

***THE CONTRIBUTION OF INTELLECTUAL
CAPITAL IN THE POSSIBILITY OF APPLYING
TOTAL QUALITY MANAGEMENT***

***A Reconnaissance Study of the Views of a Sample
of Managers in a Select Group of Private Sector
Companies in the Province of Erbil***

A Dissertation Submitted

By

Salahadin Babaker Mohammed

To

*The Council of the University of St Clements
As a Partial Fulfillment of the Requirement for the
Degree of PH.D.*

In Industrial Administration

Supervised By

Assistant Prof. Dr. Khalid Hamad Amin

Abstract

The Intellectual Capital (IC) is the most valuable component of the organization, which composed from directed knowledge that came from science and technology, and it is alive part and dynamic, it is value always is changing, these changing have effect on man's understand and will accept it.

Nowadays the knowledge in competition works become directly effective in Organizations that are working by thought, relations and communication. It increases by financial and investment insurances and others that are supported by technology. This knowledge of competition works indirectly would be for all organizations that are differentiating themselves from causes of customer service, it is now on, the organization successful is characterized by the skills of high polarization and attraction, development and training of personnel who can work in international organizations seeking to serve customers, and seize the opportunities in technology, and it challenge the next will face organizations is their ability to find (IC).

The notion of Total Quality Management (TQM) is one of modern notions that have a high value that does not had ever. Either by senior management in most organizations or by the authors and researchers in the field of administration, and for this it had become a subject worthy of research and attention from

specialists, and thus become a key field from the fields of Business Administration at the university level .

The concept of (TQM) which is based on a range of ideas and principles that any organization can be applied to achieve the best possible performance, continuous improvement in performance and productive service in various organizations .

This is what prompted the study to write this title (The contribution of intellectual capital in the possibility of applying total quality management), and content of the study were distributed to both sides, the first is theoretical, which includes the following chapters :

The first chapter deals with the conceptual logic of Intellectual Capital (IC), which contains three sections, the first section deals with the entrance of a conceptual framework for intellectual capital and its importance and its properties and its components and roles as well as entrances to the study of (IC), and the second section deals with measurement of (IC) and sample management, and Section three deals with (IC) and some contemporary techniques in management .

In the second chapter was taken up for theoretical logic of (TQM) which includes three sections, the first section deals with the concept of (TQM) and its benefits and its principles and elements and objectives, and in the second section is addressing the requirements of (TQM) and stage of implementation, while

Section III addresses the common errors in the application of (TQM) and evaluation standards .

And Chapter three in order to view most previous studies and methodology of the study and description of designated and divided into three sections, first section researcher attempted to be taught most of the research and studies of foreign and Arab obtained and to see what got him on the variables of the study and build upon In his research and to present a discriminative of the current study from previous studies, and the second section address the modality of the study and its approach, and the issue has been identified the study after consultation with the opinions of the managers of corporate boards of directors of the private sector in the province of Erbil to implement and achieve the hypotheses of the study by answering specific questions, also in the second section were referred to the importance of academic study and field and its objectives as well as study and model assumptions, and methods of data collection and analysis, in addition to illustrate how to choose the study sample and determine the limits of the study of human and temporal and spatial, while Section has dealt with the third describes the study sample and the characteristics of researched companies as well as the characteristics of managers in the field under examination subjects according to sex, age groups and educational attainment and years of total service and service in leadership positions and participation of managers of respondents in training courses .

The practical aspect has been dealt with through the Fourth Chapter, which deals with the reality of (IC) and its role in applying the tool of total quality in private sector companies in the city of Erbil, where the field survey and by means of the questionnaire, which includes paragraphs questions of the extent of the concepts (IC) in the company and its role in the application (TQM), where the total number of questions to five and forty questions, divided into eight paragraphs, and in the first section of this chapter have been addressed to present and analyze the views of managers on the variables of the study subjects, and in the second section was analysis examined relations and effects of the variables of the study, as well as the scheduling data and results obtained and analyzed and discussed .

The study of statistical methods for analysis of data collected from a sample survey by questionnaire, including percentages, and the mean and standard deviation, and coefficient of determination to describe the views of managers of respondents on the variables of the study, the use of test (t) to determine significant differences were obtained among them, as well as test (F) to determine the relationships between the influential variables of the study, and the regression coefficient to identify significant impact (IC) in the application (TQM) .

It was selected to all managers in the private sector companies in the city of Erbil to being a sector which is a kind of stability compared to the situation of public and mixed sectors of

the right of enduring commitment and the presence of managers and mechanisms of action and production .

The fifth chapter and the last study, since the conclusions of theory and the field and recommendations reached by the researcher through standards and indicators for the analysis of variables, and the main conclusions of the theory as follows :

1. It Shows that the majority of managers of respondents are interested in (IC) they saw as an intangible asset to that organization and the real wealth, that have the most powerful weapon competitive in the meantime for organizations today, so you must provide the resources necessary for him to build a network of contacts and inside information to enable them to use more knowledge and skills in their interests .
2. The term of (TQM) is intended to indicate how the implementation of the tasks entrusted to the department in charge of quality control products and services provided by any organization, so the (TQM) are those synthetic administrative contains a number of tasks and burdens from which and with a number of means, is to complete all the required tasks and goals of the specifications of the goods and services that should be characterized by certain levels of quality.

The findings of the field including the following :

1. It shows that the majority of the directors of respondents approve of the existence of dimensions (IC) (focus on the

customer, the spirit of competition, technological developments, keep employees and their development standards, the power of knowledge) in private sector companies discussed in the city of Erbil to varying degrees, ranging from (%71.9- 95.5%) and this result is consistent with the logic and the views of writers and researchers interested in this field, and concludes from this that the study on the expectations that were right on according to the results obtained it .

2. The dimensions of (IC) contributed to the findings of the study in the application and by the descent of the terms of the contribution and influence (to keep standards development for workers and %22.8, %22.6 cognitive power, the focus on the customer %16.9, 10.5 in the spirit of competition, technological developments %09.2) in the application of (TQM) in private sector companies discussed in the city of Erbil .
3. showed the value of the coefficient of determination (R^2) that (%34.1) of the application of (TQM) in private sector companies discussed in the city of Erbil due to (IC), means that there are (%65.9) in the dependent variable is not interpreted, derived from so that there are other important factors and as its impact on the dependent variable, and they need to study and demonstrate their impact.

4. There is a direct correlation is positive and significant moral, between the dimensions of (IC) and the application of style of (TQM), and this is consistent with the hypothesis first major hypotheses and their subsidiary.
5. Affect the dimensions of (IC) positive and significant in terms of the possibility of applying (TQM), and this is something that is consistent with the hypothesis and the second main hypotheses subsidiary.
6. There is a desire and drive to the companies discussed in the application of the private sector of (TQM) and attention to the role the human element in the application of quality management.
7. It is seeking private sector companies in the city of Erbil to gain customer satisfaction through the provision of their needs, requirements and specific quality required by them.

The recommendations outlined by the researcher during the previous conclusions and based on what made that study are as follows :

1. The need to make private sector companies in the city of Erbil due attention to (IC) because of its importance in the application of (TQM).
2. The need to adopt private sector companies in the city of Erbil in positions related to quality workers with experience and efficiency and work to train them continuously .

3. Use of Management Information Systems, which is characterized by precision and modernity to ensure the maintenance of systems of (TQM).
4. The need for private sector companies to invest in the city of Erbil, human resources and the way that contributes to achieving its objectives effectively and efficiently.
5. The need to inform managers and members of corporate boards are the best on the literature of (TQM) to think that in light of the philosophy of their company and their goals.
6. The current reality of corporate boards will require more focus on (IC) and diagnosis and development because it has now become the real wealth for them.

As well as enriching the study suggests that this type of research studies support the deal and technological dimensions of IT and human resources management and witnessed these dimensions of change, especially in the context of transformations in the Iraq and the Kurdistan Region.

مساهمة رأس المال الفكري
إدارة الجودة الشاملة في إمكانية تطبيق
دراسة إستطلاعية لآراء عينة من المدراء في
الخاص في مجموعة مختارة من شركات القطاع
محافظة أربيل

أطروحة تقدم بها
صلاح الدين بابكر محمد البشدري

الى مجلس جامعة سانت كليمنتس العالمية
وهي جزء من
متطلبات نيل درجة دكتوراه فلسفة في الإدارة الصناعية

بإشراف
الأستاذ المساعد الدكتور
خالد حمد أمين ميرخان

-

1431 هـ

2710 ك

2010 م

إقرار المشرف

أشهد بأن إعداد هذه الأطروحة الموسومة " مساهمة رأس
إدارة الجودة الشاملة : دراسة المال الفكري في إمكانية تطبيق
إستطلاعية لآراء عينة من المدراء في مجموعة مختارة من شركات
جامعة الخاص في محافظة أربيل" جرت تحت إشرافي في القطاع
سانت كليمنتس العالمية وهي جزء من متطلبات نيل درجة دكتوراه
فلسفة في إختصاص الإدارة الصناعية .

التوقيع :

المشرف : أ.م.

د. خالد حمد أمين

ميرخان

2010 : / / التاريخ

إقرار المقوم اللغوي

أشهد بأن هذه الأطروحة والموسومة " مساهمة رأس المال الفكري في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة: دراسة إستطلاعية لآراء عينة من المدراء في مجموعة مختارة من شركات القطاع الخاص في محافظة أربيل " ، قد تمت مراجعتها من الناحية اللغوية وتصحيح ما ورد فيها من أخطاء لغوية وتعبيرية ، وبذلك أصبحت الأطروحة مؤهلة للمناقشة بقدر تعلق الأمر بسلامة الأسلوب وصحة التعبير .

التوقيع :

د. آوات محمد أمين القره داغي : الاسم

: / / 2010 التاريخ

قرار لجنة المناقشة

نشهد بأننا رئيس وأعضاء لجنة المناقشة قد أطلعنا على هذه الأطروحة وناقشنا الطالب في محتوياتها وفيما له علاقة بها ، وإنها جديرة بالقبول لنيل درجة دكتوراه فلسفة في إختصاص الإدارة الصناعية بتقدير (جيد جدا عالي) .

الأستاذ الدكتور الأستاذ الأستاذ الدكتور

محمد آل ياسين أسعد حمدي محمد أكرم أحمد الطويل

عضو عضو رئيس اللجنة

الأستاذ المساعد الأستاذ المساعد الدكتور الأستاذ المساعد الدكتور

خالد حمد أمين كاوه محمد فرج علاء الدين محمد أمين محي الدين ميرخان

المشرف / عضو عضو عضو

الإهداء

.. الى

(صلى الله عليه وسلم) رسول الهدى والإنسانية محمد

.. الى

والدي العزيزين من يستحقان شكري و محبتي

..الى

الكثير رفيقة عمري زوجتي الغالية التي تحملت

من أجل إكمال دراستي

.. الى

بناتي الحبيبات سوما .. سارا .. يارا

.. والى

كل من شدّ أزرّي على مواكبة مسيرتي العلمية

(أهدي جهدي المتواضع هذا)

صلاح الدين

تقدير و شكر

أحمد الله الواحد الأحد حمداً كثيراً وأصلي وأسلم على سيد الخلق محمد وعلى آله
وصحبه وسلم ومن تبعه الى يوم الدين .

ومن ثم يقتضي علي من واجب التقدير والإحترام والوفاء والعرفان أن أتقدم بشكري الجزيل و إمتناني الى أستاذي الفاضل الدكتور خالد حمدأمين ميرخان لتفضله ، ، وعلى ما أحاطني به من رعاية علمية وأخوية صادقة بالإشراف على الأطروحة ولما أبداه من جهد وإهتمام كبيرين لهذه الأطروحة، أمد الله في عمره وجعل له أسباب التفوق والنجاح .

كما أتقدم بالشكر للجهود العظيمة التي بذلها أساتذتي اللذين درسوني في مرحلة الدكتوراه، كما أتقدم بوافر الامتنان للأساتذة المحكمين والخبراء اللذين حكموا إستبانة البحث .

وأسجل جلّ شكري وتقديري للدكتور آوات محمدأمين القره داغي المدرس في كلية المسائية / قسم اللغات في جامعة صلاح الدين لمراجعته الأطروحة لغوياً بكل إخلاص وإتقان .

وأقدم خالص الشكر والتقدير الى السيد رزكار مغديد المدرس المساعد في كلية الإدارة والإقتصاد في جامعة صلاح الدين لما أبداه من مساعدة وجهد كريم في الإستشارات الإحصائية .

ومن الوفاء والعرفان بالجميل ، ان أقدم خالص الشكر والتقدير الى المدراء في الخاص في محافظة أربيل اللذين شملهم الإستبيان مجموعة مختارة من شركات القطاع لما أبدوه من روح التعاون والمساعدة .

ويسعدني أن اقدم شكري و إمتناني الى منتسبي المكتبة العامة في جامعة صلاح الدين في أربيل لما لمست فيهم من روح التعاون والمساعدة طيلة فترة إعداد الدراسة .

كما وأرى من الواجب أن أتقدم بالشكر الجزيل الى جامعة سانت كليمنتس العالمية/ فرع العراق اللذين فتحوا لنا الباب لمواصلة الدراسات العليا والحصول على شهادة الدكتوراه .

ولا يفوتني أن أذكر بالثناء والإمتنان كل من يسر لي الحصول على المصادر والمراجع العلمية وأخص منهم بالذكر السيد عثمان أحمد والسيد خليل إبراهيم .

وأقدم بشكر خاص الى كل من ساهم وساعد في إعداد هذه الدراسة وخاصة السادة ونبيل عادل ورزكار زبير ونبز عويز حيث لم يذخروا جهداً في تقديم فاروق حكيم العون خلال فترة الدراسة .

وأخيراً أقدم بالغ شكري الى كل من مدّ يد العون لي ولو بكلمة طيبة ولم تسعف ذاكرتي من طرح اسمه .

وفي الختام اتقدم بشكري وامتناني الى أفراد عائلتي التي تحملت إنشغالي طيلة فترة الدراسة ، ولما بذلوه معي من تعاون وجهد وصبر .

ومن الله التوفيق

الباحث

المستخلص

يعد رأس المال الفكري أثمن موجود في المنظمة ، يتضمن المعرفة الهادفة المتأنية من العلم و التكنولوجيا، وهو كيان حي ، ديناميكي ، وان قيمته تتغير بشكل دائم، وتعكس التغييرات في فهم الإنسان وتقبله للأمر، وعليه فالتحدي القادم الذي ستواجهه المنظمات هو مدى قدرتها على إيجاد رأس المال الفكري .

وموضوع ادارة الجودة الشاملة (TQM) TOTAL QUALITY MANAGEMENT

من الموضوعات المعاصرة الذي اصبح اليوم يعطى له اهتماماً أكبر من أي وقت مضى، سواء من قبل الادارة العليا في أغلب المنظمات أو من قبل الكتاب و الباحثين في حقل الادارة، ولهذا فقد غدا موضوعاً جديراً بالبحث والاهتمام من قبل المختصين ، وبالتالي أصبح يشكل حقلاً اساسياً من حقول تخصص ادارة الاعمال على مستوى الجامعات .

ويعد مفهوم ادارة الجودة الشاملة من المفاهيم التي تقوم على مجموعة من الافكار والمبادئ التي يمكن لأي منظمة ان تطبقها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن، وتحسين المستمر في الاداء الانتاجي والخدمي في مختلف المنظمات .

مساهمة رأس هذا مما دفعت بالدراسة الى جعل المتغيرين عنوانا لها الموسوم (إدارة الجودة الشاملة : دراسة إستطلاعية لآراء عينة المال الفكري في إمكانية تطبيق ، الخالص في محافظة أربيل) من المدراء في مجموعة مختارة من شركات القطاع يتضمن وتم توزيع محتوى الدراسة على جانبين، الجانب الأول هو النظري الذي الفصول التالية :

الفصل الأول يتناول المنطق النظري لرأس المال الفكري الذي يتضمن ثلاث مباحث، المبحث الأول يتناول مدخل مفاهيمي لرأس المال الفكري وأهميته وخصائصه ومكوناته وأدواره وكذلك مداخل دراسة رأس المال الفكري، والمبحث

الثاني يتناول قياس رأس المال الفكري ونماذج إدارته، والمبحث الثالث يتناول رأس المال الفكري وبعض الأساليب المعاصرة في الإدارة .

أما في الفصل الثاني فقد تم تناول المنطق النظري لإدارة الجودة الشاملة الذي ، المبحث الأول يتناول مفهوم إدارة الجودة الشاملة وفوائده يتضمن ثلاثة مباحث ومبادئ وعناصره وأهدافه ، وفي المبحث الثاني تم تناول متطلبات إدارة الجودة الشاملة ومراحل تطبيقها ، أما المبحث الثالث يتناول الأخطاء الشائعة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومعايير تقييمها .

وخصص الفصل الثالث لعرض أهم الدراسات السابقة المرتبطة بالموضوع ومنهجية الدراسة ووصف عينتها، ومقسمة على ثلاث مباحث ، في المبحث الأول البحوث والدراسات الأجنبية والعربية التي حصل عليها حاول الباحث جاهدا ان يدرس وذلك لمعرفة ما توصلوا اليه حول متغيرات الدراسة والبناء عليه في بحثه وعرض رؤية تميزية للدراسة الحالية عن الدراسات السابقة ، والمبحث الثاني تناول اسلوب الدراسة ومنهجها ، وفيها تم تحديد مشكلة الدراسة بعد إستطلاع آراء عينة من المدراء الخاص في محافظة أربيل لاختبارفرضيات في مجموعة مختارة من شركات القطاع وأيضا في المبحث الثاني تم الدراسة من خلال الاجابة علي التساؤلات المحددة ، الاشارة الى أهمية الدراسة الأكاديمية والميدانية وأهدافها وكذلك أنموذج الدراسة وفرضياتها ، وأساليب جمع البيانات وتحليلها ، بالإضافة الى توضيح كيفية إختيار عينة الدراسة وتحديد حدود الدراسة البشرية والزمانية والمكانية ، أما المبحث الثالث فقد تناول وصف عينة الدراسة وخصائص الشركات المبحوثة وكذلك الخصائص المميزة للمدراء المستجيبين في الميدان المبحوث على وفق الجنس والفئات العمرية والتحصيل الدراسي وسنوات الخدمة الإجمالية و الخدمة في المراكز القيادية ومشاركة المدراء المستجيبين في الدورات التدريبية .

أما الجانب الميداني فقد تم تناوله من خلال الفصل الرابع والذي يتطرق الى واقع رأس المال الفكري ودوره في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات القطاع الخاص

في مدينة أربيل ، حيث تم مسح الميدان وذلك بواسطة الإستبانة التي تضمنت الفقرات والأسئلة لمدى وجود مفاهيم رأس المال الفكري في الشركات ودوره في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، حيث وصل مجموع الاسئلة الى خمس وأربعين سؤالاً ، مقسمة على ثمانية فقرات ، وفي المبحث الأول من هذا الفصل تم التطرق الى عرض وتحليل آراء المدراء المبحوثين حول متغيرات الدراسة ، وفي المبحث الثاني تم تناول تحليل العلاقات والتأثيرات لمتغيرات الدراسة ، وكذلك تم جدولة البيانات والنتائج المستحصلة وتحليلها ومناقشتها.

إعتمدت الدراسة الأساليب الإحصائية لأغراض تحليل البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة بواسطة الإستبانة منها النسب المئوية ، والوسط الحسابي ، والانحراف المعياري ، ومعامل التحديد لوصف آراء المدراء المبحوثين حول متغيرات الدراسة ، (لتحديد F) لتحديد الفروقات المعنوية بينها ، كذلك اختبار (t) وقد استخدم اختبار (العلاقات التأثيرية بين متغيرات الدراسة ، ومعامل الانحدار لغرض التعرف على معنوية تأثير رأس المال الفكري في تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

ووقع الاختيار على عينة من المدراء في مجموعة مختارة من شركات القطاع الخاص في محافظة أربيل لكونه القطاع الذي يتسم بنوع من الاستقرار قياساً بأوضاع قطاعي العام والمختلط من حيث الالتزام بالدوام وتواجد المديرين وآليات العمل والإنتاج .

أما الفصل الخامس والأخير من الدراسة حيث يتضمن الإستنتاجات النظرية والميدانية والتوصيات التي توصل اليها الباحث من خلال المقاييس والمؤشرات الخاصة بتحليل المتغيرات .

المحتويات

<u>الصفحة</u>	<u>الموضوع</u>
أ	الاهداء
ب	شكر وتقدير
د	المستخلص
ي	قائمة الجداول
ل	قائمة الأشكال
م	قائمة الملاحق
1	المقدمة
2	<u>الفصل الأول</u> <u>المنطق النظري لرأس المال الفكري</u>
3	المبحث الأول : مدخل مفاهيمي لرأس المال الفكري
3	أولاً: مفهوم رأس المال الفكري
6	ثانياً: أهمية رأس المال الفكري
10	ثالثاً: خصائص رأس المال الفكري
11	رابعاً: مكونات رأس المال الفكري
16	خامساً: أدوار رأس المال الفكري
18	سادساً: مداخل رأس المال الفكري
22	المبحث الثاني : قياس رأس المال الفكري ونماذج إدارته
22	أولاً: قياس رأس المال الفكري ومفهومه
23	ثانياً: أهمية رأس المال الفكري وضرورته
24	ثالثاً: نماذج قياس رأس المال الفكري وإدارته
35	المبحث الثالث : رأس المال الفكري وبعض الاساليب المعاصرة في الإدارة

الصفحة	الموضوع
35	أولاً: رأس المال الفكري وإدارة المعرفة
73	ثانياً: رأس المال الفكري والهندسة الإدارية (الهندرة)
41	ثالثاً: طبيعة العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة
44	الفصل الثاني المنطق النظري لإدارة الجودة الشاملة
46	، الأهمية ، المفهوم المبحث الأول : إدارة الجودة الشاملة (الأهداف العناصر ، المبادئ ، الفوائد
46	أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة
56	ثانياً: أهمية إدارة الجودة الشاملة
57	ثالثاً : فوائد إدارة الجودة الشاملة
59	رابعاً : مبادئ إدارة الجودة الشاملة
63	خامساً: عناصر إدارة الجودة الشاملة
65	سادساً: أهداف إدارة الجودة الشاملة
67	المبحث الثاني : متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومراحل تطبيقها
67	أولاً: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
73	ثانياً: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
78	المبحث الثالث : الأخطاء الشائعة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومعايير تقييمها
78	أولاً: الأخطاء الشائعة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة
81	ثانياً: معايير تقييم تطبيق إدارة الجودة الشاملة
85	الفصل الثالث الدراسات السابقة واسلوب الدراسة ومنهجها

<u>الصفحة</u>	<u>الموضوع</u>
86	المبحث الأول : الدراسات السابقة
101	المبحث الثاني : اسلوب الدراسة ومنهجها
109	المبحث الثالث : وصف عينة الدراسة
117	<u>الفصل الرابع</u> <u>عرض وتحليل آراء وإختبارالعلاقات لمتغيرات الدراسة</u>
118	المبحث الأول: عرض وتحليل آراء المديرين المبحوثين حول متغيرات الدراسة
123	تحليل العلاقات و التأثيرات لمتغيرات الدراسة المبحث الثاني
132	<u>الفصل الخامس</u> <u>الإستنتاجات والتوصيات</u>
133	المبحث الأول : الإستنتاجات
136	المبحث الثاني : التوصيات والمقترحات
138	المصادر
156	الملاحق
أ-ج	المستخلص باللغة الكردية
A-H	المستخلص باللغة الإنكليزية

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
13	بعض الكتاب للاتجاه الأول لمكونات رأس المال الفكري	1-1
25	بعض نماذج قياس المال الفكري رأس وإدارته للفترة من (2005-1994)	1-2
64	العناصر الخمسة لإدارة الجودة الشاملة ومكوناتها	2-1
72	مقارنة خصائص التنظيم التقليدي والتنظيم الملائم لـ TQM	2-2
82	مقياس الثقافة التنظيمية لمدى ملاءمة مدخل إدارة الجودة الشاملة	2-3
110	نوع النشاط وموقع الشركات عينة الدراسة	3-1
112	توزيع عينة الدراسة على وفق الجنس	3-2
112	توزيع عينة الدراسة على وفق الفئات العمرية	3-3
113	توزيع عينة الدراسة على وفق التحصيل الدراسي	3-4
114	توزيع عينة الدراسة على وفق سنوات الخدمة الإجمالية	3-5
115	توزيع عينة الدراسة على وفق سنوات الخدمة في المراكز القيادية	3-6
116	توزيع عينة الدراسة على وفق مشاركة المدراء المبحوثين في الدورات التدريبية	3-7
118	التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات رأس المال الفكري على مستوى (N شركات القطاع الخاص في محافظة أربيل) 57 =	4-1
121	التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات إدارة الجودة الشاملة على مستوى	4-2

	N(شركات القطاع الخاص في محافظة أربيل) 57 =	
124	تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة	4-3
125	تحليل أثر التركيز على الزبون في تطبيق إدارة الجودة الشاملة	4-4
126	تحليل أثر روح التنافس في تطبيق إدارة الجودة الشاملة	4-5
127	تحليل أثر التطورات التكنولوجية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة	4-6
128	تحليل أثر الاحتفاظ بالعاملين ومعايير تطويرهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة	4-7
129	تحليل أثر القوة المعرفية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة	4-8
131	تحليل أثر متغيرات رأس المال الفكري في تطبيق إدارة الجودة الشاملة	4-9

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
14	مكونات رأس المال الفكري	1-1
15	(لرأس المال الفكري Al-Ali تقسيم)	1-2
17	أدوار رأس المال الفكري	1-3
20	المدخل الإدراكي ومساراته وتأثيراته في البيئة الخارجية	1-4
39	محتويات تعريف الهندرة	1-5
51	مكونات مفهوم إدارة الجودة الشاملة	2-1
53	مثلث إدارة الجودة الشاملة	2-2
53	أبعاد مفهوم إدارة الجودة الشاملة	2-3
54	لمفهوم التقليدي وإدارة الجودة الشاملة مقارنة بين الهيكل التنظيمي	2-4
59	في المنظمات TQM فوائد تطبيق	2-5
61	شبكة العلاقات بين المستهلك والمورد داخل وخارج المنظمة	2-6
64	العناصر الخمسة لإدارة الجودة الشاملة	2-7
66	لتحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة Deming سلسلة ديمينج	2-8
68	TQM أنموذج الإدارة الجديدة كمطلب لتنفيذ	2-9
71	تأثيرات إدارة الجودة الشاملة	2-10
76	TQM عمليات حل المشاكل في	2-11
104	أنموذج الدراسة	3-1

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوانه
1	المقابلات التي اجريت للمديرين في الشركات المبحوثة
2	إستمارة الإستبانة
3	قائمة بأسماء السادة المحكمين لإستمارة الإستبانة
4	جداول النتائج

المقدمة

الى مفهوم الجودة نظرة أشمل في عالمنا المعاصر وبيئة الأعمال التنافسية ينظر من كونها وظيفة من وظائف إدارة الانتاج والعمليات، بل تخطى هذا الحدود وأصبحت الجودة إستراتيجية تنافسية وأساس لفلسفة إدارة شاملة، وان هذه الفلسفة Total Quality الادارية المبنية على الجودة يطلق عليها ادارة الجودة الشاملة وهي فكرة فلسفية جديدة يقوم على الاعتقاد بأن الجودة (TQM) Management العالية للمنتج وما يرتبط به من رضا الزبون يمثل مفتاح النجاح لأي منظمة .

قديمًا كان المصادر الطبيعية أهم مكونات الثروة الوطنية وأهم موجودات المنظمات والمجتمع، وأما الآن فقد حلّ محلّها رأس المال الفكري الذي يعد أهم مكونات الثروة وأعلى موجودات الشركات .

هو المفهوم الجديد (Capital Intellectual) IC ان رأس المال الفكري (والأساسي للصنف الرئيسي للموجودات في اقتصاد المعلومات، وأن هذا الموجود على الأكثر هو غير ملموس، لكن يمكن تجسيده بتوصيفات مختلفة، مثل براءات الاختراع أو الابتكارات، وعلى عكس الموجودات المادية الأخرى، فإنها تحتوي البذور الفكرية والطاقة الأساسية لتجديد نفسها بنفسها، من خلال توسيع الاختراع وحب الاستطلاع والاستكشاف .

وتتجسد العلاقة بين رأس المال الفكري وادارة الجودة الشاملة، في قدرة رأس المال الفكري على سرعة فهم ابعاد ادارة الجودة الشاملة ومستلزمات تطبيقها، لما يمتلكه من قدرات فكرية وتنظيمية عالية فضلاً عن إلمامه بمهارات متنوعة، وهذا سيسهل كثيراً في تحقيق العمل الجماعي والعمل بروح الفريق الواحد فضلاً عن تخفيض تكاليف التدريب اللازمة لاعداد الموارد البشرية المطلوبة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة .

الفصل الأول

المنطق النظري لرأس المال الفكري

تمهيد

يعد رأس المال الفكري أثمن موجود في المنظمة ، يتضمن المعرفة الهادفة المتأتية من العلم و التكنولوجيا، وهو كيان حي، ديناميكي وليس موجود ثابت، وان قيمته تتغير بشكل دائم، وتعكس التغييرات في فهم الإنسان وتقبله للأمر .

أصبحت المعرفة اليوم من القضايا التنافسية ذات التأثير المباشر في المنظمات التي تتعامل بالأفكار والعلاقات والاتصالات ، وتتاجر بالخدمات المالية والاستثمارية وغيرها المدفوعة بعامل التكنولوجيا، وقد تكون هذه المعرفة من الأمور التنافسية غير المباشرة لجميع المنظمات التي تحاول أن تميز نفسها في أساليب خدمة الزبائن ، فمن الآن وصاعداً تكون المنظمة الناجحة هي التي تتميز بالمهارات العالية في إستقطاب وجذب وتطوير وتدريب العاملين الذين يستطيعون العمل في المنظمات العالمية التي تسعى لخدمة الزبائن ، وتتنهز الفرص في مجال التكنولوجيا وعليه فالتحدي القادم الذي ستواجهه المنظمات هو من مدى قدرتها على إيجاد رأس المال الفكري (العاملين ذوى الموهبة والمهارات المتنوعة) وبنائه وإستثماره والمحافظة (216عليه). (العنزي، وصالح، 2009،

يهدف هذا الفصل الى تأطير نظري للبعد الأول للدراسة الحالية واستنباط المفاهيم الرئيسة وتحديد محتوياته الفكرية التي توجه مسارات الجانب الميداني وعلى النحو الآتي:

المبحث الأول : مدخل مفاهيمي لرأس المال الفكري .

قياس رأس المال الفكري و نماذج إدارته . المبحث الثاني :

رأس المال الفكري وبعض الأساليب المعاصرة في الإدارة . المبحث الثالث :

المبحث الأول

مدخل مفاهيمي لرأس المال الفكري

أولاً: مفهوم رأس المال الفكري

في (Capital Intellectual) C لقد شاع استخدام مفهوم رأس المال الفكري (التسعينيات من القرن الماضي ، ويذكر ان صاحب مصطلح " رأس المال الفكري " هو رالف ستاير مدير شركة (جون سونفيلي) للأطعمة عندما أطلق لأول مرة عام (، وأصبح ينظر اليه باعتباره ممثلاً حقيقياً لقدرة (Stewart,1999,5) 1990 المنظمة على المنافسة وتحقيق النجاح بعد ان كانت المصادر المادية تمثل الثروة الحقيقة للشركات قبل هذا التاريخ ولقد تطور استخدام هذا المفهوم لمثل القدرة العقلية التي تمتلكها الشركات والتي لايمكن تقليدها بسهولة من قبل المنظمات المنافسة .) ان رأس المال الفكري يتمثل بامتلاك المنظمة نخبة Spinder ويرى الباحث (متميزة من العاملين على كافة المستويات وهذه النخبة لها القدرة على التعامل المرن في ظل نظام انتاجي متطور ولها القدرة على اعادة تركيب وتشكيل هذا النظام (Quinn, et., al,1996, 64) الانتاجي بطرق مميزة).

لقد أصبح اليوم رأس المال الفكري موجوداً إدارياً والشغل الشاغل للباحثين ورجال الأعمال ، و مالوفاً لدى الكثيرين ودارج الى حد كبير في حياتنا اليومية ولكن كما يقول الفيلسوف الالماني (هيجل): " ليس كل ما هو مألوف مفهوم بوضوح" ولجعل المألوف مفهوماً، إستلزم الأمر إستعراض مجموعة منتقاة من مفاهيم رأس

المال الفكري من وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين المعتمدين ، وذلك بحسب المراحل الزمنية. (العنزي ، وصالح ، 2009 ، 167) :

(في عام (1961) بانه " مجموعة من Theodor & Schultz عرفه كل من (- الطاقات البشرية التي يمكن استخدامها لاستغلال مجمل الموارد الاقتصادية " .

(في عام (1965) بانه " ان رأس المال الفكري يتضمن Marshall وعرفه (- جزء كبير من المعرفة والتنظيم، وان المعرفة هي اقوى محرك للانتاج " .

وفي عام (1966) ذهب كل من (هاريسون ومايرز) الى ان رأس المال الفكري - هو "جميع القوى البشرية القادرة على شغل الوظائف الادارية والفنية " .

في حين عرفه (وهيب وآخرون) في عام (1987) بانه " المجموع الكلي، - الكمي والنوعي من القوى البشرية المتاحة في المجتمع، فالجانب النوعي يمثل الكفاءات الذهنية والمستويات العلمية للسكان ومن خلال المستوى التعليمي يتم تحديد الجانب النوعي المرتبط بالخبرة والمعرفة، أما الجانب الكمي فيحسب من خلال الحجم الكلي للسكان " .

(في عام (1990) بانه " القدرة العقلية التي تمثل الثروة Stayer وعرفه (- الحقيقة للمنظمات التي لم يتابعها المحاسبون مثلما يتابعون النقد والموجودات وغيرها " .

(في عام 1991 بانه " الموجودات الفكرية التي Edvinsson كما عرفه (- تتجاوز قيمتها قيمة الموجودات الاخرى التي تظهر في الميزانية العمومية، وتتكون هذه الموجودات من نوعين، بشري: يمثل مصدر الابتكار والتجديد، وهيكلية: يمثل الجزء المساند للبشري كنظم المعلومات وقنوات السوق وعلاقات الزبائن " .

(في عام (1997) بانه " المادة الفكرية – المعرفة، Stewart وعرفه) -
المعلومات، الملكية الفكرية والخبرة التي توضع قيد الاستخدام من اجل خلق الثروة
الرابعة، لان اقتصاد اليوم يختلف في الاساس عن اقتصاد الامس ".

(في عام (2000) بانه " القيمة Guthrie & Petty كما عرفه كل من) -
الاقتصادية لفنتين من موجودات الشركة غير الملموسة هما رأس المال المنظمي،
ويشمل ملكية نظم البرامجيات، شيكات التوزيع، وسلسلة التجهيز، ورأس المال
البشري الذي يعتمد على الموارد الانسانية ".

وعرفه (العنزي) في عام (2001) بانه " المعرفة المفيدة التي يمكن توظيفها -
واستثمارها بشكل صحيح لصالح المنظمة ".

(في عام (2002) بانه " الفرق Daniels & Noordhuis كما عرفه كل من) -
بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية الصافية للشركة، أي القيمة الاضافية التي يرغب
السوق بدفعها الى الشركة على قيمة رأس مالها السهمي ".

(فعرفه في عام (2003) بانه " قوة عقلية، مصادرها – Malhotra اما) -
المعرفة، المعلومات، الذكاء، الخبرة – تؤثر في زيادة القيمة السوقية والتشغيلية
والتطويرية للمنظمة ".

(في عام 2004 بانه " مجموعة من الأفراد Awad & Ghaziri - وعرفه)
الذين يستخدمون عقولهم أكثر من استخدامهم لأيديهم، لانهم يمتلكون خبرات، قيم،
ثقافة، قدرة على الابتكار والابداع من اجل ايجاد حل متخصص أو خلق قيمة ".

القسم الأول من المفاهيم والذي يتضمن أربعة تعاريف ، الأولى ركزت على
القابليات البشرية عامة بجانبها النوعي والكمي، وبالإستناد الى المبادئ الاقتصادية
فقط ، وبرغم منطقية بعض المبادئ إلا ان معالجتها تبقى احادية الجانب ،
ويقول (العنزي، 2004) في هذا الصدد " ان ادارة المنظمات لو اعتمدت على
(Stewart المبادئ الاقتصادية ، فانها قد لاتستطيع الوصول الى ما دعي اليه)

بتوكيده على رأس المال الفكري بوصفه الثروة الأكيدة التي لا يمكن ان تستغني عنه اية منظمة أعمال ". (العنزي ، وصالح ، 2009 ، 170) .

(و Stayer أما القسم الثاني من المفاهيم والذي يتضمن تعاريف كل من)
(يهدف الى توضيح المقصود برأس المال الفكري، باعتماد مباديء Edvinsson)
المنهج السلوكي والمعرفي، الا انها شكت من عدم متابعة المحاسبين لمردوداته وقد
يكون السبب وراء ذلك عدم القدرة على قياس مكوناته وهذا ما أفصح عنه
(بقوله " انه في بداية التسعينات، كان رأس المال الفكري Koenig 2000، 17،)
الشغل الشاغل لبحوث رجال الأعمال، وحاولوا العثور على طرق لحسابه، وجعله
جزء من الميزانية، واتضح رغم كثرة البحوث حول ذلك، من الصعب جداً من
الناحية العملية قياسه ، ان لم يكن مستحيلاً " .

كما وأكدت المفاهيم السبعة الأخيرة على النظرة الشمولية لمفرداتها (اقتصادية،
سلوكية، معرفية) من جهة، والتأكيد على قياس مكونات رأس المال الفكري من جهة
(في 4, 1998, Lenzner & shook اخرى، معتبرة ذلك ضرورة لا بد منها. ويقول)
هذا الصدد " ان قياس رأس المال الفكري قضية حتمية لا بد منها، فما لا يقاس لا يمكن
(الراي السابق بقوله " ان تعزيز الموجودات Brown, 1998, 2 إدارته "، ويعضد)
الفكرية في المنظمة وتفعيلاتها يتم عندما يكون هنالك قياس للقيمة الفكرية يبين مدى
الاستفادة منها " .

وبعد هذا العرض، يمكن ان ننظر الى رأس المال الفكري بانه : مجموعة من
العاملين يمتلكون قدرات عقلية ، عناصرها - (المعرفة ، المهارة ، الخبرة ، القيم) -
يمكن توظيفها وإستثمارها في زيادة المساهمات الفكرية ، لتحسين اداء عمليات
المنظمة ، وتطوير مساحة ابداعاتها ، بشكل يحقق لها علاقات فاعلة مع جميع
الاطراف المتعاملة معها ، ويجعل فرق قيمتها السوقية عن قيمتها الدفترية كبيراً .

ثانياً: أهمية رأس المال الفكري

تبين المعايير الآتية أهمية رأس المال الفكري للمجتمع ولمنظمات الأعمال
(العنزي ، وصالح ، 2009 ، 171) :

المنزلة الرفيعة ا-

لقد فضل الخالق جلت قدرته بني البشر على سائر المخلوقات الاخرى ومنحهم
نعمة العقل والتفكير، وأفرد لإصحاب العقول والألباب في القرآن الكريم موقعاً مهماً،
إذ ذكرت هاتان الكلمتان(العقل والتفكير) في (61) آية موزعة على (43) سورة
كريمة، أي بنسبة (38%) من مجموع سور القرآن الكريم البالغة (114) سورة،
وهي نسبة ليست بالقليلة، وتشير الى أهمية الدور الذي يؤديه وحجم المسؤولية
الملقاة عليهم إزاء الدين والدنيا ، ان نعمة العقل ومن خلالها التفكير، تعد الان السلاح
الأقوى والمؤشر الأكثر موضوعية لتقدير تقدم المجتمعات والمنظمات.

ب- تأسيس المنظمات الذكية

ان المنظمات الذكية هي المنظمات التي تهتم باستثمار العقول الموجودة لديها،
وتكنولوجيا المعلومات المتوافرة لها، من خلال نظام قيمى راق يعتمد الشفافية
والإفصاح المعلوماتي، وينبذ الهياكل الهرمية والمراكز الوظيفية كمبادئ أساسية له.
وبذلك فان كل ما يوجد في المنظمات الذكية هو تحديد مسؤوليات ومهام،
وتنوع خبرات وتعدد مهارات الشخص الواحد، ومكاتب بسيطة خالية من الزخرفة
(Skandia) وقد عبرت شركة (Heisig & Runeson,2001,158) والتعقيدات،)
عن المنظمة الذكية ، بصيغة معادلة على النحو الآتي:(العلي، والعمرى، 2004 ، 9
).

المنظمة الذكية = رأس المال الفكري + تكنولوجيا المعلومات + القيم

ويستخلص من الطروحات آنفة الذكر إن بناء المنظمات الذكية يستلزم بالدرجة الأساس توافر العقول المتميزة بذكائها وقدرتها على إستثمار باقي الموارد، وتسخيرها لصالح توسيع مساحة التميز لمنظماتهم، لأن تلك العقول لها قابلية التكيف مع الظروف المتغيرة، وهذا هو رأس المال الفكري .

ويعطي (وليام غيتس) المدير التنفيذي لشركة ميكروسوفت الدليل على ذلك بقوله " في مجتمع بزوغ المعلومات أصبحت الموارد الطبيعية الحاسمة هي الذكاء الانساني، والمهارة، والقيادة ، وفي كل منطقة من العالم وفرة منها. وهذا يعد بأن تكون المرحلة القادمة في التاريخ الانساني ذات اهمية خاصة " (ويعتبر التنافسي المحتدم فيما بين المنظمات حالياً وسعي كل Devlin,2001,15) منها لتوسع حصتها السوقية على حساب الآخر بمثابة حرب العقول بعقول، ومثل هذه الاسباب هي التي ولدت الميل الكبير في نمو الوظائف ذات الطابع المعرفي وزيادة الطلب عليها ، اذ تشير الاحصاءات في مختلف دول العالم ، الى ان هناك ميل كبير في نمو الوظائف ذات الطابع المعرفي، لأن هذه الوظائف تشكل قوة عظيمة للمنظمات وعامل مساعد في بقائها ومنافستها في السوق الذي يتسم بحركة تطويرية سريعة. (الغالبى ، والعامري، 2004،9).

ويعتقد ان هذا النمو في الوظائف المعرفية فرضته الظاهرة العالمية ، لان سوق العمل في ظلها ستشهد اتجاهاً متزايداً للطلب على رأس المال الفكري الذي يتصف بخبرات متنوعة ومهارات متعددة ، ودعماً لما تقدم تطلب الشركة (الامريكية المتخصصة بصناعة قطع غيار السيارات من موظفيها ان Corning) يتعلموا ثلاث مهارات او مجاميع من المهارات الفنية في غضون سنتين للاحتفاظ (Krajewski & Ritzman, 1999, 512)بوظائفهم ، والا يستغنى عنهم)

ج- استثمارات ناجحة وعوائد عالية

(تغيرت لغة الادارة Knowledge Society بحلول مايسمى بمجتمع المعرفة)
من تركيزها على القابليات البشرية الى القابليات الذهنية ، ففي عصر الحرفة العقلية
(يعتبر الفكر رأس مالا ذو قيمة عالية وكنزاً مخفيا) (العنزي، Mind Crafting)
(2001، 117) يحتاج الى من يبحث عنه ويستخرجه وينشره في ارجاء المنظمة ،
(في هذا الصدد " ان Stewart للافادة منه في تطوير الانتاج والانتاجية . وأكد)
الفكر الموجود في المنظمة يصبح رأس مال فكري، عندما يمكن نشره للقيام بشيء
(Brown,1998,2 لايمكن إجراؤه لان رأس المال الفكري يحوي معرفة مفيدة)
(بقولهما " ان السؤال الاساس Awad & Ghaziri,2004,422 ويؤيد الرأي السابق)
(what are we doing?not للمدير الذكي هو ماذا نفعل ؟ وليس ماذا نصنع ؟)
(وهذا السؤال يخاطب جرد الشركة للمهارات والموهوبين، what we make?
لان المعرفة وقابلية الناس على إنتاجها وإستخدامها تعد رأس المال الوحيد الذي
تمتلكه المنظمة .

