

المقدمة

أولاً : الإطار المنهجي

ثانياً : الدراسات السابقة

أولاً : الإطار المنهجي :

تمهيد

أصبحت المعرفة المتوافرة بالمنظمات ميزة تنافسية لها تميزها عن غيرها من المنظمات ، وتتوفر المعرفة في توافر الأفراد الذين لديهم معلومات معرفية مخزنة ، تقنيات مختلفة ، كما يعد رأس المال الفكري مفتاح الإدارة الإستراتيجية المحددة للتنمية . وعندما تحدث فجوة بين رأس المال الفكري وباقي رؤس الأموال فلا بد من إنَّ ينصب الإهتمام على البشر إعداداً وتدريباً وتأهيلاً أو دعماً للقدرات الإدارية .لذا فإنَّ المؤسسة الناشطة في مجال التنمية تضع أمامها هدفاً إستراتيجياً هو تطوير كفاءات رأس المال البشري ، و مما لا شك فية إنَّ قيمة رأس المال الفكري استثمار له عائد على المدى الطويل لذا لا بد إنَّ تبذل المؤسسات كل الطاقات في سبيل الحصول عليه.

فإنَّ رأس المال الفكري يشكل مطلب هاماً نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة والإمتياز داخل المؤسسات والتطلع إلى تحقيق الإمتياز فيها لذي يستوجب الأمر إنَّ يكون محل عناية واهتمام من جميع النواحي الخاصة به ابتداء من وضع نظام الاختيار والتعيين وشغل الوظائف وتقييم الأداء وبرامج التدريب المستمر لكافة المستويات وفقاً لنوعية المهارات والمعارف السلوكية اللازمة لكل مستوى ، ووفقاً للنموذج التميز الأوربي "EFQM" هنالك عدد من المعايير تهتم برأس المال الفكري لتحقيق التميز المؤسسي ومن أهم المعايير :القيادة ، نتائج المتعاملين ، نتائج المجتمع.

وإنَّ بؤرة التركيز على إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يقصد منه التطوير والتحسين المستمر في الخدمات المقدمة إلى العملاء ، باعتبار هذا الأسلوب أحد

الأساليب الحديثة المستخدم في تقويم المؤسسات المتميزة ، وتوظيف مبادئ وأفكار إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة بشكل عام لتحقيق جودة خدماتها المقدمة.

المؤسسات المتميزة هي تلك التي تبنى الالتزام تجاه العاملين لديها من خلال ، التخطيط ، والإدارة والتطوير والعمل على إطلاق الطاقات والقدرات الكامنة لديهم على المستوى الفردي والجماعي والمؤسسي ككل ، وذلك سعياً نحو تحقيق الرؤيا والرسالة والأهداف الكلية ، كما تقوم أيضاً تلك المؤسسات برعايتهم والتواصل معهم ومكافأتهم وتقديرهم بصورة تحفزهم وتعزز التزامهم وولائهم للمؤسسة ومن ثم الاستفادة من معرفتهم ومهاراتهم لمصلحة المؤسسة وتحقيق أهدافها.

مشكلة البحث:

تسعى كثير من المؤسسات في ظل التطورات الحالية إلى التواجد والاستمرارية وتحقيق الميزة التنافسية والجودة الشاملة والتميز المؤسسي ، وإن هذا لن يتحقق إلا من خلال إضافة قيمة للعميل وتحقيق التميز عن طريق تنمية القدرات الفكرية والمعرفية للأفراد وتحقيق الإبداع . وتلعب إدارة رأس المال الفكري دوراً هاماً في تحقيق ذلك من خلال تدعيم الطاقات والقدرات البشرية ومساعدتهم على تنمية امكانياتهم ومعارفهم المختلفة ، وباستقراء جميع الدراسات السابقة المتوفرة داخل الدراسة وجد الباحث بأن هنالك فجوة فيها ، حيث تناولت دراسة أحمد بدرن (2004) تطوير أداء المنظمات العامة باستخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة ، دراسة: إحسان إبراهيم الله جابو إبراهيم (2004) أثر الدوافع على تحقيق الجودة الشاملة في المستشفيات الخاصة والعامة في السودان في الفترة من 1995 – 2002م ، دراسة عبد الرحمن الزين النور (2004) تقويم الأداء وأثره على تحسين كفاءة العمليات في الشركات . دراسة الشركة السودانية للمناطق والأسواق الحرة 1990 – 2000 م ، ودراسة: (Unerman, and Guthrie ، 2006) وجهة نظر معدي الإبلاغ المالي الخاص برأس المال الفكري في المملكة المتحدة (UK Preparers Perspectives on Intellectual Capital Reporting Media) ، دراسة محيا بن خلف عيد المطيري (2007) إدارة رأس المال الفكري وتنمية بالتعليم الجامعي في ضوء التحولات المعاصرة ، دراسة وجهة نظر (Torro ، 2007) بعنوان: رأس المال الفكري العالمي للسمسة: دعم ظهور الاختراعات من

Global intellectual capital brokering Facilitating the) خلال وسطاء الشبكة (emergence of innovations through network mediation) ، و دراسة أسامة عبد المنعم (2009) رأس المال الفكري وأثره على منشآت الأعمال الصناعية ، ودراسة: (2009 ، Passetti, and others) رأس المال الفكري بالاتصالات: دلائل مستقاه من Intellectual capital communication:) والابلاغ المستدام ، والابلاغ الإجتماعي (evidence from social and sustainability reporting) ، دراسة (بلوناس ، وامينة ، (2009) دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال ، و دراسة ختيم محمد العبيد (2009) إدارة الجودة الشاملة واستراتيجية المؤسسة ، و دراسة فالج شجاع فالج العتيبي (2009) مدى الالتزام بتطبيق معايير الجودة الشاملة وأثرها على مستوى أداء الموارد البشرية ، و دراسة أسماء سلم النصور (2010) أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي ، ودراسة أحمد محمد الفيومي (2010) أثر الأصول غير الملموسة في تحقيق الميز التنافسية في ظل تبني معايير إدارة الجودة الشاملة. ودراسة عبدالمحسن أحمد حاجي (2010) ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي ، دراسة عفاف السيد بدوي عبد الحميد (2012) ، رؤية استراتيجية لرأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية ، دراسة الطيب ابراهيم علي عسل (2012) : أثر تطبيق الجودة الشاملة والإمتياز في ترقية أداء المؤسسات الخدمية.

يتضح للباحث عدم وجود دراسات سابقة ذات العلاقة بموضوع رأس المال الفكري و أثره في تحقيق الجودة الشاملة والتميز المؤسسي عموماً . ومن ثم فإنَّ الدراسات السابقة لم تتناول موضوع التميز المؤسسي كأحد الجوانب الفرعية التي لم يحققها رأس المال الفكري والملاحظ لم تكن هنالك أي دراسة عن رأس المال الفكري في السودان وتتمثل مشكلة البحث في اغفال الكثير من المؤسسات لمفهوم رأس المال الفكري بإعتباره المورد المهم والمؤثر في تحقيق الجودة الشاملة والتميز المؤسسي .

فلاحظ الباحث هناك فجوة تمت سياقتها في التساؤلات التالية:

- 1- ما مستوى اهتمام مؤسسة البصر الخيرية العالمية برأس المال الفكري حتي يحقق الجودة الشاملة والتميز المؤسسي ؟
- 2- ما مستوى تطبيق الجودة الشاملة ومعايير التميز المؤسسي في مؤسسة البصر الخيرية العالمية؟
- 3- هل هناك أثر لخصائص رأس المال الفكري (رأس المال البشري ، رأس المال الهيكلية ، رأس المال الزبوني) على تحقيق الجودة الشاملة والتميز المؤسسي؟
- 4- ما مستوى تبني الإدارة العليا لرأس المال الفكري لتحقيق الجودة الشاملة والتميز المؤسسي؟
- 5- هل هناك علاقة استدلالية بين ثقافة الجودة الشاملة والتميز ومستوى ترقية الأداء في مؤسسة البصر الخيرية العالمية؟
- 6- هل هناك علاقة استدلالية بين مفهوم رأس المال الفكري واستراتيجيات نقل المعرفة وكيفية ربط إدارة المعرفة برأس المال الفكري لتحقيق التميز؟

أهداف البحث:

الأهداف التي يسعى البحث إلى تحقيقها ما يلي:

- 1- التعرف على دراسة منهجية تقيس الحجم الحقيقي للاهتمام برأس المال الفكري لتحقيق الجودة الشاملة والتميز المؤسسي .
- 2- التعرف على مستوى تطبيق وامتلاك مؤسسة البصر الخيرية الجودة الشاملة والتميز المؤسسي.
- 3- تحديد أثر خصائص رأس المال الفكري والذي يعتبر من أكثر الموجودات قيمة في القرن الواحد والعشرين في ظل إقتصاد المعرفة.
- 4- وجود نظام عادل لتقييم رأس المال الفكري حتى يقدم للإدارة قاعدة بيانات تنافسية لتطوير المنظمة وتحقيق الإبداع والتميز والرضاء الوظيفي.

5- اقتراح توصيات يمكن إنَّ تعين المسؤولين في مؤسسة البصر الخيرية العالمية في تحسين وتطوير وتأهيل رأس المال الفكري حتى يحقق الجودة الشاملة والتميز المؤسسي للمؤسسة.

أهمية البحث:

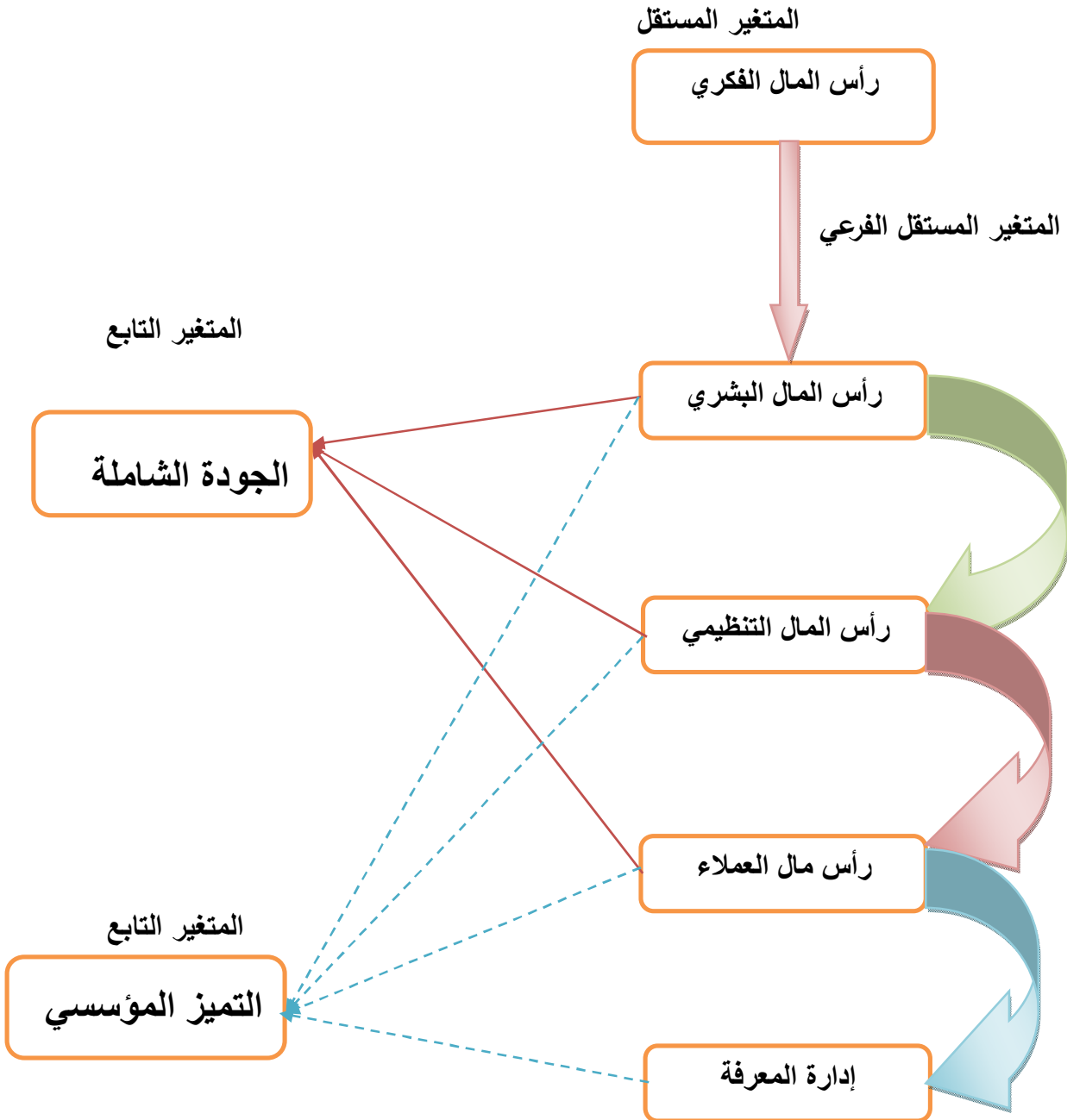
الأهمية العلمية:

تتبع أهمية البحث من أهمية الدور الذي يتطلع به رأس المال الفكري في المنظمة ، ويعمل على تعظيم قيمة المؤسسة ويسهم في تحقيق حالات الإبداع وتعزيزها التي تقضى إلى تحقيق الجودة والتميز المؤسسي كما.

الأهمية التطبيقية:

تأتي أهمية تنمية رأس المال الفكري من حيث إنَّها ذات تأثير مباشر في زيادة إنتاجية السلع وتقديم الخدمات بجودة عالية فكلما كانت هنالك عمالة متعلمة ماهرة قادرة على استخدام وتشغيل التقنية المتطورة كلما كانت أفضل في أدائها. كما يعتبر رأس المال الفكري من أهم الموجودات في المؤسسات في العصر الحالي وإنَّ الجودة الشاملة والتميز المؤسسي من أهم المداخل الإدارية والتي حظيت ولا تزال بإهتمام بالغ من قبل المهتمين والباحثين.

متغيرات الدراسة:



يهدف هذا البحث إلى اختبار الفروض التالية:

- 1- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص رأس المال البشري في تحقيق الجودة الشاملة والتميز المؤسسي.
- 2- هنالك علاقة استدلالية بين رأس المال الهيكلي (التنظيمي) وتحقيق الجودة الشاملة والتميز المؤسسي بمؤسسة البصر الخيرية العالمية.
- 3- هنالك علاقة استدلالية بين مشاركة العملاء وتحقيق جودة الخدمة وتميزها.
- 4- هنالك علاقة استدلالية بين رأس المال الفكري و تحقيق الجودة الشاملة.
- 5- هنالك علاقة استدلالية بين رأس المال الفكري والتميز المؤسسي.
- 6- هنالك علاقة استدلالية بين رأس المال الفكري و ربط إدارة المعرفة برأس المال الفكري لتحقيق التميز.

منهج البحث:

يعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي وبخاصة دراسة الحالة ، وكذلك بالمنهج التاريخي من خلال استعراض نشأة وتطور مؤسسة البصر الخيرية العالمية، وأيضاً المنهج الاستنباطي ، مستعيناً بنوعين من البيانات المطلوب تحليلها وهي البيانات التأثوية المشتقة من الكتب والدوريات والبحوث العلمية والتقارير المدروسة ومطبوعات مؤسسة البصر الخيرية العالمية والبيانات الأولية والتي سيتم جمعها باستخدام طريقة المسح الإجتماعي بالعينة عن طريق الاستبأنة.

حدود البحث:

الحدود المكانية:

يتناول البحث بالدراسة مؤسسة البصر الخيرية العالمية - السودان

الحدود الزمائية:

يغطي البحث الفترة من 2007م - 2012م

الحدود البشرية:

يتناول البحث أعضاء الإدارة العليا ومتخذي القرار في مؤسسة البصر الخيرية العالمية والموظفون والعاملين بالمؤسسة وعملائها.

هيكل البحث:

يتكون البحث الإطار العام للدراسة من خمسة فصول وخاتمة ، يتناول الإطار المنهجي المقدمة و مشكلة البحث ، أهداف البحث ، أهمية البحث ، فروض البحث ، منهج البحث أدوات جمع البيانات ، ثم الحدود المكانية والزمانية والبشرية للبحث والدراسات السابقة .

الفصل الأول: مفهوم رأس المال الفكري وأهمية رأس المال الفكري وخصائص ومكونات رأس المال الفكري .

الفصل الثاني: الجودة الشاملة ، أساسيات إدارة الجودة الشاملة ، مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

الفصل الثالث: مفهوم التميز في الممارسات الإدارية ، أهم جوائز التميز المؤسسي، وربط إدارة المعرفة برأس المال الفكري لتحقيق التميز و إدارة المعرفة كمدخل لبناء مؤسسات المستقبل.

الفصل الرابع: أساسيات مؤسسة البصر الخيرية العالمية - السودان - من حيث الرؤية والمهمة ، نشأة مؤسسة البصر الخيرية العالمية ، مجالات تطور مؤسسة البصر الخيرية العالمية ، ودور رأس المال الفكري في مؤسسة البصر الخيرية العالمية.

الفصل الخامس: الدراسة الميدانية من حيث إجراءات الدراسة الميدانية تحليل البيانات الشخصية ، ثم تحليل البيانات الأساسية والتي تتناول العلاقة الاستدلالية بين رأس المال الفكري وتطبيق إدارة الجودة الشاملة والتميز .

الخاتمة: خلاصة النتائج والتوصيات .

تبويب البحث

الإطار المنهجي للدراسة

ويتناول الإطار العام المقدمة ومشكلة البحث ، أهداف البحث ، أهمية البحث ، فروض البحث ، منهج البحث أدوات جمع البيانات ، و الحدود المكانية والزمانية والبشرية للبحث ، ثم الدراسات السابقة.

الفصل الأول

رأس المال الفكري

المبحث الأول : مفهوم وأهمية رأس المال الفكري وتطورة.

المبحث الثاني : مكونات وتقسيمات رأس المال الفكري وخصائصه.

المبحث الثالث : مؤشرات تقييم وقياس رأس المال الفكري.

الفصل الثاني

مفهوم وأهمية وأساسيات ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

المبحث الأول : مفهوم وتطور إدارة الجودة الشاملة.

المبحث الثاني : أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة وروادها.

المبحث الثالث : مبادي وأساسيات إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تطبيقها.

الفصل الثالث

التميز المؤسسي

مفهوم التميز والتميز المؤسسي وربط إدارة المعرفة لتحقيق التميز المؤسسي

المبحث الأول: مفهوم وخصائص التميز .

المبحث الثاني: مفهوم ومكونات التميز المؤسسي وأهم جوائزه.

المبحث الثالث: ربط إدارة المعرفة برأس المال الفكري لتحقيق التميز.

الفصل الرابع

مؤسسة البصر الخيرية العالمية - السودان

المبحث الأول: نبذة تعريفية عن مؤسسة البصر - السودان - النشأة والتطور.

المبحث الثاني: استراتيجية المؤسسة (الرؤيا والرسالة والهدف) والهيكل التنظيمي.

المبحث الثالث: دور رأس المال الفكري في مؤسسة البصر الخيرية العالمية - السودان.

الفصل الخامس

إجراء الدراسات الميدانية

المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

المبحث الثاني: تحليل البيانات الشخصية

الخاتمة :

النتائج .

التوصيات .

ثانياً: الدراسات السابقة:

أولاً : دراسات رأس المال الفكري:

1-وجهة نظر (Unerman, and Guthrie ، 2006) بعنوان: وجهة نظر معدي الإبلاغ المالي الخاص برأس المال الفكري في المملكة المتحدة (UK Preparers Perspectives on Intellectual Capital Reporting Media)¹

هدف هذه الدراسة تم بناءه على المقابلات الشخصية لمدراء الشركات المدرجة الماليون ، وذلك كمحاولة لمعرفة الحافز وراء الإدارات في ممارسة الإفصاح الاختياري بما يخص رأس المال الفكري. ويمكن تلخيص أهم نتائج الدراسة بما يلي:

1-اتفق المدراء الماليون عينة الدراسة إنَّ عملية الإفصاح عن رأس المال الفكري تمارس بشكل متدني جدا ، والسبب في ذلك سياسات الشركة من جهة ، وصعوبة عملية قياس هذا النوع من رؤوس الأموال من جهة أخرى.

2- اتفقت عينة الدراسة إنَّ مخاطر الإفصاح عن هذا النوع من رؤوس الأموال يفوق الفوائد المرجوة من الإفصاح عنها.

تعتقد عينة الدراسة إنَّ التحليلات التي تتم من قبل السوق المالي المدرجة به الشركات لقوائمها له أثر أفضل من الإفصاح عن رأس المال الفكري وخصوصاً في عملية استقطاب المستثمرين ، استخدمت هذه الدراسة المنهج التحليلي الوصفي للبيانات .

يتضح للباحث بأنَّ الدراسة استندت على استنباط هدفها من حقيقة إنَّ أغلب الدراسات التي اعدت حول موضوع رأس المال الفكري استنتجت أراء معدي الإبلاغ المالي (المدراء الماليون) ، وتختلف دراستي عنها باهتمامها بتحقيق الجودة الشاملة والتميز المؤسسي من قبل رأس المال الفكري الذي يمتلك المعرفة والمهارة والخبرة.

2- دراسة محيا بن خلف عيد المطيري(2007) (إدارة رأس المال الفكري وتنمية بالتعليم الجامعي في ضوء التحولات المعاصرة)¹:

¹ - Jeffrey Unerman, and James Guthrie, UK Preparers Perspectives on Intellectual Capital Reporting Media, Global Accounting and Organizational Change Conference, 9-11 July, Melbourne Australia, 2006.

هدفت الدراسة إلى إبراز التحولات والتحديات المجتمعية التي لها علاقة برأس المال الفكري ، اتبعت الدراسة المنهج التحليل الإستراتيجي ومنهجية بحثية وفقاً لنموذج "SWAT" ، توصلت الدراسة إلى إنَّ التحولات المعاصرة التي لها علاقة برأس المال الفكري هي طبيعة المعرفة والتكنولوجيا ، والاقتصاد المبني على المعرفة.

يتضح للباحث بأنَّ الدراسة اهتمت بإبراز التحديات المعاصرة المتعلقة برأس المال الفكري التي تؤثر فيه ، تختلف دراستي عنها بالاهتمام برأس المال الفكري المتمثل في (رأس المال البشري ، ورأس المال الهيكلي ، ورأس مال العملاء) الذي يحقق الجودة الشاملة والتميز المؤسسي.

3- دراسة أسامة عبدالمنعم (2009) ، رأس المال الفكري وأثره على منشآت الأعمال الصناعية² ،

تمثلت مشكلة البحث في اغفال الكثير من الشركات لمفهوم وأهمية رأس المال الفكري باعتبار المورد المهم المؤثر في تحقيق كفاءة وقيمة عالية ، يهدف البحث إلى التعرف على صعوبة تقييم الأصول الفكرية والمعياري الخاص بقياس رأس المال الفكري ، تأتي أهمية البحث من أهمية بيان مفهوم رأس المال الفكري باعتباره المورد الغير ملموس الذي يساهم برفع قيمة وكفاءة الشركة ، أتبعنا الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، توصلت الدراسة بالاهتمام بتخطيط وتمويل البحث والتطوير والتأكد من قدرة الشركة على تحقيق أهدافها.

يرى الباحث بأنَّ الدراسة اهتمت بتوضيح مفهوم رأس المال الفكري في المنشآت الصناعية وأثره في تطوير المنتجات ، تختلف دراستي عنها بأنها توضح دور رأس المال الفكري في تحقيق الجودة الشاملة والتميز المؤسسي.

¹- محيا بن خلف عيد المطيري ، (إدارة رأس المال الفكري وتنمية بالتعليم الجامعي في ضوء التحولات المعاصرة) ، جامعة أم القرى ، 2007.

²- دراسة أسامة عبدالمنعم ، رأس المال الفكري وأثره على منشآت الأعمال الصناعية ، جامعة الزرقاء ، الاردن ، 2009.

4- وجهة نظر (Passetti, and others ، 2009)¹ بعنوان: رأس المال الفكري بالاتصالات: دلائل مستقاه من الابلاغ المستدام ، والابلاغ الاجتماعي (Intellectual capital communication: evidence from social and) (sustainability reporting)

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء مدى ونوعية رأس المال الفكري الذي يفصح عنه في التقارير المستدامة والتقارير الاجتماعية للشركات الإيطالية المدرجة.

ولتحقيق ذلك الهدف فقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال شرح العلاقة بين مسؤولية الشركة الاجتماعية ورأس مالها الفكري ، كما أنها قامت بتحليل قوائم 37 شركة مدرجة للفترات (2006/2005) وذلك للتعلم في نوعية رأس المال الفكري المفصح عنه من قبلها. وقد وصلت الدراسة إلى عدد من النتائج التي يمكن تلخيصها بالتالي:

- ألفت الدراسة الضوء على ازدياد الاهتمام برأس المال الفكري ، وخصوصاً وجود دلائل عالية على اهتمام الشركات بالإفصاح عن هذا النوع من رؤوس الأموال من خلال تقاريرها.

- احتل الإبلاغ عن رأس المال البشري الدرجة الأولى ، والسبب يعود إلى أن هناك منطوية مقبولة وراء هذا النوع من الإبلاغ.

- هناك علاقة ايجابية بين نوعية الإبلاغ والاستمرارية بممارسات الإبلاغ المتبع من قبل الشركات.

يتضح للباحث بأن الدراسة اهتمت برأس المال الفكري بشركات الاتصالات في الجانب الاجتماعي.

وتختلف دراستي عنها بدور رأس المال الفكري في تحقيق الجودة الشاملة والتميز المؤسسي.

¹ - Emilio Passetti, Andera Tenucci, Lino Cinquini, and Marco Frey, Intellectual capital communication: evidence from social and sustainability reporting, "XIII Workshop of AIDEA study group on communication to financial markets, Bari, 2009.

5- دراسة وجهة نظر (بلوناس ، وامينة ، 2009)¹ بعنوان: دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال:

مشكلة الدراسة تمثلت في عدم الاهتمام بدور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية ، هدفت هذه الدراسة للإجابة على السؤال الرئيسي لها: ما هو دور رأس المال الفكري و كيفية إدارته لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة ؟ وللإجابة عن هذا السؤال ، قامت الدراسة باستعراض مفهوم رأس المال الفكري و مكوناته الأساسية و كيفية إدارته و دوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة. من جهة أخرى تعرضت هذه الدراسة إلى مفهوم الميزة التنافسية بالنسبة للمنظمة ، أنواعها ، العوامل المؤثرة عليها و المحددات الأساسية لها. كما ركزت الدراسة على كيفية إدارة رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال في بيئة متغيرة.

ومن أجل دراسة موضوع الدراسة ومعالجته من مختلف أبعاده وجوانبه وتوضيح الهدف منه فقد اعتمدت الدراسة على المنهجي الوصفي التحليلي ، و جمع البيانات والمعلومات المتوفرة من مصادرها ومعالجتها بطريقة علمية موضوعية ، خلصت الدراسة بما يلي:

- 1-إنَّ رأس المال الفكري هو الركيزة الأساسية لبناء التقدم الإقتصادي بصفة عامة ونجاح المنظمات بصفة خاصة.
- 2- إنَّ رأس المال الحقيقي الذي تملكه المنظمات هو رأس المال الفكري ويتمثل في المعرفة التي يمكن تحويلها إلى قيمة.
- 3-استغلال الموارد والكفاءات بشكل جيد ، والتوليف بينها بطريقة فعالة أدى إلى إنشاء مزايا تنافسية حاسمة ومن درجة رفيعة.

¹ عبد الله بلوناس ، وذييفة امينة ، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال ، المؤتمر العلمي الثالث ، "إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة" ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة ، الاردن ، 2009/4/29-27

يتضح للباحث بأنّ الدراسة اهتمت بدور رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية للشركات ، وتختلف دراستي عنها بدور رأس المال الفكري بتحقيق الجودة الشاملة والتميز المؤسسي.

6/ دراسة أحمد محمد الفيومي(2010) ، (أثر الأصول غير الملموسة في تحقيق الميز التنافسية في ظل تبني معايير إدارة الجودة الشاملة)¹:

تمثلت مشكلة الدراسة في معرفة الفجوة بين أثر معايير الجودة الشاملة الميزة التنافسية ، هدفت الدراسة عن كشف أثر الأصول غير الملموسة (رأس المال البشري ، رأس المال الهيكلية ، رأس المال المعلوماتي) في تحقيق الميزة التنافسية في ظل تبني معايير الجودة الشاملة ، توصلت الدراسة إلى وجود أثر للأصول غير الملموسة (رأس المال البشري ، رأس المال الهيكلية ، رأس المال المعلوماتي) في تحقيق التميز في ظل وجود معايير الجودة الشاملة ، وصت الدراسة إلى الاهتمام بتحقيق المزايا التنافسية حيث أوضحت بأنّ الاهتمام بالمزايا التنافسية سيؤدي إلى كفاءة إدارة المؤسسات والشركات.

يتضح للباحث بأنّ الدراسة اضحت بأنّ الاهتمام بالأصول غير الملموسة مع تبني معايير الجودة الشاملة يؤدي ذلك كله إلى الميزة التنافسية التي عبرها تكون المؤسسات رائدة في مجالها ، وتختلف دراستي عنها بأنّ الاهتمام برأس المال الفكري يؤدي إلى تحقيق الجودة الشاملة والتميز المؤسسي في المؤسسات المعاصرة.

7/ دراسة عفاف السيد بدوي عبد الحميد (2012) ، (رؤية استراتيجية لرأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية)²:

تمثلت مشكلة الدراسة في قياس أهمية رأس المال الفكري ونشر ثقافة الإبداع والابتكار وتأثر رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية ، هدفت إلى التعرف على مدى

¹ - دراسة احمد محمد الفيومي ، رأس المال الفكري وأثره على منشآت الأعمال الصناعية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، الاردن ، 2010.

² - عفاف السيد بدوي عبد الحميد ، رؤية استراتيجية لرأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، في المحاسبة ، جامعة الازهر ، القاهرة ، مصر ، 2012.

توافر رأس المال الفكري ومدى الاهتمام ، والتعرف على دوره في تنمية القدرات الإبداعية في هذه الشركات ومن ثم تحقيق قيمة مضافة وتحقيق الميزة التنافسية لها ، أهتمت الدراسة بضرورة المحافظة على رأس المال الفكري وسبل استثماره بالشكل الذي يحقق الأنشطة الإبتكارية والإبداعية التي تحقق وتدعم المزايا التنافسية ، توصلت الدراسة بالمحافظة على رأس المال الفكري باعتباره ثروة قيمة تمتلكها المنظمات ؛ لأنها تسهم في زيادة قيمتها السوقية ، وصت الدراسة بأن القيمة الحقيقية للمنظمات تعتمد على ما تمتلكه من رأس مال فكري ، والذي يتمثل في مخزون المعرفة لدى العاملين والتي يمكن تحويلها إلى قيمة.

يتضح للباحث بأن الدراسة اوضحت بأن الاهتمام برأس المال الفكري يحقق الميزة التنافسية التي عبرها تكون المؤسسات رائدة في مجالها ، وتختلف دراستي عنها بأن الاهتمام برأس المال الفكري يؤدي إلى تحقيق الجودة الشاملة والتميز المؤسسي في المؤسسات المعاصرة.

8/ دراسة وجهة نظر (Torro ، 2007) بعنوان: رأس المال الفكري العالمي للسمسة:
دعم ظهور الاختراعات من خلال وسطاء الشبكة (Global intellectual capital brokering Facilitating the emergence of innovations through network mediation)¹

تتطلب هذه الدراسة من حقيقة مفادها: بأن سوق رأس المال الفكري اصبح سوقا عالميا ، وإن الاختراعات التي تقدمها الشركات العملاقة تساهم في تدفق الافكار والمعلومات وجميع التقنيات مما مكن الوسطاء وبشتى اشكالهم لدعم عمليات رأس المال الفكري.

وقد هدفت الدراسة إلى التركيز على نوع واحد من الوسطاء ، وهم السماسرة الذين يعملون كوسطاء بين الباعة والمشتريين في اسواق رأس المال الفكري العالمي.

¹-Maaretta Torro, Global intellectual capital brokering Facilitating the emergence of innovations through network mediation, VIT Technical Research Centre of Finland, Finland, 2007.

ولتحقيق الهدف الرئيسي فقد قامت الدراسة بتحليل آراء كل من عينات الدراسة ، ممثلي سوق رأس المال الفكري ، والوسطاء ، ومزودي ومستخدموا هذا النوع من رؤوس الاموال. اي قامت الدراسة بالتركيز على عدد من الصناعات في فنلندا ، وكما ركزت على الخلفية الثقافية لتلك الصناعات ، وحجمها ، وذلك بدءاً من المؤسسات الفردية ووصولاً للمؤسسات المشتركة. وقد وصلت الدراسة إلى عدد من النتائج المهمة التي يمكن تلخيصها بما يلي:

- يقوم وسطاء (سماسرة) رأس المال الفكري بدعم عملية ظهور الاختراعات التقنية وذلك عبر بناء شبكة اتصالات مع الجهات التي لم يمكن التواصل معها مسبقاً بالوسائل التقليدية.

- إنَّ شبكة الاتصالات التي يدعمها السماسرة لا تقلل من أهمية ضرورة وجود علاقات استراتيجية طويلة الامد ، بل هي تعتبر مكتملة لها ، وإنَّ خدمات السمسرة تعد المستفيد الامثل من اي صناعة ناشئة ، وخصوصاً تلك التي تم هيكلتها عالمياً من خلال شبكات الاتصال.

- اظهرت الدراسة إنَّ رأس المال الفكري قابل للتطور بهذه الوسيلة بشكل اسرع واكثر فاعلية من الوسائل التقليدية.

- يتضح للباحث بأنَّ الدراسة ركزت على بند مهم برأس المال الفكري ، الا وهو المعرفة ، وتحديدًا في ممارسة الاختراعات وقدرتها على دخول اسواق السمسرة واسواق الاختراعات نفسها ، وتختلف دراستي عنها بتركيز رأس المال الفكري على تحقيق الجودة الشاملة والتميز المؤسسي.

ثانياً: دراسات الجودة الشاملة:

9- دراسة : أحمد بدران (2004) : ⁽¹⁾ تطوير أداء المنظمات العامة باستخدام

مدخل إدارة الجودة الشاملة:

¹ 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 ، 2004م.

مشكلة الدراسة تتمثل في الدور الذي يعيق تطور المنظمات العامة من خلال تبني الإدارة العليا لإسلوب الجودة الشاملة ، هدفت الدراسة إلى تطوير أداء المنظمات العامة باستخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة ، نتجت الدراسة إلى عدة نتائج منها نجاح تجارب عدد كبير من المنظمات في تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة أوجدت تحسن كبير في نواحي الأداء بالمنظمة ، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وقد أوصت الدراسة إلى أن إدارة الجودة الشاملة فلسفة وطريقة حياة من شأنها أن 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 أداء المنظمات.

يرى الباحث بأن الدراسة أوضحت 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 دراستي ، في دور رأس المال الفكري في تحقيق الجودة الشاملة والتميز المؤسسي .

12- دراسة : إحسان إبراهيم الله جابو إبراهيم (2004) ⁽¹⁾ أثر الدوافع على تحقيق الجودة الشاملة في المستشفيات الخاصة والعامة في السودان في الفترة من 1995 - 2002م.

تمثلت مشكلة الدراسة في كيفية الاهتمام بمعايير الجودة الشاملة والدوافع التي تحقيق الجودة بالمستشفيات الخاصة والعامة بالسودان ، هدفت الدراسة إلى تطوير الخدمة بتطبيق الجودة الشاملة على أهم قطاع يعمل على رضا المجتمع وزيادة معدل الإنتاج ويتم المطالب عن طريق العدل والمساواة وتشمل الأجور والترقيات والتدريب .افترضت هذه الدراسة على أن تلتزم المستشفيات العامة والخاصة بتطبيق مفاهيم الجودة وتوفر المستشفى الخاص أساليب الوقاية للعاملين ، ولا تلتزم المستشفى الخاص والعام بالعمل على رضا الكادر الطبي ، منهج هذه الدراسة يحتوي على الأسلوب الوصفي التاريخي

¹ - احسان إبراهيم الله جابو إبراهيم " أثر الدوافع على تحقيق الجودة الشاملة في المستشفيات الخاصة والعامة في الفترة 1995 - 2002 م رسالة دكتوراة غير منشورة - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - السودان 2004م

للتحليل وبالإضافة إلى الأسلوب الإحصائي في تحليل الاستبان ، نتجت هذه الدراسة بأنّ تقيس المستشفيات بالسودان أداء العاملين بمفهوم تطبيق إدارة الجودة الشاملة عن طريق الرقابة المستمرة ومراقبة أداء العاملين الفعلي في إنجاز الأعمال حسب توجيه يمكن أن وجه للفرد أظهرت الدراسة بأنّ عالم التقنية الحديثة سيساعد المستشفيات السودانية على سرعة أداء خدماتها .

يتضح للباحث بأنّ الدراسة اهتمت بدوافع الإدارة العليا لدى المستشفيات في تبني مفهوم الجودة الشاملة وتطبيقها ، وتختلف دراستي عنها بالاهتمام برأس المال الفكري لتحقيق الجودة الشاملة والتميز المؤسسي.

13/ دراسة عبد الرحمن الزين النور (2004)⁽¹⁾ تقويم الأداء وأثره على تحسين كفاءة العمليات في الشركات . دراسة الشركة السودانية للمناطق والأسواق الحرة 1990 – 2000 م

افتترضت الدراسة هذه الفرضيات : - هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين درجة الرقابة ومستوى الأداء ، توجد علاقة بين الخبرة والأداء بالشركة ، نتجت الدراسة بالاهتمام بزيادة رأس المال العامل بالشركة حتى تتمكن الشركة من تشغيل الموارد المادية والبشرية واستغلال كل الطاقات لزيادة الإنتاج في شتى المجالات وبالتالي يتحسن مستوى الأداء ، استخدم الباحث المنهج لتحليلي الوصفي ، توصلت الدراسة بأنّ هناك علاقة قوية بين توفير الخدمات العامة اجراءات السلامة ومعينات العمل ، أثبتت الدراسة أنّ تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في الشركات يكون له الأثر الإيجابي في زيادة الأرباح ، يوصي الباحث بأنّ تولي الشركات الموارد البشرية اهتماماً خاصاً فيما يتعلق باختيار الكوادر للقيام بأداء الأعمال وتوفير الخدمات اللازمة كالعلاج واجراءات السلامة ووسائل الاتصال ومعينات العمل لضرورة تطبيق الجودة الشاملة .

1- عبد الرحمن الزين النور تقويم الأداء وأثره على تحسين وكفاءة العمليات في الشركات – دراسة الشركة السودانية للمناطق والأسواق الحرة 1990 – 2000م - رسالة دكتوراة غير منشورة – جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا – السودان 2004 م

يلاحظ الباحث بأن هذه الرسالة تركز على تحسين الأداء إلا إنها لم تتطرق إلى معايير الجودة والتميز المؤسسي التي تعتبر من أهم الأدوات التي تستخدم في تحسين الأداء أما الدراسة الحالية تحسّن الأداء بناءً على معايير الجودة الشاملة والتميز المؤسسي وتختلف دراستي عنها بتركزها على رأس المال الفكري لتحقيق الجودة الشاملة والتميز المؤسسي .

14/دراسة فالح شجاع فالح العتيبي (2007) ، (مدى الالتزام بتطبيق معايير الجودة الشاملة وأثرها على مستوى أداء الموارد البشرية)¹:

تمثلت مشكلة الدراسة بأن نجاح أو فشل الجودة الشاملة يتحقق عن طريق تضافر عوامل مختلفة مثل ثقافة المنظمة ، البيئة التحتية ، مدى استعداد النظام لتنفيذها ، هدفت الدراسة إلى محاولة التعرف على مدى الالتزام بتطبيق معايير الجودة الشاملة التي تؤثر على أداء الموارد البشرية بالمؤسسات الحكومية ، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للبيانات ، توصلت الدراسة بعدم وجود اختلاف لتطبيق معايير الجودة الشاملة تبعاً لاختلاف العمر والجنس ، أوصت الدراسة بتعزيز العمل على تطبيق معايير الجودة الشاملة بين العاملين بإدارة الموارد البشرية ، والاهتمام الكبير بمرحلة عملية الضبط والتحسين المستمر .

يتضح للباحث بأن الدراسة اهتمت بتطبيق معايير الجودة الشاملة في إدارة الموارد البشرية ولك لتعزيز أدائها ، فتختلف دراستي عنها بدور المورد البشرية الفعال(رأس المال الفكري) في تحقيق الجودة الشاملة والتميز المؤسسي.

15/دراسة ختيم محمد العبيد(2009) ، (إدارة الجودة الشاملة واستراتيجية المؤسسة)²:

¹ - فالح شجاع فالح العتيبي ، (مدى الالتزام بتطبيق معايير الجودة الشاملة وأثرها على مستوى أداء الموارد البشرية) ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الشرق الأوسط ، 2007.
² - ختيم محمد العبيد (إدارة الجودة الشاملة واستراتيجية المؤسسة) ، رسالة ماجستير ، في الإدارة الاستراتيجية ، جامعة محمد بوضياف ، الجزائر ، 2009.

تمثلت مشكلة الدراسة في المنافسة الجادة التي تعيشها المؤسسات والتي تسعى لإكتساب قدرة تنافسية تمكنها من مواجهة باقي المؤسسات ، هدفت الدراسة إلى محاولة إبراز أهمية موضوع إدارة الجودة الشاملة في ظل المعطيات الإقتصادية العالمية الراهنة ، توصلت الدراسة إلى إنَّ هنالك نقص كبير في إيصال المعلومة وتدفعها بشكل سلس وكذلك العمل بروح الفريق الواحد وعدم التزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة ، كما أوصت الدراسة بالاهتمام بإدارة الجودة الشاملة لكل المؤسسات حتي تتنافس وتكسب أبرز عدد من العملاء.

يتضح للباحث بأنَّ الدراسة اهتمت بإدارة الجودة الشاملة واستراتيجية المؤسسة وتختلف دراستي عنها بدور العنصر البشري في المؤسسات لتحقيق الجودة الشاملة والتميز المؤسسي.

ثالثاً: دراسات التميز المؤسسي:

16/ دراسة أسماء سلم النصور (2010) ، (أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي)¹:

تمثلت مشكلة الدراسة في عدم امتلاك المنظمات خصائص وأبعاد التميز المؤسسي لإيجاد المنظمات المتعلمة ، هدفت الدراسة إلى قياس التأثير والعلاقة وبناء النماذج ، و تحديد أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي ، اتبعت الدراسة منهج الدراسة العملية ومنهج الدراسة التطبيقية ، توصلت الدراسة بأنَّ هنالك تأثير ذي دلالة معنوية لخصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي ، أوصت الدراسة المنظمات المتعلمة في إنجاز أعمالها

بالإهتمام بفرق العمل المدارة ذاتياً ، يتضح للباحث بأنَّ الدراسة أوضحت بأنَّ القيادة ، والموارد البشرية ، والعمليات ، والمعرفة ، والتميز المالي لهما الدور في إيجاد

¹ - دراسة أسماء سلم النصور (أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي) ، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، 2010.

المنظمات المتعلمة المتميزة ، تختلف دراستي عنها بأن رأس المال الفكري الذي يمتلك المهارة والمعرفة قادر على تحقيق الجودة الشاملة والتميز المؤسسي.

17/ دراسة عبدالمحسن أحمد حاجي (2010) ، (ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي)¹:

تمثلت مشكلة الدراسة بأن هنالك عدد من العوامل تتمثل في ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر في عدم تحقيق التميز المؤسسي(التميز القيادي ، التميز في نوع الخدمة المقدمة) في شركة زين الكويتية للاتصالات ، هدفت الدراسة في محاولة الكشف عن الأثر المحتمل لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي ، أهتمت الدراسة بتوضيح مدى مساهمة ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي ، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للبيانات ، نتجت الدراسة بأن مستوى الاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية بشركة زين الكويتية للاتصالات كان مرتفعاً ، وصت الدراسة الإدارة العليا بالاهتمام بالسعي باستمرار إلى تحقيق مركز تنافسي جيد.

تختلف دراستي عنها وذلك بدور رأس المال الفكري في تحقيق الجودة الشاملة والتميز المؤسسي.

18/ دراسة الطيب إبراهيم علي عسل (2012)²: أثر تطبيق الجودة الشاملة والإمتياز في ترقية أداء المؤسسات الخدمية.

تمثلت مشكلة الدراسة في عدم وضوح الإطار العام للمؤسسات الخدمية الذي يمكن للمؤسسة أن تلتزم من خلالها مكانها على طريق الجودة والتميز ، هدفت هذه الدراسة الي دراسة أثر تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية السودانية بالتطبيق ، استخدم هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي للبيانات ، أهمية البحث تتمثل في أن تتأول المؤسسات الخدمية للقضايا قد أغفل في كثير من جوانبه إدارة الجودة الشاملة

¹ - عبدالمحسن احمد حاجي ، (ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي) ، رسالة ماجستير ، لإدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، 2010.

² - دراسة الطيب إبراهيم علي عسل ، أثر تطبيق الجودة الشاملة والإمتياز في ترقية أداء المؤسسات الخدمية ، رسالة دكتوراة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2012.

والامتياز ، حيث لم يحظ الجانب الإداري وخاصة إدارة الجودة الشاملة بالدراسة الكافية ، وصت الدراسة بالستمرار في تطبيق نظام الجودة الشاملة والتميز بمزيد من الجهود وتهيئة بيئة العمل الصالحة بما يجعل ثقافة الجودة الشاملة والتميز هي السائدة وسط كل العاملين ووكلاء التأمين لشركة شيكان .

يتضح للباحث بأن الدراسة اهتمت بتوضيح منهجية تقيس أثر الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة والتميز في أداء المؤسسات الخدمية ، وتختلف دراستي عنها بقياس دور المورد البشري (رأس المال الفكري) في تحقيق الجودة الشاملة والتميز المؤسسي .

ما تميزت به هذه الدراسة من الدراسات السابقة :

- 1- يتميز هذا البحث بتركيزه على دور رأس المال الفكري وهو الذي يمتلك المعرفة والمهارة لتحقيق الجودة الشاملة والتميز المؤسسي .
- 2- هذا البحث تتأول دور رأس المال الفكري في تحقيق الجودة الشاملة والتميز المؤسسي، وذلك بخلاف الدراسات السابقة التي لم تتطرق إلى هذا الموضوع سواء كانت رسائل داخل السودان أو خارجه .
- 3- رأس المال الفكري في تحقيق الجودة الشاملة والتميز المؤسسي من الناحية التطبيقية لم تتطرق إليها الدراسات السابقة .

الفصل الأول

رأس المال الفكري

يتناول هذا الفصل مفهوم وأهمية رأس المال الفكري وتطوره ، ومكونات رأس المال الفكري وخصائصه ، ومؤشرات تقييم وقياس رأس المال الفكري

المبحث الأول : مفهوم وأهمية رأس المال الفكري وتطوره:

أولاً : مفهوم رأس المال الفكري :

لمحه تاريخيه :

يلعب رأس المال الفكري دوراً هاماً في نجاح المنظمات في الوقت الحاضر ، حيث أنه يميز المنظمات التي يمكنها تقديم منتجات جديدة وبشكل أفضل مع تقديم ابتكارات لمنتجات وخدمات بمعدلات سريعة .

نشوء نظريات رأس المال الفكري¹ :

أ/ اضاءات البداية وتوجهات الاهتمام بالقدرات البشرية : لقد كانت بدايات الاهتمام بالقدرات البشرية في القرن السابع عشر على يد الإقتصاديين ، فقد أكد الإقتصادي (Petty William) على فكرة اختلاف نوعية العمالة ، وطرح موضوع قيمة العاملين (workers Value) في حساب الثروة بطريقة إحصائية ، وشكل هذا الجهد مبدئياً ما عُرف لاحقاً بـ : رأس المال الفكري ، واستمرت جهود الإقتصاديين في هذا الإتجاه ، حتى عام 1776 (Adam Smith) في كتاب "ثروة الأمم " أشار إلى تأثير مهارات العاملين في العملية الإنتاجية وجودة المخرجات ، وطالب بأن تُحدد الأُجور على وفق ما يبذله العاملون من وقت وجهد وكلفة لكسب المهارات المطلوبة في آدائهم لمهامهم.

وأكد الإقتصادي المعروف ألفريد مارشال (Alfred Marshall) في عام 1890م على الاستثمار في البشر بقوله: (إنَّ أثنى ضرور رأس المال ، هو ما يستثمر في البشر) وذلك ؛ لأنَّ رأس المال البشري يتميز بسمة لا تتوافر في غيره من رؤوس الأموال ، وهي إنَّ منحنى إنتاجيته تتصاعد بنفس إتجاه منحنى خبراته ومهاراته ، وإنَّ عمره المعنوي يتحدد مع تغيرات العصر ، ولن يندثر إلا بتوقف عمره الزمني ، ومعنى ذلك إنَّه لا يخضع لقانون المنفعة المتناقصة .

¹ - سعد علي العنزي ، احمد علي صالح ، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الاعمال ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، 2009 ، عمان ص 157 ، ص 163 .

وجاء عام 1906م ليشهد ظهور الأساس الفعلي لنظرية رأس المال البشري المعاصرة على يد الإقتصادي (Irving Fisher) عندما أدخل رأس المال البشري في مفهوم رأس المال العام . عند نهاية الخمسينيات توسع (Theodore Schuttze) & (Jacob Mincer) بنظرية رأس المال البشري من خلال اعتباره فئة من رأس المال ، مستقلة عن رأس المال التقليدي ، آخذين بنظريتهما خصائصه الإقتصادية والإنتاجية وأدوات قياسه ، وذلك ما وفّر تفسيراً للظواهر الكلية والجزئية.

وشهدت مرحلة الستينات إلى نهاية السبعينات تطوراً سريعاً في نظرية رأس المال البشري أدّت بشكل واضح إلى فهم السلوك الإنساني على المستوى الفردي والإجتماعي. فقد ميز (Becker Gary) بين رأس المال البشري العام والذي يزيد إنتاجية المالك ، ورأس المال الخاص الذي يزيد إنتاجية المالك في نشاط محدد¹.

تعد فترة الثمانينيات بداية الاهتمام بإدارة رأس المال الفكري في المنظمات ، حيث أيقن المديرون ، والأكاديميون ، والمستثمرون ، على المستوى العالمي أنّ الأصول غير المادية للمنظمة (رأس المال الفكري)² ، تعد من المحدودات الأساسية لما تصبّ إليه المنظمة من أرباح ، وما يمكن من التفرقة بين مستويات أداء المنظمات هو اختلافها في مقدار ماتستعمله من أصول غير مادية³.

فلقد تغيرت قواعد اللعبة التنافسية في السنوات الأخيرة الماضية ، حيث انتقلت من منطقة التنافس وفق إقتصاديات الحجم إلى منطقة المنافسة المستتدة على رأس المال الفكري ، إذ لم تعد الموارد الملموسة أساساً ملائماً لبناء وتحقيق الجودة الشاملة والتميز المؤسسي والميزة التنافسية المستدامة ، فقد ظهرت الأدبيات المعاصرة إنّ هنالك لفاقاً جوهرياً على أنّ الاستثمار في الموارد البشرية هو أضمن مدخل للبقاء والازدهار في بيئة الأعمال المعاصرة .

¹ - أهمية إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسات الوطنية للجوفيزياء ، رياض صوشة ، نادية خريف ، ورقة مقدمة في الملتقى الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ، جامعة الشلف ، ديسمبر 2011 ، ص 3

² - راوية حسن ، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2005 ، ص 371 ،

³ - أ.د. زكريا مطلق الدوري ، أ. ابوبكر احمد بوسالم ، رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ، ديسمبر 2011 .

