



جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

دور رأس المال الفكري في فعالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة

دراسة تطبيقية على شركات الأدوية في حلب

**The role of Intellectual Capital in the effectiveness of
application of total quality management (TQM)**
Applied Study on the pharmaceutical companies in Aleppo

بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد:

ناصر مرأفت العبد الله

إشراف الدكتور:

بسام التنزه

2011

١ - مقدمة البحث :

تشهد منظمات الأعمال وخاصة في السنوات الأخيرة منافسة شديدة بسبب تلاحق الابتكارات والإبداعات، إذ إن المنافسة تعد الآن الشيء الوحيد الثابت وما عداها هو متغير. لذلك تحتاج إلى وسائل وأدوات وعوامل ومتغيرات معاصرة لمواجهةها وتحقيق النجاح والبقاء في عالم الأعمال وفي السنوات الماضية أحدثت ثلاث أفكار مهمة تغيرات جوهرية في أسلوب إدارة المنظمات، وأولى هذه الأفكار هي مفهوم إدارة الجودة الشاملة الذي حوّل اليابان إلى قوة عالمية، أما الفكرة المهمة الثانية فهي إعادة هندسة الأعمال هذا المفهوم ذي العقلية الأكاديمية، أما الفكرة الثالثة فهي رأس المال الفكري، حيث أصبح محل المناقشات الأكثر ثراء وعمقا في أوساط الأعمال والاقتصاد اليوم ، ويعد رأس المال الفكري احد المتغيرات المعاصرة التي تسهم في تحقيق البقاء خاصة إذا تم العمل على تطويره فإنه يحفز إنتاج أفكار جديدة أو تطوير أفكار قديمة وأيضا يركز على الطاقات الابتكارية والإبداعية الموجودة عند العاملين في المنظمة وكيفية اكتشافها واستثمارها والمحافظة عليها باعتبار أن المنظمات المعاصرة تنظر إلى مواردها البشرية على أنها أغلى الموارد وأكثر الموجودات قيمة وتتنظر إلى الأصول المعنوية غير الملموسة كعناصر أساسية ربما تفوق في أهميتها النسبية العناصر الأساسية للأصول المادية .

لقد أصبحت الجودة إحدى أهم مبادئ الإدارة في الوقت الحاضر، حيث أن إدارة الجودة الشاملة TQM أصبحت الآن وبفضل الكم الهائل في المعلومات وتقنيات الاتصال سمة مميزة لمعطيات الفكر الإنساني الحديث سيما وأن الإدارة العلمية المعاصرة أسهمت بشكل حثيث في تطوير بنية المنظمات الاقتصادية بشكل كبير ، حيث أصبح المعيار الحاكم لبقاء ونمو المنظمات هو تطبيق نظام الجودة الشاملة لبناء منظمات في ظل عالم متنافس ومتغير ، وإن إدارة الجودة الشاملة تعتبر بمثابة عملية مستمرة إلى الأبد وليس هناك أبداً وقت تنتهي عنده ولكن هناك طرق مختلفة لأداء وتطوير الأشياء ، وتعتبر بمثابة التزام شامل نحو أداء الأعمال بشكل صحيح ومدخلاً إستراتيجياً لإنتاج أفضل منتج وتقديم خدمة متميزة .

وتنبثق العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة من كون رأس المال الفكري يعد العنصر الجوهري لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة لأنها تهدف إلى إحداث تغييراً فكرياً وسلوكياً في المنظمة وإن إحداث التغيير الفكري والسلوكي المنوه عنه لا ينهض به إلا نخبة من ذوي القدرات الابتكارية والإبداعية الخلاقة ، كما تبرز العلاقة بين المتغيرين من كونه أحد مرتكزات الجودة الشاملة والتي تتمثل في تبني ميزة تنافسية للمنظمة وبالتالي فإن عملية خلق ميزة تنافسية للمنظمة لا يمكن بلوغه ما لم يتوافر رأس مال فكري له القدرة على إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير الأفكار القديمة وإخراجها بجودة عالية أو ملائمة ، لان الجودة تعد الآن سلاحا تنافسياً إستراتيجياً وفي هذا البحث نحاول أن نسلط الضوء على أثر رأس المال الفكري في المنظمات في فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بحيث تحقق المنظمة أهدافها ونتائجها بكفاءة وفعالية.

٢- مشكلة البحث :

تظهر مشكلة البحث في قصور تحقيق التكامل والتفاعل بين عناصر رأس المال الفكري وبين عناصر تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) حيث عملت الكثير من المنظمات في القطاع العام والخاص على تطبيق فلسفة إدارة الجودة كمنهج إداري حديث بهدف زيادة قدرتها على المنافسة والبقاء في السوق وحصلت على العديد من شهادات الأيزو وفقاً لمعايير الجودة، دون الاهتمام الكافي برأس مالها الفكري بالشكل المناسب حيث لاحظ الباحث من خلال إطلاعه تجارب من الشركات التي انتهجت فلسفة إدارة الجودة الشاملة عدم الاهتمام الكافي وبما يرقى إلى المستوى المطلوب للجودة ومعاييرها بأهمية رأس مالها الفكري بمكوناته، لأنها كانت تركز على الجانب المادي ممثلاً برأس المال المادي والتقني وبقية الأصول والموجودات المادية الأخرى على حساب إهمال الجانب المعرفي المتمثل برأس المال الفكري الذي يفوق في قيمته وديمومته ذلك الجانب، ومن هنا يرى الباحث أنه هناك أثر كبير يلعبه العنصر البشري في تطبيق (TQM) من خلال طرح أفكار جديدة أو تطوير أفكار قديمة وفي هذا الصدد يرى (lee & pour, 1985) بأن "للعاملين الماهرين الذين يمتلكون معلومات عن الجودة أثراً كبيراً في تطوير الجودة وإمكانية تطبيق برامج ناجحة فيها".

ويمكن حصر مشكلة البحث في التساؤلات الآتية :

- ١- هل يرقى الاهتمام برأس المال الفكري في المنظمات محل الدراسة إلى الدرجة التي يفترضها تطبيق إدارة الجودة الشاملة ؟
 - ٢- ما هو المستوى الفعلي لتطبيق مبادئ TQM في المنظمات محل الدراسة ؟
 - ٣- ما هو المستوى الفعلي لاهتمام إدارات الشركات المدروسة برأس مالها الفكري ؟
 - ٤- هل يتوفر لدى القائمين بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المنظمات محل الدراسة الوعي بدور رأس المال الفكري في تطبيقها ؟
 - ٥- ما هو دور رأس المال الفكري في فعالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات محل الدراسة بفعالية عالية ؟
- ### ٣- أهداف البحث :

يهدف البحث إلى التعرف على واقع الاهتمام برأس المال الفكري في المنظمات محل الدراسة ومدى وعيها بأهميته في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومدى وعيها بأهمية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تطبيقها وبالتالي فإن البحث يهدف إلى تسليط الضوء على النقاط التالية :

- ١- التعرف على مدى توفر الوعي بدور رأس المال الفكري لدى القائمين بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات محل الدراسة .
- ٢- التعرف على المستوى الفعلي لتطبيق مبادئ TQM في المنظمات محل الدراسة .
- ٣- التعرف على المستوى الفعلي لاهتمام إدارات الشركات المدروسة برأس مالها الفكري .
- ٤- التعرف على أثر رأس المال الفكري في فعالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات محل الدراسة.

٤- أهمية البحث :

تتبع أهمية الدراسة من أهمية متغيريها وهما (رأس المال الفكري ، إدارة الجودة الشاملة) كونها أفكار مهمة لإحداث تغيرات جوهرية في أسلوب إدارة المنظمات وتطويرها والتي تكسبها ميزة تنافسية تستطيع من خلالها مواكبة التطورات الحاصلة على صعيد الصناعات الدوائية وابتكار منتجات جديدة أو تطوير المنتجات الموجودة وتكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال ما يلي :

١- مساهمتها في بلورة رؤية جديدة لفلسفة و استراتيجيات شركات الأدوية في محافظة حلب لتفعيل دور رأس المال الفكري في تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛ لأجل تحسين و تطوير الأداء التنظيمي لها وتحقيق ميزة تنافسية من خلال ابتكار أفكار جديدة أو تطوير منتجاتها وتحسين الجودة في الخدمات المقدمة .

٢- الربط ما بين رأس المال الفكري و فعالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل التغيرات المتسارعة في البيئة الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية و البيئية وفي ظل عصر الاقتصاد القائم على المعرفة.

٣- أهمية رأس المال الفكري ودوره في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات والتي تكسب المنظمة ميزة تنافسية من خلال التحسين المستمر لعملياتها و لمنتجاتها .

٤- تركيز الدراسات السابقة على الجانب غير البشري في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتركيزهم نحو تحقيق جودة العمليات من خلال التطور التكنولوجي وتكنولوجيا المعلومات وغيرها من متطلبات تطبيق (TQM) .

٥- مدى مساهمة البحث في تزويد المكتبة العربية بمثل هذه الأبحاث .

٥- فرضيات البحث :

يسعى البحث إلى اختبار صحة الفروض التالية :

الفرضية الأولى :

لا يتجاوز مستوى الاهتمام برأس المال الفكري في شركات الأدوية في حلب مستوى المتوسط .

الفرضية الثانية :

لا يتجاوز مستوى تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في شركات الأدوية في حلب مستوى المتوسط .

الفرضية الثالثة :

لا توجد اختلافات معنوية بين أفراد عينة البحث حول رأس المال الفكري ومكوناته (البشري،الهيكلية،الاجتماعي/العلاقات) وفقاً للمتغيرات الديمغرافية (الجنس ،التخصص الوظيفي ، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

الفرضية الرابعة :

لا يوجد أثر لرأس المال الفكري على فعالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة . و يتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات التالية :

- ١- لا يوجد أثر لرأس المال الفكري ومكوناته (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ، رأس المال الاجتماعي /العلاقات) على التزام الإدارة العليا .
- ٢- لا يوجد أثر لرأس المال الفكري ومكوناته (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ، رأس المال الاجتماعي /العلاقات) على التركيز على العاملين .
- ٣- لا يوجد أثر لرأس المال الفكري ومكوناته (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ، رأس المال الاجتماعي /العلاقات) على التركيز على العميل .
- ٤- لا يوجد أثر لرأس المال الفكري ومكوناته (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ، رأس المال الاجتماعي /العلاقات) على التحسين المستمر.
- ٦- متغيرات البحث :وتتمثل المتغيرات بما يلي :

١- المتغيرات المستقلة (X) :

رأس المال الفكري وعناصره :

أ- رأس المال البشري

ب- رأس المال الهيكلي

ج- رأس المال الاجتماعي /العلاقات

٢- المتغيرات التابعة (Y) :

إدارة الجودة الشاملة ويتضمن :

- التزام الإدارة العليا

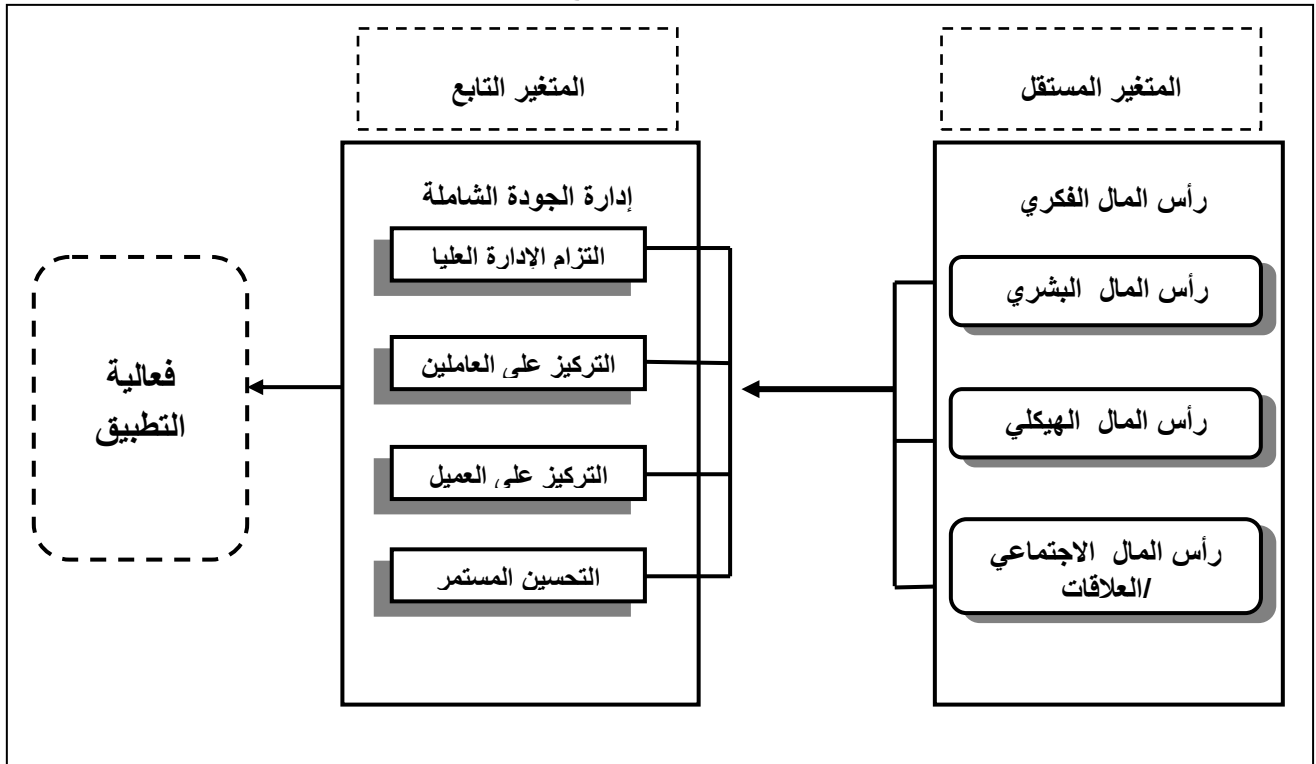
- تمكين العاملين.

-التركيز على العميل.

- التحسين المستمر.

ويمكن وضع الشكل العام للعلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة :

الشكل رقم (١٠١) نموذج الدراسة



٧- أسلوب البحث :

أ- الإطار النظري :

اعتمد البحث في جمع وتحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع البحث على الأسلوب الوصفي التحليلي من خلال الرجوع إلى المراجع العلمية والدوريات والتقارير والدراسات السابقة والحصول على ما يتوفر من معلومات حول رأس المال الفكري ومفاهيمه وعناصره وأهميته وحول إدارة الجودة الشاملة ومفهومها وأهميتها ومتطلبات تحقيقها .

ب- الإطار التطبيقي :

سيتناول الإطار التطبيقي الجوانب المتعلقة بالدراسة التطبيقية على شركات الأدوية محل الدراسة وجمع البيانات التي تتعلق برأس المال الفكري الموجود فيها وقياس مدى أهميته في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال استبانة صممت لهذا الغرض والقيام بمقابلات شخصية أجراها الباحث بغية تحقيق أهداف البحث.

٨- مجتمع وعينة البحث :

أ- مجتمع البحث : يتكون مجتمع البحث من جميع شركات الأدوية في محافظة حلب والتي بلغ عددها (٢٥) .

ب- عينة البحث : العاملين الإداريين و الفنيين في هذه الشركات وسيتم تحديد مفردات العينة.

وتتكون عينة البحث من العاملين في شركات الأدوية في محافظة حلب وتركزت الدراسة على أربع شركات وهي (شركة تاميكو للأدوية ، شركة أوبري للصناعات الدوائية ، شركة ألفا للصناعات الدوائية ، شركة السلام للصناعات الدوائية) ويتوزع العاملون في هذه الشركات حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (١٠١)
توزع العاملين في شركات مجتمع الدراسة

شركة السلام	شركة ألفا	شركة أوبري	شركة تاميكو	
٥٨	١٢١	١٦١	٢٣١	العاملون
٥٧١				المجموع الكلي
%١١	%٢١	%٢٨	%٤٠	النسبة من المجموع الكلي

المصدر : من إعداد الباحث بناءً على المعلومات التي حصل عليها من إدارات الشركات عينة البحث .
يلاحظ من الجدول التالي أن شركة تاميكو للأدوية هي أكبر الشركات من حيث الطاقم الإداري والمخبري وعدد العمال ويليه شركة أوبري ومن ثم شركة ألفا وفي النهاية تأتي شركة السلام .

فيما يتعلق بعينة الدراسة قام الباحث بتحديد حجم عينة الدراسة التي قام بإجراء الدراسة التطبيقية على أساسها وتوزيع الاستثمارات وفقها، على مرحلتين:^١
- المرحلة الأولى هي حساب حجم العينة المبدئي وذلك وفقا للقانون التالي:

$$n_1 = \frac{z^2 \cdot p \cdot q}{d^2}$$

حيث أن n_1 : هو حجم العينة المبدئي.
 z : القيمة الجدولية تحت منحنى التوزيع الطبيعي وتساوي ١,٩٦ .
 P : نسبة عدد المفردات التي تتوافر فيها الخاصية أو الخصائص موضوع البحث.

ويمكن افتراض أن:

$$p = 50\% \text{ للحصول على أكبر حجم للعينة.}$$

$$q = 1 - p = 1 - 50 = 50\%$$

d هي درجة الخطأ المسموح بها وتساوي ٥%.

ومن خلال تطبيق القانون نجد أن:

^١ عاشور ، سمير و أبو الفتوح، سامي. (١٩٩٤) . مقدمة لنظريات العينة . القاهرة : معهد الإحصاء . ص ١٠٣ -

$$(\% ٥٠) (١,٩٦) ٢$$

$$n 1 = \frac{٣٨٤ \text{ مفردة}}{٢ (\% ٥)} = ٣٨٤$$

- المرحلة الثانية حساب عينة الدراسة وذلك وفقا للقانون التالي :

$$n 2 = \frac{n 1}{1 + \frac{n 1}{N}}$$

n 2 حجم عينة الدراسة.

N حجم مجتمع الدراسة ويساوي أعداد العاملين في الشركات الأربع.
وبالتطبيق على عينة البحث نجد:
٣٨٤

$$n 2 = \frac{٣٨٤}{1 + \frac{٣٨٤}{٥٧١}}$$

= ٢٢١ مفردة .

وقد قام الباحث بتوزيع الاستمارات على عينة الدراسة وفق نسبة كل شركة من المجموع العام لمجتمع الدراسة ككل وقد استرد الباحث ما مجموعه ١٨٩ استمارة حيث بلغت نسبة الاستجابة:

نسبة الاستجابة = ٢٢١ / ١٨٩ = ٨٥ % وهي نسبة عالية ومقبولة إحصائيا.

اختبار الثبات :

قام الباحث بحساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) بهدف التأكد من ثبات المقاييس المستخدمة في قياس كل من رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة ككل ، بالإضافة إلى حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ على مستوى المقاييس الجزئية لكل منها وتتراوح قيمة معامل ألفا كرونباخ بين الصفر والواحد وارتفاع قيمته عن ٠,٦ تدل على ارتفاع الثبات الداخلي أي كلما اقتربت قيمته من (١) دل على ثبات عال للمقياس ، كما في الجدول التالي :

الجدول رقم (١ ، ٢)

معامل الثبات ألفا كرونباخ للمقاييس المستخدمة

المتغير	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا
رأس المال البشري	٩	٠,٩١٧
رأس المال الهيكلي	١٠	٠,٨٨٨
رأس المال الاجتماعي / العلاقات	١٠	٠,٧٩٥
رأس المال الفكري	٢٩	٠,٩٢٥
التزام الإدارة العليا	٥	٠,٧٨٤
التركيز على العاملين	٥	٠,٩٠٢
التركيز على العميل	٥	٠,٧٨١
التحسين المستمر	٦	٠,٨٩٦
إدارة الجودة الشاملة	٢١	٠,٨٩٧

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

أداة الدراسة (قائمة الاستقصاء) :

قام الباحث بتصميم وتطوير استبانة بما يخدم أهداف البحث ، والتي سيتم استخدامها في إثبات فرضيات البحث ،وقد تم تطويرها من خلال الدراسة النظرية المتعلقة بموضوع البحث وقد تم تقسيمها إلى ثلاثة أقسام كالتالي:

- ١- القسم الأول: يتعلق بالمعلومات العامة عن العاملين في الشركات عينة الدراسة .
- ٢- القسم الثاني: يتعلق بقياس رأس المال الفكري ويتكون من (٢٩) عبارة موزعة على ثلاث محاور وهي :
 - رأس المال البشري : ويتضمن (٩) عبارات لقياسه من (١-٩) و يقيس المعارف والمهارات والقدرات الفردية لدى الأفراد عينة الدراسة .
 - رأس المال الهيكلي : ويتضمن (١٠) عبارات لقياسه من (١٠-١٩) و يقيس الأنظمة والعمليات الداخلية والابتكار في العمل ورأس المال التنظيمي .
 - رأس مال العلاقات: ويتضمن (١٠) عبارات لقياسه من (٢٠-٢٩) و يقيس رضا الزبون والعملاء والعلاقة مع الجمهور والموردين .
- ٣- القسم الثالث: يتعلق بقياس إدارة الجودة الشاملة ويتكون من (٢١) عبارة وينقسم هذا المقياس إلى أربع مكونات وهي :
 - التزام الإدارة العليا : ويتضمن (٥) عبارات لقياسه وهي (٣٠-٣٤) .
 - التركيز على العاملين: ويتضمن (٥) عبارات لقياسه وهي (٣٥-٣٩) .
 - التركيز على العميل: ويتضمن (٥) عبارات لقياسه وهي (٤٠-٤٤) .
 - التحسين المستمر: ويتضمن (٦) عبارات لقياسه وهي (٤٥-٥٠) .

٩/١- أساليب التحليل الإحصائي :

تم إخضاع البيانات العملية للتحليل الإحصائي واختبار صحة الفروض باستخدام الحاسب الآلي من خلال حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS Version 18 باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

أولاً – الأساليب الإحصائية الوصفية:

- ١- الوسط الحسابي.
- ٢- الانحراف المعياري.
- ٣- النسب المئوية.

ثانياً: الأساليب الإحصائية الاستدلالية:

- ١- اختبار One Simple T-test : من أجل مقارنة أي متوسط مع قيمة محددة أو نظرية.
 - ٢- اختبار Independent Sample T-test من أجل مقارنة متوسطي مجتمعين مستقلين.
 - ٣- اختبار One way ANOVA من أجل مقارنة متوسطات أكثر من مجتمعين مستقلين.
 - ٤- اختبار Tukey للمقارنات المتعددة.
 - ٥- معامل الارتباط بيرسون Pearson من أجل دراسة طبيعة وقوة العلاقة بين المتغيرات.
- وقد تم استخدام مقياس ليكرت المكوّن من خمس رتب تتراوح بين موافق بشدة إلى غير موافق نهائياً , كما تم تصحيح المقياس وفقاً للدرجات التالية:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق نهائياً
خمس درجات	أربع درجات	ثلاث درجات	درجتان	درجة واحدة

١٠- حدود البحث :

أ- **الحدود الموضوعية :** يركز البحث على دراسة دور رأس المال الفكري في فعالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ولم يتطرق الباحث إلى بعض العوامل الأخرى التي لها أثر في فعالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة مثل تكنولوجيا المعلومات بالإضافة إلى اقتصار البحث على أربع عناصر لإدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا ، تمكين العاملين ، التركيز على العميل ، التحسين المستمر) ولم يتطرق الباحث إلى العناصر الأخرى (توطيد العلاقة مع الموردين ، الضبط الإحصائي للجودة) **الحدود المكانية :** تركز التطبيق العملي لأفكار البحث ومتغيراته على عينة من شركات الأدوية محافظة حلب دون غيرها .

الحدود الزمانية : طبقت الدراسة في الفترة الواقعة بين عامي ٢٠١٠-٢٠١١ .

١١- مصطلحات البحث :

١- **رأس المال الفكري (Intellectual capital) :** هو جزء من رأس المال البشري للمنظمة يتمثل بنخبة من العاملين الذين يمتلكون مجموعة من القدرات المعرفية والتنظيمية دون غيرهم , تمكنهم هذه القدرات من إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير أفكار قديمة التي تمكن المنظمة من توسيع حصتها السوقية وتعظيم نقاط قوتها وتجعلها في موقع قادرة على اقتناص الفرصة المناسبة ، ولا يتركز رأس المال الفكري في مستوى إداري معين دون غيره ولا يشترط توافر شهادة أكاديمية لمن يتصف به ^١.

٢- إدارة الجودة الشاملة (TQM) :

^١المفرجي , وصالح , رأس المال الفكري : طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه , المنظمة العربية للتنمية الإدارية , القاهرة , ٢٠٠٣

تعرف بأنها منهج إداري يسعى لتكامل كل عناصر المنظمة لكي تلاقي حاجات وتوقعات زبائنها وتلك العناصر تتمثل في كل شيء في المنظمة بدءاً بالمواد الأولية والقوى البشرية العاملة بالمنظمة والآلات مرورا بالعمليات والحصول على المخرجات النهائية لعملية الإنتاج وانتهاءً بالجهود التسويقية وعمليات بعد البيع والتواصل مع الزبائن وعمليات التغذية العكسية.^١

٣- رأس المال البشري Human Capital:

مجموعة من الأشخاص الذين يمتلكون المعارف والخبرات والمنجزات التي تمكنهم من الإسهام في أداء المنظمات التي يعملون بها.^٢

٤- رأس المال الهيكلي Structural Capital :

رأس المال الهيكلي هو التعامل مع آلية وهياكل المنظمة التي يمكنها مساعدة دعم الموظفين في سعيهم من أجل الأداء الفكري الأمثل.^٣

٥- رأس المال الاجتماعي / العلاقات (Relational Capital) : التعبير العام لكل العلاقات مع المجموعات والأشخاص خارج المنظمة والأشخاص مؤسسي المنظمة مثل (العلاقات مع الزبائن والموردين ومع الشركاء الآخرين والجمهور)^٤.

١٢- الدراسات السابقة :

الدراسات المتعلقة برأس المال الفكري :

الدراسات العربية :

أولاً: دراسة عادل حرحوش المفرجي ، ٢٠٠٥ ، (الإنفاق على رأس المال الفكري وأثره في نجاح الشركات الصناعية) دراسة استطلاعية لأراء عينة من قادة الشركات الصناعية العراقية (٥).

وتوصل إلى النتائج التالية :

أ- ظهر أن عينة البحث تشجع الإنفاق على رأس المال الفكري , لأنها مدركة إن هذا الإنفاق سيحقق عوائد مستقبلية للشركات المبحوثة وخاصة تحقيق البقاء في عالم المنافسة .

^١ عقيلي, عمر وصفي, المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: وجهة نظر, عمان: دار وائل للنشر والتوزيع, ٢٠٠١, ص ١٧

2Daniel Palacios Marques, Fernando Jose Garrigos Simon, Carlos Devece Caranana, "The Effect of Innovation on Intellectual Capital: An Empirical Evaluation in the Biotechnology and Telecommunications Industries", **International Journal of Innovation Management** Vol. 10, No. 1 (March 2006) pp. 89–112. p93

³ Shaniz Khan, "Intellectual Capital and the Perceived Relevance of the Balance Sheet as a Value Measure for Corporations", Journal of American Academy of Business, Cambridge; vol12, no. 2; 2008, pg. 84

4 Didier soumet , **Intellectual capital statement** ,Zone Industrielle nord , VMI,2007 , p9.

٥ عادل حرحوش المفرجي ، الإنفاق على رأس المال الفكري وأثره في نجاح الشركات الصناعية (دراسة استطلاعية لأراء عينة من قادة الشركات الصناعية العراقية) رسالة ماجستير غير منشورة، الموصل، ٢٠٠٥ .

ب- اتضح أن التأثير غير المباشر للإنفاق على عناصر رأس المال الفكري مجتمعة يسهم في نجاح الشركات المبحوثة أكثر من التأثير المباشر لعنصر واحد من تلك العناصر .

ثانياً : دراسة عبد الرحمن بن أحمد هيجان، ٢٠٠٧، (رأس المال الفكري إستراتيجية التحول من الفئة العامة إلى الفئة المتميزة)^١.

النتائج التي توصل إليها :

١- إنه لابد من إتاحة المجال للأفراد المتميزين لنقل معارفهم وخبراتهم إلى مجتمعات أخرى وكسب المزيد من المعلومات والمهارات، ومن ثم تحقيق عائد مادي عليهم وعلى وطنهم جراء استثمار إمكاناتهم.

٢- إنه يجب أن يوجد برنامج بل برامج لتحول الأفراد العاملين في المنظمات من الفئة العامة إلى الفئة المتميزة.

ثالثاً : دراسة سهيلة محمد عباس (٢٠٠٤) في مقالتها بعنوان (علاقة رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة : دراسة تحليلية ونموذج مقترح)^٢.

وتوصلت إلى النتائج الآتية :

أكدت 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.

رابعاً: دراسة ميسر إبراهيم أحمد ، معن وعد الله المعاضيدي (٢٠٠٦) (أثر عمليات إدارة رأس المال المعرفي في تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال)^٣

وتوصلت إلى النتائج الآتية :

١. إن الإدارة الكفوءة والفاعلة لرأس المال المعرفي سواء لما يمتلكه الأفراد من مهارات وخبرات أو ما تمتلكه المنظمة من علاقات وسمعة وشهرة أو خطط وبرامج وإجراءات وأساليب عمل أو براءات اختراع والأسرار التجارية ، كذلك ما تمتلكه المنظمة من موجودات مالية ومادية وتسهيلات وإمكانات مختلفة فإن كل ذلك يقود إلى توفير البنى الارتكازية اللازمة لنمو كل من الربحية والمبيعات ومستويات الأداء والابتكار .

٢. يؤدي استغلال الآليات اللازمة لعمليات تنمية التعلم ، والتكامل المعرفي وتوظيف المعرفة إلى رفع مستوى كفاءة وفاعلية عمليات إدارة رأس المال المعرفي في الشركات عامة والشركات ذات الكثافة المعرفية على وجه التحديد التي غلبت سماتها في عينة بحثنا هذا .

١ عبد الرحمن بن أحمد هيجان ، رأس المال الفكري إستراتيجية التحول من الفئة العامة إلى الفئة المتميزة، ٢٠٠٧

٢ سهيلة محمد عباس في مقالتها بعنوان "علاقة رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة : دراسة تحليلية ونموذج مقترح" ٢٠٠٤.

٣ ميسر إبراهيم أحمد ، معن وعد الله المعاضيدي "أثر عمليات إدارة رأس المال المعرفي في تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال، ٢٠٠٦ .

٣. إن سعي الإدارة الجاد نحو تحقيق المزايا التنافسية واستثمارها في بناء سمعة سوقية جيدة يمثل مطلباً مهماً وضرورة تفرضها حالة المنافسة الشديدة في الأسواق المحلية والدولية ، وسبيل الوصول إلى ذلك هو إدارة رأس المال المعرفي في المنظمة وتنميته وتطويره وصيانتها ، فالقادم من المنتجات في أسواقنا العربية يحمل في طياته كم من المعرفة تؤثر تمايز المنظمات المسوّقة عن المستوردين والتي ستبقى تنتظر ما يدخل لها من خارج الحدود، وسيبقى الحال على ما هو عليه إلا إذا تحركت الشركات المتلقية لتصبح شركات صاحبة فعل وتغادر حالة رد الفعل التي تعيشها الآن ، بعبارة أخرى تجاوزها حالة الانقسامات الرقمية والانقسامات في المعرفة التي تعيشها الدول النامية ومنها العربية (المجتمعات التي تمكنها التكنولوجيا والمجتمعات التي تستبعد التكنولوجيا) .

خامساً: دراسة أسامة عبد المنعم بعنوان (رأس المال الفكري وأثره على منشآت الأعمال الصناعية – دراسة حالة شركة الألبسة الجاهزة الأردنية) ^١.

توصل إلى النتائج الآتية:

١. إن مفهوم رأس المال الفكري هو مفهوم دائم التجدد بسبب البيئة سريعة التغير المحيطة بجميع أجزاء الشركة , لذلك فإنه لا يزال في مرحلة النمو والتطور والتبلور , وهو يعبر بصورة خاصة عن الأصول المعرفية (الأصول غير المادية للشركة)

٢. تكون المحافظة على رأس المال الفكري يكون إدارة الشركة بامتلاك على المعرفة المخزونة في عقول الموظفين وجعلهم ينقلونها إلى الموظفين الجدد.

٣. إن رأس المال الفكري يرتبط بموجودات غير ملموسة تتمثل بشكل أساسي بعنصر المعرفة التي هي فكريه وليست عادية , ولذلك يصعب قياسها .

٤. مساهمة رأس المال الفكري في تحسين إنتاجية الشركة حيث أن تطبيق هذا المفهوم يؤدي إلى توفير وسائل عملية جديدة من شأنها تخفيض التكاليف وزيادة أرباح الشركة وزيادة القدرة التنافسية للشركة.

سادساً : دراسة أحمد عيسى سلمان بعنوان (نموذج مقترح للعلاقة بين إدارة المعرفة ورأس المال الفكري) ^٢ :

وتوصلت إلى النتائج الآتية :

١- ضرورة الاهتمام من قبل إدارات المستشفيات محل البحث بموضوعي إدارة المعرفة ورأس المال الفكري لما لهما من فوائد في تحقيق الفاعلية والكفاءة في استخدام الأصول الفكرية الموجود في المستشفيات بحكم كونها منظمات معرفية.

١. أسامة عبد المنعم، رأس المال الفكري وأثره على منشآت الأعمال الصناعية – دراسة حالة شركة (الألبسة الجاهزة الأردنية) رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن، ٢٠٠٩.

٢ أحمد عيسى سلمان ، نموذج مقترح للعلاقة بين إدارة المعرفة ورأس المال الفكري في قطاع المستشفيات ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، ٢٠٠٩.

٢- العمل على تعزيز العناصر الإيجابية لإدارة المعرفة الموجودة في المستشفيات محل البحث التي يمكن استخدامها في مجال إدارة المعرفة مثل الثقافة والعمليات والمحتوى, وكذلك العمل على تحسين التكنولوجيا.

٣- الاهتمام بالجوانب المتعلقة برأس المال الفكري مثل الابتكار والتعلم والانتماء.

٤- العمل على تصنيف الوظائف والأعمال حسب كثافة المحتوى المعرفي فيها, وتحديد المهارات والكفاءات المطلوبة لشغلها.

الدراسات الأجنبية :

أولاً: دراسة (٢٠٠٧) Michel ,Nouri بعنوان:

(Developing Competitive Advantage Through Knowledge Management And Intellectual Capital)

هدفت الدراسة إلى بيان أثر رأس المال الفكري بوصفه قوة تنافسية مؤثرة في أداء الشركات المؤسسي . حيث تناولت نموذجاً من شركات تعمل في الشرق الأوسط لاختبار خمسة عوامل تربط أداء الشركات المؤسسي بإدارة المعرفة، وهذه العوامل هي : معرفة العنصر البشري ونموه ، معلومات السوق ، التحالفات الاستراتيجية ، انسياب المعرفة لاتخاذ القرار .

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

ثانياً: دراسة (Irene M. Herremans & Robert G. Isaac: 2004) بعنوان :

" Leading the Strategic Development of Intellectual Capital"

هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بعملية تحقيق رأس المال الفكري The Intellectual Capital Realization Process (ICRP) , بدءاً من العمل التمهيدي إلى الخطوات اللاحقة للمتابعة عند تنفيذ هذه العملية, بالاستفادة من منظمات القطاع العام كمثال على ذلك.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- إن عملية تحقيق رأس المال الفكري التي تم تطويرها من قبل الباحثين, سمحت للقادة في المنظمة أن يطوروا استراتيجيات تساعد على التعرف على ما هو كامن من رأس المال الفكري,

1Michel ,Nouri, **Developing Competitive Advantage Through Knowledge Management And Intellectual Capital**. 2007

2 Irene M. Herremans & Robert G. Isaac, " Leading the Strategic Development of Intellectual Capital", **The Leadership & Organization Development Journal**, Vol. 25, No. 2, 2004, pp. 142-160.

وعملية التحقيق أو الإدراك هذه (ICRP) تتوافق مع وجهة نظر المنظمة, التي تقترح النظر نحو الداخل لتطوير الكفاءات الجوهرية لبناء الميزات التنافسية.

- إثبات أن عملية تحقيق رأس المال الفكري ناجحة في القطاع العام بشكل مساوٍ للقطاع الخاص.
وأن عملية تحقيق رأس المال الفكري تساعد المنظمة على تحديد وتخطيط عملية تطوير القدرات التي تتميز بها المنظمة والعمليات التي تفيدها, من خلال قدرات القيادة.

ثالثاً : دراسة (Albert Z. Zhou & Dieter Fink: 2003)^١ بعنوان :

"The Intellectual Capital Web a Systematic Linking of Intellectual Capital and Knowledge Management"

يهدف هذا البحث إلى إظهار التشابهات بين مفهومي إدارة المعرفة ورأس المال الفكري, فقد ظهرت أهمية اقتصاد القرن الحادي والعشرين المُقاد بالمعرفة كونه يؤدي إلى تعظيم رأس المال الفكري للمنظمة بالتزامن مع تطور أنظمة إدارة المعرفة, ويحاول هذا البحث تطوير مدخل نظمي لربط هذين المفهومين من خلال مصطلح جديد أسماه شبكة رأس المال الفكري.

ويتطلب التكامل بين هذين المفهومين ترتيب عمليات إدارة المعرفة مع أصول رأس المال الفكري بهدف بلوغ الحاجات الإستراتيجية للمنظمة, وتم تطوير رؤية نظرية لربط مكونات شبكة رأس المال الفكري مع بعضها البعض.

رابعاً : دراسة (J. Mouritsen, et al.: 2001)^٢ بعنوان :

" Reading an Intellectual Capital Statement: Describing and Prescribing Knowledge Management Strategies"

يقدم هذا البحث إطار عمل لتحليل تقارير رأس المال الفكري يهدف إلى تطوير النموذج الثلاثي لرأس المال الفكري (رأس المال البشري, رأس المال التنظيمي, رأس المال الهيكلي) من حيث نوعية توصيفه و نتائجه.

أهم النتائج التي تم التوصل إليها:

يقدم هذا البحث نموذجاً آخرًا لحساب رأس المال الفكري يربط بين مؤشرات رأس المال الفكري وإستراتيجية إدارة المعرفة للشركة, وهذا النموذج يصف الإجراءات التي تسمح بتطبيق إستراتيجية إدارة المعرفة للشركة, ويصف البرنامج (الأجندة) التي يمكن أن ترصد التأثيرات المتعلقة بمصادر رأس المال الفكري, لتصنيفها والارتقاء بها, ولاستكشاف محفظة مصادر رأس

¹ Albert Z. Zhou & Dieter Fink, "The Intellectual Capital Web a Systematic Linking of Intellectual Capital and Knowledge Management", **Journal of Intellectual Capital**, Vol. 4 No. 1, 2003, pp. 34-48.

² -J. Mouritsen, et al, " Reading an Intellectual Capital Statement: Describing and Prescribing Knowledge Management Strategies", **Journal of Intellectual Capital**, Vol.2 No.4, 2001, pp. 359-383.

المال الفكري، وتقدم مثلاً من هندسة البرمجيات النظامية حيث تم استخدام تقارير عامي ١٩٩٩ و ٢٠٠٠ لتوضيح كيفية قراءة تقارير رأس المال الفكري من خلال هذا المنظور.

خامساً: دراسة (Jay Liebowitz and Ching Y. Suen: 2000)^١ بعنوان :

"Developing Knowledge Management Metrics for Measuring Intellectual Capital"

هدف هذا البحث إلى استعراض بعض المقاييس الحالية لرأس المال الفكري، ومناقشة بعض المحددات المحتملة لها.

وتوصل هذا البحث إلى أن الاهتمام برأس المال الفكري يتزايد ضمن حقل إدارة المعرفة، وأن أدوات القياس الحسابية (metrics) هي قيد التطوير والتطبيق من قبل بعض المنظمات، ولكنها لا تزال بحاجة للبحث لتحديد هذه المقاييس بشكل أفضل، كما أن أحد محددات هذه المقاييس أنها لا تحدد بالضرورة مستوى المعرفة وأنماط القيمة المضافة التي يحصل عليها الفرد، وتقتصر بعض المقاييس الإضافية التي يمكن أن تستخدم في إكمال المقاييس الموجودة حالياً لرأس المال الفكري.

سادساً: دراسة Skyrme (2003) ، بعنوان:

(Samples to measure the intellectual capital)^٢

هدفت الدراسة إلى بيان تزايد الاهتمام بأساليب قياس رأس المال الفكري حيث كانت الميزانيات العمومية للشركات 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 الحاكمية المؤسسية للشركات المستخدمة لرأس المال الفكري.

نتائج الدراسة: يجب أن 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.

الدراسات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة :

¹ Jay Liebowitz and Ching Y. Suen, "Developing Knowledge Management Metrics for Measuring Intellectual Capital", **Journal of Intellectual Capital**, (Vol.1 No.1, 2000), pp. 54-67.

² Skyrme "Samples to measure the intellectual capital".2003

الدراسات العربية :

أولاً: دراسة عادل جار الله علي (٢٠٠٦) بعنوان ^١:

(دور القيادات الإدارية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية).

توصل الباحث إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية أصبحت ضرورة في ظل المتغيرات المتلاحقة والتطورات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية في الجمهورية اليمنية، ومن ثم ضرورة تطوير وزارة التربية والتعليم باعتبارها أداة من أدوات التغيير في المجتمع.

ويمكن استنتاج أن عملية التحسين والتحديث المستمرة في الأيام الماضية لوزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية ليست عملية سهلة فهي تتطلب دعم ومؤازرة الإدارة العليا ومساندتها لتحقيق الإصلاح المالي والإداري، وتحسين مستوى الخدمة التي تقدمها الوزارة لعملائها، وذلك من خلال تشجيع العاملين في تحقيق الغايات المرجوة ومشاركتهم المستمرة من خلال إعطائهم الصلاحية الكافية، وتمكينهم في المشاركة في اتخاذ القرار ووضع السياسات العامة وتطبيق نظام المسألة على الجميع، وتعتبر القيادات الإدارية أهم عنصر قادر على تحقيق النمو والتطوير للخدمة في الوزارة فهي ركيزة أساسية لنجاح المنظمة في تحقيق أهدافها أو فشلها.

ثانياً: دراسة توفيق سريع علي باسردة (٢٠٠٦) بعنوان ^٢:

(تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء (دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الغذائية اليمنية).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التكامل بين إدارتي المعرفة والجودة الشاملة وإبراز دوره في تحسين أداء المنظمات وتعزيزه، وطبقت على عشر شركات يمنية خاصة تعمل في مجال الصناعات الغذائية كعينة للدراسة، واتبع الباحث أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، وقد جمعت البيانات من الهيئة الإدارية العليا لتلك الشركات عن طريق الاستبيان الذي صمم على أنموذج مقياس ليكرت الخماسي باعتماد سلسلة زمنية للأداء مدتها أربع سنوات للمدة من ٢٠٠١ إلى ٢٠٠٤م، وجرى تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي "SPSS".

وقد توصلت الدراسة إلى وجود تكامل وعلاقة ارتباط قوية بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة. وأثر معنوي لذلك التكامل على أداء الشركات عينة الدراسة. وتضمنت عددا من التوصيات التي تساعد قيادة المنظمات على إزالة الضبابية حول مصطلحي إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة وأهمية تكاملهما، وتلافي أوجه القصور التي رافقت التطبيق، وتوصيات أخرى تسعى إلى لفت نظر جهات الاختصاص للاستفادة من مثل هذه المصطلحات الحديثة في جميع قطاعات المجتمع.

ثالثاً: دراسة أحمد عبد الحق بدران (٢٠٠٤) بعنوان ^٣:

١ عادل جار الله علي ، دور القيادات الإدارية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية ، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير ، مصر، ٢٠٠٦.

٢ توفيق ، باسردة ، تكامل إدارة المعرفة و الجودة الشاملة وأثره على الأداء دراسة تطبيقية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة دمشق ، ٢٠٠٦ .

(تطوير أداء المنظمات العامة باستخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة)

هدفت إلى تطوير أداء المنظمات العامة باستخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة، وقد أشارت الدراسة إلى عدة نتائج منها نجاح تجارب عدد كبير من المنظمات في تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة أوجدت تحسن كبير في نواحي الأداء بالمنظمة، وقد أسفرت نتائج الدراسة إلى أن إدارة الجودة الشاملة فلسفة وطريقة حياة من شأنها إن تغير أسلوب عمل وطريقة تفكير الأفراد ليصبح التحسين المستمر هو هدفهم الأساسي ، فإذا عملت المنظمات العامة على غرس هذه القيمة في العاملين، فإن ذلك سيحسن من صورة المنظمة في أعين المواطنين الأمر الذي يعكس على استقرار المجتمع وتطوره نحو الأفضل دائماً.

وتتشابه الدراسة مع البحث الحالي في تناولها لإدارة الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية العامة ؛ وتركيزها على أهمية منح الموظف وفرق العمل الصلاحيات التي تمكنهم من أداء عملهم وضرورة افتتاح الإدارة العليا بذلك، وتختلف في أنها تناولت إحدى المنظمات العامة في جمهورية مصر العربية، بينما دراسة هذا البحث ركزت إحدى المنظمات العامة في الجمهورية اليمنية، وركزت على أهمية والدعم والمساندة من خلال المشاركة واللامركزية والشفافية في تحقيق الجودة.

رابعاً: دراسة شيراز محمد عشير طرابلسية (٢٠٠٨) بعنوان:

(إدارة جودة الخدمات التعليمية والبحثية في مؤسسات التعليم العالي السورية)

هدفت الدراسة إلى ما يلي :

- ١- تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي السورية .
 - ٢- التعرف إلى معايير الجودة المتوفرة والمطبقة في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي السورية .
 - ٣- تحديد أثر إنشاء الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي على مدى توفر والتزام مؤسسات التعليم العالي بمجالات التقويم الذاتي .
- وتوصلت إلى النتائج الآتية :

ضرورة إتباع الطرق الحديثة في التدريس والمحاضرات واعتماد التعليم العالي المعتمد على البحث والمشاركة من أجل زيادة التحصيل المعرفي و ضرورة تطوير المناهج التعليمية والخطط الدراسية بشكل مستمر .

خامساً: دراسة رعد الصرن (١٩٩٨) بعنوان:

١ أحمد عبد الحق بدران: تطوير أداء المنظمات العامة باستخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة ، مركز استشارات الإدارة العامة ، مركز البحوث والدراسات الاقتصادية ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، جامعة القاهرة ، ٢٠٠٤م.
٢ شيراز محمد عشير طرابلسية ، إدارة جودة الخدمات التعليمية والبحثية في مؤسسات التعليم العالي السورية ، رسالة ماجستير ، جامعة دمشق ، ٢٠٠٨.

(طرائق تحسين الجودة في المنظمات الصناعية السورية)

هدف هذا البحث إلى تقديم الإطار الأكاديمي والفلسفي لنظام الجودة كأسلوب إداري حديث في تقييم فرص توافر متطلبات هذا النظام خصوصاً في قطاع الصناعات الهندسية والتعرف على واقع الجودة في المنظمات الصناعية السورية (صناعات هندسية) والتعرف على كافة الطرائق المستخدمة في التحسين والايزو ٩٠٠٠ وتحديد مدى انسجامها مع القواعد والأسس العلمية المتبعة والتأكيد على إتباع الطرائق والأساليب العلمية في توكيد وتحسين الجودة بهدف إنتاج سلع مطابقة للمواصفات .

سادساً: دراسة بلال جاسم القيسي (٢٠٠٨) بعنوان ^٢:

(تقييم جودة الخدمات على وفق عمليات إدارة المعرفة وإدارة علاقات الزبون دراسة استطلاعية على شركة زين للاتصالات الخلوية بالعراق) .

هدف هذا البحث إلى تحديد ملامح تأثير عمليات المعرفة وإدارة علاقات الزبون على جودة الخدمات وإمكانية تطبيق عمليات المعرفة في الشركة المبحوثة وتحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة ويهدف أيضاً إلى دراسة جودة الخدمات المقدمة في ظل عمليات المعرفة وإبعاد إدارة علاقات الزبون والتعرف على واقع تطبيق عمليات المعرفة .

وتوصل إلى النتائج الآتية :

- ١- التوسع في دراسة طبيعة العلاقة بين المتغيرات التي تناولتها الدراسة في منظمات خدمية أخرى تتميز بشدة تنافسها .
- ٢- توسيع البحث بنفس إطار الدراسة الحالية ليشمل قطاع الاتصالات في دولة مجاورة ومقارنتها مع منظمات الاتصالات الأخرى .

الدراسات الأجنبية :

أولاً: دراسة (metri,2006) ^٣ بعنوان :

(Total Quality Transportation Through 14 points electronic version)

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم فكرة عامة عن إدارة الجودة الشاملة، وأهمية استخدام هذه الإستراتيجية في مؤسسات النقل العام، وطرق تطبيق ذلك الأنموذج وفقاً لطريقة (ديمنج) مقدماً من خلالها التكتيكات لتحسين جودة المؤسسات تحقيقاً لرضا الزبون ، حيث تم اقتراح هيكل تنظيمي و أنموذج تنفيذ للحصول على نتائج فورية، و قد توصلت الدراسة إلى عدة

^١ رعد ، الصرن ، طرق تحسين الجودة في المنظمات الصناعية السورية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد ، جامعة دمشق ١٩٩٨ .

^٢ بلال جاسم القيسي، تقييم جودة الخدمات على وفق عمليات إدارة المعرفة وإدارة علاقات الزبون دراسة استطلاعية على شركة زين للاتصالات الخلوية بالعراق ، رسالة ماجستير ، جامعة بغداد ، ٢٠٠٨ .

3Metri,bhimaraya. Total Quality Transportation Through 14 points electronic version, journal of public Transporation,vo.9,no.4,2006

نتائج و توصيات من أهمها : أن مؤسسات النقل كانت بطيئة في تبني أدوات و تقنيات إدارة الجودة الشاملة على الرغم من اتفاقية منظمة التجارة العالمية، و التنافسية تتطلب تحقيق الجودة الشاملة للخدمات في مجال النقل، و أن تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة يعد أمراً حيوياً لمساعدة المؤسسات للاستمرار و المنافسة في سوق النقل العالمية المتنافسة، و تعتبر إدارة الجودة الشاملة إستراتيجية قوية لتطوير الجودة بسبب الظروف الاقتصادية العالمية.

ثانياً: دراسة (Chong, Rundus ,2004) بعنوان :

(Total Quality Management , Market Competition and Organizational Performance)

الدراسة بعنوان "إدارة الجودة الشاملة و المنافسة السوقية و الأداء التنظيمي"، و قد هدفت تلك الدراسة إلى اختبار تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة و كثافة منافسة السوق على الأداء التنظيمي، و ذلك من خلال اختبار العلاقة بين التركيز على الزبائن كأحد أهم مرتكزات إدارة الجودة الشاملة و بين الأداء التنظيمي، و أيضاً من خلال اختبار العلاقة بين التركيز على تصميم المنتج و الأداء التنظيمي، و قد تمحورت الدراسة في فرصتين أساسيتين لتحقيق الهدف المنشود و هما: فحص العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و منافسة السوق و الأداء التنظيمي و قد توصل الباحث إلى أنه هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين منافسة السوق و التركيز على الزبائن و الأداء التنظيمي ، كما توصل إلى أنه كلما زادت منافسة السوق زادت العلاقة بين الأداء التنظيمي للمنشأة و تصميم المنتج ، و تبين من خلال تلك الدراسة وجوب أن تعمل المنشآت في بيئة تنافسية عالية المستوى و أن تنتج، و تسوق منتجات ذات جودة عالية لمقابلة توقعات و رغبات الزبائن لتحقيق الجودة التنافسية .

ثالثاً: دراسة (Prajogo, Brown ,2004) بعنوان :

(The relationship between TQM Practices and quality performance and The role of formal TQM Programs)

الدراسة بعنوان "العلاقة بين ممارسات الجودة الشاملة و جودة الأداء و دور برامج تطبيق إدارة الجودة الشاملة الرسمية- دراسة تطبيقية مطبقة في استراليا"، و قد هدفت الدراسة إلى قياس مدى وجود علاقة بين قياس أداء المنظمات من خلال تبني برامج رسمية أو عدم تبنيها و بين تطبيق ممارسات الجودة من خلال دراسة:

١ -هل تطبيق الجودة الشاملة يؤثر على الإنجاز؟ أم لا ؟

1Chong, Vincent k.&Rundus,Michael J: **Total Quality Management , Market Competition and Organizational Performance**",2004.

2 Prajogo ,Daniel&, Brown Alan : **The relationship between TQM Practices and quality performance and The role of formal TQM Programs : An Australian empirical study**",qmj,vol.11,no4,2004

٢ -دراسة مدى تأثير عدم تطبيق الجودة الشاملة على العلاقة بين ممارسات الجودة الشاملة، و إنجاز الجودة، و دراسة كيف يمكن أن تؤثر برامج الجودة الشاملة على العلاقة بين ممارسات الجودة و إنجاز الجودة ؟

٣ -معرفة ما هي طبيعة العلاقة بين ممارسات الجودة و إنجاز الجودة في المشاريع التي تطبق الجودة الشاملة في المشاريع التي لا تطبق الجودة الشاملة، وقد توصلت الدراسة إلى أن للجودة الشاملة دورًا فعالًا و هذا الدور يعتبر مشجعًا للشركات التي لا تطبق الجودة الشاملة، حيث أظهرت برامج الجودة الشاملة تحسين العمليات الإدارية و التخطيط الاستراتيجي و كان ذلك من خلال إيجاد العلاقة بين متغيرات إنجاز الجودة و بين الجودة الشاملة.

رابعاً: دراسة (Ascigil1, ٢٠٠٢) بعنوان :

(Total Quality Approach in Assessing student performance in Higher education)

هدفت تلك الدراسة سياسة اقتراح نشر مفهوم إدارة الجودة الشاملة، و التعريف بأدبياتها بما يمكن من الاستفادة منها في تحسين تقييم الأداء، مما له أثر إيجابي بجعل التقييم أكثر جدوى و من فعالية بنجاحه في تحقيق أهداف المؤسسة، والأقسام، والأفراد بما يتلاءم مع أسلوب التقييم ، و توصلت الدراسة إلى عدة نتائج و توصيات أهمها:

١ -أن تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في التعليم يستلزم التخلي عن الأساليب التقليدية في عملية التقييم.

٢ -تبنى طرق جديدة في: التفكير، و التخطيط، و العمل، و التقييم، لفلسفة الجودة الشاملة مع تقديم منظور استراتيجي للتقييم يوضح طريقة استخدامها و أسباب ذلك، والأداء العالي يتطلب أهدافاً واضحة، كما أن استخدام و تحديد معايير واضحة و محددة سوف يسهل و يساعد في زيادة الموضوعية و الحكم على عملية التعليم بشكل خاص، وتزويد المتعلمين بالمهارات اللازمة لحياة تعليمية طويلة و سهولة التقييم الجماعي، و إمكانية تصميم تقييم الأداء بطريقة ترشدنا لزيادة قيمة نتائج الطلاب.

تقييم الدراسات السابقة:

يتضح من استعراض أهم الدراسات السابقة في موضوع البحث أنها تناولت دراسات مختلفة على أهمية رأس المال الفكري في المنظمات عموماً وما لها من تأثير على مكانة المنظمة في السوق ومدى مواكبتها للتغيرات العالمية .

وتناولت دراسات عن إدارة الجودة الشاملة وأهميتها ومتطلبات تحقيقها ومدى مساهمتها في تحقيق الأداء العالمي للجودة في جميع المواقع الوظيفية و عدم اقتصرها على السلع و الخدمات، و تطوير مدخل الفريق لحل المشاكل و تحسين العمليات.

¹Ascigil1,semra, **Total Quality Approach in Assessing student performance in Higher education**, western Kentuckyuniversity,turkey,retrieved7/5/2007.

الفصل الثاني: رأس المال الفكري

- ١/٢ - المبحث الأول: رأس المال الفكري مفهومه وأهميته وأدواره
 - ١/١/٢ - مفهوم رأس المال الفكري
 - ٢/١/٢ - أهمية رأس المال الفكري
 - ٣/١/٢ - ادوار رأس المال الفكري
- ٢/٢ - المبحث الثاني: مكونات ونماذج رأس المال الفكري
 - ١/٢/٢ - مكونات رأس المال الفكري
 - ٢/٢/٢ - نماذج رأس المال الفكري
- ٣/٢ - المبحث الثالث: أبعاد رأس المال الفكري ومرتكزات قياسه
 - ١/٣/٢ - أبعاد رأس المال الفكري (آليات بناءه)
 - ٢/٣/٢ - قياس رأس المال الفكري

الفصل الثالث: إدارة الجودة الشاملة

- ١/٣ - المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة
 - ١/١/٣ - مفهوم رأس المال الفكري
 - ١/١/٣ - تعريف الجودة
 - ٢/١/٣ - الأبعاد الإستراتيجية للجودة
 - ٣/١/٣ - مفهوم إدارة الجودة الشاملة
 - ٤/١/٣ - أهمية الجودة
- ٥/١/٣ - المتطلبات الرئيسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة
 - ٦/١/٣ - مزايا وعقبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
 - ٧/١/٣ - الفعالية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة
 - ٨/١/٣ - عناصر إدارة الجودة الشاملة
- ٢/٣ - المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة ورأس المال الفكري
 - ١/٢/٣ - الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة
 - ٢/٢/٣ - تدريب الجودة وبناء المهارات
 - ٣/٢/٣ - علاقة رأس المال الفكري بإدارة الجودة الشاملة

الفصل الرابع : مناقشة وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية

- ١/٤ المبحث الأول: الإحصاءات الوصفية
 - ١/١/٤ - مجتمع وعينة الدراسة
 - ٢/١/٤ - اختبار المقاييس
- ٢/٤ المبحث الثاني: اختبار الفرضيات
- ٣/٤ المبحث الثالث : النتائج والتوصيات

قائمة المراجع

الملاحق

١٣- النتائج :

أولاً: النتائج :

١- نتائج الدراسة التطبيقية :

- لا تهتم الشركات عينة الدراسة بالمحافظة على حقوق المبدعين والمبتكرين فيما يتعلق بحقوق التصميم وتسجيل براءات الاختراع .
- لا يوجد في الشركات عينة الدراسة نظم فعالة لمكافأة وتحفيز المبدعين ذوي القدرات المعرفية والإبتكارية المتميزة والذي يؤثر بشكل سلبي على قدرة هذه الشركات على الاحتفاظ بالعقول البشرية فيها .
- أشارت الدراسة إلى محدودية مشاركة العاملين في أعداد برامج الجودة والمساهمة تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة .

٢- نتائج اختبار الفرضيات :

٢-١- من خلال اختبار الفرض الأول الذي ينص على أنه :

لا يتجاوز مستوى الاهتمام برأس المال الفكري في شركات الأدوية في حلب مستوى المتوسط .
تبين للباحث ما يلي :

- إن شركات الأدوية في محافظة حلب لا تولي اهتماماً كبيراً برأس المال الفكري الموجود فيها حيث بلغت قيمة المتوسط للاهتمام فيه (٢,٤٨) وهي قيمة ضعيفة .
- إن مستوى الاهتمام برأس المال الهيكلي في الشركات محل الدراسة كانت أقل من نظيراتها من مكونات رأس المال الفكري ويعود ذلك أن شركات الأدوية بمعظمه يتركز اهتمامها بالزبائن والمنتجات ورأس المال الاجتماعي حيث بلغت قيمته (٢,١٠) وتغفل إلى حد ما الجانب الهيكلي والتنظيمي للشركة والعمليات التنظيمية .

٢-٢- من خلال اختبار الفرض الثاني الذي ينص على أنه :

لا يتجاوز مستوى تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في شركات الأدوية في حلب مستوى المتوسط .