وبالإستناد الى ما تقدم يبدو ان الإستثمار في رأس المال الفكري تعد عملية
ناجحة، ويمكن معرفة ذلك بالرجوع الى بعض الوقائع الميدانية الموثقة في المراجع
(شركة Cerent العلمية، على سبيل المثال، في أواخر آب (1999) اشترت شركة)
(للاطعمة والبروتينات وتمت تسوية الشراء باصدار Cisco معرفية من قبل شركة)
(، ونظراً لان Cerent) لصالح حملة اسهم شركة Cisco(100) مليون سهم لنظم)
(كانت وقت الشراء تعادل (68.95) دولارا أميركيا Cisco قيمة السوق لأسهم نظم)
فان ذلك أضاف قيمة سوق بمقدار (5.9) مليار دولار على الشركة التي تأسست في
كانون الثاني (1997) وعند وقت الشراء عام (1999) كان مجموع موظفي شركة
(هو (287) موظفاً، وبالتالي فان قيمة كل موظف كانت تعادل (24) Cerent)
(كانت ثرية جداً برأس مالها الفكري Cerent مليون دولار، وهذا يعني ان شركة)
(Caddy,2000,5.)

(أكثر من مليار دولار كعوائد IBM وفي عام (2000) حققت شركة)
(واما شركة (ميكروسيستمز) الامريكية Koenig,2000,1 لبراءات الاختراع)
(حققت أرباح تزيد John Gage لإنتاج الحواسيب، وعلى لسان مديرها التنفيذي)
على (6) مليارات دولار بواسطة (6 الى 8) موظف فقط يمثلون رؤوس مال
فكرية (مارتن ، وشومان، 2004 ، 24) . وتراوحت قيمة رأس المال الفكري
(Coca مابين (67 الى 91.6) مليار دولار. وحققت شركة (Microsoft لشركة)
(الخبير Strasmann) افضل تقييم وتوليد لرأس مالها الفكري اذ قال (Coca
المتخصص بحساب الموجودات غير الملموسة، ان هذه الشركة التي تبيع الماء
والسكر وقليل من الفقاعات، تحقق ثروة عالية عن طريق معرفتها الحميمة في
السوق، وإسم علامتها التجارية وعلاقتها مع منافذ التوزيع. (نجم ، 2004 ، 424
(.

د- مورد إستراتيجي وسلاح تنافسي

في ظل الاقتصاد المعرفي أصبح رأس المال الفكري مورداً إستراتيجياً يشكل
قوة فاعلة لهذا الاقتصاد ، والمصدر الرئيس للثروة والإزدهار، وحدد (العنزي،
2006، 8) خصائص المورد الاستراتيجي بما يأتي :

* ان يكون ثميناً ويضيف قيمة للمنظمة .

* ان يتسم بالندرة .

* لايمكن تقليده بسهولة ومضاهاته .

* لايمكن إحلال بديل عنه .

النقاط التالية : وعند تأمل هذه الخصائص يتبادر الى الذهن

1. انه مورد ثمين لانه يحمل معرفة متفردة ساهمت في اكتشاف تطبيقات واساليب

جديدة في الانتاج والخدمات ابرزها تقليل معدلات استعمال المواد الخام بنسبة

كبيرة من الطاقة. فاليابان مثلاً استهلكت عام (1984) مايعادل (60%) فقط من المواد الخام التي استهلكت عام (1973) لانتاج الكمية نفسها من المنظمات الصناعية، وكذلك فان المعرفة مكنت من استعمال (50 الى 70) رطل من الالياف الزجاجية لتقوم بتوصيل عدد من المكالمات الهاتفية لما يقوم به استعمال (طن واحد) من الاسلاك النحاسية (موسي، 1990، 16).

2. انه مورد يتسم بالندرة لانه يحمل خبرات ومهارات متعددة ومتنوعة مكنته من زيادة الابتكارات والابداعات المتسارعة وفي وقت قياسي، وهذا ما اكدته الاحصاءات العالمية من ان هناك اختراعاً جديداً كل دقيقتين ، وهذا هو احد اسباب تزايد براءات الاختراع المسجلة ، قد بلغت عام (1997) مايزيد عن (30) مليون براءة اختراع . (البرواري، 2001 ، 66) .

3. انه مورد لايمكن تقليده بسهولة، لان المعرفة في اي منظمة تكون خاصة بها ولها بصماتها المميزة والتي استطاعت بنائها خلال مدة زمنية وبانفاق تكلفة عالية، فعلى سبيل المثال تبلغ تكلفة بناء المعرفة في ثلاث دول هي الولايات المتحدة الامريكية والمملكة المتحدة والمانيا، ما يقارب (612) مليون دولار يومياً، وبالتالي فان صعوبة التقليد تكون في اختلاف معرفة منظمة عن منظمة اخرى ودولة عن دولة اخرى .

4. انه مورد لايمكن احلال بديل عنه مرتبط بالقدرة المميزة للمجاميع والتعاون بين العاملين الذي لايمكن نسخه واحلاله محل المعرفة السابقة. لذلك قيل في الاوساط الادارية لامستقبل للشركات ان لم تقم وبشكل جدي بادارة رأس مالها الفكري بشكل متقن.(Yogesh, 1998, 13).

ثالثاً: خصائص رأس المال الفكري : (الزيادات، 2008، 281)

1- رأس مال غير ملموس .

2- من الصعوبة بمكان قياسه بدقة .

- يتزايد بالإستعمال 3.

- يمكن الاستفادة منه في مراحل وعمليات مختلفة في الوقت نفسه 4.

- يتجسد في أشخاص لديهم الاستعداد لحمله . 5

- له تأثير كبير في المنظمة 6.

ومن جانب آخر، بما ان رأس المال الفكري هو جزء من رأس المال البشري وهؤلاء يتمتعون بقدرات معرفية عالية تميزهم عن غيرهم من العاملين في المنظمة ، ويمكن ان يكونوا في اي مستوى من مستويات الهيكل التنظيمي ، وينبغي على الفرد ان يقدم معرفة أو ابداعا أو مهارات متفردة او قدرات متميزة وهؤلاء يتمتعون بالخصائص الآتية (صالح، 2001، 72) ، (ميرخان، 2003، 33) :

1- الخصائص التنظيمية

- أ- يظهر رأس المال الفكري في مستويات الاستراتيجية الاربعة (الكلي، والاعمال، والوظيفية، والتشغيلية) وبنسب متباينة .
- ب- يميل الى العمل في الهياكل المرنة، والرسمية المنخفضة، واللامركزية الادارية.

2- الخصائص المهنية :

- أ- ليس بالضرورة ان يكون حاصلاً على شهادة اكاديمية .
- ب- يتميز بمهارات عالية وبخبرات متقدمة .

3- الخصائص السلوكية والشخصية :

- أ- يتحمل مخاطر العمل بدرجة كبيرة وفي ظروف تتسم بحالة عدم التأكد البيئي.

ب- يتصف بتقديم الافكار والمقترحات البناءة، والحسم في اتخاذ القرارات بدون تردد.

ج- يتسم بمستوى ذكاء عالي والقدرة على الحدس والتبصير.

د- الانفتاح على خبرات الآخرين.

هـ- يتميز بمثابرة عالية، والثقة العالية بالنفس والاستقلالية في الفكر والعمل.

رابعاً : مكونات رأس المال الفكري

ان العديد من الكتاب عرفوا رأس المال الفكري بمكوناته ، وخالفهم الرأي بهذا المجال كتاب آخريين في تسمية هذه المكونات، ونتيجة لهذا الاختلاف أثر جدل كثير حول هذا الموضوع ، ولغرض توضيح مختلف الآراء يمكن تصنيفها حسب اتجاهات أصحابها والتي تقع في ثلاثة اتجاهات ، الأول منها يشير الى ان رأس المال الفكري يتكون من رأس مال بشري ، وهيكلية ، وعلاقات مع الزبائن .

ان أصحاب الاتجاه الأول والمذكور بعضاً منها في الجدول (1-1) ركزوا على الأجزاء الرئيسية لرأس المال الفكري ، وان كل الأجزاء الأخرى التي يشير اليها أصحاب الاتجاهات الأخرى ماهي الا ضمنية في هذا الاتجاه ، ذلك لان رأس المال البشري يمثل المعرفة الضمنية للأفراد وهو المحرك والمخترع الأول للمعرفة والذي بدونه لا تتحرك ولا تتفاعل مع بقية المكونات لرأس المال الفكري .

اما رأس المال الهيكلية فهو عبارة عن المعرفة المتجسدة في الروتين التنظيمي للمنظمات وهو يشمل كل التفرعات الملحقة به، والتي يشير اليها أصحاب الاتجاهات الأخرى مثل رأس مال الابداع ، رأس مال العمليات والبنية التحتية .

اما المكون الثالث لرأس المال الفكري فيتمثل بالمعرفة الموجودة لدى زبائن المنظمة ، والذي يسمى رأس مال العلاقات ، وبكلمة أخرى يمكن القول انه مجموع

المعرفة لدى الزبائن والموردين والمتعاملين مع المنظمة بكل أشكالهم ، ويمكن الوصول الى هذه المعرفة من خلال العلاقة معهم لمعرفة حاجاتهم أصلا .

ويلحظ من الجدول (1-1) ان أغلب كتاب رأس المال الفكري المشهورين و رواد رأس المال الفكري هم أصحاب الاتجاه الأول .

أما أصحاب الاتجاه الثاني الذين يأخذون نفس الاتجاه الاول مع القليل من التغيير، اذ يقسمون رأس المال الفكري الى قسمين رئيسيين كما موضح في الشكل (1-1) هما رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ثم ان الهيكلي ذاته يقسم الى 1) رأس مال تنظيمي ورأس مال زبائني ، ورأس المال التنظيمي يقسم الى هيكل 80. للعمليات وهيكل للابداع (سلمان، 2005 ،

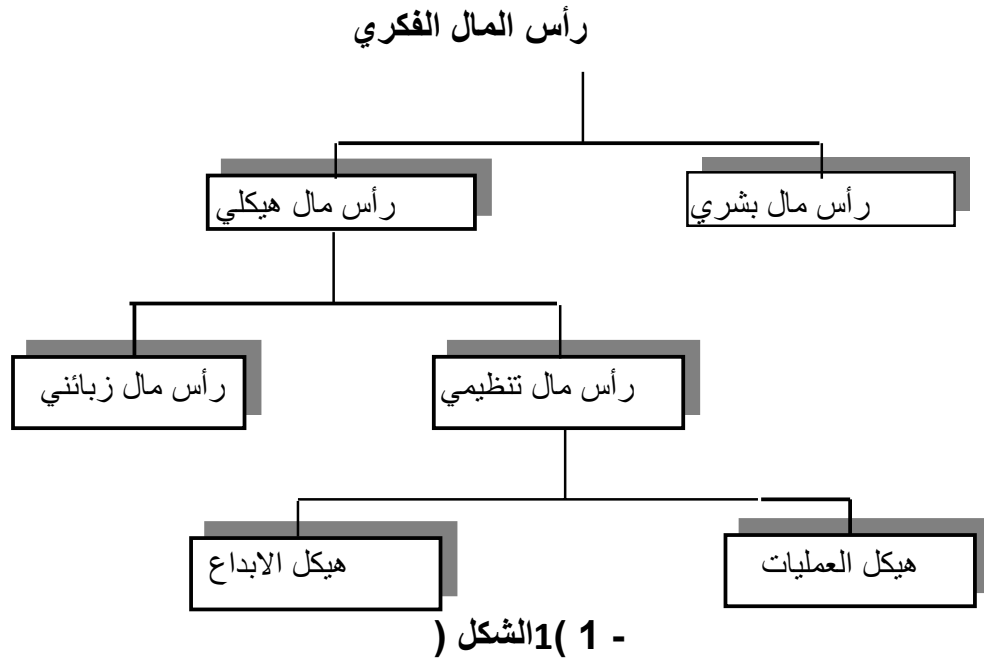
الجدول (1-1)

بعض الكتاب للاتجاه الأول لمكونات رأس المال الفكري

ت	إسم الكاتب	السنة	المكونات
1-	Edvinsson	1997	- رأس المال البشري - رأس المال الهيكلي - رأس المال الزبائني - رأس المال المنظمي - رأس المال العملية - رأس المال الإبداع
2-	Sullivan	1996	- رأس المال البشري (الخبرة ، المعلومات ، المهارات ، الابتكار) - الموجودات الفكرية (الوثائق ، الرسومات ، برمجيات الحاسوب ، البيانات ، العمليات) - الملكية الفكرية (براءات الاختراع ، حقوق النشر والتأليف ، العلامات التجارية ، أسرار المهنة)
3-	Stewart	1994	- رأس المال البشري - رأس المال الهيكلي - رأس المال الزبائني
4-	Sveivy	1998	- كفاءة العاملين (تعليمهم ، خبراتهم) - التركيب الداخلي (الشكل القانوني ، الإداري والنظم ، ثقافة المنظمة ، البرامجيات) - التركيب الخارجي (العلامات التجارية ، العلاقات مع الزبائن ، العلاقات مع الموردين)

المصدر: من إعداد الباحث

ويرى (سلمان، 2005) انه ليس هناك فرقا جوهريا بين هذا الاتجاه والاتجاه الأول حيث انهم (أصحاب الاتجاه الثاني) أخذوا نفس التقسيمات للاتجاه الأول مع تغييراً قليل في مرجعية التقسيم ذاته .

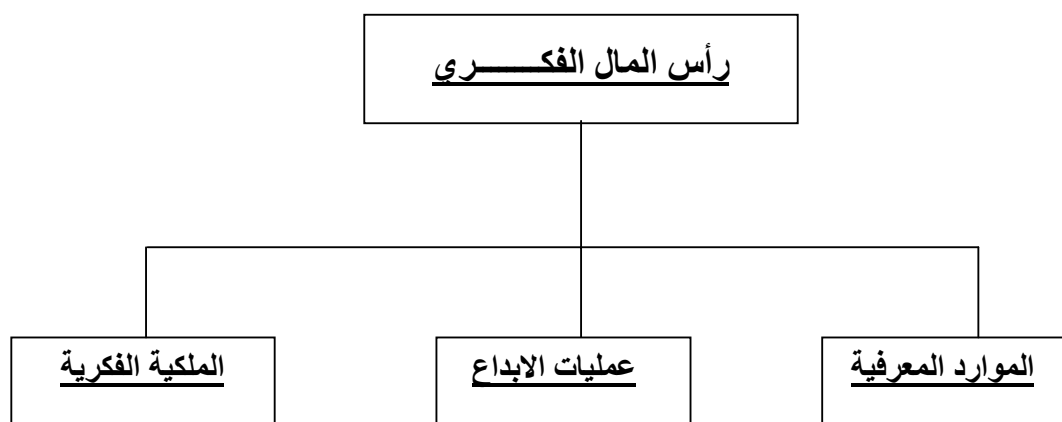


مكونات رأس المال الفكري

Source : Erk Karlin ., (2001) . Devloping Intellectual Capital in growth componies . Stkholm schools press . p. 6 .

(Narmien Al – Ali , 2001 , الاتجاه الثالث والذي تقوده حاليا (6 حيث تشير فيه الباحثة الى ان تقسيمات رأس المال الفكري تتكون من الموارد 1- فالموارد 2المعرفية وعمليات الابداع والملكية الفكرية التنافسية كما في الشكل) المعرفية والتي تسميها (المواد الأولية) هي التي تستخدم لصياغة الأنموذج الأول للخدمة او المنتج الجديد . وان هذه الموارد تتضمن موارد معرفية عامة، وتنظيمية ، وتغذية عكسية للزبائن والقوة الفكرية للعاملين .

اما العمليات الابداعية فتشمل العمليات الانتاجية والممارسات والانظمة
الموظفة من قبل المنظمة لنقل وتحويل النموذج الاول من التصميم الى الاسواق
(., Al – Ali 2001 ,الخارجية (10



(1 - 2 الشكل)

(لرأس المال الفكري Al – Ali تقسيم)

Sours : Al – Ali , Narmien (2001) , where are you frome

(التنافسية فهي تحتوي على Intellectual Property أما الملكية الفكرية)
كافة أشكال الملكية الفكرية التي تملكها المنظمات او تديرها والتي يمكن ان تستخدم
لكسب الميزة التنافسية او لتوليد المزيد من الارباح والعوائد عن طريق بيع جزء أو
(حيث Hansen , 1999 , كل الملكية الفكرية . ويساندها في هذا الرأي (50
يأخذ نفس الاتجاه .

خامساً: أدوار رأس المال الفكري

(مستمد اساساً من علم الاجتماع، فهو يعني ذلك Role ان موضوع الدور) النمط من الافعال المتوقعة من شخص خلال ما يقوم به من أنشطة تتضمن الآخرين، وينشأ الدور كنتيجة للمركز الذي يشغله الشخص في البناء الاجتماعي، حيث يتفاعل مع غيره من الاشخاص، ولكي يستطيع الشخص ان ينسق عمله مع الآخرين في احدى المنظمات، فانه يحتاج الى وسيلة يستكشف من خلالها سلوكهم عندما يتفاعل معهم، ويؤدي الدور هذه الوظيفة في اطار النسق الاجتماعي وفي ضوء ذلك فان رأس المال الفكري يؤدي أدواراً يفرضها عليه مركزه في المنظمة كما هو مبين في Harrison & شكل (1-3) (العنزي، وصالح 2009، 177) ، وحدد (Sullivan,2000,38: هذه الادوار بما يأتي)

(وتشمل الممارسات الآتية: Defensive Roles: 1- الأدوار الدفاعية)

. أ- حماية السلع والخدمات المتولدة من ابداعات رأس المال الفكري للشركة

. ب- حماية حرية التصميم والابداع

. ج- تخفيف حدة الصراعات وتجنب رفع الدعاوى

(وتضم الممارسات الآتية: Offensive Roles: 2- الأدوار الهجومية)

أ- توليد العائد، عن طريق :

* السلع والخدمات الناجمة عن ابداعات رأس المال الفكري.

. * الملكية الفكرية للشركة

. * الموجودات الفكرية للشركة

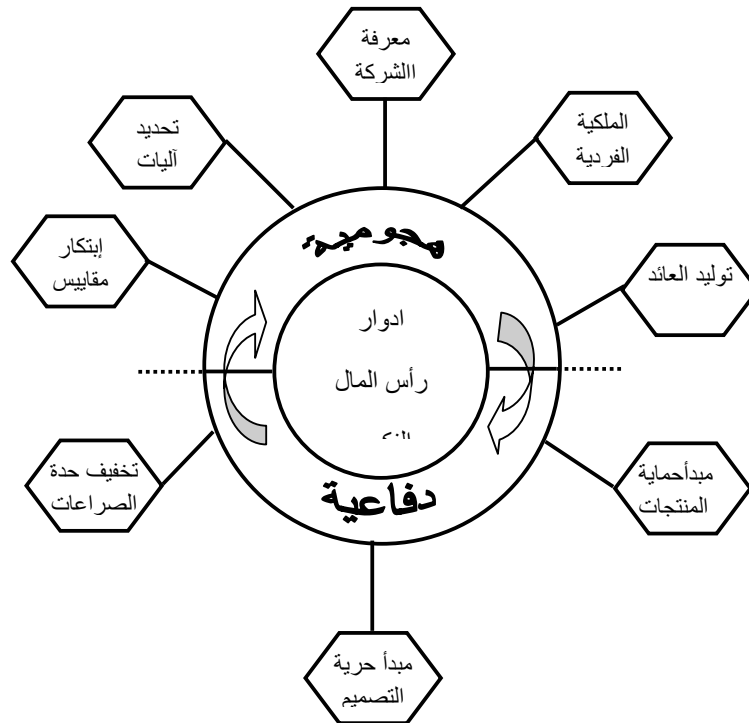
* معرفة الشركة ومعرفة – كيف (أي براعة الشركة).

. ب- إبتكار مقاييس للأسواق الجديدة وللخدمات والمنتجات الجديدة

. ج- تهيئة منافذ لإختراق تكنولوجيا المنافسين

. د- تحديد آليات النفاذ الى الأسواق الجديدة

. هـ- صياغة إستراتيجية تعويق دخول المنافسين الجدد



(1 - 3) الشكل)

أدوار رأس المال الفكري

المصدر :العنزي، سعد علي، وصالح، احمد علي، (2009)، "ادارة راس المال الفكري في منظمات الاعمال"، ط/1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان ، 178 .

ومما يذكر هنا ان ابعاد شكل (3-1) واضحة باستثناء السهمين فانهما اشارة الى إمكانية إنتقال رأس المال الفكري من الدور الهجومي الى الدفاعي وبالعكس، الا ان هذا الانتقال ليس عشوائي أو غير ممنهجي، بل تحكمه مجموعة مؤشرات صاغها (بهيئة تساؤلات وعلى النحو الآتي :Bart , 2001,33)

؟ * ما الاهداف التي ترغب المنظمة في تحقيقها بواسطة رأس المال الفكري

؟ * ما درجه تكامل أنشطة رأس المال الفكري مع استراتيجيه المنظمة

* من المسؤول عن استخراج القيمة من رأس المال الفكري للمنظمة؟ فهل هو ؟ أم نائب رئيس البحث والتطوير؟ أم مدير المستشار القانوني للملكية الفكرية ؟ التطوير التجاري

؟ * هل إدارة رأس المال الفكري ستكون مركزية أم لا مركزية

؟ * ما نوعية الموارد التي تضم الى رأس المال الفكري

سادسا: مداخل دراسة رأس المال الفكري

ان المدخل يمثل منهجية إعادة بناء المعرفة والخبرة المتعلقة بموضوع ما على وفق نظريات، أو مسارات منظمة ومتطورة تكفل زيادة سيطرة الباحث أو تحكمه في

المعرفة والخبرة، ويتضح من ذلك ان المدخل يمثل طريقا لتناول موضوع ما وتحليل أركانه، وعلى هذا الأساس قد يكون لكل موضوع مدخل أو أكثر لدراسته، ولدى تحري الأدبيات المتخصصة اتضح ان هناك خمسة مداخل لدراسة رأس المال الفكري (العنزي، وصالح، 2009، 179) ، وكما يأتي :

1- المدخل الفلسفي : ويؤكد هذا المدخل على ان رأس المال الفكري معني بالتنظير العلمي للمفهوم المعرفي، وكيفية جمع المعلومات حول الحقائق الاجتماعية والمنظمة، ويركز على اهداف وانواع ومصادر المعرفة، وكما يركز على العلاقة بين معرفة رأس المال الفكري والمفاهيم الاخرى مثل درجة التأكد والسببية وتبرير المعتقد والشك وغيرها.

2- المدخل الإداري : يمثل هذا المدخل مساهمة علماء الادارة ونظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، وينظرون الى رأس المال الفكري من زاوية قيمته الاقتصادية والفكرية، ويعدونه إستراتيجية مهمة وشرطاً لبقاء المنظمة منافسة في السوق بكفاءة وفاعلية، ولذلك لابد لها من ان تحصل على قدر من المعرفة والخبرة بهدف تطبيقاتها لحل المشاكل الادارية والتنظيمية واستثمار الفرص المتاحة.

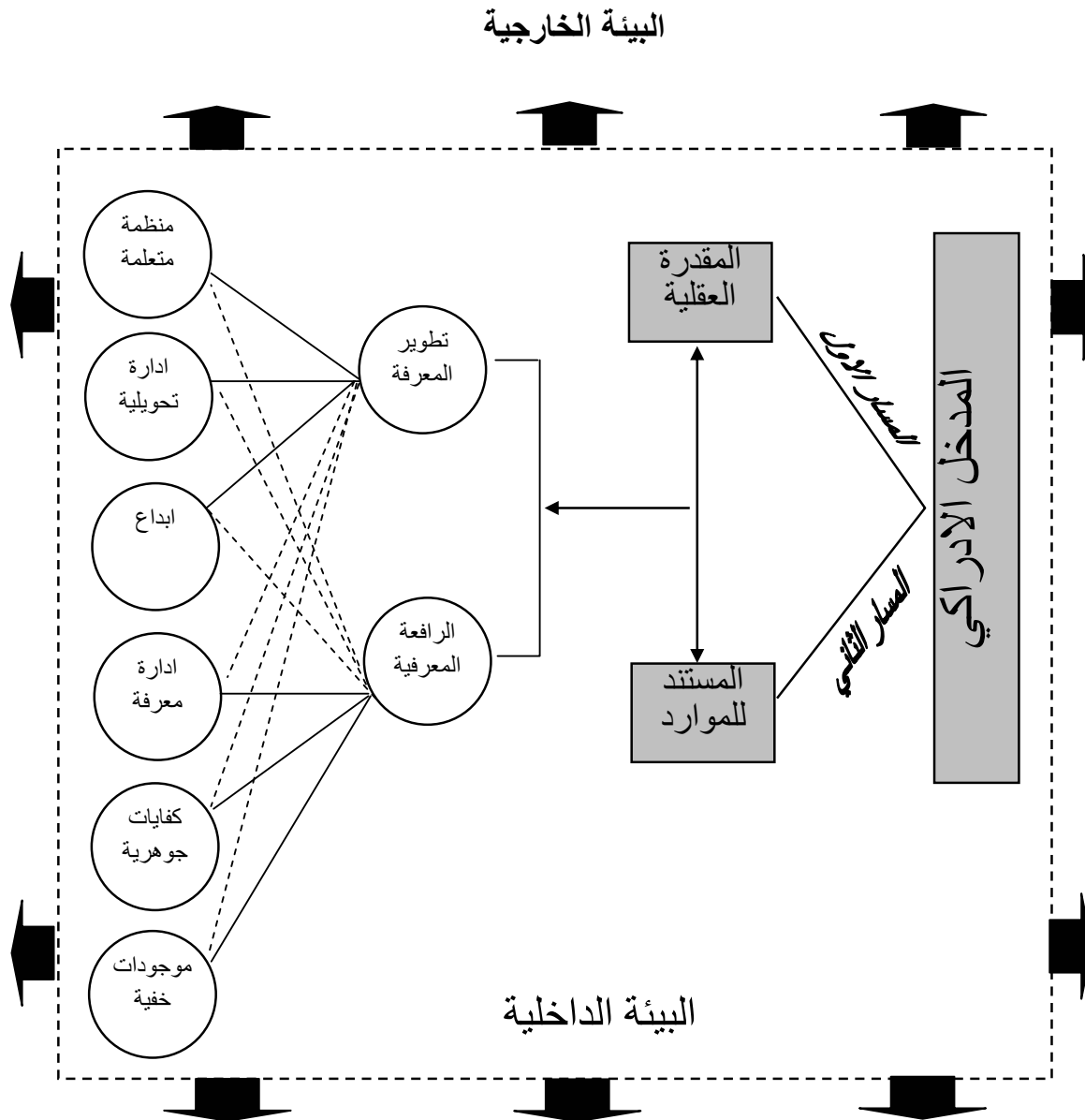
Harrison & Sullivan (1998) ومما تجدر الاشارة اليه الى ان المدخل الادراكي يعتمد مسارين (Sullivan , 2000,38: هما)

*** المسار الأول :** مسار المعرفة والمقدرة العقلية، ويركز على بناء وتوسيع معرفة الشركة .

*** المسار الثاني :** المسار المستند على الموارد، ويركز على كيفية الحصول على الارباح من مجموعات الموارد الملموسة والفكرية في الشركة .

ان هذين المسارين رغم استقلاليتهما، فهما مرتبطان ويعملان كمنظومة تفاعلية تكاملية تجمعها في ذلك نظرة واحدة هي الانطلاق من الداخل الى الخارج .(بن
79-80).،حبتور، 2004

ويمكن تصوير المدخل الادراكي ومساراته وتأثيراته على البيئة الخارجية
(Roos , et al, 1997,15. بالشكل (4-1) (العنزي، وصالح 2009، 181) و)



الشكل (4- 1) المدخل الادراكي ومساراته وتأثيراته في البيئة الخارجية

المصدر: العنزي، سعد علي، وصالح، احمد علي، (2009)، "ادارة رأس المال الفكري في منظمات الاعمال"، ط/1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان ، 181 .

3- المدخل الشبكي : ويقوم هذا المدخل على نظريات المنظمات الشبكية، اذ يفسر رأس المال الفكري من خلال تركيزه على اقتناء وتقاسم ونقل المعرفة من خلال انماط تبادل افقية وانسياب متداخل للموارد وخطوط اتصال تبادلية، وبعد اقتناء وتقاسم المعرفة الحلقة الاولى في سلسلة التعليم التنظيمي، تليه ممارسات جديدة . اخرى ترى المنظمة انها ضرورية .

4- مدخل الممارسة الجماعية : ويستند هذا المدخل على المنظور الاجتماعي والتأريخي لدراسة المعرفة اذ ينظر هذا المدخل الى المعرفة على انها ملك عام الاتفاق والاجماع في للزبائن او الجماعة او انها لاشيء على الاطلاق، وليس هناك . فالمعرفة في اطار تداول المعرفة، وانها نقلت من اجيال الى اجيال بعملية تقليدية . المدخل، تمثل التزام وثقة للجماعة بالرصيد المعرفي المتراكم .

5- المدخل الكمي : تمثل المعرفة في اطار هذا المدخل نظاماً متكاملأ للتعامل مع المشكلات بطرق علمية محددة تعطي نتائج تتصف بالامثلية و تتغير تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اطار هذا المدخل لتأخذ بعداً عملياً يتعامل مع مشكلات معقدة وكبيرة، ويعطي اهمية للأفراد من خلال المعرفة التي يزودهم بها.

ويرى الباحث ان المدخل الكمي يمثل المدخل الأنسب من بين المداخل الخمسة لدراسة رأس المال الفكري وتحليل أركانه .

المبحث الثاني

قياس رأس المال الفكري و نماذج إدارته

أولاً: قياس رأس المال الفكري ومفهومه

تعد عملية القياس مهمة رئيسة في البحث الإداري، لأنها أفضل طريقة لفهم الشيء والحدث الذي نريد قياسه، ولهذا السبب فإن الاهتمام بموضوع القياس قد تزايد لدى متخذي القرارات والباحثين في مجال الإدارة لأن قياس الظاهرة الإدارية – كما هو حال رأس المال الفكري – امر ضروري ومهم في تحديد المعلومات ذات المعنى لمتخذي القرارات للشروع باختيار البديل الأنسب من البدائل المتاحة لهم وبالتوقيت الملائم (العلاونة، 1996، 131) لذلك عندما يمكنك قياس ما تتحدث عنه، فانك تعرف شيئاً ما عنه ، وعندما لا يمكنك قياسه فان معرفتك هي من النوع الضئيل او

(الى هذا الحد بل تعداه الى 1998,658 Ivancevich غير المرضي , ولم يقف)
ابعد من ذلك بقوله : هناك شعار قديم في ادارة الموارد البشرية يقول " اذا لم تستطيع
(وفحوى هذه المقولة هو If You can't measure it, forget it قياسها أنساها ")
إذا لم تتمكن من اظهار المساهمات التي قمت بها فان هناك املاً ضئيلاً في ان انه
ينتبه الآخرين لما قدمت .

يظهر دافع قياس رأس المال الفكري ، فمفهوم القياس وتأسيساً على ما تقدم
يشير الى مجموعة إجراءات تتبع لتحديد مدى توافر خصائص معينة في الشخص
Kaplan & Saccuzzo والحكم على إمكانية قيامه بمهام وأنشطة وظيفية معينة)
(، وأما (الظاهر، 1999، 11) فينظر على انه العملية التي بواسطتها 1993,105
يتم الحصول على صورة كمية لمقدار ما يوجد في الظاهر عند الفرد من سمة معينة
، وتتوقف دقة نتائج القياس على دقة الاداة المستعملة.

وعلى هذا الأساس يبدو ان مفهوم قياس رأس المال الفكري ينصب على تحديد
الخصائص المطلوبة فيه، والتأكد من تأثيرها في متغيرات اخرى .

ثانياً: أهمية قياس رأس المال الفكري وضرورته

تتطلب أهمية قياس رأس المال الفكري ابتداء من الحاجة الملحة لتطوير
معايير توظف في حساب قيمة المبادرات المعرفية لاقناع الادارة والمالكين بمبررات
الاهتمام بها والانفاق عليها . وتنبتق أهمية قياس رأس المال الفكري من حقيقة
مفادها ظهور علامات الهرم والشيخوخة على نموذج العصر الصناعي واستبداله
ببطء بنموذج آخر يطلق عليه عصر المعرفة ولكن على الرغم من هذا التبدل، الا ان
الكثير من المدراء لا يزال يعمل وفقاً لافتراضات النموذج الصناعي، وان تلك
الافتراضات قد تجسدت في التفسيرات المستندة الى الموجودات الملموسة ودورها في
التحويل المادي للمدخلات الى مخرجات تامة الصنع بقيمة اكبر من اجل بناء الثروة

Roose, et,al, ناسين تماماً دور الموجودات المعرفية في تحقيق ذلك، وقد شخص (هذه ظاهرة بالقول " من النادر جداً ان يجلس المدراء ويحاولون فهم 1997 وادراك من اين تأتي قيمة المنظمة؟ ان استمرار المنظمات ومدراءها باعتماد افتراضات نموذج العصر الصناعي في العصر الحديث المستند الى المعرفة يمكن ان يقود تلك الشركات الى الانتحار، لأن هندسة المعرفة العكسية تمكن المنافسين من انتاج العمليات نفسها بسهولة كونها صناعات مكرسة لانتاج منتجات نمطية، وان مكوناتها تستند الى معايير مشتركة محدودة ومعروفة ولذلك فرضت هذه الحقيقة على الشركات التي تريد ان تزدهر ان تطبق اطر عمل تقرر بأن رأس المال الفكري يعد موجوداً رئيساً يستخدم لتحقيق التمايز ، وعلى هذا الاساس قال (ان هناك ضغطاً متزايداً على الشركات لقياس رأس مالها Baharat,1994,57) الفكري لانه اضحى ضرورة ملحة، ومن هذا المنطلق اسست الكثير من المراكز والأندية غايتها قياس وتطوير مقاييسه، وعلى سبيل المثال في عام (1996) أسس (Center التابعة لجامعة نيويورك مركز قياس اللاملموسيات (Sterm) في مدرسة (مهمته ادارة تقييم واكتشاف اللاملموس Of Measurement Intangibles (الموجودات غير الملموسة)، وفي العام نفسه شكلت في الدنمارك " قوة المهمة (ومجلس تطوير الصناعة (Copenhagen Business من مدرسة (Task Force) (للتحري Jan Mouritsen والتجارة الدنماركي، تحت قيادة البروفسور (والاستقصاء والبحث عن كيفية تمكين عشر شركات اسكندنافية من ادارة رأس مالها (وبنوك التوفير WM – Skandia Celemi, data الفكري، ومن هذه الشركات (وبالفعل نشرت هذه الشركات نتائج Tclia, ABB, Sverige, Spar Nova (تقريرها حول تقييم رأس المال الفكري في عام (1997).

(وشركة ، Clup Intellect وفي اسبانيا أسس عام (1998) (32) نادي فكر (فضلاً عن عدة جامعات، والرابطة Renfe, IBM, Hewlett Packard أبرزها (

الاسبانية للمحاسبة والادارة، وكان هدف النادي الارتقاء بمقاييس رأس المال
(Heisig, et al, 2001,58).الفكري، وتطوير الطرائق الملائمة لذلك)

(ضرورات قياس رأس المال الفكري بالآتي :Skyrme, 1997,21) ويلخص)

1. يوفر اساساً لتقييم الشركة من خلال التركيز على الموجودات الفكرية، ويتفق
(Berg, 2003, 7) مع هذا الاتجاه اذ يرى رأس المال الفكري الاساس في تحديد
قيمة منظمات الاعمال واداء الاقتصاد الوطني.
2. يحفز الادارة ويحثها على ما هو مهم عبر التركيز على النشاط أو الفعل، لأن
التركيز الآن هوليس على وجود أو عدم وجود أرصدة المعرفة، ولكن على وجود
طرائق لقياسها وتقييمها .
3. يستخدم كأساس لتبرير الاستثمار في أنشطة إدارة المعرفة بواسطة التركيز على
المنفعة أو العائد ويؤيد (Malhotra, 2003, 21) هذا الاتجاه بقوله ان رأس
المال الفكري يمثل الامكانية الوطنية المخفية للتطور المستقبلي .

ثالثاً: نماذج قياس رأس المال الفكري وإدارته

هناك مقولة يرددها كثير من المهتمين بالقياس والادارة مفادها " اذا لم تستطع
ان تقيس، فانك لاتستطيع ان تدبر"، وهذا يعني ان علاقة القياس بالادارة علاقة
متلازمة لانه يهيء ارضية الادارة الفاعلة، ومن ثم يمكن القول: لا ادارة من دون
قياس، ولا فائدة من القياس مالم تتبعه ادارة. وانطلاقاً من ذلك جاء عنوان الفقرة
(نماذج قياس رأس المال الفكري وادارته) وقبل استعراض نماذج القياس والادارة
(والذي يعني مجموعة العلاقات Modelيستلزم الامر تحديد مفهوم النموذج)
المنطقية التي قد تكون في صورة كمية او كيفية وتجمع معاً الملامح الرئيسة للواقع
الذي تهتم به , اذن وعلى اساس هذا المفهوم هناك نماذج كمية أو وصفية ، وهذا
(على 277ماحصل فعلاً اذ افضى المسح الذي قام به (العنزي، وصالح 2009 ,
(Brennan & Connil, 2000المراجع والمصادر وجود (26) نموذجاً.)

(McElroy, 2001) ، (Daniels & Noordhuis, 2002) ، (Bonits , 1998) (Awad & Ghaziri, 2004).

ويعرض الجدول (1-2) النماذج المشار إليها.

الجدول (1 - 2)

بعض نماذج قياس رأس المال الفكري وإدارته للفترة من (1994 – 2005)

ت	عنوان النموذج	الكاتب	السنة	نوع النموذج	الفحوى الفكري للنموذج	مؤشرات النموذج وصيغته
1	ذكاء رأس المال الفكري	Fitz	1994	وصفي	اختيار مجموعة من المؤشرات المتعلقة برأس المال الفكري وتطبيقها على مجموعة من الافراد لتحديد مستوى ذكائهم.	- معلومات عن السوق - معلومات عن المواد - معلومات عن الملكية الفكرية
2	بطاقة الدرجات الموزونة	Kaplan & Norton	1996	وصفي	تحقيق التوازن بين المقاييس الخارجية للمالكين والزبائن، والمقاييس الداخلية لعمليات الانشطة الحاسمة والابداع والتعلم.	- منظور التعلم والنمو - المنظور الداخلي - منظور الزبون - المنظور المالي

3	براءات الاختراع	Bontis	1996	وصفي	حساب عامل التكنولوجيا بالاعتماد على براءات الاختراع التي طورت من قبل رأس المال الفكري للشركة.	- عدد براءات الاختراع - كلفة براءات الاختراع - عائد براءات الاختراع
4	انسيابية المعرفة لمكونات رأس المال الفكري.	Petrash	1996	وصفي	تناسب المعرفة بين مكونات رأس المال الفكري بشكل هرم مقلوب ابتداء من رأس المال البشري، ثم التنظيمي لينعكس تأثيرها على الزبائن.	- رأس مال بشري - رأس مال تنظيمي - رأس مال زبائني
5	كلفة محاسبة الموارد البشرية.	Johansson	1996	وصفي	حساب الاثر الخفي على الكلف المترتبة بالموارد البشرية.	- مساهمة الموجودات البشرية - نفقات الرواتب والاجور
6	ملاح سكانديا	Edvinsson & Malone	1997	وصفي	تقرير شامل لتقسيم رأس المال الفكري الى اربع اصناف (رأس المال البشري، الهيكلية، الزبائني، التنظيمي).	- التركيز على المقدرات الجوهرية - التركيز على الزبون

- التركيز على العملية						
- التركيز على الابداع						
- النمو	تحديد الموجودات غير	وصفي	1997	Sveiby	مراقبة الموجودات	7
- اعادة الابداع	الملوسة بثلاث انواع:					
- الكفاءة	(المقدرات المميزة					
- الاستقرار	للافراد، الهياكل الخارجية، الهياكل الداخلية).					
- رأس مال العلاقات	مراقبة التغير الذي يتحقق في رأس المال الفكري بالاستناد الى علاقة الارتباط بين التغيرات التي تحصل في رأس المال الفكري والتي تحصل في السوق.	وصفي	1997	Roos et al	مؤشر رأس المال الفكري	8
- رأس المال البشري						
- رأس مال البنية التحتية						
- رأس المال الابداع						
- القيمة السوقية = قيمة q الموجودات	طريقة لوصف الفرق ما بين الموجودات المادية للشركة وقيمتها السوقية، (فجوة القيمة q ويمثل) بين الاثنين، فمثلاً في حالة فان q ان يكون 10 = القيمة السوقية تكون اعلى	كمي	1997	Stewart	توبن	9

	بعشرة اضعاف من قيمة الموجودات المادية.					
10	القيمة السوقية الدفترية.	Stewart	1997	كمي	ان الفرق بين القيمة السوقية والدفترية تمثل اسهامات رأس المال الفكري، وتعد القيمة السوقية الحقيقية للشركة.	قيمة رأس - المال الفكري = القيمة السوقية - القيمة الدفترية
11	قيمة الموجودات غير الملوحة	Stewart	1997	وصفي	مخطط يشبه محطة رادار لاستكشاف ملامح رأس المال الفكري.	- رأس المال البشري - رأس المال الهيكلي - رأس المال الزبائني
12	معايير القيمة المضافة لرأس المال	Pulic	1997	وصفي	تحديد ادوار رأس المال الفكري في خلق القيمة وكيفية استخدامها بكفاءة.	- النمو - اعادة الابداع - الكفاءة - الاستقرار
13	منهجية التقييم الشامل	Me Pherson	1998	وصفي	تحديد القيمة الشاملة الكلية من خلال العلاقة بين قيمة الشركة ورأس المال الفكري والمقاييس النقدية.	- القيمة الجوهرية التي تمثل الفاعلية الداخلية للشركة - فاعلية دور

الشركة						
- الدور التنافسي للشركة						
14	محاسبة التنبؤ بالمستقبل	Nash	1998	كمي	حساب التدفقات المخططة المخصومة في بداية مدة زمنية ونهايتها، وان الفرق بينهما يمثل القيمة المضافة لتلك المدة.	- القيمة المستقبلية = قيمة التدفقات المخصومة في بداية المدة - قيمة التدفقات المخصومة في نهاية المدة.
15	قيمة السوق التي يحددها المستثمر	Standfield	1998	كمي	تحديد القيمة الحقيقية للشركة من القيمة السوقية لأسهمها والتي تنجم عن أربعة مؤشرات هي : TV القيمة الحقيقية للشركة ورأس المال الفكري ورأس المال RIC المدرك الفكري المعروض للتداول والميزة التنافسي ICF SCA المستدامة	TV= TC+RIC+IC E+SCA
16	ايرادات رأس المال المعرفة	Lev	1999	كمي	حساب ايرادات رأس المال المعرفي	ايرادات رأس مال المعرفة = الايرادات

الاعتيادية						
الايادات المتوقعة للموجودات الدفترية						
المهارات والمعرفة الضمنية	تقدير رأس المال الفكري بالاستناد الى المقدرات الجوهرية	وصفي	2000	Andricss en & Tiessen	تقدير القيمة	17
- القِيم والمعايير الجماعية						
- التكنولوجيا والمعرفة الصريحة						
- العمليات الرئيسية وعمليات الادارة						
- رأس المال البشري	طريقة منهجية لتقدير قيمة الملكية الفكرية الفردية	وصفي	2000	Sullivan	تقدير الموجودات الفكرية	18
- الموجودات الفكرية						
- الملكية						

الفكرية						
19	إيجاد القيمة الكلية	Anderson & Mcleam	2000	كمي	دراسة تاثير الاحداث السابقة على الانشطة المخططة	- التدفقات النقدية المخططة
20	الموارد والاستثمارات اللاملموسة	Canibano	2000	وصفي	هناك مستويين اثنين لتحديد قيمة رأس المال الفكري هما (الموارد والاستثمارات اللاملموسة)	- الموجودات الفكرية - المهارات - نشاطات توسيع الموارد - نشاطات التعلم المنظمي وررضا العاملين
21	خارطة رأس المال الفكري	Mc Elroy	2001	وصفي	ان تكوين قيمة السوق تأتي من تاثيرات مالية وفكرية وان التاثيرات الفكرية (رأس المال الفكري) تكون اكبر في تحقيق الميزة التنافسية ، والجديد في هذا النموذج هو اعتبار رأس المال الاجتماعي جزء من رأس المال الفكري.	- رأس المال البشري - رأس المال الاجتماعي - رأس المال الهيكلي

22	روابط المصفوفة	الجمعية الكندية للمحاسبين القانونيين	2002	وصفي	ان المعرفة والمهارات والخبرات هي الموجودات الاكثر اهمية في المنظمة.	- ادارة الملكية الفردية - الموجودات الفكرية - بناء قيمة رأس المال الفكري - ادارة بناء رأس المال الفكري - استخراج قيمة رأس المال الفكري - ادارة قيمة رأس المال الفكري - IC ادارة الاستراتيجي
23	البرمجة الخطية	Daniel & Noordhuis	2002	كمي	ان الاعتماد على المؤشرات المالية فقط في اختيار المشاريع اصبح غير ذي جدوى ان لم تقترن بالمؤشرات الفكرية، لان المعرفة قوة، ويتطلب اعتماد هذا النموذج	$P_n(B_n + P_1(B_v = B_{1v})$ قيمة p_v حيث n ، المحظية ، عدد المشاريع $B_n \dots B_1$

متغيرات القرار (القدرة ، الفكرية) pn(v) .. P1 (v) قيمة كل مشروع .	استخدام الحاسوب.					
رأس المال الفكري ينشر تأثيره على: - الاسرار التجارية - حقوق الطبع - العلامات التجارية - براءات الاختراع	ان حقوق الملكية الفكرية مثل الوسيلة التي لاغني عنها لحماية الابتكار، وان نتاجها هو جهود رأس المال الفكري الذي تمثل الملكية الفكرية جزء منه.	وصفي	2002	Hulesy	حقوق الملكية	24
- تكنولوجيا المعلومات - عملية التحول - القيم - الثقافة التنظيمية - الخبرة	تشمل بنية صانع المعرفة مجموعة من الخصائص والمهارات والمهمات، التي تمكنه من جمع المعلومات ومعالجتها بشكل يستخلص منها قيمة تضيف منفعة لأعمال الشركة.	وصفي	2004	Awad & Chaziri	بنية صانع المعرفة	25

الشخصية						
$IC = \sum_{j=1}^n n_{ij} = IC_{ij}^*$ $Q_{ij} = \sum_{i=1}^n Q_{ij}$ حيث : رأس المال IC الفكري = قيم عناصر رأس المال C_{ij} الفكري = عدد عناصر رأس المال n الفكري = وزن عناصر رأس المال Q الفكري =	رأس المال الفكري يمثل مجموعة عناصر كل منها له وزن معين، وهذه العناصر هي (البشري، الهيكلية، الابداعي، الزبائني)	كمي	2005	Chen	القياس الموزون	26

المصدر: العنزي، سعد علي، وصالح، احمد علي، (2009)، "ادارة راس المال الفكري في منظمات الاعمال"، ط/1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان ، 277-284 .