فقد بدأ الاهتمام المتزايد والشديد لرأس المال الفكري عند التسعينات عندما أطلق (رالف ستير) (RALBH STAYER) مدير شركة جونسون فيلي للأطعمة¹ ، عبارة رأس المال الفكري حيث قال: (في السابق كانت المصادر الطبيعية أهم مكونات الثروة الوطنية وأهم موجودات الشركات ، بعد ذلك أصبح رأس المال متمثلاً في النقد والموجودات الثابتة: هما أهم مكونات الشركات والمجتمع ، أما الآن فقد حل محل المصادر الطبيعية والنقد والموجودات الثابتة. فإنَّ رأس المال الفكري الذي يعد أهم مكونات الثروة الوطنية وأعلى موجودات الشركات ويُضاً في بداية التسعينات بدأ ظهور بعض الكتابات التي تناقش فكرة أنَّ رأس المال الفكري للمنظمة هو الذي يحقق النجاح والربحية لها ، وفي منتصف التسعينات أصبح هنالك مسارين مختلفين ولكنهما مرتبطين ببعضهما البعض للتفكير أو النظر إلى رأس المال الفكري ، وقد تمثل المسار الأول : المعرفة والقوى الذهنية والذي يركز على خلق وتوسيع المجال المعرفي للمنظمة .

أما المسار الثاني: فيتمثل في مدخل الاعتماد على الموارد ، والذي يهتم بكيفية خلق أرباح من المزيج المميز للموارد المادية والفكرية للمنظمة.

ثانياً: تعريف رأس المال الفكري:

هنالك مجموعة من التعاريف التي حاولت أن تبيِّن مفهوم رأس المال الفكري نذكر منها الآتي:

- يشير تعريف "توماس ، إلى رأس المال الفكري على أنه الموجودات المعرفية في منظمات الأعمال لتوليد ميزة تنافسية².

- هو مجموعة مايعرفه كل الأفراد في المنظمات ويحقق ميزة تنافسية في السوق³.

¹ - عبدالرحمن بن احمد هيجان ، رأس المال الفكري ، استراتيجيه التحول من الفئه العامه الي الفئه المتميزه ، ص 52.

² - توماس ، أ. ستيرورات ، 2004 ، ثورة المعرفه :راس المال الفكري ومؤسسة القرن الحادي والعشرون ، ترجمة علا احمد اصلاح ، الدار الدوليہ للاستثمارات الثقافيه ، 2004.

³ - رواية حسن ، مرجع سابق ، ص 183—

- رأس المال الفكري هو مجموعة المهارات المتوفرة في المنظمة التي تتمتع بمعرفة واسعة يجعلها قادرة على جعل المنظمة عالمية من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبائن والفرص التي تتيحها التكنولوجيا¹.

- يمكن تعريف رأس المال الفكري "على أنه مجموعة من الأشخاص الذين يمتلكون المعارف والخبرات والمنجزات ، التي تمكنهم من الاهتمام في أداء المنظمات التي يعملون بها ، وبالتالي الاسهام في تطوير مجتمعاتهم بل والعالم بأسره ، وتبعاً لذلك يمكن القول بأنّ رأس المال الفكري هو : جزء من رأس المال البشري للمنظمة.

- يشير تعريف "توماس" إلى أنّ رأس المال الفكري هو المعرفة ، المهارات ، الخبرات ، والتعليم المتراكم في العنصر البشري. والتي يمكن تحويلها إلى قيمة ، كما يشير إلى أنّ رأس المال الفكري مصدر لتحقيق الميزة التنافسية التي تمكن المنظمة من مواجهة المنافسة الشديدة في الأسواق .

ويُضاهى نجد أنه يتمثل في القدرة العقلية لدى فئة معينة من الموارد البشرية ممثلة في الكفاءات القادرة على توليد الأفكار المتعلقة بالتطوير الخلاق والإستراتيجي للأنظمة والأنشطة والعمليات والإستراتيجيات بما يضمن للمنظمة امتلاك ميزة تنافسية مستدامة².

يلعب رأس المال الفكري بعناصره المختلفة دوراً هاماً في نجاح المنظمات في الوقت الحاضر حيث أنه يميز المنظمات التي يمكنها تقديم منتجات جديدة ، وبشكل أفضل مع تقديم ابتكارات لمنتجاتها وخدماتها بمعدلات سريعة ، ويؤكد ذلك ما ظهر من نتائج استقصاء رؤساء مجالس إدارات المنظمات كبيرة الحجم في الولايات المتحدة الأمريكية ، حيث أكدوا أنّ رأس المال الفكري يعتبر أكثر الأصول أهمية³.

¹-ULICH NEW HAMAGES FOR HUMAN YESOURCES _HARUARD BUSINESS REVIEW JANUARY_FEBRUARY_1998_B:

² - سملاي بحضه ، التسير الإستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية ، مجلة العلوم الإقتصادية ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، العدد السادس ، 2004 ، ص 99 .

³ - عبد الناصر نور واخرون ، راس المال الفكري : الاهمية ، والقياس ، والافصاح (دراسة فكرية من وجهات نظر متعددة) مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية بغداد 2010 ، ص 52

عرّف الباحث رأس المال الفكري بأنه قدرة متفردة تتفوق بها المنظمة على منافسيها من تكامل مهارات وخبرات مختلفة تساهم في زيادة القيمة المقدمة للعملاء لتحقيق الميزة التنافسية.

ثالثاً: أهمية رأس المال الفكري :

تكمن أهمية رأس المال الفكري فيما يلي¹:

- 1- يعتبر عامل المعرفة عنصراً هاماً يسمح للمنظمة بالقدرة على اكتساب الميزة التنافسية لذا ينبغي على المنظمات امتلاكها ومعرفة كيفية إدارتها وقياس رأس المال الفكري وبالتالي ينتج عند ذلك ما يعرف برأس المال الفكري .
- 2- التعرف على الأطر المتواجدة لأهم العوامل والمعايير التنافسية مع القيام بتحديد كيفية تدقيق تلك المعايير وخاصة مايتعلق منها بالكفاءات الأساسية لرأس المال الفكري والذي يمثل أهم المصادر الرئيسية التنافسية للمنظمات².
- 3- عند استخدام هذا النظام وبشكل منتظم وبطريقة منظمة ومتكررة سوف يتم الحصول على مقاييس الموازين ذات الكفاءة العالية والتي تستطيع من خلالها المنظمات تمويل ميزانياتها العمومية وذلك عن طريق رفع كفاءة استخدام رأس المال الفكري.
- 4- اختيار منهجية منظمة وبطريقة منتظمة لتقييم المعلومات المتعلقة بكيفية رفع كفاءة استخدام رأس المال الفكري³.
- 5- الاسهام في تدريب العديد من الموظفين وزيادة معرفتهم بأهم العوامل التنافسية للشركات مع تعليمهم أفضل المعارف والتقنيات الإدارية المستدامة في ذلك .
- 6- قياس موثوقية المعلومات ذات الصلة بشأن رأس المال الفكري.

¹ - عادل حرموش المفرجي و صالح احمد علي راس المال الفكري (طرق قياسية واساليب المحافظة عليّة)

المنظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة 2007 ، ص 78.

² - أ. عيو عمر ، مدخل واساليب قياس راس المال الفكري في منظمات الاعمال ، جامعة حسيبه ، الجزائر 2011 ، ص 5.

³ - الشربيني عبدالعزيز ، قدرة المنشأة علي البقاء ، أخبار الإدارة ، نشرة فصلية تصدر عن المنظمة العربية للعلوم الادارية ، القاهرة العدد 23 ، 1998 ، ص 31.

7- تتضح أهمية رأس المال الفكري أيضاً في أهمية تنظيم قياسه والتي أصبحت من أهم المؤثرات التي تعكس تطور الفكر الإداري والذي يبين أن نظم قياس رأس المال الفكري تعد من اهتمامات المحاسبة الإدارية والمالية في ظل عصر العولمة .

وتبرز أهمية رأس المال الفكري في المنظمات اليوم لأنه يمثل العنصر الرئيسي الأكثر أهمية في المنظمات وأقوى سلاح تنافسي للمنظمات ، ذلك الموجود في عقول العاملين و يتمثل في ولاء الزبائن الذين تخدمهم المنظمات وتتعلم منهم ، وفي قيمة العلامة التجارية وبراءات الاختراع.

إن أهمية رأس المال الفكري تبرز من كونه يمثل ميزة تنافسية للمنظمة ، لأنّ منظمات اليوم تتنافس على أساس المعرفة والمعلومات والمهارات التي لديها ، التي تمثل مصدراً جوهرياً للميزة التنافسية ، فضلاً عن ذلك ، فإنّ رأس المال الفكري يعد أهم مصادر الثروة للمنظمات ، وإنّ الاهتمام به يعد قضية حتمية تفرضها طبيعة التحدي العالمي والتكنولوجي المعاصر ، ويكفي أن نعلم أنّ شركة (IBM) تستلم سنوياً مبلغاً يتجاوز المليار دولار بسبب العوائد المترتبة على براءات الاختراع لديها كما أنّ كلفة الاستثمار في رأس المال الفكري مبررة لأنّ ديمومة المنظمات تعتمد على ذلك¹.

¹ - عبدالستار حسين يوسف ، دراسة وتقييم راس المال الفكري في شركات الاعمال ، ص 56 ، ورقه بحث منشورة علي الموقع الالكتروني

الجدول التالي (1/1/1)

يوضح المقارنه بين رأس المال الفكري أو (اللاملموس) ورأس المال المادي ¹

البيان	رأس المال المادي	رأس المال الفكري
الميزة الأساسية	مادي ملموس	غير مادي - غير ملموس
موقع التواجد	ضمن البنية الداخلية للشركة	في عقول الأفراد العاملين في الشركة
التمثيل النموذجي	الآلة ، المباني	الأفراد ذوي المعارف والخبرات
القيمة	متناقصة	متزايدة
نمط خلق الثروة	بالاستخدام المادي	بالفكر
المستخدمون له	جهد عضلي	جهد ذهني

ومن ناحية الجهود التنموية فقد ذهب الدكتور أحمد صقر عاشور إلى أن الجهود التنموية التي بذلت في المنطقة العربية في مجالات الاستثمارات المعرفية والفكرية وتنمية طاقات الإبداع مازال متواضعة وينبغي إعطاء جهود التنمية البشرية والتدريب مضموناً لستراتيجياً يلبي احتياجات تنمية طاقات الإبداع والتعلم المؤسسي وقيمة رأس المال الفكري والمعرفي للمجتمع ومؤسساته فضلاً عن تعزيز الاستفادة من جهود التنمية البشرية من خلال تحقيق تكاملها مع نظم وسياسات الموارد البشرية في المنظمات².

تعتمد قدرة المنظمة على تحويل رأس المال الفكري إلى قيمة ، على نوعية القيمة التي ترغب المنظمة في تحقيقها من استثمارها في رأس المال الفكري ، والتي يمكن أن تأخذ عدة أشكال:

أ- تحقيق الربح.

ب- تحقيق الميزة التنافسية من خلال زيادة القدرة الإبداعية الابتكارية

¹ - المصدر : محمود الروسان ومحمود العجلوني ، رأس المال الفكري في الابداع في المصارف الأردنية ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية المجلد 26 - العدد الثاني 2010 .

² - عبدالله بلوناسي ، الاستاذة قرافية امينة ، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الاعمال ، جامعة بومرداس الجزائر

- ت- تحسين العلاقات بين العملاء والموردين.
- ث- تحسين الإنتاجية وتخفيض التكلفة.
- ج- تحسين اتجاهات العاملين والصورة الذهنية الخارجية.
- ح- زيادة الحصة السوقية وبناء مركز تنافسي قوي.
- كما أكد (BYOWN) على أهمية استثمار رأس المال الفكري وذلك لأنه يقود إلى مايلي¹:

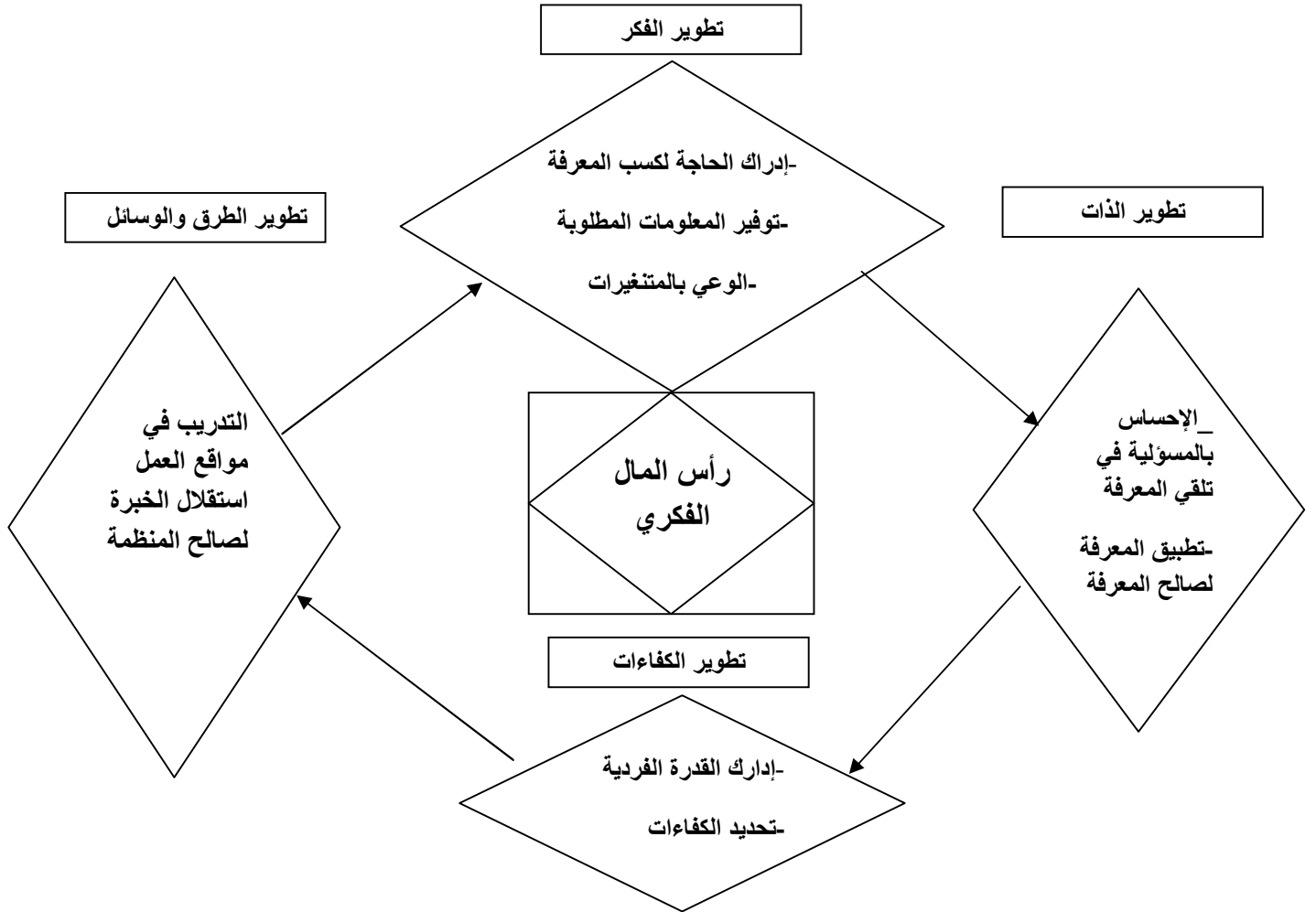
- أ- زيادة القدرة الإبداعية.
- ب- جذب العملاء وتعزيز ولائهم.
- ت- تعزيز التنافس بالوقت من خلال تقديم المزيد من المنتجات الجديد أو المطورة ، وتقليل الفترة بين كل إبتكار والذي يليه.
- ث- خفض التكاليف.
- ج- تحسين الإنتاجية.
- ح- تعزيز القدرة التنافسية.

إنَّ رأس المال الفكري يعتبر من أكثر الموجودات قيمة في القرن الحادي والعشرين ، لأنه يمثل قوة علمية قادرة على إدخال التعديلات الجوهرية على كل شيء في أعمال منظماتهم ، فضلاً عن إبتكاراتهم المتلاحقة. لتوظيف النظم ، حيث أصبحت من أهم المؤشرات التي تعكس تطور الفكر الإداري. والحاجة إلى إعطاء جهود التنمية البشرية والتدريب مضموناً استراتيجياً يلبي احتياجات تنمية طاقات الإبداع والتعلم المؤسسي في جانب ، وقيمة رأس المال المعرفي للمجتمع ومؤسساته في جانب آخر.

¹ - مصطفى احمد سيد ، ادارة الموارد البشريه : الإدارة العصرية لراس المال الفكري 2004 ، ص 56

الشكل التالي (1/1/1)

يوضح منظومة تطوير رأس المال الفكري



المصدر : أ.د. عادل حرجوش المبرجي ، أحمد ، رأس المال الفكري طرق قياسه

وأساليب المحافظة عليه ، دار النشر المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2007 ،

مصر ، ص 75

لقد ذكر العالم (DESPRES & CHANVEL) بأنَّ رأس المال الفكري مبني على فكرة أنه عندما تصل المعرفة إلى مستوى متماسك يكون فيها التفاعل الإنساني متواصلًا بصورة طبيعية ومحددًا بدقة.

رابعاً: أبعاد الاستثمار في رأس المال الفكري:

جاءت أهمية العناية بتنمية رأس المال الفكري من منظور متعدد الأبعاد منها¹:

1/ **البعد الثقافي:** حيث ينعكس تزايد نسبة المثقفين من الموارد البشرية في التنمية الحضارية للمجتمع وزيادة معرفة الفرد من العقائد الدينية والتراث واللغة والأدب ، وزيادة درجة الوعي لديه بما يدور حوله.

2/ **البعد الإقتصادي:** من خلال العقول المؤهلة والمدرّبة والتي يتم تنفيذ برامج التنمية الإقتصادية بما يحقق التقدم للدولة إضافة إلى أنّ لدية فرصة أنه كمواطن منتج يحقق قيمة مضافة تسهم في تنمية الإقتصاد.

3/ **البعد الإجتماعي:** مما يجعله أكثر قدرة على تفهم المشكلات الإجتماعية وترسيخ الروابط الأسرية إضافة إلى تأثيره الملموس في شعور الإنسان بالذات.

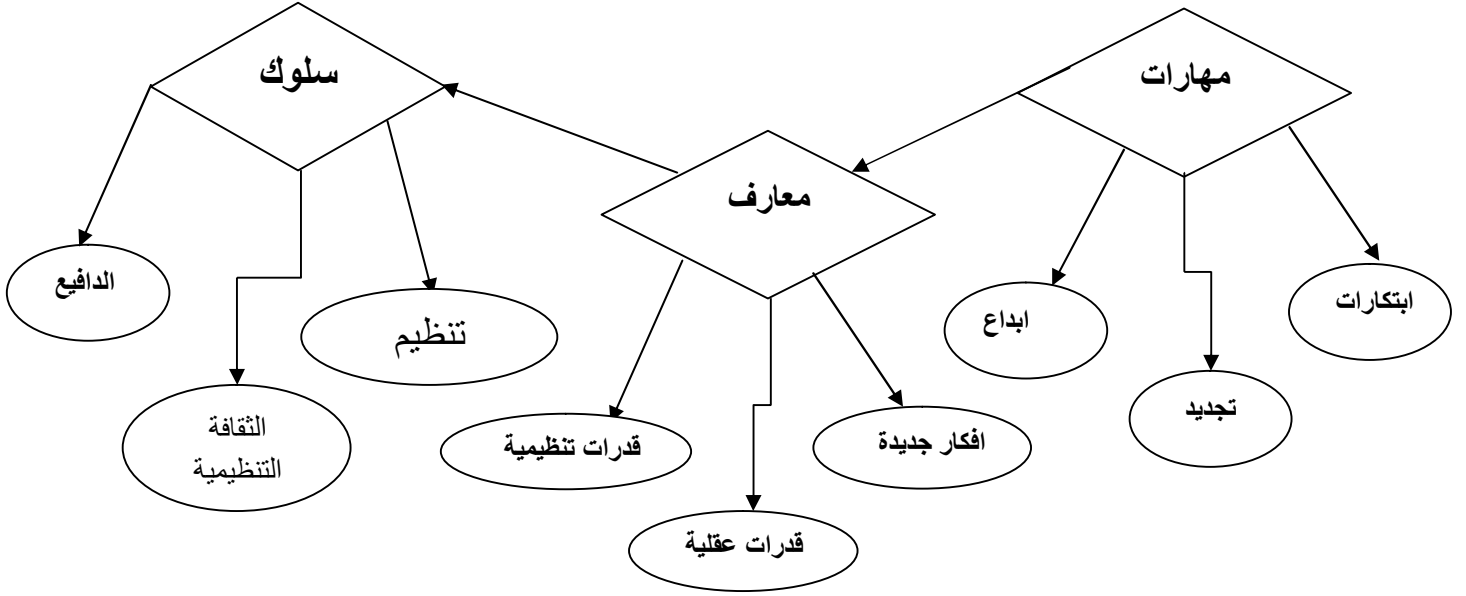
4/ **البعد العلمي:** حيث يوفر التعليم للكوادر العلمية القادرة على البحث والإبتكار والإختراع والتطوير بما يسهم في إحداث النقلات الحضارية المختلفة وإحداث التقدم التقني في شتى مجالات الحياة والتحسين المستمر في وسائل المعيشة.

5/ **البعد الزمني:** حيث يؤدي إلى تخفيض نسبة البطالة والتي تتناقص مع إرتفاع مستوي التعليم والتدريب مما يسهم في تحقيق الاستقرار الأمني للمجتمع ، إضافة إلى قناعة الأفراد أنفسهم بضرورة وجود هذا الاستقرار .

¹ - د. محمد اقبال العجلوني ، اثر تنمية الموارد البشرية علي تعظيم قيمة راس المال البشري ، الاردن ، 2011 ، ص 12 ، ص 13

الشكل (2/1/1)

يوضح مفاهيم رأس المال الفكري



إعداد الباحث 2014م

في ضوء بحوث العلماء والمؤلفين والكتاب والمختصين ، يتضح إنَّ رأس المال الفكري يتمثل في القدرة العقلية لدى فئة معينة من الموارد البشرية التي لها القدرة على توليد الأفكار والعمليات والإستراتيجيات مما يضمن للمؤسسة إحتلال أداء تنافسي متميز أدى إلى التباين في مفاهيم رأس المال الفكري¹.

النظرة المختلفة لرأس المال الفكري :

1- المعرفة والتعليم: يهتم الأفراد في هذه المجموعة بدرجة أساسية بالمعرفة والوسائل والظروف التي تخلق بيئة ذات فعالية وإنتاجية داعمة لعملية الإبداع.

2- تيسير المعرفة: يستخدم ذات المصطلح كمرادف لأنظمة المعلومات المعتمدة على الحاسبات الآلية التي تخدم الأفراد ضمن هذه المجموعة بتحديد البيانات والمعلومات ووضعها قيد الاستخدام بكفاءة عالية.

¹ - مروري نور الدين ، أ_ محفي امين ، التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والكفاءات لتحسين الاداء ، التنافس ، الجزائر ، 2011 ، ص 6 ، ص 7

3- تيسير الإبتكارات: يعني إدارة البحوث والتطوير إذ يركز الأفراد ضمن هذه المجموعة على آليات تحسين كفاءة وفاعلية تجميع وتوليد الأفكار وتقنياتها لتحديد الآليات ذات القيمة الإستراتيجية بالنسبة للمؤسسة.

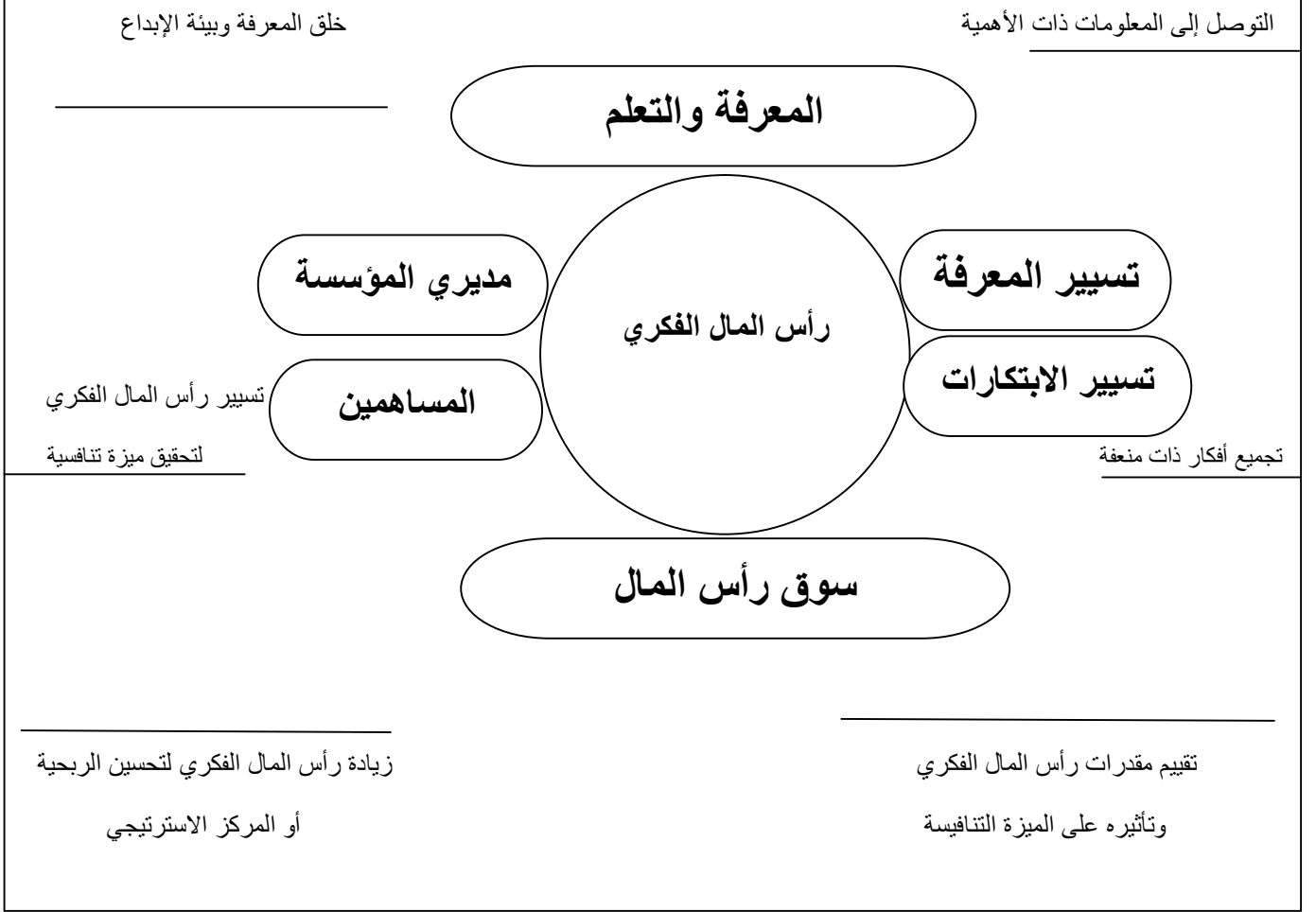
4- سوق رأس المال: ينظر الأفراد المهتمون بسوق رأس المال الفكري على أنه أحد أهم الأصول غير المادية للمؤسسة ، إذ يعملون على تقدير قيمته وتأثيره على الميزانية التقديرية و كيفية تقديم المعلومات الخاصة به للمساهمين الحاليين والمحتملين.

5- المساهمون: ينصب اهتمامهم على طرق استخدامهم الأمثل لرأس المال الفكري المتاح وكيفية زيادة قيمة بما يؤدي إلى تحسين الربحية ، وكذلك المركز التنافسي والإستراتيجي للمؤسسة.

6- مُسَيِّروا المؤسسة: هم الأفراد الذين يسيرون رأس المال الفكري باعتباره أهم مورد إستراتيجي ، وبالتالي يهتمون بكيفية تسييره بهدف زيادة مقدراته وقدرته على زيادة التدفقات النقدية المستقبلية ، وتحسين الربح الإقتصادي واكتساب أداء تنافسي مستدام.

الشكل رقم (3/1/1)

يوضح النظرة المختلفة لرأس المال الفكري



المصدر : رواية حسن ، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ، الدار الجامعية ،

مصر ، 2005 ، ص 364 ،

أهمية أبعاد رأس المال الفكري:

تبرز أهمية أبعاد رأس المال الفكري واستثماره من خلال¹:

1- تنمية القدرات الإبداعية وتحسين الإنتاجية وزيادة الربحية.

¹ - مسعد الغنري ، اثر رأس المال الفكري في اداء المنظمه ، جملة العلوم الاقتصادية والادارية جامعة بغداد العدد 28 ، 2001 ، ص 45

2- تحسين العلاقات مع العملاء والموردين وتقديم خدمات ومنتجات مميزة ، كما يضيف كثير من الباحثين أمثال: (QUINN and ENDRES) على أبعاد رئيسية لرأس المال الفكري تتمثل في¹:

أ- استغطاب رأس المال الفكري: يركز البعد على البحث عن الخبرات المتقدمة ، وجذب المهارات التقنية ، العالمية بالاعتماد على نظام المعلومات يسهل مهمة الجذب والاستغطاب .

ب- صناعة رأس المال الفكري: يشمل هذا البعد على تعزيز قدرات الكفاءات البشرية وتقليل معارضتها مع خلق الانسجام الفكري الضروري بينهما.

ج- تنشيط رأس المال الفكري: من خلال استخدام العصف الذهني ، وتشجيع الجماعات ، والإهتمام بأداء العاملين.

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

هـ- الإهتمام بالزبائن: يهتم هذا البعد بتوثيق متطلبات الزبائن وتفضيل نظام المعلومات لتقديم خدمة الزبون وفتح مزايا إضافية له والسعي للاحتفاظ بالزبائن.

¹ - خالد محمد طلال بن حمدان ، تحليل معطيات علاقه الارتباطيه بين نظام معلومات الموارد البشريه وراس المال الفكري ، المؤتمر العلمي الاول لكلية الاقتصاد والعلوم الاداريه حول الاقتصاد في ظل عالم متغير كلية الاقتصاد والعلوم الاداريه ، جامعة العلوم التطبيقية الاهليه 2003 ، ص 12 .

المبحث الثاني : مكونات وتقسيمات رأس المال الفكري وخصائصه

أولاً : مكونات رأس المال الفكري

لقد أصبح رأس المال الفكري في ظل إقتصاد المعرفة ذا تأثير كبير على نجاح أو فشل منظمات الأعمال وخاصة المعرفية منها ، إذ ينعكس ذلك على قيمة المنظمة (الشركة) السوقية وهو ما دفع الإقتصاديون إلى الإهتمام المتزايد برأس المال الفكري ويختلف تقسيمه من عنصر إلى آخر كما يلي:

تقسيم (Despres & Chnnvel) : يرى هذان الكاتبان أنّ رأس المال الفكري يتكون من أربعة مكونات و يتفاعل معها من أجل خلق القيمة وهذه العناصر هي¹:

1- رأس المال البشري (Human Capital) :

ويشير إلى الموارد البشرية للشركة بما فيها المعرفة ، تختلف وجهات النظر الإدارية والمحاسبية من حيث مكونات وأنواع رأس المال الفكري وهذا عائد إلى مؤهلاتهم العلمية سواء أكانت محاسبية أم إدارية فقد أشار STEWART ،² إلى أنّ رأس المال الفكري يتكون ممايلي:

المكون الأول **العاملون**: العاملون الذين يقدمون معرفةً أو ابتكاراً أو حلولاً لمشاكل العملاء ليؤدي إلى تحقيق أرباح للشركات.

المكون الثاني **النظام**: هو نظام العمل في تعاملها الداخلي مع جميع العاملين أو تعاملها مع العملاء في البنية الخارجية المحيطة بالشركة.

المكون الأخير **العملاء**: فهم العملاء الذين يعتبرون المصدر المهم للمعلومات والمعرفة في تطوير خدمات المؤسسات.

¹ - د.امنه خليفه ، اسس تنمية راس المال الفكري في المؤسسات الاقتصادية الملتقي الخاص حول راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربيه في ظل الاقتصاديات المدنيه بجامعة حسيبه بن بوعلي ، الشلق ، الجزائر 2011

² - Sterwart, Intellectual Capital the new wealth of organization, New York, 1997, Doubleday Currency p201.

أما¹ Bernadatte : فرأى أن رأس المال الفكري يتكون من المكونات الثلاثة التالية

وبشكل مترابط:

1/ رأس المال البشري:

والذي يعبر عنه دائماً بالمهارات والمعرفة التي يمتلكها العاملون والمستخدم في الشركة ويعتبر هذا المكون من أكثر المكونات إشكالية من حيث عملية القياس بالنسبة للمتخصصين في المحاسبة حيث يتلاءم هذا المكون مع نماذج الكلفة الخارجية والتاريخية.

فقد فضل الخالق سبحانه وتعالى ، بني البشر على سائر المخلوقات الأخرى ومنحهم نعمة العقل والتفكير ، وحيث قال الله تعالى في محكم تنزيله: (وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْوَجْدِ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُم مِّنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى كَثِيرٍ مِّمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا)². يخبر الله سبحانه وتعالى عن تشريفه لبني آدم ، وتكريمه إياهم ، في خلقه لهم على أحسن الهيئات وأكملها ، كما قال الله سبحانه وتعالى: (لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ فِي أَحْسَنِ تَقْوِيمٍ)³ ، أي: يمشي قائماً منتصباً على رجليه ، ويأكل بيديه - وغيره من المخلوقات يمشي على أربع ، ويأكل بفمه وجعل له سمعاً وبصراً وفؤاداً ، يفقه بذلك كله وينتفع به ، ويفرق بين الأشياء ، ويعرف منافعها وخواصها ومضارها في الأمور الدنيوية والدينية⁴ ، وأيضاً لتأكيد هذا التفضيل يبين الجدول (2/1) عدد مرات تكرار كلمات [البشر ، بني آدم ، الإنسان] في القرآن الكريم⁵ .

¹- اسامة عبدالمنعم ، رأس المال الفكري وأثره علي المنشآت الأعمال الصناعية ، دراسة شركة الالبسة

الجاهزة الاردنية ص-11.

²- القرآن الكريم ، سورة الإسراء: 70

³- القرآن الكريم ، سورة التين الآية4.

⁴- تفسير القرآن الكريم ، للحافظ ابن كثير ، المجالد الثالث ، ص65 ، دار اليقين للنشر والتوزيع ،

مصر ، المنصورة ، سنة الطبعة 2003.

⁵- أ.د. عادل حرحوش المفرجي ، أحمد علي صالح ، مرجع سابق ص- 5 -

جدول (1/2/1)

الجدول التالي يوضح عدد مرات كلمات (البشر ، بني آدم ، الإنسان) في سور القرآن الكريم وآياته الفاضلة

الرقم	الكلمة	عدد السور	عدد الآيات
1	البشر	21	28
2	الإنسان	17	20
3	بني آدم	3	7
	المجموع	41	55

المصدر: أ.د. عادل حرحوش المفرجي ، أحمد ، رأس المال الفكري طرق قياسية وأساليب المحافظة عليه ، دار النشر المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2007 ، مصر ، ص 75

1- رأس مال العملاء:

وهو يتضمن ما يحققه من قيمة للشركة والتي يكون مصدرها نوعية الخدمات التي يقدمها ، أو قناعة العملاء وولائهم ويكون رأس المال هذا في أي جزء أن يكون للبيئة الخارجية ليسهم في خلق قيمه مضافة للشركة.

2- رأس المال الهيكلي:

فهو يتجسد في مجموعة من الأنظمة الفرعية للشركة والتي قد تمثل أشكالاً أخرى لرأس المال الفكري وخير مثال عليه هو العمليات التشغيلية و التصنيعية للشركة يضاف إليها جميع أشكال الملكية الفكرية التي تمتلكها.

تعرفه منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية رأس المال الفكري على أنه القيمة الاقتصادية لفئتين من الأصول غير الملموسة هي رأس المال التنظيمي (الهيكلي) ورأس المال البشري للمنظمة¹.

و يلاحظ مما سبق أنّ رأس المال البشري هو جزء من رأس المال الفكري وليس هو رأس المال الفكري بذاته ؛ لأنّ بعض الباحثين يعتبرون أنّ رأس المال البشري هو رأس المال الفكري نفسه ولكن رأس المال البشري يتمثل بالأفراد الذين يمتلكون المهارات والخبرات ذات الصلة بتكوين الثروة لشركاتهم ، بل هناك من اعتبره عنصراً غير ملموس يعبر عنه دائماً بالمعرفة المتواجدة لدى المستخدمين في الشركة والقدرة الإبداعية لديهم والتي قد تفوق في قيمتها الحقيقية لموجودات الشركة المادية ، فلذلك نجد أنّ رأس المال الفكري من مكوناته رأس المال البشري ، ورأس المال الزبوني (العملاء) ، ورأس المال الهيكلي.

تقسيمات رأس المال الفكري²:

تقسيم (Mckenzie & Winkeden)³: هذان الكاتبان وضعوا المعادلات التالية لتوضيح تقسيمات المكونات لرأس المال الفكري:

رأس المال الفكري = رأس المال البشري + رأس المال الهيكلي

رأس المال الهيكلي = رأس المال الزبوني + رأس المال التنظيمي

رأس المال التنظيمي = رأس المال الابتكاري + العمليات

¹- OECD, The organization for Economic Co – operation &, Development. OECD Measuring & Reporting Intellectual Capital : Experience , Issues & Prospect program me Notes & Background to Technical & Policy & Strategy forum Paris:1999.

²- عقيل جاسم عبدالله ابوغيف ، طارق المحسن العكيلي ، تخطيط الموارد البشرية الاسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث ، 1998 ، ص 157

³ - د. أمّنة خليفة ، أسس تنمية رأس المال الفكري في المؤسسات الاقتصادية ، مرجع سابق ص 5

1/ تقسيم (EDVINSON RDMALOE): وتتضمن الجوانب الفكرية لرأس المال هي :

أ- رأس مال العملية.

ب- رأس مال الزبون.

ت- رأس مال التحديد والتطوير.

ث- رأس المال البشري.

1- تقسيم (Sveiby): ويقسم رأس المال اللاملموس (الفكري) إلى:

أ- أصول الهيكل الداخلي لرأس المال.

ب- أصول الهيكل الخارجي لرأس المال.

ت- أصول الهيكل البشري لرأس المال.

الجدول التالي (2/2/1)

يوضح مكونات رأس المال الفكري لـ Sveiby

نوع رأس المال	المكونات
الهيكل الخارجي	التحالفات والعلاقات والزيائن ، الشركاء ، الموردون ، الستثمرون الإستراتيجيون ، الجماعات المحلية ، وكل ميتعلق بالتميز والسمعة .
الهيكل البشري	القدرات ، المعارف ، المهارات ، الخبرات الفردية والجماعية ، قدرات حل المشاكل تبقى لدى الأفراد في الشركة.
الهيكل الداخلي	الأنظمة والعمليات التي تحقق الرافعة

WORLD BANK KNOWIEDGE FOR DEVELOPRENT WOVL D AND
DEVWLOPMENT REPORT (1998) NE YORLC :OKFORD UNIVERSITY BRESS_
p12

3- تقسيم (Stewart): ويعتبر هذا التقسيم الأكثر شيوعاً استناداً لأدبيات الموضوع

المتداولة حالياً حيث قسمه إلى:

أ- رأس المال الهيكلي

ب- رأس المال الفكري ويتكون من:

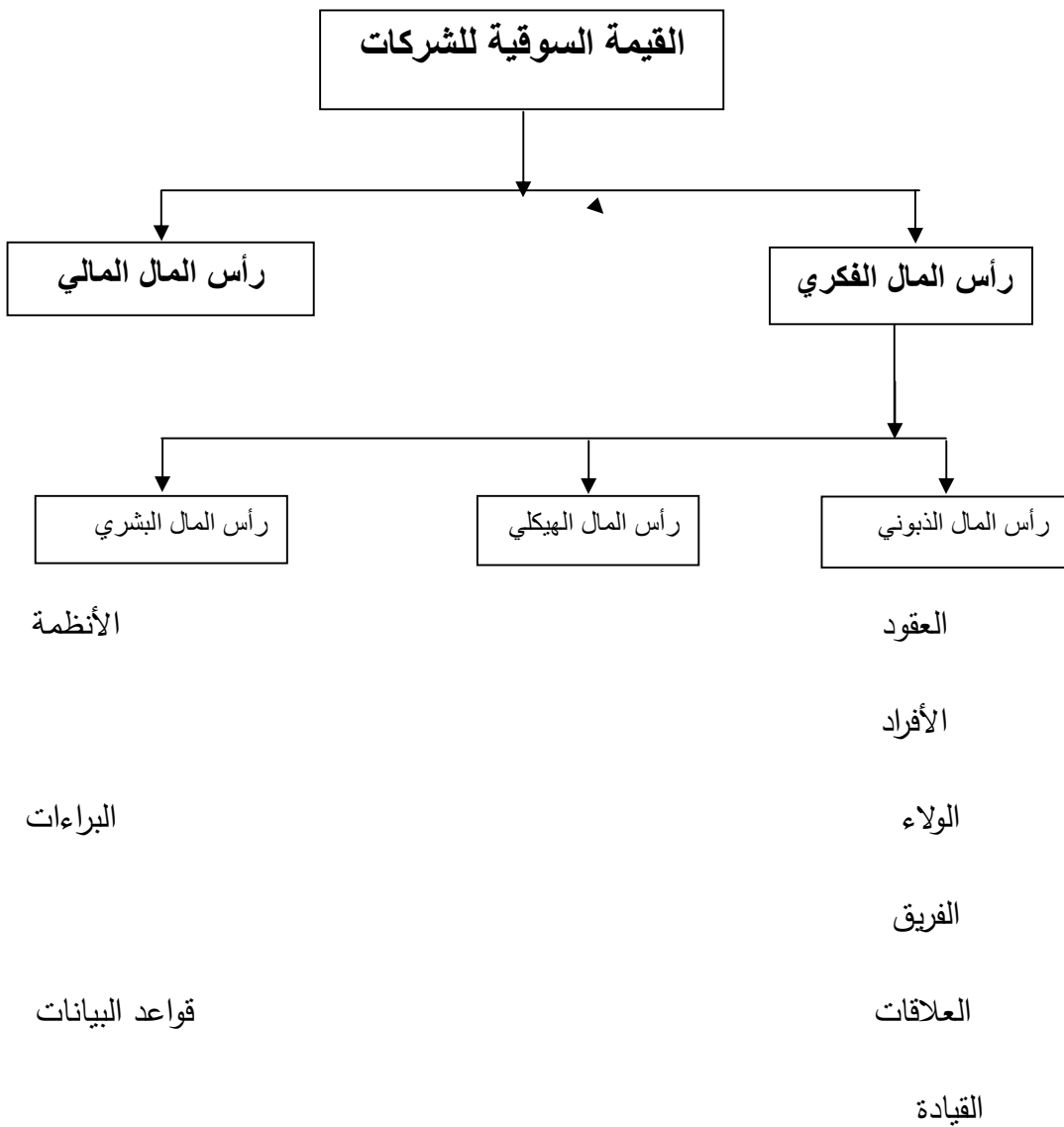
* رأس المال البشري.

* رأس المال الهيكلي.

* رأس المال الزبون.

الشكل التالي (1/2/1)

هيكل رأس المال في الشركات



المصدر : وجدى محمود حسين ، التكوين المعرفي وهيكل الإقتصاد العربي ، ورقة عمل مؤتمر كلية التجارة الـ21 جامعة أكسفورد ، ابريل 2006 ، صـ25

ولأنّ هذا التقسيم لرأس المال الفكري هو الأكثر شيوعاً نستعرضه في مايلي :

أ- رأس المال الهيكلية (STRUCTU CAPITAL):

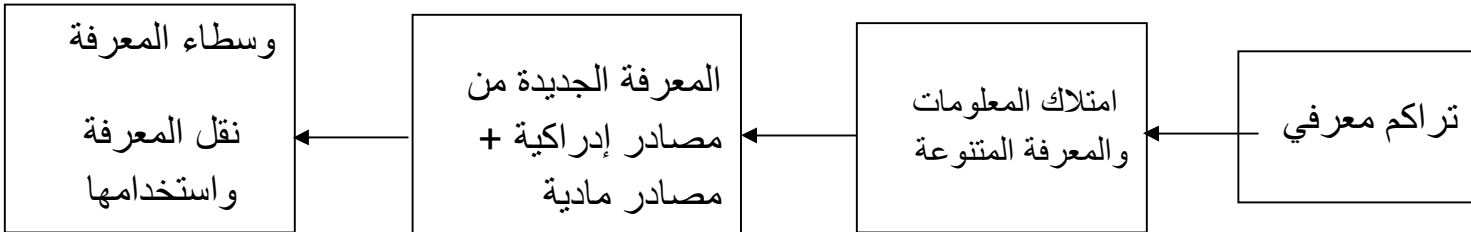
إنّ رأس المال (المالي) هو الذي يصنع الوجود المادي للشركة وقيمتها الدفترية بموجب الاجراءات والعقود المحاسبية فإنّ رأس المال الفكري بالمقابل هو الذي يضع قيمة الشركة السوقية ومكانتها وسمعتها ، كما أنّ رأس المال الهيكلية يضع معرفتها الصريحة التي توجد عادة في هياكل وأنظمة واجراءات ، فهو يمثل كل قيم الشركة التي تتداولها داخلياً .

ب- رأس المال البشري (HUMAM CABITAL):

وهو المعرفة التي يمتلكها ويولدها العاملون مثل المهارات والخبرات الإبتكارات ، عمليات التحسين والتطوير لقد عُرف (Edvnson & Malane) رأس المال البشري بأنه مجموع المهارات والخبرات والمعرفة المتوفرة للعاملين بالشركة ، وبالتالي فهو ناتج عمليات متتابعة ومعقدة تحتاج إلى استثمارات وفترات زمنية طويلة لتكوينها ويتم تكوين رأس المال الفكري (المعرفي) من خلال مراحل تبدأ بالمنتجات المعرفية سواء كانت هذه المنتجات داخل الإنسان نفسه أو عن طريق وسطاء للمعرفة والذين يمثلون طريقاً ممهداً لتدفق المعرفة ثم أخيراً يتم تحويل المعرفة عن طريق وسائل الإتصال لوسطاء معرفة ويوضح الشكل التالي مراحل تكون رأس المال الفكري .

الشكل التالي (2/4)

يوضح مراحل تكوين رأس المال الفكري :



WORLD BANK KNOWIEDGE FOR DEVELOPRENT WOVL D AND
DEVWLOPMENT REPORT (1998) NE YORLC :OKFORD UNIVERSITY
BRESS_ p12

من خلال الشكل السابق يمكن أن نستنتج أن: التراكم المعرفي يعتبر مصدراً أساسياً لتكوين رأس المال الفكري حيث يعتبر هذا التراكم مصدر الهام وابتكار يكون له أهمية كبرى في حاضر المنظمة ومستقبلها¹.

* تعتبر القدرات الذهنية البدائية والقيم الشخصية من أهم ركائز رأس المال الفكري .

* منظمات الأعمال أصبحت بمثابة مراكز بحوث على أساس المعرفة.

* نجاح المنظمات مرهون حالياً كما يمتلكه من قدرات معرفية تتعلق بالتنسيق بين المهارات الإنتاجية والتنظيمية وتحسين وتكامل تقنيات الإنتاج المستخدمة ، إذا أصبح رأس المال الفكري مصدر القوى في تحقيق المنافسة لذلك يجب على المنظمات أن تتعلم كيف تحوّل مآلديها من رأس المال الفكري في متغيرات العالم.

وكما يتمثل رأس المال التنظيمي في البنية العلمية التي تم بناؤها بالمنظمة لإدارة وتوليد معرفتها بشكل كافي ، وتم تركيب رأس المال الهيكل عن طريق الهياكل الداخلي أو العمليات اليومية للمنظمة ومنها عمليات ، قواعد بياناتها وتوزيعها ، وثقافتها ، وأسلوب الإدارة فيها ، والشبكات الداخلية ، ويهتم رأس المال الخارجي بقيمة علاقة المنظمة بالعملاء والموردين ومقاولي الباطن والأطراف الخارجية الرئيسية الأخرى.

أما رأس المال الإبداعي يكون نتيجة مباشرة لثقافة المنظمة وقدرتها على خلق معرفة جديدة من التجهيزات المتاحة ومن ثم يكون رأس المال المعرفي نتيجة تفاعل أربعة عناصر أساسية هي في معادلة².

رأس المال الفكري = رأس المال البشري + رأس المال التنظيمي + رأس المال الخارجي + رأس المال الإبداعي.

¹ - وجدى محمود حسين ، التكوين المعرفي وهيكل الاقتصاد العربي ، مرجع سابق ، ص26

² -Shao . Chi, c.et al al . (2008) , The Effect of Alliance Experience & Intellectual capital on the value creation of International Strategic Allionces, Omega , Vol .36,Iss Apr. pp298. 316.

رأس المال البشري: أي قدرة مستخدمي الشركة اللازمة لتوفير حلولاً لعملائها والإبتكار والتجديد وهو يمثل مصدر الإبتكار والتحسين ولكنه في الوقت نفسه هو الأصعب في القياس وهو ينمو باستخدام الشركة المتعارفة للمستخدمين وزيادة هذه المعارف¹.

رأس المال الهيكلية: هو المبنى الإرتكازي لرأس المال البشري ، بما في ذلك القدرات التنظيمية لمواجهة متطلبات السوق ، كما يتضمن نوعية نظم المعلومات والمفهوم والتوثيق التنظيمي ، وهو يمثل الهيكل التنظيمي للشركة ومادتها الصلبة ، وتعتمد على مدى قدرته مع تمكين الشركة من تعليق وتحريك استخدام رأس المال البشري ، أي مصارف الشركة في خدمة أهدافها وتحدد BROOKING ستة مكونات أساسية لرأس المال الهيكلية هي²:

. فلسفة الإدارة : ماذا يعتقد قادة الشركة بشأن مستخدميها ورسالتهم.

. ثقافة الشركة: كيف تسلك الشركة شكلاً وقيماً .

. اجراءات الإدارة: الآليات التي تنفذ الشركة فلسفتها من خلالها.

. نظم تقنية المعلومات: أي النظم التي تنفذ الشركة من خلالها اجراءاتها الإدارية.

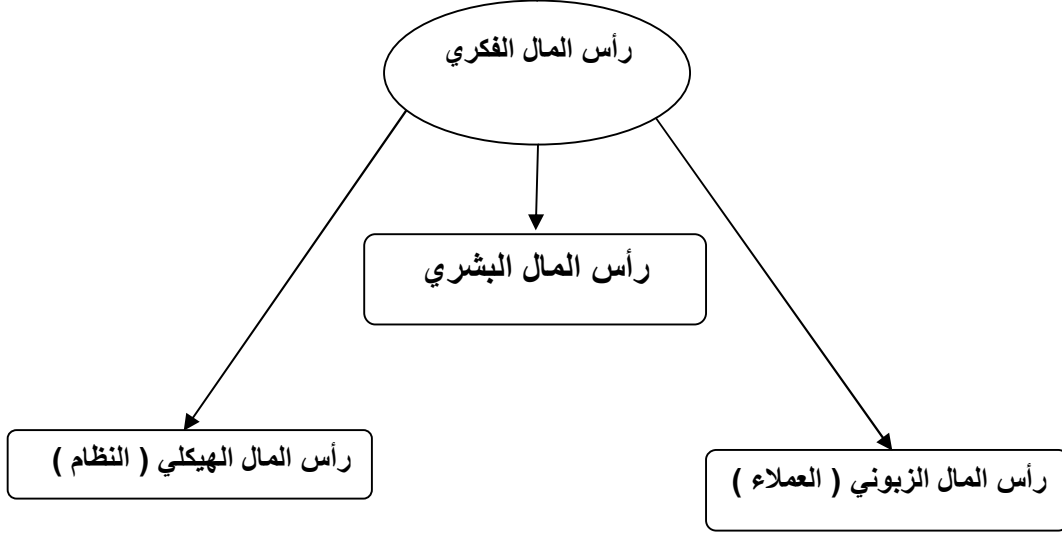
- رأس المال الزبون: وهو العلاقه مع الناس الذين تتعامل الشركة معهم والذين يتمثلون بزبائنهم وعملائهم. وقد سمّاه البعض برأس مال العلاقات وهو أعلى قيمة بين مكونات رأس المال الفكري والأسهل على القياس من خلال الإيرادات .