أن مستوى تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في شركات الأدوية في حلب يتجاوز مستوى المتوسط فيما عدا متغير (التركيز على العاملين) ، ويلاحظ الباحث أن تطبيق هذا الفلسفة يتركز بشكل أساسي في مبادئ (التركيز على العميل ، التزام الإدارة العليا) حيث أن الإدارة هي التي تضع الأسس لتطبيق هذه الأنظمة وإن تبني الإدارة العليا لهذه الأنظمة أمر في غاية الأهمية في تطبيقها في حين كانت أقل اهتماماً بالمبادئ الأخرى (التركيز على العاملين) .

٢-٣- من خلال اختبار الفرض الثالث الذي ينص على أنه :

" لا توجد اختلافات معنوية بين أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بتوافر المكونات الأساسية لرأس المال الفكري (البشري ،الهيكلية ، الاجتماعي /العلاقات) وفقاً للمتغيرات الديمغرافية (الجنس ، التخصص الوظيفي ،المؤهل الدراسي ،سنوات الخبرة)"

تبين للباحث ما يلي :

- لا توجد اختلافات معنوية بين أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بتوافر المكونات الأساسية لرأس المال الفكري (البشري،الهيكلية ، الاجتماعي) وفقاً لمتغير الجنس .
- لا توجد اختلافات معنوية فيما يتعلق بتوافر المكونات الأساسية لرأس المال الفكري لدى الإداريين والمخبريين ،غير أنه هناك اختلافات معنوية بين متوسط رأس المال الفكري لدى الإداريين عن نظيره لدى العمال من جهة وبين متوسط رأس المال الفكري لدى المخبريين عن نظيره لدى العمال من جهة أخرى .
- ليست هناك اختلافات معنوية بين أصحاب المؤهلات الدراسية مؤهل جامعي وما فوق (دكتوراه ،ماجستير،دبلوم دراسات عليا ،مؤهل جامعي) بعضها البعض ولا توجد اختلافات معنوية بين الحاصلين على المؤهل المتوسط والحاصلين على ثانوية وما دون ،وهناك اختلافات معنوية بين الفئات التي تمثل مؤهل جامعي وما فوق وبين الحاصلين على المؤهل المتوسط والحاصلين على ثانوية وما دون.
- ليست هناك اختلافات معنوية بين الأفراد الذي لديهم سنوات (أقل من سنة) مع نظرائهم الذين لديهم (من سنة إلى أقل من ٥ سنوات)،بالإضافة إلى أنه لا توجد اختلافات معنوية بين الأفراد عينة الدراسة أصحاب الفئات (٥ سنوات وأكثر) مع بعضها البعض ، بينما توجد اختلافات معنوية بين الأفراد الذين لديهم سنوات خبرة (أقل من سنة) و(من سنة إلى أقل من ٥ سنوات) وبين الفئات الأخرى أي من (٥ سنوات وأكثر).

٢-٤- ومن خلال اختبار الفرض الرابع الذي ينص على أنه :

" لا يوجد أثر لرأس المال الفكري ومكوناته (رأس المال البشري،رأس المال الهيكلية ، رأس المال الاجتماعي /العلاقات)على فعالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة"

توصل الباحث إلى ما يلي :

- يوجد أثر لرأس المال الفكري ومكوناته (رأس المال البشري،رأس المال الهيكلية ، رأس المال الاجتماعي /العلاقات) على التزام الإدارة العليا .
- يوجد أثر لرأس المال الفكري ومكوناته (رأس المال البشري،رأس المال الهيكلية ، رأس المال الاجتماعي /العلاقات) على التركيز على العاملين .
- يوجد أثر لرأس المال الفكري ومكوناته (رأس المال البشري،رأس المال الهيكلية ، رأس المال الاجتماعي /العلاقات) على التركيز على العميل .
- يوجد أثر لرأس المال الفكري ومكوناته (رأس المال البشري،رأس المال الهيكلية ، رأس المال الاجتماعي /العلاقات) على التحسين المستمر.

ثانياً: التوصيات :

في ضوء النتائج العامة للدراسة يمكن للباحث تقديم بعض التوصيات التي تساهم في تنمية وتطوير رأس المال الفكري في شركات الأدوية في محافظة حلب والذي يساهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة لهذه الشركات كما يتضح على النحو التالي :

١- يوصي الباحث الشركات عينة الدراسة إلى ضرورة اختيار الموارد البشرية الخبيرة والمبدعة التي تستطيع التواء مع طبيعة العمل في المنظمة وضرورة زيادة جهودها في دعم عمليات الإبداع والابتكار والاحتفاظ بالموارد البشرية ذات القدرات المعرفية والإبداعية المتميزة ويمكن تحقيق ذلك من خلال التخلص من أي قيود ومعوقات في بيئة العمل تحد من قدرة العاملين على الابتكار .

٢- ضرورة تهيئة الموارد البشرية للتوجه الجديد القائم على استثمار المعرفة والإبداع والابتكار من خلال شرح الفوائد الايجابية التي سوف تعود على الأفراد والمنظمة ككل من بناء وتنمية رأس المال الفكري .

٣- ضرورة تصميم نظام فعال للصحة والسلامة المهنية لتأمين الموارد البشرية المتميزة منها بشكل خاص ضد المخاطر ، وضرورة تصميم نظام فعال للأجور والحوافز والمكافآت المبدعين في كافة العمل .

٤- ضرورة الاعتماد النظم الخبيرة عن بناء وإدارة رأس المال الفكري حيث تعد النظم الخبيرة بمثابة نظام دعم قرار ذكي ومتطور وهو نظام آلي يحتوي على المعرفة المنظمة التي تحاكي مهارات الخبراء في حل المشاكل المرتبطة بنظام معين فإنه يمكن الاعتماد عليها في مواجهة المشاكل المتعلقة ببناء وتنمية رأس المال الفكري .

٥- زيادة المبالغ المخصصة للإنفاق على التدريب الإبداعي حيث يمثل هذا الإنفاق إنفاقاً استثمارياً يدر عائداً للشركات ، إضافة إلى ضرورة تشجيع العاملين على اكتساب الخبرة من بيئات التعلم الدولية في الشركات العالمية وتشجيعهم على المشاركة في المؤتمرات المحلية والدولية في مجال الصناعات الدوائية الساعية إلى نشر الإبداع والابتكار .

٦- تقديم الدعم المالي اللازم لأنشطة البحوث والتطوير وتوفير الإمكانيات المادية والتجهيزات للخبراء والمتخصصين حتى يمكن استخراج أكبر قدر من طاقاتهم الإبداعية والإبتكارية الكامنة .

٧- ضرورة القيام بدراسات استطلاعية مستمرة للتعرف على احتياجات ورغبات العملاء المتنوعة والمتغيرة وخلق قاعدة بيانات لعملاء الشركة والعمل على تخصيص ميزانية مناسبة لتقديم خدمات ما بعد البيع بشكل متميز للعملاء .

٨- ضرورة دعم الشركات لبراءات الاختراع والمحافظة على حقوق المخترعين والعمل على وضعها موضع التنفيذ ، إضافة إلى ضرورة العمل على خلق أساليب كفوءة فاعلة لخرن المعرفة وتحويلها .

٩- ضرورة إجراء التطوير والتحديث المستمر لنظم المعلومات والاتصالات الموجودة وذلك لتواكب التطورات العالمية في مجال الاتصالات والتكنولوجيا إضافة إلى قيام الإدارة العليا بتقديم الدعم المالي المستمر في هذا الشأن .

١٠- يوصي الباحث بضرورة تشجيع بناء فرق العمل القائمة على الإدارة الذاتية مع تنظيم فرق بحثية للإبداع والابتكار على المستوى الكلي للمنظمة .

١١- ضرورة تطوير الهياكل التنظيمية لشركات الصناعات الدوائية وجعلها أكثر مرونة وضرورة وجود تحديد واضح لواجبات ومهام كل فرد في الشركة .



المراجع العربية :

١- الكتب :

- ١- جودة محفوظ أحمد ، إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات) ، دار وائل للنشر ، الطبعة الثانية ٢٠٠٦ .
- ٢- طعيمة رشدي احمد وآخرون ، الجودة الشاملة في التعليم - بين مؤشرات التميز والاعتماد "الأسس والتطبيقات " ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، ط١ ، ٢٠٠٦ .
- ٣- ماهر أحمد ، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة ، الإسكندرية ، ٢٠٠١ .
- ٤- ستيوارت توماس ، ثروة المعرفة رأس المال الفكري ومؤسسة القرن الحادي والعشرين ، ترجمة علا أحمد إصلاح ، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية ، القاهرة ، ٢٠٠٤ .
- ٥- كيلادا جوزيف ، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة ، ترجمة سرور إبراهيم سرور ، المملكة العربية السعودية ، دار المريخ للنشر ، ٢٠٠٤ .
- ٦- العاني خليل إبراهيم محمود ، القزاز إسماعيل إبراهيم ، كوريل عادل عبد الملك ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو ٩٠٠١ : ٢٠٠٠ ، مطبعة الأشقر ، بغداد ، ٢٠٠٢ .
- ٧- حسن راوية ، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، مصر ، ٢٠٠٥ .
- ٨- الطائي رعد عبد الله ، إدارة الجودة الشاملة ، دار اليازوري ، عمان ، ٢٠٠٨ .
- ٩- الدوري زكريا مطلق و صالح احمد علي ، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة ، دار اليازوري ، عمان ، ٢٠٠٩ .
- ١٠- العنزي سعد علي و صالح احمد علي ، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال ، دار اليازوري للنشر ، عمان ، ٢٠٠٩ .
- ١١- المفرجي عادل حرحوش و صالح احمد علي ، رأس المال الفكري : طرق قياسه وأساليبه المحافظة عليه ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، ٢٠٠٧ .
- ١٢- نخلة رزق الله عايدة ، دليل الباحثين في التحليل الإحصائي- الاختيار والتفسير ، طبعة الأولى؛ القاهرة ، الناشر المؤلف نفسه ، ٢٠٠٢ .

١٣- عقيلي عمر وصفي ،المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة –وجهة نظر،دار وائل للنشر والتوزيع ،٢٠٠١ .

١٤- الحداد عواطف إبراهيم ،إدارة الجودة الشاملة ،دار الفكر ،عمان ، ٢٠٠٩.

١٥- المحياوي قاسم نايف علوان ، إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيقات ،دار الشروق للنشر والتوزيع ،عمان ،٢٠٠٦ .

١٦- المحياوي قاسم نايف علوان ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001-2000 ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ،عمان ،٢٠٠٥.

١٧- نجم عبود نجم ، الإدارة الالكترونية : الإستراتيجية والوظائف والمشكلات ، دار المريخ للنشر ، الرياض ،٢٠٠٤ .

١٨- نجم عبود نجم ، إدارة اللاملموسات (إدارة ما لا يقاس) ، دار اليازوري ،عمان ،٢٠١٠.

١٩- نجم عبود نجم ،إدارة المعرفة : المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات ،الطبعة الأولى ، الوراق للنشر والتوزيع ،عمان ،٢٠٠٥ .

٢- الرسائل العلمية :

١- صالح أحمد علي ، أنماط التفكير الاستراتيجي وعلاقتها بعوامل المحافظة على رأس المال الفكري –دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي والاشتراكي - ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد غير منشورة ،٢٠٠١ .

٢- سلمان احمد عيسى ، نموذج مقترح للعلاقة بين إدارة المعرفة ورأس المال الفكري في قطاع المستشفيات ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، ٢٠٠٩.

٣- الصرن رعد ،طرائق تحسين الجودة في المنظمات الصناعية السورية ،رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية الاقتصاد ،جامعة دمشق ،١٩٩٨.

٤- المفرجي عادل حرحوش ، الإنفاق على رأس المال الفكري وأثره في نجاح الشركات الصناعية (دراسة استطلاعية لأراء عينة من قادة الشركات الصناعية العراقية).رسالة ماجستير غير منشورة،الموصل، ٢٠٠٥.

٥- عبيد نغم حسين نعمة، أثر انتشار رأس المال الفكري في الأداء التنظيمي ، -دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع المختلط - ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد ،٢٠٠٢ .

٣- مجلات ودوريات :

١- ستيوارت توماس ، رأس المال الفكري ثروة المنظمات الجديدة ، ترجمة مجلة خلاصات، ١٩٩٧.

- ٢- جابلونسكي جوزيف ،إدارة الجودة الشاملة ،الجزء الثاني من سلسلة إصدارات بيميك مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) ،القاهرة ،١٩٩٦ .
 - ٣- اكسبورن ديفيد (مترجم)"تدريب الموظفين لرفع كفاءة الأداء "خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال ،شعاع ،القاهرة ،السنة ١٦ ،عدد ١٤ ،١٩٩٨ .
 - ٤- العنزي ، سعد علي حمود ، رأس المال الفكري : الثروة الحقيقية لمنظمات أعمال القرن الحادي والعشرين ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد الثامن ، العدد (٢٥) ، بغداد ، ٢٠٠١ .
 - ٥- يحضيه سملاي ، التسيير الإستراتيجي لرأس مال الفكري و الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة بسكرة ، العدد ٦ ، ٢٠٠٤ .
 - ٦- هيجان عبد الرحمن بن أحمد ، رأس المال الفكري إستراتيجية التحول من الفئة العامة إلى الفئة المتميزة ، ٢٠٠٧ .
 - ٧- بوخمخ عبد الفتاح ، رأس المال المعرفي مصدر للتميز في المنظمات ، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية : نحو أداء متميز في القطاع الحكومي ، ٢٠٠٩ .
 - ٨- عبد المنعم عزة صبحي ، إدارة الجودة الشاملة : الطريق إلى التحسين المستمر ، أخبار الإدارة ، العدد (١٧) المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، عمان ، ١٩٩٦ .
 - ٩- البراوري نزار ، الدور المعاصر للموارد البشرية العربية في ظل مجتمع المعرفة والتنافسية ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، العدد (٣٦) ، بغداد ٢٠٠١ .
 - ١٠- أبو فارة يوسف ، واقع رأس المال البشري في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) ، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى العلمي الدولي حول: المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية ، جامعة الشلف ، ٢٠٠٨ .
- (المراجع الأجنبية :

1-Book:

- 1- Luiz Antonio Joia, **Strategies for Information Technology and Intellectual Capital Challenges and opportunities** , ISR ,united states of America , 2007.
- 2- Thomas Auer , **Intellectual Capital Management System** , AUER,2005
- 3- Biesalski ,E, **Knowledge Management And E-human Resource Management** ,2004 .Stephen Gigg , **Learning and Development**, Macmillan London, 2002.
- 4- Awad ,E,& Ghaziri ,H, **Knowledge Management** ,pearson **International** , prentice –hall ,New York ,2004.
- 5- Ross , J& G , Roos , Edwinsson , L , and , N.C , DRagott, **Intellectual Capital : Navigating in the New Business** , Lands cap Macmillan company , New York, 1997.
- 6- Edwinsson Leif and Malone Michael S."Intellectual Capital", Harper Business ,1997 .

- 7- Miller , W.C., **Fostering Intellectual Capital** , HR ,Focus ,1998.
- 8- Al-Ali Nermien, "**Comprehensive Intellectual Capital Management Step-by-Step**, John Wiley & Sons, Inc,2003.
- 9- Gottschalk Petter , **Strategic Knowledge Management Technology**, Idea Group Publishing, the United States of America ,2005.
- 10- Kotler ,ph ,**Marketing Management** , The Millenniumed , Hall – International , INC ,USA ,2000.
- 11- Stewart, T. A., 1997- **Intellectual Capital the new wealth of Organization**, New York, Doubleday Currency.
- 12- Joseph M.Juran ,A.Blanton Godfrey , **Juran's Quality Handbook** ,McGraw hill,5th ed ,1999 .
- 13 - Feigenbaum ,Armand V, **Total Quality Control** ,McGraw –hill, 3rd ed ,Singapore,1991.
- 14- David Hoyle ,**Iso 9000 Quality Systems Handbook** ,Oxford ,5th ed ,2006 .
- 15- Richard L.Williams , **Essentials Of Total Quality Management** ,AMA com,1999 .
- 16- Edvans ,james R &William M. Lindsay ,**The Management and Control of Quality** ,7th ed ,Thomson :south –western ,Australia ,2008 .
- 17- Slack ,Nigel ,ET al ,**Operation management** ,Pitman Publishing ,USA,1998 .
- 18- Stephen George and Arvold Weimerskirch ,**Total Quality Management "Strategies and Techniques Proven at Today's Most Success full Companies"** ,2nd ed ,Canada ,2000 .
- 19- Joel E.Ross, **Principles of Total Quality** ,The Taylor & Francis e – Library ,3rd ,2005 .
- 20- Dessler ,G, **Human Resource Management**,7TH Ed, Prentice-Hall, 1998 .
- 21- Mayron,D,fottler & Hernandez ,S.Robert ,**Healthcare Organizations** ,1st ed ,Delmar ,USA, 1998 .
- 22- Quoted Myron ,D.Fottler ,s,Robert, Hernandes ,Charles joiner ,**Essentials of Human Resources Management** ,Delma Publisher,USA,1998 .
- 23- Norman Metzger ,**Handbook of health care human Resources Management** ,Aspen Publication ,USA,1987 .

24- Krajewski ,l,& Ritman ,l.p ,**Operation management** ,Multimedia version ,3rd ED,Addison –wesley Publishing co,Inc,USA,1999 .

25- Paul .J. James ,**Total Quality Management** , Prentice Hall,1st ed ,London ,1996 .

26- Naidu ,NVR,Babu, KM, Rajendra ,g, **Total Quality Management** ,New age International LTD,2006 .

2-periodicals:

1- Stephan harrion ,**Total Quality Management** ,Public Administration Quarterly ,vol(16) No (14) ,1993 .

2- Makijoraite ,Roma, **Problems and Perceptions Of T.Q.M Implementation in Lithuanian Education Institutions** ,Conferences Proceeding From T.Q.M for Higher Education Institutions ,Verona ,1999.

3- Wiklund ,Hakan ,et ,**Innovation and TQM in Swedish Higher Education institutions Possibilities and Pitfalls** ,Journal Quality Assurance in Education ,Emerald Group Publishing Limited ,UK,vol15,No.2.

4- Gate Robert D.Riordam ,Christine ,"**The Development of a model of Total Quality :Organizational Practices ,TQM Principles** " ,Journal of Quality Management ,vol(2) ,1997.

5- Nwabueze Uche ,**The Implementation of TQM for The NHS Manger** , Journal of Total Quality Management ,vol(12),No.5,2001.

6- Mex Appleby & Cyntbia Jackson ,**The Impact of Lip on TQM & Staff Motivation in General Practice** ,International Journal of Health care Quality Assurance,2000 .

7- Suresh chander ,G.S,Rajendian et.al,"**A conceptual Model for Total Quality in Service Organization**", Journal of Total Quality Management ,vol(9),No8,1998 .

8- Macy ,Granger ,"**Practices Values and Rhetoric ,Seeking Success With Participation and TQM** ",College of Business ,available From ,[http ://www.sba.muahio.edu.p3](http://www.sba.muahio.edu.p3)

9- Kanji ,Gopat ,**Forces of Excellence in Kanji Business Excellence Model Total Quality Management** ,vol(12),No2,2001 .

- 10- Malhi ,Ranjit singh , **Understanding Total Quality Management** ,Article available from :<http://www.higheam.com/library/doc.asp.p3>.
- 11- Koenig , M , **The Resurgence of Intellectual Capital , The Emphasis Shifts Measurement to Management** , Information Today , Vol , 17 ,sep 2000.
- 12- Quinn , G.B., Anderson , P .A ., & Finkelstein S. , **Managing Professional Intellectual : Management the Most of Best** , Harvard Business Review , March –April , 1996 .
- 13- Harrison, S., and P.H. Sullivan “**Profitting form intellectual capital; Learning from leading companies**”. Journal of Intellectual Capital. Vol. 1 No. 1, . 2000.
- 14- Didier soumet , **Intellectual capital statement** ,Zone Industrielle nord , VMI,2007.
- 15- Becker, G.S, “**Human Capital : A Theoretical & Empirical Analysis**”, national bateau of economic research ,New York ,2007.
- 16- Smith M & Hansen F, **Managing intellectual property: a strategic point of view**. Journal of Intellectual Capital, 3(4):, 2002.
- 17- Charlene Rowena, **intellectual capital and marketing strategy intersect for increased sustainable competitive advantage** , University of Johannesburg ,2006.
- 18- Yun Ji Moon, Hyo Gun Kym, "A Model for the Value of Intellectual Capital "Canadian Journal of Administrative Sciences, (23(3), 2006.
- 19- Sveiby, K.E. **A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation**. Journal of Intellectual Capital, 2(4) , 2001.
- 20- Tomi Hussi, **Reconfiguring knowledge management combining intellectual capital ,intangible assets and knowledge creation** ,journal of knowledge management ,vol.8,n.2.2004.
- 21- J.Merten and j.v.derMerr , **Intangibles and intellectual capital** ,(http://info.world bank .org) ,2005.

- 22- Bueno Campos, Eduardo and Paz Salmador Sanchez, "**Knowledge Management in the Emerging Strategic Business Process: Information, Complexity, and Imagination**", Journal of Knowledge Management, Vol.7, No.2, 2003.
- 23- Harvard Business review , **The HRB List** , Break Through Ideas, 2004 .
- 24- Kim , W,& Mauborgne ,R, **Charting Your Companies Future** , Harvard Business Review ,joun ,2002.
- 25- Kanter , J ., **Knowledge Management Practically Speaking** , Informational Systems Management , Vol . 16 .1999.
- 26- Leavitt, H ,J, & Binuman ,G ,H, **Hot Groups** , Harvard Business Review ,July-august ,1995.
- 27- Petty, R., & Guthrie, J.. **Intellectual capital literature review: Measurement, reporting and management of Intellectual Capital**, 1(2), 2000.
- 28- Chen ,J,Zhu, Z& Yuan ,H, **Measuring Intellectual Capital : A new Model And Empirical Study** ,Journal of Intellectual Capital ,Vol.5,NO.5,
- 29- Caddy , I, **Intellectual Capital : Recognizing both Asset and Liabilities**, Journal of Intellectual Capital ,Vol: 1 ,NO .2 , 2000.

جامعة دمشق
كلية الاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

قائمة استقصاء

يقوم الباحث ناصر العبد الله بإعداد رسالة لنيل رسالة الماجستير في إدارة الأعمال
بعنوان:

دور رأس المال الفكري في فعالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة

ولذلك أرجو التكرم بالمساعدة من خلال تحديد آراء سيادتكم المتعلقة بالعبارات التي
يحتويها هذا الاستقصاء, وإنني إذ أشير إلى الأهمية القصوى لتعاونكم في استيفاء المعلومات
المطلوبة فإنني أقدر لسيادتكم اهتمامكم وما تبذلونه من وقت وجهد لقراءة القائمة وتحديد
إجاباتكم وفقاً لآرائكم ومشاعركم الشخصية.

علماً أن ما تدلون به من آراء ووجهات نظر سيستخدم بصورة إجمالية ولأغراض
البحث العلمي فقط. ولكم خالص الشكر والتقدير.

الباحث ناصر العبد الله

إشراف

الدكتور بسام التزه

دكتور مدرس في إدارة الأعمال جامعة دمشق

٢٠١١

قائمة استقصاء

أولاً: القسم الأول: معلومات عامة

١- الاسم :

٢- أسم الشركة :

٣- العمر : ٢٠ سنة أو أقل () ٢٠-٣٠ () ٣١-٤٠ ()
٤١-٥٠ () ٥١ فما فوق ()

٤- الجنس ☐ ذكر ☐ أنثى

٤- التخصص الوظيفي: إداري () مخبري () عامل ()

٥- المؤهل العلمي :

دكتوراه () ماجستير () دبلوم دراسات عليا ()
مؤهل جامعي () مؤهل متوسط () ثانوية أو أقل ()

٦- سنوات الخبرة :

سنة أو أقل () ١-٥ سنة () ٦-١٠ سنة () ١٠-١٥ سنة () ١٥ سنة أو أكثر ()

القسم الثاني: فيما يلي عدداً من العبارات المتعلقة برأس المال الفكري, الرجاء وضع علامة (√) في حقل الإجابة المناسبة لكل عبارة:

١- فيما يلي عدداً من العبارات المتعلقة برأس المال البشري (وهو كل القدرات والمعرفة والمهارة والخبرة الفردية لدى موظفي المنظمة ومديريها).

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق نهائياً
	أ - المعرفة :					
١	إن الموظفين في شركتنا هم المصدر الرئيسي للمعرفة					
٢	تعمل الشركة على بذل جهود للاحتفاظ بالقوى البشرية ذوي المعرفة العالية بمتطلبات العمل					
٣	تقيم الشركة دورات تدريبية داخلية وخارجية من أجل زيادة معارف أفرادها					

ب-المهارة :						
٤	تعتمد الشركة على عاملين من ذوي الخبرة والمهارة لتحقيق مستويات أفضل					
٥	تهتم إدارة الشركة بزيادة وتنمية مهارات وكفاءات القوى البشرية في الشركة					
٦	ترى الشركة أن التدريب هو أفضل سبيل لاكتساب المهارات العلمية					
ج-القدرات الفردية :						
٧	تشجعي الشركة على التعلم وتطوير قدراتي إلى أقصى حد					
٨	إن العاملين في الشركة يمتلكون قدرات فردية تتناسب مع طبيعة العمل وتحدياته					
٩	القوى البشرية في الشركة يبذلون كل جهدهم مما يجعلنا متميزين					

٢- فيما يلي عدداً من العبارات المتعلقة برأس المال الهيكلي وهو (التعامل مع آلية وهياكل المنظمة التي يمكنها مساعدة ودعم الموظفين في سعيهم من أجل الأداء الفكري الأمثل).

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق نهائياً
أ- رأس المال التنظيمي :						
١٠	هناك تحديد واضح لواجبات ومهام كل فرد في الشركة					
١١	يمتلك الموظفون في الشركة حرية في اتخاذ القرارات المتعلقة أعمالهم اليومية					
١٢	يتم إنجاز الإجراءات الإدارية بسرعة وكفاءة					
ب- الأنظمة والعمليات الداخلية :						
١٣	نظام المعلومات في الشركة تتميز بالدقة والحدثة بالشكل الذي يسهل عمليات الاتصال في الشركة					
١٤	الأنظمة والإجراءات التنظيمية في الشركة تدعم الإبداع					
١٥	تسعى إدارة الشركة إلى إعداد وتنفيذ برامج ومشروعات لتحسين الجودة					

ج- الابتكار في العمل :						
					تدعم الشركة براءات الاختراع وتضعها موضع التنفيذ	١٦
					تشجع الشركة تجريب أو إدخال الأفكار الجديدة لمواجهة مشكلات العمل	١٧
					تقوم الشركة باستمرار بقياس درجة التحسن في جودة الأعمال والخدمات	١٨
					تمتلك الشركة أساليب كفوءة وفاعلة في خزن المعرفة وتحويلها	١٩

٣- فيما يلي عدداً من العبارات المتعلقة برأس المال العلاقتي وهو (العلاقات مع الزبائن والموردين ومع الشركاء الآخرين والجمهور).

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق نهائياً
أ- رضا الزبون :						
٢٠	تولي الشركة جل اهتماماتها في إسعاد وإرضاء زبائننا					
٢١	تسعى الشركة إلى استطلاع آراء الزبائن وأذواقهم واحتياجاتهم					
٢٢	تعمل إدارة الشركة على تبادل المعلومات مع زبائننا لفتح آفاق جديدة للتعاون					
٢٣	تعمل الشركة على منح خصومات وتقديم عينات مجانية لكسب رضا زبائننا					
ب- الحصة السوقية :						
٢٤	تسعى الشركة إلى زيادة حصتها السوقية عن طريق دخول أسواق جديدة					
٢٥	تعمل الشركة على زيادة معدل نمو مبيعاتها لزيادة حصتها السوقية					
٢٦	تقوم الشركة بالتعاون مع شركات دولية لتحسين موقعها التنافسي والدخول إلى أسواق عالمية					
ج- العلاقة مع الموردين والجمهور						
٢٧	تهتم الشركة في تحسين العلاقة مع مورديها					
٢٨	تستخدم الشركة أنظمة فعالة في العلاقة مع الموردين لتأمين متطلباتها في المكان والتوقيت والجودة المناسبة					
٢٩	تتدخل وزارة الصحة في الرقابة التسعيرية والرقابة على جودة معظم المنتجات الدوائية					

القسم الثالث: فيما يلي عدداً من العبارات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة , الرجاء وضع علامة (√) في حقل الإجابة المناسبة لكل عبارة:

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق نهائياً
	١ - التزام الإدارة العليا					
٣٠	هناك اقتناع من قبل الإدارة العليا في الشركة بأنظمة الجودة الشاملة وأهمية تطبيقها					
٣١	تعقد الإدارة العليا دورات تدريبية للعاملين لتعزيز ثقافة الجودة الشاملة وأساليب تطويرها					
٣٢	تركز وتشجع الإدارة العليا على تشكيل حلقات الجودة					
٣٣	تهتم الإدارة العليا بالتحسينات المستمرة للعمليات الإدارية وإزالة العقبات أمام تطبيق أنظمة الجودة					
٣٤	تقوم الإدارة العليا بتخصيص الموارد المالية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بفعالية					
	٢- التركيز على العاملين (تمكين العاملين)					
٣٥	يتم إشراك العاملين بأخذ اقتراحاتهم من أجل تحسين الجودة					
٣٦	يتم تشجيع العاملين على العمل الجماعي من خلال فرق العمل وتشكيل حلقات الجودة					
٣٧	تعمل الشركة على تدريب العاملين على التقنيات الحديثة والمتطورة التي تساعد تحسين المنتجات					
٣٨	يتم تقديم مكافأة للعاملين على مشاركتهم في تحقيق الأداء المتميز					
٣٩	يتم تدريب كافة العاملين على أساليب ضبط الجودة					
	٣- التركيز على العميل					
٤٠	تقوم الشركة بالاستجابة الفورية للاقتراحات والأسئلة المطروحة من قبل العميل					
٤١	سياسات قبول المرتجعات التي تتبعها شركات الأدوية مناسبة للصيادلة					
٤٢	يتم إعلام الأطباء والصيادلة عن الأدوية الجديدة وإعطاء معلومات عنها .					
٤٣	يتم تنظيم معارض ومؤتمرات للاتصال مع العميل والتعريف بسياسات الشركة ومنتجاتها					
٤٤	تقوم الشركة بإجراء دراسات مسحية باستمرار لتقييم رضا العملاء على منتجاتها					

٤-التحسين المستمر						
					يتم إضافة بعض الأصناف الجديدة وتغيرات في شكل وحجم العبوات استجابة لأذواق العميل واحتياجاته	٤٥
					تعتقد الشركة أن التحديث ولتحسين إستراتيجية دائمة	٤٦
					تحاول الشركة الاستفادة من الأفكار الناجحة والابتكارات من الشركات الأخرى في قطاع الأدوية	٤٧
					توفر الشركة دليل للجودة يتضمن تفاصيل مشاريع التحسين المزمع تنفيذها	٤٨
					تضع الشركة أنظمة فعالة لتقييم الأداء وتستخدم أساليب متطورة للرقابة على الجودة	٤٩
					عملية التحسين تشمل جميع إدارات وأقسام الشركة وتتم بمشاركة العاملين	٥٠

ولكم جزيل الشكر



جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

دور رأس المال الفكري في فعالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة

دراسة تطبيقية على شركات الأدوية في حلب

**The role of Intellectual Capital in the effectiveness of
application of total quality management (TQM)**
Applied Study on the pharmaceutical companies in Aleppo

رسالة أعدت لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد:

ناصر مرأفت العبد الله

إشراف الدكتور:

بسام التنزه

2011

Damascus University

Faculty of Economics

Business Administration Dep.



**The role of Intellectual Capital in the effectiveness of
application of total quality management (TQM)**
Applied Study on the pharmaceutical companies in Aleppo

A Thesis prepared for the Master's degree

In Business Administration

By

Nasser Raafat alabed Allah

Supervised by

Dr.Bassam altaza

1432-2011

جامعة دمشق
كلية الاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

قائمة استقصاء

يقوم الباحث ناصر العبد الله بإعداد رسالة لنيل رسالة الماجستير في إدارة الأعمال بعنوان:

دور رأس المال الفكري في فعالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة

ولذلك أرجو التكرم بالمساعدة من خلال تحديد آراء سيادتكم المتعلقة بالعبارات التي يحتويها هذا الاستقصاء, وإنني إذ أشير إلى الأهمية القصوى لتعاونكم في استيفاء المعلومات المطلوبة فإنني أقدر لسيادتكم اهتمامكم وما تبذلونه من وقت وجهد لقراءة القائمة وتحديد إجاباتكم وفقاً لآرائكم ومشاعركم الشخصية. علماً أن ما تدلون به من آراء ووجهات نظر سيستخدم بصورة إجمالية ولأغراض البحث العلمي فقط. ولكم خالص الشكر والتقدير.

الباحث ناصر العبد الله

إشراف

الدكتور بسام التزه

دكتور مدرس في إدارة الأعمال جامعة دمشق

٢٠١١

قائمة استقصاء

أولاً: القسم الأول: معلومات عامة

١- الاسم :

٢- أسم الشركة :

٣- العمر : ٢٠ سنة أو أقل () ٣٠-٢٠ () ٤٠-٣١ ()

٤١-٥٠ () ٥١ فما فوق ()

٤- الجنس □ ذكر □ أنثى

٤- التخصص الوظيفي: إداري () مخبري () عامل ()

٥- المؤهل العلمي : دكتوراه () ماجستير () دبلوم دراسات عليا ()
مؤهل جامعي () مؤهل متوسط () ثانوية أو أقل ()

٦- سنوات الخبرة :

سنة أو أقل () ١-٥ سنة () ٦-١٠ سنة () ١٠-١٥ سنة () ١٥ سنة أو أكثر ()

القسم الثاني: فيما يلي عدداً من العبارات المتعلقة برأس المال الفكري, الرجاء وضع علامة (√) قي حقل الإجابة المناسبة لكل عبارة:

١- فيما يلي عدداً من العبارات المتعلقة برأس المال البشري (وهو كل القدرات والمعرفة والمهارة والخبرة الفردية لدى موظفي المنظمة ومديريها).

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق نهائياً
	أ - المعرفة :					
١	إن الموظفين في شركتنا هم المصدر الرئيسي للمعرفة					
٢	تعمل الشركة على بذل جهود للاحتفاظ بالقوى البشرية ذوي المعرفة العالية بمتطلبات العمل					
٣	تقيم الشركة دورات تدريبية داخلية وخارجية من أجل زيادة معارف أفرادها					

ب-المهارة :					
٤					تعتمد الشركة على عاملين من ذوي الخبرة والمهارة لتحقيق مستويات أفضل
٥					تهتم إدارة الشركة بزيادة وتنمية مهارات وكفاءات القوى البشرية في الشركة
٦					ترى الشركة أن التدريب هو أفضل سبيل لاكتساب المهارات العلمية
ج-القدرات الفردية :					
٧					تشجعي الشركة على التعلم وتطوير قدراتي إلى أقصى حد
٨					إن العاملين في الشركة يمتلكون قدرات فردية تتناسب مع طبيعة العمل وتحدياته
٩					القوى البشرية في الشركة يبذلون كل جهدهم مما يجعلنا متميزين

٢- فيما يلي عدداً من العبارات المتعلقة برأس المال الهيكلي وهو (التعامل مع آلية وهياكل المنظمة التي يمكنها مساعدة ودعم الموظفين في سعيهم من أجل الأداء الفكري الأمثل).

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق نهائياً
أ- رأس المال التنظيمي :						
١٠	هناك تحديد واضح لواجبات ومهام كل فرد في الشركة					
١١	يمتلك الموظفون في الشركة حرية في اتخاذ القرارات المتعلقة أعمالهم اليومية					
١٢	يتم إنجاز الإجراءات الإدارية بسرعة وكفاءة					
ب- الأنظمة والعمليات الداخلية :						
١٣	نظام المعلومات في الشركة تتميز بالدقة والحدثة بالشكل الذي يسهل عمليات الاتصال في الشركة					
١٤	الأنظمة والإجراءات التنظيمية في الشركة تدعم الإبداع					
١٥	تسعى إدارة الشركة إلى إعداد وتنفيذ برامج ومشروعات لتحسين الجودة					

ج- الابتكار في العمل :						
					تدعم الشركة براءات الاختراع وتضعها موضع التنفيذ	١٦
					تشجع الشركة تجريب أو إدخال الأفكار الجديدة لمواجهة مشكلات العمل	١٧
					تقوم الشركة باستمرار بقياس درجة التحسن في جودة الأعمال والخدمات	١٨
					تمتلك الشركة أساليب كفوءة وفاعلة في خزن المعرفة وتحويلها	١٩

٣- فيما يلي عدداً من العبارات المتعلقة برأس المال العلاقتي وهو (العلاقات مع الزبائن والموردين ومع الشركاء الآخرين والجمهور).

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق نهائياً
أ- رضا الزبون :						
٢٠	تولي الشركة جل اهتماماتها في إسعاد وإرضاء زبائننا					
٢١	تسعى الشركة إلى استطلاع آراء الزبائن وأذواقهم واحتياجاتهم					
٢٢	تعمل إدارة الشركة على تبادل المعلومات مع زبائننا لفتح آفاق جديدة للتعاون					
٢٣	تعمل الشركة على منح خصومات وتقديم عينات مجانية لكسب رضا زبائننا					
ب- الحصة السوقية :						
٢٤	تسعى الشركة إلى زيادة حصتها السوقية عن طريق دخول أسواق جديدة					
٢٥	تعمل الشركة على زيادة معدل نمو مبيعاتها لزيادة حصتها السوقية					
٢٦	تقوم الشركة بالتعاون مع شركات دولية لتحسين موقعها التنافسي والدخول إلى أسواق عالمية					
ج- العلاقة مع الموردين والجمهور						
٢٧	تهتم الشركة في تحسين العلاقة مع مورديها					
٢٨	تستخدم الشركة أنظمة فعالة في العلاقة مع الموردين لتأمين متطلباتها في المكان والتوقيت والجودة المناسبة					
٢٩	تتدخل وزارة الصحة في الرقابة التسعيرية والرقابة على جودة معظم المنتجات الدوائية					

القسم الثالث: فيما يلي عددًا من العبارات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة , الرجاء وضع علامة (✓) قي حقل الإجابة المناسبة لكل عبارة:

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق نهائياً
	١ - التزام الإدارة العليا					
٣٠	هناك اقتناع من قبل الإدارة العليا في الشركة بأنظمة الجودة الشاملة وأهمية تطبيقها					
٣١	تعقد الإدارة العليا دورات تدريبية للعاملين لتعزيز ثقافة الجودة الشاملة وأساليب تطويرها					
٣٢	تركز وتشجع الإدارة العليا على تشكيل حلقات الجودة					
٣٣	تهتم الإدارة العليا بالتحسينات المستمرة للعمليات الإدارية وإزالة العقبات أمام تطبيق أنظمة الجودة					
٣٤	تقوم الإدارة العليا بتخصيص الموارد المالية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بفعالية					
	٢- التركيز على العاملين(تمكين العاملين)					
٣٥	يتم إشراك العاملين بأخذ اقتراحاتهم من أجل تحسين الجودة					
٣٦	يتم تشجيع العاملين على العمل الجماعي من خلال فرق العمل وتشكيل حلقات الجودة					
٣٧	تعمل الشركة على تدريب العاملين على التقنيات الحديثة والمتطورة التي تساعد تحسين المنتجات					
٣٨	يتم تقديم مكافأة للعاملين على مشاركتهم في تحقيق الأداء المتميز					
٣٩	يتم تدريب كافة العاملين على أساليب ضبط الجودة					
	٣- التركيز على العميل					
٤٠	تقوم الشركة بالاستجابة الفورية للاقتراحات والأسئلة المطروحة من قبل العميل					
٤١	سياسات قبول المرتجعات التي تتبعها شركات الأدوية مناسبة للصيادلة					
٤٢	يتم إعلام الأطباء والصيادلة عن الأدوية الجديدة وإعطاء معلومات عنها .					
٤٣	يتم تنظيم معارض ومؤتمرات للاتصال مع العميل والتعريف بسياسات الشركة ومنتجاتها					
٤٤	تقوم الشركة بإجراء دراسات مسحية باستمرار لتقييم رضا العملاء على منتجاتها					

٤-التحسين المستمر						
					٤٥	يتم إضافة بعض الأصناف الجديدة وتغيرات في شكل وحجم العبوات استجابة لأذواق العميل واحتياجاته
					٤٦	تعتقد الشركة أن التحديث وتحسين إستراتيجية دائمة
					٤٧	تحاول الشركة الاستفادة من الأفكار الناجحة والابتكارات من الشركات الأخرى في قطاع الأدوية
					٤٨	توفر الشركة دليل للجودة يتضمن تفاصيل مشاريع التحسين المزمع تنفيذها
					٤٩	تضع الشركة أنظمة فعالة لتقييم الأداء وتستخدم أساليب متطورة للرقابة على الجودة
					٥٠	عملية التحسين تشمل جميع إدارات وأقسام الشركة وتتم بمشاركة العاملين

ولكم جزيل الشكر

الفصل الأول :الإطار العام للبحث

١/١ - مقدمة البحث

٢/١ - مشكلة البحث

٣/١ - أهداف البحث

٤/١ - أهمية البحث

٥/١ - فرضيات البحث

٦/١ - متغيرات البحث

٧/١ - أسلوب البحث

٨/١ - مجتمع وعينة البحث

٩/١ - أساليب التحليل الإحصائي

١٠/١ - حدود البحث

١١/١ - مصطلحات البحث

١٢/١ - الدراسات السابقة

الفصل الأول: الإطار العام للبحث

١/١ - مقدمة البحث :

تشهد منظمات الأعمال وخاصة في السنوات الأخيرة منافسة شديدة بسبب تلاحق الابتكارات والإبداعات، إذ إن المنافسة تعد الآن الشيء الوحيد الثابت وما عداها هو متغير. لذلك تحتاج المنظمات إلى وسائل وأدوات وعوامل ومتغيرات معاصرة لمواجهة وتحقيق النجاح والبقاء في عالم الأعمال وفي السنوات الماضية أحدثت ثلاث أفكار مهمة تغيرات جوهرية في أسلوب إدارة المنظمات، وأولى هذه الأفكار هي مفهوم إدارة الجودة الشاملة الذي حوّل اليابان إلى قوة عالمية، أما الفكرة المهمة الثانية فهي إعادة هندسة الأعمال هذا المفهوم ذي العقلية الأكاديمية، أما الفكرة الثالثة فهي رأس المال الفكري، حيث أصبح محل المناقشات الأكثر ثراء وعمقاً في أوساط الأعمال والاقتصاد اليوم ، ويعد رأس المال الفكري احد المتغيرات المعاصرة التي تسهم في تحقيق البقاء خاصة إذا تم العمل على تطويره فإنه يحفز إنتاج أفكاراً جديدة أو تطوير أفكار قديمة وأيضاً يركز على الطاقات الابتكارية والإبداعية الموجودة عند العاملين في المنظمة وكيفية اكتشافها واستثمارها والمحافظة عليها باعتبار أن المنظمات المعاصرة تنظر إلى مواردها البشرية على أنها أغلى الموارد وأكثر الموجودات قيمة وتتنظر إلى الأصول المعنوية غير الملموسة كعناصر أساسية ربما تفوق في أهميتها النسبية العناصر الأساسية للأصول المادية .

لقد أصبحت الجودة إحدى أهم مداخل الإدارة في الوقت الحاضر، حيث أن إدارة الجودة الشاملة TQM أصبحت الآن وبفضل الكم الهائل في المعلومات وتقنيات الاتصال سمة مميزة لمعطيات الفكر الإنساني الحديث سيما وأن الإدارة العلمية المعاصرة أسهمت بشكل حثيث في تطوير بنية المنظمات الاقتصادية بشكل كبير ، حيث أصبح المعيار الحاكم لبقاء ونمو المنظمات هو تطبيق نظام الجودة الشاملة لبناء منظمات في ظل عالم متنافس ومتغير ، وإن إدارة الجودة الشاملة تعتبر بمثابة عملية مستمرة ولكن هناك طرق مختلفة لأداء وتطوير الأشياء ، وتعتبر بمثابة التزام شامل نحو أداء الأعمال بشكل صحيح ومدخلاً إستراتيجياً لإنتاج أفضل منتج وتقديم خدمة متميزة .

وتنبثق العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة من كون رأس المال الفكري يعد العنصر الجوهري لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة لأنها تهدف إلى إحداث تغييراً فكرياً وسلوكياً في المنظمة وإن إحداث التغيير الفكري والسلوكي المنوه عنه لا ينهض به إلا نخبة من ذوي القدرات الابتكارية والإبداعية الخلاقة ، كما تبرز العلاقة بين المتغيرين من كون رأس المال الفكري

أحد مرتكزات الجودة الشاملة والتي تتمثل في تبني ميزة تنافسية للمنظمة وبالتالي فإن عملية خلق ميزة تنافسية للمنظمة لا يمكن بلوغه ما لم يتوافر رأس مال فكري له القدرة على إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير الأفكار القديمة وإخراجها بجودة عالية أو ملائمة ، لأن الجودة تعد الآن سلاحاً تنافسياً استراتيجياً وفي هذا البحث نحاول أن نسلط الضوء على أثر رأس المال الفكري في المنظمات في فاعلية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بحيث تحقق المنظمة أهدافها ونتائجها بكفاءة و فاعلية.

٢/١- مشكلة البحث :

تظهر مشكلة البحث في قصور تحقيق التكامل والتفاعل بين عناصر رأس المال الفكري وبين عناصر تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) حيث عملت الكثير من المنظمات في القطاع العام والخاص على تطبيق فلسفة إدارة الجودة كمنهج إداري حديث بهدف زيادة قدرتها على المنافسة والبقاء في السوق وحصلت على العديد من شهادات الأيزو وفقاً لمعايير الجودة ،دون الاهتمام الكافي برأس مالها الفكري بالشكل المناسب حيث لاحظ الباحث من خلال إطلاعه تجارب من الشركات التي انتهجت فلسفة إدارة الجودة الشاملة عدم الاهتمام الكافي وبما يرقى إلى المستوى المطلوب للجودة ومعاييرها بأهمية رأس مالها الفكري بمكوناته ،لأنها كانت تركز على الجانب المادي ممثلاً برأس المال المادي والتقني وبقية الأصول والموجودات المادية الأخرى على حساب إهمال الجانب المعرفي المتمثل برأس المال الفكري الذي يفوق في قيمته وديمومته ذلك الجانب ،ومن هنا يرى الباحث أنه هناك أثر كبير يلعبه العنصر البشري في تطبيق (TQM) من خلال طرح أفكار جديدة أو تطوير أفكار قديمة وفي هذا الصدد يرى (lee & pour,1985) بأن " للعاملين الماهرين الذين يمتلكون معلومات عن الجودة أثراً كبيراً في تطوير الجودة وإمكانية تطبيق برامج ناجحة فيها".

ويمكن حصر مشكلة البحث في التساؤلات الآتية :

- ١- هل يرقى الاهتمام برأس المال الفكري في المنظمات محل الدراسة إلى الدرجة التي يفترضها تطبيق إدارة الجودة الشاملة ؟
- ٢- ما هو المستوى الفعلي لتطبيق مبادئ TQM في المنظمات محل الدراسة ؟
- ٣- ما هو المستوى الفعلي لاهتمام إدارات الشركات المدروسة برأس مالها الفكري ؟
- ٤- هل يتوفر لدى القائمين على تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المنظمات محل الدراسة الوعي بدور رأس المال الفكري في تطبيقها؟

٥- ما هو دور رأس المال الفكري في فعالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات محل الدراسة ؟

٣/١- أهداف البحث :

يهدف البحث إلى التعرف على واقع الاهتمام برأس المال الفكري في المنظمات محل الدراسة ومدى وعيها بأهميته في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومدى وعيها بأهمية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تطبيقها وبالتالي فإن البحث يهدف إلى تسليط الضوء على النقاط التالية :

- ١- التعرف على مدى توفر الوعي بدور رأس المال الفكري لدى القائمين بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات محل الدراسة .
- ٢- التعرف على المستوى الفعلي لتطبيق مبادئ TQM في المنظمات محل الدراسة .
- ٣- التعرف على المستوى الفعلي لاهتمام إدارات الشركات المدروسة برأس مالها الفكري .
- ٤- التعرف على أثر رأس المال الفكري في فعالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات محل الدراسة.

٤/١- أهمية البحث :

تتبع أهمية الدراسة من أهمية متغيريها وهما (رأس المال الفكري ، إدارة الجودة الشاملة) كونها أفكار مهمة لإحداث تغييرات جوهرية في أسلوب إدارة المنظمات وتطويرها والتي تكسبها ميزة تنافسية تستطيع من خلالها مواكبة التطورات الحاصلة على صعيد الصناعات الدوائية وابتكار منتجات جديدة أو تطوير المنتجات الموجودة وتكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال ما يلي :

١- مساهمتها في بلورة رؤية جديدة لفلسفة و استراتيجيات شركات الأدوية في محافظة حلب لتفعيل دور رأس المال الفكري في تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛ لأجل تحسين و تطوير الأداء التنظيمي لها وتحقيق ميزة تنافسية من خلال ابتكار أفكار جديدة أو تطوير منتجاتها وتحسين الجودة في الخدمات المقدمة .

٢- الربط ما بين رأس المال الفكري و فعالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل التغيرات المتسارعة في البيئة الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية و البيئية وفي ظل عصر الاقتصاد القائم على المعرفة.

٣- أهمية رأس المال الفكري ودوره في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات والتي تكسب المنظمة ميزة تنافسية من خلال التحسين المستمر لعملياتها و لمنتجاتها .

٤- تركيز الدراسات السابقة على الجانب غير البشري في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتركيزهم نحو تحقيق جودة العمليات من خلال التطور التكنولوجي وتكنولوجيا المعلومات وغيرها من متطلبات تطبيق (TQM) .

٥- مدى مساهمة البحث في تزويد المكتبة العربية بمثل هذه الأبحاث .

٥/١- فرضيات البحث :

يسعى البحث إلى اختبار صحة الفروض التالية :

الفرضية الأولى :

لا يتجاوز مستوى الاهتمام برأس المال الفكري في شركات الأدوية في حلب مستوى المتوسط .

الفرضية الثانية :

لا يتجاوز مستوى تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في شركات الأدوية في حلب مستوى المتوسط .

الفرضية الثالثة :

لا توجد اختلافات معنوية بين أفراد عينة البحث حول رأس المال الفكري ومكوناته (البشري،الهيكلية،الاجتماعي/العلاقات) وفقاً للمتغيرات الديمغرافية (الجنس ،التخصص الوظيفي , المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) .

الفرضية الرابعة :

لا يوجد أثر لرأس المال الفكري على فعالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة . و يتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات التالية :

١- لا يوجد أثر لرأس المال الفكري ومكوناته (رأس المال البشري،رأس المال الهيكلية ، رأس المال الاجتماعي/العلاقات) على التزام الإدارة العليا .

٢- لا يوجد أثر لرأس المال الفكري ومكوناته (رأس المال البشري،رأس المال الهيكلية ، رأس المال الاجتماعي/العلاقات) على التركيز على العاملين(تمكين العاملين) .

٣- لا يوجد أثر لرأس المال الفكري ومكوناته (رأس المال البشري،رأس المال الهيكلية ، رأس المال الاجتماعي/العلاقات) على التركيز على العميل .

٤- لا يوجد أثر لرأس المال الفكري ومكوناته (رأس المال البشري،رأس المال الهيكلية ، رأس المال الاجتماعي/العلاقات) على التحسين المستمر .

٦/١ - متغيرات البحث: وتتمثل المتغيرات بما يلي :

١ - المتغيرات المستقلة (X) :

رأس المال الفكري وعناصره :

أ- رأس المال البشري

ب- رأس المال الهيكلي

ج- رأس المال الاجتماعي /العلاقات

٢ - المتغيرات التابعة (Y) :

إدارة الجودة الشاملة ويتضمن :

- التزام الإدارة العليا

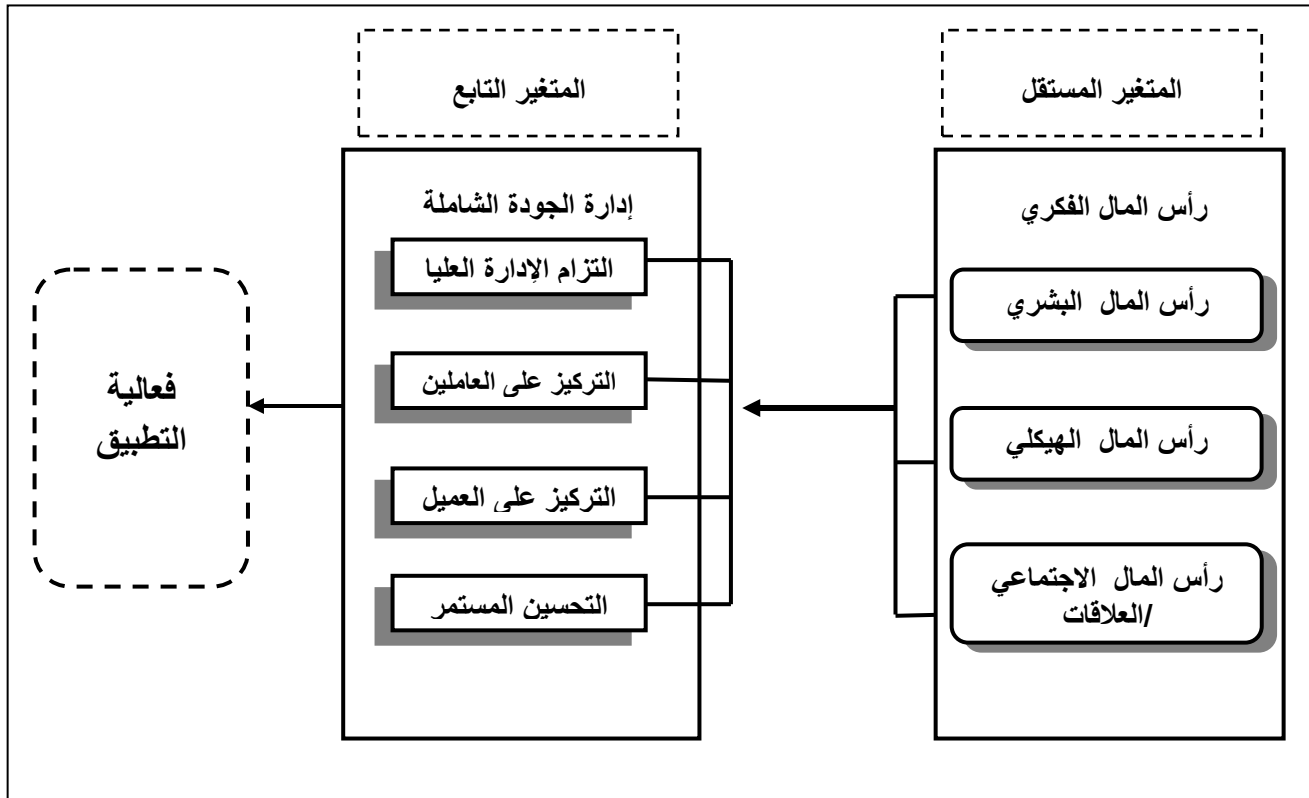
- تمكين العاملين.

- التركيز على العميل.

- التحسين المستمر.

ويمكن وضع الشكل العام للعلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة :

الشكل رقم (١،١) الشكل العام للعلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة (نموذج الدراسة)



المصدر : من إعداد البحث .

١/٧ - أسلوب البحث :

أ- الإطار النظري :

اعتمد البحث في جمع وتحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع البحث على الأسلوب الوصفي التحليلي من خلال الرجوع إلى المراجع العلمية والدوريات والتقارير والدراسات السابقة والحصول على ما يتوفر من معلومات حول رأس المال الفكري ومفاهيمه وعناصره وأهميته وحول إدارة الجودة الشاملة ومفهومها وأهميتها ومتطلبات تحقيقها .

ب- الإطار التطبيقي :

سيتناول الإطار التطبيقي الجوانب المتعلقة بالدراسة التطبيقية على شركات الأدوية محل الدراسة وجمع البيانات التي تتعلق برأس المال الفكري الموجود فيها وقياس مدى أهميته في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال استبانة صممت لهذا الغرض والقيام بمقابلات شخصية أجراها الباحث بغية تحقيق أهداف البحث.

٨/١ - مجتمع وعينة البحث :

أ- مجتمع البحث : يتكون مجتمع البحث من جميع شركات الأدوية في محافظة حلب والتي بلغ عددها (٢٥) .

ب- عينة البحث : العاملين الإداريين و الفنيين في هذه الشركات .

وتتكون عينة البحث من العاملين في شركات الأدوية في محافظة حلب وتركزت الدراسة على أربع شركات وهي (شركة تاميكو للأدوية ، شركة أوبري للصناعات الدوائية ،شركة ألفا للصناعات الدوائية ،شركة السلام للصناعات الدوائية) ويتوزع العاملون في هذه الشركات حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (١،١)

توزيع العاملين في شركات مجتمع الدراسة

شركة السلام	شركة ألفا	شركة أوبري	شركة تاميكو	
٥٨	١٢١	١٦١	٢٣١	العاملون
٥٧١				المجموع الكلي
%١١	%٢١	%٢٨	%٤٠	النسبة من المجموع الكلي

المصدر : من إعداد الباحث بناءً على المعلومات التي حصل عليها من إدارات الشركات عينة البحث .

يلاحظ من الجدول التالي أن شركة تاميكو للأدوية هي أكبر الشركات من حيث الطاقم الإداري والمخبري وعدد العمال ويليه شركة أوبري ومن ثم شركة ألفا وفي النهاية تأتي شركة السلام .

فيما يتعلق بعينة الدراسة قام الباحث بتحديد حجم عينة الدراسة التي قام بإجراء الدراسة التطبيقية على أساسها وتوزيع الاستمارات وفقها، على مرحلتين:^١
- المرحلة الأولى هي حساب حجم العينة المبدئي وذلك وفقا للقانون التالي:

$$n_1 = \frac{z^2 \cdot p \cdot q}{d^2}$$

حيث أن n_1 : هو حجم العينة المبدئي.

z : القيمة الجدولية تحت منحنى التوزيع الطبيعي وتساوي ١,٩٦.

P : نسبة عدد المفردات التي تتوافر فيها الخاصية أو الخصائص موضوع

البحث.

ويمكن افتراض أن:

$p = 50\%$ للحصول على أكبر حجم للعينة.

$q = 1 - p = 1 - 50\% = 50\%$

d هي درجة الخطأ المسموح بها وتساوي ٥%.

ومن خلال تطبيق القانون نجد أن:

$$n_1 = \frac{(1,96)^2 (50\%) (50\%) }{(5\%)^2} = 384 \text{ مفردة.}$$

- المرحلة الثانية حساب عينة الدراسة وذلك وفقا للقانون التالي :

$$n_2 = \frac{n_1}{1 + \frac{n_1}{N}}$$

^١ عاشور ، سمير و أبو الفتوح، سامي. (١٩٩٤) . مقدمة لنظريات العينة . القاهرة : معهد الإحصاء . ص ١٠٣ - ١٠٥ .

n 2 حجم عينة الدراسة.

N حجم مجتمع الدراسة ويساوي أعداد العاملين في الشركات الأربع.

وبالتطبيق على عينة البحث نجد:

٣٨٤

$= n$ 2

$$1 + \frac{384}{571}$$

$= 221$ مفردة .

وقد قام الباحث بتوزيع الاستثمارات على عينة الدراسة وفق نسبة كل شركة من المجموع العام

لمجتمع الدراسة ككل وقد استرد الباحث ما مجموعه ١٨٩ استمارة حيث بلغت نسبة الاستجابة:

نسبة الاستجابة $= 221/189 = 85\%$ وهي نسبة عالية ومقبولة إحصائياً.

