولذا فان هذا الاتجاه جعل من الإدارة العليا للمنظمة تركز على ثلاث مقومات أساسية للجودة هي :

1-استمرارية التحسين والتطوير Improvemement continous

2-مساهمة كافة العاملين Employers involument

3-تحقيق رضا المستهلك Customer satisfaction

و لذا فان تمركز الجودة الشاملة يعد حصيلة أساسية للتطورات التي شهدتها المجتمعات الإنسانية، وخصوصا المجتمع الياباني والمنظمات الاقتصادية[2].

المطلب الثالث:أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة

أولا :أهمية إدارة الجودة الشاملة :تدخل إدارة الجودة الشاملة في العديد من العمليات الإنتاجية والخدمية، التي تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمات في تطوير أدائها والسير في ميادين سبل تحسين إنتاجيتها، وتحقيق استمرارية الجودة في السلع والخدمات بدقة وإتقان وبأقل جهد وتكلفة ممكنة من خلال العمل الجماعي، اعتمادا على فرق العمل المتجانسة[3].

و تعد إدارة الجودة الشاملة منهجا وقائيا يمنع حدوث الأخطاء، فضلا عن تصحيحها، كما تسهم بشكل مباشر في مواجهة المشكلات، وتمكن من إدارة الأزمات بأسلوب علمي متوازن يراعي الإمكانات والقدرات الخاصة بالمنظمة،و تعمل على استغلالها الاستغلال الأمثل، من خلال تطبيق مبادئها التي تكون بمثابة الجدار الحامي من الاختلالات المسببة لفقدان ولاء الزبائن، بعد أن تصبح منتجاتها عرضة للضغط

[1]- عبد الفتاح سليمان "**الدليل العلمي لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في شركات ومشروعات التشيد**"،ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر 2000ص8

[2]- خضير كاظم حمود "**ادارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء**" دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الاولى، الاردن، 2007 ص 32

[3]- العمري ابراهيم وهالة نصار "**الخطوات الارشادية في تطبيق نظم ادارة الجودة الشاملة**"المركز العربي للتطوير الاداري، القاهرة، 1997 ص3

التنافسي الشديد الموجود في السوق الذي لا يرضى بأقل من التفوق، أن المنظمة التي تتبنى هذه الفلسفة تطور إمكانياتها التنافسية وتعزز موقفها بالحفاظ على نقاط القوة التي تملكها والتخلص من نقاط ضعفها عن طريق تعديل طرق العمل وتدريب المستخدمين ، والاستماع بشكل أدق للمستهلكين الذين يمثلون المصدر الأول والأخير للمعلومات التي تحدد المنظمة من خلالها الخصائص المناسبة في منتجاتها .

و يمكن إيضاح أهمية إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للعملاء وللمنظمات الإنتاجية وللموظفين والعاملين فيما يلي[1]:

***أهمية إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للزبائن** :لقد أصبح زبون اليوم أكثر وعيا إذا ما قورن بالأجيال السابقة،و لعلى هذا الوعي قد لا يدل على أمر ايجابي البتة،إذا ما علمنا انه ردة فعل ضرورية لانتقاء المنتج الصحيح من السوق الذي انفتح على الجيد والرديء فازدادت عمليات الشراء تعقدا وتغيرت السلوكات والعادات الاستهلاكية بعد أن كانت بسيطة ميسورة،و أصبح من الأولويات تفحص سياسات التبيين ومعرفة بلد المنشأ والكثير من المعلومات التي لم تكن ضمن اهتمامات الأولين،في ظل هذا الواقع، والتعقيدات الحديثة التي أصبحت مشكلا تعاني منه الشركات، وجدت هذه المؤسسات مخرجا في تبني أنظمة إدارة الجودة الشاملة كالإيزو ووضع رموز هذه الشهادات على أغلفة منتجاتها أو في أروقة مبانيها دلالة علة الجودة التي تلتزم بها أمام مستهلكيها وكنتيجة لهذا، تحول نظر الزبون إلى انتقاء منتجات المؤسسات الحاصلة على شهادات الجودة أكثر من غيرها .

***أهمية إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للمؤسسة المنتجة :**

إن المنظمات التي تتبنى خططا إستراتيجية تركز على تحقيق الجودة، لتتمكن من البقاء ومواجهة المنافسة، ونظرا لأهمية الجودة الشاملة في السلع والخدمات بالنسبة للمؤسسة المنتجة،فإنها غالبا ما تبذل جهودا حتى تستفيد من النتائج المترتبة عليها والتي يمكن حصرها فيمايلي :

1-يعد مستوى الجودة من أهم المؤثرات على المزيج التسويقي الذي بدوره يؤثر هو الآخر على حجم المبيعات، وعند توفر مستوى الجودة المطلوب للسلعة فان العميل سيكرر شرائها ويقنع الآخرين بها.

2-تحقيق الربحية وزيادة القدرة التنافسية في السوق،حث ان الجودة هي احد ابرز الجوانب الأساسية لإعطاء ميزة خاصة للسلعة في ظل الجودة العالية للمنتجات المعروضة .

[1]- درادكة مامون والشبلي طارق"**الجودة في المنظمات الحديثة**"دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002 ص61 -63

3-تعمل الجودة على تقليص تكاليف النوعية والقضاء عليها، ومن هذه التكاليف مايلي :خسارة قيمة المواد الخام،و التكاليف المرتبطة بإعادة التشغيل الكاملة للوحدة وخصوصا في الصناعات المعدنية وصناعة الزجاج والصابون والأثاث، والتكاليف المرتبطة بوقف الإنتاج حتما لا يتم القيام بعملية الفحص لمعرفة أنواع العيوب وأسبابها، وتكاليف الصيانة التي تلتزم بها المؤسسة لفترة زمنية معينة، والتكاليف المرتبطة باسترداد ثمن السلعة أو استبدالها، والتكاليف المرتبطة بالإساءة إلى سمعة المؤسسة في السوق وإضعاف قدرتها التنافسية .

ويضيف الخطيب والخطيب:

"استخدام شهادات الجودة لأغراض الدعاية، من اجل الحصول على زبائن جدد والدخول إلى أسواق جديدة"[1]

و لذلك تؤدي إدارة الجودة الشاملة إلى زيادة العائد على المبيعات من خلال زيادة رضا الزبائن، وبناء الخصائص المناسبة في المنتج،و تحسين التصاميم بما يلائم الاحتياجات والتطلعات، كما تساهم حلقات الجودة في خفض التوتر عند العاملين، وفتح الحوار وزيادة الانفتاح، والتعلم على المستوى الثانوي هذا من جهة،و من جهة ثانية تظهر انعكاسات ايجابية في زيادة كفاءة العمليات عن طريق تقليل تكاليف الفحص والتخلص من العيوب والعمل بالشكل الصحيح لأول وهلة، ويظهر الجدول التالي جميع الأفكار السابقة.

الجدول رقم (1 - 2) تأثير إدارة الجودة الشاملة على المبيعات والتكلفة

زيادة العائد على المبيعات	خفض التكلفة
من خلال : -تحقيق خصائص تفي احتياجات العميل -زيادة الرضا -إنتاج منتجات وخدمات مباعة -زيادة الحصة السوقية -زيادة المبيعات	من خلال : -التخلص من العيوب -خفض التكلفة -خفض الفحوص والاختبارات -زيادة الإنتاجية

المصدر:رياض محمد حسن "دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجود، المواصفات العالمية 9000 ISO إصدار 2000" المنظمة العربية للإدارة والتنمية، القاهرة، 2002 ص 5

[1]- الخطيب احمد والخطيب رداح"**ادارة الجودة الشاملة، تطبيقات تربوية** "عالم الكتاب الحديث عمان، 2006 ص 55

يظهر من الجدول كيفية تأثير الجودة الشاملة في تحقيق الفعالية، وذلك من خلال زيادة نمو المبيعات كما يظهر أيضا تأثيرها على تحقيق الكفاءة، وذلك من خلال خفض التكاليف غير المسببة للقيمة والتي غالبا ما يكون سببها العيوب الموجودة في المنتجات، التكاليف العالية للفحوص والاختبارات وهما المصدران الأكثر تسببا في خفض نسبة احتمال تحقيق الأهداف المسطرة .

***أهمية إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للموظفين والعاملين :**

تقع مبادئ إدارة الجودة الشاملة على عاتق ومسؤولية العاملين في المنظمة كافة وعليه فإنها تسعى لتجنيد الاهتمام بالعمل الجماعي،و تشجيعه وتحقيق التحسين المستمر بالاتصالات، وبناء مساهمة اكبر للمستخدمين في معالجة وحل المشكلات التشغيلية والإنتاجية، وتحسين العلاقات الوظيفية التنظيمية بين مختلف العاملين .

و تكمن أهمية إدارة الجودة الشاملة للموظفين والعاملين فيما يلي[1] :

1- توفر بيئة عمل تشجع على الابتكار وزيادة معدلات الإنتاجية والجيد،و كذلك التشجيع على طرح الأفكار والرؤى التطويرية لتحسين وتطوير إجراءات العمل .

2- ارتفاع معدلات الرضا الوظيفي بين العاملين .

3- اختصار الوقت في انجاز الأعمال .

4- تطوير وتبسيط إجراءات العمل .

5- سهولة قياس أداء العاملين وفق معايير واضحة.

6- رفع مستوى التعاون والتكامل بين الإدارات.

7- تدريب العاملين على العمل بروح الفريق الواحد.

8- استبعاد المهام والأعمال عديمة الفائدة أو المتكررة .

9- رفع مستوى الثقة وزيادة الكفاءة العملية بين العاملين والعملاء.

[1]- عبد الرحمن توفيق، **المناهج التدريبية المتكاملة لمنهج الجودة الشاملة إدارة الجودة الشاملة**، مركز الخبرات المهنية للإدترة بميك، الطبعة الثالثة، مصر، الجيزة 2004، ص 16.

ثانيا : أهداف إدارة الجودة الشاملة :

يوجد عدة أهداف تسعى إدارة الجودة الشاملة لتحقيقها وهي[1]:

1-أن تكون المنظمة هي الأفضل دائما مع وجود اقل قدر من التقلبات في جودة المنتج أو الخدمة.

2-أن تكون المنظمة هي الأسرع دائما بتقديم أفضل الخدمات والمنتجات من خلال قنوات التوزيع المختلفة التي تمكن من الوصول للمستخدم النهائي .

3-المرونة الدائمة وإدخال التعديلات اللازمة في الحجم ونوع المتطلبات الإنتاجية.

4-التخفيض المستمر في التكلفة من خلال تحسين الجودة وتخفيض معدل الفائدة والتكاليف بينما حددت الأهداف التي تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيقها في المنظمة هي[2]:

*توفير البيئة الملائمة للعمل في المنظمة يحافظ على التطوير والتحسين المستمر.

*تحقيق الجودة الشاملة لعمليات المنظمة من خلال جودة المدخلات والتشغيل، والمخرجات والتفاعل مع البيئة المحيطة للمنظمة .

*تحقيق التنافس بين منظمات الخدمة .

*التغلب على نقاط الضعف ووضع الحلول للمشاكل والمعيقات التي تواجه المنظمة .

المطلب الرابع :الفرق بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة

إن فهم إدارة الجودة الشاملة يختلف اختلافا جذريا عن فهم الإدارة التقليدية، فالإدارة التقليدية تركز على تحقيق الأهداف الرقمية بدون الالتزام بالإبداع والابتكار والتجديد، لمواكبة حاجات المستفيدين[3]

و الجدول التالي يوضح الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية[4].

[1]- سونيا محمد البكري، **ادارة الجودة الكلية**،الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002 ص 50

[2]- قاسم نايف علوان المحياوي،**ادارة الجودة في الخدمات**، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، 2006 ص 150

[3]- صلاح محمد عبد الباقي، **قضايا ادارية معاصرة**،الدار الجامعية طبع ونشر وتوزيع، الاسكندرية ص 150

[4]- سارة اسكندر،وسيلة ثلجون، **ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي**، مذكرة ليسانس، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية 2010 ص ص25 و26.

الجدول رقم (2– 2): الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية

عناصر	الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
الهدف	المؤسسة لديها أهداف متعددة ويتمثل الهدف الكلي من تعظيم العائد على الاستثمار، بالتالي التركيز على جني الأرباح	تعد الكفاءة أهم أهداف المؤسسة وتحقيق الرضا والسعادة لدى العملاء
الهيكل التنظيمي واتخاذ القرار	هيكل تنظيمي عمودي، وبالتالي اتخاذ القرارات تكون مركزية وتبقى على معرفة القيادات بأعلى قمة هرم الهيكل التنظيمي	هيكل تنظيمي أفقي، وبالتالي اتخاذ القرارات غير مركزية وتبقى على البيانات والمشاركة التامة لكل المستويات بالهيكل التنظيمي
التخطيط والرقابة	التخطيط يرتكز على المدى القصير و هدف الرقابة كشف الأخطاء على محاسبة المسؤول من خلال الإشراف اللصيق والرقابة اللصيقة وتكون الرقابة بعدية	التخطيط متكامل ومتوازن بين المدى القصير والطويل وهدف الرقابة كشف الأخطاء لتحديد الأسباب ووصف العلاج وتنمية الرقابة الذاتية وتكون متزامنة ومرحلية وبعدية في آن واحد
أسلوب العمليات و حل المشكلات	أسلوب العمل فوري،العاملون والأقسام يتنافسون فيما تنشأ مشكلة داخل العمل وعلاقات العمل مبنية على الشك،تجنب المشكلات وتقاربها وعدم محاولة إصلاحها إلا إذا تعطل العمل تماما والنظر إلى أن العاملين دائما هم مصدر المشكلات الإدارية وحل المشكلات فردي	أسلوب العمل جماعي وبروح فريق،و تحسين بصفة مستمرة داخل العمل وعلاقات العمل مبنية على الثقة العالية بين الرؤساء والمرؤوسين تعمل على البحث عن المشكلات التي تعوق التحسين المستمر ومحاولة منع حدوثها والنظر إلى ان العمليات والإجراءات والنظام الإداري قد يكون مصدر المشكلات
المسؤولية والقيادية	المسؤولية شخصية وجزئية والقيادة الإدارية تكون سلطوية وإصدار الأوامر والسلطة	المسؤولية جماعية وشاملة والقيادة الإدارية تكون ديمقراطية قائمة على المشاركة والسلطة تكون لامركزية والتأكيد على تفويض السلطة

و السلطة	تكون مركزية وعلاقات السلطة تكون بالفصل بين السلطة التنفيذية والاستشارية	و علاقات السلطة تكون بالجمع بين السلطتين في طريق واحد
عملية التطوير و التحسين و التغيير	التطوير والتحسين عند الحاجة والضرورة والتغيير يحدث بصورة مفاجئة بواسطة أفراد قادرين على مواجهة البيروقراطية	التطوير والتحسين والتغيير مستمرين وتتم العمليات من خلال مجموعة عمال بالمؤسسة
التحفيز	نظام الحوافز مادي باعتبار	نظام الحوافز مادي ومعنوي في آن واحد
الأفراد	اهتمام الأفراد بالأمان والاستقرار الوظيفي وتقوم الإدارة بتوجيه الأفراد بحسب العمل وتقوم بتنهية قدراتهم من خلال التدريب عند الحاجة لان تدريب العاملين يعتبر من الكميات ومكلف	اهتمام الأفراد بالنمو والتطور وتقوم الإدارة بتوجيه الأفراد لزرع الولاء والانتماء للمنظمة وتقوم بتنمية الأفراد من خلال التدريب والتنمية المسمرين
الإنتاج والربح	الإمكانيات المادية تؤثر على عمليات شراء المستلزمات بأقل سعر، وهدف الإنتاج هو التكلفة، وكمية الإنتاج بالدرجة الأولى، بالتالي الربح من خلال كمية الإنتاج	رضا العملاء يسير عمليات المؤسسة،و شراء المستلزمات بما يخدم الجودة، وهدف الإنتاج هو الجودة العالية، وبالتالي الربح يكون من خلال الجودة العالية وإرضاء الزبون
السياسات و الإجراءات	السياسات والإجراءات تتميز بالجمود والتمسك والالتزام حر وتام بها	السياسات والإجراءات تتميز بالمرونة في تطبيق اللوائح والأنظمة
الاتصالات	شبكة الاتصالات داخل المؤسسة الأعلى إلى الأسفل	شبكة الاتصالات من الأعلى الى الأسفل ومن الأسفل إلى الأعلى

المصدر: سارة اسكندر،وسيلة ثلجون،إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، مذكرة ليسانس، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية 2010، ص 25-27

المبحث الثاني: مدخل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

من اجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة،لابد من شروط يجب العمل بها وذلك عبر عدة مراحل والمتمثلة في مرحلة الإعداد التخطيط والتطوير والتقويم، وذلك من خلال عدة أساليب

المطلب الأول: شروط ومراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

أولا: شروط تطبيق إدارة الجودة الشاملة[1]:

يتم بناء الشركات العملاقة بشكل مبالغ فيه، وتكون ذات مستويات متعددة للإشراف والعدالة، كما أن الشركات العريقة مشحونة دائما بسنوات من العرف ومقاومة التغيير، وهكذا فربما تمثل الإدارة المعقدة للالتزام بالعرف السائدة في الشركة حواجز مانعة للتطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة، وليس من الضروري أن يكون تطبيق إدارة الجودة الشاملة بفعالية أكثر صعوبة في الشركات العملاقة،ولكن قد يكون كذلك بالتأكيد لا بد أن يبدأ التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة في أي شركة عملاقة وعريقة بتقسيم صادق للموقف، إذ كانت ظروف الشركة لا تسمح أساسا بفكرة تفويض السلطة للموظفين، فربما يكون الوقت غير مناسب الآن لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من ناحية أخرى إذا كان مناخ الشركة ينسجم يمكن أن يتكيف مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة، فان رص التطبيق الناجح لها تزداد بشكل كبير .

قد تكون الشركات الصغيرة بسيطة بشكل لا يصدق، وتكون بنية شكلية صغيرة أو ليست لها بنية على الإطلاق، أو قد تكون معقدة بشكل مبالغ فيه، يرجع الاختلاف إلى تاريخ ونشأة الشركة،و إلى شخصية الإدارة العليا أيضا، وخاصة إلى مؤسسها أو رئيس مجلس إدارتها، ولذلك تعتمد الأعمال على شخصية صاحب العمل لا تسمح بالعناصر الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، مثل :تفويض السلطة، فان أي محاولة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة سوف تنتهي بصراع خطير، إذ رئيس مجلس الإدارة يمثل

أهم عنصر بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح في أي شركة صغيرة إذا اظهر رئيس مجلس الإدارة التزامه الشديد بمبادئ إدارة الجودة الشاملة بالقول والفعل، فان نجاح الشركة مسالة مؤكدة تقريبا.

ثانيا :مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

يوجد خمسة مراحل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي كالآتي[2]

[1]– رتشاردل يليامز،**ادارة الجودة الشاملة**، مكتبة الجرير للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، السعودية 1999 ص 44

[2]– احمد عبد العظيم، **المنهج العلمي لادارة الجودة الشاملة**،الدار الجامعية 84 شارع اكويا غنيم الابراهيمية،مصر 2008 ص 31

المرحلة الأولى الإعداد:

*دراسة مدى الحاجة إلى إدارة الجودة الشاملة :

-اتخاذ قرار بمدى أهمية تطبيق المنظمة بهذا المدخل .

-عرض نجاحات المنافسين، وتجاوز الشركة الناجحة .

*تدريب كبار المدربين :

-توحيد الفكرة مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة .

-التغلب على الخوف من التغيير ومواجهة المقاومة .

*التخطيط الاستراتيجي الشامل للمنظمة :

-الرسالة والرؤية وتطوير الاستراتيجيات والعمليات اللازمة لتحقيق الرؤية .

*وضع الأهداف العامة للمنظمة :

-قابلة للقياس الكمي وتحدد وفقا للغرض والموارد.

*تحديد سياسة المنظمة :

-الآمن الوظيفي لمن يفقدوا أعمالهم والدعم الإداري "اتجاه الفرص لتقديم الاقتراحات ".

*قرار التقدم والالتزام بتوفير الموارد اللازمة لتنفيذ :

-قرار التزام بتوفير الموارد والوقوف على مدى التقدم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

-في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

*نقل الرسالة إلى كافة العاملين :

-أن يعرف ماهية الرسالة، أن يصدقها بنفسه،أن يلقيها بنفسه.

المرحلة الثانية :

-اختيار أعضاء المجلس الاستشاري للجودة .

-اختيار منسق إدارة الجودة الشاملة.

-تدريب المجلس الاستشاري ومنسق إدارة الجودة الشاملة .

-عقد أول اجتماع للمجلس الاستشاري وإعداد مسودة خطة التنفيذ.

-اعتماد الخطة والتعهد بتوفير الموارد اللازمة

-تحديد العمليات الأساسية واختيار استراتيجيه تنفيذ الخطة .

المرحلة الثالثة :التقويم :

تهدف هذه المرحلة إلى توفير المعلومات المتعلقة بالمنظمة وأولويات تطويرها، وتتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية :

أ-تشخيص الوضع الحالي للمنظمة والتعرف على جوانب القوة لدعمها والضعف لمعالجتها .

ب-تحديد معايير لقياس الجودة الشاملة، وهذه يمكن اشتقاقها من المعايير العالمية شريطة تناسبها مع بيئة عمل المنظمة.

ت-مراجعة ثقافة المنظمة وضوء متطلبات ثقافة الجودة الشاملة، والعمل لتطوير هذه الثقافة في ضوء تلك المتطلبات الجديدة

المرحلة الرابعة : التطوير :

تختص هذه المرحلة بالتطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة، ومعالجة المشاكل وأوجه القصور التي أفرزتها المرحلة السابقة،و تتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية :

أ-تفعيل عمل إدارة الجودة الشاملة.

ب-تحديد المسؤوليات وتعريف جميع العاملين بدورة في عملية التغيير .

ت–المراجعة الدولية للجهود المبذولة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق التقدم في التطبيق والمشاكل التي تواجهه وما يمكن الاستفادة منه من التجارب المماثلة .

المرحلة الخامسة :التحسين المستمر:

تستهدف هذه المرحلة على التعرف على أفضل الممارسات وأفضل الاداءات،من اجل استثمارها مرة أخرى في عمليات التطوير المستمر،و تتضمن هذه المرحلة الآتي[1]:

أ–الاستعانة بخبراء الجودة الشاملة في تقويم برنامج التطبيق.

ب–إجراء مقارنة مرجعية لأداء تطبيق الجودة الشاملة مع منضمات خدمة مماثلة

ت–تزويد جميع العاملين في المنظمة بالتغذية العكسية عن نتائج التقويم ثم العودة مرة أخرى إلى مرحلة التخطيط للاستمرار بعملية التحسين المستمر للجودة .

المطلب الثاني : أساليب ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة

أولا:أساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تتمثل أساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أربعة أساليب هي :

1–أسلوب حلقات الجودة[2]: يعتبر كورااايشيكاوا ishikawa kaora أول من دعي إلى منهج حلقات الجودة في اليابان، وتشكلت الحلقة الأولى عام 1962 وبلغ عددها مليون حلقة تضم 10 ملايين عامل عام 1978، والآن في اليابان ما يزيد على 2 مليون حلقة جودة تضم أكثر من 20مليون عضو فيها .

2–حلقة الجودة:هي مجموعة من العاملين يتراوح عددهم بين(3–12)يعملون في ذات العمل أو في أعمال متشابهة بعضها يلتقون طوعية بصورة منتظمة لمناقشة مشكلات الجودة وإيجاد الحلول المناسبة واتخاذ الإجراءات التصحيحية، ويدرب هؤلاء على تحليل وحل المشكلات الخاصة بالعمل وبوجه خاص على الأدوات السبعة الأساسية لحل المشاكل التي أكد عليها ايشيكاوا (التوزيعات التكرارية، أشكال الانتشار، مخطط السبب،النتيجة،مخطط باريت، ومخططات التدفق،المدرج التكراري،خرائط السيطرة الإحصائية) .

[1]– زينب احمد عزيز حسين،**تحقيق التكلفة من خلال التكامل بين مدخلي محاسبة تكاليف الانشطة ومحاسبة نظرية القيود في ظل تقنيات الحديث اكاديمية السادات العلوم الادارية**،مركز البحوث والمعلومات، العدد الاول، مصر، يناير 2004 ص 101

[2]– رعد عبد الله الطائي، عيسى قدادة،**ادارة الجودة الشاملة**، دار يازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، الاردن 2008 ص 60

أهداف حلقات الجودة :

1-المساهمة في تحسين مستوى الأداء وتطوير المنظمة .

2-مراعاة الجانب الإنساني وإقامة ورشة عمل منفعة بالبهجة والعطية .

3-الحرص التام على إبراز القدرات الإنسانية.

القواعد العشر التي حددها Ishikawa لنشاطات حلقات الجودة :

1- التطوير الذاتي.

2- التطوع.

3- العمل بشكل جماعي.

4- مشاركة الجميع.

5- استخدام أساليب الجودة.

6- تعزيز ودعم أنشطة حلقة الجودة والحرص على استمرارها .

7- التطوير الجماعي المتبادل.

8- الإبداع.

9- الوعي بالجودة والتنمية بالمشكلات،و الوعي بتحسين الأداء.