¹ - د:سعد بوالعندي ، د. أحمدعلي صالح إدارة رأس المال الفكري في منظمات الاعمال ، دارء اليازورى العملية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009 ، ص6

² Brooking , A, 1997, Intellectual Capital, London , International Thomson Business press ,Page 6-12

الشكل (3/2/1)

يوضح مكونات رأس المال الفكري الرئيسية



إعداد الباحث

وقد بنى شولتز مفهومه لرأس المال البشري على ثلاثة فروض أساسية وهي:

- 1- إنَّ النمو الإقتصادي الذي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المتخلات المادية ، راجع أساساً إلى الزيادة في المخزون المتراكم لرأس المال البشري.
- 2- يمكن تقسيم الاختلافات في الإيرادات وفقاً للاختلافات في مقدار رأس المال البشري المستثمر في الأفراد.
- 3- يمكن تحقيق العدالة في الدخل من خلال زيادة نسبة رأس المال البشري إلى رأس المال التقليدي.

ويمكن تعريف رأس المال البشري بأنه جميع الموارد البشرية ذات الامكانيات المتميزة على شغل الوظائف الإدارية والفنية والتي لديها القدرات الإبداعية و الإبتكارية والتفوقية ، وتشتمل هذه على معارف العاملين المتطورة وخبراتهم المتراكمة على التجارب العلمية ، ومهاراتهم الثقافية و الفنية ، فضلاً عن رضاهم ومعنوياتهم وتماسكهم كفريق عمل متكامل.

أنواع رأس المال البشري:

1- النجوم والعقول 75٪.

وهم فئة العاملين الذين يتمتعون بالقابليات والمعارف والمهارات المتنوعة التي يمكن توظيفها واستثمارها بشكل صحيح لصالح المنظمة ، فضلاً عن حركتهم الدائمة وفعلهم النشط في الوصول إلى الأداء المتميز للغاية

2- المتعلمون الجدد 2.5٪.

وهم فئة العاملون الجدد الداخليين للمنظمة والمنقولين والمترقين إلى وظائف جديدة والذين عادة ما لم يصل أدائهم للمستوى المرغوب به بسبب ضعف مواقف الاندماج و التكيف مع محيط المنظمة وثقافتها وبيئتها.

3-العاملون الطبيعيون 20٪.

وهم العاملون العاديون الذين يتمتعون بصلاية إلتمائهم للمنظمة ، والذين لا يمكن الاستغناء عنهم ، بل يفترض أن يسعى المديرين لتحويلهم إلى نجوم لامعة وعقول مدبرة خدمة لصالح إضافة القيمة الإقتصادية لها.

4-العاملون صعبى المراس 2.5٪.

وهم العاملون صعبى المراس والتعامل كونهم أصحاب مشاكل في العمل ، والتأثير السلبي في الإنتاجية ، ويفضل أن تعد المنظمة تلك البرامج الناجحة للاستغناء عنهم بسرعة بسبب ارتفاع كلفهم المؤثرة على الاستثمار¹.

¹- احمد الكردي ، رأس المال الفكري ، بغداد ، 2010 ، ص39 - 40

الجدول (3/2/1)

يوضح عناصر رأس المال الفكري وأوجه الاتفاق عليها

##	العنصر	مفهوم العنصر	أوجه الاتفاق على العنصر
1	صناعة رأس المال الفكري	قدرة المنظمة على البحث عن الخبرات المتقدمة والمهارات النادرة وجذبها للعمل فيها	<ul style="list-style-type: none"> - تكاليف البحث عن الخبرات المتقدمة - تكاليف جذب المهارات التقنية والمتقدمة - تكاليف تصميم نظام معلومات يسهل مهمة الجذب والاستقطاب
2	تنشيط رأس المال الفكري	قدرة المنظمة على زيادة رصيدها المعرفي باستمرار من خلال تعزيز القدرات وتنمية العلاقات بين الأفراد للتعاون في حل المشكلات المعقدة (Quinn. Et, el.)	<ul style="list-style-type: none"> - تكاليف تعزيز قدرة الأفراد العاملين - تكاليف برامج تنمية العلاقات الإنسانية في محيط - العمل لتقليل المعارضة بين الأفراد العاملين، - تكاليف خلق الأنسجة الفكرية وتمثل تلك الأنسجة مجموعة من الأفراد على التعلم المشترك ونشره بين مجموعة المحترفين
3	تنشيط رأس المال الفكري	مجموعة الاساليب المستخدمة من قبل المنظمة لإنعاش عملية الإبداع والابتكار عن العاملين فيها باستمرار (Kanter 1999:4)	<ul style="list-style-type: none"> - تكاليف استخدام طريقة عصف الأفكار مع العاملين لإثارة القدرة الإبداعية عندهم ، لتوليد اكبر عدد من الأفكار . - تكاليف تمويل الجماعات المحاسبية والتي تمثل مجموعة نشيطة تحسب التحدي والإنجازات العالية في العمل - تكاليف إقامة نظام لجميع آراء العاملين و مقترحاتهم التطويرية .

<p>- تكاليف التدريب والتطوير المستمر</p> <p>- تكاليف الحفز المادي والإبتكاري</p> <p>- تكاليف تقليل فرص الاغتراب الهيكلي التنظيمي</p>	<p>قدرة المنظمة على الاهتمام بالطاقات المعرفية والنجوم اللامعة من العاملين القادرين على إنتاج أفكار جديدة أو تطوير أفكار قديمة تخدم المنظمة (صالح 2001:82)</p>	<p>المحافظة على رأس المال الفكري</p>	<p>4</p>
<p>تكاليف نظام توثيق متطلبات الزبائن</p> <p>- تكاليف نظام تقديم الخدمة للزبائن</p> <p>- تكاليف منح المزايا الإضافية للزبائن</p>	<p>مدى اهتمام المنظمة بأراء الزبائن ومقترحاتهم وأخذها بنظر الاعتبار عند تصميم منتجات جديدة .وحتى تعديل الموجود منها (عبيد 2000:76)</p>	<p>الاهتمام بالزبائن</p>	<p>5</p>

المصدر : أ. د عادل حرموش المفرجي ، د- أحمد علي صالح ، الإتفاق علي رأس المال الفكري وأثره في نجاح الشركات الصناعية ، دراسة إستقلالية ، لأداء من قادة الشركات الصناعية العراقية – ورقة بحثية – أكتوبر 2005 ، ص 57

خصائص رأس المال الفكري¹ :

من خلال تعريف رأس المال الفكري في الفقرة السابقة أظهر إبه يمثل مجموعة من الأفراد الذين يتمتعون بقدرات معرفية وتنظيمية تميزهم عن غيرهم من الأفراد العاملين ويتوزعون على مختلف مستويات الهيكل التنظيمي ولا يشترط توافر شهادة أكاديمية بمن يتصف به ، ولتأكيد ذلك بشكل أكثر وضوحاً سننتأول في هذه الفقرة خصائص الأفراد الذين يمثلون رأس المال الفكري ، وحيث إنَّ رأس المال الفكري (ينطبق على كل الأفراد الذين يمتلكون إبداعات أو إبتكارات أو تجديد أو مهارات متفردة أو قدرات متميزة) (العنزي ، 2001:

¹ - أ. د عادل حرموش المفرجي ، مرجع سابق ، ص 57

(118) ، (8: 2001 ، RASTOGI) وبغية تحديد خصائص من يتصف برأس المال الفكري بشكل علمي ، فقد تم الرجوع إلى قوائم الخصائص الشخصية (للمتميزين ، والموهوبين ، المبدعين ، والمبتكرين) وبتبين إنَّ أفضل تقسيم للخصائص يكون تحت المسميات الموضحة في الجدول "3"

1- التنظيمية :

فيما يخص المستوى الإستراتيجي نجد إنَّ رأس المال الفكري ينتشر في المستويات كلها وينسب متفاوتة (Barell 1991)¹ ، أما بخصوص الهيكل التنظيمي العضوي المرن ، أما رسميته فتستخدم بشكل منخفض جداً ويميل إلى اللامركزية في الإدارة بشكل واضح .

2- المهنية :

الاهتمام ينصب على التعليم المنظمي والتدريب الأثرائي وليس بالضرورة الشهادة الأكاديمية (Pefffer and Sutton) ، ويمتاز رأس المال الفكري بالمهارة العالية والمتنوعة والخبرة العريقة .

3- السلوكية والشخصية :

يميل رأس المال الفكري إلى المخاطرة بدرجة كبيرة لذا فهو يميل إلى التعامل مع موضوعات تتسم بالتأكد (Davis 1996) ، ورأس المال الفكري ميَّال إلى المبادرة وتقديم الأفكار والمقترحات ولديه قدرة على حسم القرارات دون تردد ولديه مستويات ذكاء عالية ومثابرة حادة في العمل وثقة عالية بالنفس (حداد وسرور 1999) .

¹ - ايمن عادل عبدالفتاح عيد ، دور رأس المال الفكري في دعم المزاي التنافسية المستديمة في ضوء إدارة المعرفة ، من بحوث مؤتمر تطوير رأس المال البشري ، وزارة الاوقاف و الشؤون الإسلامية ، قطاع التخطيط والتطوير ، الكويت ، 18- 20 يناير 2010.

تتميز خصائص رأس المال الفكري بالآتي¹:

- 1/ يتميز رأس المال الفكري بأنه غير مادي وغير ملموس .
- 2/ يتواجد في عقول الأفراد العاملين في المنظمة .
- 3/ قيمته تتزايد بالإبتكار من خلال استخدام العمل المعرفي .
- 4/ يهدف إلى خلق الثروة .
- 5/ ليس له عمر مع تزايد في القدرات الإبداعية.

¹ - محمد عواد الزيانت ، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2008 ، ص 22.

المبحث الثالث: مؤشرات تقييم وقياس رأس المال الفكري

أولاً: قياس مؤشرات رأس المال الفكري:

هنالك العديد من الجهود المبذولة من أجل تطوير مقاييس ومؤشرات تقييم يمكن الإعتماد عليها لقياس رأس المال الفكري على مستوى المنظمات ، ورغم التقدم الملموس الذي حصل في هذا المجال إلا أنه لازالت هنالك مساحة عدم اتفاق بين المختصين فيما يتعلق بهذه المقاييس وهذا بما يؤثر استمرار الحاجة لمزيد من التطوير والتحسين لهذه المقاييس من خلال المؤشرات التالية¹.

أ - كثرة المحاولات الجارية لقياس رأس المال الفكري في المنظمات وكان من أبرزها التطوير السنوي الذي أصدرته شركة (SKAMDIA) السويدية لقياس وتقييم مكونات رأس مالها الفكري .

ب - زيادة الاهتمام والاعتراف بالقيمة الحقيقية (السوقية) لرأس المال الفكري للشركات على الرغم من قصور أساليب القياس والتقييم المحاسبية والمؤشرات المالية التقليدية .

ج - الاعتراف المتزايد بالدور الأساسي الذي يلعبه رأس المال الفكري في الأداء الإجمالي للشركة على صعيد النتائج المادية أو على صعيد المنافسة السوقية .

وهناك العديد من المؤشرات التي تسمح بقياس وتقييم رأس المال الفكري في المنظمات أهمها:

قياس عوائد رأس المال الفكري:

من أجل تبني طريقة فعالة وتطوير رأس المال الفكري فإنَّ الأخير يحتاج إلى طرق للقياس ، شأنه في ذلك رأس المال البشري وتنطلق أهمية القياس لرأس المال الفكري من المبررات الآتية:

* الكشف عن خصائص وقدرات الأفراد العاملين في المنظمة ، ويحدد ذوي القدرات الإبداعية.

* المحافظة على رأس المال الفكري ؛ لأنه يحدد نقاط القوة ونقاط الضعف في أدائهم.

* تصحيح مسار أداء المنظمة.

¹- عادل حرحوش ، احمد علي صالح ، مرجع سابق ، ص 72

وقد وضعت الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (ASTD) تصنيفاً لمستويات رأس المال الفكري ، ويتضمن أربعة مستويات ، نتناول المستوى الأول قياس المستوى الإجمالي لرأس المال الفكري ، ويشمل المستوى الثاني أربعة أجزاء ، أما المستوى الثالث فيضمن تقسيمات أجزاء المستوى الثاني ، ويتكون المستوى الرابع من اجراءات تقسيمات المستوى الثالث ، والشكل التالي يصور تصنيف مستويات قياس رأس المال الفكري حسب تصنيف الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير لمستويات قياس رأس المال الفكري لقياس عائد رأس المال الفكري ، فلا بد أن يتم على ثلاثة مستويات :

1. قياس عوائد رأس المال الفكري على مستوى المنظمة:

من الطبيعي أن تواجه كل الموارد لخدمة هدف المنظمة ، ومن ضمن هذه الموارد: رأس المال الفكري كان المقياس التقليدي الذي يستخدم لتوضيح هذه العلاقة هو:

العائد/الفرد ، إلا أن هذا المقياس خاص على إلقاء الضوء على تأثير الجهد البشري لأنه يظهر النتائج ولا يظهر المسببات . وهو ما يتطلب وجود مقاييس كمية على المستوى التنفيذي لقياس تأثير رأس المال الفكري على الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

أساليب ومؤشرات قياس رأس المال الفكري:

أولاً : مؤشرات قياس رأس المال الفكري:

و هناك العديد من المؤشرات التي تسمح بقياس وتقييم رأس المال الفكري في المنظمات أهمها:

- 1- عدد المنتجات الجديدة.
- 2- عدد الزبائن الجدد.
- 3- نسبة النجاح مقاسة بالقيمة النقدية.
- 4- تنسبة الزيادة في زبائن الأعمال (المنظمات).
- 5- دليل الإنتاجية.
- 6- الأيزو ومستوى رضا الزبون.

ثانياً: أهمية ومشاكل قياس وتقييم رأس المال الفكري:

أهتمت المنظمات العالمية والمهنية بالأصول غير الملموس حيث صدر المعيار رقم "2" عام 1974 عن مجلس معايير المحاسبة المالية ACCOUNTING FIANGAL (FASB) AANDARD BOARD لقياس ولتقرير عن الأصول غير الملموسة مثل براءة الاختراع والعلامة التجارية حيث عالجه كمصروف عندما يتأكد حدوثها ، بينما لا يتم الاعتراف بالقيمة المحققة إلا إذا كانت عن طريق صفقة مع طرف خارجي.

ويتم خلق القيمة الإقتصادية اليوم في قالب بوسطة رأس المال المعرفي إلا أن ذلك قوبل بالتحدي قياس عناصره الفريدة عنها وأشارت تقارير المعارف الفدرالي لفيلا ديلفيا بأن الاستثمار في الأصول المعنوية INTANGIBLE ASSETS في الولايات المتحدة الأمريكية عام 2000 بلغ ترليون دولار أمريكي ، كما أن المشاكل المتعلقة بقياس تلك الأصول والإعتراف بها محل الإهتمام الدولي ، وأن التعارضات في القياس والتقرير عن الحاجات المعنوية واضحة في المبادي المحاسبية الأمريكية المقبولة قبولاً عاماً وأثبت بالدليل أن الإقتراح بأن الإعتراف برأس المال المعرفي يجب أن يتم بموجب مبادئ محاسبية وبصفة خاصة قوائم معايير المحاسبة المالية المعلنة حديثاً في الشركات المندمجة والشهرة والأصول المعنوية الأخرى ، وهذا يتوافق مع المعايير الدولية ، حيث أن القاعدة هي أن جميع الشركات المندمجة سوف يتم تفسيرها بواسطة طريقة الشراء في المحاسبة ولمكانية المقارنة بين تلك الشركات ، وأن الإفصاح سوف يؤدي إلى تحسين بناء التقارير المالية وقياس التقرير بين الأصول المعنوية المتولدة داخلياً في القوائم المالية¹.

¹- ايمان عطية ، الاستثمار في رأس المال الفكري ، إستراتيجية تخدم الإنتاجية والربحية ، مجلة الاقتصاد ، العدد 12564 ، 2008.

ويمكن أن يساهم رأس المال الفكري في خلق القيمة من خلال فلسفة إدارة شمولية ، حيث أنّ رأس مال العملاء والشهرة والعلاقات بالموردين وعمليات التشغيل والتكنولوجيا ضرورية لكل من خلق القيمة والمركز التنافسي ، ويعد رأس المال الفكري هو المصطلح المستخدم للدلالة على جميع الموارد غير الملموسة وله دور فعال في تحقيق الأهداف والمركز التنافسي للمنظمة وأصبح رأس المال الفكري محور التنافس في تشغيل الأعمال.

رابعاً : طرق ونماذج قياس رأس المال الفكري¹ :

رغم الأهمية المتزايدة لرأس المال الفكري إلاّ أنّ الأنظمة المالية والمحاسبية حتى الآن لا تؤخذ بعين الاعتبار. الأصول غير الملموسة للشركة (Invisible Assets) باستثناء حالات محدودة مثل شهرة المحل ، براءات الاختراع وحقوق النشر . وعلى الرغم من ذلك فإنّ هناك الكثير من المحاولات الموضوعية لقياس وتقييم رأس المال الفكري قدمت نماذج وأساليب متعددة إلاّ أنّه لا يزال هناك عدم اتفاق بين المختصين حول طرق تقييم الأصول المعرفية ورأس المال الفكري .

السؤال هو كيف يمكن قياس رأس المال الفكري ؟ وللإجابة على هذا السؤال يمكن إبداء ما يلي حول المحاولات الكثيرة والحديثة المبذولة لقياس رأس المال الفكري وهي² :

- أ- إنّ تلك المحاولات تعبر عن حاجة حقيقية لقياس وتقييم رأس المال الفكري في العديد من الشركات التي تزيد من استثماراتها في مشروعات إدارة المعرفة وتطويرها .
- ب- إنّ هذه المحاولات يمكن اعتبارها خطوات عملية وموضوعية في سبيل تطوير منهجية عملية خاصة لقياس وتقييم رأس المال الفكري .
- ج- إنّ هذه المحاولات تواجه اعتراضات عديدة بشأن إمكاناتها للتصدي لمشكلة تحديد المعايير والمؤشرات المساعدة لقياس المعرفة .

¹ - د. احمد فايد نور الدين ، دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الاعمال ، ملتقى دولي حول (رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة ، ديسمبر 2011 ، الجزائر ، ص7-.

² - CMA Huse, T. and Bell, A.H, Measuring and Managing Knowledge, McGraw-Hill/Irwin, Boston, 2001, p2 .

د- إنَّ الكثير من النماذج التي قدمت من أجل قياس وتقييم رأس المال الفكري تتسم بالعدد الكبير من المؤشرات التي إقترحها العديد من المعنيين مما يعقد التطبيق وخاصة في مجال استخدامها كنماذج رياضية .

واعتماداً على ما جاء أعلاه يمكننا تصنيف النماذج والأساليب المستخدمة لقياس رأس المال الفكري في أربعة مجموعات ، كما يلي¹:

1- النماذج الوصفية : وهذه النماذج تصنف السمات والخصائص لرأس المال الفكري ، وترتكز على استطلاع الآراء والاتجاهات التي تعتبر مهمة في تأثيرها غير المباشر على أداء عمليات المعرفة وتحقيق نتائجها المرغوبة بالإعتماد على الخبرة الذاتية والتقدير الشخصي للقائمين بالدراسة أو مقترحي النموذج . ويدخل ضمن هذه النماذج ما يلي :

- أداة تقييم معرفة الإدارة.

- التقييم الذاتي لإنتاجية ذوي المهن المعرفية.

- بطاقة الدرجات الموزونة لقياس وإدارة أصول المعرفة.

2- المقائيس والنماذج المرتبطة برأس المال الفكري والملكية الفكرية : وهذه المقائيس تركز على قياس قيمة رأس المال الفكري ومكوناته الأساسية وهي:

- رأس المال الهيكلي.

- رأس المال البشري.

- رأس المال الزبوني.

وتتولى هذه المقائيس تحويل المعرفة والأصول المعرفية غير الملموسة في أقسام الشركة المختلفة إلى أشكال الملكية الفكرية لتكون أكثر تحديداً وأسهل استخداماً .

3- مقائيس ونماذج القيمة السوقية : هذه المقائيس تركز على الفرق بين القيمة الدفترية لأصول المعرفة وقيمتها السوقية أو الفرق بين (قيمة الشركة في السوق) وحقوق ملكية جملة الأسهم . إنَّ هذه المقائيس تعتمد غالباً على الأسس والمبادئ المالية والمحاسبية ومن أهم أمثلتها :

¹ - نجم عبود نجم (2004) : قياس وتقييم إنتاجية العمل المعرفي في الشركات كثيفة المعرفة ، من بحوث المؤتمر الخامس لجامعة الزيتونة ، عمان .

• القيمة السوقية.

• القيمة الدفترية.

• القيمة غير الملموسة المحسوبة.

مقائيس ونماذج العائد على المعرفة : هذه النماذج تقوم على أساس إحتساب العائد على الأصول (ROA) المحسوبة وحسب الصيغة التالية:
الأصول الملموسة للشركة:

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

بعد ذلك يتم مقارنتها مع متوسط العائد لعموم الصناعة التي يقع نشاط الشركة ضمنها ،
إنَّ الزيادة عن متوسط الصناعة تعتبر عائد المعرفة الخاص بالشركة ومن أمثلتها:
ويمكننا في هذا المجال عرض أهم الطرق والنماذج المستخدمة لقياس رأس المال الفكري
وأكثرها شيوعاً وهي:

1- القيمة السوقية والقيمة الدفترية للشركة : ويستخدم هذا النموذج الصيغة التالية :

$$\text{رأس المال الفكري} = \text{القيمة السوقية للشركة} - \text{القيمة الدفترية}$$

فإذا كان سعر سهم الشركة عند الإكتاب مثلاً 5 دنانير وقيمتها الحالية في السوق هي
10 دنانير فإنَّ قيمة رأس المال الفكري = 5 - 10 = 5

الجدول التالي (1/2/3)

يعرض قيمة رأس المال الفكري لمجموعة من الشركات الأمريكية.

الشركة	المبيعات السنوية (بليون دينار)	القيمة السوقية (بليون دولار)	القيمة الدفترية (بليون دولار)	نسبة القيمة السوقية إلى الدفترية
إبي	0.4	13.9	0.9	15.4
أوراكل	10.9	80.7	6.5	12.4
مايكروسوفت	25.3	327.4	41.4	7.9
إنتل	33.7	177.0	32.5	5.4
ناكول (صلب)	4.6	3.3	2.2	1.5
جنرال موتورز	184.6	30.5	20.6	1.5
جود بير	14.4	3.0	3.6	0.83

Source: G.G. Dess et al. (2004): Strategic Management, McGraw-Hill/Irwin, Boston, p109.

من أهم الإعتراضات على هذه الطريقة ما قدمه (Cetin) وهي¹ :

- أ- إنَّ بعض الشركات لا تتعامل مع الأسواق العامة أو أسواق الأوراق المالية وبالتالي ليس لها قيمة سوقية وليس من السهل تحديد رأسمالها الفكري .
- ب- إنَّ استخدام أسعار الأسهم في الأسواق المالية كأساس لحساب القيمة السوقية للشركة لتحديد رأسمالها الفكري ليس عملياً بسبب تذبذب أسعار الأسهم صعوداً أو هبوطاً .
- ت- إذا كانت قيمة رأس المال الفكري تمثل الفرق بين القيمة السوقية والدفترية فماذا يتوجب على الشركة أن تعمل في ظل هذه المعلومات . إذ يعتقد البعض إنَّ استبعاد رأس

¹ F.Cetin, Measuring and Managing Intellectual Capital, Helsinki University of Technology, Finland, 2000, pp 5-13

المال الفكري من الكشوف المالية هو مشكلة رئيسية خاصة أنّ الفرق بين القيمة السوقية والدفترية في تزايد بشكل كبير ، كما أنّ تذبذب القيمة السوقية للشركة هو مشكلة أخرى.

ث- إنّ الفرق بين القيمة السوقية والدفترية لا يمكن أن يعزى لرأس المال الفكري فقط بل هناك العديد من العوامل الداخلية والخارجية التي تولد هذا الفرق .

1- بطاقة الأداء المتوازن (BSC).

2- لقد طور هذا النموذج (Kaplan & Norton) ليقدم نظرة شمولية

استراتيجية لتقييم الأنشطة ذات العلاقة بتوليد القيمة الملموسة واللاملموسة . ويتكون هذا النموذج من أربعة مناظير هي:

أ. المنظور المالي .

ب. منظور العملاء .

ج. منظور المتعاملين .

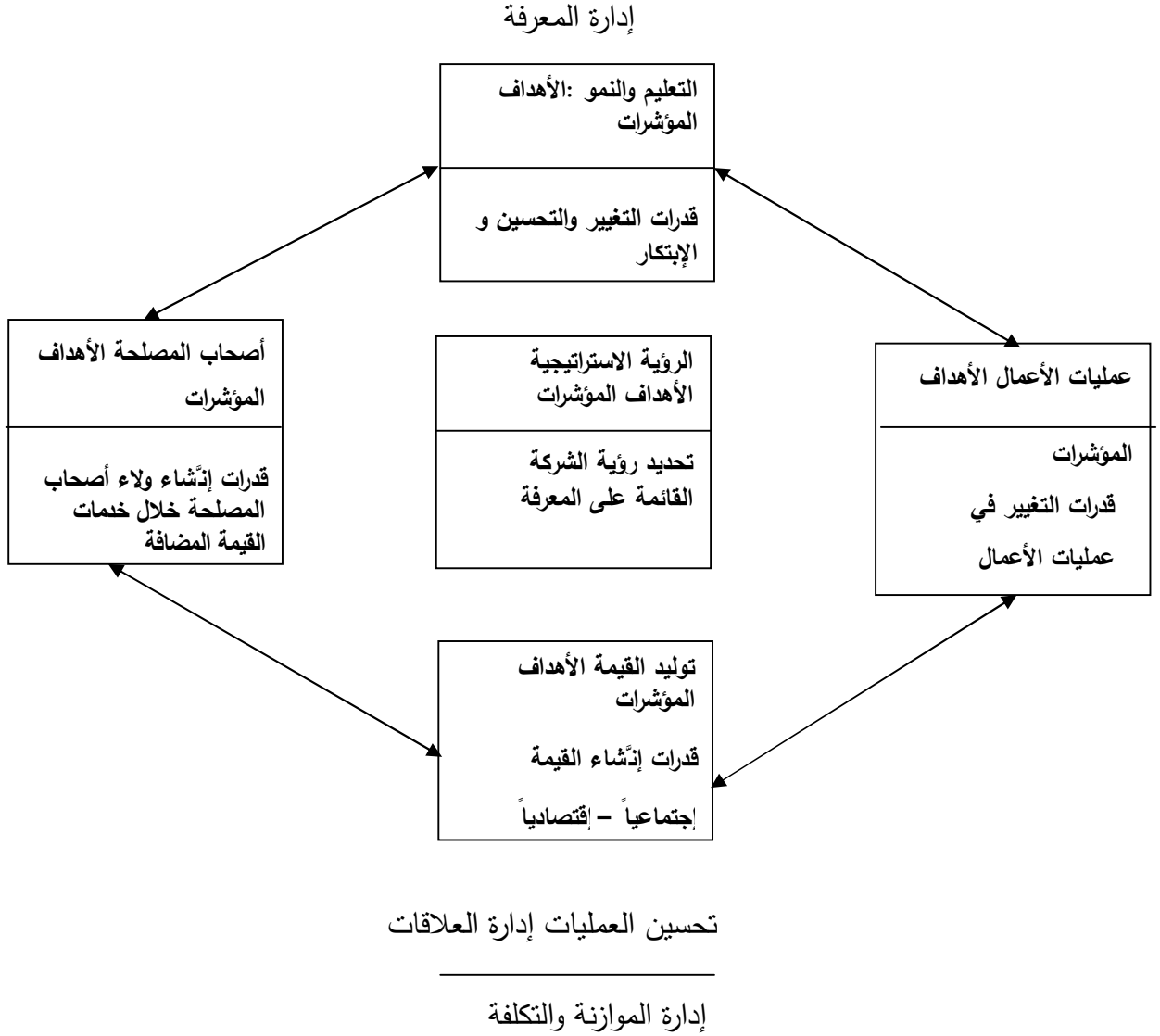
د. منظور النمو والتعلم .

لقد طبّقت البحرية الأمريكية هذا النموذج بوضع مجموعة معايير تربط كل مفهوم بنتائج الأداء ذات العلاقة.

إنّ هذه الطريقة معنية بقياس الأصول غير الملموسة ورأس المال الفكري وهذا يفرض تغيير رؤية النظام المحاسبي لكي يستوعب ذلك والشكل التالي يوضح ذلك .

الشكل التالي (1/3/1)

يوضح بطاقة الأداء المتوازن (BSC) لإدارة المعرفة:



Source: R.S.Kaplan & Norton, D.P, The Balanced ScoreCard: Measures That Drive Performance, HBR, Vol.(70), No.(1), 1999, pp71-79

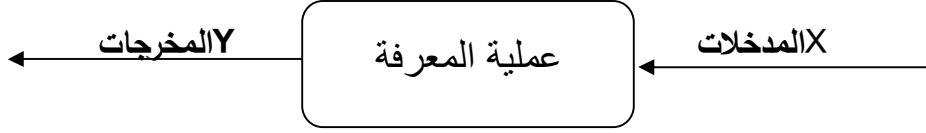
3- نظرية القيمة المضافة للمعرفة:

إنَّ هذه النظرية تجد جذورها في الصناعة (أنَّ القيمة تضاف في كل عملية من عمليات الإنتاج) ، كما أنَّها ذات أهمية كبيرة في إقتصاد المعرفة ، فهي تسمح

للمدراء والمستثمرين أن يحلّوا أداء الأصول المعرفية ورأس المال الفكري للشركة في العمليات الجوهرية بلغة العوائد التي تولدها .

إنّ نتائج تحليل القيمة المضافة للمعرفة (KVA) تتمثل في النسب التي تقارن بين بيانات السعر والتكلفة المشتقة من التدفقات النقدية للعمليات الجارية بالإعتماد على المعرفة في الشركة .

الإفتراضات الأساسية للقيمة المضافة للمعرفة:



Source: Thomas Housel and A.H.Bell(2001): Measuring and Managing Knowledge, McGraw-Hill/Irwin, p94.

الإفتراضات الأساسية :

- 1 - إن كانت ($y = x$) ليس هناك قيمة مضافة .
- 2 - القيمة هي دالة التعبير الذي يقاس بمقدار المعرفة المطلوبة لصنع التغيير .
- 3 - وهكذا فإنّ قيمة دالة التغيير هي مقدار المعرفة المطلوبة لصنع التغيير .

4. نموذج ذكاء رأس المال البشري Human Capital Intellectual :

وقد طوّر من قبل Fitz-Enz (1994) ، يقوم النموذج باختيار مجموعة من المؤشرات المتعلقة بقياس رأس المال الفكري ، ومن ثم استخدام تلك المؤشرات لغرض إجراء المقارنة مع قاعدة بيانات هذا المكون . إنّه يشبه نموذج كلفة ومحاسبة الموارد البشرية (HRCA) الذي سيرد ذكره لاحقاً .

5. نموذج بروكر التكنولوجي Technology Broker :

تم تقديم هذا النموذج من قبل Brooking (1996) والذي يسعى إلى تقدير قيمة رأس المال الفكري للشركة من خلال تحليل تشخيصي (Diagnostic) . يتكون رأس المال الفكري وفقاً للنموذج من أربعة أنواع من الموجودات :

- موجودات السوق (Market Assets).
- الموجودات المتركزة بالموارد البشري (Human-Centered Assets) .
- موجودات الملكية الفكرية (Intellectual Property Assets)
- موجودات البناء التحتي (Infrastructure Assets)

يتم فحص كل صنف من الأصناف الأربعة في النموذج من خلال استبانات فحص محددة تتعلق بالمتغيرات الخاصة بصنف معين من الموجودات . تتضمن الجولة الأولى من الفحص (20) سؤالاً لتحديد وتأسيس الحاجة إلى تقوية رأس المال الفكري ، ثم (178) سؤال لمرحلة الفحص والتدقيق اللاحقة . يتطلب التحليل أن تكون هناك علاقة كبيرة بين النتائج النوعية والقيم النقدية والمالية ، هناك نقاط تشابه عديدة بين أسئلة فحص رأس المال الفكري لنموذج بروكر التكنولوجي والتي تكون ذات طبيعة اجتهادية ذاتية في طبيعتها (Subjective In Nature) ومقاييس رأس المال الفكري التي طورها (Skandia) والتي تكون ذات طبيعة موضوعية (Objective) في طبيعتها.

6. نموذج براءات الاختراع الموزونة باستشهاد مسجل (Citation Weighted Patents) :

اقترح من قبل Bontis (1996) . في هذا النموذج يحسب عامل التكنولوجيا بالاعتماد على براءات الاختراع التي طورت من قبل رأس المال الفكري للشركة ، ويقاس أداء رأس المال الفكري وأدائه بالاعتماد على مجهودات تطوير البحث العلمي وفقاً لسلسلة من المؤشرات التي تصف براءات الاختراع في الشركة مثل عدد براءات الاختراع ، وكلفة براءات الاختراع منسوبة إلى دورات المبيعات.

7. نموذج منهجية التقييم الشامل (Inclusive Valuation Methodology-IVM)¹:

تم اقتراح النموذج من قبل McPherson (1998) . يبين هذا المنهج العلاقة بين قيمة الشركة ، ورأس المال الفكري ، والمقاييس النقدية بهدف إعطاء تقييم شامل كلي لأنشطة الأعمال في المنظمة . يستخدم النموذج ثلاث فئات للقيمة هي : القيمة الجوهرية الحقيقية (Intrinsic Value) والتي تمثل الفاعلية الداخلية للشركة ، والقيمة العرضية غير الجوهرية (Extrinsic Value) التي تقاس بواسطة فاعلية دور الشركة (The Delivery Effectiveness) ، وقيمة الدور الفعال (Instrumental Value) للشركة الذي ينعكس أثره على البيئة التنافسية. يسعى النموذج للوصول إلى القيمة الشاملة الكلية للأعمال (Overall Business Value) معبراً عنها بمجموع رأس المال الفكري للتدفقات النقدية للشركة ، بتعبير آخر أي قياس القيمة المضافة الكلية (النقدية وغير الملموسة) ².

خامساً : محأولات قياس رأس المال البشري:

لا شك في أنَّ قياس وتقييم رأس المال البشري بشكل خاص واللاملموسات (Intangibles) بشكل عام يعتبر المجال الأكثر أهمية خلال السنوات القليلة الماضية . وهذا الأمر لم يعد على مستوى الشركات أو القطاعات الإقتصادية وإنما أيضاً على الدول و الأمم . فقد إهتمت الشركات بهذا المجال ولازالت تحفل بمساهمات الباحثين والإستشاريين ، كما أنَّ الدول أصبحت تهتم برأس مالها الفكري وهذا ما كشفت عنه دراسة مالهارتا (Y.Malharta) التي حملت عنوان (قياس أصول المعرفة للأمم) .

ولقد أحصى كارل إريك سفبي ³ (K.E.Sveiby) طريقة لقياس رأس المال البشري أو اللاملموسات مصنفاً إياها إلى أربع مجموعات:

¹ د. عبدالكريم محسن بوقرة ، قياس وإدارة المعرفة ، جامعة الزيتونة ، عمان الاردن ، ص 8 - 10.

² د. عبدالكريم محسن بوقرة ، مرجع سابق ، ص 8 - 10 ، .

³ - Karl-Erik Sveiby, Op.Cit.

أولاً : طريقة رسملة السوق (طريقة القيمة – التسويقية / الدفترية) .

ثانياً : طريقة العائد على الأصول .

ثالثاً : طريقة رأس المال المباشر .

رابعاً : طريقة بطاقات الدرجات الموزونة .

ورغم أهمية هذه الطرق المتنوعة في تقديم محأولات جديدة من أجل فهم رأس المال الفكري ومكوناته وتكوين قاعدة قوية من المبررات من أجل شموله بالتحليل والتقييم المالي ومن ثم إدخاله في القياس والتسجيل المحاسبي ، لازالت هذه الطرق بحاجة إلى المزيد من التأصيل من جهة والمزيد من الاستجابة للشروط المالية والمحاسبية في حساب الأصول الفكرية وخاصة ما يتعلق بثبات القيمة ودقة التقييم من جهة أخرى .

وايضاً هنالك نموذج لقياس وتقييم رأس المال معتمداً على تحديد مكونات رأس المال الفكري بعد تصنيف هذه المكونات في فئتين هما:

1- الأصول الفكرية (Intellectual Assets) : والتي تتحدد بمكونات رأس المال التي تم إعتادها واحتسابها من الناحية المالية والمحاسبية كما هو الحال في براءات الإختراع والعلامة التجارية وحق النشر والتصاميم وأسماء الصفوف (Domain Names) . وهذه هو ما يمثل رأس المال الفكري كرصيد أو قيمة محددة .

2- الموارد الفكرية (Intellectual Resources) : وهي ما يتعلق بمكونات رأس المال غير المحسوبة كما هو الحال في المعرفة الضمنية ، العلاقات ، المهارات والخبرات ، المقدر الإبتكارية ، وهذه تضم مكونات رأس المال الفكري غير المحسوبة من الناحية المالية والمحاسبية. وتمثل رأس المال الفكري كتدفق (Flow) يحدد نوعية عمليات الشركة ويؤثر في نتائج أعمالها .

ولأنّ القيمة السوقية (Market Value) التي تمثل قيمة الشركة في السوق حسب القيمة التي يحققها سهم الشركة ، هي قيمة حقيقية وواقعية فإنّ النموذج سيعتد عليها كتعبير مالي عن قيمة الشركة ولإنّ قيمة رأس المال الفكري يمكن إنّ تأخذ قيمة لا ملموسات الشركة التي تمثل بدورها

الفرق بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية (Book Value) ؛ ولأنَّ القيمة

الدفترية تضم نوعين من الأصول هما :

أولاً : الأصول الملموسة : وتشمل جميع الأصول المالية المادية (الأرض ، الأبنية ،

الآلات ، الأدوات .. الخ) .

ثانياً : الأصول غير الملموسة (الأصول الفكرية) : وتشمل الأصول المحوسبة مالياً

ومحاسبياً المتمثلة بالعلامة التجارية ، البراءات ، التراخيص ، حقوق النشر

، التصميمات ، أسماء الأصناف) .

وبناءً على هذه التحديدات يمكن تحديد قيمة الشركة بالقيمة السوقية ، أي :

$$CV = MV$$

حيث

$$CV = \text{قيمة الشركة}$$

$$MV = \text{القيمة السوقية}$$

والتحديد للقيمة الدفترية بالآتي :

$$BV = TA + IA$$

حيث أنَّ :

$$TA = \text{الأصول الملموسة (المادية والمالية)}$$

$$IA = \text{الأصول اللاملموسة}$$

ويمكن في هذا السياق أن نحدد رأس المال الفكري ببعديه الأساسيين (الأصول

الفكرية والموارد الفكرية) وفق النموذج التالي :

$$IC = F (IA_1 + IA_2 + \dots + IA_n) + (IR_1 + IR_2 + \dots + IR_m)$$

حيث أنَّ :

$$IC = \text{رأس المال الفكري}$$

$(IA_1 + IA_2 + \dots + IA_n) =$ الأصول الفكرية المحسوبة مالياً ومحاسبياً ويعدّد الفقرات المسجلة في السجلات المالية والمحاسبية تتحدد عدد المتغيرات (1, 2, 3, ...) . (, n

$(IR_1 + IR_2 + \dots + IR_n) =$ الموارد الفكرية غير المحسوبة وتضم جميع عناصر رأس المال الفكري التي لم تتحول إلى أصول فكرية محسوبة ، ويعدّد هذه الفقرات ذات القيمة تتحدد عدد المتغيرات (1, 2, 3, ... m) وقد حددنا هذه المتغيرات بالموارد التالية:

المعرفة الضمنية ، المهارات والخبرات ، العلاقات ، والقدرة الإبتكارية .
ولأنّ متغيرات الأصول الفكرية (IA_n) محسوبة ومحددة في الميزانية ، لذا فإنّ الموارد الفكرية (IR_n) هي التي تحتاج إلى جهود كبيرة من أجل تحديدها ، وهذا يتطلب:

أولاً : تحديد قيمة كل مورد من الموارد الفكرية : وهذا ما يمكن القيام به في ضوء خبرة الإدارة والقدرات المتجسدة في أعمال الشركة .

ثانياً : تحديد الأهمية النسبية لكل مورد من الموارد : وهذا ما يمكن تحديده في ضوء طبيعة الشركة ومدى اعتمادها على المعرفة كمورد أساسي مع الأخذ بالإعتبار ، أنّ الشركات يمكن أن تصنف إلى: شركات معرفية صرفية (كالإستشارات ، الجامعات) ، وشركات كثيفة المعرفة (كالمستشفيات والمصارف) إضافة إلى الصناعات (الصيدلانية والكيميائية) وشركات مادية تقليدية تحتاج إلى المعرفة بحدود أقل . وهذا التدرج من الشركة الأكثر إلى الأقل اعتماداً على المعرفة يشير إلى تعاضد قيمة الموارد الفكرية في الأولى وانخفاضها الكبير في الأخيرة .

ثالثاً : التغلب على المشكلات الرئيسية التي تحد من القدرة على تحديد قيمة هذه الموارد وتداخلها مع الموارد الأخرى . ولقد وضع دانييل إندرسن (D.Anderiessen) ست مشكلات أساسية يجب معالجتها من أجل قياس وتقييم اللاملموسات وهي¹:

¹ D.Anderiessen, The Financial Value of Intangibles, Available on: www.weightlesswealth.com, 2002

أولاً : مشكلة التحديد (Identification Problem) : المشكلة المتعلقة بتصنيف أنواع الموارد الفكرية التي تبرز قيمتها وأهميتها في أعمال الشركة وتميزها .

ثانياً : مشكلة إسقاط الدخل (Income Projection P.) : المشكلة المتعلقة بالدخل المتوقع الناجم عن الموارد الفكرية وما يرتبط بها من عدم تأكد وأبعاد ذاتية .

ثالثاً : مشكلة قمع الدخل (Income Funnel P.) : وهذه المشكلة تظهر مشكلة التداخل بين الموارد الملموسة وغير الملموسة التي تؤثر في تحقيق الربح ونتائج الأعمال .

رابعاً : مشكلة تخصيص الدخل (Income Allocation P.) : إن مشكلة قمع الدخل وتعديلاتها تؤدي إلى الحاجة إلى معالجة مشكلة تخصيص الدخل للموارد المختلفة ومنها الموارد الفكرية .

خامساً : مشكلة تقدير الوقت المفيد (Useful Life Estimation P.) : في تحليل الدخل فإن تقدير العمر المتبقي للموارد اللاملموسة ومنها الموارد الفكرية ضرورية في هذا المجال .

سادساً : مشكلة رسملة الدخل (Income Capitalization P.) : بهدف إحتساب القيمة الحالية للدخل المستقبلي لأبد من تقسيم الدخل المتوقع من المورد الفكري على معدل خصم ملائم .

وبالإضافة إلى ما سبق فإن أهمية قياس رأس المال الفكري ترجع أيضاً إلى ما قد يترتب على عملية القياس من منافع ومن أهمها :

- 1- تحديد أهمية عناصر ومكونات رأس المال الفكري.
- 2- تحديد العائد المتوقع من الاستثمار في عناصر رأس المال الفكري .
- 3- تحديد قيمة عناصر رأس المال الفكري القابلة للتداول.
- 4- تحقيق رقابة فعالة على الأصول غير الملموسة لغرض إعداد التقارير المالية .
- 5- مساعدة الإدارة على رقابة وتقديم أداء عناصر رأس المال الفكري .
- 6- تحديد القيمة السوقية للمنظمة.
- 7- المساعدة على دعم المزا التنافسية للمنظمة .

- 8- المساعدة في تخفيض درجة عدم التأكد والتعقيد والتشابك في التعاون بين المنظمات وعلى الرغم من أهمية قياس رأس المال الفكري إلا إنَّ عملية القياس تواجهها العديد من المشاكل الناتجة عن¹:
- أ. عدم وجود أسواق مناسبة لتحديد أسعار بعض عناصر رأس المال الفكري مثل كفاءة العاملين - ورضاء العاملين.
- ب. قد تؤدي بعض الأحداث الخارجة عن المنظمة ولكن لإحدى المنظمات في نفس مجال نشاطها إلى التأثير على عناصر رأس المال الفكري .
- ت. التناقض في طبيعة عناصر رأس المال الفكري فمنها مما ترتفع قيمته بالاستخدام ومرور الزمن والعكس بالنسبة للعناصر الأخرى .
- ث. صعوبة تقييم كل عنصر من عناصر رأس المال الفكري بشكل منفصل نظراً للتداخل بينها حيث يتم تقدير قيمته بشكل كلي وهذا لا يفي بمتطلبات المعيار الأول 38 الذي أكد على أنَّ رسملة الأصول غير الملموسة يستلزم تميز كل أصل بشكل منفصل .
- ج. زيادة درجة عدم التأكد للمنافع المتوقعة مما يترتب عليه احتمال ارتفاع قيم عناصر رأس المال الفكري أو إنخفاضها إلى الصفر في لحظة ما مثل براءة الاختراع.
- ح. صعوبة توحيد المقاييس لعناصر المال الفكري لجميع المنظمات بسبب اختلاف أشكال رأس المال المعرفي وخصوصية وذاتية لبعض عناصره من منظمة لأخرى .
- خ. عدم وجود علاقة سببية مباشرة بين تكلفة عناصر رأس المال المعرفي والمنافع الناتجة عنه ، نظراً لأنَّ قيمة هذه العناصر تتمثل في استخدامها وليس في تكلفتها ، بمعنى إنَّه قد تكون تكلفة العنصر ضئيلة ولكنها تستخدم بشكل مكثف ، أو إنَّ هذا الاستخدام يعد سبباً مباشراً أو غير مباشر لتوليد قيمة كبيرة لاتتناسب مع تكلفته.
- د. قد لاتكمن الصعوبة في قياس رأس المال الفكري ، وإنما في تفسير ما تم التوصل إليه من نتائج ، وما تولد عنها من قيم.

¹- محمد شاهين ، دور رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية ، مذكرة الماجستير في إدارة الاعمال ، جامعة سعد حلب البلدية ، 2007 .

ذ. عند قياس عناصر رأس المال الفكري في ظل مؤشرات الميزانية التقليدية يجعله يقدم فقط في لحظة معينة وهذا لا يتفق مع الطبيعة الدينامية لعناصر رأس المال الفكري¹.

¹- بين وهيبة و ، أ. حمدي بوزينة ، متطلبات القياس والافصاح المحاسبي رأس المال الفكري وأثره علي القوائم المالية لمنظمات الاعمال ، ملتقى رأس المال الفكري ، الجزائر 2011 ، ص10.

الفصل الثانى

الجودة الشاملة

يتناول هذا الفصل : مفهوم وتطور إدارة الجودة الشاملة

أهميتها وأهداف إدارة الجودة الشاملة وروادها ، مبادي

ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومعوقاتهما

المبحث الأول : مفهوم وتطور إدارة الجودة الشاملة

أولاً : مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

1- مفهوم الجودة:

لتحديد المقصود بمفهوم إدارة الجودة الشاملة ، لابد من توضيح مفهوم الجودة أو النوعية ، (Quality) والذي يشكل المحور الأساسي لمدخل إدارة الجودة الشاملة ، وكغيره من المفاهيم ، يعتبر مفهوم الجودة من المفاهيم التي تباينت حولها آراء الباحثين والمفكرين باختلاف توجهاتهم وخلفياتهم ، ومن خلال الرجوع إلى معاجم اللغة العربية ، والبحث عن جذور كلمة الجودة :

الجودة لغةً : الجودة مصدر الفعل الثلاثي جود ، والجيد نقيض الرديء على وزن فيعل وأصله جيود فقلبت الواو ياء لإنكسارها ومجاورتها الياء ثم أدغمت الياء الزائدة فيها والجمع جياذ ، ويقال الجودة في كل صورة ، وجاد الشيء جودةً ، وجودة أي صار جيداً وأجدت الشيء فجاد والتجويد مثله ، ويقال هذا شيء جيد بين الجودة ، وقد جاد جودة وأجاد أتى بالجيد¹ . والتجويد هو التحسين ، يقال جودت الشيء أي حسنته ، وأيضاً تجويد الشيء في لغة العرب إحكامه وإتقانه ، يقال : فلان جود الشيء أي حسنه وأجاده إذا أحكم صنعه وأتقن وضعه وبلغ منه الغاية والإحسان والكمال.

واستجدت الشيء وتجوّدته : تخوّته وطلبت أن يكون جيداً ، وتجوّد في صنّعه : تفوّق فيها ، وأجاد الشيء وجوّده ، أحسن فيما فعل وأجاد ، وصانّع مَجِيد ومجواد² .

يقول الله عز وجل (الَّذِي أَحْسَنَ كُلَّ شَيْءٍ خَلْقَهُ) " السجدة (7)"¹.

¹ - ابن منظور (ب ، ت) ، محمد بن مكرم ، لسان العرب بيروت : دار صادر ، ج 3 ، ص 135 .
² - الزمخشري ، أبو القاسم محمود بن عمر ، أساس البلاغة . مكتبة الإيمان

يقول الامام الطبري إنَّ معنى أحسن يحتمل أحد وجهين : بفتح اللام قول من قال: معناه أحكم وأتقن ؛ لأنه معنى لذلك إذ قرئ كذلك إلا أحد وجهين: إما هذا الذي قلنا من معنى الإحكام والإتقان ، أو معنى التحسين الذي هو في معنى الجمال والحسن ، فلما كان في خلقه ما لا يشك في قبحه وسماجته ، علم لإلِّ لم يُعْن به إنَّه أحسن كلِّ ما خلق ، ولكن معناه إنَّه أحكمه وأتقن صنعته².

لقد جرت محاولات عديدة لتقديم تعريف لمفهوم الجودة Quality ، وكانت كل من التعريفات التي نتجت عن هذه المحاولات تتولى إبراز سمة معينة تتمحور حولها ، وبصرف النظر عن الاختلافات التي ابرزتها تلك المحاولات ، إلا أنَّ هنالك بعض التعريفات التي فرضت نفسها على الفكر الإداري وذلك لما بها من موضوعية وتعبير دقيق عن المفهوم ومن ذلك:

فقد عرف جوران (G.M.Juran) الجودة :إنَّها مدى ملائمة المنتج للاستعمال (Fitness for use) فالمعيار الأساسي للحكم على جودة المنتج في رأى جوران هو هل المنتج ملائم للاستعمال أم غير ملائم ، أى كلما كانت الخدمة أو السلعة ملائمة لاستخدام المستفيد كلما كانت جيدة.

لقد تعددت وتباينت تعاريف الجودة، فيعرفها جونسن (Johnson) :بأنَّها القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق رضاه التام عن السلعة أو الخدمة التي تقدم إليه³.

1 - القرآن الكريم ، سورة السجدة ، ص7
2 - ابي جعفر محمد بن جرير الطبري ، تفسير الطبري : جامع البيان في تأويل القرآن ، 224هـ - 310 هـ ، المجلد السادس عشر ، دار الكتب العلمية للنشر ، بيروت - لبنان ،
3- فريد عبد الفتاح ، النهج العلمي لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية ، دار الكتب ، القاهرة ، 1996 ، ص10

كما عرفها بات كوفمان وسندي واتمور (Pat Kaufman and Cindy Wetmore)

هي تلبية احتياجات الزبون المتوقعة وإتقان الأعمال من أول مرة¹.

وتعرف الجودة بأنها تلك العملية التي تجنب المؤسسه الخسائر التي يسببها المنتج(سلعه أو خدمه) للمجتمع بعد تقديمه للأستعمال ويشمل ذلك الخسائر التي تنجم عن الفشل في تلبية وأشباع توقعات المستفيد (الزبون) والفشل

في تلبية خصائص الأداء والآثار السلبية الجانبية التي تنجم عن المنتج مثل تلوث البيئه².

وهي أيضاً " مجموعة الخصائص والسمات لمنتج أو عملية أو خدمة والتي تعطي القدرة على الوفاء بمتطلبات أو حاجات محددة ".وقد قامت الجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة بتعريفها " إنها السمات والخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة التي تطابق قدرتها بالوفاء بالمطلوب أو الحاجات الضمنية³ .