اختبار الثبات :

قام الباحث بحساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) بهدف التأكد من ثبات المقاييس المستخدمة في قياس كل من رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة ككل ، بالإضافة إلى حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ على مستوى المقاييس الجزئية لكل منها وتتراوح قيمة معامل ألفا كرونباخ بين الصفر والواحد وارتفاع قيمته عن ٠,٦ تدل على ارتفاع الثبات الداخلي أي كلما اقتربت قيمته من (١) دل على ثبات عال للمقياس ، كما في الجدول التالي :

الجدول رقم (١ ، ٢)

معامل الثبات ألفا كرونباخ للمقاييس المستخدمة

المتغير	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا
رأس المال البشري	٩	٠,٩١٧
رأس المال الهيكلي	١٠	٠,٨٨٨
رأس المال الاجتماعي / العلاقات	١٠	٠,٧٩٥
رأس المال الفكري	٢٩	٠,٩٢٥
التزام الإدارة العليا	٥	٠,٧٨٤
التركيز على العاملين	٥	٠,٩٠٢
التركيز على العميل	٥	٠,٧٨١
التحسين المستمر	٦	٠,٨٩٦
إدارة الجودة الشاملة	٢١	٠,٨٩٧

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

أداة الدراسة (قائمة الاستقصاء) :

قام الباحث بتصميم وتطوير استبانة بما يخدم أهداف البحث ، والتي سيتم استخدامها في إثبات فرضيات البحث ، وقد تم تطويرها من خلال الدراسة النظرية المتعلقة بموضوع البحث وقد تم تقسيمها إلى ثلاثة أقسام كالتالي:

- ١- القسم الأول: يتعلق بالمعلومات العامة عن العاملين في الشركات عينة الدراسة .
- ٢- القسم الثاني: يتعلق بقياس رأس المال الفكري ويتكون من (٢٩) عبارة موزعة على ثلاث محاور وهي :
 - رأس المال البشري : ويتضمن (٩) عبارات لقياسه من (٩-١) و يقيس المعارف والمهارات والقدرات الفردية لدى الأفراد عينة الدراسة .
 - رأس المال الهيكلي : ويتضمن (١٠) عبارات لقياسه من (١٩-١٠) و يقيس الأنظمة والعمليات الداخلية والابتكار في العمل ورأس المال التنظيمي .
 - رأس مال العلاقات: ويتضمن (١٠) عبارات لقياسه من (٢٩-٢٠) و يقيس رضا الزبون والعملاء والعلاقة مع الجمهور والموردين .
- ٣- القسم الثالث: يتعلق بقياس إدارة الجودة الشاملة ويتكون من (٢١) عبارة وينقسم هذا المقياس إلى أربع مكونات وهي :
 - التزام الإدارة العليا : ويتضمن (٥) عبارات لقياسه وهي (٣٤-٣٠) .
 - التركيز على العاملين: ويتضمن (٥) عبارات لقياسه وهي (٣٩-٣٥) .
 - التركيز على العميل: ويتضمن (٥) عبارات لقياسه وهي (٤٤-٤٠) .
 - التحسين المستمر: ويتضمن (٦) عبارات لقياسه وهي (٥٠-٤٥) .

٩/١- أساليب التحليل الإحصائي :

تم إخضاع البيانات العملية للتحليل الإحصائي واختبار صحة الفروض باستخدام الحاسب الآلي من خلال حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Version 18 باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

أولاً – الأساليب الإحصائية الوصفية:

١- الوسط الحسابي.

٢- الانحراف المعياري.

٣- النسب المئوية.

ثانياً: الأساليب الإحصائية الاستدلالية:

١- اختبار One Simple T-test : من أجل مقارنة أي متوسط مع قيمة محددة أو نظرية.

٢- اختبار Independent Sample T-test من أجل مقارنة متوسطي مجتمعين مستقلين.

٣- اختبار One way ANOVA من أجل مقارنة متوسطات أكثر من مجتمعين مستقلين.

٤- اختبار Tukey للمقارنات المتعددة.

٥- معامل الارتباط بيرسون Pearson من أجل دراسة طبيعة وقوة العلاقة بين المتغيرات.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت المكوّن من خمس رتب تتراوح بين موافق بشدة إلى غير موافق نهائياً , كما تم تصحيح المقياس وفقاً للدرجات التالية:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق نهائياً
خمس درجات	أربع درجات	ثلاث درجات	درجتان	درجة واحدة

١٠/١- حدود البحث :

أ- **الحدود الموضوعية :** يركز البحث على دراسة دور رأس المال الفكري في فعالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ولم يتطرق الباحث إلى بعض العوامل الأخرى التي لها أثر في فعالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة مثل تكنولوجيا المعلومات بالإضافة إلى اقتصار البحث على أربع عناصر لإدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا ، تمكين العاملين ، التركيز على العميل ، التحسين المستمر) ولم يتطرق الباحث إلى العناصر الأخرى (توطيد العلاقة مع الموردين ، الضبط الإحصائي للجودة)

الحدود المكانية : تركز التطبيق العملي لأفكار البحث ومتغيراته على عينة من شركات الأدوية محافظة حلب دون غيرها .

الحدود الزمانية : طبقت الدراسة في الفترة الواقعة بين عامي ٢٠١٠-٢٠١١ .

١١/١ - مصطلحات البحث :

١- رأس المال الفكري (Intellectual capital) : هو جزء من رأس المال البشري للمنظمة يتمثل بنخبة من العاملين الذين يمتلكون مجموعة من القدرات المعرفية والتنظيمية دون غيرهم , تمكنهم هذه القدرات من إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير أفكار قديمة التي تمكن المنظمة من توسيع حصتها السوقية وتعظيم نقاط قوتها وتجعلها في موقع قادرة على اقتناص الفرصة المناسبة ، ولا يتركز رأس المال الفكري في مستوى إداري معين دون غيره ولا يشترط توافر شهادة أكاديمية لمن يتصف به ^١.

٢- إدارة الجودة الشاملة (TQM) :

تعرف بأنها منهج إداري يسعى لتكامل كل عناصر المنظمة لكي تلاقي حاجات وتوقعات زبائنهم وتلك العناصر تتمثل في كل شيء في المنظمة بدءاً بالمواد الأولية والقوى البشرية العاملة بالمنظمة والآلات مروراً بالعمليات والحصول على المخرجات النهائية لعملية الإنتاج وانتهاءً بالجهود التسويقية وعمليات بعد البيع والتواصل مع الزبائن وعمليات التغذية العكسية ^٢.

٣- رأس المال البشري Human Capital:

مجموعة من الأشخاص الذين يمتلكون المعارف والخبرات والمنجزات التي تمكنهم من الإسهام في أداء المنظمات التي يعملون بها ^٣.

٤- رأس المال الهيكلي Structural Capital :

رأس المال الهيكلي هو التعامل مع آلية وهياكل المنظمة التي يمكنها مساعدة دعم الموظفين في سعيهم من أجل الأداء الفكري الأمثل ^٤.

^١المفرجي , وصالح , رأس المال الفكري : طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه , المنظمة العربية للتنمية الإدارية , القاهرة ٢٠٠٣,

^٢ عقيلي, عمر وصفي, المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: وجهة نظر, عمان: دار وائل للنشر والتوزيع, ٢٠٠١, ص ١٧
3 Daniel Palacios Marques, Fernando Jose Garrigos Simon, Carlos Devece Caranana, "The Effect of Innovation on Intellectual Capital: An Empirical Evaluation in the Biotechnology and Telecommunications Industries", **International Journal of Innovation Management** Vol. 10, No. 1 (March 2006) pp. 89–112. p93

4 Shaniz Khan, "Intellectual Capital and the Perceived Relevance of the Balance Sheet as a Value Measure for Corporations", *Journal of American Academy of Business*, Cambridge; vol12, no. 2; 2008, pg. 84

٥- رأس المال الاجتماعي / العلاقات (Relational Capital) : التعبير العام لكل العلاقات مع المجموعات والأشخاص خارج المنظمة والأشخاص مؤسسي المنظمة مثل (العلاقات مع الزبائن والموردين ومع الشركاء الآخرين والجمهور)^١.

١٢/١ - الدراسات السابقة :

الدراسات المتعلقة برأس المال الفكري :

الدراسات العربية :

أولاً: دراسة عادل حرحوش المفرجي ، ٢٠٠٥ ، (الإنفاق على رأس المال الفكري وأثره في نجاح الشركات الصناعية (دراسة استطلاعية لأراء عينة من قادة الشركات الصناعية العراقية)^٢. وتوصل إلى النتائج التالية :

أ- ظهر أن عينة البحث تشجع الإنفاق على رأس المال الفكري , لأنها مدركة إن هذا الإنفاق سيجقق عوائد مستقبلية للشركات المبحوثة وخاصة تحقيق البقاء في عالم المنافسة .

ب- اتضح أن التأثير غير المباشر للإنفاق على عناصر رأس المال الفكري مجتمعة يسهم في نجاح الشركات المبحوثة أكثر من التأثير المباشر لعنصر واحد من تلك العناصر .

ثانياً : دراسة عبد الرحمن بن أحمد هيجان ، ٢٠٠٧ ، (رأس المال الفكري إستراتيجية التحول من الفئة العامة إلى الفئة المتميزة)^٣.

النتائج التي توصل إليها :

١- إنه لا بد من إتاحة المجال للأفراد المتميزين لنقل معارفهم وخبراتهم إلى مجتمعات أخرى وكسب المزيد من المعلومات والمهارات، ومن ثم تحقيق عائد مادي عليهم وعلى وطنهم جراء استثمار إمكاناتهم.

٢- إنه يجب أن يوجد برنامج بل برامج لتحول الأفراد العاملين في المنظمات من الفئة العامة إلى الفئة المتميزة.

1 Didier soumet , **Intellectual capital statement** ,Zone Industrielle nord , VMI,2007 ,p9.

٢عادل حرحوش المفرجي ، الإنفاق على رأس المال الفكري وأثره في نجاح الشركات الصناعية (دراسة استطلاعية لأراء عينة من قادة الشركات الصناعية العراقية)رسالة ماجستير غير منشورة،الموصل، ٢٠٠٥ .

٣ عبد الرحمن بن أحمد هيجان ، رأس المال الفكري إستراتيجية التحول من الفئة العامة إلى الفئة المتميزة، ٢٠٠٧

ثالثاً : دراسة سهيلة محمد عباس (٢٠٠٤) في مقالتها بعنوان (علاقة رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة : دراسة تحليلية ونموذج مقترح).^١

وتوصلت إلى النتائج الآتية :

أكدت 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.

رابعاً: دراسة ميسر إبراهيم أحمد ، معن وعد الله المعاضيدي (٢٠٠٦) (أثر عمليات إدارة رأس المال المعرفي في تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال)^٢

وتوصلت إلى النتائج الآتية :

١. إن الإدارة الكفوءة والفاعلة لرأس المال المعرفي سواء لما يمتلكه الأفراد من مهارات وخبرات أو ما تمتلكه المنظمة من علاقات وسمعة وشهرة أو خطط وبرامج وإجراءات وأساليب عمل أو براءات اختراع والأسرار التجارية ، كذلك ما تمتلكه المنظمة من موجودات مالية ومادية وتسهيلات وإمكانات مختلفة فإن كل ذلك يقود إلى توفير البنى الارتكازية اللازمة لنمو كل من الربحية والمبيعات ومستويات الأداء والابتكار .

٢. يؤدي استغلال الآليات اللازمة لعمليات تنمية التعلم ، والتكامل المعرفي وتوظيف المعرفة إلى رفع مستوى كفاءة وفاعلية عمليات إدارة رأس المال المعرفي في الشركات عامة والشركات ذات الكثافة المعرفية على وجه التحديد التي غلبت سميتها في عينة بحثنا هذا .

٣. إن سعي الإدارة الجاد نحو تحقيق المزايا التنافسية واستثمارها في بناء سمعة سوقية جيدة يمثل مطلباً مهماً وضرورة تفرضها حالة المنافسة الشديدة في الأسواق المحلية والدولية ، وسبيل الوصول إلى ذلك هو إدارة رأس المال المعرفي في المنظمة وتنميته وتطويره وصيانه ، فالقادم من المنتجات في أسواقنا العربية يحمل في طياته كم من المعرفة توشح تمايز المنظمات المسوّقة عن المستوردين والتي ستبقى تنتظر ما يدخل لها من خارج الحدود، وسيبقى الحال على ما هو عليه إلا إذا تحركت

^١ سهيلة محمد عباس في مقالتها بعنوان "علاقة رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة : دراسة تحليلية ونموذج مقترح" ، الاداري ، السنة ٢٦ ، العدد ٩٧ . ٢٠٠٤ .

^٢ ميسر إبراهيم أحمد ، معن وعد الله المعاضيدي "أثر عمليات إدارة رأس المال المعرفي في تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال" . ٢٠٠٦ .

الشركات المتلقية لتصبح شركات صاحبة فعل وتغادر حالة رد الفعل التي تعيشها الآن ، بعبارة أخرى تجاوزها حالة الانقسامات الرقمية والانقسامات في المعرفة التي تعيشها الدول النامية ومنها العربية (المجتمعات التي تمكنها التكنولوجيا والمجتمعات التي تستبعد التكنولوجيا) .

خامساً: دراسة أسامة عبد المنعم بعنوان (رأس المال الفكري وأثره على منشآت الأعمال الصناعية – دراسة حالة شركة الألبسة الجاهزة الأردنية)^١.

توصل إلى النتائج الآتية:

١. إن مفهوم رأس المال الفكري هو مفهوم دائم التجدد بسبب البيئة سريعة التغير المحيطة بجميع أجزاء الشركة , لذلك فإنه لا يزال في مرحلة النمو والتطور والتبلور , وهو يعبر بصورة خاصة عن الأصول المعرفية (الأصول غير المادية للشركة)

٢. تكون المحافظة على رأس المال الفكري بامتلاك إدارة الشركة على المعرفة المخزونة في عقول الموظفين وجعلهم ينقلونها إلى الموظفين الجدد.

٣. إن رأس المال الفكري يرتبط بموجودات غير ملموسة تتمثل بشكل أساسي بعنصر المعرفة التي هي فكريه وليست عادية , ولذلك يصعب قياسها .

٤. مساهمة رأس المال الفكري في تحسين إنتاجية الشركة حيث أن تطبيق هذا المفهوم يؤدي إلى توفير وسائل عملية جديدة من شأنها تخفيض التكاليف وزيادة أرباح الشركة وزيادة القدرة التنافسية للشركة.

سادساً : دراسة أحمد عيسى سلمان بعنوان (نموذج مقترح للعلاقة بين إدارة المعرفة ورأس المال الفكري)^٢ :

وتوصلت إلى النتائج الآتية :

١- ضرورة الاهتمام من قبل إدارات المستشفيات محل البحث بموضوعي إدارة المعرفة ورأس المال الفكري لما لهما من فوائد في تحقيق الفاعلية والكفاءة في استخدام الأصول الفكرية الموجود في المستشفيات بحكم كونها منظمات معرفية.

١.أسامة عبد المنعم، رأس المال الفكري وأثره على منشآت الأعمال الصناعية – دراسة حالة شركة (الألبسة الجاهزة الأردنية)، رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن، ٢٠٠٩.

٢ احمد عيسى سلمان ، نموذج مقترح للعلاقة بين إدارة المعرفة ورأس المال الفكري في قطاع المستشفيات ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، ٢٠٠٩.

٢- العمل على تعزيز العناصر الإيجابية لإدارة المعرفة الموجودة في المستشفيات محل البحث التي يمكن استخدامها في مجال إدارة المعرفة مثل الثقافة والعمليات والمحتوى، وكذلك العمل على تحسين التكنولوجيا.

٣- الاهتمام بالجوانب المتعلقة برأس المال الفكري مثل الابتكار والتعلم والانتماء.

٤- العمل على تصنيف الوظائف والأعمال حسب كثافة المحتوى المعرفي فيها، وتحديد المهارات والكفاءات المطلوبة لشغلها.

الدراسات الأجنبية :

أولاً: دراسة (٢٠٠٧) Michel ,Nouri بعنوان:^١

(Developing Competitive Advantage Through Knowledge Management And Intellectual Capital)

هدفت الدراسة إلى بيان أثر رأس المال الفكري بوصفه قوة تنافسية مؤثرة في أداء الشركات المؤسسي . حيث تناولت نموذجاً من شركات تعمل في الشرق الأوسط لاختبار خمسة عوامل تربط أداء الشركات المؤسسي بإدارة المعرفة، وهذه العوامل هي : معرفة العنصر البشري ونموه ، معلومات السوق ، التحالفات الاستراتيجية ، انسياب المعرفة لاتخاذ القرار .

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

ثانياً: دراسة (Irene M. Herremans & Robert G. Isaac: 2004)^٢ بعنوان :

" Leading the Strategic Development of Intellectual Capital"

1Michel ,Nouri, **Developing Competitive Advantage Through Knowledge Management And Intellectual Capital**. 2007

² Irene M. Herremans & Robert G. Isaac, " Leading the Strategic Development of Intellectual Capital", **The Leadership & Organization Development Journal**, Vol. 25, No. 2, 2004, pp. 142-160.

هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بعملية تحقيق رأس المال الفكري The Intellectual Capital Realization Process (ICRP) , بدءاً من العمل التمهيدي إلى الخطوات اللاحقة للمتابعة عند تنفيذ هذه العملية, بالاستفادة من منظمات القطاع العام كمثال على ذلك.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- إن عملية تحقيق رأس المال الفكري التي تم تطويرها من قبل الباحثين, سمحت للقادة في المنظمة أن يطوروا استراتيجيات تساعد على التعرف على ما هو كامن من رأس المال الفكري, وعملية التحقيق أو الإدراك هذه (ICRP) تتوافق مع وجهة نظر المنظمة, التي تقترح النظر نحو الداخل لتطوير الكفاءات الجوهرية لبناء الميزات التنافسية.

- إثبات أن عملية تحقيق رأس المال الفكري ناجحة في القطاع العام بشكل مساوٍ للقطاع الخاص. وأن عملية تحقيق رأس المال الفكري تساعد المنظمة على تحديد وتخطيط عملية تطوير القدرات التي تتميز بها المنظمة والعمليات التي تفيدها, من خلال قدرات القيادة.

ثالثاً : دراسة (Albert Z. Zhou & Dieter Fink: 2003) بعنوان :

"The Intellectual Capital Web a Systematic Linking of Intellectual Capital and Knowledge Management"

يهدف هذا البحث إلى إظهار التشابهات بين مفهومي إدارة المعرفة ورأس المال الفكري, فقد ظهرت أهمية اقتصاد القرن الحادي والعشرين المُقاد بالمعرفة كونه يؤدي إلى تعظيم رأس المال الفكري للمنظمة بالتزامن مع تطور أنظمة إدارة المعرفة, ويحاول هذا البحث تطوير مدخل نظمي لربط هذين المفهومين من خلال مصطلح جديد أسماه شبكة رأس المال الفكري.

ويتطلب التكامل بين هذين المفهومين ترتيب عمليات إدارة المعرفة مع أصول رأس المال الفكري بهدف بلوغ الحاجات الإستراتيجية للمنظمة, وتم تطوير رؤية نظرية لربط مكونات شبكة رأس المال الفكري مع بعضها البعض.

¹ Albert Z. Zhou & Dieter Fink, "The Intellectual Capital Web a Systematic Linking of Intellectual Capital and Knowledge Management", **Journal of Intellectual Capital**, Vol. 4 No. 1, 2003, pp. 34-48.

ثالثاً: دراسة (J. Mouritsen, et al.: 2001) ^١ بعنوان :

" Reading an Intellectual Capital Statement: Describing and Prescribing Knowledge Management Strategies"

يقدم هذا البحث إطار عمل لتحليل تقارير رأس المال الفكري يهدف إلى تطوير النموذج الثلاثي لرأس المال الفكري (رأس المال البشري, رأس المال التنظيمي, رأس المال الهيكلي) من حيث نوعية توصيفه و نتائجه.

أهم النتائج التي تم التوصل إليها:

يقدم هذا البحث نموذجاً آخرًا لحساب رأس المال الفكري يربط بين مؤشرات رأس المال الفكري وإستراتيجية إدارة المعرفة للشركة, وهذا النموذج يصف الإجراءات التي تسمح بتطبيق إستراتيجية إدارة المعرفة للشركة, ويصف البرنامج (الأجندة) التي يمكن أن ترصد التأثيرات المتعلقة بمصادر رأس المال الفكري, لتصنيفها والارتقاء بها, ولاستكشاف محفظة مصادر رأس المال الفكري, وتقدم مثالاً من هندسة البرمجيات النظامية حيث تم استخدام تقارير عامي ١٩٩٩ و ٢٠٠٠ لتوضيح كيفية قراءة تقارير رأس المال الفكري من خلال هذا المنظور.

رابعاً: دراسة (Jay Liebowitz and Ching Y. Suen: 2000) ^٢ بعنوان :

"Developing Knowledge Management Metrics for Measuring Intellectual Capital"

هدف هذا البحث إلى استعراض بعض المقاييس الحالية لرأس المال الفكري, ومناقشة بعض المحددات المحتملة لها.

وتوصل هذا البحث إلى أن الاهتمام برأس المال الفكري يتزايد ضمن حقل إدارة المعرفة, وأن أدوات القياس الحسابية (metrics) هي قيد التطوير والتطبيق من قبل بعض المنظمات, ولكنها لا تزال بحاجة للبحث لتحديد هذه المقاييس بشكل أفضل, كما أن أحد محددات هذه المقاييس أنها لا تحدد

¹ -J. Mouritsen, et al, " Reading an Intellectual Capital Statement: Describing and Prescribing Knowledge Management Strategies", **Journal of Intellectual Capital**, Vol.2 No.4, 2001, pp. 359-383.

² Jay Liebowitz and Ching Y. Suen, "Developing Knowledge Management Metrics for Measuring Intellectual Capital", **Journal of Intellectual Capital**, (Vol.1 No.1, 2000), pp. 54-67.

بالضرورة مستوى المعرفة وأنماط القيمة المضافة التي يحصل عليها الفرد، وتقتصر بعض المقاييس الإضافية التي يمكن أن تستخدم في إكمال المقاييس الموجودة حالياً لرأس المال الفكري.

خامساً: دراسة Skyrme (2003) ، بعنوان:

¹ (Samples to measure the intellectual capital)

هدفت الدراسة إلى بيان تزايد الاهتمام بأساليب قياس رأس المال الفكري حيث كانت الميزانيات العمومية للشركات 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 الحاكمية المؤسسية للشركات المستخدمة لرأس المال الفكري.

نتائج الدراسة: يجب أن 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.

الدراسات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة :

الدراسات العربية :

أولاً: دراسة عادل جار الله علي (٢٠٠٦) بعنوان ^٢:

(دور القيادات الإدارية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية).

توصل الباحث إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية أصبحت ضرورة في ظل المتغيرات المتلاحقة والتطورات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية في الجمهورية اليمنية، ومن ثم ضرورة تطوير وزارة التربية والتعليم باعتبارها أداة من أدوات التغيير في المجتمع.

ويمكن استنتاج أن عملية التحسين والتحديث المستمرة في الأيام الماضية لوزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية ليست عملية سهلة فهي تتطلب دعم ومؤازرة الإدارة العليا ومساندتها لتحقيق

1Skyrme "Samples to measure the intellectual capital".2003٢٢

٢ عادل جار الله علي , دور القيادات الإدارية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية ، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير ،مصر، ٢٠٠٦.

الإصلاح المالي والإداري، وتحسين مستوى الخدمة التي تقدمها الوزارة لعملائها، وذلك من خلال تشجيع العاملين في تحقيق الغايات المرجوة ومشاركتهم المستمرة من خلال إعطائهم الصلاحية الكافية، وتمكينهم في المشاركة في اتخاذ القرار ووضع السياسات العامة وتطبيق نظام المسألة على الجميع، وتعتبر القيادات الإدارية أهم عنصر قادر على تحقيق النمو والتطوير للخدمة في الوزارة فهي ركيزة أساسية لنجاح المنظمة في تحقيق أهدافها أو فشلها.

ثانياً: دراسة توفيق سريع علي باسردة (٢٠٠٦) بعنوان: ^١

(تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء (دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الغذائية اليمنية).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التكامل بين إدارتي المعرفة والجودة الشاملة وإبراز دوره في تحسين أداء المنظمات وتعزيزه، وطبقت على عشر شركات يمنية خاصة تعمل في مجال الصناعات الغذائية كعينة للدراسة، واتبع الباحث أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، وقد جمعت البيانات من الهيئة الإدارية العليا لتلك الشركات عن طريق الاستبيان الذي صمم على أنموذج مقياس ليكرت الخماسي باعتماد سلسلة زمنية للأداء مدتها أربع سنوات للمدة من ٢٠٠١ إلى ٢٠٠٤م، وجرى تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي "SPSS".

وقد توصلت الدراسة إلى وجود تكامل وعلاقة ارتباط قوية بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة. وأثر معنوي لذلك التكامل على أداء الشركات عينة الدراسة. وتضمنت عدداً من التوصيات التي تساعد قيادة المنظمات على إزالة الضبابية حول مصطلحي إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة وأهمية تكاملهما، وتلافي أوجه القصور التي رافقت التطبيق، وتوصيات أخرى تسعى إلى لفت نظر جهات الاختصاص للاستفادة من مثل هذه المصطلحات الحديثة في جميع قطاعات المجتمع.

ثالثاً: دراسة أحمد عبد الحق بدران (٢٠٠٤) بعنوان: ^٢

(تطوير أداء المنظمات العامة باستخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة)

هدفت إلى تطوير أداء المنظمات العامة باستخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة، وقد أشارت الدراسة إلى عدة نتائج منها نجاح تجارب عدد كبير من المنظمات في تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة أوجدت تحسن كبير في نواحي الأداء بالمنظمة، وقد أسفرت نتائج الدراسة إلى أن إدارة الجودة

^١ توفيق، باسردة، تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء دراسة تطبيقية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، ٢٠٠٦.

^٢ أحمد عبد الحق بدران: تطوير أداء المنظمات العامة باستخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة، مركز استشارات الإدارة العامة، مركز البحوث والدراسات الاقتصادية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ٢٠٠٤م.

الشاملة فلسفة وطريقة حياة من شأنها إن تغير أسلوب عمل وطريقة تفكير الأفراد ليصبح التحسين المستمر هو هدفهم الأساسي ، فإذا عملت المنظمات العامة على غرس هذه القيمة في العاملين، فإن ذلك سيحسن من صورة المنظمة في أعين المواطنين الأمر الذي يعكس على استقرار المجتمع وتطوره نحو الأفضل دائماً.

وتتشابه الدراسة مع البحث الحالي في تناولها لإدارة الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية العامة ؛ وتركيزها على أهمية منح الموظف وفرق العمل الصلاحيات التي تمكنهم من أداء عملهم وضرورة اقتناع الإدارة العليا بذلك، وتختلف في أنها تناولت إحدى المنظمات العامة في جمهورية مصر العربية، بينما دراسة هذا البحث ركزت إحدى المنظمات العامة في الجمهورية اليمنية، وركزت على أهمية والدعم والمساندة من خلال المشاركة واللامركزية والشفافية في تحقيق الجودة.

رابعاً: دراسة شيراز محمد عشير طرابلسية (٢٠٠٨) بعنوان :^١

(إدارة جودة الخدمات التعليمية والبحثية في مؤسسات التعليم العالي السورية)

هدفت الدراسة إلى ما يلي :

- ١- تقويم أداء مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي السورية .
- ٢- التعرف إلى معايير الجودة المتوفرة والمطبقة في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي السورية .
- ٣- تحديد أثر إنشاء الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي على مدى توفر والتزام مؤسسات التعليم العالي بمجالات التقويم الذاتي .

وتوصلت إلى النتائج الآتية :

ضرورة إتباع الطرق الحديثة في التدريس والمحاضرات واعتماد التعليم العالي المعتمد على البحث والمشاركة من أجل زيادة التحصيل المعرفي و ضرورة تطوير المناهج التعليمية والخطط الدراسية بشكل مستمر .

١ شيراز محمد عشير طرابلسية، إدارة جودة الخدمات التعليمية والبحثية في مؤسسات التعليم العالي السورية، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، ٢٠٠٨.

خامساً: دراسة رعد الصرن (١٩٩٨) بعنوان ^١:

(طرائق تحسين الجودة في المنظمات الصناعية السورية)

هدف هذا البحث إلى تقديم الإطار الأكاديمي والفلسفي لنظام الجودة كأسلوب إداري حديث في تقييم فرص توافر متطلبات هذا النظام خصوصاً في قطاع الصناعات الهندسية والتعرف على واقع الجودة في المنظمات الصناعية السورية (صناعات هندسية) والتعرف على كافة الطرائق المستخدمة في التحسين والإيزو ٩٠٠٠ وتحديد مدى انسجامها مع القواعد والأسس العلمية المتبعة والتأكيد على إتباع الطرائق والأساليب العلمية في توكيد وتحسين الجودة بهدف إنتاج سلع مطابقة للمواصفات .

سادساً: دراسة بلال جاسم القيسي (٢٠٠٨) بعنوان ^٢:

(تقييم جودة الخدمات على وفق عمليات إدارة المعرفة وإدارة علاقات الزبون دراسة استطلاعية على شركة زين للاتصالات الخلوية بالعراق) .

هدف هذا البحث إلى تحديد ملامح تأثير عمليات المعرفة وإدارة علاقات الزبون على جودة الخدمات وإمكانية تطبيق عمليات المعرفة في الشركة المبحوثة وتحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة ويهدف أيضاً إلى دراسة جودة الخدمات المقدمة في ظل عمليات المعرفة وإبعاد إدارة علاقات الزبون والتعرف على واقع تطبيق عمليات المعرفة .

وتوصل إلى النتائج الآتية :

- ١- التوسع في دراسة طبيعة العلاقة بين المتغيرات التي تناولتها الدراسة في منظمات خدمية أخرى تتميز بشدة تنافسها .
- ٢- توسيع البحث بنفس إطار الدراسة الحالية ليشمل قطاع الاتصالات في دولة مجاورة ومقارنتها مع منظمات الاتصالات الأخرى .

^١ رعد ، الصرن ، طرق تحسين الجودة في المنظمات الصناعية السورية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد ، جامعة دمشق ١٩٩٨ .

^٢ بلال جاسم القيسي، تقييم جودة الخدمات على وفق عمليات إدارة المعرفة وإدارة علاقات الزبون دراسة استطلاعية على شركة زين للاتصالات الخلوية بالعراق ، رسالة ماجستير ، جامعة بغداد ، ٢٠٠٨ .

الدراسات الأجنبية :

أولاً: دراسة (metri,2006)^١ بعنوان :

(Total Quality Transportation Through 14 points electronic version)

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم فكرة عامة عن إدارة الجودة الشاملة، و أهمية استخدام هذه الإستراتيجية في مؤسسات النقل العام، و طرق تطبيق ذلك الأنموذج وفقاً لطريقة (ديمنج) مقدماً من خلالها التكتيكات لتحسين جودة المؤسسات تحقيقاً لرضا الزبون ، حيث تم اقتراح هيكل تنظيمي و أنموذج تنفيذ للحصول على نتائج فورية، و قد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج و توصيات من أهمها : أن مؤسسات النقل كانت بطيئة في تبني أدوات و تقنيات إدارة الجودة الشاملة على الرغم من اتفاقية منظمة التجارة العالمية، و التنافسية تتطلب تحقيق الجودة الشاملة للخدمات في مجال النقل، و أن تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة يعد أمراً حيوياً لمساعدة المؤسسات للاستمرار و المنافسة في سوق النقل العالمية المتنافسة، و تعتبر إدارة الجودة الشاملة إستراتيجية قوية لتطوير الجودة بسبب الظروف الاقتصادية العالمية.

ثانياً: دراسة (Chong, Rundus ,2004)^٢ بعنوان :

(Total Quality Management , Market Competition and Organizational Performance)

الدراسة بعنوان "إدارة الجودة الشاملة و المنافسة السوقية و الأداء التنظيمي"، و قد هدفت تلك الدراسة إلى اختبار تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة و كثافة منافسة السوق على الأداء التنظيمي، و ذلك من خلال اختبار العلاقة بين التركيز على الزبائن كأحد أهم مرتكزات إدارة الجودة الشاملة و بين الأداء التنظيمي، و أيضاً من خلال اختبار العلاقة بين التركيز على تصميم المنتج و الأداء التنظيمي، و قد تمحورت الدراسة في فرصتين أساسيتين لتحقيق الهدف المنشود و هما: فحص العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و منافسة السوق و الأداء التنظيمي و قد توصل الباحث إلى أنه هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين منافسة السوق و التركيز على الزبائن و الأداء التنظيمي ، كما توصل إلى أنه كلما زادت منافسة السوق زادت العلاقة بين الأداء التنظيمي

1Metri,bhimaraya. **Total Quality Transportation Through 14 points electronic version**, journal of public Transporation,vo.9,no.4,2006

2 Chong, Vincent k.&Rundus,Michael J: **Total Quality Management , Market Competition and Organizational Performance"**,2004.

للمنشأة و تصميم المنتج ، و تبين من خلال تلك الدراسة وجوب أن تعمل المنشآت في بيئة تنافسية عالية المستوى و أن تنتج، و تسوق منتجات ذات جودة عالية لمقابلة توقعات و رغبات الزبائن لتحقيق الجودة التنافسية .

ثالثاً: دراسة (Prajogo, Brown ,2004) بعنوان :

(The relationship between TQM Practices and quality performance and The role of formal TQM Programs)

الدراسة بعنوان "العلاقة بين ممارسات الجودة الشاملة و جودة الأداء و دور برامج تطبيق إدارة الجودة الشاملة الرسمية- دراسة تطبيقية مطبقة في استراليا "، و قد هدفت الدراسة إلى قياس مدى وجود علاقة بين قياس أداء المنظمات من خلال تبني برامج رسمية أو عدم تبنيها و بين تطبيق ممارسات الجودة من خلال دراسة:

١ -هل تطبيق الجودة الشاملة يؤثر على الإنجاز؟ أم لا ؟

٢ -دراسة مدى تأثير عدم تطبيق الجودة الشاملة على العلاقة بين ممارسات الجودة الشاملة، و إنجاز الجودة، و دراسة كيف يمكن أن تؤثر برامج الجودة الشاملة على العلاقة بين ممارسات الجودة و إنجاز الجودة ؟

٣ -معرفة ما هي طبيعة العلاقة بين ممارسات الجودة و إنجاز الجودة في المشاريع التي تطبق الجودة الشاملة في المشاريع التي لا تطبق الجودة الشاملة، وقد توصلت الدراسة إلى أن للجودة الشاملة دوراً فعالاً و هذا الدور يعتبر مشجعاً للشركات التي لا تطبق الجودة الشاملة، حيث أظهرت برامج الجودة الشاملة تحسين العمليات الإدارية و التخطيط الاستراتيجي و كان ذلك من خلال إيجاد العلاقة بين متغيرات إنجاز الجودة و بين الجودة الشاملة.

رابعاً: دراسة (Ascigil1 ,٢٠٠٢) بعنوان :

(Total Quality Approach in Assessing student performance in Higher education)

1 Prajogo ,Daniel&, Brown Alan : **The relationship between TQM Practices and quality performance and The role of formal TQM Programs : An Australian empirical study**",qmj,vol.11,no4,2004

2 Ascigil1,semra, **Total Quality Approach in Assessing student performance in Higher education**, western Kentuckyuniversity,turkey,retrieved7/5/2007.

هدفت تلك الدراسة سياسة اقتراح نشر مفهوم إدارة الجودة الشاملة، و التعريف بأدبياتها بما يمكن من الاستفادة منها في تحسين تقييم الأداء، مما له أثر إيجابي بجعل التقييم أكثر جدوى ومن فعالية بنجاحه في تحقيق أهداف المؤسسة، والأقسام، والأفراد بما يتلاءم مع أسلوب التقييم ، و توصلت الدراسة إلى عدة نتائج و توصيات أهمها:

١ - أن تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في التعليم يستلزم التخلي عن الأساليب التقليدية في عملية التقييم.

٢ - تبني طرق جديدة في: التفكير، و التخطيط، و العمل، و التقييم، لفلسفة الجودة الشاملة مع تقديم منظور استراتيجي للتقييم يوضح طريقة استخدامها و أسباب ذلك، والأداء العالي يتطلب أهدافاً واضحة، كما أن استخدام و تحديد معايير واضحة و محددة سوف يسهل و يساعد في زيادة الموضوعية و الحكم على عملية التعليم بشكل خاص، وتزويد المتعلمين بالمهارات اللازمة لحياة تعليمية طويلة و سهولة التقييم الجماعي، و إمكانية تصميم تقييم الأداء بطريقة ترشدنا لزيادة قيمة نتائج الطلاب.

تقييم الدراسات السابقة:

يتضح من استعراض أهم الدراسات السابقة في موضوع البحث أنها تناولت دراسات مختلفة على أهمية رأس المال الفكري في المنظمات عموماً وما لها من تأثير على مكانة المنظمة في السوق ومدى مواكبتها للتغيرات العالمية .

وتناولت دراسات عن إدارة الجودة الشاملة وأهميتها ومتطلبات تحقيقها ومدى مساهمتها في تحقيق الأداء العالمي للجودة في جميع المواقع الوظيفية و عدم اقتصرها على السلع و الخدمات، و تطوير مدخل الفريق لحل المشكلات و تحسين العمليات.

والدراسة الحالية هي استكمال لهذه الدراسات التي تمت في هذا المجال وتعتبر هذه الدراسة من بدايات الدراسات العربية في الوطن العربي بشكل عام إلى جانب تناولها لموضوع جديد هو إدارة رأس المال الفكري ، وتناولها للعنصر البشري ومساهمته في تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

الفصل الثالث

إدارة الجودة الشاملة

١/٣ المبحث الأول :

ماهية إدارة الجودة الشاملة

١/١/٣- تعريف الجودة

٢/١/٣- الأبعاد الإستراتيجية للجودة

٣/١/٣- مفهوم إدارة الجودة الشاملة

٤/١/٣- أهمية الجودة

٥/١/٣- المتطلبات الرئيسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

٦/١/٣- مزايا وعقبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

٧/١/٣- الفعالية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة

٨/١/٣- عناصر إدارة الجودة الشاملة

٢/٣ المبحث الثاني

إدارة الجودة الشاملة ورأس المال الفكري

١/٢/٣- الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة

٢/٢/٣- تدريب الجودة وبناء المهارات

٣/٢/٣- علاقة رأس المال الفكري بإدارة الجودة الشاملة

المبحث الأول :

١/٣- ماهية إدارة الجودة الشاملة:

تمهيد :

تعد إدارة الجودة الشاملة (TQM) من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية الرائدة التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الاختصاصيين والباحثين والإداريين والأكاديميين الذي يعنون بشكل خاص في تطوير وتحسين الأداء في المنظمات الإنتاجية والخدمية. لقد نمت إدارة الجودة الشاملة السنوات الأخيرة بشكل مضطرد وذلك لإيمان المنظمات بأن جودة المنتج أو الخدمة هو الشيء الذي يمكن ان يميزهم عن غيرهم كما أن الجودة يمكن أن تكون من أكثر العوامل التي تساهم في دخول عالم الأسواق سواء على الصعيد المحلي أو الدولي .

وبذلك فإن الجودة تعد ركناً من أركان العمل المتميز والارتقاء بها سمة سعت كافة المنظمات إلى تحقيقها من خلال استثمار جهود جميع العاملين في المنظمة ومحاولتها التطوير المستمر لجميع العمليات والمهام وتركيزها على رضا الزبائن واحتياجاتهم وتوقعاتهم المستقبلية .

١/١/٣- تعريف الجودة:

جرت محاولات عديدة لتقديم تعريف لمفهوم الجودة ولكنها في الواقع لم تخرج عن المفاهيم التالية "ملائمة المنتج للاستعمال" ، "تلبية احتياجات" ، "ان يعمل المنتج بصورة صحيحة ومن المرة الأولى لاستخدامه" وغيرها من التعريفات الأخرى التي يمكن الأخذ بها كونها غير متناقضة معاني متشابهة^١.

وفيما يلي عرض لعدد من تلك التعريفات :

١- الجودة : درجة التفضيل (Degree of Superlative): فقد عرف قاموس Oxford

مصطلح الجودة بأنها :درجة التميز أو الأفضلية ، فالجودة تعني لمعظم الناس التفضيل Superlative لذلك تعد سيارة مرسيدس هي سيارة الجودة ، وكذلك ساعة رولكس فهي ساعة الجودة^٢.

^١ عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر، عمان، ٢٠٠٩، ص ١٣.

^٢ رعد عبد الله الطائي، عيسى قدامة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، عمان، ٢٠٠٨، ص ٢٩.

٢- الجودة : كوصف للملائمة للاستعمال : (Fitness for use):

حيث يرى (Juran، 1933) أن الجودة تعني مدى ملائمة المنتج للاستعمال ، وذلك بما لها من أهمية في التصميم والإنتاج من حيث المستلزمات الضرورية للعمل ولعملية الإنتاج بما يحقق الآمال للعاملين عن إنجاز الأعمال^١.

٣- الجودة : تعنى المطابقة مع المتطلبات: (Conformity with the Requirements):

حيث يرى (Crosby، 1979) الجودة بأنها : تعني المطابقة للمتطلبات أو المواصفات ، وذلك يعني أن تحقيق الجودة يتم إذا كان المنتج أو الخدمة يشبع المتطلبات والمواصفات المحددة من قبل الزبائن حيث يرى (جوران، ١٩٩٩) أن الجودة تعنى تلك الميزات التي تحملها المنتجات التي تلبي احتياجات العملاء وتحقق بذلك رضا العملاء^٢.

ويمكن ذكر بعض التعاريف الأخرى لمفهوم الجودة :

فقد عرف (Feignbaum، 1991) الجودة :بأنها ناتج تفاعل خصائص نشاطات التسويق والهندسة والصناعة والصيانة والذي بدوره يمكن من تلبية حاجات العميل ورغباته^٣.

ويرى (عمر وصفي عقيلي، ٢٠٠١) بمعناها العام أنها: إنتاج المنظمة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة المتميزة تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها ، بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم وتحقيق الرضا والسعادة لديهم ، ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعه سلفاً لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة وإيجاد صفة التميز فيهما^٤.

بينهما عرفت المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس (ISO) الجودة بأنها : الدرجة التي تشبع فيها الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية من خلال جملة الخصائص الرئيسة المحددة مسبقاً^٥.

ونلاحظ في تعدد تعاريف الجودة أن معظمها تذهب للتركيز على وجه من أوجه الجودة فبعض الباحثين والاختصاصيين يركز على "جودة المطابقة" وبعضهم كان تركيزه على "جودة الأداء

^١ محفوظ أحمد جودة ، إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)، دار وائل للنشر ، الطبعة الثانية ٢٠٠٦، ص ١٩.

² Joseph M.Juran ,A.Blanton Godfrey , **Juran's Quality Handbook** ,McGraw hill,5th ed ,1999,p26.

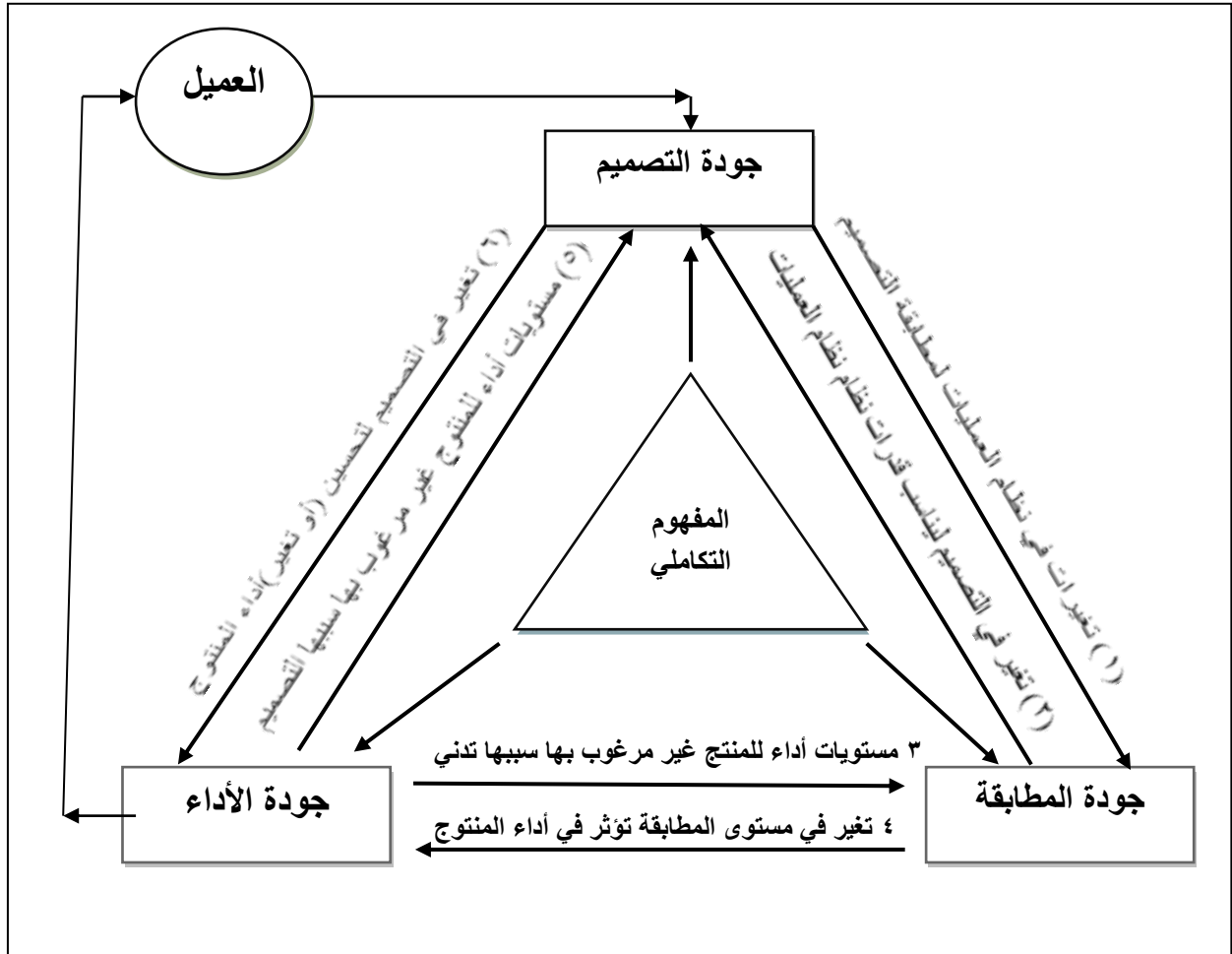
³ Feigenbaum ,Armand V, **Total Quality Control** ,McGraw –hill, 3rd ed ,Singapore,1991,p97.

^٤ عمر وصفي عقيلي ، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة –وجهة نظر، دار وائل للنشر والتوزيع ، ٢٠٠١، ص ١٧.

⁵ David Hoyle ,Iso 9000 Quality Systems Handbook ,Oxford ,5th ed ,2006,p8.

وهو المنطلق الذي ينطلق منه القائم بالتسويق الذي يهتم بوجهة نظر العميل، ويركز من يعمل في الهندسة على "جودة التصميم" وما يرتبط بها من مواصفات تصميمية ، والاتجاه الحديث اهتم بالمفهوم التكاملي للجودة الذي يجمع أو يربط بين الأوجه الثلاثة المشار إليها للتأثير المتبادل فيما بينها والذي تنعكس محصلته النهائية على رضا العميل ويوضحه الشكل رقم (٣، ١):

الشكل رقم (٣ ، ١) أوجه الجودة



المصدر : رعد عبد الله الطائي ، مرجع سبق ذكره ، ص ٣١.

٢/١/٣- الأبعاد الإستراتيجية للجودة : (Strategic Dimensions for Quality):

تمتلك السلعة أو الخدمة التي تقدمها المنظمات أبعاداً أو خصائص متعددة ترتبط بالجودة يمكن من خلالها تحديد قدرة إشباعها لحاجات ومتطلبات العميل ، وقد قام ديفيد كرافين David A.Gravin بذكر ثمانية أبعاد هامة للجودة من وجهة نظر المستهلك^١ :

١- الأداء (Performance) : وهي خصائص التشغيل الأساسية للمنتج مثل (اللون والوضوح في الصورة للتلفاز أو السرعة بالنسبة للماكينة).

٢- المظهر أو الخصائص (Features) : وتتمثل في خصائص المنتج الثانوية وتمثل الصفات المضافة إلى السلعة أو المنتج مثل (جهاز التحكم عن بعد للتلفاز).

٣- الاعتمادية (Reliability) : وهي الفترة الزمنية التي يعمل بها المنتج دون حدوث أعطال أو مدى ثبات الأداء بمرور الوقت.

٤- المطابقة (Conformance) : وهي الإنتاج حسب المواصفات المطلوبة والمعايير المتفق عليها.

٥- الصلاحية (الديمومة) (Durability) : وهي العمر التشغيلي المتوقع للمنتج .

٦- القابلية للخدمة (Serviceability) : حل المشكلات والاهتمام بشكاوي العملاء بالإضافة إلى سهولة التصحيح .

٧- الجمالية (Aesthetics) : وتعني الرونق أو الإحساس الذي يولده امتلاك السلعة أو مخاطبة الحواس (كالتشطيبات النهائية الخارجية في مبنى أو شقة).

٨- الجودة المدركة (Perceived Quality) : وهي التقييم غير المباشر للجودة والخبرة والمعلومات السابقة عن المنتج (السمعة).

ويقسم Starr هذه الأبعاد إلى أبعاد وظيفية وأبعاد غير وظيفية وتتضمن الأبعاد الوظيفية مايلي:^٢

١- الاستفادة من السلعة أي الغرض الذي قامت عليه عملية الإنتاج.

^١ عواطف إبراهيم الحداد ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٤.

^٢ قاسم نايف علوان المحياوي ، إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيقات ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠٠٦ ، ص ٣٥.

٢- قابلية الاعتماد : وتتضمن المطابقة للمعايير والمتانة ،ومواصفات الفشل ، والعمر المتوقع وتكلفة الصيانة (العلاجية والوقائية) وإمكانية الإصلاح والضمانات.

٣- العوامل الإنسانية : وتتضمن توفير عامل الأمان والراحة والملائمة والسلامة .

أما الأبعاد غير الوظيفية فتتضمن مايلي :

١-المظهر الخارجي والنموذج (الموديل).

٢- الانطباع الذاتي للمستعمل (الزبون) اي السعر والشهرة .

٣- التوزيع.

٣/١/٣- مفهوم إدارة الجودة الشاملة :

تعد إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية الرائدة التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الاختصاصيين والباحثين والإداريين والأكاديميين الذين يعنون بشكل خاص في تطوير وتحسين الأداء الإنتاجي والخدمي في مختلف المنظمات ، وقد اختلف الكثير من الباحثين حول إبراز تعريف محدد لإدارة الجودة الشاملة ومن ابرز هذه التعاريف :

تعريف "معهد الجودة الفيدرالي" حيث يعرفها على أنها : منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل، إذ يتم استخدام الأساليب الكمية من اجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات^١.

وعرفها (ريتشارد وليامز ، ١٩٩٩) بأنها :تعني تعريف فلسفة الشركة لكل فرد فيها كما تعمل على تحقيق دائم لرضا العميل من خلال دمج الأدوات والتقنيات والتدريب ،ويشمل ذلك تحسناً مستمراً في عمليات المنظمة مما سيؤدي إلى منتجات وخدمات عالية الجودة^٢.

وضمن المعنى نفسه يعرفها (Makijoraite ، 1999) بأنها :فلسفة إدارية حديثة يمكن من خلالها تحسين المنظمة وتطويرها والوصول إلى النجاح والامتياز في إشباع متطلبات المستفيدين وتحسين جودة المنتجات والخدمات والتقليل من التكلفة^١.

1 Stephan harrion , **Total Quality Management** ,Public Administration Quarterly ,vol(16) No (14) ,1993,P65.

2 Richard L.Williams , **Essentials Of Total Quality Management** ,AMA com,1999,p5.

فيما يقدم (جودة ٢٠٠٦) تعريفاً أكثر تفصيلاً منطلقاً من الكلمات التي يتكون منها المصطلح كما يلي:^٢

إدارة : تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة كافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة ، كما يتضمن ذلك دعم نشاطات الجودة وتوفير الموارد اللازمة.

الجودة : تلبية متطلبات العميل وتوقعاته .

الشاملة : تتطلب مشاركة واندماج كافة موظفي المنظمة ، وبالتالي ينبغي إجراء التنسيق الفعال بين الموظفين لحل مشاكل الجودة ولإجراء التحسينات المستمرة .

وفي أكثر التعريفات شمولاً وعمقاً يرى (عمر وصفي عقيلي ، ٢٠٠١) بأنها: فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل قائم على أساس تغييرات ايجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة بحيث تشمل هذه التغييرات في الفكر والسلوك والقيم ، والمعتقدات التنظيمية ، والمفاهيم الإدارية من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة للوصول إلى أعلى جودة وبأقل تكلفة بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائننا عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق ما يتوقعونه .^٣

ومن خلال ما تقدم يرى الباحث بأنه يمكن إعطاء تعريف لإدارة الجودة الشاملة :

بأنها نظام يتم من خلاله استخدام الأساليب الإدارية والتقنية المتطورة وجميع الموارد المالية والبشرية المتاحة في المنظمة بهدف تقديم منتجات أو خدمات تسعى لتحقيق رضا العملاء وإشباع حاجاتهم ورغباتهم وتحقيق المنافع للعاملين وتحقيق التحسين المستمر في العمليات وفي المنتجات والخدمات المقدمة بما يضمن استمرارية نجاح المنظمة.

وارتأى (James Paul، 1996) أن إدارة الجودة الشاملة تتأثر بعدة مؤثرات منها مدى مسؤولية الإدارة والتزامها ، وثقافة المنظمة وأدوات ووسائل الجودة ، والاتصالات والتعليم وبالمستهلكين والذي يمكن تمثيلها بالشكل التالي :

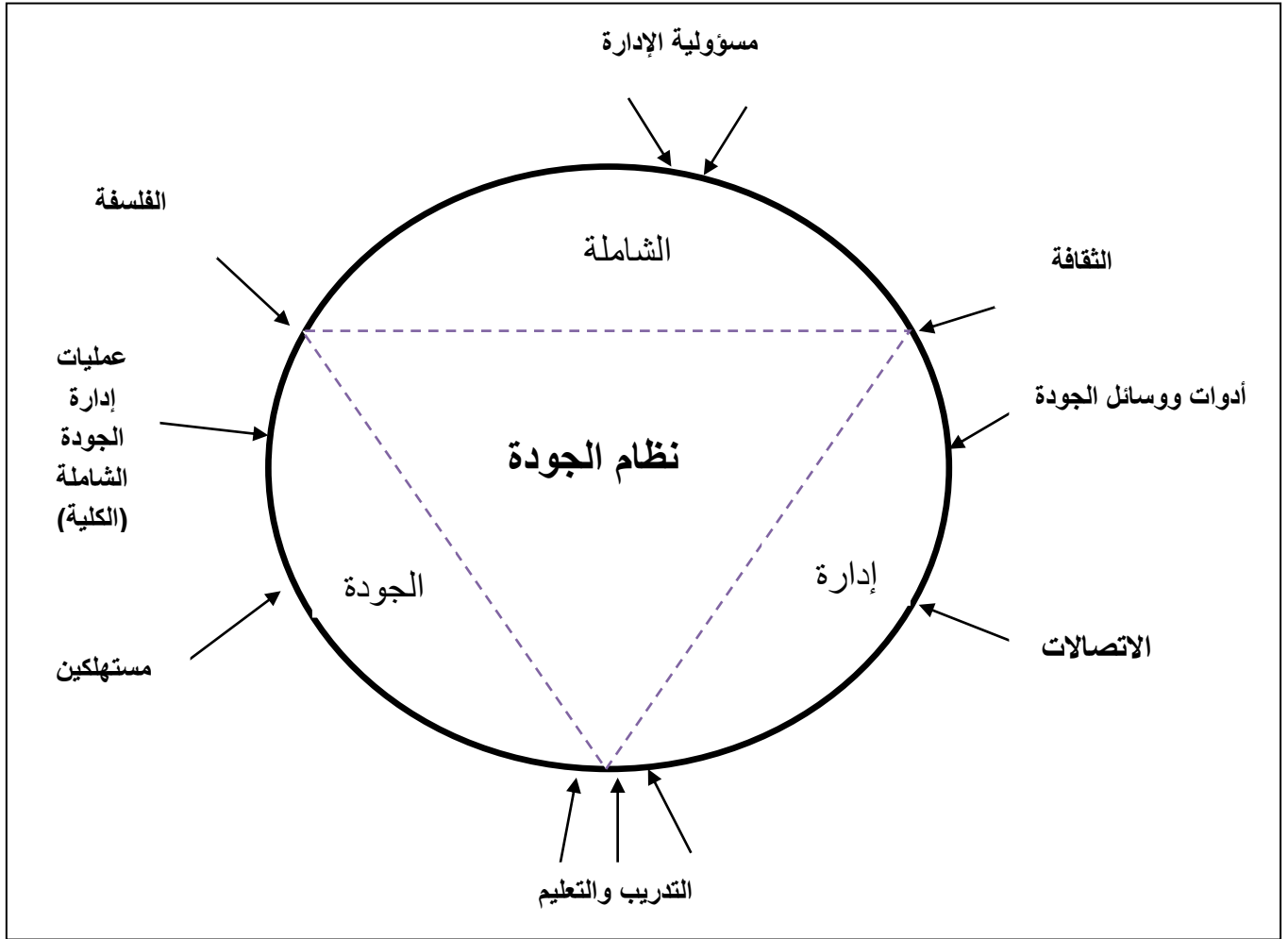
1 Makijoraite ,Roma, **Problems and Perceptions Of T.Q.M Implementation in Lithuanian Education Institutions** ,Conferences Proceeding From T.Q.M for Higher Education Institutions ,Verona ,1999,p4.

^٢ محفوظ أحمد جودة ،مرجع سبق ذكره ،ص٢٣ .

^٣ عمر وصفي عقيلي ، مرجع سبق ذكره ،ص ٣١ .

الشكل رقم (٣،٢)

المؤثرات على إدارة الجودة الشاملة



Source: Paul .J. James ,Total Quality Management , Prentice Hall,1st ed ,London ,1996,p46.

٤/١/٣ - أهمية الجودة : Quality Importance

عندما ازدادت حدة المنافسة بين الشركات وازداد التوجه نحو العولمة ظهرت الحاجة إلى وجود أهداف تحقق الشركة من خلالها التميز على منافسيها وهكذا اعتمدت الشركات التي تسعى نحو التميز هدف الجودة حيث اعتمدت على التركيز على إنتاج منتجات عالية الجودة للتنافس وزيادة حصتها السوقية وتحسين الربحية ، والبحث عن التميز يعني تقديم كل ما هو نادر و فريد من نوعه ،وهذا يحتم على الشركة أن تذهب إلى أبعد من الخصائص المادية

للمنتجات ومواصفات الخدمة ليشمل كل ما يتعلق بالمنتج أو الخدمة مما له تأثير على القيمة التي يتلقاها الزبون ،^١ ويمكن تناول هذه الأهمية للجودة كما يأتي :

أ- سمعة المنظمة : Company Reputation :

حيث تستمد المنظمة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها ، ويتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربط المنظمة مع المجهزين وخبرة العاملين ومهاراتهم ، ومحاولة تقديم منتجات تلبي رغبات وحاجات زبائن المنظمة ، حيث يمكن تحسين جودة منتجاتها لكي تحقق المنظمة الشهرة والسمعة الواسعة للمنظمة والتي تمكنها من التنافس مع المنظمات الأخرى .^٢

ب- المسؤولية القانونية للجودة : Product responsibility :

حيث يجب على المنظمة ان تهتم بالمسؤولية القانونية التي قد تتحملها نتيجة التصميم الخاطئ للسلعة أو إنجاز عامل غير ماهر ومدرب ، إذ قد تواجه المنظمات الكثير من الدعاوى القانونية بسبب السلع المعيبة .^٣

ج- المنافسة العالمية : Global Competition :

إن التغيرات السياسية والاقتصادية ستؤثر في كيفية وتوقيت تبادل المنتجات إلى درجة كبيرة في سوق دولي تنافسي ، وفي عصر المعلومات والعولمة تكتسب الجودة أهمية متميزة إذ تسعى كل من المنظمة والمجتمع على تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق المنافسة العالمية وتحسين الاقتصاد بشكل عام ، والحصول على موطئ قدم في السوق العالمية.^٤

د- حماية الزبون : Consumer Protection :

إذ أن تطبيق معايير الجودة في أنشطة المنظمة ووضع مواصفات قياسية محددة تساهم في الحماية من الغش التجاري ويعزز الثقة في منتجات المنظمة.^٥

^١ عواطف إبراهيم الحداد ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢١ .

^٢ قاسم نايف علوان المحياوي ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001-2000 ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠٠٥ ، ص ١٨ .

^٣ قاسم نايف علوان المحياوي ، إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيقات ، مرجع سبق ذكره ، ص ٣٢ .

^٤ رعد الصرن ، طرائق تحسين الجودة في المنظمات الصناعية السورية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد ، جامعة دمشق ، ١٩٩٨ ، ص ٢٠ .

^٥ قاسم نايف علوان المحياوي ، إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيقات ، مرجع سبق ذكره ، ص ٣٣ .

^٦ المرجع السابق ، نفس الصفحة .

هـ- التكاليف وحصة السوق Costs Market Share :

تفيد النشاطات التي تدعم وتؤكد جودة السلعة المنظمة من خلال تخفيض التكاليف وزيادة الحصة السوقية للمنظمة .

٥/١/٣- المتطلبات الرئيسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة :

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المنظمة يستلزم بعض المتطلبات التي تسبق البدء بتطبيق هذا البرنامج في المنظمة حتى يمكن تهيئة العاملين لقبول الفكرة ومن ثم السعي نحو تحقيقها بفعالية ، وحصراً نتائجها المرغوبة ، ونذكر بعضاً من هذه المتطلبات الرئيسية المطلوبة للتطبيق :

أولاً- إعادة تشكيل ثقافة المنظمة:

إن إدخال أي مبدأ جديد في المؤسسة يتطلب إعادة تشكيل لثقافة تلك المنظمة حيث أن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات الموظفين في المنظمة ، إن (ثقافة الجودة) تختلف اختلافاً جذرياً عن (الثقافة الإدارية التقليدية) وبالتالي يلزم إيجاد هذه الثقافة الملائمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وذلك بتغيير الأساليب الإدارية وعلى العموم يجب إيجاد البيئة الملائمة لتطبيق هذا المفهوم الجديد بما فيه من ثقافات جديدة .^١

ثانياً - الترويج والتسويق للبرنامج :

إن نشر مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة لجميع العاملين في المؤسسة أمر ضروري قبل اتخاذ قرار التطبيق ، حيث أن تسويق البرنامج يساعد كثيراً في التقليل من المعارضة للتغيير والتعرف على المخاطر المتوقعة بسبب التطبيق حتى يمكن مراجعتها ، ويتم الترويج للبرنامج عن طريق تنظيم المحاضرات أو المؤتمرات أو الدورات التدريبية للتعريف بمفهوم الجودة وفوائدها على المنظمة.^٢

^١ رشدي احمد طعيمة وآخرون ، الجودة الشاملة في التعليم - بين مؤشرات التميز والاعتماد "الأسس والتطبيقات " ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، ط١ ، ٢٠٠٦ ، ص٢٢.

2 Wiklund ,Hakan ,et ,Innovation and TQM in Swedish Higher Education institutions Possibilities and Pitfalls ,Journal Quality Assurance in Education ,Emerald Group Publishing Limited ,UK,vol15,No.2,p99-107

ثالثاً - التعليم والتدريب :

حتى يتم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح فإنه يجب تدريب وتعليم العاملين على المشاركة بأساليب وأدوات هذا المفهوم الجديد حتى يقوم على أساس صلب وبالتالي إلى التوصل إلى النتائج المرغوبة من تطبيقه ، حيث أن تطبيق هذا البرنامج بدون وعي أو فهم لمبادئه ومتطلباته قد يؤدي إلى الفشل الذريع . فالوعي الكامل يمكن تحقيقه عن طريق برامج التدريب الفعالة ، حيث يظهر أن الهدف من التدريب هو نشر الوعي وتمكين المشاركين من التعرف على أساليب التطوير ويجب ان تلبي عملية التدريب متطلبات كل فئة أو مستوى إداري حسب التحديات التي يواجهونها ، ويتناول التدريب أهمية الجودة وأدواتها وأساليبها والمهارات اللازمة وأساليب حل المشكلات ووضع القرارات ومبادئ القيادة الفعالة والأدوات الإحصائية وطرق قياس الأداء ،إذاً يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة توعية وتثقيف جميع العاملين في المنظمة بمبادئ فلسفة (TQM) ومراحل تطبيقها ، وهذا يتم من خلال برامج التعليم والتدريب التي تعد لهذا الغرض ^١.

رابعاً - تشكيل فرق العمل :

حيث يرى (Edvans and Lindsay,2008) أن إنشاء فرق العمل يهدف إلى توفير فرص للأشخاص لحل المشاكل التي لا يمكن أن يعالجوها لوحدهم ، كما أن الفريق يمكن له أن يعالج العديد من النشاطات لحل المشاكل من تحديد احتياجات العميل وتطوير مخطط لدراسة تدفق العمليات والعصف الذهني لاكتشاف فرق التطوير واختيار المشاريع والتوصية بعمليات تصحيحية ^٢ ، ويعتبر تشكيل فرق العمل ضروري وهام لتحقيق الجودة الشاملة ، إلا أن تنظيم العاملين في فرق فقط لا يكفي فيجب أن يتعلموا كيف يعملون في فريق ويمثل هذا أهم دور يلعبه بناء الفريق في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة ^٣.

خامساً - التشجيع والحفز :

إن تقدير الأفراد نظير قيامهم بعمل عظيم سيؤدي حتماً إلى تشجيعهم ، وزرع الثقة وتدعيم هذا الأداء المرغوب وهذا التشجيع والتحفيز له دور كبير في تطوير برنامج إدارة الجودة الشاملة

^١ قاسم نايف علوان المحياوي ، إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيقات ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٧١.

^٢ Edvans ,james R &William M. Lindsay ,**The Management and Control of Quality** ,7th ed ,Thomson :south –western ,Australia ,2008,p103.

^٣ جوزيف كيلادا ،تكاملاً إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة ،ترجمة سرور إبراهيم سرور ،المملكة العربية السعودية ،دار المريخ للنشر ،٢٠٠٤، ص ١٥٨.

في المنظمة واستمراريته ، وحيث أن استمرارية البرنامج في المنظمة يعتمد المناسبة وهذا يتفاوت من المكافأة المالية إلى التشجيع المعنوي .^١

سادساً - الإشراف والتابعة :

من ضروريات تطبيق برنامج الجودة هو الإشراف على فرق العمل وتعديل أي مسار خاطئ ومتابعة انجازاتهم وتقويمها إذا تطلب الأمر .^٢

سابعاً - إستراتيجية التطبيق :

إن إستراتيجية تطوير وإدخال برنامج إدارة الجودة الشاملة إلى حيز التطبيق يمر بعدة خطوات أو مراحل بدءاً من الإعداد لهذا البرنامج حتى تحقيق النتائج وتقييمها ، وفيما يلي شرح موجز لكل منها :

١- الإعداد :وهي مرحلة تبادل المعرفة ونشر الخبرات وتحديد مدى الحاجة للتحسين بإجراء مراجعة شاملة لنتائج تطبيق هذا المفهوم في المنظمات .

٢- التخطيط : ويتم فيها وضع الخطة وكيفية التطبيق وتحديد الموارد اللازمة لخطة التطبيق .

٣- التقييم : باستخدام الطرق الإحصائية للتطوير المستمر ، وقياس مستوى الأداء وتحسينه .

وقد حدد "العاني وآخرون" متطلبات التطبيق الفاعل لإدارة الجودة الشاملة بالآتي:^٣

١- دعم وتأييد الإدارة العليا لبرنامج الجودة الشاملة .

٢- تهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة.

٣- التوجه للمستهلك .

٤- قياس الأداء للإنتاجية والجودة .

٥- الإدارة الجيدة للموارد البشرية في المنظمة.

٦- التعليم والتدريب المستمر.

^١ جوزيف جابلونسكي، إدارة الجودة الشاملة، الجزء الثاني من سلسلة إصدارات بميك مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، القاهرة، ١٩٩٦، ص ٦٠.

^٢ محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص ٢١٨.

^٣ خليل إبراهيم محمود العاني، إسماعيل إبراهيم القزاز، عادل عبد الملك كوريل، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو ٩٠٠١ : ٢٠٠٠، مطبعة الأشقر، بغداد، ٢٠٠٢، ص ٢٨.

٧-تبني أنماط قيادية ملائمة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة.

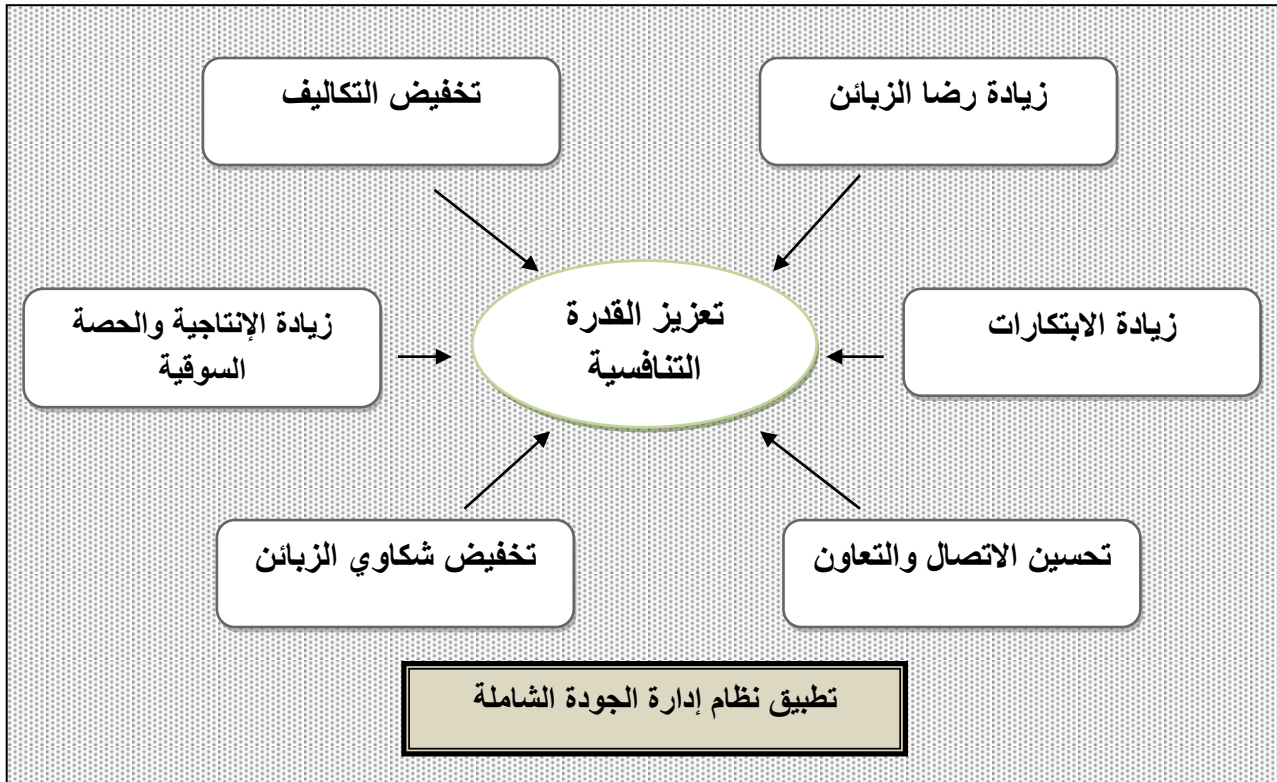
٨-المشاركة الشاملة من جانب جميع العاملين بالمنظمة.

٩- إنشاء نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة.

٣/١/٦- مزايا وعقبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

أثبتت العديد من المنظمات العالمية تميزاً واضحاً في نتائجها ، من خلال تطبيقها لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ،حيث إدارة الجودة الشاملة من المرتكزات الأساسية لنجاحها وذلك لما أثبتته التجارب من وجود علاقة قوية بين ترسيخ فلسفة إدارة الجودة الشاملة وبين زيادة أرباحها ، وإنتاجيتها وتعزيز وضعها التنافسي في السوق حيث حقق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات مزايا عديدة موضحة في الشكل التالي :

الشكل رقم (٣،٣) مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة



Source: Naidu ,NVR,Babu, KM, Rajendra ,g, Total Quality Management ,New age International LTD,2006,p52.

ومع ذلك فإنه توجد العديد من العقبات التي تعيق تطبيق هذه الفلسفة نذكر منها :

- ١- جعل عملية تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة ، علاج شاف لجميع مشكلات المنظمة .
 - ٢- عجز الإدارة العليا عن الالتزام طويل الأمد بتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة .
 - ٣- التركيز العالي على الفعاليات الداخلية للجودة والاهتمام بها ، لأهميتها في الأداء الرئيس للجودة وإغفالها لحاجات الزبائن الخارجيين ورغباتهم وتوقعاتهم .
 - ٤- تشكيل فرق عمل كثيرة ، وعدم توفير الموارد والإدارة المطلوبة بما يكفل إنجاح عملية التطبيق .
 - ٥- تبني برامج جودة ممتازة دون إجراء تعديلات عليها وبما ينسجم وخصائص المنظمة .
 - ٦- ضعف الربط بين أهداف الجودة والعوائد المالية .^١
 - ٧- عدم الإلمام بالأساليب الإحصائية لضبط الجودة .
 - ٨- عدم وجود نظام فعال للاتصالات والتغذية العكسية .
 - ٩- مقاومة التغيير لدى بعض العاملين بسبب طبيعتهم المقاومة للتغيير .^٢
- ٧/١/٣- الفعالية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة :**

تتعلق الفعالية في أي منظمة بالأهداف والنتائج المرجوة وبالتالي يمكن تعريف الفعالية على أنها نسبة المخرجات الفعلية إلى المخرجات المتوقعة، فهي تركز على جانب من العملية الخاضعة للقياس، وتتعلق بمدى تحقيق الأهداف أو فعل ما كان متوقع فعله، وقياس الفاعلية يكشف عن مدى إنجاز المنظمة أو مجموعة معينة أو القائمين بعملية معينة للنتائج المرغوب بها .

إن الكثير من الباحثين والدارسين لا يميزون بين الكفاءة والفعالية إلا أن هناك حدوداً واضحة وفاصلة بين المصطلحين فالكفاءة تتعلق بالمدخلات واستخدام الموارد المتاحة في المنظمة أما الفعالية فتتعلق بالمخرجات والنتائج .

^١ عواطف إبراهيم الحداد ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢١٢ .

^٢ محفوظ أحمد جودة ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٣٨ .

ومن أهم النسب المستخدمة في مجال قياس الفعالية :^١

$$١- \text{فعالية المبيعات} = \frac{\text{قيمة أو كمية المبيعات الفعلية}}{\text{قيمة أو كمية المبيعات المتوقعة}} \times ١٠٠$$

$$٢- \text{فعالية الرقابة على الجودة} = \frac{\text{قيمة مردودات المبيعات بسبب رداءة الجودة}}{\text{قيمة المبيعات}} \times ١٠٠$$

وهناك إجمالاً ثلاثة مستويات للفعالية تختلف على أساسها مفهوم الفعالية :^٢

١- الفعالية الإدارية : تتعلق الفعالية الإدارية بمدى تحقيق الدائرة أو القسم للأهداف الموضوعة لها .

٢- الفعالية المجموعة : وتركز على مدى تحقيق المجموعات وفرق العمل للأهداف الموضوعة لها .

٣- الفعالية المنظمة : تتعلق فعالية المنظمة بقياس مدى تحقيق المنظمة ككل لأهدافها ودرجة وصولها إلى النتائج المرغوبة .

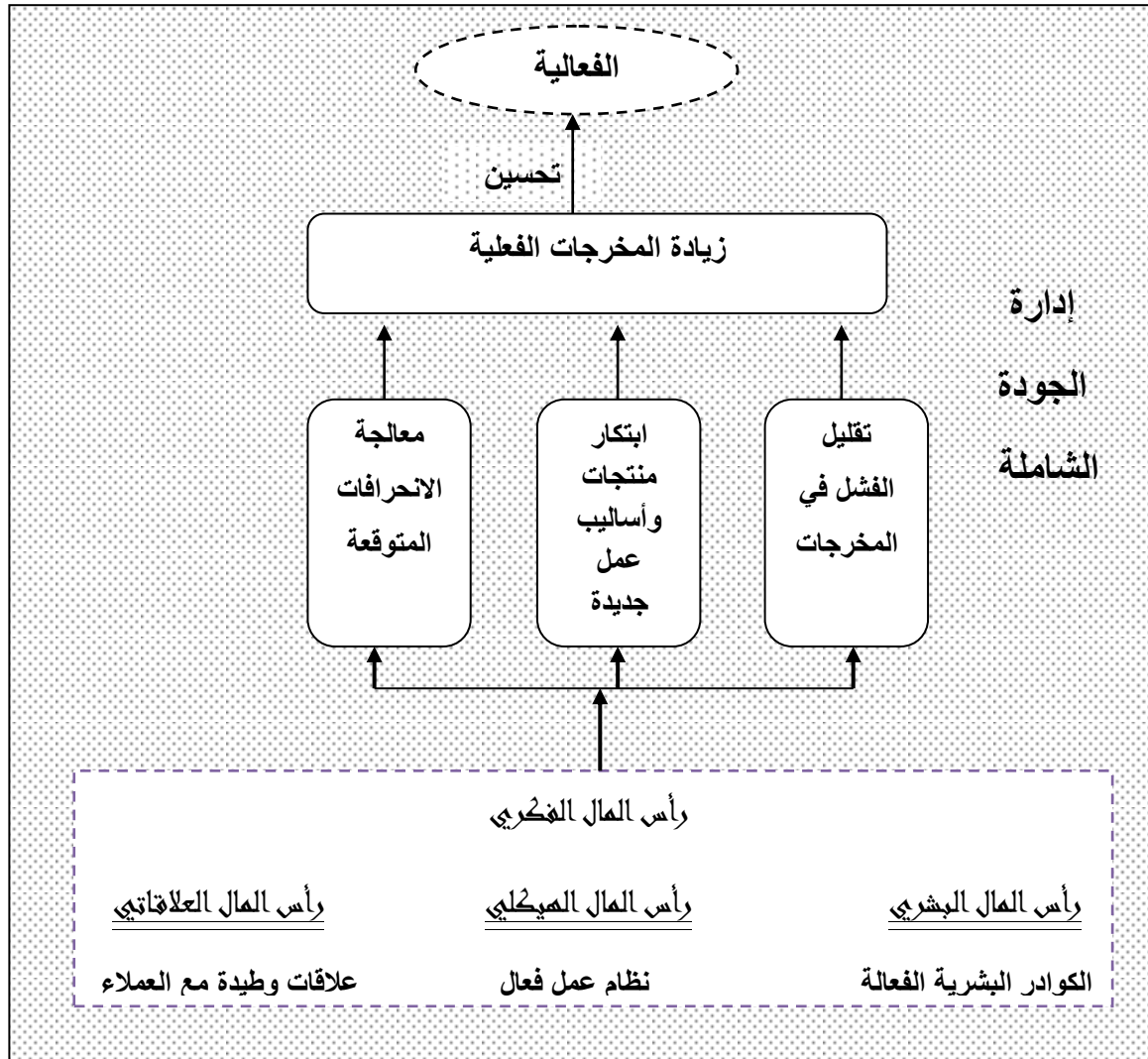
ومن هنا نجد أن فعالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة تهتم بالمخرجات الفعلية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات ومقارنتها بالمخرجات المتوقعة من تطبيق هذا المفهوم .

ويريد الباحث في هذه الدراسة الوقوف على ما لرأس المال الفكري وتنميته من أثر في رفع فعالية التطبيق لمفهوم إدارة الجودة الشاملة وذلك بدراسة تأثير رأس المال الفكري على المخرجات الفعلية لتطبيقه والعمل على زيادة هذه المخرجات وتقليل الفشل في المخرجات الناتجة عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة والوقوف على الانحرافات الناتجة والعمل على معالجتها وذلك بتدريب الكوادر البشرية و العمل على إيجاد رأس مال فكري قادر على معالجة هذه الانحرافات والتخلص منها ويظهر في الشكل التالي تأثير رأس المال الفكري في زيادة فعالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

^١ المرجع السابق، ص ٢٢٨-٢٢٩.

^٢ السابق نفس الصفحة .

الشكل رقم (٣ ، ٤) الفعالية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة



المصدر :من إعداد الباحث بناءً على الدراسات النظرية السابقة .

٨/١/٣- عناصر إدارة الجودة الشاملة :

بالرغم من تعدد عناصر إدارة الجودة الشاملة ونماذجها إلا أنها تتشابه كثيراً فيما بينها ،ويجمع الباحثون على أن فعالية تطبيقها في أية منظمة يحدده مدى تبنيها للمكونات والعناصر التالية :

أولاً : التزام الإدارة العليا Top –Management commitment :

ترجع أهمية إسناد الإدارة العليا إلى أبعد من مجرد تخصيص الموارد اللازمة إذ تضع كل منظمة مجموعة أولويات لها ، حيث يتوجب على الإدارة العليا أن تكون قادرة على إظهار

الالتزام الطويل بدعم تلك الأولويات في تنفيذ فلسفة إدارة الجودة الشاملة^١، وذلك من أجل تحقيق التحسين المستمر في الجودة وإيجاد مركز تنافسي جيد للمنظمة في السوق، هذه القناعة يجب أن تترجم على شكل دعم ومؤازرة قوية على اعتبار أن منهجية إدارة الجودة الشاملة الجديدة وتطبيقها قرار استراتيجي يحسن مستقبل المنظمة، فمن غير المتوقع توفير متطلبات التطبيق وتوفير الحماسة لدى جميع العاملين بمختلف فئاتهم لهذا التطبيق وكذلك قناعة الإدارة العليا ودعمها ومؤازرتها للنظام الجديد، فهي التي تملك زمام الأمور وتملك القدرة على تغيير الفلسفة القديمة التي تسير عليها المنظمة، ويتجسد الدعم والمؤازرة بالإعلان عن تطبيق النظام الجديد أمام جميع المستويات الإدارية ومدى أهمية تغيير الفلسفة والنظام القديمين وإشعار الجميع بمدى حماسها لهما، وتخصيص الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة للتطبيق^٢.

وترى منظمة (ISO) أن دور الإدارة العليا يمكن أن يتلخص فيما يلي :

- ١- وضع سياسة الجودة وأهدافها في المنظمة .
- ٢- نشر وتعميم سياسة الجودة وأهدافها من أجل زيادة وعي العاملين بهذه السياسة .
- ٣- ضمان التركيز على احتياجات العميل .
- ٤- ضمان تأسيس نظام إدارة جودة كفؤ وفعال .
- ٥- ضمان توفر الموارد الضرورية .
- ٦- اتخاذ القرارات المتعلقة بسياسة وأهداف الجودة .
- ٧- اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير نظام إدارة الجودة .
- ٨- مراجعة نظام إدارة الجودة بشكل الدوري^٣.

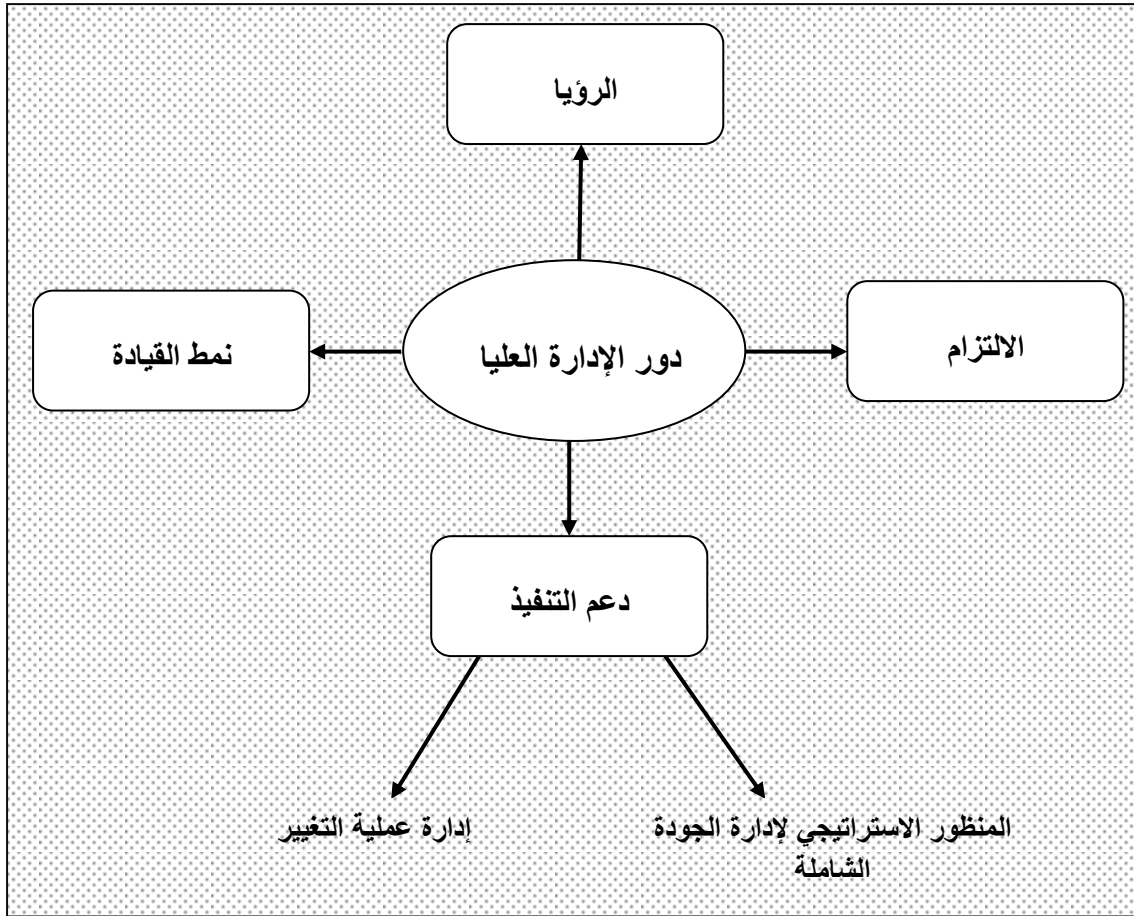
ويتجلى دور الإدارة العليا في إدارة الجودة الشاملة في الشكل التالي :

1Slack ,Nigel ,ET al ,**Operation management** ,Pitman Publishing ,USA,1998,p778.

^٢ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص ١١١.

3 Iso 9000,**International Organization for Standardization Quality Management Systems** :Fundaments and Vocabulary ,Genava ,2000,p191.

الشكل رقم (٣ ، ٥) أبعاد دور الإدارة العليا في إدارة الجودة الشاملة



المصدر : رعد عبد الله الطائي ، مرجع سبق ذكره ، ص ٨٩.

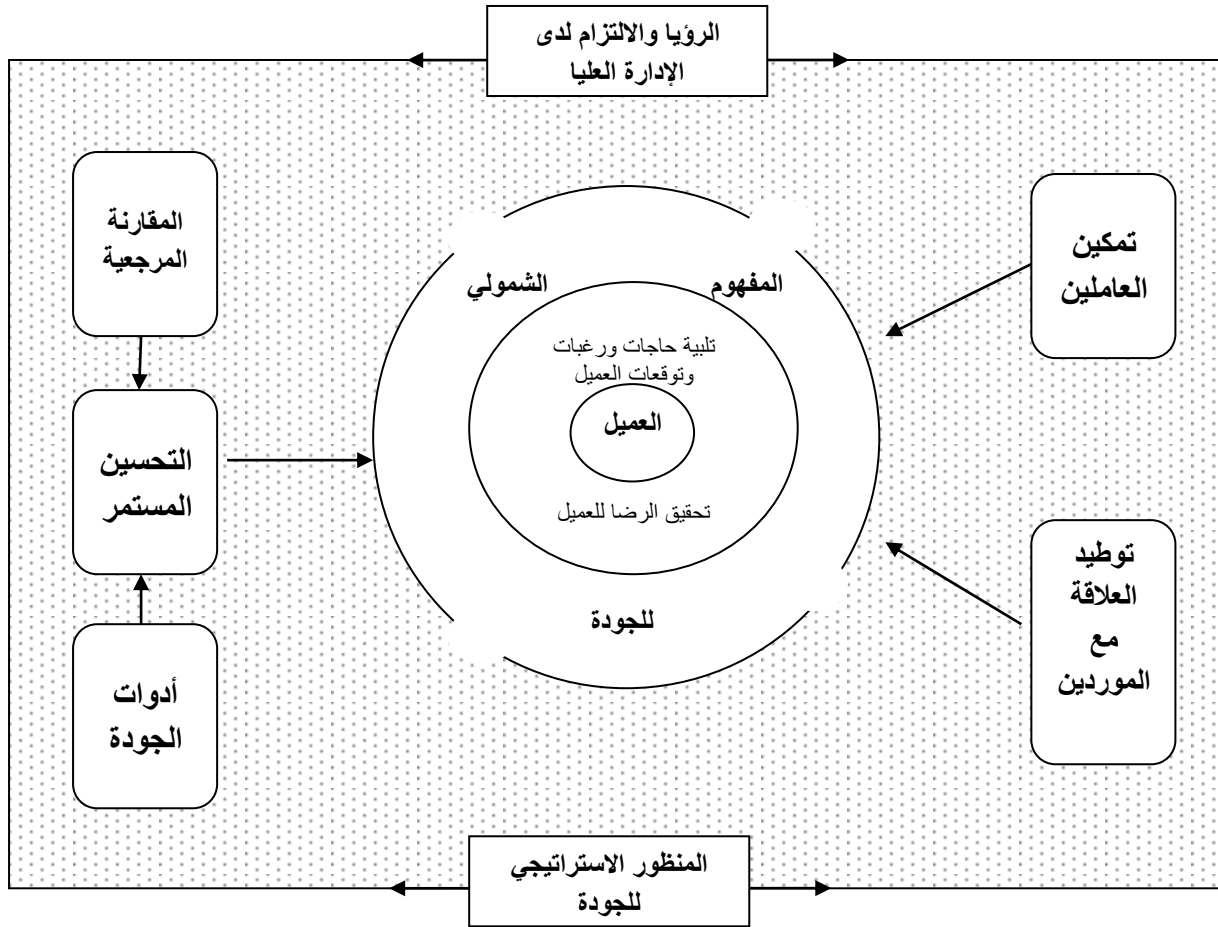
ثانياً : التركيز على العميل Customer Focus :

ينصب مبدأ التركيز على العميل على تلبية حاجات ورغبات وتوقعات العميل لتحقيق رضاه ، ويعتبر هذا المبدأ المحور الأساسي للأنشطة والجهود والمحور الأساسي في فلسفة إدارة الجودة الشاملة، ويمثل جوهر التوجهات التي تعتنق تلك الفلسفة ، فمبدأ ((تمكين العاملين)) و((التركيز على العلاقات مع الموردين)) تأتي لتعزيز قدرة المنظمة على تلبية حاجات ورغبات وتوقعات العميل وتحقيق رضاه ، ويعد رضا العميل الركيزة الأساسية والقاعدة المتينة التي يجب ان تنطلق منها طموحات المنظمة في المستقبل ^١.

ويتضح تمحور فلسفة إدارة الجودة الشاملة ومبادئها حول (العميل) وهو ما يصوره الشكل التالي :

1 Stephen George and Arvold Weimerskirch ,Total Quality Management "Strategies and Techniques Proven at Today's Most Success full Companies" ,2nd ed ,Canada ,2000,p40.

الشكل رقم (٣ ، ٦) : محورية العميل في فلسفة إدارة الجودة الشاملة



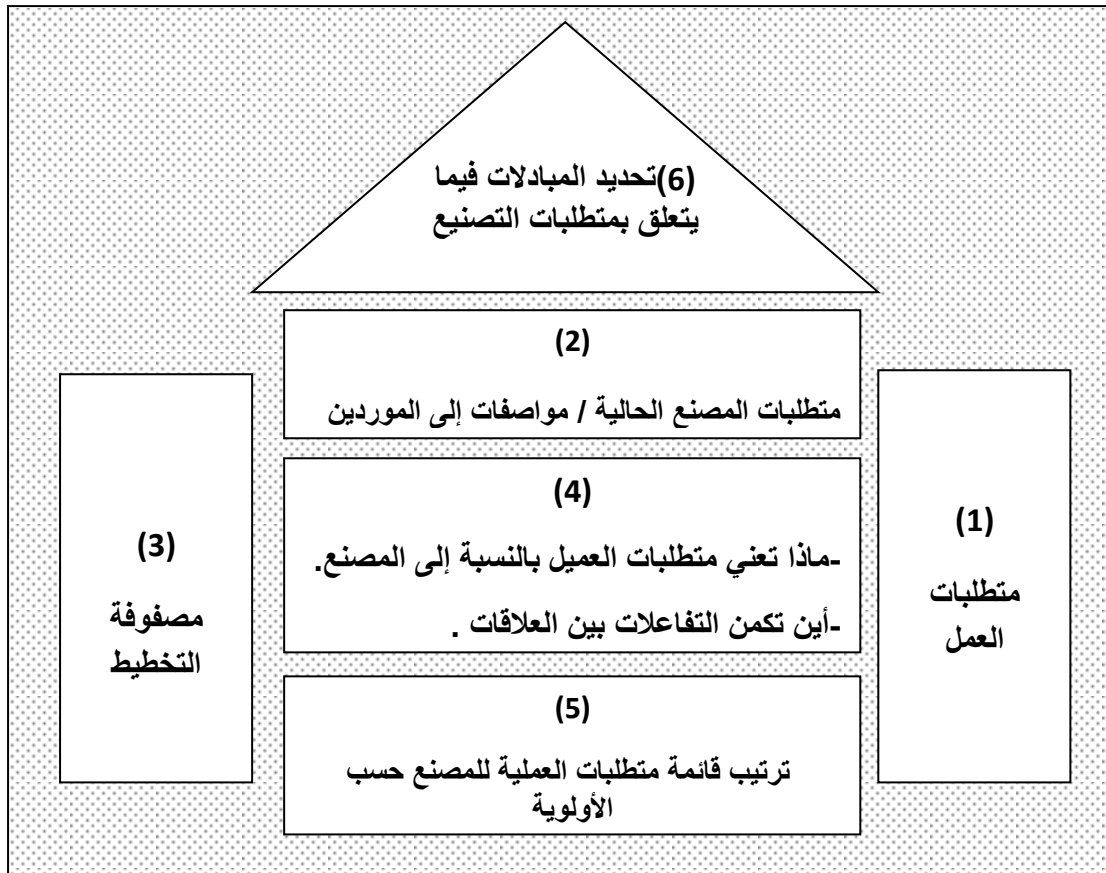
المصدر: رعد عبد الله الطائي ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٤٣ .

فالتركيز على متطلبات العميل والاهتمام برغباته يعتبر الهدف الأكبر الذي تسعى المنظمات لتحقيقه والعمود الفقري والركيزة الأساسية لتحقيق إدارة الجودة الشاملة ومن زيادة الأهمية بمفهوم التركيز على العميل ظهر نظام انتشار وظيفة الجودة (QFD) في السبعينات من القرن العشرين كنظام يقوم على أساس تلبية متطلبات العميل الحالية والمتوقعة ويمكن تعريف انتشار وظيفة الجودة : بأنه نظام يتعلق بتحويل متطلبات العميل الحالية والمتوقعة إلى مواصفات تلائم المنظمة في كل مرحلة من مراحل الإنتاج وذلك يشمل تصميم المنتج وتطوير العملية الإنتاجية ، كما يشمل بالإضافة إلى ذلك توزيع المنتج واستخدامه من قبل العميل .^١

ويشرح David Goetsch وزميله هيكل مصفوفة (QFD) من خلال تصوير المصفوفة على شكل بيت عادي ، ويظهر في الشكل التالي :

^١ محفوظ أحمد جودة ، مرجع سبق ذكره ، ص ٨٥ .

الشكل رقم (٣ ، ٧) مصفوفة (QFD)



المصدر : محفوظ أحمد جودة ، مرجع سبق ذكره ، ص ٨٦.

ثالثاً : التركيز على العاملين Focus on Employees :

من الضروري النظر إلى الهيكل التنظيمي للمنظمة على أنه مكون من فرق عمل فالإدارات والأقسام جميعها فرق عمل ، ولتفاعل هذه الفرق مع بعضها البعض وتعمل بشكل متعاون ومنسق لابد من كسر الحواجز الإدارية التي تشمل عليها الهياكل التقليدية^١.

كما أن إدارة الجودة الشاملة تعني التعاون والعمل الجماعي ، وروح الفريق عليه يمكن القول أن شعار المنظمة الهادف إلى تطبيق هذه المنهجية هو تبني سياسة (دمج العاملين) والتي تؤكد على إشراكهم في كل شيء ، ومن هذا المنطلق نجد أن إدارة الجودة الشاملة بحاجة ماسة إلى أن تنتهج مبدأ ديمقراطية الإدارة في كافة المجالات التي تقدم على مبدأ مشاركة العاملين ، حيث إن مشاركة العاملين في صناعة القرار تسهل على المنظمة إجراء الكثير من التغييرات التنظيمية المطلوبة لتنفيذ القرار تسهل على المنظمة إجراء الكثير من التغييرات التنظيمية المطلوبة لتنفيذ

^١ عمر وصفي عقيلي ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٢٤.

إدارة الجودة الشاملة بنجاح ، والمشاركة تشجع عمليات الإبداع والابتكار بين العاملين ولتحقيق المشاركة ينبغي التركيز على بناء فرق عمل ، واعتماد نموذج تغيير يركز على إشراك العاملين في تخطيط وتنفيذ عملية التغيير .^١

ومشاركة العاملين يخلق لدى العاملين في المنظمة شعوراً بأنهم يمتلكون المنظمة التي يعملون فيها ، وهذا ما يسميه البعض "الملكية النفسية psychological ownership حيث يشعر العامل بأنه يملك المنظمة وبالتالي فإن نجاحه من نجاحها وفشله من فشلها .^٢

ونرى مما تقدم أن نظام إدارة الجودة الشاملة يقوم أساساً على مبدأ اللامركزية ، وهذا يكمن في تشجيع الأفراد للقيام بالعمل الجماعي من أجل تحقيق الأهداف من خلال :

١- الاستفادة من المواهب والقدرات الفردية المتاحة وتوظيف أكبر قدر ممكن من الطاقات العقلية أي (رأس المال الفكري) ودمجها في بوتقة العمل الجماعي ، وهذا يتيح لجميع العاملين و بكافة مستوياتهم بذل محاولات جادة لتحسين إنتاجيتهم ، من خلال صياغة وتصميم هياكل عمل جديدة ومرنة تساعد على حل المشكلات وتذليل الصعوبات وتحسين إجراءات العمل والعمليات الإنتاجية مما يسهم في الحصول على مستوى عالٍ من رضا العملاء .

٢- السماح للعاملين بالمشاركة في تعميم عمليات ونظم العمل يمكن للإدارة حينئذٍ أن تركز اهتمامها على التعامل مع المحيط العام للمنظمة ورسالتها العامة .

ونرى ان الهدف الأساسي لمشاركة العاملين هو شعورهم بالانتماء للمنظمة من اجل تحقيق الأهداف التي تنمي اهتمامات العاملين بالمنظمة ابتداء من الأجور وانتهاء بتحقيق الذات وهذا ما يؤيده مدخل إدارة الجودة الشاملة .^٣

^١ قاسم نايف علوان المحياوي ، إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيقات ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٥١ .

^٢ محفوظ أحمد جودة ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٣٨ .

3 Joel E.Ross, **Principles of Total Quality** ,The Taylor & Francis e – Library ,3rd ,2005,p85.

رابعاً: التحسين المستمر (Continuous Improvement) :

تحتاج المنظمات بكافة أنواعها وعلى اختلاف أهدافها إلى التحسين المستمر في عملياتها وأنشطتها ومنتجاتها ،فحاجات العميل وتوقعاته متغيرة باستمرار والبيئة الخارجية تتغير كذلك بمرور الزمن وبالتالي فإن على المنظمة أن تحسن وتطور من منتجاتها وعملياتها بما يتلاءم مع التغير في البيئة الخارجية .

ويتضمن التحسين المستمر التركيز على تحسين كل العمليات الإدارية والفنية لتقديم السلع والخدمات بأفضل طريقة والوصول إلى الإتقان الكامل .^١

وتقوم عملية التحسين المستمر على عملية التحويل والتكامل بين الناس والعمل والتكنولوجيا ، والهيكل والتفويض المستمر لعمليات العمل والتنظيم والنظم ، وتحسين طرق العمل وتحليل العمليات والهيكل والتكنولوجيا والمهام والسلوكيات والمعايير ،وكذلك على النتائج (المخرجات).^٢

وتضم عملية التحسين المستمر ما يلي :^٣

- ١- تعزيز القيمة للزبائن من خلال إنتاج منتجات أو تقديم خدمات جديدة .
- ٢- تطوير فرص عمل جديدة .
- ٣- تقليل الأخطاء والعيوب والهدر والتكاليف ذات العلاقة .
- ٤- تحسين الاستجابة والأداء ووقت دورة الإنتاج .
- ٥- تحسين الإنتاجية والفاعلية باستخدام الموارد .
- ٦- تعزيز أداء المنظمة من خلال تلبية متطلبات مسؤولياتها الاجتماعية وتقديم الخدمات للمجتمع .

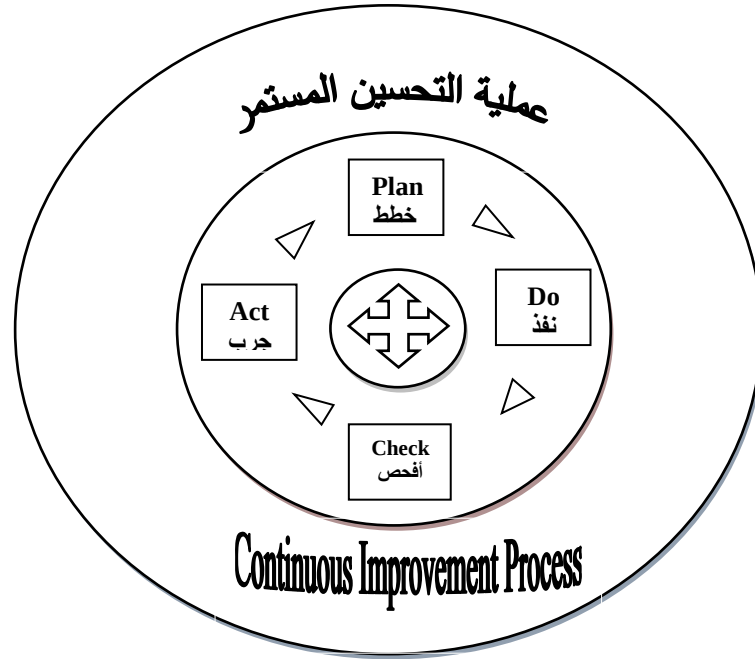
1 Gate Robert D.Riordam ,Christine , "The Development of a model of Total Quality :Organizational Practices ,TQM Principles " ,Journal of Quality Management ,vol(2) ,1997,p41-66.

2 Nwabueze Uche ,The Implementation of TQM for The NHS Manger , Journal of Total Quality Management ,vol(12),No.5,2001,p47-70.

٣ عواطف إبراهيم الحداد ، مرجع سبق ذكره ، ص ٨٦.

ومن هذا نلاحظ أن التحسين المستمر عملية شاملة تتضمن كافة الأنشطة والعمليات في المنظمة سواء المدخلات أو عمليات التحويل أو المخرجات وحتى وصول المنتجات أو الخدمات إلى العميل ومن أهم المداخل المعروفة في مجال تصميم مراحل عملية التحسينات المستمرة مدخل PDCA cycle والذي تم تطويره من خلال Deming الموضح بالشكل التالي :

الشكل رقم (٣ ، ٨) دورة ديمينج للتحسين المستمر



Source : Naidu ,NVR,Babu, KM, Rajendra , op.cit ,p83.

ومنه نرى أن عملية تحسين العمليات تتم من خلال إشراك جميع العاملين في المنظمة في عملية التحسين المستمر للجودة وذلك من خلال بناء فرق عمل وتطبيق برامج التحسين، والتي تساهم في تجنب الأخطاء قبل وقوعها وتحديد المشاكل بدقة ووضع الأساليب اللازمة لعلاجها^١.

^١ قاسم نايف علوان المحيوي ، إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيقات ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٨٢.

المبحث الثاني

٢/٣ - إدارة الجودة الشاملة ورأس المال الفكري

١/٢/٣ - الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة:

لا يخفى إن إدارة الموارد البشرية أصبحت تحظى باهتمام متزايد , وقد جاء هذا الاهتمام نتيجة الوعي بأهمية الدور الذي تلعبه على صعيد تنمية الموارد البشرية وتعزيزها للميزة التنافسية للمنظمة , فقد لا يكتب النجاح لبرنامج الجودة الشاملة مهما يسرت له من إمكانيات مادية أو تقنية إذا ما غيب دور المورد البشري فيه فالجودة تبدأ وتنتهي بالأفراد .

إن إدارة الجودة الشاملة قد غيرت مدخل ونمط الإدارة في المنظمات إلى نمط يتميز بالثقة المتبادلة والتعاون والاحترام بدلا من الرقابة المفرطة وغيرها وان المنظمات الرائدة قامت بثورة إصلاحية لسياسات مصادر الطاقة البشرية ، وركزت على حاجات تطوير الموارد البشرية وقد ركز كل رواد الجودة على نقطة جوهرية وهي أن القيادة الفعالة والتزام الإدارة العليا وعمل الفريق تعتبر أساسيات النجاح^١.

وقد عزز(سيرشاندر :٢٠٠١ Suresh chandar) أهمية تطوير الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الجودة الشاملة وركز على أهمية الاستقطاب والاختيار وتطوير المهارات الخاصة بالعمل وعمل الفريق والمهارات الفنية وقيمة الجودة والعلاقات الإنسانية وكذلك بين أهمية التعليم والتدريب على المهارات الفنية والسلوكية^٢.

وقد اظهر(كانجي:٢٠٠١ kanji) أن الموارد البشرية تعتبر عنصرا مهما في إحداث التغيير في العمل واهم عنصر هو القيادة الإدارية وإسعاد المستهلك والإدارة بالحقائق وحيث إن القيادة هي أساس التغيير في المنظمة ، وهي التي توجد ثقافة الجودة وتتبنى القيم المشتركة وتحدد إستراتيجية الجودة وذلك من خلال التركيز على أهمية التعليم والتدريب والاستثمار في مصادر الطاقة البشرية وتزويد العاملين بالمهارات اللازمة والمعرفة والمهارة ، وبالتشجيع على حمل المسؤولية لتحقيق الجودة في العمل وبث روح الفريق والعمل المشترك فيما بينهم^٣.

1Mex Appleby & Cyntbia Jackson ,**The Impact of Lip on TQM & Staff Motivation in General Practice** ,International Journal of Health care Quality Assurance,2000,p53-64.

2 Suresh chander ,G.S,Rajendian et.al,"**A conceptual Model for Total Quality in Service Organization**", Journal of Total Quality Management ,vol(9),No8,1998,p343-361.

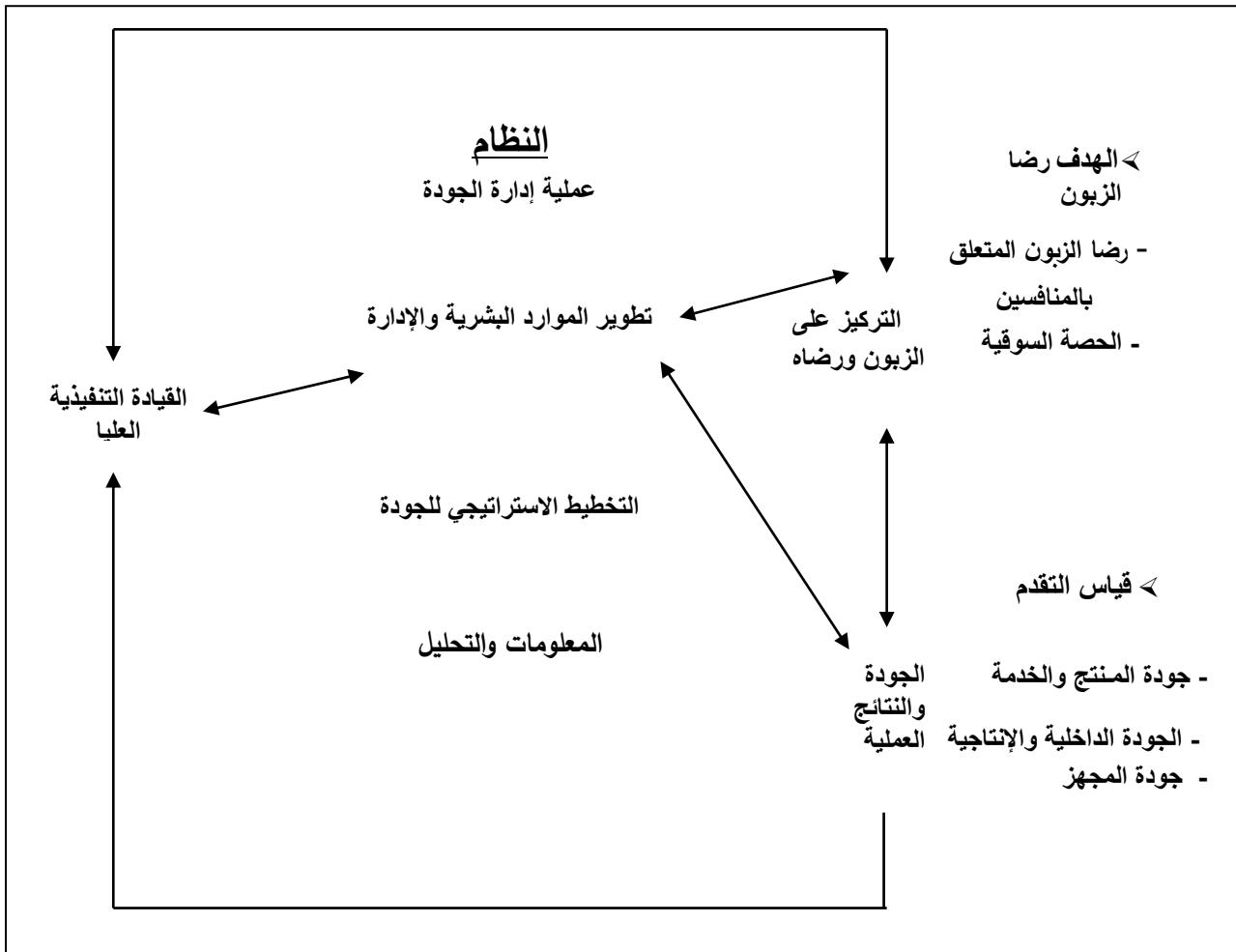
3 Kanji ,Gopat ,Forces of Excellence in Kanji Business Excellence Model Total Quality Management ,vol(12),No2,2001,p259-274.

ونرى مما تقدم أن الموارد البشرية في المنظمات تعتبر عنصراً حيوياً مهماً من عناصر إدارة الجودة الشاملة بل إن نجاح أو فشل تطبيق نظام الجودة الشاملة ، يعتمد إلى حد كبير على المورد البشري وهذا ما تؤكدته اغلب الدراسات والتوجهات المعاصرة ويتضح ذلك من خلال مكانة المورد البشري في الجوائز والمكافآت الخاصة بالجودة فضلاً عن النظرة الحديثة للإدارة إلى هذا المورد بعده رأس مال فكري يساهم في تحقيق مزايا تنافسية للمنظمات التي تولي اهتماماً بهذا المورد وتسعى إلى تنميته واستثماره استثماراً جيداً لتطبيق نظام الجودة الشاملة فيها.

وتظهر أهمية الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جائزة مالكوم بالدرج حيث أن تطوير الموارد البشرية والإدارة يلعبان دوراً رئيساً في تحقيق المعايير المستخدمة في تقويم الطلبات بمنح جائزة بالدرج للجودة كما يوضح الشكل التالي :

الشكل رقم (٣ ، ٩)

الإطار العام لمعايير جائزة بالدرج



Source: Dessler ,G, Human Resource Management,7TH Ed, Prentice-Hall, 1998,P.324.

كما برزت أهمية العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية من خلال سلسلة إصدارات نظام إدارة الجودة الايزو (ISO) إذا أفردت الفقرة (٢-٦) من المواصفة العالمية (Iso9001:2000) لاستعراض متطلبات إدارة الموارد البشرية إذا نصت على : " انه يجب على الأفراد الذين يقومون بأعمال تؤثر على جودة المنتج إن يكونوا من ذوي المقدرة الفكرية القائمة على التعليم المناسب والتدريب والمهارات والخبرة وعلى الإدارة أن تحسن الفاعلية والكفاءة للمنظمة التي تتبنى نظام إدارة الجودة من خلال إشراك ودعم الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة وتحسين الأداء للعاملين فيها"^١.

وربما تكمن نقطة الخلاف الرئيسية بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية في إن تطبيقات الموارد البشرية تركز على الفرد بدلا من الأنظمة لذا فان تغير تركيز الموارد البشرية الجديد هو في تبني الأنظمة بدلا من الاتجاهات الفردية الذي ولد صعوبات واجهت متخصصي الموارد البشرية وجل تركيزهم على تبني الأنظمة وفرق العمل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات.^٢

ويتجلى لنا مما تقدم بأن العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية قائمة على أساس التبادل والتكامل بينهما ,فكما هو مطلوب من إدارة الموارد البشرية أن تعدل وتكيف بعض أنظمتها واعتناق أنظمة جديدة لتطوير وتنمية الموارد البشرية وجعلها أكثر كفاءة وفعالية فإنها بالمقابل مطلوب من فلسفة إدارة الجودة الشاملة استيعاب أهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه إدارة الموارد البشرية على صعيد تطبيق برامج الجودة الشاملة لكونها الإدارة المتخصصة والقادرة على إحداث التغيرات المطلوبة في ثقافة الأفراد واتجاهاتهم وتنمية مهاراتهم وقدراتهم التي تعد من الشروط الهامة لنجاح إدارة الجودة الشاملة .

٢/٢/٣ - تدريب الجودة وبناء المهارات:

يلعب التطوير والتدريب دوراً رئيسياً بدعم استراتيجيات المنظمة ويتيح للعاملين فرصة لاكتساب مهارات التدريب على الجودة ويساعدهم على العمل كفريق متكامل وذلك بتغيير النظم والعمليات التي يعملون فيها وأن وجود مجموعات تدريبية يساعد في اكتساب الأفراد مهارات ومعارف تسعى نحو تحقيق رضا العميل وتعزيز اندماج العاملين في عمليات التحسين المستمر

^١ خليل إبراهيم محمود العاني وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ٦٢.

2 Macy ,Granger , "Practices Values and Rhetoric ,Seeking Success With Participation and TQM ",College of Business ,available From ,<http://www.sba.muahio.edu.p3>.

ومبادراتها وتكوين ثقافة تنظيمية لتقديم خدمة ذات جودة عالية^١ ، ويتضمن التدريب برامج مصممة لتحسين الأداء في المستويات المؤسسية و الجماعية والفردية ويعبر الأداء المحسن عن وجود تغيير في المعارف والمهارات والاتجاهات والسلوكيات^٢.

ويمكن تعريف التدريب بأنه : عملية مخططة تهدف إلى إكساب الموارد البشرية المعرفة والمهارات بهدف الوصول إلى أداء أكثر فعالية فالتدريب بدون تخطيط هدر للموارد لأنه لن يؤدي إلى رفع مستوى الأداء^٣.

وينظر إلى التدريب بمعناه العام على انه يحتوي على كم من الخبرات المتعلمة من خلال الخطط والوسائل التي يمكن أن تستخدم لتمكين العاملين واكتسابهم مهارات ومعارف أو اتجاهات جديدة وكذلك تحقيق تغير واسع في السلوك الذي يهدف إلى تحسين أداء العامل في العمل الذي يشغله أو استقطابه ليشغله^٤.

ويعد التدريب من ابرز متطلبات إدارة الجودة الشاملة لان تطبيقاتها تستدعي اكتساب الأفراد مهارات ومعارف وتعلم أدوات جديدة فضلا عن أن التغيرات في مستويات ونظم الجودة تتطلب تدريباً مستمرا وبالتالي فإن إدارة الجودة الشاملة تبدأ وتنتهي بالتدريب فمنظمة الجودة الشاملة هي منظمة تعلم و ينظر إلى عملية التدريب كاستثمار ذو قيمة فنجاح البرنامج التدريبي للجودة الشاملة يعتمد على مدى الاستمرار في التدريب^٥ ، ويندرج التدريب لأغراض تمكين العاملين في إطار واسع وأشمل هو تدريب الجودة ويسعى تدريب الجودة إلى تحقيق الأهداف الرئيسية التالية:

أ- زيادة معلومات العامل المتدرب عن المواضيع المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة مثل اندماج العاملين وتمكينهم والتحسين المستمر.

ب- تحسين مهارات العامل المتدرب في مجالات الجودة حتى يستطيع أن يؤدي عمله بشكل أكثر فعالية مثل تحسين مهارات التعامل مع العملاء ومواجهة التغيرات في المنظمة سواء كانت في التكنولوجيا والعمليات أو الثقافة التنظيمية .

1 Mayron,D,fottler & Hernandez ,S.Robert ,**Healthcare Organizations** ,1st ed ,Delmar ,USA, 1998,P199-200.

2 Quoted Myron ,D.Fottler ,s,Robert, Hernandes ,Charles joiner ,**Essentials of Human Resources Management** ,Delma Publisher,USA,1998,p198.

^٣ ديفيد اكسبورن (مترجم)"تدريب الموظفين لرفع كفاءة الأداء "خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، شعاع ،القاهرة ،السنة ١٦، عدد ١٤، ١٩٩٨، ص ١-٢.

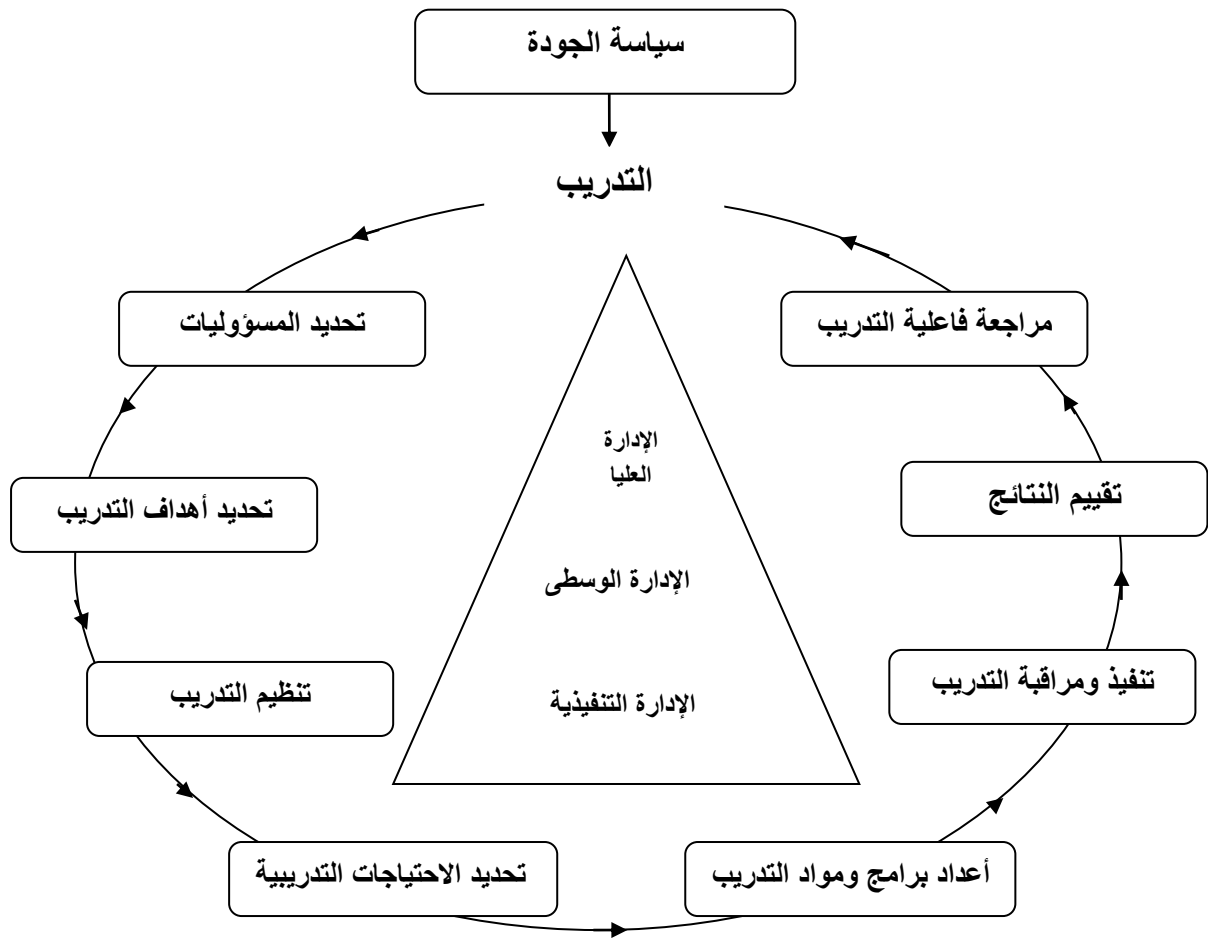
4Norman Metzger ,**Handbook of health care human Resources Management** ,Aspen Publication ,USA,1987,p277.