العناصر الأساسية في تنظيم حلقة الجودة :

القائد: غالبا ما يكون المشرف المباشر أو رئيس العمال، ويدرب على قيادي الحلقة كما يعطي المسؤوليات اللازمة للقيام بمهامه .

المنسق : يتم اختياره من خارج مجال عمل أعضاء الحلقة ويكون مسؤولا عن نجاح تجربة حلقات الجودة في المنظمة .

الإدارة: وهي إدارة المنظمة التي يجب أن تدعم حلقات الجودة من خلال تقبل مقترحاتها وعدم اهتمالها أو تجاهلها .

2-أسلوب العصف الذهني[1]:

1-تعريفه :هو وسيلة للحصول على عدد كبير من الأفكار، من جماعة من الأفراد بوقت قصير، في جلسة خاصة،فكل الأفكار مرحب بها،و هي تتراوح بين الأفكار الذكية إلى المتطرفة التي تساعد كذلك في اينار جو من المرح في هذه الجلسة الإبداعية، ويتراوح عدد أفراد الجماعة بين (6-5)كحد أدنى و20 كحد أقصى، ويمتد الوقت لعدة ساعات، وقد يصل سبل الأفكار المتدفقة إلى 200 فكرة في كل 20 دقيقة .

2-قواعد الجلسة : هناك أربع قواعد أساسية لجلسة العصف الذهني وهي :

أولا:التوقف عن إصدار الأحكام أو بيان وجهات النظر عن الأفكار المطروحة .

ثانيا:التطور الحر.

ثالثا:الاهتمام بكمية أو عدد الأفكار.

رابعا :تلاحق الأفكار أي استفادة أي عضو في الجلسة من أفكار الآخرين في صياغة أو إعادة صياغة الأفكار المطروحة.

3-مراحل وتفاصيل جلسة العصف الذهني :

أ- طرح المشكلة ومناقشتها بحوالي عشرة دقائق وتقصد المدة بزيادة عدد الداخلين(الأكثر علاقة بالمشكلة).

ب- إعادة صياغة المشكلة عدة مرات.

ت- اختبار إعادة الصياغة للبدء بها، ثم تطرح الصياغة الأخرى تباعا كلما تناقص سيل الأفكار المطروحة، أو ..... الجلسة.

ث- إثارة الحماس أو تسخين الجو في الجلسة .

[1]- خليل محمد حسن الشماع،خضير كاظم حمود، **نظرية المنظمة**، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى عمان الأردن، 2000 ص 425

ج- بدء العصف الذهني أي تبادل وتدفق الأفكار، وتعليق الأوراق التي سجلت عليها الأداء على الجدران بسرعة، ولابد هنا من تفادي التسجيل بأشرطة،و تفادي استخدام سكرتير وإلا تعكس الأفكار على الأشرطة الشفافة .

ح- ضرورة سيادة جو المرح أثناء الجلسة .

خ- بفضل كتابة الأفكار مباشرة من قبل قائدة الجلسة .

د- تشجيع الأعضاء وإتاحة الفرصة الواسعة للمشاركة.

ذ- يمكن أن يعلن القائد عن دقيقة صمت التفكر،ثم تستأنف الجلسة إذا تناقص تدفق الأفكار.

ر- يسمح بتسجيل فكرة جديدة حتى لو كانت إعادة صياغة الفكرة المطروحة سابق .

ز- تشجيع طرح الأفكار المتطرفة.

4-صفات العصف الذهني الناجح :[1]

I-تركيب جماعة العصف:

أ-أن تظم العضوية مزيجا من الأعضاء ذوي العلاقة بالموضوع أو المشكلة وممن ليسوا على علاقة بها.

ب-تفاوت الخبرات لدى أفراد الجماعة.

ت-التعاون مع الجنس،ذكور وإناث قدر المستطاع.

ث-التعاون في التركيب العمري قدر المستطاع.

ج-إعطاء إشعار مسبق للجماعة حول عقد الجلسة.

ح-منع وجود مراقبين، إذ أن كل الحاضرين يجب أن يشتركوا بالجلسة فعلا .

خ-تفاوت خبرات المشاركين من حيث تعرض بعضهم لتجربة العصف الذهني.

[1]- خليل محمد حسن الشماع ،المرجع السابق ص 36

II–خصائص القائد :

أ–هو عضو في الجلسة وأكثرهم انشغالا بها.

ب–يساهم في تقديم الأفكار عندما يتباطأ التدفق الفكري.

ت–يجب أن يشجع أية فكرة، ولا يقلل من أهمية أي منها.

ث–لا يصدر الأحكام حول الأفكار أثناء الجلسة .

ج–التجربة السابقة مهمة في تطوير قدرات القائد.

III–بعض فنون لعبة العصف:

أ–تقييم نجاح الجلسة بمعيار عدد الأفكار ثم إمكانية تنفيذها في المستقبل.

ب–اختيار الموقع المناسب لغرفة الجلسة بعيد عن واقع العمل.

ت–معالجة الأفراد الذين يحاولون احتكار تقديم الأفكار.

ث–ترقيم الأفكار وترقية إعادة الصياغات على الأوراق التي تعلق على الجدران.

ج–عدم تحديد انتهاء وقت الجلسة .

IV–تقييم :

أ–أهمية تقييم نتائج الجلسة في ضوء أهدافها.

ب–أهداف التقييم :

1–التواصل إلى عدد من الأفكار الجيدة لغرض التنفيذ.

2–إظهار التصميم على تنفيذ بعض الأفكار أمام المسار.

3–الانتظار يوم أو يومين بعد الجلسة ثم يجري التقييم.

4-هناك أسلوبان لتقييم النتائج،أولها من قبل جميع المشاركين حيث يطلب إليهم اختيار (10) من الأفكار، أما الأسلوب الثاني فهو تقييم من قبل أعضاء الجماعة،يتولى تبويب الأفكار بمجموعات متجانسة واختيار 10 % منها كأفكار جديدة .

vII-استمرار الاتصال بأعضاء الجماعة :

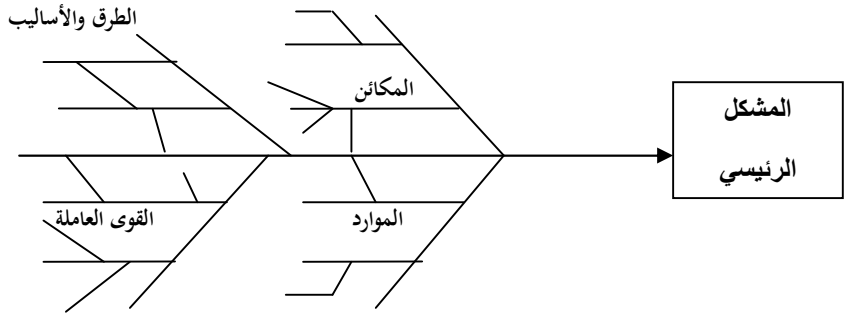
أ-إعلام الأعضاء بالنتائج النهائية

ب-إعلام الأعضاء بتنفيذ بعض الأفكار في الواقع العلمي

3-أسلوب مخطط السبب والأثر (مخطط السمكة) [1]:

لقد تم تطوير مخطط السبب والأثر واستخدامه بنجاح في تحليل المشاكل المتعلقة بالجودة من قبل الياباني Ishikawa والذي يسمى أحيانا بمخطط السمكة،و أن الغرض من استخدام هذا المخطط هو تشخيص قدر الإمكان المسببات التي تؤدي إلى ظهور المشكلة المتعلقة بالجودة الرديئة وغير المقبولة، ويتم عادة ذلك بعد إجراء التحليل التفصيلي لكل واحد من هذه المسببات ومن ثم تحديدها، وتبدأ المنهجية التقليدية لتطبيق مخطط السبب والأثر بإبعاد الأبعاد الأربعة للموارد الممكنة التي تؤدي إلى ظهور المشكلة كما مبين في الشكل رقم (3) وهي الأساليب والطرق والموارد والمكائن والمعدات للأفراد،و من الممكن إضافة فئات أخرى إلى التحليل، كما أن الهدف أو المشكلة ممكن أن تأخذ شكلا على هيئة السمكة كما مبين في الشكل.

الشكل (3-2) : نموذج المخطط المسبب والأثر



المصدر :عبد الستار العلي تطبيقات إدارية للجودة الشاملة، دار المسير للنشر والتوزيع الطباعة،الطبعة الأولى عمان الأردن 2008 ص 132.

[1]- عبد الستار العلي،**تطبيقات ادارة الجودة الشاملة** للنشر والتوزيع الصباعة،الطبعة الاولى عمان الاردن 2008 ص 132

4-تحليل باريتو:

تستخدم في تحديد الفرص التي لها اكبر الأثر على رضا العميل والربحية، ولقد تم تطوير هذه الخريطة بواسطة Juyan الايطالي Vifrido Pareto والذي لاحظ أن معظم ثورة العالم يملكها قلة من الأفراد، كذلك وجد أن معظم ثورة العالم يملكها قلة من الأفراد، كذلك وجد أن معظم الأحداث في الطبيعة ليست متساوية،و خريطة باريتو مصممة لمساعدة منشآت الأعمال في تحديد عرض التحسين التي تكلف أكثر من غيرها، ومن ثم يجب مواجهتها أولا وهي تبين فئات الفرص على أساس تأثيراتها أو تكرارها،و يميل الناس إلى العمل أولا على الفرص الأسهل أكثر من العمل على الفرص الأكثر صعوبة، وأهميته والغرض من استخدام خريطة باريتو وجهود العمل على الفرص الهامة بدلا من الفرص السهلة [1]

ثانيا:متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة :من اجل تنفيذ برنامج إدارة الجودة الشاملة توجد عدة متطلبات لابد أن تؤخذ بالحسبان، وأن هذه المتطلبات تتفاعل مع بعض من اجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح داخل المنظمة[1]

1-القيادة :إن القيادة هي المسؤولية التي تقع على عاتق المدراء جميعهم، فهي تستلزم خلق توجه المستهلك ونقله إلى داخل المنظمة،و لقد أضافت إدارة الجودة الشاملة إلى قادة العمل الجدد مهام إضافية إلى جانب مهامهم الاعتيادية، فهي لم تقتصد على تحسين أداء العاملين والمكائن والمعدات، ولم تعد مجرد تسجيل حالات الفشل التي تحدث مع العاملين فقط، بل أصبحت وسيلة لإزالة المصدر الرئيسي للمشكلة، ومساعدة العاملين في انجاز الأعمال المسندة إليهم بشكل جيد،من دون ضياع لجهودهم، فضلا عن أنها أعطت القادة الجدد مسؤوليات جديدة ألقتها على عاتقهم ممثلة بما يأتي:

أ- بناء شبكة اتصالات فاعلة.

ب- الدعم والإشراف وأهمية أن يكون المشرفين مفتحين ومتفاعلين مع مرؤوسيهم.

ت- نقل المسؤولية إلى العاملين في الإنتاج.

ث- تكوين فرق عمل .

ج- كتابة إجراءات الجودة الشاملة بشكل واضح ومفهوم.

[1]- يوسف حجيم الطائي، **ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان 2008 ص 78

ح- تحديد إجراءات عمليات التحسين المستمر.

خ- يجب أن لا تكون القيادات مقتصرة على التصرف،بناء على ردود الأفعال والأحداث ولكنها يجب أن تكون ذات نظرة ابعد،بحيث تصرفاتها سابقة لهذه الانفعال والأحداث وذات رؤية مستقبلية مبنية على حقائق

د- فهم المناخ الخارجي والمتغيرات التي تحدث في التفاعل معها والاستجابة لها .

2-الالتزام للإدارة العليا : تمثل مساندة الإدارة العليا والتزامها بإدارة الجودة الشاملة الخطوة الأولى لنجاح نظام الجودة وتحقيق التحسين المستمر،هو أمر لابد منه للإدارة منافسة والسيطرة في أسواق اليوم ويشير (Alian aynes) إلى أن قيادة الجودة الشاملة الناجحة تتطلب :

أ-قيادة رمزين تساعد على رفع أهمية الجودة للحوافز التقليدية كلها .

ب-مشاركة فعلية من خلال اشتراك المدراء أنفسهم في الجهود المبذولة لتحقيق الجودة من العاملين والزبون .

و أشار ديمنج إلى غالبية مشاكل الجودة هي سبب الإدارة العليا وخصوصا الإدارة التي لا تملك أنظمة للجودة في المنظمة، أو سبب فشلها في تدريب العاملين ويركز مفهوم إدارة الجودة الشاملة على التحسين المستمر، وهو مفهوم يحتم على الإدارة أن تطور عمليات التصنيع التي ستؤدي إلى التحسين المستمر للجودة وتعززها، وبإمكان المدراء أن يدركو فيما لو كانت الجودة قد تحسنت من خلال الخبرة فقط بعمليات التصنيع الجديدة .

و قد أكد كولينج انه عندما تقوم الإدارة العليا برعاية إدارة الجودة الشاملة بوصفها وسيلة مناسبة لتحسين الجودة، فان هذا يشبع حاجات الزبون ويعزز كفاءة السوق .

3-التعليم والتدريب :حتى يتم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح فانه يجب تدريب وتعليم المشاركين بأساليب وأدوات هذا المفهوم الجديد حتى يمكن أن يقوم على أساس سليم وصلب، وبالتالي يؤدي إلى النتائج المرغوبة من التطبيقة[1].

[1]- غسان فيصل عبد،اثر راس **المال الفكري في امكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة**، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية العدد 15، المجلد5،2009، كلية الادارة والاقتصاد جامعة تكريت، ص 32

حيث أن تطبيق هذا البرنامج بدون وعي أو فهم لمبادئه ومتطلباته قد يؤدي إلى الفشل الذريع، فالوعي الكامل يمكن تحقيقه عن طريق برامج التدريب الفعالة، إن الهدف من التدريب هو منشر الوعي.

و تمكين المشاركين من التعرف على أساليب التطوير،و هذا التدريب يجب أن يكون موجها لجميع فئات ومستويات الإدارة (الهيئة التنفيذية،المدراء،المشرفين،العاملين) ويجب أن يلبي متطلبات كل فئة حسب التحويلات التي يواجهونها، فالتدريب الخاص بالهيئة التنفيذية يجب أن يشمل إستراتيجية التطبيق بينما التدريب لفرق العمل يجب أن يشمل الطرق والأساليب الفنية لتطوير العمليات وعلى العموم فان التدريب يجب أن يتناول أهمية الجودة وأدواتها وأساليب حل المشكلات ووضع القرارات ومبادئ القيادة الفعالة والأدوات الإحصائية وطرق قياس الأداء .

4-التشجيع والتحفيز :إن تقديم الأفراد نظير قيامهم بعمل عظيم سيؤدي حتما إلى تشجيعهم، وزرع الثقة وتدعيم هذا الأداء المرغوب، وهذا التشجيع والتحفيز له دور كبير في تطوير برنامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة واستمراريته، وحيث ان استمرارية البرنامج في المؤسسة يعتمد اعتمادا على حماس المشاركين في التحسين،لذا ينبغي تعزيز هذا الحماس من خلال الحوافز المناسبة، وهذا يتفاوت من المكافأة المالية إلى التشجيع المعنوي، والخلاصة أن على المؤسسة تبني برنامج حوافز فعال ومرن يخلق جو من الثقة والتشجيع والشعور بالانتماء للمؤسسة وبأهمية الدور الموكل في تطبيق البرنامج.

5-التركيز على العميل : العمل على تحقيق درجة عالية من رضا العميل الداخلي والخارجي يعتبر من المتطلبات الأساسية لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة، فالعميل هو محور كل المجهودات في إدارة الجودة الشاملة وتحقيق هذا التوجه يتطلب أن تتخذ المؤسسة على التدابير التي تمكنها من تقويم مستوى رضا عملائها[1] .

6-توثيق العلاقة مع الموردين :

ثقافة أدارة الجودة الشاملة تتسع لتشمل الموردين باعتبارهم يقومون بتلبية احتياجات المؤسسة بالمدخلات الملائمة، فالمؤسسة تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة عليها أن تعمل على بناء علاقة وطيدة طويلة مع الموردين وتطوير علاقات تعاون متبادلة دائمة، وهذا تحت شعار "المورد شريك طويل الآجل وهو جزء من منهجية إدارة الجودة الشاملة ".

و من مظاهر التعاون المتبادلة نجد مايلي :

[1]- وزاني ماجدة، مختاري جميلة،بو احمد نوال، **ادارة الجودة الشاملة والاداء المتميز**، مذكرة ليسانس، جامعة المدية 2012 ص 41

-تزويد المورد باستمرار نتائج قياس رضا العميل الخارجي وشكواه ليعمل على تزويد المؤسسة بمستلزمات العمل التي تساعد على تحقيق الرضا لديه .

-اشتراك المورد في تصميم العمليات الإنتاجية ليكون على اطلاع جيد حول مستلزماتها واحتياجاتها للعمل على توريد ما يساعد على تنفيذها .

-تقديم أية مساعدة للمورد لتحسين جودة العمل لديه ومشاركته في حل مشكلات المؤسسة باعتبار أن الموردين هم شركاء المؤسسة، ينجحون بنجاحها يجب معرفة مدى كفاءتهم في تلبية احتياجات المؤسسة من المستلزمات وكذا مدى رضاهم في التعامل مع المؤسسة ومدى مساندتهم لها .

7- تأسيس نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة: استنادا إلى أن أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة هو التركيز على فكرة أن العميل يدير المؤسسة ولا سبيل لتحقيق ذلك إلا عن طريق توفير المعلومات

و تحليلها وتبادلها داخل المؤسسة بشكل يسمح بمراقبة العمليات بصفة مستمرة، وتفسير هذه المعلومات حتى تصبح أداة فعالة لرفع مستويات الجودة داخل المؤسسة، فتوفير وتأسيس المعلومات المرتبطة به بداية من تحديد احتياجاته ورغباته وتطلعاته والانتهاء بتقرير مدى رضاه وإشباعه .

المطلب الثالث: مزايا ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

أولا :مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

هناك العديد من المزايا التي يمكن تحقيقها من خلال تطبيق مفهوم الجودة الشاملة ويمكن إجمال هذه المزايا بالآتي :

1-تعزز الموقع التنافسي لهذه المنظمات طالما أن تركيز تلك المنظمات يكون على تقديم السلعة والخدمة ذات الجودة العالمية للزبون، وبالتالي زيادة الإنتاج وتقليل التكاليف .

2-يمثل تطبيقها سلسلة من الفعاليات المتتابعة التي تتيح للمنظمة انجاز أهدافها الممثلة في تحقيق النمو وزيادة الأرباح والاستثمار الأمثل لمواردها البشرية[1].

[1]- حمود خيضر كاظم (2000) **ادارة الجودة الشاملة**، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة عمان ص 78-79

3-تمثل احد أهم التحديات التنظيمية الكبرى التي تستلزم تعبئة جهود الجميع وذلك يتم من خلال التركيز على الزبون، فهي نقطة البداية الموفقة في هذا المجال، من خلال أفراد التنظيم، حيث المناخ التنظيمي الملائم الذي يمثل احد أهم مستلزمات نجاح التطبيق لهذه الفلسفة[1].

4-التحسين المستمر للعملية من خلال التركيز على المخرجات أو النتائج .

5-زيادة الكفاءة من خلال تقليص الهدر والضياع في المخزون، وتقليص الأخطاء بالعمليات التشغيلية،و تقليص المشكلات المتعلقة بالزبائن(شكاوى الزبائن،الداخلين والخارجين).

6-زيادة الحصة السوقية للمنظمات التي تطبق فلسفة إدارة الجودة الشاملة .

ولقد أكدت الدراسات زيادة الاهتمام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة من قبل المنظمات على اختلاف أنواعها وأنشطتها وهذا راجع إلى ما حققته من نتائج متميزة في الجودة والإنتاجية، ولقد قامت هذه الدراسات بتحديد اهم المزايا المتحققة من تطبيق هذه المنظمات لفلسفة إدارة الجودة الشاملة TQM

وهي[2]:

1- انخفاض شكاوى الزبائن من جودة الخدمة المقدمة لهم .

2- تبين نمط أداري فعال مع العاملين ومع زبائن المنظمة.

3- خفض تكاليف تقديم الخدمة بصورة ملحوظة نتيجة قلة الأخطاء واحتمال إعادة الخدمة للزبون.

4- زيادة إنتاجية المنظمة من خلال تحسين أداء العاملين ومن ثم المنظمة ككل .

5- تحفيز العاملين بسبب وجود اتجاهات ايجابية لديهم نحو بيئة العمل في المنظمة .

6- زيادة ربحية المنظمة نتيجة جذب زبائن جدد لديهم الرغبة في دفع اكبر مقابل الحصول على خدمة ذات جودة متميزة

7- تفعيل عملية الاتصالات والعلاقات على مستوى المنظمة ووحداتها التنظيمية المختلفة .

---

[1] -Shonberger,R,J de knod E,(1997)opération management 6th ed (new yourk :MCgraw hill)

[2]- قاسم نايف علوانالمحياوي، **ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 2000، 2001** دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى عمان 2005 ص186

8- تساعد المنظمة بالتعرف على مستوى أدائها مقارنة بأداء المنظمات المماثلة الأخرى .

ثانيا :معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

يوجد تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة المعلومات التالية :

1- معوقات تتعلق بالإطار القانوني والتشريعي :حيث تعتبر القوانين واللوائح الحكومية من المعوقات التي تحد من حرية الإدارة في اتخاذ القرارات باعتبارها تشريعات غير مرنة لا تستجيب سريعا لطلبات العملاء أو الجمهور الذين يتعاملون مع المؤسسة الحكومية بسبب تغير أذواق ورغبات وتطلعات المواطنين.

2- معوقات تتعلق بالبيئة الداخلية :قد تكون البيئة المتعلقة بظروف العمل مقاومة للتغير بسبب شعور البعض من العاملين والإدارة الوسطى بان التغيير قد ينتقص من المزايا التي يحصلون عليها سواء من الناحية المادية آو الأدبية أو زيادة الجهد للعمل بما لا يناسب معه ما يحصلون عليه من رواتب ومالية.

3- معوقات تتعلق بالعمالة :تحتاج إدارة الجودة الشاملة إلى التصرف السريع والتكيف مع المشكلات المفاجأة دون التعقيد الحرفي بالقوانين واللوائح والروتين والتعقيدات الإدارية، فإذا لم تكن العمالة ذات أفق واسع وقدرة على استيعاب المستحدثات في مجال العمل والتكيف مع التغيرات المحلية والعالمية تصبح معوقة لتطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة ويزيد صعوبة الأمر في حالة زيادة معدل دورات العمل.

4- معوقات تتعلق بالإدارة العليا :توضح العديد من الدراسات أي وعي الإدارة وإقناعها بمنهج إدارة الجودة الشاملة ورؤيتها لكيفية تحقيق هذه الجودة وأهميتها، يعتبر عنصرا هاما لنجاح التطبيق، والعكس صحيح في حالة عدم رغبة الإدارة العليا في التغيير والتحسين المستمر والخوف من فقدان السلطات الإدارية يعوق جهود تطبيق المنهج ويؤدي إلى فشل تام،بل قد تقوم الإدارة العليا الجديدة بهدم ما بناه السابقون عليها .

5- معوقات تتعلق بتعارض الأهداف :و ذلك عندما تتعارض أهداف إدارة الجودة الشالة مع أهداف المنظمة حيث تثور صعوبات عدم التكيف أو الملائمة بين عمل هذه المنظمة وعمل المنظمات الأخرى،التي تتعاون معها في خدمة المواطنين ومن ثم صعوبة الفصل بين اختصاصها واختصاصات المنظمات العاملة معها في أنشطة متشابهة.

6- معوقات الأعمال الحكومية ومراجعتها: إذ يترتب على كثرة المراجعة السنوية لأعمال المؤسسات الحكومية، إهدار الموارد الحكومية نتيجة تراكم المنتجات والخدمات التي لا يتم مراجعتها إلا في نهاية السنة مما يجعل من الصعوبة تصحيح الأخطاء أولا بأول، وتجنب حدوث العيوب أو المساوئ في المنتجات أو الخدمات في التوقيت المناسب وهذا لا يتفق مع منهج إدارة الجودة الشاملة الذي يستهدف الوصول إلى العيوب الصفر .

7- معوقات تتعلق بالإطار السياسي :و يقصد بذلك الضغوط السياسية التي تتعرض لها الإدارة التي تطبق منهج إدارة الجودة الشاملة من جانب النقابات العمالية ومقاومة هذه النقابات لفقدان دورها في المؤسسات الحكومية بعد تعليق منهج إدارة الجودة الشاملة، والتي تعتمد على ربط الحوافز والأجور والمكافآت بما يحققه العاملون من نتائج أو انجازات بصرف النظر عن ضغوط النقابات، واللجان النقابية أو الاتحادات العمالية ومن ثم تفقد هذه الاتحادات أهميتها في نظر العاملين .

و قد تتعرض الإدارة لضغوط سياسية من الأحزاب أو جمعيات المجتمع المدني غير الحكومية أو من أعضاء البرلمان أو غيرهم والذين عادة ما يطالبون الإدارة بخدمات تفوق طاقتها .

المطلب الرابع :نماذج تطبيق إدارة الجودة الشاملة

من بين نماذج تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدينا مايلي :

1-نموذج فلسفة ديمنج[1]:

يركز ديمنج على أن الجودة الأعلى إلى إنتاجية أعلى، والتي تقود بدورها إلى قوة تنافسية.