كما عرفها معهد الجودة الفيدرالي على أنها " منهاج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل إذ يتم استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات⁴ "

1- Pat kaufman et cindy wetmore, la bible du manager, impression bussiere saint amand , France, 1994,P118

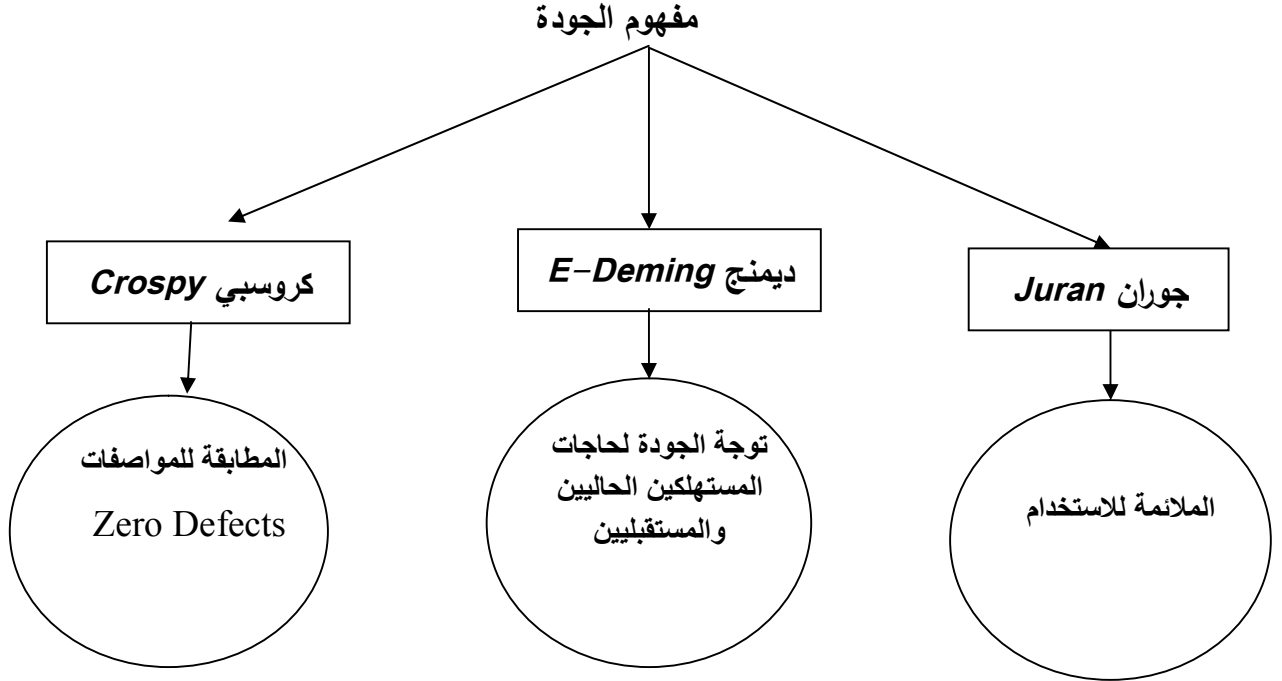
1- محمد رضا سندي ، الجودة الكلية الشاملة و إيزو بين النظرية والتطبيق ، بيمكو ، الطبعة الأولى ، مصر ، 1996 ، ص 38-39

3- فريد عبد الفتاح ، مصدر سابق .

4- مأمون الدرادكة وطارق الشبلي " الجودة في المنظمات الحديثة" ، دار صفاء للنشر ، عمان ، ٢٠٠٢ ، ص ١

الشكل التالي (1/1/2)

يوضح مفهوم الجودة لدى علماء الجودة الثلاثة



إعداد الباحث ، 2014

وقد تم التعبير عن الجودة أيضاً بعدة طرق أخرى مثل: الملائمة للغرض أو الاستخدام

أ- مجمل السمات والخصائص لمنتج أو الخدمة التي تجعله قادراً على تلبية

الاحتياجات المذكورة صراحة أو المضمنة²

Degree to which a set of inherent characteristics fulfils

requirements

ت-ينبغي إن توجه الجودة لحاجات المستهلكين الحالية والمستقبلية (Deming).

ث-

¹ - القحطاني سالم الشعيب ، إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي ، مجلة الإدارة العامة ، العدد 78 ، أبريل 1993م

² - مواصفة الايزو 9000 ، المصطلحات والمبادي ، سويسرا .

2- مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM):

زاد الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة في مطلع الثمانينات بعد إنَّ حققت عدد من منظمات الأعمال مكاسب عديدة وسمعة جيدة جراء تطبيقها لمبادئ فلسفة إدارة الجودة الشاملة¹. كما زاد الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة من أهمية الجودة بالنسبة لمنظمات الأعمال حتى أصبحت الجودة الأساس الذي يميزها في تقديم المنتجات والخدمات لزيائنها عن منظمات الأعمال الأخرى.

ونظراً لأهمية الجودة الشاملة وحادثة تطبيقها من قبل منظمات الأعمال المختلفة فقد ظهرت العديد من الدراسات التي تناولت هذا الموضوع من أوجه مختلفة ، مما أوجد حالة من التباين في التعاريف حيث لا يوجد اتفاق واحد حول التعريف المحدد لإدارة الجودة الشاملة ، ولذا فإنَّه سيتم في هذا الجزء من الدراسة تناول عدد من التعاريف التي تناولت مفهوم إدارة الجودة الشاملة لتحديد تعريف شامل لأهم مرتكزات إدارة الجودة الشاملة.

فالنظر إلى الجودة يعني تقديم المنتج أو الخدمة بما يتلائم ويتطابق مع توقعات واحتياجات الزبون ، أما تعريفها ضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة فهو الاستمرار في تحقيق وتوفير الجودة من البداية ، وحتى النهاية من خلال التحسين المستمر ، أي بأن تكون الأنشطة والعمليات التي تساهم في تحقيق الجودة حلقات مرتبطة مع بعضها البعض ، وترتكز على الجودة في إنجاز مهامها ، وهذا بالطبع يعتبر الضمان الذي سيؤدي إلى تحقيق الجودة التي ترضي الزبون وتلبي حاجاته ورغباته وتتفوق على تطلعاته.

¹. Robbins, Stephen p & Coulter, Mary,(2005). **Management**, 8th.ed., Pearson Education, Inc., Upper saddle River, New Jersey, 07458.

ويعرف كل من (Robbins & Coulter) إدارة الجودة الشاملة على إنها فلسفة إدارية موجهة على أساس التحسين المستمر ، والاستجابة لاحتياجات ، وتوقعات الزبون.

وقد عرفها معهد المقاييس البريطاني British standards institute بأنها فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات ، وتوقعات العميل ، والمجتمع ، وتحقيق أهداف المنظمة كذلك بأكفأ الطرق وقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير¹.

فقد عرفها (Hashmi)² على إنها فلسفة إدارية تسعى نحو إدماج أو تكامل جميع الوظائف التنظيمية (التسويق ، والمالية ، والتصميم ، والهندسة والإنتاج ، وخدمة الزبون.....الخ) للتركيز على الإيفاء بحاجات الزبون ، والأهداف التنظيمية.

في حين يرى كل من (Haar & Spell)³ إن إدارة الجودة الشاملة هي الالتزام التنظيمي في التحسينات المستمرة ، والإيفاء باحتياجات الزبون.

ويرى آخرون⁴ إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يشير إلى فلسفة ، أو حركة تنظيمية شاملة ، وطريقة تفكير أكثر من كونها مجموعة محددة من القوانين ، والعمليات والإجراءات الإدارية.

¹ - جودة ، محفوظ أحمد (2006) ، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، ص22.

² - Hashmi,khurram,(2005).**Introduction And Implementation of Total Quality Management**, , <http://www.isixsigma.com> from goole.com Retrieved on 30/09/2006.

3- Haar, Jarrod & spell, Chester (2006). Predicting Total Quality Management in New Zealand: The mode rating effect of organizational size, *European and Mediterranean conference on Inform*. 545(EMCIS),July 6-7,2006, Costa Blanca, Alicante, Spain, from <http://puxisweb.brunel.ac.uk> Retrieved on 13/10/2006.

4 -Farazmand, Ali (2002).Total Quality Management. Key concepts and Analysis of best practices for improving public service performance, *The third international conference on Quality management*, <http://www.qmconf.com>. Retrieved on 13/10/2006.

ويعرف محمد مراد عبد الله إدارة الجودة الشاملة بأنها " فلسفة إدارية متكاملة يمكن من خلالها إدارة مؤسسة بشكل أفضل ، وذلك بالتعرف على تطلعات وآمال المتعاملين معها ، وتقديم الخدمات بالشكل الذي يحقق أعلى رضا ممكن لهم وللعاملين فيها ، في ظل الإمكانيات المتاحة والظروف المحيطة ¹ .

يعرف ستيفن كوهين ورونالد بارنرد (Steven cohen & Ronald Bernard) إدارة الجودة الشاملة بأنها" التطوير والمحافظة على إمكانيات المؤسسة من أجل تحسين الجودة وبشكل مستمر ، والإيفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها ، وكذلك البحث عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدءا من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاء بمعرفة مدى رضا المستفيد عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له"²

ويشير عقيلي إلى إدارة الجودة الشاملة على "إنها فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل ، قائم على أساس أحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل مؤسسة بحيث تشمل هذه التغييرات الفكر ، السلوك ، القيم ، المعتقدات التنظيمية ، المفاهيم الإدارية ، نمط القيادة الإدارية ، نظم إجراءات العمل والآداء ، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المؤسسة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها سلع وخدمات وبأقل تكلفة ، بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائننا عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق ما يتوقعونه"³.

¹ - محمد مراد عبد الله ، نحو نظام متكامل لإدارة الجودة في أجهزة الشرطة ، أبحاث ندوة إدارة الجودة في مجال الشرطي ، القيادة العامة لشرطة دبي ، مركز البحوث والدراسات ، دبي ، الإمارات العربية المتحدة ص42

² - ستيفن كوهين ورونالد بارنرد ، إدارة الجودة الكلية في الحكومة دليل علمي لواقع حقيقي ، ترجمة عبد الرحمن بن احمد هيجان ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 1997 ، ص 26 - 27

³ - عمر وصفي عقيلي ، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة" وجهة نظري" ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الطبعة 1 ، عمان ، ص36 .

على الرغم من وجود محاولات عديدة لتعريف إدارة الجودة الشاملة وتوصيف أساسيتها ومبادئها الرئيسية ، ومع ذلك لا نجد تعريفاً موحداً ، فلقد تعددت التعريفات ، وسنعرض أيضاً تعريف جوزيف جابلونسكي لـ " إدارة الجودة الشاملة هي شكل تعاوني لإنجاز الأعمال يعتمد على القدرات والمواهب الخاصة بكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة والإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل¹.

قسّم (Witcher) عبارة إدارة الجودة الشاملة إلى ثلاث مفاهيم: الشاملة Total و تعني أنّ كل شخص في المنظمة بما فيهم العملاء و المنفقون منها يعد مسؤولاً عن تحقيق الجودة ، الجودة Quality وتعني تحقيق متطلبات العملاء بدقة ، الإدارة Management و تعني التزام الإدارة العليا و التنفيذية بتحقيق مستويات الجودة².

يمكن تعريف الخدمة بأنها نشاط رئيسي أو متمم ، ولا ينتج عنه سلعة ملموسة ولا تشكل الجانب السلعي في التعامل بين البائع أو مقدم الخدمة والمستهلك³ . وهناك أيضاً تعريف للجودة بأنها التطابق مع متطلبات العملاء⁴ .

إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية حديثة ، تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغييرات جذرية لكل مكونات المنظمة ، بحيث تشمل هذه التغييرات (الفكر ، السلوك ، القيم ، المعتقدات التنظيمية ، المفاهيم الإدارية ، نمط القيادة الإدارية ، نظم وإجراءات العمل والآداء) ، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة للوصول إلى أعلى جودة من مخرجاتها (سلع أو خدمات) وبأقل تكلفة ، بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدي زبائننا عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق ما يتوقعونه ، بل وتخطي هذا التوقع تماشياً مع إستراتيجية تدرك إنّ رضا الزبون وهدف المنظمة هما هدف واحد وبقاء

¹ - جوزيف جابلونسكي ، تطبيق إدارة الجودة الشاملة نظرة عامة الجزء الثاني ، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) ، مصر ، 1996 ، ص26

² - Witcher (1990) "Total Marketing: Total Quality and Marketing Concept", the Quarterly Review of Marketing.

³ - D.A. collier, "The customer service and Quality challenge ", The service industries Journal, 7, no.1, January 1987, p.79

⁴ - علي إبراهيم طلبه ، مراجعة الجودة ، (القاهرة : جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، دار الكتب ، 1997م) ، ص4.

المنظمة ونجاحها واستمراريتها يعتمد على هذا الرضا ، وكذلك على رضا من يتعامل معها من غير الزبائن كالموردين وغيرهم¹.

يلاحظ الباحث من التعاريف السابقة إنها تركز على الجهود ، والتضافر الجماعي داخل كيان المنظمة بغية إتمام وإنجاز العمليات والأنشطة على أكمل وجه ، وهذا بالطبع لا ينفصل ولا يغفل الجانب الأهم وهو الزبون الذي ينتظر المنتج أو الخدمة التي يتوقع أن تتسجم وتتطابق مع احتياجاته ورغباته. لإيّا أنّ التعريفات السابقة قد اغفلت الاهتمام بتطلعات الزبون فضلا عن التفوق عليها وهذا يعتبر من أهم الأسباب التي تؤدي إلى الاستمرارية واستقطاب الزبون بمختلف أشكاله.

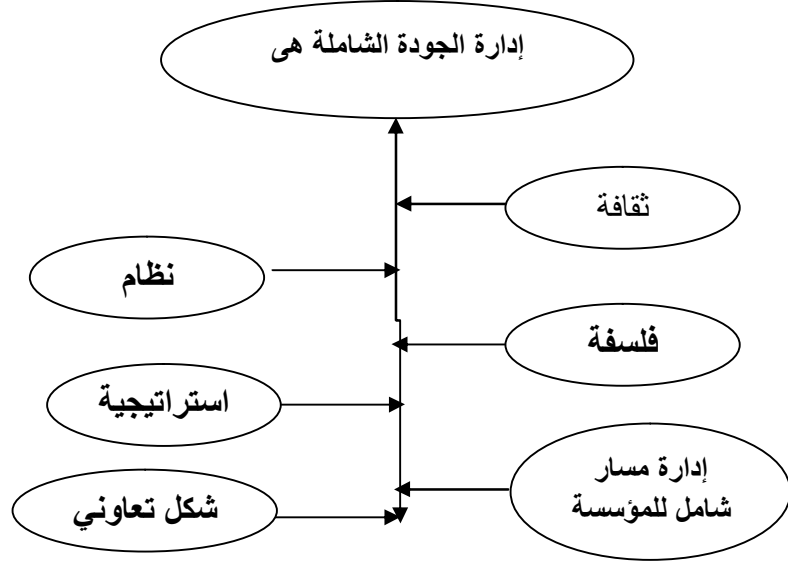
وتأسيساً على ما سبق ، يمكن الخروج بتعريف لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ، فهي فلسفة إدارية متطورة لا يحددها ولا يقيدتها نهج أو طريقه محددة في إنجاز العمل ، فهي في حالة مستمرة من التحسين والتطوير والبحث المستمر عن أفضل الطرق والوسائل التي تمكن من ذلك ، وينظر إلى الجودة والإيفاء باحتياجات وتوقعات الزبائن بلوغاً إلى تطلعاته من المنتجات والخدمات على إنها نتاج تضافر الجهود الجماعية بين الإدارة والعاملين.

وايضاً يرى الباحث بأنّ الجودة الشاملة يمكن تعريفها بسلسلة إجراءات إدارية تهدف لتحقيق رضا الزبائن وجميع المنتفعين وتلبية المتطلبات التشريعية والتنظيمية.

¹ - عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق ، ص31.

نلخص من خلال التعاريف السابقة بأن إدارة الجودة الشاملة تتمثل في الشكل التالي :

الشكل (2/1/2)



إعداد الباحث 2014

ثانياً : التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة :

نجد أنّ مفهوم الجودة قديم جداً يرجع به التاريخ إلى سبعة آلاف عام منوهاً لاهتمام قدماء المصريين الاشوريين السودانيين بمعايير ومقاييس محددة لعمل النقوش وأعمال الرسم والنحت والدقة المتناهية في قطع الحجارة التي بنيت بها الأهرامات .ويعزو " جيمس إيفانس "نجاح قدماء المصريين إلى استخدامهم المتوازن والمتناسق لطرق عمل وخطوات كإنّ يجري تطويرها بشكل مستمر بالإضافة إلى أدوات قياس دقيقة لأبعد الحدود"¹.

¹ -Jams R.Evans and William M.Lindsay,the management and control of quality, South-Western, 2002,

مرحلة العصور الوسطى أو ما قبل الثورة الصناعية:

وهي الفترة التي انتشرت فيها الحرف والتصنيع اليدوي من خلال ورش تصنيع بسيطة ، حيث كانت الرقابة على الجودة تتم بواسطة صاحب الورشة أو العاملين لديه. وكانت المعايير والمقاييس المتبعة لقياس الجودة بسيطة وغالباً ما كان يحددها الزبون حسب رغبة¹ أولاً : المدخل التقليدي لإدارة الجودة الشاملة:

تعود جذور الإهتمام بالجودة إلى سبعة آلاف عام ، حيث إهتم المصريون القدامى بها من خلال النقوش الفرعونية و قد ظهر ذلك من خلال الرسم الموجود على المعابد الذي أظهر صوراً لقاطع حجر ينفذ نقشاً وفقاً لطلب الزبون بينما يقوم مفتش الجودة بالتحقيق المستمر من سلامة و دقة التنفيذ².

و يضم المدخل التقليدي ثلاث مراحل أساسية و هي³ :

1- مرحلة الفحص و التفتيش (1920- 1930) :

لقد تميزت هذه المرحلة من التطور بغزارة الإنتاج مما أدى إلى ضرورة الفصل بين وظيفة الإنتاج ووظيفة التفتيش ، و انصببت وظيفة الفحص على مراقبة مستوى جودة المنتج المعين الذي تم إنتاجه فعلاً و من ثم تؤدي عملية الفحص إلى عدم وصول الوحدات المعيبة التي لا تلبى رغبات الزبائن و بالتالي التقليل من عدد الشكاوي ، و لكن هذا لا يمنع من وقوع الخطأ و ما على الفحص و التفتيش إلا إكتشافه و استبعاده مع تحمل المؤسسة لتكاليف معتبرة الأمر الذي أدى إلى السعي لإكتشاف العيوب في المنتجات مبكراً مما يتيح إيقاف المادة المعيبة قبل

¹- عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق ص ٢٠

²- خضير كاظم محمود ، إدارة الجودة الشاملة ، الطبعة الأولى ، دار الميسرة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2000 ، ص 50

³- بوزيان كلثوم ، دور أنظمة الجودة و الإيزو 9000 في إرساء ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة الإقتصادية ، رسالة، ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، جامعة البليدة ، 2008 ، ص 16.

إنَّ تتابع المراحل التالية في الإنتاج و تصبح منتجا جاهزا. إنَّ عملية فحص المنتج كانت تركز فقط على إكتشاف الأخطاء و القيام بتصحيحها ، و هنا يكون الخطأ أو العيب أو التلف قد حصل فعلا ، و إنَّ عملية الفحص إكتشفت الخطأ ، و لكن لم تقم بمنعه من الأساس¹.

2- مرحلة مراقبة الجودة (1931 - 1970)

أطلق عليها أيضا مرحلة ضبط الجودة ، تشمل مراقبة الجودة كافة النشاطات و الأساليب الإحصائية التي تضمن المحافظة على مطابقة مواصفات السلعة .و بدأت هذه المرحلة بنشر كتاب "الرقابة على الجودة" الأمر الذي شجع على ظهور قسم الرقابة على الجودة باستخدام المنتجات " لصاحبه Ranford الأساليب الإحصائية المختلفة في الرقابة على الجودة ، و قد كانت حينها شركة الهواتف الأمريكية Bell telephone من الشركات الرائدة التي عملت على تطبيق أساليب متميزة في الرقابة على الجودة إذ تم إنشاء قسم مخصص للفحص لأول مرة.

3- مرحلة تأكيد الجودة (1970 - 1986)

لقد عرفت هذه المرحلة إهتماما متزايدا بإحتياجات الزبون و أولوياته و هناك ثلاثة عوامل رئيسية شجعت على ظهور مفهوم تأكيد الجودة و هي:

أ- تطبيق المبادئ و الطرق الإحصائية في العمليات الصناعية.

ب- ضرورة تقديم ضمانات للمستعملين و أدلة موضوعية لدرجة جودة المنتجات المقدمة من أجل كسب ثقتهم

ت- ضرورة التقليل من تكاليف الإصلاحات و أعمال الصيانة و المراقبة.

¹ - أحمد سيد مصطفى ، إدارة الجودة الشاملة و الإيزو : 9000 دليل عصري للجودة و التنافسية ، القاهرة ، 2005 ، ص25 .

إنَّ عملية تأكيد الجودة تتضمن كافة الإجراءات اللازمة لتوفير الثقة بأنَّ المنتج أو العملية تفي بمتطلبات الجودة . و بناء على ذلك فإنَّ أسلوب تفكير الإدارة ينبغي أن يتطور لإنشاء فلسفة رقابية تعتمد على الوقاية بدلاً من الفحص و إكتشاف الخطأ بعد فوات الأوان . و مرحلة تأكيد الجودة تشمل بمنظورها عملية التخطيط للجودة ، بالإضافة إلى ضرورة دراسة تكاليف الجودة و مقارنتها بالفوائد الممكن تحصيلها من تطبيق نظام تأكيد الجودة¹ .

ثانياً : المدخل الحديث لإدارة الجودة الشاملة:

شهد عام 1980 تحولاً ملموساً في مجال إدارة الجودة من التركيز على الأساليب الإحصائية في الرقابة على الجودة إلى إعتبار الجودة فلسفة إدارية ترتبط بجوانب عديدة في المؤسسة ، و قد كان لليابانيين الدور الأكبر في صياغة هذه الفلسفة² . و يضم المدخل الحديث لإدارة الجودة الشاملة المراحل التالية:

1-مرحلة الجودة الإستراتيجية :

ظهر هذا المفهوم بين الفترة 1970 و 1980 و كان ذلك بسبب دخول التجارة العالمية في حالة منافسة بين المؤسسات لكسب أكبر حصص في السوق ، خاصة من قبل الشركات اليابانية . و كانت شركة IBM الأمريكية أول شركة أمريكية تبنت إدارة الجودة الإستراتيجية ، حيث رسمت إستراتيجية الجودة لديها ضمن المحاور الرئيسية التالية:

أ. إرضاء الزبون و تلبية ما يريده و ما يتوقعه.

ب. الجودة مسؤولية الجميع من قمة الهرم التنظيمي حتى قاعدته.

ج. المطلوب تحقيق الجودة في كل شيء ، في الأنظمة ، الثقافة و الهيكل التنظيمي.

¹ - محفوظ أحمد جودت ، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، 2006 ، ص26

² - مأمون سليمان الدرادكة ، إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء . عمان :دار الصفاء للنشر و التوزيع ، 2006 ، ص 52.

2- مرحلة الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة (1980 - 2000)

شهد العالم في أواخر القرن العشرين تحولات إجتماعية ، إقتصادية و تقنية تجلت في ظهور التكتلات الإقتصادية ، التقدم التكنولوجي ، إلغاء الحواجز الجمركية مما أدى إلى تزايد إهتمام المؤسسات برغبات المستهلكين . و أمام كل هذه التحديات أصبحت المداخل السابقة للجودة لا تفي بالغرض الأمر الذي أدى بالمسيرين إلى إنتهاج مدخل جديد للجودة أشمل و أوسع من المداخل السابقة ، و يتضمن هذا المدخل جودة العمليات بالإضافة إلى جودة المنتج و يركز على العمل الجماعي و تشجيع مشاركة العاملين واندماجهم. و قد عرفت هذه المرحلة بـ إشتداد المنافسة العالمية و التفوق الباهر الذي حققته اليابان في جميع المجالات ، ما جعل الخبراء في علم الإدارة و التسيير يعترفون بأنَّ التسيير الشامل للجودة الذي طبق في اليابان هو أحد عوامل نجاحها ، ويمكن تلخيص أهم ما حدث في هذه المرحلة فيمايلي:

أ. عام 1981 :

شهد قيام مؤسسة فورد للسيارات بدعوة المفكر ديمينغ لإلقاء محاضرات في الإدارة التنفيذية. العليا بشأنَّ الجودة . و في عام 1982 قام ديمينغ بنشر كتابه " النوعية ، الإنتاجية و المركز التنافسي ¹ "

عام 1984:

قام المفكر فليب كروسبي بنشر كتابه " الجودة بلا معاناة " و قام ديمينغ ببلورة مفهوم المراقبة الشاملة للجودة محددًا دورًا هامًا للإدارة العليا في غرس أهمية الجودة و سبل تعزيزها ، و إنَّ الجودة مسؤولية كل فرد في المؤسسة.

¹- خضير كاظم حمود ، مرجع سابق ، ص40 .

عام 1988:

قام سكرتير الدفاع الأمريكي فرانك كارلوكي بتبني إدارة الجودة الشاملة في وزارة الدفاع الأمريكية لأول مرة العام : 1993 شهد هذا العام و بشكل كبير قيام الولايات المتحدة الأمريكية بتدريس موضوع إدارة الجودة الشاملة في الكليات و الجامعات و بصورة واسعة النطاق ، و في هذا العام اتجهت دول الإتحاد الأوروبي نحو تطبيق مواصفات و معايير الجودة على المنتجات المصنوعة بها أو المستوردة و من ثم تزايد الإهتمام بنظام الجودة العالمي الآيزو و السعي للحصول على شهادته¹.

2- مرحلة القرن الحادي و العشرين.

و هي المرحلة المستقبلية التي تشير إليها الأبحاث العلمية في هذا الميدان بأنها ستكون مرحلة الإهتمام بالزبون من خلال تقديم و إنتاج كل ما يرغب فيه من حيث سهولة و سرعة الحصول على المنتج عند الطلب ، و في هذا الإطار يمكن إبراز مختلف الفروقات بين الإدارة التقليدية و إدارة الجودة الشاملة

1- أحمد سيد مصطفى ، إدارة الجودة الشاملة و الإيزو : 9000 دليل عصري للجودة و التنافسية ، القاهرة ، 2005 ، ص 20.

في الجدول التالي (1.1.2)

مقارنة بين الإدارة التقليدية و إدارة الجودة الشاملة.

العنصر	الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
الهيكل التنظيمي	هرمي يتسم بالجمود في خطوط السلطة المسؤولة	مسطح و مرن و اقل تعقيدا
التركيز	التركيز على إبقاء الوضع الكائن و عدم إصلاحه ما لم يتكسر	التركيز على التطور المستمر في الأنظمة و العمليات.
نظرة العاملين	ينظر العاملون إلى رؤسائهم نظرة المراقب بناء على الصلاحيات	ينظر العاملون إلى رؤسائهم نظرة المدرب و ينظر إلى المدير على أنه القائد.
العلاقات	تتصف علاقة الرئيس بالمرؤوسين بصفات التواكل و الحقوق والسيطرة	تحول العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين إلى علاقات مبنية على الإعتماد المتبادل و الثقة و الإلتزام بين الجانبين.
الجهود	التركيز على الجهود الفردية حيث تسود المنافسة بين الأفراد	التركيز على الجهود الجماعية حيث تسود روح الفريق.
نظرة الإدارة	تنظر الإدارة إلى عناصر العمل و التدريب على إتباعها عناصر تكلفة.	تنظر الإدارة إلى العمل على أنه أصل من الأصول و إلى التدريب على أنه استثمار.
الجودة	تحدد ماهية الجودة و ما إذا كان التوصل إلى مستويات هذه الجودة.	تطلب المؤسسة من زبائنها تقييم الجودة و تطور مقاييسها للتوصل إلى متطلبات المستهلكين
القرارات	تبنى القرارات على أساس المشاعر و الأحاسيس التلقائية.	تبنى القرارات على أسس من الحقائق والأنظمة.

المصدر : بوزيان كلثوم ، دور أنظمة الجودة و الإيزو 9000 في إرساء ثقافة الجودة

الشاملة في المؤسسة الإقتصادية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الإقتصادية و

علوم التسيير ، جامعة البليدة ، 2008 ، ص 16 .

إنّ نظام إدارة الجودة الشاملة لا يخرج عن كونه امتداد لحلقات التطوير و التغيير الفعال و المستمر ، حيث تحسين الأداء و الاهتمام بعناصر الإنتاج ومن ثم فهو مدخل من مداخل التطوير التنظيمي ، من منطلق كون الإدارة عملية اجتماعية من الناس و إلى الناس .وإبداع وتغيير فعال من اجل الاختيار الأفضل و الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة¹.

ثالثاً : أبعاد إدارة الجودة الشاملة:

البعد الأول: التركيز على العميل :

الزبون : هو الشخص الذي يرتبط بعلاقة مالية أو تجارية أو خدماتية يؤديها أو يأخذها من جهة معينة سواء أكانت من شخص أم شركة أم مصرف أم تاجر أم ... وغالباً ما تأخذ صفة الاستمرار والتكرار في التعامل ، هذا هو المفتاح الأساسي الواجب التركيز عليه في الفلسفة الناجحة للتسويق .التوجه نحو الزبون يعني : بأن تستثمر الشركة وقتاً لمعرفة احتياجات ورغبات الزبائن ، ومن المهم إرضاء الزبائن وخاصة في حالات المنافسة ؛ كي لايتسربوا إلى منافسين آخرين ، ويعني ذلك أنّ على المؤسسة أن تذهب أبعد من توقعات الزبون مركزه على جعل الزبون مسروراً .فإذا كان الزبون مسروراً من المنتج أو الخدمة المقدمة فإنه سيخبر عدداً محدوداً من الناس بذلك ، ولكن إذا كان الزبون مستاءً فإنه سيشتكي إلى عدد كبير من الناس .ويمكن أن تؤدي هذه الدعاية السيئة إلى الإضرار بالشركة .إرضاء الزبون مؤشر جيد عن الفوائد المستقبلية للشركة كما يجب تشجيع التغذية العكسية من الزبائن ؛ لأجل المحافظة على مستوى الرضا لديهم)².

1 - محمود كاظم خضير .إدارة الجودة الشاملة دار المسيرة .ط. 1 عمان 2000
2 - عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق ، ص 41.

البعد الثاني: التركيز على تلبية احتياجات العاملين :

يبرز التركيز على العاملين بالاهتمام بالعديد من الجوانب أهمها :تدريب ، تأهيل ، تحفيز و تقييم.

أولاً: تعريف التدريب:

أي نشاط يراد به تحسين قدرة الأشخاص على أداء مهمة ما في العمل عن طريق تحسين مهاراتهم أو زيادة معرفتهم وأيضاً الهدف من وراء التدريب يتمحور في الأمور التالية:

تتمية المهارات ، وصقل القدرات ، وزيادة الحصيلة المعرفية والمعلومات ، مع تغيير الاتجاهات أو تعديلها أو التأكيد على صحتها ، بما يضمن تحقيق التغيرات المطلوبة في السلوك والكفاءة نحو الأفضل وفي القدرة على التعامل مع العمل ؛ وصولاً لتحقيق أهداف المنظمة كما ونوعاً ؛ وصولاً لتحقيق أهداف الأفراد العاملين ورغباتهم و تكمن أهمية التدريب في: وجوب الأخذ بعين الاعتبار الأهمية بالنسبة للأفراد العاملين وللمنظمة ولتطوير العاملين وللمنظمة ولتطوير العلاقات الإنسانية من خلال¹ :

- أ - زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي مما يساعد في ربط أهداف العاملين بأهداف المنظمة.
- ب - توضيح السياسات العامة للمنظمة وخلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية.
- ج - تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية مما يساعد في تجديد وإثراء المعلومات.
- د - تطوير الدافعية للأداء مما يساعد على تطوير مهارات الاتصالات بين الأفراد.
- هـ - توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين مع تطوير إمكانية الأفراد ؛ لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة.

¹- عادل الشبراوي ، الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، المؤسسة العربية للإعلام العلمي ، القاهرة ، 2000 ، ص8.

البعد الثالث: البعد الاجتماعي :

ويشير إلى مدى ملائمة المنتج اجتماعيا وبيئيا ، أي أن يكون يحظى بالقبول الاجتماعي ومناسب بيئيا واقتصاديا. من خلال ملاحظة الأبعاد الثلاثة لجودة الخدمة المقدمة للعميل يتضح إنَّ رضا وتقييم العميل للمنتج يتوقف على مدى مستوى جودة الخدمات التي يحصل عليها من جراء استخدامه للمنتج وقيمة المنافع التي يحصل عليها من جراء ذلك ، فمستوى الجودة التي يتصف بها منتج ما يتحدد بقيمة المنافع المحصل عليها.

ومدى مطابقة الخدمات المحصل عليها من جراء استخدام المنتج مع توقعات ورغبات العميل ، فالرفع من مستوى هذه الجودة يبدأ أساسا من العمليات والأنشطة والموارد والوسائل المستخدمة وطريقة توظيفها والمزج فيما بينها ، إلى كيفية توظيفها وطريقة الاستجابة لطلبات العميل وكيفية التعامل معه ، وحتى يمكن للمنظمة تحقيق مستويات عالية من جودة الخدمة المقدمة للعميل عليها أن تجعل العميل نقطة البداية والنهاية في نفس الوقت ، والتي تعتبر الركيزة الأساسية للإدارة الجودة الشاملة .

المبحث الثاني : أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة وروادها:

أولاً : أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

ينظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها قاطرة عظيمة للتغيير إلى الأفضل و مقياس أساسي للمفاضلة بين المؤسسات حيث اعتمدت في الكثير من المنظمات لأهميتها الإستراتيجية الفائقة مما زاد من فاعليتها ومن قدرتها على البقاء في السوق التنافسية . فتطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمة الأعمال يحقق ما يلي:

- 1- تقليص شكوى المستهلكين و تخفيض تكاليف الجودة ، مما يساهم في تحقيق رضا العميل.
- 2- تعزيز الموقف التنافسي للمنظمة طالما يجري التركيز على تقديم سلعة أو خدمة ذات جودة عالية للزبون وبالتالي زيادة ولاء الزبون للمنتج والخدمة.
- 3- زيادة الإنتاجية و الأرباح المحققة ، مما يساعد في رفع الكفاءة الإدارية والإنتاجية من خلال زيادة الحصة السوقية.
- 4- زيادة شهرة المنظمة. تحسين عملية الاتصال في مختلف مستويات المؤسسة وضمان المشاركة الفعالة لجميع أفرادها في تحسين الأداء¹.

أهمية إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للزبائن :

ويرى هوفر Hoffherr وزملاؤه إنَّ إدارة الجودة الشاملة" : فلسفة إدارية مصممة لجعل المنشأة أكثر سرعة و مرونة ، بحيث تسهم هذه الطريقة في ظهور نظام متين التركيب يوجه جهد كل موظف إلى كسب ثقة العميل ، كما تسهم هذه الطريقة في استحداث بيئة تسمح

¹ - علي السلمي .السياسات الإدارية المعاصرة .دار غريب للنشر .القاهرة.بدون تاريخ.ص299

بمشاركة منسوبي المنشأة جميعهم في التخطيط و تنفيذ أساليب التحسين المستمر لتلبية رغبات الزبون .

يري الباحث أن هنالك سبعة مرتكزات أساسية ركزت عليها التعاريف لتوضيح دور أهمية الجودة إدارة الجودة الشاملة :

- 1- التركيز على الزبون.
- 2- إتقان المنتج أو الخدمة.
- 3- تمكين العاملين.
- 4- السعي إلى التحسين المستمر
- 5- خلق بيئة إبداعية
- 6- ترسيخ ثقافة الجودة في المؤسسة
- 7- العمل بروح الفريق الواحد

أهمية دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة خدمة العميل¹:

إنّ تركيز جميع جهود المنظمة في خدمة العملاء وارضائهم يمكنها من تحسين جودة الخدمة المقدمة لهم ، و تأخذ جودة الخدمة في الحسبان تصورات الزبائن المهمة نسبيا لخواص الخدمة .هذا يسمح للمنظمة بالتفضيل في اختيار نوعية الخدمة ، واستعمال مصادرها لتحسين خواص الخدمة الأكثر قبولا .

حيث تتحدد جودة الخدمة المقدمة للعملاء من خلال خمسة أبعاد يجب التركيز عليها ، وهي كالتالي:

- 1- ملموسة: وتشمل مختلف الجوانب المادية المكونة للمنتج المقدم والوسائل التي تمكن من الحصول على المنتج وتسليمه للعميل.

¹ - متناوي محمد ، قلش عبد الله ، دور نظام إدارة الجودة الشاملة في تحسين القيمة المدركة للعميل بقطاع الخدمات ، ج.الشلف-ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة-يومي 13 و 14 ديممر 2011 ص 6

2- **الثقة والمصداقية** : وتشير إلى مدى مقدرة الخدمة المقدمة للعميل على تلبية حاجاته ورغباته ومدى تطابقها مع توقعاته كما تشير أيضا إلى مدى وفاء المنظمة بوعودها مع عملائها نوعاً وزمناً

3- **الإستجابة**: وتشير إلى قدرة المنظمة للتكيف مع التغيرات والتطورات التي تحدث على مستوى

حاجات ورغبات العملاء كما تشير أيضا إلى قدرتها على الاستجابة لطلبات العملاء ، وتتحدد هذه القدرة بالمرونة التنظيمية والإنتاجية التي تمتاز بها المنظمة.

4- **الضمان** : ويتحدد من خلال قدرة المنظمة على ضمان تلبية حاجيات العملاء بشكل فعال ولمدة أطول ، ومن جهة أخرى بمدى قدرتها على تقديم وتسليم المنتجات بما يوافق توقعات العملاء ، وحرصها على تعويض ذلك في حالة عدم التطابق ، كما تظهر أيضا من خلال مستوى الخدمات والتحفيزات المرفقة مع المنتج.

5- **تحسين وتطوير خدمة العميل** : يقصد بتحسين وتطوير خدمة العميل العمل الدائم والمستمر من أجل رفع جودة الخدمة وتطويرها وتجديدها وتكييفها حسب مختلف المستجدات والتطورات التي تحدث في الميادين والمجالات المتعلقة بها ، سواء ما تعلق بحاجيات العميل ونفسه أو الأساليب المستخدمة من طرف المنافسين أو المجالات العملية والتكنولوجية المتعلقة بميدان الخدمة ، ويشمل التطوير والتحسين المنتج بما يتضمنه من مواد أولية وتقنيات وأساليب الإنتاج والخدمات والمنافع التي يمكن أن يؤديها وخصائصه التركيبية والشكلية وغيرها ، كما يتضمن طرق وكيفية التسليم والخدمات المرفقة مع المنتج كخدمات ما بعد البيع.

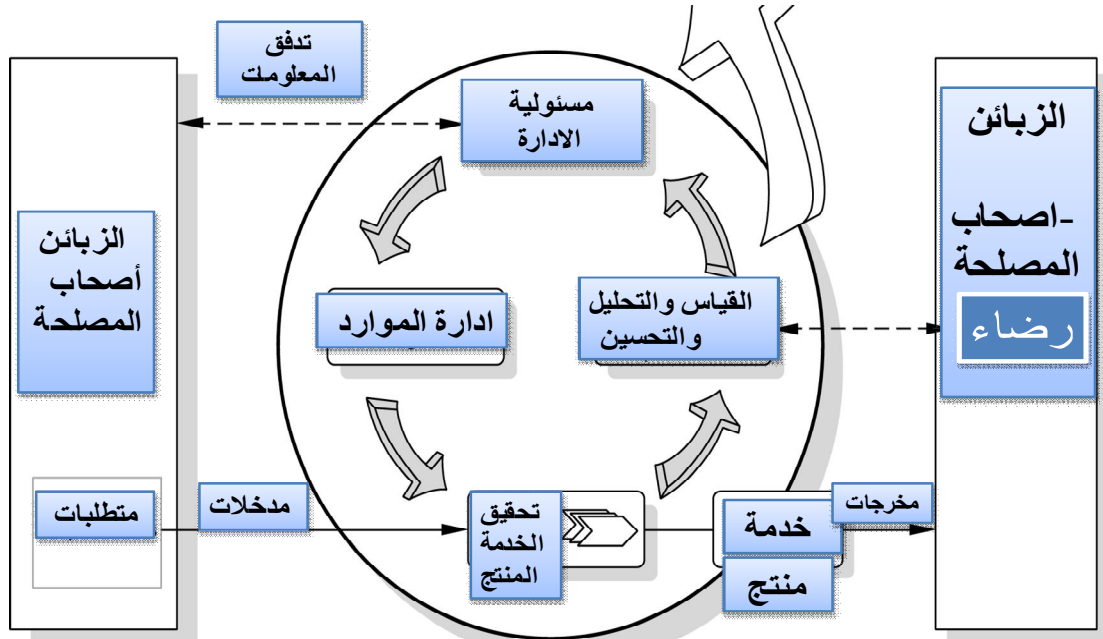
ومن أجل تحقيق التطور والتحسين المستمر لخدمة العميل يتطلب توفير الأساليب التالية:

- أ- الإبداع والإبتكار المستمر إذ هذا الأخير يعمل على خلق منتجات وأساليب جديدة تجعل المنظمة متميزة ومتفوقة عن منافسيها في خدمة عملائها¹.
- ب- دراسة احتياجات العميل المحتملة والمتوقعة (المعلنة وغير معلنة).
- ت- تحسين وتطوير الكفاءات والأساليب التقنية والإدارية والإنتاجية والتسويقية.
- ث- المعرفة الكاملة والشاملة بمختلف المجالات العلمية والتكنولوجية والإدارية المتعلقة بالخدمة.

الشكل التالي: (1/2/2)

يوضح التحسين المستمر لنظام إدارة الجودة في المؤسسات :

التحسين المستمر لنظام ادارة الجودة



المواصفة القياسية للجودة (ايزو 9001 - 2008) ترجمة الباحث

¹ - متناوي محمد ، وقلش عبدالله ، مرجع سابق ، ص 7

أهداف إدارة الجودة الشاملة:

يمكن القول أنّ إدارة الجودة الشاملة تسعى إلى إرضاء حاجات العميل ومتطلبات وتحقيق رغباته على أقصى حد وتخطيطها بشكل دؤوب. ولا يتأتى تحقيق هذا الهدف إلا من خلال إستراتيجية متكاملة تجعل أسمى أهدافها هو تحقيق مستوى جودة عالي من أجل تحقيق أقصى درجة من الرضا والسعادة لدى العميل ، لضمان البقاء والاستمرار والتطور ، ويكمن تلخيص الأهداف في النقاط التالية :

- 1- فهم حاجات و رغبات العميل لتحقيق ما يريده.
- 2- توفير السلعة أو الخدمة وفق متطلبات العميل من حيث الجودة - التكلفة- الوفرة - الوقت - الاستمرارية.
- 3- التكيف مع المتغيرات التقنية و الإقتصادية و الإجتماعية بما يخدم تحقيق الجودة المطلوبة.
- 4- توقع احتياجات و رغبات العميل في المستقبل وجعل ذلك عملاً مستمراً .
- 5- جذب المزيد من العملاء و المحافظة على العملاء الحاليين.
- 6- التميز في الأداء و الخدمة عن طريق التطوير و التحسين المستمرين للمنتج أو الخدمة و جعل الكفاءة الإنتاجية بشكل عام عالية في ظل خفض التكلفة إلى أدنى حد ممكن ، لكن ليس على حساب الجودة ، بل من خلال ترشيد الإنفاق.
- 7- السعي باستمرار إلى تخفيض كلفة المنتج من خلال عمليات تحسين الجودة ، وتخفيض العيوب في العمليات أو المنتجات التامة الصنع¹.

¹ - علوان قاسم ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001 : 2000 ، الطبعة الاولى ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2005 ، ص27.

لا أحد يستطيع أن يصمد في وجه المنافسة ، إلا من سعى إلى إرضاء العميل وتحقيق متطلباته ورغباته بدرجات عالية ، وتخطيها ، وبشكل مستمر ودائم " ، إنَّ تحقيق المقولة الأنفة الذكر والتي تعبر عن هدف إدارة الجودة الشاملة بشكل عام ، لا يكون في الواقع إلا من خلال إستراتيجية متكاملة ، تضع نصب عينيها هدفاً أساسياً هو تحقيق مستوى جودة عالي ، في سبيل تحقيق رضا وسعادة عالية المستوى لدى العملاء ، لضمان البقاء والاستمرار والتطور¹ .

رواد إدارة الجودة الشاملة :

يجمع معظم الكتاب والباحثين على أنَّ الإسهامات والمشاركات التي قدمها كل من وليم ديمينج ، فيليب كروسبي ، جوزيف جوران ، أرماند فاين بأوم ، كورو إيشاكأوا ، بيل كنوي ، دونالد بيرويك ، ليوناردو ساسار ، بالإضافة إلى تاغوشي وجارفن وغيرهم ، شكلت في مجموعها ما بات يعرف بمفهوم أو مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ، وعلى الرغم من أنَّ هؤلاء الرواد أسهموا بشكل مباشر في نشر وتطوير مفاهيم الجودة الشاملة ، إلا أنَّ المساهمات التي قدمها كل من ديمينج وكروسبي وجوران وفاين بأوم ، تعتبر الأبرز والأهم في هذا المجال ، وينظر إلي هؤلاء على أنَّهم الرواد الأوائل لنشر مفاهيم الجودة الحديثة وسيتم التطرق إلى بعض هؤلاء الرواد بالقدر الذي يخدم البحث .

وليم إدوارد ديمينج W.E.Deming

يعتبر ديمينج واحد من أهم وأشهر رواد الجودة الأوائل لدرجة أنَّ أحد الكتاب وصفه بأنه إنسان ثوري يعيش في زمن ثوري ، ويضيف "دوبينز" قائلاً " خلال حياته تغير العالم تماماً

¹ - حمود ، كاظم ، " إدارة الجودة الشاملة " ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2000 ، ص 28

، ولكن حتى هذا التغيير لم يكن كافيا بالنسبة له .فقد كان يريدنا أن نغير ليس فقط ما نفعله بل أيضا أسلوب تفكيرنا وطريقة حياتنا"¹.

اعتبر ديمينج المنظمة مجموعة من النظم مصممة لخدمة المستهلكين ، وأنَّ العمليات والمهام داخل هذه النظم مرتبطة وتؤثر في بعضها البعض ، وكي تتميز المنظمة في تلبية رغبات المستهلك وضع ديمينج ما عرف بالنقاط الأربعة عشر لإدارة الجودة ، بالإضافة إلي مساهماته المتمثلة فيما يعرف أيضا بعجلة ديمينج ، والأمراض السبعة القاتلة للجودة . وللتعرف أكثر على هذه الإسهامات ، سنتطرق إليها بشيء من التفصيل:

النقاط الأربعة عشر² :

- 1- **اجعل الهدف ثابتا:** يجب أن يكون لديك هدف طويل المدى ، هدف يعرفه كل عضو في المنظمة ويستطيع فهمه ، ويجب أن يكون له معنى ، كما يجب أن يكون موجها نحو استمرارك في مجال الأعمال وتحقيق ربح وجعل الحياة أفضل بالنسبة لعملائك.
- 2- **تعلم فلسفة جديدة:** الفلسفة القديمة كانت تعني التنافس ، أما الفلسفة الجديدة فتعني التعاون داخل المنظمة بحيث يمكن أن يفوز الجميع ، ومن أجل أن يحدث ذلك يتعين أن يكون هناك تصميم على ما هو مطلوب وأن يكون هناك تنظيم ليحقق ما هو مطلوب والمعرفة والمهارة اللازمة لعمله ، إنَّ مجرد الاعتقاد بأنَّ نظام إدارة الجودة هو فكرة عظيمة لا يعني إنَّ كل إنسان لديه نفس الاعتقاد.

¹ - Dobyns L. and Crawford – Mason C. "Thinking about quality wisdom and the Deming philosophy"Random House, INC. New York 1994.

² - لويد دوبينز وكليبر كراوفورد ماسون " إدارة الجودة : التقدم والحكمة وفلسفة ديمينج "ترجمة حسين عبد الواحد ، الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية ، القاهرة ،

3- لا تجعل الشراء علي أساس السعر وحده: إنَّ تكلفة أي شئ ليست ثمنه المبدئي بل هو

الثن المبدئي مضافا إليه ، يعين عليك أن تدفعه طوال حياة هذا المنتج كتكاليف للصيانة

والإصلاح.

4- أدخل التحسين الدائم علي كل عملية: إنَّ العملية والنظام لا يمكن أن يستقر علي وضع

حتى لو كان أكثر تقدماً يؤدي التحسين الدائم إلي وقف عملية التفتيش بالجملة ، وإنَّ تحدد

ما هو هدفك يساعدك علي وضع التكاليف الكلية وليس فقط تكلفة الأسعار ، وبعد ذلك لن

تهتم بالتفكير في القيام بأي منها إذا لم تكن تعلمت فلسفة الربح للجميع.

5- أوجد برنامجاً للتدريب علي المهارات: سيتعلق جزء من التدريب بكيفية أداء الوظيفة وجزء

يتعلق في لماذا يتم أداء الوظيفة وما لم يعرف الجميع لماذا يؤديون وظيفة ما ، فإنَّهم لا

يمكن أن يؤديها بشكل جيد كما إنَّهم يجب أن يعرفوا هدف النظام وكيف تتسق مهامهم معه

، إنَّ التدريب أوسع نطاقاً في نظام إدارة الجودة لأنَّه يجب أن يشتمل علي كل من التدريب

علي المهارات المحددة اللازمة والتدريب علي العمل كفريق والاتصال.

6- أوجد القيادة: إنَّ التدريب علي الإدارة يجب أن يشمل التدريب علي القيادة ، وهي مهارة

تختلف تماماً عما كانَّ يطلب عادة وهو الأشراف فقد كان يتم استخدام المشرفين بسبب

قدرتهم علي إعطاء الأوامر ، ولكن المطلوب الآن هو مساعدة كل العاملين لأداء عمل

أفضل ، مع إدراك وفهم قدراتهم ومكاناتهم ومطامحهم وتطلعاتهم المختلفة ، ولن يحقق

التدريب مهما كان مستواه الهدف المرجو ما لم تتم القيادة بشكل سليم.

7- اطرء الخوف: إنَّ نظام إدارة الجودة لا يمكن أن يوجد في المكان الذي يكون فيه الخوف من

أساليب السيطرة ، أو المكان الذي لا يوجد فيه جو الاحترام المتبادل ، فلكي ينجح نظام

إدارة الجودة يجب أن يشعر الناس من كل المستويات بأنهم آمنون على أنفسهم و على وظائفهم لكي يتعاونوا تماماً ، و يقوموا بلفت الأنظار إلى المشكلات و اقتراح حلول لها.

8- **حطم الحواجز بين القطاعات الوظيفية:** يقول ديمينج " ابن نظاماً داخل منظمتك بحيث يكون الفوز فيه للجميع ، و هذا يعني التعاون أي إنّه يعني محو المنافسة" ، فإذا كنت تريد إن تجعل العاملين يفكرون دوماً في مصلحة المنظمة ، فيجب عليك أن تجعل ذلك ممكناً بالنسبة لهم ، ولن يستطيعوا ذلك إذا فرضت عليهم أن يتنافسوا.

9- **استبعد الشعارات و المواعظ و أهداف الإنتاج:** إذا لم يكن قد تم تنظيم النظام بحيث ينتج جودة ، فلا يوجد شيء يستطيع العمال أن يفعلوه بخصوص ذلك ، إنَّ نصب راية توحى بطريقة أنّ العيب كله فيهم ، فذلك إما أن يثير غضبهم أو يضعف معنوياتهم ، و هو الأمر الذي يضمن أن تتخفض الإنتاجية الى أن ترتفع.

10- **استبعد الأهداف الرقمية و الحصص النسبية:** في نظام إدارة الجودة يكون الجميع على وعي بأنّه يجب تحقيق الإنتاج الكافي لإشباع مطالب العملاء ، و لكن التركيز يكون على مدى الجودة التي يتم بها صناعة المنتج فالجودة أكثر أهمية من الكمية و إنّ الأهداف الرقمية و الحصص النسبية من مخلفات نظام الإنتاج الكبير.