وفي ضوء معطيات الجدول (2-1) يستخلص الآتي :

1. اخذت المقاييس اتجاهين (وصفي) و(كمي) وقد بلغ عدد النماذج الوصفية (18) من أصل (26) وتشكل نسبة (69%) وهي نسبة عالية تفوق النصف بكثير مقابل (8) نماذج كمية وتشكل نسبة (31%).

2. استحوذت النماذج الوصفية على النسبة الكبرى، لان خصائص المعرفة البشرية تتصف بكونها غير مادية وغير ملموسة، وغير قابلة للقياس الكمي، انها غير متوافقة مع بنود المعاملات المالية والمحاسبية اليومية التي يتم تضمينها في التقارير المالية والمحاسبية .

3. ألزمت النماذج المطروحة الباحثين والدارسين والادارة العليا في المنظمات بمراجعة افتراضاتها وتحليل محتواها الفكري من اجل اختيار النموذج الملائم . الذي يتوافق مع افتراضات الدراسة او المنظمة.

هناك ثلاثة نماذج حاسمة (العنزي، وصالح 2009) ، هي نموذج (ونموذج (Awad & Chaziri, 2004) وهو وصفي، ونموذج (McElroy, 2001) (وهما نموذجان كميان، ويعود السبب في ذلك الى :Chen,2005)

أ- انها نماذج حديثة وواقعية قابلة للقياس .

ب- لانها تلئم معطيات بيئة الاعمال المعاصرة .

(تضمنت متغيراً جديداً هو رأس McElroy, 2001 ج- ان متغيرات نموذج (المال الاجتماعي.

(بانه Human Mind Capital د- انها تنظر الى " رأس مال العقل البشري")
الاساس في توليد باقي رؤوس الاموال (الهيكلي، الاجتماعي) والمؤشر الرئيس . فيهما، وبتفاعلة تتولد منظومة رأس المال الفكري

ويرى الباحث ان النموذج الملائم الذي يتوافق مع إفتراضات دراسته الحالية هي (لانها من النماذج الحديثة وقابلة للقياس Awad & Chazira , 2004 نموذج) وكذلك تلئم بيئة الأعمال المعاصرة .

المبحث الثالث

وبعض الأساليب المعاصرة في الإدارة رأس المال الفكري

أولاً: رأس المال الفكري وإدارة المعرفة

1- مفهوم إدارة المعرفة

(ظاهرة حديثة ومعقدة، بدأ Knowledge Management إدارة المعرفة)
Koenig, الاهتمام بها والسعي لتطويرها في أواسط التسعينات كما يشير الى ذلك ()
والذي يؤكد على ان ادارة المعرفة هي المسؤولية عن تنظيم وملاحظة 4,2000
انتاج رأس المال الفكري والبحث عنه وتحقيق المحاوره بين اعضائه.

(فيعرفها بانها: "عملية تنظيمية متكاملة من اجل 1,2000, Rastogi أما)
توجيه نشاطات الشركة للحصول على المعرفة و تخزينها ومشاركتها وتطويرها
واستخدامها من قبل الافراد والجماعات من اجل تحقيق اهداف المنظمة".

(بانها "الجهود المبذولة من المدراء لغرض 257,2001, Daft ويعبر عنها)
تنظيم وبناء رأس مال المنظمة من الموارد المعلوماتية او مايمكن ان نسميه برأس
المال الفكري الذي تمتلكه المنظمة".

2- أهمية إدارة المعرفة

(والتي هي: 1,2000, Rastogi تأتي أهمية إدارة المعرفة، من خلال نشاطاتها المختلفة)

أ- انتاج معرفة جيدة .

ب- الحصول على معرفة من مصادر خارجية .

ج- الحصول على المعرفة المتوافرة عند صنع القرار .

د- ادخال التحسينات في العمليات والمنتجات و الخدمات .

هـ- تفريغ المعرفة في وثائق وقواعد وبيانات وبرمجيات .

و- تسريع نمو المعرفة من خلال الابتكار والحوافز .

ز- نقل المعرفة المتوافرة الى أقسام وفروع اخرى من المنظمة وخارجها .

ح- قياس قيمة أصول المعرفة وتأثيرها على ادارة المعرفة .

3- طبيعة العلاقة بين رأس المال الفكري و إدارة المعرفة:

(على ان Stevenson, 2000,1 و Rastogi, 2000,2 يتفق كل من)
العلاقة بين رأس المال الفكري وادارة المعرفة علاقة وطيدة باعتبارهما نوعين من
المنافسة المعتمدة على الفرد وعلى قوة دماغ الافراد، وتلك القوة لايمكن استخدامها
في حالة فقدان النسيج الاجتماعي الذي يمثل مزيجاً من الثقة والتعاون والاخلاص
والمساعدة والاهتمام.

على هذا الأساس فان اولى مهام إدارة المعرفة هي مسؤوليتها عن كشف و
(لرأس المال الفكري، وتمثل هذه Tacit Knowledge إدراك المعرفة الضمنية)
("الخبرات الشخصية البديهية المكتسبة Daft, 2001,258 المعرفة عن وجهة نظر)
لاداء عمل ما والاحكام التي يتوصل اليها الانسان ويتمرس عليها بعد مرور مدة على
ادائه لها، لذلك فهي ليست من النوع الذي يمكن التعبير عنه بسهولة ويصعب بذلك
نقلها الى الآخرين".

عن طريق تحقيق لقاءات ويتم كشف تلك المعرفة من خلال اجراء المحاوره تجمع النخبة التي تمثل رأس المال الفكري وإيجاد بيئة تسمح بالتحاور وبالتالي نقل الخبرات من شخص لآخر.

(ماتقدم بقوله: " ان إحدى الشركات تعاني من مشاكل Miller,1998,2 ويؤيد) وتسعى لإيجاد حلول لها تساهم في تقليل كلف التسويق والانتاج لتضمن بقاء منتجاتها متميزة في الاسواق، لذا دعت الى مؤتمر ضم (120) عالماً (20) منهم خارج الشركة، وطرحت عليهم هذه المشاكل بهدف إيجاد الحلول لها، واستطاع هؤلاء العلماء بعد خمسة ايام من النقاش حل مشاكل الشركة بسبب روح التحدي الذي طرحتة الشركة عليهم وساهم مساهمة فاعلة في تعاونهم فكرياً من خلال كشف معارفهم الفنية واستثمارها لإيجاد الحلول".

كما تتجسد العلاقة بين رأس المال الفكري وادارة المعرفة في قيام ادارة المعرفة باستثمار معطيات رأس المال الفكري وتطبيقها مباشرة لكسب الريادة وتحقيق التفوق التنافسي وغلق الابواب بوجه المنافسين لاستثمار هذه المعطيات، اما Brown, اذا لم تتحقق هذه العلاقة فستكون النتائج عكسية تماماً وهذا ما أشاره اليه (بقوله " إكتشف احد صانعي الساعات السويسرية امكانية استخدام 1998,1 بدلاً من اللولب، ولكن من استفاد من هذا الاكتشاف؟! شركة Quartz الكوارتز الامريكية اللتان صنعنا ملايين الساعات منها Texas اليابانية وشركة Seiko سايكو واغرقنا السوق، فهنا رأس المال الفكري منجم ذهب ولكن لابد من تعدينه" وهي اشارة واضحة الى ان ادارة المعرفة هي المسؤولة عن تعدين رأس المال الفكري باعتباره منجم ذهب.

فضلاً عما تقدم فان ادارة المعرفة تنظم عمليات بيع او تطبيق وتنفيذ براءات الاختراع التي تعد احد مخرجات رأس المال الفكري، وبذلك ستحقق المنظمات (حادثة عن شركة Stewart, 1994,3 ارباحاً كبيرة من جراء ذلك، ويروي) (للكيمياويات اذ كانت لدى هذه الشركة (29000) براءة اختراع معظمها Dow)

غير منفذة وبدأ مديرها التنفيذي لرأس المال الفكري عام 1993 بتنفيذ وإستخدام براءات الاختراع هذه علماً بأنها ليست كل رأس مالها الفكري الموجود في الشركة، فقد وجد المدير التنفيذي للشركة المذكورة ان اكثر من نصف براءات الاختراع غير مستخدم، والمستخدم منها غير مسجل رسمياً وعندما استفسر من شركات مماثلة وجد ان الكثير من تلك الشركات لاتستخدم براءات الاختراع لديها الا ضمن نطاق محدود او لا تستخدمها نهائياً، مع العلم ان كلفة عملية تسجيل براءات الاختراع وحفظها ضمن الشركة تبلغ (250000) مائتين وخمسين الف دولار سنوياً، دون ان تكسب الشركة من وراء ذلك أي مردود مالي، ولكن مع بدء تنفيذ براءات الاختراع المهمة (مليون دولار خلال أول (18) شهراً.Dow ربحت شركة)

ثانياً: رأس المال الفكري والهندسة الإدارية (الهندرة)

1- مفهوم الهندسة الإدارية (الهندرة) :

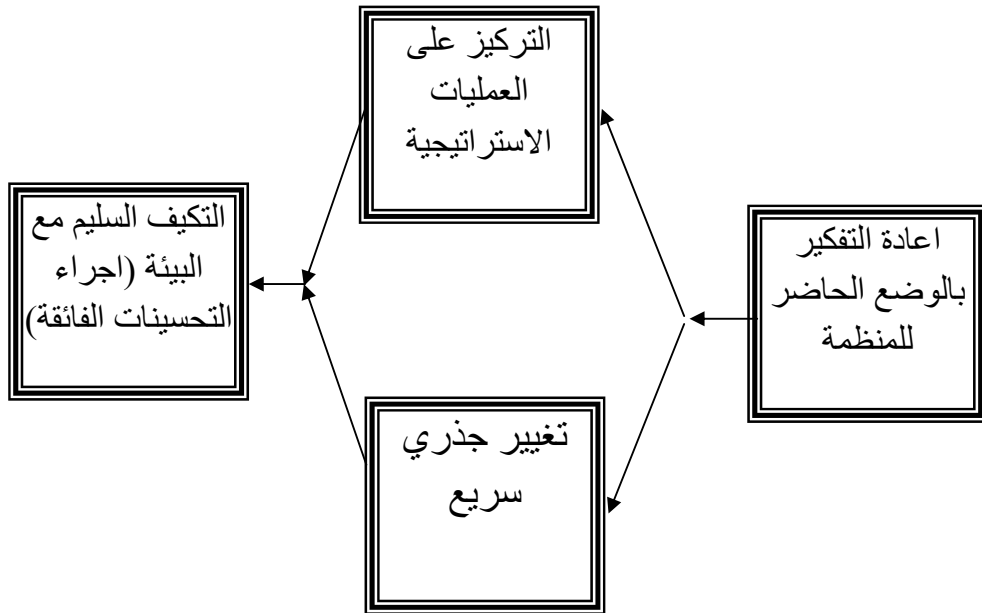
(منهج Reengineering الهندسة الإدارية أو الهندرة أو إعادة هندسة الأعمال) جديد في الفكر الإداري المعاصر يقوم على التغير الجذري، وطرح الاساليب القديمة جانباً وإعادة تصميم العمليات التي تقوم بها المنظمة حتى تقدم سلعة او خدمة بالمواصفات والخصائص التي يفضلها الزبائن (عبد الوهاب، 1999، 9).

(فيعرفها بأنها " المتغير الوسيط في Paul & Cespedes, 1995,38 أما) السعي لاحداث تغيرات طويلة المدى في الفكر الجمعي وهو الامر الذي لابد ان تواجهه جميع المنظمات عندما تكون جادة في محاولاتها لتلبية احتياجات زبائنها بصورة تنافسية و لتحقيق ربحية تتماشى مع متطلبات القرن القادم ".

ويرى (هامر، وشامبي، 1995 ، 114) صاحباً الكتاب (إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات – الهندرة) والاكثر مبيعاً خلال التسعينات اذ بيعت منه اكثر من مليوني نسخة وترجم الى (30) لغة ، ان الهندرة هي: " البدء من جديد أي من

نقطة الصفر وليس إصلاح وترميم الوضع القائم أو إجراء تغييرات تجميلية تترك البني الأساسية كما كانت عليه، كما لا ينبغي ترقيع الثقوب لكي تعمل بصورة أفضل بل يعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة، والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات الزبائن".

ويجسد (القصيمي، 2001، 34) بالشكل (5-1) تعريف الهندرة :



الشكل (5 - 1) محتويات تعريف الهندرة

المصدر: القصيمي، محمد مصطفى ، (2001) ، "المؤامة بين عوامل نجاح إعادة هندسة الأعمال والتراكيب المنظمية وأثرها في فاعلية المنظمة "، أطروحة الدكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال مقدمة الى جامعة موصل، 34 .

وبالاستناد الى ماتقدم، يمكن ان نستخلص ان مفهوم الهندرة يؤكد على :

أ- إجراء تغييرات جذرية وليست جزئية على العمليات كافة ومن ثم البدء من الصفر تعد النقطة الحقيقية للانطلاق.

ب- إعتقاد التفكير الجمعي من خلال طرح مجموعة من الاسئلة الصحيحة والبحث عن الاجابات الملائمة لها بالشكل الذي يجعل التركيز متجها نحو القواعد غير المكتوبة التي تستند اليها الممارسات العملية في المنظمة.

ج- إنتهاج سياسة تلبية احتياجات الزبائن من السلع والخدمات بالمواصفات والخصائص التي يفضلونها وبالكم المرغوب والسعر المعقول والمكان الملائم والزمان المناسب.

وعلى هذا الأساس يمكن تعريف الهندرة بانها إعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية الإستراتيجية التي تحقق القيمة المضافة الى جانب التنظيم والسياسات و ذلك بهدف تعظيم تدفقات العمل وزيادة الانتاجية في المنظمة .

2- أهمية الهندسة الإدارية (الهندرة)

يمكن إجمال أهمية الهندرة بما يأتي :

أ- منهج تحسين سريع وجوهري في جوانب الاداء بحيث يشمل التحسين خفض مراحل ووقت وتكلفة العمليات وزيادة عائدها او قيمتها المضافة، وكذلك تحديد اسعار وعقلاني.(مصطفى، 1995 ، 3). تنافسية تقوم على هيكل تكلفة مقبول

اداة للتعامل مع ثلاثة اصناف من المنظمات هي : ب-

المنظمات ذات الوضع المتدهور لانقاذها من خلال اعادة هندسة عملياتها. 1-

المنظمات التي تتوقع ادارتها بلوغ الانحدار المنظمي في الوقت القريب عن 2- طريق اعادة هندسة اعمالها لمواكبة المستجدات المستقبلية.

3- المنظمات التي بلغت قمة التفوق والنجاح من خلال اعادة هندسة عملياتها وابتكار اساليب عمل اكثر نجاحاً مما سبق لتحقيق نجاحات اضافية مقارنة بمنافسيها.(هامر ، وشامبي ، 1995 ، 20).

ج- استراتيجية لمواجهة المتغيرات البيئية المعقدة لكل منظمة تبحث عن الكفاءة والفاعلية والمحافظة على البقاء والاستمرار، وهذه الحقيقة اكدّها (دوايت جيرترز، وجوا بابتست) بقولهما: " قبل عام غزت المنتجات اليابانية الاسواق العالمية في صناعة السيارات والحديد والالكترونيات، ووجدت الشركات الامريكية نفسها عاجزة عن تحدي ومنافسة الشركات اليابانية التي تضيف اساليب مبتكرة في ادارة المخزون والانتاج مما دفعت بالشركات الامريكية الى استخدام الهندرة (الهندسة الادارية) من أجل تحقيق تحسينات جذرية في مقاييس الأداء الحاسمة " (اللوزي ، 1999 ، 265).

وهذا الذي دفع (بيتر دراكر) الى القول " ان الهندرة مفهوم جديد في الادارة ويجب تطبيقها " (شعاع ، 1995 ، 172).

3- طبيعة العلاقة بين رأس المال الفكري والهندرة

تتطلب عملية الهندرة وتنفيذ هذا المنهج الجديد وجود رأس مال فكري لدى منظمات يستطيع التعامل مع متطلباتها، ويشير (مصطفى، 1996، 3) في هذا الصدد الى ان الهندرة " تقوم على سمتين بشريتين، الأولى تتمثل في النظرة الإنتقادية المبادئة، أما الثانية فتتمثل في التفكير الابتكاري المستند الى قدرة على تخيل سيناريوهات بديلة لخفض مراحل العمل ووقته وتكلفته ثم تقييمها لاختياراتها، كما تقوم ايضاً على استخدام مكثف لتكنولوجيا المعلومات" وهاتان السمتان تتطابقان تماماً مع خصائص رأس المال الفكري، وكذلك تبرز العلاقة بين المتغيرين من خلال متطلبات تطبيق الهندرة والتي اهمها الابتعاد عن الدور التقليدي للموظف الذي يتبع التعليمات بصورة آلية فقط. (اللوزي، 1999، 268).

ومن المعلوم ان رأس المال الفكري يميل الى الابتعاد عن الروتينية ويقرب كثيراً من التجديد وتأسيس القواعد والتعليمات بنفسه ، ويحب التحدي والمجازفة في العمل، وهذا سيسهل كثيراً تطبيق الهندرة ويساهم في نجاحها بكفاءة وفاعلية.

كما تنبثق العلاقة بين المتغيرين المذكورين، من كون الهندرة عملية مستمرة تلقي على ادارة الموارد البشرية مسؤوليات جسيمة، ذلك لانها تتطلب افرادا ذوي مهارات متنوعة وقدرات تخصصية عالية للتخلص من اساليب العمل القديمة وإحلال الاساليب الجديدة بدلاً عنها .

ان رأس المال الفكري هو الوحيد القادر على ذلك لان من أبرز خصائصه تنوع مهاراته وقدراته العالية على تركيب المعطيات المتاحة ، والنظر الى الامور بنظرة موضوعية شافية لابقاء المفيد والتخلص من الزائد، وهذا هو السبب الذي جعل احد خبراء الهندرة يقول : " المتفائل يرى الكأس نصف ممتلئة، المتشائم يراها نصف فارغة، المهندس يرى فيها زجاجاً فائضاً عن الحاجة ".(شعاع، 1995، 272)

ثالثاً: طبيعة العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة

تنبثق العلاقة بين المتغيرين المذكورين من كون رأس المال الفكري يعد
تهدف TQM ، لان (TQM)العنصر الجوهرى لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة
الى احداث تغييراً فكرياً وسلوكياً في المنظمة، وان إحداث التغيير الفكري والسلوكي
المنوه اليه لاينهض به الا نخبة من ذوي القدرات الابتكارية والابداعية .

(TQM كما تبرز العلاقة بين المتغيرين موضوع البحث من ان احد مرتكزات)
تتمثل بتبني ميزة تنافسية وقبول المنافسة كواقع ضروري والسعي لتحقيق السبق على
المنافسين. (السلمي، 1995 ، 36).

ان عملية تحقيق السبق على المنافسين لايمكن بلوغها مالم يتوافر رأس مال
فكري له القدرة على انتاج الافكار الجديدة او تطوير الافكار القديمة واخراجها بجودة
عالية او ملائمة، لان الجودة تعد الآن سلاحاً تنافسياً استراتيجياً.

وهذه الحقيقة أكدتها نتائج دراسة (الطويل ، وسلطان، 2001، 22) والتي
أوضحت ان " 80 % من أفراد عينة البحث يمثلون مجالس إدارة أو أعضاء فيها
لمجموعة من الشركات العراقية، إتفقوا ان شركاتهم تعد الجودة سلاحاً تنافسياً " .

وتتجسد ايضاً العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة، في قدرة
(ومستلزمات تطبيقها، لما يمتلكه TQM رأس المال الفكري على سرعة فهم ابعاد)
من قدرات فكرية وتنظيمية عالية فضلاً عن المامه بمهارات متنوعة، وهذا سيسهل
كثيراً في تحقيق العمل الجماعي والعمل بروح الفريق الواحد فضلاً عن تخفيض
(اللوزي، TQM تكاليف التدريب اللازمة لاعداد الموارد البشرية المطلوبة لتطبيق)
(1999، 242) .

(والذي مفاده "ان للعاملين 33 Lee, 2001 ويتناغم ماذكر سابقاً مع رأي)
الماهرين الذين يمتلكون معلومات عن الجودة أثر كبير في تطوير الجودة وإمكانية
تطبيق برامج ناجحة فيها".

Krajewski & Ritzman, 1999, 146) كما يأتي التحليل السابق منسجماً مع ما ذهب إليه كل من (بقولهما: " ان العمل الجماعي كفريق يحقق غايات ادارة 146, 1999, Ritzman, الجودة الشاملة، لان العمل الجماعي يمثل المفتاح التكتيكي لتحسين الجودة، من خلال الحوارات والمناقشات المفتوحة التي تفضي الى تكوين كل اكبر من حاصل جمع Synergy. "الاجزاء وهو ما يطلق عليه ب التداؤبية

ويؤيد (عبدالمنعم، 1996، 8) الاتجاه السابق ايضاً إذ يرى " ان من عناصر إنجاح ادارة الجودة الشاملة سيادة روح الفريق من خلال استخدام فرق عمل تسمح بتكامل الخبرات بعيداً عن النظرة الضيقة للأمور".

نظراً لكون عنوان الدراسة هو مساهمة رأس المال الفكري في إمكانية تطبيق ، لذا تحاول الدراسة تناول إدارة الجودة الشاملة كمتغير معتمد إدارة الجودة الشاملة في الفصل الثاني بالتفصيل .

الفصل الثاني

المنطق النظري لإدارة الجودة الشاملة

: تمهيد

من TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) ان موضوع إدارة الجودة الشاملة الموضوعات المعاصرة الذي أصبح اليوم يعطى له إهتماماً أكثر من أي وقت مضى، سواء من قبل الادارة العليا في أغلب المنظمات ، ومن قبل الكتاب و الباحثين في حقل الادارة، ولهذا فقد غدى موضوعاً جديراً بالبحث والاهتمام من قبل المختصين، وبالتالي أصبح يشكل حقلاً أساسياً من حقول تخصص ادارة الاعمال على مستوى الجامعات .

ويعتبر مفهوم ادارة الجودة الشاملة من المفاهيم التي تقوم على مجموعة من الافكار والمبادئ التي يمكن لأي منظمة ان تطبقها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن، وتحسين الانتاجية، وزيادة الارباح، وتحسين سمعتها في السوق المحلي ، و الشبلي، 2000، 15). والخارجي (الداردكة

ويعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية التي حظيت باهتمام واسع النطاق من لدن العديد من المفكرين والباحثين والأختصاصيين في حقول المعارف الانسانية الهادفة للتطوير والتحسين المستمر في الاداء الانتاجي والخدمي في مختلف المنظمات الانسانية. (حمود، 2002، 14) .

ومن الجديد بالذكر ان الأطر الفكرية والفلسفية لإدارة الجودة الشاملة تركز على ثلاثة مؤشرات أساسية وهي تحقيق رضا المستهلك، ومساهمة كافة العاملين في المنظمة، واستمرارية التحسين والتطوير في الجودة (حمود

، 2005، 29) ، لذا تحاول الدراسة تناول هذا الموضوع في ثلاثة مباحث
ضمن هذا الفصل ، وعلى النحو الآتي :

**المبحث الأول : إدارة الجودة الشاملة (المفهوم، الأهمية، الفوائد، المبادئ،
العناصر، الأهداف)**

المبحث الثاني : متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومراحل تطبيقها .

**المبحث الثالث : الأخطاء الشائعة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة و معايير
تقييمها .**

المبحث الأول

إدارة الجودة الشاملة

(المفهوم، الأهمية، الفوائد، المبادئ، العناصر، الأهداف)

أولاً : مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتعريفاتها

بدأ مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالظهور في الثمانينيات من القرن العشرين (آل ثاني ، 2008 ، 87) وهو مصطلح يراد به بيان كيفية تنفيذ المهام الموكلة الى الادارة المسؤولة عن ضبط الجودة للمنتجات والخدمات المقدمة من قبل أي منظمة، لذلك فان ادارة الجودة الشاملة هي تلك التركيبة الادارية التي تتضمن عدد من المهام والاعباء التي من خلالها وبلاستعانة بعدد من الوسائل، يتم انجاز كافة المهام والاهداف المطلوبة من مواصفات السلع والخدمات التي ينبغي ان تتسم بمستويات معينة من الجودة ، ان ادارة الجودة الشاملة هي وليدة ابحاث وجهود علمية ارتبطت (الفضل، والطائي، 2004، 315). مع ادارة العمليات

ويعد مفهوم ادارة الجودة الشاملة كغيره من المفاهيم الادارية والتنظيمية التي لذلك تباينت بشأنه المفاهيم والأفكار وفقاً للزاوية التي ينظر اليها هذا الباحث أو ذاك، اختلف الكثير من الباحثين والكتاب حول إبراز تعريف محدد لإدارة الجودة الشاملة.

بأنها قواعد توجيهية تمثل اساساً لاستخدام الموارد Jahnson وقد عرفها Johnson المختلفة والمتاحة لإحداث عملية التحسين المستمر في المنظمات (15، 1982،

عبارة عن المنهجية المنظمة Crosby إن ادارة الجودة الشاملة وفق مفهوم لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقاً، حيث انها الاسلوب الامثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات من خلال العمل على تحفيز وتشجيع

السلوك الاداري والتنظيمي الامثل في الاداء واستخدام الموارد المادية والبشرية
(Crosby,1991,71 بكفاءة وفاعلية)

بانها عملية التنسيق بين الأنشطة المختلفة لكل من Figenbaum حيث يعرفها
العاملين والمكائن والاجهزة والمعلومات من أجل تحقيق اهداف المنظمة
(Figenbaum,1991,11.)

بانها تمثل استخدام العملاء للسلعة أو الخدمة التي Omachonu وعرفها
(Omachonu , 1991,35)تقترن بالجودة في اطار تجربته لها)

بأنها شكل تعاونى لانجاز الاعمال بالاعتماد على Jablanski بينما يعرفها
الجهود المشتركة بين الادارة والعاملين بهدف تحسين الجودة وزيادة الانتاجية وبشكل
(Jablanski,1991,30.)مستمر)

بانها الطريقة التي تستطيع من Brocka and Brocka كما عرفها كل من
خلالها المنظمة في تحسين الاداء بشكل مستمر في كافة مستويات العمل التشغيلي
(Brocka and وذلك باستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة
Brocka,1992,71. (

بانها اشتراك والتزام الادارة والموظف في ترشيد العمل عن Tunks وعرفها
(Tunks,1992,67) طريق توفير ما يتوقعه العمل أو ما يفوق توقعاته

بانها نظام من الأنشطة موجه نحو تحقيق امتاع العملاء، ويمنع Juran ويعرفها
(Juran,1993,77)سلطات للعاملين وايرادات أعلى وتكلفة أقل للمنظمة)

فقد عرفها معهد الجودة الفيدرالي على انها " منهج تطبيقي شامل يهدف الى
تحقيق حاجات وتوقعات العميل اذ يتم استخدام الاساليب الكمية من اجل التحسين
(Harrison ,2000,75) المستمر في العمليات والخدمات "

بانها مدخل الادارة المنظمة والذي يعتمد على Hutchens في حين عرفها الجودة من خلال مشاركة جميع العاملين فيها لتحقيق النجاح من خلال رضا الزبون (Hutchens,1993,71).

وهو نائب رئيس معهد جوران المختص بتدريب Jamesrilay كما عرفها وتقديم الاستشارات حول الجودة الشاملة على انها " تحول في الطريقة التي تدار بها المنظمة، والتي تتضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف، وقبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل، اذ ان الجودة ليست (Jamesrilay,1993,131, اكثر من تحقيق حاجات العميل)

على انها " Baharat Wakhlu وكذلك عرفت ادارة الجودة الشاملة من قبل التفوق في الاداء لاسعاد المستهلكين عن طريق عمل المدراء والموظفين مع بعضهم البعض من اجل تزويد المستهلكين بجودة ذات قيمة من خلال تأدية العمل الصحيح 1994,52 المرة الاولى وفي كل وقت" (الصحيح ومن وبالشكل (BaharatWakhlu, .

(فيرى انها : " الجهود التي تهدف الى تعظيم Goetschm 1994,86 أما القدرة التنافسية للمنظمة من خلال تضافر جهود جميع الافراد للعمل على التحسين المستمر للسلع والخدمات ".

بانها ثورة ثقافية في الطريقة التي تعمل وتفكر بها الادارة Arthar ويعرفها حول تحسين الجودة، مدخل يعبر عن مزيد من الاحساس المشترك في ممارسات على الاتصالات في الاتجاهين وأهمية المقاييس الاحصائية، انها الادارة والتي تؤكد تغيير مستمر في الادارة بالنظر الى النتائج الى ادارة تتفهم وتدبر العمليات بشكل يحقق النتائج، انها نتاج ممارسة الادارة والطرق التحليلية و التي تعود الى عملية (Arthar,1996,121, التحسين المستمر والتي بدورها تقود الى تخفيض التكلفة)

وزملاءه مفهوم إدارة الجودة الشاملة باعتبارها فلسفة إدارية Slack فقد تناول للأعمال توضح كيفية الدخول لإدارة الجودة ، فهي طريقة للتفكير و إدارة العمليات Slack , et.al , 1998 , 763: (تشمل التركيز على الآتي)

- 1- تلبية حاجات و توقعات الزبائن .
 - 2- تغطية (مشاركة) جميع أجزاء المنظمة .
 - 3- التعرف على جميع الكلف المرتبطة بالجودة و خاصة كلف الفشل .
 - 4- الحصول على الأشياء الصحيحة من المرة الأولى .
 - 5- تطوير الأنظمة و الاجراءات التي تدعم الجودة و التحسين .
 - 6- تطوير عملية مستمرة للتحسين .
- ويلاحظ من التعريف السابق ان تحقيق الجودة الشاملة يتطلب :

- 1- التفوق والتميز في الاداء التنظيمي .
 - 2- العمل على اسعاد وارضاء المستهلكين .
 - 3- عمل الموظفين والمدراء مع بعضهم بروح الفريق .
 - 4- تقديم سلعة أو خدمة ذات جودة عالية .
 - 5- العمل بطريقة صحيحة ومن المرة الاولى وفي كل الاوقات .
- أما هوفر وزملاءه فقد أكدوا على أنها فلسفة إدارية مهمة لجعل المنظمة أكثر مرونة وسرعة في انشاء نظام هيكلي متين توجه من خلاله جهود كافة العاملين لكسب العملاء عن طريق سبل المشاركة الجماعية في التخطيط والتنفيذ للاداء (التشغيلي (حمود, 2002, 32

كما عرفها (ستيفن كوهين و رونالد براند) بأنها : التطوير والمحافظة على إمكانيات المؤسسة من أجل تحسين الجودة وبشكل مستمر ، والإيفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها. (عبوي ، 2006 ، 41) .

ويقول عنها (أنتوني ميتشيل) أنها تحسين مستويات رضى العميل وتحسين هوامش الربح في نفس الوقت. (ميتشيل ، 2006 ، 7) .

كما يعرفها (هلال ، 1996 ، 64) بأنها : " عبارة عن نظام تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة للإدارة والعاملين بهدف العمل على تحسين الجودة ، وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل .

وعرفها (آل يحيى، 1999:14) بان إدارة الجودة الشاملة ثقافة يتأصل فيها الالتزام الشامل بالجودة وتعبر عن مواقف الأفراد العاملين عن طريق مشاركتهم في عمليات التحسين المستمر للسلع والخدمات عن طريق الاستخدام المبدع للأساليب العلمية .

ويصفها (الطويل وسلطان، 2001، 14) بأنها: " مدخل اداري تعتمد عليه الشركة لتحقيق التكامل والتنسيق بين جهود جميع العاملين لتحقيق النجاح والنمو من خلال رضا الزبائن، وتغطي عملياتها الحلقات الادارية والتشغيلية والاهداف الاستراتيجية للشركة، وشعارها الجودة مسؤولية الجميع ".

في حين عرفها (الجنابي ، 2001 ، 66) بأنها: " مدخل لأداء الأعمال يحاول تعظيم القدرة التنافسية للمنظمة من خلال التحسينات المستمرة لجودة منتجاتها، وأفرادها، وعملياتها، وبيئتها " .

ويعرّف معهد الإدارة بلندن في كتابه (إدارة العمليات والجودة) الجودة الشاملة بقوله : " هي اسلوب للإدارة يعطي كل شخص في المؤسسة المسؤولية عن تقديم الجودة للعميل النهائي .

وعرف (العزاوي ، 2002 ، 66) إدارة الجودة الشاملة بأنها: " فلسفة وثقافة ، وثقة الفرد والمنظمة بأنها يمكن أن تعمل اليوم أفضل من الأمس وأنها ستعمل غدا بمستوى أفضل من اليوم من خلال وضع العمليات والأنظمة في الموقع الذي سيققق التمييز ويقلل الأخطاء".

كما يمكن تعرّف إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارية تهدف الى تحقيق التميز في جودة أداء المؤسسة ككل من خلال الوفاء باحتياجات العملاء والعاملين. (عبدالمحسن ، 2002 ، 156) .

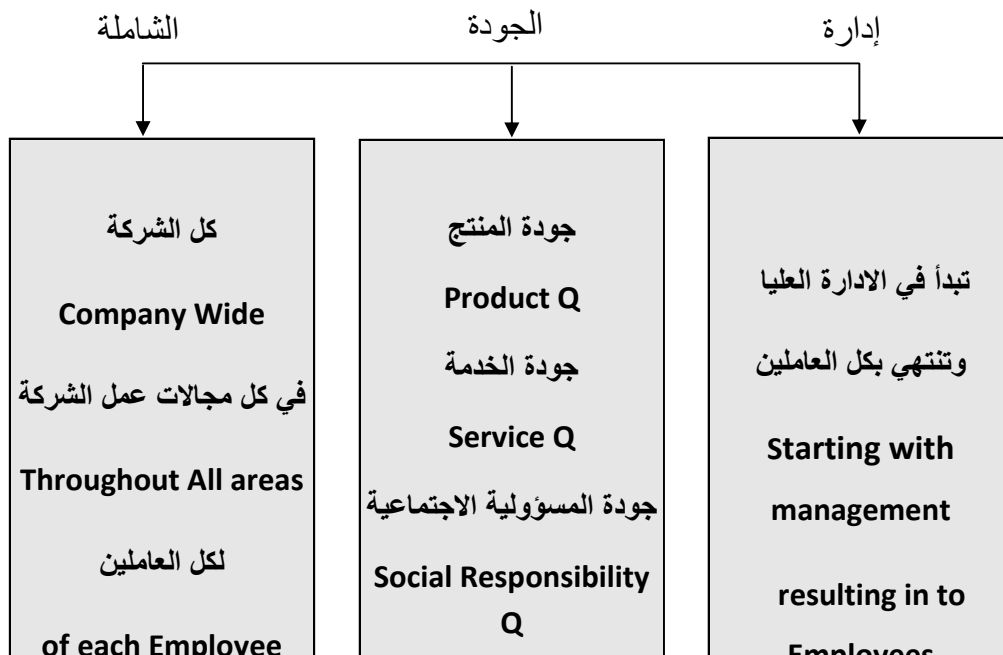
كما يقول عنها (توفيق ، 2005 ، 29) بأنها : "إلتزام شامل بأداء العمل بشكل صحيح" .

وعرّفها (كوستين) بأنها نظام مستمر لتحسين المنتجات والخدمات لإحراز رضى الزبون وقناعته من خلال إشراك كافة العاملين في المؤسسة في الحرص على الجودة وتطبيق المنهج الكمي لبلوغ التحسين المستمر لخدمات ومنتجات المؤسسة. (الخطيب ، 2006 ، 35) .

2-1 ويجسد (البرواري ، 2001، 93) مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالشكل (:

إدارة الجودة الشاملة

Total Quality Management



الشكل (1- 2) مكونات مفهوم إدارة الجودة الشاملة

المصدر: البرواري، نزار (2001) الدور المعاصر للموارد البشرية العربية في ظل مجتمع المعرفة والتنافسية، مجلة الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية ، العدد (36) ، بغداد ، 93 .

واستنادا الى ماتقدم يمكننا تلخيص مفهوم ادارة الجودة الشاملة بالمؤشرات الآتية :

- أ- مدخل اداري معاصر.
- ب- ثقافة تنظيمية جديدة.
- ج- منهج يعتمد المشاركة الجماعية وروح الفريق.
- د- مدخل يسعى لتحقيق رضا المستهلك.
- هـ- منهج يركز العمل بشكل صحيح من أول خطوة.

من التعاريف السابقة وعلى الرغم من عدم وجود اتفاق محدد بين الباحثين حول مفهوم ادارة الجودة الشاملة الا انه يمكن القول بأن مفهوم ادارة الجودة الشاملة يتضمن فلسفة لمنهج فكري متكامل يعتمد على رضا المستهلكين كأهم الاهداف التي تسعى اليها المنظمة في الامد الطويل من خلال المسؤولية التضامنية بين الادارة والعاملين على التحسينات المستمرة لجميع الانشطة وعلى مستوى المنظمة ككل. فهو مدخل اداري يتطلب الالتزام الكامل من الادارة العليا، حيث يتم التركيز على جودة الاداء في جميع الجوانب والتخصصات المختلفة في الشركة. ومن هنا يتضح بان

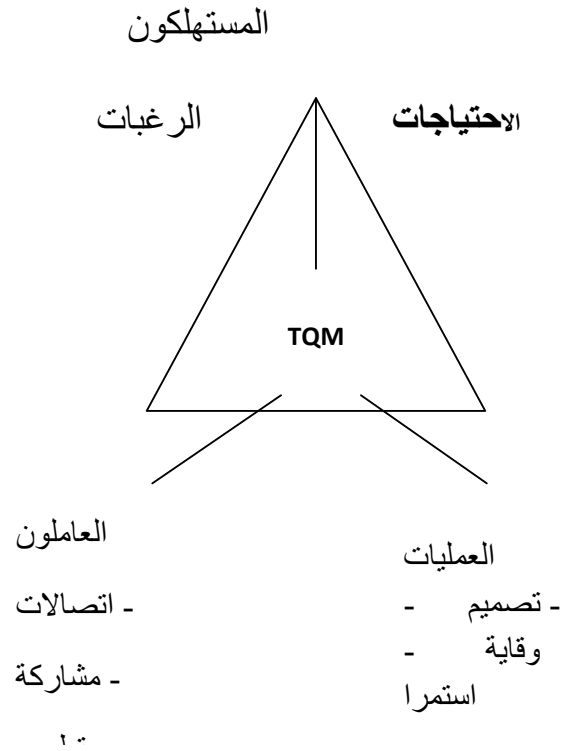
ادارة الجودة الشاملة عبارة عن نظام شامل يتكون من تركيبة للفلسفة الادارية الشاملة من مجموعة من الاساليب والادوات اللازمة لتطبيقها وتعتمد هذه الفلسفة على المبادئ الاساسية الآتية (علوان ، 2005 ، 81) :

أ- التركيز على رضا المستهلكين تجاه المنتجات التي تقوم بانتاجها الشركة.

ب- إعتداد المشاركة الجماعية وفريق العمل في اداء المهام المختلفة.

ج- إجراء التحسينات المستمرة على جميع أنشطة الشركة.

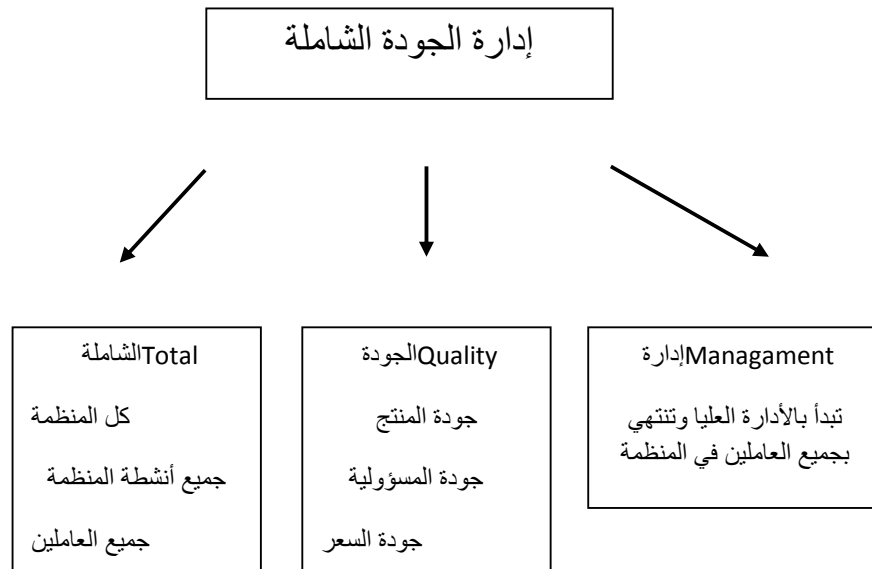
TQM إستناداً الى كل ماذكر في اعلاه يمكن القول بأن ادارة الجودة الشاملة هي المدخل الفكري والثقافي لتأمين جودة الشركة في جميع مراحلها ابتداءً بالموصفات التي تقابل متطلبات المستهلك مروراً بالتصميم والتكنولوجيا وعمليات الانتاج معتمداً في ذلك على منهج تكامل الانشطة ومشاركة الجميع في ذلك لكي يؤدي الى التحسين والتطوير المستمر. والشكل (2-2) يوضح مفهوم ادارة الجودة الشاملة ضمن مايعرف بمثلث ادارة الجودة الشاملة بينما يترجم الشكل (2-3) الأبعاد الثلاثة المكونة لمصطلح ادارة الجودة الشاملة .