تحدد هذه النظرية آن التحسينات في الجودة تقود إلى تكاليف اقل بسبب انخفاض إعادة التشغيل، وانخفاض الأخطاء وتقليل التأخيرات والعقبات والاستخدام الأفضل للوقت والموارد،و يقود الانخفاض في التكاليف بدوره إلى تحسينات في الإنتاجية، ومع الجودة الأفضل والأسعار الأقل يمكن أن تحقق الشركة حصة سوق اكبر، وبالتالي تظل موجودة في الأعمال وفي الوظائف.

[1]- أشرف السعيد، أحمد محمد، **الجودة الشاملة والمؤشرات في التعليم الجامعي**، دار الجامعة الجديدة، مصر 2007، ص 107

نقاط ديمنج الأربعة عشر للإدارة :

1- أنتج تقريرا بأهداف الشركة، وأغراضها أو تنظيم آخر، وانشره على كل العاملين، يجب أن توضح الإدارة التزامها بهذا التقرير بصورة مستمرة .

2- علم الفلسفة الجديدة للإدارة العليا.

3- افهم الغرض من الفحص لتحسين العمليات وتقليل التكلفة .

4- انهي أي ممارسة لمكافأة الأعمال على أساس بطاقة السعر فقط .

5- حسن نظام الإنتاج والخدمة باستمرار .[1]

6- أسس التدريب .

7- علم وأسس القيادة .

8- اقضي على الخوف، وأنتج الثقة، أنتج جو الابتكار .

9- اعمل أمثلية لجهود الفرق، والمجموعات ومجالات العاملين اتجاه أهداف المنظمة وأغراضها.

10- ألغي المواعظ لقوة العمل .

11- أ)الغي الحصص العددية للإنتاج، وبدلا من ذلك علم طرق التحسين وأسسها.

ب) الغي الإدارة بالأهداف وبدلا من ذلك علم مقدرات العمليات وكيف تحسنها .

12- الغي العوائق التي تسلب الناس شعورهم بالفخر من حرفيتهم .

13- يشجع التعليم والتحسين الذاتي لكل فرد.

14- اتخذ إجراء لتحقيق التحويل.

[1] -جيمس ايفان،جيمس دين،تعريب :سرور علي ابراهيم سرور، **الجودة الشاملة والتنظيم والاستراتيجية**، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2009 ص 82 .

2-نموذج دميك :

فريق سيجما سيكس لحل المشاكل، يمكن تلخيص مزايا دميك في سبعة بنود هي : [1]

1- قياس المشكلة :في "دميك" لا يكفي أن تفترض انك تفهم المشكلة، ولكن عليك أن تثبت ذلك بالحقائق والبيانات .

2- التركيز على العميل :أن العميل الخارجي دائما هام حتى في سعيه لتخفيض تكلفة العملية .

3- طرح البراهين للأسباب الدقيقة للمشكلة : في الماضي كان يكفي أن تتفق المجموعة على سبب المشكلة، أما في الحاضر فان عليك أن تقدم البرهان في صورة حقائق وبيانات .

4- تجاوز العادات القديمة :أن الحلول التي تأتي بها مشاريع دميك لا يجب أن تكون تغيرات طفيفة على سطح العمليات القديمة .

5- إدارة المخاطر : أن اختيار الحلول ومحاولة الوصول بها إلى العمال من خلال إزالة النقائص هو جزء أساسي .

6- قياس النتائج : كما لاحظنا فان متابعة أي حل هي التأكد من الأثر الحقيقي للحل أي مزيد من الاعتماد على الحقائق .

7- استمرارية التغيير :حتى أفضل الممارسات التي وضعت بواسطة فريق دميك قد تتلاشى بسرعة لو لم يتم رعايتها ودعمها .

3-نموذج جوران :

في بداية الأربعينيات تحدث جوران عن التطوير المستمر بشكل متكامل شامل لكونه طبقا لتعبيره روح الأعمال كافة وأساس تقدمها، وأكد على الإدارة العليا بأن تحقيق الجودة يعتمد بشكل رئيسي عليها من خلال مدى اهتمامهم والتزامهم تجاهها، ونادى بتطبيق ما يأتي لتحقيق ذلك علاوة على ما تقدم :

- اعتماد العمل المتعاضد كأساس للتطوير المستمر للمنظمة وتحديد مسؤولية تحقق الجودة بالعاملين كافة.

[1]- بين بايد، لاري هولب، السيكيس سيجما **رؤية متقدمة في ادارة الجودة**، ترجمة، اسامة احمد مسلم، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2005 ص 61

- إتباع الأسلوب المفتوح لتنفيذ فعاليات الجودة كافة لتشجيع ودعم مبدأ المشاركة الجماعية .
- اعتماد فكرة مجاميع وفرق الجودة والتدريب المكثف من اجل الجودة.
- إتباع التحسين المستمر والدائم لكل فعالية من الفعاليات ذات الصلة بالجودة .
- اعتماد التقنيات الإحصائية للسيطرة على الجودة والأنشطة وقياس التطوير[1].

المبحث الثالث : شهادة الإيزو وعلاقاتها بإدارة الجودة الشاملة

الإيزو هو نظام يهدف إلى تحسين أسلوب الإدارة في سبيل تحقيق جودة ذات مستوى عال تستطيع من خلالها المؤسسة أن تنظم وتدبر عمليات كي تحقق الجودة وتحسينها بشكل اقتصادي في كافة الأنشطة التي تقوم بها .

المطلب الأول :نشأة ومفهوم الإيزو ISO

أولا : نشأة الإيزو ISO

بعد الحرب العالمية الثانية كان يمثل التسيير الياباني نموذجا أصيلا ضاربا في أعماقه في الثقافة اليابانية العريقة، فلا احد كان يقوم باستيراد، بسبب المبادئ التي كان يقوم عليها والمرتبطة بالقيم التقليدية والممارسة المحلية، ثم ظهر العملاق الياباني في السبعينات باستثماراته في الولايات المتحدة الأمريكية، والتي أثارت انتباه الباحثين الأمريكيين بالإضافة إلى النتائج المتشابهة التي تحصلت عليها الاستثمارات اليابانية، من حيث الجودة والإنتاجية في العالم العديد مكن ردود الأفعال بغرض وضع تدابير من اجل مواجهة سيطرة المؤسسات اليابانية، أدت هذه المجهودات إلى إبراز نظام للجودة، ذي مقاييس لها القدرة على مواجهة المنافسة اليابانية، وفي عام 1979 طلب العضو البرلماني للمواصفات في منظمة الإيزو بتشكيل لجنة تختص بإعداد إصدار مواصفات عالمية تتعلق بأساليب تسيير وتأكيد الجودة، وتمت الموافقة على تشكيل لجنة والتي أطلق عليها ISO/TC 176، وفي عام 1987 تم إصدار المواصفة الدولية لنظام الجودة إيزو 9000 وهي مطابقة تماما للمواصفات البريطانية BS 5750 الصادرة عام 1979 المنبثقة عن مقاييس الجودة المعتمدة لدى وزارة الدفاع الأمريكية (Mile-Q9859) في أواخر الخمسينات[2].

[1]– اسماعيل ابراهيم القزاز، رامي حكمت الحديثي،سيكس سيجماو أساليب حديثة أخرة في ادارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع الطباعة، الطبعة الاولى، عمان الاردن، 2009 ص 213

[2] –Mark kaganou, « the perfect manual »,published :www.quality.works.com,2009 p8

و في جويلية 1994 تم تعديل اسم هذه المواصفة على النحو التالي BS/ISO لإرجاعها إلى أصلها البريطاني (BS) وإضافة البعد الأوروبي لها (EN) كما تم مراجعتها وتعديلها للمرة الثانية وذلك في 14-09-2000 وتم التصويت عليها بنسبة 75 % وحصل الاتفاق العام يوم 14-11-2000 وتم نشرها في الطبعة الجديدة كمواصفة دولية منقحة في ديسمبر من نفس السنة[1] .

ثانيا :مفهوم الإيزو ISO

يرمز مصطلح ISO لاسم المنظمة العالمية لتقيس International organization standardifati

مرتبة حسب اسم المنظمة بالفرنسية أما كلمة ISO فهي مشتقة من أصل إغريقي ISOS التي تعني التساوي[2].و هي منظمة دولية غير تابعة للأمم المتحدة تهتم بإصدار وتعديل المواصفات وتوحد بها على المستوى الدولي والتي تعمل على تسهيل تبادل السلع والخدمات بين الدول من خلال إصدار مواصفات دولية موحدة والتي تضمن حق كل من المنتج والمستهلك، ومحاولة تشجيع الصناعات.

و اعتماد المنافسة بينها بما يساهم في تطوير إنتاج السلع والخدمات[3]،كما عملت المنظمة من خلال إصدارها للمواصفات العالمية على توفير لغة مشتركة من المتعاقدين كوسيلة لتسهيل التبادل التجاري الدولي،كما أنها تمارس أعمالها من خلال تشكيل لجان فنية(TC) Technical committée لها الحق بإنشاء لجان فرعية ومجموعة عمل Working group(WG) من أعضائها الممثلين بهيئات التقييم في الدول المختلفة ويكون هدف هذه اللجان إعداد مسودات المواصفات العالمية في ضمن البرنامج الرئيسي لتلك اللجان الفنية[4]، حيث يتم تحديث القواعد المتبعة فيها بحسب المتطلبات التي تتدفق عليها دوليا طبقا لتطوير التكنولوجيا وتطور المعرفة والخبرة .

إن سلسلة الإيزو ISO 9000 وهي مجموعة مواصفات تحمل توثيق نظام الجودة الذي تتطابق في جميع متطلبات وبما يتلائم مع طبيعة الشركة[5].

---

[1]- اديجي باديرو،ترجمة :فؤاد ومحسن عاطف **3الدليل الصناعي الى الإيزو 9000** :دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 1995 ص45

[2] -http://www.ISO.ch/iso/en/ISO nine.apener.2014/03/03

[3]- قاسم نايف علوان، **ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو** 2000 -201، دار الثقافة

[4]- محمد عبد الوهاب العزاوي،**انظمة ادارة الجودة والبيئة**،دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، بغداد،2002 ص 29

[5] -AR.wikipedia.orq/wiki/iso 9000,2014/03/04

يتكون الإيزو 9000 من خمس حلقات متصلة بعضها البعض وتتضمن المواصفات القياسية العالمية التي لها صلة وثيقة بإدارة الجودة وتحقيقها[1].

حيث تحدد هذه السلسلة وتصف العناصر الرئيسية المطلوب توافرها في نظام ادارة الجودة الذي يتعين أن تصممه وتتبناه إدارة المنظمة لتأكيد من أن منتجاتها (سلع أو خدمات)تتوافق مع [1]،أو تفوق حاجات أو رغبات وتوقعات العملاء[2] .

المطلب الثاني :تفرعات وأهمية المنظمة العالمية الإيزو 9000

أولا :تفرعات الإيزو ISO 9000

تشمل مواصفة الجودة العالمية لايزو 9000 على سلسلة المعايير على شكل شهادات لكل منها رقم خاص بها ومجال محدد تطبق فيه وهو وهي 9001-9002-9003-9004 وتعد سلسلة مواصفات الإيزو 9001-9002-9003 كل في مجال النشاط الخاص بها نموذجا لنظام الجودة الذي يؤكد لإدارة المنظمة وعملائها أن أنشطة الجودة تتم وفقا للمعايير المهنية العالمية [3].

و تفريعات الإيزو الخمس تتضمن المعالم الإرشادية والمخططات لتحقيق الجودة وإدارتها وعنصر المشاهدة متوفر للمواصفات القياسية عند التنفيذ، وهناك تباين المداخل بالنسبة للشركات تبعا للحاجات المحددة وعلى أية حال ينبغي أن يتحقق الرضي والقبول في النهاية لدى من يقوم بالمراجعة الخارجية للايزو،و إليك أقسام الإيزو الخمس شيء من التفصيل كالتالي[4]:

- ايزو 9001 في مجال الجودة:و الغرض منها النهوض بالجودة من حيث التصميم والتطوير والإنتاج والإنشاء والخدمات وهي مواصفات على نطاق اكبر .
- ايزو 9002 في مجال الجودة: ويتكون من نموذج يتضمن الجودة للمنتج وما يتعلق به مطلوبات تضم 18 من ساس المنظمات التي تعم في مجالات التصنيع أو المنتجات أو الخدمات وللمستهلكين غالبا تحديد النموذج المطلوب .

---

[1]- جاسم مجيد،**دراسات في الادارة والإيزو**،مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2002، ص 69

[2]- احمد سيد مصطفى، **دليل المدير العربي الى سلسلة 9000**، المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر 1977، ص 110

[3] _Hutchins,george,the ISO9000 :**imlementation manual**,**ten steps to ISO9000 onnes** :Essex junction,1994 p102

[4]- جاسم مجيد،**تكنولوجيا الادارة (الجودة والإيزو)**، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2005 ص 71-73

- ايزو 9003 في مجال الجودة :و يتكون من نموذج لضمان الجودة فيما ينتهي إليه الاختيار والتفتيش ويضم 12 من الأسس المنظمات التي تتولى مهام التفتيش والتوزيع واختيار ما هو مصنع مكن المنتجات وخدماتها فحسب بعيدا عن سائر المنتجات الأخرى والتركيبات فهي تقتصر على النموذج الذي يضمن الجودة فيما يكون من تفتيش أو اختيار بصفة نهائية .

- ايزو 9004 لضمان الجودة الإدارية وما يلحقها من نظم وهي معالم إرشادية حيث تمنح الموارد ما يهمه من إرشادات خاصة بالمنهج كي يتبعها من اجل تطوير وتحقيق نظام الجودة والكشف عن كفاءة عناصر الجودة حيث يلتقي الضوء على عناصر بشكل تفصيلي ويمكن أن توجه إلى أغراض المراجعة إذ أنها تتضمن المعالم الإرشادية لمن يحتاج إلى تطوير الجودة في إطار المنظمة .

تحتاج المواصفات القياسية لايزو 9000 إلى بيان موضح كتابة تتناول جوانب المشروع بما يتيح لكل العاملين الإلمام به للتسيير بمقتضى ما هو مكتوب وخاص بإجراءات العمل،و يختص الإيزو 9004 بكل العناصر المتعلقة بنظام جودة الإدارة في حين أن الإيزو 9001 فيختص بأدنى الحدود لما تحتاجه الشهادة وتستند المجهودات على ازو 9001 بالاعتماد على الإيزو 9004 فيما يحتاج إليه كإسترشاد يستدل به .

-ايزو 9000 في مجال التطبيق: مهمته بصفة عامة أن يطبق على المنظمة كلها خلافا لما يكون من تطبيق للمواصفات القياسية التقليدية التي تكون قاصرة على منتجات أو عمليات بعينها، من ذلك نرى أن مواصفات الإيزو 9000 تشمل وظائف التصنيع والخدمات ويدخل في ذلك المجال الأفراد الذين يمكنهم تطبيق المواصفات القياسية على مهامهم وأعمالهم .

الجدول التالي يوضح تفريعات الإيزو 9000 ومجالات التطبيق كمايلي [1]:

الجدول رقم (2-2):تفريعات الإيزو 9000 ومجالات تطبيقها

المواصفة	عنوانها	مجال تطبيقها
ISO 9000	إرشادات لاختيار وتطبيق نظام الجودة	جمع الصناعات بما فيها تطوير البرمجيات الجاهزة
ISO 9001	نموذج لتأكيد الجودة في التصميم التطوير،الإنتاج،التجهيز والخدمة تشمل	المؤسسات الإنتاجية والخدماتية تتضمن عملية التصميم،التطوير،الإنتاج،التجهيز وخدمات ما

[1]- مداح لخض،**تطبيق ادارة الجودة الشاملة لتحسين اداء مؤسسات التعليم العالي**، شهادة ماجستير جامعة المدية، دفعة 2008/2007 ص 36

	20 متطلبا	بعد البيع
ISO 9002	نموذج لتأكيد الجودة في الإنتاج والتجهيز وتشمل 18 متطلبا	الشركات ذات الإنتاج المتكرر التي تقوم بالإنتاج والتجهيز فقط(الصناعات الكيمياوية مثلا)
ISO 9003	نموذج لتاكيد الجودة في الفحص والتفتيش النهائي للمنتج وتشمل 12 متطلبا	تناسب الورش الصغير آو موزعي الأجهزة التي تكتفي بفحصها النهائي
ISO 9004	عناصر وإرشادات عامة لإدارة الجودة	جميع المجالات الصناعية والخدماتية

المصدر :خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار اليقضة للنشر، عمان، الطبعة الثانية 2005 ص118.

إن هذه المواصفات قد تم إعادة النظر فيما يشكل كامل استجابة لمتطلبات عملاء المواصفة، وكذلك الذين يعملون في مجالها حيث اعتمدت اللجان في التعديل على الأسس التالية :

-مواصفة موحدة 9001 تحل محلل ايزو 9001 -9002-9003.

-مزيد من التركيز على التطوير المستمر ومتطلباته .

-زيادة الاهتمام برضا العملاء والتوافق مع متطلباتهم وتوقعاتهم مع قياس ذلك.

-التوافق والتكامل مع المواصفة البيئية ايزو 14000.

-التركيز على متطلبات إدارة الجودة الشاملة في حدها الأدنى اللازم للمنظومة الإدارية

-الاستجابة لمتطلبات عملاء المواصفة والعاملين في حقلها والمستفيدين منها.

-التجاوب مع اتجاهات التجارة الدولية.

-التجاوب مع المتطلبات القطاعية المختلفة.

بناءا على هذه التعديلات، أصبحت المواصفة المعدلة ISO 9000 إصدار 2000 اعتبارا من الربع الأخير من سنة 2000م كما هو مبين في الشكل أدناه[1].

-ISO 9001 :هي المواصفة الشاملة والبديلة التي تستهدف التوافق مع المتطلبات، ورعي في صياغتها أن تتكامل مع مواصفة البيئة 14000.

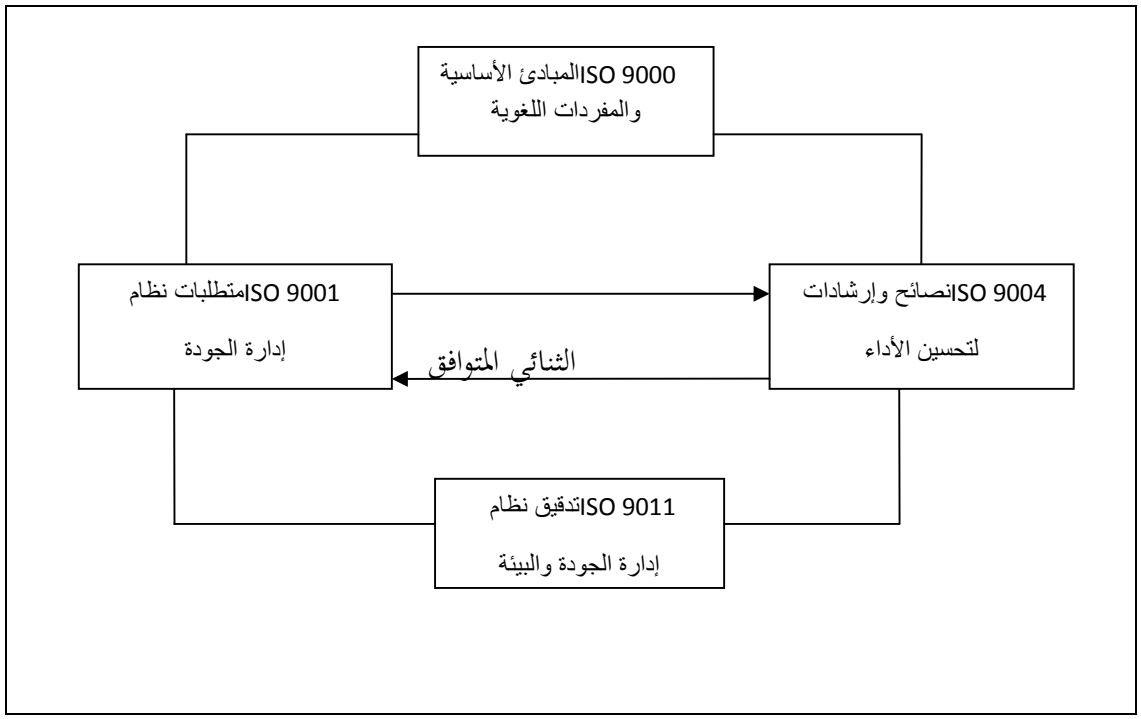
[1]- احمد سيد مصطفى، **ادارة الجودة الشاملة والإيزو 9000**، دليل عصري للجودة والتنافسية، دار الكتب للنشر،مصر، القاهرة،2005، ص 171

-9004 ISO هي المواصفة التي تحمل في طياتها مجموعة نصائح وإرشادات لتحسين الأداء لزيارة قدراتها المؤسسة التنافسية .

-9000 ISO تمثل معجما لمفردها ومصطلحات الجودة ودليلا للتعريفات الواردة في كل من المواصفتين السابقتين .

-19011 ISO مواصفة خاصة بتدقيق نظام إدارة الجودة والبيئة .

الشكل (4-2) :مواصفة ISO 9000 إصدار 2000



المصدر : زواق عبد العزيز، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية رسالة ماجستير، جامعة البليدة، سنة 2006، ص 47.

لقد تم إصدار ISO 9001، ISO 9004، ISO 9000 في نوفمبر 2000، اما ISO 19011

فتم إصدارها في السداسي الثاني من عام 2001، وتجدر الشارة إلى أن المنظمة الدولية للتقييس منحت المؤسسات ثلاث سنوات كفترة انتقالية حيث تكون المؤسسات فيها مخيرة بين إصدارات

1994 و2000، وبعد نهاية الفترة الانتقالية لن يقبل إلا إصدار 2000 للـ 900 ISO وتتمثل هذه التحولات فيما يلي[1]:

-التغير في العنوان والمضمون :

فمن تأكيد الجودة إلى نظام تسيير الجودة، قد يظهر للبعض أن التغيير في العنوان أمر بسيط جدا إلا أنه في الواقع يعكس تطور محتوى المواصفة التي تؤكد على ضرورة تغيير العنوان،فمحتوى هذه المواصفة يدل على أنها اقتربت أكثر فأكثر من الإدارة باعتمادها نظام تسيير الجودة الذي يسمح بتحديد السياسة والأهداف وسبل تحقيق تلك الأهداف، والمعايير الجديدة موجهة لتحقيق أهداف المؤسسة .

-تقارب الإجراءات تستبدل بتقارب المسارات لبلوغ النتائج المنتظرة :

تقارب المسارات يعطي لنظام الجودة الوسائل لتحقيق طموحاته حتى يكون فعالا في بلوغ أهداف المؤسسة وفي تحقيق رضا الزبائن،فهذا التقارب يختلف كثيرا عن تقارب الإجراءات المرتكز على الاعتقاد بأنه يكفي وصف الطريق الذي يمكن إتباعه لتحقيق النتيجة،أما تقارب المسارات فما يهم هو تحديد الهدف المراد تحقيقه مع وجود مؤشر للأداء، ووسائل فعالة من المهارات والإمكانيات المادية، فبدون المؤشر لا يمكن إظهار القيمة المضافة في التقدم نحو الأهداف المسطرة لان الأهداف، الوسائل،و مؤشرات الأداء تمثل العناصر الأساسية للمسار.

-الاستماع للزبون :

يمكن القول أن الزبون كان غائبا في صيغة 1994 ويعود بقوة في صيغة 2000 بحيث أصبح لا يكفي تحقق المطابقة في المنتج فقط، بل يجب منع وصول او تسرب المنتجات المعيبة خارج المؤسسة، ففي هذا التوجه تعد الاعتبارات الداخلية من الأولويات .

[1]- احمد سيد مصطفى، مرجع سابق ص 171

-نشر الأهداف والتركيز على تخطيط الجودة :

تخطيط الجودة لا يدرج ضمن مسؤولية الإدارة في مواصفة صيغة 1994 لان الأمر كان يتعلق بتنظيم نشاطات الإنتاج ومتطلباتها بالتركيز على مفهوم تخطيط الجودة،و بما أن نظام تسيير الجودة يهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة،فان نشر الأهداف يكون من مسؤولية الإدارة والتخطيط من هذه الوجهة يكون وفقا لإستراتيجية المنظمة .

مبادئ إيزو 9000 لسنة 2000 :

هي على التوالي[1]:

1- التركيز على العميل :حيث ينص هذا المبدأ على أن المؤسسات مرتبطة ارتباطا وثيقا بعملائها، لأن مصير المؤسسة مرتبط بمدى رضا عملائها وبالتالي يجب عليها العمل على :

- تفهم الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعملاء.

- تلبية احتياجات العملاء .

العمل بكل جهد على الذهاب إلى ما وراء توقعات العملاء.

2- القيادة المعيارية :حيث يجب على القادة أو القائد توضيح كل ما يتعلق بتوجهات المؤسسة وأهدافها،لأنه من الضروري أن يقوم بخلق بيئة داخلية يكون فيها العاملون مشاركين بشكل كامل،في تحقيق أهداف المؤسسة،و بالتالي يكون توحيد الهدف لدى كل العاملين وتوفير الشروط المساعدة لبلوغه شرطا أساسيا لنجاحه .