11- **استبعد عوائق الاستمتاع بالعمل:** يعتقد ديمينج أنّ هذا سيقضي على نظام التقدير السنوي أو نظام مكافآت التميز الذي يقيم الناس في مراتب ، و يخلق المنافسة و الصراع ، إنّ الدوافع الوحيدة التي تستمر مدى الحياة و التي يمكن الاعتماد عليها هي تلك التي تأتي من الداخل ، و إنّ أحد أقوى هذه الدوافع هو المتعة و الزهو الذي ينبع من معرفتك إنك قمت بفعل شيء على أحسن ما تستطيع أن تفعله ، و على النقيض من ذلك ، إذا جعلت إنسانا

يشعر بأنه غير مهم أو ليس كفوفاً فإنَّ السبب الوحيد الذي سوف يجعله يعمل هو المال و هو دافع خارجي غير كاف.

12- **أوجد التعليم و التحسين الذاتي:** و هنا يجب عدم الخلط بين التعليم و التدريب ، فالتدريب

يكون من أجل المهارات المحدودة التي تحتاجها لأداء عمل محدود ومهارات أخرى يمكن إنَّ

تحتاجها لأداء أي عمل ، أما التعليم فيتصل بأي شئ يحافظ على تنمية عقول الناس وعندما

نتحدث عن التحسين المستمر للنظام يجب أن لا ننسى أن العاملين في المنظمة هم أجزاء

هامّة و حاسمة من النظام ، و يجب إنَّ يتم تحسينهم هم أنفسهم بشكل مستمر .

13- **إنجاز عملية التحول:** إنَّ معرفة النقاط السابقة لا يفيد على الإطلاق إذا لم يتم وضعه

موضع التنفيذ ، فيجب أن يعرف الجميع و يصدقوا حقيقة إنَّه إذا ما فازت المنظمة فإنَّ

الجميع يفوزون و ذلك هو هدف التعاون بدلاً من التنافس.

الأمراض السبعة القاتلة للجودة¹:

أشار ديمنج إلى سبعة أمراض كما سماها للجودة تشكل عوامل تمنع أو تعيق التحول نحو

إدارة الجودة وهذه الأمراض هي:

1- عدم وجود استقرار في الهدف ذو العلاقة بالتخطيط.

2- التركيز على الأرباح قصيرة الأجل والتفكير في المستقبل قصير الأجل.

3- وجود نظم ذاتية لتقييم الأداء خاصة بالمدراء والاعتماد على الإدارة بالأهداف.

4- اعتماد المدراء على الرجاء والأمل بعيداً عن التفكير العلمي.

5- الاعتماد فقط على البيانات والمعلومات المرئية لاتخاذ القرارات دون النظر إلى ما هو

غير معلوم منها.

¹- محمود المدهون "أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على اكتساب القدرة التنافسية: دراسة تطبيقية على الشركات الأردنية لصناعة المنظفات الكيماوية -"رسالة ماجستير ، جامعة ال البيت 1999 .

6- الإفراط في التكاليف الطبية الناتجة عن إصابات العمل وغيرها.

7- الإفراط في التكاليف المترتبة عن الالتزام في الدفع لمحامين بشكل طارئ في قضايا

طارئة.

جوزيف جوران¹:

ساهم الدكتور جوزيف جوران كثيراً في مجال إدارة الجودة ومراقبتها وله عدة مؤلفات يتدأولها المهتمون بالجودة ويشغلون بها واشترك مع غيره في تأليف الكثير من الكتب أشهرها بالإضافة إلى مئات المقالات

(Quality planning and Analysis) ، ويعتبر جوران من أهم مؤسسي الجودة اليابانية منذ أوائل الخمسينات شأنه في ذلك شأن ديمينج. كما اشتهر جوران من خلال مساهماته في إدارة الجودة ، وأشهر تلك الإسهامات :

١ . خطوات جوران الثلاث الأساسية نحو الجودة Juran's 3 Basic Steps to Progress

٢ . خطوات جوران العشر لتحسين الجودة Juran's Ten Steps to Quality

٣ . ثلاثية جوران Juran's Improvement Trilogy

ويمكن تلخيص المفاهيم التي اشتملت عليها إسهامات جوران في النقاط التالية :

1- إنَّ مستوى الجودة له علاقة مباشرة بمستوى رضا العميل ، فيحدث الرضا عندما تكون جودة المنتج وأدائه على مستوى عالي.

2- تتحقق الجودة الهادفة لإرضاء العميل من خلال:

أ- تحديد احتياجات ومتطلبات العميل ، وفي ضوءها يتم تحديد مستوى الجودة المطلوب .

¹ - عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق ، ص 178 - 183

ب- مراعاة هذه الاحتياجات والمتطلبات عند تصميم المنتج ، بشكل يحقق الجودة التي بدورها تحقق الرضا لدى العميل

3- تتكون الجودة عند جوران من شقين:

أ- الجودة الداخلية وترتكز على مبدأ الممول والمستهلك الداخلي .

ب- الجودة الخارجية وتتعلق بالمستهلك الخارجي ، ويؤلف الشقين معاً سلسلة تدعى بسلسلة الجودة.

4- شدد جوران على أهمية وضرورة التحسين المستمر للجودة ومن خلال برامج أطلق عليها اسم (مشاريع تحسين الجودة المتتالية)

5- قسم جوران تكاليف الجودة إلى ثلاثة أقسام :

أ- تكاليف الإخفاق أو الفشل الناجمة عن أداء العمل بشكل غير صحيح وما يترتب على ذلك من تصحيح وإعادة العمل من جديد أو خسارة الزبائن.

ب- تكاليف القياس الناجمة عن فحص الإنتاج .

ت- تكاليف الحماية أو المنع وتشتمل على تكاليف الرقابة الوقائية والتدريب من أجل الإنجاز السليم.

6- ربط جوران مسالة الجودة وتحسينها بمدى كفاءة الإدارة وقدرتها علي التخطيط والرقابة والتحسين المستمر وهو ما عرف بثلاثية جوران.

7- أشار جوران الي ضرورة إيجاد جهة تكون مسئولة عن الإشراف العام على تطبيق عمليات تحسين الجودة داخل المنظمة ، بحيث تقوم هذه الجهة على ما يلي:

أ- تحديد أهداف التحسين .

ب- تحديد احتياجات التحسين .

ت- وضع برامج التدريب و التنمية.

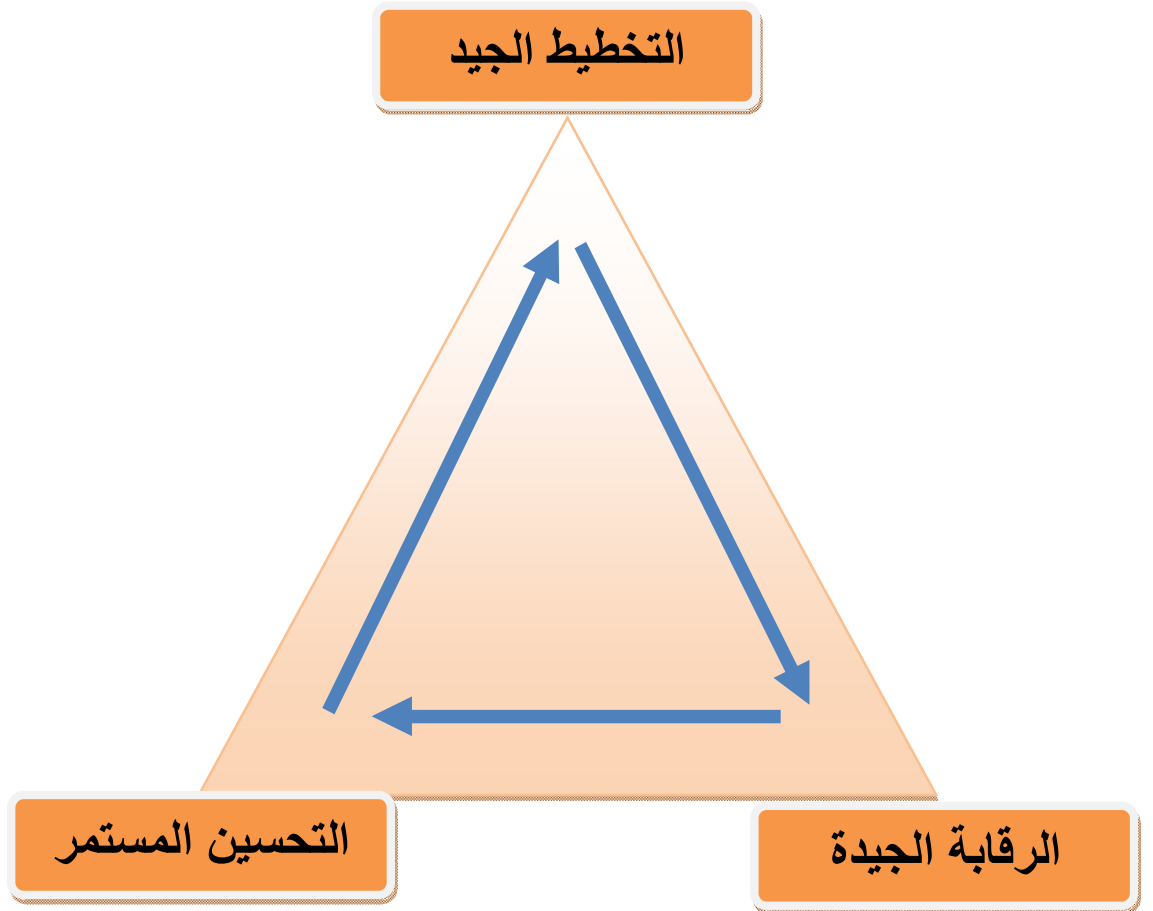
ث- التنسيق بين مشاريع التحسين .

8- أكد جوران علي ضرورة إيجاد مناخ تنظيمي مناسب يشجع العاملين علي المبادرة والإبداع وهو ما يستدعي بالضرورة إحداث تغييرات في المفاهيم و المعتقدات التنظيمية.

9- أشار جوران الي ضرورة التعامل مع المشكلات وحلها بأسلوب علمي

يوضح الشكل (2/2/2) :

ثلاثية إدارة الجودة عند جوران :



المصدر : منير زيد عبوي ، إدارة الجودة الشاملة ، (عمان : دار كنوز المعرفة للنشر

والتوزيع ، 2006م) ، ص 88

فيليب كروسبي :

بدأ فيليب كروسبي حياته كمراقب للجودة في مؤسسة TTT وترقي حتى أصبح مساعد الرئيس المشارك لشؤون الجودة لمدة ١٤ عاما ، ألف العديد من الكتب في الجودة أشهرها ، (Quality Is Free) وكذلك (Quality Without Tears) كما طور كروسبي برامج بلا أخطاء- Zero Defect Program ، في التصنيع وكذلك أسس كلية كروسبي للجودة في ولاية فلوريدا¹.

يرتكز كروسبي في نظريته لتحسين نوعية المنتج علي الشروط المطلقة لإدارة الجودة والعناصر الأساسية للتحسين.

1- الشروط المطلقة لتحسين النوعية:

أ- المطابقة مع الشروط الأساسية التي تضعها الإدارة.

ب- إتباع طريقة الوقاية.

ت- معيار الأداء هو عدم وجود أخطاء.

ث- مقياس الجودة هو تكلفة عدم المطابقة.

2- العناصر الأساسية للتحسين هي:

المؤسسات التي تسعى للجودة لها خمس خصائص هي:

أ- تحسين النوعية عملية مستمرة لا تنتهي.

ب- تعليم الجودة يبدأ من الإدارة العليا.

ت- أقسام مراقبة الجودة تعتمد برنامج بلا أخطاء في رقابة الإنتاج.

ث- استخدام أفضل أدوات ووسائل تعليمية في التدريب علي الجودة.

¹ - فريد زين الدين "المنهج العلمي لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية ، منشورات كلية التجارة ، جامعة الزقازيق ، مصر ، ١٩٩٦

ج- الإدارة متأنية وصامدة ولا تقلل مجهوداتها و حماسها للتحسين.

نقاط كروسبي الأربعة عشر:

اعتمد كروسبي أربعة عشر خطوة لتنفيذ برنامج إدارة الجودة لتكون مرشدا لبناء موقف ثابت

لتحسين النوعية المؤسسة وتتلخص هذه الخطوات فيما يلي:-

- 1- التزام وتعهد الإدارة بالتحسين.
- 2- تشكيل فريق تحسين النوعية.
- 3- وضع مقاييس الجودة.
- 4- حساب تكلفة تقييم الجودة.
- 5- التوعية بالجودة.
- 6- البدء بالتصحيح.
- 7- تشكيل لجنة مؤقتة لبرنامج بلا أخطاء.
- 8- تعليم الجودة.
- 9- تخصيص يوم بلا أخطاء.
- 10- تحديد الأهداف
- 11- تحديد أسباب الأخطاء ومنعها.
- 12- تقدير ومكافأة العاملين.
- 13- تشكيل مجلس الجودة.
- 14- إعادة الخطوات السابقة.

كارو إيشيكأوا (Karo Eishikawo)

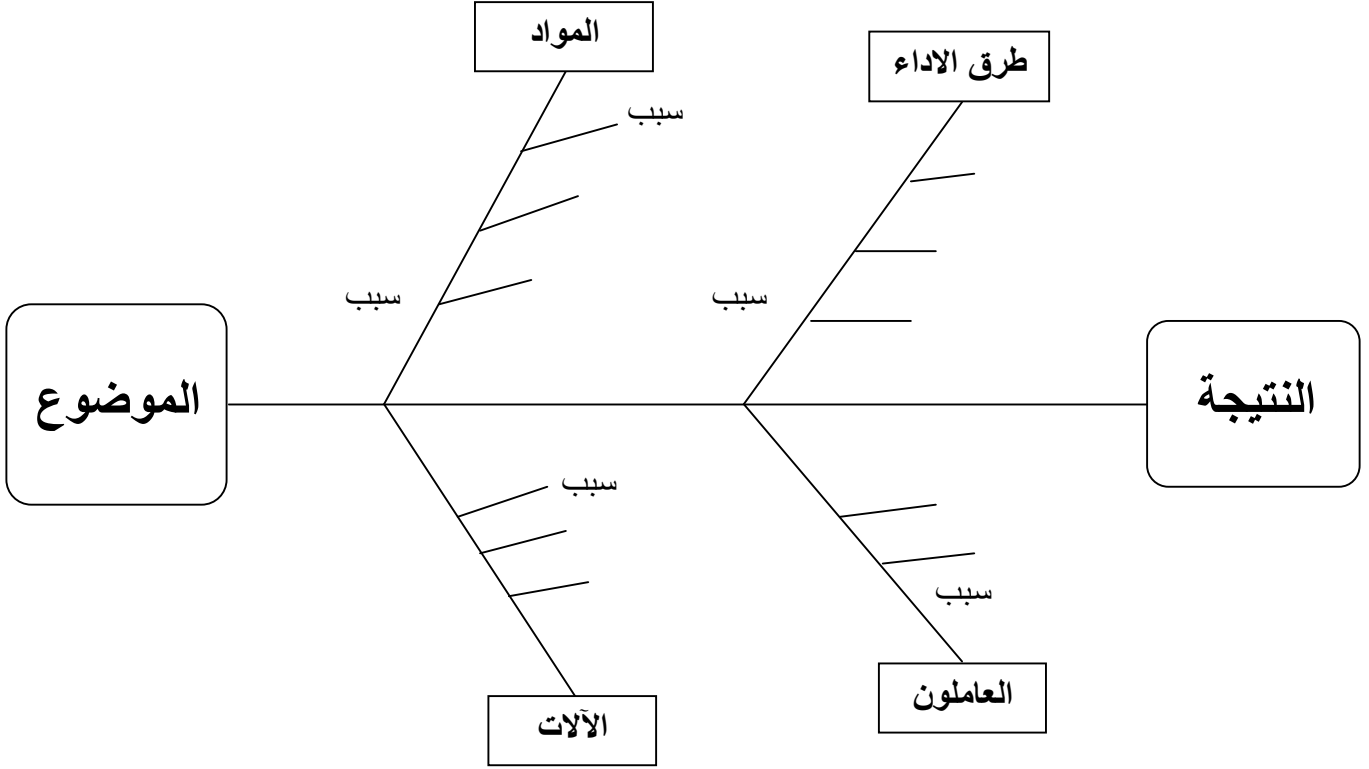
هو عالم ياباني أصدر كتاباً يسمى مرشد السيطرة علي الجودة حيث إبتدع حلقات الجودة (Quality Circles) ووضع مخططات وتحليل ما يسمى عظم السمكة - وهو هيكل تنظيمي يشبه الهيكل العظمي للسمكة

الذي يستخدم لمتبوع شكأوى العملاء عن الجودة و تحديد مصادر الخطأ و القصور ، كما تساعد الموظفين في فهم العلاقات التي لا بد من مراقبتها لتحسين الجودة .و يتطلب استخدام هذا الأسلوب تحديد الموضوع المراد تحليله ثم يتم رسم لظهر سمكة ذي عظام مختلفة ، ليتم بعدها دراسة كل القضايا والأفكار المثارة حولها على التوالي من خلال وضع كل قضية على عظم من عظام السمكة و يتم الإستمرار بذلك حتى يتم وضع جميع القضايا على رسم ظهر السمكة ، و تساعد بالتالي على تكوين مجموعات للنقاش و تحفيز عملية إثارة الأفكار ، و الرسم الموالي يوضح ذلك¹ .

¹- مأمون سليمان الدرادكة ، إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء ، عمان ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، 2006 ، ص 58 - 59.

الشكل (3/2/2)

يمثل مخطط اسلوب عظم السمكة



المصدر : علالي مليكة ، أهمية الجودة الشاملة و مواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، جامعة بسكرة ، 2004 ، ص 34.

وايضاً تمثل هذه الأشواك مسببات محتملة لمشكلة معينة تستخدم لمتابعة شكاوي العملاء عن الجودة وتعريف مصادر الخطأ أو القصور وقد لاحظ (إيشيكأوا) إنَّ المسؤولية عن التقصير في الصناعة الأمريكية تقع علي عدد محدد من المديرين ، أما في اليابان فكل المديرين مسئولون عن الخطأ في المنتج والقصور في الخدمات .

لقد تركز عمل Ishikawa على ما قام به : Juran , Deming , Feigenbaum ، اذا استطاع إنَّ يتوصل إلى مفهوم ما يعرف ب حلقات الجودة (Quality Circles) ، والمخططات البيانية المتعلقة بالسبب والتأثير (Cause Effect) ويعد من المساهمين الذين أكدوا على تعليم وتدريب العاملين على تقنيات الرقابة على الجودة في الشركة ككل بالشكل

الذي أدى إلى إنخفاض نسبة المفتشين ولقد رأى أنّ مساهمة العامل تعد مبدأً أساسياً للتنفيذ الناجح للـ (T Q M) حلقات الجودة ، فقد كان يعتقد بأنّها وسيلة مهمة لتحقيق ذلك¹.

جنجي تاكوجي Genichi Taguchi

مهندس ياباني أكد على قياس الخسارة التي يتحملها المجتمع نتيجة التغيير في المنتجات والانحراف عن المعايير الموضوعية ، وأدخل تصميم التجارب الإحصائية كوسيلة للسيطرة على جودة المنتج منذ البداية وتتضمن دالة خسارة الجودة (Q L F) Quality loss Function مثل تكاليف الضمان وشكاوي الزبون ، وخسارة استحسان الزبون للمنتج أو الخدمة ، فضلا عن كونه شجع على اجتماعات الفريق التفاعلية بين العاملين والمدراء بغية تطوير تصميم المنتج.

¹- slack . N. chambers .S. Harland. G. Harrison, A , & Johnston (1998) operation Management (New York : John Wiley & sons) p 761.

المبحث الثالث : مبادي ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومعوقاتها:

أولاً : المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة (TQM)

هناك إجماع لدى الكثير من الباحثين حول المبادئ الأساسية لإدارة الجودة

الشاملة منهم (Besterfield;et.al) و (Bank,) و (Karajewisky &Ritzam,) و (Dean&.Bowen,).

وبالإجمال فإنّ هذه المبادئ تشمل كلا من: الرضا الدائم للزبون ، والتزام الإدارة العليا ، والتحسين المستمر ، وانخراط أو إشراك الموظف وتمكينهم.

1. رضا الزبون:

يعد التركيز على الزبون ورضاه أولى أولويات منهج إدارة الجودة الشاملة ، وقد يعتبر البعض إنّ الزبون هو من أهم الأصول لأية منظمة ، وقد أكدت المواصفة الدولية للجودة (ISO 9001:2008) إنّ رضا الزبون هو أحد الأهداف الرئيسة لنظام إدارة الجودة . ويرتبط رضا الزبون الدائم بالضرورة بنجاح وتميز المنظمة ، وهذا الرضا الدائم يمكن أن يستمر لفترة طويلة من الزمن ما دامت المنظمة تقي بمتطلبات وتوقعات الزبون على أكمل وجه. وتعتبر برامج إدارة الجودة الشاملة الأكثر نجاحاً فهي التي تبدأ بتحديد الجودة من منظور الزبون ، وقد عرف (Deming) الجودة على أنّها ليس فقط الإيفاء بتوقعات ، واحتياجات الزبون ، ولكن كذلك التنبؤ باحتياجاته وتوقعاته المستقبلية¹.

إذاً من هو ذلك الزبون؟ هنالك صنفان من الزبائن ، الزبون الخارجي والزبون الداخلي. الزبون الخارجي هو ذلك الذي يشتري ويستخدم المنتج أو الخدمة ، أما الزبون الداخلي فهو كل شخص يتواجد ضمن مرحلة من مراحل العملية أو النشاط وله إسهام في التأثير على المنتج أو الخدمة بأي وجه ويعتبر زبوناً للعملية السابقة التي تم إنجازها ، فههدف كل موظف في هذا الشأن هو التأكد من أن الجودة تقي بتوقعات الشخص الذي يلي.

¹-Besterfield,DaleH.;Besterfield-Michna,Carol;Besterfield,Glent H.,Besterfield-Sacre,Mary (2005). Total Quality Management 3rd.ed, Pearson education (Singapore) pte.Ltd., Indian Branch.

ويعتبر مفهوم التركيز على الزبائن من أجل تحقيق مفهوم الجودة يعتبر مفهوماً استراتيجياً ، ويركز هذا المفهوم على تحقيق القدرة على الاحتفاظ بالزبائن الحاليين والقدرة على كسب حصة سوقية أعلى ، وهذا يتطلب حساسية ثابتة من قبل الإدارة تجاه المتطلبات المستمرة للزبائن والأسواق ، ويتطلب أيضاً قياس العوامل التي تؤدي إلى تحقيق رضا الزبون ، كما يتطلب الوعي بالتطورات الحديثة في التكنولوجيا التي يستخدمها المنافسون ¹."

1. التزام ودعم الإدارة العليا:

هناك اتفاق عام على أهمية دعم الإدارة العليا والتزامها في إنجاح إدارة الجودة الشاملة (Hackman & Wagenman, 1995). وقد أشار البعض إلى أنّ التأكيد المتناسق لدور الإدارة العليا كموجه رئيس للتغيير سيحد من دور الاختلافات الفردية فيما يتعلق بتبني الموظفين لمنهج إدارة الجودة الشاملة (Coyle-Shapiro & Morrow, 2003). ولا شك أنّ التزام ودعم الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة يجب أن يكون ناتجا عن إيمانها وقناعتها بما يمكن ان تجنيه المنظمة من فوائد عديدة جراء تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة ، أما (عقيلي ، 2001) فيرى أنّ تطبيق إدارة الجودة الشاملة قرار استراتيجي بيد الإدارة العليا ، ويمس حاضر ومستقبل المنظمة. كما ويظهر التزام ودعم الإدارة العليا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في توفير المواد اللازمة لتدريب العاملين على أدوار وأساليب إدارة الجودة الشاملة ، وإقامة ورش العمل ، والندوات التي يمكن إنَّ تزيد من وعي العاملين بمنهجها ويجب على الإدارة العليا إنَّ تهتم في التوجه نحو الزبائن ، وأنَّ توضح وتبلور القيم الخاصة بالجودة

3- التحسين المستمر:

أثبتت نتائج الدراسات التطبيقية على أنّ نجاح مبادرات إدارة الجودة الشاملة يتطلب التغيير في طريقة أو أسلوب الموظفين في ترجمة عملهم الأمر الذي يتوجب على المنظمات القائمة على أساس الجودة (Quality-based organizations) ان تكافح من اجل تحقيق الإتقان التام وذلك من خلال الاستمرار في تحسين العمل والعمليات الإنتاجية. أما (Besterfield, et al) فقد أشار إلى أنّ التحسين يمكن أن يتم من خلال الاهتمام والتركيز على عدد من

¹ - مصطفى ، احمد سيد ، إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000 ، كلية التجارة جامعة الزقازيق ، 2003 ، ص 29

العناصر من أهمها: النظر إلى جميع الأعمال كعملية واحدة ، سواء كانت مرتبطة بانتاج أو بأنشطة أعمال. وجعل جميع العمليات فعالة ، وذات كفاءه ، وقابلة للتكيف. وتوقع التغيير في احتياجات الزبون ، وضبط أداء العملية باستخدام مقاييس مختلفة ، والبحث عن الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنتج أو الخدمة ، بهدف التخلص منها.

ويشير مصطلح التحسين المستمر إلى التحسين التدريجي والمفاجئ في المعرفة أو التقنية ، ويقصد بالتحسين أيضاً تحسين الحاجات ، بحيث تصبح جزءاً لا يتجزأ من الأسلوب الذي تعمل المنظمة ضمن إطاره ، والمقصود بجزء لا يتجزأ هنا ما يلي:

أ- التحسين هو جزء من العمل اليومي ويتضمن كل الوحدات.

ب- تسعى عمليات التحسين نحو حذف المشكلات والتخلص من مصادرها.

ت- يكون التحسين مشتقاً من الفرص التي تسمح بالعمل بشكل أفضل ، إضافة إلى أنه مشتقاً من المشكلات التي تحتاج إلى حلول.

ويمكن القول هنا بأن فرص التحسين لها ثلاثة مصادر أساسية:

- أفكار الموظفين.

- البحث والتطوير.

- المعلومات من الزبائن.

كما وتستخدم المقارنة المعيارية (Bench marking) من خلال الاقتداء بالأحسن في الصناعة وذلك لتحسين الميزة التنافسية ، والإبتكار وذلك لاختراق الأسواق ، وتجميع الدروس المكتسبة لغاية الأنشطة المستقبلية ، واستخدام الأدوات الفنية مثل ضبط العملية الإحصائية ، والتصميم التجريبي ، والعلامة الاستدلالية ، وأدوات أخرى¹.

ولا يأتي ذلك إلا من خلال الأفكار الجديدة التي تضيف إلى منتجاتها تميزاً في مختلف الوجوه.

¹ -Lawler, E.E(1994). Total Quality Management and employee involvement: Are they compatible? *Academy of Management Executive*, 8,68-76.

4- إشراك الموظفين وتمكينهم:

تستند فلسفة الإدارة الحديثة اليوم على أساس إنَّ أهداف المنظمة تتحقق مع الآخرين ومن خلالهم (Robbins&Coulter) ، لذلك فإِنَّه من الضروري وكمطلب أساسي من متطلبات إدارة الجودة الشاملة في تعظيم مشاركة جميع العاملين داخل المنظمة ضمن الفريق الواحد. وقد أشار (Besterfield; etal) إلى إنَّ إشراك وإخراط الموظفين يأخذ أشكالاً متعددة على النحو الآتي:

- أ. فرق العمل: حيث تشير إلى مجموعة من الناس يعملون سوية ، وذلك لتحقيق أهداف أو غايات مشتركة.
 - ب. التمكين (Empowerment) : يشير مصطلح التمكين إلى إيجاد بيئة يمتلك فيها الأفراد القدرة ، والثقة ، بالإضافة إلى الالتزام في الأخذ بالمسؤولية والملكية في تحسين العملية والآداء ، والمبادرة في الخطوات الضرورية من أجل تلبية متطلبات الزبون ، وذلك لتحقيق أهداف وقيم المنظمة.
 - ت. التحفيز: ويتم ذلك إنطلاقاً من الحاجات التي حددها Maslow والتي تشمل حاجات البقاء ، والأمن ، والاجتماع ، والاحترام، وتحقيق الذات.
- يتفق جلمور وهنت و بليكمور على أنَّ المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة تشمل على ما يلي :
- 1- من الطبيعي أن يكون لجميع النظم بعض الاختلافات و التباينات في مستويات نشاطها و نتائجها .
 - 2- إنَّ الجودة العالية لا تكلف الكثير ، بل على العكس توفر الكثير على المدى الطويل
 - 3- ملائمة الهدف بحيث يلبي رغبة و احتياجات العميل .
 - 4- يعمل الموظفون ضمن نظام محدد و معروف .
 - 5- التركيز على البرامج التدريبية .
 - 6- أن يعمل الجميع في خدمة العميل .

7- أن يتم توجيه الجهود من خلال خطة مدروسة بحيث لا تكون السلوكيات ناتجة عن ردود فعل ، بل يجب أن تكون السلوكيات ناتجة عن تطبيق أسلوب علمي .

متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

أن تفهم المنظمات لمبادئ إدارة الجودة الشاملة يتطلب تهيئة مستلزمات ضرورية لتحقيق التطبيق الناجح والفعال لهذه الفلسفة في المنظمات الهادفة إلى الارتقاء بجودة منتجاتها وعملها وإحراز رضا الزبون الأساس الذي إنشأت من أجله المنظمات ويمكن إجمال أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالاتي :

1- القيادة.

2- الالتزام الإدارة العليا.

3- فرق العمل.

4- التصميم الفعال.

5- التركيز على العمليات.

إنَّ المتطلبات أعلاه تتفاعل بعضها مع البعض الآخر من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح .

1- القيادة :

إنَّ أسلوب البحث والتقصي (Management by Wonder Around) أو ما يسمى بالتجوال Management by Around يتطلب من القيادة القيام بالبحث والتقصي عن أعمال المنظمة كافة والاستماع إلى مشكلات العاملين في نفس الوقت ، وتدريبهم على التقنيات الجديدة ، وإقامة شبكة اتصالات مع أقسام المنظمة ككل بما يضمن تحقيق تحسين فعال في أداء العاملين.

كما إنَّ اتباع منهج الإدارة على المكشوف (Open Book Management) الذي يقوم على مبدأ مكالفة أو مصارحة العاملين على اختلاف مستوياتهم بماهية أهداف الشركة وما تصبو إليه من أهداف سواء متمثلة بتحقيق أعلى الأرباح أو أفضل عائد إلى الاستثمار أو

رضا الزبون.... الخ يعدمنهجاً في غاية الأهمية لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة¹ ، لذا فإن القيادة ، ضمن مفهوم إدارة الجودة الشاملة تعني القدرة على حث الأفراد وتشجيعهم في أن تكون لديهم الرغبة والقدرة في إنجاز الأهداف.

2- إلتزام الإدارة العليا :

إنّ إلتزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة يتطلب من القادة التدريب على المفاهيم والمبادئ الساسية لهذه الفلسفة بما يحقق الاستفادة من مزاياها ولا تقتصر أهمية دعم الإدارة العليا على مجرد تخصيص الموارد اللازمة وأما تمتد لتشمل قيام كل منظمة بوضع مجموعة أسبقيات ، فإذا كانت الإدارة العليا للمنظمة غير قادرة على إظهار التزامها الطويل بدعم البرنامج فلن تنجح في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة² ، كما إن التزم العاملين كافة يتوجب معرفة استعداداتهم الذاتية في تقبل أنماط العمل الجديد والمركزة على الرقابة الذاتية للعمل ومشاركتهم في عمليات تحسين العمليات والجودة بالشكل الذي يحقق جميع المتطلبات والمواصفات التي يرغب الزبون في الحصول عليها في السلع والخدمات المقدمة له.

3- فرق العمل:

إنّ العمل الجماعي هو أحد متطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة إذ تعد فرق العمل وسيلة مهمة لإندماج العاملين والسبب في ذلك يكمن في القول إنك مهما تكن كبيراً أو متمكناً في التنظيم فإنّ عظمتك ومكانتك لا تتجسد في فرديتك ، إنّما في نجاح المنظمة كونها كياناً واحداً وشاملاً ، كما أنّ فشلها كمن لو كنت عاطلاً عن العمل .

فطبيعة عمل الفريق ينصب في كونه مجموعة من الأفراد تكون مهاراتهم متممة لبعضها البعض وملتزمين بالهدف العام وموجهين أداءهم نحو الغاية والمدخل الذي يلزمهم بمحاسبة أنفسهم. إنّ الفائدة المتوخاة من تشكيل الفريق تنصب على تقديم إنجازات الفريق للإدارة العليا يعزز مكانة الفريق لديها والافتتاع بفاعلية عملها وكافة الحلول المنفذة في ضوء الأساليب الجديدة التي اختصرت الوقت والجهد والكلفة مقارنة بأساليب العمل الروتينية السابقة في حل المشاكل. وتعتمد آلية عمل هذه الفرق على جملة من المبادئ هي:

¹- Horton A, & Thomas, (1997) , The Substance of true leader ship ,management .Review : 1-2.

²- slack . N. chambers .S. Harland. G. Harrison, A , & Johnston (1998) operation Management (New York : John Wiley & sons) ، p 778.

أ- تشجيع التعلم المشترك ونشر المعرفة بين مجموعة المحترفين ، بغية تحقيق الفائدة المرجوة.

ب- إشاعة روح التعاون بين مجموعة المحترفين ، وخلق المناخ التنظيمي المناسب

ت- تطوير آلية فاعلية التغذية العكسية ، تسمح بمعرفة ما يدور في الهيئة الخارجية أول بأول ؛ لذا فإنّ مثل هذا التفاعل (فرق العمل) يجعل بالإمكان التغلب على مشكلات بالغة التعقيد فضلا عن أنّها تسمح بجمع قدرات متباينة سواء من ناحية التخصص العلمي أم الموقع الجغرافي في مشروع واحد¹.

4- التصميم الفعال:

تعد السلعة محور النشاط الذي يعكس الإمكانيات العملية للمنظمة من جهة ، كما يمثل أهم متطلبات الزبون من جهة أخرى ، وأولت إدارة الجودة الشاملة السلعة والخدمة المقدمة للزبائن اهتماما واضحا لأنه يعد الدافع القوي لبقائها في الاسواق سواء المحلية أو الدولية ؛ لذلك فامتلاك المنظمة لأقسام البحث والتطوير تضم خبراء أكفاء سيساعدها في تصميم منتجات تحقق الرضا للزبون عن طريق المطابقة مع المواصفات التي يرغب الزبون في إيجادها في السلع والخدمات المقدمة له.

وعليه فإنّ اختيار مصممي المنتجات والمواد والمكائن والمعدات المطلوبة سيكون له اثر واضح في قدرة المنظمة على تحقيق التطابق مع المواصفات التي تتطلبها طلبيات الزبون بما يمكن المنظمة من مواكبة التطور في أذواق المستهلكين أولاً وتحسين عمليات المنظمة ثانياً ، بالشكل الذي يتناسب مع إمكانياتها على تلبية حاجات الزبون ورغباته.

5- التركيز على العمليات:

إنّ سبب بناء منظمات الأعمال ميزة تنافسية قوية في الأسواق العالمية يعود إلى ارتكازها على السلع والخدمات المقدمة للزبون ، لأنّ اتجاه الحديث يؤكد أهمية دور مدير العمليات إذ أصبحت إدارة العمليات حقيقة يتوجب على الجميع تفهمها أو إدراكها بأنّها الأساس لرضا الزبون أو رفضه لمنتجات المنظمة ، فإدارة العمليات الحديثة تتوجه نحو جعل مدراء المنظمات هم مدراء العمليات. إنّ توافر الموارد اللازمة والضرورية للعمليات ، تدفع المنظمات لتحقيق الاستثمار الأمثل لها بما يحقق الخطط الإستراتيجية المرسومة ويوفر

¹- محمد عبدالوهاب العزاوي ، إدارة الجودة الشاملة ، الاردن ، عمان ، 2004-2005 ، ص 42

منتجات مطابقة للمواصفات وذات جودة عالية ، وهذا يتطلب بالتأكيد تنظيم فعاليات التحسين المستمر .

ركائز إدارة الجودة الشاملة¹ :

إنَّ عملية إدارة الجودة الشاملة تركز على مجموعة من العوامل منها ما هو مرتبط بالجانب المعرفي ومنها ما هو مرتبط بالجانب البشري والمادي والمالي ، ويمكن اختصارها فيما يلي:

1- استمرارية التطوير والتحسين وخاصة على مستوى الإدارة العليا والوسطي ، مع مراعاة التنسيق والتكامل بين مختلف الوظائف والمستويات ضمن البيئة الداخلية وبين عناصر البيئة الداخلية وعناصر البيئة الخارجية.

2- استمرارية التدريب والتعليم والنمو الثقافي للعاملين على كافة المستويات وبالشكل الذي يشجع الأسجَام والتكامل الإداري والإستراتيجي وهذا ما يحتم ضرورة البحث عن الأساليب والبرامج الفعالة لتعزيز مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

3- دعم الجهود الإستراتيجية وتلك المتعلقة بتحسين الجودة ورفع مستوى الوعي لدى العاملين في كافة المستويات الإدارية.

4- التعاون والمشاركة والتمكين لدعم جهود تحسين الجودة استمرارية التطوير. من خلال ما سبق يتضح أنَّ إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن نظام شامل لكافة عناصر ومكونات المنظمة ، يكون فيه العنصر البشري عنصراً جوهرياً ، كما يتطلب إدارة عالية وقدرات بشرية ماهرة ومتخصصة كما يتطلب المشاركة الجماعية أو روح الجماعة ، ومن هنا يتضح أنَّ إدارة الجودة الشاملة تتطلب قدراً كبيراً من التدريب الذي يركز على احتياجات المهارة والتطوير المستقبلي² والعمل الجماعي والثقة والرقابة الذاتية.

ثالثاً : عوائق تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

هناك الكثير من العوائق التي تحول دون نجاح الكثير من المنظمات في توجيهها نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة و من أسباب الفشل نقص ما دعاه (ديمنج) بثبات أو استقرار الهدف عندما وضع نقاطه الأربعة عشر ، فالمنظمات التي تطبق نظام الجودة أو التي تسعى

¹ - مامون سلمان لدرادكة -إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء -مكتبة المجتمع العرب - عمان - 2006 - ص235 .

² - حسن عبد العال محمد -الاتجاهات الحديثة ف ادارة الجودة والمواصفات القياسية الازو -دار الفكر الجامع الاسكندرية - 2006 -ص8

إلى تطبيقه عادة ما يكون لديها أهداف و أولويات متصارعة أو متزاخمة ، و يؤدي عدم استقرار الأهداف إلى خلق حالة من التهمك و اللامبالاة و عدم الاكتراث لدى قسم كبير من القوى العاملة لذا فإثته يتوجب على المنظمة إن يكون لديها فهماً واضحاً ودقيقاً لماذا تقوم بتطبيقه إدارة الجودة الشاملة ، و ما هو الاتجاه الذي تسير فيه و لذلك أن يكون التركيز في المدى الطويل على هذا الاتجاه ¹.

من أسباب الفشل أيضاً نقص النظرة الشمولية للجودة ، فالكثير من التوجهات نحو تطبيق الجودة تتعامل من خلال بعد واحد و بالتالي تتعرض للفشل ، و على سبيل المثال بعض المؤسسات تنوه إلى أهمية استخدام أدوات الجودة كالأدوات الإحصائية في عملية الرقابة و لكنها تنشر استخدامها في جزء ضيق من المنظمة كالقسم الصناعي مثلاً ، و قد تشهد هذه المنظمات نجاحاً أو بعض التحسين و لكن هذا النجاح يبقى محدوداً ، و ذلك لعدم نشر هذه الأدوات في كافة أقسام المنظمة ،

كما أن بعض المؤسسات تطبق أسلوب حل المشاكل بحيث يتم التغلب على مشاكل الإنتاج المعيب أو مشاكل خدمة المستهلك و مع ذلك قد تتجاهل المنظمة العلاقة مع المستهلكين أو العمليات الإدارية أو قضايا التخطيط الإستراتيجي ، و مرة أخرى قد يكون هناك تحسناً ملموساً إلا أنه يبقى محدوداً أو متفرقاً . وقد تقوم بعض المؤسسات بتقويض جهود إدارة و تطبيق الجودة الشاملة إلى الموظفين في المستويات التنفيذية و هو ما يعكس غياباً للقيادة يهدد بعدم خلق ثقافة تغييرية قادرة على البقاء على المدى الطويل ².

إن تطبيق الجودة الشاملة يتطلب جهوداً تتسم بالشمولية لتغطي كافة العناصر و المبادئ الأساسية للجودة ، و هناك خطر آخر يتمثل في عدم فهم القضايا الثقافية و الميل إلى تقليد الآخرين كطريقة سهلة للتطبيق فالكثير من الخبراء و الكتاب أعادوا كتابة إدارة الجودة الشاملة بشكل ضيق كما تكتب المحاسبة أو المواد الإحصائية أو الهندسية و أن أفضل نموذج للجودة الشاملة قد لا ينسجم مع ثقافة منظمة ما ، و معظم المؤسسات التي نجحت في تطبيق إدارة

¹- Jams R.Evans and William M.Lindsay, "The management and control of quality", South-Western,2002

²-Nabil Tamimi and Rose sebastianelli, " The Barriers to Total Quality Management, " Quality Progress,June 1998.

الجودة الشاملة طورت لنفسها مدخلاً يناسبها و يلبي احتياجاتها الخاصة¹ ، و هناك مجموعة من الأخطاء التي تتكرر بشكل عام لدى العديد من المؤسسات التي تسعى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة و هي:

- 1- اعتبار الجودة الشاملة كبرنامج لا يتعدى الخطب الرنانة والشعارات.
- 2- إنباط الإدارة و فقد الاهتمام بعملية التطبيق لعدم تحقيق نتائج ملموسة على المدى القصير.
- 3- العملية لا تتبع من التركيز على المستهلك ، أو لا يتم إدراجها بشكل إستراتيجي أو لا تلقى الدعم الكافي من الإدارة العليا.
- 4- عناصر الهيكل الإداري في المنظمة قد تشكل عائقاً أمام التغيير مثل نظام المكافآت ، نظام الحوافز ، النظام المحاسبي و السياسات و الإجراءات الغير مرنة.
- 5- وضع أهداف قد تكون محدودة للغاية.
- 6- بقاء ثقافة المنظمة القائمة على إصدار الأوامر و المراقبة و التي يحكمها الخوف و البيروقراطية.
- 7- عدم تخطيط عملية التدريب فلا تكون موجهة و تكون تقليدية أو غير قائمة على الاحتياجا
- 8- التركيز على المنتجات و ليس على العمليات.
- 9- تفويض محدود للصلاحيات و إثراء محدود للمهام دون دعم حقيقي من قبل الإدارة.
- 10- أن تعتبر المنظمة نفسها ناجحة للغاية و إنها راضية بما حققتة لذلك فلا داعي للتغيير و التعلم.
- 11- عدم التزام الإدارة و عدم مشاركتها بشكل فاعل.
- 12- التركيز الزائد على دور الفرق في مواجهة مشاكل العمل ، يؤدي إلى تجاهل دور الأفراد.
- 13- اعتقاد الموظفين بأنه كلما زاد حجم البيانات كلما كان ذلك أفضل بغض النظر عما إذا كانت هذه البيانات ذات علاقة أم لا.

14- فشل الإدارة في إدراك إنَّ مسئولية التحسين هي مسئولية شخصية في كل مستويات المنظمة

15- فشل المنظمة في إدراك إنَّها مركب من مجموعة عمليات متداخلة و مترابطة تشكل في النهاية نظاماً متكاملًا .

في حين يشير بن عبود¹ إلى: إنَّه قد أجمع الكثيرون من الكتاب و المفكرين على بعض المشاكل و المعوقات التي تؤدي إلى فشل الكثير من البرامج لإدارة الجودة الشاملة في تحسين الإنتاجية و الجودة في خدمات المنظمات و من أبرز هذه المشاكل ما يلي:
الفشل في تغيير فلسفة المنظمة: حيث أنَّ عدم قدرة الإدارة على خلق ثقافة تنظيمية يتم من خلالها تشجيع الأفراد على المساهمة بأرائهم و أفكارهم سوف يؤدي إلى صعوبة تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

أ- البدء بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل متزامن مع مشاكل عدم الاستقرار في الإدارة العليا كالأقالات ، و دوران العمل المتسارع ، و التقاعد ، و غيرها.

ب- معارضة العاملين: حيث أنَّ الموظفين غالباً ما يقاومون التطبيق وذلك بسبب الأهداف الطويلة الأجل و الخوف من التغيير.

ت- فشل الإدارة في توفير المكافآت و تقدير إنجازات الأفراد.

ث- غياب نظم فعالة للإتصال.

ويعزي خاشقجي² الفشل في تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى جملة من الأخطاء و من أبرزها ما يلي:

ت- البدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة قبل تهيئة الثقافة للتطبيق .

ث- التقليد و محاكاة تجارب المنظمات أخرى .

ج- الإعتقاد بأنَّ التقنية أهم من البشر

ح- تناقض التصريحات مع الأفعال.

خ- الفشل في الإتصالات بين العاملين و المستفيدين.

1- بن عبود علي أحمد ، " إدارة الجودة الشاملة : مدخل متكامل لتطوير الأداء بالدوائر المحلية بحكومة دبي " ، رسالة دكتوراه في فلسفة الأعمال ، القاهرة ، جامعة عين شمس ، 2003 ، ص .

2- خاشقجي و هأبي يوسف ، " نماذج إدارة الجودة الشاملة و المعوقات التي تحول دون تطبيقها في الأجهزة الأمنية العربية " ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز - الإقتصاد و الإدارة - ، مجلد 17 ، العدد 2 ، جدة ، 2003 ، ص 20 .

وكتب هراري سنة 1997 م مقالاً يوضح فيه 10 أسباب تعتبر كافية لجعل إدارة الجودة الشاملة لاتصلح لإدارة المنظمات مما أثار جدلاً واسعاً بين الباحثين Stringham و Harrari وهي كما يلي¹:

1- تركيز إدارة الجودة الشاملة على تصرفات الأشخاص كعمليات داخلية ، أكثر منها نتائج خارجية أي يتم التركيز على البيئة الداخلية و إهمال النتائج النهائية و بالتالي ستكون المنظمة أقل إستجابة و مرنة .

2- التركيز على أقل المعايير .

3- تتطور إدارة الجودة الشاملة ببيروقراطية ثقيلة.

5- تفوض إدارة الجودة الشاملة في كثير من الأحيان كل مايتعلق بالجودة إلى الخبراء أكثر من الأشخاص المعنيين ، أي أنّ القيادة العليا في المنظمة تحصر أمور الجودة على فئة دون أخرى.

6- لا تسعى إدارة الجودة الشاملة للإصلاح الجذري بل من أجل الدعاية فقط.

7- إنّ إدارة الجودة الشاملة لا تسعى حقيقة للتغيير الجاد في نظام الأجور و المكافآت الإدارية بل تسعى إلى المكافآت الجماعية التي تقتل التميز الفردي .

إنّ ما أشار إليه أعلاه راجع إلى إفتقاره للنظرة الشاملة للجودة فهو ينظر فقط إلى إنّ الجودة عبارة عن مطابقة لمواصفات و هذا الفهم عار عن الحقيقة إذ إنّ إدارة الجودة الشاملة تستهدف إرضاء الزبائن الخارجيين مما يدفع المنظمة إلى التفكير في كل الأمور الإيجابية التي تحقق هذا الهدف وعلى رأسها الموارد البشرية داخل المنظمة.

من خلال هذا العرض نلاحظ إنّ نظام إدارة الجودة الشاملة يركز على محاور و مكونات أساسية هي:

1- محور يركز على الجودة: باعتبار المنظمات التي تنتج منتجات ذات جودة سوف تحقق أحسن النتائج وهو عامل مهم لبقاء المؤسسة أطول مدة ممكنة

¹ - Harrari Oren J. , "Ten reasons TQM Doesn't Work", Management Review, Vol .86, No.1, USA, 1997, PP39-44.

2- محور يرتكز على العامل الإنساني: من حيث التدريب و الإبداع و بناء فرق العمل و الاتصالات و التطوير و التغيير و الالتزام و ضمان فاعلية الاتصالات ، اعتبار المنظمة نظام مفتوح على المحيط و إدراك المنافسة و تطوير استراتيجية منافسة .

الفصل الثالث

التميز المؤسسي

يتناول هذا الفصل : مفهوم التميز وإدارته بالمؤسسات ،

ومعايير التميز المؤسسي ، وأهم الجوائز ، وإدارة المعرفة

المبحث الأول: مفهوم التميز وإدارته بالمؤسسات

أولاً: مفهوم التميز:

التفرد والتفوق في تقديم المخرجات (سلع / خدمات) ، بكفاءة وفاعلية ، وبما يلي ويتجاوز احتياجات والجهات المعنية . وذلك من خلال منهجيات وآليات عمل مطبقة تضمن التحسين المستمر في كافة جوانب الأداء.

وتعني الكفاءة: تحقيق المخرجات من خلال الاستخدام الأمثل للمدخلات والموارد.

وتعني الفعالية: توافق المخرجات مع الأهداف المؤسسية المحددة والمتوقعة مع رؤية ورسالة المؤسسة¹.

التميز ايضاً عبارة عن أسلوب للحياة Excellence is a way of life ، يمكن أن يحدث في منظمة صغيرة أو كبيرة ، حكومية أو غير حكومية ، تقدم خدمة أو تصنع سلعة² ، فهو نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنجاز نتائج ملموسة للمنظمة لتحقيق الموازنة في إشباع احتياجات الأطراف كافة ، سواء لأصحاب المصلحة أو المجتمع ككل ، في إطار ثقافة من التعلم والإبداع والتحسين المستمر³ ، والتميز كذلك مفهوم كلي وشامل غير قابل للتجزئة ، بمعنى أنه لا يمكن تصور تميز منظمة ما متميزة في مجال معين بينم اينهار ا لأداء في المجالات الأخرى ، فالتوازن والتشابه سمتان أساسيتان للتميز في مختلف قطاعات المنظمة ، وهو يشتمل على بعدين من محاور الإدارة الحديثة هما أن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز ،

¹ - إسرائ المغازي ، مجلة تواصل ، دائرة القضاء ، ابوظبي ، السنة الرابعة العدد 46 سنة 2013

² - Ajaiif, Mona, "Culture of Excellence in Some Semi Government Organizations in Dubai", Paper for Quality Congress Middle East2 Creating an Architecture of Quality and Excellence in the Middle East: Responsibilities: Challenges and Strategies, Dubai: e-TQM College, , 2008,P 227.

³ - السيد ، رضاء ، عادات التميز لدى الافراد ذويالمهارات الإدارية العليا ، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريد ، القاهرة ، مصر ، 2007 ، ص 114.

والآخر أنّ كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمده من نظم وفعاليات تتسم بالتميز ، والبعدان متكاملان ويعتبر أن وجهين لعملة واحدة ولا يتحقق أحدهما دون الآخر¹.

ف نجد أنّه على الرغم من تعدد الأدبيات التي تناولت مفهوم التميز إلا أنّها تدور حول ثلاثة محاور رئيسة في تفسيرها لمفهوم تميز المنظمة وذلك على النحو التالي:

1- تفسير التميز بناء على ممارسات المنظمة :

إنّ مفهوم التميز يشير إلى المهارة بحسب تعريف المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة "EFQM" فقد أوضحت المنظمة الأوروبية للجودة علاقة أداء المنظمات بتحقيق النتائج وذلك بناء على مجموعة من الممارسات الأساسية المعروفة بمبادئ التميزو التي تشتمل علي: التركيز على النتائج ، والاهتمام بالعملاء والقيادة وثبات الهدف ، وإدارة العمليات ، وإشراك الأفراد ، والتحسين المستمر والإبداع ، والمنفعة المتبادلة بين الشركاء ، والمسؤولية الإجتماعية المشتركة ، وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة بشكل متوازن للأفراد والمجتمع بأسره² ، فالتميز يعبر عن استغلال المنظمة للفرص المتاحة في إطار التخطيط الإستراتيجي الفعال ، والالتزام لإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر ، والحرص على الأداء ، ويؤدي ذلك إلى أنّ المنظمة المتميزة هي التي تركز ممارساتها على الفرص بدلاً من التركيز على المشكلات ويشير³ ، إلى أنّ التميز عملية نوعية من الممارسات تتضمن التقويم الذاتي لتحسين فاعلية المنظمة وموقفها التنافسي

¹ - السلمي ، على ، خواطر في الإدارة المعاصرة ، القاهرة ، دار غريب للطباعة والنشر ، والتوزيع ، مصر ، القاهرة ، 2011 ، ص 12.