الشكل (2 - 2)

مثلث إدارة الجودة الشاملة

Source : Crosby,p.,1991 ,les Taik Quality:96 Quationas you always wanted to ask philp. Grosby McGraw – Hill,New York ,79.



الشكل (3- 2)

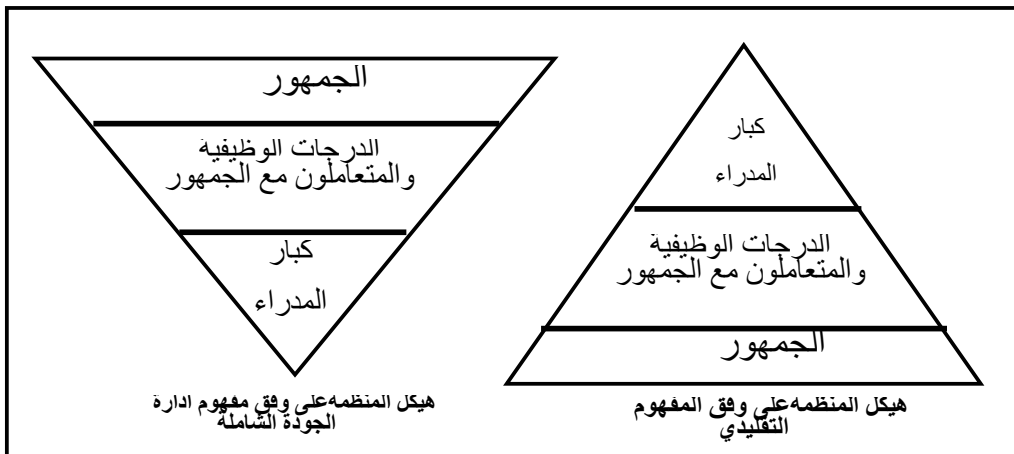
أبعاد مفهوم إدارة الجودة الشاملة

المصدر: علوان ، قاسم نايف، 2005، ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001: 2000 ، الطبعة الاولى ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، بيروت ،82 .

وفي ضوء ماسبق يمكن الإشارة الى الافكار الاساسية التي تعبر عن مفهوم إدارة الجودة الشاملة (الدراكة ، و الشبلي، 2001، 20) وهي :

1- التميز :

وهذا يعني ان المنظمات تعتمد في حركتها بشكل اساسي على رغبات الزبائن Feed واحتياجاتهم وتوقعاتهم من خلال اهتمامها بالبيانات والمعلومات المرتده عن المستهلك واخذها بعين الاعتبار في خططها واستراتيجياتها التنظيمية. back عند وضع رغبات الزبائن على سلم الاولويات بالنسبة للمنظمة فان ادارة الجودة الشاملة سوف تقلب الفرضيات التقليدية للهيكل التنظيمية على راسها كما هو مبين في الشكل(2-4).



الشكل (4 - 2)

لمفهوم التقليدي و ادارة الجودة الشاملة مقارنة بين الهيكل التنظيمي

المصدر: الدرادكة، مأمون، والشبلي، طارق ، 2000، الجودة في المنظمات الحديثة ، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشرو والتوزيع، عمان .16

ويمكن الاستدلال من الشكل (2-4) على دور ادارة الجودة الشاملة في احداث التغير الجذري في ثقافة المنظمة لان هيكل المنظمة التقليدي للادارة قد لايهيء المناخ الملائم للمشاركة الفعالة لكل فرد في المنظمة .

2- التركيز على الجودة بمعناها الواسع :

وهذا يتطلب معرفة الخصائص الممكن قياسها للسلع والخدمات التي تقدمها المنظمة والطريقة التي يدرك بها المستهلك تلك السلع والخدمات.

3- التحسينات المستمرة :

وهذا يتطلب ابتعاد المنظمة عن التحسينات على فترات متباعدة والتركيز على التحسين المستمر في كافة العمليات التي تقوم بها المنظمة وليس ذلك فقط في مرحلة تصنيع المنتج، وذلك من أجل زيادة حصتها في السوق وإيجاد طلب جديد يساهم في تحسين وضعها التنافسي.

4- التعاون بين العاملين والمنظمة :

وهذا يتطلب اقناع العاملين بأن نجاحهم على المستوى الفردي سيؤدي الى نجاح المنظمة.

5- اعتماد عملية اتخاذ القرارات على البيانات :

ويتطلب ذلك التسجيل الدائم للاحداث التي تتم في المنظمة والعمل على تحليلها لضمان التطوير والتحسين المستمر بعمل المنظمة.

6 - الاعتماد على العمل الجماعي :

وذلك من خلال الإستفادة من جماعات العمل الفعالة وتدريبها على الاساليب الخلاقة في عملية اتخاذ القرارات بالشكل الذي يضمن ترسيخ التعاون الفعال داخل المنظمة.

7- إعطاء العاملين صلاحيات اكبر:

اعطاء العاملين صلاحيات اكبر وعلى وجه الخصوص في مجالات تصميم الوظائف والسياسيات التنظيمية المتعلقة بهم.

8- الاهتمام بالتدريب وتقدير جهود الافراد العاملين :

فالتدريب سيضمن اكتساب الافراد العاملين المهارات والقدرات اللازمة لتطوير وتحسين الجودة في العمل، وتقدير الجهود سيضمن المزيد من العطاء والابداع من قبل الافراد العاملين، وهذا سيؤثر ايجاباً على نوعية المنتج (الخولي ، 1993، 92).

9- الرؤية المشتركة :

الرؤية المشتركة لكل من العاملين والمدراء يجب ان تكون واضحة وتمثل توجه محدد للمنظمة بشكل يضمن التنسيق وتوحيد الجهود وتلاشي التكرار والتعارض في جهود العاملين.

10- قيادة فعالة :

إن وجود قيادة فعالة التي تمثل القدوة بالنسبة للعاملين وتمتاز بالموضوعية وتهتم بالإنجازات اكثر من الشعارات (محمد ، 1995 ، 69)

ثانيا : أهمية إدارة الجودة الشاملة

يمكن تلخيص أهمية إدارة الجودة الشاملة بما يأتي :

أ- كونها موضوعاً يستحوذ على اهتمام مختلف المستويات الادارية في المنظمات الصناعية في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء وذلك لاهمية الجودة باعتبارها سلاحاً تنافسياً تضمن المنظمة من خلاله حصة سوقية اكبر. (الطويل، وسلطان، 11,2001)

ب- بوصفها أداة لتحسين ربحية الشركة عن طريق تخفيض تكاليف العمليات الادارية والتشغيلية والبيع بأسعار تنافسية وجودة عالية ومن ثم زيادة قدرة الشركة على المنافسة.

ج- لأنها وسيلة لزيادة الفاعلية التنظيمية من خلال العمل الجماعي وكفاءة الاتصالات وتحقيق نوع من الولاء للمنظمة.

د- إن شعار ادارة الجودة الشاملة هو إفعل الشئ الصحيح بطريقة صحيحة من (، والذي ينبغي أن (Do The Right Things , Right First Time أول مرة يطبق في جميع أنشطة ومجالات عمل المؤسسة ، يؤدي بالقطع الى تخفيض التكاليف وزيادة الكفاءة والفعالية. (الشبراوي ، 1995 ، 8) .

هـ - سعيها لتحقيق رضا الزبائن عن طريق التركيز على حاجاتهم ورغباتهم وادواقهم وتحديد دور كل فرد من مرحلة بحوث السوق مروراً بمرحلة التصميم (الشبراوي، 1995، 25 والانتاج والنقل والتخزين والتوزيع وخدمات ما بعد البيع).

ويلخص (ديفيد ماکموس) ادارة الجودة الشاملة فيقول: أستطيع أن أخلص مشاعري الخاصة في موضوع الجودة الشاملة بالقول ببساطة، "إنها تعمل"، ولسوء الحظ فالجودة الشاملة صعبة جداً في تحقيقها، وسوف تفشل الكثير من التنظيمات في تحقيقها، إلا أن هؤلاء الذين ينجحون في تحقيقها سيجدون أن العالم أصبح سوقاً لهم، وسيكون لهم مستقبل زاهر. (كيلادا، 2004، 23).

ثالثاً: فوائد إدارة الجودة الشاملة

العديد من الفوائد المشجعة التي حصلت TQM لقد حققت ادارة الجودة الشاملة ، IBM، Zerox عليها العديد من الشركات الصناعية العالمية مثل شركات زيروكس ، ميليكيني Solectron ، سولكترون Dupont ، ديبونت Cadilake كاديلاك وغيرها من الشركات العالمية الصناعية Royal Mail ، رويال ميل Milliken والخدمية، ويمكن بيان اهم هذه الفوائد المتحققة من تجارب تلك الشركات (علوان ، 2005، 91) وفق مايلي :

1. تحسين الانتاجية والجودة من خلال مشاركة العاملين في عملية التحسين والتدريب المستمرة (كوهين ، وستيفن ، 1997، 91).
2. انخفاض في تكاليف الانتاج وبالتالي زيادة الارباح المحققة للشركة.
3. تخفيض العمل المعاد Rework وبالتالي زيادة جودة المنتج وتحقيق رضا المستهلك.

4. تحسين العلاقات الانسانية مع العاملين ورفع الروح المعنوية من اجل تحقيق اهداف الشركة (عبدالفتاح، 1996، 39) .

5. احداث عملية تفاعل وتنسيق شامل بين جميع العمليات والانشطة التي تقوم بادائها الشركة من اجل انتاج المنتج أو الخدمة المطلوبة (باديرو، 1999، 72).

6. زيادة معدل العائد على استثمار الشركة.

7. زيادة فاعلية الشركة في تحقيق اهدافها وتقليل الاخطاء ووقت تأخير تسليم المنتج.

أربع فوائد شاملة ومركزة لإدارة الجودة (آدم والبيرت) بينما حدد الباحثان (Ebert,1992,750 Adam,,: الشاملة هي)

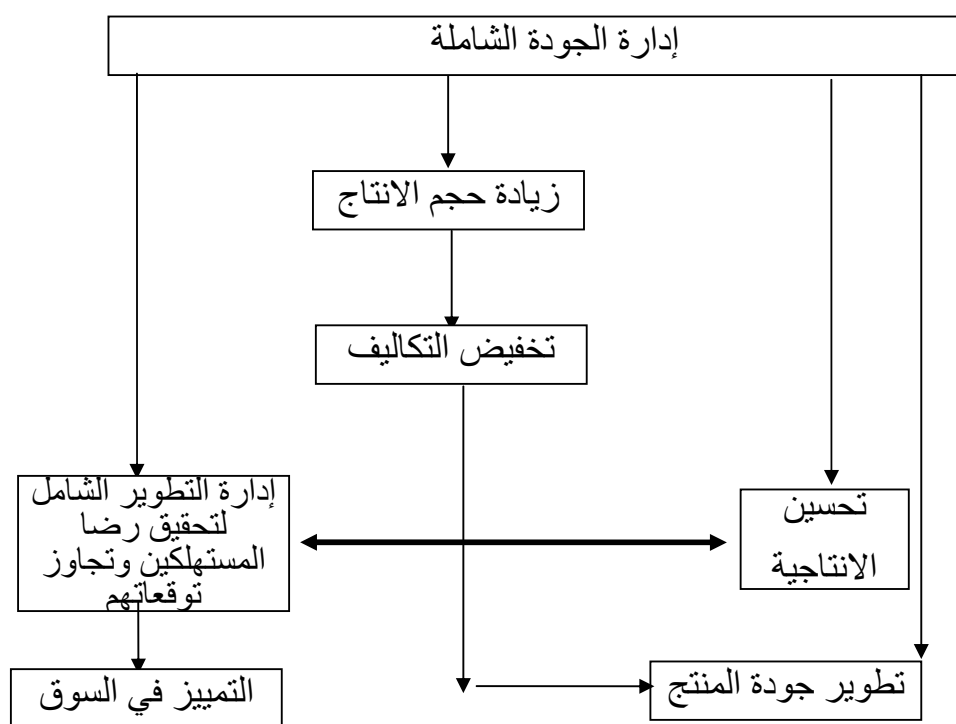
1. خدمة المستهلك : وقد تأكد ذلك من خلال انخفاض شكاوى المستهلكين حول حصولهم لمنتج جيد ومطابق للمواصفات العالمية وبكلفة أقل مع خدمات ما بعد البيع افضل .

2. رضا العاملين : ويتمثل ذلك من القدرة على تحسين العلاقات بين العاملين في المنظمة ورفع الروح المعنوية والمادية لهم وشعورهم بالتماسك والانتماء للفريق والولاء للمنظم.

3. تحقيق فاعلية المنظمة : وهذا يتمثل في زيادة الانتاجية وتقليل مستويات المخزون وتقليل الاخطاء والتسليم في المواعيد المحددة وزيادة العائد على الاستثمار ومن ثم تحسين المركز التنافسي للمنظمة من خلال زيادة حصتها السوقية

4. تحقيق وفورات اقتصادية كبيرة : ان تطبيق ادارة الجودة الشاملة TQM في الشركات على اختلاف انواعها اثبت بانه يمكن تحقيق وفورات اقتصادية كبيرة من جراء تحسين العمليات المختلفة في الشركة تعادل ما يمكن تحقيقه من عملية مضاعفة حجم المبيعات السنوية .

والشكل (2-5) يبين الفوائد التي يمكن تحقيقها في شركات قائمة وهي تؤكد أهمية ادارة الجودة الشاملة في تحسين الانتاجية والجودة وتدعيم الموقف التنافسي للمنظمة.



الشكل (2 - 5)

في المنظمات TQM فوائد تطبيق

المصدر: السلمي ، علي، 1995، ادارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل
للايزو 9000 ، دار غريب للطباعة والنشر ، القاهرة، 23.

رابعاً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

بعد عرض مفاهيم ادارة الجودة الشاملة ومراحل تطورها وفوائدها، لابد من عرض السمات والخصائص الايجابية التي تسمح بتطبيق ادارة الجودة الشاملة في الشركات بكفاءة وفاعلية، هذه الخصائص أو السمات يطلق عليها مبادئ ادارة الجودة الشاملة (البكري ، 2001 ، 376) والتي يمكن للادارة ان تتبناها من اجل الوصول الى افضل اداء ممكن، وهذه المبادئ يمكن تناولها على النحو الآتي
13-17 ، 38-40) ، (العزاوي ، 2005 ، 59) ، (إبراهيم ، وآخرون ،
Goetsch & Davis , 1994 , (:

1- التزام الادارة العليا :

ان من أهم مبادئ ادارة الجودة الشاملة هو مبدأ القيادة الإدارية للمنظمة بتنفيذ وادارة الجودة الشاملة لانه في غياب هذا الدعم تصبح الجودة ليس لها تاثير في بناء برنامج الجودة.

فالجودة تبدأ من هذا الالتزام وتكتسب قوتها وفعاليتها من الادارة العليا للمنظمة لبناء ثورة تغيير في جميع الانشطة وعمليات ونظم واجراءات العمل والعلاقات مع العاملين بما يساهم في بناء ادارة الجودة في الشركة.

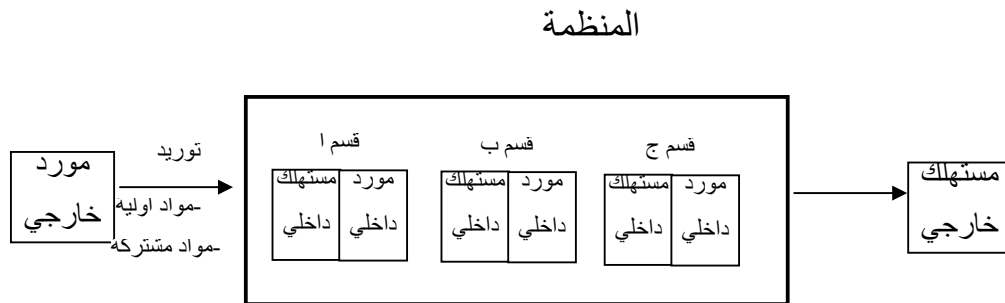
2- التركيز على المستهلك(العميل) :

تضع ادارة الجودة الشاملة المستهلك في مقدمة الاهتمامات ومنه تبدأ مراحل التعرف بحاجات ورغبات المستهلك ومن ثم ترجمتها في عمليات تصميم المنتج والعمليات وخدمات ما بعد البيع .

يقصد بالمستهلك ليس فقط هو المستهلك الخارجي للمنظمة وانما يشمل المتسهلكين الداخليين وهم جميع الاقسام والادارات الفرعية والعاملين داخل المنظمة.

فلذلك ينظر للاقسام والادارات داخل المنظمة من جانبين مورد و مستهلك في الوقت نفسه، فالقسم الذي يقوم بادارة عملية ما هو مستهلك للقسم الذي يسبقه وهو ايضاً مورد للقسم الذي يأتي بعده، ويمكن عكس ذلك بالشكل (2-6). (علوان ، 2005 ، 95).

والمؤسسات الناجحة تعتمد بشكل رئيس على عملائها ، وبالتالي ينبغي فهم الاحتياجات الحالية والمستقبلية ، وعليها مقابلة كافة متطلباتهم وأن تعمل جاهدة كي تتجاوز هذه التطلعات والتوقعات. (العمرى ، منتدى الجودة الإلكتروني ، ص 4).



الشكل (2 - 6)

شبكة العلاقات بين المستهلك والمورد داخل وخارج المنظمة

المصدر: علوان ، قاسم نايف، 2005 ، ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات الآيزو

9001:2000 ، الطبعة الاولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع،

. بيروت، 95

3- اتباع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات :

استناداً الى توفير الحقائق والمعلومات القيمة، وتبني المفهوم العلمي لحل المشاكل من خلال فرص التحسين ويشترك في ذلك جميع العاملين والمتسهلكين وذلك من خلال التفهم الكامل للعمل ومشكلاته التي تحدث في بيئة العمل، ويساهم في تحقيق ذلك وجود نظام كفؤ للمعلومات يأخذ على عاتقه توفير المعلومات بالانوع والوقت المطلوبين.

4- مشاركة الموردين :

تركز ادارة الجودة الشاملة على الموردين وضرورة التعامل معهم بشكل يسمح بتكوين علاقات طويلة ومستقرة وبناءة ومحاولة اشراكهم في تطوير وبناء جودة المنتجات، ولذلك فان فلسفة ادارة الجودة تعتبر المورد هو شريك في العملية الانتاجية وليس خصماً تحاول انتزاع المواد منه باقل الاسعار او منعه من الاطلاع على عمليات الانتاج، بل اعتباره عنصراً فعالاً في بناء الجودة وتطويرها، بحيث يكرس المورد النموذجي جزءاً كبيراً من طاقته الانتاجية الى الشركة والارتباط معها بعقود طويلة الاجل.

5- الوقاية من الاخطاء قبل وقوعها :

ان هذا المبدأ يؤكد على جودة اداء العمليات والنتائج على حد سواء وكذلك كمؤشر لمنع حالات عدم المطابقة مع المواصفات، لأن ذلك يحقق مبدأ الوقاية من الاخطاء قبل وقوعها وهذا يتطلب استخدام مقاييس مقبولة لاغراض القياس والتحليل

المتمثلة بخرائط الضبط وتحليل (باريتو) ومخططات السبب والنتيجة وغيرها والتي تستخدم في ضبط جودة العمليات والنتائج.

6- المسؤولية الجماعية عن تحقيق الجودة :

رفع مبدأ الجودة مسؤولية الجميع في الشركة وليس فقط مسؤولية موظفي قسم ضبط الجودة، بل الجميع هم مسؤولون عن بناء جودة مطابقة للمواصفات المطلوبة.

ولذلك يساهم هذا المبدأ في الوقاية من حدوث العيوب ومن رفع شعار الجودة عند المصدر.

7- النظرة التكاملية للمنظمة :

ان هذا المبدأ يؤكد على التكامل الشامل بين أنشطة الشركة مع بعضها البعض بما يؤدي الى تحقيق الهدف الرئيسي المتمثل بالجودة المطلوبة.

8- دعم وتدريب العاملين :

تتوقف فاعلية ادارة الجودة الشاملة على كفاءة العاملين، اذ يجب تدريبهم وتشجيعهم لتحقيق التطوير واكتساب الخبرات والمعارف ومواجهة التغيير.

لقد اوضحت الدراسات بان العاملين يحبون الثناء والامتنان مقابل جهودهم ورعايتهم، وهذا ماحرص عليه ادارة الجودة الشاملة .

9- معلومات التغذية العكسية :

يعتبر هذا المبدأ مساهماً بشكل كبير في تحقيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة وذلك من خلال توفير شبكة الاتصالات التي تحقق عملية الحصول على المعلومات المطلوبة في الوقت الملائم والتي تعتبر من العوامل الاساسية التي تساهم في تمهيد وزيادة النجاح والابداع في المنظمة.

يلاحظ من العرض السابق لمبادئ ادارة الجودة الشاملة بانها تشكل فلسفة الجودة وبناء تنظيمياً يعتمد على موقف الادارة العليا تجاه الجودة، فهي تمثل نظاماً اجتماعياً وفنياً يحقق ويعتمد على التغذية العكسية للتحديث المستمر للجودة ولو أمعنا النظر في مبادئ الجودة الشاملة نجد أنها تسعى الى الاتقان والحرص على الابداع والابتكار والاخلاص والمراقبة للهدف الذي نسعى من خلاله الى الوصول للجودة الشاملة والتعاون والشراكة بين افراد المجتمع ، مما يساهم في تطوير المجتمع ووجود ثقة بين مقدم الخدمة الذي يطبق مبادئ ادارة الجودة الشاملة والمستفيد منها.

خامساً: عناصر إدارة الجودة الشاملة

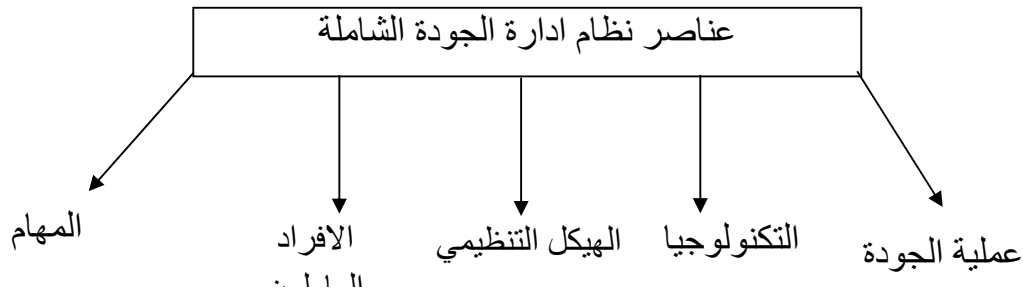
ان نظام ادارة الجودة الشاملة هو عبارة عن نموذج متكامل من نظم فرعية، والتي ينبغي توفرها بالاساس في المنظمة ، او يفترض انها موجودة وقد تحتاج الى الربط والتكامل فيما بينها ، وان جميعها تعمل بصورة تكاملية لتحقيق اهداف نظام الجودة ، وهذه العناصر موضحة في الشكل (2-7) حيث تتمثل فيما يلي (James,1996,48-54) :

1. عملية الجودة : ويشمل نظام عملية الجودة على كل العمليات الادارية والتوجيهية والانتاجية.
2. التكنولوجيا : يتمثل هذا النظام الفرعي لادارة الجودة الشاملة على العديد من المكونات والفقرات الضرورية لاداء المهام بشكل كامل.
3. الهيكل التنظيمي : ويتضمن مسؤوليات الافراد العاملين وظروف عملهم في بيئة المنظمة، والاتصالات الرسمية وغير الرسمية التي تتم داخل المنظمة.

4. نظام الافراد :

يتكون النظام الفرعي للعاملين في المنظمة من التعليم والتدريب و تغيير الثقافة وغيرها.

5. المهام : وتشمل مهام الجودة ، وظائف الاعمال ، وغيرها .



الشكل (2 -7)

العناصر الخمسة لادارة الجودة الشاملة

Source : James, P., (1996) Total Quality Management, Prentice Hall , New York, 48 .

والجدول (2-1) يبين العناصر لنظام ادارة الجودة الشاملة ويجب التنويه الى ان أي خلل في تحقيق الموزانة الفعالة لهذه العناصر او النظم الفرعية لنظام ادارة الجودة الشاملة يؤدي الى فقدان الكثير من قوة ومتانة نظام ادارة الجودة الشاملة.

الجدول (1- 2)

العناصر الخمسة لإدارة الجودة الشاملة ومكوناتها

عملية الجودة	التكنولوجيا	الهيكل التنظيمي	الأفراد العاملون	المهام (الموظف)
- تنظيم وانظمة - تخطيط الجودة. - قيادة التنظيم - والضبط. - مراجعة طرق التصميم.	- خط الانتاج. - نظام المعلومات.	- المسؤوليات. - الاتصالات. - الادارة.	- بناء فرق العمل. - التنظيم والتدريب. - تطوير الادارة. - الحوافز و المكافات.	- قضايا الجودة. - تغيير الثقافة. - الاعمال. - الوظائف.

Source : James, P., (1996) Total Quality Management, Prentice Hall, New York, , 48 .

سادسا: أهداف إدارة الجودة الشاملة

لإدارة الجودة الشاملة عدد من الاهداف التي ترغب ادارة المنظمة في تحقيقها والتي يجب عليها معرفة كيفية ادارة هذه الاهداف في الاتجاه الصحيح وتنفيذها في الوقت المناسب، وعلى ادارة الشركة الاهتمام بالموازنة بين اهداف ادارة الجودة الشاملة وفق معيار الاهمية النسبية والعمل على علاج اوجه الضعف في الشركة.

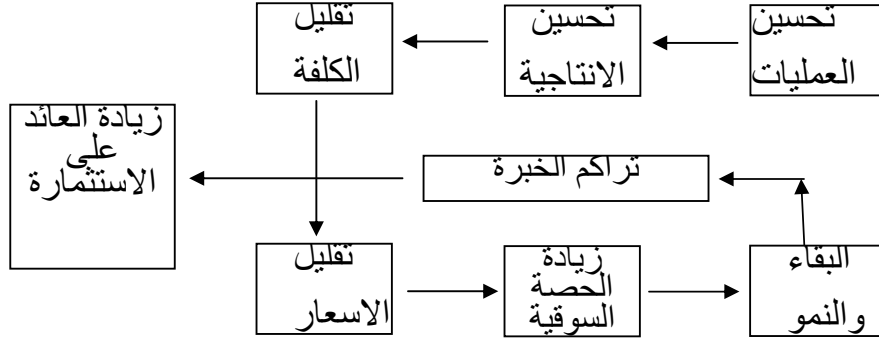
يتطلب تحقيق اهداف ادارة الجودة الشاملة، ان تتعلم ادارة الشركة القيم الجديدة والممارسات التي يجب ان تتخذها عند ممارسة جميع الانشطة اللازمة لتحسين

الجودة، ويمكن تحديد أهم أهداف إدارة الجودة الشاملة وفق الآتي (علوان ، 2005 ،
: (99

1. يجب ان تمتاز جودة المنتجات بالاستقرار، وان تكون افضل ما يمكن بالنسبة للمنظمة.
 2. ان تمتلك المنظمة افضل القنوات لتوزيع المنتجات، بحيث تساهم بشكل سريع في تقديم خدمات ما بعد البيع وبما يتلاءم مع احتياجات المستهلك.
 3. ان تمتاز المنظمة بالمرونة الدائمة والتكيف مع زيادة القدرة على اجراء التعديلات التي تحصل في بيئة عمليات الانتاج من حيث حجم ونوع المتطلبات ووفقاً لاحتياجات المستهلك.
 4. السعي باستمرار الى تخفيض كلف المنتج من خلال عمليات تحسين الجودة وتخفيض العيوب في العمليات أو المنتجات التامة الصنع.
- والبعض يحدد اهداف الجودة (البكري ، 2001 ، 372-374) بالاعمال أو الممارسات الفعالة التي ينبغي على ادارة العمليات القيام بها والسعي الى تحقيقها ويمكن تناولها على النحو الآتي :

1. القيام بتحسينات شاملة و مترابطة مع بعضها البعض داخل المنظمة.
 2. تحقيق عمليات تحسين الجودة من خلال مشاركة جميع الاقسام والادارات، وكذلك جميع العاملين في المنظمة.
 3. تحقيق عمليات ضبط الجودة من خلال تصميم المنتج، والعمليات وخدمات ما بعد البيع.
 4. السعي الى تحقيق اختيار الموردين وفق عدد من المعايير الشاملة، والتي على ضوئها تحدد العلاقة مع المورد ويجب ان تبنى على اساس المشاركة.
- ان ادارة الجودة تهدف الى تحسين العمليات وبالتالي زيادة الانتاجية والتي تؤدي الى تقليل كلف المنتج ومن ثم تقليل الاسعار ومن ثم زيادة الحصة السوقية،

ويمكن تجسيد عملية تحقيق اهداف ادارة الجودة الشاملة من خلال سلسلة ديمينج
كما في الشكل (2-8) Deming:



الشكل (2 - 8)

لتحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة Deming سلسلة ديمينج

المصدر: علوان، قاسم نايف، (2005)، " ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو
9001: 2000"، الطبعة الاولى، دارالثقافة للنشر والتوزيع، بيروت
100، .

المبحث الثاني

متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومراحل تطبيقها

أولاً : متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

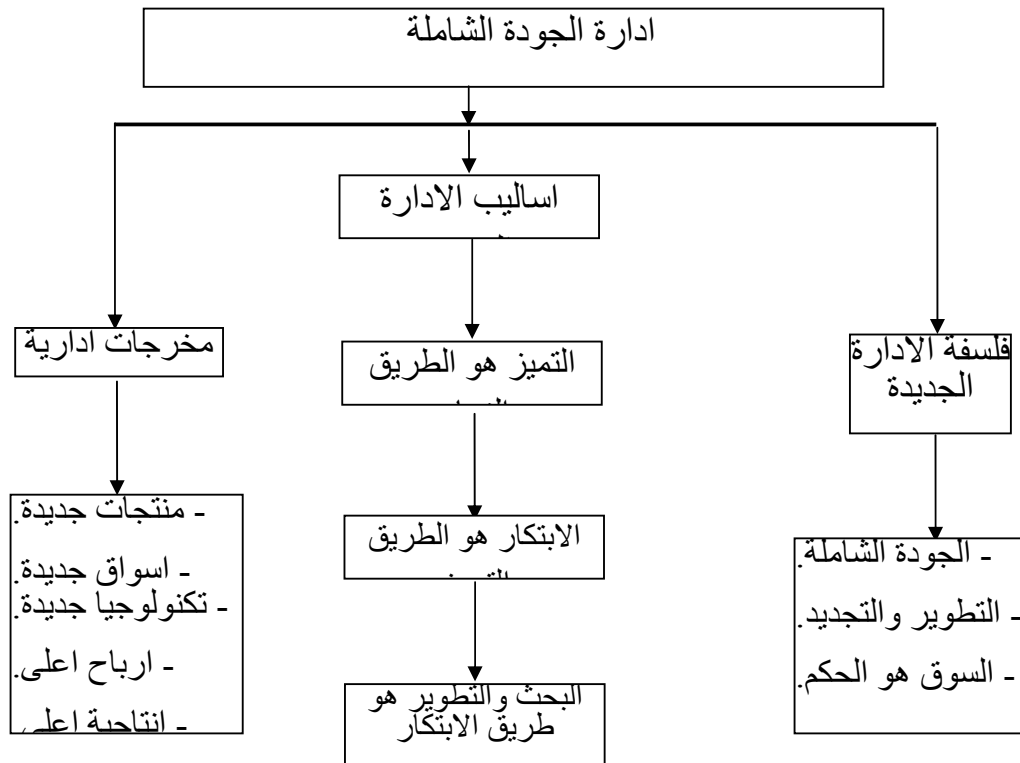
من الصعوبة البالغة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات دون ان يتوفر لها عدد من المتطلبات اللازمة لتنفيذها، وبهذا الصدد اختلف الباحثون في تحديد هذه المتطلبات فهناك من يراها في تسعة عناصر (مصطفى، 1991، 2-12) وآخرون يذهبون في تحديدها بسبعة عشر عنصراً (السلمي، 1995، 25-27) (والبعض 84، 1996، R Heizer وآخر يحصرها في خمسة عناصر اساسية) يحددها في عشرة عناصر (عبد الحميد، 1997، 383-391) وآخرون يذهبون وجوران (Feigenbaum, 1991, 11) الى غير ذلك ومنهم فيجانبام (لكن من كل ما ذهب اليه James, 1996, 45-50) وجمس (Juran, 1993, 7-9) يمكن القول بأن TQM هؤلاء الباحثون في تحديد متطلبات ادارة الجودة الشاملة الاختلاف فيما بينهم كان في العدد وليس في المحتوى الكلي لها، واعتماد على ما اورده الباحثون يمكن تحديد متطلبات ادارة الجودة الشاملة والتي تعكس متطلبات (، (جودة ، 2004 ، 205) ، (الطافش ، 104 كما يلي (علوان ، 2005 ، تطبيقها (، (2003 ، 32) السفاف ، 2005 ، 11) ، (

1- دعم وتأيد الادارة العليا :

إن من أول مقدمات تطبيق ادارة الجودة الشاملة هي توفر الرؤيا حولها لدى الإدارة العليا ، وبوجه الخاص الرئيس الأعلى للمؤسسة. (الطائي ، 2008 ، 92).

ومن أهم متطلبات نجاح تطبيق ادارة الجودة الشاملة، هو التزام واقتناع الادارة العليا في المنظمة بحتمية وضرورة التطوير والتحسين المستمر ومن ثم قرار استراتيجي لاستخدام الجودة الشاملة كسلاح تنافسي يضمن لها النجاح والتفوق على المنافسين في السوق.

ان تطبيق ادارة الجودة الشاملة يتطلب موارد مالية وبشرية مختلفة، وكذلك تحديد السلطات والمسؤوليات والتنسيق بينهما ويصعب الوفاء بذلك بدون اقتناع والالتزام الادارة العليا بذلك والتي هي عامل تغيير في المنظمة حيث يتوجب عليها تشكيل قيم المنظمة وانشاء ما يمكن ان نطلق عليه البنية التحتية الادارية لاحداث التغيير الناجح، اي تطبيق مدخل ادارة الجودة الشاملة يتطلب ادارة عليا ذات رؤيا حديثة في ادارة المنظمة وفق الاسلوب أو المدخل الجديد، والشكل (9-2) يوضح الرؤيا الحديثة لانموذج الادارة الجديدة في المنظمة.



الشكل (9 - 2)

TQM نموذج الإدارة الجديدة كمطلب لتنفيذ

المصدر: عبد الحميد ، فايد ، (1997)، ادارة الانتاج ، مكتبة عين شمس
للتوزيع و النشر ، القاهرة ، 392 .

2- التوجه للمستهلك وتعميق الفكرة

العمل على تحقيق رضا المستهلكين والذي يعتبر أهم مطلب من متطلبات تنفيذ TQM. ادارة الجودة الشاملة

فالمستهلك هو محرر كل المجهودات بدءاً من تصميم المنتجات وانتهاءً بخدمات ما بعد البيع واعتبار رغباته هي التي تقود العمليات الانتاجية على اختلاف انواعها في المنظمة.

3- تهيئة الثقافة التنظيمية وبيئة العمل

ان نجاح تطبيق ادارة الجودة الشاملة معقود بتهيئة المنظمة الى بيئة عمل وبشكل خاص الثقافة التنظيمية وجعلها متناسبة ومتناغمة مع الفلسفة التي تتطلبها ادارة الجودة الشاملة.

والتي يمكن ان نطلق عليها بثقافة ادارة الجودة الشاملة والتي تشمل على المعتقدات والقيم بمختلف ابعاد وبيئة تنظيم العمل، واسلوب ممارسة السلطة والمسؤولية، وتقييم الاداء وغيرها.

4- التدريب والتحسين المستمر

ان عملية نقل فلسفة ادارة الجودة الشاملة وتطبيقها تتطلب الى عملية تدريب وتحسين مستمر وذلك لتأهيل جميع العاملين في الشركة وبدون توقف، وان يكون الهدف النهائي هو الكمال والذي لايمكن بلوغه، وقد استخدم اليابانيون مصطلح لوصف عملية التحسين ويستخدم في الولايات المتحدة الامريكية Kaizen كايزن لوصف تلك العملية. Zero Defect. مفهوم التلف الصفري

5- فرق العمل

تتوقف فاعلية نجاح تطبيق ادارة الجودة الشاملة على مشاركة جميع العاملين في جهود تحسين الجودة وزيادة الانتاجية، ويتم ذلك من خلال بناء فرق العمل وتهيئة مساحة مناسبة من حرية التصرف والمبادرة لكل عامل لتقديم افكاره بشكل مستمر ومتجدد ضمن مجموعات عمل أو حلقات جودة وغيرها، واخذ رأي العاملين في جميع المجالات مثل تصميم الوظيفة واعادة توزيع الادوار، وانظمة تقييم الاداء والاجور والحوافز والترقية وغيرها.

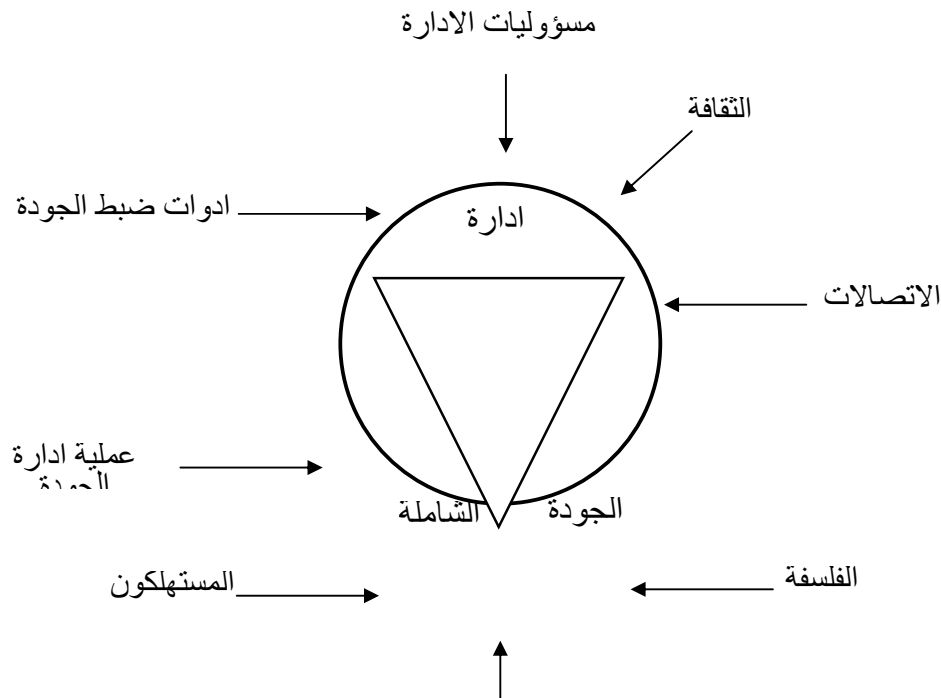
6- وضع معايير للاداء

ان متطلبات نجاح ادارة الجودة الشاملة وهو وجود معايير لقياس جودة المنتجات والممارسات الادارية في المنظمة ومقارنتها مع شركة اخرى رائدة في الصناعة أو المجال الذي تزاوله المنظمة والهدف من ذلك هو لوضع معايير جديدة أعلى للاداء ويقاس عليها الاداء الكلي للمنظمة والاداء الجزئي للعاملين، ووضع معايير مبتكرة لتصميم المنتج وتصميم العملية والشراء والتخزين وغيرها.

7- بناء نظام معلومات واتصالات

لم يكتب النجاح لجميع محاولات تطبيق ادارة الجودة الشاملة بدون توفير وتهيئة نظام معلومات يعتمد على قاعدة بيانات فعالة، ذلك فان تصميم وادارة نظام معلومات حديثة متطور يجب ان يحظى باهتمام الادارة العليا واعتباره شرطاً لنجاح تطبيق ادارة الجودة الشاملة، ولا بد من تطبيق اساليب حديثة في معالجة البيانات واتخاذ

Brain القرارات بالاعتماد على اساليب متعددة من اهمها العصف الذهني وخرائط تدفق Attitudes Surveys واسلوب استقصاء الاتجاهات Storming المعلومات وبحوث العمليات والاساليب الاحصائية المختلفة وغيرها، وهذا ما يوفره نظام المعلومات لضبط جميع العمليات داخل المنظمة، وان من الخصائص المميزة لاسلوب الادارة اليابانية والذي ساهم في تطبيق الجودة الشاملة هو نهجها الواقعي في تبنيتها لنظم اتصالات فعالة ايمانا منها بان نظام الاتصال بالمنظمة هو الجهاز العصبي لها (عبدالمحسن ، 2002 ، 172) ، وهناك تأثيرات كثيرة تتطلبها عملية كما هو مبين في شكل (2-10) TQM: تطبيق



الشكل (10- 2)

تأثيرات إدارة الجودة الشاملة

Source : James, P., 1996, Total Quality Management, Prentice Hall, New York, 46 .

8- توثيق العلاقة مع الموردين

يعتبر الموردون المغذي الرئيسي لفلسفة ادارة الجودة الشاملة، حيث يغذيها بالمدخلات الملائمة بالجودة والكمية والسعر والوقت، وجعل معيار اختبار الموردين يستند الى عملية تقييم موضوعية لهم من حيث مدى مساهمتهم في نجاح وتطوير عمليات ومجهودات ادارة الجودة الشاملة والاهداف التي يسعى الى تحقيقها.

9- ممارسة النمط القيادي المناسب :

إن أكثر الانماط القيادية مناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو النمط الديمقراطي والذي يسمح بمشاركة العاملين في وضع الاهداف واتخاذ القرار والتوسع في تفويض الصلاحيات، أما النمط الديكتاتوري أو الأتوقراطي والذي يعتمد على الاتصال من أعلى الى أسفل فقط وعلى فرض الأوامر والتعليمات، فهو لا يناسب المنهجية الجديدة . ويقول ريتشارد ويليامز في هذا المجال انه إذا كانت ظروف الشركة لا تسمح اساساً بفكرة تفويض السلطة للعاملين فربما يكون الوقت غير مناسباً (1999، 44 لتطبيق ادارة الجودة الشاملة (ويليامز

10- المراجعة الشاملة للتنظيم

ان تطبيق مدخل ادارة الجودة الشاملة المعتمدة على تكنولوجيا قاعدة بيانات متطورة يتطلب من الادارة العليا للمنظمة ان تقوم بمراجعة شاملة لتنظيمها وقد يدعوها ذلك الى اعادة النظر بصورة شاملة للهيكل التنظيمي للمنظمة، لان تطبيق ادارة الجودة الشاملة يحتاج الى تنظيم جديد ، له سمات تختلف عن التنظيم التقليدي، والجدول (2-2) يوضح الفرق بين التنظيم التقليدي للمنظمة والتنظيم الجديد الذي تتطلبه عملية تطبيق ادارة الجودة الشاملة.

الجدول (2 - 2)

TQM مقارنة خصائص التنظيم التقليدي والتنظيم الملائم لـ

ت	المعيار/ التنظيم	التنظيم التقليدي	التنظيم الجديد
1-	نوع التنظيم	هرمي ، وظيفي ثابت	عضوي مصفوفي، ومرن متكيف مع الظروف المحيطة
2-	المستويات الادارية	تعدد المستويات الادارية	انخفاض عدد المستويات الادارية
3-	نطاق الاشراف	ضيق	واسع
4-	التصميم الوظيفي	ضيق	واسع
5-	نوع التنسيق	يتم التنسيق بالسلطة	التنسيق بالمعلومات
6-	نوع العلاقات	متتالية ومتتابعة	آنية ومتزامنة
7-	نوع الرقابة	خارجية	ذاتية
8-	السلطة	الاتجاه نحو المركزية	الاتجاه نحو التفويض

9-	اداء العمل	حسب توصيف الوظائف	الاعتماد على العمل الجماعي
10-	نوع العمل	مادية وعلى اساس فردي	مادية ومعنوية على اساس جماعي
11-	المنافسة	تميل الى ان تكون بين الافراد	تميل الى ان تكون على شكل مجاميع
12-	نوع السلطة	سلطة رسمية من الاعلى الى الاسفل	سلطة مقبولة من الادنى الى الاعلى

المصدر: عبدالحميد ، فايد ، (1997) ، " ادارة الانتاج " ، مكتبة عين شمس للتوزيع و النشر ، القاهرة ، 390 .