3- إشراك العاملين :لان العاملين في جميع المستويات هم المحرك الأساسي لأية مؤسسة ومشاركتهم بصفة كاملة تسمح بالاستخدام الأمثل لإمكانياتهم، وطاقاتهم لصالح المؤسسة في سبيل تحقيق أهدافها.

4- مدخل العمليات :و حسب هذا المبدأ فان النتائج المتوصل إليها تكون أكثر فعالية، والإيرادات تكون أعلى واكبر عند معاملة وتسيير الموارد، والنشاطات كعملية، لان هذا يؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة .

[1]- لكبير خليدة، **مداخل التغيير في المنظمات**،مذكرة ماجستير،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2000، ص 93-92

5- مدخل الأنظمة : حيث أن التعرف وفهم إدارة العمليات على أساس أنها نظام يساهم في زيادة فعالية وكفاءة التنظيم في الوصول إلى الأهداف الموضوعة، وتحقيق الأفضل للمؤسسة .

6- التحسين المستمر للأداء : والذي يجب أن يكون هدف ثابت لكل مؤسسة أي العمل على تحقيق التحسين المستمر، وعدم التخلي عنه أبدا من اجل ضمان النجاح وتحقيق المبتغى باستمرار.

7- الاعتماد على الحقائق لاتخاذ القرارات : لان القرارات الناجحة والفعالة هي التي تكون مبنية على أساس الحقائق وتحليل المعطيات ومختلف المعلومات، وبالتالي يجب أن تتخذ القرارات انطلاقا من التحليل المنطقي أو المعطيات أو التنبؤ بها .

8- علاقة الاستفادة المتبادلة مع الموردين :علاقة المؤسسة بالمورد هي علاقة ارتباط متبادل كما أن إقامة علاقات مربحة بينهما يزيد قدرة كل منهما على خلق قيمة، وبالتالي فانه من المهم جدا إقامة هذه العلاقات والحفاظ عليها بشكل مستمر .

أما فيما يخص إيزو 14000 فهي عبارة عن سلسلة من الوثائق والمواصفات المكتوبة أصدرتها المنظمة الدولية للتقييس عام 1996، تزود هذه السلسلة المؤسسات الإنتاجية بالأدوات اللازمة لبناء نظام الإدارة السليمة بيئيا وتعطي الإرشادات اللازمة لاستخدامه وتقويمه،و من فوائد تطبيقها تحسين مدى التقيد بالأنظمة البيئية،تخفيض نسبة التلوث، إزالة النفايات،تحقيق بيئي ايجابي، زيادة الوعي البيئي وإحراز تغييرات ثقافية عميقة في محور البيئة[1].

إدراكا من المنظمة الدولية للتقييس للأهمية التي تتمتع بها أنظمة إدارة الجودة عالميا، وضرورة إيجاد مواصفات لنظم الإدارة البيئية، كان أول إصدار في عام 1996 المواصفة 14001 التي تم اعتمادها، وبناءا عليها تمنح شهادة الإيزو 14000.

تتضمن المواصفة 14001 العناصر الأساسية لتصميم نظام الإدارة السليمة بيئيا، تتكون من خمسة أقسام اساسية يتصل بها 17 بندا آخر وهي الوحيدة القابلة للتدقيق (المراجعة)في كل سلسلة إيزو 14000 وتهدف إلى[2]:

-وضع نظام يضمن سلامة البيئة .

[1] -http://www.hrdiscussion.com/hr43533.html,2014/03/10

[2] -http://www.gckw.com/iso_14001_AR.asp?SPTD=69,2014/03/18

-منع المشاكل البيئية قبل حدوثها .

-تحقيق أداء بيئي ايجابي .

ثانيا :أهمية المنظمة العالمية إيزو 9000

تتضح أهمية تطبيق معايير الإيزو 9000 في المؤسسة من خلال ما يلي[1]:

-تحقيق الاستقرار والثبات للمؤسسة واكتساب ثقة المتعاملين معها في ظل البيئة التنافسية.

-تقليل تكلفة الجودة يسبب تقليل العائد والمنتجات الراجعة.

-تقديم أسلوب جديد لإدارة المؤسسة وتحسين وضعها التنافسي .

-تحسين سمعة المؤسسة وزيادة الثقة بمنتجاتها .

-تقليل التباين في جودة السلع والخدمات وتحسينها باستمرار.

-تحسين العلاقة بين مختلف الإدارات عن طريق إزالة الغموض في الواجبات والمسؤوليات المشتركة بالإضافة إلى تحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين من جهة، وبين العاملين أنفسهم من جهة أخرى .

-الانتشار الواسع للمقاييس الدولية سيساعد المؤسسة في حماية نفسها من المنافسة حيث ستشكل مقاييس إزو 9000 حاجز أمام دخول المؤسسات الجديدة إلى السوق .

-زيادة الربحية من خلال إمكانية دخول الأسواق بقدرة فاعلة وكفاءة عالمية .

-تشكيل الأنظمة للجودة في المؤسسة وإتاحة الفرص لاستخدام إدارة الجودة الشاملة .

-رفع كفاءة وفعالية الأنشطة التشغيلية والعمليات الإنتاجية مما يساهم في تقديم منتج ذو جودة .

-تنمية روح العمل الجماعي وترسيخ مفهوم الرقابة الذاتية للأداء .

-تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة،و منحها فرصة الدخول للاسواق التي تشترط الحصول على شهادة الإيزو .

[1]- خضير كاظم حمود،سلطان ابو تايه،**متطلبات التاهيل لشهادة الإيزو 9000**، دار اليقضة للنشر،الاردن، عمان، 2001 ص ص 74 - 73

-توفير ميزة تنافسية قوية .

-تلبية طلب السوق .

تزايدت أهمية تطبيق معايير الإيزو 9000 في مؤسساتنا المحلية لعدة أسباب منها :

-الدخول في الشراكة مع الاتحاد الأوروبي واقتراب موعد انضمام الجزائر لمنظمة التجارة العالمية يؤدي إلى إلغاء الحدود الجمركية بين المتعاملين مما يزيد من حدة المنافسة، وعندما تصبح المؤسسات في كل أنحاء العالم متساوي الحق في الأسواق، فليس هناك احتكار أو ميزة تقدم لمؤسسة عن الأخرى والفوز يأتي من مقدرة المؤسسة على إرضاء المتعاملين معها، والخطوة الأولى لإرضاء المتعاملين هو الحصول على إحدى شهادات الإيزو 9000 ولذلك سوف يتوقع كل العملاء في النهاية أن المؤسسات التي لم تحصل على هذه الشهادة تسعى للحصول عليها مهما كان نوعها أو حجمها .

-كما أنها الخطوة الأولى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالرغم من عجزها عن تطبيق مبادئ مثل التحسين المستمر إلى أنها تساعد في توضيح الوضع الحالي للأداء فهي تقوم بتوثيق كامل أداء المؤسسة وإنشاء دليل الجودة ومن هنا يمكن الانطلاق نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة التي تمتلك الأدوات والأساليب التي تمكن من تحقيق هذا التحسن .

-تسهيل التبادل وتوحيد الأنماط والأسس المتبعة في أرجاء العالم .

المطلب الثالث: الخطوات الأساسية وفوائد الحصول على شهادة ISO 9000 وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة

أولا:الخطوات الأساسية للحصول على شهادة الإيزو 9000

تختلف إجراءات تأسيس نظام الجودة المطابق للإيزو على عدد من العوامل ممثل:طبيعة العمل وحجم الشركة، الوضع الراهن للرقابة على الجودة ومتطلبات السوق وتتبع الشركات الخطوات التالية لأغراض الحصول على الشهادة كمايلي[1]:

-قبول الإدارة العليا وقرارها بالتوافق مع متطلبات المواصفة ISO9000 .

[1]- رضا صاحب آل علي وآخرون، **ادارة الجودة الشاملة والايزو**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان 2005، ص 126-128.

-دراسة مدى ملائمة تأسيس نظام الجودة المعتمدة على ISO9000 من حيث التكاليف والفوائد المتوقعة ومدى المساهمة في زيادة الربحية على المدى البعيد.

-قرار من مجلس الإدارة لتأسيس نظام الجودة ISO9000 يتضمن التزام صريح لتوفير الموارد اللازمة لتنفيذه .

-التشاور مع الاتحادات والعاملين لشرح مفهوم وفوائد تطبيق النظام لان التنفيذ الناجح يتطلب التعاون الفاعل وإشراك كافة العاملين .

-تحديد لجنة وجيهة بإشراف الإدارة التنفيذية وتخصيص الوقت الكافي والصلاحية اللازمة لتنفيذ المهمة .

-تدريب أفراد الفريق على الأوجه المختلفة لنظام ومنهجية التنفيذ .

-مسح النظام الحالي للسيطرة على الجودة لتحديد نقاط الضعف أو الانحراف في إجراءات الجودة من وجه نظر متطلبات ISO9000.

-تحديد النشاطات المطلوبة وصياغة الخطة التي تحدد عناصر العمل وتوزيع المسؤوليات على أقسام مختلفة وأفراد مختلفين وتحديد أوقات مستهدفة لتنفيذ هذه الأنشطة .

-كتابة تعليمات العمل وإجراءاته للتوافق مع متطلبات المواصفة .

-تحضير دليل الجودة الذي يوضح سياسة الجودة للمنظمة وتوفير موجز بإجراءات النظام يتضمن وثائق مفصلة حول الإجراءات والتعليمات لأقسام وأفراد المنظمة .

-تدريب العاملين على الطرق والإجراءات الموثقة .

-إصدار سياسة الجودة للشركة وتوجيهاتها،و يجب على المؤسسة ضمان فهم كافة العاملين لهذه السياسة وأن تترجم إلى اللغة المحلية لوضعها في متناول أيدي العاملين .

-تحديد تاريخ لتقديم النظام الجديد من خلال إخضاع النظام للاختبار لمدة شهر على الأقل وإجراء التدقيق اللازم لتقييم مدى تطابق النظام مع متطلبات الموصفة ISO9000.

-اتخاذ الإجراءات التصحيحية في ضوء التقييم السابق للإشارة إليه .

-القيام بتدقيقات إضافية مراجعات إدارية مكثفة واتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة لضمان أن يكون النظام عمليا .

-القيام بالتدقيق التمهيدي من قبل وكالة خارجية .

-القيام بالتقييم الرسمي من قبل جهة الاعتماد لأغراض منح الشهادة.

الجدول رقم (3-2):الخطوات الأساسية للتوافق مع متطلبات المواصفة القياسية

1-قرار الإدارة بالتوافق مع متطلبات المواصفة Decide to go for ISO 9000	2-تعيين منسق الجودة . Appoint Quality Manager
3-الاختيار الاستشاري. Select Consultant	4-بدء عملية التدريب. Education Training
5-تهيئة البناء التنظيمي لعملية التوفق . Reprofiling Organisation	6-تحديد سياسة الجودة . Define the Quality Policy
7-تحديد العمليات وتوثيقها . Identify Quality Manuals	8-الاتصال بجهة التسجيل . Contact Select Certification Body
9-إعداد دلائل الجودة . Prepare Quality Manuals	10-مراجعة دليل الجودة بواسطة جهة التسجيل. Certification Body to Approve the Manuals
11-تدريب مجموعة المراجعين الداخليين . Internal Auditors Training	12-إجراء أول مراجعة داخلية . Internal Audit
13-تقديم خطة الإجراءات التصحيحية بناء على نتائج المراجعة. Corrective and Preventive action	14-التأكد من كفاءة نظام الجودة . Quality System Place
15-التقييم المبدئي بواسطة جهة التسجيل . (Pressessment)Optional	16-خطة إجراءات تصحيحية بناء على التقييم المبدئي . Corrective and Preventive action
17-التقييم بغرض الشهادة . Assessment	18-الشهادة. Certification

المصدر :نظمي نصر الله، ISO 9000،بداية الطريق إلى تطوير المنظومة الإدارية،1995،ص112.

في حين يصعب ذلك مع إدارة الجودة الشاملة،حيث ترتكز على العلاقة بين المورد والزبون والتي تعد مكملة لتوجيه الإدارة والعمال بإدارة الجودة الشاملة [1].

و ترتبط معايير الإيزو بإدارة الجودة الشاملة من خلال النقاط التالية[2]:

-إن المواصفات القياسية للإيزو تعبر عن إدارة الجودة من وجهة نظر العميل، في حين تتبع إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المورد، فإدارة الجودة الشاملة خلافا للإيزو تذهب ابعد من توقعات العملاء .

-إن تركيز إدارة الجودة الشاملة على رفع فاعلية وكفاءة عمليات المنظمة بشكل شامل ومستمر بغية إرضاء العملاء بشكل نقطة توافق مع مواصفات الإيزو .

-إن تركيز مواصفات الإيزو على التوثيق والمراجعة المستمر ساهم في تحسين إدارة الجودة ونظم تأكيدها، مما يزيد من الاهتمام بالتطوير المستمر والتشغيل الكامل للنظام .

إن إدارة الجودة الشاملة أوسع بكثير من نظام إدارة الجودة وفقا لمعايير الإيزو 9000، وهناك العديد من الجوانب التي لا تتوفر في تلك المعايير،و من بين تلك الجوانب مايلي[3]:

1-من حيث إحداث الرضا لدى العميل .
2-من حيث التطبيق .
3-من حيث التعامل مع المستهلك .
4-من حيث الهيئة المشرفة.

و الجدول التالي يوضح المقارنة بين إدارة الجودة الشاملة وإيزو 9000[4].

جدول رقم (4-2) المقارنة بين إدارة الجودة الشاملة وإيزو 9000.

[1]- بن عنتر عبد الرحمان،**إدارة الجودة الشاملة كتوجيه تنافسي في المنظمات المعاصرة**،مجلة الباحث تصدر عن كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية جامعة قاصدي مرباح ورقلة،العدد السادس، 2008، ص180، 181 .

[2]- سمير محمد عبد العزيز،**جودة المنتج بين الإدارة الشاملة والإيزو 10011 9000**،مكتب الإشعاع،الطبعة الأولى، القاهرة 1999، ص138.

[3]- رعد عبد الله الطائي،عيسى قدادة،مرجع سابق،ص358.

[4]- بلال بن يخلف،**اثر تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة على أداء البنوك التجارية**،شهادة ماستير،جامعة المدية 2013/2012 ص67

المجال	إدارة الجودة الشاملة	نظام الجودة إيزو 9000
الغـــــــرض الأساسي	تـدريب قـوى العمـل بالمؤسسـة والتـزامهم وتعهـدهم بالعمـل من أجـل إرضـاء الزبـون من خلال التحسين المستمر للأنشطة .	تنميـة ومراجعـة الطـرق والإجـراءات الإداريـة والوثـائق الخاصـة بـالجودة والتأكيـد مـن التـزام العاملين بإجراءات العمل .
العناصـــــــر الأساسية	مجلس الجودة، فرق تحسين الجودة، قياس التكلفة،التـدريب مـن اجـل تهيئـة ثقافـة المؤسسة الخاصة بالجودة.	سياسـة الجـودة،طرق وإجـراءات تحقيـق عناصـر وبنود المواصفات ومراجعة مستقلة لكل عنصر
المزايا	تشـمل المؤسسـة جميـع مستوياتها ووظائفهـا وعملياتهـا والتأكـد علـى إشـراك جميـع العاملين والمتعاملين مع المؤسسة.	معـترف بهـا دوليـا،التقييم بصـورة مسـتقلة لكـل عنصـر مـن عناصـر المواصـفة تسـاعد في تكـوين هيكل أساسي أو إطار عام جيد .
مســـــــؤولية الجودة	الجـودة مسـؤولية جميـع العمـلاء بدايـة مـن رئيس مجلس الإدارة إلى كل أدنى عامل.	الجـودة مسـؤولية قطـاع محـدد أو إدارة الجـودة فقط.
الزمن المطلوب	تحتاج لأكثر من ثلاث سنوات لتطبقها	الحصـول علـى الشـهادة يحتـاج إلى مـن 18 الى24 شهرا

المصدر: جمال بشير أهيبة،منصور سالم زغنيين،إدارة الجودة الشاملة ومداخل تطبيقها، مؤتمر الجودة،الإمارات العربية المتحدة،2007، ص 46.

ثانيا:فوائد الحصول على شهادة الإيزو 9000.

للحصول على شهادة الإيزو فوائد نذكر منها[1]:

-المساعدة على ضبط النتائج والتحقق من جودتها .

[1]- عمر وصفي عقيلي،**المنهجية لإدارة الجودة الشاملة"وجهة نظر"**،دار وائل للنشر،الطبعة الأولى،الأردن،2001،ص67

-اقتناع العملاء بان السلعة ذات مستوى جودة عالي،و بالتالي يمكن اعتبارها أداة تسويقية للمنتجات.

-التفوق على المنافسين الذين لم يحصلوا على الشهادة،و الحصول على حصة أكبر من السوق.

-التمتع بميزة التقدم للمناقصات التي تشترط الحصول على شهادة الإزو .

-من خلال توفير مستوى الجودة المطلوب تتمكن المنظمة من تخفيض شكاوى زبائنها.

-تساعد على الدخول للأسواق العالمية .

-تساعد المنظمة على الاحتفاظ بمستوى جودة مستقر،و بالتالي يمكن اعتبار ذلك استثمارا طويل الأجل.

-رفع الروح المعنوية للعاملين من خلال تفاخرهم بالعمل لدى الشركة الحائزة على شهادة الإيزو.

-زيادة أرباح المنظمة من خلال زيادة رقم المبيعات الناتج عن زيادة كفاءتها الإنتاجية .

-توطيد العلاقات مع الموردين .

ثالثا:علاقة إدارة الجودة الشاملة بمعايير الإيزو :

إن الحصول على شهادة المطابقة ليس هدفا في حد ذاته، وإنما وسيلة تلجا إليها المنظمة للارتقاء بالمستوى العام لأدائها،و تحقيق رضا العملاء،و التطوير الشامل والمستمر للأداء، حيث تعد مسؤولية جميع أفراد المنظمة،و تهدف إلى تحقيق رضا العملاء، تخفيض التكاليف ورفع الحصة السوقية من خلال تعميم الجودة على جميع مراحل التشغيل، بدءا من التعامل مع.العميل،أما الإيزو 9000 فهي محددة متفق عليها عالميا، مما يسهل تقييم مدى توافق أداء المنظمة .

و ما يمكن استنتاجه ما سبق هو ا نادرة الجودة الشاملة والمواصفات الدولية للإيزو 9000 عبارة عن مفهومان مختلفان ومتكاملان،مختلفان لان إدارة الجودة الشاملة تعتبر أشمل من المواصفات الدولية إيزو 9000،و متكاملان لان المؤسسة يمكن أن تنتهج الإيزو كخطوة أولية في طريق الحصول إلى تطبيق الجودة الشاملة،أما المؤسسة التي نجحت في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بدون أن تنطلق من الإيزو كخطوة أولية، ولم

تتحقق المواصفات الدولية إيزو 9000 في أنظمة جودته، فانه يلزمها تغييرات بسيطة فقط حتى تحقق هذه المواصفات، وتحصل على شهادة المطابقة[1].

المطلب الرابع :علاقة رأس المال الفكري بنظام الجودة وإدارة الجودة الشاملة .

أولا :علاقة رأس المال الفكري بنظام الجودة[2]

من بين معايير أو شهادات تأكيد جودة المستخدمين وأولها هناك المواصفة الأوروبية(EN45013)

و التي أصدرت سنة 1989من طرف المنظمة الأوروبية المشتركة للمعايير (CEN).

ثم أصدرت بعدها المنظمة الدولية للمعايير (ISO) المواصفة ISO 17024، والتي تعتبر تعديلا

و تعيينا للمواصفة EN 45013.

و الهدف منها هو التأكد وإثبات كفاءة ومؤهلات الأفراد،مدى فعالية برامج التدريب، مدى فهم

و دراية الأفراد بالطريقة الفعالة لأداء عملهم،و هل يتماشون مع التطورات والمستجدات التكنولوجية.

و أيضا وجود مواصفة نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية الإيزو DOHSAS 18001،و التي تعني القيام بأعمال مراقبة مستمرة للنواحي البيئية والصحية وإجراءات السلامة ضمن العمليات المهنية التي تقوم بها، هناك العديد من فوائد الحصول على المطابقة وفق مواصفات نظام إدارة الصحة

و السلامة المهنية الإيزو DOHSAS 18001، نذكر منها مايلي :

*إرضاء العاملين والزبون ورفع الروح المعنوية وزيادة جودة مكان العمل .

*التوفير بمواد الإنتاج نتيجة استخدام عمليات آمنة وخفض استهلاك الطاقة أثناء العمليات الإنتاجية وغيرها .

*خفض وقت الأعطال الناتجة عن الإصابات والحوادث جراء الظروف الآمنة لمكان العمل.

[1]– العايد محمد،أثر تفعيل منهج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية، شهادة الماجستير،جامعة المدية، دفعة 2011 ص48.

[2]– محمد علي،موايسي الوناس،تهمي عمر،**نحو تنمية الموارد البشرية في إطار تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة**،مذكرة ليسانس،إدارة وتسيير مؤسسة،جامعة المدية، 2013/2012، ص 103

*الحفاظ على الأيدي العالمة والموارد الأخرى .

*تقليل الحوادث التي تسبب الموت أو المرض أو الجراح أو أي أضرار أخرى .

*زيادة الأرباح وتقليل التكاليف .

ثانيا:علاقة رأس المال الفكري بادرة الجودة الشاملة

تنبثق العلاقة بين المتغيرين المذكورين ابتداءا في رأينا من كون رأس المال الفكري يعد العنصر الجوهري لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة لان هذه الأخيرة تهدف إلى إحداثها تغييرا فكريا وسلوكيا في المنظمة،و أن إحداث التغيير الفكري والسلوك المنوه عنه لا ينهض بها الا نخبة من ذوي القدرات الإبتكارية والإبداعية الخلاقة .

كما تبرز العلاقة بين المتغيرين موضوع البحث من أن احد مرتكزات إدارة الجودة الشاملة تتمثل بتبني ميزة تنافسية وقبول المنافسة كواقع ضروري للسعي لتحقيق السبق على المنافسين، ونرى أن عملية تحقيق السبق على المنافسين لا يمكن بلوغها ما لم يتوافر رأس المال الفكري الذي له القدرة على إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير الأفكار القديمة وإخراجها بجودة عالية أو ملائمة لان الجودة تعد الآن سلاحا تنافسيا استراتيجيا[1].

و تتجسد أيضا العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة في قدرة رأس المال الفكري على سرعة فهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومستلزمات تطبيقها،لما يمتلكه من قدرات فكرية وتنظيمية عالية فضلا عن إلمامه بمهارات متنوعة، وهذا سيسهل كثيرا في تحقيق العمل الجماعي والعمل بروح الفريق الواحد فضلا عن تخفيض تكاليف التدريب اللازمة لإعداد الموارد البشرية المطلوبة لتحقيق إدارة الجودة الشاملة،و الجدول التالي يوضح هذه العلاقة[2]:

[1]- عادل حرحوش المفرجي،احمد علي صالح،مرجع سابق، ص 66.

[2]- سهيلة محمد عباس،مرجع سابق، ص 131

الجدول رقم (5-2):العلاقة بين رأس المال الفكري وأساليب الجودة الشاملة

مكونات رأس المال الفكري	أساليب إدارة الجودة الشاملة
رأس المال البشري(معارف،مهارات،خبرات)	برامج تدريبية وتطويرية،أنظمة التعليم المتواصل تمكين وصلاحيات حوافز جماعية
رأس المال الهيكلي(براءة الاختراع، حق النشر والتأليف،علامة تجارية، تكنولوجيا المعلومات أسس القيادة والتوجيه)	فرق العمل المدارة ذاتيا،وضوح الأهداف،أنظمة اتصالات كفاءة،أنظمة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات،هياكل تنظيمية مرنة،قيادة الجودة الشاملة.
رأس المال الزبوني (الزبون الداخلي،الزبون الخارجي)	نظام الاختيار، أنظمة الحوافز المعتمدة على المهارات المشاركة في القرارات،استقصاء حاجات الزبائن الخارجيين.

المصدر:سهيلة محمد عباس،علاقة رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة،دراسة تحليلية ونموذج مقترح،مجلة إدارية، العدد 97، المجلد 26،2004، ص 131.

إن أسلوب إدارة الجودة الشاملة ينمي كل مكون من مكونات رأس المال الفكري وفق ما أوضحه الجدول السابق،كما أن فعالية أسلوب إدارة الجودة الشاملة يعتمد هو الآخر على كفاءة رأس المال الفكري.

خاتمة الفصل:

وعليه نستخلص أن إدارة الجودة الشاملة مدخل من مداخل التميز الإداري وهي طريق المؤسسة نحو التميز من خال تطبيق مفاهيمها ومبادئها التي تتلخص في ثلاث مرتكزات أساسية متمثلة في العمل الجماعي، رضا العميل والتحسين المستمر.

والهدف من تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو الارتقاء بأداء المؤسسات وتحقيق التميز في مستويات جودة منتجاها بحيث حقق أو تفوق رغبات العميل لذلك لابد من تكامل وترابط عناصر الجودة من اجل التحسين المستمر للعمليات، كما أن تطبيق معايير الايزو والحصول على شهادة التأهيل تعتبر بمثابة دليل وضمان للمتعاملين مع هذه المؤسسات على مستوى الجودة الذي سيحصلون عليه وبمثابة جواز سفر لدخول الأسواق العالمية.