5 Malhi ,Ranjit singh , **Understanding Total Quality Management** ,Article available from :<http://www.higheam.com/library/doc.asp.p3>.

ج - تغيير اتجاهات العامل المتدرب كي تصبح اتجاهات أكثر ايجابية إزاء الجودة والحد من مقاومة التغيير في المنظمات.^١

ونلاحظ مما تقدم أن برنامج التدريب في المنظمات عادة يوجه نحو تحفيز الأفراد بالأهمية الإستراتيجية للجودة وكلف الجودة الضعيفة ودورهم في تفعيل جودة المنتجات والخدمات ويظهر الشكل التالي يمكن ذكر نموذج لدورة تدريب الجودة The Quality Training Circle في الشكل التالي :

الشكل رقم (٣ ، ١٠) دورة تدريب الجودة



المصدر : رعد عبد الله الطائي ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٥٥.

مما سبق نجد أنه يجب على منظمات الأعمال التي تعتمد نهج إدارة الجودة الشاملة إعطاء أهمية كبيرة لبرامج التدريب القائمة في المنظمة وضرورة أن يكون التدريب شاملا لجميع العاملين في

^١ محفوظ أحمد جودة ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٥٥.

المنظمة حيث أشارت الكثير من الدراسات إلى أن من أهم أسباب فشل جهود إدارة الجودة الشاملة ناتجة عن ضعف التدريب على الأساليب الفنية أو الثقافة التنظيمية أو اتجاهات العاملين وهنا يحتاج حتى المديرين إلى تطوير مهارات جديدة لا تتصل بواجباتهم بشكل مباشر وإنما لتعليم مرؤوسيهـم لذا تضع العديد من المنظمات مدرائها في برنامج (درب المدرب) أو TOT الذي يزودهم بمهارات تمكنهم من تدريب الآخرين في تطبيقات تحسين الجودة.¹

٣/٢/٣- علاقة رأس المال الفكري بإدارة الجودة الشاملة

تعد تطبيقات الجودة في المنظمات المعاصرة من المهمات الإستراتيجية لتلك المنظمات، وذلك ما للجودة من أهمية باعتبارها سلاحا تنافسيا تضمن المنظمة من خلالها التفوق في عالم الأعمال وتحقيق حصة سوقية أكبر وتحسين ربحية المنظمة، وكما نعلم انه يتطلب هذا الأداء الاستراتيجي حشدا للجهود والإمكانات البشرية بهدف استثمار الموارد المادية والمالية استثمارا يحقق التميز وانطلاقا من ذلك فإن التطبيق الشمولي والمتكامل للجودة يتطلب التركيز على رأس المال الفكري المتمثل بالمهارات والخبرات والقدرات الابتكارية والإبداعية الخلاقة التي يتمتع به العاملون في المنظمة التي تحقق إضافة نوعية واقتصادية تسهم في إحداث تغير فكري وسلوكي تطبيقا لأهداف نظام إدارة الجودة الشاملة في المنظمة.

ويرى الباحث أن رأس المال الفكري هو العنصر الجوهري في تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة حيث تتوضح أهمية العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة في النقاط التالية :

أولا : إن تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات لا يمكن الوصول إليها ما لم يتوافر رأس المال الفكري الذي يمتلك القدرة على إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير أفكار قديمة وإخراجها بجودة عالية كون الجودة تعد سلاحا تنافسيا استراتيجيا للمنظمات المعاصرة .

ثانياً: وتتضمن النقطة الثانية قدرة رأس المال الفكري الموجودة في المنظمة على سرعة فهم أبعاد (TQM) ومستلزمات تطبيقها ، كونه يمتلك قدرات فكرية وتنظيمية عالية فضلا على امتلاكه خبرات ومهارات إبداعية متنوعة وهذا سيسهل كثيرا عملية التدريب اللازمة لإعداد الموارد البشرية المطلوبة لتطبيق (TQM) إضافة إلى تخفيض تكاليف عملية تدريب الجودة وذلك يتفق

1Krajewski ,l,& Ritman ,l.p ,Operation management ,Multimedia version ,3rd ED,Addison –wesley Publishing co,Inc,USA,1999,218.

مع رأي (lee & pour: ١٩٨٦) والذي مفاده " أن للعاملين الماهرين الذين يمتلكون معلومات عن الجودة أثرا كبيرا في تطوير الجودة وإمكانية تطبيق برامج ناجحة فيها" ^١.

ثالثا : تتضمن النقطة الثالثة وهي مبدأ عمل الفريق وفريق العمل حيث يجسد هذا المبدأ روح التعاون والرغبة في التفوق من خلال تبادل الآراء والأفكار والمهارات المتنوعة لأعضاء الفريق ويتطلب الارتقاء بالأنشطة وزيادة الإبداع جهودا جماعية موحدة ومتكاملة بين كل من العاملين والإدارة ويرتبط هذا المبدأ بثقافة رأس المال الفكري التي تقوم على تبادل الخبرات والمهارات والعمل في روح الفريق وهذا يعتبر من أهم عناصر إنجاح إدارة الجودة الشاملة وتؤيد (عبد المنعم, ١٩٩٦) ^٢ هذا الرأي حيث ترى أن من عناصر إنجاح إدارة الجودة الشاملة سيادة روح الفريق من خلال استخدام فرق عمل تسمح بتكامل الخبرات بعيدا عن النظرة الضيقة للأمور".

ويرى الباحث أن مكونات رأس المال الفكري (البشري, الهيكلي, الاجتماعي/العلاقات) تتربط وتتكامل مع استراتيجيات الجودة والخطط الإستراتيجية لتحقيق إدارة الجودة الشاملة ويتوضح ذلك فيما يلي :

- أ- مستوى الالتزام من قبل الإدارة العليا تجاه تحقيق عمليات الجودة يتمثل هذا الالتزام في (رأس المال البشري) والذي يشكل الإدارة العليا الفعالة القادرة على ذلك.
 - ب- التركيز على احتياجات العملاء وتوقعاتهم (رأس المال الاجتماعي/ العلاقات).
 - ج- مستوى تمكين العاملين في المنظمة (رأس المال البشري) .
 - د- قدرة العاملين على تقديم مساهمات تؤدي إلى التحسين المستمر في العمليات (رأس المال الهيكلي).
 - هـ- العمليات التي تعزز عملية الإبداع و تسهم في تنمية المهارات والقدرات للعاملين (رأس المال البشري) وغيرها من الاستراتيجيات...
- ونرى أيضا انه لتحقيق الفعالية التنظيمية وتحقيق أداء متميز لمنظمات الأعمال يجب علينا الاهتمام برأس المال الفكري واستثماره في تحقيق أهداف المنظمة حيث يمكن تحسين مكوناته واستثماره بالطرق التالية :

- ١- يمكن تحسين رأس المال البشري في المنظمة من خلال زيادة التزام العاملين بالمشاركة في مجموع أنشطة إدارة الجودة الشاملة مثل (حلقات الجودة) .

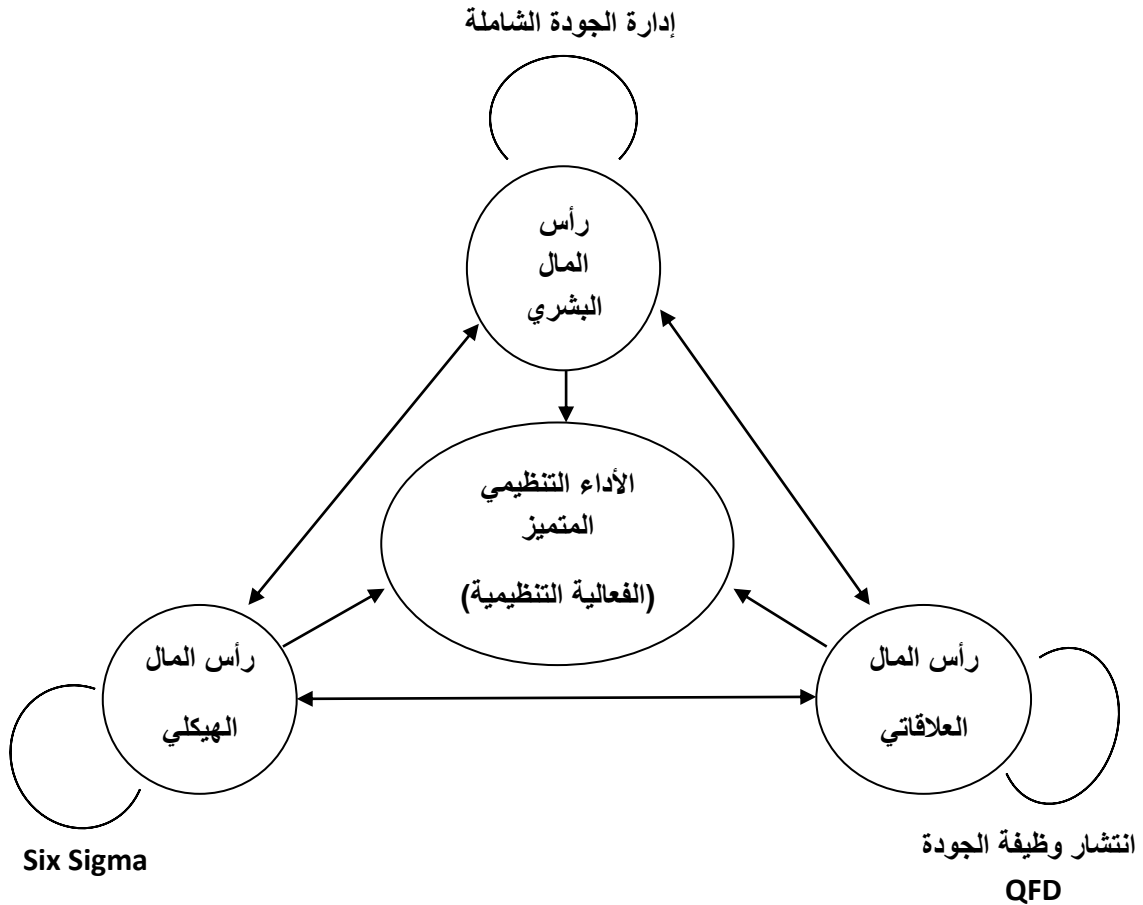
^١ سعد العنزي، و احمد علي صالح ، مرجع سبق ذكره، ص ٤١٤-٤١٥.

^٢ عزة صبحي عبد المنعم، إدارة الجودة الشاملة: الطريق إلى التحسين المستمر ، أخبار الإدارة ، العدد (١٧) المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، عمان ، ١٩٩٦، ص ٨.

٢- يمكن تحسين رأس المال الهيكلي في المنظمة من خلال تحسين العمليات الإنتاجية في المنظمة، وتحسين جودة المنتجات والتخلص من العيوب أو التقليل منها قدر الإمكان وذلك بإدخال (Six Sigma).

٣- يمكن تحسين رأس المال الاجتماعي /العلاقاتي في المنظمة من خلال الوصول إلى فهم أفضل لرغبات واحتياجات وتوقعات العملاء وذلك من خلال استخدام عملية انتشار وظيفة الجودة (QFD). ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي :

الشكل رقم (٣ ، ١١) شكل العلاقة (رأس المال الفكري / إدارة الجودة)



المصدر: من إعداد الباحث بناءً على الدراسات النظرية .

مما سبق يمكننا صياغة نموذج للعلاقة رأس المال الفكري وفق الافتراض الذي يقول :

إن هناك علاقة تبادلية بين كل من رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة كما انه يمكن تدعيم تحسين استثمار رأس المال الفكري من خلال تطبيقات أسلوب إدارة الجودة الشاملة ومبادئ هذه الإدارة والعكس بالعكس أي أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المنظمات وتطبيق مبادئها وأساليبها بفعالية من خلال إدارة رأس المال الفكري ومبادئها الموجود في المنظمات وتفعيل دورها في ذلك ،بناءً على هذا الافتراض يمكن اقتراح النموذج التالي الذي يوضح هذه العلاقة :

الشكل رقم (٣ ، ١٢)

نموذج للعلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة



المصدر: من إعداد الباحث بناءً على الدراسات النظرية .

يتضح لنا مما سبق شكل العلاقة بين رأس المال الفكري ومكوناته وإدارة الجودة الشاملة وأساليبها وتطبيقاتها ودور هذه العلاقة في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمات وزيادة الحصة السوقية وتحقيق التميز في أدائها وتحقيق الفاعلية التنظيمية ، و كان شكل هذه العلاقة تبادلياً وتكاملياً حيث يساهم رأس المال الفكري في دعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة والعكس بالعكس ، ويساهم في زيادة قدرة المنظمة في جوانب متعددة تضمن لها التفوق التنافسي وزيادة الإنتاجية وتحقيق رضا الزبائن والعاملين وتقودها أخيراً إلى البقاء في عالم المنافسة .

ملخص الفصل الثالث :

تعد إدارة الجودة الشاملة احد المداخل الإدارية في ميدان إدارة الأعمال التي تسعى إلى إرشاد المنظمة لتحقيق التحسين والتطوير المستمرين من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة .

لقد وفرت إدارة الجودة الشاملة أساساً قوياً لدفع العاملين وتحفيزهم وزيادة مهاراتهم وخبراتهم من أجل تحقيق أعلى مستويات الجودة في جميع مجالات العمل في المنظمة .حيث دعت هذه الإدارة إلى ضرورة مشاركة الأفراد العاملين في حل المشاكل واتخاذ القرارات .كما سعت إلى زج العاملين في برامج تدريبية تنمي مهاراتهم وتطور قدراتهم .حيث أصبح الأفراد في ظل إدارة الجودة الشاملة بمثابة الدم الذي يجري في شرايين وفروع المنظمة ، بل ان نجاح برامج هذه الإدارة أصبحت تعتمد بشكل كبير على الأفراد العاملين في المنظمة.

لقد تناول هذا الفصل عرض لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة واهم عناصرها المتمثلة بدعم الإدارة العليا والتركيز على العاملين والتركيز على العميل والتحسين المستمر ،كما تناول هذا الفصل عرض للمتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وعرض مزايا وعقبات تطبيق هذا المنهج بالإضافة إلى عرض تطبيق إدارة الجودة الشاملة بفعالية في المنظمات في حين تناول المبحث الثاني من هذا الفصل عرضاً للعلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة وأهمية دور الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة إضافة إلى تدريب الجودة التي تساهم في تطوير إجراءات تحسين النوعية مثل حلقات الجودة والتي تساهم ببناء خبرات ومعارف قادرة على رفع سوية المنظمة وعلى تحقيق ميزة تنافسية لها .

الفصل الثاني:

رأس المال الفكري

١/٢ - المبحث الأول:

رأس المال الفكري مفهومه وأهميته وأدواره :

١/١/٢ - مفهوم رأس المال الفكري

٢/١/٢ - أهمية رأس المال الفكري

٣/١/٢ - ادوار رأس المال الفكري

٢/٢ - المبحث الثاني :

مكونات ونماذج رأس المال الفكري:

١/٢/٢ - مكونات رأس المال الفكري

٢/٢/٢ - نماذج رأس المال الفكري

٣/٢ - المبحث الثالث :

أبعاد رأس المال الفكري ومرتكزات قياسه :

١/٣/٢ - أبعاد رأس المال الفكري (آليات بناءه)

٢/٣/٢ - قياس رأس المال الفكري

١/٢ - المبحث الأول :

رأس المال الفكري مفهومه وأهميته وأدواره :

تمهيد :

تشهد منظمات الأعمال منافسة شديدة فيما بينها للظفر بأكبر حصة ممكنة من السوق مستخدمة في ذلك سلاح الابتكار والإبداع في عملياتها وأنشطتها حيث تعد المنافسة الآن الشيء الوحيد الثابت وما عداها هو متغير لذلك تحتاج إلى وسائل وأدوات وعوامل ومتغير معاصرة لمواجهتها وتحقيق النجاح والبقاء في عالم الأعمال .

ومن الملاحظ أن الاتجاهات المعاصرة في الإدارة الحديثة تتجه نحو تعظيم الموجودات الفكرية أكثر من الموجودات المادية لما لتوافر الموجودات الفكرية تأثير في الموجودات المادية وهذا الموضوع هو (رأس المال الفكري Intellectual Capital) ويرمز له بـ (IC) .^١

١/١/٢ - مفهوم رأس المال الفكري :

إن الأصول التقليدية المتمثلة في رأس المال المالي والمادي لم ولن تختفي ولكن في ضوء ما بلغته المعرفة من أهمية للمنتجات وفي العمليات التي تضيف قيمة للعمل ، فمن المحتم إن تصبح المعرفة أصلاً متزايد الأهمية بالنسبة للمنظمات التي لم تكن أهم أصولها على الإطلاق .^٢

ويعد ستاير (Ralph Stayer) أول من أطلق عبارة (رأس المال الفكري في سنة ١٩٩٠) إذ قال (Stayer) : " إنه لوقت قريب كانت المصادر الطبيعية -الأرض والمعادن والأسمك - أهم مصدر للثروة القومية وأهم موجودات الشركات ، ومن ثم أصبح رأس المال المتمثل بالنقد والموجودات بالمكائن والمصانع هو المهم والآن فقد حل محلها القدرة العقلية لتكون رأس المال الفكري)^٣ ، الأمر الذي يظهر أهمية هذا المفهوم في الوقت الراهن بالنسبة لجميع منظمات الأعمال التي تريد البقاء والاستمرار في عالم الأعمال .

^١ عادل حرحوش المبرجي ، الإنفاق على رأس المال الفكري وأثره في نجاح الشركات الصناعية (دراسة استطلاعية لأراء عينة من قادة الشركات الصناعية العراقية) .رسالة ماجستير غير منشورة،الموصل، ٢٠٠٥ . ص

^٢ توماس ستيوارت، ثروة المعرفة رأس المال الفكري ومؤسسة القرن الحادي والعشرين، ترجمة علا أحمد إصلاح، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، القاهرة، ٢٠٠٤ . ص ٣١ .

^٣ Stewart, T. A., 1997- **Intellectual Capital the new wealth of Organization**, New York, Doubleday Currency, p5.

ويظهر الجدول (٢-١) مقارنة بين رأس المال المادي و رأس المال الفكري حيث تتعاضد مزايا رأس المال الفكري في عوائده المتزايدة مقابل العوائد المتناقصة في رأس المال المادي :

جدول رقم (٢،١) الفروق بين رأس المال المادي والفكري

البيانات	رأس المال المادي	رأس المال الفكري
السمة الأساسية	مادي - ملموس ومنظور	أثيري - غير ملموس وغير منظور
الموقع	داخل الشركة	في رؤوس الأفراد
النموذج الممثل	الألة	الفرد
العوائد	متناقصة	متزايدة
نمط الثروة	في الموارد	في الانتباه والتركيز
الأفراد	العمال اليدويون	عمال ومهنيو المعرفة
القيمة	قيمة استعمال وقيمة تبادل	قيمة تبادل عند الاستعمال
القوة والضعف	دورة تقادم (ضعف)	دورة توليد وتعزيز ذاتي (قوة)
الأهمية في الوقت الحاضر	تناقص الأهمية	تزايد الأهمية

المصدر : نجم عبود نجم ، إدارة اللاملموسات (إدارة ما لا يقاس ، دار اليازوري ، عمان ، ٢٠١٠، ص ١١٩

وكانت بداية التسعينات بداية ظهور مفهوم رأس المال الفكري ، إذ أصبح رأس المال الفكري الشغل الشاغل لبحوث رجال الأعمال العثور على طرق لحسابه وجعله جزءاً من الميزانية جاء في مقالة (Koenig ,2000)^١.

و رأس المال الفكري هو معرفة تحول المواد الخام وتجعل لها قيمة والمواد الخام يمكن أن تكون مادية فمثلاً معرفة تركيبة Coca Cola أصل فكري يحول مقداراً من السكر والماء وثنائي أكسيد الكربون ومكسبات الطعم تساوي قروشاً قليلةً إلى شيء تدفع أضعاف ذلك ثمناً له، وقد تكون المواد الخام معنوية وغير ملموسة مثل المعلومات، فالمحامي على سبيل المثال يأخذ حقائق قضية ما (مواد

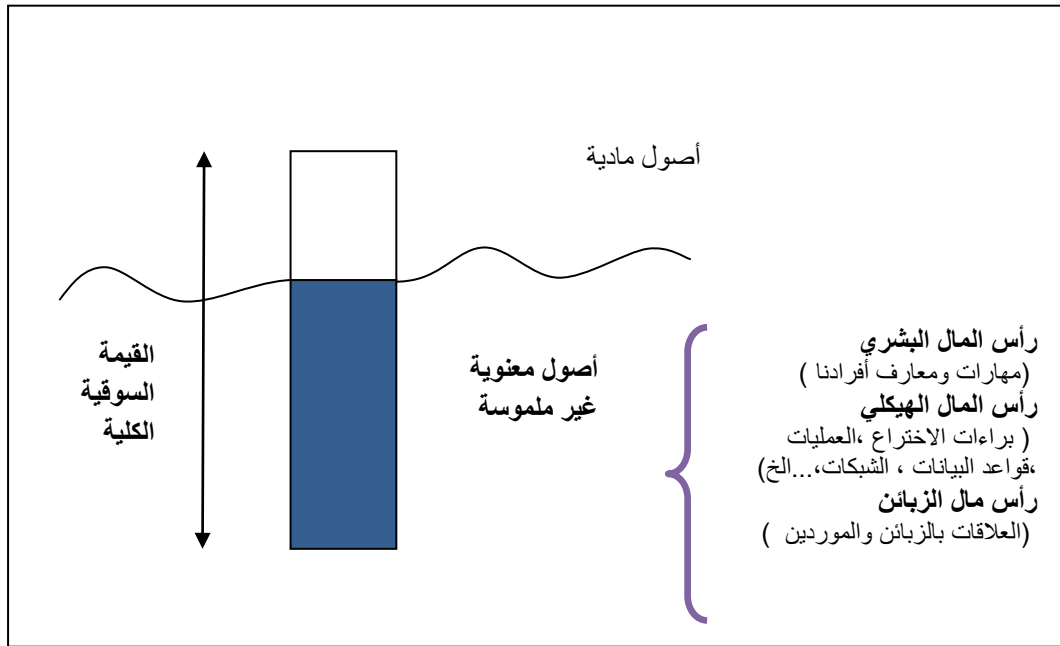
1Koenig , M , The Resurgence of Intellectual Capital , The Emphasis Shifts Measurement to Management , Information Today , Vol , 17 ,sep 2000,P1.

خام) ثم يحولها باستخدام معرفته للقانون (أصل فكري) لينتج رأياً أو مرافعة قانونية أي(مُخرج له قيمة أعلى من حقائق القضية في حد ذاتها).^١

لقد أصبح من المتعارف عليه القول ان رأس المال الفكري للشركة هو مجموع رأس مالها البشري (الموهبة) ورأس مالها الهيكلية (الملكية الفكرية) المنهجيات ، البرمجيات والمستندات وغير ذلك النواتج المعرفية الاصطناعية ورأس مالها من الزبائن (العلاقات بالعملاء).^٢

وبين الشكل رقم (٢، ١) أن رأس المال الفكري يتمثل بالأصول المعنوية غير الملموسة التي تشكل الجزء الأكبر من القيمة السوقية الكلية للمنظمة وهي تمثل الجزء غير الظاهر مقارنة بالأصول المادية للمنظمة.^٣

الشكل رقم (٢، ١) نموذج رأس المال الفكري



المصدر : توماس ستيوارت، مرجع سبق ذكره، ص ٣٣ .

^١ توماس ستيوارت، مرجع سبق ذكره، ص ٣٣

2 Stewart , T ,op .cit , p86

^٣ احمد عيسى سلمان ، نموذج مقترح للعلاقة بين إدارة المعرفة ورأس المال الفكري في قطاع المستشفيات ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، ٢٠٠٩ ، ص ٩٤ .

وقد تعددت تعريفات رأس المال الفكري ، ويورد الباحث عدداً من التعريفات :

- حيث يرى ستاير (Styer ,1990) بأنه : القدرة العقلية التي تمثل الثروة الحقيقية للمنظمات التي لم يتابعها المحاسبون مثلما يتابعون النقد والموجودات وغيرها ^١.

- ويعرفه ستيوارت (Stewart ,1997) بأنه المادة الفكرية ، المعرفة ،المعلومات ، الملكية الفكرية والخبرة التي توضع قيد الاستخدام من اجل خلق الثروة الرباحة ، لان اقتصاد اليوم يختلف في الأساس عن اقتصاد الأمس ^٢.

- وتذهب نيرمين العلي (Nermien Al Ali,2003) الى إعطاء هذا المفهوم بعداً أعمق ما ذكر إذ ترى أن هناك اتفاقاً واسعاً على أن رأس المال الفكري هو المعرفة والتجربة والقوة الذهنية للموظفين ، بالإضافة إلى مصادر المعرفة المخزنة في قواعد بيانات المنظمة وأنظمتها وعملياتها وثقافتها و فلسفتها ^٣.

- أما (Awad &Ghaziri ,2004) يعرفه بأنه : مجموعة من الأفراد الذين يستخدمون عقولهم أكثر من استخدامهم لأيديهم ،لأنهم يمتلكون خبرات ،قيم ، ثقافة ، قدرة الابتكار والإبداع من اجل حل متخصص أو خلق قيمة ^٤.

- وفي هذا السياق يرى وليامز (Mitchell Williams ,2008) إلى تعريف رأس المال الفكري بأنه التحسن في قيمة المنظمة أو (القيمة الزائدة) المنسوبة إلى الأصول ذات الطبيعة المعنوية بشكل عام والناجمة من الوظيفة التنظيمية للمنظمة ، العمليات وشبكات تكنولوجيا المعلومات ،جدارة وكفاءة موظفيها ، وعلاقاتها مع العملاء ^٥.

- ويرى (المفرجي وصالح ،٢٠٠٧) ان رأس المال الفكري هو : جزء من رأس المال البشري للمنظمة يتمثل بنخبة من العاملين الذين يمتلكون مجموعة من القدرات المعرفية والتنظيمية دون غيرهم ،وتمكنهم هذه القدرات من إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير أفكار قديمة والتي تمكن المنظمة

^١ سعد العنزي، و أحمد علي صالح ، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال ،دار اليازوري للنشر ،عمان، ٢٠٠٩ ، ص١٦٨

^٢ المرجع السابق ذكره ، نفس الصفحة .

3 Nermien Al-Ali, (2003), "Comprehensive Intellectual Capital Management Step-by-Step, John Wiley & Sons, Inc, p6 .

4 Luiz Antonio Joia, **Strategies for Information Technology and Intellectual Capital Challenges and opportunities** , ISR ,united states of America , 2007 , p21.

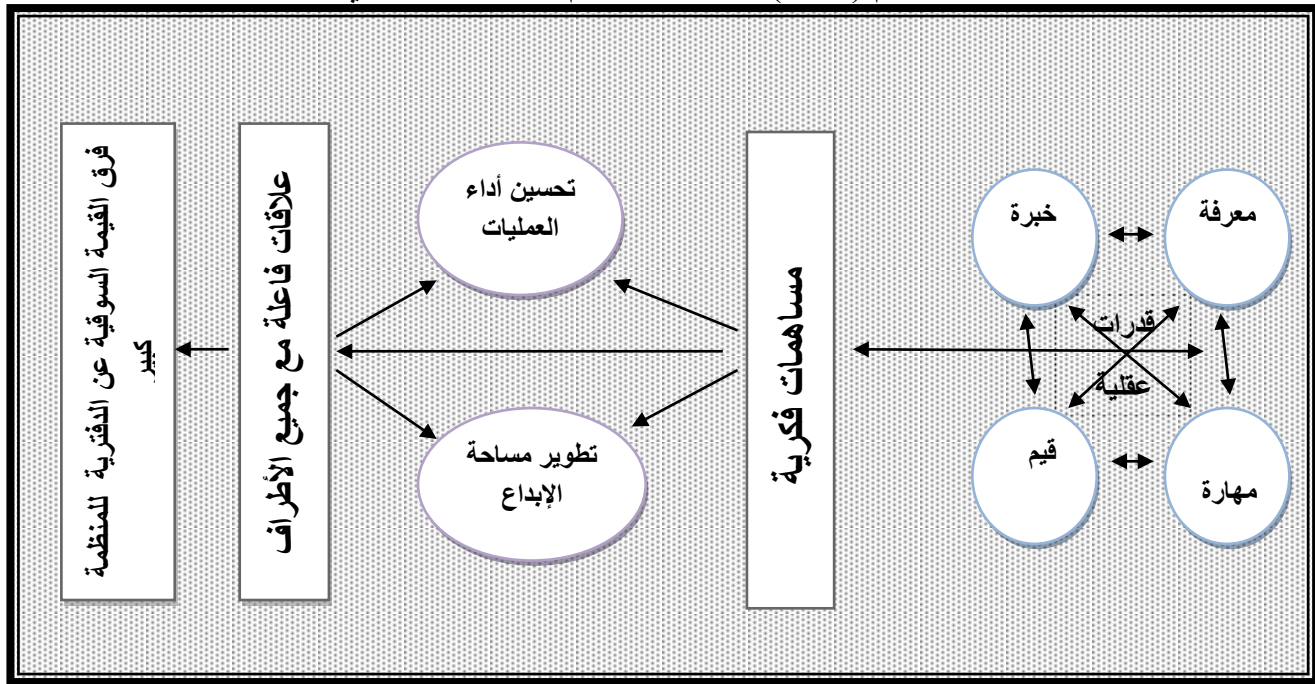
^٥ احمد عيسى سلمان ، مرجع سبق ذكره ص ٩٦ .

من توسيع الحصة السوقية وتعظيم نقاط قوتها وتجعلها في موقع قادرة على اقتناص الفرصة المناسبة ، ولا يتركز رأس المال الفكري في مستوى إداري معين دون غيره ولا يشترط توافر شهادة أكاديمية لمن يتصف به ^١.

ويعرفه (العنزي وصالح ، ٢٠٠٩) بأنه مجموعة من العاملين يمتلكون قدرات عقلية ، عناصرها (معرفة ، مهارة ، خبرة ، قيم) يمكن توظيفها واستثمارها في زيادة المساهمات الفكرية لتحسين أداء عمليات المنظمة ، تطوير مساحة إبداعاتها بشكل يحقق لها علاقات فاعلة مع جميع الأطراف المتعاملة معها ، ويجعل فرق قيمتها السوقية عن قيمتها الدفترية كبيراً ^٢.

ويجسد الشكل رقم (٢ ، ٢) جوهر مفهوم رأس المال الفكري :

الشكل رقم (٢ ، ٢) متضمنات مفهوم رأس المال الفكري



المصدر سعد العنزي، و أحمد علي صالح ، مرجع سبق ذكره، ص ١٧١.

وفي ضوء التعريفات المتعددة آنفة الذكر يتضح للباحث ان رأس المال الفكري :

يتمثل في القدرات العقلية والفكرية الموجودة لدى فئة معينة من الموارد البشرية متمثلة في الكفاءات والخبرات القادرة على توليد أفكار تتعلق بتطوير استراتيجي للأنظمة والأنشطة والعمليات القائمة في المنظمة يضمن امتلاكها لميزة تنافسية تجعلها قادرة على البقاء والمنافسة في عالم الأعمال .

^١ عادل حrchوش المفرجي ، و احمد علي صالح ، , رأس المال الفكري : طرق قياسه وأساليبه المحافظة عليه , المنظمة العربية للتنمية الإدارية , القاهرة , ٢٠٠٧ ، ص ١٨ .

^٢ سعد العنزي، و احمد علي صالح ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٧١ .

ويلاحظ الباحث ان التعريفات المتعددة التي وردت قد تدرجت من الضيق إلى الواسع حيث ركزت في البداية على الإمكانيات والقدرات البشرية بشكل عام بجانبها النوعي والكمي وذلك استناداً إلى المبادئ الاقتصادية فقط ، ويقول (العنزي ، ٢٠٠٩) بهذا الصدد ان إدارة المنظمات لو اعتمدت على المبادئ الاقتصادية فإنها قد لا تستطيع الوصول إلى ما يسمى برأس المال الفكري بوصفه الثروة الأكيدة التي لا يمكن ان تستغني عنها أي منظمة من منظمات الأعمال^١ ، وبعد ذلك تطور مفهوم رأس المال الفكري من النواحي (الاقتصادية والسلوكية والمعرفية) .

٢/١/٢- أهمية رأس المال الفكري :

تبرز أهمية رأس المال الفكري في كونه يمثل أهم مصدر للربحية والقدرة التنافسية للمنظمة فالقدرات الفكرية العالية أصبحت من أهم عوامل التفوق والتميز التنافسي في الاقتصاد العالمي المبني على المعرفة فكل الإبداعات تبدأ بأفكار خلاقة^٢ . ويمكن أن تذكر المعايير الآتية أهمية رأس المال الفكري للمجتمع ولمنظمات الأعمال في كونه يمثل^٣ :

١- المنزلة الرفيعة :

تنتطق أهمية رأس المال الفكري ابتداءً من أهمية موقع أصحاب العقول والألباب في القرآن الكريم إذ ذكرت هاتان الكلمتان في (٦١) آية موزعة على (٤٣) سورة كريمة وهذا يدل على أهمية الدور الذي يؤديه وحجم المسؤولية الملقاة على عاتقهم إزاء الدين والدنيا عن طريق نعمة العقل والتفكير التي فضل الخالق جلت قدرته على بني البشر وعلى سائر المخلوقات الأخرى ومنحهم تلك النعمة ، إذ أن نعمة العقل ومن خلالها التفكير تعد الآن السلاح الأمضى والأكثر موضوعية لتقرير تقدم المجتمعات والمنظمات^٤ .

^١ المرجع السابق نفسه ص ١٧٠.

^٢ سملاي يحضيه ، التسيير الإستراتيجي لرأس المال الفكري و الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة بسكرة ، العدد ٦ ، ٢٠٠٤ ، ص ٥.

^٣ سعد العنزي ، و احمد علي صالح ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٧١ .

^٤ عادل حرحوش المبرجي ، و احمد علي صالح ، مرجع سبق ذكره ، ص ٥.

٢- تأسيس المنظمات الذكية :

وهي المنظمات التي تهتم في استثمار العقول الموجودة لديها ،وتكنولوجيا المعلومات المتوافرة لها ، ومن خلال نظام قيمى راقٍ يعتمد الشفافية والإفصاح المعلوماتي وقد عبر "هيسينغ" (Heising & Runeson, 2001) عن المنظمة الذكية بصيغة معادلة على النحو التالي :^١

المنظمة الذكية = رأس المال الفكري + تكنولوجيا المعلومات + القيم

٣- استثمارات ناجحة وعوائد عالية :

يعتبر رأس المال الفكري من أكثر الموجودات قيمة في القرن الحادي والعشرين "دراكر" (Drucker, 1999) يمثل قوى علمية (Scientific Forces) قادرة على إدخال التعديلات الجوهرية على كل شيء في أعمال منظماتهم فضلا عن ابتكاراتهم المتلاحقة .^٢

وفي هذا الصدد يرى (العنزي ، ٢٠٠١) أن رأس المال الفكري كنز مدفون يحتاج إلى من يبيح عنه واستخراجه للوجود والممارسة إضافة إلى كون رأس المال الفكري مصدر لتوليد ثروة للمنظمة والأفراد وتطويرها^٣ . ويقول (Quinn) عن ذلك (إن ثلاثة أرباع القيمة المضافة تشتق من المعرفة والأكثر مما سبق فإن التعلم يسفر عن قوة في الربح بأن المواطنين الذين أكملوا دراساتهم العليا يكون لهم دخل يزيد عن دخل أقرانهم الذين لم يكملوا الدراسات العليا)^٤ ، كما ان المصرف الكندي للتجارة (CIBC) استنتج أن العمل في مجال الموجودات (غير الملموسة) مثل برامج المعرفة في شركة مايكرو سوفت تكون أفضل من المجازفة في الموجودات (الملموسة) مثل (الأبنية والعقارات

^١ سعد العنزي، و احمد علي صالح ، مرجع سبق ذكره ،ص١٨٦.

^٢ نغم حسين نعمة عبید ، أثر انتشار رأس المال الفكري في الأداء التنظيمي ، -دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع المختلط- ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد ، ٢٠٠٢ ، غير منشورة ص١٣.

^٣ سعد علي حمود العنزي ، رأس المال الفكري : الثروة الحقيقية لمنظمات أعمال القرن الحادي والعشرين ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد الثامن ، العدد (٢٥) ، بغداد ، ٢٠٠١ . ص١١٧ .

4 Quinn , G.B., Anderson , P.A ., & Finkelstein S. , **Managing Professional Intellectual : Management the Most of Best** , Harvard Business Review , March – April , 1996 .p42.

والأسواق وغيرها....)^١ ، كل ذلك يؤكد أن الاستثمار في رأس المال الفكري هو أكثر عائدية وربحية .

٤- مورد استراتيجي وسلاح تنافسي :

يعد رأس المال الفكري سلاح المنظمة الأساسي في عالم اليوم ، لأن الموجودات الفكرية تمثل القوة الخفية التي تضمن بقاء المنظمة واستمرارها^٢ . حيث يعد رأس المال الفكري في المنظمة بمثابة ميزة تنافسية وهذا ما دعا جورم (Adanas Jorome) المدير الرئيس لقسم التدريب والتعلم في شركة (Shell) بالقول (نحن ملتزمون لأن نصبح منظمة متعلمة ونعتقد أن الميزة التنافسية تكمن في قابلية العاملين للتعلم بشكل أسرع) .

ويعتبر رأس المال الفكري مورد استراتيجي وسلاح تنافسي كونه يمثل^٣ :

أ- مورد استراتيجي : لأنه يحمل معرفة متفردة ساهمت في اكتشاف تطبيقات وأساليب جديدة في الإنتاج والخدمات .

ب- إنه مورد يتسم بالندرة : لأنه يحمل خبرات ومهارات متعددة ومتنوعة تمكنه من زيادة الابتكارات والإبداعات المتسارعة في وقت قياسي^٤ .

ج- إنه مورد لا يمكن تقليده بسهولة : لأن المعرفة في أي منظمة تكون خاصة بها ولها بصماتها المميزة .

د- إنه مورد لا يمكن إحلال بديل عنه :مرتبط بالقدرة المميزة لمجموعات العمل والتعاون بين العاملين الذي لا يمكن نسخه وإحلاله محل المعرفة السابقة .

^١ ، توماس ستيوارت ، رأس المال الفكري ثروة المنظمات الجديدة ، ترجمة مجلة خلاصات، ١٩٩٧ ، ص٢-٣ .
2Koenig , loc.cit .

^٢ سعد العنزي، و احمد علي صالح ، مرجع سبق ذكره ، ص١٧٦ .

^٤ نزار البراوري ، الدور المعاصر للموارد البشرية العربية في ظل مجتمع المعرفة والتنافسية ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، العدد (٣٦) ، بغداد ٢٠٠١ ، ص١٨٦ .

٣/١/٢- أدوار رأس المال الفكري :

تحدد المنظمات مجال الأدوار لتحصيل القيمة من رأسمالها الفكري ، وبينما يميل معظم الأفراد إلى التفكير في دور رأس المال الفكري على أنه تجميع الإيرادات فقط^١ ، فإن هناك مجالات أخرى يمكن توظيفها ومنها:

١- الأدوار الدفاعية: (Defensive Roles) وتشمل الممارسات الآتية^٢ :

أ- حماية المنتجات والخدمات المتولدة من إبداعات رأس المال الفكري للمنظمة .

ب- حرية التصميم والإبداع .

ج- حدة الصراعات وتجانب التقاضي القانوني .

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

أ- تجميع الإيرادات من المنتجات والخدمات و الأصول والملكية الفكرية للمنظمة .

ب- ابتكار مقاييس للأسواق الجديدة والخدمات والمنتجات الجديدة .

ج- تهيئة منافذ لاختراق تكنولوجيا المنافسين .

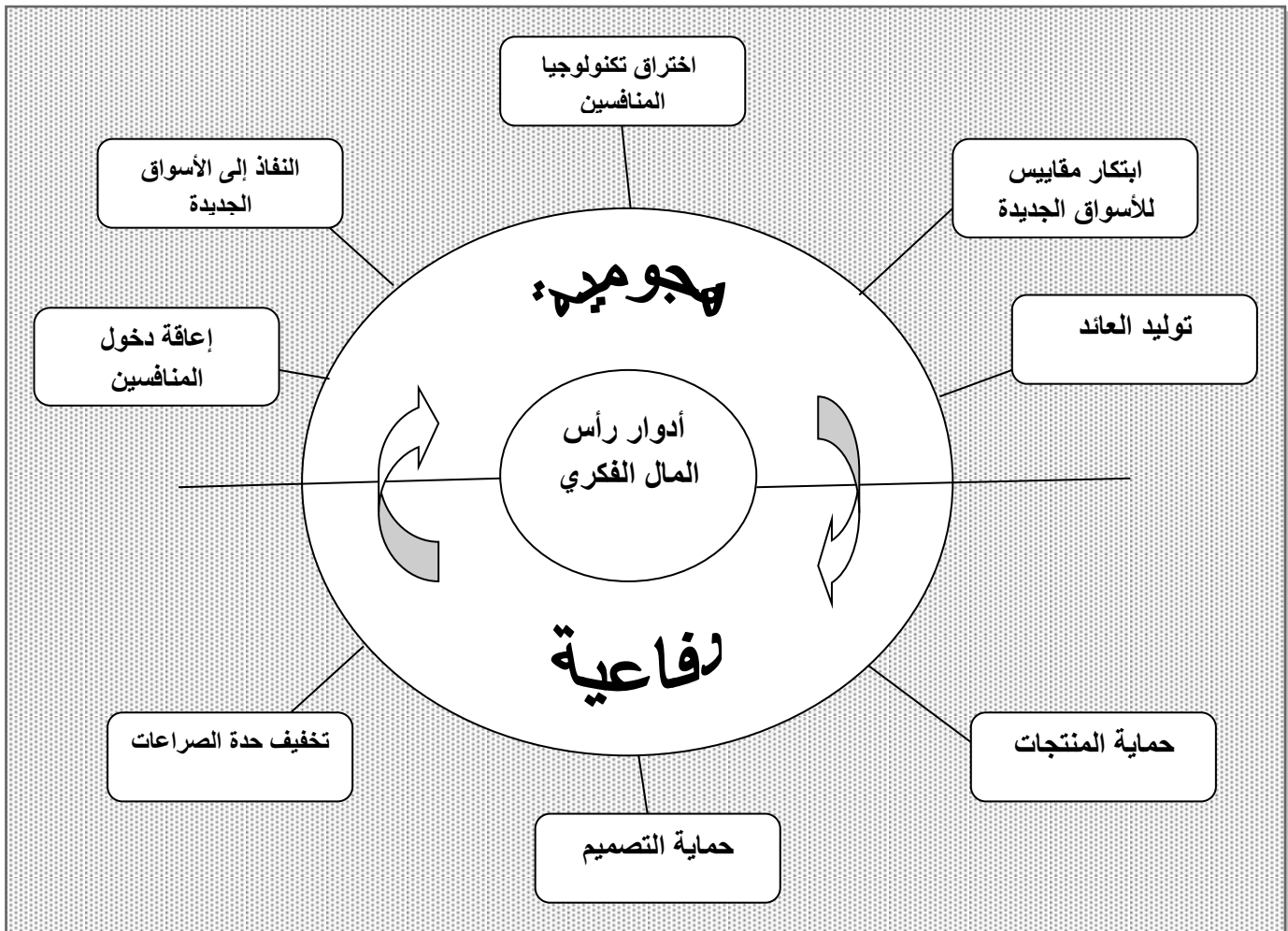
هـ- تحديد أساس لتحالفات جديدة للأعمال .

و- صياغة إستراتيجية تعوق دخول المنافسين الجدد .

ويوضح الشكل (٣، ٢) أدوار رأس المال الفكري :

^١ راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، ٢٠٠٥، ص ٢٧٤ .
^٢ 2 Harrison, S., and P.H. Sullivan “Profiting form intellectual capital; Learning from leading companies”. Journal of Intellectual Capital. Vol. 1 No. 1, . 2000,p38.

الشكل (٢، ٣) أدوار رأس المال الفكري



المصدر : سعد العنزي، و أحمد علي صالح ، مرجع سبق ذكره ، ص١٧٨.

نلاحظ من الشكل أن السهمين في الشكل يدلان على إمكانية انتقال رأس المال الفكري من الدور الهجومي إلى الدفاعي وبالعكس ، إلا أن هذا الانتقال ليس عشوائي أو غير مدروس بل تحكمه مجموعة مؤشرات تتعلق بالأهداف التي ترغب المنظمة في تحقيقها بواسطة رأس المال الفكري ودرجة تكامل أنشطة رأس المال الفكري مع إستراتيجية المنظمة بالإضافة إلى مؤشرات أخرى .

٢/٢ - المبحث الثاني :

مكونات ونماذج رأس المال الفكري :

١/٢/٢ - مكونات رأس المال الفكري :

اختلف الباحثون حول مكونات رأس المال الفكري وقد ظهر ذلك في النماذج التي وضعوها حول موضوعه، ورغم هذا الاختلاف فقد اتفق معظم الباحثون عند تصنيفاتهم لمكوناته ، وقد كان أهمها التصنيف التي قسم رأس المال الفكري كما يلي :

١ - رأس المال البشري (Human Capital).

٢ - رأس المال الهيكلي (Structural Capital) .

٣ - رأس المال الاجتماعي / العلاقات (Relational Capital) .

يجب علينا إيضاح المفاهيم الأساسية لتلك المكونات وتعريف مفاهيمها:

١/١/٢/٢ - رأس المال البشري (Human Capital) :

يقول ستيوارت (Stewart, 1997) لا يشكل كل العاملين معك رأس مال فكري ، فمصطلح رأس المال البشري يطلق على قيمة معرفة ومهارات العامل أو الموظف بالنسبة لتكوين المنظمة فالباحث الكيميائي الذي يخترع دواء مهماً أو مدير المصنع الذي يقلل من وقت الدورة الإنتاجية بمصنعه هؤلاء أمثلة لرأس المال البشري ولكن الجملة التي تتكرر كثيراً من أن " العاملين هم رأس مالنا الأساسي " هي بالطبع تبسيط مبالغ فيه لفكرة رأس المال البشري و الفكري ^١.

ويعد رأس المال البشري العنصر الأساسي لرأس المال الفكري ويتمثل في المعرفة التي يمتلكها ويولدها العاملون و من ضمنها المهارات ، الخبرات ، الابتكارات . وقد عرفه "ادفينسون" و"مالون" (Edvinson & Malone, 1997) بأنه مجموع مهارات، وخبرات ومعرفة ، العاملين في المنظمة ^٢.

وعرف "بلاك و لينش" (Black & Lynch, 1996) رأس المال البشري أنه: أصل غير ملموس Intangible Assets ضمن طاقة المنظمة وهذا الأصل يعزز الإنتاجية وعمليات الإبداع والابتكار

^١ توماس ستيوارت ، رأس المال الفكري ثروة المنظمات الجديدة ، ترجمة مجلة خلاصات، ١٩٩٧ ، ص ٢.
2 Edvinson Leif and Malone Michael S. "Intellectual Capital", Harper Business
1997, p34 .

وعمليات تشغيل العاملين التشغيل الأفضل وهو يتفاوت بين منظمة وأخرى، فهو قد يكون وافراً وغزيراً في منظمة ما، وقد يشهد حالة من الضعف والتراجع في منظمة أخرى.^١

وفي نفس السياق (Dess & Acken, 2004) بأنه : إمكانيات الأفراد من المعرفة ، المهارات وتجارب العاملين والمدراء في الشركة والتي تتعلق بالمهام التي في متناول اليد.^٢

ويعرفه (Didier Soumet, 2007) : بأنه المضمون العام للقدرات والمهارات والحوافز المقدمة للعمال ويشمل رأس المال البشري في المنظمة كل المهارات النوعية للخبراء والأفراد التي تجلب العمال إلى المنظمة.^٣

وقد قام (العنزي ، ٢٠٠٩) بإجراء محاولة لتصنيف رأس المال البشري لمنظمة ما بحيث قسمها إلى أربع فئات بحسب مستوى أدائه كما في الشكل التالي :

الشكل رقم (٢ ، ٤) فئات رأس المال البشري في المنظمات

١- النجوم والعقول Stars & Brains : وهم فئة العاملين الذين يتمتعون بالقدرات والمعارف والمهارات المتنوعة التي يمكن توظيفها واستثمارها بشكل صحيح لصالح المنظمة ، فضلاً عن سعيهم الدائم وفعلهم النشط في الوصول إلى الأداء المتميز للغاية .	٢- المتعلمون الجدد New Learners : وهم فئة العاملون الجدد الداخلين للمنظمة والمنقولين والمترقين إلى وظائف جديدة أخرى والذين عادة ما لم يصل أدائهم للمستوى المرغوب لها ، بسبب ضعف عملية الاندماج والتكيف مع ثقافتها وبيئتها .
٣- العاملون الطبيعيون Normal Employees : وهم العاملون العاديون الذين يتمتعون بصلاية انتمائهم للمنظمة ، والذين لا يمكن الاستغناء عنهم ، بل يفترض أن يسعى المديرين لتحويلهم إلى نجوم لامعة وعقول مدبرة لخدمة المنظمة تسعى لإضافة القيمة الاقتصادية لها .	٤- العاملون صعبى المراس difficult Employees : وهم فئة العاملون صعبى المراس والتأمل كونهم أصحاب المشاكل في العمل ، والتأثير السلبي في الإنتاجية . ويفضل أن تعد المنظمة البرامج الناجحة للاستغناء عنهم بسرعة بسبب بارتفاع كلفهم المؤثرة على الاستثمار في رأس المال البشري .

المصدر سعد العنزي، و أحمد علي صالح ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٣٣.

^١ يوسف أبو فارة ، واقع رأس المال البشري في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) ، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى العلمي الدولي حول: المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف، ٢٠٠٨، ص ٢.

2 Luiz Antonio Joia, op .cit ,p14.

3 Didier soumet , **Intellectual capital statement** ,Zone Industrielle nord , VMI,2007 ,P7.

ويجمع أغلب الباحثين على أن رأس المال البشري يتكون من العناصر الجزئية التالية :

١- المعرفة Knowledge:

إن الوحدة الأصغر في تدرج المعرفة هي الفرد بما يمتلكه من المهارات والتجارب والخبرات ،لذلك فإن المنظمة ستسعى إلى تنمية قدراتهم المعرفية وسوف تسعى إلى الملائمة بين الأهداف المعرفية للعاملين في المنظمة والأهداف المعرفية للمنظمة وذلك من خلال ^١:

أ- تقديم الحوافز المعنوية والمادية مقابل التزام العاملين بالأهداف التنظيمية .

ب- التركيز على المهارات الموجودة لدى العاملين وتنميتها .

ج- مسح دوري عن رضا العاملين .

وتتضمن المعارف التي يمتلكها العاملين في المنظمة على ^٢:

- المعرفة المهنية والمعرفة الفنية والمعرفة المتخصصة.

- المعرفة العملية Operations Knowledge التي تناسب الصناعة المعنية وترتبط بها .

- الفهم والإدراك الواسع لبيئة الأعمال المتغيرة.

- المعرفة التقنية والتكنولوجية.

٢- المهارات skills: وتتضمن ^٣ :

- المهارات والكفاءات المرتبطة بالعمل .

- مهارات التفاوض ومهارات بناء العلاقات مع الآخرين .

1 Thomas Auer , **Intellectual Capital Management System** , AUER,2005 ,p6.

2 Lau, T., K. Chan, and T. Man, "**The Entrepreneurial and Managerial Competencies of Small Business Owner/ Manager in Hong Kong Conceptual and Methodological Considerations**," Paper presented at the 4th International Conference on Competence-based Management Oslo, 18-20 June,1998,p5.

3 Idem.

- مهارات التعامل مع الزبائن .
- مهارات استخدام التكنولوجيا وقدرات التحديث في أساليب العمل .

٣- الصفات الفردية personal attributes :

يرى "بيكر" (Becker, 2007)^١ أن تحديد وقياس القدرات والصفات والخصائص المختلفة (التي تساهم في تكوين رأس المال البشري) يتطلب تركيزاً مباشراً على الصفات والخصائص التي ينبغي أن يمتلكها الأفراد كونها ضرورية وجوهرية لطبيعة العمل والنشاط الاقتصادي ، ومن الصفات والخصائص التي ترتبط مباشرة بمستوى توافر المعرفة المطلوبة (على سبيل المثال) :

- مستوى الانفتاح الذهني .
- تقبل وتقويم الأفكار الجديدة .
- الدافعية و التمسك بالعمل .
- تحفيز الآخرين على العمل .
- القدرة على التعلم السريع.
- التوجه الذاتي بالتنمية والتعليم.
- الاعتماد على الذات.
- وجود اتجاهات واضحة لتبني أسلوب فرق العمل في انجاز المهام .

٢/١/٢- رأس المال الهيكلي (Structural Capital) :

إذا كان رأس المال المادي هو الذي يصنع الوجود المادي للمنظمة وقيمتها الدفترية في القيود المحاسبية فإن رأس المال الفكري هو الذي يصنع القيمة السوقية في السوق وهو الأكثر تأثيراً في صنع مكانة الشركة وسمعتها ، وأن رأس المال الهيكلي في الشركة هو الذي يصنع معرفتها الصريحة التي يتم الاحتفاظ بها في هياكل وأنظمة وإجراءات الشركة.^٢

1 Becker, G.S, "Human Capital : A Theoretical & Empirical Analysis", national bateau of economic research ,New York ,2007 ,p3.

٢ نجم عبود نجم ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٣٥ .

ويرى "سميث وهانسون" (Smith & Hansen ,2002) أن رأس المال الهيكلي هو شكل من أشكال رأس المال الفكري ويشار إليه بالملكية الفكرية ، كما أنه أكثر ملموسية من الأشكال الأخرى لرأس المال الفكري في المنظمة على سبيل المثال في شركة (Intel) للأجهزة الحاسوبية والمعالجات يمثل الدعم الإداري والتشغيلي والتقنية الفريدة التي تعمل بها المنظمة وبراءات الاختراع على العناصر والآلات التي تشكل الرقائق الالكترونية والآلات والمعدات والتكنولوجيا المستخدمة كل هذه العناصر تشكل رأس المال الهيكلي .^١

ويرى "روس وآخرون" (Roos et,al ,1997) أن رأس المال الهيكلي هو القيمة التي تبقى أو تترك عندما يغادر رأس المال الفكري أو الموظفون إلى منازلهم ليلاً .^٢

وينظر "ستيوارت" (Stewart ,1997) إلى رأس المال الهيكلي على أنه تلك المعرفة التي لا تذهب إلى البيت مع العاملين بل تبقى بالمنظمة وهي معرفة يمكن تنميتها وتطويرها ويمكن تقاسمها مع الآخرين.^٣

وفي هذا السياق يعرف (Bonties , 1999) رأس المال الهيكلي على أنه التعامل مع آلية وهياكل المنظمة التي يمكنها مساعدة دعم الموظفين في سعيهم من أجل الأداء الفكري الامثل .^٤

ويتكون رأس المال الهيكلي من: رأس المال التنظيمي، و الابتكار في العمل، الأنظمة والعمليات الداخلية في المنظمة ° وفيما يلي عرض مبسط لكل عنصر من هذه العناصر :

- أ- رأس المال التنظيمي: وهو استثمار المشروع في أنظمتها، وفلسفته التشغيلية، وقنوات التوريد والتوزيع. ويمثل مختلف أنظمة المنظمة الإنتاجية والتسويقية والمالية والموارد البشرية وغيرها .
- ب- الابتكار في العمل: هو إمكانية إعادة تجديد المنظمة بالإضافة إلى الحصول على نتائج الابتكار، وتتضمن تلك النتائج حقوق تجارية محمية، وملكية فكرية، وأصول فكرية. الملكية الفكرية هي أكثر

1 Smith M & Hansen F, **Managing intellectual property: a strategic point of view**. *Journal of Intellectual Capital*, 3(4):, 2002, p367.

2 Ross , J& G , Roos , Edvinsson , L , and , N.C , DRagott, **Intellectual Capital : Navigating in the New Business** , Lands cap Macmillan company , New York, 1997, p93.

3 Stewart , T ,op .cit , p108.

٤ احمد عيسى سلمان ، مرجع سبق ذكره ص ١٠٠ .

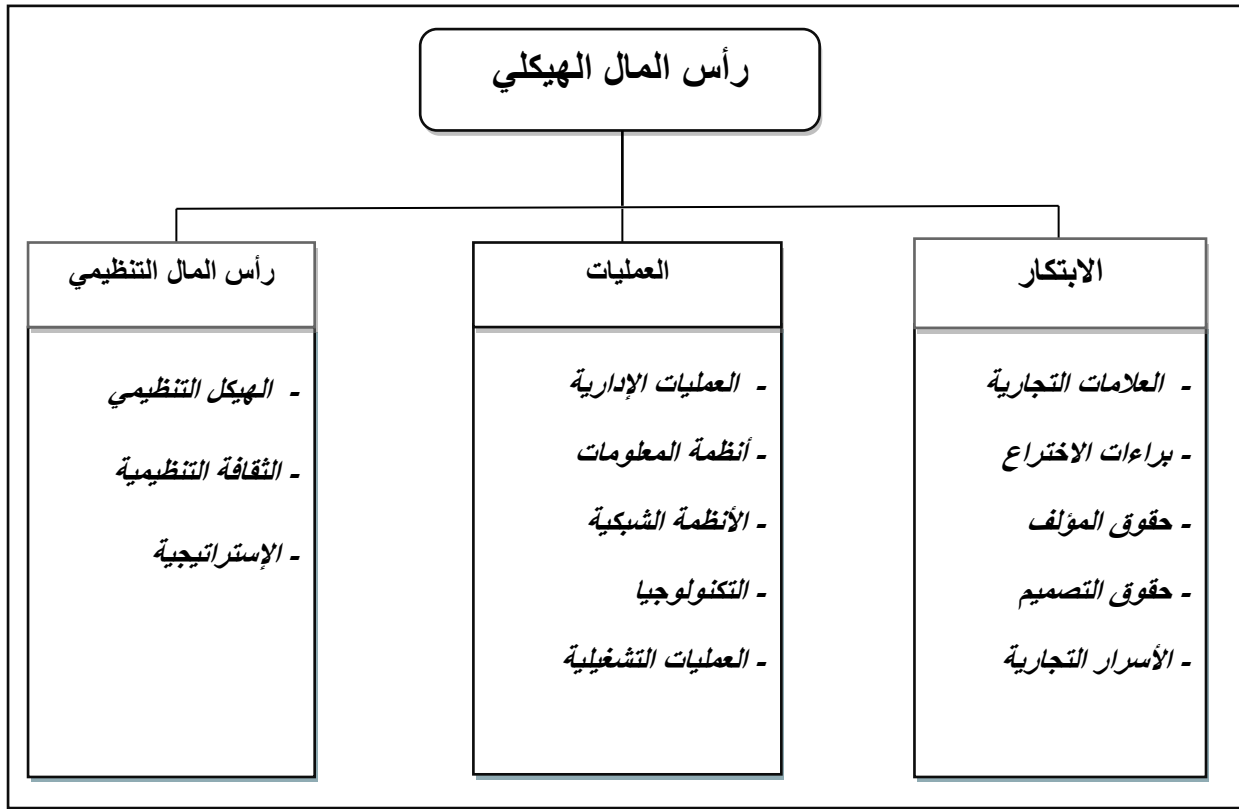
5 Jay Liebowitz and Ching Y. Suen, "Developing Knowledge Management Metrics for Measuring Intellectual Capital", **Journal of Intellectual Capital**, (Vol.1 No.1, 2000),p10.