ثانيا : مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يعتبر تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المنظمات عملية ليست سهلة وتحتاج الى وقت طويل لاستكمال مراحلها . فادارة الجودة الشاملة هي منهجية علمية متطورة ترتبط بكافة نشاطات المنظمة وتهدف الى تحسين جودة المنتج من أجل إرضاء (2003 ، 103) . السقاف ، (2004 ، 213) ، (، المستهلك). (جودة

يتطلب تطبيق مدخل ادارة الجودة الشاملة عدة مراحل، وقد حدد جابلونسكي

خمس مراحل لتطبيق ادارة الجودة الشاملة وهي (Jablonski,1991,57)
(الطافش ، 2005 ، 13) :

- المرحلة الاولى : التهيئة أو الاعداد

- المرحلة الثانية : الدراسة والتخطيط

- المرحلة الثالثة : التقويم

- المرحلة الرابعة : التنفيذ

- المرحلة الخامسة : تبادل الخبرات

ويمكن تناول هذه المراحل كما يلي(علوان، 2005، 110)،(جودة، 2004،

:21)

المرحلة الاولى: التهيئة أو الاعداد

هذه المرحلة عبارة عن معرفة مدى الحاجة الى تطبيق مدخل ادارة الجودة الشاملة في الشركة المبحوثة، فهي تمثل مرحلة تحضيرية لتحديد وتوضيح عدد من القضايا ومنها :

- توضيح الرؤيا الاستراتيجية.

- تحديد رسالة الشركة.

- تحديد الموارد المطلوبة للتنفيذ ادارة الجودة الشاملة.

المرحلة الثانية : الدراسة والتخطيط

بناء على البيانات التي تم تجميعها في المرحلة السابقة، وفي حالة كونها مشجعة لاتخاذ قرار تطبيق ادارة الجودة الشاملة، يتم التخطيط الى عملية التطبيق وذلك بتشكيل لجنة تسمى لجنة ادارة الجودة الشاملة، وتعتبر هذه المرحلة حجر الأساس

تسمى لجنة لعملية التغيير داخل المنظمة ، حيث يقوم الأفراد الذين يشكلون مجلس الجودة باستعمال البيانات التي تم تطويرها خلال مرحلة الاعداد لتبدأ مرحلة التخطيط (85،1997الدقيق. (بن سعيد،

وتقوم هذه اللجنة باعداد الآتي :

- اعداد خطة اولية لتنفيذ.

- تحديد الموارد المطلوبة للخطة.

- تحديد استراتيجية التنفيذ.

المرحلة الثالثة : التقييم

تتضمن هذه المرحلة تقييم واقع الشركة المعنية من حيث :

- دراسة الوضع الحالي للشركة ومن ثم تقييمه بهدف تحديد ما يمكن اعتباره قوة أو ما يمكن اعتباره ضعفا عائقاً لعملية التنفيذ ومحاولة TQM داعمة لتنفيذ مدخل تذليلها.

- دراسة وتقييم اراء واتجاهات المستهلكين بصدد التغييرات في بيئة عمل الشركة .

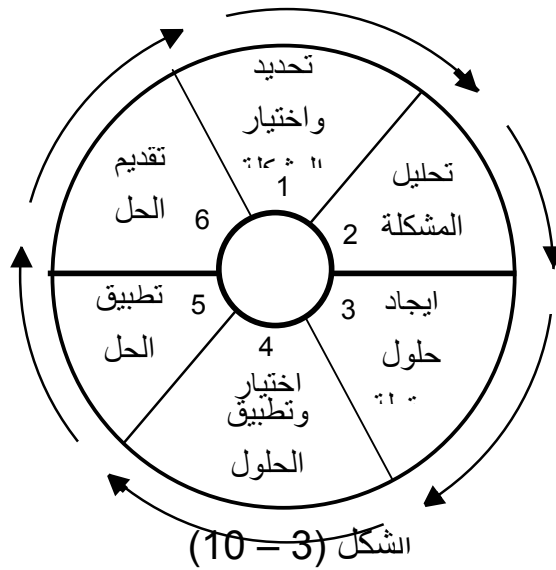
المرحلة الرابعة : التنفيذ

وهي تعتبر أهم مراحل تطبيق مدخل ادارة الجودة الشاملة، والبعض يعتبرها على ارض الواقع، وهي تتكون من TQM البداية الحقيقية لترجمة متطلبات مراحل فرعية أو خطوات رئيسية وهي :

الخطوة الاولى : تهيئة البيئة الثقافية الملائمة لفلسفة ادارة الجودة الشاملة

تتطلب هذه الخطوة تهيئة البيئة الثقافية المناسبة للعمل، ويتم في هذه المرحلة تدريب جميع العاملين على فلسفة ادارة الجودة الشاملة وتتمثل بالقيام بعدد من البرامج وهي :

1. التعليم واعادة التعليم للمدراء .
2. تطوير وتحديد رؤية واضحة لمستقبل المنظمة.
3. انشاء وتكوين فريق اداري لقيادة المنظمة نحو الجودة الشاملة، وتطبيق مبادئ ديمينج Deming الاربعة عشر ولتجاوز الحواجز بين الادارات وتخلص العاملين من الخوف.
4. تطوير وتوظيف جميع موارد المنظمة بما ينسجم مع فلسفة ادارة الجودة الشاملة.
5. استخدام المدخل العلمي في حل المشاكل وتحسين العمليات كما هو محدد في الشكل (2-11).



الشكل (2-11)

TQM عمليات حل المشاكل في

المصدر: علوان، قاسم نايف، (2005)، " ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001: 2000"، الطبعة الاولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، بيروت، 112.

الخطوة الثانية : أدوات حل المشاكل

في هذه الخطوة من عمليات التنفيذ يتطلب حل المشاكل من خلال سيادة ثقافة التحسين المستمر وهذه ثقافة تتماشى مع ثقافة حل المشاكل، وان اجراءات حل المشاكل كما هي بالشكل (2-11) والتي تبدأ بتحديد المشكلة ومن ثم تحليلها وصولاً الى اختيار الحل الافضل.

: ان من أهم أدوات حل المشاكل ما يلي (علوان، 2005، 112)

1. تحليل العمليات .
2. العصف الذهني .
3. خرائط السبب والنتيجة أو كما تعرف بهيكل السمكة .
4. تحليل باريتو .

الخطوة الثالثة : الضبط الإحصائي للعمليات

تتطلب عملية حل المشاكل التي تم تحديدها في الخطوة اعلاه، تدريب العاملين على كيفية استخدام ادوات الضبط الاحصائي للعمليات وكيفية تفسير نتائجها بما يؤدي الي تحسين جودة العمليات.

الخطوة الرابعة : تصميم التجارب

يتم في هذه الخطوة استخدام اساليب احصائية متقدمة تتعدى ادوات الضبط الاحصائي الى خطوة التصميم لوضع معايير تعظيم العمليات، وفي هذه المرحلة يتطلب التصميم الاحصائي للتجارب استخدام طرق تاجوكي (والتي تساعد في :Taguchi,1993,132)

1. تصميم مواصفات العملية .

2. ابعاد العملية المثلى .

على التحليل الاحصائي للقرارات التي Taguchi وتركز طرق تاجوكي سوف تتخذها الادارة من اجل تحقيق الاهداف المطلوبة، وفي هذه الحالة لايتطلب تدريب جميع العاملين على استخدام هذه الاساليب بل تدريب عدد محدد من العاملين لقيام بهذه المهمة عند التطبيق.

المرحلة الخامسة : تبادل الخبرات

في هذه المرحلة وعلى ضوء تنفيذ المراحل السابقة مما اكتسبته لجنة ادارة يتم TQM الجودة الشاملة والعاملون من خبرات جراء تطبيق ادارة الجودة الشاملة تناول ومناقشة النتائج من خلال حلقة نقاشية تضم جميع العاملين في الشركة لتقييم نتائج التطبيق الأولى واتخاذ الاجراءات اللازمة بصدد ذلك.

المبحث الثالث

الأخطاء الشائعة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

و معايير تقييمها

أولاً: الأخطاء الشائعة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

ان تطبيق مدخل ادارة الجودة الشاملة لم يكن دائماً ناجحاً، لذلك فان الانتباه الى بعض الازطاء الشائعة التي تؤدي الى فشل تطبيق مدخل ادارة الجودة الشاملة أو تبطيء من نجاحه أمر مهم لمساعدة المنظمات نحو تجنب الوقوع في مثل هذه الازطاء وبالتالي فشلها، وهذا ينبع من سلوكيات الادارة او العاملين والبعض الآخر اخطاء فنية كازطاء عمليات الانتاج أو اخطاء استخدام الاساليب الاحصائية، وفيما عبدالفتاح، 1996، 85-91)، (جودة ، 2004 ، 237- (يلي أهم اخطاء الشائعة : 238)، (الدرادكة، والشبلي، 2000، 215-222) (الطافش ، 2005 ، 17) :

1- عمل الشركة لتحقيق نتائج سريعة

يتطلب مدخل ادارة الجودة الشاملة بعضاً من الوقت حتى تظهر نتائج ملموسة منه في التطبيق العملي، وهذا ما يؤكد مدخل ادارة الجودة والذي يعتبر متطلباً للنجاح هو ان تقوم الادارة العليا للمنظمة بتقديم الدعم والتأييد لعمليات التطوير والتحسين، وهذه المتغيرات لايمكن تحقيقها في وقت قصير.

2- التقليد والمحاكاة لتجارب الشركات الاخرى

ان نجاح مدخل ادارة الجودة الشاملة في المنظمات الصناعية ضمن بلدان صناعية متقدمة، لايعني بالضرورة امكانية تطبيقه بنجاح في جميع البلدان وخاصة العربية منها، فثمة توفر شروط ومتطلبات قد يصعب توفيرها على الاقل في الاعدد القصير.

3- اتخاذ قرار التطبيق قبل تهيئة مناخ الشركة الملائم

من خلال دراسة ميدانية للعدد من المنظمات التي فشلت في تطبيق مدخل ادارة الجودة الشاملة ، تأكد بان سبب ذلك يرجع الى عملية التسرع في اتخاذ قرار التنفيذ قبل توفير المتطلبات الكافية لنجاحه، والتي تتضمن خلق ثقافة تنظيمية تتوافق مع متطلباته، ففي كثير من الشركات العربية نجد ان ابعاد ثقافة الشركة غير مواتية اطلاقاً بشكلها الحالي مما يتطلب اجراء تغييرات في بيئة الشركة لاستيعاب فلسفة ادارة الجودة الشاملة.

4- عدم التقدير الكافي لاهمية الموارد البشرية

من الازخطاء التي تؤدي الى فشل نجاح عملية ادارة الجودة الشاملة هو عدم الاهتمام بالموارد البشرية مقارنة بالموارد الاخرى التي تمتلكها الشركة ولاسيما التكنولوجيا لهذه الشركات، وبالرغم من اهمية ودور التكنولوجيا في مدخل ادارة الجودة الشاملة، وكونها تشكل احد عناصر الخمسة المكونة لها الا ان دور الموارد البشرية يضيف الكثير من الازهمية على اهمية التكنولوجيا، لان العبرة ليس في امتلاك هذه التكنولوجيا عند التخطيط لتنفيذ ادارة الجودة الشاملة، بل هذا المدخل يركز على ثلاث دعائم متفاعلة ومتكاملة مع بعضها البعض وهي : جودة التكنولوجيا المادية ، وجودة التكنولوجيا البشرية ، وجودة البيئة.

5- عدم توافق سلوكيات قادة الشركة مع اقوالهم

ان التصريح بشيء والعمل بخلافة يعبر تماماً عن غياب القيادة التي تعطي القدرة للعاملين، وهو ذلك النمط من القيادة الذي اعتاد ان يفعل غير ما يقوله، عندئذ يفقد مثل هؤلاء القادة مصداقيتهم لدى العاملين وهو اخطر عامل أو عنصر يؤثر في نجاح مدخل ادارة الجودة الشاملة.

6- اتباع أنظمة وسياسات لا تتلاءم مع ادارة الجودة الشاملة

كما اشرنا بان هناك متطلبات لتنفيذ مدخل ادارة الجودة الشاملة ومن بينها ضرورة التخلي عن سياسة التعويض التقليدية وما تتضمنه من حوافز فردية تخلق التنافس بين الافراد وليس الجماعات وعدم الاتجاه الى طرق التقييم التي تشغل القائمين بها بجوانب بعيدة عن الابداع والابتكار، كذلك الاجراءات والنظم الروتينية القديمة، كل ذلك لا يتماشى مع تطبيق مدخل ادارة الجودة الشاملة.

7- الفشل في توفير معلومات عن الانجازات المحققة

تعتبر عملية القياس من الامور الهامة في عمليات التحسين المستمر للاداء، فمن خلاها يمكن تحديد الاداء الحالي، ومن ثم التفكير بتحسينه في المستقبل هذا من جانب، ومن جانب اخر فان توفير معلومات عن حجم الانجاز المحقق و وضعها امام العاملين كافة، يساعد ذلك في تحقيق المزيد من الالتزام بالخطوة اللازمة لتنفيذ ادارة الجودة الشاملة، وهذا يؤدي بدوره الى اعتزاز العاملين بما حققوه لانه من عمل ايديهم مما يدفعهم الى المزيد من الحماس والدافعية ويدفعهم الى التحسين المستمر، ولذلك فان غياب هذه المعلومات سواء من حيث الفشل في توفيرها او عدم الاعلام عنها سيولد الشعور بالاحباط وعدم الرضا.

8- التصدي للمشاكل الكبيرة مع بداية التطبيق

لا يعتمد مدخل ادارة الجودة الشاملة على التغيرات الجذرية السريعة، ولكنه يسعى الى تحقيق نجاحات صغيرة بمرور الوقت، فان التغيير المرحلي والتعامل مع المواضيع بالتعاقب هو الاسلوب الافضل الذي يتفق مع فلسفة ادارة الجودة الشاملة،

وحيث ان الكثير من مشاكل المنظمة هي موجودة وليست وليدة الحاضر ولكنها تمثل تراكمات لمشاكل عبر فترات زمنية طويلة، فانه ليس من الانصاف حلها آنيا وبشكل سريع، لان ذلك قد يؤدي الى عدم تحقيق نجاح في حلها.

9- عدم الانصات الكافي للمستهلكين والموردين

يعتبر الاهتمام بالمستهلكين والموردين من أساسيات مدخل ادارة الجودة الشاملة، فمن خلال الانصات والمشاركة والنقاش يمكن تحديد حاجات ورغبات المستهلكين وبالتالي الايفاء بها، لان ذلك سوف يشعر المستهلكين بالرضا الكامل عن المنظمة ومنتجاتها.

ومن ناحية أخرى فان الموردين يمكن اعتبارهم طرفا ايجابيا في ثقافة المنظمة بل في ظل الجودة الشاملة يتم اعتبارهم شركاء للشركة بما يقدمونه من خدمات تفوق عملية توريد ما تحتاج اليه المنظمة.

ولذلك فان الاعتقاد بان المنظمة تعرف ماذا يريدون من غير ان تستمع اليهم فان ذلك يمثل ضربة قاتلة توجه الى مدخل ادارة الجودة الشاملة وهو في بدايته الاولى في الشركة، وبالتالي لا يكتب له النجاح.

10- تحقيق التوازن بين الاهداف القصيرة والطويلة الاجل

تتطلب ادارة الجودة الشاملة رؤية مستقبلية من قبل الادارة العليا لما ستكون عليه شركتهم في المستقبل وليس مجرد تحقيق مكاسب في الاجل القصير، ولذلك لا يجب ان تنظر الادارة الى الوقت الذي تستغرقه في التفكير بأنه ضياع للوقت والجهد، بل هو استثمار سينشأ عنه خطوط عريضة اساسية تكون مرشداً لها في المستقبل ولذلك اذا تبين بان اسلوب الادارة ينصب في معالجة المشاكل السطحية قصيرة الاجل، فانها بذلك لن تكون سندا في تطبيق مدخل ادارة الجودة الشاملة.

ثانيا : معايير تقييم تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تختلف معايير تقييم تطبيق مدخل ادارة الجودة الشاملة من منظمة الى اخرى وكذلك حسب النماذج المستخدمة في التقييم، ومن النماذج التي يمكن استخدامها في Malcolm Baldrige National Quality ذلك، هو ما تستخدمه لجنة مالكولم الامريكية والتي تأسست عام 1987.

ويستخدم في هذا التقييم نموذج يتكون من سبعة ابعاد ادارية ويتكون كل بعد منها من عدد من عناصر المهمة، وهذه الابعاد هي (علوان، 2005، 117-119)
(الطافش ، 2005 ، 24) :

أ- بعد نمط القيادة.

ب- بعد المعلومات.

ج- بعد التخطيط للجودة.

د- بعد الموارد البشرية.

هـ- بعد توكيد الجودة.

و- بعد نتائج الجودة.

ز- بعد رضا المستهلك.

ويعطى لكل بعد من الابعاد السابقة وزن معين تحدد بموجبه عدد النقاط التي تخصص لهذا البعد ولكل عنصر فرعي مكون له، بعدها يتم تقييم الشركة التي تطبق مدخل ادارة الجودة الشاملة.

وهناك مدخل آخر استخدم لقياس تطبيق مدخل ادارة الجودة الشاملة وقد استخدم عام 1993 ، يتكون من Arab Maritime Transport Academy من قبل خمسة ابعاد وكل بعد يتكون من سبعة عناصر وهي موضحة في الجدول (2-3).

الجدول (3 - 2)

مقياس الثقافة التنظيمية لمدى ملائمة مدخل إدارة الجودة الشاملة.

العناصر	الابعاد	ت
1- ادراك دور الادارة 2- دور الادارة 3- قبول المسؤولية المتعلقة بالجودة 4- التحول الشامل 5- السلوك والدافعية 6- قيادة التغيير 7- المشاركة والملكية والمخاطرة	القيادة : Leadership	أولاً
1- الاتصال 2- العمل الجماعي 3- المهام 4- التدريب 5- التعليم 6- استقرار الهدف 7- مراقبة التقدم	الهياكل والنظم : Structures and Systems	ثانياً
1- المستهلكون الخارجيون	التوجيه بالمستهلك :	ثالثاً

2- المستهلكون الداخليون 3- الموردون 4- التغذية العكسية 5- المشاركون في تخطيط المنتج 6- حل المشاكل المشتركة 7- الادارة كمورد ومستهلك	Customer Orietation	
1- تفهم العملية 2- القياس 3- تفهم النواحي غير القابلة للقياس 4- تفهم الاختلافات 5- التلاعب بالنظام 6- الفحص 7- التالف وكلفة الجودة	العملية والقياس : Process and measurement	رابعاً
1- التخطيط 2- استثمار التفكير 3- استخدام القياس 4- التحسين المستمر ودورة المراجعة 5- التعظيم 6- شهادات الجودة	التحسين المستمر: Continuos Improvement	خامساً

7- الارباح		
------------	--	--

المصدر: علوان، قاسم نايف، (2005)، "ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001: 2000"، الطبعة الاولى، دارالثقافة للنشر والتوزيع، بيروت . 118،

وعموماً لا يوجد نموذج جاهز يمكن تطبيقه على جميع المنظمات ، وقد تتعدد المدخل اللازمة لتطبيق مدخل ادارة الجودة الشاملة وبما يتلاءم مع واقع المنظمات ، ومهما كان حجم ونوع المقياس المستخدم فانه يجب مراعاة الجوانب التالية في المدخل الذي يتم اختياره :

1. التوجه نحو المستهلك.
2. نمط القيادة الادارية التي ينبغي ان تدعم عملية تطوير الجودة.
3. النظرة التكاملية للأنشطة التي تتكون منها المنظمة.
4. المشاركة والتفاعل بين جميع الاطراف الداخلية والخارجية للمنظمة بهدف تطوير وتحسين جودة المنتجات.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة واسلوب الدراسة

ومنهجها

تمهيد

بعد عرض الجانب النظري في الدراسة الحالية التي تناول المعالجة الفلسفية بين ابعاد الدراسة ، لذا يجب ان تنصب هذه المعالجة باسلوب بحثي علمي ، للتحقق من مصداقية هذا التأثير بين متغيراته ، فضلاً عن عرض هذا التأثير في سياق كمي، للتعرف على طبيعة المشكلة الفكرية والمنهج المنطقي لمعالجتها. وفي هذا الاطار : ، كما يلي تتحدد مهام هذا الفصل في ثلاثة مباحث رئيسية

. المبحث الأول : الدراسات السابقة

. المبحث الثاني: اسلوب الدراسة ومنهجها

المبحث الثالث: وصف عينة الدراسة .

المبحث الأول

الدراسات السابقة

تمهيد

من المعروف في منهج البحث العلمي انه لايمكن ان تدرس ظاهرة معينة مالم يتم التأكد مما وصل اليه العلم في دراسة هذه الظاهرة التي تعتبر اساساً للانطلاق منها. لذا نستعرض أهم الدراسات السابقة المتعلقة بأبعاد الدراسة ومتغيراتها على النحو الآتي :

الدراسات السابقة المتعلقة برأس المال الفكري

في منتصف التسعينيات من القرن العشرين بدأت الجهود البحثية تتكثف حول موضوع رأس المال الفكري في محاولة لايجاد فهم مشترك فيما بين الباحثين والشركات ، والاتفاق علي مبادئ وممارسات هذا الموضوع . وتم الاطلاع على بعض البحوث والدراسات السابقة التي اهتمت بموضوع رأس المال الفكري ، وسيتم عرض هذه البحوث و الدراسات فيما يلي :

أولاً: الدراسات العربية

وتتضمن هذه الدراسات ما يأتي :-

- دراسة (عبيد ، 2000) 1

هذه الدراسة الميدانية المعنونة " أثر رأس المال الفكري في الأداء التنظيمي ، دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي المختلط " هدفت الى تحديد أثر رأس المال الفكري على الأداء المنظمي وبلغت عينة البحث (30) فرداً ، وقد استخدمت الباحثة الاستبانة كوسيلة رئيسية لجمع المعلومات ، وتوصلت الى استنتاج رئيس مفاده ان هناك أثراً إيجابياً قوياً لرأس المال الفكري على الأداء المنظمي .

- دراسة (الغزي ، 2001) 2

هدفت هذه الدراسة النظرية التحليلية المعنونة " رأس المال الفكري : الثروة الحقيقية لمنظمات الأعمال في القرن الحادي والعشرين " الى كيفية بناء رأس المال الفكري في المنظمات ، وتوصلت الى استنتاج رئيسي مفاده ان المنظمات لابد ان تهتم بالكفاءات البشرية التي تعتبر أساس لرأس المال الفكري .

- دراسة (صالح ، 2001) 3

هذه الدراسة العملية المعنونة " أنماط التفكير الاستراتيجي وعلاقتها بعوامل المحافظة على رأس المال الفكري، دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي الاشتراكي " هدفت الى تحديد توافر رأس المال الفكري في المنظمات عينة البحث ومستوى الاهتمام به والمحافظة عليه ، عينة البحث لهذه الدراسة تكونت من (195) شخصاً واستخدم الباحث الاستبانة كوسيلة رئيسية لجمع المعلومات .

توصلت الدراسة الى استنتاج مفاده ان منظمات عينة البحث تضم رأس مال فكري يمتلك المقومات الأساسية له ، ولكنه غير قادر على العطاء لانه يعاني من مشكلات كبيرة.

- دراسة (حمدان ، 2002) 4

هذه الدراسة العملية المعنونة " تحليل علاقة نظم معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في شركات

صناعة التأمين الاردنية " هدفت الى تحديد علاقة نظام معلومات الموارد البشرية مع رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية . بلغت عينة الدراسة (54) شخصاً وكانت استمارة الاستبانة هي الأداة الرئيسة لجمع المعلومات ، وتوصلت الدراسة الى استنتاج مفاده عدم وجود علاقة بين نظم معلومات الموارد البشرية والميزة التنافسية .

5. دراسة (ميرخان ، 2003)

هذه الدراسة التحليلية المعنونة " العلاقة بين الأساليب المعرفية و رأس المال الفكري وتأثيرها في التوجه الاستراتيجي ، دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري مجالس ادارة شركات القطاع الخاص في مدينة الموصل " هدفت الى تحديد العلاقة بين الأساليب المعرفية و رأس المال الفكري وتأثيرها في التوجه الاستراتيجي ، بلغت عينة الدراسة (51) شخصا وكانت استمارة الاستبانة هي الأداة الرئيسة لجمع البيانات و المعلومات ، وتوصلت الدراسة الى استنتاج مفاده ان العقل البشري هو المصدر الذي ينبثق منه المعرفة و يكتسبها ، فالذين يملكون العقل المبدع المتمثل برأس المال الفكري هم الثروة للمنظمات التي تقدم مخرجات مميزة دون غيرها، لان بعض رواد علم الإدارة يعتبرونه استراتيجية توجيهية بحد ذاته ، واغوى سلاح تنافسي في الوقت نفسه ، بالنسبة للمنظمات المعاصرة .

6. دراسة (مصطفى ، 2004)

ان الكاتب تناول موضوع رأس المال الفكري في كتابه " إدارة الموارد البشرية : الإدارة العصرية لرأس المال الفكري " وذلك من خلال التركيز على الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والتدريب والتطوير. لقد اعتبر الكاتب أن رأس المال الفكري هو وقود عمليات البحوث والتطوير والإنتاج في شتى مجالات الأداء بالمنظمة؛ وهو مصدر الابتكارات والاختراعات . وكذلك يشير إلى أن رأس المال الفكري ينظر إليه المساهمون في الإدارة المعاصرة باعتباره أثمن أصول المنظمة، ويسعون لرفع قيمته بما يسهم في كفاءة عمليات المنظمة وفعاليتها واستمراريتها ،

وتعظيم ربحيتها، إذا كانت المنظمة تهدف للربح. وينظر إليه المدراء وهم المسؤولون عن إدارته وتنميته باعتباره سندهم لبلوغ الأهداف المخطط بها لكل إدارة أو قسم .

7- دراسة (سهيلة ، 2004)

ان الباحثة ركزت في بحثها التحليلي المعنون "علاقة رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة : دراسة تحليلية ونموذج مقترح " على إدارة رأس المال الفكري وربط إدارة المعرفة برأس المال الفكري من أجل تحقيق التميز ، كما تم التأكيد على أن كفاءة رأس المال الفكري تزداد بتوفير برامج تدريبية متنوعة وأساليب تحفيزية جماعية، مستندة إلى المهارات وتطبيق أنظمة التقويم المعتمدة على الأساليب الكمية للوصول إلى جودة المخرجات.

ثانيا: الدراسات الأجنبية

تتضمن هذه الدراسات ما يأتي :-

(Stewart , 1994 -1 دراسة)

ان هذه الدراسة النظرية المعنونة " رأس المال الفكري : الموجودات الأكثر قيمة Your Company's Valuable Assets Intellectual في منظمتك " () أهتمت بالدراسة والتحليل في الموجودات غير الملموسة معبراً عنها Capital

برأس المال الفكري ، لقد حدد الباحث بعض الشركات التي تهتم بهذا الموضوع الجديد ، وتوصلت الدراسة الى بعض الاستنتاجات منها :

أ - ان الموجودات غير الملموسة تنتج موجودات ذات قيمة يمكن ان تزيد الخط الأخير من الميزانية .

ب - ان رأس المال الفكري مادة خام يمكن ان ترفع بالاستخدام .

(Stewart , 1997 -2 دراسة)

رأس المال الفكري : الثروة الجديدة ان هذه الدراسة النظرية التحليلية المعنونة " للمنظمات "

(Intellectual Capital : The New Wealth of Organizations)
أهتمت بقياسات رأس المال الفكري وكيفية ايجاده وتنميته ، وقد توصلت الى عدة توصيات كان اهمها :

يحمله العاملون من معرفة ضمنية . أ- الافادة من ما

ب- تنمية وتدريب العاملين على ايجاد المزيد من هذه المعرفة .

(Edvinsson , 1999 -3 دراسة)

Intellectual ان هذه الدراسة العملية المعنونة " قياس رأس المال الفكري " (هدفها قياس رأس المال الفكري في شركة Capital Measurement)
(السويدية للتأمين والعمليات المصرفية . Skandia)

ولقد توصلت هذه الدراسة الى توصيتين هما :

أ- ضرورة إصدار ميزانية خاصة برأس المال الفكري ملحقه بالميزانية السنوية العامة للمنظمة تظهر القدرات المستقبلية للمنظمة عن طريق رأس مالها الفكري .

ب- قياس رأس المال الفكري يجب ان يكون غير رقمي وانما يرسم قيماً اتجاهية تؤثر في قيمة المنظمة .

(Luthy , 2000-4 دراسة)

ان هذه الدراسة النظرية المعنونة " رأس المال الفكري وقياساته (هدفت الى إعطاء Intellectual Capital and Its Measurement ") طرق عديدة لقياس رأس المال الفكري ، اذ أعطت طريقة قياس المكونات بالمكونات ، وطريقة سكانديا ، وتوصلت الى الاستنتاجات الآتية :-

أ - ان رأس المال الفكري هو الموجود الحرج بالمنظمة .

ب - ان إدارة المعرفة ترفع رأس المال الفكري .

(Bonits , 2000-5 دراسة)

هذه الدراسة المكتبية المعمقة والمعنونة " ادارة المعرفة المنظمة " (هدفت الى التفتيش عن مصدر Managing Organizational Knowledge المعرفة في المنظمة ، وقد توصلت الدراسة الى استنتاج مفاده ان مصدر المعرفة في المنظمة هو رأس المال الفكري .

(Bonits , 2001-6 دراسة)

هذه الدراسة المعنونة " تقدير الموجودات المعرفية : استعراض النماذج Assessing Knowledge assets المستخدمة لقياس رأس المال الفكري " : review of the Models used to Measure Intellectual Capital " هدفت للتفريق بين مقاييس رأس المال الفكري والمقاييس المالية ، وتناولت بالبحث والتحليل القياسات المالية التي تقيس نفسها بنفسها ولكنها لاتقيس الكثير من الأشياء مثل المعرفة، رأس المال الفكري، رضا العاملين ، وتوصلت الدراسة الى استنتاجات عديدة منها :

أ- ان مجلس المقاييس العالمية واجه تحديات جديدة بوضع مقياس لرأس المال الفكري.

ب- ايجاد مقاييس مرنة لرأس المال الفكري تختلف عن المقاييس المالية .

(Bonits , 2001 7- دراسة)

Thought هذه الدراسة المعنونة " آراء القيادة عن رأس المال الفكري " (هدفت الى استعراض آراء القادة من Leadership on Intellectual Capital الكتاب والمدراء العامين والمهتمين بموضوع رأس المال الفكري البالغ عددهم (536) مديراً وباحثاً الذين أجمعوا في المؤتمر الرابع لرأس المال الفكري ، وان التوصيات التي خرج بها المؤتمر هي :

أ- تحدي النظم التقليدية الخاصة بقياس قيمة المنظمة .

ب- ان الدول الغربية لازالت تستخدم فقط (45%) من رأس مالها الفكري .

ج- هناك تغير جذري في سوق العمل بعد دخول اقتصاد المعرفة .

د - يجب ان تكون هناك قيادة في كل منظمة ترعى رأس المال الفكري .

(Skyrme , 2003 8- دراسة)

intellectual capital . وهي بعنوان : 7 نماذج لقياس رأس المال الفكري " هدفت الدراسة إلى بيان تزايد الاهتمام بأساليب " 7 Samples to measure the قياس رأس المال الفكري حيث كانت الميزانيات العمومية للمنظمات تبين فكرة جزئية عن حالتها الحقيقية، وكانت في بعض الأحيان تحتوي على بيانات مضللة، لذلك تحتاج إلى تدابير كفؤة ولازمة للوصول إلى معرفة القيمة الحقيقية للشركات وهذا ما يمثل رؤى الحاكمة المؤسسية للمنظمات المستخدمة لرأس المال الفكري.

نتائج الدارسة: يجب ان تكون إدارة الشركات على معرفة كافية بأثر رأس المال الفكري باعتباره مورداً غير ملموس، لذلك قد يواجه عدم دقة في عملية القياس والإفصاح عنه وهذا مما قد يؤثر على أحكام المدققين الداخليين والخارجيين، لذلك يجب أن يكون هناك نموذج قياس يأخذ بنظر الاعتبار الأمور القانونية والمحاسبية لكيفية الإبلاغ والإفصاح عنه.

(Singapore Administrative University , 2004- دراسة 9)

5 Concepts of وهي بعنوان: المبادئ الخمسة لرأس المال الفكري " هدف الدّراسة: الهدف الأساسي لأي شركة هو أن تكون Intellectual Capital . رؤيتها تعبر عن مصدر حيوي لنشر المعرفة فيما يتعلق بموضوع الحاكمية المؤسسية ورأس المال الفكري.

توصلت الدّراسة إلى أنه على المنظمات العمل على إنشاء شبكة فاعلة ومكرسة لوضع إطار كفؤ من المعرفة المتقدمة في كل من إجراءات الحاكمية والتجديد المطلوب في مفهوم رأس المال الفكري.

(Kate Gray, Estelle Sun , 2004- دراسة 10)

Intellectual Capital وهي بعنوان: المهام الستة لرأس المال الفكري " هدف الدّراسة إلى تقديم وإبراز أهمية رأس المال الفكري "Importance of 6 باعتباره المساهم في بناء قيمة المنظمة وكذلك بيان كيفية اسهامه في عملية تقييم وقياس النّظام الخاص بالمنظمات .

توصلت الدّراسة إلى عدة توصيات، من أبرزها :

أ- التأكيد على أهمية التدقيق الداخلي عند تقييم وقياس رأس المال الفكري للمنظمات.

ب- بيان مدى أثر رأس المال الفكري باعتباره الأداة المهمة لقياس وتقييم القيمة الخاصة لأي منظمة.

(Aino , 2005 - دراسة 11

How to Generate كيف تنشأ رأس المال الفكري " وهي بعنوان هدفت الدراسة إلى أنه يجب التعامل مع عنصر المعرفة " Intellectual Capital كأصل مهم والتعرف على أهميته في عمليات التحكم المؤسسي للمنظمات ويجب التركيز عليه لأنه يعتبر من أهم عناصر تحقيق أهداف الحاكمية للمنظمات. و كان من أبرز نتائج هذه الدراسة أنه يجب أن تمتلك المنظمات هذا العنصر الفريد الذي يضمن الميزة التنافسية لها في الأسواق المالية، وكذلك يجب أن يفهم كيفية تجديده في كل زمان ومكان، وأن توضح الاستراتيجيات الخاصة له للاسهام في تحقيق أهداف المؤسسة.

(Michel ,Nouri , - دراسة 12 2007

وهي بعنوان إدارة رأس المال الفكري وفوائده من خلال الميزة التنافسية)Developing Competitive Advantage Through Management And Intellectual Capital (هدفت الدراسة الى بيان اثر رأس المال الفكري بوصفه قوة تنافسيه مؤثره في اداء الشركات المؤسسي، حيث تناولت نموذجاً من شركات تعمل في الشرق الأوسط لأختبار خمسة عوامل تربط اداء الشركات المؤسسي بادرارة المعرفه، وهذه العوامل هي : معرفة العنصر البشري ونموه ، معلومات السوق ، التحالفات الاستراتيجية ، انسياب المعرفه لاتخاذ القرار، المعلوماتيه .

توصلت الدراسة الى ان جميع هذه العوامل هي مناسبة ويقترح اعتمادها لتحسين الأداء المؤسسي والمعرفي للشركة وتعتبر معرفة العنصر البشري ونموه والتحالفات الاستراتيجية وانسياب المعرفة لاتخاذ القرار اهم شروط نجاح الأداء المؤسسي على مختلف الأصعدة .

بإدارة الجودة الشاملة الدراسات السابقة المتعلقة

ان علم إدارة الجودة الشاملة اصبح اليوم من المواضيع المهمة التي تبحث وتدرس من قبل العديد من الباحثين والدارسين، لذلك نجد اليوم عشرات الابحاث والدراسات حول ادارة الجودة الشاملة، وكل ذلك لانه علم جديد ومهم لتطوير وتنمية القدرات الادارية لمدرء الشركات ورؤساء المجالس الادارية في الدوائر والمنظمات.

بعض البحوث والدراسات السابقة التي اهتمت بموضوع وتم الاطلاع على ادارة الجودة الشاملة وقد اختلفت الدراسات في عمقها وشموليتها، وسيتم عرض هذه البحوث و الدراسات كالآتي :

أولاً: الدراسات العربية

تتضمن هذه الدراسات ما يأتي :-

1- دراسة (الشبراوي، 1995)

هذه الدراسة العلمية المعنونة " الدليل العلمي لتطبيق ادارة الجودة الشاملة " تناولت مفهوم ادارة الجودة الشاملة و يرى بان ادارة الجودة الشاملة هي فلسفة وخطوط عريضة ومبادئ تدل وترشد المنظمة لتحقيق وتحسين مستمر، بحيث تعد مهمة اساسية لكل الافراد العاملين في المنظمة، بغية بناء قيمة مضافة لتحقيق رضا زبائنهم الداخليين والخارجيين من خلال تقديم ما يتوقعونه أو ما يفوق توقعاتهم.

2- دراسة (المنصور ، 1995)

ادارة الجودة الشاملة في القطاع الباحث في دراسته التحليلية المعنونة " خلص الصحي الاردني " الى استنتاج بان اتخاذ القرارات على اساس الحقائق احد المكونات التي تركز عليها ادارة الجودة الشاملة، ويتطلب تطبيقه الاعتماد على تقنيات وموارد و تهيئة القوات اللازمة لتمكين الافراد وإصال ما يمتلكونه من

معلومات وحقائق الى حيث يجب ان تصل هذه المعلومات للاستفادة منها في تحقيق الجودة .

3- دراسة (أبو نبعة و مسعد ، 1998)

وهي بعنوان " إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي " وهدفت الدراسة التعرف إلى مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ومجالات التعاون بين الجامعات ومنظمات الأعمال وتطبيقات الجودة في الجامعات الأجنبية ومجالات تطبيق سلسلة الايزو (9000) في مؤسسات التعليم العالي، كما تناولت الدراسة إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية الأهلية والمعوقات المحتملة في التطبيق، وكذلك توصلت الدراسة إلى بناء استراتيجية لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأهلية الأردنية.

4- دراسة (قدار، 1998)

المدخل الى ادارة الجودة الشاملة " في دراسته العلمية المعنونة تناول قدار (" مفهوم ادارة الجودة الشاملة على وفق العناصر التي تتألف منها 9000والايزو) وهي :

الادارة : يقصد بها التركيز المباشر على تطبيق الانشطة بما يمكنهم من توفير الجودة المطلوبة للزبون، ويساعد المدراء على تفهم العمليات التي يقومون بها وكيفية تحقيق التفاعل مع الآخرين من اجل تحقيق النجاح التام ، فينبغي ان تحسن تلك العمليات عن طريق ادوات وتقنيات ادارة الجودة الشاملة بما يمكنها من تقديم السلع والخدمات الملبيه لحاجات الزبون ورغباته .

الجودة : تحديد رضا الزبون ومستوى الاشباع الذي تحققه السلعة أو الخدمة مقابل مقياس متطلباته الخاصة والعامة التي تمثل محرك المنظمة في احراز الميزة التنافسية .

الشاملة : تشمل جميع الافراد والاقسام في المنظمة، مما يتطلب تحقيق التكيف
للتحسين المستمر للعمليات بما يضمن تحقيق التسليم الجيد للقيمة الى الزبون .

، (1999) 5- دراسة (آل يحيى

يرى آل يحيى في دراسته التحليلية المعنونة " مستلزمات تطبيق ادارة الجودة
" بان ادارة الجودة الشاملة: دراسة حالة في معمل الاسمنت الابيض في الفلوجة
الشاملة ثقافة يتأصل فيها الالتزام الشامل بالجودة وتعبر عن مواقف الافراد العاملين
عن طريق مشاركتهم في عمليات التحسين المستمر للسلع والخدمات عن طريق
الاستخدام المبدع للاساليب العلمية .

6- دراسة (الزامل ، 2000)

وهي بعنوان " مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المملكة العربية السعودية "
وهدفت إلى تقديم إطار عام لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومن ثم فحص مدى إلمام
المنظمات بها والمعوقات الرئيسية لتطبيقها في المملكة العربية السعودية وسبل نشر
الوعي بمفاهيمها ومبادئها ، من اجل تحقيق ذلك استخدم المنهج الوصفي حيث قام
الباحث ببناء استبانة وزعت على (161) منظمة تطبق الجودة الشاملة وقد توصلت
الدراسة إلى أن (42%) من المنظمات السعودية تطبق مفهوم إدارة الجودة
الشاملة وان (21,5%) منها تخطط لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة .

(2000) ، البطي 7- دراسة)

وهي بعنوان " إدارة الجودة الكلية الشاملة وإمكانية تطبيقها في الميدان التربوي
السعودي " وتوصلت إلى مجموعة من النتائج منها أن تعريفات الجودة بمعظمها
تأخذ منحى اقتصادياً ومنها : أن الجودة تعني رضي المستفيدين من السلعة أو
الخدمة، واعتبر المستفيدون هم الطلاب، وأولياء الأمور، وبالتالي المجتمع بكامله ،
ويمكن تطبيق إدارة الجودة في الميدان التربوي بشكل عام .

8- دراسة (الجنابي ، 2001)

هذه الدراسة التحليلية المعنونة " تحديد وتحليل العوامل الرئيسية المؤثرة في الجودة بالتطبيق على المنتجات النمطية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، معامل الوزيرية " هدفت الى تعريف ادارة الجودة الشاملة بانها مدخل لاداء الاعمال يحاول تعظيم القدرة التنافسية للمنظمة من خلال التحسينات المستمرة لجودة منتجاتها، وافرادها، وعملياتها، وبيئتها.

9- دراسة (العزاوي، 2001)

هذه الدراسة العلمية المعنونة " انظمة ادارة الجودة الشاملة و البيئة " تناولت مفهوم ادارة الجودة الشاملة وعرفها بانها ISO 9000، ISO 14000 فلسفة وثقافة، وثقة الفرد والمنظمة بانها يمكن ان تعمل اليوم افضل من الأمس وانها ستعمل غدا بمستوى افضل من اليوم من خلال وضع العمليات والانظمة في الموقع الذي سيحقق التمييز ويقلل الاخطاء.

10- دراسة (جويلي ، 2002)

وهي بعنوان " المتطلبات التربوية لتحقيق الجودة التعليمية " هدفت الى الكشف عن متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في مجال التعليم ومعرفة المبررات التي تستدعي تطبيق الجودة في النظام التعليمي ومن اجل تحقيق ذلك استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الميداني وأشارت نتائج الدراسة إلى أن أهم متطلبات تحقيق الجودة تحديد الأهداف والأفكار وإشراك جميع الأطراف المستفيدة والتركيز على المناخ التعليمي والإدارة الواعية والتركيز على المخرجات و التأكيد على التحسين المستمر والتغذية الراجعة.

11- دراسة (الشرقاوي، 2003)

وهي بعنوان " إدارة المدارس بالجودة الشاملة " هدفت الى التعرف على إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم وواقع إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية العامة بمصر . وأشارت نتائج الدراسة إلى انخفاض إدارة الجودة الشاملة في

المدارس الثانوية في مصر وأكدت على الرجوع إلى الخبرة في معالجة الأمور المدرسية .

12- دراسة (الموسوي ، 2003)

وهي بعنوان " تطوير أداة لقياس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي " هدفت إلى بناء أداة لقياس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي وذلك من خلال التحقق من صدقها وثباتها وقابليتها للتطبيق في المؤسسات التربوية وتوصلت الدراسة إلى بناء مقياس تضمن (48) فقرة موزعة على أربعة مجالات الشاملة في مؤسسات التعليم العالي وهي متطلبات الجودة والمتابعة لإدارة الجودة وتطوير القوى البشرية واتخاذ القرار وخدمة المجتمع وأوصت الدراسة بتطبيق هذا المقياس في مؤسسات التعليم العالي بالمنطقة العربية.

(علاونه ، 2004 13- دراسة)

وهي الدراسة العلمية بعنوان " مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في " هدفت إلى التعرف على : الجامعة العربية الأمريكية

1. مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية وتحديد أكثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة تطبيقاً في الجامعة كما يراها أعضاء هيئة التدريس .
2. مقارنة مستويات إدراك أفراد عينة الدراسة لمدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية وفقاً للمتغيرات المستقلة الآتية : الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة في التدريس الجامعي ، الجامعة التي تخرج فيها ، و الكلية التي يدرس فيها .