² -Aldallal, Mohamed, (2005), "Performance Evaluation Using Self Assessment Approach and EFQM Excellence Model: the Case of Abu Dhabi Police College", For Master Degree, United Kingdom: University of Bradford.

³ - جواد ، شوقي ، ويسن والخرشة ، المهارات القيادية ودورها في تبني إستراتيجية التميز ، دراسة تحليلية في البنوك الاردنية ، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العربي الأول لإدماة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع الخاص والعام | ، عمان ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2008 ، ص 8

ومرونة العمل فيها ، واشتراك كافة المستخدمين في كل أقسام المنظمة للعمل معا من خلال فهم كل النشاطات على إزالة الخطأ ، وتحسين العملية نحو تحقيق التميز.

2- تفسير التميز على أساس تفوق المنظمة :

يشير هذا المفهوم إلى منظومة متكاملة لنتائج أعمال المنظمة ، في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية ، التي تقودها إلى التفرد والتفوق الإيجابي على غيرها من المنظمات في الوصول إلى أهدافها¹ ، وهو حالة من تفرد وتفوق المنظمة على أداء غيرها من المؤسسات المماثلة في مجال العمل وظهوره بالصورة التي تميز المؤسسة وتبرزها وتعلي شأنها بالنسبة للمؤسسات الأخرى² ، فالتميز يمثل الخبرة المقدر من المعرفة الصريحة والإجرائية لمنظمة معينة والتي تعكس الأداء المتفرد الناجح والكفاء الموجه لأداء اية مهمة بطريقة متميزة³.

3- تفسير التميز من خلال تحقيق أداء يفوق توقعات العملاء :

ويشير هذا المفهوم إلى محصلة الجهود التي تبذلها منظومة الخدمة لتحديد توقعات العملاء عن الخدمات التي تؤديها من أجل تحسين و تطوير أداء هذه الخدمات لتقديم خدمة تفوق تلك التوقعات وتجعل المنظمة نموذجاً يحتذى به⁴ ، فالتميز يعبر عن تقديم لمسة إضافية تتجاوز توقعات العميل فتكون المنظمة دائماً البديل الوحيد للعملاء الحاليين ، كما تكون الاختيار

¹- الرشيدة ، نايل سلم ، مفهوم الأداء المؤسسي المتميز لدى القادة التربويين في إقليم الجنوب وبناء

تمودج تقييمي ، إطروحة دكتوراة ، الجامعة الأردنية ، عمان ، الاردن ، 2007 ، ص 11
²- العواشة ، أسماء هائل ، اتجاهات العاملين في القطاع العام الاردن نحو جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز الحكومي والشفافية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الأردن - عمان 2006 ، ص 30.

³- الصرفي ، 2009 ، ص 6

⁴- عبدالفتاح ، 2004 عصمت عبدالله ، أثر التدريب على التميز في أداء الخدمة ، رسالة ماجستير ، جامعة عين شمس ، القاهرة ، مصر ، ص 116

الأفضل لعملاء مرتقبين بما يحقق النجاح والتميز للمنظمة¹ ، إنَّ التميز هو الوضوح في التعرف على العملاء وتفهم مطالبهم واحتياجاتهم واهتمام عناصر المنظمة كافة بتلبية تلك الاحتياجات والمتطلبات المستقبلية غير المتوقعة من خلال أداء يفوق التوقع ويحقق المنافع لأصحاب المصلحة بشكل متوازن للأفراد والمجتمع بأسره ، فالمنظمة المتميزة تعمل على تطوير وإدامة تقديم قيمة مضافة للشركاء ، وتخطي المتطلبات الروتينية التي تعمل فيها المنظمة ، والسعي من أجل الفهم والاستجابة لتوقعات المتعاملين مع المنظمة والمجتمع ، وتبذل كل ما في وسعها لتحقيق الاستدامة في الأداء التنافسي الإيجابي الذي يفوق متطلبات الاحتياجات الحالية ، ولديها القدرة لبذل كل ما بوسعها لتحقيق التوقعات المستقبلية لجميع المعنيين بأمر المنشأة وأصحاب المصلحة².

تشكل المفاهيم الرئيسة للتميز والتي يطلق عليها "The Fundamental Concepts of Excellence" دعامة لنماذج التميز ، وهذه القائمة من المفاهيم ليس المقصود منها أن تكون شاملة وثابتة ، فهي تتغير من منظمة إلى أخرى ومن نموذج للتميز إلى آخر ، وتعددت وتطورت عبر العقدين الماضيين ، مثل المنظمات التي تقوم بالتطوير والتحسين في أدائها ومن أهم تلك المفاهيم الرئيسة للتميز ما يلي³:

1- القيادة وثبات الغاية Leadership & Constasy of Purpose :

¹ - توفيق ، عبدالرحمن ، وآخرون ، التميز الإداري والفاعلية القيادية ، مركز الخبرات المهنية (بمبك) ، القاهرة ، مصر ، 2008 ، ص 6

² - التجاني ، هادي ، النماذج التطويرية ودليل المعايير لفئات جائزة أبوظبي للأداء الحكومي المتميز ، أمانة أبوظبي ، الإمارات العربية المتحدة ، 2007 ، ص 12

³ - Harrington, James, "The Impossible Dream", Paper for the Quality Forum and the Symposium of the Best Practices of King Abdul-Aziz Quality Award, Riyadh: King Abdul-Aziz Quality Award, 2008, p56.

وهو يعبر عن سلوك القادة فهو الداعم لجميع منهجيات التميز ، إذ يتم توضيح اتجاه قيم وغاية المنظمة من خلال سلوكهم وتشجيعهم لموظفيهم في السعي لتحقيق التميز.

2- التميز المستمد من المتعاملين Customer Driven Excellence:

تؤكد كل مداخل التميز أنَّ العميل هو مصدر الحكم الأخير على تميز الخدمات ونوعية المنتجات ، وفهم الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعملاء الحاليين والمحتملين يعد أفضل وسيلة لتحقيق ولاء العميل والإحتفاظ به ، فصوت العميل يكون حاسما في تصميم العمليات أو عرض الخدمات التي تؤثر على العملاء.

3- التوجه الإستراتيجي "Strategic Orientation" :

جميع منهجيات التميز تؤكد على أهمية التوجه الإستراتيجي وتبني خطط التطوير الإستراتيجي في المنظمة وتحقيق التنسيق والتكامل الإستراتيجي في كل أجزاء التنظيم.

4- التعلم والتحسين المستمر Continuous Learning & Improvement:

يعد التعلم والتحسين المستمر عنصرين حاسمين في منهجيات التميز ، فتحفيز التعلم والتحسين تسهم في توفير بيئة مناسبة للإبداع والإبتكار من خلال تحقيق المشاركة الفعالة للمعرفة.

5- التركيز على الأفراد: People Focus

مستوى الموظفين يعد عنصرا مهما في إطار التميز ، فنجاح المنظمة يعتمد اعتمادا كبيرا على تنمية مستوى المعرفة ، والمهارات والإبداع لدى موظفيها ، ومقدرة هؤلاء الموظفين تكون أفضل من خلال القيم المشتركة التي تدعمها ثقافة الثقة والتمكين في المنظمة.

6- تطوير الشركات Partnership Development:

منهجيات التميز تؤكد أنّ المنظمة بحاجة وضع استراتيجية متبادلة ذات منفعة مشتركة طويلة الأجل مع مجموعة من الشركاء الخارجيين ، بما في ذلك العملاء والموردين ومنظمات التعليم ، فتقديم قيمة مستديمة للشركاء يحقق نجاح الشراكة على المدى الطويل.

7- الإدارة بالحقائق: Management By Fact

تركز جميع مداخل التميز على أن تكون إدارة العمليات على أساس الحقائق الفعلية لتصميم العمليات ملبيةً لمتطلبات العملاء ، ويكون تحسين العمليات على أساس التغذية الراجعة من العميل والتغذية الراجعة من العمليات ذاتها ، وتقاس قدرة العمليات على مقدرتها لتلبية متطلبات العملاء.

8- توجيه النتائج: Results Orientation

من خلال تحقيق التوازن بين احتياجات جميع أصحاب المصلحة الرئيسيين ويعد ذلك جزءاً مهماً ومحورياً لوضع الإستراتيجيات الناجحة ، فالتميز يهتم بخلق قيمة لجميع أصحاب المصلحة الرئيسيين ، بما في ذلك العملاء ، والموظفين والموردين ، والشركاء ، والجمهور ، والمجتمع ككل.

9- المسؤولية الإجتماعية: Public Responsibility

تحرص كل مناهج التميز على المسؤولية تجاه العامة ، فالسلوك الأخلاقي والمواطنة الصالحة لهما أهمية على المدى الطويل لمصالح المنظمة تحرص كل مناهج التميز على

المسؤولية تجاه العامة ، فالسلوك الأخلاقي والمواطنة الصالحة لهما أهمية على المدى الطويل لمصالح المنظمة¹.

ويطرح (Peters & Waterman)² ، عوامل التميز المؤسسي من خلال تحديد خصائص وسمات " 62 " من المنظمات الأمريكية المتميزة فكانت على النحو التالي :

1- الإنحياز نحو العمل من خلال الخروج عن أنماط الإدارة البيروقراطية.

2- الصلة الوثيقة بالمتعاملين والاستجابة لمقترحاتهم.

3- السماح بالاستقلالية التنظيمية في العمل.

4- الإنتاجية من خلال العاملين بتوفير الثقة والمشاركة.

5- الإهتمام بقيم المنظمة.

6- الإرتباط بالعمال وهي السياسة التي تجيدها المنظمة.

7- البساطة والرشاقة في حجم المنظمة ومستويات هيكلها التنظيمي

8- رقابة ضمنية فاعلة ومرنة باتباع المركزية واللامركزية.

ثانياً: إدارة التميز

1- مفهوم إدارة التميز :

إنَّ امتلاك مقومات إدارة التميز وتفعيله هو السبيل الوحيد لبقاء المنظمات واستمرارها في عالم اليوم القائم على الحركة السريعة والتطوير المستمر وسيطرة رغبات العملاء وتعدد البدائل أمامهم ، وافتتاح الأسواق وزوال الحواجز ، وسيتم التطرق إليها في محاولة لإعطاء

¹ -Porter, L.J. & Tanner, S.J, "Assessing Business Excellence", 2nd Edition, Oxford: Publishing Elsevier Butterworth Heinemann, 2004, P 6-7.

² -Peters, T, J, & Waterman, "In Search of Excellence" 2nd edition, London, Profile Books, , 2004,P 13-15

صورة واضحة على هذا المفهوم ، ومختلف أبعاده من سمات تتصف بها وإستراتيجية تعتمد عليها وأعمدة ترتكز عليها في تحقيق أهدافها.

أ- مفهوم إدارة التميز في المنظمة :

إنَّ العولمة وتطورات الألفية الجديدة ، التكنولوجية فرضت عوامل ومتغيرات جديدة لتحقيق إدارة التميز لمنظمات الأعمال من خلال حشد جهودها التنظيمية المخططة ساعية بذلك إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة لها ؛ لأنَّ السمة الدائمة للعصر الحالي هو التغيير في كل شئ وعلى كل مستوى وطول الوقت والثابت الوحيد هو التغيير لأننا نعيش في عصر المنظمات الذكية والجودة الشاملة TQM ، والعاملون ذوي القدرة على الإبتكار والإبداع¹.

وعليه نقصد بإدارة التميز تلك الوظائف الإدارية اللازم أداؤها لكي يتم تحقيق ميزة التميز للمؤسسة أو بمعنى آخر ، هي التطبيق الإداري لمختلف الأنشطة والوظائف الخالقة للإفرادية ، وبالتالي تتضمن إدارة التميز كلا من التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لهذه الأنشطة المتعلقة بها- أي ميزة التميز².

ويعني ذلك أنَّ التميز ليس عملية تتم على أساس لحظي ، وإنما تخضع للعملية الإدارية بعناصرها المختلفة ، الأمر الذي يؤدي إلى حسن استخدام الموارد المتاحة لهذه

¹- محمد أحمد عوض ، الإدارة الإستراتيجية - الأصول والأسس العلمية ، الدار الجامعية الإسكندرية ، سنة 1999 ، ص 12.

²- Michael E.PORTER , Competitive advantage, Creating and Sustaining Superior_Performance , First Free Press edition, Simon and Schuster Inc, the United States of America, 1985

العملية بأنواعها المختلفة (مادية بشرية ومالية) ، وتحقيق الهدف المنشود من ورائها بكفاءة وفاعلية ، وذلك إذا تمت إدارتها بشكل سليم.

وقد يتم إنشاء وحدة تنظيمية بالشركة لتتولى إدارة التميز ، أو يعهد إلى إدارة تكون مسؤولة عن الأنواع المختلفة من الابتكارات (الابتكار التسويقي ، الابتكاري التكنولوجي...الخ) قد يطلق عليها إدارة التميز ، أو غير ذلك من الأشكال التنظيمية.

و لكن ، عدم وجود مثل هذه الوحدة التنظيمية لا يعني إنَّ التميز لا يمكن أو لا يتم إدارته. فهناك فرق بين إدارته بواسطة وحدة تنظيمية لها صفة الثبات ، وإدارته بواسطة شكل آخر.

وبالطبع ، فإنَّ على كل منظمة أن تحدد الكيفية التي يجب أن تدار بها هذه العملية ، وذلك استنادا إلى عدد من العوامل مثل أهمية اكتساب خاصية التميز بالنسبة لها ، ومجالاته ، ومعدلات تكراره وتكلفته ، وغير ذلك من العوامل.

2 - سمات إدارة التميز¹:

يعد التميز في الأداء قضية جوهرية لمختلف المنظمات سواء الصناعية أو الخدمية. فقد أجريت دراسات عديدة عن التميز وخلصت في مجملها إلى إعزاء التميز في أداء المنظمات إلى عدد من السمات أهمها:

أ- النزعة إلى الحركية والنشاط: فهي إدارة حركية ذات طابع تفاعلي وقائي نشاطها يقوم على البحث والحصول على المعلومات التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان واتجاهات الأزمة

¹- بودي عبدالصمد ، أهمية التسويق الالكتروني في تميز الأعمال ، ماجستير في إدارة الاعمال جامعة بشار ، 2010 ، ص5

المتوقعة وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها ، فهي تتبنى قول شكسبير " طالما أن شؤون الناس غير مؤكدة فدعنا نتخذ المنطق مع الأسوء الذي ربما يقع.

ب- الإقتراب من العميل: إنَّ نقطة البداية لتحقيق التميز هي التحديد الدقيق والواضح لحاجات العميل باعتباره المحرك الأساسي للمنظمة. فتعظيم إرضائه والمحافظة على ولائه يعتبر وسيلة رئيسية لا غنى عنها في خلق ميزة تفضيلية في البيئة التنافسية. إنَّ الإستثمار في إرضاء العملاء وولائهم بمثابة الحصول على وثيقة تأمين وعلى ذلك برز اتجاه يدعو إلى وضع العميل على قمة الهيكل التنظيمي تعبيراً عن زيادة قيمة المساهمين والتي تتحقق من خلال إرضاء العملاء.

3- متطلبات تحقيق إدارة التميز:

يشكل التميز إطاراً فكرياً يتضمن العناصر الرئيسية في توجيه الإدارة في المنظمات المعاصرة لتحقيق التفوق وخلق القيم لكل أصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمات ، وتنمية القدرات على التنافس والتطوير والإبداع ، وتحقيق النتائج والإنجازات الباهرة. ففكرة إدارة الأداء تقوم على منطق أنَّ الأداء المتميز المحقق للغرض منه يتطلب توفر العناصر التالية¹:

أ- تصميم العمل بطريقة علمية سليمة يحدد الأداء المطلوب وطريقته والنتائج المتوقعة حين تمام التنفيذ.

ب- توفير مستلزمات الأداء المادية والتقنية لتنفيذ العمل حسب التصميم الموضوع .

ت- متابعة الأداء وملاحظة ما يقوم به الفرد (أو الأفراد) أثناء العمل.

هذا ويتطلب تحقيق التميز أيضاً الاستغلال الجيد و الأمثل لمختلف الموارد الإقتصادية من أجل إعطاء صورة إنفرادية لمنتجات المؤسسة في عيون العملاء ، خاصة في خصائصه

¹- علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، الإسكندرية ،

، ولهذا يجب على المؤسسة أن تتوفر فيها بعض الشروط اللازمة من أجل تحقيق ميزة التميز¹:

1- من حيث الكفاءات والموارد.

1-1 قدرات البحث يكون البحث بطريقتين وهما:

- عن طريق البحث التكنولوجي .

- عن طريق بحوث التسويق.

وللحصول على التميز الذي يؤدي إلى ميزة تنافسية ، فلا بد من الإعتماد على بحوث التسويق التي تسمح بالقيام بتجزئة السوق لإيجاد جماعات المستهلكين ، الذين هم بحاجة إلى إشباع حاجياتهم ورغباتهم التي لم تشبع ضمن العروض الموجودة في السوق.

1-2 تكنولوجيا المنتج: إنَّ التميز يرتكز على تكنولوجيا المنتج ، وإذا كان هذا الأمر صعب

على المؤسسة تحقيقه ، فعليها أن تركز على أسس تطوير منتجاتها.

1-3 الصورة: إنَّ خصائص الصورة تسمح للمؤسسة إنَّ تبين وتوضح قيمة التميز في السوق ،

والخصائص الرئيسية للصورة هي:

- شكل المنتج ووزنه وحتى لونه وغلافه.

- الجودة، وبالطبع السعر مرتبط بالجودة.

- التواجد في الإعلانات و العروض والصالونات...الخ

¹ - شيقارة هجيرة ، الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة ، مذكرة ماجستير ، منشورة تخصص: إدارة الأعمال، جامعة الجزائر ، 2004-2005م.

4-1 التوزيع والقدرات التجارية: لتوضيح قيمة التميز على المؤسسة أن تركز على قنوات التوزيع ، وعلى قوة البيع وأن يكون لديها قدرات على الترويج لمنتجاتها من خلال الإقناع والإتصال الفعال مع الزبائن وهذا من أجل مواجهة أي تغير في تصرفات الزبائن في القطاع السوقى.

2- التنسيق بين التسويق والبحث والتطوير:

يعتبر التعاون بين وظيفتي التسويق والبحث والتطوير مهمة لتحقيق التميز ؛ لأنه من خلال هذا التعاون تنشأ فكرة التميز ، فالتسويق يقوم بالبحث عن حاجيات ورغبات المستهلكين التي هي في حاجة إلى أن تشبع في السوق ، ودراسة قطاع السوق ، وتحليل سلوك الاستهلاك...إلخ. أما دور البحث والتطوير فيكمن في تكملة عمل التسويق ، أي يدرس كل النتائج التي تحصلت عليها وظيفة التسويق.

3- اقتناع الإدارة العليا للمنظمة:

يجب أن يوجد اقتناع لدى الإدارة العليا للمنظمة بضرورة وأهمية اكتساب ميزة التميز ودورها الأساسي في المنافسة مع غيرها من المنظمات ، وفي نجاحها وتحقيق أهدافها. إن وجود هذا الإقناع ضروري لتهيئة المناخ التنظيمي لوجود ونمو هذا المفهوم التميز ، وتشجيعه ، بل و اعتباره جزءا لا يتجزأ من سياسات وإستراتيجيات المنظمة. وبالطبع ، فإن عدم وجود مثل هذا الإقناع ينعكس سلبيا على تحقيق الأداء المتميز ، حيث قد لا يتوقف الأمر عند مجرد عدم تشجيعه وتهيئة الجو المناسب لنموه ، بل قد يمتد إلى محاربة كل من يفكر فيه تحت مبررات مفتعلة ظاهرها حق ، ولكن يراد بها باطل.

3- تهيئة البيئة التنظيمية:

تشير البيئة التنظيمية إلى خصائص بيئة العمل داخل المنظمة ، والتي يمكن إنَّ تستخدم في التمييز بين منظمة معينة ، وغيرها من المنظمات. وتتكون مثل هذه البيئة من عدد من العوامل أو العناصر مثل سيادة روح العمل في شكل فريق ، وكيفية اتخاذ القرارات ، والهيكل التنظيمي ، والعلاقات والولاء و الإلتناء ، ونظم الحوافز والمكافآت. فكل هذه العوامل من شأنها أن تشجع العاملين بالإدارة على توليد الأفكار الخلاقة والجديدة و وضعها موضع التطبيق ، يعتبر مطلباً مهماً في تجسيد وتفعيل مفهوم التميز على أرض الواقع.

4- استقطاب الأفراد ذوي الصفات المناسبة والمؤهلة لتحقيق التميز:

يجب على المنظمة أن تملك أفراد ذوي كفاءة عالية وقدرات إبتكارية على الفهم ويتمتعون بروح المبادرة والإبداع. توفير الفرد أو الأفراد المؤهلين للقيام بالعمل ، وإعدادهم وتدريبهم على طرق الأداء الصحيحة ، وهذا من أجل دراسة السوق دراسة جيدة وبالتالي تجزئته إلى إبداع طرق جديدة لعرض منتجات المنظمة ، والرقابة على تكاليف الأنشطة الخالقة للتميز. إنَّ تحقيق التميز يستلزم السيطرة على التكاليف المباشرة والغير مباشرة في نشاط المنظمة ، فالزبون يعطي قيمة للتميز ، وبالتالي على المنظمة أن تدرس جيداً قيمة التميز والتحكم الجيد فيها كون أنَّ الزبون لا يقبلها إذا كانت تكلفتها مرتفعة ، فمن الأحسن أن تضع المنظمة الخطة التي تأخذ بعين الإعتبار التوازن والتوافق ما بين الحجم الكمي للتكاليف من جهة وسعر ونوعية المنتج من جهة أخرى ، زيادة على:

- أ- الفهم الجيد للعملاء بدرجة اكبر من مجرد فهم المنافسة¹.
- ب- تقديم المطور دائما ، ومقابلة رغبات العملاء.
- ت- إضافة القيمة للعملاء وليس مجرد تحقيق قيمة مضافة للمنظمة
- ث- الإهتمام بعنصر التقنية ، خاصة تقنيات العمليات والمعلومات الجديدة- أو الهندسة العكسية.
- ج- هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتطوير والتكيف مع التغيرات والتحديات الخارجية والداخلية للمنظمة.
- ح- نظام متطور للجودة الشاملة ، يحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة.
- خ- نظام متطور لإعداد و تنمية الموارد البشرية و تقويم أدائها.
- د- نظام متكامل للمعلومات لدعم اتخاذ القرار في المنظمة وتقويم الأداء المؤسسي والنتائج والإنجازات.
- ذ- قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير لتطبيق الخطط والسياسات و اتخاذ القرارات وقيم وأخلاقيات العمل لتحقيق التميز.

مرتكزات التميز:

هنالك مرتكزات عديد يبنى عليها التميز في المؤسسات ، من خلال المساهمات الكبيرة في تحقيق الأسس والمرتكزات الأساسية اللازمة والتي تركز على أربعة مداخل تحظى بالإهتمام والتشجيع من قبل المنظمات العالمية للتميز.

¹ - علي السلمي ، إدارة التميز- نماذج وتقنيات في عصر المعرفة ، مكتبة الإدارة الجديدة مصر، سنة2002 ، ص 145.

1- **الإدارة الإستراتيجية:** وهي من المناهج الفكرية التي تنتم بالحدثة والريادة وتعرف على أنّها طريقة في التفكير والتصرف تؤدي إلى رسم الاتجاه العام وتصور الرؤى المستقبلية للمنظمة ، وتصميم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد ، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والتهديدات المحيطة بها ، ونقاط الضعف المميزة ، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقييمها ¹.

2- **إدارة الجودة الشاملة:** فلسفة إدارية ومدخل فكري لتأمين جودة الشركة في جميع مراحلها ، وابتداء بالموصفات التي تقابل متطلبات المستهلك مروراً بالتصميم والتكنولوجيا وعمليات الإنتاج ، معتمدة في ذلك على منهج تكامل الأنشطة ومشاركة الجميع في ذلك لكي يؤدي إلى التحسين والتطوير المستمر ².

3- **إعادة الهندسة:** وهي طريقة جديدة للتفكير وتغيير جذري بهدف التطوير ³ ، فهي تعني البدء من الصفر ، أي ليس إصلاح أو ترميم الوضع القائم أو إجراء تغييرات تجميلية ، بل التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بصورة جديدة مختلفة في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات الزبائن.

4- **القياس والمقارنة بالأفضل:** وهو عملية بحث مستمرة لقياس ومقارنة أداء المنتجات والخدمات والممارسات في شركة معينة بأفضل الرواد في نفس الصناعة أو الصناعات

¹ - الغريبي عبدالفتاح ، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21 ، مجموعة النيل العربي ، مصر ، القاهرة ، 1999 ، ص33.

² - قاسم نايف علوان ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو ، دار الفاء للنشر ، ط1 ، الاردن ، 2001 ، ص 81-82.

³ - سعيد يس عامر ، الإدارة وأفاق المستقبل ، مركز وايد للاستشارات ، مصر القاهرة ، 2003 ، ص 305.

الآخري¹. كما يمكن أن يكون القياس داخليا بأن المنظمة أدائها في السنة الحالية مع أدائها في سنوات سابقة حققت فيها مستويات الزبائن.

خصائص المؤسسة المتميزة²:

يكن توضيح خصائص المؤسسة المتميزة ، كما يوضحها النموذج الأروبي للتميز EFQM ، والتي يمكن اعتبارها الركيزة الأساسية لتحقيق التميز المستدام لأية مؤسسة فيما يلي:

- 1- **رضا العملاء:** المؤسسات المتميزة تقدم قيمة مضافة للعملاء من خلال فهم وتوقع وتلبية احتياجاتهم بل وتعمل دائما على منحهم ما يفوق توقعاتهم من تقديم الخدمات والسلع.
- 2- **التنمية المستدامة:** المؤسسات المتميزة يكون لها أثراً إيجابياً على البيئة من حولها . من خلال تعزيز وتميز أدائها بما يساعد على تحقيق التنمية المستدامة في الجوانب الأمنية والعدلية ، الإقتصادية ، الإجتماعية ، والبيئية في المجتمع الذي تعمل به.
- 3- **تطوير القدرات:** المؤسسة المتميزة تعمل على تعزيز قدراتها من خلال إدارة فعالة للتغيير داخل الحدود التنظيمية.
- 4- **تشجيع وتبني الإبداع و الابتكار:** المؤسسة المتميزة تعمل على توليد المزيد من القيم ومستويات الأداء من خلال التحسين المستمر وتشجيع الابتكار وخلق بيئة مواتية دائماً لتبني ما هو جديد.
- 5- **الرؤية والرسالة والالتزام:** المؤسسة المتميزة تتمتع بوجود قادة ذوي رؤية للمستقبل يحققونها من خلال الالتزام برسالة معينة تجاه بيئتهم وعملهم.

¹ - أحمد بن صالح عبدالحفيظ ، الهندرة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط1 ، الاردن ، 2003 ، ص 77 .
² - إسراء المغازي ، مجلة تواصل ، دائرة القضاء ، ابوظبي ، السنة الرابعة العدد 46 سنة 2013 .

6- **التخطيط المرن:** لدى المؤسسات المتميزة دائماً قدرة على التحريك والاستجابة بكفاءة وفعالية لأقتناص الفرص وتجنب التهديدات أو التعامل معها بما يخدم مصالحها ويجعل من تلك التهديدات فرصاً يجب اغتنامها.

7- **النجاح من خلال اطلاق مواهب الأفراد:** تقدر المؤسسات المتميزة العاملين بها وتعمل دائماً على تفجير طاقاتهم ومواهبهم من خلال خلق بيئة مواتية وثقافة التمكين ، والايمان بأن نجاح المؤسسة يتوقف على تحقيق أهداف وطموحات كل من العاملين والمنظمة على حد سواء.

8- **الحفاظ على التميز والتمسك به :** المؤسسة المتميزة تعمل على تحقيق نتائج عالية تلبي احتياجات أصحاب المصلحة على المدى الطويل والقصير في إطار البيئة التي تعمل بها.

المبحث الثاني : مفهوم ومكونات التميز المؤسسي وأهم جوائزة :

أولاً : مفهوم التميز المؤسسي:

هو حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة ، بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ، ويرضى عنها العملاء ، وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة وسيتم قياسها من خلال التميز القيادي ، والتميز بتقديم الخدمة¹. تتأثر كل المؤسسات بالمتغيرات التي تحدث من حولها ، باعتبارها نظم مفتوحة تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة بها ، وهناك العديد من القوى المؤثرة في المؤسسات المختلفة مثل التقدم التكنولوجي ، تضاعف المعارف وانتشارها ، التنافسية ، وحدث العديد من التغيرات في البيئة الطبيعية .

ولذلك اصبح من الصعب على المؤسسات الراغبة في البقاء والريادة ، أن تقبل تحدى الدخول في حلبة الصراع لتحقيق التميز المؤسسي . واصبحت هناك رغبة لدى أغلب المؤسسات إلى تبني برامج تهدف إلى تشجيع المؤسسات وخاصة المؤسسات العامة لتحقيق مستويات عالية من التميز .

يعرف التميز المؤسسي بأنه سعي المنظمات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الإستراتيجي الفعال و الإلتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء وأشار (Nohria, et..al) إليه بأنه كل

¹ - على السلمي ، إدارة الموارد البشرية ، دار غريب للطباعة والنشر ، والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2001 ، ص

فعل أو نشاط لكل شخص يعزز ويقوي الإنجاز داخل المنظمة ويتضمن العديد من قوى العمل التي تشكل هيكل المنظمة .

وعرفة (زايد)¹ التميز المؤسسي بأنة تفوق المنظمات بالاستمرار على أفضل الممارسات العالمية في أداء مهماتها ، وتربط مع عملائها ، والمتعاملين معها بعلاقات التأييد والتفاعل ، وتعرف قدرات أداء منافسيه ، ونقاط الضعف والقوة الخارجيه بها والبيئة المحيطة.

ومن خلال استعراض التعاريف السابقة للتميز المؤسسي يرى الباحث بأنة قدرة المنظمات على المساهمة بشكل استراتيجي ، بالتفوق في أدائها وحل مشكلاتها وتحقيق أهدافها بصورة فعالة ، تميزها عن باقي المنظمات. وأن المنظمات التي تحقق التميز هي منظمات تهتم باتجاهات التطور ، بمعنى إنها تحاول معرفة مقدار تطورها لتحديد ما تريد إن تطوره وتبعد كل المصاعب التقنية التي تؤخر تنفيذ هذا التطور .وإن أهمية التميز المؤسسي تنبع من إمكانية المنظمات في بلورة القوى الداعمة للتميز في المنظمات من خلال تحقيق معدلات التغيير السريعة ، وتحقيق المنافسة غير المحدودة ، وحفظ المكان والمكانة التنظيمية (القوى البشرية ، والثقافة التنظيمية ، والهيكل التنظيمي) ثم تنامي الشعور بالجودة ، والقدرة على توظيف التكنولوجيا في المعلومات والإبداعات ، ويمكن بيان أهمية التميز المؤسسي في المنظمات كما يلي²:

1- المنظمات بحاجة إلى وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال

ظهورها.

¹- زايد ، عادل ، الأداء التنظيمي المتميز :الطريق إلى منظمة المستقبل ، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2003 ، ص 9.

²- زايد ، عادل ، مرجع سابق ، ص25.

2- المنظمات بحاجة إلى وسيلة لجمع المعلومات ، حتى تتمكن من اتخاذ القرارات

المهمة

بخصوص المبادرة والتميز في الأداء .

3- المنظمة بحاجة إلى تطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء المديرين أو الموظفين ، حتى

يتمكنوا من المساعدة في جعل المنظمة أكثر تميزاً في الأداء ، قياساً مع المنظمات

المنافسة.

4- المنظمة بحاجة إلى توفر المهارات اللازمة لصانع القرار سواء أكان فرداً أم جماعة ؟

والتمعن في حساسية الدور الذي يقوم به وأهميته في تحقيق الإبداع والتميز في المنظمات.

ويرى (ابراهيم)¹ ، إنَّ المفهوم الإيجابي الواسع للتميز ينبغي أن يقوم على مدخلين

أساسيين هما:

1- مدخل تعددي للقيم ، وهذا يسعى إلى طلب أنواع عديدة من التميز والتي بمقدور الأفراد

إدراكها.

2- مدخل فلسفة الإنجاز الذاتي للمنظمة ليكون موضع التقدير العام ، وهذا يستمد من القيم

التي تؤمن بها المنظمات.

ثانياً: مكونات نموذج التميز المؤسسي (للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة) (EFQM)

يتكون النموذج من تسعة معايير تمثل الخمسة الأولى منها الوسائل (الآليات)

وتشرح الطرق والأساليب التي تؤدي بها المؤسسة أعمالها وهي القيادة ، السياسات

والإستراتيجيات ، العاملين ، الشراكات والموارد ، والعمليات . بينما المعايير الأربعة

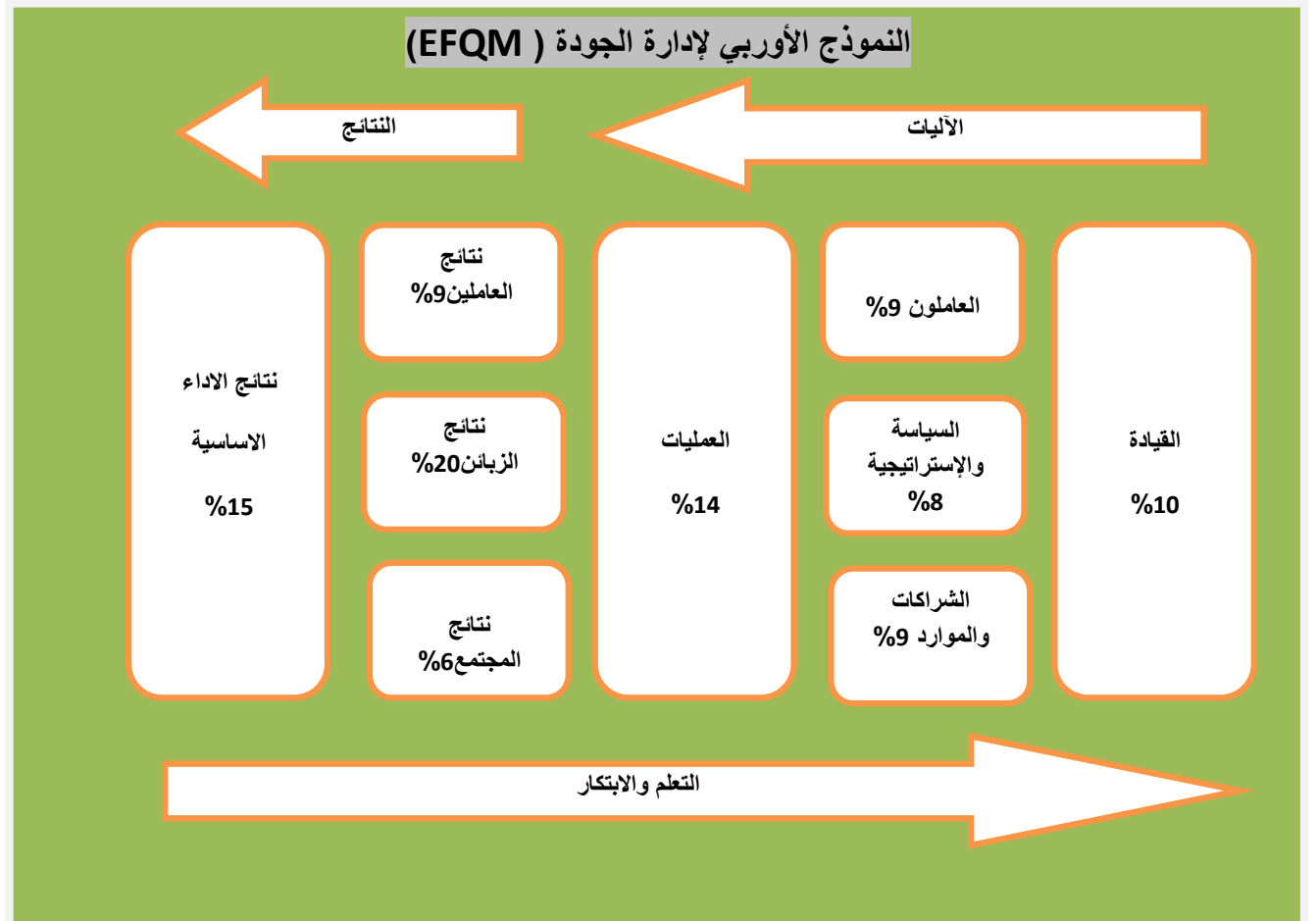
¹ - إبراهيم ، يحيى ، " إدراك المديرين لمفهوم المسؤولية الاجتماعية" ، القاهرة : دار التوزيع والنشر

الإسلامية ، مصر ، 2001 ، ص 95.

الأخرى وهي نتائج الزبائن ، نتائج العاملين ، نتائج المجتمع ، و نتائج الأداء الرئيسة
تمثّل النتائج التي تحصّلت عليها المؤسسة جرّاء استخدام هذه المنهجيات في معايير
الوسائل وهناك علاقة سبب وأثر أو نتيجة بين معايير الوسائل والنتائج بينما يتم إغلاق
الحلقة بالتعلّم المستمر والإبتكار كما موضح ذلك في الشكل .

الشكل (1/2/3)

يوضح نموذج التميز المؤسسي (EFQM)



المصدر : أ. د. هادي محمد أحمد التيجاني - الطريق الي الأمتياز - ص 35 - السودان 2006م

أولاً : معايير الوسائل

المعيار الأول: القيادة (LEADERSHIP): (10 %)

فالقيادة العليا لها تأثير مباشر على التميز ، وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد وتشجيعهم بالتوجه نحو الإبداع والتميز ، وذلك من خلال تميزها بالمهارة القيادية وعلاقات العمل الفعالة ، والقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد ، وكذلك اهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة ، كما إنَّ القيادة العليا إذا تبنت إستراتيجية الباب المفتوح ، ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين الأفراد ، فإنَّ ذلك يتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفاعلية المنظمة ، والقدرة على مناقشته ، والوصول إلى اقتراحات وابتكار حلول جديدة للمشاكله. وهناك مجموعة من النشاطات ، التي يجب أن يقوم بها القادة لتشجيع ظهور التميز في المنظمة ، فنظام اللامركزية في العمل ، داخل المنظمة يسهل إنسياب المعلومات والأفكار الإبتكارية بين العاملين والقيادة العليا مباشرة دون حواجز بيروقراطية ، كذلك فإنَّ القدرة الإبتكارية لدى الافراد تتأثر بنمط القيادة الديمقراطية. إنَّ القائد المتميز الذي يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد ، فهو يعي الأخطاء ونواحي النقص والقصور ، ويحس بالمشكلات ، ولا شك أنَّ الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور والمشكلات في المواقف كافة ، فإنَّ الاحتمال سيزداد أمامهم نحو التميز¹.

¹- Borghini, E.C. (2005), ""A Framework for the study of relationships between organizational characteristics and organizational innovation", The Journal of Creative Behavior, Vo. 31, No.1: 226 -289.

المعايير الفرعية للقيادة¹: الجدول رقم (1/2/3) (100 نقطة) (6 معايير فرعية) (39)

(نشاط)

العدد	المعايير الفرعية	عدد الأنشطة لكل معيار
1	تطوير الرؤية والرسالة والقيم المؤسسية	7
2	المشاركة الشخصية في وضع وتطوير أنظمة العمل	7
3	التعامل مع جميع الفئات المعنية	6
4	بناء ثقافة التميز لدى الموارد البشرية	6
5	توفير بيئة مشجعة على الإبداع	4
6	تبني سياسة التغيير	9
المجموع	6 معايير فرعية	39 نشاط

الباحث 2014م

المعيار الثاني: الإستراتيجية (STRATEGY): (8 %)

المؤسسات المتميزة هي تلك التي تقوم بتحقيق رؤيتها ورسالتها من خلال إستراتيجية تركز على احتياجات جميع المعنيين (stakeholder) وتأخذ بعين الاعتبار المجال المتخصص الذي تعمل فيه. كما تقوم أيضاً بوضع السياسات والخطط والأهداف وتقوم بتطوير وتطبيق العمليات اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية .

في جوائز التميز ، من المتوقع إنَّ يعمل القادة على تطوير السياسات والإستراتيجيات المبنية على قدرات المنشأة واحتياجات الأطراف المعنية ، وضمان مراجعتها وتحديثها والتعريف بها وتطبيقها¹.

¹ - أمجد غانم ، مبادي تقييم الاداء المؤسسي باستخدام معايير EFQM ، النخبة للإستشارات الإدارية.

المعايير الفرعية الإستراتيجية²:

الجدول رقم (2/2/3) (80 نقطة) (4 معايير فرعية) (33 نشاط)

العدد	المعايير الفرعية	عدد الأنشطة لكل معيار
1	سياسة وإستراتيجية المؤسسة مبنية على الاحتياجات الحالية والتوقعات المستقبلية لجميع المعنيين.	3
2	صياغة السياسة والإستراتيجية للمؤسسة مبنية على معلومات مستقاة من نتائج قياس الأداء المؤسسي ومن البحوث والدراسات وأنشطة التعلم وما شابه.	5
3	سياسات وإستراتيجيات المؤسسة تتم مراجعتها وتطويرها وتحديثها .	10
4	يتم نشر وتطبيق السياسات والإستراتيجيات عبر إطار من العمليات الرئيسة بالمؤسسة.	5
المجموع	4 معايير فرعية	23 نشاط

الباحث 2014

المعيار الثالث: الموارد البشرية (PEOPLE) (9%)

تواجه المنظمات تحديات متجددة ومتغيرة ، تتطلب من الإدارة العليا تبني سياسات وإستراتيجيات تتكيف مع هذه التحديات ، لتحقيق أهداف المنظمة بالأسلوب الناجح ، ونظراً للتغير السريع والمتجدد في بيئة العمل ، فإنه يتوجب على الإدارة العليا ان تتبنى أسلوب التفويض ، وفسح مجال الحرية للموظفين في مختلف المستويات الإدارية ، لاتخاذ القرارات المناسبة دون الرجوع للإدارة العليا إلا في الحالات الضرورية ، وعند اتخاذ القرارات الحاسمة ، بغية تقديم السلع والخدمات للمواطنين بكفاءة وفاعلية. فالتميز

¹ - الطيب ابراهيم علي عسل ، أثر تطبيق الجودة الشاملة والإمتياز في ترقية أداء المؤسسات الخدمية ، رسالة دكتوراة في الجودة الشاملة والامتياز ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2012 ، ص 102.

² - هادي محمد أحمد التيجاني ، مرجع سابق ، ص 21.

المؤسسي يتضمن تحقيق أهداف الأفراد وأهداف التنظيم ، من خلال إشراك المرؤوسين في صنع القرارات واتخاذها ، والتفكير بشكل منطقي ، واستغلال الفرص التي تتطلب المبادرة والتركيز على الأهداف الرئيسية وعدم تشتيت الجهود. فاحترام الأفراد وتشجيعهم وتمييزهم وتدريبهم ، وإتاحة الفرص لهم بالمشاركة في القرار الذي يتعلق بهم ، كفيل بأن يبذلوا قصارى جهودهم لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة واقتدار ، وتحديث القوانين والأنظمة والتعليمات المعمول بها ، إذ أنّ التخلي عن الروتين والمركزية في التعامل ، يحقق التميز للمنظمة¹.

المعايير الفرعية للمورد البشري²:

الجدول رقم (3/2/3) (90 نقطة) (6 معايير فرعية) (35 نشاط)

العدد	المعايير الفرعية	عدد الأنشطة لكل معيار
1	تخطيط وإدارة وتحسين الموارد البشرية.	7
2	تحديد وتطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية	8
3	تمكين وإشراك الموارد البشرية في العمل المؤسسي.	7
4	تواجد الاتصال والحوار مع الموارد البشرية.	4
5	مكافأة وتقدير جهود وإنجازات الموارد البشرية.	4
6	الالتزام بعملية لتأطير.	5
المجموع	6 معايير فرعية	35 نشاط

الباحث 2014م

المعيار الرابع: الشراكات والموارد (PARTNERSHIP and RESOURCE) (9 %)

¹ Cristina, Mele , Colurcio , Maria, (2006), “The evolving path of TQM: towards business excellence and stakeholder value”, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol.23, No.5: 464-489.

² - هادي محمد أحمد التيجاني ، مرجع سابق ، ص 21.

يركز المعيار على قدرة المنظمة على إدارة مواردها من موارد بشرية ومعلوماتية ومادية وتقنية بكفاءة عالية وفاعلية كبيرة ، والدخول في شركات مع جهات ذات صلة بالمجال سواء كان المجال خدمي أو سلمي. وايضاً هذا المعيار يُركز على كيفية قيام المؤسسة بتخطيط وإدارة شراكاتها بما يتفق مع استراتيجية المؤسسة وكيفية إدارتها للموارد المتاحة والمحافظة على الموارد الداخلية والخارجية للشركة ، فمن ضمن هذه الموارد مثلاً الموارد المالية والبشرية والمعرفية والمعلوماتية الخ .

المعايير الفرعية للشراكات والموارد¹:

الجدول (4/2/3) (90 نقطة) (5 معايير فرعية) (34 نشاط)

العدد	المعايير الفرعية	عدد الأنشطة لكل معيار
1	إدارة العلاقة مع الشراكات الخارجية	8
2	إدارة الموارد المالية	7
3	إدارة المبادئ والمعدات والمواد	8
4	إدارة التقنية والاستغلال الأمثل لها	5
5	إدارة المعلومات والمعرفة	7
المجموع	5 معايير فرعية	34 نشاط

الباحث 2014م

¹ - هادي محمد أحمد التيجاني ، مرجع سابق ، ص 21.

المعيار الخامس: العمليات (PROCESSES) (14 %)

إذ أنّ فئات المتعاملين كافة يعدون بمثابة مستهلكين للسلع والخدمات ، وعندما يتم الحصول على سلعة لا تلبي حاجات فئات المتعاملين أو تزيد من توقعاتهم فإنّ هؤلاء المتعاملين يلجأون إلى المنافسين للتعامل معهم .وفي ظل إدارة التميز فإنّ اللجوء إلى هذه النتائج يعد مؤشراً على أنّ شيئاً ما يتم خطأ في العمليات التي أدت لإنتاج هذه المنتجات أو الخدمات ، وهذه الأعراض تفضي إلى خطة عمل ، لتصحيح هذه الأخطاء أو نواحي القصور ولا شك أنّ استخدام المدخل الهيكلية لحل المشاكل يجعل بالإمكان التحرك المستمر نحو التحسين المستمر¹.

يرى الباحث أنّ العملية هي أول وحدة في الأداء المؤسسي ، وإنّ العملية عبارة عن نشاط يقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات كما عرفتة المواصة (ايزو 9000) . وهي الوحدة الأساسية للأداء فتبدأ من التخطيط للعملية ثم بعد ذلك تطبيق العملية ثم قياس العملية فنجد أنّ لكل عملية أدوات قياس ومؤشرات خاصة بها ، وأخيراً تحسين العملية وأنّ التحسين يجب أن يصحبه الإبداع والإبتكار .

¹ - النعيمي ، محمد عبد العال ، وصويص ، راتب جليل ، " تحقيق الدقة في إدارة الجودة : مفاهيم وتطبيقات ، داراليازوري للنشر والتوزيع ، عمان :الأردن ، 2008 ، ص43.

المعايير الرئيسية للعمليات¹:

الجدول (5/2/3) (140 نقطة) (4 معايير فرعية) (27 نشاط)

العدد	المعايير الفرعية	عدد الأنشطة لكل معيار
1	منهجية تصميم وإدارة العمليات لتحقيق أفضل قيمة للمعنيين	6
2	تحسين أداء العمليات بطرق إبداعية لضمان رضا المعنيين	9
3	تصميم وتطوير وتقييم الخدمات	5
4	إدارة وتحسين العلاقات مع المتعاملين.	7
المجموع	4 معايير فرعية	27 نشاط

الباحث 2014

ثانياً : معايير النتائج² (500 نقطة)

نجد أنّ النتائج هي مخرجات الأداء لكل معيار مثلاً (العاملين ، نتائج الزبائن ، نتائج المجتمع ، نتائج الأداء الأساسية).

المعيار السادس - نتائج المتعاملين (20 %)

يُركّز هذا المعيار على نتائج المؤسسة الخاصة بعلاقتها مع المتعاملين ومستويات رضاهم عنها ، ويشمل هذا المعيار الرئيس المعيارين الفرعيين التاليين:

¹ - امجد غانم ، النخبة للإستشارات الإدارية ، ص 32-35.

² - جائزة التميز الحكومي ، برنامج الشيخ صقر للتميز الحكومي ، الدورة التاسعة ، رأس الخيمة ، 2004 ، العدد التاسع ، 2014.

مقاييس رأي المتعاملين: تعبر هذه المقاييس عن رأي المتعاملين مع المؤسسة (من خلال استبيانات الرأي ، مجموعات النقاش ، الشكاوى ، رسائل الشكر وما شابه .) وحسب طبيعة عمل المؤسسة ،

ويمكن أن يشمل هذا المعيار الفرعي النقاط الآتية:

أ - المظهر الخارج

ب- الإتمادية.

ج- الضمانة.

د- الإستجابة.

هـ - الإهتمام والعناية.

و- سهولة الوصول للمعلومات.

ز- شفافية متطلبات الحصول على الخدمة.

م - شفافية إجراءات الإنجاز.

مؤشرات الأداء المتعلقة بالمتعاملين: هذه مؤشرات أداء داخلية من أجل مراقبة وفهم

وتحديد أداء المؤسسة فيما يتعلق بالمتعاملين .وحسب طبيعة عمل المؤسسة ، ويمكن أن

يشمل هذا المعيار الفرعي المؤشرات الآتية:

أ- الخدمات:

ب- نسبة الأخطاء.

ت- الأداء مقارنة بالأهداف.

ث- نسبة الشكاوى.

ج- الإبداع في الخدمة.

ح- معالجة الشكاوى.

خ- الوقت اللازم لتقييم الخّمات.

د- الوقت اللازم لتطوير الخّمات الجيّنة.

المعيار السابع : نتائج الموارد البشرية (9%)

ويمكن أن يشمل هذا المعيار الفرعي النقاط الآتية:

1- التّحفيز

2- الرضا الوظيفي

يشمل المؤشرات التالية :

أ- الإنجازات .

ب- التحفيز والمشاركة .

ت- مستويات الرضاء .

ث- الخدمات المقدمة للموارد البشرية .

ج- التّوطين .

المعيار الثامن: نتائج المجتمع (6 %)

يُركّز هذا المعيار على نتائج المؤسسة المتعلقة بعلاقتها والتزاماتها تجاه المجتمع ،

(على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي) ويشمل هذا المعيار الرّئيس المعيارين الفرعيين

الذّالين:

مقاييس رأي المجتمع: تعكس هذه المقاييس رأي المجتمع في المؤسسة ، بناءً على

المعلومات التي يتم الحصول عليها من استبيانات الرّأي ، التّقارير ، اللقاءات

والاجتماعات العامة ... الخ .وبناءً على طبيعة عمل المؤسسة ويمكن أن يشمل هذا

المعيار الفرعي الذقاطالتآلية:

1- الالتزام بالعمل كإدارة مسؤولة في المجتمع.

2- المشاركة في الشاطات المجتمعية

3- الجهود المبذولة لتقليل الإزعاج والأضرار الناتجة عن أعمال الإدارة (إن وجبت)

مؤشرات الأداء المتعلقة بالمجتمع: هذه مؤشرات أداء داخلية من أجل مراقبة وفهم أداء

المؤسسة المتعلق بالمجتمع وبالتزامها تجاهه .وبناءً على طبيعة عمل المؤسسة ، فإن هذا

المعيار الفرعي يمكن أن يشمل بعض أو كل النقاط الواردة في المعيار الفرعي أعلاه بالإضافة

إلى المؤشرات التالية:

1- عدد ونوعية المبادرات المجتمعية.