حيث أن الجودة من أهم العوامل للتنافس فيها وعله فإن أسلوب إدارة الجودة الشاملة أصبح من ضروريات البقاء في الأسواق العالمية التي تتصف بشدة المنافسة لذلك وجب على المؤسسات استخدم أسلوب غدارة الجودة الشاملة وتطبيقها ولو بمستويات محددة مقبولة.

الفصل الثالث

دراسة حالة مديرية السياحة والصناعة التقليدية بالمدية

تمهيد:

مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية المدية هي مؤسسة تتكفل بالدفاع عن المصالح العامة لقطاع السياحة والصناعة التقليدية، وذلك قصد حماية هذه القطاع وترقيته، وتمثل الإطار الملائم لالتقاء المهتمين بالقطاع والتشاور فيما بينهم وبين السلطات العمومية على المستوى المحلي

فمديرية السياحة والصناعة التقليدية وان كانت مؤسسة عمومية تستعين بطاقم إداري يسهر على تنفيد برامجها ويوفر الخدمات للمهتمين بالقطاع، فإنها من جانب أخر تقوم على هياكل ومصالح ومكاتب بداخلها تقوم بمختلف المهام.

وهكذا فمديرية السياحة والصناعة التقليدية هي فضاء حقيقي يجمع بين الإدارة والمهتمين بالقطاع التابعين إقليميا، وهي السمة التي من شانها أن تفتح جانبا من الحوار والنقاش بشان ما ينبغي أن يترتب كأولوية للقطاع في جو ديمقراطي بعيد عن البيروقراطية الإدارية، وبالتالي فهي ليست إدارة تقترب من المواطن المعني وإنما هي إدارة المواطن ذاته.

وقد قسمنا هذا الفصل إلى خمس مباحث:

- المبحث الأول: تعريف مديرية السياحة والصناعة التقليدية وتنظيمها لولاية المدية ومجالاتها وأهدافها
- المبحث الثاني: تسيير وتنظيم شؤون مديرية السياحة والصناعة التقليدية وأهدافها
- المبحث الثالث : بيان وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

المبحث الأول: تعريف مديرية السياحة والصناعة التقليدية وتنظيمها لولاية المدية ومجالاتها وأهدافها

تعتبر مديرية السياحة والصناعة التقليدية من أهم المرافق الناشطة على المستوى المحلي بحيث ينشط فيه 34 موظف من مختلف الاختصاصات والأسلاك، من مفتشين ومتصرفين ومحاسبين ومهندسين وعمال مهنيين من كل الأصناف، وتهدف مديرية السياحة والصناعة التقليدية إلى[1]:

- توفير فضاء عمل للمستثمرين العاملين بالقطاع.
- تأطير الموظفين من متصرفين ومحاسبين ومفتشين في السياحة وكذا الصناعة التقليدية وتكوينهم من اجل ممارسة مهامهم على احسن وجه.
- إبراز الإمكانيات والمؤهلات السياحية بالولاية من مواقع طبيعية وأثرية وتاريخية وحتى ثقافية.
- المشاركة في التظاهرات الترقوية لتطوير قطاع السياحة والصناعة التقليدية.
- العمل على الترقية والتكوين والتمهين وتحسين المستوى.
- تقديم خدمات ومرافقة المستثمرين.

المطلب الأول: تعريف مديرية السياحة و الصناعة التقليدية لولاية المدية:

هي مديرية تنفيذية عمومية تعد من ندى لتمثل القطاع السياحة والصناعة التقليدية وتمثل الشريك الأمثل السلطات المحاكية في كل الميادين التي تعني بتنمية قطاع السياحة والصناعة التقليدية بالولاية.

تعد مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية المدية هيئة تابعة لوزارة التهيئة العمرانية والسياحة والصناعة التقليدية حاليا، حيث تأسست سنة 2000 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 2000-257 بتاريخ 26 شعبان 1421 هجري الموافق ل 22 نوفمبر 2000 المتضمن إنشاء المصالح الخارجية لوزارة السياحة والصناعة التقليدية والذي يحدد قواعد تنظيمها وسيرها.

تم بموجب هذا المرسوم إنشاء على مستوى كل ولاية مديرية للسياحة والصناعة التقليدية، يسيرها مدير تنفيذي يعين بمرسوم رئاسي وبناء على اقتراح وزير القطاع.

كما حدد بموجب هذا القانون مصالح مديرية السياحة والصناعة التقليدية حيث قسمت إلى ثلاثة مصالح وهي مصلحة السياحة، مصلحة الإدارة والوسائل، مصلحة الصناعة التقليدية.

[1]- مقابلات مع رؤساء المكاتب يوم 15 و16 أفريل 2016.

01- مصلحة السياحة
02- مصلحة الصناعة التقليدية
03- مصلحة الإدارة والوسائل.

المطلب الثاني: تاريخ تطور مديرية السياحة والصناعة التقليدية:[1]

بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 260/95 المؤرخ في 1995/08/29 المتضمن إنشاء المصالح الخارجية لوزارة السياحة والصناعة التقليدية ويحدد قواعد تنظيمها وسيرها (مفتشية السياحة والصناعة التقليدية) المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 376/2000 المؤرخ في 2000/11/22 (مديرية السياحة والصناعة التقليدية بالولاية).

مرت مديرية السياحة والصناعة التقليدية قبل أن تأخذ هذا الاسم بعدة مراحل:

من سنة 1986 إلى غاية 1995 كانت عبارة عن مفتشية للسياحة تابعة في تسيير شؤونها إلى مديرية الثقافة وتحت إشراف وزارة الثقافة .

من سنة 1995 إلى سنة 2000 مفتشية السياحة والصناعة التقليدية تابعة لمديرية الصناعة والمناجم وتحت إشراف وزارة الصناعة والمناجم.

من سنة 2000 إلى سنة 2005 أصبحت مديرية السياحة مديرية تنفيذية مستقلة في تسيير أمورها تعمل تحت وصاية وزارة تهيئة الإقليم والسياحة والصناعة التقليدية.

من سنة 2005 إلى سنة 2010 أصبحت تظم الصناعة التقليدية وبالتالي أخذت اسم مديرية السياحة والصناعة التقليدية وتابعة لوزارة تهيئة الإقليم والسياحة والصناعة التقليدية.

من سنة 2010 إلى غاية سنة 2013 مديرية السياحة والصناعة التقليدية تعمل تحت وصاية وزارة السياحة والصناعة التقليدية وفق المرسم التنفيذي رقم 257/10 المؤرخ في 2010/10/20 المتضمن إنشاء المصالح الخارجية لوزارة السياحة والصناعة التقليدية ويحدد مهامها وتنظيمها.

من ماي سنة 2013 إلى غاية يومنا هذا مديرية السياحة والصناعة التقليدية تعمل تحت وصاية وزارة التهيئة العمرانية والسياحة والصناعة التقليدية.

[1]- من إعداد الطالبتين إستنادا على وثائق المديرية .

المطلب الثالث: تنظيم مديرية السياحة والصناعة التقليدية، الصلاحيات والمهام:[1]

الفرع الأول: مهام المديرية

مهام ودور مديرية السياحة والصناعة التقليدية:

تتجسد أهم مهام مديرية السياحة والصناعة التقليدية في النقاط التالية:

- بمقتضى أحكام المرسوم التنفيذي رقم: 10-257 المؤرخ في: 20 أكتوبر 2010 السالف الذكر فإن مديرية السياحة والصناعة التقليدية تكلف بالمهام التالية.
- المبادرة بكل إجراء من شأنه إنشاء محيط ملائم ومحفز لتنمية النشاطات السياحية.
- متابعة تطابق النشاطات السياحية لمقاييس التسيير وقواعد ممارسة النشاطات السياحية.
- المساهمة في تحسين الخدمات السياحية لاسيما تلك التي لها صلة بالنظافة وحماية الصحة والأمن.
- توجيه ومتابعة، بالتنسيق مع الهيئات المعنية، مشاريع الاستثمار السياحي.
- إدماج النشاطات السياحية ضمن أدوات تهيئة الإقليم والعمران وتثمين المواقع السياحي السهر على التنمية السياحية.
- تشجيع السياحة المحلية من خلال ترقية السياحة البيئية والسياحة الثقافية والتاريخية.
- جمع وتحليل وتوزيع المعلومات والمعطيات الإحصائية حول النشاطات السياحية وإعداد بطاقات ووثائق تتعلق بالقدرات السياحية والحموية المحلية.
- تشجيع ظهور طلبات سياحية متنوعة وذات نوعية وكذا ترقية وتسويق المنتوجات السياحية المحلية.
- دعم وتنمية نشاطات المتعاملين والهيئات والجمعيات المتدخلة في السياحة والحمامات المعدنية.
- السهر على تلبية حاجات المواطنين وطموحاتهم في مجال السياحة والاستجمام والتسلية.
- ضمان تنفيذ ميزانية التسيير والتجهيز.

الفرع الثاني: مهام مديرية السياحة والصناعة التقليدية في مجال السياحة

- إعداد مخطط عمل سنوي يتعلق بالنشاطات السياحية
- المبادرة بكل إجراء من شأنه إنشاء محيط ملائم ومحفز للتنمية المستدامة للنشاطات السياحية المحلية.
- السهر على التنمية المستدامة للسياحة من خلال العمل على تثمين القدرات المحلية.

[1] -www.dta-medea.com

- تشجيع بروز عروض سياحية متنوعة وذات نوعية.
- تنفيذ برامج وتدابير ترقية وتطوير النشاطات السياحية والحمامات المعدنية وتقويم نتائجها.
- جمع وتحليل وتزويد آلية الرصد الإحصائية للقطاع في مجال المعلوماتية والمعطيات الإحصائية.
- حول النشاطات المرتبطة بالاقتصاد السياحي والحمامات المعدنية وضمان نشرها.
- المساهمة مع القطاعات المعنية في ترقية الشراكة الوطنية والأجنبية ، لا سيّما في ميادين الاستثمار وتكوين الموارد البشرية.
- إدماج النشاطات السياحية ضمن أدوات تهيئة الإقليم والعمران وتثمين مناطق ومواقع التوسع السياحي.
- توجيه مشاريع الاستثمار السياحي ومتابعتها بالاتصال مع الهيئات المعنية.
- السهر على مطابقة النشاطات السياحية وتطبيق القواعد ومقاييس الجودة المقررة في هذا المجال.
- المساهمة في تحسين الخدمات السياحية ،لا سيّما تلك التي لها صلة بالنظافة وحماية الصحة والأمن المرتبطة بالنشاط السياحي.
- السهر على تلبية حاجيات المواطنين وتطلعات السواح في مجال الراحة والاستجمام والترفيه.
- ضمان تنفيذ ميزانيات التجهيز والتسيير في جانبه السياحي.
- ضمان متابعة تنفيذ عمليات الدعم بعنوان صندوق دعم الاستثمار وترقية وجودة النشاطات السياحية.
- المشاركة في إعداد وتنفيذ تمويل النشاطات السياحية بصناديق الجنوب والهضاب العليا.
- تنشيط وتأطير المصالح الخارجية والفضاءات الوسيطة والحركة الجمعوية التي تنشط في السياحة على المستوى المحلي.
- المشاركة، بالاتصال مع القطاعات المعنية، في إعداد وتنفيذ أعمال التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعارف وتثمين الموارد البشرية.
- المساهمة في إعداد المخطط السنوي والمتعدد السنوات لتنمية السياحة في الولاية.
- إعداد حصائل النشاطات الثلاثية والسنوية للنشاط السياحي.

الفرع الثالث :مهام مديرية السياحة والصناعة التقليدية في مجال الصناعة التقليدية

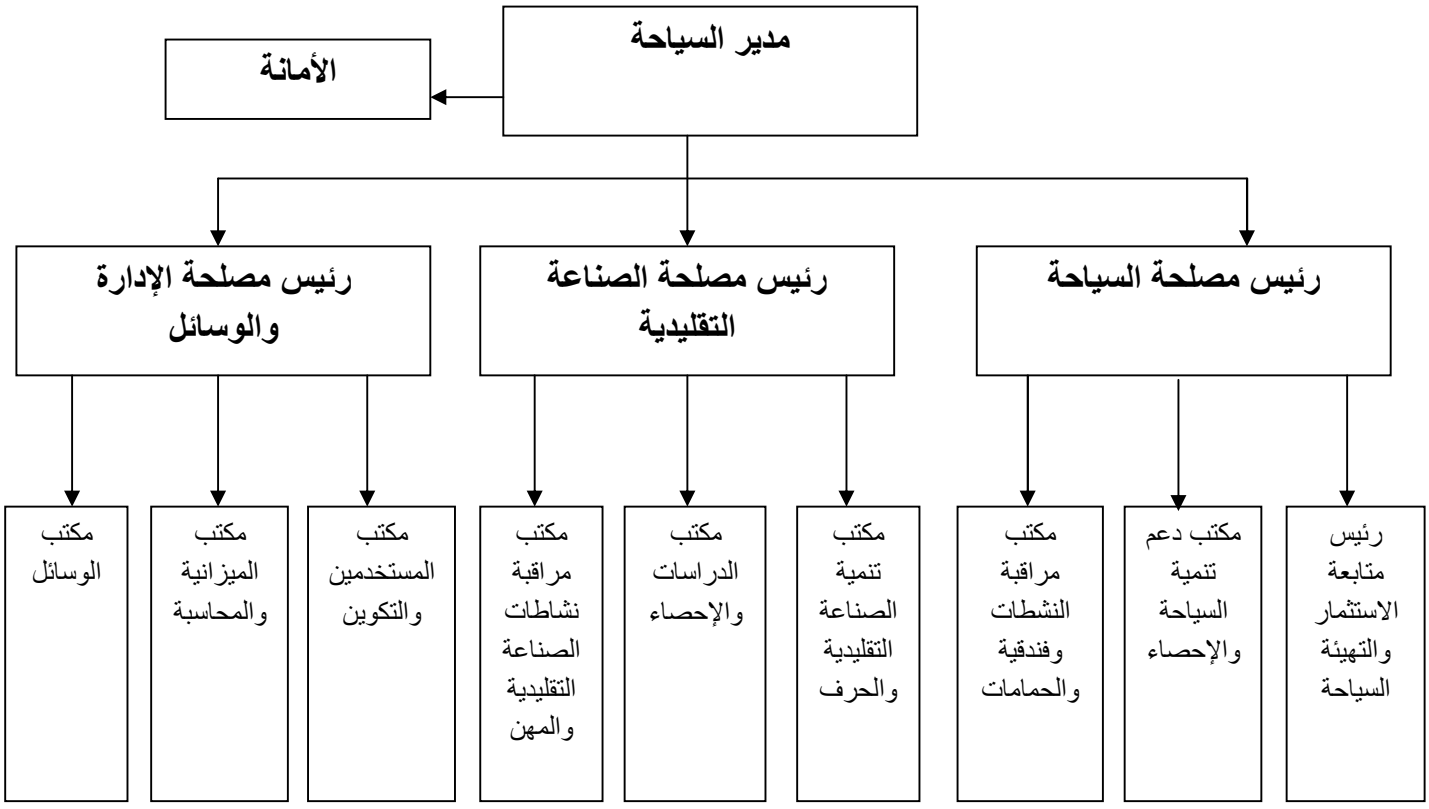
- إعداد مخطط عمل سنوي ومتعدد السنوات يتعلق بتطوير نشاطات الصناعة التقليدية.
- المبادرة بكل إجراء من شأنه خلق جو ملائم للتنمية المستدامة لنشاط الصناعة التقليدية.
- المساهمة في حماية تراث الصناعة التقليدية والمحافظة عليه ورد الاعتبار له.

- السهر على تطبيق واحترام القوانين والتنظيمات والمقاييس والنماذج المتعلقة بالجودة في ميدان الإنتاج ودارسة أنشطة الصناعة التقليدية.
- المشاركة في متابعة تنفيذ عمليات الدعم بعنوان الصندوق الوطني لترقية نشاطات الصناعة التقليدية.
- المشاركة في إعداد وتنفيذ تمويل نشاطات الصناعة التقليدية بصناديق الجنوب والهضاب العلي.
- المشاركة في جهود إدماج نشاطات الصناعة التقليدية في المنظومة الاقتصادية المحلية.
- تدعيم أعمال المنظمات والتجمعات المهنية والجمعيات والفضاءات الوسيطة الناشطة في ميدان الصناعة التقليدية وتنشيطها.
- المبادرة بالتحقيقات والدراسات ذات الطابع التقني والاقتصادي والاجتماعي المتعلقة بتقييم.

المبحث الثاني: تسيير وتنظيم شؤون مديرية السياحة والصناعة التقليدية وأهدافها ومجالات نشاطها:

حسب المرسوم السابق ذكره قسمت مديرية السياحة والصناعة التقليدية إلى 03 مصالح كل مصلحة بها 03 أو 04 مكاتب وهذا حتى تصمن السير الحسن والاستمرارية وتحقيق أهدافها وفق برامج المخططات الوطنية، وهذا ما سنراه في المخطط الأتي:

الهيكل التنظيمي لمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية المدية



Source : www.dta-medea.com 19/04/2016

المدير: يتولى المدير يعينه الوزير المكلف بالصناعة التقليدية بقرار، تسيير المصالح الإدارية للغرفة والسهر على تسييرها وعملها.

الأمانة: تتمثل مهام الأمانة في التنسيق بين المدير ومختلف القسام والمصالح وكذا المكاتب.

مصلحة السياحة: تتكون بدورها من 03 مكاتب

مصلحة الصناعة التقليدية بها أيضا 03 مكاتب

مصلحة الإدارة والوسائل: وفيها 03 مكاتب

المطلب الأول: مصالح مديرية السياحة والصناعة التقليدية:[1]

يسير مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية المدية مدير معين بمرسوم وتنقسم إلى ثلاثة مصالح من اجل لتحقيق أهدافها :

1. مصلحة السياحة:

تعتبر مصلحة السياحة من اهم المصالح في مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية المدية يشتغل بها 10 موظفين يتراسها رئيس مصلحة وتنقسم بدورها إلى ثلاثة مكاتب وهي .

أ- **مكتب مراقبة الأنشطة الفندقية والحمامات المعدنية:** يتراسها رئيس مكتب مكلف هذا المكتب بمراقبة ومتابعة كل الأنشطة السياحية مراقبتها من فنادق ووكالات السياحة وغيرها

ب- **مكتب متابعة الاستثمار والتهيئة السياحية:** يتراسها رئيس مكتب يقوم بمتابعة المشاريع الاستثمار التابعة للقطاع العام وكل ما يتعلق بالتهيئة العمرانية.

ت- **مكتب دعم التنمية السياحية والإحصاء:** يتراسه رئيس مكتب يقوم بمتابعة مشاريع الاستثمار التابعة للقطاع الخاص ومرافقة المستثمرين ومتابعتهم وكذا باحصاء مختلف العمليات والمشاريع السياحية التابعة للقطاع بالولابة.

2. مصلحة الادارة والوسائل:

هي مصلحة من مصالح مديرية السياحة والصناعة التقليدية لا تقل شانا عن باق المصالح الاخرى بالمديرية تقوم بالحفاظ على السير الحسن داخل المديرية والتنسيق بين مختلف المصالح والمكاتب والسهر والحرص على الانضباط داخل وروح لعمل واختيار الموظفين.... كما تنقسم بدورها الى 03 مكاتب وهي:

أ- مكتب المستخدمين والتكوين:

مكون من 05 موظفين يسهرون على عمليات التوظيف والتكوين ومتابعة الموظفين من جميع النواحي.

ب- مكتب الميزانية والمحاسبة:

هو مكتب مكون من 05 موظفين 03 محاسبين ومتصرفين يسهرون على السير الحسن لتنفيذ الميزانية.

[1]- مقابلات مع رؤساء المصالح يوم 20 أفريل 2016.

ث- **مكتب الوسائل العامة:**

مكتب مكون من يسهرون على تسير موارد المديرية حسب الميزانية.

3. مصلحة الصناعة التقليدية:

هي مصلحة تابعة لمديرية السياحة والصناعة التقليدية وبدورها تنقسم إلى 03 مكاتب وهي :

أ- **مكتب تنمية الصناعة التقليدية والحرف:**

مكتب مكون من مفتشين يسهرون على المحافظة على الحرف والصناعات التقليدية ومحاولة تنميتها من تشجيع الحرفيين ومرافقتهم وتوجيههم ومساعدتهم

ب- **مكتب الدراسات والإحصاء:**

هو مكتب مكون من مفتشين يقومون بعمليات إحصائية وأنشطة ترقوية تشجع الصناعة التقليدية تتمثل في إقامة معارض للصناعات التقليدية والحرف

- جمع المعلومات والمعطيات الإحصائية في مجال الصناعة التقليدية وضمان توزيعها –
- تأطير التظاهرات الاقتصادية من أجل ترقية الصناعة التقليدية والحرف وتنشيطها –
- ضمان تنفيذ ميزانية التجهيز والتسيير المسجلة بعنوان الصناعة التقليدية

ت- **مكتب تنمية نشاطات الصناعة التقليدية والمهن:**

هو مكتب مكون من مفتشين رئيسيين يسهرون على تنمية القطاع مستغلين بذلك جميع الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة بالتنسيق مع مختلف المصالح كما أنها تساعد الحرفيين من اجل الاستفادة من تكوين لتحسين المستوى وتجديد معلوماتهم انطلاقا من مبدأ الاستثمار في الإنسان قبل المال باعتباره الرأسمال الحقيقي في القطاع، كما تقوم بتسطير برنامج عملها وفقا لمقتضيات القطاع في الإقليم الذي يخول لها قانونا الإشراف عليه.

تزود الحرفيين بالنصائح حول المسائل المتعلقة بالتقنيات الحرفية، وكذا في مجال التنظيم والتسيير في المحاسبة والإدارة.

المطلب الثاني : أهداف مديرية السياحة والصناعة التقليدية ومجالات نشاطها:

الفرع الأول: أهداف مديرية السياحة والصناعة التقليدية:

تسعى مديرية السياحة والصناعة التقليدية إلى تحقيق جملة من الأهداف تتلخص فيما يلي:[1]

- حماية المقومات السياحية والحرف وتثمينها.
- تحسين إطار تنمية السياحة والصناعة التقليدية والحرف.
- ترقية النشاط السياحي الصناعة التقليدية.
- مرافقة المستثمرين في المجال السياحي والحرفيين المسجلين من خلال برامج التكوين .
- توجيه الحرفيين والإجابة عن انشغالاتهم.
- إعانة وتحسيس الشباب المستثمر.
- التعريف والمحافظة بالموروث الثقافي الجزائري.

الفرع الثاني: مجالات نشاط مديرية السياحة والصناعة التقليدية:

تصنف نشاطات مديرية السياحة والصناعة الصناعة التقليدية إلى ثلاث مجالات وهي:

01- الاستثمار في السياحة بشقيه العمومي والخاص

تسهر مديرية السياحة والصناعة التقليدية على ضمان جو ملائم للاستثمار في القطاع السياحي وهذا بمنح تسهيلات للمستثمرين ومرافقتهم وتوجيههم، كما تسعى المديرية إلى الحفاظ على مختلف المرافق السياحية الموجودة بالولاية .

02- الأنشطة الترقوية

تقوم مديرية السياحة والصناعة التقليدية بعدة أنشطة ترقوية تختلف في مضمونها وتشترك في الهدف وهو تشجيع كل الأعمال التي لها صلة بالقطاع، حيث تقوم بتنظيم معارض محلية ووطنية كما تقوم بالمشاركة في مختلف التظاهرات السياحية والثقافية والرياضية، إلى جانب هذا تقوم بإصدار عدة مطويات ومجلات ونشريات.

[1] من إعداد الطالبتين استنادا على وثائق المديرية.

03- أنشطة المتعلقة بالصناعات التقليدية والحرف

الصناعة التقليدية والصناعة التقليدية الفنية:

هما كل صنع يغلب عليه العمل اليدوي، ويستعين فيه الحرفي أحيانا بالات لصنع أشياء نفعية أو تزينية ذات طابع تقليدي، وتكتسي طابعا فنيا يسمح بنقل مهارة عريقة. وتعتبر الصناعة التقليدية صناعة تقليدية فنية عندما تتميز بأصالتها وطابعها الانفرادي وإبداعها.

الصناعة التقليدية الحرفية لإنتاج المواد أو الصناعة التقليدية الحرفية النفعية الحديثة:

هي كل صنع لمواد استهلاكية عادية، لا تكتسي طابعا فنيا خاصا وتوجه للعائلات وللصناعة الصناعة والفلاحة.

الصناعة التقليدية الحرفية للخدمات،

هي مجمل النشاطات التي يمارسها الحرفي والتي تقدم خدمة خاصة بالصيانة أو التصليح أو الترميم الفني باستثناء تلك التي تسري عليها أحكام تشريعية خاصة.

المؤسسات تحت الوصاية والشراكة مع مؤسسات أخرى:

مديرية السياحة والصناعة التقليدية لا تعمل منعزلة فهي تعمل بالشراكة والتشاور مع مختلف الهيئات والمؤسسات، كما تعمل تحت وصاتها مؤسسات أخرى تابعة للقطاع الخواص وأخرى للقطاع العام:

الفرع الثالث: المؤسسات تحت وصاية مديرية السياحة والصناعة التقليدية

1- غرفة الصناعة التقليدية والحرف لولاية المدية
2- دار الصناعات التقليدية قصر البخاري
3- مركز الإعلام والتوجيه السياحي لولاية المدية
4- المؤسسات الحرفية
5- وكالات السياحة والأسفار
6- الفنادق.