3. تزويد المهتمين والقائمين على أمر الجامعة العربية الأمريكية بمبادئ إدارة الجودة الشاملة المطبقة بالجامعة للعمل على تعزيزها وتطويرها .

15- دراسة (علوان ، 2005)

ويرى علوان في دراسته العلمية المعنونة " ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001: 2000 " بان تطبيق ادارة الجودة الشاملة في منظمات صناعة الخدمة تكون الفوائد المحققة من جراء عملية تطبيقها اكثر اهمية من المنظمات الصناعية من وجهة نظر الزبون، لانه في امس الحاجة للحصول على المنتج من الخدمة والذي يمتاز بجودة شاملة وعالية .

ثانيا: الدراسات الأجنبية

1Slack , (1998 - دراسة)

" فقد تناول Operation Management وهي بعنوان " إدارة العمليات مفهوم ادارة الجودة الشاملة باعتبارها فلسفة ادارية للاعمال توضح كيفية الدخول لادارة الجودة، فهي طريقة للتفكير وادارة العمليات .

(Johannsen , 2000) 2- دراسة

وهي بعنوان " إدارة الجودة الشاملة في منظور إدارة المعرفة " وهدفت الى التعرف إلى التحليلات النظرية لإدارة الجودة الشاملة والنماذج المقترحة ووصفت الدراسة إدارة المعلومات وجودة الرقابة بإدارة الجودة الشاملة ، وعرضت نظريا أوجه التشابه والاختلاف بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة ثم اقترحت نموذج لعمليات إدارة المعرفة.

ومن خلال العرض السابق للدراسات والبحوث التي أجريت في موضوع إدارة الجودة الشاملة يمكن إستخلاص الآتي :

1. توصلت نتائج كافة الدراسات العربية والأجنبية إلى مساهمة رأس المال الفكري في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كافة مجالات الحياة .
2. أكدت الدراسات والبحوث التي أجريت في مجال إدارة الجودة الشاملة على الاستمرار في تطبيق هذا الأسلوب الإداري لما له من فائدة تعود على المنظمات والمجتمع على حد سواء .

عموما فإن الباحث استفاد من الدراسات السابقة في التعرف على مجموعة من الجوانب منها المنهجية العلمية ، والأدوات العلمية المستخدمة فيها ، وطرق معالجة المعلومات ، والمراجع الأصلية في هذا المجال .

: رؤية تمييزية للدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

بعد تناول وإستعراض الدراسات السابقة يمكن القول بانها اختلفت فيما بينها من حيث الاهداف واسلوب التحليل، ولكن تقاربت من حيث الاسس النظرية الى حد : ما، ويمكن بيان ذلك من خلال النقاط التالية

1. هذه الدراسة تختلف عما سبقتها من الدراسات المتعلقة بدراسة مثل هذا الموضوع على مستوى كردستان العراق وذلك من حيث اختياره لمتغيرات رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة، وذلك وفقاً للمعلومات المتاحة.
 2. تتميز هذه الدراسة عن سابقتها بدراساتها لمساهمة رأس المال الفكري في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال بيان مدى تأثير مساهمة رأس المال الفكري في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- كل هذا لا يعني أن هذه الدراسة مختلفة عن بقية الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع، ولا يعني عدم الاستفادة من تلك الدراسات، فقد توجد قواسم مشتركة بينها وبين بقية الدراسات التي سبقتها، وأكثر من ذلك، فإن الدراسات السابقة تعد أساساً لانطلاق هذه الدراسة وامتداداً لها.

المبحث الثاني

اسلوب الدراسة ومنهجها

تمهيد

يعد تناول المفاهيم الواردة في الدراسة بداية مهمة في سياق النهوض بواقع رأس المال الفكري و مساهمته في إمكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة .

ان ممكنات التطبيق تستوجب تحليلاً شاملاً لابعاد الدراسة في اطار عينة الدراسة واستنتاج الآراء والمواقف على نحو يمكّن من بناء آليات المقارنة بين المكونات الفلسفية و مدركات الإدارة العليا والمديرين في الميدان المبحوث ، سعياً الى تعزيز القدرات الموجودة و دفعها نحو أداء مطلوب .

وفي هذا السياق، فان التلازم بين متغيرات الدراسة المتمثلة برأس المال الفكري وادارة الجودة الشاملة في التفسير والتقابل فانها منكنة تحت مقولات نظرية لايمكن تجاوزها في اطار الرؤية الفلسفية للدراسة. وتحاول الدراسة التعرف على طبيعة العلاقة بين رأس المال الفكري و ادارة الجودة الشاملة .

وبناء على ماتقدم ، حددت المؤشرات والمقاييس المناسبة للتحقق في هذه العلاقة، ومن خلال تحديد مجموعة فقرات لهذا الغرض وعلى النحو الآتي :

مشكلة الدراسة :أولاً

يمكن تقسيم مشكلة الدراسة الى قسمين النظري والميداني ؛ المشكلة في جانبها النظري تتبلور من خلال الاستعراض للدراسات والبحوث المنجزة في هذا المجال وقلتها في إقليم كوردستان العراق ، وبعد إجراء دراسة استطلاعية في الميدان المبحوث تبين بان هناك عدم الاهتمام الكافي بهذا الموضوع .

أما مشكلة الدراسة في الجانب الميداني تتمثل بضعف الاهتمام باستخدام رأس المال الفكري في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات المبحوثة ، حيث شركات القطاع الخاص في محافظة أربيل مازالت تفتقر الى معنى ومفهوم واضح لرأس المال الفكري وضعفا واضحا في إدارته وإستخدامه في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، لذا فان المشكلة الرئيسية للدراسة تكمن في ضعف الاهتمام بموضوع رأس المال الفكري واستخدامه في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، ومن خلال الزيارات الميدانية الى مواقع ممارسة المديرين لمهامهم في الميدان العملي وإجراء المقابلات الشخصية معهم (ملحق-1-) تحاول الدراسة التعرف على رأس المال الفكري ودوره في تطبيق ادارة الجودة الشاملة .

وبناء على ما سبق يمكن ملاحظة مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات الآتية :

1. هل هناك إدراك واضح حول رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة في الشركات المبحوثة ؟
2. ما هي متطلبات بناء رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة في الشركات المبحوثة ؟
3. ما مدى العلاقة بين رأس المال الفكري وإمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركات المبحوثة ؟
4. _____

ثانيا : أهداف الدراسة

في ضوء تحديد مشكلة الدراسة وأهميتها ، فإن هدف الدراسة يتمثل بتقييم الوضع الحالي الذي تشهده الشركات في القطاع الخاص من حيث مساهمة رأس المال الفكري في تطبيق ادارة الجودة الشاملة، ومن هنا فإن هذا الهدف سوف يتضمن

محاولة للتوصل إلى تحديد المتطلبات الواجب توفرها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة و مساهمة رأس المال الفكري في هذا التطبيق . وبناءً على الهدف الرئيسي يمكن الإشارة إلى عدد من الأهداف التي ترمي الدراسة إلى تحقيقها :

1- التعرف على مفهوم حديث من المفاهيم الإدارية الحديثة وهي إدارة الجودة الشاملة .

2- التعرف على مفهوم ومكونات رأس المال الفكري والمتطلبات الضرورية لبناء وتطبيق إدارة الجودة الشاملة باعتبارهما المتغيرين الرئيسيين للدراسة .

3- معرفة الواقع الحالي الذي تشهده شركات القطاع الخاص في مجال رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة .

4- إثارة إهتمام الشركات المبحوثة و الشركات الأخرى في القطاع الخاص الى مدى أهمية متغيري الدراسة وأهمية النتائج المتحققة من علاقة بعضها مع البعض الآخر.

ثالثاً: أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من خلال مايتي :

1- الأهمية الأكاديمية

تكمن الأهمية الأكاديمية للدراسة في النقاط التالية :

أ- إعتبار الدراسة هذه إمتداداً للدراسات التي تهتم برأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة.

ب- تعد الدراسة هذه إضافة الى التراكم الأكاديمي الحاصل في ميدان رأس المال الفكري و إدارة الجودة الشاملة.

ج- تقديم إطار نظري ومفاهيمي حول رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة بالشكل الذي يساهم في تعزيز الاتجاهات المعاصرة في إدارة المنظمات في البلدان النامية.

2- الأهمية الميدانية

وتكمن الأهمية الميدانية للدراسة في النقاط التالية :

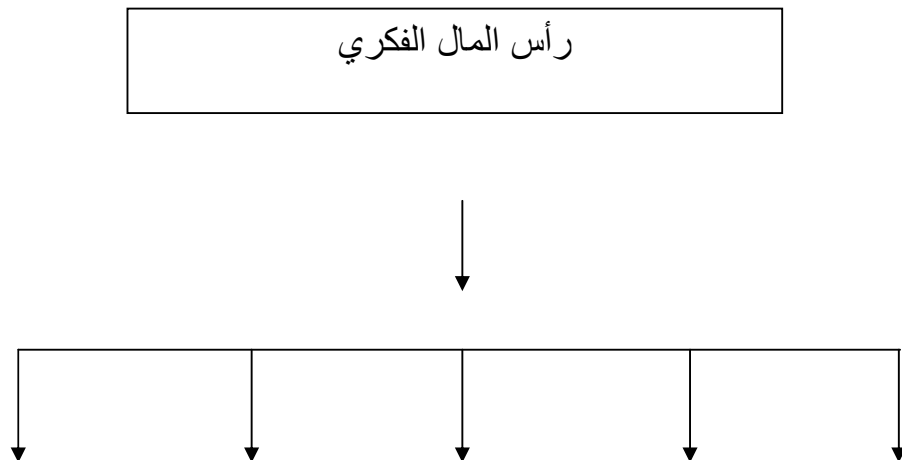
أ- توفير المعلومات عن إمكانية إستثمار رأس المال الفكري في تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

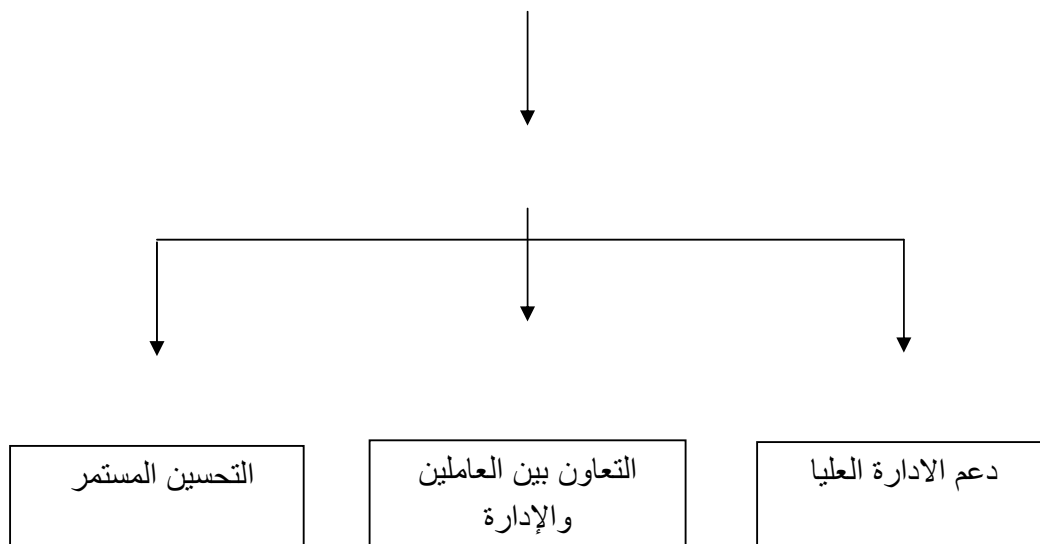
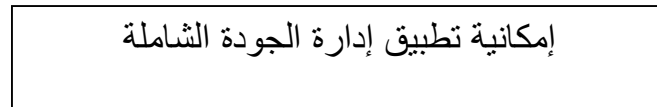
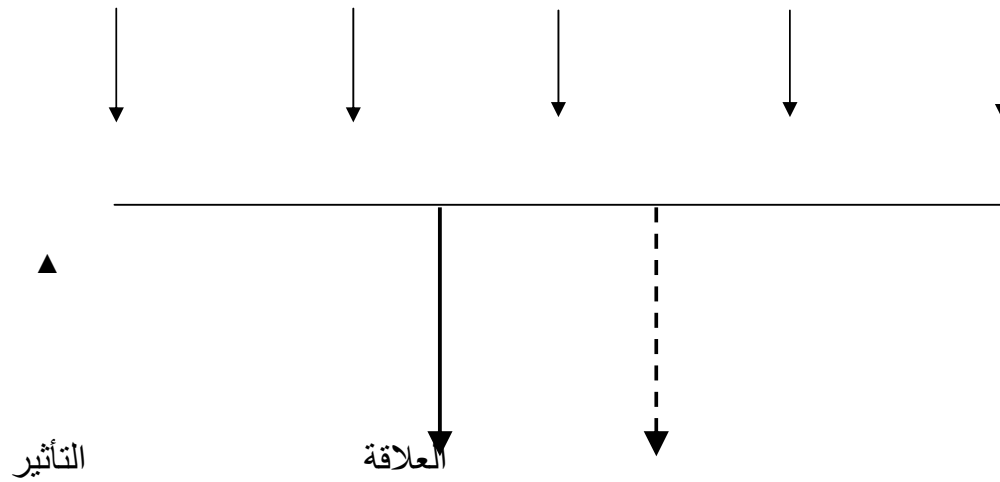
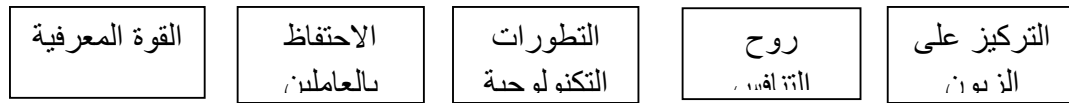
ب- دفع شركات القطاع الخاص الى تفعيل رأس المال الفكري لماله من أثر ودور في تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

ج- تشخيص مدى ادراك المديرين لمساهمة رأس المال الفكري في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الواقع العملي .

رابعاً : أنموذج الدراسة

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة في ضوء مضامينها الرئيسية وفي تم تصميم أنموذج فرضي كما موضح في الشكل(1-3)الذي ضوء أهداف الدراسة يشير الى العلاقة المنطقية بين رأس المال الفكري وإمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.





الشكل (1- 3)

أنموذج الدراسة

المصدر : من إعداد الباحث

خامسا : فرضيات الدراسة

تمت صياغة فرضيات الدراسة على أساس العلاقة المنطقية بين متغيراتها ، فضلاً عن وضع هذه العلاقة ضمن إطار القياس الإحصائي ، إذ إن المنطق النظري يعدّ دليلاً مهماً لإختبار مقولاته في إطار الميدان المبحوث ، وفي هذا السياق تم تحديد الفرضيات البحثية على النحو الوارد في أنموذج الدراسة وكما يأتي :

أ- الفرضية الأولى :

(توجد علاقة ارتباط معنوية بين رأس المال الفكري وإمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة) ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية :

1. توجد علاقة ارتباط معنوية بين التركيز على الزبون كأحد متغيرات رأس المال الفكري وإمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة .
2. توجد علاقة ارتباط معنوية بين روح التنافس كأحد متغيرات رأس المال الفكري وإمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة .
3. توجد علاقة ارتباط معنوية بين التطورات التكنولوجية كأحد متغيرات رأس المال الفكري وإمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة .
4. توجد علاقة ارتباط معنوية بين الاحتفاظ بالعاملين ومعايير تطويرهم كأحد متغيرات رأس المال الفكري وإمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

5. توجد علاقة ارتباط معنوية بين القوة المعرفية كأحد متغيرات رأس المال الفكري وإمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة

ب- الفرضية الثانية :

(هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين رأس المال الفكري وإمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة) .

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية :

1. هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التركيز على الزبون كأحد متغيرات رأس المال الفكري وإمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة .
2. هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين روح التنافس كأحد متغيرات رأس المال الفكري وإمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة .
3. هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التطورات التكنولوجية كأحد متغيرات رأس المال الفكري وإمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة .
4. هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الاحتفاظ بالعاملين ومعايير تطويرهم كأحد متغيرات رأس المال الفكري وإمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة .
5. هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القوة المعرفية كأحد متغيرات رأس المال الفكري وإمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

ج- الفرضية الثالثة :

(هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين متغيرات رأس المال الفكري مجتمعة وإمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة) .

سادسا : أساليب جمع البيانات

تم جمع البيانات الخاصة بالدراسة من خلال إستمارة الاستبانة (الملحق-2-) وتم تصميمها كأداة لجمع البيانات عن المتغيرات الدراسة ، وحدد العبارات الخاصة

بكل متغير مع إطار المنظور الفكري للدراسة هذه بالشكل الذي ينسجم مع مواصفات التطبيق ، وتم عرض الإستبانة على عينة مختارة من السادة المحكمين في مجال علم الإدارة المحددة أسماؤهم في (الملحق-3-)، وبعد ملاحظاتهم وإقتراحاتهم وفي ضوءها تم تطوير وتحوير فقرات المقياس وحدد عدد الفقرات بـ (45) بعد الإستفادة من آراء ومساهمات المحكمين بخصوص تحقق شروط البناء الجيد للمقياس من حيث دقة الفقرات وملاءمتها لأهداف الدراسة وفرضياتها.

وتضمنت الإستبانة ثلاثة أبعاد رئيسية ، واحتوى البعد الأول معلومات عامة عن المدير والشركة ، والبعد الثاني فقراته تخص رأس المال الفكري ، أما فقرات البعد الثالث تخص إدارة الجودة الشاملة .

واستخدم أسلوب (ليكرت) الخماسي لغرض تحويل الإجابات وتفرغها وفقاً لـ : أتفق تماماً(5) درجات ، وأتفق(4) درجات ، محايد(3) درجات ، لأتفق(2) درجتان ، لأتفق تماماً(1) درجة واحدة . أي ترتيب درجات مجاميع الإجابات عن عبارات المقياس تنازلياً من الأيسر الى الأيمن لكل فقرة ، ويختار المبحوث خياراً واحداً من بين الخيارات الخمسة .

وسيتم إعتداد المنهج الوصفي التحليلي والإحصائي لإختبار الفرضيات والتحقق من صدق العلاقات كونها حلولاً متوقعة من خلال تبويب البيانات وتحليل المعلومات التي تم جمعها بواسطة إستمارة الإستبانة للوصول الى النتائج التي تطمح الدراسة تحقيقها لبيان نوع التأثير الإيجابي لرأس المال الفكري في تطبيق إدارة الجودة الشاملة والعلاقات المعنوية بين أبعاد الدراسة ومتغيراتها .

سابعا: عينة الدراسة

ان إختيار عينة الدراسة من الأمور الأساسية التي تواجه الباحثين، ومن أجل تكوين بيئة ملائمة لدراسة المشكلة واختبار فرضياتها وامكانية تعميم نتائجها وفقا

للافكار والآراء التي تمت تناولها في الجانب النظري من فلسفات ووجهات نظر الكتاب والباحثين حول ابعاد الدراسة.

بناء على ماسبق ، وقع الاختيار على عينة من المدراء في مجموعة مختارة الخاص في محافظة أربيل لكونه القطاع الذي يتسم بنوع من شركات القطاع الاستقرار قياساً بأوضاع قطاع العام والمختلط وذلك لأسباب التالية :

1. من المتوقع ان يكون الاتجاه الجديد لادارة الشركات الانتاجية والخدمية في قطاعين العام والمختلط نحو التخصص ، وظهور القطاع الخاص بالأهمية الكبرى في توفير متطلبات المجتمع، لذا يكون له الدور الريادي في تطوير وديمومة الحياة الاقتصادية .

2. معرفة مدى اهتمام المدراء في ادارة الشركات في القطاع الخاص برأس المال الفكري وادارة الجودة الشاملة مقارنة بالمدراء في القطاع العام والمختلط .

بناءً على ماسبق إعتبر عينة من المدراء في مجموعة مختارة من شركات الخاص في محافظة أربيل عينة الدراسة كميدان تطبيقي للأهداف التي تطمح القطاع الدراسة الى تحقيقها والوصول الى نتائج تثبت صحة فرضياتها .

ثامناً : حدود الدراسة

إن حدود الدراسة يمكن توضيحها على النحو الآتي :

1- **الحدود البشرية :** عينة من المدراء في مجموعة مختارة من شركات القطاع الخاص في محافظة أربيل .

2- **الحدود الزمانية :** استغرقت الدراسة مدة سنتين (2008- 2010) وذلك لكتابة الجانب النظري واجراء الجانب التطبيقي بضمنها مدة ستة أشهر لتصميم استمارة الاستبانة وتوزيعها وتفريغها وتصنيفها وتحليل نتائج الدراسة.

3- الحدود المكانية : بما ان القطاع الخاص له أهمية بالغة في تنمية البلد، وكذلك يعتبر أرضية خصبة لأجراء مثل هذه الدراسات، عليه اختارت الدراسة (24) شركة خاصة في محافظة أربيل التي كانت تتوفر فيها الخصائص المحددة من قبل الدراسة.

تاسعا : الأساليب الإحصائية المستخدمة للتحليل

تعتمد الدراسة لوصف ومناقشة البيانات والمعلومات التي تم تفرغها وتبويبها إحصائياً وإختبار الفرضيات على الأساليب الإحصائية الآتية :

1. التكرارات والنسبة المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف آراء المبحوثين حول أبعاد الدراسة ومتغيراتها .
2. إستخدام معامل الارتباط البسيط لتحديد العلاقة بين متغيرين .
3. إستخدام معامل الارتباط المتعدد لتحديد العلاقة بين مجموعة من المتغيرات المستقلة والمتغير المعتمد .
4. إستخدام معامل الإنحدار المتعدد لغرض التعرف على معنوية تأثير للمتغيرات المستقلة في المتغير المعتمد .
5. إستخدام اختبار (t) لتحديد الفروقات المعنوية بين أبعاد الدراسة ، وكذلك اختبار (F) لتحديد العلاقات التأثيرية بين متغيرات الدراسة .

المبحث الثالث

وصف عينة الدراسة

يعد إختيار عينة الدراسة أمرا في غاية الأهمية كونه يضمن للباحث حصوله على بيئة ملائمة لدراسة المشكلة وإختبار الفرضيات والوصول الى النتائج النهائية .

يتم في هذا المبحث دراسة الخصائص المميزة لعينة الدراسة وهي (24) شركة خاصة في محافظة أربيل . وزعت إستمارة الإستبانة على أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (72) إستمارة واسترجعت (57) إستمارة منها ، ولإستيفاء الخصائص المميزة لهذه الشركات ، يتم عرض أهم خصائصها وعلى النحو الآتي :

أولاً: وصف خصائص الشركات المبحوثة

تعتبر الشركات العاملة في القطاع الخاص احدى الركائز المهمة التي يستند عليه الاقتصاد الوطني من خلال مساهمتها الفعالة في بناء البنية التحتية في توفير مستلزمات الصناعة ومتطلبات افراد المجتمع وتلبية رغباتهم .

بناءً على ماسبق اتخذت الدراسة من شركات القطاع الخاص في محافظة أربيل ميدانا للدراسة والتحليل .

وفي هذا السياق فان نوع النشاط وموقع الشركات عينة الدراسة تم تحديدها في الجدول (3-1).

الجدول (1- 3)

نوع النشاط وموقع الشركات عينة الدراسة

ت	اسم الشركة	نوع النشاط	الموقع
1-	شركة أوميدىكا لصناعة الأدوية	صناعي	أربيل
2-	شركة دجلة لصناعة الألمنيوم والزجاج العازل والسيكيوريت	صناعي	اربيل
3-	شركة الوطنية لنظم البناء الجاهز	صناعي	اربيل
4-	شركة الشمال لتحضير لحوم الدجاج	إنتاجي	اربيل
5-	شركة دانية لتحميص وتعبئة كافة أنواع الموالح	إنتاجي	اربيل
6-	شركة سرمند للمقاولات	مقاولات	اربيل
7-	شركة فاتكة لانتاج الحبوب ومطحنة	إنتاجي	اربيل
8-	شركة 77 للمقاولات و الهياكل الكونكريتية	صناعة الهياكل	اربيل
9-	شركة الحياة للمشروبات الغازية و المعدنية	إنتاجي	اربيل

10-	شركة دوز لصنع كونترات والمرمر الاصطناعي	صناعي	اربيل
11-	شركة سونيكس لصناعات البلاستيكية	صناعي	اربيل
12-	للالكترونياتBRZشركة	إنتاجي	اربيل
13-	شركة السويدي للكييلات_	صناعي	اربيل
14-	شركة آيلا لتجارة وصناعة كيمياويات البناء	صناعي	اربيل
15-	شركة سناط لصناعة الاثاث والمفروشات	صناعي	اربيل
16-	شركة بالين لانتاج الهيدروكابونات	إنتاجي	اربيل
17-	مجموعة شركات بارز المتحدة	صناعي	اربيل
18-	مجموعة شركات سال	إنتاجي	اربيل
19-	مجموعة شركات هيفي (هيفي كروب)	صناعي	اربيل
20-	مجموعة شركات الصوفي	صناعي	اربيل
21-	شركة خوشناو	صناعي	اربيل
22-	شركة لافو	صناعي	اربيل

23-	شركة ناتورال لصناعة الابواب pvc والشبابيك	صناعي	اربيل
24-	شركة سالار بريفا ب لإنتاج الكرفانات	إنتاجي	اربيل

ثانياً: الخصائص المميزة للمديرين في الميدان المبحوث.

وزعت الاستبانة على مدراء الشركات المشار إليها في الجدول (1-3) ، وكان طموح الدراسة أن يغطي جميع المديرين في الشركات القطاع الخاص في محافظة أربيل ، ولكن عدم إستجابة بعض المديرين في بعض الشركات لقناعتهم الشخصية ، وعزوف بعض الآخر منهم حال دون تحقيق ذلك . وعلى وفق الإجابات التي تمت الحصول عليها من المديرين الذين أجابوا عن فقرات الإستبانة نستعرض النتائج المستحصلة في الجدول التالية :

الجدول (2 – 3)

توزيع عينة الدراسة على وفق الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	57	100
انثى	0	0
المجموع	57	100

المصدر : إعداد الباحث ، بيانات الإستبانة ، 2010 .

1- يتضح من الجدول (2-3) ان كل افراد العينة هم من الذكور في إدارة
 (%) في حين كانت نسبة الإناث (0 % الشركات المبحوثة ، اذ مثلت نسبتهم (100
 (وهذا مما يعد مؤشرا سلبيا في الميدان المبحوث ، ويعكس ضعف لدور المرأة في
 قيادة الشركات.

الجدول (3 - 3)

توزيع عينة الدراسة على وفق الفئات العمرية

الفئات العمرية	العدد	النسبة المئوية %
30- فاقل	4	7.02
31- 40	14	24.56
41- 50	24	42.11
51- 60	14	24.56
61- فاكثـر	1	1.75
المجموع	57	100

المصدر : إعداد الباحث ، بيانات الإستبانة ، 2010 .

1. من أجل تحديد الفئات العمرية للدراسة تم توزيعها الى (5) فئات عمرية ، طول
 كل فئة (10) سنوات . كما هو مألوف ان الشخص المتقدم في العمر يكون اكثر
 نضجاً ودراية بأمور الحياة والعمل ، وهذا مما يخدم اغراض الدراسة لذا يتضح

من الجدول (3-3) ان نسبة (68.42 %) من المبحوثين يتجاوزون الأربعين عاماً وتعتبر هذه النسبة مهمة للدراسة في اختيار الاجابة الملائمة أو الواقعية بالنسبة لفقرات الاستبانة من قبل المدراء المبحوثين.

الجدول (3 - 4)

توزيع عينة الدراسة على وفق

التحصيل الدراسي

التحصيل الدراسي	العدد	النسبة المئوية %
اعدادية	6	10.53
دبلوم	10	17.54
بكالوريوس	35	61.41
ماجستير	5	8.77
دكتوراه	1	1.75
المجموع	57	100

المصدر : إعداد الباحث ، بيانات الإستبانة ، 2010 .

2. يعد التحصيل الدراسي أحد الخصائص الأساسية في بناء القدرات العلمية للمدير بالإضافة الى الفئة العمرية والخبرة العلمية، وهذا ما تطمح كل منظمة ان تمتلك

افراداً بهذه المؤهلات والمواصفات ، وينعكس ذلك على إمكانية المدراء في إمتلاك الرؤية الثاقبة لتوجه وتطوير المنظمة ، ويتضح من الجدول (3-4) ان نسبة (71.93 %) من المدراء المبحوثين هم من حملة الشهادة الجامعية وهذا مما يعد مؤشرا ايجابياً في الميدان المبحوث.

الجدول (5 - 3)

توزيع عينة الدراسة على وفق

سنوات الخدمة الاجمالية

الخدمة الاجمالية (بالسنوات)	العدد	النسبة المئوية %
5- فاقل	11	19.30
6- 10	10	17.54
11- 15	13	22.81
16- 20	11	19.30
21- 25	5	8.77
26- 30	4	7.02
31- 35	1	1.75
36- 40	2	3.51
المجموع	57	100

المصدر : إعداد الباحث ، بيانات الإستبانة ، 2010 .

3. تهدف المنظمات الى اجتذاب المديرين من ذوي الخدمة الطويلة لانهم اكتسبوا الخبرة الكافية في اختصاصاتهم ، والخدمة الطويلة في الوظيفة لها اثر بالغ في صقل الخلفية العلمية والعملية للمدير وكذلك في تدوين وتوثيق استجابات المبحوثين. ويتضح من الجدول (5-3) ان نسبة (63.16 %) منهم من المدراء الذين لديهم خدمة طويلة أكثر من (10) سنوات ، ونحو (12.28 %) منهم لديهم خدمة وظيفية أكثر من (25) سنة .

الجدول (6 - 3)

توزيع عينة الدراسة على وفق

سنوات الخدمة في المراكز القيادية

النسبة المئوية %	العدد	سنوات الخدمة في المراكز القيادية
31.58	18	5- فاقل
28.07	16	10 - 6
24.56	14	15 - 11
7.02	4	20 - 16
7.02	4	25 - 21

1.75	1	30 -26
0.0	0	31- فاكثر
100	57	المجموع

المصدر : إعداد الباحث ، بيانات الإستبانة ، 2010 .

4. يتضح من الجدول (3-6) ان نسبة المديرين الذين عملوا في المراكز القيادية لمدة (10) سنوات فاكثر هي النسبة الغالبة فقد بلغت (40.35 %) وهذا يدل على ان المدراء الذين يقودون الشركات المبحوثة تتجاوز سنوات خدمتهم في المراكز الوظيفية (10) سنوات فيما لو اعتمدت عدد سنوات الخدمة (6) سنوات لاصبحت النسبة (68.42 %) وهذا مؤشر آخر ايجابي في الميدان المبحوث .

الجدول (3 – 7)

توزيع عينة الدراسة على وفق

مشاركة المدراء المبحوثين في الدورات التدريبية

عدد المشاركات في الدورات التدريبية	العدد	النسبة المئوية %
لم يشارك في الدورات	8	14.04
دورة واحدة	1	1.75
دورتان	4	7.02
ثلاث دورات	3	5.26
اربع دورات	6	10.53
خمس دورات فأكثر	35	61.40
المجموع	57	100

المصدر : إعداد الباحث ، بيانات الإستبانة ، 2010 .

5. يستمد المديرين تحسين وتطوير قدراتهم من زيادة اكتسابهم خبرات ومهارات ، مما يؤدي الى زيادة معارفهم وقدراتهم واطلاعاتهم على امور قد تحتاج الى مدة طويلة لتعلمها ومعرفتها من خلال الاعتماد على الخبرة العلمية لاشتراكهم في الدورات التدريبية ، لانه يتعرف على كيفية تنشيط الفعاليات الادارية والتكنولوجية في مجالات مختلفة. ومن خلال الاطلاع على الجدول (7-3) يتضح ان نسبة (85.96) إشتراكوا في الدورات التدريبية وهذا مما يعد مؤشرا ايجابياً في الميدان المبحوث ، وان نسبة (61.40 %) منهم اشتركوا في خمس دورات تدريبية فأكثر، وهذه أيضا تعكس حالة ايجابية أكثر للميدان المبحوث .

الفصل الرابع

عرض و تحليل آراء و إختبار العلاقات

لمتغيرات الدراسة

تمهيد

يتناول هذا الفصل تحليلاً للعلاقات البحثية من خلال آراء المستجيبين لفقرات محاور استمارة الاستبانة، وتم توزيع فقرات هذا الفصل على المبحثين هما :

المبحث الأول : عرض وتحليل آراء المديرين المبحوثين حول متغيرات الدراسة.

تحليل العلاقات و التأثيرات لمتغيرات الدراسة . **المبحث الثاني :**

(لإجراء SPSS V:15 وتم إستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الإجتماعية)

التحليلات الإحصائية .

المبحث الأول

عرض وتحليل آراء المديرين المبحوثين حول متغيرات الدراسة

الهدف من هذه الدراسة هو عرض المتغيرات البحثية وذلك للتعرف على الاختلافات الموجودة في آراء المديرين المستجيبين، واعطاء تصور شامل عن وجهات نظرهم حول طبيعة المتغيرات بالاستناد على الاحصاء الوصفي في تحليل المتغيرات من خلال استخراج اوساط الاجابات للمبحوثين وانحرافاتهما على النحو الآتي :

تحليل البيانات و المعلومات بالاعتماد على النسب المئوية لحاصل جمع مقياسي أتفق تماما وأتفق :

1- وصف متغير رأس المال الفكري

الجدول (4-1) يبين التكرارات والنسب والأوساط الحسابية والانحرافات وعلى نحو الآتي : المعيارية لأبعاد رأس المال الفكري

الجدول (4 -1)

التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات رأس

N) المال الفكري على مستوى شركات القطاع الخاص في محافظة اربيل (57 =

المتغيرات	اتفق تماماً		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق تماماً	
	تكراراً	%	تكراراً	%	تكراراً	%	تكراراً	%	تكراراً	%

			رات		رات		ت		ت		ت	
رأس المال الفكري :												
1- التركيز على الزيون												
.533	4.70	---	---	---	---	3.5	2	22.8	13	73.7	42	Q1
.802	4.44	1.8	1	---	---	8.8	5	31.6	18	57.9	33	Q2
.657	4.46	---	---	---	---	8.8	5	36.8	21	54.4	31	Q3
.977	4.21	3.5	2	---	---	17.5	10	29.8	17	49.1	28	Q4
.901	4.21	1.8	1	---	---	21.1	12	29.8	17	47.4	27	Q5
.774	4.40							30.2		56.5		الوسط العام
2- روح التنافس												
.977	4.21	3.5	2	---	---	17.5	10	29.8	17	49.1	28	Q6
.782	4.18	---	---	---	---	22.8	13	36.8	21	40.4	23	Q7
.701	4.39	---	---	---	---	12.3	7	36.8	21	50.9	29	Q8
.790	4.35	---	---	---	---	19.3	11	26.3	15	54.4	31	Q9
.658	4.47	---	---	---	---	8.8	5	35.1	20	56.1	32	Q10
.782	4.32							32.9		50.2		الوسط العام
2- التطورات التكنولوجية												
.796	4.28	---	---	---	---	21.1	12	29.8	17	49.1	28	Q11
.682	4.44	---	---	---	---	10.5	6	35.1	20	54.4	31	Q12
.701	4.39	---	---	---	---	12.3	7	36.8	21	50.9	29	Q13
.778	4.30	---	---	---	---	19.3	11	31.6	18	49.1	28	Q14
.739	4.35							33.3		50.9		الوسط العام
4 - الاحتفاظ بالعاملين ومعايير تطويرهم												

.719	4.35	---	---	---	---	14.0	8	36.8	21	49.1	28	Q15
.875	4.19	1.8	1	1.8	1	14.0	8	40.4	23	42.1	24	Q16
.709	4.46	---	---	---	---	12.3	7	29.8	17	57.9	33	Q17
.630	4.49	---	---	---	---	7.0	4	36.8	21	56.1	32	Q18
.996	4.16	1.8	1	5.3	3	15.8	9	29.8	17	47.4	27	Q19
.950	4.25	1.8	1	1.8	1	19.3	11	24.6	14	52.6	30	Q20
.895	4.19	---	---	1.8	1	26.3	15	22.8	13	49.1	28	Q21
1.16 6	3.88	3.5	2	1.8	1	29.8	17	24.6	14	38.6	22	Q22
.868	4.24							30.7		49.1		الوسط العام
- القوة المعرفية 5												
.963	4.04	1.8	1	3.5	2	22.8	13	33.3	19	38.6	22	Q23
.875	4.14	1.8	1	1.8	1	15.8	9	42.1	24	38.6	22	Q24
.651	4.40	---	---	---	---	8.8	5	42.1	24	49.1	28	Q25
.869	4.32	---	---	3.5	2	15.3	9	26.3	15	54.4	31	Q26
.839	4.22							35.9		45.2		الوسط العام

(SPSS. 2010 المصدر: إعداد الباحث ، بيانات إستمارة التحليل الإحصائي)

أ/ التركيز على الزبون

(ان معظم Q1-Q5 تشير نسب التوزيع التكراري بالجدول (4-1) للمتغيرات)
 (%) مما يدل على ان الاجابات تؤكد على 86.7% الاجابات كانت نحو الاتفاق والاتفاق التام)
 اهتمام شركات القطاع الخاص في محافظة أربيل بتحقيق رضا الزبائن وكسب ولائهم،حيث حقق هذا المتغير وسطا حسابيا عاما بلغ (4.40) بانحراف معياري (0.774) ولما كان (الوسط المعياري)* مساويا بـ (3) فان ذلك يدل على ان الشركات تهتم وتتركز على رضا الزبائن وترغب ان تكون في اتصال دائم معهم ويلبي طلباتهم وتوقعاتهم.

$$= \frac{3}{2} = \frac{*}{2} =$$

ب/ روح التنافس

(ان Q6 – Q10 تشير نسب التوزيع التكراري بالجدول (4-1) للمتغيرات)
 (%) حيث حقق هذا المتغير 83.1 معظم الاجابات كانت نحو الاتفاق والاتفاق التام)
 وسطاً حسابيا عاما بلغ (4.32) وانحراف معياري (0.782) مما يدل على ان
 الاجابات تؤكد على وجود روح التنافس الايجابي بين العاملين المتميزين داخل
 شركات القطاع الخاص في محافظة أربيل، ويفسح المجال أمامهم لتحقيق طموحاتهم
 في الترقية والتدريب، كما عكست الاجابات عن بذل قصارى جهد الشركات لتحديد
 المركز المعرفي لهم مقارنة بالشركات المنافسة الاخرى .

التطورات التكنولوجية ج/

(ان Q11 – Q14 تشير نسب التوزيع التكراري بالجدول (4-1) للمتغيرات)
 (%) حيث حقق هذا المتغير 84.2 معظم الاجابات كانت نحوالاتفاق والاتفاق التام)
 وسطاً حسابيا عاما بلغ (4.35) وانحراف معياري (0.739) مما يدل على ان
 الاجابات تؤكد على اهتمام شركات القطاع الخاص في محافظة أربيل بمواكبة
 التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وجعل التحديث
 والتحسين إستراتيجية دائمة لهم لدعم عمليات الابتكار والابداع .

د/ الاحتفاظ بالعاملين ومعايير تطويرهم

(ان Q15 – Q22 تشير نسب التوزيع التكراري بالجدول (4-1) للمتغيرات)
 (%) حيث حقق هذا المتغير 79.8 معظم الاجابات كانت نحو الاتفاق والاتفاق التام)

وسطا حسابيا عاما بلغ (4.24) وانحراف معياري (0.868) مما يدل على العلاقة القوية بين العاملين والادارة العليا في شركات القطاع الخاص في محافظة اربيل مما يسهل الاحتفاظ بهم وتبني الأسس والمعايير المعاصرة لتطوير قدراتهم وايجاد مناخ تنظيمي ملائم لهم ومشاركتهم في صناعة القرار .

هـ/ القوة المعرفية

(ان Q23 – Q26 تشير نسب التوزيع التكراري بالجدول (4-1) للمتغيرات)
(% حيث حقق هذا المتغير 81.2 معظم الاجابات كانت نحو الاتفاق والاتفاق التام)
(مما يدل وجود القوة 0.839 وسطا حسابيا عاما بلغ (4.22) وانحراف معياري)
المعرفية داخل شركات القطاع الخاص في محافظة اربيل وحسن ادارة المورد المعرفي والإهتمام بالعقول المتميزة بذكائها وقدرتها واستثمارها الامثل في مراكز البحث والتطوير .

2- وصف متغير إدارة الجودة الشاملة :

الجدول (4-2) يبين التكرارات والنسب والأوساط الحسابية والانحرافات وعلى نحو الآتي : المعيارية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة

الجدول (2 - 4)

التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات

(N إدارة الجودة الشاملة على مستوى شركات القطاع الخاص في محافظة اربيل 57 =

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق تماما		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق تماما		المتغيرات
		(1)		(2)		(3)		(4)		(5)		
		%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	

			رات		رات		ت		ت		ت	
ادارة الجولة الشاملة :												
1- دعم الادارة العليا												
.706	4.42	---	---	---	---	12.3	7	33.3	19	54.4	31	Z1
.805	4.49	---	---	1.8	1	8.8	5	26.3	15	63.2	36	Z2
.932	4.33	3.5	2	---	---	10.5	6	31.6	18	54.4	31	Z3
.886	4.30	1.8	1	3.5	2	7.0	4	38.6	22	49.1	28	Z4
.877	4.26	---	---	3.5	2	17.5	10	28.1	16	50.9	29	Z5
.813	4.26	---	---	---	---	22.8	13	28.1	16	49.1	28	Z6
.600	4.54	---	---	---	---	3.5	3	35.1	20	59.6	34	Z7
.890	4.33	---	---	---	---	12.3	7	42.1	24	45.6	26	Z8
.840	4.39	---	---	3.5	2	12.3	7	26.3	15	57.9	33	Z9
.817	4.37							32.2		53.8		الوسط العام
2- التعاون بين العاملين والشركة												
.710	4.53	---	---	---	---	12.3	7	22.8	13	64.9	37	Z10
.783	4.32	---	---	1.8	1	14.0	8	35.1	20	49.1	28	Z11
.811	4.19	---	---	1.8	1	19.3	11	36.8	21	42,1	24	Z12
.690	4.33	---	---	---	---	12.3	7	42.1	24	45.6	26	Z13
.653	4.42	---	---	---	---	8.8	5	40.4	23	50.9	29	Z14
.729	4.29							35.4		50.5		الوسط العام
3 - التحسين المستمر												
.708	4.44	---	---	1.8	1	7.0	4	36.8	21	54.4	31	Z15
.687	4.46	---	---	1.8	1	5.3	3	36.8	21	54.4	31	Z16
.629	4.54	---	---	---	---	7.0	4	31.6	18	61.4	35	Z17
.781	4.56	1.8	1	---	---	7.0	4	33.3	19	57.9	33	Z18

.750	4.39	---	---	---	---	15.8	9	29.8	17	54.4	31	Z19
.711	4.48							33.7		56.5		الوسط العام

(، SPSS. 2010 المصدر: إعداد الباحث ، بيانات إستمارة التحليل الإحصائي)

أ/ دعم الادارة العليا

(ان Z1 – Z9 تشير نسب التوزيع التكراري بالجدول (2-4) للمتغيرات)
 (%) حيث حقق هذا المتغير 86.0 معظم الاجابات كانت نحو الاتفاق والاتفاق التام)
 وسطا حسابيا عاما بلغ (4.37) وانحراف معياري (0.817) مما يدل على دعم
 الادارة العليا في شركات القطاع الخاص في محافظة أربيل لتطبيق إدارة الجودة
 الشاملة والتزامهم بسياسات الجودة الشاملة داخل الشركة .