2- حجم الموارد المخصصة لخدمة المجتمع.

3- تأثيرات المبادرات المجتمعية.

4- عدد ذوي الاحتياجات الخاصة العاملين في المؤسسة.

المعيار التاسع: النتائج الرئيسية (KEY RESULTS):

يُركز هذا المعيار على نتائج وأجازات المؤسسة مقارنة بالخطط والأهداف الموضوعه ، وبناءً

على طبيعة عمل وأهداف المؤسسة ، ويشمل هذا المعيار الرئيس المعيارين الفرعيين التاليين:

أ- النتائج الإستراتيجية الرئيسة: هذه المقاييس تحدد نتائج الأداء المخطط لها في استراتيجية

المؤسسة وبناءً على طبيعة عمل وخطط وأهداف المؤسسة .

ب- مؤشرات الأداء الرئيسة: هذه المؤشرات خاصة بعمليات المؤسسة من أجل مراقبة الأهداف المؤدية إلى تحقيق النتائج الإستراتيجية .

ثالثاً: أهم جوائز التميز :

1- جائزة ديمينج Deming:

التي قدمت عام (1951) من خلال الاتحاد الياباني للعلماء والمهندسين (Union

of Japanese's scientists & Engineers) ، تكريماً للعالم الأمريكي

Edward Deming لما حققه من إنجازات في مجال الرقابة على الجودة ، وتمنح الجائزة

لثلاث فئات هي: المؤسسات اليابانية ، والأفراد اليابانيون ، والمؤسسات الأخرى من

مختلف دول العالم¹ .

أما الهدف من منح جائزة ديمينج للمنظمات والوحدات التابعة لها فهو يتضمن تقييم مدى

نجاح الجهود في تطبيق إدارة الجودة الشاملة للمنظمات اليابانية وأختيار المنظمة الأكثر

نجاحاً في هذا المجال .

حددت عناصر التقييم التي تشملها جائزة ديمينج بما يلي² :

1- السياسات Policies : سياسات الجودة ومراقبة الجودة ، طريقة وضع السياسات ومدى

ثباتها ومراجعتها وعلاقتها مع التخطيط .

2- التنظيم وإدارة التنظيم Organization and its Management : وضوح السلطة

والمسؤولية ، التفويض ، التنسيق ، اللجان ، استخدام العاملين ، حلقات الجودة .

¹ - الضامن ، رولا علي عبدالله ، " تطوير نموذج تقييم التميز في الأعمال الأردنية" ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة عمان العربية ، عمان ، الأردن ، 2006 ..

² - سوسن شاكر مجيد ، جوائز التميز في الأداء المؤسسي ، جامعة بغداد ، 2010 ، ص 6-7.

3- التعليم والنشر Education and Dissemination: برامج التعليم ونتائجه ، فهم

مراقبة الجودة ، تعلم الأساليب الإحصائية ، نظام أقترح أساليب التحسينات .

4- جمع واستخدام معلومات الجودة Collection , and Use of Information of Quality

: جمع المعلومات الخارجية ، إيصال المعلومات إلى الدوائر ، معالجة

البيانات

5- التحليل Analysis: أختيار المشاكل الرئيسية ، استخدام الاساليب الإحصائية ، ربط

التحليل مع التكنولوجيا ، تحليل الجودة وتحليل العمليات ، واستخدام نتائج التحليل .

6- المعايير Standardization : توحيد المعايير ، طرق وضع المعايير ومراجعتها ،

محتويات المعايير واستخدامها .

7- المراقبة Control : أنظمة مراقبة الجودة ، بنود ونقاط المراقبة ، استخدام الأدوات

الإحصائية في الرقابة .

8- تأكيد الجودة Quality Assurance: إجراءات تطوير المنتج ، رضا العميل ، تصميم

العمليات وتحليلها ، قدرة العمليات ، الاجهزة والقياس والاختبار والتفتيش ، صيانة

الأجهزة ، نظام توكيد الجودة والتدقيق الداخلي .

9- النتائج Results : قياس النتائج سواء النتائج غير الملموسة (Intangible) والنتائج

الأساسية (Substantive) بالنسبة للجودة ، والخدمات ووقت التسليم والتكلفة والأرباح

والسلامة والبيئة .

10- التخطيط للمستقبل Planning for the Future : دقة الخطط الموضوعية ،

معالجة المشاكل ، والخطط المتعلقة بالمستقبل .

2- جائزة مالكوم بالدريج Malcolm Baldrige:

فالجهة المسؤولة عن هذه الجائزة هي المعهد القومي للمعايير والتكنولوجيا التابع لوزارة التجارة الأمريكية ، إذ تهدف الجائزة إلى ترقية الوعي بالجودة كعنصر متزايد الأهمية في المنافسة ، وتعظيم فهم متطلبات التميز في الجودة ، وتشجيع المشاركة في معلومات إستراتيجيات الجودة الناجحة ، وتمنح هذه الجائزة إلى ثلاث فئات هي فئات المصنع ، والخدمات ، والأعمال الصغيرة¹.

تأسست جائزة مالكوم بالدريج بقانون عام رقم 100-107 موقعة من الرئيس الأمريكي في 1987/8/20.

وتنوعت جائزة بالدريج إلى ثلاثة أنواع :

- 1- جائزة لمعايير الأداء المتميز لقطاع التعليم .
- 2- جائزة لمعايير الأداء المتميز لقطاع الرعاية الصحية .
- 3- جائزة لمعايير الأداء المتميز في الصناعة .

وتكونت الجائزة من (7) معايير رئيسية و (19) معيارا فرعيا وتوزعت المعايير

بالشكل الأتي²:

1- القيادة Leadership (125 نقطة) :

الرؤيا القيادية ودور الإدارة العليا في أيجاد القيم والمحافظة عليها وكذلك في توجيه الموظفين .

2- التخطيط الإستراتيجي Strategic Planning (85 نقطة) :

كيف تقوم المؤسسة بوضع إستراتيجيتها ، وكيف تضع خطط عمل لتطبيق هذه الإستراتيجيات

¹-الخرشة ، ياسين كاسب ، " أثر الممارسة القيادية في تميز منظمات الأعمال الأردنية ، لتطوير نموذج

لإختيار القيادات القادرة على قيادة المنظمات نحو التميز" ، رسالة دكتوراه غيرمنشورة ، جامعة عمان

العربية ، عمان ، الأردن ، 2006.

²- سوسن شاكركمجد ، مرجع سابق ، ص9-10.

3- التركيز على العميل والسوق والشركاء Customer Focuses (85 نقطة):

كيف تحدد المؤسسة إحتياجات العميل وتوقعاته ، فضلا" عن تعزيز علاقات المؤسسة مع العميل وتلبية رغباتها.

4- إدارة القياس والتحليل والمعرفة Information & Analysis (90 نقطة) :

مدى فعالية استخدام المعلومات لدعم أنظمة الإدارة في المؤسسة .

5- التركيز على العاملين والموارد Human Resources Development (85 نقطة) :

تدريب وتطوير الموارد البشرية وتوجيهها باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة.

6- إدارة العمليات Process Management (85 نقطة) :

فحص كافة عمليات المؤسسة سواء تلك المتعلقة بالعملاء أو بالتصميم أو بتقديم الخدمة .

8- نتائج أداء المؤسسة Business Results (450 نقطة) :

فحص أداء المؤسسة في المواضيع المؤثرة على نتائج أعمالها بما في ذلك رضا العميل ، تحقيق الأهداف والآداء التشغيلي.

3 . جائزة المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة European Foundation for quality

(Management : EFQM)

تأسست الجائزة في عام 1988م ورسالة المؤسسة هي " تحفيز ومساعدة المؤسسات بكافة أنحاء أوروبا للمشاركة في أنشطة التحسين ولقيادة المؤسسات بالنهاية لرضا العميل ، ورضا العاملين ، وإدارة المعرفة ، والتأثير على نتائج العمل ، والمجتمع ولدعم المدراء في أوروبا بجعل الجودة الشاملة عامل حاسم للوصول إلى ميزة التنافس العالمية " والهدف من إنشائها هو :

1- ترويج فكرة الجودة كعملية أساسية للتحسين المستمر بأي مؤسسة أوروبية .

2- تحسين المنافسة بين القطاعات الأوربية العامة والخاصة .

وجائزة المؤسسة الأوربية للجودة مصنفة إلى أربعة قطاعات :

أ- مؤسسات قطاع عام .

ب- وحدات تشغيلية بالمؤسسات

ت- مؤسسات كبيرة الحجم .

ث- مؤسسات صغيرة إلى متوسطة الحجم مصنفة إلى فئتين: (مستقلة ومؤسسات تابعة

لشركات كبرى) .

وتتكون الجائزة من (9) معايير رئيسية و (32) معيار فرعي ذكرت أعلاه في هذا البحث

بالفصيل .

4- جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز : King Abdullah II for Excellence

تهدف جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص إلى تعزيز التنافسية عند

المنظمات الأردنية من خلال نشر ثقافة الجودة والتميز في الأداء . وتمنح الجائزة مرة كل

عامين إلى خمسة فئات محددة وهي :

1- المؤسسات الصناعية الكبيرة ووحداتها الفرعية .

2- المؤسسات الخدمية الكبيرة ووحداتها الفرعية .

3- المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة (التي يقل عدد موظفيها عن 50 موظفا)

4- المؤسسات الخدمية الصغيرة والمتوسطة (التي يقل عدد موظفيها عن 100 موظف) .

5- المؤسسات الزراعية والتسويق الزراعي .

إنَّ برنامج الجائز يُعدُّ بناءً جماعياً يهدف إلى إعطاء المنظمات نموذجاً دائماً للتطور لكيفية

الأداء الناجح للمنظمات وتميزها في الأداء والنتائج ، حيث يستند النموذج إلى مبادئ

إدارة الجودة الشاملة في دورة مستمرة من التحديث والتحسين ، ولقد أثبت نجاعته ونفعه وقابليته للتكيف مع الظروف الإقتصادية المتغير¹.

يري الباحث أنّ هذه الجائزة هي الجائزة الوحيدة التي اهتمت بالجانب الزراعي عن بقية الجوائز الأخرى ، فهذا يدل على إهتمام حكومة الأردن بالقطاع الزراعي كإهتمامها بالقطاع الخدمي والصناعي.

معايير الجائزة :

1- القيادة (150 نقطة) :

يركز المعيار على دور الإدارة العليا في المنظمة والمتعلق بوضع رؤيا قيادية للمنظمة تعكس قيمها وفلسفتها ، كما يركز المعيار على كيفية اختيار القادة المؤهلين وتدريبهم وتقييم أدائهم بالاضافة إلى دعم القيادة وتشجيعها لنشاطات الإبداع .

2- التخطيط الإستراتيجي (150 نقطة) :

ويتناول رسالة المؤسسة وأهدافها والإستراتيجيات التي تتبناها لتحقيق هذه الأهداف ، أعمادا على تحليلات البيئة الخارجية والبيئة الداخلية ، بالاضافة إلى تحويل الأهداف والإستراتيجيات إلى خطط عمل .

3- إدارة الموارد (250 نقطة) :

يركز المعيار على قدرة المنظمة على إدارة مواردها من موارد بشرية ومعلوماتية ومادية وتقنية بكفاءة عالية وفعالية كبيرة .

¹ جائزة الملك عبدالله ، الأردن ، 2010.

4- إدارة العمليات (200 نقطة) :

يركز المعيار على درجة التزام المنظمة بتقديم منتجات ذات جودة عالية تلبي احتياجات العملاء ومراعاة الحفاظ على البيئة وذلك من خلال وجود هيكل تنظيمي مناسب ووصف وظيفي واضح لكل موظف فيها ، كما يركز المعيار على تخطيط وتطوير وتوثيق وتطبيق أنظمة فعالة تغطي كافة نشاطات المنظمة بالإضافة إلى جمع وتحليل البيانات المتعلقة بالعملاء واستخدام النتائج في إجراء التحسينات المستمرة .

5- النتائج (250 نقطة) :

يركز المعيار على نتائج أعمال المنظمة من حيث درجة رضا العملاء ، ورضا العاملين ، جودة المنتج ، أداء الموردين ، الأثر على الإقتصاد بالإضافة إلى الأثر على المجتمع.

المبحث الثالث : ربط إدارة المعرفة برأس المال الفكري لتحقيق التميز

أولاً : مفهوم المعرفة

تزداد أهمية إدارة المعرفة في المؤسسة مع إزدياد حجم الدور الذي أصبحت تلعبه المعلومات والمعارف التي يمتلكها الأفراد داخل المؤسسة كأهم مدخلات في العملية الإنتاجية ، وقبل الحديث عن نظام إدارة المعرفة في المؤسسة نرى أنه من الضروري الحديث عن مفهوم المعرفة وأهم أقسامها. رغم أن العديد من الفلاسفة القدامى تناولوا موضوع المعرفة إلا إن الإهتمام بإدارة المعرفة ظهر في التسعينات من القرن العشرين ، هنالك تعريفات عديدة منها:

- المعرفة: هي " مصطلح يستخدم لوصف فهم أي منا للحقيقة¹.
- ويمكن وصف المعرفة على أنها "مجموعة من النماذج التي تصف خصائص متعددة وسلوكيات ضمن نطاق محدد² ، ويمكن للمعرفة أن تسجل في أدمغة الأفراد أو يتم تخزينها في وثائق المجتمع (أو المنظمة).

كما تعرف المعرفة بأنها "الاستخدام المستمر للمعلومات في الإقتصاد³.

وهنالك من يرى إنها: "معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة .

كما يعرفها البعض عن طريق ربطها بالإقتصاد الجديد (إقتصاد المعرفة) حيث يرى

إنها: "تلك التي يتم إنتاجها من طرف قطاع متخصص عبر وظيفة إنتاجية تمزج العمل

¹ - الصباغ عماد عبدالوهاب ، علم المعلومات (عمان ، مكتبة دار الثقافة والتوزيع 200 ، ص 52
² - Graduate school of Business university of Takas at Austin, what is knowledge management (www.obus.utekas.edu/kman)

³ - د- سعداوي ، إسهامات إدارة المعرفة في تحسين الأداء التنافسي وتطوير الكفاءات في منظمات الاعمال ، الملتقى الخامس لرأس المال الفكري 2011 ، الجزائر ، ص 1 - 2.

المؤهل برأس المال وأنّ ناتج (out put) هذا القطاع يتمثل في المعلومات التي يتم تداولها في السوق .

يعرف الباحث المعرفة على أنّها منتج له قيمة تراكمية إن حسن تطويرها (سلعة غير ملموسة) يتم إنتاجها بمزج معارف أولية مع رأس المال الفكري ، ونجد مكان المعرفة تكمن في عقول الكادر البشري داخل المؤسسة ، فالأمر لايتعلق بالمعرفة بمعناها الواسع . وإنما معرفة ذات طبيعة خصوصية.

ويعرف نانوكا (Nanoka) المعرفة على أنّها: "الإيمان المحقق الذي يزيد من قدرة الوحدة أو الكميات على العمل الفعال".

فقد صنف نانوكا وتاكيوشي (Nanoka and Takeuchi) إلى صنفين هما¹:

أ- المعرفة الصريحة: Explicit knowledge

وهي المعرفة المنظمة ، المحددة المحتوى التي تتصف بالمظاهر الخارجية والمعلومات لها ويعبر عنها بالرسم والكتابة والتحدث وتتيح التكنولوجيا تحويلها وتناقلها .

وأيضاً هي "المعرفة التي يمكن للأفراد تقاسمها فيما بينهم ، وتشمل كلاً من البيانات والمعلومات التي يمكن الحصول عليها وتخزينها ، وكذلك البيانات المعلومات المخزنة والتي تتعلق بالسياسات والإجراءات والبرامج والموازنات ، والمستندات الخاصة بالمنظمة ، بالإضافة إلى أسس التقويم والتشغيل والاتصال ومعاييرها ، ومختلف العمليات الوظيفية².

من خلال التعريفات السابقة يمكن إنّ نستنتج ملامح المعرفة الصريحة ، ومن أهمها:

أ- يمكن التعبير عنها بالكلمات أو الرموز أو الرسم

¹ -رزوقي نعيمة ، رؤية مستقبلية لدور إختصاص المعلومات في إدارة المعرفة ، وإدارة المعلومات البيئية والرقمية : المعارف والكفاءات والجودة ، المؤتمر الثالث عشر للإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات ، بيروت ، 2002 ، ص 275

² - حجازي ، هيثم ، إدارة المعرفة :مدخل تطبيقي ، الطبعة الأولى ، 2005 ، الأهلية للنشر والتوزيع عمان ، الأردن ، ص66.

ب- إنها قابلة للمشاركة .

ت- تخضع لقواعد وتعريفات .

ث- يمكن الوصول إليها وتخزينها ونقلها إلكترونياً .

ج- توجه السلوك الفردي في المؤسسة.

لذلك فهي سهلة الوصف والتحديد وقابلة للترميز ، ويمكن إعادة قراءتها وإنتاجها وتخزينها واسترجاعها ، أي أنها تحويل الفكر من مجرد شذرات تفكير وتجلي إلى نتاج معرفي وإنساني ملموس ومكتوب¹.

ب- المعرفة الضمنية : Tacit knowledge

وهي المعرفة الباطنة في عقول وسلوك الأفراد وهي تشير إلى الحدث والبدئية والإحساس الداخلي ، إنها معرفة خفية تعتمد على الخبرات ويصعب تحويلها بالتكنولوجيا ، بل هي تنتقل بالتفاعل الإجتماعي .

ويرى Allen بأنَّ المعرفة الضمنية هي المعرفة المخفية وتشير إلى المهارات الموجودة داخل عقل كل فرد والتي يصعب نقلها وتحويلها للآخرين ، وقد تكون المعرفة هنا فنية أو إدراكية ، وليس من السهل فهمها على أنها عملية أو تعبير عنها بكلمات ، وهذا النوع من المعرفة يصعب إدارته والتحكم فيها ، إلاَّ إنه يمكن استثمارها من خلال بعض الممارسات وتحويل بعضها إلى معرفة صريحة . كما يمكن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية

¹- الزيادات ، محمد عواد ، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة ، الطبعة السادسة ، 2008 ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ص41.

أخرى من خلال مشاركة الفرد بمعرفته الفنية مع الآخرين لنقل وتبادل المهارات والخبرات والمواقف والاتجاهات والقدرات والأحداث والممارسات¹.

ولذلك فإنّ على أي منظمة تريد أن تدير معرفتها المختزنة في عقول موظفيها أن تسعى لتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة وذلك من خلال حفز الأفراد على اظهار المعارف التي يمتلكونها ومن ثم تقوم بنشرها بين أفرادها لتطويرها والاستفادة منها .وبالرغم من الاختلاف الظاهري في الخصائص بين نوعي المعرفة (الظاهرة والضمنية) إلا أنّ كلٍ منهما يعتبر مكملاً للآخر ، وكلاهما على درجة كبيرة من الأهمية لأي منظمة مما يستدعى إيجاد الوسائل المناسبة لنقلهما وتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة. مفهوم إدارة المعرفة:

أما إدارة المعرفة فتعريفها أما سكايرم Skyrme: الذي يعتبر من أبرز من تناولوا مفهوم إدارة المعرفة فعرفها على أساس : أنّها الإدارة النظامية والواضحة للمعرفة المرتبطة بها والخاصة باستحداثها وجمعها وتنظيمها ونشرها واستخدامها واستغلالها وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي خلال المنظمة . هنا حرص الباحث على تقديم مجموعة أخرى من التعاريف التي تخدم هدف الدراسة وهي على النحو التالي:

¹ - عليان ، ربحي مصطفى ، إدارة المعرفة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، 2008 ، عمان ، الأردن ، ص 81 .

إدارة المعرفة هي ¹ :

عملية يتم بموجبها استخراج واستثمار رأس المال الفكري الخاص بالمنظمة ، بهدف الوصول إلي إقرارات تتصف بالكفاءة والفعالية والإبتكارية من أجل إكساب المنظمة ميزة تنافسية والحصول على ولاء والتزام العملاء". وايضاً إدارة المعرفة هي²:

منظومة الأنشطة الإدارية القائمة على إحتواء وتجميع وصياغة كل ما يتعلق بالأنشطة الحرجة والمهمة بالمؤسسة بهدف رفع الأداء وضمان استمرارية تطور المؤسسة في مواجهة المتغيرات المحيطة بها "بمعني آخر هي: عملية مؤسسية تهدف إلى تنسيق وتكامل عمليات معالجة البيانات والمعلومات والتكنولوجيا المستخدمة والموارد البشرية والعوامل المحيطة بالمؤسسة".

هذا وقد استنتج (الأكلبي) تعريفاً لإدارة المعرفة على أنها: " تلك الإدارة التي تعمل على التعرف على مالدى الأفراد (سواء موظفين أو مستشارين أو مستفيدين) من معارف كاملة في عقولهم وأذهانهم ، أو جمع وإيجاد المعرفة الظاهرة في السجلات والوثائق ، وتنظيمها بطريقة تسهل استخدامها والمشاركة فيها بين مستوى المؤسسة بما يحقق رفع مستوى الأداء وإنجاح العمل بأفضل الأساليب وبأقل التكاليف الممكنة³.

وعرفها ايضاً الزاحل بأنها⁴: مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تساعد المنظمة على توليد المعرفة والحصول عليها واختيارها واستخدامها وتنظيمها ونشرها ، والعمل على

¹ -chou yeh, yaying Mary (2005) : The I'm Plementation of Knowledge Management system In Taiwan's Higher Education "Journal of college Teaching and Learning vol.2"no'BB.35-42.

² -Delong , Dawid w.(2004);"Lost knowledge confronting the Threat of am Aging work force": Oxford University Brass(August)

³ - الأكلبي ، علي ديب ، إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات ، ومؤسسة الوراق للنشر والتوزيع 2008 ، عمان ، الاردن ، ص 25.

⁴ - الزيادات ، محمد عواد ، إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة ، ط السادس 2008 ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ص 60.

تحويل المعرفة بما تتضمن من بيانات ومعلومات وخبرات واتجاهات وقدرات إلى منتجات (سلع أو خدمات) واستخدام مخرجات إدارة المعرفة في صناعة القرارات وحل مشكلات ورسم عمليات التعلم وبناء منظومة متكاملة للتخطيط الإستراتيجي .

الشكل التالي (1/1/3)

يوضح مفهوم المعرفة



إعداد الباحث 2014

1- أهداف إدارة المعرفة¹ :

تختلف وتتعدد أهداف إدارة المعرفة باختلاف وتنوع الجهات التي توجد بها ، والمجالات التي تعمل فيها ، وهناك مجموعة من الأهداف العامة التي تشترك فيها إدارة المعرفة في مختلف أنواع المنظمات وهي على النحو التالي:

- 1- تسهيل عمليات تبادل ومشاركة المعرفة بين جميع العاملين في التنظيم.
 - 2- نقل المعرفة الكامنة (الضمنية) من عقول ملاكها وتحويلها إلى معرفة ظاهرة.
 - 3- تحويل المعرفة الداخلية والخارجية إلى معرفة يمكن توظيفها واستمرارها في عمليات وأنشطة المنظمة المختلفة.
 - 4- جذب رأس المال الفكري لتوظيفة في حل المشكلات والتخطيط الإستراتيجي.
 - 5- إرضاء العملاء بأقصى درجة ممكنة من خلال تقليل الزمن المستغرق في إنجاز الخدمات المطلوبة.
 - 6- تشجيع العمل بروح الفريق الواحد ، وتحقيق التفاعل الإيجابي بين مجموعة العمل من خلال الممارسات والأساليب المختلفة التي تتبناها المنظمة لتبادل المعرفة ومشاركتها.
 - 7- تهيئة بيئة تنظيمية متشجعة وداعمة لثقافة التعلم والتطوير الذاتي المستمر .
 - 8- نشر وتبادل الخبرات والتجارب وأفضل الممارسات الداخلية والخارجية .
- ## 2- خصائص إدارة المعرفة²:

يمكن تحديد أهم خصائص إدارة المعرفة المتعلقة برأس المال الفكري فيما يأتي:

¹- الأكلبي ، مرجع سابق ص 27.
²- عادل محمد زيدان ، إدارة الوارد البشرية : رؤية إستراتيجية ، 2003 ، ص 62.

أ- زيادة أهمية العنصر البشري كميزة تنافسية للمنظمات:

لقد أصبحت الموارد البشرية وطرق إدارتها من الميزات التنافسية الهامة خلال السنوات العشر الماضية ، وذلك بسبب تراجع الأهمية النسبية للميزات التنافسية التقليدية ، ففي عصر المعرفة تصبح الموارد البشرية أهم أصول المؤسسة بل وثروتها الوحيدة.

ب- تغيير مهمة وهيكل المؤسسات :

إنَّ الإِتِّجَاهَ السَّائِدَ فِي الْوَقْتِ الرَّاهِنِ فِي مَنَظَّمَاتِ الْأَعْمَالِ هُوَ الْإِتِّجَاهُ إِلَى التَّقْلُصِ ، ومثال ذلك ما حدث في شركة IBM التي كانت توظف 306 ألف موظف في عام 1985 ولكنها أصبحت الآن توظف 270 ألف موظف في عام 1993 والمعنى الواضح في هذا الإِتِّجَاهِ هُوَ التَّحَوُّلُ نَحْوِ الْإِسْتِمَارِ فِي مَصَادِرِ الْمَعْرِفَةِ (الأصول البشرية) أكثر من الإستثمار في نواتج المعرفة (الأصول المادية).

ت- تساؤل المكونات الإنتاجية أمام المكونات المعرفية:

المعرفة أصبحت المكون الأساسي في كل مانصنع ومانفعل ومانشترى وبكل مانبيع ، ولذلك فإنَّ إدارة المعرفة سوف تصبح المهمة الأساسية لمنظمات الأعمال خلال الفترات القادمة.

- فهناك عدة إتجاهات حاولت تحديد الخصائص التي تتميز بها المعرفة عن سائر مظاهر

النشاط الفكري والإنساني يمكن عرضها على النحو التالي¹:

أ- التراكمية: بمعنى إضافة معرفة جديدة إلى المعرفة القديمة بشكل متواصل .

¹- حمد أحمد إسماعيل ، مفهوم إدارة المعرفة الحديث : الإتجاهات الحديثة لإدارة المعرفة ، متاح علي

ب- التسبب والتعلل : بمعنى أنَّها تشبع رغبة الإنسان في فحص الأشياء وتعليلها ومعرفة أسبابها.

ت- التنظيم: بمعنى أنَّ المعرفة المتولدة يتم ترتيبها بطريقة تتيح للمستفيد الوصول إليها وابتغاء مايريد منها.

ث- الشمولية واليقين: بمعنى أنَّها قابلة للانتقال إلى كل الناس ، والإعتماد على أدلة مقنعة ودامغة لكنها لا تعني أنَّها تعلق على التغيير.

أما Mc Dermott يرى أنَّ المعرفة تتسم بالآتي¹:

أ- فعل إنساني.

ب- تنتج عن التفكير.

ت- تتولد في اللحظة الراهنة.

ث- تنتمي إلى الجماعات.

ج- تتولدها الجماعات بطريقة مختلفة.

ح- تتولد تراكمياً في حدود القيم.

علاقة رأس المال الفكري بإدارة المعرفة :

إنَّ العلاقة بين رأس المال الفكري و إدارة المعرفة علاقة وطيدة باعتبارهما نوعين من

المنافسة المعتمدة على الفرد وعلى قوة دماغ الأفراد ، وتلك القوة لايمكن استخدامها في

حالة فقدان النسيج الإجتماعي الذي يمثل مزيجاً من الثقة والتعاون .

على هذا الأساس فإنَّ أولى مهام إدارة المعرفة هي مسؤوليتها على استخراج المعرفة

الضمنية (Tacit Knowledge) لرأس المال الفكري ، تتمثل هذه المعرفة من الخبرات

¹ - [httpB /www.hrd.scussion.com/hr 452.htm/](http://www.hrd.scussion.com/hr_452.htm/)

الشخصية والقواعد البديهية المكتسبة لأداء عمل ما والأحكام التي يتوصل إليها الإنسان ويتمرس عليها ، لذلك فهي ليست من النوع الذي يمكن التعبير عنه بسهولة ويصعب بذلك نقلها إلى الآخرين.

كما تتجسد العلاقة بين رأس المال الفكري و إدارة المعرفة في قيام إدارة المعرفة باستثمار معطيات رأس المال الفكري وتطبيقها مباشرة لكسب الريادة وتحقيق التفوق التنافسي وخلق الأبواب بوجه المنافسين لاستثمار هذه المعطيات أما إذا لم تتحقق هذه العلاقة فستكون النتائج عكسية تماماً .

وهناك تركيز على ارتباط رأس المال الفكري بالمعرفة متمثل في:

أ. هنالك تركيز على ارتباط رأس المال الفكري بالمعرفة البشرية .

ب. هنالك شبه اتفاق على أنّ رأس المال الفكري هو المعرفة البشرية التي يمكن تحويلها إلى قيمة ويتكون من عنصرين :

أ – رأس المال البشري Human Capital

وهي المعرفة المتخصصة التي لا تملكها المنظمة ولكنها ترتبط بالفرد وتكون محفوظة في ذهنه.

ب – الأصول الفكرية Intellectual Assets

وهي المعرفة الموجودة التي تمتلكها المنظمة وتكون مستقلة عن شخص العامل .

المعرفة ومعايير الأداء المتميز¹:

يعتمد الأداء المتميز للشركات على موجوداتها الملموسة وغير الملموسة وتعود مؤشرات الأداء فيها على العائد لرأس المال الفكري وهامش الربح ودوران الأسهم وغيرها.

الجدول التالي (1/3/3)

يوضح الإطار الفكري لإدارة تميز رأس المال الفكري:



المصدر: حسين موسى العساف ، الملتقى السادس في التطوير المؤسسي ، الاتجاهات الحديثة

بتكنولوجيا المعلومات في تطوير الموارد البشرية المعاصرة ، الخرطوم ، 2014 ، ص 14

¹ عبدالستار العلي ، عامر قنديلجي ، غسان العمري: المدخل إلي إدارة المعرفة ، المسيرة للنشر ، ط الثانية ، عمان ، 2009 ، ص 336.

إدارة رأس المال المعرفي¹:

قَدَّمَ الكُتَّابُ والباحثون العديد من المبادئ اللازمة للاستثمار في رأس المال المعرفي بشكلٍ

فعال ، إذ حددت تلك المبادئ بـ : (Stewart, 1997)².

1. الاستفادة من أفكار وأعمال رأس المال المعرفي لتصب في مصلحة المنظمة في إقامة

العلاقات الودية مع مستخدميها وزبائنها ومجهزيها وعلى المدى الطويل.

2. توفير الموارد التي يحتاج إليها ، ومساعدتهم في بناء شبكة داخلية بينهم وتعزيز فرق

العمل وجماعات الإنجذاب وأيِّ أشكالٍ أخرى للتعلم ، وكذلك السماح لهم باستخدام كل ما

يمنحهم المزيد من المهارات والمعلومات والمعارف في اهتماماتهم.

3. توجيه تيار المعلومات إلى الموقع الذي تحتاجها فعلاً ، وهذا يمثل أحد مبادئ الإدارة

الفعالة للاستثمار في رأس المال المعرفي وبالكمية المنطقية وعند الضرورة ؛ لأنَّ زيادتها

عن الحد المطلوب قد تؤدي إلى عدم التميز بين المهم وغير المهم.

4. عدم المبالغة في الاستثمار في رأس المال المعرفي واعطائهم الحرية لطرح ما يشاؤون

من أفكار ودون تردد وهذا سر نجاح الإدارة في استثمار والمحافظة على رأس المال

المعرفي في المنظمة وبت روح المبادرة والإبتكار والإبداع من خلال الممارسة الإدارية التي

ترعى الأفكار المبدعة.

¹- د.غالب عوض الرفاعي الأكرم ، المؤتمر العلمي السنوي السابع ، إدارة المخاطر وإقتصاد المعرفة ، أثر إدارة مخاطر استثمار رأس المال المعرفي في تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأمين الأردنية ، الأردن ، 2007 ، ص 5-6.

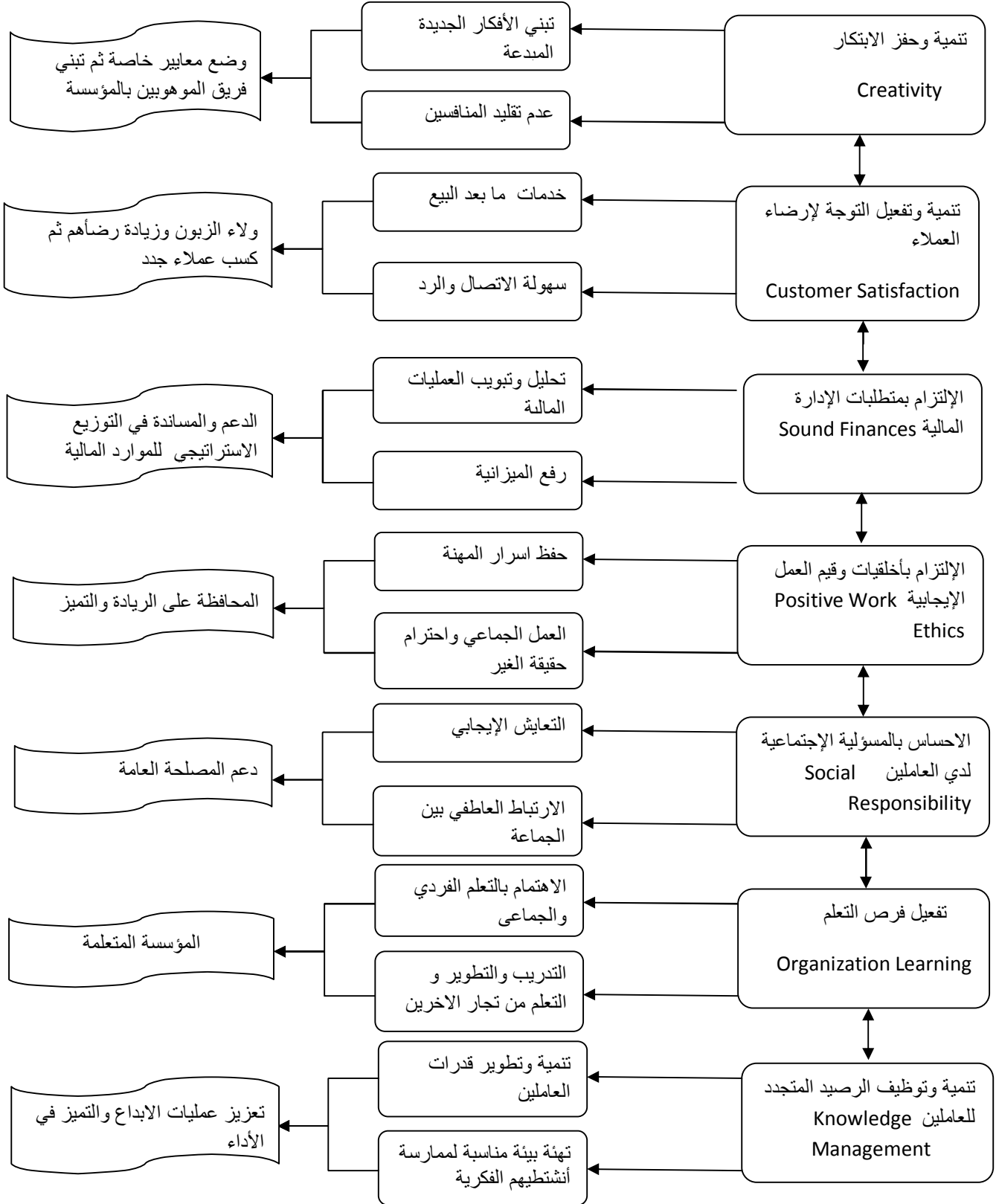
²- Stewart, T. A., (1997), "Intellectual capital: The new wealth of organization", New York, Doubleday currency.

5. من الضروري أن تتم هيكله رأس المال المعرفي وذلك بخزن المعلومات بشكل ما يمكن الوصول إليها عند الحاجة إليها ، وعدم نشرها في كل مكان ، أي خزنها داخل نظام كفاء بحيث يسهل الرجوع إليها عند الحاجة واستخدامها للأغراض التي تعد ضرورية .

اعتماداً على ما سبق ، يمكن القول بأنّ عملية إدارة مخاطر الاستثمار في رأس المال المعرفي تهدف إلى تحقيق الإدارة الفاعلة لتحقيق التكيف مع التغييرات البيئية السريعة واكتساب المكانة المناسبة للمنظمة وذلك ؛ لأنّ الحقيقة التي تحمل المعرفة والأفكار المبدعة وتسهم في تقديم المنتجات الجديدة وابتكار الأساليب الجديدة لممارسة الأعمال ، ومن هنا يتضح أنّ الأهمية لا تكمن في امتلاك رأس المال المعرفي ، وإنما تكمن في الكيفية التي يتم من خلالها تطبيق تلك المعارف والأفكار ووضعها موضع التنفيذ مما يتطلب أن يكون هناك إدارة كفوءة تتمكن من ترجمة كل تلك المعارف إلى الواقع العملي لتكون بمثابة مفتاح لنجاح المنظمة وبقائها في إطار ما تشهده البيئة من تنافسية عالية .

الشكل رقم (4)

الشكل التالي يوضح مفاتيح التميز لرأس المال الفكري



إعداد الباحث 2014م

الفصل الرابع

مؤسسة البصر الخيرية العالمية

المبحث الأول : نبذة تعريفية عن مؤسسة البصر الخيرية - السودان - النشأة التطور

أولاً : النشأة:

مؤسسة البصر الخيرية العالمية مؤسسة طوعية خيرية ، انشئت في العام 1989م ، وتعمل في مجال مكافحة العمى بالعالم الاسلامي ، وذلك عبر قوافل النور " مخيمات العيون المجانية " والتي تنتقل بين وثمانين وأربعين دولة ، بجانب إنشاء المستشفيات ، والمراكز الطبية المتخصصة في طب العيون ، تغطي أنشطة المؤسسة أكثر من ثمان وأربعين (48) دولة في قارتي آسيا وأفريقيا ، و لدى المؤسسة ثمانية عشر (18) مستشفى في سبعة دول¹:

(أفغانستان - بنغلاديش - النيجر - نيجريا - اليمن - باكستان - السودان)

و بناءً علي تقارير منظمة الصحة العالمية والتي تبين:

- 1- وجود اكثر من 37 مليون اعمى في العالم يتزايد عددهم سنويا بمعدل 1-2 مليون .
- 2- 80% من حالات العمى يمكن علاجها أو تفاديها .
- 3- 90% من المصابين بالعمى يتواجدون في دول العالم الثالث .
- 4- قد يصل عدد المصابين بالعمى الي 75 مليون بعام 2020 اذا لم تتخذ التدابير اللازمة.

تقدم مؤسسة البصر الخيرية العالمية خدماتها عبر :

1- تسيير القوافل الطبية لإقامة مخيمات العيون المجانية .

2- إنشاء المستشفيات والمراكز الصحية لطب العيون .

وقامت المؤسسة لتنفيذ الأهداف التالية :

1- توفير العناية الطبية بمرضى العيون وفق أعلى المستويات القياسية للمسلمين ، وغير المسلمين وبأقل تكلفة ممكنة .

2- تدريب الكوادر الطبية : الأطباء الاختصاصيين ، وتقني البصريات والتمريض .

3- تقديم الخدمة الطبية في العيون لمحتاجيها بصورة ميسورة بتسيير المخيمات المجانية

للمناطق النائية .

¹ - مجلة البصر ، إدارة العلاقات العامة ، قسم الإعلام ، العدد الثنائي ، يوليو 2008 ،

3- رفع كفاءة الكوادر الطبية في مجال طب العيون عبر برامج تدريبية وتعليمية مستمرة مواكبة للتطور وما استحدث في هذا المجال .
ويعتبر قطاع السودان مركزاً تنطلق منه المخيمات العلاجية في افريقيا خاصة ولتحقيق رؤيا المؤسسة المستقبلية

ثانياً: تطور مؤسسة البصر الخيرية¹:

1- بداية عمل المؤسسة في السودان:

وقد ابتدأت المؤسسة عملها بالسودان بإقامة أول مخيم لها بمستشفى العيون بالخرطوم ، ومنطقة نهر النيل . انتهجت المؤسسة التوسع الرأسي والأفقي في عملها بالسودان من حيث نوعية الخدمة المقدمة ، وكفاءتها ، وخدمة الأقاليم والولايات البعيدة من المركز ، حيث تم إفتتاح العديد من مستشفيات مكة التابعة لمؤسسة البصر الخيرية العالمية الجدول التالي يوضح تاريخ افتتاح فروع مستشفيات مكة بالسودان .

الجدول التالي (1/1/4)

يوضح تاريخ افتتاح مستشفيات مؤسسة البصر الخيرية العالمية:

الرقم	اسم المستشفى	تاريخ الافتتاح
1	مستشفى مكة الخرطوم	1995
2	مستشفى مكة امدرمان	2000
3	مستشفى مكة بورتسودان	2003
4	مستشفى مكة نيالا	2004
5	مستشفى مكة ودمدني	2006
6	مستشفى مكة الكلاكلة	2007
7	كلية مكة التقنية لطب العيون	2007
8	مستشفى مكة الدمازين	2009
9	مستشفى مكة كسلا	2011
10	الإدارة الإقليمية	2011

¹- امير يوسف ابوقرون ، مدير الإدارة العامة للتخطيط والمشروعات ، مقابلة ، (الخرطوم : الإدارة الإقليمية - الرياض ، 2014/8/14م

أسهمت مؤسسة البصر الخيرية العالمية في توطين العلاج داخل السودان من خلال إنشائها لمستشفيات مكة لطب العيون ، حيث قامت بتزويدها بأحدث الأجهزة والمعدات والخبرات الخارجية . فأجريت العمليات التي كإنَّ يندر إجراؤها بالداخل ، مثل عمليات الشبكية ، زراعة القرنية وغيرها . وتم تدريب الكوادر الطبية الوطنية ، فوفرت مبالغ طائلة كانت تصرف للعلاج خارج السودان .

الأهداف:

- أ- توفير العناية الطبية للعيون بأعلى المستويات القياسية الممكنة لخدمة المواطنين وبأقل التكاليف المادية الممكنة .
- ب- تدريب الكوادر البشرية : للاختصاصيين في التخصصات الدقيقة، تقنيي التمريض وتقنيي البصريات وكذلك الكوادر الإدارية .
- ت- تقديم خدمة طب العيون بصورة ميسورة للمواطنين بتقديم خدمات العيون والانتقال بها للمناطق البعيدة في داخل السودان وفي خارجه .
- ث- توسيع نشاط المؤسسة مع تقديم أفضل الخدمات الطبية في مجال طب العيون.
- ج- التدريب و التطوير المستمر .
- ح- الاهتمام بالبحث العلمي وتطوير المجال التعليمي.
- خ- التميز في إرضاء العملاء
- د- التحول إلي مؤسسة إلكترونية.

المهمة:

- أ- مكافحة امراض العمى القابلة للعلاج
- ب- إيصال العلاج للمحتاجين في المناطق البعيدة (مخيمات العيون المجانية) .
- ت- تنفيذ برامج البحث العلمي لتطوير طب العيون
- ث- تعليم وتأهيل وتطوير الكوادر الطبية في مجال طب العيون

الغايات حسب مجالات العمل

1- المجالات الرئيسية:

أ- المجال الطبي التخصصي

- توفير وتأهيل الكوادر الطبية في التخصصات الدقيقة في طب العيون
- زيادة عدد مستشفيات مؤسسة البصر في السودان

ب- المجال التعليمي/ الأكاديمي

- تطوير وترقية فعاليات كلية مكة التقنية لطب العيون

ت- مجال التدريب

- التدريب المستمر لرفع قدرات جميع العاملين بالمؤسسة
- تقديم التدريب المتخصص للجهات ذات الصلة

ث- المجال الدعوي

- تجسيد اخلاق سماحة الاسلام من خلال أنشطة المؤسسة

ج- المجال الطوعي التكافلي

- تطوير ونشر مفاهيم العمل الطوعي في المؤسسة

ح-المجال البحثي

- تفعيل وتطوير البحوث العلمية بالطرق الحديثة ونشرها

2-المجالات المساندة:

أ- المجال الإداري

- المساعدة في تعميق الولاء المؤسسي
- تفعيل وتطوير الأنظمة الإدارية والتقنية

ب- المجال المالي

- زيادة التدفق النقدي
- ترشيد الصرف المالي

ج-المجال التقني.

- مواكبة التطور في حوسبة عمل المؤسسة

ثانياً: كلية مكة لطب العيون¹:

منذ نشأة مؤسسة البصر الخيرية العالمية في العام 1989م عرفت بتوجهها الخيري والعلمي والتقني في مجال طب العيون مما أهلها لتكون الرائدة في مجال العلم والمعرفة وكذلك المجال الرئيس هو مكافحة العمى وأمراض العيون و كإمتداد لهدفها السامي فقد أنشأت كلية إسرائ لطب العيون بباكستان وأتبعها في عام 2007م بإفتتاح كلية مكة التقنية لطب العيون بالسودان.

فقد تم إعتداد كلية مكة التقنية لطب العيون من ضمن مؤسسات التعليم العالي الهادفه لنشر العلم من غير أرباح لتخرج جيلاً جديداً من الكوادر الوسيطة في طب العيون والذي تم تاهله عبر برنامج تقني حديث ومدروس لمساعدتي وتقني طب العيون . طلاب الكلية ومنسوبيها يخضعون لبرنامج أكاديمي طبي متقدم صمم بعناية من قبل المختصين من الاطباء والأكاديميين وهئية التدريس بالكلية ، جودة ودقة هذه البرامج هي التي أدت إلي النجاحات التي حققتها الكلية عبر خريجها ومدربيها .

آلت كلية مكة التقنية لطب العيون على نفسها التنسيق والمشاركة مع الكليات والمؤسسات المماثلة في حقول العلم والمعرفة مما أدى إلي تراكم متسارع للخبرات وتأكيد الجودة مما ميز الكلية عن مثيلاتها مستفيدة من البنية التحتية المتكاملة من قاعات حديثة ومعامل وورش وبرامج إلكترونية وهئية تدريسها التي تضم أعلام طب العيون في السودان.

ظلت الكلية تستقبل الطلاب من خلال مكتب القبول العام والطلاب الأجائب من خلال سفاراتهم والمنظمات المهتمة بطب العيون بما فيها منظمة الصحة العالمية . تضم الكلية طلاباً من ستة جنسيات مختلفة عبر نظام المنح الرسمية الخاصة.

أهداف الكلية:

1- تنمية قدرات الطلاب وتأهيلهم ككوادر وسيطة متميزة لسد الفجوة في خدمات طب العيون في السودان والإقليم.

¹ - شهاب حمدان الله ، وكيل كلية مكة التقنية لطب العيون ، مقابلة ، (الخرطوم : كلية مكة لطب العيون – الرياض ، 2014/9/11م

- 2- ترقية وتنقيح وتحديث المناهج عبر نظام تقييم دقيق لكل البرامج ليتواءم مع المعايير العالمية في طب العيون.
- 3- إتباع أحدث الأجهزة والمعدات في مجال التدريب ومتابعة التقنيات والمعدات الحديثة ليكون الخريج قادرًا على الممارسة العملية مباشرة بعد التخرج.
- 4- تقوم بترقية وتدريب كل الكوادر الأخرى في مجال طب العيون ليؤكد المعايير المثلى في خدمات طب العيون ورفع الوعي في المجتمعات المحلية مما يساهم في مكافحة العمى في السودان.
- 5- تقييم الكلية شركات أكاديمية مع الكليات المماثلة لتبادل الخبرات والمعلومات.
- 6- تسعى الكلية ؛ لأن تكون رائدة التعليم في مجال طب العيون إقليمياً ودولياً .

برامج كلية:

عبر تقييم مستمر ومراجعة دورية لكل برامجها تتبنى الكلية عدة برامج أكاديمية ودورات قصيرة:

1- دبلوم مساعد طب العيون:

مدة البرنامج ستة فصول دراسية ، يحتوى المنهج على كل العلوم الأساسية والطبية مع التركيز مفصل على طب العيون مستخدماً آخر ما توصل إليه البحوث والتكنولوجيا في تشخيص وعلاج أمراض العيون ليكون الخريج ذراعاً أيمن لأخصائي العيون لتقديم الخدمة المثلى للمرضى وتوعية المجتمع ومكافحة العمى.

تم إجازة منهج مساعدي طب العيون بواسطة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ووزارة الصحة الاتحادية ومجلس المهن الصحية بالسودان.

2 - دبلوم تقني العيون:

مدة البرنامج ستة فصول دراسية ، تم تصميم هذا البرنامج بواسطة لجنة المناهج بكلية مكة التقنية لطب العيون ومشاركة أكاديميين وخبراء في طب العيون وتمت إجازته من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ووزارة الصحة ومجلس المهن الصحية وهو الأول من نوعه في أفريقيا والشرق الأوسط حيث يجمع البرنامج بين المنهج الطبي والهندسة الطبية لتأهيل الخريجين لتشغيل لأجهزة الطبية المتطورة في مجال طب العيون والعناية بها.

الدورات التدريبية:

تقيم الكلية دورات تدريبية معدة بعناية في مختلف مجالات طب العيون والمجالات ذات العلاقة لكل المستويات من الاطباء العموميين ومساعدى طب العيون وتمريض العيون ومشرفى التوعية الصحية المجتمعية ومن هذه الدورات :

1- دورة عملية الماء الأبيض بجهاز الفيكو

2- دورة في طب العيون وأمراض العيون (الأطباء العموميين - وزارة الصحة الولاية)

3- قياس عدسة العين.

4- الموجات فوق الصوتية للعين.

5- المصطلحات الطبية.

6- طب العيون المجتمعي .

7- السجلات الطبية.

8- الإسعافات والطواري في طب العيون .

9- الرعاية الصحية الأولية في طب العيون.

10- مفاهيم مبادرة البصر 2020.

11- منهجية البحث العلمي.

التدريب العملي:

يتلقى طلاب الكلية ومدربيها تدريباً مكثفاً في كافة فروع مستشفيات مكة التابعة لمؤسسة البصر العالمية والمستشفيات العامة التابعة لوزارة الصحة الولاية تحت إشراف أكاديمي وطبي دقيق.

أنشطة الكلية :

تدعم الكلية أنشطة الطلاب الغير أكاديمية ، الثقافية ، والإجتماعية ، والرياضية لخلق جو أمثل لتخريج كادر مميز .

مجلة البصر الخيرية العالمية لطب وجراحة العيون¹:

هى مجلة علمية طبية محكمة تعنى بالبحوث العلمية الرصينة ذات المستوى المتميز باللغتين العربية والإنجليزية في طب العيون بالاضافة للدراسات الإسترجاعية والخلفية والعلمية والاتصالات القصيرة وتقبل المجلة المذكرات القصيرة الخاصة بنتائج البحوث الجارية إضافة إلى أبواب أخرى كالأخبار الطبية وحصاد المجالات العلمية العالمية.

أسست المجلة في ابريل 2013م الموافق جماد الثاني 1434هجرية ، تحت رعاية المدير الإقليمي و رئاسة بروفسير: محجوب سليم ، و برفسير أحمد بولاد جامعة النيلين ، يتعاون معهم هيئة تحرير من المختصين في هذا المجال محلياً وعالمياً .

إنشاء مجلة البصر لطب وجراحة العيون سوف يتيح المجال لأطباء العيون عربياً وعالمياً لنشر بحوثهم والإنخراط في التفاعل مع بعضهم للارتقاء بطب وجراحة العيون . هذه المجلة أيضاً بوجودها على شبكة الإنترنت تسهم في تعريف التطورات الجارية فيما يختص بطب العيون.

¹ - مجلة البصر العالمية لطب وجراحة العيون ، المجلد الأول ، العدد الأول ، الخرطوم ، 2013.