المؤسسات ذات الصلة بمديرية السياحة والصناعة التقليدية:

1- الولاية بدوائرها 19 وبلدياتها 64
2- المديريات التنفيذية بالولاية
3- مؤسسات التعليم
4- السلطات المدنية
5- السلطات العسكرية والأمنية

المبحث الثالث :بيان وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

يقوم أي بحث على أساس مجموعة من الخطوات والقواعد العامة التي تتلائم مع طبيعة هذا البحث، والتي تمنح الباحث إمكانية القيام بالتحليل العلمي والموضوعي للمعطيات التي تم جمعها من ميدان البحث أن نوعية البيانات المراد جمعها وطبيعة الدراسة نفسها هي التي أدت بنا إلى استعمال أداة الدراسة التطبيقية المعتمدة والمتمثلة في الاستبيان، هذا الأخير هو وسيلة من وسائل جمع البيانات ويأتي ذلك عن طريق استمارة تظم مجموعة من العبارات المكتوبة حول موضوع البحث والتي توجه للأفراد بغية الحصول على بيانات موضوعية كمية وكيفية

المطلب الأول :الإطار المنهجي للدراسة

1-مجال الدراسة :

أ-المجال المكاني :اقتصرت الدراسة على مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية المدية

ب-المجال الموضوعي : تناولت هذه الدراسة البحث عن دور رأس المال الفكري في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال البحث في محورين أساسيين وهما :

* رأس المال الفكري (رأس المال البشري –رأس المال الهيكلي)

* إدارة الجودة الشاملة (إدارة الجودة الشاملة – رضا العميل- دعم الإدارة العليا لتطبيق T.Q.M

إدارة الجودة الشاملة)

2-عينة الدراسة :

من العوامل الأساسية التي يجب على أي باحث تحديدها قبل البدء في دراسته هي حصر مجتمع البحث، وهذا الأخير يتكون من جميع المفردات التي تشكل مشكل الدراسة، وقد يختلف عددهم أو حجمهم حسب هدفها ودرجة دقتها .

وفي دراستنا هذه مجتمع البحث يشمل مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية المدية والتي كان عدد العمال بها (32) عامل، على اختلاف مستوياتهم، وقد كان حجم العينة يتمثل في 30 فرد من مجتمع الدراسة، وقد تم اختيار هذه العينة بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة الأصلي .

3-أدوات وأساليب الدراسة الميدانية

أ- أدوات الدراسة :

*** بناء الاستبانة :**

بالاعتماد على بعض الدراسات والمراجع، تم تصميم استبيان (الملحق رقم 01) لغرض جمع البيانات الأولية من عينة الدراسة وتم عرضها على المشرف، ومجموعة من الأساتذة، وبعد إجراء التعديلات المقترحة، وقد تم توزيع 30 استبانه

على أفراد عينة الدراسة، وبلغ عدد الاستبيانات المسترجعة 27 استبانه، أي بنسبة 90 % وتم فعليا تحليل 25 استبيان، وقد كان تعداد الاستبيانات متداول بالشكل التالي :

الجدول رقم (1- 3) تعداد الاستبيانات الموزعة، المسترجعة، المستبعدة

الاستبيانات	الموزعة	المسترجعة	المفقودة	المستبعدة	النهائية
المجموع	30	27	3	2	25
النسبة المئوية	%100	%90	%10	%6.67	%83.33

المصدر من إعداد الطالبتين اعتمادا الاستبيانات الموزعة والمسترجعة.

وتشمل إدارة الدراسة على الأجزاء التالية :

الجزء الأول: تتعلق بالبيانات الشخصية حيث تناولنا فيه معلومات تخص المستقصي كالجنس والعمر، أعلى تأهيل دراسي ، مدة العمل في المكان الحالي، دوام العمل (كامل او جزئي)، أوقات العمل، وتفادينا الاسم وذلك لضمان الموضوعية في ملئ الاستبيان.

الجزء الثاني: ويشمل هذا الجزء العبارات التي تتكون منها الاستبانة، حيث تضمن إدارة الدراسة 32 فقرة على مقياس ليكارت الخماسي وهي غير موافق جدا، غير موافق، غير متأكد، موافق، موافق جدا وهي مقسمة إلى محورين:

المحور الأول :يتعلق بمكونات رأس المال الفكري وذلك حتى تضمن التكامل بين النظري والتطبيق، وقمنا بوضع لكل مكون عبارات متعلقة برأس المال البشري ورأس المال الهيكلي.

المحور الثاني: يتعلق بأهم متطلبات إدارة الجودة الشاملة في مديرية السياحة والصناعة التقليدية حيث حللنا كل متطلب من مطالبها إلى مجموعة من العبارات بالنسبة إلى التحسين المستمر بسبع عبارات لتوضيح مدى التحسين على مستوى مديرية السياحة والصناعة التقليدية بالمدية .

أما بالنسبة لدعم الإدارة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة فقد اقتصرت على خمسة عبارات وكذلك نفس الشيئ بالنسبة إلى رضا العميل فقد كانت 7 عبارات

حيث اشتمل الاستبيان على 05 نقاط بمقياس ليكارت والتي تدرجت حسب المعايير كما يلي :

-غير موافق جدا بدرجة :1

-غير موافق بدرجة :2

-غير متأكد بدرجة :3

-موافق بدرجة :4

-موافق جدا بدرجة :5

الأسلوب الإحصائي المستخدم في الدراسة :

من اجل تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها ،تم استخدام برامج التحليل المسمى وذلك من اجل حساب :SPSSبالحزمة الاحصائية للدراسات الاجتماعية

-التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحساب، والانحراف المعياري لتحديد استجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور الدراسة .

- معامل ارتباط سيرمان لتحديد مدى الانساق الداخلي لأداء الدراسة

- معامل ثبات الفاكرنباخ لحساب معامل ثبات محوري الاستبانة بالإضافة إلى الاستبانة ككل

-معامل الإنحدارالبسيط لاختبار الفرضيات.

صدق الاستبانة :

أ-الصدق الظاهري :للتحقق من صدق الاستبانة الظاهري تم عرضها على عدد من الأساتذة المختصين من جامعة المدية –كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير-الذين أبدو ملاحظاتهم حول بناء الفقرات، ومدى مناسبتها للمحور الذي تنتمي إليه، ومدى مناسبتها لتحقيق أهداف الدراسة وقياسها للجوانب التي صممت من اجلها، وقد أخذت جميع الملاحظات في الاعتبار وتم التعديل أو الحذف لبعض الفقرات، وإعادة صياغة بعض العبارات .

ب-الاتساق الداخلي :لحساب الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة الظاهري تم حساب معامل ارتباط كل عبارة من عبارات المحورين مع المحور الذي تنتمي إليه والجداول رقم (1 - 3)،(2 - 3)،(3 - 3)

(4- 3)، (5 - 3) تبين الاتساق الداخلي للمحورين .

جدول رقم (2–3) يوضح معاملات ارتباط العبارات التي تحقق رأس المال البشري

رقم العبارة	معامل الارتباط
1	-0.34
2	0.402*
3	-0.64
4	0.359
5	0.694**
6	0.477*
7	0.567**
8	0.514**
9	0.127

دالة عند مستوى 0.01

المصدر من إعداد الطالبتين استنادا من الاستبانة وspss.

يتضح من الجدول رقم (**2–3**) أن معاملات الارتباط تبين درجة كل عبارة من العبارات التي تصنف رأس المال البشري في المديرية والدرجة الكلية لهذا المحور جميعا دالة إحصائيا عند مستوى (0.01)

ماعدا العبارتين رقم 4و 9 فهي غير دالة إحصائيا عند مستوى (0.01) ،و أن معاملات الارتباط جميعها موجبة تتراوح بين (0.127)إلى (0.694)ما عدا العبارةين رقم1 و3،و هذا يشير إلى التجانس الداخلي بين العبارات التي تصف رأس المال البشري .

جدول رقم (3– 3) يوضح معاملات ارتباط العبارات التي تصف رأس المال الهيكلي

رقم العبارة	معامل الارتباط
10	0.474*
11	0.122
12	0.467*
13	0.544**

دالة عند مستوى 0.01

المصدر من إعداد الطالبتين استنادا من الاستبانة وspss.

يتضح من الجدول رقم (**3– 3**) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من العبارات التي تصف رأس المال الهيكلي والدرجة الكلية لهذا المحور جميعها دالة إحصائيا عند مستوىما عدا العبارة رقم(11)فهي غير دالة احصئيا عند مستوى (0.01) ,وأن قيم معاملات الارتباط جميعها موجبة تتراوح بين (0.122) إلى (0.544)،و هذا يشير إلى التجانس الداخلي بين العبارات التي تصف رأس المال الهيكلي .

جدول رقم (4–3): يوضح معاملات ارتباط العبارات التي تصف التحيين المستمر

رقم العبارة	معامل الارتباط
14	0.86
15	0.486*
16	0.652**
17	0.731**
18	0.826**

19	0.873**
20	786**

دالة عند مستوى 0.01

المصدر من إعداد الطالبتين استنادا من الاستبانة وspss.

يتضح من الجدول رقم (**4-3**) ان معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من العبارات التي تصف التحيين والدرجة الكلية لهذا المحور جميعها دالة إحصائيا عند مستوى (0.01), ما عدا العبارة رقم (14) فهي غير دالة احصائيا عند مستوى(0.01),أن قيم معاملات الارتباط جميعها موجبة تتراوح بين (0.86) إلى (0.873)،و هذا يشير إلى التجانس الداخلي بين العبارات.

جدول رقم (5-3)يوضح معاملات ارتباط العبارات التي تصف رضا العميل

رقم العبارة	معامل الارتباط
21	0.665**
22	0.786**
23	0.828**
24	0.819**
25	0.835**
26	0.516**
27	0.588**

دالة عند مستوى 0.01

المصدر من إعداد الطالبتين استنادا من الاستبانة وspss.

يتضح من الجدول رقم (5-3) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من العبارات التي تصف رضا العميل والدرجة الكلية لهذا المحور جميعها دالة إحصائيا عند مستوى (0.01) وأن قيم معاملات الارتباط جميعها موجبة تتراوح بين (.516)0 إلى (0.835)،و هذا يشير إلى التجانس الداخلي بين العبارات.

الجدول رقم (6-3) يوضح معاملات ارتباط التي تصف دعم الإدارة العليا لتطبيق T.Q.M إدارة الجودة الشاملة

رقم العبارة	معامل الارتباط
28	0.929**
29	0.793**
30	0.955**
31	0.888**
32	0.905**

دالة عند مستوى 0.01

المصدر من إعداد الطالبتين استنادا من الاستبانة وspss.

يتضح من الجدول رقم (6-3)أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من العبارات التي تصف دعم الإدارة العليا لتطبيق T.Q.M إدارة الجودة الشاملة والدرجة الكلية لهذا المحور جميعها دالة احصائيا عند مستوى (0.01) وأن قيم معاملات الارتباط جميعها موجبة تتراوح بين (0.793) إلى (0.955)، وهذا يشير إلى التجانس الداخلي بين العبارات.

*** ثبات الاستبانة :**

تم حساب ثبات الاستبانة بمحوريها والاستبانة ككل بحساب قيمة الفاكرنباخ لقياس مدى ثبات الاستبانة ، والجدول التالي يوضح معاملات الثبات الفاكرونباخ:

الجدول رقم (7-3) معاملات ثبات أبعاد الاستبانة

الاستبانة		قيمة الفاكرونباخ
المحور الأول	رأس المال البشريA	0.625
راس المال الفكريAB	رأس المال الهيكليB	0.686
المحور الثاني	تحيين مستمرC	0.902
إدارة الجودة الشاملةCDE	رضا العميلD	0.832
	دعم الإدارة العليا لتطبيق E إدارة الجودة الشاملة	0.934
الاستبانة ككل		0.926

المصدر من إعداد الطالبتين استنادا من الاستبانة وspss.

يوضح الجدول رقم (7-3) قيم معاملات الثبات لمحاور الاستبانة والاستبانة ككل ويتضح قيمة الفاكرونباخ للمحور بقيمة (0.625)بالنسبة لـ A (رأس المال البشري) و(0.686)بالنسبة لـ B (رأس المال الهيكلي) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عالية وهذا يؤكد ثبات هذا المحور وإمكانية الاعتماد على نتائجه والاستفادة منها في التفسير والمناقشة. كما تدل قيمة الفاكرونباخ للمحور الثاني بقيمة (0.902) بالنسبة لـ C (تحسين مستمر) و(0.832) لـ D (رضا العميل) و(0.934) لـ E (دعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة) وهي ذات دلالة إحصائية عالية وهذا يؤكد ثبات هذا المحور وإمكانية الاعتماد على نتائجه والاستفادة منها في التفسير والمناقشة.

ويتضح من قيمة الفاكرونباخ للاستبانة ككل وهي (0.926) وهي قيمة عالية، وعليه يمكن الاعتماد على نتائج الاستبانة والاستفادة من نتائجها في التفسير والمناقشة.

***اختبار التوزيع الطبيعي :**

لمعرفة إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا نستعرض اختبار KOLMDGROV-SMIRNOV

KOLMDGROV-SMIRNOV

جدول رقم (8–3) نتائج اختبار

المحور	مستوى الدلالةSig
ABالمحور رأس المال الهيكلي	0.202
CDEالمحور إدارة الجودة الشاملة	0.497

المصدر :من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS

ظهر مستوى دلالة اختبار KS للمحور الأول بـ 0.202 وهو أكبر من 0.05 وعليه بيانات المحور الأول تتوزع توزيعا طبيعيا.

وظهر أيضا مستوى دلالة اختبار KS للمحور الثاني بـ 0.497 وهو أكبر من 0.05 وعليه بيانات المحور الثاني تتوزع توزيعا طبيعيا.

المطلب الثاني :تحليل نتائج الاستبيان

من اجل تحليل هذا الاستبيان تم الاعتماد على المؤشرات الإحصائية :التكرار ،النسب المئوية ،المتوسط الحسابي ،الانحراف المعياري

أولا:تحليل نتائج الجزء الأول المتمثلة في البيانات الشخصية لعينة الدراسة

يتسنى لنا من خلال هذا الجزء معرفة السمات المتعلقة بعينة الدراسة وعليه سنتناول توزيع أفراد العينة حسب كل متغير وفقا للترتيب في الاستبيان كما يلي :

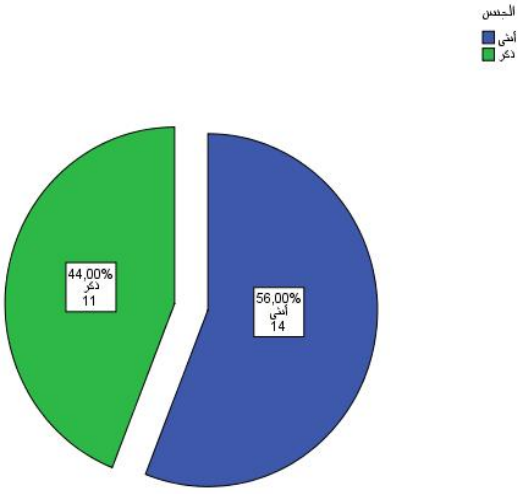
1-الجنس :

الجدول رقم (9-3) توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية%
ذكر	11	%44
أنثى	14	%56
المجموع	25	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على معطيات الاستبيان.

الشكل رقم (1-3) عينة الدراسة وفق متغير الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات الجدول

يتضح لنا من خلال الجدول والشكل أن اغلب فئة عينة الدراسة هي فئة الإناث 56 % من إجمالي عينة الدراسة وفي حين ان نسبة 44 % تمثل فئة الذكور لان العينة عشوائية

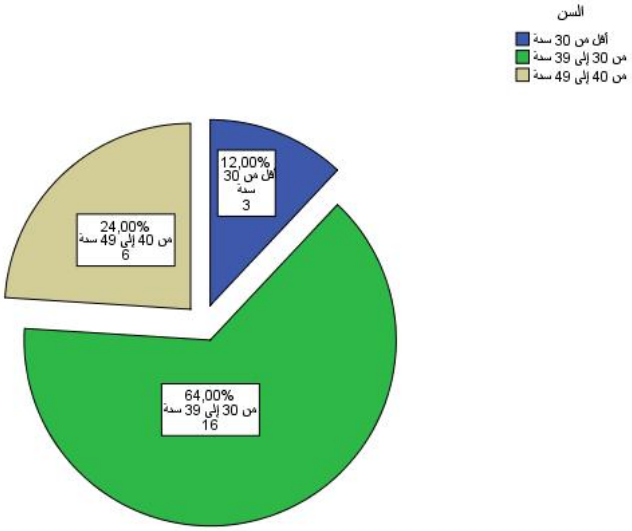
2-العمر :

الجدول رقم (10-3) توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية%
اقل من 30	3	%12
من 30 الى 39	16	%64
من 40 الى 49	6	%24
المجموع	25	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات الاستبيان

الشكل رقم (2-3) تمثيل العينة وفق متغير العمر



المصدر من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات الجدول

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه ان الفئة الغالبة هي الفئة التي تتراوح أعمارهم من 30 الى 39 سنة بنسبة64% يدل على أن المديرية تستقطب عمال فتية العمر وهي التي تملك الأسلوب والأفكار الحديثة

أما النسبة الثانية فتبلغ 24% تعود لعينة الدراسة التي تتراوح أعمارهم ما بين 40 إلى 49 سنة أما من تقل أعمارهم عن 30 سنة فيمثلون الأقلية من عينة الدراسة بنسبة 12 % حيث يبلغ عددهم 3 .

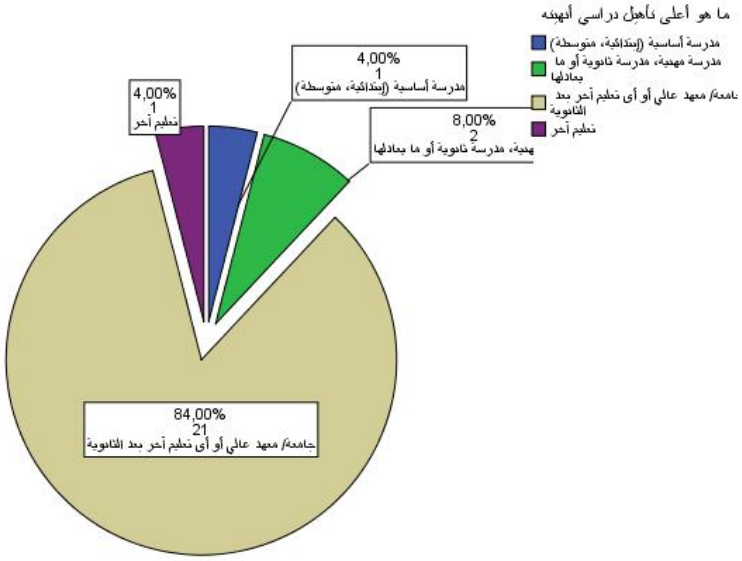
3-أعلى تأهيل دراسي :

الجدول رقم (11-3)توزيع عينة الدراسة وفق متغير التأهيل الدراسي

التأهيل الدراسي	التكرار	النسبة المئوية%
مدرسة أساسية (ابتدائية –متوسطة)	1	%4
مدرسة مهنية (مدرسة ثانوية أو ما يعادلها)	2	%8
جامعة/معهد عالي أو أي تعليم آخر بعد الثانوية	21	%84
تعليم آخر	1	%4
المجموع	25	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات الاستبيان

الشكل رقم (3-3) يمثل توزيع عينة الدراسة وفق التأهيل الدراسي



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات الجدول

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أن النسبة الغالبة هي 84% وتعود لفئة عينة الدراسة الذين لديهم مستوى جامعي أو ما يعادله والذي بلغ عددهم 21 فردا من عينة الدراسة ،أما النسبة الثانية فتبلغ 8% والتي تعود لعينة الدراسة الذين يملكون تأهيل دراسي ثانوي أو ما يعادلها ويبلغ عددهم 2 ،أما النسبة الثالثة فتعود إلى الذين يملكون تعليم أساسي أو تعليم أخر بنسبة 4 %،و يبلغ عدد كل منها 1 وعليه نجد اغلب الرتب المهنية للعاملين هم الحاصلون على شهادات جامعية أو ما يعادلها .

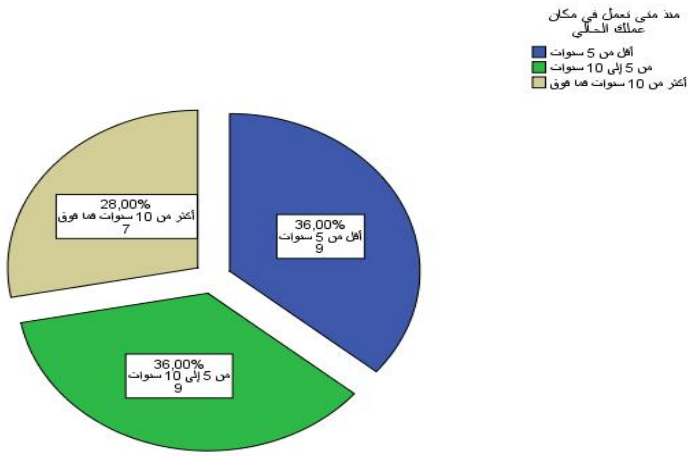
4-مدة العمل :

الجدول رقم (12-3)توزيع عينة الدراسة وفق متغير مدة العمل

مدة العمل	التكرار	النسبة المئوية%
اقل من 05 سنوات	9	%36
من 5 إلى 10 سنوات	9	%36
أكثر من 10 سنوات	7	%28
المجموع	25	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات الاستبيان

الشكل رقم (4-3) يمثل توزيع عينة الدراسة وفق متغيرة مدة العمل



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات الجدول

6-أوقات العمل :

الجدول رقم (13 – 3) توزيع عينة الدراسة وفق أوقات العمل

مدة العمل	التكرار	النسبة المئوية%
أثناء النهار	25	%100
أثناء الليل	0	%0
ليل/نهار (مناوبة)	0	%0
نهار /مساء /عطلة	0	%0
المجموع	25	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن كل العاملين يعملون أثناء النهار

-يوضح الجدول أعلاه توزيع عينة الدراسة وفق مدة العمل في المديرية وجاءت أكثر نسبة من نسب العينة بـ36 %(المتمثلة) والتي تعود إلى كل من فئة اقل من 05 سنوات وفئة من 05 إلى 10 سنوات أما النسبة الثانية فتبلغ 28 % وتعود إلى فئة أكثر من 10 سنوات .

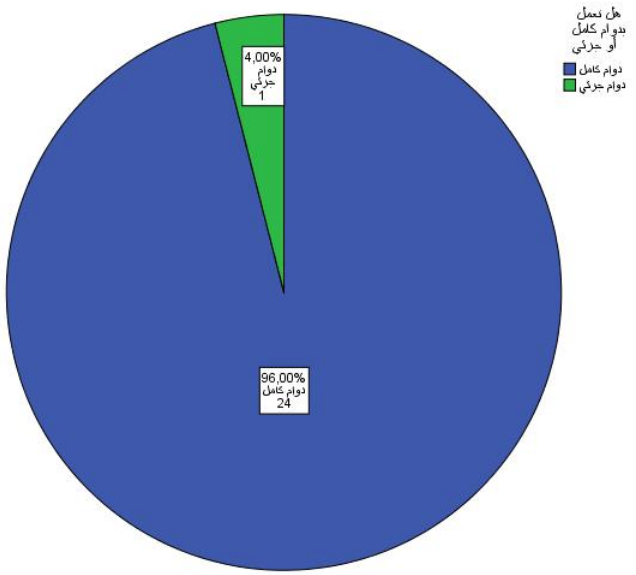
7-دوام العمل :

الجدول رقم (14- 3) توزيع عينة الدراسة وفق متغيرة دوام العمل

نوع الدوام	التكرار	النسبة المئوية%
عامل	24	%96
جزئي	1	%4
المجموع	25	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات الاستبيان

الشكل رقم (5-3) يمثل توزيع العينة وفق متغير دوام العمل



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات الجدول

- نلاحظ من خلال الجدول والشكل أن الفئة العالية هي فئة الذين يعملون بدوام عامل حيث تبلغ 96%.

و يبلغ عددهم 24 بينما فئة الذين يعملون بدوام جزئي تبلغ 4 % ويبلغ عددهم 1.

ثانيا: تحليل نتائج الاستبيان المتعلقة بالمحور الأول.

كما ذكرنا سابقا فان المحور الأول يتعلق بمكونات رأس المال الفكري مديريات السياحة والصناعة التقليدية التي من خلال تحليلها نريد معرفة مدى وجود رأس المال الفكري في مديرية السياحة والصناعة التقليدية بالمدية .