عنصر أهمية في رأس المال الفكري، وهو مجال براءات الاختراع، والعلامات التجارية، وحقوق النشر، والأسرار التجارية، وتمثل الأصول الفكرية ميدان المصادر الثمينة المتنوعة لحد كبير الماركة التنظيمية.

ج- الأنظمة والعمليات الداخلية في المنظمة : هو كل عمليات المنظمة التي تمكن من إنتاج وتوزيع البضائع والخدمات للعملاء الداخليين والخارجيين. ولسوء الحظ لا يتم تقييم هذه العمليات على الإطلاق في أغلب الحالات، وعندما تكون العملية فعالة في إنتاج القيمة يكون لها قيمة إيجابية للمنظمة.

ويمكن تلخيص أهم مكونات رأس المال الهيكلي كما ذكرها (Charlene Rowena , 2006) بالشكل التالي :

الشكل رقم (٢ ، ٥) مكونات رأس المال الهيكلي



المصدر : من إعداد الباحث اعتماداً على الدراسات النظرية.

1 Charlene Rowena, **intellectual capital and marketing strategy intersect for increased sustainable competitive advantage** , University of Johannesburg ,2006 ,p88.

٣/١/٢/٢- رأس المال الاجتماعي / العلاقات: (Relational Capital):

مع تقدم العلوم ووصف عصرنا الحاضر بعصر ثورة المعلومات أصبحت معظم اقتصاديات المنظمات المعاصرة تعتمد على الأصول غير الملموسة أو الفكرية للمنظمة بدلاً من المواد الخام أو المعلومات وهذه الموجودات غير الملموسة تمثل غالبية القيمة السوقية للمنظمة وغالبية هذه الأصول تشكل القيمة التي نشأت وخلق في إطار العلاقات مع الزبائن والشركاء والموردين والمساهمين وأصحاب المصالح والقدرة على خلق والحفاظ على القيمة تتطلب الاستفادة من العلاقات التي تقيمها المنظمة مع المتعاملين معها من (زبائن ، موردين ، جهات حكومية ،.. الخ).^١

ويعد رأس المال الاجتماعي شكل من أشكال رأس المال الفكري في المنظمة ويتألف من: رأس المال الاجتماعي الداخلي ورأس المال الاجتماعي الخارجي ويشمل الاتصالات خارج المنظمة مثل ولاء المستهلك وعلاقات الموردين وشهرة المحل ، ورأس المال الاجتماعي الداخلي يتضمن الاتصالات داخل المنظمة مثل التفاعل والتعلم كل من الآخر وعلاقات الثقة والمشاركة في الرؤية التنظيمية العامة.^٢

ويعرف روس (Roos, etal ,1997) رأس مال العلاقات على أنه : شبكة عمل مع المستفيدين الخارجيين الذين لهم تأثير أساسي على المنظمة.^٣

ويعرفه ديدير (Didier Soumet ,2007) بأنه : التعبير العام لكل العلاقات مع المجموعات والأشخاص خارج المنظمة والأشخاص مؤسسي المنظمة مثل (العلاقات مع الزبائن والموردين ومع الشركاء الآخرين والجمهور).^٤

ويبين الشكل التالي مكونات رأس المال الاجتماعي /العلاقات وعناصره الفرعية وفقاً لنموذج Moon & Kym لرأس المال الاجتماعي / العلاقات^٥ :

1 Charlene Rowena , Ibid ,p85.

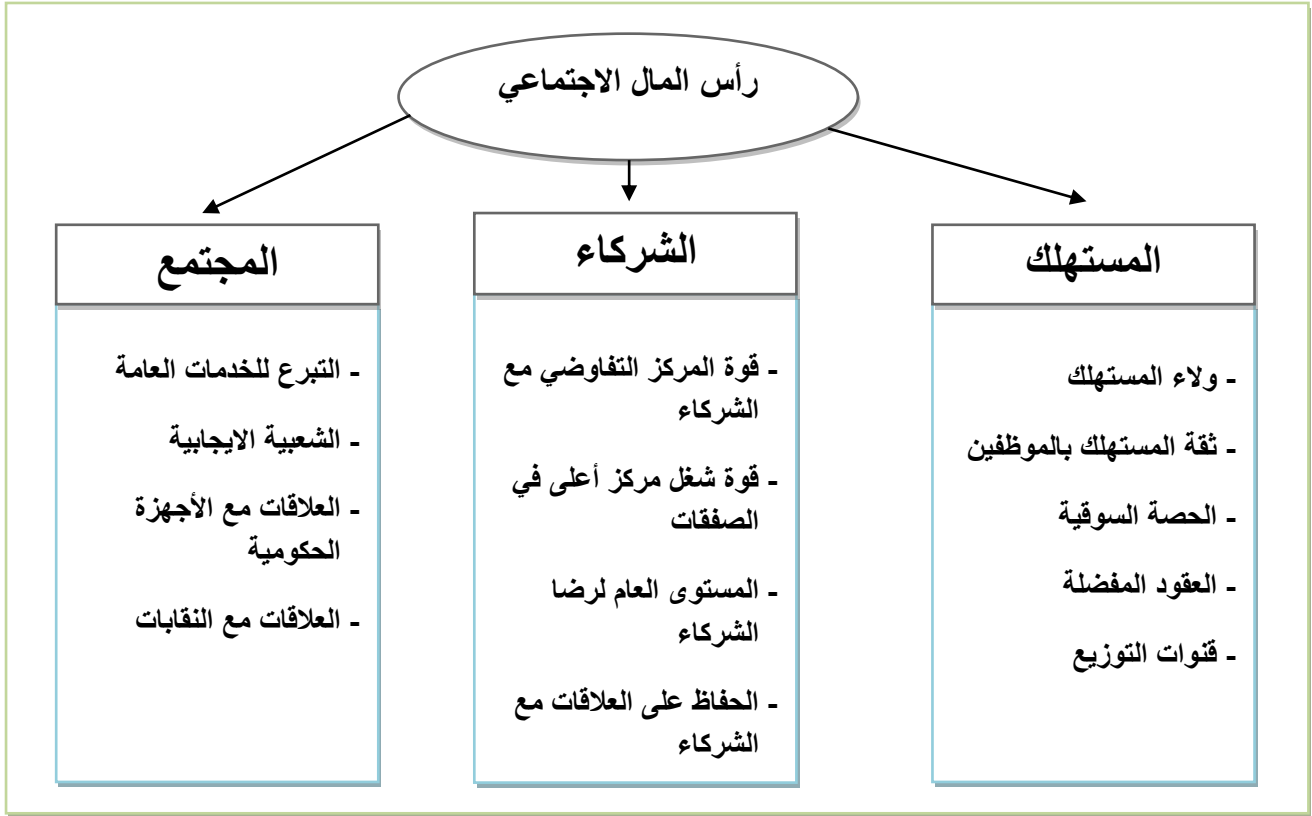
٢ احمد عيسى سلمان ، مرجع سبق ذكره ص ١٠١.

3 Ross , op.cit ,p102.

4 Didier soumet , op .cit ,p9.

5 Yun Ji Moon, Hyo Gun Kym, "A Model for the Value of Intellectual Capital", Canadian Journal of Administrative Sciences, (23(3), 2006),p261.

الشكل رقم (٢، ٦) رأس المال الاجتماعي /العلاقات وعناصره الفرعية



المصدر: من إعداد الباحث بناءً على الدراسات النظرية .

٢/٢/٢ - نماذج رأس المال الفكري :

ظهرت العديد من التصنيفات والنماذج التي قدمها الباحثون والمختصون في مجال رأس المال الفكري وذلك لتحديد وقياس رأس المال الفكري في المنظمة كونه يحقق ميزة تنافسية للمنظمات التي تهتم في تنميته واستثماره ونذكر بعض هذه النماذج والتصنيفات ومنها :

١ - نموذج توماس ستيوارت (T. Stewart, 1997) :

يعتبر ستيوارت من أول الباحثين الذين كتبوا في رأس المال الفكري ويعتبر نموذج ستيوارت الأكثر شيوعاً واستخداماً، فقد حدد ستيوارت ثلاث مكونات لرأس المال الفكري وهي^١:

^١ توماس ستيوارت، مرجع سبق ذكره، ص ٣٣.

١ - رأس المال الهيكلي (Structural capital) :

والذي يتمثل في الهياكل والأنظمة والبراءات وقواعد البيانات الموجودة في المنظمة .

٢ - رأس المال البشري (Human capital) :

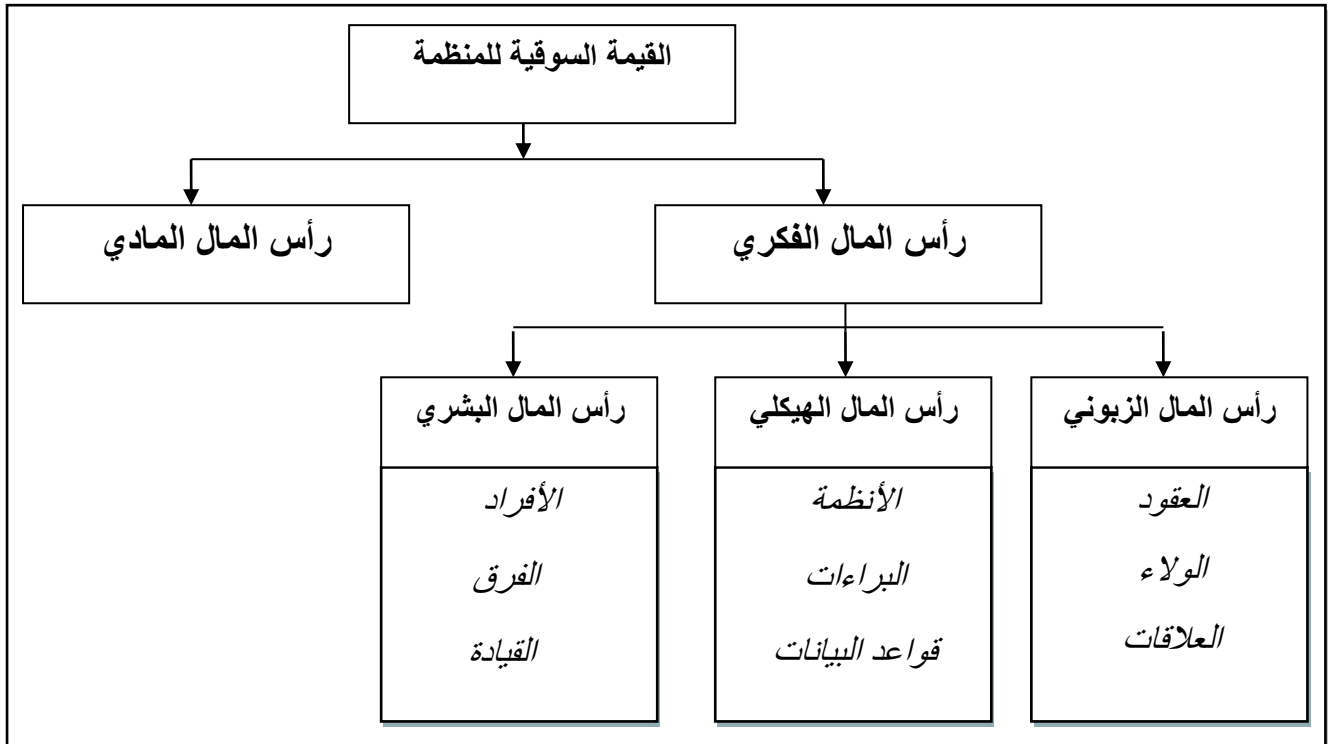
والذي يتمثل في الأفراد وفرق العمل والقيادة في المنظمة .

٣ - رأس المال الزبوني (Customer capital) :

والذي يتمثل في العقود مع الزبائن والولاء للمنظمة والعلامات التجارية .

ويمثل الشكل التالي القيمة السوقية للشركة ومكوناتها حسب نموذج ستيفوارت :

الشكل رقم (٢ ، ٧) القيمة السوقية للشركة ومكوناتها



Source : Stephen Gigg : Learning and Development, Macmillan London, 2002,p216

٢- نموذج كارك ايرك سيفبي (K.E.Svieby ,2001) :

حيث قسم سيفبي رأس المال الفكري إلى ^١:

١- الهيكل الخارجي (The external structural) :

ويتضمن العلاقات مع الزبائن والموردين والصورة وسمعة للشركة وبعض من هذه العلاقات كانت مغطاة بحقوق حماية الملكية مثل العلامة التجارية والاسم التجاري .

٢- الهيكل الداخلي (The internal structural) :

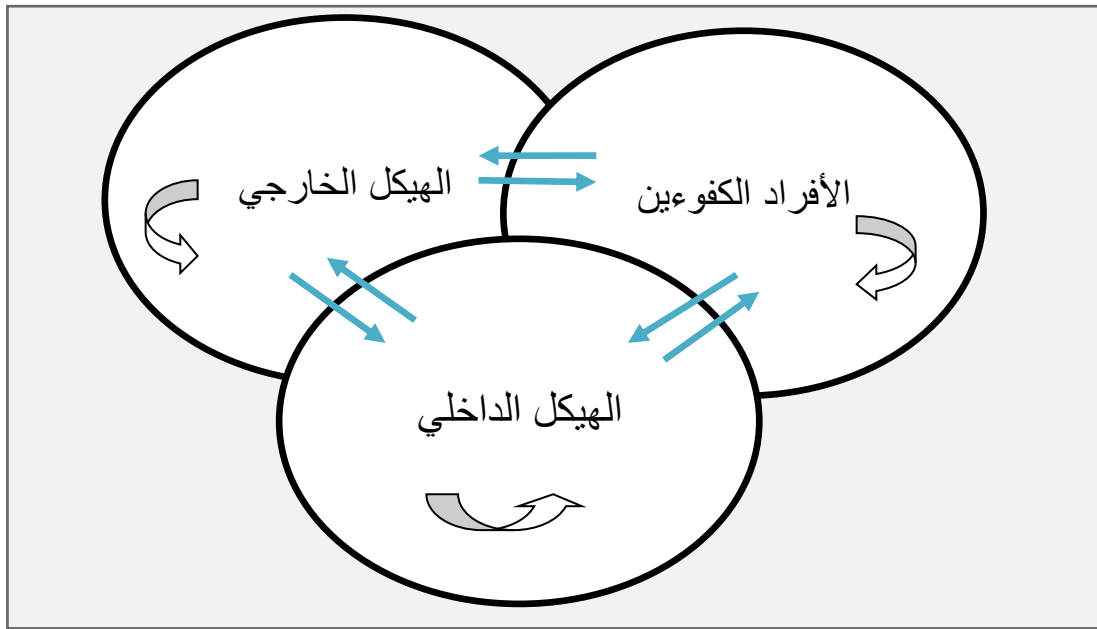
وتضمن براءات الاختراع والمفاهيم وأنظمة الإدارة للعاملين وحقوق النشر والمعرفة المرمزة .

٣- الأفراد الكفوةين (رأس المال البشري) (The individual competence) :

وتضمن الإدارة الكفوة والخبراء وعمال البحث التطوير وعمال التشغيل ورجال البيع ورجال التسويق الكفوةين .

ويتمثل نموذج (Svieby , 2001) بالشكل رقم (٨) :

الشكل رقم (٨، ٢) نقل المعرفة من وبين مكونات الأصول الفكرية



Source: Petter Gottschalk , Strategic Knowledge Management Technology, Idea Group Publishing, the United States of America ,2005,p20.

1 Sveiby, K.E. A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy ,**(formulation)**. Journal of Intellectual Capital, 2(4) , 2001,p348.

وقد أوضح (Hussi, 2004)^١ العلاقة بين مكونات رأس المال الفكري (رأس المال البشري ، الهيكل الخارجي ، الهيكل الداخلي) من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم (٢،٢) العلاقة بين مكونات رأس المال الفكري

رأس المال الفكري الأساسي			
رأس المال الفكري الثانوي	رأس المال البشري	الهيكل الخارجية	الهيكل الداخلية
		العلاقات المتميزة	المنظمة المتعلمة
		العلاقات الناجحة	التنظيم الكفاء
		_____	فعالية العملية

Source : Idem .

٣- نموذج هاميرتين و فان دير مير (Merten & Vanpermeer, 2005) :

حيث قام الباحثان بتقسيم مكونات رأس المال الفكري على مستويين كما في الجدول (٢ ، ٣)^٢:

مكونات رأس المال الفكري		
المستوى الأول	المستوى الثاني	الموارد غير الملموسة :
- رأس المال البشري	- موارد غير ملموسة	الأصول (العلامة ، البراءة ، الترخيص) + المهارات (المهارات ، التنظيم ، الفرق).
- رأس المال الهيكلي	- أنشطة غير ملموسة	<u>الأنشطة غير الملموسة :</u> البحث والتطوير ، التدريب ، التخطيط ، التسويق .
- رأس مال العلاقات		

1 Tomi Hussi, **Reconfiguring knowledge management combining intellectual capital ,intangible assets and knowledge creation** ,journal of knowledge management ,vol.8,n.2.2004,p40.

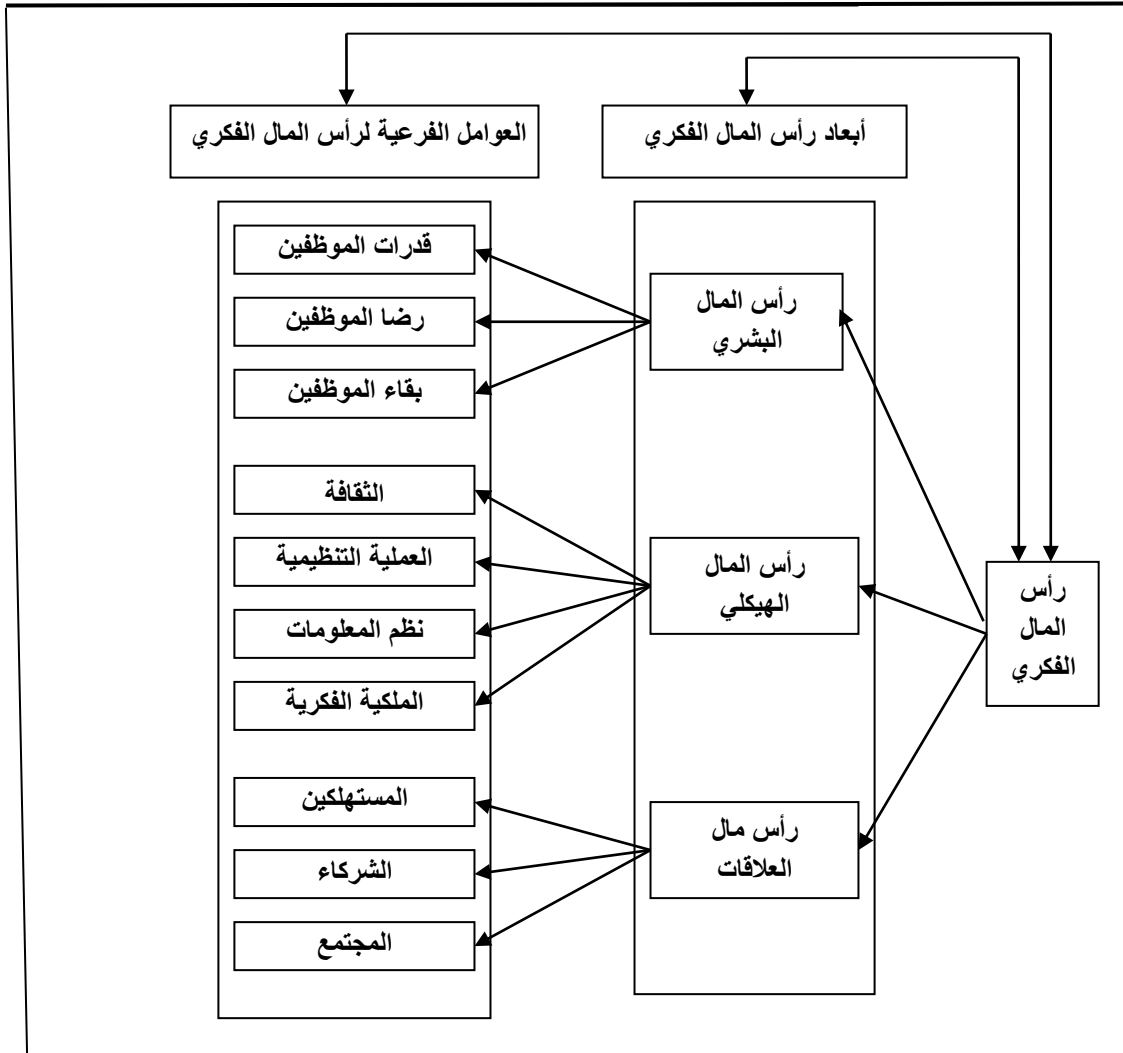
2 J.Merten and j.v.derMerr , **Intangibles and intellectual capital** ,(http://info.world bank .org) , 2005,p34

٤- نموذج "مون و كيم" (MOON & KYM :2006) :

يقدم الباحثان Moon & Kym دعم تجريبي، لنموذج رأس المال الفكري ككل، ولعوامله الفرعية ومؤشرات قياسه، ويتضمن العوامل الأساسية الثلاثة التالية:

رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس مال العلاقات. ويفيد هذا النموذج كنموذج أولي لقياس رأس المال الفكري العام للمنظمة . و الشكل رقم (٢، ٩) يوضح مخطط تصنيف رأس المال الفكري :

الشكل رقم (٢،٩) مخطط تصنيف رأس المال الفكري



Resource: MOON & KYM ,op.cit . P257

٥- نموذج الإدارة الشاملة لرأس المال الفكري (Nermien Al-Ali: 2003):

تري Nermien أنه ينبغي على إدارة رأس المال الفكري (ICM) Intellectual Capital Management أن تكون متصلة وفعالة ومرتبطة بالمراحل أو الوظائف الأساسية لإدارة الأعمال, والتي تتضمن :

- إدارة الموارد .
- إدارة عملية الإنتاج .
- تعظيم القيمة لأصحاب المصالح.^١

وترى أن هذه العلاقة هي جوهر مدخل إدارة رأس المال الفكري الشاملة (CICM) هذا النموذج الذي اقر التصنيف الوظيفي لرأس المال الفكري إذ حدد الأشكال العامة لرأس المال الفكري (البشري والعلاء والهيكلية) تم تجميعها في ما يرتبط بوظيفتها في دورة الأعمال, إلى ثلاث مجموعات وهي:

١- مصادر المعرفة.

٢- عمليات ومصادر الابتكار.

٣- الملكية الفكرية.

ويوضح الجدول (٤-١) كيف تمت إدارة هذه المجموعات كل حسب مرحلته في التطور ضمن ثلاث مراحل وكل مرحلة بطبيعتها ترجح تركيزها على إدارة شكل خاص من أشكال رأس المال الفكري :

1 Nermen Al Ali ,op. cit ,p63.

الجدول رقم (٤٠٢) أنماط ومراحل رأس المال الفكري في النموذج الشامل لرأس المال الفكري

رأس المال الهيكلي Structural Capital	رأس مال العملاء Customer Capital	رأس المال البشري Human Capital	رأس المال الفكري IC مرحلة التطور Stage of Development
قواعد بيانات IT databases قاعدة المعرفة knowledge الثقافة culture, أفضل التطبيقات best practices	الخبرة Experience , المعرفة knowledge , العلاقات relations , شبكات العمل networks	المعرفة الضمنية Tacit , الخبرة, قوة الدماغ brainpower , الرؤية vision	مرحلة إدارة المعرفة knowledge management stage
أنظمة العمل Work systems , عمليات التشغيل business processes	أفكار, مفاهيم الإنتاج المهارات, التغذية المرتبدة feedback , العلاقات relationships	الأفكار Ideas مفاهيم الإنتاج Product concept المهارات skills	مرحلة إدارة الابتكار innovation management stage
براءات الاختراع Patents , العلامات المسجلة trademarks حقوق النشر copyrights الأسرار التجارية	حقوق العلامة التجارية Brand identity , الشهرة reputation , تحالفات إستراتيجية strategic alliances	معرفة الكيفية Know-how , معرفة السبب know-why	مرحلة إدارة الملكية الفكرية Intellectual property management stage

Source :Ibid ,p64 .

المرحلة الأولى: إدارة رأس المال الفكري كمصدر للمعرفة الخام Raw Knowledge :Resources

في هذه المرحلة يكون رأس المال الفكري سواءً البشري أو الهيكلي أو العملاء في شكله الخام ولهذا يستخدم كمصدر من أجل الإنتاج أو التشغيل. أفضل طريقة لوصف رأس المال الفكري في هذه المرحلة هي استخدام مصطلح مصادر المعرفة. مصادر المعرفة هذه تشمل قوة دماغ الموظفين بالنسبة لرأس المال البشري, وخبرة وبصيرة العملاء بالنسبة لرأس مال العملاء, وقواعد معلومات المنظمة ومصادر المعرفة في إجراءات العمل اليومية وتطبيقات الأعمال بالنسبة لرأس المال الهيكلي. إدارة رأس المال الفكري في هذه المرحلة من دورة الأعمال هي إدارة مصادر معرفة المنظمة في جميع أشكالها, ومن ثم إدارة المعرفة. هذه المرحلة يتم التركيز على رأس المال البشري حيث أن العاملين هم حاملو المعرفة الرئيسيين.

المرحلة الثانية: إدارة رأس المال الفكري كمورد للابتكار innovation resources :

في هذه المرحلة يُحول من خلال عمليات التشغيل/ الإنتاج إلى معرفة مطبقة والتي تتمثل بالإنتاج أو العملية أو الحل الذي يمكن أن يُتاجر به. بعدئذٍ قيمة رأس المال الفكري في المرحلة الأولى تستخلص وتجسد في هذه المرحلة، أفضل طريقة لوصف رأس المال الفكري في هذه المرحلة هي موارد الابتكار innovation resources، وتشمل هذه الموارد الأفكار ideas ومفاهيم المنتج product concepts المتولدة والمطورة من قبل الموظفين – وهم رأس المال البشري؛ و الأفكار ومفاهيم المنتج المتولدة من خلال العمل والاتصال مع العملاء- وهم رأس مال العملاء؛ وعمليات التشغيل business processes وأنظمة العمل والأساليب المستخدمة لتحويل الأفكار إلى منتجات قابلة للتسويق – وهم رأس المال الهيكلي.

وتعد إدارة رأس المال الفكري في هذه المرحلة من دورة أعمالها هي إدارة عمليات الابتكار عبر المنظمة بكاملها، لذلك فهي مرحلة إدارة الابتكار، ويتم التركيز في هذه المرحلة هو على إدارة رأس مال العملاء، حيث أن الابتكار في اقتصاد المعرفة يعوّل بشكل متزايد على الابتكار المستند إلى شبكات العمل network-based innovation .

المرحلة الثالثة: إدارة رأس المال الفكري كملكية فكرية Intellectual Property:

وفي هذه المرحلة يصل رأس المال الفكري إلى المستوى الأمثل Optimal level من تجسيد القيمة ، وأفضل طريقة لوصف رأس المال الفكري في هذه المرحلة هي الملكية الفكرية أو الأصول الفكرية.

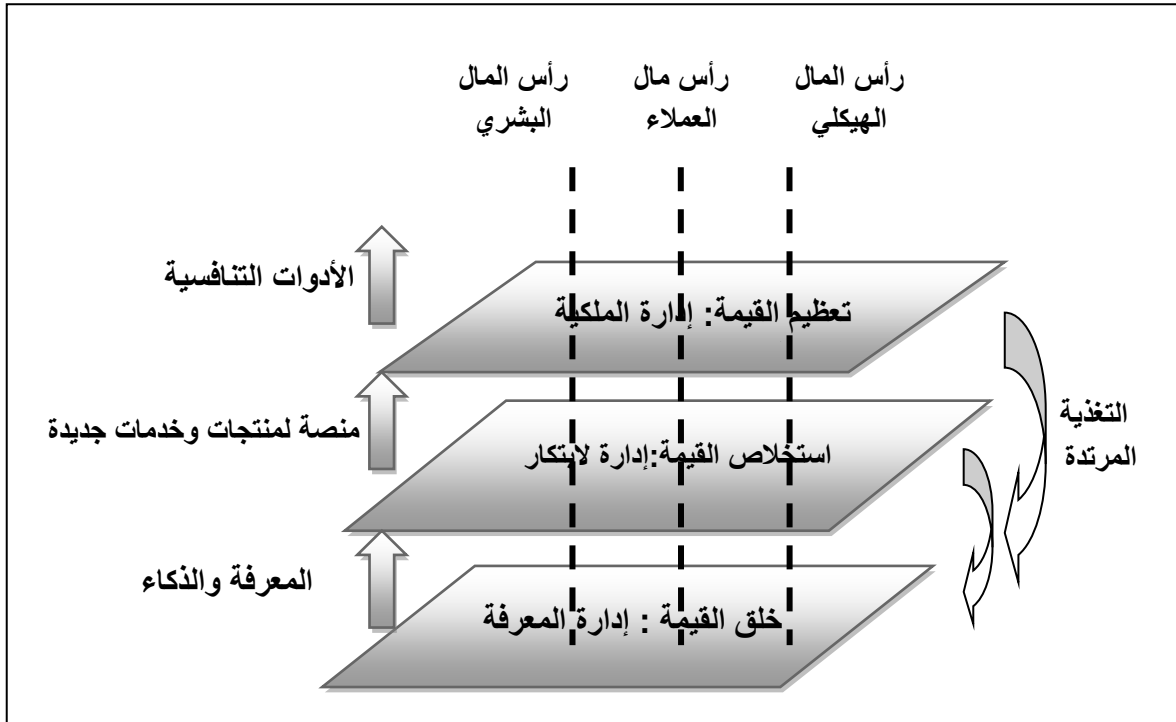
وتشمل الملكية الفكرية معرفة كيفية know-how ومعلومات القيمة التجارية المعروفة. والتي تتمثل في؛ الأسرار التجارية – لرأس المال البشري؛ حقوق العلامة التجارية والشخصية و السمعة والقيمة الحسية – رأس مال العملاء؛ والتقنيات المحددة وبراءات الاختراع والبرامج الحاسوبية وأعمال حقوق النشر التجارية والعلامات بالإضافة إلى الزي الرسمي والإشارات (الأدلة) التي تملكها المنظمة - رأس المال الهيكلي.

ويمكن القول بأن إدارة رأس المال الفكري في هذه المرحلة من دورة الأعمال هي إدارة الملكية الفكرية (من أجل المنظمة وليس لأغراض قانونية) أي على مستوى المنظمة فقط، ولذلك فهي مرحلة إدارة الملكية الفكرية. وفي هذه المرحلة التركيز الأكبر كان على إدارة رأس المال الهيكلي منطلقاً من كون الملكية الفكرية مملوكة من قبل المنظمة.

ويمثل الشكل رقم (١٠،٢) النموذج الشامل لإدارة رأس المال الفكري عملية خلق القيمة من رأس المال الفكري من الألف إلى الياء في كل مرحلة من تطوره للتأكد من أن القيمة قد خلقت واستخلصت وعظمت :

الشكل رقم (١٠، ٢) النموذج الشامل لإدارة رأس المال الفكري

the Comprehensive Intellectual Capital Management (CICM) model



Source : Ibid , p66 .

وفي كل مرحلة من المراحل السابقة تظهر أهداف إدارية مختلفة والتي بدورها تساعد على وضع قواعد وأنظمة ومبادئ وأدوات مختلفة ، وهذه الأهداف الإدارية المختلفة في كل مرحلة تظهر الوسيلة التي يمكن استخدامها لقياس الأداء ، وتظهر هذه الأهداف في الجدول رقم (٥،٢) :

الجدول رقم (٢، ٥) أهداف وإغراض الإدارة في النموذج

Management Objectives and Purposes for CICM

أهداف الإدارة Management Objectives	الغرض Purposes	فئة رأس المال الفكري IC GROUP	مرحلة النموذج CICM Stage
Recognize and leverage تميز ورفع مصادر المعرفة المطلوبة لمساندة عمليات المنظمة	خلق القيمة	مصادر المعرفة الخام	إدارة المعرفة
إطلاق وإعادة تشكيل مصادر الابتكار لخلق طرق جديدة لتنفيذ الأعمال والمنتجات الجديدة بشكل أسرع	استخلاص القيمة	موارد وعمليات الابتكار	إدارة الابتكار
تمكين استخدام الملكية الفكرية لتعزيز الوضع التنافسي للمنظمة وتوليد العائد	تعظيم القيمة	الملكية الفكرية	إدارة الملكية الفكرية

Source: Idem .

حيث يظهر في الجدول انه في المرحلة الأولى إدارة المعرفة يكون الغرض الأساس هو الحفاظ على استمرار التدفق الجيد لمصادر المعلومات والمعرفة وذلك لتسهيل عملية التعلم التنظيمي ومساندة كل ما تفعله المنظمة (مثل خلق المعرفة) .

أما في المرحلة الثانية إدارة الابتكار يكون الغرض الأساس هو استخلاص القيمة من كل مصادر المعرفة المتاحة للمنظمة من خلال استخدام العمليات الابتكارية وتحدي رأس المال الفكري في هذه المرحلة كيفية إدارة موارد الابتكار المشتقة داخل وخارج المنظمة لتمكين إعادة التشكيل الفعلي لها من الوصول إلى السوق بشكل أسرع .

أما في المرحلة الأخيرة إدارة الملكية الفكرية كان الغرض الأساس هو تعظيم القيمة لأصحاب المصالح من خلال الاستعمال القانوني لخصائص محددة كأدوات تنافسية وتسويقية وتعتبر كسلاح تنافسي لمنع المنافسين من الدخول أو كسب حصة سوقية في قطاع معين من السوق .

٣/٢- المبحث الثالث :

أبعاد رأس المال الفكري ومرتكزات قياسه :

١/٣/٢- أبعاد رأس المال الفكري وآليات بناءه :

من خلال العرض المفاهيمي الذي سبق ذكره عن مفهوم ومكونات رأس المال الفكري خلال مراجعة الأدبيات الفكرية عن آراء ووجهات نظر الكتاب والباحثين عن موضوع رأس المال الفكري واستنادا إلى (Endres, 1997) ، (Stewart , 1997) ، (عبيد ، ٢٠٠٠) ، (المفرجي وصالح ، ٢٠٠٣) يمكن تحديد أهم أبعاد رأس المال الفكري وهي (الاستقطاب ، والصناعة ، التنشيط ، المحافظة ، الاهتمام بالزبائن) .

أولاً : استقطاب رأس المال الفكري :

يرى "بيساليسكي" (Biesalski , 2004) ان سبب الاهتمام باستقطاب رأس المال الفكري هو أنه في ظل الاتجاهات السائدة في منظمات اليوم مثل العالمية ، التوجه نحو خدمة الزبون ، التنافسية الشديدة ، أخذت معظم الشركات تولي اهتماماً واسعاً لموضوع استقطاب الموارد البشرية الكفوءة ، لا سيما بعد تنامي إدراكهم لحقيقة أهمية إدارة الموارد البشرية من كونها عامل الكلفة والنجاح في المنظمات المعاصرة)^١.

ويعرف "ماهر" استقطاب رأس المال الفكري أنه النشاط الذي بموجبه يمكن تحديد مصادر لاستقطاب الأفراد المؤهلين بهدف جذبها واختيار المرشحين الملائمين للوظائف الشاغرة في المنظمة^٢. وبنفس المعنى يعرفه (العنزي وصالح ، ٢٠٠٩) بأنه قدرة المنظمة على البحث عن الخبرات المتقدمة والمهارات النادرة وجذبها للعمل فيها ويركز هذا البعد على ما يلي :

- أ- البحث عن الخبرات المتقدمة من الموارد البشرية .
- ب- العمل على جذب الأفراد ذوي المهارات التقنية والفنية المتخصصة .
- ج- العمل على إقامة نظام معلومات يسهل عملية الجذب والاستقطاب .

1Biesalski ,E, Knowledge Management And E-human Resource Management ,2004 , p 4.

^٢ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة، الإسكندرية، ٢٠٠١ ، ص ١٤١ .

كما يتوجب على المنظمات السعي جاهدة إلى البحث عن النجوم اللامعة والحاجات الحقيقية للمنظمات الموارد البشرية ، وإضافة المهارة والخبرة الجديدة والنادرة إلى الرصيد المعرفي لتلك المنظمات.^١

وقد وضع "ستيوارت" (Stewart , 1997)^٢ مصادر وبنوك رأس المال الفكري إذ ذكر أن بنوك رأس المال الفكري تتواجد في الشركة في ثلاثة مواقع وهي :

١- العاملون :

فاعمل المصنع يقدم اقتراحاً لزيادة أرباح الشركة يعتبر رأس مال فكري للمنظمة وينطبق هذا على كل معرفة أو ابتكار يقدم حلولاً نافعة للعملاء .

٢- نظام العمل :

يعتبر هيكل العمل الفعال الإطار الذي يؤدي إلى تبادل ونقل ونشر المعرفة المفيدة إلى مواقع الحاجة إليها خلال نظام ملائم لتدفق المعلومات ، حيث أن العاملين يحتاجون لنظام فعال للتدريب لزيادة قدراتهم ومهاراتهم.

٣- العملاء :

إذ يستطيع العملاء إعطاء المنظمة أكبر قدر من المعلومات والمعرفة عن الفائدة الحقيقية لمنتجاتها وخدماتها لذلك على المنظمة ان تنشئ نظام فعال لتحصيل المعلومات المفيدة عن تفضيلات العميل ورغباته .

وقد وضع الباحثون عدد من الإستراتيجيات ملائمة لآلية استقطاب رأس المال الفكري نذكر منها :^٣

١- شراء العقول من سوق العمل :

يمثل رأس المال الفكري ميزة تنافسية هامة لمنظمات الأعمال الحديثة ودعامة أساسية لازدهارها وتطورها ، لذلك فإن الأمر يتطلب من إدارة الموارد البشرية أو من لجان متخصصة في هذه الإدارة متابعة العقول البراقة والنادرة ، لغرض جذبها واستقطابها كمهارات فكرية وخبرات متقدمة تستفيد منها المنظمة بشكل كبير في زيادة رصيدها المعرفي الذي ينعكس في زيادة عمليات الابتكار والإبداع باستمرار.^٤

^١ زكريا مطلق الدوري و احمد علي صالح ، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة ، دار اليازوري ، عمان ، ٢٠٠٩ ، ص ٢٢٩ .

^٢ توماس ستيوارت ، رأس المال الفكري ثروة المنظمات الجديدة ، ترجمة مجلة خلاصات ، ١٩٩٧ ، ص ٢ .

^٣ سعد العززي ، و احمد علي صالح ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٦٥ .

4 Bueno Campos, Eduardo and Paz Salmador Sanchez, "Knowledge Management in the Emerging Strategic Business Process: Information, Complexity, and Imagination", Journal of Knowledge Management, Vol.7, No.2, 2003,p6.

٢- شجرة الكفايات :

تتضمن الكفاية والأهلية مكونين رئيسيين هما : المكون المعرفي والمكون السلوكي ، أما المكون المعرفي فيتضمن المهارات والخبرات التي يكتسبها العامل من منظمته . و المكون السلوكي فيتضمن أعمال العامل في أثناء تأدية عمله والتي يمكن ملاحظتها وتقويمها ، وأما شجرة الكفاءات فتعد احد تقنيات إدارة الموارد البشرية الالكترونية وتمثل مخطط يوضح المهارات والخبرات والمعارف المطلوبة للمنظمة فضلاً عن سيرتهم الذاتية وتؤكد الرؤية الإستراتيجية على أن شجرة الكفايات تسهل استخدام عملية الاستقطاب الالكتروني لرأس المال الفكري .^١

٣- مراجعة منظمات المعرفة والتعلم :

إذ تعد (المدارس والمعاهد والكليات والجامعات) مصدراً مهماً لاكتشاف المواهب والمهارات واستقطابهم .وترى (مجلة هارفرد للأعمال ، ٢٠٠٤) " أنه على الأشخاص المسؤولين عن التعيين القيام بزيارة المنظمات التعليمية وتحديد المراحل نهائية فيها لاستقطاب الذين يتمتعون بخبرات ومقدرات خاصة " .^٢

ثانياً :صناعة رأس المال الفكري :

يتطلب بناء أو صناعة هذا النوع من رأس المال ما هو أكثر من تجميع المتدربين في حجرة دراسية وتعليمهم كيفية تجميع آلة معقدة ، فقد أظهرت الأبحاث أن المعرفة التي يمكن زيادتها ووضعها حتى تصبح في أصول الشركة يتم تلقيها في أجواء اجتماعية غير رسمية .^٣

ويعرف كوين (Quinn ,et.el ,1996) صناعة رأس المال الفكري بأنها :قدرة المنظمة على زيادة المعرفة باستمرار من خلال تعزيز القدرات وتنمية العلاقات بين الأفراد للتعاون في حل المشاكل المعقدة .^٤

ويشمل هذا البعد على ما يأتي :^٥

1 Biesalski ,E ,op .cit ,p2 .

2Harvard Business review , The HRB List , Break Through Ideas, 2004 ,p21.

^٣ توماس ستيوارت ، رأس المال الفكري ثروة المنظمات الجديدة ،مرجع سبق ذكره ،ص٣.

4 Quinn , G.B., Anderson , P .A ., & Finkelstein S, op.cit,p79.

^٥ زكريا مطلق الدوري و احمد علي صالح ، مرجع سبق ذكره ،ص٢٢٢.

- ١- تعزيز قدرات العاملين في المنظمة .
 - ٢- وضع برامج تنمية العلاقات الإنسانية في محيط العمل لتقليل الصراعات بين الأفراد العاملين.
 - ٣- بناء الأنسجة الفكرية وتمثل تلك الأنسجة تعاون مجموعة من الأفراد على التعلم المشترك ونشره بين مجموعة المحترفين .
- ويرى "ستيوارت وميلر" (Stewart , 1997) و (Miller ,1998) بأن المنظمات تحتاج إلى الأفراد الذين يمتلكون المعرفة والمهارة فهم بمثابة مخزون واسع من المهارات والمعرفة ، وبالتالي يتطلب بناء المنظمة بالموجودات الفكرية وذلك بتطوير الإمكانيات الثلاث الآتية^١ :
- ١- توسيع الذكاء من خلال استقطاب موارد بشرية ذات قدرات عقلية وفكرية عالية .
 - ٢- تشجيع الابتكار والتجديد بمعنى القدرة على توليد أفكار خلاقة وجديدة .
 - ٣- ممارسة التكامل في العلاقات أي التوحيد في الأفكار والأعمال .
- وقد أكد (العنزي ، ٢٠٠١)^٢ أن عملية صناعة رأس المال الفكري تتطلب استخدام طرائق واستراتيجيات للربط بين أساليب العمل الجديد والأنظمة المبتكرة والتصاميم التنظيمية الملائمة فلسنوات مضت استخدمت الشركات الكبيرة أساليب كثيرة في صنع الأفراد الذين يكونوا بمثابة رأس المال الفكري ونذكر بعض الاستراتيجيات الخاصة بصناعة رأس المال الفكري^٣ :
- ١- خريطة لمعرفة (Knowledge Map) :
- وتعرف بأنها تقديم عرض مرئي للمعرفة الحيوية المؤدية إلى تحقيق أهداف الأعمال الإستراتيجية ثم تركز على نوع المعرفة التي تأمل بمشاركتها ومع من ؟ وأين يمكن أن نجدها ؟ وعلى هذا فإن المنظمة ترسم خريطة المعرفة للتعرف على محفظة المعرفة فيها ومستوى الفجوة بداخلها ، ويرى (نجم ، ٢٠٠٤)^٤ أن غاية استخدام خريطة المعرفة تمحور بـ:

^١ سملالي يحضيه ، مرجع سبق ذكره ، ص٦ .

^٢ سعد علي حمود العنزي ، سبق ذكره ص١٢٣ .

^٣ سعد العنزي ، و احمد علي صالح ، مرجع سبق ذكره ، ص٢٦٨ .

^٤ نجم عبود نجم ، الإدارة الالكترونية : الإستراتيجية والوظائف والمشكلات ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، ٢٠٠٤ ، ص٤٢٢ .

- أ- تحديد المركز المعرفي للمنظمة مقارنة بالمنظمات المنافسة :
- وهناك ثلاثة أنواع من المعرفة تحددها الخريطة على أساس تحديد المركز المعرفي للمنظمة وهي :
- المعرفة الجوهرية :

وهي المعرفة التي يتمكن من خلالها المنظمة معرفة قواعد اللعبة في مجال القطاع الذي تعمل فيه ولا يعطيها ميزة تنافسية .

 - المعرفة المتقدمة :

وهي المعرفة التي تمكن المنظمة من اكتساب قدرات تنافسية.

 - المعرفة الابتكارية :

وهي المعرفة التي تعطي المنظمة القدرة على قيادة قطاع الأعمال الذي تعمل فيه المنظمة وفي هذه الحالة يكون تمايز المنظمة واضحاً مقارنة مع المنافسين .

ب- تحديد فجوات المعرفة التي تمثل النقص أو الضعف في المعرفة من أجل العمل على غلق تلك الفجوات بصناعة المطلوب منها ^١ .

٢- بناء الأنسجة الفكرية Intellectual Webs Building :

تمثل الأنسجة الفكرية تشكيل فرقي يشبه نسيج العنكبوت يشارك فيه مجموعة ابتكاريه جديدة ونسخة أخرى وتعلم جديد آخر .

٣- القيادة الذكية Smart Leadership :

يتطلب صنع المعرفة والتعامل مع الناس الأذكياء - رأس المال الفكري - إلى قيادة ذكية لأن المدير الذكي يركز اهتمامه على التعلم التنظيمي ويكون مساعد للتعلم أكثر مما يكون مشرفاً ومعلماً وأكثر مما يكون معطياً للأوامر ^٢ .

1 Kim , W,& Mauborgne ,R, **Charting Your Companies Future** , Harvard Business Review ,joun ,2002, p83.

2 Awad ,E,& Ghaziri ,H, **Knowledge Management ,pearson International , prentice – hall ,New York ,2004 ,p422.**

ثالثاً : تنشيط رأس المال الفكري :

إذا كانت المنظمة تهتم بالكفاءات والخبرات من الأفراد العاملين لديها يتوجب عليها العناية والاهتمام بتلك الكفاءات والمواهب ، أي أن تعمل بمبدأ التنشيط المكثف للتشجيع بالمعرفة ، وعليه لابد للمنظمة من استخدام المعلومات والمعارف الموجودة في عقول الأفراد أولاً بأول وذلك من خلال شحن قدراتهم الذهنية والمعرفية من خلال توفير جو أو بيئة مناسبة للمشاركة في توليد الأفكار كاستخدام أساليب ذهنية مثل العصف الذهني وأساليب التفكير الجماعي وأسلوب الاجتماعات المرنة والاستشاريين والتفاعل بين الموارد البشرية الموجودة داخل المنظمة .^١

ويعرف (Kanter , 1999) تنشيط رأس المال الفكري بأنه مجموعة الأساليب المستخدمة من قبل المنظمة لإنعاش عملية الإبداع والابتكار عند العاملين فيها باستمرار .^٢

ويعرف "عبد الفتاح" أيضاً بأنه الاهتمام بأراء العاملين ومقترحاتهم وتشجيع الجماعات الحماسية لتنشيط الانجازات العالية في العمل واستخدام العصف الذهني في توليد الأفكار وحل المشاكل .^٣

وهناك العديد من الطرق الكفيلة بتنشيط رأس المال الفكري وتطويره ونذكر بعض هذه الطرق التي يعتقد أنها فعالة في هذا الاتجاه كونها تهدف إلى تنشيط الذهن وتفعيل المشاركة الجماعية وتشجيع المصارحة بين الإدارة والأفراد العاملين :

١- عصف الأفكار (Brain Storming) :

وتهدف هذه الطريقة إلى إثارة القدرة الإبداعية للأفراد لتوليد أكبر عدد من الأفكار دون انتقاد وسخرية كاملة ، لأن الجماعة تؤدي دوراً كاملاً في مساعدة الفرد على إطلاق قدراته الإبداعية لأنها تملك معلومات ومعارف أكثر مما يملكه أفرادها بشكل مستقل للواحد عن الآخر . ويرى "ميلر" (Miller , 1998) ان هذا الأسلوب يلائم رأس المال الفكري بقوله " ان استخدام الذكاء المعرفي

^١ سعد علي حمود العنزي ، مرجع سبق ذكره ، ص ١١٦ .

^٢ Kanter , J ., **Knowledge Management Practically Speaking , Informational Systems Management** , Vol . 16 . 1999 , p4.

^٣ عبد الفتاح بوخمم ، رأس المال المعرفي مصدر للتميز في المنظمات ، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية : نحو أداء متميز في القطاع الحكومي ، ٢٠٠٩ ، ص ١١ .

^٤ عادل حرحوش المبرجي ، و احمد علي صالح مرجع سبق ذكره ، ص ١٣٤ .

الشخصي بفرده لا يكفي لأن هناك الكثير من الأسئلة التي لا بد منها ، لذا فتكوين المجموعات سيجعل العقول المفكرة تنتظر للأمور من زوايا متعددة " ١.

٢- الجماعات الحماسية (Hot Groups) :

وهي مجموعات صغيرة من الأفراد تكون نشيطة وتحب الانجازات العالية من العمل والمخاطرة والمغامرة والمهام الصعبة ٢.

وتهدف هذه الطريقة إلى توليد الإثارة والمتعة في المناقشة بالشكل الذي يجعل المشتركين من الأفراد في هذه الجماعات يشعرون بالحيوية والتفاؤل ويزيدون من استخدام أفكارهم أكثر من سلوكهم وأعضاء أجسامهم الأخرى لحل وانجاز المهام المناطة بهم ٣.

٣- إقامة نظام لجمع آراء العاملين ومقترحاتهم التطويرية :

وهناك العديد من الطرق الأخرى الكفيلة بعملية تنشيط رأس المال الفكري وتطويره مثل (حلقات رقابة الجودة، الإدارة بالأهداف ، وغيرها ...).

رابعاً : المحافظة على رأس المال الفكري :

تحتاج الموارد البشرية كأصل من أصول المنظمة إلى صيانة تكفل المحافظة على القدرات والمهارات والخبرات الضرورية من أجل تحقيق أهداف المنظمة . يمكن الاهتمام بها من قبل المنظمة لزيادة كفاءتها وفعاليتها كالتمرين والتعويضات والحوافز المادية والمعنوية ٤.

وتعرف عملية المحافظة على رأس المال الفكري بأنها : قدرة المنظمة على الاهتمام بالطاقات المعرفية والنجوم اللامعة من العاملين القادرين على إنتاج أفكار جديدة أو تطوير أفكار قديمة تخدم المنظمة ٥.

وتظهر أسباب المحافظة على رأس المال الفكري في كونه :

1 Miller , W,C., **Fostering Intellectual Capital** , HR ,Focus ,1998,p8-9.

2 Leavitt, H ,J, & Binuman ,G ,H, **Hot Groups** , Harvard Business Review ,July-august ,1995,p109.

٣ سعد علي حمود العنزي ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٢٢.

٤ عادل حرحوش المفرجي ، و احمد علي صالح مرجع سبق ذكره ، ص ١٢٥.

٥ أحمد علي صالح , أنماط التفكير الاستراتيجي وعلاقتها بعوامل المحافظة على رأس المال الفكري -دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي والاشتراكي - , رسالة ماجستير في إدارة الأعمال مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد , ٢٠٠١ , غير منشورة ، ص ٨٢.

- ١- ميزة تنافسية لها من خلال قدراتهم على الابتكار والإبداع المتجدد الذي يحافظ على مستوى التفوق للمنظمة المعنية .
 - ٢- ثروة كبيرة للمنظمات حيث يساهم في زيادة قيمتها السوقية من خلال قدرة رأس المال الفكري على تسجيل براءات الاختراع وغيرها ..
 - ٣- سلاح المنظمات في إدامة بقائها في عالم الأعمال ويمكن أن تحافظ على رأس مالها الفكري وذلك إذا سعت إلى زيادة الانتماء التنظيمي لرأسمالها البشري من خلال تشجيع إقامة العلاقات الايجابية بين العاملين وتقليل حالات التناقض بين قيمهم الشخصية وقيمة المنظمة.^١
- ولذلك نلاحظ أن الكثير المنظمات تنفق المبالغ الكبيرة من أجل تنمية رأسمالها الفكري وصقل معارفه ومهاراته باستمرار لجعله قادراً على استيعاب التغيرات السريعة أول بأول فان ذلك سيضمن للمنظمات المحافظة على معارف وخبرات ومهارات الفكري باستمرار ، ومن الأساليب المتبعة في عملية المحافظة على رأس المال الفكري^٢ :

١- التدريب والتطوير المستمرين .

٢- التحفيز المادي والمعنوي .

٣- تقليل فرص الاغتراب التنظيمي .

٤- مواجهة التقادم التنظيمي .

٥- مواجهة الإحباط التنظيمي .

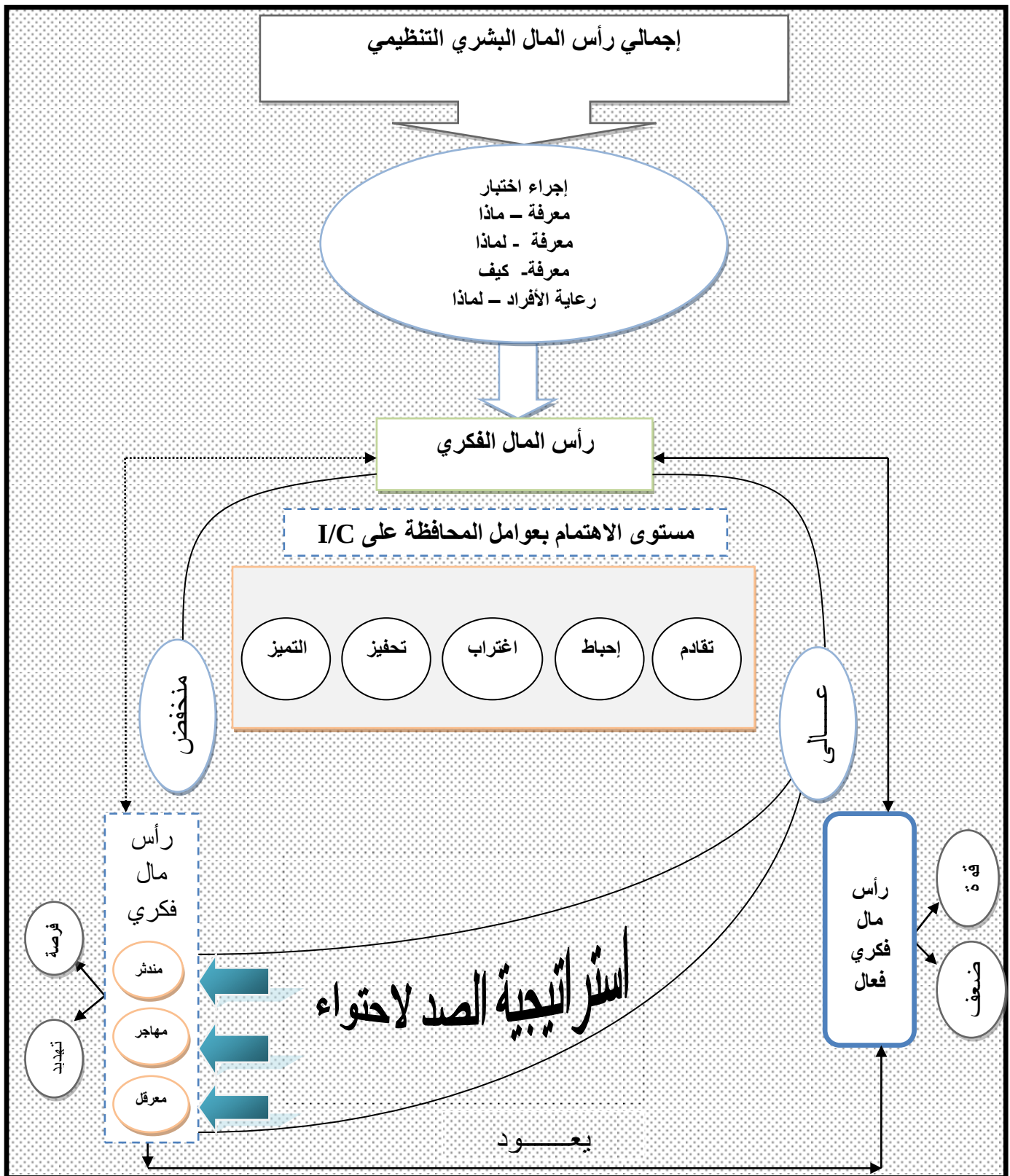
٦- تعزيز التميز التنظيمي .

ويمكن تصوير تأثير أساليب المحافظة على رأس المال الفكري في الشكل رقم (١١) :

^١ عادل حروحش المبرجي ، و احمد علي صالح مرجع سبق ذكره ، ص١٣٢-١٣٣ .

^٢ زكريا مطلق الدوري و احمد علي صالح ، مرجع سبق ذكره ، ص٢٢٢ .

الشكل (٢، ١١) تأثير أساليب المحافظة على رأس المال الفكري



المصدر عادل حرحوش المفرجي , و أحمد علي صالح مرجع سبق ذكره ، ص ١٤٤ .

خامساً - الاهتمام بالزبائن :

يمثل الزبائن محور اهتمام عمل المنظمات إنتاجية كانت أم خدمية وعلى المنظمة تفهم احتياجاتهم وتلبية رغباتهم وتوقعاتهم ، ويعد رضا الزبائن من المؤشرات المهمة التي تدخل في تقييم أداء المنظمة واتجاهاتها المستقبلية لاسيما في ظل ثورة التكنولوجيا التي دخلت كل منظمة خاصة استخدام تقنية المعلومات والاتصالات ، ويعرف "كوتلر" (Kotler) الرضا بأنه : شعور الأفراد بالسعادة الناجمة عن مقارنة أداء المنتج وما يتوقعه الزبون ، فإذا كان الأداء يفوق التوقعات ، فإن هذا الزبون سيكون راضياً بدرجة كبيرة وسعيدة .^١

ويعرف (عبيد ، ٢٠٠٠) الاهتمام بالزبائن بأنه مدى اهتمام المنظمات بآرائهم ومقترحاتهم وأخذها بعين الاعتبار عند تصميم منتجات جديدة وحتى تعديل الموجود منها.^٢

ويهتم هذا البعد من أبعاد رأس المال الفكري بما يلي :^٣

- ١- إقامة نظام توثيق متطلبات الزبائن .
- ٢- إقامة نظام تقديم الخدمة للزبائن .
- ٣- منح المزايا الإضافية للزبائن والسعي للاحتفاظ بالزبائن القدامى .