ب/ التعاون بين العاملين و الشركة

(ان Z10 – Z14 تشير نسب التوزيع التكراري بالجدول (2-4) للمتغيرات)
 (%) حيث حقق هذا المتغير 85.9 معظم الاجابات كانت نحو الاتفاق والاتفاق التام)
 وسطا حسابيا عاما بلغ (4.29) وانحراف معياري (0.729) مما يدل على وجود
 التعاون بين العاملين و الشركة مما يساعد على تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

ج/ التحسين المستمر

(ان Z15 – Z19 تشير نسب التوزيع التكراري بالجدول (2-4) للمتغيرات)
 (%) حيث حقق هذا المتغير 90.2 معظم الاجابات كانت نحو الاتفاق والاتفاق التام)
 وسطا حسابيا عاما بلغ (4.48) وانحراف معياري (0.711) مما يدل على إن
 الاجابات تؤكد على إهتمام الشركات بالتحسين المستمر و تدريب العاملين وذلك
 لتحقيق التطوير واكتساب الخبرات وزيادة إنتمائهم للشركة .

المبحث الثاني

تحليل العلاقات و التأثيرات لمتغيرات الدراسة

أولاً: العلاقات التأثيرية لرأس المال الفكري في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يعرض الجدول (3-4) نتائج تحليل ارتباط بين أبعاد رأس المال الفكري وجود 0.584 وإمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، ويتضح من المؤشر الكلي (علاقة معنوية موجبة بين متغيرات أبعاد رأس المال الفكري مجتمعة مع بعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، وهذا يعنى أنه كلما زادت إمكانية إمتلاك شركات القطاع الخاص في محافظة أربيل لأبعاد رأس المال الفكري كلما زادت إمكانية تطبيق إدارة التركيز على الزبون، (الجودة الشاملة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط لكل من روح التنافس، التطورات التكنولوجية، الاحتفاظ بالعاملين ومعايير تطويرهم والقوة (وهذه القيم 0.411 , 0.324 , 0.303 , 0.478 , 0.476 على التوالي ()المعرفية تدخل ضمن العلاقة الايجابية بين رأس المال الفكري وبين تطبيق إدارة الجودة (مما يحقق الفرضية الرئيسة الأولى 0.05 الشاملة تحت مستوى معنوية (والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها .

الجدول (3 - 4)

تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة

Z(تطبيق إدارة الجودة الشاملة)			المتغير المعتمد المتغير المستقل
المعنوية Sig.	القيمة الاحتمالية P.value	قيمة معامل الارتباط	
معنوية عالية	0.001	0.411**	Q1 التركيز على الزبون
معنوي	0.014	0.324*	Q2 روح التنافس
معنوي	0.022	0.303*	Q3 التطورات التكنولوجية
معنوية عالية	0.000	0.478**	Q4 الاحتفاظ بالعاملين ومعايير تطويرهم
معنوية عالية	0.000	0.476**	Q5 القوة المعرفية
معنوية عالية	0.000	0.584**	Q (رأس المال الفكري) (المؤشر الكلي)

*P.value = Sig. <

0.05

(، 2010 SPSS. المصدر: إعداد الباحث ، بيانات إستمارة التحليل الإحصائي)

ثانياً: تحليل أثر متغيرات رأس المال الفكري في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

1- تحليل أثر كل متغير من متغيرات رأس المال الفكري في تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

أ- تحليل أثر التركيز على الزبون في تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

كأحد متغيرات رأس Q_1 نلاحظ في الجدول (4-4) تأثير التركيز على الزبون المال الفكري على إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث يبين قيمة معامل (0.001) وبمعنوية (3.344 - المحسوبة (t)) وقيمة ($\beta_1=0.256$) الانحدار ويدل ذلك على وجود أثر ذو دلالة معنوية للتركيز على الزبون في تطبيق إدارة (، أي بمعنى ان (0.169) R^2 الجودة الشاملة ، وبلغت قيمة معامل التحديد (%) من التغيرات الحاصلة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعود الى التركيز 16.9 على الزبون .

الجدول (4 - 4)

Regression Q1

Q1 الانحدار البسيط

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.411 ^a	.169	.154	.29126

a. Predictors: (Constant), Q1

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.948	1	.948	11.180	.001 ^a
	Residual	4.666	55	.085		
	Total	5.614	56			

a. Predictors: (Constant), Q1

b. Dependent Variable: Z

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.264	.339		9.630	.000
	Q1	.256	.077	.411	3.344	.001

a. Dependent Variable: Z

(، 2010 . SPSS المصدر: بيانات إستمارة التحليل الإحصائي)

ب- تحليل أثر روح التنافس في تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

كأحد متغيرات رأس المال Q2 نلاحظ في الجدول (4-5) تأثير روح التنافس الفكري على إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث يبين قيمة معامل (0.014) وبمعنوية (2.540 - المحسوبة) t قيمة ($\beta_2=0.224$) الإنحدار ويدل ذلك على وجود أثر ذو دلالة معنوية لروح التنافس في تطبيق إدارة الجودة (10.5 %) ، أي بمعنى ان (0.105) R^2 الشاملة ، وبلغت قيمة معامل التحديد روح التنافس . من التغيرات الحاصلة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعود الى

الجدول (4 - 5)

RegressionQ2

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.324 ^a	.105	.089	.30226

a. Predictors: (Constant), Q2

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.589	1	.589	6.449	.014 ^a
	Residual	5.025	55	.091		
	Total	5.614	56			

a. Predictors: (Constant), Q2

b. Dependent Variable: Z

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.424	.383		8.951	.000
	Q2	.224	.088	.324	2.540	.014

a. Dependent Variable: Z

(، 2010 SPSS المصدر: بيانات إستمارة التحليل الإحصائي)

ج- تحليل أثر التطورات التكنولوجية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

كأحد متغيرات Q₃ نلاحظ في الجدول (4-6) تأثير التطورات التكنولوجية رأس المال الفكري على إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث يبين قيمة معامل (0.022) وبمعنوية (2.355 - المحسوبة (t)) وقيمة ($\beta_3=0.187$) الإنحدار ويدل ذلك على وجود أثر ذو دلالة معنوية للتطورات التكنولوجية في تطبيق إدارة (، أي بمعنى ان (0.092) R² الجودة الشاملة ، وبلغت قيمة معامل التحديد)

(%) من التغيرات الحاصلة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعود الى 09.2
التطورات التكنولوجية.

الجدول (4 - 6)

RegressionQ3

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.303 ^a	.092	.075	.30451

a. Predictors: (Constant), Q3

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.514	1	.514	5.545	.022 ^a
	Residual	5.100	55	.093		
	Total	5.614	56			

a. Predictors: (Constant), Q3

b. Dependent Variable: Z

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.578	.348		10.295	.000
	Q3	.187	.079	.303	2.355	.022

a. Dependent Variable: Z

(المصدر: بيانات إستمارة التحليل الإحصائي) SPSS. 2010 ، (

د- تحليل أثر الاحتفاظ بالعاملين ومعايير تطويرهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

كأحد Q4 نلاحظ في الجدول (4-7) تأثير الاحتفاظ بالعاملين ومعايير تطويرهم متغيرات رأس المال الفكري على إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث يبين قيمة (0.000) وبمعنوية (4.031 - المحسوبة (t) وقيمة ($\beta_4=0.272$ معامل الانحدار (ويدل ذلك على وجود أثر ذو دلالة معنوية للاحتفاظ بالعاملين ومعايير تطويرهم (، أي 0.228) R^2 في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، وبلغت قيمة معامل التحديد (%) من التغيرات الحاصلة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعود 22.8 بمعنى ان (الى الاحتفاظ بالعاملين ومعايير تطويرهم .

الجدول (4 - 7)

RegressionQ4

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.478 ^a	.228	.214	.28071

a. Predictors: (Constant), Q4

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.280	1	1.280	16.247	.000 ^a
	Residual	4.334	55	.079		
	Total	5.614	56			

a. Predictors: (Constant), Q4

b. Dependent Variable: Z

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.237	.289		11.217	.000
	Q4	.272	.067	.478	4.031	.000

a. Dependent Variable: Z

(، SPSS. 2010 المصدر: بيانات إستمارة التحليل الإحصائي)

هـ - تحليل أثر القوة المعرفية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

كأحد متغيرات رأس المال Q5 نلاحظ في الجدول (4-8) تأثير القوة المعرفية الفكري على إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث يبين قيمة معامل الإنحدار (ويدل ذلك 0.000) وبمعنوية (4.012 – المحسوبة (t) وقيمة ($\beta_5=0.258$) للقوة المعرفية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، على وجود أثر ذو دلالة معنوية (% من التغيرات 22.6) ، أي بمعنى ان (0.226) R^2 وبلغت قيمة معامل التحديد (الحاصلة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعود الى القوة المعرفية .

الجدول (4 – 8)

RegressionQ5

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.476 ^a	.226	.212	.28100

a. Predictors: (Constant), Q5

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.271	1	1.271	16.100	.000 ^a
	Residual	4.343	55	.079		
	Total	5.614	56			

a. Predictors: (Constant), Q5

b. Dependent Variable: Z

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.303	.274		12.072	.000
	Q5	.258	.064	.476	4.012	.000

a. Dependent Variable: Z

(، 2010 SPSS. المصدر: بيانات إستمارة التحليل الإحصائي)

من التفسيرات السابقة نستنتج ، ان التغييرات الحاصلة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعود الى كل متغير من متغيرات رأس المال الفكري منفردة وحسب التسلسل % 22.8 الاحتفاظ بالعاملين ومعايير تطويرهم (والنسب التالي من حيث التأثير الى % ، 10.5 % ، روح التنافس 16.9 % ، التركيز على الزبون 22.6 ، القوة المعرفية %) مما يحقق الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات 09.2 التطورات التكنولوجية الفرعية المنبثقة عنها .

2- تحليل أثر رأس المال الفكري في تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

يعرض الجدول (9-4) تأثير متغيرات رأس المال الفكري مجتمعة في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث يبين تأثير متغيرات رأس المال الفكري مجتمعة كمتغيرات مستقلة في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمتغير معتمد ويدعمه (وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند 28.404) المحسوبة التي بلغت (F قيمة) (R² درجتي حرية (5, 52) و بمعنوية (0.000) و تدل قيمة معامل التحديد ²)

(الى وجود أثر دلالة معنوية بين متغيرات رأس المال الفكري مجتمعة في (34.1
من التغيرات الحاصلة في ((34.1%تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، أي بمعنى ان
تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعود الى متغيرات رأس المال الفكري مجتمعة مما
يحقق الفرضية الرئيسية الثالثة .

الجدول (9 - 4)

تحليل أثرمتغيرات رأس المال الفكري في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تطبيق ادارة الجودة الشاملة	المتغير المستقل	
	المتغير المعتمد	
2.182	β_0	
0.16	β_1	التركيز على الزبون Q ₁
2.020*	المحسوبة t قيم	
0.49 معنوي	sig. المعنوية	
0.087	β_2	روح التنافس Q ₂
1.020	المحسوبة t قيم	
0.313 غير معنوي	sig. المعنوية	
0.062	β_3	التطورات التكنولوجية Q ₃
0.737	المحسوبة t قيم	
0.464 غير معنوي	sig. المعنوية	

0.062	β_4	الاحتفاظ بالعاملين ومعايير تطويرهم Q4
0.655	المحسوبة t قيم	
0.515 غير معنوي	sig. المعنوية	
0.139	β_5	القوة المعرفية Q5
1.755	المحسوبة t قيم	
0.085 غير معنوي	sig. المعنوية	
	%34.1	R ² معامل التحديد
	28.404**	F
معنوية عالية	0.000	المعنوية

(، 2010 SPSS. المصدر: إعداد الباحث ، بيانات إستمارة التحليل الإحصائي)

الفصل الخامس

الإستنتاجات والتوصيات

تمهيد

إستكمالاً لما تقدم من الأفكار والطروحات الفلسفية في الإطار النظري، ومنهجية الدراسة في التكوين الفكري والتحقق العلمي، وعرض النتائج من الميدان المبحوث

وتحليلها في الفصول الأربعة للاطروحة والتي تعد المرتكزات الأساسية لبناء
الإستنتاجات، يمكن أن يحدد أهم الإستنتاجات والتوصيات في المبحثين الآتيين :

المبحث الأول : الإستنتاجات

المبحث الثاني: التوصيات والمقترحات

المبحث الأول

الإستنتاجات

توصلت الدراسة من خلال نتائج تحليل مضمون المنطق النظري فيما يتعلق برأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة ، الى تفسير الواقع العملي تدعيماً للأفكار والطروحات النظرية وتأصيلها الفكري بهدف تطوير رؤى توفيقية للإسهام في الانجازات العلمية من خلال مواكبة التراكمات البحثية ، وفي هذا السياق يمكن تقديم الاستنتاجات الآتية ، من خلال المحورين :

أولاً: الإستنتاجات النظرية

1. العقل هو أعظم نعمة الذي أعطاه الله للإنسان ، ويعتبر المصدر الذي ينبثق منه العلم و المعرفة، فالذين يمتلكون العقل المبتكر والمبدع المتمثل برأس المال الفكري هم الثروة الحقيقية للمنظمات، وبعض رواد علم الإدارة يعتبرونه ميزة إستراتيجية بحد ذاته ، وأقوى سلاح تنافسي في الوقت نفسه بالنسبة للمنظمات المعاصرة .
2. أغلب المهتمين برأس المال الفكري يعتبرونه موجود غير ملموس للمنظمة ، لذا يجب توفير الموارد اللازمة له وذلك لبناء شبكة إتصالات و معلومات داخلية تمكنهم من إستخدام ما يمنحهم المزيد من المعارف والمهارات في إهتماماتهم .
3. ان ادارة الجودة الشاملة مصطلح يراد به بيان كيفية تنفيذ المهام الموكلة الى الادارة المسؤولة عن ضبط الجودة للمنتجات والخدمات المقدمة من قبل أي منظمة، لذلك فان ادارة الجودة الشاملة هي تلك التركيبية الادارية التي تتضمن عدداً من المهام والاعباء التي من خلالها وبلاستعانة بعدد من الوسائل، يتم انجاز كافة المهام والاهداف المطلوبة ، من مواصفات السلع والخدمات التي ينبغي ان تتسم بمستويات معينة من الجودة .

4. ان الظرف المحيط بالمفاهيم والنظريات التي تم عرضها في الدراسة هي بالأساس تنادي نحو ميادين عمل مؤهلة من الناحية الثقافية والهيكلية والتكنولوجية في بيئات غربية على الأغلب ، وهذا يتطلب البحث في تأصيل المفاهيم على نحو يساعد في بناء نظرية قائمة على فلسفة المعطيات الدول النامية .

ثانيا: الإستنتاجات الميدانية

تعتمد إستنتاجات الدراسة على واقع نتائج التحليل الإحصائي ، ومن أهم هذه الإستنتاجات ما يلي :

1. أظهرت قيمة معامل الارتباط بأن هناك علاقة طردية موجبة وذات دلالة معنوية ، بين رأس المال الفكري وتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، وهذا ما ينسجم مع الفرضية الرئيسية الأولى ، وهناك علاقة طردية موجبة وذات دلالة معنوية بين كل متغير من متغيرات رأس المال الفكري منفردة وإمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهذا ما ينسجم مع كل فرضية من الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها.
2. أظهر إختبار (F) وجود تأثير معنوي لرأس المال الفكري في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، وهذا ما ينسجم مع الفرضية الرئيسية الثانية وهناك تأثير معنوي بين كل متغير من متغيرات رأس المال الفكري منفردة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة وهذا ما يؤكد صحة كل فرضية من الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها .
3. أظهرت قيمة معامل التحديد (R^2) بأن (34.1 %) من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات القطاع الخاص المبحوثة في محافظة أربيل تعود الى رأس المال الفكري ، تعني ذلك أن هناك (65.9 %) في المتغير التابع لم يتم تفسيرها ، يستنتج من ذلك ان هناك عوامل اخرى مهمة وأساسية لها تأثير في المتغير التابع ، وهي بحاجة الى الدراسة وبيان تأثيرها .
4. ساهمت أبعاد رأس المال الفكري على وفق النتائج التي توصلت إليها الدراسة في الجانب الميداني وحسب النسب الآتية من حيث المساهمة والتأثير (الاحتفاظ

بالعاملين ومعايير تطويرهم 22.8 % ، القوة المعرفية 22.6 % ، التركيز على الزبون 16.9 % ، روح التنافس 10.5 % ، التطورات التكنولوجية 09.2 %) في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات القطاع الخاص المبحوثة في محافظة أربيل.

5. تبين ان أغلبية المدراء المستجيبين يقرّون بوجود أبعاد رأس المال الفكري (التركيز على الزبون ، روح التنافس ، التطورات التكنولوجية ، الاحتفاظ بالعاملين ومعايير تطويرهم ، القوة المعرفية) في شركات القطاع الخاص المبحوثة في محافظة أربيل، وهذه النتيجة متفقة مع المنطق و آراء الكتاب والباحثين المهتمين بهذا المجال ، وان توقعات الدراسة حول ذلك كانت صائبة على وفق هذه النتائج المتحصلة عليها .

6. أظهرت النتائج ان المدراء المبحوثين في شركات القطاع الخاص في محافظة أربيل يسعون الى كسب رضا الزبائن من خلال توفير إحتياجاتهم ومتطلباتهم بالجودة المطلوبة والمحددة من قبلهم .

7. يتضح من النتائج ان أكثر المدراء المبحوثين في شركات القطاع الخاص في محافظة أربيل يملكون القوة المعرفية ، بالإضافة الى قدرتهم على تطوير شركاتهم من خلال مواكبة التطورات التكنولوجية بما يكيف الوضع الجديد في السوق .

8. هناك رغبة وإندفاع لدى الادارة العليا في الشركات المبحوثة في القطاع الخاص لدعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة والاهتمام بدورالعنصر البشري وتدريب العاملين في تطبيق إدارة الجودة .

المبحث الثاني

التوصيات والمقترحات

أولاً: التوصيات

1. ضرورة ابداء شركات القطاع الخاص في محافظة أربيل الأهتمام المناسب برأس المال الفكري لما له من أهمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة .
2. ضرورة اعتماد شركات القطاع الخاص في محافظة أربيل في شغل الوظائف ذات الصلة بالجودة على العاملين من ذوي الخبرة والكفاءة والعمل على تدريبهم باستمرار .
3. إستخدام أنظمة المعلومات الإدارية التي تتميز بالدقة والحدثة لضمان المحافظة على أنظمة إدارة الجودة الشاملة .
4. إعتماد آلية مناسبة لتدريب العاملين في مجال إدارة الجودة الشاملة وبشكل مستمر مع الأخذ بنظر الإعتبار ان يكون التدريب شاملاً وموقعياً .
5. ضرورة قيام شركات القطاع الخاص في محافظة أربيل باستثمار مواردها البشرية وبالطريقة التي تسهم في تحقيق أهدافها بشكل فاعل وكفوء .
6. إهتمام الشركات بشكل أكبر بتوفير المستلزمات الأساسية والخدمات الإضافية لكسب رضا الزبائن .
7. ضرورة إطلاع المدراء وأعضاء مجالس إدارة الشركات بصورة أفضل على أدبيات إدارة الجودة الشاملة لانه في ضوءها يتصورون فلسفة شركاتهم وأهدافهم .
8. الواقع الحالي لمجالس إدارة الشركات يتطلب المزيد من التركيز على رأس المال الفكري وتشخيصه وتنميته لانه أصبح اليوم الثروة الحقيقية لهم .

ثانيا : المقترحات

1. في سياق التحول الذي يشهده العراق و إقليم كردستان تقترح الدراسة بضرورة الإهتمام الكبير برأس المال الفكري كمتغير مستقل في تطبيق إدارة الجودة الشاملة .
2. إغناء هذا النوع من البحوث بدراسات مساندة تتناول الأبعاد التكنولوجية و المعلوماتية وإدارة الموارد البشرية وما شهدته هذه الأبعاد من التحولات .

المصادر

القرآن الكريم .

الحديث النبوي الشريف .

أولاً : المصادر العربية

الرسائل والأطاريح الجامعية أ-

1. آل يحيى ، أحمد عبدالوهاب داود ، (1999) ، " مستلزمات تطبيق ادارة الجودة الشاملة، دراسة حالة في معمل الاسمنت الابيض في الفلوجة " ، رسالة ماجستير، غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
2. الجنابي ، نادية لطفي عبدالوهاب ، (2001) ، " تحديد وتحليل العوامل الرئيسية المؤثرة في الجودة بالتطبيق على المنتجات النمطية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية ، معامل الوزيرية " ، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
3. حمدان ، خالد محمد ، (2002) ، " تحليل علاقة نظم معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري وأثرهما في تحقيق الميزة التنافسية ، دراسة ميدانية في شركات صناعة التأمين الاردنية " ، أطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال، غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
4. سلمان، قيس حمد، (2005) ، " إدارة المعرفة الشاملة وأثرها في الفاعلية التنظيمية على وفق مدخل رأس المال الفكري، دراسة ميدانية في وزارة الكهرباء"، أطروحة دكتوراه ، غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .

5. صالح، احمد على، (2001)، "انماط التفكير الاستراتيجي وعلاقتها بعوامل المحافظة على رأس المال الفكري، دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي الاشتراكي"، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد .
6. عبيد ، نغم حسين نعمة ، (2000) ، " اثر استثمار رأس المال الفكري في أداء المنظمي ، دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع المختلط ، رسالة ماجستير، غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
7. القصيمي ، محمد مصطفى ، (2001) ، " المؤامة بين عوامل نجاح إعادة هندسة الأعمال والتراكيب المنظمة وأثرها في فاعلية المنظمة " ، أطروحة الدكتوراه ، غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل .
8. ميرخان ، خالد حمدامين ، (2003) ، " العلاقة بين الاساليب المعرفية ورأس المال الفكري وتأثيرها في التوجه الاستراتيجي ، دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري مجالس ادارة شركات القطاع الخاص في مدينة الموصل " ، أطروحة دكتوراه، غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية.

الدوريات والبحوث ب-

1. البرواري ، نزار (2001) ، " الدور المعاصر للموارد البشرية العربية في ظل مجتمع المعرفة والتنافسية " ، مجلة الادارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية، العدد / 36 ، بغداد .
2. الحمد ، عبداللطيف ، (2004) ، " المعرفة كضرورة للتنمية " ، مجلة العربي، العدد / 545 ، الكويت .
3. شعاع، (1996) ، الشركة العربية للإعلام العلمي، الدليل العلمي لتطبيق منهج الإدارة على المكشوف، السنة الرابعة، العدد /15 ، القاهرة .
4. شعاع، الشركة العربية للإعلام العلمي ، (1995) ، القاهرة .

5. الطويل، أكرم وسلطان، حكمت، (2001)، إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الصناعة العراقية، دراسة إستطلاعية لعينة من المدراء في عينة من الشركات المساهمة الخاصة، نينوى، مجلة بحوث مستقبلية، العدد/7-12 ، الموصل .
6. عباس ، سهيلة محمد ، (2004) ، " علاقة رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة : دراسة تحليلية ونموذج مقترح الإداري " ، العدد / 97 ، السنة السادسة والعشرين ، كلية الادارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، بغداد.
7. عبد المنعم، عزة صبحي، إدارة الجودة الشاملة : الطريق الى التحسين المستمر، أخبار الإدارة، العدد(17)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان .
8. عبدالوهاب، علي محمد، (1999)، المدير العالمي، الملتقى السنوي الثامن لمسؤولي التدريب : أثر العولمة على الموارد البشرية، إصدار الأكاديمية العربية للعلوم المادية والمصرفية، تونس .
9. عبد ، غسان فيصل ، (2009) ، " أثر رأس المال الفكري في تطبيق إدارة الجودة الشاملة : دراسة استطلاعية في جامعة تكريت " ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد /5 ، العدد /15 ، كلية الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت.
10. العلي، عبدالستار، والعمرى، غسان، (2004)، " مفهوم خريطة المعرفة: دراسة استعراضية تحليلية ، ادارة المعرفة في العالم العربي " ، جامعة الزيتونة، عمان .
11. العنزي ، سعد ، (2001) ، " رأس المال الفكري ، الثروة الحقيقة لمنظمات اعمال القرن الحادي والعشرون " ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد (8) ، العدد (25) ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
12. العنزي ، سعد ، (2006) ، " فلسفة تحليل كلفة رأس المال البشري واستثماره " بحث مقبول للنشر في مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، بغداد .

13. العنزي، سعد (2004)، الدور المميز لإدارة الموارد البشرية في الألفية الثالثة ، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية ، العدد (53)، كلية الادارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، بغداد .
14. الغالبي، طاهر محسن، العامري، صالح مهدي، (2004)، رأس المال المعرفي، الميزة التنافسية الجديدة لمنظمات الأعمال في ظل الاقتصاد المعرفي، بحث مقدم الى مؤتمر العلمي السنوي الرابع لجامعة الزيتونة (26-28/4/2004)، كلية العلوم والاقتصاد، عمان ، الأردن.
15. اللوزي، سليمان ومرار، فيصل،(1990)، تنظيمات المستقبل وتحديات الإدارة، المجلة العربية للإدارة، المجلد (14)، العدد (1)، عمان .
16. مصطفى، أحمد سيد، (1996)، إعادة البناء كمدخل تنافسي، نشرة أخبار الإدارة، العدد (16) أيلول، عمان .
17. مصطفى، أحمد سيد، (1991)، نحو فاعلية الجودة في الصناعة، التعاون الصناعي في الخليج العربي، العدد (44)، إبريل، عمان .

الكتب ج-

1. إبراهيم ، خليل ، وآخرون ، (2002) ، " إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الآيزو 9001:2000 " ، مكتبة الاشقر ، بغداد.
2. أحمد، إبراهيم احمد، (2003) ، " الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية " ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية ، مصر.
3. آل ثاني ، فيصل بن جاسم بن محمد الأحمد ، (2008) ، " إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاعلامية ، بالتطبيق على قناة الجزيرة الفضائية في الفترة من 2004 – 2006 " ، ط / 1 ، دار المعرفة للطباعة والنشر والتوزيع ، بيروت ، لبنان .

4. باديرو، اديدجي ، (1999) ، " الدليل الصناعي الى الأيزو 9000 " ، ترجمة : هلال، فؤاد ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، مصر .
5. البكري ، سونيا ، (2001) ، " تخطيط ومراقبة الانتاج " ، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية ، مصر .
6. بن حبتور، عبدالعزيز صالح ، (2004) ، " الادارة الاستراتيجية - ادارة جديدة في عالم متغير " ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان .
7. بن سعيد ، خالد ، (1997) " ادارة الجودة الشاملة ، تطبيقات على القطاع الصحي "، الرياض .
8. توفيق ، عبدالرحمن ، (2005) ، " الجودة الشاملة ، الدليل المتكامل " ، المجلد (45) ، ط / 2 ، مركز الخبرات المهنية ببيميك ، القاهرة .
9. جودة ، محفوظ احمد ، (2004) ، " ادارة الجودة الشاملة ، مفاهيم وتطبيقات " ، ط / 1 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن .
10. جويلي ، مها ، (2002) ، " المتطلبات التربوية لتحقيق الجودة التعليمية، دراسات تربوية في القرن الحادي والعشرون " ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية , مصر .
11. حمود ، خضير كاظم ، (2002) ، " إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء " ، دار المسيرة للطبع والنشر والتوزيع والطباعة ، عمان .
12. حمود ، خضير كاظم ، (2005) ، " ادارة الجودة الشاملة " ، الطبعة الثانية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان .
13. الخطيب ، أحمد ، و رداح الخطيب ، (2006) ، " إدارة الجودة الشاملة ، تطبيقات تربوية " ، ط / 2 ، دار الكتب الحديثة ، جدارا لكتاب العلمي ، عمان .
14. الخولي ، سيد محمود ، (1993) ، " استراتيجية العمليات وادارة الجودة الكلية "، مكتبة عين شمس ، القاهرة .
15. الدرادكة ، مأمون ، و الشبلي ، طارق ، (2000) ، " الجودة في المنظمات الحديثة " ، ط / 1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان .

16. الدرادكة ، مأمون ، و الشبلي ، طارق ، وآخرون ،(2001) ، " ادارة الجودة الشاملة " ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان .
17. ديمنج ، وليم إدوارز ، (2006) ، " الخروج من الأزمة " ، ترجمة : القاضي ، حمد بن ناصر ، معهد الإدارة العامة ، الرياض .
18. الزيادات ، محمد عواد أحمد ، (2008) ، اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان .
19. ستيوارت ، توماس أ. ، (2004) ، " ثورة المعرفة ، رأس المال الفكري ومؤسسة القرن الحادي والعشرين " ، ترجمة : إصلاح ، علا أحمد ، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية ش.م.م ، مصر .
20. السقاف ، حامد عبدالله ، (2003) ، " المدخل الشامل للإدارة الجودة الشاملة " ، مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة .
21. السلمي ، علي ، (1995) ، " ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو 9000 " ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة .
22. الشبراوي ، عادل ، (1995) ، " الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة " ط/1 ، المؤسسة العربية للإعلام العلمي شعاع ، القاهرة .
23. الشرقاوي ، مريم ، (2003) ، " إدارة المدرسة بالجودة الشاملة " ، ط / 2 ، مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة .
24. الطائي ، رعد عبدالله ، وقتادة ، عيسى ، (2008) ، " إدارة الجودة الشاملة " ، دار اليازوري للنشر ، عمان .
25. الطافش ، حسن اسماعيل ، (2005) ، " ادارة الجودة في صناعة الضيافة " ، مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة .
26. الظاهر ، زكريا ، (1999) ، مبادئ القياس والتقويم في التربية ، مكتبة دار الثقافة والنشر والتوزيع ، عمان .
27. عبدالحميد ، فايد ، (1997) ، " ادارة الانتاج " ، مكتبة عين شمس للتوزيع و النشر ، القاهرة .

28. عبدالفتاح ، فريد ، (1996) ، " المنهج العلمي لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية " ، دار الفكر للطباعة والنشر، القاهرة .
29. عبدالمحسن ، توفيق محمد ، (2002) ، " تقييم الأداء ، مداخل جديدة لعالم جديد " ، دار النهضة العربية ، القاهرة .
30. عبدالمحسن ، توفيق محمد ، (2002) ، " مراقبة الجودة ، مدخل ادارة الجودة الشاملة وآيزو 9000 " ، مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة .
31. عبوي ، منير زيد ، (2006) ، " إدارة الجودة الشاملة " ، ط / 1 ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، عمان .
32. العزاوي ، محمد عبدالوهاب ، (2002) ، " انظمة ادارة الجودة الشاملة و البيئة ISO 14000 " ، دار وائل للنشر، عمان .
33. العزاوي ، محمد عبدالوهاب ، (2005) ، " إدارة الجودة الشاملة " ، دار اليازوري للنشر ، عمان .
34. العلاونة ، علي سليم ، (1996) ، " اساليب البحث العلمي في العلوم الادارية " ، دار الفكر، عمان .
35. علوان ، قاسم نايف ، (2005) ، " ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات الآيزو 9001: 2000 " ، ط / 1 ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، بيروت .
36. العنزي ، سعد علي ، وصالح ، احمد علي ، (2009) ، " ادارة رأس المال الفكري في منظمات الاعمال " ، ط / 1 ، داراليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان .
37. الفضل، مؤيد عبدالحسين، والطائي ، يوسف حليم ، (2004) ، " ادارة الجودة الشاملة من المستهلك الى المستهلك " ، ط/1 ، عمان .
38. كروسيبي ، فيليب ب ، (2006) ، " الجودة بلا معاناة " ترجمة : الدسوقي ، محسن إبراهيم ، إدارة الترجمة بمركز البحوث ، معهد الإدارة العامة ، الرياض.

39. كوهين ، ستيف ، و براند ، رونالد ، (1997) ، " إدارة الجودة الكلية في الحكومة دليل علمي لواقع حقيقي " ، ترجمة : هيجان، عبدالرحمن بن أحمد ، مركز البحوث ، معهد الإدارة العامة ، الرياض .
40. كيلادا ، جوزيف ، (2004) ، " تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة " ، ترجمة : سرور ، سرور علي إبراهيم ، دارالمريخ للنشر، الرياض .
41. اللوزي، موسى، (1999)، " التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة "، ط1/ دار وائل للطباعة والنشر، عمان.
42. محمد ، ابراهيم حسن ، (1995) ، " نظم الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المصانع " ، شركة ابراهيم حسن لاستشارات الجودة والتدريب ، القاهرة .
43. مصطفى ، احمد سيد ، (1995) ، " ادارة الجودة الشاملة والايزو (9000) دليل علمي " ، جامعة الزقازيق ، القاهرة .
44. مصطفى ، احمد سيد ، (2004) ، " إدارة الموارد البشرية ، الإدارة العصرية لرأس المال الفكري " ، القاهرة .
45. معهد الإدارة لندن ، (2001) ، " إدارة العمليات والجودة " ، ط / 1 ، مكتبة جرير ، الرياض .
46. موسى ، غانم فنجان ، (1990) ، الإلتجات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، مطبعة الراية ، بغداد.
47. ميتشيل ، أنتوني ، (2006) ، " الجودة " كتيب الجيب ، مكتبة جرير ، الرياض.
48. النجار، فريد ، (2002) ، " إدارة الجامعات بالجودة الشاملة ، ط / 2 ، ايتراك للنشر والتوزيع ، القاهرة .
49. نجم ، عبود نجم ، (2004) ، " الادارة الالكترونية ، الاستراتيجية والوظائف والمشكلات " ، دار المريخ للنشر، الرياض .
50. هاريسون ، ف ومايرز، ت، (1966) ، " التعليم والقوى البشرية والنمو الاقتصادي " ، ترجمة : حافظ ، إبراهيم ، القاهرة .

51. هامر, مايكل وشامبي, جيمس, (1995) , "إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات (الهندرة)", ترجمة: شمس الدين عثمان, شركة شعاع, القاهرة .
52. هلال , محمد عبدالغني حسن , (1996) , " مهارات إدارة الأداء , معايير وتطبيقات الجودة في الأداء " , ط / 1 , مركز تطوير الأداء والتنمية , القاهرة .
53. وهيب , رضا عبدالرزاق وآخرون , (1987) , " ادارة الافراد " , مطبعة التعليم العالي , بغداد .
54. ويليامز, ريتشارد , (1999) , " أساسيات ادارة الجودة الشاملة , الجمعية الامريكية للإدارة " , مكتبة جرير , الرياض .

د – الإنترنت

1. العمري , هاني , " الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة " , جدة المجلس السعودي للجودة , منتدى الجودة الإلكتروني . www.kau.edu.sa
2. مفرح , محمد بن يحيى , " دور القائد في إدارة الجودة الشاملة , ورقة عمل مقدمة نظرية القيادة أ . د . عبداللطيف خماخم , منشورات المجلس السعودي للجودة على شبكة الإنترنت . www.thegulfbiz.com

ثانيا: المصادر الأجنبية

A / Periodicals

1. Bart, Christopher,(2001), Measuring the mission Effect in Human intellectual Capital, Journal of intellectual Capital, VoI: 2, No.3 .
2. Berg , H., (2003), Models Of Intellectual Capital Valuation: A Comparative Evaluation, California Management Review, Vol: 40, No:3
3. Bonits, N., (2002), The E-Flow Audit: An Evaluation Of Knowledge Flow Within And Outside Alight Firm, Journal Of Knowledge Managemant, Vol: 39, No:4
4. Brennan, N. & Connil, B., (2000) “Intellectual Capital: Current and Policy Implications Capital”, Journal of Intellectual Capital, vol.1, No.3.

5. Brown, T., (1998), "Ringling up Intellectual Capital Management Review".
6. Caddy, I., (2000), Intellectual Capital: Recognizing Both, asset and Liabilities, Journal of Intellectual Capital, Vol: 1, No: 2.
7. Chen, J., et al., (2005), Measuring Intellectual Capital A New Model And Empirical study, Journal of Intellectual, Vol:6, No,1.
8. Daniels, H., & Noordhuis, H., (2002) , " Management of Intellectual Capital By optional Portfolio Selection , International Conference on practical Aspects of Knowledge Management published In Practical aspect of knowledge management". Springer Lecture Notes on artificial intelligence. No: 2569, Vienna.
9. Harrison, S., & Sullivan, P., (2000) , "Profiting From Intellectual Capital Learning From Leading companies", Journal of Intellectual Capital, Vol: 1, No:1
10. Heisig, P., et al.,(2001), Measuring Intangible Assets For Sustainable Business Growth Elemi AB, Medium – sized And Fast Growing, Journal Of Intellectual Capital, Vol:2, No:2.
11. Jamesriley,(1993), "Just exactly What is Total Quality Management", Personal Journal , vol (72).
12. Johannsen, Carl Gustav (2000), "Total Quality Management in a Knowledge, Management Perspective" ,

Journal of Documentation , V(56), N(1) , ERIC NO: E1608496.

13. Koenig, M., (2000), "The Resurgence Intellectual Capital, The Emphasis Shifts Measurement to Management, Information Today", Vol: 17, sep .
14. Lenzner, R., & shook, G., (1998), "Intellectual Capital Measures", California Management Review, Vol: 40, No:1.
15. Malhotra, Y. (2003), "Measuring Knowledge Assets of A Nation: Knowledge Systems For Development, Research Paper Prepared For The Invited Keynote Presentation Delivered At The United Nations, Advising Meeting of The Advisory Department of Economic And Social Affairs, New York, 4-5 September.
16. McElroy, James, C., Morrow, paula C. & Lacznioak, Russell N.(2001), " External Organizational Commitment ",Human Resources Management Review, Vol.11.
17. Petty, R., Guthrie, J., (2000), Intellectual Capital Literature Review, Measurement Reporting And Management, Jurnal Of Intellectual Capital Vol:1, No:2.
18. Quinn, J. B., Anderson, P., Finkelstein, S., (1996), "Managing Professional Intellect: Making the most of the Best", Harvard Business Review, Vol. 74, No.2.
19. Stephen Harrison, (1994), "Total Quality Management , Public Administration Quarterly" , Vol (16) No (4).

20. Stevenson Joseph,(2000), A new Epistemological context for education : Knowledge management in public Schools, Journal of instructional Psychology, Vol: 27, Issue 3.
21. Stewart T.A , (1994), “Intellectual Cpital, the new Weath of organizations business Quarterle” Vol.3
22. Theodor, F., Schultz, T. W, (1961), “Investment in Human Capital”, American Economic Review, Vol. 18.

B / Books

1. Adam , E, Ebret , R., (1992), “Production and Operations Management”, 5 th Ed., Englewood Cliffs, London
2. Arthur Lowell Jay , (1996), Improving Software Quality: An Insider's Guide to TQM.
3. Awad, E., & Ghaziri, H., (2004) , “Knowledge Management, Pearson International”, Prentice – Hall, New York.
4. Baharat Wakhlu , (1994), “Total Quality , excellence through Organization” , First edition , Wheder Publishing.
5. Bonits, N. and Nikito Poulos D, (1998), “Thought leadership on Intellectual Capital” Journal of Intellectual Capital, Managemant Review.

6. Brocka and Brocka, (1992), discuss the pillars of TQM or the primary elements of Quality Management.
7. Crosby, p., (1991), *Less Than Perfect: Quality: 96 Questions you always wanted to ask Philip Crosby*. McGraw – Hill, New York .
8. Daft, R. L., (2001), & *Organization: Theory, & Design*, 7ed., South Western, Ohio.
9. Devlin, k ., (2001), “*Info sense Turning Information Info Knowledge*”, W.H. Freeman and Company, New York.
10. Erk Karlin ., (2001) . *Developing Intellectual Capital in growth companies* . Stkholm schools press . p. 6 .
11. Edvinsson, L. and Maloe, M., (1997), “*Intellectual Capital. Realizing Your Companys True Value by Finding Its Hidden Brainpower*”, HarperCollins, New York .
12. Figenbaum , A. , (1991), “ *Total Quality control : Engineering and Management* ” , McGraw – Hill , inc . , New York .
13. Goetsch, D, and Davis, S., (1994), “ *Introduction to total Quality, productivity Competitiveness*” prentice – Hall international, Inc.
14. Hansen, M., etal (1999), *Whats Your Strtegy For Managing Knowledge*, Review, February.
15. Heizer, J ., R ., B., (1996), “*Principles of Operation Management* prentice” - Hall inc.

16. Hutches, G., (1993), "ISO 9000: Comprehensive guide to Registration Audit Guidelines and successful certification", Oliver weight co., New York.
17. Ivancevich, J, M., (1998), Human Resources Management, McGraw-Hill Company, New York .
18. Jablonski ,J.,(1991), "Implementing Total Quality Management" , U.S.A.
19. James, P., (1996), "Total Quality Management", Prentice Hall, New York.
20. John, M., Et. Al., (1993) , "Managing for Performance Business pub. Co. ", Texas.
21. Johnson, j., (1982), "Improvement of Quality and productivity Action", National productivity Review.
22. Juran , J. , and Grynaf , (1993), "Quality Planning and an analysis" , 3 th Ed . , NewYork , McGraw Hill – inc -.
23. Kaplan, R., & Saccuzzo, D., (1993). Psychological Testing: Principles Application and Lessons, 3rd Ed, Cote Book, California.
24. Krajewski, L., & Ritzman, L., (1999), "Operations Management: Strategy and analysis", 5 th Ed, Addison Wesley, New York.
25. Lee, Vasquez, (2001), open book management at general stores .

26. Marshal, A, (1990), The Principles of Political Economy, 8th ed., Macmilan Press Ltd., Hong Kong.
27. Miller, W.C., (1998), Fostering Intellectual Capital, H. R., Focus.
28. Narmien, Al-Ali, (2001) , "where are you from intellectual Capital continuum ?" New York , .
29. Omachonu ,Vincent , (1991), Total Quality and Productivity Management in Healthcare Organizations, Engineering and Management Press, (IIE), Norcross, GA. and Quality Press, American Society for Quality Control (ASQC), Milwaukee, WI.
30. Paul, A. & Cespedes, S., (1995), Reengineering is Just A Catalyst in Bank culture change, The Bankers magazine, may – June.
31. Quinn, J. B., Anderson, P.A., & Finkelstein, S., (1996) "Leaveraging Intellect" The Academy of Management Executive, 10, 7-27 .
32. Quinn, J., (1995), Intelligent Enterprise, The Free Press, New York.
33. Rastogi, P.,(2000), Knowledge Managemant and Intellectual Capital – The new virtuous Reality of Competitiveness, Human system Managemant, Vol: 19, No: 1.

34. Roos, G. et al, (1997), Intellectual Capital: Navigation The New Business Lands Cape, Creative print and Desgn, Wales.
35. Skyrme, D., (1997), Measuring The Value Of Knowledge: Metrics For The Knowledge Based Business Intelligence, London.
36. Slack .N. Chambers .S. Harland .G. Harrison , A, and Johnston, (1998), "Operation Management" , New York.
37. Spender, J., Making Knowledge The Basis Of A Dynamic Theory Of The Firm, Strategic Managemant Journal , Vol:17, Winter Special Issue.
38. Stewart T.A, (1999), Intellectual Capital: the new Wealth of organizations, Currency & Doubleday, New York.
39. Styher, A., (1998), The pleasure of Management Ideas, Lund: Institute of Economic Research, Doctoral Dissertation.
40. Sveiby, K.E. (1998), "intellectual Capital thinking ahead", Australin CPA, 18-22.
41. Taguchi, G., wu, Y. ,(1993), "Inroction to off-line Quality Control. Central Japan Quality Control Association",Tokyo.
42. Tunks, Roger,(1992), Fast Track to Quality, McGraw-Hill, Inc.
43. W . E . Deming , (1986), "Out of crisis , NIT center For Advanced Engineering Study" , campridge , Mass.

44. Yogesh, M., (1998) “What is the Definition of Knowledge management”, Forbes .

C / Internet

1. Aino,B., (2005),How to Generate Intellectual Capital .
:www.jnergendaum.com,.
2. Barry, B., (2000), Intellectual Capital : Tomorrow's assets,
today's Challenge : www.cpavision.org,.
3. Certified Institute of Management Accounting, (2003),
Understanding Corporate Value, Meaning, reporting
Intellectual Capital: www.cimaglobal.com,.