1-رأس المال البشري لمديرية السياحة والصناعة التقليدية بالمدية

الجدول رقم (15- 3) نتائج رأس المال البشري

العبارات	التكرار النسبة	الاستجابات					المؤشرات الإحصائية		
	ت %	غير موافق جدا	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق جدا	متوسط حسابي	انحراف معياري	الرتبة
1-تهتم المديرية بزيادة وتنمية مهارات وكفاءات العاملين ونشأتهم وحتى نهاية خدمتهم	ت	1	9	6	6	3	3.04	1.136	7
	%	4	36	24	24	12			
2-تقوم المديرية بوضع برامج تدريبية وتعليمية لتدريب وتعليم موظفين بشكل مناسب مع احتياجاتهم	ت	2	8	7	5	3	2.96	1.172	9
	%	8	32	28	20	12			
3-تسعى المديرية إلى تحفيز الموظفين وتوسيع مهاراتهم بشكل شخصي	ت	0	7	12	12	4	3.52	1.085	3
	%	0	28	8	48	16			
4-تشجيع الموظفين على القيام بالمهام الموكلة إليهم بكفاءة وإعطائهم الثقة بالنفس	ت	1	1	6	16	1	3.60	0.816	2
	%	4	4	24	64	4			
5-يوجد تناسب مع بين	ت	0	5	4	16	0	3.44	0.821	6

مهارات موظفين والعمال المطالبين بانجازه	%	0	20	16	64	0			
6-لدى المديرية كفاءات الخبرة وخبرة في مجالات تعلمهم	ت	2	1	5	17	0	3.48	0.918	5
	%	8	4	20	68	0			
7-تقوم المديرية بتنمية واستثمار الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية	ت	0	6	9	9	1	3.20	0.866	8
	%	0	24	36	36	4			
8-تشجع المديرية على نقل الخبرات من ذوي الخبرة إلى الموظفين اقل خبرة	ت	0	4	5	15	1	3.52	0.823	4
	%	0	16	20	60	4			
9-تستفيد المديرية من أصحاب الخبرة في مجال تعلمهم	ت	2	3	1	16	3	3.60	1.118	1
	%	8	12	4	64	12			
المتوسط العام لرأس المال البشري حسب وجهة نظر الموظفين							3.37	0.97	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات الاستبيان وبرنامج Spss

من الجدول رقم (3 - 15)نلاحظ أن :

1-تشير نتائج العبارة الأولى:نجد أن نسبة (36%) غير موافقون على أن المديرية تهتم بزيادة وتنمية المهارات وكفاءات العاملين ،و قد بلغ المتوسط الحسابي (3.04)،و الانحراف المعياري (1.136)

2-تشير نتائج العبارة الثانية : نجد أن نسبة (32%)غير موافقون على أن المديرية تقوم بوضع برامج تدريبية وتعليمية لتدريب وتعليم الموظفين ،و قد بلغ المتوسط الحسابي (2.96) والانحراف المعياري (1.172)

3-تشير نتائج العبارة الثالثة : نجد أن نسبة (48%)يوافقون على أن المديرية تسعى إلى تحفيز الموظفين على تطوير وتوسيع مهاراتهم بشكل شخصي وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.52)

و الانحراف المعياري (1.085)

4-تشير نتائج العبارة الرابعة: نجد أن نسبة (64%)يوافقون على أن المديرية تقوم بتشجيع الموظفين على القيام بالمهام الموكلة إليهم بكفاءة وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.60) والانحراف المعياري (0.816).

5-تشير نتائج العبارة الخامسة : نجد أن نسبة (64%)يوافقون على وجود تناسب مهارات الموظفين والعمل المطالبين بانجازه وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.44) والانحراف المعياري (0.821)

6-تشير نتائج العبارة السادسة : نجد أن نسبة (68%)يوافقون أن للمديرية كفاءات كثيرة ذو خبرة في مجالات تعلمهم وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.48) والانحراف المعياري (0.918)

7-تشير نتائج العبارة السابعة : نجد أن نسبة (36%)غير متأكدين على أن المديرية تقوم بتنمية واستثمار الطاقات الفكرية وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.20) والانحراف المعياري (0.866)

8-تشير نتائج العبارة الثامنة : نجد أن نسبة (60%)يوافقون على أن المديرية تشجع على نقل الخبرات من ذوي الخبرة إلى الموظفين الأقل خبرة وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.52) والانحراف المعياري (0.823)

9-تشير نتائج العبارة التاسعة : نجد أن نسبة (64%)يوافقون على أن المديرية تستفيد من أصحاب الخبرة في مجال تعلمهم وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.60) والانحراف المعياري (1.118)

10-تشير نتائج المجموع العام:بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.37) والذي يقع بين (2.61 إلى 3.40)و هذا يعني أن أفراد العينة غير متأكدين من وجود مال بشري في المديرية ولكن بتشتت كبير لإجابات أفراد العينة (الانحراف المعياري 0.97).

نستنتج من ترتيب قيم المتوسطات الحسابية التي جاءت منحصرة ما بين (2.69 و3.60) وهي متوسطات تتراوح ما بين الاستجابات الثالثة والرابعة من مقياس ليكرت الخماسي وهي تشير إلى خيار الاستجابات (غير متأكد /موافق) على التوالي ،حيث أننا قمنا بترتيب هذه العبارات حسب توجه استجابات الأغلبية من عينة الدراسة والتي تعكس لنا المتوسطات الحسابية أن هناك تفاوت في آراء أفراد عينة على وجود رأس المال البشري.

2-رأس المال الهيكلي :

الجدول رقم (16- 3) نتائج رأس المال الهيكلي

العبارات	التكرار النسبة	الاستجابات					المؤشرات الإحصائية		
	ت %	غير موافق جدا	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق جدا	متوسط حسابي	انحراف معياري	الرتبة
1-تهتم المديرية إلى بناء ثقافة ايجابية تحابي الإبداع والابتكار على الانجاز المعرفي والفكري	ت	1	3	10	10	1	3.28	0.891	4
	%	%4	%12	%40	%40	%4			
2-تستقطب المديرية العاملين ذو الخبرات المتميزة باستمرار	ت	0	1	7	16	1	3.68	0.627	1
	%	%0	%4	%28	%64	%4			
3-يتم تقييم أداء الموظفين في المديرية على أساس خبراتهم ومعارفهم وانجازاتهم	ت	0	3	4	16	2	3.68	0.809	2
	%	%0	%12	%16	%64	%8			
4-تشجع المديرية على تقييم أفكار جديدة من قبل الموظفين لحل مشكلات العمل	ت	2	3	6	13	1	3.32	1.030	3
	%	%8	%12	%24	%52	%4			
المتوسط العام لرأس المال الهيكلي حسب وجهة نظر الموظفين							3.49	0.842	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات الاستبيان وبرنامج Spss

من الجدول رقم (16 - 3)نلاحظ أن :

1-تشير نتائج العبارة الأولى: نجد أن نسبة (40%)غير متأكدين من أن المديرية تسعى إلى بناء ثقافة ايجابية تحابي الإبداع والابتكار ،و قد بلغ المتوسط الحسابي (3.28) والانحراف المعياري (0.821)

2-تشير نتائج العبارة الثانية : نجد أن نسبة (64%)يوفقون على أن المديرية تستقطب العاملين ذو الخبرات المتميزة باستمرار ،و قد بلغ المتوسط الحسابي (3.68) والانحراف المعياري (0.627)

3-تشير نتائج العبارة الثالثة : نجد أن نسبة (64%)يوافقون على أن المديرية تقيم أداء الموظفين على أساس خبراتهم ومعارفهم وانجازاتهم ،و قد بلغ المتوسط الحسابي (3.68) والانحراف المعياري (0.802)

4-تشير نتائج العبارة الرابعة : نجد أن نسبة (52%)يوافقون على أن المديرية تشجع الموظفين على تقديم أفكار جديدة لحل مشكلات العمل ،و قد بلغ المتوسط الحسابي (3.32) والانحراف المعياري (1.030).

5-تشير نتائج المجموع العام :بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.49) والذي يقع بين (3.41 إلى 4.20) وهذا يعني أن أفراد العينة موافقون على وجود رأس المال الهيكلي في المديرية ولكن بتشتت كبير لإجابات أفراد العينة (الانحراف المعياري 0.842)

نستنتج من ترتيب قيم المتوسطات الحسابية التي جاءت منحصرة ما بين (3.28 و3.68) وهي متوسطات تتراوح ما بين الاستجابات الثالثة والرابعة من مقياس ليكرت الخماسي وهي تشير إلى خيار الاستجابات (غير متأكد /موافق) على التوالي حيث أننا قمنا بترتيب هذه العبارات حسب توجه استجابات الأغلبية من عينة الدراسة والتي تعكس لنا المتوسطات الحسابية

المحور الثاني :إدارة الجودة الشاملة

ثالثا :تحليل الاستبيان المتعلق بالمحور الثاني :

يتعلق هذا المحور الثاني بمتطلبات إدارة الجودة الشاملة في مديرية السياحة والصناعة التقليدية التي من خلالها نريد معرفة مدى تبني المديرية لهذه الفلسفة والاستعداد لها وإمكانية تطبيقها على ارض الواقع من خلال وجهة نظر الموظفين .

أولا: دعم الإدارة العليا للتطبيق (T.Q.M) إدارة الجودة الشاملة.

الجدول رقم (17-3) نتائج دعم إدارة العليا للتطبيق (T.Q.M) إدارة الجودة الشاملة

العبارات	التكرار النسبة	الاستجابات					المؤشرات الإحصائية		
	ت %	غير موافق جدا	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق جدا	متوسط حسابي	انحراف معياري	الرتبة
1-لدى الإدارة الاستعداد التام لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في الوقت الحالي	ت	2	5	8	8	2	3.12	1.092	2
	%	8	20	32	32	8			
2-بيئة العمل للمديرية للتطبيق تساعد منهج إدارة الجودة الشاملة	ت	2	5	8	8	2	3.12	1.092	2
	%	8	20	32	32	8			
3-الهيكل التنظيمي العالي	ت	3	3	6	12	1	3.20	1.118	1

للمديرية يتناسب مع تطبيق المنهج إدارة الجودة الشاملة	%	12	12	24	48	4			
4-تستعمل الإدارة منهجا عالميا في تشخيص مشاكل العمل التي تواجهها	ت	4	6	12	4	0	2.60	0.957	4
	%	16	24	44	16	0			
5-تسعى الإدارة على إقامة علاقات واتفاقيات مع سوق العمل يضمن تلبية احتياجاته	ت	3	6	10	6	0	2.76	0.970	3
	%	12	24	40	24	0			

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات الاستبيان وبرنامج Spss

من الجدول رقم (17- 3)نلاحظ أن :

1-تشير نتائج العبارة الأولى : نجد أن نسبة (32%)غير متأكدين أن للإدارة الاستعداد التام لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في الوقت الحالي ،و قد بلغ المتوسط الحسابي (3.12) والانحراف المعياري (1.092).

2-تشير نتائج العبارة الثانية : نجد أن نسبة (32%)غير متأكدين أن بيئة العمل للمديرية للتطبيق تساعد منهج إدارة الجودة الشاملة ،و قد بلغ المتوسط الحسابي (3.12) والانحراف المعياري (1.092).

3-تشير نتائج العبارة الثالثة : نجد ان نسبة (48%)موافقين أن الهيكل التنظيمي العالي للمديرية يتناسب مع تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.20) والانحراف المعياري (1.118).

4-تشير نتائج العبارة الرابعة : نجد أن نسبة (44%)غير متأكدين أن الإدارة تستعمل منهجا عالميا في تشخيص مشاكل العمل التي تواجهها حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.60) والانحراف المعياري (0.957).

5-تشير نتائج العبارة الخامسة : نجد أن نسبة (40%)غير متأكدين أن الإدارة تسعى إلى إقامة علاقات واتفاقيات مع سوق العمل بما يضمن تلبية احتياجاته ،حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.76) والانحراف المعياري (0.970).

6- تشير نتائج المجموع العام: بلغ المتوسط الحسابي الكلي (2.96) والذي يقع بين (2.61 إلى 3.40) وهذا يعني أن أفراد العينة غير متأكدين من دعم الإدارة العليا للتطبيق (T.Q.M) إدارة الجودة الشاملة لمديرية السياحة والصناعة التقليدية للمدية ولكن بتشتت كبير لإجابات أفراد العينة (الانحراف المعياري 1.0458).

- نستنتج من ترتيب قيم المتوسطات الحسابية التي جاءت منحصرة ما بين (2.60 و3.20) وهي متوسطات تتراوح ما بين الاستجابات الثانية والثالثة من مقياس ليكارت الخماسي وهي تشير إلى خيار استجابات (غير موافق/غير متأكد) على التوالي حيث أننا قمنا بترتيب هذه العبارات حسب توجه استجابات الأغلبية من عينة الدراسة والتي تعكس لنا المتوسطات الحسابية أن هناك المتطلب لتحقيق إدارة الجودة الشاملة غير ممكن حسب آراء العينة الدراسية لأنهم غير متأكدين من دعم الإدارة العليا وإقناعها بهذه الفلسفة الإدارية الحديثة .

ثانيا : التحسين المستمر في مديرية السياحة والصناعة التقليدية

لمعرفة رأي فئة العينة الدراسية فيما إذا كانت المديرية ملتزمة بتطبيق هذا المتطلب المتمثل في تحسين الأداء المستمر للأداء كمايلي :

الجدول رقم (18- 3) نتائج مدى التحسين المستمر للأداء

العبارات	التكرار النسبة	الاستجابات					المؤشرات الإحصائية		
	ت %	غير موافق جدا	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق جدا	متوسط حسابي	انحراف معياري	الرتبة
1-تلتزم التحسين المستمر في أدائك مع فرق العمل	ت	1	5	2	16	1	3.44	1.003	3
	%	4	20	8	64	4			
2-يجتمع الموظفون مع الإدارة لتقديم حلول واقتراحات مختلفة لتحسين ظروف العمل	ت	0	6	1	18	0	3.48	0.872	1
	%	0	24	4	72	0			
3-يتم التعامل مع اقتراحات العاملين بجدية	ت	0	7	5	13	0	3.24	0.879	5
	%	0	28	20	52	0			
4-يشتغل الموظفون بشكل جماعي في قضايا مختلفة	ت	2	7	3	8	5	3.28	1.308	4
	%	8	28	12	32	20			

5-العديد من القرارات تم اتخاذها بشكل جماعي	ت	3	6	6	7	3	3.04	1.241	6
	%	12	24	24	28	12			
6-روح التعاون والتحلي بروح الفريق يسود مختلف أفراد الموظفين	ت	3	2	4	12	4	3.48	1.229	2
	%	12	8	16	48	16			
7-التطوير المتجدد لآراء المديرية ناجم عن اقتراحات المنتفعين من الخدمة	ت	3	5	6	11	0	3.00	1.080	7
	%	12	20	24	44	0			
المجمـــوع							3.28	1.087	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات الاستبيان وبرنامج Spss

من الجدول رقم (18- 3)نلاحظ أن :

1-تشير نتائج العبارة الأولى : نجد أن نسبة (64%)موافقين على التزام التحسين المستمر في الأداء مع فرق العمل وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.44) والانحراف المعياري (1.003).

2-تشير نتائج العبارة الثانية : نجد أن نسبة (72%)موافقين اجتماع الموظفين مع الإدارة لتقديم حلول واقتراحات مختلفة لتحسين ظروف العمل وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.48) والانحراف المعياري (0.872).

3-تشير نتائج العبارة الثالثة: نجد أن نسبة (52%)موافقين على التعامل مع اقتراحات العاملين بجدية وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.24) والانحراف المعياري (0.879).

4-تشير نتائج العبارة الرابعة : نجد أن نسبة (32%)موافقين على أشغال الموظفين بشكل جماعي في قضايا مختلفة وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.28) والانحراف المعياري (1.308).

5-تشير نتائج العبارة الخامسة : نجد أن نسبة (28%)موافقين على أن العديد من القرارات يتم اتخاذها بشكل جماعي وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.04) والانحراف المعياري (1.241).

6-تشير نتائج العبارة السادسة : نجد أن نسبة (42%)موافقين على روح التعاون والتحلي بروح الفريق يسود مختلف أفراد الموظفين وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.48) والانحراف المعياري (1.229).

7-تشير نتائج العبارة السابعة : نجد أن نسبة (44%)موافقين على أن التطوير المتجدد لآراء المديرية ناجم عن اقتراحات المنتفعين من الخدمة وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.00) والانحراف المعياري (1.080).

8-تشير نتائج المجموع العام :بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.28) والذي يقع بين (2.61 إلى 3.40) وهذا يعني أن أفراد العينة غير متأكدين من إمكانية وجود التحسين المستمر بالمديرية لولاية المدية أي أن آراء عينة الدراسة غير متأكدين أن التحسين المستمر في أداء الأعمال بصفة عامة لا يوجد تطوير وتحسين مستمر.

-نستنتج من ترتيب قيم المتوسطات الحسابية التي جاءت منحصرة ما بين (3.00 و3.48) وهي متوسطات تتراوح ما بين الاستجابات الثالثة والرابعة من مقياس ليكارت الخماسي وهي تشير إلى خيار الاستجابات (غير متأكد/موافق) على التوالي ،حيث أننا قمنا بترتيب هذه العبارات حسب توجه استجابات الأغلبية من عينة الدراسة والتي تعكس لنا المتوسطات الحسابية ان التحسين المستمر للأداء في مديرية السياحة للمدية حسب رأي أفراد عينة الدراسة أن التحسين مستمر غير ظاهر في أداء الأعمال وتطويرها لأنهم غير متأكدين منه .

ثالثا :رضا العميل (الداخلي والخارجي):

لمعرفة رأي العينة الدراسية فيما إذا كانت المديرية ملتزمة بتطبيق المبدأ الثالث والمتمثل في التركيز على العميل الداخلي والمتمثل في الموظفين أما العميل الخارجي المتمثل في السائح .

الجدول رقم (19 – 3) نتائج مدى الاهتمام بالعميل (الداخلي والخارجي)

العبارات	التكرار النسبة	الاستجابات					المؤشرات الإحصائية		
	ت %	غير موافق جدا	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق جدا	متوسط حسابي	انحراف معياري	الرتبة
1-يتم التخطيط لخدمات المديرية بناءا على تحديد احتياجات العملاء الداخليين والخارجيين	ت	1	6	6	12	0	3.16	0.943	6
	%	4	24	24	48	0			
2-تلتزم المديرية باستفتاء العملاء أو إجراء المقابلات معهم لمعرفة آرائهم وتعاملهم حول مختلف الخدمات التي تقدمها	ت	0	10	7	7	1	2.96	0.935	7
	%	0	40	28	28	4			
3-يتم تسجيل شكاوى واقتراحات العملاء (الخارجيين) ويتم العمل على معالجتها	ت	0	3	5	14	3	3.68	0.852	3
	%	0	12	20	56	12			

4-يتعامل المعاملون بالمديرية العملاء (الخارجيين) معاملة ممتازة	ت	0	2	3	13	7	4	0.866	1
	%	0	8	12	52	28			
5-تعمل الإدارة على إشاعة روح التجانس ما بين الموظفين وتحفيزهم وإرضائهم	ت	0	3	4	16	2	3.68	0.802	2
	%	0	12	16	64	8			
6-تهتم الإدارة باقتراحات الموظفين وتعمل على مناقشتها وتبنيها	ت	0	5	7	12	1	3.36	0.860	5
	%	0	20	28	48	4			
7-تعطي الإدارة الحرية للموظفين في أداء وظائفهم	ت	0	4	7	13	1	3.44	0.823	4
	%	0	16	28	52	4			
المجمـــوع							3.468	0868	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات الاستبيان وبرنامج Spss

1-تشير نتائج العبارة الأولى : نجد أن نسبة (48%)موافقين على انه يتم التخطيط لخدمات المديرية بناءا على تحديد احتياجات العملاء (الداخلون والخارجون)،و قد بلغ المتوسط الحسابي (3.16) والانحراف المعياري (0.943).

2-تشير نتائج العبارة الثانية : نجد أن نسبة (40%)غير موافقين على التزام المديرية باستفتاء العملاء أو إجراء المقابلات معهم لمعرفة آرائهم وتعاملهم حول مختلف الخدمات التي تقدمها،و قد بلغ المتوسط الحسابي (2.96) والانحراف المعياري (0.935).

3-تشير نتائج العبارة الثالثة : نجد أن نسبة (56%)موافقين على إتمام تسجيل شكاوي واقتراحات العملاء (الخارجيين) ويتم العمل على معالجتها ،و قد بلغ المتوسط الحسابي (3.68) والانحراف المعياري (0.852).

4-تشير نتائج العبارة الرابعة : نجد أن نسبة (52%)موافقون على انه يتم معاملة المعاملون بالمديرية العملاء (الخارجون) معاملة ممتازة ،و قد بلغ المتوسط الحسابي (4.00) والانحراف المعياري (0.866).

5-تشير نتائج العبارة الخامسة : نجد أن نسبة (64%)موافقون على أن الإدارة تعمل على إشاعة روح التجانس ما بين الموظفين وتحفيزهم وإرضائهم ،و قد بلغ المتوسط الحسابي (3.68) والانحراف المعياري (0.802).

6-تشير نتائج العبارة السادسة : نجد أن نسبة (48%)موافقين على أن الإدارة تهتم باقتراحات الموظفين وتعمل على مناقشتها وتبنيها ،و قد بلغ المتوسط الحسابي (3.36) والانحراف المعياري (0.860).

7-تشير نتائج العبارة السابعة : نجد أن نسبة (52%)موافقين على أن الإدارة تعطي الحرية للموظفين في أداء وظائفهم ،و قد بلغ المتوسط الحسابي (3.44) والانحراف المعياري (0.821).

8-تشير نتائج المجموع العام : بلغ المتوسط الحسابي (3.468) والذي يقع بين (3.41 إلى 4.20) وهذا يعني ان أفراد العينة موافقون على ان المديرية تهتم بإرضاء العميل الداخلي والخارجي .

-نستنتج من ترتيب قيم المتوسطات الحسابية التي جاءت منحصرة ما بين (2.96 -4.00) وهي المتوسطات التي تتراوح ما بين الاستجابات الثالثة والرابعة من مقياس ليكارت الخماسي وهي تشير إلى خيار الاستجابات (غير متأكد/موافق) على التوالي ،حيث أننا قمنا بترتيب هذه العبارات حسب توجه استجابات الاغلبية من عينة الدراسة،و التي تعكس لنا المتوسطات الحسابية أن الاهتمام بالعميل هو متطلب ومبدأ أساسي .

و في الأخير الهدف من تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو رضا العميل الداخلي ينتج عنه رضا العميل الخارجي غير أن هناك آراء غير متأكدة من ان هدف المديرية هو رضا العميل .

المطلب الثالث :اختبار الفرضيات

سنحاول في هذا المطلب اختبار صحة الفرضيات من خلال مايلي:

الفرع الأول : اختبار مدى تأثير رأس المال الفكري على إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمديرية محل الدراسة .

نتناول فرضية رئيسية مع فرضيتين فرعيتين وذلك كمايلي :

الفرضية الرئيسية الأولى :تتعلق الفرضية بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري على إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المديرية محل الدراسة في حدود $\& = 5\ \%$

-ندرس تأثير رأس المال الفكري على إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة

-لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة ذات دلالة H_0

إحصائية عند المستوى $\& = 0.05$

-يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة ذات دلالةH_1

إحصائية عند المستوى 0.05 = &

-لاختبار هذه الفرضية استخدمنا اختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقيق من وجود اثر رأس المال الفكري على إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (20-3) نتائج اختبار الانحدار البسيط بين رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة بالنسبة للمديرية

البيان	المتغير المستقل :رأس المال الفكري				
المتغير التابع : إدارة الجودة الشاملة	R الارتباط	R_2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	F قيمة المحسوبة	Sig مستوى العينة
	0.687	0.472	1.016	20.565	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات Spss

-يوضح الجدول رقم (20-3) اثر رأس المال الفكري على إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي مايلي[1]:

يتضح أن قيمة الارتباط R=0.687 بين رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة

-بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.472$ أي ما قيمته 47.2 من التغيرات في إدارة الجودة الشاملة ناتجة عن التغيير رأس المال الفكري وهي قيمة متوسطة ،كما بلغت قيمة معامل الانحدار B=1.016 وهذا يعني أن الزيادة واحدة في رأس المال الفكري يؤدي إلى الزيادة في متطلبات إدارة الجودة الشاملة بقيمة 1.016 كما بلغت F المحسوبة 20.565 وهي دالة عند مستوى معنوية 0.00.

و منه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة التي تنص على وجود تأثير رأس المال الفكري في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

[1] محفوظ جودة :التحليل الاحصائي الاساسي باستخدام spss دار وائل للنشر ،الطبعة الاولى عمان 2008 ص 35

و لفهم مدى تأثير راش المال الفكري في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة نتناول تأثير كل بعد من أبعاد رأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة في المديرية من خلال فرضيتين فرعيتين كما يلي:

-الفرضية الفرعية الأولى : تتعلق الفرضية بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية للرأس المال البشري على متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المديرية محل الدراسة في حدود $\alpha = 5\%$

-الفرضية الفرعية الثانية : تتعلق الفرضية بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية للرأس المال الهيكلي على متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المديرية محل الدراسة في حدود $\alpha = 5\%$

لاختبار هاتين الفرضيتين لدينا فرضيتين فرعيتين وفرضيتين بديلتين بنفس المنهجية السابقة

الجدول رقم (21-3) نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط بين رأس المال البشري ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة

البيان	المتغير المستقل (البعد الأول :رأس المال البشري)				
المتغير التابع : إدارة الجودة الشاملة	R الارتباط	R_2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	F قيمة محسوبة	Sig مستوى العينة
	0.378	0.143	0.539	3.845	0.62

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات Spss

يوضح الجدول رقم (21-3) نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط بين رأس المال البشري وإدارة الجودة الشاملة ،حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي مايلي :

-يتضح أن قيمة معامل الارتباط R=0.378 بين رأس المال البشري وإدارة الجودة الشاملة مما وضح العلاقة بين هذين المتغيرين ، ومنه نستنتج أن هناك علاقة طردية بين رأس المال البشري وإدارة الجودة الشاملة مقدارها 37.8 % ،فمع زيادة مستويات رأس المال البشري في المديرية تزيد متطلبات إدارة الجودة الشاملة بلغ معامل التحديد R^2=0.143 أي أن ما قيمته 14.3 من التغيرات في متطلبات إدارة الجودة الشاملة ناتجة عن التغير في رأس المال البشري وهي قيمة ضعيفة جدا ،كما بلغت قيمة معامل الانحدار B= 0.539 وذا يعني ان الزيادة بدرجة واحدة في رأس المال البشري يؤدي إلى الزيادة في متطلبات إدارة الجودة الشاملة بقيمة 0.539 كما

بلغت قيمة F المحسوبة3.845، وهي دالة عند مستوى معنوية 0.62 ، ومنه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير لرأس المال البشري على إدارة الجودة الشاملة .