٢/٣/٢- قياس رأس المال الفكري :أولاً : قياس رأس المال الفكري مفهومه وأهميته :

يشير "روس" (Roos . J,S ,2002) إلى ضرورة بناء نموذج فاعل لقياس رأس المال الفكري ويمكن ان يتحقق نجاح هذا النموذج إذا كان قادراً على تضمين المؤشرات المالية والمؤشرات غير المالية معاً بصورة تعكس عمليات المنظمة في ظل تأثيرات اقتصاد المعرفة .^٤

ويؤكد "غوثيري وبيتي" (Guthrie & Petty ,2000) على أهمية وضع وتحديد مؤشرات ومقاييس دقيقة لقياس رأس المال الفكري ، وهذه المؤشرات تلزم المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم والكبيرة على حد سواء إذ ان تميز المنظمات أصبح يعتمد بصورة كبيرة على فاعلية إدارتها

1 Kotler ,ph ,**Marketing Management** , The Millenniumed , Hall – International , INC ,USA ,2000,P36.

^٢ نعم حسين نعمة عبيد ،مرجع سبق ذكره ،ص٧٦.

^٣ زكريا مطلق الدوري و احمد علي صالح ، مرجع سبق ذكره ،ص٢٢٢.

4 Ross , J& G , Roos , Edvinsson , L , and , N.C , DRagott , op .cit ,p38.

لرأس المال الفكري^١ في الوقت الراهن، ومع ذلك تواجه الكثير من المنظمات إشكالات حقيقية في قياس وتقويم رأس المال الفكري وتنحصر هذه الصعوبات فيما يلي:^٢

- ١- هناك اختلاف بين إدارة الأصول المادية وإدارة الأصول المعنوية في قياسها الكمي .
 - ٢- التخصيص عملية صعبة في إدارة رأس المال الفكري فالخبرات المعرفية تتوزع عند ممارستها للأداء المتحقق الناتج عن عامل معين من عوامل رأس المال الفكري .
 - ٣- المعرفة في المنظمة في جزئها الأكبر هي معرفة ضمنية .
 - ٤- المعارف في المنظمة قد تصبح رديئة أو غير ذات جدوى نتيجة للتطور السريع وعليه فإن قياس أثر هذه المعرفة على الأداء يكون بدون جدوى في المدى الطويل .
- وتنطلق أهمية قياس رأس المال الفكري ابتداءً من الحاجة الملحة لتطوير معايير محددة قادرة على حساب قيمة المبادرات المعرفية لإقناع الإدارة والمالكين بمبررات الاهتمام بها والإنفاق عليها^٣ . ويرى (Chen , Zhu & Xie , 2004)^٤ أن أهمية قياس رأس المال الفكري تتجسد فيما يأتي :
- ١- إمكانية قياس قيمة المنظمة وأدائها بصورة دقيقة وكاملة حيث تشكل المعرفة جزءاً كبيراً من قيمة المنتج وقيمة المنظمة .
 - ٢- عجز الأساليب المحاسبية التقليدية التي تعتمد على قياس الأصول الملموسة على قياس وتقدير قيمة رأس المال الفكري الذي يشكل جزءاً كبيراً من أصول منظمات كثيرة .
 - ٣- النماذج الحديثة لرأس المال الفكري قادرة على قياس مكونات كثيرة (لا تقيسها الأساليب المحاسبية التقليدية) مثل قياس رأس المال البشري ورأس المال الابتكاري ورأس مال رضا العميل وغيرها.

1 Petty, R., & Guthrie, J.. **Intellectual capital literature review: Measurement, reporting and management of Intellectual Capital**, 1(2), 2000 ,p157.

^٢ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة : المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الأولى ، الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠٠٥، ص٤٠٢.

^٣ سعد العنزي، و احمد علي صالح ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٧٤.

4 Chen ,J,Zhu, Z& Yuan ,H, **Measuring Intellectual Capital : A new Model And Empirical Study** ,Journal of Intellectual Capital ,Vol.5,NO.5,p197.

٤- تركز الأساليب المحاسبية التقليدية على الحقائق المادية فقط وتركز على الكميات Quantities بينما تركز مقاييس رأس المال الفكري على الحقائق غير المادية وتركز على النوعية Quality وتركز على خلق القيمة Value Creation .

٥- إن الأساليب المحاسبية التقليدية غير كافية لبناء التوجهات الإستراتيجية للمنظمة .

ثانياً: إجراءات قياس رأس المال الفكري :

لغرض قياس رأس المال الفكري لابد من إتباع مجموعة من الإجراءات التالية لإتمام عملية القياس:^١

١- تحديد الخاصية التي يراد قياسها : لأن القياس لا يقيس الأشياء أو الأشخاص بل يقيس الخصائص لتلك الأشياء وذلك بشكل واضح ودقيق لضمان قياسها بدقة وبدون تحديد هذه الخاصية لا يمكن الوصول إلى قياسها بدقة. فليست كل المعلومات المتوفرة لدى العاملين هي رأس مال فكري ، فمهارات العاملين ومعارفهم تعد رأس مال فكري إذا انطبقت عليه الخصائص التالية:^٢

أ- أن تكون متميزة : أي لا يوجد من يملك هذه المهارات والمعلومات والمعارف في الشركات المنافسة .

ب- أن تكون إستراتيجية : أي أن تكون هذه المهارات والمعارف لها قيمة يمكن للمستهلك أو الزبون دفعها للحصول عليها .

٢- جمع البيانات والمعلومات عن حجم رأس المال الفكري ، و تحديد الإجراءات المالية من المنظمات الكبيرة وذلك للاستفادة منها في عملية قياس رأس المال الفكري .

٣- التزام عملية القياس بالأهداف المحددة له ، لأن الأهداف تمثل نقطة البدء المنطقية والموجهة الأساس لعملية القياس.^٣

٤- توافر الأسس العملية في القياس ويقصد بالأسس العملية (الموضوعية ، الصدق ، الثبات)، وتعني " الموضوعية " عدم التأثير في عملية القياس قدر الإمكان بالعوامل الذاتية أو الشخصية أو الحالة النفسية .

^١ عادل حرحوش المبرجي ، و احمد علي صالح مرجع سبق ذكره ،ص ٨٣.

² Stewart, T. A., op .cit ,p5.

³ Caddy , I, **Intellectual Capital : Recognizing both Asset and Liabilities**, Journal of Intellectual Capital ,Vol: 1 ,NO .2 , 2000,p5.

- أما " الصدق " فيقصد به أن تكون وسيلة لقياس قادرة على أن تقيس ما وضع لقياسه .
- أما " الثبات " فيقصد به أن تعطي وسيلة القياس النتائج نفسها عند تكرار استخدامها (ثابتة نسبياً) .
- ٥- تشخيص المؤشرات التي تعتمد القياس لغرض اعتمادها واستخلاص النتائج الموضوعية في ضوءها ويقترح (Stewart , 1997) عدد من المؤشرات وهي :
- أ- متوسط عدد سنين الخبرة العملية للقوى العاملة في المنظمة.
 - ب- معدل دوران توظيف الخبراء في المنظمة.
 - ج- معدل تولي الخبراء لمناصب قيادية في المنظمة.
 - د- مدى جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة.
 - هـ - المتغيرات التقنية والتكنولوجية التي يمكن أن تقلل من قيمة الخبرة والمعرفة .
 - و - إمكانية اجتذاب المنافسين وتوظيف بعض العاملين من المنظمة في المنظمات المنافسة .
 - ز - قدرة العاملين في المنظمة على ابتكار أفكار لمنتجات وخدمات جديدة تحل مشكلات جديدة .
 - ح- موقع المنظمة في السوق وسمعتها في مجال التعامل .
 - ط- نسبة المبيعات المتحققة من بيع منتجات جديدة إلى إجمالي المبيعات في المنظمة .^١
- ٦- اعتماد أدوات متنوعة ومتعددة في القياس وذلك بسبب تعدد وتنوع أغراض القياس لرأس المال الفكري ومن تلك الأدوات :^٢

أ- الاستبيان ب- المقابلة ج - الملاحظة

^١ توماس ستيوارت ، رأس المال الفكري ثروة المنظمات الجديدة ، ترجمة مجلة خلاصات ، ١٩٩٧ ، ص ٧.

^٢ عادل حرحوش المبرجي ، و احمد علي صالح مرجع سبق ذكره ، ص ٨٥.

ملخص الفصل الثاني :

تناولنا في هذا الفصل الإطار المفاهيمي والمبادئ الأساسية لرأس المال الفكري وتناول أهمية رأس المال الفكري على صعيد المنظمات العصرية والأدوار التي يأخذها رأس المال الفكري في هذه المنظمات وذلك لكونه مصدر للربحية والميزة التنافسية للمنظمة، فالقدرات الفكرية العالية والأصول الفكرية أو غير الملموسة أصبحت من أهم عوامل التفوق والنجاح والتميز التنافسي في الاقتصاد العالمي المبني على أساس المعرفة .

وتم خلال هذا الفصل عرض مكونات رأس المال الفكري وذلك بناءً على الدراسات السابقة التي تضمنت رأس المال البشري الذي يمثل قدرات وخبرات ومعارف العاملين في المنظمات، ورأس المال الهيكلي الذي يمثل الآليات والهياكل التنظيمية والاستراتيجيات والأنظمة والعمليات الإدارية التي تتبناها المنظمات والعمل على تطويرها لتبني الابتكار والإبداع التنظيمي، رأس المال الاجتماعي / الذي يمثل العلاقات والاتصالات خارج المنظمة (الموردين، العملاء، الحكومة، ...) و الاتصالات داخل المنظمة لخلق التفاعل والتعلم بين العاملين في المنظمة .

كما وتم التطرق في هذا الفصل أيضا إلى النماذج والتصنيفات التي تم تقديمها من قبل الباحثين والمختصين في مجال رأس المال الفكري وذلك لتحديد وقياس رأس المال الفكري، بالإضافة الى التطرق إلى أبعاد رأس المال الفكري وآليات بناءه وآليات قياسه .

الفصل الرابع :

مناقشة وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية

١/٤ المبحث الأول :

الإحصاءات الوصفية

١/١/٤ - خصائص مجتمع وعينة الدراسة

٢/١/٤ - اختبار المقاييس

٢/٤ المبحث الثاني :

اختبار الفرضيات

١/٢/٤ - اختبار الفرضية الأولى

٢/٢/٤ - اختبار الفرضية الثانية

٣/٢/٤ - اختبار الفرضية الثالثة

٤/٢/٤ - اختبار الفرضية الرابعة

٣/٤ : المبحث الثالث :

النتائج والتوصيات

١/٤ - المبحث الأول : الإحصاءات الوصفية:

قام الباحث في هذا المبحث بتوصيف عينة الدراسة بحساب التكرارات لكل متغير من المتغيرات الديمغرافية ،كما قام الباحث بتبيان مدى ثبات وصلاحية المقياس أو الاستبيان الذي استخدم في التحليل الإحصائي ،كما تم التعرف على مدى الاهتمام برأس المال الفكري ومكوناته بالإضافة إلى التعرف على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات الأدوية في محافظة حلب عينة الدراسة ، وكل هذا من خلال مختلف الاختبارات الإحصائية التي يتيحها برنامج SPSS 18.

١/١/٤ - خصائص مجتمع وعينة الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين والإداريين في شركات الأدوية بمحافظة حلب وقام الباحث بدراسة أربع شركات للأدوية في محافظة حلب كونها تمثل الشركات العاملة في المحافظة أفضل تمثيل كعينة للدراسة وهي (شركة تاميكو للأدوية ، شركة أوبري للصناعات الدوائية ،شركة ألفا للصناعات الدوائية ،شركة السلام للصناعات الدوائية) ،ولابد في هذا السياق إعطاء موجز عن الشركات عينة الدراسة :

١ - شركة تاميكو للأدوية :

تأسست الشركة الطبية العربية – تاميكو عام ١٩٥٦مقرها في دمشق ولها فرع في حلب وهو معمل السيرومات بحلب : وهو ينتج سيرومات بحجوم مختلفة ، وهي من الشركات التي تتبنى فلسفة إدارة الجودة الشاملة وسياسة الجودة في الشركة تهتم بـ:

- التأكد الدائم من جودة المنتجات وفق معايير الجودة بالتحقق عن طريق الفحص والاختبار .
- استخدام المواد الأولية ذات المواصفات الجيدة .
- الالتزام بالمتطلبات القانونية والمتطلبات الأخرى الخاصة بالجودة والبيئة والسلامة والصحة المهنية بما فيها GMP .
- العمل على تخفيف التلوث البيئي الناتج عن أنشطة الشركة المختلفة بما فيها المخلفات الصلبة والسائلة والغبار .

و ضماناً لذلك تقوم الشركة بتطبيق نظام إدارة متكامل فعال وفق المواصفة الدولية التالية :

ISO 9001 , ISO 14001 , OHSAS 18001 وتعمل على المحافظة عليه وتطويره باستمرار .

٢- شركة أوبري للصناعات الدوائية :

أنشأت عام ١٩٨٩ كأول شركة خاصة للصناعات الدوائية في سورية عملت بتصنيع الأدوية والمستحضرات الطبية حسب المواصفات الأوروبية والعالمية، وتملك الشركة العديد من الموزعين في كثير من الدولة العربية والإفريقية .

وعملت الشركة منذ وجودها على تحقيق الجودة حيث كانت الجودة هدفها الأساسي في عمليات الإنتاج حيث قامت الشركة ببناء التسهيلات في أقسام الإنتاج والمخابر والقيام بالتصميم والتنظيم الجيد لتلك الأقسام حسب المعايير العالمية GMP ، وحصلت الشركة على العديد من شهادات الجودة :

- شهادة المواصفات القياسية العالمية الخاصة بنظام الإدارة البيئية ISO 14001: 2004.

- شهادة المواصفات القياسية العالمية (الآيزو) ISO 9001:2008.

- شهادة OHSAS 18001:2007 الخاصة بالصحة والسلامة المهنية.

٣- شركة ألفا للصناعات الدوائية

تأسست شركة ألفا للصناعات الدوائية عام ١٩٩٠، وهي من الشركات السورية الأولى التي تقوم بتصنيع وتوزيع المستحضرات الدوائية العالية الجودة، وفقاً لمتطلبات قواعد الممارسات التصنيعية الجيدة (cGMP). كما كانت ألفا للصناعات الدوائية، ومنذ العام ١٩٩٣، الشركة الدوائية الرائدة في سورية، من حيث الحجم، والإنتاج، والمبيعات.

كما حققت ألفا قفزة نوعية باعتماد وتطبيق أنظمة الجودة العالمية (ISO) حيث حصلت على:

- شهادة المواصفات القياسية العالمية (الآيزو) ISO 9001.

- شهادة المواصفات القياسية العالمية الخاصة بنظام الإدارة البيئية ISO 14001.

- شهادة OHSAS 18001 الخاصة بالصحة والسلامة المهنية.

٤ - شركة السلام للصناعات الدوائية :

وتأسست عام ٢٠٠٣ في مدينة حلب ، وعملت الشركة منذ قيامها على تأمين منتجات عالية الجودة تتطابق مع إجراءات التصنيع الجيد GMP تلبي حاجة المستهلك و تحوز على رضا ، وعلى الالتزام بالتشريعات و القوانين و المتطلبات الأخرى فيما يتعلق في نظام إدارة البيئة و الصحة والسلامة المهنية.

كما حصلت على شهادات للمواصفات القياسية العالمية ISO :

- شهادة المواصفات القياسية العالمية (الأيزو) ISO 9001.

- شهادة ISO 14001 الخاصة بنظام الإدارة البيئية.

وقد قام الباحث بتوصيف عينة الدراسة في الجدول رقم (١،٤) وصفاً لعينة البحث حسب المتغيرات الديمغرافية :

الجدول رقم (١،٤) توصيف عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية

المتغير الديمغرافي			التكرار	النسبة المئوية	المتغير الديمغرافي			التكرار	النسبة المئوية
اسم الشركة	تاميكو	٧٦	٤٠,٢٪	التخصص الوظيفي	إداري	٦٨	٣٦٪		
	ألفا	٤٠	٢١,٢٪		مخبري	١٧	٩٪		
	أويري	٥٣	٢٨٪		عامل	١٠٤	٥٥٪		
	السلام	٢٠	١٠,٦٪	دكتوراه	٣	١,٦٪			
الجنس	ذكر	١١٧	٦١,٩٪	المؤهل العلمي	ماجستير	١٢	٦,٣٪		
	أنثى	٧٢	٣٨,١٪		دبلوم دراسات عليا	١٤	٧,٤٪		
الفئة العمرية	أقل من ٢٠ سنة	١٢	٦,٣٪		مؤهل جامعي	٤٢	٢٢,٢٪		
	٢٠-٣٠	٦٩	٣٦,٥٪		مؤهل متوسط	٤٩	٢٥٪		
	٣١-٤٠	٧١	٣٧,٦٪		ثانوية أو أقل	٦٩	٣٦,٥٪		
	٤١-٥٠	٢٤	١٢,٧٪		سنوات الخبرة	أقل من سنة	١٣	٦,٩٪	
	أكثر من ٥٠	١٣	٦,٩٪	١-٥ سنوات		٨٩	٤٧,١٪		
			٥-١٠ سنوات	٥٢		٢٧,٥٪			
			١٠-١٥ سنوات	٢٠		١٠,٦٪			
			١٥ وأكثر	١٥		٧,٩٪			

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

ومن خلال الجدول السابق ووفقاً للمتغيرات الديمغرافية نلاحظ مايلي :

١- أسم الشركة: بالنسبة للشركات عينة الدراسة نلاحظ أن شركة تاميكو للصناعات الدوائية تمثل أكبر النسب (٤٠,٢٪) حيث استحوذ على (٧٦) مفردة من مجمل أفراد عينة الدراسة وذلك لكبر هذه الشركة حيث تمتلك عدد من العاملين أكبر من عدد العاملين في الشركات الأخرى ثم تليها شركة أوبري بنسبة (٢٨٪) ثم شركة ألفا بنسبة (٢١,٢٪) وأخيراً شركة السلام بنسبة (١٠,٦٪) وذلك لحدائتها وصغر حجم هذه الشركة مقارنة بالشركات الأخرى عينة الدراسة .

٢- الجنس : وفقاً لهذا المتغير نلاحظ أن نسبة الذكور في عينة الدراسة بلغت (٦١,٩٪) حيث استحوذ على نسبة أكبر من العينة بالمقارنة بالعنصر الأنثوي الذي بلغت نسبته (٣٨,١٪) وهذا يرجع إلى أن شركات الأدوية تحتاج للعنصر الذكوري بشكل أكبر بسبب طبيعة العمل والجهود المبذولة في العمل .

٣- العمر : نلاحظ من الجدول السابق أن معظم أفراد العينة توزعت أعمارهم في مرحلة الشباب حيث بلغت (٣٧,٦٪) بالنسبة للمرحلة العمرية الثالثة (من ٣١ إلى ٤٠ سنة) وبلغت (٣٦,٥٪) بالنسبة للمرحلة العمرية الثانية (من ٢٠ إلى ٣٠ سنة) حيث تمثل هاتين النسبتين مجتمعين (٧٤,١٪) أي أغلبية أفراد عينة البحث وهذا يعتبر شيء ايجابي بالنسبة للبحث حيث أن فئة الشباب تملك المعرفة والمهارات والقدرات الفردية والتي تمثل رأس المال البشري والفكري في الشركات عينة الدراسة .

٤- التخصص الوظيفي : فيما يتعلق بهذا المتغير نلاحظ أن أكبر نسبة (٥٥٪) هي من فئة العمال حيث أن يمثل العمال في الإدارة التنفيذية وهم القائمين على العمليات الإنتاجية في الشركات المدروسة وبلغت نسبة الإداريين في العينة المدروسة (٣٦٪) حيث جاءت في المرتبة الثانية وذلك ما للإداريين في الشركات المدروسة من دور في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة فيها بينما بلغت نسبة المخبريين (٩٪) .

٥- المؤهل العلمي : نلاحظ من الجدول أن نسبة (٣٦,٥٪) من إجمالي العينة أي (٦٩) فرد من أفراد العينة حاصلين على ثانوية أو أقل وذلك لأن الشركات عينة الدراسة تحتاج إلى أيدي عاملة في المستوى التنفيذي للمساهمة في العمليات الإنتاجية ومع ذلك يجب على الشركات الاعتماد على الأفراد الذين يحملون مؤهلات علمية أكثر أما أفراد العينة المتخرجين من الجامعات والذين يحصلون على شهادات دبلوم الدراسات العليا أو الماجستير أو الدكتوراه مثلت (٣٨,٥٪) من عينة الدراسة بسبب اقتصار هذه الفئة على الجانب الإداري والمخبري في الشركات عينة الدراسة .

٦- سنوات الخبرة: نلاحظ من الجدول السابق أن أغلبية أفراد العينة (٨٩) فرد وما يمثل (٤٧,١٪) تتراوح خبرتهم ما بين (من سنة إلى أقل من ٥ سنوات) ونسبة (٢٧,٥٪) تتراوح خبرتهم ما بين (٥ إلى أقل من ١٠ سنوات) وهذا يعود أن إلى أعمار أفراد العينة تتراوح بين (٢٠ إلى ٤٠ سنة) وذلك يعود أيضاً إلى أن شركات الأدوية بشكل خاص الخاصة منها حديثة العهد.

٢/١/٤- اختبار المقاييس :

قام الباحث بإخضاع المقاييس المستخدمة في الدراسة الميدانية لمجموعة اختبارات للتأكد من صلاحيتها وهذه الاختبارات هي اختبار الثبات من خلال معامل ألفا كرونباخ، واختبار الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون .

أولاً : اختبار الثبات :

قام الباحث بحساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) بهدف التأكد من ثبات المقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة المستقلة المتمثلة رأس المال الفكري والتابعة المتمثلة في إدارة الجودة الشاملة ككل ، بالإضافة إلى حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ على مستوى المقاييس الجزئية لكل منها وتتراوح قيمة معامل ألفا كرونباخ بين الصفر والواحد وارتفاع قيمته عن ٠,٦ تدل على ارتفاع الثبات الداخلي أي كلما اقتربت قيمته من (١) دل على ثبات عال للمقياس^١ ، وقد بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ لكل من مقياس رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة (٠,٩٢٥) و(٠,٨٩٧) على التوالي ، كما ويظهر الجدولين رقم (٢,٤) ورقم (٣,٤) لجميع المقاييس الجزئية وهي أكبر من الحد الأدنى مما يدل على ثبات عال للمقياس :

الجدول رقم (٢,٤)

معامل الثبات ألفا كرونباخ للمقاييس المستخدمة في قياس رأس المال الفكري

المقياس	المتغير	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا
الأول	رأس المال البشري	٩	٠,٩١٧
الثاني	رأس المال الهيكلي	١٠	٠,٨٨٨
الثالث	رأس المال الاجتماعي / العلاقات	١٠	٠,٧٩٥
كامل المقياس	رأس المال الفكري	٢٩	٠,٩٢٥

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

^١ عابدة نخلة رزق الله، دليل الباحثين في التحليل الإحصائي- الاختيار والتفسير، لطبعة الأولى؛ القاهرة ، الناشر المؤلف نفسه، ٢٠٠٢، ص ٦١.

الجدول رقم (٤،٣)

معامل الثبات ألفا كرونباخ للمقاييس المستخدمة في قياس إدارة الجودة الشاملة

المقياس	المتغير	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا
الأول	التزام الإدارة العليا	٥	٠,٧٨٤
الثاني	التركيز على العاملين	٥	٠,٩٠٢
الثالث	التركيز على العميل	٥	٠,٧٨١
الرابع	التحسين المستمر	٦	٠,٨٩٦
كامل المقياس	إدارة الجودة الشاملة	٢١	٠,٨٩٧

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

ثانياً : اختبار الاتساق الداخلي :

قام الباحث بعرض قائمة الاتساق الداخلي وذلك بعرض مصفوفة الارتباط بين كل بعد من أبعاد متغيرات البحث والعبارات (الأسئلة) التي تقيسه وذلك لقياس مدى قدرة هذه العبارات على قياس البعد الذي تقيسه بوضوح باستخدام معامل الارتباط (بيرسون) وتتراوح قيمته بين (+١) و (-١) وتدل الإشارة الموجبة على ارتباط طردي والسالبة على الارتباط العكسي وكلما اقتربت قيمته من الواحد كان الارتباط أكبر سواء بالاتجاه الموجب أو السالب ، ويمثل الجدولين رقم (٤،٤) ورقم (٥،٤) الاتساق الداخلي لمقاييس متغيرات رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة على التوالي.

الجدول رقم (٤،٤)
الاتساق الداخلي لمقاييس متغيرات رأس المال الفكري

القيمة المعنوية Sig	معامل الاتساق الداخلي	المتغير (العبرة)	القيمة المعنوية Sig	معامل الاتساق الداخلي	المتغير (العبرة)
٠,٠٠٠	٠,٨٢٨	١٥		رأس المال البشري	
	الابتكار في العمل			المعرفة	
٠,٠٠٠	٠,٦٧٥	١٦	٠,٠٠٠	٠,٨٥٥	١
٠,٠٠٠	٠,٧٣٨	١٧	٠,٠٠٠	٠,٨٦٥	٢
٠,٠٠٠	٠,٧٤٦	١٨	٠,٠٠٠	٠,٧٣٣	٣
٠,٠٠٠	٠,٧٥٩	١٩		المهارة	
	رأس المال الاجتماعي/العلاقات		٠,٠٠٠	٠,٨٥٤	٤
	رضا الزبون		٠,٠٠٠	٠,٨٨٤	٥
٠,٠٠٠	٠,٨٥٢	٢٠	٠,٠٠٠	٠,٨٩٧	٦
٠,٠٠٠	٠,٧٣٩	٢١		الصفات الفردية	
٠,٠٠٠	٠,٧٢٩	٢٢	٠,٠٠٠	٠,٨٥٦	٧
٠,٠٠٠	٠,٧٦٥	٢٣	٠,٠٠٠	٠,٨٦١	٨
	الحصة السوقية		٠,٠٠٠	٠,٩٤٤	٩
٠,٠٠٠	٠,٧٣٤	٢٤		رأس المال الهيكلي	
٠,٠٠٠	٠,٧٨٦	٢٥		رأس المال التنظيمي	
٠,٠٠٠	٠,٧٦٥	٢٦	٠,٠٠٠	٠,٨٨	١٠
	العلاقات مع الموردين		٠,٠٠٠	٠,٨٧٧	١١
٠,٠٠٠	٠,٦٤٩	٢٧	٠,٠٠٠	٠,٨٦٢	١٢
٠,٠٠٠	٠,٧٣٩	٢٨		الأنظمة والعمليات	
٠,٠٠٠	٠,٧١٨	٢٩	٠,٠٠٠	٠,٩٠٣	١٣
			٠,٠٠٠	٠,٧٤٧	١٤

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

ومن الجدول السابق يلاحظ الباحث أن ارتباط كل عبارة أو سؤال مع البعد الذي يقيسه عالي وكانت قيمها معنوية لذلك تم قبول جميع الأسئلة التي تقيس رأس المال الفكري من قبل الباحث ولم يتم رفض أي منها وذلك لتفسير الأسئلة الموضوعة في الاستبيان للأبعاد التي تمثلها.

الجدول رقم (٤،٥)

الاتساق الداخلي لمقاييس متغيرات إدارة الجودة الشاملة

القيمة المعنوية Sig	معامل الاتساق الداخلي	المتغير (العبرة)	القيمة المعنوية Sig	معامل الاتساق الداخلي	المتغير (العبرة)
	التركيز على العميل			التزام الإدارة العليا	
٠,٠٠٠	٠,٦٧٨	١١	٠,٠٠٠	٠,٨٣١	١
٠,٠٠٠	٠,٧٣٨	١٢	٠,٠٠٠	٠,٧٩٨	٢
٠,٠٠٠	٠,٦٨٤	١٣	٠,٠٠٠	٠,٧٥٤	٣
٠,٠٠٠	٠,٧٧٤	١٤	٠,٠٠٠	٠,٧٤٠	٤
٠,٠٠٠	٠,٥٥٢	١٥	٠,٠٠٠	٠,٦٩٣	٥
	التحسين المستمر			التركيز على العاملين	
٠,٠٠٠	٠,٦٢٧	١٦	٠,٠٠٠	٠,٨٧٢	٦
٠,٠٠٠	٠,٧٥٦	١٧	٠,٠٠٠	٠,٨٤٥	٧
٠,٠٠٠	٠,٦٠٩	١٨	٠,٠٠٠	٠,٨٠٣	٨
٠,٠٠٠	٠,٦١٦	١٩	٠,٠٠٠	٠,٨٤٣	٩
٠,٠٠٠	٠,٨٦٦	٢٠	٠,٠٠٠	٠,٨٨٤	١٠
٠,٠٠٠	٠,٦٢٦	٢١			

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط في كل عبارة كانت عالية ومعنوية عند مستوى المعنوية (٠,٠٥) لذلك يمكن قبول جميع الأسئلة التي تقيس إدارة الجودة الشاملة ولم يتم رفض أي منها وذلك لتفسيرها الأبعاد التي تمثلها.

٢/٤- المبحث الثاني : اختبار الفرضيات :

قبل أن نبدأ باختبار فرضيات الدراسة هناك شرط أساسي يجب التأكد منه هو ما إذا كانت متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهذا من أجل معرفة طبيعة الاختبارات التي سنقوم بإجرائها: ما إذا كانت معلميه أم غير معلميه ، ومن أجل ذلك سنقوم بإجراء اختبار Kolmogorov-Smirnov كما في الجدول التالي :

الجدول رقم (٦،٤) اختبار Kolmogorov-Smirnov للتوزيع الطبيعي

المتغير	رأس المال الفكري	رأس المال البشري	رأس المال الهيكلي	رأس المال الاجتماعي	إدارة الجودة الشاملة	التزام الإدارة العليا	التركيز على العاملين	التركيز على العميل	التحسين المستمر
Kolmogorov-Smirnov Z	٧,٧٨	٨,٠٩	٧,٨٨	٧,٥٢	٧,٩٢	٨,٢٠	٨,١٣	٧,٨١	٧,٤٤
قيمة sig	٠,٠٩٥	٠,٠٧٣	٠,٠٨٧	٠,١١٤	٠,٠٨١	٠,٠٦٧	٠,٠٦١	٠,٠٩١	٠,١٢٣

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن جميع متغيرات الدراسة (رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة) ومتغيراتها الفرعية تتبع التوزيع الطبيعي لذلك تم استخدام الاختبارات المعلمية في اختبار الفرضيات .

١/٢/٤ : اختبار الفرضية الأولى :

الفرضية الأولى : لا يتجاوز مستوى الاهتمام برأس المال الفكري في شركات الأدوية في حلب مستوى المتوسط .

لاختبار هذه الفرضية سنقوم بحساب كل من المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والأهمية النسبية للمتغيرات الفرعية لرأس المال الفكري و سنقوم بمقارنة هذه المتوسطات بالقيمة المتوسطة التي افترضناها (٣) وتمثل مستوى المتوسط والحياد وفق مقياس ليكرت ذلك بإجراء اختبار One Simple T-Test من أجل معرفة ما إذا كان هذا المتوسط يختلف معنوياً عن المتوسط المفترض .

الجدول رقم (٧،٤)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لرأس المال الفكري مع اختبار One Simple T-Test

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة المعنوية Sig	الأهمية النسبية	الترتيب
رأس المال البشري	٢,٢٣	٠,٦٥	٠,٠٥٦	٠,٤٤	٢
رأس المال الهيكلي	٢,١٠	٠,٨٩	٠,٠٨٤	٠,٤٢	٣
رأس المال الاجتماعي/ العلاقات	٢,٦٢	٠,٢٩	٠,٠٥٢	٠,٥٢	١
رأس المال الفكري	٢,٤٠	٠,٥٢	٠,٠٥١	٠,٤٨	

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن القيمة المعنوية Sig كانت في جميع المتغيرات الفرعية والأساسية Sig>a أي أن قيمة Sig غير معنوية ، a التي تمثل قيمة الخطأ المسموح به التي فرضناها هذه الدراسة (٠,٠٥) عند حساب عينة الدراسة ، وبالتالي نقبل فرضية العدم التي تنص على أنه لا يتجاوز مستوى الاهتمام برأس المال الفكري في شركات الأدوية في حلب مستوى المتوسط ، حيث أن قيم المتوسطات كانت أدنى من الحياد وهو القيمة (٣) وهذا يدل على وجود ضعف في قيم المتوسطات وهذا ما يؤكد ان الشركات عينة الدراسة لا تولي اهتماماً كبيراً لرأس المال الفكري حيث أن مستوى الاهتمام فيه أقل من المتوسط أو مستوى الحياد ، وكان اكبر متوسط حققه متغير رأس المال الاجتماعي/العلاقات والتي بلغت (٢,٦٢) فيها وذلك سعيًا من الشركات لبناء علاقة متينة ووثيقة مع العملاء الخارجيين وتسعى إلى تحقيق حصة سوقية عالية لمنتجاتها.

٢/٢/٤ : اختبار الفرضية الثانية :

الفرضية الثانية : لا يتجاوز مستوى تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في شركات الأدوية في حلب مستوى المتوسط .

لاختبار هذه الفرضية سنقوم بحساب كل من المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والأهمية النسبية للمتغيرات الفرعية لإدارة الجودة الشاملة وهي : التزام الإدارة العليا ، التركيز على العاملين ، التركيز على العميل ، التحسين المستمر ، وسنقوم بإجراء اختبار One Simple T-Test من أجل معرفة ما إذا كان هذا المتوسط يختلف معنوياً عن المتوسط المفترض في مقياس ليكرت وهو (٣).

الجدول رقم (٨،٤) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإدارة الجودة الشاملة مع اختبار

One Simple T-Test

الترتيب	الأهمية النسبية	القيمة المعنوية Sig	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
٢	٠,٦٤	٠,٠٠٠	٠,٣٦	٣,٢١	التزام الإدارة العليا
٤	٠,٥٨	٠,٠٦١	٠,١١	٢,٩٢	التركيز على العاملين
١	٠,٧٢	٠,٠٠٠	٠,٣٣	٣,٦٢	التركيز على العميل
٣	٠,٦٢	٠,٠٠٨	٠,٢١	٣,١١	التحسين المستمر
	٠,٦٥	٠,٠٠٠	٠,٣٦	٣,٢٣	إدارة الجودة الشاملة

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول السابق نلاحظ أن القيمة المعنوية Sig كانت معنوية لإدارة الجودة الشاملة ومتغيراتها الفرعية فيما عدا متغير (التركيز على العاملين) حيث بلغت قيمة sig (٠,٠٦١)

<0,05 وبالتالي فإن جميع متوسطات المتغيرات تتجاوز مستوى المتوسط والحياد وهو القيمة (3) وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أن مستوى تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في شركات الأدوية في حلب يتجاوز مستوى المتوسط فيما عدا متغير (التركيز على العاملين). وبالتالي فإن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركات عينة الدراسة كانت متوسطة وتجاوزت مستوى المتوسط وقد كانت أكبر قيمة للمتوسطات هي (3,62) لمتغير التركيز على العميل وهذا يؤكد ما ذكرناه أن شركات الأدوية توجه جل اهتمامها لبناء علاقات متينة ووثيقة مع العملاء وفي المرتبة الثانية كانت متوسط متغير (التزام الإدارة العليا) حيث بلغ (3,21) ويرجع ذلك إلى أن إدارة الجودة الشاملة تتركز على التزام الإدارة العليا بهذا المفهوم ومبادئه وتطبيقه بفعالية في الشركات عينة الدراسة.

٣/٢/٤: اختبار الفرضية الثالثة :

الفرضية الثالثة : لا توجد اختلافات معنوية بين أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بتوافر المكونات الأساسية لرأس المال الفكري (البشري، الهيكلي، الاجتماعي/العلاقات) وفقاً للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، التخصص الوظيفي، المؤهل الدراسي، سنوات الخبرة).

١- لا توجد اختلافات معنوية بين أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بتوافر المكونات الأساسية لرأس المال الفكري (البشري، الهيكلي، الاجتماعي) وفقاً لمتغير الجنس.

من أجل اختبار هذه الفرضية سنقوم بمقارنة المتوسطات حسب متغير الجنس حول رأس المال الفكري وذلك بعد القيام بحساب هذه المتوسطات، ولهذا الغرض سنقوم اختبار Independent Sample Test لاختبار ما إذا كان هناك اختلاف بين متوسطي مجموعتين مستقلتين :

الجدول (٩،٤) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لرأس المال الفكري وفق متغير الجنس

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
رأس المال البشري	ذكر	٢,٢٥
	أنثى	٢,٢٠
رأس المال الهيكلي	ذكر	٢,١٢
	أنثى	٢,٠٧
رأس المال الاجتماعي/العلاقات	ذكر	٢,٦٨
	أنثى	٢,٦٣
رأس المال الفكري	ذكر	٢,٣٥
	أنثى	٢,٤٥

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

الجدول رقم (١٠،٤) اختبار Independent Sample Test لمتغير الجنس

اختبار تساوي المتوسطات T-Test for Equality of Mean		اختبار تساوي التباين Leven's Test		المتغير	
Sig	T	Sig	F		
٠,٥٨	٠,٥٥	٠,٣٣٨	٠,٩٢٣	تجانس التباين معتمد	رأس المال البشري
٠,٥٧	٠,٥٦			تجانس التباين غير معتمد	
٠,٤٠٩	٠,٨٢	٠,٢٤٢	١,٣٨٠	تجانس التباين معتمد	رأس المال الهيكل
٠,٤٠٣	٠,٨٣			تجانس التباين غير معتمد	
٠,٦٦	٠,٤٢	٠,٤٥٨	٠,٥٥٣	تجانس التباين معتمد	رأس المال الاجتماعي
٠,٦٦	٠,٤٤			تجانس التباين غير معتمد	
٠,٤٤	٠,٧٦	٠,١٣٠	٢,٣١٧	تجانس التباين معتمد	رأس المال الفكري
٠,٤٣	٠,٧٨			تجانس التباين غير معتمد	

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول السابق ان قيمة $Sig = (٠,٣٣, ٠,٢٤, ٠,٤٥, ٠,١٣ < ٠,٠٥)$ اختبار تساوي التباين Leven's Test ومنه نقبل فرضية العدم وذلك لرأس المال الفكري وكافة مكوناته.

ومن الجدول رقم (٨،٤) نلاحظ عدم وجود اختلافات في المتوسطات بالنسبة لرأس المال الفكري ومكوناته بالنسبة لجنس عينة الدراسة (ذكر، أنثى) أي أن متوسطي الفئتين كانا متقاربين. وبالتالي فإنه لا توجد اختلافات معنوية بين أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بتوافر المكونات الأساسية لرأس المال الفكري (البشري، الهيكل، الاجتماعي) وفقاً لمتغير الجنس.

٢- لا توجد اختلافات معنوية بين أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بتوافر المكونات الأساسية لرأس المال الفكري (البشري، الهيكل، الاجتماعي/العلاقات) وفقاً لمتغير التخصص الوظيفي. ومن أجل اختبار هذه الفرضية قام بمقارنة المتوسطات حسب متغير التخصص الوظيفي بعد القيام بحساب هذه المتوسطات، ولهذا الغرض سنقوم بتطبيق اختبار One-Way Anova بالنسبة للتخصص، ولتحديد أي التخصصات الوظيفية تختلف عن بعضها البعض بشكل جوهري ومعنوي، ثم استخدام اختبار Tukey من أجل توضيح المقارنات المتعددة بين التخصصات الثلاث.

الجدول رقم (١١،٤) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لرأس المال الفكري وفق متغير التخصص الوظيفي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغير	
٠,٥٠	٢,٥٢	إداري	رأس المال البشري
٠,٤٧	٢,٣٠	مخبري	
٠,٥٧	٢,٠١	عامل	
٠,٥٨	٢,٣٠	إداري	رأس المال الهيكلي
٠,٥١	٢,١١	مخبري	
٠,٥٣	١,٩٠	عامل	
٠,٢٦	٢,٩١	إداري	رأس المال الاجتماعي/ العلاقات
٠,٢٢	٢,٦٨	مخبري	
٠,٥٤	٢,٣٢	عامل	
٠,٣٠	٢,٦٥	إداري	رأس المال الفكري
٠,٣٣	٢,٤١	مخبري	
٠,٣٤	٢,٢٤	عامل	

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن متوسط آراء الإداريين حول رأس المال الفكري ومكوناته كافة حقق أكبر متوسط ثم يليه المخبريين وأخيراً العمال ومن أجل معرفة ما إذا كانت هذه الاختلافات معنوية سنقوم بإجراء الاختبار التالي :

الجدول رقم (١٢،٤) اختبار One-Way Anova لمتغير التخصص الوظيفي

المتغير	مجموع مربعات الانحرافات بين الفئات	قيمة F	القيمة المعنوية Sig	الدلالة
رأس المال البشري	١٧,٣٧	٢٨,٨٢	٠,٠٠٠	معنوية
رأس المال الهيكلي	٤,٧٨	٧,٩٦	٠,٠٠٠	معنوية
رأس المال الاجتماعي/ العلاقات	٢,٩٥	٦,٦٤	٠,٠٠٢	معنوية
رأس المال الفكري	٤,٧٦	٢١,١٥	٠,٠٠٠	معنوية

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أن القيم المعنوية Sig بالنسبة لرأس المال الفكري ومكوناته هي ($0.0000002 < 0.05$) Sig ومنه نرفض الفرضية القائلة بعدم وجود اختلافات معنوية ليصبح :

توجد اختلافات معنوية بين أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بتوافر المكونات الأساسية لرأس المال الفكري وفقاً لمتغير التخصص الوظيفي.

ولمعرفة أين تكمن الاختلافات المعنوية بالنسبة للتخصص الوظيفي تم استخدام توكي Tukey وتظهر نتائجه في الجدول التالي :

الجدول رقم (١٣،٤) اختبار توكي Tukey لرأس المال الفكري حسب التخصص الوظيفي

المتغير	التخصص الوظيفي	إداري	مخبري	عامل
رأس المال الفكري	إداري	—	٠,٠٧ ٠,٩٩٧	٠,٣٤ ٠,٠٠٠
	مخبري	٠,٠٧- ٠,٩٩٧	—	٠,٣٣ ٠,٠٠٠
	عامل	٠,٣٤- ٠,٠٠٠	٠,٣٣- ٠,٠٠٠	—

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أنه ليست هناك اختلافات معنوية بين متوسط كل من الإداري مع المخبري حيث بلغت قيمة ($0.997 > 0.05$) Sig ، غير أنه هناك اختلافات جوهريّة بين متوسط كل من الإداريين والعمال وبين متوسط كل من المخبريين والعمال بالنسبة لرأس المال الفكري وبالتالي نرفض الفرضية السابقة لتصبح :

لا توجد اختلافات معنوية فيما يتعلق بتوافر المكونات الأساسية لرأس المال الفكري لدى الإداريين والمخبريين ، غير أنه هناك اختلافات معنوية بين متوسط رأس المال الفكري لدى الإداريين عن نظيره لدى العمال من جهة وبين متوسط رأس المال الفكري لدى المخبريين عن نظيره لدى العمال من جهة أخرى .

٣- لا توجد اختلافات معنوية بين أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بتوافر المكونات الأساسية لرأس المال الفكري (البشري ،الهيكلية ،الاجتماعي /العلاقات) وفقاً لمتغير المؤهل الدراسي .
ومن أجل اختبار هذه الفرضية سنقوم باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي الجانب One-Way Anova ، ولتحديد أي المؤهلات الدراسية تختلف عن بعضها البعض بشكل

جوهري ومعنوي، ثم استخدام اختبار Tukey من أجل توضيح المقارنات المتعددة بين المؤهلات الدراسية .

الجدول رقم (١٤،٤) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لرأس المال الفكري وفق متغير المؤهل الدراسي

المتغير	المؤهل الدراسي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
رأس المال الفكري	دكتوراه	٢,٧٢	٠,٠٥
	ماجستير	٢,٦٥	٠,١٥
	دبلوم دراسات عليا	٢,٤٢	٠,٢٦
	مؤهل جامعي	٢,٣٥	٠,٣٣
	مؤهل متوسط	٢,٢٤	٠,٣١
	ثانوية أو أقل	٢,١٤	٠,٣٢

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن متوسط حملة شهادة الدكتوراه حول رأس المال الفكري حقق أكبر متوسط (٢,٧٢) ثم تلاه حملة شهادة دبلوم الدراسات العليا ثم شهادة الماجستير وأخيراً الفئة التي تحمل شهادة ثانوية وما دون بلغت (٢,١٤) وهذا يعود إلى أن حملة الشهادات العليا في الشركات عينة الدراسة كان لديهم تصور واهتمام أكبر برأس المال الفكري في الشركات بالمؤهلات الدراسية الأخرى الأدنى منها، أي أن المؤهل الدراسي يساهم بشكل كبير في تكوين رأس المال الفكري في الشركات عينة الدراسة .

الجدول رقم (١٥،٤) اختبار One-Way Anova لمتغير المؤهل الدراسي

المتغير	مجموع مربعات الانحرافات بين الفئات	قيمة F	القيمة المعنوية Sig	الدلالة
رأس المال الفكري	٢,٨٩١	٥,٨٠	٠,٠٠٠	معنوية

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أن القيم المعنوية Sig بالنسبة لرأس المال الفكري بلغت (٠,٠٠٠ > ٠,٠٥) وهي معنوية ومنه ونرفض الفرضية القائلة بعدم وجود اختلافات معنوية لتصبح : توجد اختلافات معنوية بين أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بتوافر المكونات الأساسية لرأس المال الفكري وفقاً لمتغير المؤهل الدراسي .

ولمعرفة أين تكمن الاختلافات المعنوية بالنسبة للمؤهل الدراسي تم استخدام اختبار توكي Tukey وتظهر نتائجه في الجدول التالي :

الجدول رقم (١٦،٤) اختبار توكي Tukey لرأس المال الفكري حسب متغير المؤهل الدراسي

المتغير	المؤهل الدراسي	دكتوراه	ماجستير	دبلوم دراسات عليا	مؤهل جامعي	مؤهل متوسط	ثانوية أو أقل
رأس المال الفكري	دكتوراه	—	٠,٣٠ ٠,٨٢	٠,٢٨ ٠,٨٧	٠,٢٩ ٠,٨٠	٠,٥٧ ٠,٠١	٠,٥٦ ٠,٠٢
	ماجستير	٠,٣٠- ٠,٨٢	—	٠,٢٢- ٠,٩٩	٠,٠١- ٠,٩٩	٠,٢٧ ٠,٠١٥	٠,٢٩ ٠,٠٢
	دبلوم دراسات عليا	٠,٢٨- ٠,٨٧	٠,٠٢ ٠,٩٩	—	٠,٠١ ٠,٩٩	٠,٢٨ ٠,٠٣	٠,٢٩ ٠,٠١٩
	مؤهل جامعي	٠,٢٩- ٠,٨٠	٠,٠١ ٠,٩٩	٠,٠١- ٠,٩٩	—	٠,٢٣ ٠,٠١٦	٠,٢٧ ٠,٠٠١
	مؤهل متوسط	٠,٥٧- ٠,٠١	٠,٢٧- ٠,٠١٥	٠,٢٨- ٠,٠٣	٠,٢٣- ٠,٠١٦	—	٠,٠٣ ٠,٩٨
	ثانوية أو أقل	٠,٥٦- ٠,٠٢	٠,٢٩- ٠,٠٢	٠,٢٩- ٠,٠١٩	٠,٢٧ ٠,٠٠١	٠,٠٣- ٠,٩٨	—

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال المقارنات بين الفئات حسب المؤهل الدراسي أنه ليست هناك اختلافات معنوية بين أصحاب المؤهلات الدراسية مؤهل جامعي وما فوق (دكتوراه ،ماجستير،دبلوم دراسات عليا ،مؤهل جامعي) بعضها البعض . ولا توجد اختلافات معنوية بين الحاصلين على المؤهل المتوسط والحاصلين على ثانوية وما دون ،وهناك اختلافات معنوية بين الفئات التي تمثل مؤهل جامعي وما فوق وبين الحاصلين على المؤهل المتوسط والحاصلين على ثانوية وما دون.

٤- لا توجد اختلافات معنوية بين أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بتوافر المكونات الأساسية لرأس المال الفكري (البشري ،الهيكلية ،الاجتماعي /العلاقات) وفقاً لمتغير سنوات الخبرة . وبنفس الطريقة سنقوم باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي الجانب One-Way Anova ، وسيتم استخدام اختبار Tukey من أجل توضيح المقارنات المتعددة بين سنوات الخبرة .

الجدول رقم (١٧،٤) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لرأس المال الفكري وفق متغير سنوات الخبرة

المتغير	سنوات الخبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
رأس المال الفكري	أقل من سنة	٢,٠٣	٠,٣٨
	١-أقل من ٥ سنوات	٢,١٦	٠,٤٢
	٥-أقل من ١٠ سنوات	٢,٣٤	٠,٣٢
	١٠-أقل من ١٥ سنة	٢,٥٧	٠,٣٥
	١٥ وأكثر	٢,٧٢	٠,٤١

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول نلاحظ أن أكبر متوسط لرأس المال الفكري حققه العاملون الذين لديهم (١٥ سنة أو أكثر) حيث بلغت (٢,٧٢) و يدل أن أكبر المتوسطات حول رأس المال الفكري كانت للأفراد عينة الدراسة الذين لديهم سنوات الخبرة عالية حيث تناسبت سنوات الخبرة طردياً مع توافر مكونات رأس المال الفكري .

الجدول رقم (١٨،٤) اختبار One-Way Anova لمتغير سنوات الخبرة

المتغير	مجموع مربعات الانحرافات بين الفئات	قيمة F	القيمة المعنوية Sig	الدالة
رأس المال الفكري	٧,٨٣٢	١٢,٨٩	٠,٠٠٠	معنوية

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ أن قيمة Sig ($0,000 < 0,05$) وهي معنوية ومنه نرفض الفرضية القائلة بعدم وجود اختلافات معنوية لتصبح :

توجد اختلافات معنوية بين أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بتوافر المكونات الأساسية لرأس المال الفكري وفقاً لمتغير سنوات الخبرة .

وتم اختبار توكي Tukey لمعرفة أين تكمن الاختلافات المعنوية بالنسبة لسنوات الخبرة وتظهر النتائج كما في الجدول التالي :

الجدول رقم (١٩،٤) اختبار توكي Tukey لرأس المال الفكري حسب متغير

سنوات الخبرة

المتغير	سنوات الخبرة	أقل من سنة	١-أقل من ٥ سنوات	٥-أقل من ١٠ سنوات	١٠-أقل من ١٥ سنة	١٥ وأكثر
رأس المال الفكري	أقل من سنة	—	٠,١٥- ٠,٦٨	٠,٤٥- ٠,٠٠٣	٠,٥٤- ٠,٠٠١	٠,٦٩- ٠,٠٠٠
	١-أقل من ٥ سنوات	٠,١٥ ٠,٦٨	—	٠,٢٩- ٠,٠٠٠	٠,٣٩- ٠,٠٠١	٠,٥٤- ٠,٠٠٠
	٥-أقل من ١٠ سنوات	٠,٤٥ ٠,٠٠٣	٠,٢٩ ٠,٠٠٠	—	٠,١٠- ٠,٨٦	٠,٢٥- ٠,١٨
	١٠-أقل من ١٥ سنة	٠,٥٤ ٠,٠٠١	٠,٣٩ ٠,٠٠١	٠,١٠ ٠,٨٦	—	٠,١٥- ٠,٧٩
	١٥ وأكثر	٠,٦٩ ٠,٠٠٠	٠,٥٤ ٠,٠٠٠	٠,٢٥ ٠,١٨	٠,١٥ ٠,٧٩	—

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال المقارنات بين الفئات حسب سنوات الخبرة أن ليست هناك اختلافات معنوية بين الأفراد الذي لديهم سنوات (أقل من سنة) مع نظرائهم الذين لديهم (من سنة إلى أقل من ٥ سنوات)، بالإضافة إلى أنه لا توجد اختلافات معنوية بين الأفراد عينة الدراسة أصحاب الفئات

(٥-أقل من ١٠ سنوات) و(١٠-أقل من ١٥ سنة) و(١٥ وأكثر) مع بعضها البعض ، بينما توجد اختلافات معنوية بين الأفراد الذين لديهم سنوات خبرة (أقل من سنة) و(من سنة إلى أقل من ٥ سنوات) وبين الفئات الأخرى أي من (٥ سنوات وأكثر).

٢/٢/٤ : اختبار الفرضية الرابعة :

الفرضية الرابعة : لا يوجد أثر لرأس المال الفكري ومكوناته (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ، رأس المال الاجتماعي/العلاقات) في فعالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

قام الباحث بإيجاد تأثير كل مكون من مكونات رأس المال الفكري منفرداً في إدارة الجودة الشاملة عن طريق تحليل الانحدار البسيط لكل مكون على حدة على إدارة الجودة الشاملة، وتم تلخيص النتائج في الجدول رقم (١٩،٤):

الجدول رقم (٢٠،٤)

ملخص نماذج الارتباط والانحدار البسيط لمكونات رأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة

المتغير	قيمة ر	قيمة ر ^٢	قيمة F	القيمة المعنوية Sig	الدلالة
رأس المال البشري	٠,٧٨٨	٠,٦٢٠	٣٠٥,٣١٠	٠,٠٠٠	معنوية
رأس المال الهيكلي	٠,٥٨٩	٠,٣٤٧	٩٩,٤٢٧	٠,٠٠٠	معنوية
رأس المال الاجتماعي/العلاقات	٠,٤٦٠	٠,٢١٧	٥١,٨٤	٠,٠٠٠	معنوية
رأس المال الفكري	٠,٧٦٦	٠,٦٠٢	٢٨٣,٠٩	٠,٠٠٠	معنوية

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين من الجدول السابق أن نموذج انحدار رأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة يشير إلى أن قيمة (ر) بلغت (٠,٧٦٦) عند مستوى دلالة معنوية (٠,٠٠٠) وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (٠,٠٥) مما يدل على وجود علاقة طردية قوية، وبلغ معامل التحديد (٠,٦٠) مما يدل أن ٦٠٪ من المتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة) تفسر من خلال متغير رأس المال الفكري و ٤٠٪ تفسرها متغيرات أخرى ويعطي أعلى قيمة تفسيرية تبلغ ٦٢٪ لرأس المال البشري .

ولاختبار هذا الفرض الفرعي قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار الخطي المتعدد للمتغيرات المستقلة على إدارة الجودة الشاملة , وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (٢٠،٤):

الجدول رقم (٢١،٤)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لمكونات رأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة

المتغيرات	معامل الانحدار	T المحسوبة	القيمة المعنوية Sig	الدلالة
الثوابت	٠,٦٧٠	٣,٣٨	٠,٠٠٠	
رأس المال البشري	٠,٣٨٧	١٣,٣٧	٠,٠٠٠	معنوية
رأس المال الهيكلي	٠,٢٦٠	٦,٢٠	٠,٠٠٠	معنوية
رأس المال الاجتماعي/العلاقات	٠,١٤٧	٢,٦٧	٠,٠٠٨	معنوية
اختبارات النموذج	معامل التحديد (ر ^٢) = ٠,٧٢٢ F المحسوبة = ١٦٠,٤٧	معامل الارتباط (ر) = ٠,٨٥٠ مستوى المعنوية = ٠,٠٠٠		

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

ويبين الجدول السابق وجود أثر معنوي لجميع مكونات رأس المال الفكري في إدارة الجودة الشاملة عند مستوى ٠,٠٥ , وبلغت قيمة F المحسوبة بلغت (١٦٠,٤٧) وتفسر مكونات رأس المال الفكري ٧٢٪ من قيمة إدارة الجودة الشاملة .

ويعتبر النموذج الذي يشمل جميع المكونات هو الأفضل ويمكن التعبير عنه بالمعادلة التالية:

$$Y = 0.670 + 0.387x_1 + 0.260x_2 + 0.147x_3$$

أي إدارة الجودة الشاملة = ٠,٦٧٠ + ٠,٣٨٧ (رأس المال البشري) + ٠,٢٦٠ (رأس المال الهيكلي) + ٠,١٤٧ (رأس المال الاجتماعي)

حيث يمكن التنبؤ بإدارة الجودة الشاملة عن طريق رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ، رأس المال الاجتماعي /العلاقات من خلال المعادلة السابقة، ويفسر هذا النموذج حوالي ٧٢ ٪ من التباين في إدارة الجودة الشاملة حسب قيمة معامل التحديد (ر^٢) وهو معنوي عند مستوى ٠,٠٥ .

وتتفرع الفرضية الرئيسية للفرضيات الفرعية التالية :

١- لا يوجد أثر لرأس المال الفكري ومكوناته (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ، رأس المال الاجتماعي /العلاقات) في التزام الإدارة العليا .

قام الباحث بإيجاد تأثير كل مكون من مكونات رأس المال الفكري منفرداً في التزام الإدارة العليا عن طريق تحليل الانحدار البسيط لكل مكون على حدة في التزام الإدارة العليا، وتم تلخيص النتائج في الجدول رقم (٢١،٤):

الجدول رقم (٢٢،٤)

ملخص نماذج الارتباط والانحدار البسيط لمكونات رأس المال الفكري على التزام الإدارة العليا

المتغير	قيمة ر	قيمة ر ^٢	قيمة F	القيمة المعنوية Sig	الدلالة
رأس المال البشري	٠,٤٣١	٠,١٨٦	٤٢,٧٦	٠,٠٠٠	معنوية
رأس المال الهيكلي	٠,٦٩٥	٠,٤٨٣	٨٢,٦١	٠,٠٠٠	معنوية
رأس المال الاجتماعي /العلاقات	٠,٤٩٤	٠,٢٤٤	٦٠,٤٨	٠,٠٠٠	معنوية
رأس المال الفكري	٠,٤٧٢	٠,٢٢٣	٥٣,٧٥	٠,٠٠٠	معنوية

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين من الجدول السابق أن نموذج انحدار رأس المال الفكري على التزام الإدارة العليا يشير إلى أن قيمة (ر) بلغت (٠,٤٧٢) عند مستوى دلالة معنوية (٠,٠٠٠) وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (٠,٠٥) مما يدل على وجود علاقة طردية متوسطة، وبلغ معامل التحديد (٢٢٪) مما يدل أن ٢٢٪ من المتغير التابع (الالتزام الإدارة العليا) تفسر من خلال متغير رأس المال الفكري و٧٨٪ تفسرها متغيرات أخرى ويتبين أيضا أن نموذج انحدار رأس المال الهيكلي على التزام الإدارة العليا هو النموذج الأفضل ويعطي أعلى قيمة تفسيرية تبلغ ٤٨٪ . ولاختبار هذا الفرض الفرعي قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار الخطي المتعدد للمتغيرات المستقلة على التزام الإدارة العليا , وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (٢٢,٤):

الجدول رقم (٢٣,٤)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لمكونات رأس المال الفكري على التزام الإدارة العليا

المتغيرات	معامل الانحدار	T المحسوبة	القيمة المعنوية Sig	الدلالة
الثوابت	١,١٨١	٣,٧٨	٠,٠٠٠	
رأس المال البشري	٠,٢٢	٣,٦٢	٠,٠٠١	معنوية
رأس المال الهيكلي	٠,٥٦	٦,٢٣	٠,٠٠٠	معنوية
رأس المال الاجتماعي/العلاقات	٠,٤٩	٦,١٢	٠,٠٠٠	معنوية
اختبارات النموذج	معامل التحديد (ر) = ٠,٦٣٨	معامل الارتباط (ر) = ٠,٧٩٨		
	F المحسوبة = ٧٠,٣٢٥	مستوى المعنوية = ٠,٠٠٠		

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

ويبين الجدول السابق وجود أثر معنوي لجميع مكونات رأس المال الفكري في التزام الإدارة العليا، وهذا النموذج معنوي عند مستوى ٠,٠٥ , وتفسر مكونات رأس المال الفكري ٦٣٪ من قيمة التزام الإدارة العليا.

ويعتبر النموذج الذي يشمل جميع المكونات هو الأفضل ويمكن التعبير عنه بالمعادلة التالية:

$$Y_1 = 1.181 + 0.22x_1 + 0.56x_2 + 0.49x_3$$

أي التزام الإدارة العليا = ١,١٨١ + ٠,٢٢ (رأس المال البشري) + ٠,٥٦ (رأس المال الهيكلي) + ٠,٤٩ (رأس المال الاجتماعي)

حيث يمكن التنبؤ بالتزام الإدارة العليا عن طريق رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ، رأس المال الاجتماعي /العلاقات من خلال المعادلة السابقة، ويفسر هذا النموذج حوالي ٦٣ ٪ من التباين في التزام الإدارة العليا حسب قيمة معامل التحديد (R^2) وهو معنوي عند مستوى ٠,٠٥ .