4. Kate, G., and Stellesun, E., (2004), The Importance of Intellectual Capital and ILS effects on performance Measurement systems: www.ssrn.com.,.
5. Measuring Intangible Assets and Intellectual Capital – an Emerging Standard, (1997) : www.intelegen.com., .
6. Singapore Administrative University,(2004),Concept of Intellectual Capital :www.corp-gov-russia.com ,.
7. Skyrme,D., (2003), Samples to Measure the Intellectual Capital: www.skyrme.com, .

الملحق (1)

المقابلات الشخصية التي اجريت للمديرين في الشركات المبحوثة

ت	الموقع الوظيفي للفرد المقابل	الهدف من المقابلة	عدد مرات المقابلة	تاريخ المقابلة
1-	المدير العام لشركة آواميديكا لصناعة الأدوية	حول فقرات الاستبانة	1	2010/3/28
2-	مدير قسم التسويق لشركة آواميديكا لصناعة الأدوية	حول فقرات الاستبانة	1	2010/3/28
3-	مدير قسم المشتريات لشركة آواميديكا لصناعة الأدوية	حول فقرات الاستبانة	1	2010/3/28
4-	مدير قسم التنسيق ودراسات الجدوى لشركة آواميديكا لصناعة الأدوية	حول فقرات الاستبانة	1	2010/3/28
5-	مدير قسم الجودة لشركة آواميديكا لصناعة الأدوية	حول فقرات الاستبانة	1	2010/3/28
6-	المدير العام لشركة دجلة لصناعة الألمنيوم والزجاج العازل والسيكيوريت	حول فقرات الاستبانة	2	2010/4/7 2010/4/9
7-	المدير المفوض لشركة دجلة لصناعة الألمنيوم والزجاج العازل	حول فقرات الاستبانة	2	2010/4/7

2010/4/9			والسيكيوريت	
2010/4/10 2010/4/14	2	حول فقرات الاستبانة	المدير العام لشركة الوطنية لنظم البناء الجاهز	-8
2010/4/10 2010/4/14	2	حول فقرات الاستبانة	المدير المفوض لشركة الوطنية لنظم البناء الجاهز	-9
2010/4/15	1	حول فقرات الاستبانة	المدير العام لشركة الشمال لتحضير لحوم الدجاج	-10
2010/4/15	1	حول فقرات الاستبانة	المدير المفوض لشركة الشمال لتحضير لحوم الدجاج	-11
172010/4/	1	حول فقرات الاستبانة	المدير العام لشركة دانية لتحميمص وتعبئة كافة أنواع الموالح	-12
2010/4/18	1	حول فقرات الاستبانة	المدير المفوض لشركة سرمند للمقاولات	-13
2010/4/18	1	حول فقرات الاستبانة	المدير المفوض لشركة فاتكة لانتاج الحبوب ومطحنة	-14
252010/4/ 2010/4/26	2	حول فقرات الاستبانة	المدير العام لشركة 77 للمقاولات و الهياكل الكونكريتية	-15
252010/4/	1	حول فقرات	المدير المفوض لشركة الحياة	-16

		الاستبانة	للمشروبات الغازية و المعدنية	
252010/4/	1	حول فقرات الاستبانة	المدير التنفيذي لشركة الحياة للمشروبات الغازية و المعدنية	-17
2010/4/26 2010/4/29	2	حول فقرات الاستبانة	مدير الادارة والحسابات لشركة دوز لصنع كونترات والمرمر الاصطناعي	-18
2010/4/27	1	حول فقرات الاستبانة	المدير العام لشركة سونيكس لصناعات البلاستيكية	-19
2010/4/27	1	حول فقرات الاستبانة	مدير الادارة والحسابات لشركة للالكترونيات BRZ	-20
2010/4/28	1	حول فقرات الاستبانة	المدير العام لشركة السويدي للكيبلات_	-21
2010/4/29 2010/5/3	2	حول فقرات الاستبانة	المدير العام لشركة آيلا لتجارة وصناعة كيمياويات البناء	-22
2010/4/29 2010/5/3	2	حول فقرات الاستبانة	المدير المفوض لشركة سناط لصناعة الاثاث والمفروشات	-23
2010/4/29 2010/5/3	1	حول فقرات الاستبانة	المدير العام لشركة بالين لانتاج الهيدروكربونات	-24
2010/5/2	1	حول فقرات الاستبانة	المدير العام لمجموعة شركات بارز المتحدة	-25

2010/5/4	1	حول فقرات الاستبانة	المدير العام لمجموعة شركات سال	-26
2010/5/7	1	حول فقرات الاستبانة	المدير العام لمجموعة شركات هيفي (هيفي كروب)	-27
2010/5/8	1	حول فقرات الاستبانة	المدير العام لمجموعة شركات الصوفي	-28
2010/5/10	1	حول فقرات الاستبانة	المدير العام لشركة خوشناو	-29
112010/5/	1	حول فقرات الاستبانة	المدير العام لشركة لافو	-30
2010/5/15	1	حول فقرات الاستبانة	المدير المفوض لشركة ناتورال pvc لصناعة الابواب والشبابيك	31-
2010/5/17	1	حول فقرات الاستبانة	سالار المدير المفوض لشركة بريفاب لصناعة الكرفانات	-32

(2 الملحق)

جامعة سانت كليمنتس العالمية

قسم الإدارة الصناعية

الدراسات العليا

إستبانه بحث ميدانى لدراسة

مساهمة رأس المال الفكرى

إدارة الجودة الشاملة فى إمكانية تطبيق

دراسة إستطلاعية لآراء عينة من المدراء فى مجموعة مختارة

الخاص فى محافظة أربيل من شركات القطاع

وهى جزء من

متطلبات درجة دكتوراه فلسفة فى الإدارة الصناعية

الباحث

صلاح الدين بابكر محمد البشدرى

بإشراف

الأستاذ المساعد الدكتور

خالد حمد أمين ميرخان

بسم الله الرحمن الرحيم

السادة المشاركين في مليء الإستبانة .. المحترمون .

السيد : المحترم

السلام عليكم ورحمة الله

تهدف الدراسة الموسومة (مساهمة رأس المال الفكري في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة : دراسة إستطلاعية لآراء عينة من المدراء في مجموعة الخاص في محافظة أربيل) إستكشاف مدى التوافق بين مختارة من شركات القطاع بعدي البحث المتمثلين برأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة، إذ تم صياغة هذه الأستبانة المرفقة بصيغة تستلزم إسهامكم في تحديد الأجابة والأختيار المناسب الذي ينسجم مع واقع عملكم الوظيفي في دعم موضوعية البحث وصدق التحليل والاستنتاج . علماً ان الأجابات ستستخدم حصراً لاغراض البحث العلمي دون الضرورة لذكر الأسم .

ملاحظات عامة :

1. نامل الدقة في اختيار الاجابة او الخيار الذي يلائم اسلوبكم الاداري الذي تمارسونه في الواقع العملي، على وفق للخبرة التي اكتسبتموها خلال مسيرتكم العملية في اختصاصكم والتي تخدم المسيرة العلمية واهداف الدراسة .

2. يرجى وضع علامة (√) امام الخيار أو الاجابة التي تلائم سلوككم
الاداري الذي يعبر عن الواقع الفعلي لممارستكم للعمل الاداري اليومي.

وشكراً على تعاونكم .

الباحث

المشرف

الأستاذ المساعد الدكتور

صلاح الدين بابكر محمد

طالب/ دكتوراه إدارة الصناعية

خالد حمد أمين ميرخان

إستمارة الإستبانة

اولاً: معلومات عامة

معلومات خاصة بالمدير :

1- الجنس :

الذكر ()

انثى ()

2- العمر: () سنة.

3- الحالة الاجتماعية :

4- التحصيل الدراسي : اعدادية () دبلوم () بكالوريوس ()

ماجستير () دكتوراه ()

5- التخصص العلمي الدقيق :

6- الموقع الوظيفي الحالي :

7- عدد سنوات الخدمة في الموقع الوظيفي الحالي :

8- عدد سنوات الخدمة الاجمالية :

9- عدد الدورات التدريبية والمؤتمرات والندوات التي شاركت فيها في
مجال :
اختصاصك :

10- عدد سنوات الخدمة في مراكز قيادية (مدير ، معاون مدير عام ، مدير عام) :

ثانياً : معلومات خاصة بالشركة

1- اسم الشركة :

2- ماهو عدد براءات الاختراع في مجال عمل الشركة خلال السنوات الثلاث الماضية:

3- ماهو عدد الدورات التدريبية المتقدمة التي اشترك فيها العاملين خلال السنوات
الثلاث الماضية :

4- ماهي الزيادة السنوية لعدد الزبائن خلال السنوات الثلاث الماضية التي تظهر خلال
زيادة المبيعات السنوية للشركة :

5- ماهي وسائل التشجيع للعاملين ذوي القدرات المتميزة ، وإتاحة الإمكانيات الكافية
خلال السنوات الثلاث الماضية :

إستبانة

لمدى تطبيق الشركات لمفاهيم

رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة

نظرا للدور الذي تمارسه الشركات المعاصرة التي تمتلك (التكنولوجيا ورأس المال الفكري) كونها المرتكز الأساس في التطور والتنمية في الألفية الثالثة ، وأنه لا يمكن أن تدار هذه الشركات بدون إمتلاك رأس مال فكري الذي أصبح اليوم موضع إهتمام المنظمات والكتاب والباحثين ، عليه ترى هذه الدراسة بأن اعارة هذا على الرغم من وجود بعض الدراسات عليه - لازال لم يصل الى الموضوع - مستوى الطموح في إقليم كردستان العراق من حيث الإهتمام المطلوب ، كما له ، ومن أهمها الجودة المطلوبة (دور كبير في التحسين والتطوير في المجالات كافة ادارة الجودة الشاملة) لذا تحاول هذه الدراسة تشخيص المكامن التي تعزز الامور المتعلقة بكيفية إمتلاك رأس المال الفكري في الشركات القائمة في الإقليم وخصوصا ، لذا تم في محافظة أربيل, وذلك لتعزيز تطبيق مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة تصميم إستمارة الإستبانة لدراسة هذه المشكلة التي تتضمن المحاور والفقرات التالية :

إستبانة

لمدى تطبيق الشركات لمفاهيم

رأس المال الفكري

ت	الفقرات	أتفق تماما	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماما
	: التركيز على الزبون أولا					

					1- اركز جل اهتماماتي على رضا الزبائن .
					2- ارجب ان يكون هناك اتصال دائم بالزبائن للتعرف على آرائهم حول منتجات الشركة.
					3- اعمل على تلبية طلبات ورغبات الزبائن من خلال الإستجابة السريعة و بعد التأكد من معقولية الطلب .
					4- اخصص الوقت الكافي لدراسة وتحليل أية معلومة يتم الحصول عليها من الزبائن.
					5- اعمل على تحقيق سياسة الباب المفتوح مع الزبان لتقديم مقترحاتهم وابداء الاستعداد التام للاستماع الى شكاويهم .
					: روح التنافس ثانيا
					6- اشجع روح التنافس بين

					العاملين المتميزين.	
					7- افسح المجال امام جميع العاملين في الشركة لتحقيق طموحاتهم في الترقية والتدريب والتحفيز .	
					8- اعمل على ان يشعر العامل في الشركة بان له دور كبير ومهم في تحقيق أهدافها.	
					9- ابذل قصارى جهدي لتحديد المركز المعرفي للشركة مقارنة بالشركات المنافسة الاخرى .	
					10- اعير اهتماما كبيرا بالعاملين ذوي القدرات المتميزة اينما يكون موقعهم في الشركة.	
					ثالثا : التطورات التكنولوجية	
					11- اركز على مواكبة سياسة المنظمة واتجاهاتها مع التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات	

					والاتصالات باستمرار.	
					12 - اعمل على جعل التحديث والتحسين استراتيجية دائمة للشركة .	
					13 - ارغب في تبني الاساليب والبرامج الالكترونية الحديثة وذلك لتسهيل تدفق المعلومات افقيا وعموديا بين جميع المستويات الادارية في المنظمة .	
					14 - اساهم في تطوير وانهاش عمليات الابتكار والابداع باستمرار .	
					: الاحتفاظ بالعاملين رابعا ومعايير تطويرهم	
					15 - ابذل قصاري جهدي من اجل تطوير وتنمية القدرات الابداعية للعاملين .	
					16 - اعمل بحرص من اجل التخلص من كافة الممارسات السلبية للعاملين وذلك عن طريق ممارسة	

					المسؤولية من موقع أدنى والإجتماعات التطويرية .	
					17 - احرص على إتاحة الوقت و المصادر الكافيين للعاملين لدعم ومتابعة الافكار الجديدة .	
					18 - احرص على استقطاب عاملين ذوي مهارات وخبرات متقدمة التي تفيد الشركة .	
					19 - ابذل قصارى جهدي في تبني الاسس والمعايير المعاصرة باستمرار لتطوير قدرات وقابليات العاملين.	
					20 - اهتم بالعاملين من خلال ايجاد مناخ تنظيمي ملائم لهم ومشاركتهم في صناعة القرار .	
					21 - احرص على أن يكون برامج التدريب هادفة وموجهة لتطوير مهارات العاملين وأدائهم وتحقيق	

					أهداف واضحة داخل الشركة .	
					احرص ان يكون التدريب - شاملا لجميع المستويات الإدارية في الشركة .	22
					: القوة المعرفية خامسا	
					احافظ على القوة المعرفية - للشركة والحرص عل دمجها بالنسيج الثقافي للشركة .	23
					اركز على حسن إدارة - المورد المعرفي الموجود اصلا قبل تشتيت الجهود في اقتناء اصول معرفة جديدة .	24
					ابذل قصارى جهدي - لتحديد فجوات المعرفة داخل الشركة التي تمثل النقص او الضعف في المعرفة من اجل غلق تلك الفجوات .	25
					اهتم بالعقول المتميزة	26

					- بذكائها وقدرتها من خلال استثمارها الأمثل في مراكز البحث والتطوير.	
--	--	--	--	--	--	--

إستبانة

مدى تطبيق الشركات لمفاهيم

إدارة الجودة الشاملة

ت	الفقرات	أتفق	أتفق تماما	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماما
	الإدارة العليا أولا : دعم					
1-	تلتزم الادارة العليا بسياسات إدارة الجودة الشاملة داخل الشركة .					
2-	تحرص الادارة العليا على تطوير الشركة والإجراءات التي تدعم الجودة و التحسين .					
3-	تحرص الادارة العليا على إتباع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات .					
4-	تعمل الادارة العليا على تبني المفهوم العلمي لحل المشاكل التي تحدث في بيئة العمل .					

					5- تحرص الادارة العليا على التسجيل الدائم للاحداث والمشاكل التي تحدث في المنظمة والعمل على تحليلها ومعالجتها .
					6- تحرص الادارة العليا على تحديد السلطات والمسؤوليات والتنسيق بينهما .
					7- تعتبر الادارة العليا المورد هو شريكاً في المنظمة وعنصراً فعالاً في بناء الجودة وتطويرها .
					8- تعمل الشركة على كسب ولاء ورضا الزبائن .
					9- تحرص الشركة على تلبية حاجات وتوقعات الزبائن من خلال الإهتمام بالبيانات والمعلومات المرتدة عنهم (التغذية العكسية) .
					ثانياً : التعاون بين العاملين والشركة

					10- أعمل على إقناع العاملين بأن نجاح الشركة هو نجاح لهم من خلال مشاركة في الارباح .
					11- أعمل على تحسين العلاقات الانسانية مع العاملين ورفع روح المعنوية من أجل تحقيق أهداف الشركة .
					12- أعمل على تبني الرؤية المشتركة للعاملين بشكل يضمن التنسيق وتوحيد الجهود .
					13- أعمل بمبدأ الجودة مسؤولية الجميع في الشركة وليس فقط مسؤولية موظفي قسم الجودة .
					14- أعمل على التكامل الشامل بين أهداف العاملين والمنظمة مع بعضها البعض .

					ثالثا : التحسين المستمر	
					أركز علي التحسين المستمر في كافة العمليات التي تقوم بها الشركة .	15-
					ألتزم بالتحسين المستمر في جميع مراحل الانتاج .	16-
					أعمل على تشجيع وتدريب العاملين وذلك لتحقيق التطوير واكتساب الخبرات وزيادة إنتمائهم للشركة .	17-
					أقدر عمل و جهود العاملين وذلك لضمان المزيد من العطاء والابداع من قبلهم .	18-
					أعمل على تكييف الهيكل التنظيمي بما يتناسب مسؤوليات العاملين في الشركة .	19-

(3الملحق)

قائمة بأسماء

السادة المحكمين لإستمارة الإستبانة

ت	المؤهل العلمي	الاسم	موقع العمل
1-	أ. د .	أبي سعيد الديوه جي	رئيس جامعة الموصل / إدارة تسويق .
2-	أ. د .	فائق مشعل قدوري	كلية الادارة والاقتصاد / الإدارة الإستراتيجية / جامعة تكريت .
3-	أ. م . د .	إحسان أبوبكر محمد هموند	كلية الهندسة / الهندسة الكيميائية / جامعة كوية
4-	أ. م . د .	حامد محمد جاسم العيساوي	كلية الهندسة / هندسة الأنفاق / جامعة كوية
5-	أ. م . د .	فواز جارالله نايف الدليمي	/ جامعة الموصل . كلية الادارة والاقتصاد
6-	أ. م . د .	كاوه محمد فرج قره داغي	كلية الادارة والاقتصاد / إدارة التسويق / جامعة السليمانية.
7-	أ. م . د .	وصفي طاهر صالح قهوه جي	كلية الادارة والاقتصاد / الاحصاء / جامعة صلاح الدين .
8-	د . م	أحلام إبراهيم ولي	/ الإدارة كلية الادارة والاقتصاد / جامعة صلاح الدين . الإستراتيجية

9-	د . م	جوان إسماعيل عزيز	/ إدارة الموارد كلية الادارة والاقتصاد البشرية / جامعة صلاح الدين .
10-	د . م	سعد فاضل عباس المحمود	كلية الادارة والاقتصاد / إدارة المنظمة / جامعة دهوك.
11-	أ. م	زياد جميل محمد على الطالباني	الهندسة الكيميائية/جامعة / كلية الهندسة / مدير معمل النسيج الصوفي صلاح الدين الفني في أربيل سابقاً.

ملحق (4)

جداول النتائج

Frequencies

Statistics		
	Mean	Std. Deviation
Q11	4.70	.533
Q12	4.44	.802
Q13	4.46	.657

Q14	4.21	.977
Q15	4.21	.901
Q26	4.21	.977
Q27	4.18	.782
Q28	4.39	.701
Q29	4.35	.790
Q210	4.47	.658
Q311	4.28	.796
Q312	4.44	.682
Q313	4.39	.701
Q314	4.30	.778
Q415	4.35	.719
Q416	4.19	.875
Q417	4.46	.709
Q418	4.49	.630
Q419	4.16	.996
Q420	4.25	.950
Q421	4.19	.895

Q422	3.88	1.166
Q523	4.04	.963
Q524	4.14	.875
Q525	4.40	.651
Q526	4.32	.869
Z11	4.42	.706
Z12	4.49	.805
Z13	4.33	.932
Z14	4.30	.886
Z15	4.26	.877
Z16	4.26	.813
Z17	4.54	.600
Z18	4.33	.690
Z19	4.39	.840
Z210	4.53	.710
Z211	4.32	.783
Z212	4.19	.811
Z213	4.33	.690

Z214	4.42	.653
Z315	4.44	.708
Z316	4.46	.687
Z317	4.54	.629
Z318	4.46	.781
Z319	4.39	.750

Frequency Table

Q11					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	2	3.5	3.5	3.5
	أتفق	13	22.8	22.8	26.3
	أتفق تماما	42	73.7	73.7	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Q12					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أتفق تماما	1	1.8	1.8	1.8
	محايد	5	8.8	8.8	10.5
	أتفق	18	31.6	31.6	42.1
	أتفق تماما	33	57.9	57.9	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Q13					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	5	8.8	8.8	8.8
	أتفق	21	36.8	36.8	45.6
	أتفق تماما	31	54.4	54.4	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Q14					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	لا أتفق تماما	2	3.5	3.5	3.5
	محايد	10	17.5	17.5	21.1
	أتفق	17	29.8	29.8	50.9
	أتفق تماما	28	49.1	49.1	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Q15					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أتفق تماما	1	1.8	1.8	1.8
	محايد	12	21.1	21.1	22.8
	أتفق	17	29.8	29.8	52.6
	أتفق تماما	27	47.4	47.4	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Q26					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أتفق تماما	2	3.5	3.5	3.5

	محايد	10	17.5	17.5	21.1
	أُتفق	17	29.8	29.8	50.9
	أُتفق تماما	28	49.1	49.1	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Q27					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	13	22.8	22.8	22.8
	أُتفق	21	36.8	36.8	59.6
	أُتفق تماما	23	40.4	40.4	100.0
	Total	57	100.	100.0	
Q28					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	7	12.3	12.3	12.3
	أُتفق	21	36.8	36.8	49.1
	أُتفق تماما	29	50.9	50.9	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Q29					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	11	19.3	19.3	19.3
	أُتفق	15	26.3	26.3	45.6
	أُتفق تماما	31	54.4	54.4	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Q210					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	5	8.8	8.8	8.8
	أُتفق	20	35.1	35.1	43.9
	أُتفق تماما	32	56.1	56.1	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Q311					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	12	21.1	21.1	21.1

	أُتفق	17	29.8	29.8	50.9
	أُتفق تماما	28	49.1	49.1	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Q312

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	6	10.5	10.5	10.5
	أُتفق	20	35.1	35.1	45.6
	أُتفق تماما	31	54.4	54.4	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Q313

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	7	12.3	12.3	12.3
	أُتفق	21	36.8	36.8	49.1
	أُتفق تماما	29	50.9	50.9	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Q314					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	11	19.3	19.3	19.3
	أنتفق	18	31.6	31.6	50.9
	أنتفق تماما	28	49.1	49.1	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Q415					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	8	14.0	14.0	14.0
	أنتفق	21	36.8	36.8	50.9
	أنتفق تماما	28	49.1	49.1	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Q416					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	لا أتفق تماما	1	1.8	1.8	1.8
	لا أتفق	1	1.8	1.8	3.5
	محايد	8	14.0	14.0	17.5
	أتفق	23	40.4	40.4	57.9
	أتفق تماما	24	42.1	42.1	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Q417					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	7	12.3	12.3	12.3
	أتفق	17	29.8	29.8	42.1
	أتفق تماما	33	57.9	57.9	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Q418					
		Frequency	Percent	Valid	Cumulative

				Percent	Percent
Valid	محايد	4	7.0	7.0	7.0
	أُتفق	21	36.8	36.8	43.9
	أُتفق تماما	32	56.1	56.1	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Q419					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أُتفق تماما	1	1.8	1.8	1.8
	لا أُتفق	3	5.3	5.3	7.0
	محايد	9	15.8	15.8	22.8
	أُتفق	17	29.8	29.8	52.6
	أُتفق تماما	27	47.4	47.4	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Q420					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	لا أتفق تماما	1	1.8	1.8	1.8
	لا أتفق	1	1.8	1.8	3.5
	محايد	11	19.3	19.3	22.8
	أتفق	14	24.6	24.6	47.4
	أتفق تماما	30	52.6	52.6	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Q421					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أتفق	1	1.8	1.8	1.8
	محايد	15	26.3	26.3	28.1
	أتفق	13	22.8	22.8	50.9
	أتفق تماما	28	49.1	49.1	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Q422					
		Frequency	Percent	Valid	Cumulative

				Percent	Percent
Valid	0	1	1.8	1.8	1.8
	لا أتفق تماما	2	3.5	3.5	5.3
	لا أتفق	1	1.8	1.8	7.0
	محايد	17	29.8	29.8	36.8
	أتفق	14	24.6	24.6	61.4
	أتفق تماما	22	38.6	38.6	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Q523					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أتفق تماما	1	1.8	1.8	1.8
	لا أتفق	2	3.5	3.5	5.3
	محايد	13	22.8	22.8	28.1
	أتفق	19	33.3	33.3	61.4
	أتفق تماما	22	38.6	38.6	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Q524					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أتفق تماما	1	1.8	1.8	1.8
	لا أتفق	1	1.8	1.8	3.5
	محايد	9	15.8	15.8	19.3
	أتفق	24	42.1	42.1	61.4
	أتفق تماما	22	38.6	38.6	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Q525					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	5	8.8	8.8	8.8
	أتفق	24	42.1	42.1	50.9
	أتفق تماما	28	49.1	49.1	100.0
	Total	57	100.0	100.0	
Q526					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	لا أتفق	2	3.5	3.5	3.5
	محايد	9	15.8	15.8	19.3
	أتفق	15	26.3	26.3	45.6
	أتفق تماما	31	54.4	54.4	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Z11					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	7	12.3	12.3	12.3
	أتفق	19	33.3	33.3	45.6
	أتفق تماما	31	54.4	54.4	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Z12					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أتفق تماما	1	1.8	1.8	1.8

	محايد	5	8.8	8.8	10.5
	أُتفق	15	26.3	26.3	36.8
	أُتفق تماما	36	63.2	63.2	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Z13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أُتفق تماما	2	3.5	3.5	3.5
	محايد	6	10.5	10.5	14.0
	أُتفق	18	31.6	31.6	45.6
	أُتفق تماما	31	54.4	54.4	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Z14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أُتفق تماما	1	1.8	1.8	1.8

	لا أتفق	2	3.5	3.5	5.3
	محايد	4	7.0	7.0	12.3
	أتفق	22	38.6	38.6	50.9
	أتفق تماما	28	49.1	49.1	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Z15					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أتفق	2	3.5	3.5	3.5
	محايد	10	17.5	17.5	21.1
	أتفق	16	28.1	28.1	49.1
	أتفق تماما	29	50.9	50.9	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Z16					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	13	22.8	22.8	22.8
	أتفق	16	28.1	28.1	50.9

	أُتفق تماما	28	49.1	49.1	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Z17					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	3	5.3	5.3	5.3
	أُتفق	20	35.1	35.1	40.4
	أُتفق تماما	34	59.6	59.6	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Z18					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	7	12.3	12.3	12.3
	أُتفق	24	42.1	42.1	54.4
	أُتفق تماما	26	45.6	45.6	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Z19					
-----	--	--	--	--	--

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أتفق	2	3.5	3.5	3.5
	محايد	7	12.3	12.3	15.8
	أتفق	15	26.3	26.3	42.1
	أتفق تماما	33	57.9	57.9	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Z210					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	7	12.3	12.3	12.3
	أتفق	13	22.8	22.8	35.1
	أتفق تماما	37	64.9	64.9	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Z211					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أتفق	1	1.8	1.8	1.8

	محايد	8	14.0	14.0	15.8
	أنتف	20	35.1	35.1	50.9
	أنتف تماما	28	49.1	49.1	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Z212					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أنتف	1	1.8	1.8	1.8
	محايد	11	19.3	19.3	21.1
	أنتف	21	36.8	36.8	57.9
	أنتف تماما	24	42.1	42.1	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Z213					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	7	12.3	12.3	12.3
	أنتف	24	42.1	42.1	54.4

	أُتفق تماما	26	45.6	45.6	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Z214					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	5	8.8	8.8	8.8
	أُتفق	23	40.4	40.4	49.1
	أُتفق تماما	29	50.9	50.9	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Z315					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أُتفق	1	1.8	1.8	1.8
	محايد	4	7.0	7.0	8.8
	أُتفق	21	36.8	36.8	45.6
	أُتفق تماما	31	54.4	54.4	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Z316					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أتفق	1	1.8	1.8	1.8
	محايد	3	5.3	5.4	7.1
	أتفق	21	36.8	37.5	44.6
	أتفق تماما	31	54.4	55.4	100.0
	Total	56	98.2	100.0	
Missing	System	1	1.8		
Total		57	100.0		

Z317					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	4	7.0	7.0	7.0
	أتفق	18	31.6	31.6	38.6
	أتفق تماما	35	61.4	61.4	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Z318					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أتفق تماما	1	1.8	1.8	1.8
	محايد	4	7.0	7.0	8.8
	أتفق	19	33.3	33.3	42.1
	أتفق تماما	33	57.9	57.9	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Z319					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	9	15.8	15.8	15.8
	أتفق	17	29.8	29.8	45.6
	أتفق تماما	31	54.4	54.4	100.0
	Total	57	100.0	100.0	

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Q1	57	4.4000	.50850
Q2	57	4.3158	.45818
Q3	57	4.3509	.51291
Q4	57	4.2412	.55594
Q5	57	4.2193	.58453
Z1	57	4.3704	.37110
Z2	57	4.3596	.63213
Z3	57	4.4596	.42589
Valid N (listwise)	57		

Correlations

Correlations^a

		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Z1	Z2	Z3
Q1	Pearson Correlation	1	.239	.045	.436**	.267*	.322*	.106	.290*
	Sig. (2-tailed)		.073	.742	.001	.044	.015	.435	.029
Q2	Pearson Correlation	.239	1	.174	.388**	.297*	.236	.045	.279*
	Sig. (2-tailed)	.073		.197	.003	.025	.078	.741	.036
Q3	Pearson Correlation	.045	.174	1	.488**	.450**	.238	.182	.168
	Sig. (2-tailed)	.742	.197		.000	.000	.075	.175	.211
Q4	Pearson Correlation	.436**	.388**	.488**	1	.610**	.349**	.174	.351**
	Sig. (2-tailed)	.001	.003	.000		.000	.008	.195	.007
Q5	Pearson Correlation	.267*	.297*	.450**	.610**	1	.408**	.260	.345**
	Sig. (2-tailed)	.044	.025	.000	.000		.002	.051	.009
Z1	Pearson Correlation	.322*	.236	.238	.349**	.408**	1	.433**	.468**
	Sig. (2-tailed)	.015	.078	.075	.008	.002		.001	.000
Z2	Pearson Correlation	.106	.045	.182	.174	.260	.433**	1	.231
	Sig. (2-tailed)	.435	.741	.175	.195	.051	.001		.084
Z3	Pearson Correlation	.290*	.279*	.168	.351**	.345**	.468**	.231	1
	Sig. (2-tailed)	.029	.036	.211	.007	.009	.000	.084	

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

a. Listwise N=57

Correlations

		Z	Q
Z	Pearson Correlation	1	.584**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	57	57
Q	Pearson Correlation	.584**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	57	57

** . Correlation is significant at the 0.01 level

Q1 الانحدار البسيط

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.411 ^a	.169	.154	.29126

a. Predictors: (Constant), Q1

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.948	1	.948	11.180	.001 ^a
	Residual	4.666	55	.085		
	Total	5.614	56			

a. Predictors: (Constant), Q1

b. Dependent Variable: Z

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.264	.339		9.630	.000
	Q1	.256	.077	.411	3.344	.001

a. Dependent Variable: Z

RegressionQ2

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.324 ^a	.105	.089	.30226

a. Predictors: (Constant), Q2

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.589	1	.589	6.449	.014 ^a
	Residual	5.025	55	.091		
	Total	5.614	56			

a. Predictors: (Constant), Q2

b. Dependent Variable: Z

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.424	.383		8.951	.000
	Q2	.224	.088	.324	2.540	.014

a. Dependent Variable: Z

RegressionQ3

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.303 ^a	.092	.075	.30451

a. Predictors: (Constant), Q3

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.514	1	.514	5.545	.022 ^a
	Residual	5.100	55	.093		
	Total	5.614	56			

a. Predictors: (Constant), Q3

b. Dependent Variable: Z

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.578	.348		10.295	.000
	Q3	.187	.079	.303	2.355	.022

a. Dependent Variable: Z

RegressionQ4

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.478 ^a	.228	.214	.28071

a. Predictors: (Constant), Q4

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.280	1	1.280	16.247	.000 ^a
	Residual	4.334	55	.079		
	Total	5.614	56			

a. Predictors: (Constant), Q4

b. Dependent Variable: Z

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.237	.289		11.217	.000
	Q4	.272	.067	.478	4.031	.000

a. Dependent Variable: Z

RegressionQ5**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.476 ^a	.226	.212	.28100

a. Predictors: (Constant), Q5

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.271	1	1.271	16.100	.000 ^a
	Residual	4.343	55	.079		
	Total	5.614	56			

a. Predictors: (Constant), Q5

b. Dependent Variable: Z

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.303	.274		12.072	.000
	Q5	.258	.064	.476	4.012	.000

a. Dependent Variable: Z

الأنحدار المتعدد

Model Summary^a

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.594 ^a	.353	.289	.26697	1.855

a. Predictors: (Constant), Q5, Q1, Q2, Q3, Q4

b. Dependent Variable: Z

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.979	5	.396	5.554	.000 ^a
	Residual	3.635	51	.071		
	Total	5.614	56			

a. Predictors: (Constant), Q5, Q1, Q2, Q3, Q4

b. Dependent Variable: Z

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.182	.486		4.489	.000		
	Q1	.162	.080	.260	2.020	.049	.766	1.305
	Q2	.087	.085	.126	1.020	.313	.837	1.194
	Q3	.062	.084	.100	.737	.464	.689	1.451
	Q4	.062	.095	.110	.655	.515	.453	2.206
	Q5	.139	.079	.257	1.755	.085	.591	1.691

a. Dependent Variable: Z

الأنحدار العام

Model Summary^a

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.584 ^a	.341	.329	.25945	1.730

a. Predictors: (Constant), Q

b. Dependent Variable: Z

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.912	1	1.912	28.404	.000 ^a
	Residual	3.702	55	.067		
	Total	5.614	56			

a. Predictors: (Constant), Q

b. Dependent Variable: Z

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.264	.401		5.651	.000		
	Q	.494	.093	.584	5.330	.000	1.000	1.000

a. Dependent Variable: Z

معامل الارتباط للمتغيرات المستقلة مع المتغير التابع

Correlations^a

		١	٢	٣	٤	٥	N
Q1	Pearson Correlation	1	.239	.045	.436**	.267*	.411**
	Sig. (2-tailed)		.073	.742	.001	.044	.001
Q2	Pearson Correlation	.239	1	.174	.388**	.297*	.324*
	Sig. (2-tailed)	.073		.197	.003	.025	.014
Q3	Pearson Correlation	.045	.174	1	.488**	.450**	.303*
	Sig. (2-tailed)	.742	.197		.000	.000	.022
Q4	Pearson Correlation	.436**	.388**	.488**	1	.610**	.478**
	Sig. (2-tailed)	.001	.003	.000		.000	.000
Q5	Pearson Correlation	.267*	.297*	.450**	.610**	1	.476**
	Sig. (2-tailed)	.044	.025	.000	.000		.000
Z	Pearson Correlation	.411**	.324*	.303*	.478**	.476**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.014	.022	.000	.000	

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

a. Listwise N=57

ثوخته

(به Capital Intellectual) سقرمایه فکری (رأس المال الفکری)
نرخترین بوونه لقناو هقر ریکخراویکدا، که بریتیه له مةعرفیهکی ئامانجدار که له
ریطه زانستء تکنهلقوذاوه بهدست دیت، ققوارهیهکی زیندووه، جولقداره،
بههاکهی بهشیوهیهکی بقردوام دهطوری، رةنطدانقوهی تیطهیشتنی مروظهکانه،
هقر لقو روانطوه طری ی داهاتووی بقردوم ریکخراوهکان توانای نقو
ریکخراوانقیه له به دهستهینانی سقرمایه فکری .

TOTAL QUALITY کارطیری نایابی همةلایقنه (إدارة الجودة الشاملة
) یهکیکه له بابته هاوضهخرهکانی ئهمرو که (TQM) MANAGEMENT
طرنطیهیهکی زوری ئیدهدریت، ض لهلایقن کارطیری بالای ریکخراوهکانقوه بیئ
یان لهلایقن نووسقرو لیکولقرهوانی بواری کارطیریقوه بیئ، هقر لهبقر نقوه نقو
بابته بوته جیطای تویدینهقوهو طرنطی ئیدانی ئشئوران، بقو شیوهیه کارطیری
نایابی همةلایقنه بهشیکی سقرهکی ئیکدههینیت له بوارهکانی ئشئوری کارطیری
کارهکان لهسقر ئاستی زانکوکان .

ضقمکی کارطیری نایابی همةلایقنه هقلدهضنریت لهسقر کومهلیک فکرو بنقما
ئوتو که هقر ریکخراویک دهتوانیت جیهجی ی بکات له ئیناو بهدهستهینانی باشتین
ئعجامدا، وه باشتکردنی بقردوام له بوارهکانی بقرههمهینانء خزمهتتطوراری له
ریکخراوه جوراوجورکان .

هقر ئهممش هاندقر بوو که ئهم تویدینهقوهیه هقر دوو طوراوهکه بکاته ناونیشان
(بهشداریکردنی سقرمایه فکری له توانای جیهجیکردنی کارطیری نایابی
همةلایقنه: لیکولینهقوهیهکی راثرسیانه بو راکانی نمونهیهک له بقریوهبقر له
کومهلیکی هقلبدارده له کومئانیاکانی کقرتی تاییقت له ثاریظای هقلیر) وه
ناوهروکی لیکولینهقوهکه دابهشکراوه بو دوو لایقن، لایقنی یهکهم که نقزوری یه ئهم
بهشانه له خوی دهطریئ :

بهشی یهکهم باس لهلایقنی نقزوری سقرمایه فکری دهکات که له سی لق
ئیکدیت، لقی یهکهم باس له دهروازهکانی تیطهیشتنی سقرمایه فکری دهکات،

هتروها باس له طرنطيتىء تايبتيهكانء تيكهينقرهكانء رولةكانى سقرمايى فكري دكات، لقي دووم توتويى ي ثوانى سقرمايى فكري ء نمونةكانى كارطيري دكات، وه لقي سيهم باس له سقرمايى فكريء هتدى شيوازي سقردميانى كارطيري دكات .

بلام بتشى دووم توتويى ي لايى نقرى كارطيري نايبى همةلايى دكات كى سى لق له خوى دطريت، لقي يكم باس له ضمكى كارطيري نايبى همةلايى دكات، هتروها باس له سوودكانى ء بنماكانى و رةقرهكانى ء ئامانجانى دكات، وه لقي دووم باس له ثويستيهكانء قوناغكانى كارطيري نايبى همةلايى دكات، هتري لقي سيهميش توتويى ي نغو هلاى دكات كى له جيبهجيردى كارطيري نايبى همةلايى رودهقرن، هتروها باس له ثوةركانى هلسنطاندنى دكات .

هتري بتشى سيهم تايبتيهكراره به خستىرووى طرنطرين ليكولينتوكانى ثيشوو كى لغو بوارهءا نجامدراون، هتروها باسى متهجى ليكولينتوكتو نمونةكانى دكات، ثم بتشه دابتهشكراره بهسرى سى لقا، له لقي يكمدا تويذر تيشك دهخاته سقر لغو تويذيتو ليكولينتوانى كى به زمانى ئينطليزى و عترى دىستىكتوتون، لغوش بمتهبستى زانىنى لغوى لغمو ثيش كراوه خستىسقرى لغوى لغو ليكولينتو ثييدطاط، هتروها خستىرووى ديدطاي جياوازي ثم ليكولينتوى ئيستا به براررد لطل ليكولينتوكانى ثيشوو، لقي دووم باس له شيوازي ليكولينتوكتو متهجى دكات، هتروها طرفتى ليكولينتوكتو ديارىكراره دواى لغوى راى نمونىك له بقرىوبقرهكان له طروئيكى هلبزاردى كترى تايبت له ثاربزطاي هتولير وقرطيرا، لغوش بمتهبستى تاكيردنتوى طريمانكانى ليكولينتوكتو له ريطةى وهلامدانتوى ترسيار طليكى ديارىكراو، هتروها له لقي دوومدا نامادش دراوه به طرنطيتى ليكولينتوى ئىكادىمى ء مئيدانى، هتروها تيشك خراوته سقر ئامانجانى ليكولينتوكتو نمونى ليكولينتوكتو طريمانكانى، هتروها شيوازانى كوكردنتوى داتاكانء شيكردنتويان، جطة لغمانش ضونيتى هلبزاردنى نمونى ليكولينتوكتو باسكراوه، لطل سنوركانى مروى ء كاتىء شويى ليكولينتو .

هتري لقي سيهم باس له نمونى ليكولينتوكتو تايبتمندى كومانباكان دكات ، هتروها باس له تايبتمنديه جياكقرهكانى لغو بقرىوبقرانه دكات كى وهلامى رايسى ليكولينتوكتيان داوتتو، لغوش بهطويرو رةطزو تممنء

ئەلەي خويىندەن سالاڭى خىزمەت خىزمەت لە ناۋەندى سىركىردىقەتەي بەشداربۇون لە خولى راھىيان .

لايىتى مەيدانى لىكۈلىنەتەكە لە دووتويى بەشى ضوارەمدا باسكراۋە، ئۇيىش بە باسكردى واقىيى بەشدارىكردى سىرمايەي فكىرى لە جىيەجىكردى كارطىرىيى نايابى ھەمەلايەنە لە كۇمئانايكانى كەرتى تاييەت لە ئارىزطاي ھەولير، ئۇيىش بە ئىنجامدانى روومالىكى مەيدانى بەھۋى فۇرمىكى راىرسيىقە كە ضەندىن برطقو ئرسيارى لە خۇطرتوۋە، كۋى ئرسيارەكان ضلەئىنج ئرسيارن، دابەشكارون بەسەر ھەشت برطەدا، لە لىقى يەكەمدا راى ئۇو بقرىۋەبقرانە نىشاندرۋە و شىكارۋەتقە كە راىرسيان دەربارەي طۇراۋەكانى لىكۈلىنەتەكە بۇ كراۋە، لىقى دوۋەم باس لە شىكردنەتەي ئىيۋەندىيەكانە كارىطىرىيەكانى طۇراۋەكانى لىكۈلىنەتەكە دەكات، ھەروەھا خىشتەبەندى داتاكانە بقرەنجامە بەدەستەتوۋەكانە شىكردنەتەيانە طفتوطۇكردىيان باسى لىۋەكراۋە .

لىكۈلىنەتەكە ئىتتىبەستوۋە بە شىۋازەكانى ئامار بو شىكردنەتەي داتاكانە كە كۇكرۋەتتەكە لە نموۋەنى لىكۈلىنەتەكە بەھۋى راىرسيىقە، لە شىۋازەكانى ئامار رىزەي سەدى، ناۋەندى حسابى، لادانى ئىۋانەيى و مەعاملى تەھدىد كە بەھۋىيەتە تۋانرا ۋەصفى راكانى بقرىۋەبقران بقرى سەبارەت بە طۇراۋەكانى لىكۈلىنەتەكە، (بەكارھاتوۋە بۇ دىيارىكردى فروقاتى مەعنەوي، ۋە ھەروەھا تاقىكردنەتەي) (بۇ دىيارىكردى كارىطىرى ئىيۋەندىيەكانى نىۋان طۇراۋەكانى Fتاقىكردنەتەي) لىكۈلىنەتەكە بەكارھاتوۋە، ۋە مەعاملى ئىنجىدار بەمەبەستى زانىنى مەعنەۋىيەتەي كارىطىرى سىرمايەي فكىرى لە جىيەجىكردى كارطىرىيى نايابى ھەمەلايەنە بەكارھاتوۋە .

لەبەر ئۇتەي كەرتى تاييەت ئارامترە لە كەرتى طشتى تىكەلاۋ لە روۋى ئابەندىبۇون بەدەۋام ئامادەبۇونى بقرىۋەبقرەكانە مىكانىزىمى كاركردنە بقرەمەھىيان، ھەر لەبەر ئۇتە نموۋەنىيەكە لە بقرىۋەبقرەكانە لە طروئىكى ھەلبىدارە لە كۇمئانايكانى كەرتى تاييەت لە ئارىزطاي ھەولير ھەلبىدرداون .

بەشى ئىنجەمە كۇتايى لە لىكۈلىنەتەكە بقرەنجامە نەزەرى كردارىيەكان، ھەروەھا ئىشنىارو راىشاردەكانىش لە خۋى دەرطىت ، كە لىكۈلەر لە رىطەي ئىۋانەكانە ئامادە تاييەتەكان بە شىكردنەتەي طۇراۋەكان ئىيىطەيشتوۋە .

بسم الله الرحمن الرحيم

(صنع الله الذي أتقن كل شئ)

صدق الله العظيم

النمل- الآية 88

(إن الذين آمنوا وعملوا الصالحات إنا

لأنضيق أجر من أحسن عملا)

صدق الله العظيم

الكهف – الآية 30

(_____)

إنَّ الله يحبّ إذا عمل أحدكم عملاً أن)

(يتقنه

صدق رسول الله

رواه مسلم في صحيحه