الجدول رقم (22-3) نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط بين راش المال الهيكلي ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة

البيان	المتغير المستقل (البعد الثاني :رأس المال الهيكلي)				
المتغير التابع : إدارة الجودة الشاملة	R الارتباط	R_2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	F قيمة محسوبة	Sig مستوى العينة
	0.762	0.580	0.874	31.783	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات Spss

-يوضح الجدول رقم (22-3) نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط بين رأس المال الهيكلي ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة ،حيث أظهرت النتائج التحليل الإحصائي مايلي :

-يتضح ان قيمة معامل الارتباط R=0.762 بين رأس المال الهيكلي وإدارة الجودة الشاملة، مما يوضح العلاقة بين المتغيرين ومنه نستنتج ان هناك علاقة طردية بين رأس المال الهيكلي وإدارة الجودة الشاملة مقدارها 76.2 %، فمع زيادة رأس المال الهيكلي في المديرية تزداد متطلبات إدارة الجودة الشاملة، كما بلغ معامل التحديد R^2=0.580 أي أن قيمته 58 % من التغيرات في متطلبات إدارة الجودة الشاملة ناتجة عن التغير في رأس المال الهيكلي ، وهي قيمة متوسطة، كما بلغت قيمة معامل الانحدار B=0.874 وهذا يعني ان الزيادة واحدة في رأس المال الهيكلي يؤدي إلى الزيادة في متطلبات إدارة الجودة الشاملة بقيمة 8.74 كما بلغت قيمة F المحسوبة 31.883 وهي دالة عند مستوى معنوية 0.00 ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود تثير للرأس المال الهيكلي على إدارة الجودة الشاملة .

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل والذي تناولنا فيه عنوان تأثير رأس المال الفكري على إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية المدية والذي توصلنا من خلاله أن لرأس

المال الفكري دورا هاما في أي مجال من مجالات الحياة ،و هو المحفز للإبداع والابتكار بحكم حبه مواجهة الأنظار ،التميز في الأداء ،الخروج من حالة التفكير العادي إلى التفكير الخلاق والتلذذ في أداء أعماله.

باعتبار أن أسلوب إدارة الجودة الشاملة هو مدخل من مداخل التميز الإداري الذي يعتمد بشكل أساسي على ردة فعل هذا العنصر البشري الذي يمتلك مهارات وخبرات علمية فهو يمثل رأس المال البشري الذي هو أهم مكونات رأس المال الفكري وجوهر أسلوب إدارة الجودة الشاملة .

فراس المال البشري هو الذي يقوم بالتحسين المستمر والعمل الجماعي وتبني هذه الفلسفة يقوم أساسا على الاقتناع بها كأسلوب أداري حديث لذلك ارتأينا إثبات ذلك من خلال دراسة ميدانية في المديرية للتكامل بين النظري والتطبيقي وتوضيح العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة .

الخاتمة العامة

خاتمة العامة :

في الأخير يمكن القول بان رأس المال الفكري هو نتاج رأس المال البشري ليقدر هذا الأخير على تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة تمثل رأس المال الهيكلي وسمي برأس المال لأنه يمكن الاستثمار فيه ،و فكري للدلالة على المعرفة والخبرات والمهارات وعليه يمكن القول أن رأس المال الفكري يعني القدرة على الاستثمار في المعرفة وهذا ما يضيف قيمة مضافة للمنظمة باعتبار المحرك الأساسي لميزة متفردة من خلال الأفكار الخلاقة والمبدعة .

–و تعتبر إدارة الجودة الشاملة هي مدخل من مداخل التميز الإداري وهي أسلوب حديث ومتميز في أداء الأعمال وذلك من اجل تحسين الأداء المستمر بفضل العمل الجماعي والتركيز على الجودة وإرضاء العميل (الداخلي والخارجي) وذلك بالاستخدام الأفضل للموارد المتاحة لها وحصر التكاليف والضغط عليها في أضيق مجال ممكن بالبحث عن الأفضل باستمرار .

–و فيما يخص دور راس المال الفكري في تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة نجد ان سمات رأس المال الفكري هي نفسها متطلبات إدارة الجودة الشاملة مثل العمل الجماعي ،الدعم من الإدارة العليا ،مستوى عالي من التطوير والتحسين المستمر كلها تساعد على تحقيق إدارة الجودة الشاملة التي أساسها العمل الجماعي.

النتائج :

من خلال دراستنا للموضوع توصلنا إلى مجموعة من النتائج وهي كمايلي :

أولا :نتائج الدراسة النظرية :

1–صحة الفرضية "رأس المال الفكري هو عبارة عن الطاقات الفكرية والإبداعية "فعلا رأس المال الفكري هو عبارة عن الطاقات الفكرية للأفراد والمتمثلة في الخبرات والمهارات .

2–صحة الفرضية "إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية حديثة ومدخل من مداخل التميز الإداري اي ثقافة متميزة في أداء الأعمال " لان إدارة الجودة الشاملة هي فعل الأشياء الصحيحة من المرة الأولى .

3–صحة الفرضية "ان من مقومات إدارة الجودة الشاملة الاقتناع بهذه الفلسفة الإدارية الحديثة وتبنيها من طرف المديرية " فعلا كيف نفعل شيئ دون الاقتناع والإيمان به .

4- خطا الفرضية" من أساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الواقع وجود حلقات الجودة التي تعتمد على أسلوب العصف الذهني في حل المشكلات من طرف الموظفين "لان الموظفين لا يهتمون دائما بحل المشكلات.

ثانيا : نتائج الدراسة التطبيقية :

اختبار الفرضيات :

-الفرضية الرئيسية الأولى : تم التوصل إلى صحة هذه الفرضية التي تنص على أن هناك تأثير لرأس المال الفكري في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

-الفرضيات الفرعية :

*الفرضية الفرعية الأولى:تم التوصل إلى خطا هذه الفرضية التي تنص على أن هناك تأثير لرأس المال البشري على إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة أي لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري على إدارة الجودة الشاملة .

*الفرضية الفرعية الثانية:تم التوصل على صحة هذه الفرضية التي تنص على أن هناك تأثير لرأس المال الهيكلي على إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومنه هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلي على إدارة الجودة الشاملة .

ثالثا: توصيات.

- على المديرية الاهتمام بالعنصر البشري تضرورة حتمية وذلك للبقاء والاستمرار.

- على المديرية الاهتمام بالعنصر البشري لضرورة حتمية وذلك لجودة خدماتها.

- الدعم من قبل الإدارة العليا للمديرية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- ضرورة التحسين المستمر في جودة الخدمات لتلبية احتياجات سوق العمل.

- على المديرية الربط الصحيح لنظام المكافئات والحواجز والإبداع والقدرات الابتكارية.

- الدعم المستمر للموظفين لكسب الخبرات والمعارف بزيادة التدريب والتعليم.

- العمل على جعل الجودة في الخدمات السياحية شرط أساسي في تقديمها.

- وضع برامج سياحية تتماشى واحتياجات سوق العمل.

رابعا: آفاق البحث والدراسة.

من خلال دراستنا هذه قد ألممنا ببعض نقاط هذا الموضوع الواسع المتشعب، وهناك مواضيع قد تعالج على سبيل المثال:

- دور رأس المال الفكري في اكتساب الميزة التنافسية.

- دور إدارة جودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية.

- دور رأس المال الفكري في مديريات السياحة والصناعة التقليدية.

- جودة الخدمة في مديريات السياحة والصناعة التقليدية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

- **الكتب:**

1- ابراهيم الخلوف المكاوي، **ادارة المعرفة، الممارسات والمفاهيم**، الوراق التوزيع، عمان 2007 .

2- أحمد خطيب، **إدارة المصرفة ونظم المعلومات**، علم الكتاب الحديث، عمان الأردن، 2009

3- احمد سيد مصطفى، **ادارة الجودة الشاملة والإيزو 9000**، دليل عصري للجودة والتنافسية، دار الكتب للنشر، مصر، القاهرة، 2005 .

4- احمد سيد مصطفى، **ادارة الموارد البشرية، المهارات المعاصرة في ادارة البشر**، القاهرة، 2006 .

5- احمد سيد مصطفى، **إدارة الموارد البشرية، المهارات المعاصرة**، في إدارة البشر، القاهرة 2006 .

6- احمد سيد مصطفى، **دليل المدير العربي الى سلسلة 9000**، المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر 1977 .

7- احمد عبد العظيم، **المنهج العلمي لادارة الجودة الشاملة**، الدار الجامعية 84 شارع اكويا غنيم الابراهيمية، مصر 2008 .

8- اديجي باديرو، ترجمة :فؤاد ومحسن عاطف **3 الدليل الصناعي الى الإيزو 9000**: دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 1995 .

9- اريك فلامهولز، تعريب د.محمد عصام الدين زايد، **محاسبة الموارد البشرية**، دار المريخ، الرياض1992 .

10- اسماعيل ابراهيم القزاز، رامي حكمت الحديثي، **سيكس سيجماو أساليب حديثة أخرة في ادارة الجودة الشاملة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع الطباعة، الطبعة الاولى، عمان الاردن، 2009.

11-أشرف السعيد، أحمد محمد، **الجودة الشاملة والمؤشرات في التعليم الجامعي**، دار الجامعة الجديدة، مصر 2007.

12- باري كشواي، **ادارة الموارد البشرية**، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة 2006 .

13- بن سعيد خالد بن سعد عبد العزيز، "**إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات على القطاع الصحي**"، العبيكان للطباعة والنشر، الرياض، 1997.

14- بن سعيد خالد عبد العزيز"**ادارة الجودة الشاملة"تطبيقات على القطاع الصحي"العبيكان** للطباعة والنشر الرياض 1997 .

15- بين بايد، لاري هولب، **السيكيس سيجما رؤية متقدمة في ادارة الجودة**، ترجمة، اسامة احمد مسلم، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2005 .

16- توفيق محمد عبد المحسن، **اتجاهات حديثة في الجودة والقياس ستة سيجما بطاقة القياس المتوازن** 2000 -9001 ادارة الفكرiso العربي للتوزيع، المملكة المتحدة، جامعة الزقازيق 2008

17- توماس تيورات، "**ثورة المعرفة" رأس المال الفكري**، مؤسسة القرن الحادي والعشرون، ترجمة علاء احمد صلاح الدار الدولية للاستثمارات الثقافية ش.م.م مصر 2004 .

18- توماس تيورات، علاء احمد صلاح "**ثروة المعرفة**" الدار الدولية للاستثمارات الثقافية 2004.

19- جاسم مجيد، **تكنولوجيا الادارة (الجودة والإيزو)**، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2005.

20- جاسم مجيد، **دراسات في الادارة والإيزو**، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2002.

21- جيرارد جرينبرج، روبرت بارون، **ادارة السلوك في المنظمات، تعريب ومراجعة رفاعي محمد رفاعي واسماعيل علي بسيوني**، دار المريخ للنشر، الرياض 2004 .

22- جيمس ايفان، جيمس دين، تعريب :سرور علي ابراهيم سرور، **الجودة الشاملة والتنظيم والاستراتيجية**، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2009 .

23- حمود خضير كاظم"**ادارة الجودة الشاملة** "دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2000 .

24- حمود خيضر كاظم (2000) **ادارة الجودة الشاملة**، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة عمان.

25- خالد عبد الرحيم الهيتي، **ادارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2005 .

26- خضير كاظم حمود "**ادارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء**" دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الاولى، الاردن، 2007.

27- خضير كاظم حمود، سلطان ابو تايه، **متطلبات التاهيل لشهادة الإيزو 9000**، دار اليقضة للنشر، الاردن، عمان، 2001 .

28- الخطيب احمد والخطيب رداح"**ادارة الجودة الشاملة، تطبيقات تربوية** "عالم الكتاب الحديث عمان، 2006.

29- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، **نظرية المنظمة**، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى عمان الأردن، 2000 .

30- د سعيد يس عامر، عي محمد الوهاب، **محاسبة الموارد البشرية** .

31- دار وائل للنشر، الطبعة الاولى عمان 2008 محفوظ جودة :**التحليل الاحصائي الاساسي باستخدام spss**.

32- درادكة مامون والشبلي طارق"**الجودة في المنظمات الحديثة**"دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002 .

33- رتشاردل يليامز، **ادارة الجودة الشاملة**، مكتبة الجرير للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، السعودية 1999 .

34- رضا صاحب آل علي وآخرون، **ادارة الجودة الشاملة والايزو**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان 2005.

35- رعد عبد الله الطائي، عيسى قدادة، **ادارة الجودة الشاملة**، دار يازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، الاردن 2008 .

36- رواية حسن: **مدخل استراتيجي للتخطيط وتنمية الموارد البشرية** الدار الجامعة مصر 2005.

37- زين الدين عبد الفتاح فريد"**المنهج العلمي لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية** "دار الكتب، القاهرة 1996 .

38- السقاف جليد عبد اله، **المدخل الشامل والسريع فهم وتطبيق ادارة الجودة الشاملة،** مكتبة المجمع .....1995 .

39- سمير محمد عبد العزيز، **جودة المنتج بين الإدارة الشاملة والإيزو 10011 9000،** مكتب الإشعاع، الطبعة الأولى، القاهرة 1999 .

40- سونيا محمد البكري، **ادارة الجودة الكلية،** الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002.

41- صلاح محمد عبد الباقي، **قضايا ادارية معاصرة،** الدار الجامعية طبع ونشر وتوزيع، الاسكندرية .

42- ضياء الدين زاهر "**ادارة النظم التعليمية للجودة الشاملة**"دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر 2005 .

43- ضياء الدين زاهر، **إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة،** دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر 2005.

44- طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، **المسؤولية الاجتماعية واخلاقيات الاعمال :الاعمال والمجتمع دار وائل للنشر والتوزيع** عمان 2010 .

45- عادل زايد، **الاداء التنظيمي المتميز، الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الادارية بحوث ودراسات،** مصر 2003.

46- عبد الرحمن توفيق، **المناهج التدريبية المتكاملة لمنهج الجودة الشاملة إدارة الجودة الشاملة،** مركز الخبرات المهنية للإدترة بميك، الطبعة الثالثة، مصر، الجيزة 2004.

47- عبد الستار العلي، **تطبيقات ادارة الجودة الشاملة** للنشر والتوزيع الطباعة، الطبعة الأولى عمان الاردن 2008 .

48- عبد الفتاح سليمان "**الدليل العلمي لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في شركات ومشروعات التشيد**"، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر 2000.

49- علي أحمد صالح، **إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان 2009.

50- عمر وصفي عقيلي، **المنهجية لإدارة الجودة الشاملة"وجهة نظر"**، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2001.

51-العمري ابراهيم وهالة نصار **"الخطوات الارشادية في تطبيق نظم ادارة الجودة الشاملة"**المركز العربي للتطوير الاداري، القاهرة، 1997 .

52- فريد عبد الفتاح **"النهج العلمي لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية "**دار الكتب-القاهرة، 1996.

53- قاسم نايف علوان المحياوي، **ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 2000، 2001** دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى عمان 2005 .

54- قاسم نايف علوان المحياوي، **ادارة الجودة في الخدمات**، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، 2006 .

55- كوش هيوا، ترجمة طلال بن عابد **"ادارة الجودة الشاملة في الرعاية الصحية"**معهد الادارة العامة، الرياض، 2000.

56- مأمون الدرادكة وآخرون، **إدارة الجودة الشاملة**، دار صنعاء للنشر والتوزيع عمان 2001.

57- محمد عبد الوهاب العزاوي، **انظمة ادارة الجودة والبيئة**، دار وائل للنشر، الطبعة الاولى، بغداد، 2002 .

58- محمود عواد، **الزيادات والاتجاهات المعاصرة في ادراة المعرفة**، دار صفاء للنشر والتوزيع 2008 عمان .

59- نجم عبود نجم ادراة المعرفة، **المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات**، الوراق للنشر والتوزيع ط2 الأردن 2008 .

60- نجم عبود نجم، **إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، الأردن، 2005.

61- يوسف حجيم الطائي، **ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان 2008 .

- **الرسائل الجامعية والمذكرات:**

1- اقنيتي عقيلة، **ادارة المعرفة، قيمة التميز في المؤسسات المعاصرة**، مذكرة تخرج ماجستير 2007.

2- بلال بن يخلف، **اثر تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة على أداء البنوك التجارية**، شهادة ماستير، جامعة المدية 2013/2012 .

3- بوسهوة نذير، **دور رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة**، شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2008.

4- خالد محمد طلال بني حمدان، **تحليل معطيات العلاقة الارتباطية بين نظام معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري**، المؤتمر العلمي لكلية الإقتصاد والعلوم الإدارية حول إقتصاد الأعمال في ظل عالم متغير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الأهلية، 2003.

5- رياض بن صوشة، **التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والإبداعي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005 .

6- سارة اسكندر، وسيلة ثلجون، **ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي**، مذكرة ليسانس، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية 2010.

7- سملالي يحضية، **أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية**، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2005.

8- العايد محمد، **أثر تفعيل منهج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية**، شهادة الماجستير، جامعة المدية، دفعة 2011 .

9- عبد الرزاق مولاي لخضر، محمد لحسن لعلاوي، حسين شناوي، **ادارة وقياس راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية الملتقى الدولي حول ادارة وقياس راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية**، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2008/12/3 .

10- لكبير خليدة، **مداخل التغيير في المنظمات**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2000 .

11- محمد حباينة، **دور رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة**، مذكرة ماجستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، وعلوم التسيير، جامعة البليدة – الجزائر-2000.

المجلات والمقابلات:

1- بن عنتر عبد الرحمان، **إدارة الجودة الشاملة كتوجيه تنافسي في المنظمات المعاصرة**، مجلة الباحث تصدر عن كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد السادس، 2008 .

2- توفيق محمد عبد المحسن،**اتجاهات حديثة في الجودة والقياس ستة سيجما بطاقة القياس المتوازن** 2000 -9001 ادارة الفكرiso العربي للتوزيع ،المملكة المتحدة ،جامعة الزقازيق 2008.

3- جابلونسكي جوزيف، ترجمة تنسيم الصمادي **تطبيق ادارة الجودة** الكلية3مجلة خلاصات العدد6 3الرياض 1993 .

4- زينب احمد عزيز حسين، **تحقيق التكلفة من خلال التكامل بين مدخلي محاسبة تكاليف الانشطة ومحاسبة نظرية القيود في ظل تقنيات الحديث اكاديمية السادات العلوم الادارية**، مركز البحوث والمعلومات، العدد الاول، مصر، يناير 2004

5- سهلالي يحضه، **التميز الاستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الإقتصادية**، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد السادس 97 – 114.

6- غسان فيصل عبد، اثر راس **المال الفكري في امكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة**، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية العدد 15، المجلد5، 2009، كلية الادارة والاقتصاد جامعة تكريت .

7- محمد حباينة، **دور رأس المال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر-3-، 2012.

8- محمد علي، موايسي الوناس، تهمي عمر، **نحو تنمية الموارد البشرية في إطار تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة**، مذكرة ليسانس، إدارة وتسيير مؤسسة، جامعة المدية، 2013/2012 .

9- محمود الروسان ومحمود محمد العجلوني، **أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية**، مجلة جامعة دمشق للعلوم القانونية، المجلد 26، العدد الثاني، 2010.

10- مداح لخض، **تطبيق ادارة الجودة الشاملة لتحسين اداء مؤسسات التعليم العالي**، شهادة ماجستير جامعة المدية، دفعة 2008/2007 .

11- وزاني ماجدة، مختاري جميلة، بو احمد نوال، **ادارة الجودة الشاملة والاداء المتميز**، مذكرة ليسانس، جامعة المدية 2012 .

12- مقابلات مع رؤساء المكاتب يوم 15 و16 أفريل 2016.

13- مقابلات مع رؤساء المصالح يوم 20 أفريل 2016.

- **الملتقيات والمؤتمرات:**

1- أحمد قايد نور الدين –دراسة **وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال** – الملتقى الدولي حول إدارة قياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة –كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير – جامعة الشلف، يومي 14/13 ديسمبر 2001.

2- د.محمود العبيدي ،**مفهوم وأساليب تقييم وتكوين الموجودات المعرفية** ،المؤتمر العلمي الرابع ،الريادة والإبداع ، جامعة فلوريدا 15-16-03/ 2005

3- سليمة طبايبية، الهادي ارباع، السبتي جريبي، **التسيير الاستراتيجي لراس المال الفكري واهميته في دعم تنافسية مستدامة للمؤسسة في ظل اقتصاد المعرفة**، الملتقى الدولي حول ادارة وقياس راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2008/12/03 .

4- عمر عزاوي، محمد علجية، **الابداع كاسلوب لتحقيق الميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية**، جامعة ورقلة 8-9 مارس 2005 .

5- محمد زرقون بوحفص رواني، **تطور ومكانة راس المال الفكري في منظمات الأعمال في كل اقتصاد المعرفة**، المؤتمر الدولي السنوي حول ادارة وقياس راس المال الفكري في منظمة الأعمال العربية-كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير البليدة 14/13 ماي 2008 .

6- منصور الزين، **دور المعرفة والابتكار التكنولوجي في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية**، الملتقى الدولي الثاني، المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة .

7- ناصر مراد، **الإستثمار في رأس المال الفكري مدخل لتحقيق التنمية الإقتصادية في الدول العربية**، مجلة الدرسات الإقتصادية، يصدرها مركز البصيرة للبحوث والاستثمارات والخدمات التعليمية، الجزائر، العدد العاشر، 73 – 86، 2008.

- **المراجع باللغة الأجنبية:**

1. Ahmed ebrahimi, **the relatioship between intellectual capital and quality of works life ,** international journal of advanced studies in humanities and science, 2013.

2. cole,R.E,«**the death and life of the Amevcan quality movement**» oxford universety press, new york,1995.

3. Dahlgaard,jens , « **fundamentabs of total quality management, »**taylor de fraces,london 1998.

4. Djerdjour,m,de patel ,r « implementation **of quality programmes en devloping countves a fiji islands case study,** »total quality management revew ,vol 11 ,u,k 2000 .

5. Edvinsson leif, malone, intellectual capital : **realising your company true realer by finding its hidden root,** (new york harper business), 1997.

6. hoffher ,C.D etal « break **though then keigen total quality managment** »engle wosd cliffr new jersy 1994.

7. Hutchins,george,the ISO9000 :**imlementation manual,ten steps to ISO9000 onnes** :Essex junction,1994 .

8. Jan kees looise, **the importance of devloping intellectual capital for innovative organisation** : contribution from a HRM-perspective, schoole of management and governance, 2009.

9. Kanji,c,k, « **implenentation of total quality management »total quality management** ,vol z,u,k 1996 .

10. Knou ledge ,**MGGRAW-HILLILRWIN.**

11. Mark kaganou, « **the perfect manual »,published :**www.quality. works.com, 2009 .

12. Oakland .J.S « **total quality managment** »heinmann problishing lttd,oxford 1989 .

13. Shonberger,R,J de knod E,(1997)**opération management 6th ed** (new yourk :MCgraw hill)

14. Stephen Gigg , **learning and development** , Macmillan , London ,2002

15. Stephen Gigg, **Learning and Développent**, London, 2002.

16. tenner,A.R dotoro ,I.J , « **Total quality management, three step to continous improvement** » addison-wesley reading,Ma 1992 .

17. thomas honsland .A.H.Bell (2001) :**messuring and managing**

18. Tunks R, « **fast truck to quality** » ,Mc grew hill book co, new york,1992.

19. Ulrich,a **new manages for humain ressources** ,Harvard business review ,january,february 1998 .

20. Verna allee, **the future of knowledge, (amsterdam: butterwoth heinemann)**, 2013.

21. verna allee, **the future of knowledge**,(amsterdam : buter worth heineman),2003.

- **مواقع الانترنيت:**

1. http://www.gckw.com/iso_14001_AR.asp?SPTD=69,2014/03/18
2. AR.wikipedia.orq/wiki/iso 9000.
3. http://www.hrdiscussion.com/hr43533.html.
4. http://www.ISO.ch/iso/en/ISO nine.apener.2014/03/03
5. www.dta-medea.com