٢- لا يوجد أثر لرأس المال الفكري ومكوناته (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ، رأس المال الاجتماعي /العلاقات) في التركيز على العاملين .

قام الباحث بإيجاد تأثير كل مكون من مكونات رأس المال الفكري منفرداً على التركيز على العاملين عن طريق الانحدار البسيط لكل مكون على حدة على التركيز على العاملين، وتم تلخيص النتائج في الجدول رقم (٢٣،٤):

الجدول رقم (٢٤،٤)

ملخص نماذج الارتباط والانحدار البسيط لمكونات رأس المال الفكري على التركيز على العاملين

المتغير	قيمة ر	قيمة R^2	قيمة F	القيمة المعنوية Sig	الدالة
رأس المال البشري	٠,٨٤٣	٠,٧١١	٤٥٩,٨٧	٠,٠٠٠	معنوية
رأس المال الهيكلي	٠,٦٥٣	٠,٤٢٨	١٣٩,١١	٠,٠٠٠	معنوية
رأس المال الاجتماعي /العلاقات	٠,١٧٨	٠,٠٣٢	٦,١٠	٠,٠١٤	معنوية
رأس المال الفكري	٠,٧٦١	٠,٥٧٩	٢٥٦,٧١	٠,٠٠٠	معنوية

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين من الجدول السابق أن نموذج انحدار رأس المال الفكري على التركيز على العاملين يشير إلى أن قيمة (R) بلغت (٠,٧٦١) عند مستوى دلالة معنوية (٠,٠٠٠) وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (٠,٠٥) مما يدل على وجود علاقة طردية متوسطة، وبلغ معامل التحديد (٥٧٪) مما يدل أن ٥٧٪ من المتغير التابع (التركيز على العاملين) تفسر من خلال متغير رأس المال الفكري و ٤٣٪ تفسرها متغيرات أخرى ويتبين أيضاً أن نموذج انحدار رأس المال البشري على التركيز على العاملين هو النموذج الأفضل ويعطي أعلى قيمة تفسيرية تبلغ ٧١٪ . ولاختبار هذا الفرض الفرعي قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار الخطي المتعدد للمتغيرات المستقلة على التركيز على العاملين ، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (٢٤،٤):

الجدول رقم (٢٥،٤)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لمكونات رأس المال الفكري على التركيز على العاملين

المتغيرات	معامل الانحدار	T المحسوبة	القيمة المعنوية Sig	الدلالة
الثوابت	٠,٦١٣	١,٦٨	٠,٠٢	
رأس المال البشري	١,٠٣	١٩,٥١	٠,٠٠٠	معنوية
رأس المال الهيكلي	٠,٣٠٧	٣,٠٣	٠,٠٠٣	معنوية
رأس المال الاجتماعي/العلاقات	٠,٠٥٧	٠,٧٢٣	٠,٤٧	غير معنوية
اختبارات النموذج	معامل التحديد (ر ^٢) = ٠,٧٢٥ F المحسوبة = ١٦٢,٥٦			معامل الارتباط (ر) = ٠,٨٥١ مستوى المعنوية = ٠,٠٠٠

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

ويبين الجدول السابق وجود أثر معنوي لجميع مكونات رأس المال الفكري على التركيز على العاملين عدا رأس المال الاجتماعي/العلاقات حيث بلغت القيمة المعنوية (٠,٤٧) وهي غير معنوية عند مستوى معنوية (٠,٠٥), وتفسر مكونات رأس المال الفكري ٧٢٪ من قيمة التركيز على العاملين. ويعتبر النموذج الذي يشمل جميع المكونات عدا رأس المال الاجتماعي/العلاقات هو الأفضل ويمكن التعبير عنه بالمعادلة التالية:

$$Y_2 = 0.613 + 1.03x_1 + 0.30x_2$$

أي التركيز على العاملين = ٠,٦١٣ + ١,٠٣ (رأس المال البشري) + ٠,٣٠ (رأس المال الهيكلي)

حيث يمكن التنبؤ بالتركيز على العاملين عن طريق رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ، رأس المال الاجتماعي/العلاقات من خلال المعادلة السابقة، ويفسر هذا النموذج حوالي ٧٢ ٪ من التباين في التركيز على العاملين حسب قيمة معامل التحديد (ر^٢) وهو معنوي عند مستوى ٠,٠٥ .

٣- لا يوجد أثر لرأس المال الفكري ومكوناته (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ، رأس المال الاجتماعي/العلاقات) في التركيز على العميل .

قام الباحث بإيجاد تأثير كل مكون من مكونات رأس المال الفكري منفرداً على التركيز على العميل عن طريق الانحدار البسيط لكل مكون على حدة على التركيز على العميل, وتم تلخيص النتائج في الجدول رقم (٢٥،٤):

الجدول رقم (٢٦،٤)

ملخص نماذج الارتباط والانحدار البسيط لمكونات رأس المال الفكري على التركيز على العميل

المتغير	قيمة ر	قيمة ر ^٢	قيمة F	القيمة المعنوية Sig	الدلالة
رأس المال البشري	٠,٢٦٨	٠,٠٧٢	١٤,٤٢	٠,٠٠٦	معنوية
رأس المال الهيكلي	٠,٣٧	٠,١٣	٢١,١٨	٠,٠٠٠	معنوية
رأس المال الاجتماعي/العلاقات	٠,٦٣٠	٠,٣٩	١٢٢,٧٥	٠,٠٠٠	معنوية
رأس المال الفكري	٠,٥٤	٠,٢٩	٩٨,٥٣	٠,٠٠٠	معنوية

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين من الجدول السابق أن نموذج انحدار رأس المال الفكري على التركيز على العميل يشير إلى أن قيمة (ر) بلغت (٠,٥٤) عند مستوى دلالة معنوية (٠,٠٠٠) وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (٠,٠٥) مما يدل على وجود علاقة طردية متوسطة، وبلغ معامل التحديد (٢٩٪) مما يدل أن ٢٩٪ من المتغير التابع (التركيز على العميل) تفسر من خلال متغير رأس المال الفكري و ٧١٪ تفسرها متغيرات أخرى ويتبين أيضاً أن نموذج انحدار رأس المال الاجتماعي/العلاقات على التركيز على العميل هو النموذج الأفضل ويعطي أعلى قيمة تفسيرية تبلغ ٣٩٪ .

ولاختبار هذا الفرض الفرعي قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار الخطي المتعدد للمتغيرات المستقلة على التركيز على العميل, وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (٢٦،٤):

الجدول رقم (٢٧،٤)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لمكونات رأس المال الفكري على التركيز على العميل

المتغيرات	معامل الانحدار	T المحسوبة	القيمة المعنوية	الدلالة
الثوابت	١,١٧٢	٤,٤١	٠,٠٠٠	
رأس المال البشري	٠,٠٧٩	٢,٠٢	٠,٠٤٤	معنوية
رأس المال الهيكلي	٠,١٥٧	٢,٧٢	٠,٠٠٧	معنوية
رأس المال الاجتماعي/العلاقات	٠,٧٧	١٠,٥١	٠,٠٠٠	معنوية
اختبارات النموذج	معامل التحديد (R ^٢) = ٠,٤٢٦ F المحسوبة = ٤٥,١٤	معامل الارتباط (R) = ٠,٦٥٢ مستوى المعنوية = ٠,٠٠٠		

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

ويبين الجدول السابق وجود أثر معنوي لجميع مكونات رأس المال الفكري على التركيز على العميل وهي معنوية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) ، وتفسر مكونات رأس المال الفكري ٧٢٪ من قيمة التركيز على العميل.

ويعتبر النموذج الذي يشمل جميع المكونات هو الأفضل ويمكن التعبير عنه بالمعادلة التالية:

$$Y_3 = 1.172 + 0.079x_1 + 0.157x_2 + 0.77x_3$$

أي التركيز على العميل = ١,١٧٢ + ٠,٠٧٩ (رأس المال البشري) + ٠,١٥٧ (رأس المال الهيكلي) + ٠,٧٧ (رأس المال الاجتماعي/العلاقات)

حيث يمكن التنبؤ بالتركيز على العميل عن طريق رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ، رأس المال الاجتماعي/العلاقات من خلال المعادلة السابقة، ويفسر هذا النموذج حوالي ٤٢ ٪ من التباين في التركيز على العميل حسب قيمة معامل التحديد (R^٢) وهو معنوي عند مستوى ٠,٠٥ .

٤- لا يوجد أثر لرأس المال الفكري ومكوناته (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ، رأس المال الاجتماعي/العلاقات) في التحسين المستمر.

قام الباحث بإيجاد تأثير كل مكون من مكونات رأس المال الفكري منفرداً على التحسين المستمر عن طريق الانحدار البسيط لكل مكون على حدة على التحسين المستمر، وتم تلخيص النتائج في الجدول رقم (٢٧،٤):

الجدول رقم (٢٨،٤)

ملخص نماذج الارتباط والانحدار البسيط لمكونات رأس المال الفكري على التحسين المستمر

المتغير	قيمة ر	قيمة ر ^٢	قيمة F	القيمة المعنوية Sig	الدلالة
رأس المال البشري	٠,٧١٣	٠,٥١٠	١٩٣,٨٠	٠,٠٠٠	معنوية
رأس المال الهيكلي	٠,٦٥٦	٠,٤٣	١٤٠,٨٩	٠,٠٠٠	معنوية
رأس المال الاجتماعي/العلاقات	٠,٣٥٠	٠,١٢٣	٢٦,١٧	٠,٠٠٠	معنوية
رأس المال الفكري	٠,٧٤٣	٠,٥٥١	٢٢٩,٨٧	٠,٠٠٠	معنوية

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين من الجدول السابق أن نموذج انحدار رأس المال الفكري على التحسين المستمر يشير إلى أن قيمة (ر) بلغت (٠,٧٤) عند مستوى دلالة معنوية (٠,٠٠٠) وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (٠,٠٥) مما يدل على وجود علاقة طردية متوسطة، وبلغ معامل التحديد (٥٥٪) مما يدل أن ٥٥٪ من المتغير التابع (التحسين المستمر) تفسر من خلال متغير رأس المال الفكري و ٤٥٪ تفسرها متغيرات أخرى ويتبين أيضا أن نموذج انحدار رأس المال البشري على التحسين المستمر هو النموذج الأفضل ويعطي أعلى قيمة تفسيرية تبلغ ٥١٪.

ولاختبار هذا الفرض الفرعي قام الباحث بإجراء تحليل الانحدار الخطي المتعدد للمتغيرات المستقلة على التحسين المستمر، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (٢٨،٤):

الجدول رقم (٢٩،٤)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لمكونات رأس المال الفكري على التحسين المستمر

المتغيرات	معامل الانحدار	T المحسوبة	القيمة المعنوية Sig	الدلالة
الثوابت	٠,٤٨٢	١,٥٩١	٠,٠١١	
رأس المال البشري	٠,٤٤٨	١٠,١٢	٠,٠٠٠	معنوية
رأس المال الهيكلي	٠,٣٦٨	٥,٦٠٥	٠,٠٠٠	معنوية
رأس المال الاجتماعي/العلاقات	٠,١١٧	٢,١٢٧	٠,٠٠٨	معنوية
اختبارات النموذج	معامل التحديد (ر ^٢) = ٠,٥٩ F المحسوبة = ٨٩,٢٩	معامل الارتباط (ر) = ٠,٧٦٤ مستوى المعنوية = ٠,٠٠٠		

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

ويبين الجدول السابق وجود أثر معنوي لجميع مكونات رأس المال الفكري على التركيز على العميل وهي معنوية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) , وتفسر مكونات رأس المال الفكري ٥٩٪ من قيمة التحسين المستمر.

ويعتبر النموذج الذي يشمل جميع المكونات هو الأفضل ويمكن التعبير عنه بالمعادلة التالية:

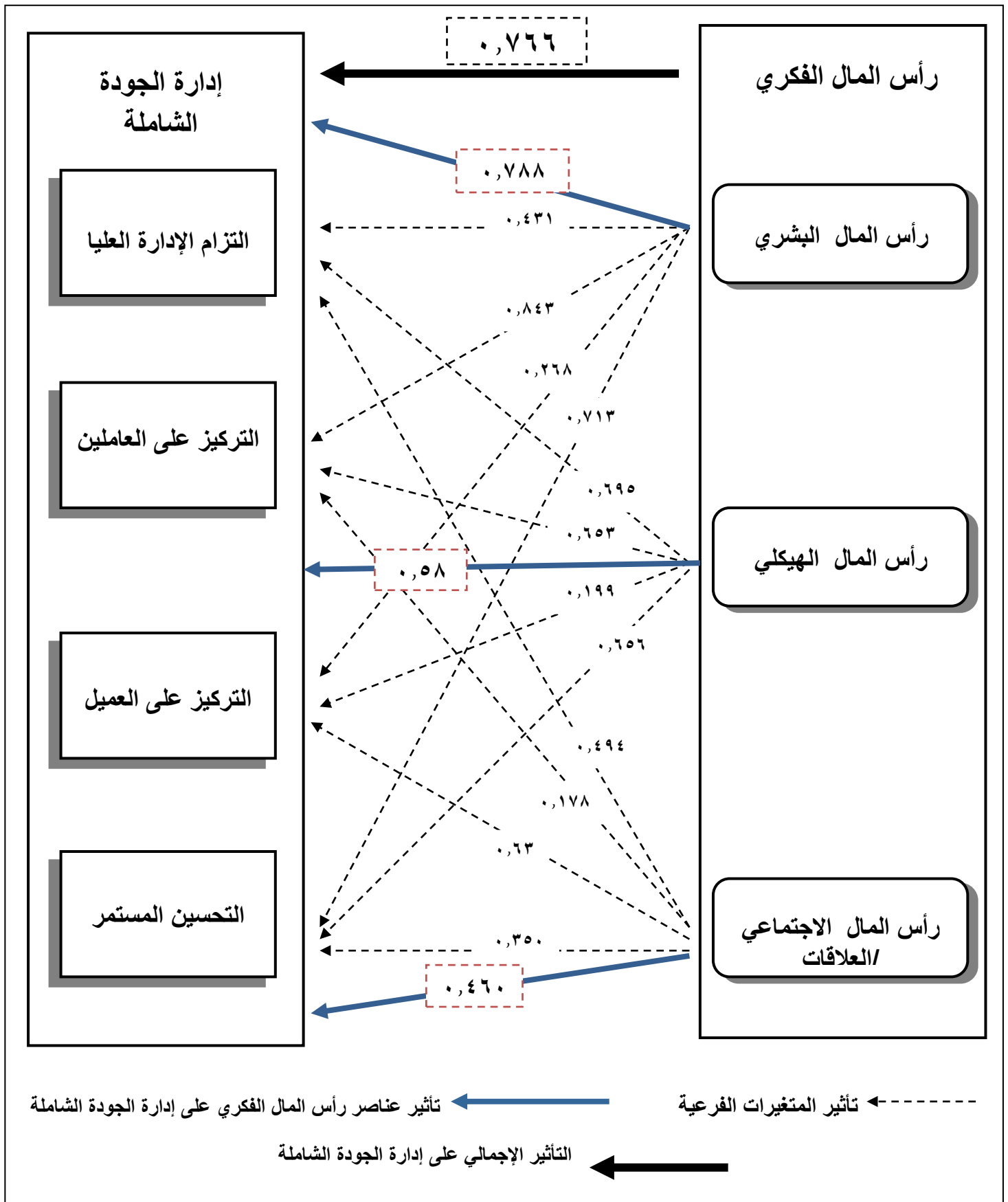
$$Y_4 = 0.482 + 0.448x_1 + 0.368x_2 + 0.117x_3$$

أي التحسين المستمر = ٠,٤٨٢ + ٠,٤٤٨ (رأس المال البشري) + ٠,٣٦٨ (رأس المال الهيكلي) + ٠,١١٧ (رأس المال الاجتماعي / العلاقات)

حيث يمكن التنبؤ بالتحسين المستمر عن طريق رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ، رأس المال الاجتماعي / العلاقات من خلال المعادلة السابقة، ويفسر هذا النموذج حوالي ٥٩ ٪ من التباين في التحسين المستمر حسب قيمة معامل التحديد (ر^٢) وهو معنوي عند مستوى ٠,٠٥ .

وبالتالي فإنه من خلال النتائج التي توصلنا إليها يمكن وضع معاملات لنموذج الدراسة:

الشكل رقم (١،٤) نموذج الدراسة المتوصل إليه:



٣/٤: المبحث الثالث : النتائج والتوصيات :

أولاً: النتائج :

١- نتائج الدراسة التطبيقية :

- لا تهتم الشركات عينة الدراسة بالمحافظة على حقوق المبدعين والمبتكرين فيما يتعلق بحقوق التصميم وتسجيل براءات الاختراع .
- لا يوجد في الشركات عينة الدراسة نظم فعالة لمكافأة وتحفيز المبدعين ذوي القدرات المعرفية والإبتكارية المتميزة والذي يؤثر بشكل سلبي على قدرة هذه الشركات على الاحتفاظ بالعقول البشرية فيها .
- أشارت الدراسة إلى محدودية مشاركة العاملين في أعداد برامج الجودة والمساهمة تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة .

٢- نتائج اختبار الفرضيات :

- ١-٢- من خلال اختبار الفرض الأول الذي ينص على أنه :
لا يتجاوز مستوى الاهتمام برأس المال الفكري في شركات الأدوية في حلب مستوى المتوسط .
تبين للباحث ما يلي :
- إن شركات الأدوية في محافظة حلب لا تولي اهتماماً كبيراً برأس المال الفكري الموجود فيها حيث بلغت قيمة المتوسط للاهتمام فيه (٢,٤٨) وهي قيمة ضعيفة .
- إن مستوى الاهتمام برأس المال الهيكلي في الشركات محل الدراسة كانت أقل من نظيراتها من مكونات رأس المال الفكري ويعود ذلك أن شركات الأدوية بمعظمه يتركز اهتمامها بالزبائن والمنتجات ورأس المال الاجتماعي حيث بلغت قيمته (٢,١٠) وتغفل إلى حد ما الجانب الهيكلي والتنظيمي للشركة والعمليات التنظيمية .
- ٢-٢- من خلال اختبار الفرض الثاني الذي ينص على أنه :
لا يتجاوز مستوى تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في شركات الأدوية في حلب مستوى المتوسط .

أن مستوى تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في شركات الأدوية في حلب يتجاوز مستوى المتوسط فيما عدا متغير (التركيز على العاملين) ، ويلاحظ الباحث أن تطبيق هذا الفلسفة يتركز بشكل أساسي في مبادئ (التركيز على العميل ، التزام الإدارة العليا) حيث أن الإدارة هي التي تضع الأسس لتطبيق هذه الأنظمة وإن تبني الإدارة العليا لهذه الأنظمة أمر في غاية الأهمية في تطبيقها في حين كانت أقل اهتماماً بالمبادئ الأخرى (التركيز على العاملين) .

٣-٢- من خلال اختبار الفرض الثالث الذي ينص على أنه :

" لا توجد اختلافات معنوية بين أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بتوافر المكونات الأساسية لرأس المال الفكري (البشري ، الهيكلي ، الاجتماعي / العلاقات) وفقاً للمتغيرات الديمغرافية (الجنس ، التخصص الوظيفي ، المؤهل الدراسي ، سنوات الخبرة)"

تبين للباحث ما يلي :

- لا توجد اختلافات معنوية بين أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بتوافر المكونات الأساسية لرأس المال الفكري (البشري، الهيكلي ، الاجتماعي) وفقاً لمتغير الجنس .
- لا توجد اختلافات معنوية فيما يتعلق بتوافر المكونات الأساسية لرأس المال الفكري لدى الإداريين والمخبريين ، غير أنه هناك اختلافات معنوية بين متوسط رأس المال الفكري لدى الإداريين عن نظيره لدى العمال من جهة وبين متوسط رأس المال الفكري لدى المخبريين عن نظيره لدى العمال من جهة أخرى .
- ليست هناك اختلافات معنوية بين أصحاب المؤهلات الدراسية مؤهل جامعي وما فوق (دكتوراه ، ماجستير، دبلوم دراسات عليا ، مؤهل جامعي) بعضها البعض ولا توجد اختلافات معنوية بين الحاصلين على المؤهل المتوسط والحاصلين على ثانوية وما دون ، وهناك اختلافات معنوية بين الفئات التي تمثل مؤهل جامعي وما فوق وبين الحاصلين على المؤهل المتوسط والحاصلين على ثانوية وما دون.
- ليست هناك اختلافات معنوية بين الأفراد الذي لديهم سنوات (أقل من سنة) مع نظرائهم الذين لديهم (من سنة إلى أقل من ٥ سنوات)، بالإضافة إلى أنه لا توجد اختلافات معنوية بين الأفراد عينة الدراسة أصحاب الفئات (٥ سنوات وأكثر) مع بعضها البعض ، بينما توجد اختلافات معنوية بين الأفراد الذين لديهم سنوات خبرة (أقل من سنة) و(من سنة إلى أقل من ٥ سنوات) وبين الفئات الأخرى أي من (٥ سنوات وأكثر).

٤-٢- ومن خلال اختبار الفرض الرابع الذي ينص على أنه :

" لا يوجد أثر لرأس المال الفكري ومكوناته (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ، رأس المال الاجتماعي /العلاقات)على فعالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة" توصل الباحث إلى ما يلي :

- يوجد أثر لرأس المال الفكري ومكوناته (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ، رأس المال الاجتماعي /العلاقات) على التزام الإدارة العليا .
- يوجد أثر لرأس المال الفكري ومكوناته (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ، رأس المال الاجتماعي /العلاقات) على التركيز على العاملين .
- يوجد أثر لرأس المال الفكري ومكوناته (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ، رأس المال الاجتماعي /العلاقات) على التركيز على العميل .
- يوجد أثر لرأس المال الفكري ومكوناته (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ، رأس المال الاجتماعي /العلاقات) على التحسين المستمر.

ثانياً: التوصيات :

في ضوء النتائج العامة للدراسة يمكن للباحث تقديم بعض التوصيات التي تساهم في تنمية وتطوير رأس المال الفكري في شركات الأدوية في محافظة حلب والذي يساهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة لهذه الشركات كما يتضح على النحو التالي :

١- يوصي الباحث الشركات عينة الدراسة إلى ضرورة اختيار الموارد البشرية الخبيرة والمبدعة التي تستطيع التواء مع طبيعة العمل في المنظمة وضرورة زيادة جهودها في دعم عمليات الإبداع والابتكار والاحتفاظ بالموارد البشرية ذات القدرات المعرفية والإبداعية المتميزة ويمكن تحقيق ذلك من خلال التخلص من أي قيود ومعوقات في بيئة العمل تحد من قدرة العاملين على الابتكار .

٢- ضرورة تهيئة الموارد البشرية للتوجه الجديد القائم على استثمار المعرفة والإبداع والابتكار من خلال شرح الفوائد الايجابية التي سوف تعود على الأفراد والمنظمة ككل من بناء وتنمية رأس المال الفكري .

٣- ضرورة تصميم نظام فعال للصحة والسلامة المهنية لتأمين الموارد البشرية المتميزة منها بشكل خاص ضد المخاطر ، وضرورة تصميم نظام فعال للأجور والحوافز والمكافآت المبدعين في كافة العمل .

٤- ضرورة الاعتماد النظم الخبيرة عن بناء وإدارة رأس المال الفكري حيث تعد النظم الخبيرة بمثابة نظام دعم قرار ذكي ومتطور وهو نظام آلي يحتوي على المعرفة المنظمة التي تحاكي مهارات الخبراء في حل المشاكل المرتبطة بنظام معين فإنه يمكن الاعتماد عليها في مواجهة المشاكل المتعلقة ببناء وتنمية رأس المال الفكري .

٥- زيادة المبالغ المخصصة للإنفاق على التدريب الإبداعي حيث يمثل هذا الإنفاق إنفاقاً استثمارياً يدر عائد للشركات ، إضافة إلى ضرورة تشجيع العاملين على اكتساب الخبرة من بيئات التعلم الدولية في الشركات العالمية وتشجيعهم على المشاركة في المؤتمرات المحلية والدولية في مجال الصناعات الدوائية الساعية إلى نشر الإبداع والابتكار .

٦- تقديم الدعم المالي اللازم لأنشطة البحوث والتطوير وتوفير الإمكانيات المادية والتجهيزات للخبراء والمتخصصين حتى يمكن استخراج أكبر قدر من طاقاتهم الإبداعية والإبتكارية الكامنة .

٧- ضرورة القيام بدراسات استطلاعية مستمرة للتعرف على احتياجات ورغبات العملاء المتنوعة والمتغيرة وخلق قاعدة بيانات لعملاء الشركة والعمل على تخصيص ميزانية مناسبة لتقديم خدمات ما بعد البيع بشكل متميز للعملاء .

٨- ضرورة دعم الشركات لبراءات الاختراع والمحافظة على حقوق المخترعين والعمل على وضعها موضع التنفيذ ، إضافة إلى ضرورة العمل على خلق أساليب كفوءة فاعلة لخرن المعرفة وتحويلها .

٩- ضرورة إجراء التطوير والتحديث المستمر لنظم المعلومات والاتصالات الموجودة وذلك لتواكب التطورات العالمية في مجال الاتصالات والتكنولوجيا إضافة إلى قيام الإدارة العليا بتقديم الدعم المالي المستمر في هذا الشأن .

١٠- يوصي الباحث بضرورة تشجيع بناء فرق العمل القائمة على الإدارة الذاتية مع تنظيم فرق بحثية للإبداع والابتكار على المستوى الكلي للمنظمة .

١١- ضرورة تطوير الهياكل التنظيمية لشركات الصناعات الدوائية وجعلها أكثر مرونة وضرورة وجود تحديد واضح لواجبات ومهام كل فرد في الشركة .

آفاق البحث :

من خلال إعداد الدراسة والنتائج التي تم التوصل إليها يمكن للباحث اقتراح بعض الدراسات المستقبلية ومنها :

أ- دور تكنولوجيا المعلومات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

ب- إجراء دراسة حول إدارة الجودة الشاملة بوصفها الطريق نحو إعادة هندسة الأعمال ودور رأس المال الفكري في إعادة الهندسة.

ج- أثر رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي .

إهداء

إلى من أنار لي درب الحياة بنور الحب والحكمة

والدري الغالي

إلى من تعلست منها الأجرية الوفاء وخرست في نفسي الحب والعطاء ، إلى صاحبة أعظم قلب

والدري الغالية

إلى عزوتي في الدنيا وعزري ، إلى الذين كانوا رفاقي في هذه الحياة

أخوتي وأخواتي الأعزاء

إلى رفاق الدرب في مسواري ، إلى الوفاء الذي ندر وجوده في هذه الدنيا

أصدقائي الأعزاء

لكم جميعاً أهدي هذا العمل المتواضع

الباحث

شكر وتقدير

الحمد لله وكفى والصلاة والسلام على النبي المصطفى ، أحمدك ربي على نعمك التي أنعمت علي في إتمام هذا العمل المتواضع فلك الحمد والشكر .

وأقدم بجزيل الشكر و عظيم الامتنان إلى أستاذي الدكتور بسام التزه على تفضله بالإشراف على هذه الدراسة وتقديمه النصح السديد والتوجيه الذي ساهم في إغناء الدراسة، فبارك الله له في علمه وعمله وجزاه الله خير الجزاء .

كما يسرني التقدم بوافر التقدير وعظيم الامتنان للأساتذة أعضاء لجنة المناقشة الأفاضل الذين شرفوني بقبول مناقشة الدراسة لدورهم الكبير في إثراء وإغناء الدراسة من علمهم وخبرتهم .

الملخص

دور رأس المال الفكري في فعالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة

" دراسة تطبيقية على شركات الأدوية في حلب "

إعداد الطالب : ناصر العبد الله

المشرف : د . بسام التزه

تناولت الدراسة التعرف على دور رأس المال الفكري ومكوناته (رأس المال البشري، والهيكلية، والاجتماعي) في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات الأدوية في محافظة حلب وقد تم ذلك من خلال آراء العاملين في الشركات عينة الدراسة من (إداريين، ومخبريين، وعمال) ، وهدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الاهتمام برأس المال الفكري وطرق إدارته وتنميته في الشركات المدروسة بالإضافة إلى التعرف على مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتعرف على أنظمة الجودة المطبقة و مدى اهتمام الشركات عينة الدراسة بتطبيقها والالتزام بمبادئ الجودة الشاملة الأساسية (التزام الإدارة العليا ، تمكين العاملين ، التركيز على العميل ، التحسين المستمر).

وبهدف تحقيق هذه الأهداف قام الباحث بإعداد استمارة استقصاء تضمنت ثلاث محاور ،تضمن المحور الأول فيها العوامل الديمغرافية (الجنس ، العمر ، التخصص الوظيفي، سنوات الخبرة ،والتحصيل العلمي)، أما المحور الثاني فتناول أسئلة لقياس المتغير الأول (رأس المال الفكري)ومكوناته الأساسية (البشري ،الهيكلية ، الاجتماعي/العلاقات) .وأخيراً تناول المحور الثالث أسئلة وعبارات لقياس المتغير الثاني (إدارة الجودة الشاملة)ومبادئه الأساسية (التزام الإدارة العليا ، تمكين العاملين ، التركيز على العميل ، التحسين المستمر).

وقد قام الباحث بتوزيع الاستمارات على الشركات عينة الدراسة حيث تناولت الدراسة أربع شركات أدوية وهي (شركة تاميكو للأدوية ، شركة أوبري للصناعات الدوائية ،شركة ألفا للصناعات الدوائية ،شركة السلام للصناعات الدوائية) وقد تم توزيع الاستمارات على العاملين والإداريين فيها وقد بلغت الاستمارات الموزعة (٢٢١) استمارة وكانت عدد الاستمارات المسترجعة (١٨٩) حيث مثلت نسبة (٨٥٪) وهي نسبة مقبولة لتمثيل مجتمع الدراسة .

وقد قام الباحث بتفريغ البيانات وتحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS: V18) وذلك للتعرف على الإحصاءات الوصفية لعينة الدراسة للتعرف على خصائصها وكذلك إجراء اختبارات من أجل إثبات صحة الفروض.

وقد توصل الباحث من خلال الدراسة التطبيقية وتحليلها إلى النتائج التالية :

- إن شركات الأدوية في محافظة حلب لا تولي اهتماماً كبيراً برأس المال الفكري الموجود فيها أو تعمل على تنميته .

- إن مستوى تطبيق أنظمة الجودة وإدارة الجودة الشاملة في الشركات عينة الدراسة بلغت مستوى متوسط .

- بالنسبة للفرضية الرئيسية الأولى وجد الباحث أنه لا توجد اختلافات معنوية بين أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بتوافر المكونات الأساسية لرأس المال الفكري (البشري،الهيكلية ،

- (الاجتماعي) وفقاً لمتغير الجنس ، أما بالنسبة لباقي المتغيرات الديمغرافية (التخصص الوظيفي، سنوات الخبرة ، والتحصيل العلمي) فقد ظهرت اختلافات معنوية .
- أما بالنسبة للفرضية الرئيسية الثانية وجد الباحث أنه هناك دور ايجابي لرأس المال الفكري ومكوناته في تطبيق إدارة الجودة الشاملة :
- ١- يوجد أثر لرأس المال الفكري في التزام الإدارة العليا بلغت قيمته (٠,٤٧) .
 - ٢- يوجد أثر لرأس المال الفكري في التركيز على العاملين بلغت قيمته (٠,٧٦) .
 - ٣- يوجد أثر لرأس المال الفكري في التركيز على العميل بلغت قيمته (٠,٥٤) .
 - ٤- يوجد أثر لرأس المال الفكري في التحسين المستمر بلغت قيمته (٠,٧٤) .
- وفي ضوء النتائج التي توصل إليها الباحث تمكن من وضع توصيات للشركات عينة الدراسة :
- ١- ضرورة تهيئة الموارد البشرية للتوجه الجديد القائم على استثمار المعرفة والإبداع والابتكار من خلال شرح الفوائد الايجابية التي سوف تعود على الأفراد والمنظمة ككل من بناء وتنمية رأس المال الفكري .
 - ٢- ضرورة اعتماد النظم الخبيرة عند بناء وإدارة رأس المال الفكري حيث تعد النظم الخبيرة بمثابة نظام دعم قرار ذكي ومتطور وهو نظام آلي يحتوي على المعرفة المنظمة التي تحاكي مهارات الخبراء في حل المشاكل المرتبطة بنظام معين فإنه يمكن الاعتماد عليها في مواجهة المشاكل المتعلقة ببناء وتنمية رأس المال الفكري .
 - ٣- ضرورة دعم الشركات لبراءات الاختراع والمحافظة على حقوق المخترعين والعمل على وضعها موضع التنفيذ ، إضافة إلى ضرورة العمل على خلق أساليب كفوءة فاعلة لخزن المعرفة وتحويلها .
 - ٤- يوصي الباحث بضرورة تشجيع بناء فرق العمل القائمة على الإدارة الذاتية مع تنظيم فرق بحثية للإبداع والابتكار على المستوى الكلي للمنظمة .

abstract

The role of Intellectual Capital in the effectiveness of application of total quality management (TQM)

" Applied Study on the pharmaceutical companies in Aleppo "

By:

Nasser alabed Allah

Supervised By:

Dr. Bassam altaza

The study identified the role of intellectual capital and its components (human capital, and structural, and social) in the application of total quality management in pharmaceutical companies in the province of Aleppo has been done through the opinions of workers in companies the study sample from (administrators, workers in laboratory , and workers), and aimed study to identify the level of interest in intellectual capital and methods of management and development in the companies studied in addition to identify the level of TQM implementation and to identify the quality systems in place and the interest of companies study sample application and a commitment to the principles of total quality basic (top management commitment, empowerment of workers, focus on the customer, continuous improvement).

In order to achieve these objectives, the researcher prepared a survey form included the three axes, which included the first axis of demographic factors (sex, age, job specialty, years of experience, and educational attainment) The second addressed the questions to measure the first variable (intellectual capital) and its main components (human, structural, social / relationships), and finally addressed the third axis and phrases questions to measure the second variable (TQM) and its basic principles (commitment of senior management, empowerment of employees, customer focus, continuous improvement).

The researcher distributed questionnaires to the companies the sample where the study examined four pharmaceutical companies, namely, (a company Thameco Pharmaceuticals, Oubari Pharmaceutical Industries, Alpha Company for Pharmaceutical Industries, and salam company of Pharmaceutical Industries) has been distributed questionnaires to two works which have reached the forms distributed (221) form and was the number of feedback forms (189) represented as percentage (85%) which

is acceptable to represent the population of the study.

The researcher unloaded and analysis of data using statistical package for Social Sciences (SPSS: V18) and to identify the descriptive statistics for the study sample to identify the characteristics, as well as testing for validation of hypotheses. The researcher reached through study and analysis applied to the following results:

- The pharmaceutical companies in the province of Aleppo doesn't took great interest in intellectual capital is located and where work on its development.
- The level of implementation of quality systems and total quality management in enterprises sample survey was a medium level.
- For the hypothesis of the first major researcher found that there were no significant differences among the study sample with respect to the availability of the basic components of intellectual capital (human, structural, social) according to the sex variable, but for the rest of the demographic variables (functional specialization, years of experience, and educational attainment) there have been significant differences.
- For the second hypothesis of the main researcher found that there is a positive role of intellectual capital and its components in the application of Total Quality Management:
 - 1 - there are effect of intellectual capital on the commitment of top management at a value of (0.47).
 - 2 - there are effect of intellectual capital to focus on employees at a value of (0.76).
 - 3 - there are effect of intellectual capital to focus on the customer a value of (0.54).
 - 4 - there are effect of intellectual capital on the continuous improvement a value of a (0.74).

In light of the findings of the researcher was able to make recommendations to companies, the study sample:

- 1 - need to create human resources for the new direction based on the investment of knowledge, creativity and innovation by explaining the positive benefits that will accrue to the individuals and the organization of the whole building and the development of intellectual capital.
- 2 - the need to build expert systems for construction and management of intellectual capital, where it is expert systems as a decision support

system intelligent and sophisticated is an automated system that contains a knowledge organization that mimic the skills of experts in solving the problems associated with a specific system can be relied upon in the face of problems related to the construction and development of capital intellectual capital.

3 - the need to support companies to patent and maintain the rights of inventors and to put into practice, in addition to the need to create effective methods for efficient storage and transfer of knowledge.

4 - the researcher recommends the need to encourage team building based on self-management with the organization of research teams for creativity and innovation at the macro level of the organization.

قائمة المحتويات

أ	صفحة الآية
ب	إهداء
ج	شكر وتقدير
د	الملخص باللغة العربية
و	الملخص باللغة الإنكليزية
ط	قائمة المحتويات
ك	قائمة الجداول
م	قائمة الأشكال
٢٥ - ١	الفصل الأول: الإطار العام للبحث
٢	١/١- مقدمة البحث
٣	٢/١- مشكلة البحث
٤	٣/١- أهداف البحث
٤	٤/١- أهمية البحث
٥	٥/١- فرضيات البحث
٦	٦/١- متغيرات البحث
٦	٧/١- أسلوب البحث
٧	٨/١- مجتمع وعينة البحث
١٠	٩/١- أساليب التحليل الإحصائي
١٠	١٠/١- حدود البحث
١١	١١/١- مصطلحات البحث
١٢	١٢/١- الدراسات السابقة
٢٦ - ٢٧	الفصل الثاني: رأس المال الفكري
٣٦-٢٧	١/٢- المبحث الأول: رأس المال الفكري مفهومه وأهميته وأدواره
٢٧	١/١/٢- مفهوم رأس المال الفكري
٣٢	٢/١/٢- أهمية رأس المال الفكري
٣٥	٣/١/٢- ادوار رأس المال الفكري
٥٣-٣٧	٢/٢- المبحث الثاني: مكونات ونماذج رأس المال الفكري
٣٧	١/٢/٢- مكونات رأس المال الفكري
٤٤	٢/٢/٢- نماذج رأس المال الفكري
٦٧-٥٤	٣/٢- المبحث الثالث: أبعاد رأس المال الفكري ومرتكزات قياسه
٥٤	١/٣/٢- أبعاد رأس المال الفكري (آليات بناءه)
٦٣	٢/٣/٢- قياس رأس المال الفكري
١٠٠-٦٨	الفصل الثالث: إدارة الجودة الشاملة
٩٠-٦٩	١/٣- المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة
٦٩	١/١/٣- تعريف الجودة
٧٢	٢/١/٣- الأبعاد الإستراتيجية للجودة

٧٣	 مفهوم إدارة الجودة الشاملة. ٣/١/٣
٧٦	 أهمية الجودة. ٤/١/٣
٧٧	 المتطلبات الرئيسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. ٥/١/٣
٨٠	 مزايا وعقبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة. ٦/١/٣
٨٢	 الفعالية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة. ٧/١/٣
٨٤	 عناصر إدارة الجودة الشاملة. ٨/١/٣
٩١-٩٠	 ٢/٣-المبحث الثاني :إدارة الجودة الشاملة ورأس المال الفكري.
٩١	 ١/٢/٣- الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة.
٩٣	 ٢/٢/٣- تدريب الجودة وبناء المهارات.
٩٦	 ٣/٢/٣- علاقة رأس المال الفكري بإدارة الجودة الشاملة.
١٣٤-١٠١	 الفصل الرابع : مناقشة وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية
١١٢-١٠٢	 ١/٤-المبحث الأول :الإحصاءات الوصفية
١٠٢	 ١/١/٤- مجتمع وعينة الدراسة.
١٠٧	 ٢/١/٤- اختبار المقاييس.
١٣٠-١١١	 ٢/٤-المبحث الثاني :اختبار الفرضيات
١١١	 ١/٢/٤- اختبار الفرضية الأولى
١١٢	 ٢/٢/٤- اختبار الفرضية الثانية
١١٣	 ٣/٢/٤- اختبار الفرضية الثالثة
١٢٠	 ٤/٢/٤- اختبار الفرضية الرابعة
١٣١	 ٣/٤-المبحث الثالث : النتائج والتوصيات
١٤١-١٣٥	 قائمة المراجع
١٤٨-١٤٢	 الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(١،١)	توزع العاملين في شركات مجتمع الدراسة	٨
(١،٢)	معامل الثبات ألفا كرونباخ للمقاييس المستخدمة	٩
(٢،١)	الفروق بين رأس المال المادي والفكري	٢٨
(٢،٢)	العلاقة بين مكونات رأس المال الفكري	٤٧
(٣،٢)	نموذج هاميرتين و فان دير مير	٤٧
(٤،٢)	أنماط ومراحل رأس المال الفكري في النموذج الشامل لرأس المال الفكري	٥٠
(٥،٢)	أهداف وإغراض الإدارة في النموذج	٥٣
(١،٤)	توصيف عينة الدراسة	١٠٥
(٢،٤)	معامل الثبات ألفا كرونباخ للمقاييس المستخدمة في قياس رأس المال الفكري	١٠٧
(٤،٣)	معامل الثبات ألفا كرونباخ للمقاييس المستخدمة في قياس إدارة الجودة الشاملة	١٠٨
(٤،٤)	الاتساق الداخلي لمقاييس متغيرات رأس المال الفكري	١٠٩
(٤،٥)	الاتساق الداخلي لمقاييس متغيرات إدارة الجودة الشاملة	١١٠
(٦،٤)	اختبار Kolmogorov-Smirnov للتوزيع الطبيعي	١١١
(٧،٤)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لرأس المال الفكري مع اختبار One Simple T-Test	١١١
(٨،٤)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإدارة الجودة الشاملة مع اختبار One Simple T-Test	١١٢
(٩،٤)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لرأس المال الفكري وفق متغير الجنس	١١٣
(١٠،٤)	اختبار Independent Sample Test لمتغير الجنس	١١٤
(١١،٤)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لرأس المال الفكري وفق متغير التخصص الوظيفي	١١٥
(١٢،٤)	اختبار One-Way Anova لمتغير التخصص الوظيفي	١١٥
(١٣،٤)	اختبار توكي Tukey لرأس المال الفكري حسب التخصص الوظيفي	١١٦
(١٤،٤)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لرأس المال الفكري وفق متغير المؤهل الدراسي	١١٧
(١٥،٤)	اختبار One-Way Anova لمتغير المؤهل الدراسي	١١٧
(١٦،٤)	اختبار توكي Tukey لرأس المال الفكري حسب متغير المؤهل الدراسي	١١٨
(١٧،٤)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لرأس المال الفكري وفق متغير سنوات الخبرة	١١٩
(١٨،٤)	اختبار One-Way Anova لمتغير سنوات الخبرة	١١٩

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
١٢٠	اختبار توكي Tukey لرأس المال الفكري حسب متغير سنوات الخبرة	(١٩،٤)
١٢١	ملخص نماذج الارتباط والانحدار البسيط لمكونات رأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة	(٢٠،٤)
١٢١	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لمكونات رأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة	(٢١،٤)
١٢٢	ملخص نماذج الارتباط والانحدار البسيط لمكونات رأس المال الفكري على التزام الإدارة العليا	(٢٢،٤)
١٢٣	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لمكونات رأس المال الفكري على التزام الإدارة العليا	(٢٣،٤)
١٢٤	ملخص نماذج الارتباط والانحدار البسيط لمكونات رأس المال الفكري على التركيز على العاملين	(٢٤،٤)
١٢٥	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لمكونات رأس المال الفكري على التركيز على العاملين	(٢٥،٤)
١٢٦	ملخص نماذج الارتباط والانحدار البسيط لمكونات رأس المال الفكري على التركيز على العميل	(٢٦،٤)
١٢٧	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لمكونات رأس المال الفكري على التركيز على العميل	(٢٧،٤)
١٢٨	ملخص نماذج الارتباط والانحدار البسيط لمكونات رأس المال الفكري على التحسين المستمر	(٢٨،٤)
١٢٨	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لمكونات رأس المال الفكري على التحسين المستمر	(٢٩،٤)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
٧	الشكل العام للعلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة	(١،١)
٢٩	نموذج رأس المال الفكري	(٢،١)
٣١	متضمنات مفهوم رأس المال الفكري	(٢،٢)
٣٦	أدوار رأس المال الفكري	(٣، ٢)
٣٨	فئات رأس المال البشري في المنظمات	(٤، ٢)
٤٢	مكونات رأس المال الهيكلي	(٥، ٢)
٤٤	رأس المال الاجتماعي /العلاقات وعناصره الفرعية	(٦، ٢)
٤٥	القيمة السوقية للشركة ومكوناتها	(٧، ٢)
٤٦	نقل المعرفة من وبين مكونات الأصول الفكرية	(٨، ٢)
٤٧	مخطط تصنيف رأس المال الفكري	(٢،٩)
٥٢	النموذج الشامل لإدارة رأس المال الفكري	(١٠، ٢)
٦٢	تأثير أساليب المحافظة على رأس المال الفكري	(١١، ٢)
٧١	أوجه الجودة	(١ ، ٣)
٧٥	المؤثرات على إدارة الجودة الشاملة	(٣،٢)
٨١	مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة	(٣،٣)
٨٣	الفعالية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة	(٤ ، ٣)
٨٥	أبعاد دور الإدارة العليا في إدارة الجودة الشاملة	(٥ ، ٣)
٨٦	محورية العميل في فلسفة إدارة الجودة الشاملة	(٦ ، ٣)
٨٧	مصفوفة (QFD)	(٧ ، ٣)
٩٠	دورة ديمنج للتحسين المستمر	(٨ ، ٣)
٩٢	الإطار العام لمعايير جائزة بالدرج	(٩ ، ٣)
٩٥	دورة تدريب الجودة	(١٠ ، ٣)
٩٨	شكل العلاقة (رأس المال الفكري / إدارة الجودة)	(١١ ، ٣)
٩٩	نموذج للعلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة	(١٢ ، ٣)
١٣٠	نموذج الدراسة المتوصل إليه	(١،٤)

المراجع العربي :

١- الكتب :

- ١- جودة محفوظ أحمد، إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية ٢٠٠٦.
- ٢- طعيمة رشدي احمد وآخرون، الجودة الشاملة في التعليم - بين مؤشرات التميز والاعتماد "الأسس والتطبيقات"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط١، ٢٠٠٦.
- ٣- ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة، الإسكندرية، ٢٠٠١.
- ٤- ستيوارت توماس، ثروة المعرفة رأس المال الفكري ومؤسسة القرن الحادي والعشرين، ترجمة علا أحمد إصلاح، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، القاهرة، ٢٠٠٤.
- ٥- كيلادا جوزيف، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، ترجمة سرور إبراهيم سرور، المملكة العربية السعودية، دار المريخ للنشر، ٢٠٠٤.
- ٦- العاني خليل إبراهيم محمود، القزاز إسماعيل إبراهيم، كوريل عادل عبد الملك، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو ٩٠٠١: ٢٠٠٠، مطبعة الأشقر، بغداد، ٢٠٠٢.
- ٧- حسن راوية، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، ٢٠٠٥.
- ٨- الطائي رعد عبد الله، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، عمان، ٢٠٠٨.
- ٩- الدوري زكريا مطلق و صالح احمد علي، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري، عمان، ٢٠٠٩.
- ١٠- العنزي سعد علي و صالح احمد علي، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر، عمان، ٢٠٠٩.
- ١١- المفرجي عادل حرحوش، و صالح احمد علي، رأس المال الفكري : طرق قياسه وأساليبه المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٧.
- ١٢- نخلة رزق الله عابدة، دليل الباحثين في التحليل الإحصائي- الاختيار والتفسير، طبعة الأولى؛ القاهرة، الناشر المؤلف نفسه، ٢٠٠٢.
- ١٣- عقيلي عمر وصفي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة - وجهة نظر، دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠٠١.

- ١٤- الحداد عواطف إبراهيم، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر، عمان، ٢٠٠٩.
- ١٥- المحياوي قاسم نايف علوان، إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٦.
- ١٦- المحياوي قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001-2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٥.
- ١٧- نجم عبود نجم، الإدارة الالكترونية: الإستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر، الرياض، ٢٠٠٤.
- ١٨- نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات (إدارة ما لا يقاس)، دار اليازوري، عمان، ٢٠١٠.
- ١٩- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٥.

٢- الرسائل العلمية :

- ١- صالح أحمد علي، أنماط التفكير الاستراتيجي وعلاقتها بعوامل المحافظة على رأس المال الفكري -دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي والاشتراكي - رسالة ماجستير في إدارة الأعمال مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد غير منشورة، ٢٠٠١.
- ٢- سلمان احمد عيسى، نموذج مقترح للعلاقة بين إدارة المعرفة ورأس المال الفكري في قطاع المستشفيات، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٩.
- ٣- الصرن رعد، طرائق تحسين الجودة في المنظمات الصناعية السورية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، ١٩٩٨.
- ٤- المفرجي عادل حرحوش، الإنفاق على رأس المال الفكري وأثره في نجاح الشركات الصناعية (دراسة استطلاعية لأراء عينة من قادة الشركات الصناعية العراقية). رسالة ماجستير غير منشورة، الموصل، ٢٠٠٥.
- ٥- عبيد نغم حسين نعمة، أثر انتشار رأس المال الفكري في الأداء التنظيمي، -دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع المختلط - رسالة ماجستير في إدارة الأعمال مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد، ٢٠٠٢.

٣- مجلات ودوريات :

- ١- ستيوارت توماس، رأس المال الفكري ثروة المنظمات الجديدة، ترجمة مجلة خلاصات، ١٩٩٧.
- ٢- جابلونسكي جوزيف، إدارة الجودة الشاملة، الجزء الثاني من سلسلة إصدارات بيميك مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، القاهرة، ١٩٩٦.

- ٣- اكسبورن ديفيد (مترجم) "تدريب الموظفين لرفع كفاءة الأداء" خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال ، شعاع ، القاهرة ، السنة ١٦ ، عدد ١٤ ، ١٩٩٨ .
- ٤- العنزي ، سعد علي حمود ، رأس المال الفكري : الثروة الحقيقية لمنظمات أعمال القرن الحادي والعشرين ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد الثامن ، العدد (٢٥) ، بغداد ، ٢٠٠١ .
- ٥- يحضيه سمالي ، التسيير الإستراتيجي لرأس مال الفكري و الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة بسكرة ، العدد ٦ ، ٢٠٠٤ .
- ٦- هيجان عبد الرحمن بن أحمد ، رأس المال الفكري إستراتيجية التحول من الفئة العامة إلى الفئة المتميزة ، ٢٠٠٧ .
- ٧- بوخمخ عبد الفتاح ، رأس المال المعرفي مصدر للتميز في المنظمات ، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية : نحو أداء متميز في القطاع الحكومي ، ٢٠٠٩ .
- ٨- عبد المنعم عزة صبحي ، إدارة الجودة الشاملة : الطريق إلى التحسين المستمر ، أخبار الإدارة ، العدد (١٧) المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، عمان ، ١٩٩٦ .
- ٩- البراوري نزار ، الدور المعاصر للموارد البشرية العربية في ظل مجتمع المعرفة والتنافسية ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، العدد (٣٦) ، بغداد ، ٢٠٠١ .
- ١٠- أبو فارة يوسف ، واقع رأس المال البشري في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) ، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى العلمي الدولي حول: المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية ، جامعة الشلف ، ٢٠٠٨ .

المراجع الأجنبية :

1-Book:

- 1- Luiz Antonio Joia, **Strategies for Information Technology and Intellectual Capital Challenges and opportunities** , ISR ,united states of America , 2007.
- 2- Thomas Auer , **Intellectual Capital Management System** , AUER,2005
- 3- Biesalski ,E, **Knowledge Management And E-human Resource Management** ,2004 .Stephen Gigg , **Learning and Development**, Macmillan London, 2002.
- 4- Awad ,E,& Ghaziri ,H, **Knowledge Management** ,pearson **International** , prentice –hall ,New York ,2004.
- 5- Ross , J& G , Roos , Edvinsson , L , and , N.C , DRagott, **Intellectual Capital : Navigating in the New Business** , Lands cap Macmillan company , New York, 1997.

- 6- Edvinsson Leif and Malone Michael S.”**Intellectual Capital**”, Harper Business ,1997 .
- 7- Miller , W.C., **Fostering Intellectual Capital** , HR ,Focus ,1998.
- 8- Al-Ali Nermien, "**Comprehensive Intellectual Capital Management Step-by-Step**, John Wiley & Sons, Inc,2003.
- 9- Gottschalk Petter , **Strategic Knowledge Management Technology**, Idea Group Publishing, the United States of America ,2005.
- 10- Kotler ,ph ,**Marketing Management** , The Millenniumed , Hall – International , INC ,USA ,2000.
- 11- Stewart, T. A., 1997- **Intellectual Capital the new wealth of Organization**, New York, Doubleday Currency.
- 12- Joseph M.Juran ,A.Blanton Godfrey , **Juran's Quality Handbook** ,McGraw hill,5th ed ,1999 .
- 13 - Feigenbaum ,Armand V, **Total Quality Control** ,McGraw –hill, 3rd ed ,Singapore,1991.
- 14- David Hoyle ,**Iso 9000 Quality Systems Handbook** ,Oxford ,5th ed ,2006 .
- 15- Richard L.Williams , **Essentials Of Total Quality Management** ,AMA com,1999 .
- 16- Edvans ,james R &William M. Lindsay ,**The Management and Control of Quality** ,7th ed ,Thomson :south –western ,Australia ,2008 .
- 17- Slack ,Nigel ,ET al ,**Operation management** ,Pitman Publishing ,USA,1998 .
- 18- Stephen George and Arvold Weimerskirch ,**Total Quality Management "Strategies and Techniques Proven at Today's Most Success full Companies"** ,2nd ed ,Canada ,2000 .
- 19- Joel E.Ross, **Principles of Total Quality** ,The Taylor & Francis e – Library ,3rd ,2005 .
- 20- Dessler ,G, **Human Resource Management**,7TH Ed, Prentice-Hall, 1998 .
- 21- Mayron,D,fottler & Hernandez ,S.Robert ,**Healthcare Organizations** ,1st ed ,Delmar ,USA, 1998 .
- 22- Quoted Myron ,D.Fottler ,s,Robert, Hernandes ,Charles joiner ,**Essentials of Human Resources Management** ,Delma Publisher,USA,1998 .

- 23- Norman Metzger ,**Handbook of health care human Resources Management** ,Aspen Publication ,USA,1987 .
- 24- Krajewski ,l,& Ritman ,l,p ,**Operation management** ,Multimedia version ,3rd ED,Addison –wesley Publishing co,Inc,USA,1999 .
- 25- Paul .J. James ,**Total Quality Management** , Prentice Hall,1st ed ,London ,1996 .
- 26- Naidu ,NVR,Babu, KM, Rajendra ,g, **Total Quality Management** ,New age International LTD,2006 .

2-periodicals:

- 1- Stephan harrion ,**Total Quality Management** ,Public Administration Quarterly ,vol(16) No (14) ,1993 .
- 2- Makijoraite ,Roma, **Problems and Perceptions Of T.Q.M Implementation in Lithuanian Education Institutions** ,Conferences Proceeding From T.Q.M for Higher Education Institutions ,Verona ,1999.
- 3- Wiklund ,Hakan ,et ,**Innovation and TQM in Swedish Higher Education institutions Possibilities and Pitfalls** ,Journal Quality Assurance in Education ,Emerald Group Publishing Limited ,UK,vol15,No.2.
- 4- Gate Robert D.Riordam ,Christine ,"**The Development of a model of Total Quality :Organizational Practices ,TQM Principles** " ,Journal of Quality Management ,vol(2) ,1997.
- 5- Nwabueze Uche ,**The Implementation of TQM for The NHS Manger** , Journal of Total Quality Management ,vol(12),No.5,2001.
- 6- Mex Appleby & Cyntbia Jackson ,**The Impact of Lip on TQM & Staff Motivation in General Practice** ,International Journal of Health care Quality Assurance,2000 .
- 7- Suresh chander ,G.S,Rajendian et.al,"**A conceptual Model for Total Quality in Service Organization**", Journal of Total Quality Management ,vol(9),No8,1998 .
- 8- Macy ,Granger ,"**Practices Values and Rhetoric ,Seeking Success With Participation and TQM** ",College of Business ,available From ,<http://www.sba.muhamio.edu.p3>

- 9- Kanji ,Gopat ,**Forces of Excellence in Kanji Business Excellence Model Total Quality Management** ,vol(12),No2,2001 .
- 10- Malhi ,Ranjit singh , **Understanding Total Quality Management** ,Article available from :<http://www.higheam.com/library/doc.asp.p3>.
- 11- Koenig , M , **The Resurgence of Intellectual Capital , The Emphasis Shifts Measurement to Management** , Information Today , Vol , 17 ,sep 2000.
- 12- Quinn , G.B., Anderson , P .A ., & Finkelstein S. , **Managing Professional Intellectual : Management the Most of Best** , Harvard Business Review , March –April , 1996 .
- 13- Harrison, S., and P.H. Sullivan “**Profitting form intellectual capital; Learning from leading companies**”. Journal of Intellectual Capital. Vol. 1 No. 1, . 2000.
- 14- Didier soumet , **Intellectual capital statement** ,Zone Industrielle nord , VMI,2007.
- 15- Becker, G.S, “**Human Capital : A Theoretical & Empirical Analysis**”, national bateau of economic research ,New York ,2007.
- 16- Smith M & Hansen F, **Managing intellectual property: a strategic point of view**. Journal of Intellectual Capital, 3(4):, 2002.
- 17- Charlene Rowena, **intellectual capital and marketing strategy intersect for increased sustainable competitive advantage** , University of Johannesburg ,2006.
- 18- Yun Ji Moon, Hyo Gun Kym, "**A Model for the Value of Intellectual Capital** "Canadian Journal of Administrative Sciences, (23(3), 2006.
- 19- Sveiby, K.E. **A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation**. Journal of Intellectual Capital, 2(4) , 2001.
- 20- Tomi Hussi, **Reconfiguring knowledge management combining intellectual capital ,intangible assets and knowledge creation** ,journal of knowledge management ,vol.8,n.2.2004.

- 21- J.Merten and j.v.derMerr , **Intangibles and intellectual capital** ,(http://info.world bank .org) ,2005.
- 22- Bueno Campos, Eduardo and Paz Salmador Sanchez, "**Knowledge Management in the Emerging Strategic Business Process: Information, Complexity, and Imagination**", Journal of Knowledge Management, Vol.7, No.2, 2003.
- 23- Harvard Business review , **The HRB List** , Break Through Ideas, 2004 .
- 24- Kim , W,& Mauborgne ,R, **Charting Your Companies Future** , Harvard Business Review ,joun ,2002.
- 25- Kanter , J ., **Knowledge Management Practically Speaking** , Informational Systems Management , Vol . 16 .1999.
- 26- Leavitt, H ,J, & Binuman ,G ,H, **Hot Groups** , Harvard Business Review ,July-august ,1995.
- 27- Petty, R., & Guthrie, J.. **Intellectual capital literature review: Measurement, reporting and management of Intellectual Capital**, 1(2), 2000.
- 28- Chen ,J,Zhu, Z& Yuan ,H, **Measuring Intellectual Capital : A new Model And Empirical Study** ,Journal of Intellectual Capital ,Vol.5,NO.5,
- 29- Caddy , I, **Intellectual Capital : Recognizing both Asset and Liabilities**, Journal of Intellectual Capital ,Vol: 1 ,NO .2 , 2000.

الملاحق



قال الله تعالى ...

﴿يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ﴾

صدق الله العظيم

(سورة المجادلة : الآية ١١)



جامعة دمشق
كلية الاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

دور رأس المال الفكري في فعالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة

دراسة تطبيقية على شركات الأدوية في حلب

رسالة أعدت لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد: ناصر مرأفت العبد الله

تم مناقشة هذه الرسالة يوم الخميس الواقع في ١٦/١٠/١٤٣٢ هـ الموافق ٢٠١١/١٠/١٣ وأجيزت أمام لجنة الحكم المؤلفة من السادة :

الدكتور علي الخضر

الأستاذ في قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد – جامعة دمشق

عضواً

الدكتور سامر المصطفى

المدرس في قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد – جامعة دمشق

عضواً

الدكتور بسام التزه

المدرس في قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد – جامعة دمشق

عضواً مشرفاً