المبحث الثاني: إستراتيجية المؤسسة (الرؤية والرسالة والهدف) وهيكلها التنظيمي:

أولاً : إستراتيجية المؤسسة¹:

إنَّ التخطيط الإستراتيجي لعمل مؤسسة البصر الخيرية العالمية - قطاع السودان يُعد حجر الأساس لتحقيق الأهداف وتلبية الطموحات ؛ ذلك أنَّ تحقيق النجاح في أي مجال من المجالات ، يعتمد بصورة أساسية على التخطيط العلمي المدروس لهذا العمل. وقد أخذت المؤسسة بمبدأ التخطيط طويل المدى لتضع خطة لخمسة أعوام ، متوخيةً بذلك تحقيق جملة من التصورات ، والأهداف التي تتسق وما ترنو إليه مؤسسة البصر الخيرية العالمية².

وقد استند بناء الخطة بصورة أساسية على رؤية مؤسسة البصر الخيرية العالمية ، وما تتضمنه من محاور وأهداف ، وما ينبثق عنها من خطة إستراتيجية ، حيث يعد ذلك مرجعاً أساسياً ، يستتار به في بناء المشاريع وإعداد الأهداف والمعايير المختلفة. وقد روعي في بناء الخطة مبدأ الشمول للمجالات التي تمثل وسطاً لتفاعل العمل في المؤسسة. وتم تحديد موجّهات للسعي نحو التشارك مع العاملين أصحاب الاختصاص ، لما لهم من دور بارز في الإسهام في عمليات التخطيط.

وحرصاً على سلامة السير نحو الأهداف التي تحددها الخطة ، ضمن ما تتضمنه من مشاريع ، فإنّه سيتم الاستناد إلى التغذية الراجعة المتواصلة لتسديد الخطى وحشد الجهود نحو تحقيق كل ما تشتمل عليه الخطة من أهداف وتطلعات. وإنطلاقاً من الواقعية ، فقد تم بناء المشاريع في ضوء الإمكانيات المادية المتاحة ، والتوظيف الأمثل لها ، حيث تسعى إدارة مؤسسة البصر الخيرية العالمية إلى استثمار كل مدخل مادي في موضعه الصحيح ، وبما يخدم عمليات التخطيط والتشغيل.

¹- كتيب الخطة الإستراتيجية 2011 - 2015 ، مؤسسة البصر الخيرية العالمية - السودان ، التحديث الثنائي

للخطة ، 2013 ، الخرطوم ، ص 2-3.

²- امير يوسف ابوقرون ، مدير الإدارة العامة للتخطيط والمشروعات ، مقابلة ، (الخرطوم: الإدارة الإقليمية - الرياض ، 2014/8/14م

آلية عمل التخطيط الإستراتيجي في مؤسسة البصر الخيرية العالمية:

تضمنت آلية عمل التخطيط ، الخطوات التالية:

1. تشكيل فريق التخطيط الإستراتيجي ، والذي ضم موظفين من كافة المستويات الإدارية.
2. التدريب المتخصص لفريق التخطيط الإستراتيجي ، على منهجيات وطرق التخطيط الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.
3. قام الفريق بإعداد الإطار العام للخطة الإستراتيجية ، وقد اشتمل الإطار العام للخطة الإستراتيجية على ما يلي:

1- واقع خدمات ومنتجات مؤسسة البصر الخيرية العالمية- قطاع السودان.

2- منهجية إعداد الخطة الإستراتيجية.

3- الرؤية والرسالة والقيم الجوهرية.

4- تحليل الوضع الحالي (البيئة الداخلية والخارجية).

5- القضايا الإستراتيجية

6- الأهداف الإستراتيجية

7- المحاور الإستراتيجية: ويشتمل كل محور على البنود التالية :

- الأهداف الإستراتيجية.

- الإستراتيجيات

- مؤشرات الأداء الرئيسية

مصطلحات الخطة الإستراتيجية¹

1. **الخطة الإستراتيجية:** تحديد وجهة مؤسسة البصر الخيرية العالمية/ قطاع السودان – رؤيتها ورسالتها ، وأهدافها بعيدة وقصيرة المدى وكيفية توجيه وإدارة الموارد لتحقيق هذه الأهداف.
2. **الهدف الإستراتيجي:** النتيجة النهائية التي تسعى مؤسسة البصر الخيرية العالمية/ قطاع السودان إلى تحقيقها على مدى سنوات الخطة الإستراتيجية.
3. **الرؤية:** تصور لما تطمح مؤسسة البصر الخيرية العالمية/ قطاع السودان بالوصول إليه ، وتعمل كبوصلة لتوجيه عمل المؤسسة.
4. **الرسالة:** مجمل الأهداف والتوجه الرئيسي الذي يفسر سبب وجود مؤسسة البصر الخيرية العالمية/ قطاع السودان والطريقة التي سينتجها لتحقيق رؤيته.
5. **القيم الجوهرية:** مجموعة القيم الأخلاقية والمهنية التي ترغب مؤسسة البصر الخيرية العالمية/ قطاع السودان إنعكاسها على سلوك العاملين الفردي والجماعي ، وهي تجذر ثقافة التميز.
6. **مؤشرات قياس الأداء:** معايير ومؤشرات معيارية قياسية توضع بهدف متابعة وقياس مستوى الإنجاز لكافة مراحل العمل وتؤدي هذه المؤشرات وظيفة نظام إنذار مبكر للكشف عن مواطن الخلل وذلك لتمكين الإدارة من اتخاذ إجراءات تصحيحية بالوقت المناسب لضمان تحقيق الأهداف المخطط لها وعادة يجب إن يكون المؤشر قابلاً للقياس ، للتحقق ، للمقارنة ومحددًا بزمن.
7. **القيمة الأساسية:** أحدث قيمة متوفرة لمؤشر قياس الأداء
8. **القيمة المستهدفة:** قيمة مؤشرات الأداء المنوي الوصول إليها تصاعدياً أوتنازلياً خلال فترة تنفيذ الخطة.

منهجية إعداد الخطة الإستراتيجية لمؤسسة البصر الخيرية:

إنطلاقاً من قناعة إدارة مؤسسة البصر الخيرية العالمية – قطاع السودان ، إنَّ الخطة الإستراتيجية ، تمثل دليل عام لتوجيه المديرين والعاملين ، على حدٍ سواء ؛ من حيث أنَّها

¹ - مرجع ذكره سابق ، ص4

تحدد الأهداف الرئيسية للمؤسسة ، كما أنها ترسم الخطوط العريضة للوصول إلى تلك الأهداف ، بما في ذلك تحديد الموارد المطلوبة مالياً وبشرياً وفنياً وإدارياً . فقد تم إعداد الخطة الإستراتيجية هذه للمؤسسة ، بمشاركة واسعة من المدراء ، ورؤساء الأقسام ، والعاملين ، ومن خلال التنسيق والتعاون المتبادل مع جميع الوحدات الإدارية المعنية في المؤسسة .

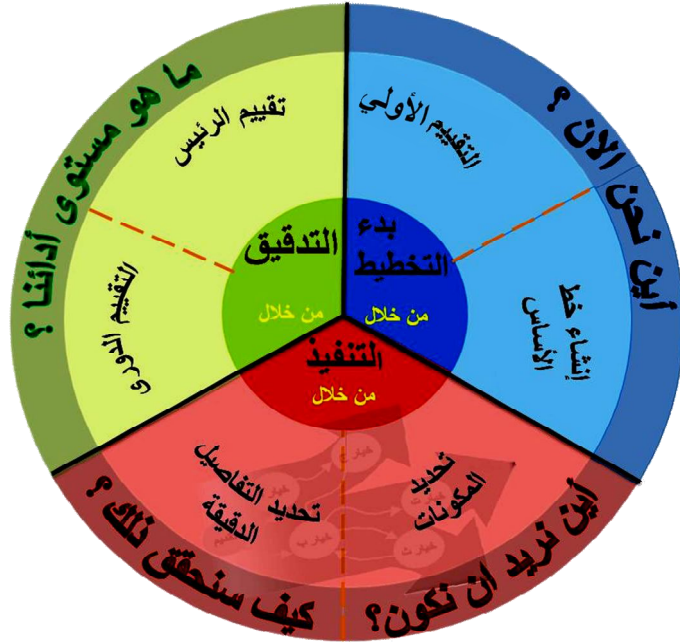
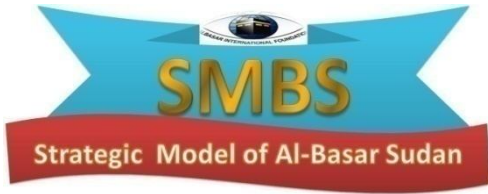
وتدرك مؤسسة البصر الخيرية العالمية - قطاع السودان ، بأن على الخطة الإستراتيجية المثلى ، إن تأخذ في الاعتبار كل المؤثرات المحتملة ، ومنها التغيير في الظروف الإقتصادية ، المنافسين ، القوانين المتصلة بعمل المؤسسة ، تغيير أولويات العملاء والموردين وغيرها ؛ إذ إن من شأن ذلك ، أن يعظم قدرة المؤسسة ، على إدراك الفرص المحيطة بها ، وتفاذي المهددات التي تواجهها ، الأمر الذي يمكنها من تحديد أهدافها ، وترتيب أولوياتها بوضوح . ولما كان وزن هذه المؤثرات يختلف من مكان إلى مكان ، ومن وقت إلى آخر ، ومن نشاط إلى نشاط ، ولذلك فمهمة الخطة الإستراتيجية هي بيان العلاقة مع كل مؤثر ودراسة احتمالات تغيير المؤثر ؛ وهذا يكسب الخطة مرونة ، تزيد من قابليتها للتطبيق .

أولاً : بناء نموذج التخطيط الإستراتيجي: وقد تم بناء هذا النموذج تأسيساً على ثلاثة نماذج مشهورة للتخطيط الإستراتيجي وهي:

1. نموذج ABCDE للتخطيط الإستراتيجي .
 2. نموذج هوشين HOSHIN للتخطيط الإستراتيجي .
 3. نموذج السيناريوهات .
- وتالياً النموذج المطور

الشكل التالي (1/1/4)

يوضح نموذج مؤسسة البصر الخيرية العاملة



المصدر : كتيب الخطة الإستراتيجية 2011 - 2015 ، مؤسسة البصر الخيرية العالمية - السودان ،
التحديث الثاني للخطة ، 2013 ، الخرطوم ، ص 3.

ثانيا: المكونات الإستراتيجية¹

1- الرؤية:

تشكل الرؤية الطموح الأكبر لمؤسسة البصر الخيرية العالمية - قطاع السودان ، وقد تم صياغة هذه الرؤية في المؤسسة ، بمشاركة واسعة من إدارة وكوادر المؤسسة ، ومن خلال جلسات العصف الذهني ، وورشات العمل ، بهدف تحقيق رؤية تحقق طموحات

¹ كتيب الخطة الإستراتيجية 2011 - 2015 ، مؤسسة البصر الخيرية العالمية - السودان ، التحديث الثاني للخطة ، 2013 ، الخرطوم ، ص 5.

وتطلعات المؤسسة ، وتحوي عناصر التحدي والإلهام والتوجيه. وقد كانت رؤية مؤسسة البصر الخيرية العالمية - قطاع السودان ، على النحو التالي:

رؤية المؤسسة:

قيادة التميز في تجسيد حق الإبصار للجميع عبر خدمات شاملة ومتكاملة في طب وجراحة العيون ، والتعليم الأكاديمي ، التدريب ، والبحوث بأسلوب طوعي تكافلي.

2- الرسالة :

تشكل الرسالة خارطة الطريق التي تسعى مؤسسة البصر الخيرية العالمية - قطاع السودان إلى تحقيقها ، بهدف الوصول إلى الرؤية ، وهي من جهة أخرى تمثل جملة الأسباب التي تفسر وجود المؤسسة ، وتالياً رسالة مؤسسة البصر الخيرية العالمية - قطاع السودان:

رسالة المؤسسة:

مؤسسة طبية طوعية تكافلية تقدم الخدمات المتطورة في طب وجراحة العيون، التعليم الأكاديمي، التدريب والبحوث العلمية تلبية لحاجات وتوقعات جميع المتعاملين لمكافحة العمى عالمياً اعتماداً على كوادرننا المؤهلة باستخدام أحدث الأجهزة من خلال العمل بروح الفريق الواحد.

3- الأهداف الاستراتيجية الكلية (GOALS)

1. توسعة نشاط المؤسسة مع تقديم افضل الخدمات الطبية في مجال طب العيون.
2. التدريب والتطوير المستمر.
3. الاهتمام بالبحث العلمي و تطوير المجال التعليمي.
4. تطوير العمل الدعوي.
5. التميز في ارضاء الزبون.
6. التحول الي مؤسسة الكترونية.
7. زيادة الموارد المالية وترشيد الصرف.

4- القيم الجوهرية:

وهي القيم الأخلاقية والمهنية التي تسعى مؤسسة البصر الخيرية العالمية - قطاع

السودان ، تعزيزها في سلوك كوادرها الفردية والجماعية ، لإيجاد جذور لثقافة مؤسسية مستهدفة ، وقد تم الوصول إلى القيم الجوهرية للمؤسسة ، من خلال مشاركة واسعة من كوادر العاملين والإدارة العليا ، باستخدام تقنيات العصف الذهني ، وتحليل نتائج التحليل الرباعي ، وورشات العمل ، وذلك إطلاقاتاً من حرص إدارة المؤسسة ، على أن تكون تلك القيم معروفة ومفهومة ومقبولة من الجميع من جهة ، وإنَّ تؤثر في الأداء الفعلي للمؤسسة من جهة أخرى.

وتمتاز القيم التي تم الوصول لها ، بأنها قيم لم يتم خلقها ، وإنما هي موجودة بالفعل في سلوك العاملين في مؤسسة البصر الخيرية العالمية - قطاع السودان ، ولها معاني كبيرة لدى العاملين في المؤسسة ، كما يتم تعزيزها باستمرار ؛ وهي كما يلي:

1. نسعى للتميز والريادة في عملنا.

2. نعمل بروح الفريق الواحد.

3. قوتنا في استخدام المعرفة في التعلم والإبتكار.

4. الإتيان في العمل.

5. نحترم ونقيم بعضنا البعض

6. عملائنا هم شركائنا.

ثانياً: التقييم الإبتدائي

تحليل العوامل الداخلية (نقاط القوة والضعف):

عقد فريق التخطيط الإستراتيجي عدة جلسات للعصف الذهني ، لتحديد نقاط القوة والضعف ، مقتصرًا على ما هو فعلاً نقاط قوة ونقاط ضعف ، وابتعد في تحليله عن التوقعات والاحتمالات. وقد تم اعتماد أدوات (7S) في هذا التحليل ، ومن ثم تم إعطاء أوزان وترتيب للنقاط للوصول إلى الوزن المرجح لهذه النقاط ، وبعد ذلك تم اختيار حسب أولوية ما حصلت عليه كل نقطة قوة و/ أو نقطة ضعف من وزن مرجح. وتالياً حصر لنقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة:

الجدول التالي يوضح (2/1/4) ملخص تحليل العوامل الداخلية Internal Factors

2*1=3	2	1	العوامل الداخلية
العلامة المرجحة	درجة التقدير	الوزن	
نقاط القوة			
0.60	4	%15	وضوح هدف المؤسسة
0.60	4	%15	توفر كوادر مؤهلة
0.48	4	%12	العمل باحدث الاجهزة الطبية والتشخيصية المتطورة
0.30	3	%10	خدمات طبية متكاملة
0.24	3	%8	استراتيجية تعزز الشراكات مع الشركاء واصحاب المصالح
نقاط الضعف			
0.20	2	0.10	عدم تفعيل الإستراتيجية
0.08	1	0.08	قلة الكوادر الطبية في بعض التخصصات
0.10	1	0.10	ضعف فاعلية الإدارة الطبية
0.08	1	0.08	ضعف الولاء المؤسسي
0.08	2	0.04	عدم تفعيل الهيكل التنظيمي
2.76			مجموع العلامة المرجحة

¹ Analysis Summary (IFAS)

¹ كتيب الخطة الإستراتيجية 2011 - 2015 ، مؤسسة البصر الخيرية العالمية - السودان ، التحديث الثأني للخطة ، 2013 ، الخرطوم ، ص 5.

وزن العلامة المرجحة يميل لنقاط القوة 2.22 مقابل 0.54 لنقاط الضعف بمحصلة 1.68

تحليل العوامل الخارجية (الفرص والتهديدات):

عقد فريق التخطيط الإستراتيجي جلسات للعصف الذهني لتحديد التهديدات الموجودة ، والفرص غير المستغلة في البيئة الخارجية لمؤسسة البصر الخيرية العالمية - قطاع السودان. وقد استخدم الفريق في هذا التحليل PEST Analysis ، ومن ثم تم إعطاء أوزان وترتيب للنقاط للوصول إلى الوزن المرجح لهذه النقاط ، وبعد ذلك تم اختيار حسب أولوية ما حصلت عليه كل فرصة و/ أو تهديد من وزن مرجح. و تالياً حصر للفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للمؤسسة:

ملخص تحليل العوامل الخارجية (3/1/4) External Factors Analysis Summary

2*1=3 العلامة المرجحة	2 درجة التقدير	1 الوزن	العوامل الداخلية
			الفرص
0.60	4	0.15	الإعتراف بعمل المؤسسة اقليمياً وخارجياً
0.30	3	0.10	التطور التكنولوجي في المجالات ذات الصلة بعمل المؤسسة
0.48	4	0.12	بناء شراكات إستراتيجية متعددة
0.39	3	0.13	قوانين العمل الطبي والطوعي
0.30	3	0.10	زيادة الطلب على الخدمات الطبية
التحديات			
0.08	1	0.08	العقوبات الإقتصادية
0.10	2	0.05	ضعف الوعي الصحي
0.10	1	0.10	قلة نسبة الكادر الطبي المتخصص مقارنة مع النسب العالمية
0.14	2	0.07	إرتفاع تكلفة مواكبة التطور التكنولوجي
0.10	1	0.10	تسرب الكوادر المؤهلة إلى الخارج
2.59			مجموع العلامة المرجحة

ملخص تحليل العوامل الخارجية (EFAS)¹ External Factors Analysis Summary

¹ كتيب الخطة الإستراتيجية 2011 - 2015 ، مؤسسة البصر الخيرية العالمية - السودان ، التحديث الثأني للخطة ، 2013 ، الخرطوم ، ص 6.

لنقاط الضعف بمحصلة 0.52 مقابل 2.07 وزن العلامة المرجحة يميل للفرص القوة

1.55

ثانياً: الهيكل التنظيمي لمؤسسة البصر الخيرية العالمية - السودان¹:

الإعتبرات الأساسية لتصميم الهيكل التنظيمي

لقد أتقن علماء الإدارة وخبرائها على ضرورة توافر مجموعة من الخصائص أو المبادئ في أي هيكل تنظيمي ، يمكن اعتبارها معايير يمكن الركون إليها عند تحليل البناء التنظيمي الحالي للمؤسسة ومقارنة تلك المعايير بهذه الخصائص وهي:

1. الاستفادة من التخصص. يقتضي مبدأ التخصص مراعاة توزيع الأعمال على مختلف العاملين حسب تخصصاتهم والمأمهم بالعمل. وأن يكون بالإمكان تشغيل الفرد والوحدة التنظيمية لكل وقت العمل. وهذا ما يحقق " وفورات الإنتاج " ، وسرعة الإنجاز وخفض التكاليف.
2. مراعاة نطاق الإشراف المناسب.
3. منع حدوث التكرار والازدواجية ، فمن غير المبرر مثلاً وجود أكثر من إدارة موارد بشرية تعنى بالكوادر البشرية في المؤسسة على اختلاف تخصصاتهم.
4. الاهتمام بالنشاطات الرئيسية والمهمة للمؤسسة ، حيث لا بد من إعطاء الأولوية والأهمية للأنشطة الرئيسة من حيث وضعها في مستوى إداري مناسب لأهميتها في المؤسسة.
5. تحقيق الرقابة التلقائية ، بحيث لا يحق لمسؤول من أن يكون هو ذاته من يقوم بالنشاط والرقابة عليه ، فمثلاً لا يحق أن يكون مسؤول الشراء في المؤسسة هو نفسه الذي يستلم البضاعة عند وصولها.
6. عدم الإشراف في الهيكل التنظيمي من خلال إيجاد وحدات تنظيمية ذات تكلفة بلا مردود وعدم المغالاة في مواقع الوحدات التنظيمية من حيث المستوى التنظيمي والمسميات الوظيفية.
7. مراعاة الظروف البيئية المحلية التي تعمل فيها المؤسسة.
8. توازن السلطة والمسؤولية ، بحيث تعطى السلطة بما يوازي المهام والواجبات المطلوبة للموظف.
9. ديناميكية التنظيم واستجابته السريعة للتغير في الظروف المحيطة بالمؤسسة.
10. وضوح المسؤوليات (المهام والواجبات) والصلاحيات.

¹ احمد الكاروري ، مدير الإدارة العامة للموارد البشرية ، مقابلة ، (الخرطوم : الإدارة الإقليمية - الرياض ، 2014/8/17م

11. الابتعاد عن مجالات التداخل أو التشابك في الاختصاصات الحالية.
12. قدرة المؤسسة ومستشفياتها على خدمة المناطق الجغرافية المختلفة.
13. مراعاة النسبة المثالية بين الوظائف الإشرافية والوظائف التنفيذية ، ومدى الحاجة لجميع الوظائف الإشرافية. وسلامة الأسس المعتمدة لإقرار نطاق الإشراف.

الفوائد المرجوة من بناء الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

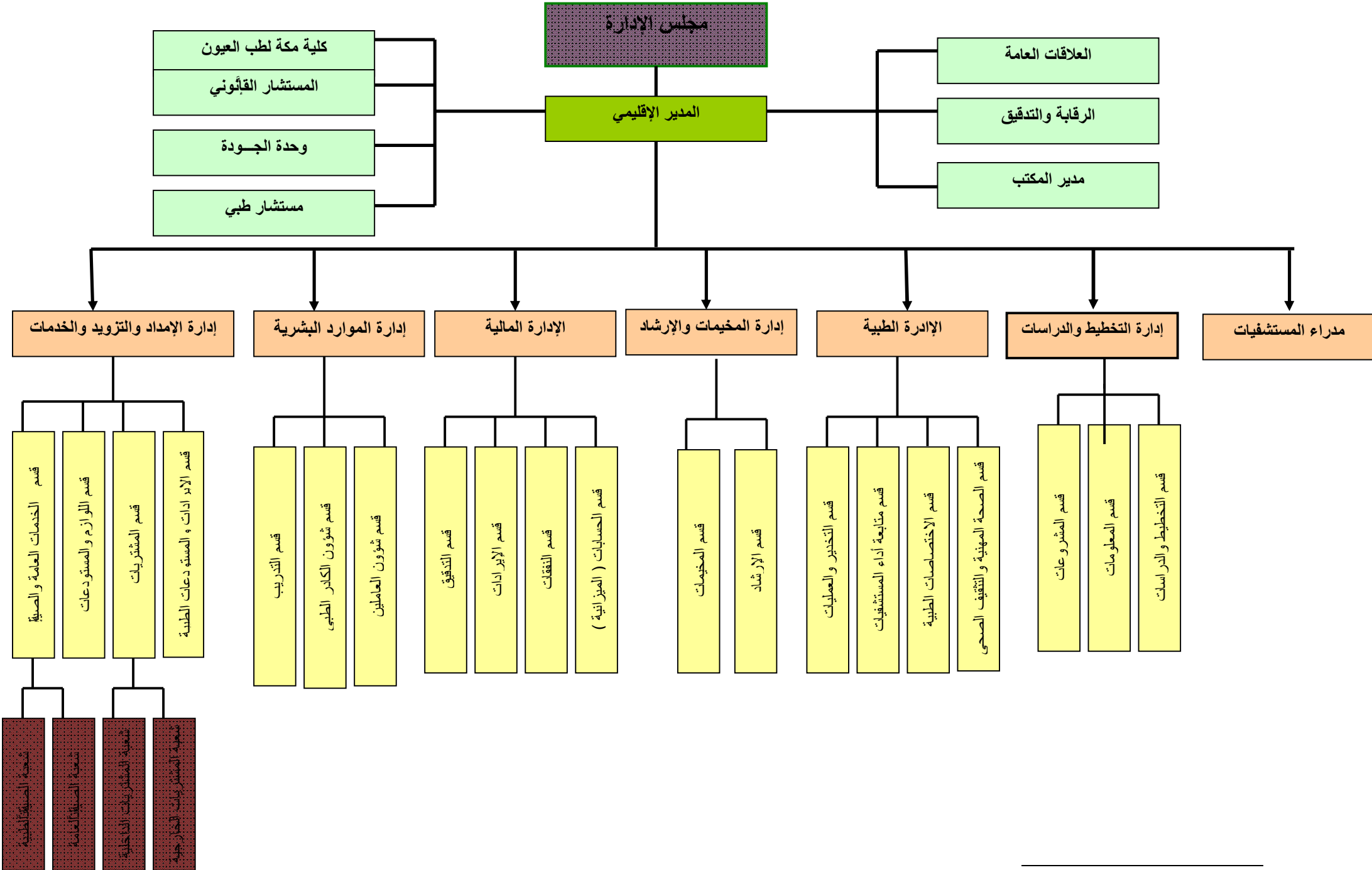
1. تحديد أدوار العاملين بحيث يعرف كل قسم وبالتالي كل موظف العمل المطلوب منه القيام به مما يحول دون الاحتكاك والتضارب في الجهود.
2. توضيح العلاقات المختلفة بين العاملين في المؤسسة والمستشفيات بحيث يعرف كل موظف تبعيته الإدارية. حيث أن تحديد السلطات والصلاحيات من أهم الوسائل لتقليل النزاع.
3. توفير قنوات واضحة لتبادل المعلومات بأسلوب رسمي مقنن .
4. توضيح معايير الأداء المقبولة لكل وظيفة بما يوفره الوصف الوظيفي من واجبات ومسؤوليات ، بما يسهم مستقبلاً بوضع نظام لقياس وتقييم الأداء المؤسسي.
5. تمكين المؤسسة في ظل البناء الإداري من الاستفادة من مزايا التخصص الوظيفي مما يؤدي إلى تحسين الأداء والاستخدام الأفضل للكوادر الطبية والإدارية.

استخدامات بطاقات الوصف الوظيفي:

هناك استخدامات متنوعة يمكن لإدارة المؤسسة ووحداتها التنظيمية الاعتماد عليها من خلال توافر بطاقات الوصف والمواصفات الوظيفية من أبرزها:

1. تفيد في نظام الاختيار والتعيين من حيث القدرة على تحديد صيغ إعلانات الوظائف ومعايير الاختيار ومقارنه المؤهلات مع مهام وواجبات الوظيفة.
2. القدرة على تخطيط الموارد البشرية من خلال تحديد عدد الأشخاص المناسبين لإشغال أي وظيفة وتحديد الاحتياجات من الموارد البشرية ووضع الخطط لتوفير تلك الاحتياجات سواءً من مصادر داخلية أو خارجية.
3. يشكل وصف الوظائف مرجعاً أساسياً في تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة.
4. يشكل وصف الوظائف الأساس المحدد ضمنه المهام والواجبات والمسؤوليات المناطة لكل وظيفة باعتبارها معيار الحكم على تقييم أداء الموظف.
5. تساعد بطاقة الوصف الوظيفي في حالة ترقية أو نقل العاملين لما تحويه من خصائص الوظائف المراد الترقية أو النقل إليها.

الخريطة التنظيمية لمؤسسة البصر الخيرية العالمية / قطاع السودان¹ (2/2/4)



¹ المصدر : مؤسسة البصر الخيرية العالمية ، السودان ، الخرطوم ، الرياض ، 2014.

تحليل واقع الهيكل التنظيمي لمؤسسة البصر الخيرية العالمية

الهيكل التنظيمي للمؤسسة¹:

1. يعتمد الهيكل في مستواه التنظيمي الثاني على (الإدارات العامة) والتي يفترض أن يرأسها مدير عام ، وفي ذلك مبالغة وإسراف في البناء التنظيمي ، حيث أنّ مستوى الإدارة التنفيذية ربما تكون الأكثر مناسبة والتي يرأسها (مدير) بدلاً من مدير عام.
2. خصص الهيكل التنظيمي إدارة عامة للتخطيط والمشروعات ، وهذا لا يتوافق مع الأسس العملية لوظيفة التخطيط حيث يمكن الاكتفاء إما باستحداث وظيفة استشارية Staff Unit مرتبطة مع المدير الإقليمي للقيام بمهام التخطيط بمختلف مسمياته ، والذي يمكن أن يتشكل من المدراء (المالية ، والموارد البشرية ، والمستشفيات ، والمخيمات ، والشؤون الطبية) بحكم وظائفهم ، أو الاكتفاء بإدارة تسمى (إدارة التخطيط والدراسات). أما المشروعات المستجدة فإنّ مهامها (الأعداد ، التنفيذ ، والمتابعة) يمكن أن تسند وفق الحاجة لمسمى مدير المشروع Project Manager والذي يتم بناؤه وفق تنظيم المصفوفة Matrix Organization ، حيث يتم إلحاق عدد من الموظفين من الإدارات المختلفة توضع تحت أمره مدير المشروع الذي يعين من قبل المدير الإقليمي ، وبعد الإنتهاء من المشروع تعود الكوادر إلى وحداتها الأصلية.
3. الإدارة العامة للمالية. يقتضي مبدأ الرقابة التفائية عدم إقحام الإدارة المالية بقضايا إدارة الإمدادات (المشتريات ، والمستودعات ، والتخليص) ، فهذه تصب في وحدة تنظيمية متخصصة بـ (اللوازم). وهذا يخالف المبدأ الذي يشير إلى أنّه لا يجوز (لمن يشترى هو ذاته الذي يدفع) ، حيث في ذلك مخالفة تنظيمية غير مقبولة. ونرى أنّ الوحدات التنظيمية المكونة للإدارة المالية وفق تخصصها الوظيفي ، يمكن أن تشمل على: النفقات (ومن ضمنها الرواتب) ، الإيرادات ، الحسابات / الميزانية ، والتدقيق.

¹ - ورشة اعادة بناء الهياكل التنظيمية ، مؤسسة البصر الخيرية العالمية ، 2013 ، الخرطوم ، ص6.

4. الإدارة العامّة للموارد البشرية. إنّ من واجبات الموارد البشرية العناية بتخطيط الموارد البشرية وتوفير الموظفين الملائمين وتدريبهم والعناية بهم ، ولا علاقة لهذه الدائرة بالخدمات العامّة والصيانة. وإذا كان حجم العمل لهذه الدائرة متواضعاً ، فيمكن دمجها مع الخدمات العامة والصيانة ليصبح مسمى الدائرة (الشؤون الإدارية).

4- الإدارة العامّة للمستشفيات. الهيكل التنظيمي لهذه الإدارة يجب أن يقتصر على الوحدات التنظيمية في الإدارة الإقليمية فقط. في حين أن المستوى الرابع يظهر في الخريطة التنظيمية لكل مستشفى. ولغرض ترسيخ مفهوم وممارسات اللامركزية فإنّ ربط المستشفيات مع المدير الإقليمي أكثر وجاهه من ربطها مع مدير عام ، مع التأكيد على منح مدراء المستشفيات صلاحيات وسلطات كافية.

5- الإدارة العامّة للشؤون الطبية ، تتضمن إدارتين واحدة للإمدادات الطبية ، والأخرى للكوادر الطبيّة ، يمكن توزيع مسؤوليات هذه الإدارة بين كل من إدارة الإمدادات ، وإدارة الموارد البشرية التي تعنى بالكوادر الطبية والإداريين في أنّ واحد إضافة إلى كون الإدارة العامة للمستشفيات تعنى تقريباً بذات الاهتمام مع التأكيد على الدور الإستراتيجي المستجد للموارد البشرية. ويتضح من مراجعة مهام وواجبات مدير الإدارة العامة للشؤون الطبية مركزية غير مقبولة من حيث إعداد الخطط وبرامج العمل للمستشفيات وهذا يتناقض مع الواجبات الأصلية لمدير المستشفى وتفويض الصلاحيات.

الإدارة الإقليمية:

يري الباحث إنّ فكرة الإدارة الإقليمية مسألة مقبولة وضرورية لضمان إدارة ومتابعة كافة الأعمال للمستشفيات المنتشرة في المناطق المختلفة في السودان ، الأمر الذي يعطي نهجاً مركزياً يضمن تطبيق وتنفيذ رؤية ورسالة المؤسسة بشكل موجه ووفق سياسات عامة موحدة تكفلها الإدارة الإقليمية للمؤسسة ، وتمنع التفرد لكل مستشفى بنهج وسياسة متباينة.

ثانياً : مهام وواجبات الإدارة الإقليمية :

1. وضع الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية للمؤسسة على المستوى القطري والقارة الإفريقية.
2. إعداد الخطط والبرامج التنفيذية لتقديم خدمات المؤسسة العلاجية لأمراض العيون.
3. متابعة أداء المستشفيات وفق معايير محدّدة ورفع التقارير الدورية لمجلس الإدارة.
4. توفير المال اللازم لديمومة أعمال المستشفيات للمؤسسة.
5. العمل على توفير الكوادر الوظيفية المناسبة لسد حاجة العمل وتأهيلهم وتدريبهم بما يسهم في رفع مستوى أدائهم العام.
6. العمل على توفير كافة احتياجات ومستلزمات العمل بالمؤسسة.
7. وضع نظم معايير أداء وأساليب وتقنيات تنفيذية لضمان مراقبة وتصحيح الأداء بما يحقق الكفاءة والفاعلية والرقابة المستتيرة.

المبحث الثالث : دراسة تقييمية لرأس المال الفكري وأثره لتحقيق الجودة الشاملة والتميز المؤسسي في مؤسسة البصر الخيرية العالمية

أولاً : دور رأس المال الفكري في تحقيق الجودة بالمؤسسة¹.

قامت مؤسسة البصر الخيرية العالمية على العمل التعاوني المشترك ابتداء منذ نشأتها على يد مجموعة من المتطوعين في المجالين الإداري والطبي فكان لإسهام هؤلاء المؤسسين في فترة الإنشاء دور كبير في ولادة هذه المؤسسة وفي اضطراد تقدمها ونجاحها عام بعد عام وتولد عن وجود هذه المجموعات تجارب علمية ثرة اسهمت في ثبات تقدم دور المؤسسة ونجاحها ففي المجال الطبي تم إنشاء العديد من العيادات المتخصصة رغم أنّ البداية كانت بعدد محدود جدا من التخصصات الطبية في طب ورعاية امراض العيون ولكن كثرة الطلب وزيادة المرضى ادى إلى افتتاح تخصصات جديدة وما تبع ذلك من وجود عناصر تحتاج إلى تدريب وتأهيل فكانّ للرعيل الأول من المؤسسة دور بارز في وجود إخصائيين واستشاريين ووجود بيئة علمية ادت إلى تراكم معرفي عميق على مدى سنوات واعوام

وكذلك في الجانب الاداري كان الاشراف على الصف الثاني في الإدارة دور في تطويره وبث روح الإبداع وروح والفريق فيه وذلك بعد اللالهام من الجيل الأول بكيفية القيادة الرشيدة وتبادل الخبرات المعرفية والادارية ويظهر ذلك واضحا في التوسع الكبير لعدد المستشفيات التابعة للمؤسسة إلى أكثر من ثمانية مستشفيات وكلية لطب العيون بعد البدء بمستشفى صغير ، فكان راس المال المعرفي بشقيه الفني والإداري أكبر معين لوضع خارطة طريق للتخطيط ومن ثم التطبيق وتحقيق الجودة فإنّ الجودة تهدف في خلاصتها إلى تحقيق رضا العميل عن طريق عمليات واجراءات متزنة وفعالة يسبقها تخطيط واستراتيجية سليمة وكذلك سياسة تمثل السبب الرئيس للنشاط الإداري والطبي فكان وجود الكم المعرفي الكبير المتراكم على طول سنى العمل المؤسسي بمثابة معين لاينضب لتوليد الأفكار الخلاقة واستيعاب المتغيرات السريعة والتماشى مع متطلبات أنظمة الجودة بصورة كافية تماماً.

1- خطوات تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة .

إنّ منظمة الصحة العالمية تعرف الجودة في الخدمات الصحية بأنّها التماسي مع المعايير والاتجاه الصحيح بطريقة آمنة ومقبولة من قبل المجتمع وبتكلفة مقبولة بحيث تؤدي إلى إحداث تأثيرات على نسبة الحالات المرضية ، نسبة الوفيات والإعاقة وسوء التغذية ، ومن المعلوم أنّ الجودة الشاملة اضحت ضرورة لوجود المؤسسات وليست أمر إضافياً يمكن الاختيار في تطبيقه

¹ العاص أحمد كامل ، المدير الإقليمي ، مقابلة ، (الخرطوم : الإدارة الإقليمية – الرياض ، 2014/8/26م

من عدمه وكان لإلتزام الإدارة العليا بمؤسسة البصر الخيرية العالمية بالجودة من أهم الخطوات للتطبيق وربما إدراك الحضيف المتابع لنمو المؤسسة أنه تسير في الاتجاه الصحيح بتبنى هذا المنهج السليم فليس بمستغرب وجود نجاح مذهل في السنوات التي تلت تطبيق أنظمة الجودة ولما كان للجودة مبادئ وفلسفة إدارية تقوم عليها وكما هو معلوم أنّ المنشأة التي تود تحقيق تقدم نحو الجوده الشامله يجب أن تكون قادرة على إجابة الأسئلة التالية:

1- أين نحن الآن؟

2 - إلى أين نحن متجهون؟

3 - كيف نستطيع الوصول إلى هناك؟

فتم تحقيق وضع استراتيجيه فاعلة ومرنة تشكل خارطة طريق للإداء التشغيلي وتضع أهداف للجودة وتتضمن سياسة تعبر عن قيم وسبب وجود المؤسسة ولهذا تم تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة والتي تشكل الأساس الفلسفي والأخلاقي لوجود نظام لإدارة الجودة بمؤسسة البصر الخيرية العالمية وتمثل ذلك في :

1- التركيز على احتياجات وتوقعات المرضى.

2- التأكيد على التزام الإدارة العليا المستمر بالجودة.

3- التأكيد على أن الجودة مسئولية جميع العاملين بالمؤسسة.

4- التركيز على العمليات والنتائج معا.

5- استخدام التقنيات الاحصائية في القياس والتطوير.

6- الوقاية من الاخطاء قبل وقوعها ووضع برنامج لمكافحة العدوى وبرتوكولات للممارسة الآمنة.

7- تمكين العاملين من المشاركة وابداء الراى وصنع القرار وتنميتهم بالتدريب والمهارات اللازمة للتنمية الذاتية والمؤسسية مع وضع نظام يضمن الحقوق والواجبات

8- اتخاذ القرارات استناد إلى الوقائع والقيام بمراجعة المؤشرات الاحصائية لتردد المرضى والشكاوى وقياس نتائج العمليات.

9- قياس عائد الجودة وتكلفتها من خلال وضع مؤشرات لقياس نتائج التشخيص ومخرجات العمليات.

10- الاهتمام بالتغذية المرتدة من المرضى والشركاء بتفعيل صناديق الشكاوى أو التواصل المباشر والاستجابة السريعة.

11- إنشاء فرق العمل وتنميين قيمة العمل الجماعي.

12- جعل التطوير المستمر كمبدأ أساسي للمؤسسة ككل.

13- وضع نماذج معيارية لمقارنة افضل الممارسات الطبية في مجال طب ورعاية امراض العيون على المستوى المحلي والإقليمي والدولي .
14- ترسيخ مبدأ العملية كوحدة أساسية لتشغيل وقياس الأداء لجميع أقسام المستشفى .
وحتى يتم تحقيق أدراة الجودة الشاملة بالمؤسسة كان لابد من توفر أربع عناصر أساسية :

أ- تم إنشاء نظام لإدارة الجودة يوثق العمليات ويحدد الصلاحيات ويضع قياس لمخرجات العمليات الطبية والإدارية.

ب- تأكيد الإدارة العليا للمؤسسة على التزامها بمبدأ الجودة الشاملة في جميع المحافل ونقل ذلك لجميع المعنيين والشركاء وتيسير تطبيق ذلك والتشجيع عليه.

ت- قامت الإدارة العليا للمؤسسة بتوفير الموارد اللازمة لتحقيق ذلك من خلال تعيين وتوظيف القدرات البشرية المؤهلة لإدارة الجودة وتدريبهم وتأهيلهم بصورة مستمرة وبث روح وسياسة المؤسسة والهام فرق الجودة بقيم وسياسة العمل إضافة إلى وضع وإنشاء عمليات فاعلة تحقيق النتائج من خلال توفير الموارد الخاصة بكل عملية.

ث- كل ماسبق ساعد لخلق وتشكيل بيئة ملائمة ومناخ لإدارة التغيير وايجاد جودة شاملة تنظم جميع اقسام ووحدات العمل بالمستشفى .

3- خطوات الحصول على الأيزو بالمؤسسة¹:

هنالك خطوات أساسية اتخذتها المؤسسة للحصول على شهادة الأيزو 9001/2008 ويمكن إجمالها في الخطوات الأساسية التالية:

أ- أكدت الإدارة العليا التزامها بالجودة من خلال التأكيد على ضرورة تطبيق نظام الأيزو 9001/2008 باعتباره نظام أساسي يمثل قاعدة راسخة لمبدأ العملية والتوثيق ونظام إدارة الجودة بصورة عامة فكانت مخرجات الاجتماعات تتضمن البدء في إنشاء نظام الأيزو و تشكيل فريق العمل المكلف بالتطبيق 9001 واسناد الاتصال بالجهات المختصة المانحة للشهادة.

ب- تمت اجتماعات لفرق الإعداد بتحديد الجدول الزمني للتطبيق وضع الملامح الرئيسية للتطويرو لاستيفاء متطلبات المواصفة 9001 وذلك بعد الاتصال بالجهات المختصة المانحة والمعتمدة لشهادة الأيزو 9001 ونقل رغبة المؤسسة للحصول على شهادة مطابقة نظام إدارة الجودة بمؤسسة البصر الخيرية العالمية لنظام إدارة الجودة الأيزو 9001/2008

¹ فيصل محمد دين ، مدير الجودة ، مقابلة ، (الخرطوم : الإدارة الإقليمية – الرياض ، 2014/8/27م

وتم الاتفاق على خطوات أولية لاستيفاء المتطلبات اللازمة ووضع اطار زمنى للزيارت التحضيرية الخارجية للجهات المانحة.

ت- تم اكساب العاملين بالمستشفى مفاهيم ومتطلبات الأيزو 9001 من خلال المحاضرات والورش المكثفة وتبليغ الجميع بخطوة المؤسسة للحصول على شهادة الأيزو 9001 وتم التاكيد و الاطمئنان إلى تفهم كل الأفراد في الأقسام المختلفة لمتطلبات المواصفة ودورهم في التطبيق و التطوير .

ث- تم إعداد برنامج تدريبي لتاهيل المدققين من العاملين بالمستشفى من أقسام مختلفة بعد استيفاء المواصفات المطلوبة للعمل الفني من مهارة الاتصال -المرونة الخ تم اختيارهذه المجموعة للعمل كفريق للجودة للمراجعة والتأكد من تطبيق المتطلبات لنظام الأيزو 9001 ومراجعة النظام بالمستشفى.

ج- تم تسمية ممثل الإدارة بحسب متطلبات نظام الأيزو 9001 لينوب عن المؤسسة في تمثيلها للاتصال الخارجي والداخلي ولمتابعة تطبيق النظام.

ح- تم توثيق جميع العمليات الإدارية بالمستشفى وتحديد نقاط عدم المطابقة للنظام المعمول به حالياً ومتطلبات المواصفة واستيفاء هذه الشروط.

خ- تم توزيع اجراءات نظام الجودة المعدل على الأقسام بعد توثيقه وقيام الإدارات باستخدام الاجراءات والنماذج والتأكد من تفهم وتنفيذ مستندات واجراءات النظام.

د- استيفاء شروط الجهات المختصة المأحة لشهادة الأيزو 9001 التوثيقية والفنية.

ذ- التاكيد من كفاءة وفاعلية نظام الجودة المطبق.

ر- الحصول على شهادة المطابقة .

4- ماهي الفائدة من الحصول على شهادة الأيزو:

1- وجود قدرة كبيرة للمؤسسة لفهم متطلبات المرضى بصورة واضحة وتلبيتها وذلك لوجود أدوات قياس موثقة توضح رضا المرضى ونظام فاعل لشكاوى العملاء يستجيب لكل تلك الشكاوى

2- وجود نظام لإدارة الجودة بالمؤسسة موثق في جميع مراحلها يوضح وينسق المسئوليات والصلاحيات لكل اطراف العملية الإدارية مما ساعد في فهم ادق لزيادة فاعلية وكفاءة العمليات العلمية

3- تم التأكيد على التفهم التام لسياسات الجودة بالمؤسسة وتحسين وعى العاملين باهميتها وتطبيقها

4- أدى تطبيق نظام الجودة الأيزو 9001 إلى ضمان ثبات وتمائل جودة الخدمات الطبية والمنتجات الأخرى (النظارات - العدسات) التي تقدمها المؤسسة وظهر ذلك من خلال زيادة نسبة المبيعات ووازدهاها

5- تم خفض تكلفة الخدمات الطبية والمنتجات الخاصة بالمؤسسة وذلك نسبة لتوفير كثير من الجهد في تشغيل وإعادة تشغيل العمليات وتوفير فاقد الزمن وتقليل صرف الموارد من خلال التخطيط المسبق للعمليات والتأكد من فاعلية وكفاءة العمليات للخروج بالنتائج المطلوبة

6- تم التأكد من تحقيق متطلبات ومقومات رضا المرضى من خلال ثلاث محاور (الوفرة - الجودة - الزمن - السعر) فتم توفير الخدمة الطبية على مختلف الأوقات التي تتناسب مع رغبات المرضى نتيجة للتطوير المستمر في تقديم الخدمات الطبية أيضا زيادة جودة الخدمات بصورة عامة وتوصية الخدمة الطبية للمريض بصورة فورية بأسعار مناسبة.

7- تم تقليص وجهات اختلاف النظر بين المؤسسة وشركائها نتيجة لوجود سياسات واضحة وأهداف موثقة تم ادراجها باستراتيجية المؤسسة وبيانها لجميع أصحاب المصلحة مما ساعد على اتخاذ القرارات ومشاركة الأهداف مع جميع الأطراف بصورة فاعلة وشفافة

8- أدى تطبيق المواصفة الأيزو 9001 إلى حزية أهداف المؤسسة العامة مع الأهداف الشخصية للأفراد العاملين بها من خلال الاتفاق على سياسة المؤسسة والأهداف الاستراتيجية الواضحة وتوثيق الأهداف العامة والخاصة بالأقسام المختلفة.

9- أدى تطبيق النظام للأيزو إلى وجود وتوفير مرجع من الاجراءات للتعليم والتطوير من خلال توثيق جميع الاجراءات الضرورية للعملية في جميع الأقسام.

10- من أعظم الفوائد لتطبيق نظام الجودة الأيزو 9001 اقرار مبدا التطوير المستمر للخدمات والمنتجات بالمؤسسة مما أدى لملازمة هذا المبدأ لجميع افعال المؤسسة وأنشطتها والعمل على تحسين المنتجات والخدمات بكل السبل.

وختاماً فإنَّ المقصود من مطابقة متطلبات المواصفة 9001 كما تؤكد ذلك المواصفة نفسها هو أن تظهر المؤسسة قدرتها على توفير خدمات تؤكد حصولها على رضا عملائها من خلال وفائها بالمتطلبات

5- مقارنة ما بين أداء المؤسسة قبل الحصول على شهادة الأيزو وبعد الحصول على هذه الشهادة

1- وجود منهجية واضحة لإدارة العمل المؤسسي بطريقة منظمة.

- 2- قدرة المؤسسة على توثيق جميع العمليات بالمؤسسة بصورة شاملة ودقيقة إذ أن التوثيق قد لا يكون مستوعبا لجميع الأنشطة.
- 3- وجود أساس من نظام إدارة الجودة يعمل بفاعلية وكفاءة يمكن تطويره وتحسينه بصورة مستمرة
- 4- إمكانية تطبيق نظم أخرى ومواصفات جديدة للجودة باعتبار الأيزو 9001 يشكل أساس واضح للعملية التي تعتبر نواة الأداء التشغيلي لنظام إدارة الجودة.
- 5- ارتفاع الناحية المعرفية والتطويرية لجميع أقسام المؤسسة نتيجة لتطبيق بنود المواصفة واجراءات النظام وما يتطلبه ذلك من دورات تدريبية ومهارية تم الحصول عليها وتحقيقها.
- 6- التمكن من وضع مؤشرات أداء تعكس الأداء التشغيلي بصورة أوضح.
- 7- زيادة القدرة للوصول إلى السبب الجذري للمشكلة ولم يعد الإكتفاء بالإجراء التصحيحي
- 8- زيادة الإدراك لمتطلبات المرضى لوجود نظام لقياس وتحسين شكاوى العملا والعمل على تحقيقها والتأكد من ذلك.
- 9- اكتساب أسواق جديدة وشراكات جديدة تهتم بوجود نظم جودة كالأيزو 9001
- 10- ارتفاع قدرة الإدارة والعالمين لتحقيق إنجازات أخرى بعد تحقيق الحصول على شهادة مطابقة نظام المؤسسة لنظام إدارة الجودة الأيزو 9001 والحصول على شهادة المطابقة.

6- ما دور الإدارة في المحافظة على شهادة الأيزو.

من المعلوم أن التزام الإدارة management commitment هو مبدأ أساسي لتطبيق أظمة الجودة عموماً والأيزو خصوصاً وليس هذا فقط بل أن مراجعة الإدارة بند أساسي من بنود المواصفة ونعني به مراجعة إجتماعات مجلس الإدارة للوقوف على مدى اهتمام الإدارة ومراقبتها لفاعلية نظام الجودة والعمل على تحسينه من خلال المراقبة والقياس والتحليل ومن ثم التطوير ولذلك فإن دور الإدارة لاينتهي بالللتزام بتطبيق النظام والحصول على الشهادة بل هو بداية لبروز دور الإدارة الرئيس لمتابعة عمليات الجودة وأنشطتها والتأكد من وجود الموارد و سد النقص فكان من أهم مخرجات اجتماعات مجلس الإدارة.

1- مناقشة نتائج التدقيقات التي تتم على نظام إدارة الجودة بالمستشفى كمراجعة الجهات الخارجية وتقريرها سواء الجهات المعنية بالعمل الفني كالهيئات الصحية أو تقارير المراجعات الخارجية لنظام الجودة من الجهات المانحة للشهادة وأيضا تقارير المراجعات الداخلية لفريق الجودة بالمستشفى

2- مراجعة التغذية المرتدة من المرضى والعمل على الاستجابة للمتطلبات بشكل فوري

- 3- التأكد من فاعلية متابعة وإغلاق حالات عدم المطابقة لنتائج التدقيق والمراجعات
- 4- مراجعة إداء العملية (الطبية) ونتائج التشخيص والعمليات الطبية.
- 5- موقف الأفعال التصحيحية والوقائية للنظام ومدى ملائمة الاجراءات لحالات عدم المطابقة.
- 6- وجود أى تغييرات يمكن أن تؤثر على نظام إدارة الجودة كأفتتاح أفرع جديدة للمؤسسة أو زيادة بعض الأقسام التخصصية.
- 7- توصيات من أجل التحسين المستمر للعملية والتأكد من فاعلية وكفاءة العملية لتحقيق النتائج.
- 8- توفير جميع الموارد الفنية والمادية والبشرية لتحقيق المتطلبات.

التميز المؤسسي :

ثانياً: دور رأس المال الفكري في تحقيق التميز المؤسسي بالمؤسسة¹:

يقوم النموذج الأوروبي للتميز على ثلاث عناصر أساسية الأول هو المبادئ الأساسية للتميز والتي تشكل جوهر النموذج والموجه الرئيس لجميع التطبيقات والتفسيرات للنموذج الامر الثانى المعايير التسع التي تشكل هيكل النموذج الذى يبنى عليه الأداء المؤسسى ثم منهجية الرادار لقياس الأداء التشغيلى للمؤسسة مقارنة بالمعايير ويلاحظ أنّ الايمان بالمبادي الأساسية للتميز كالتركيز على العميل أو القيادة تتماشى مع وجود مخزون فكري تراكمى يسهم في وضوح الهدف وخبرة عالية تنطلق نحو التوجه الكلى لتحقيق الأهداف والنتائج المرجوة كذلك فإنّ المعايير التسع للنموذج يظهر لنا معيار القيادة كأساس لباقي المعايير وخبرة المؤسسة في إدارة العمل الطوعى لفترة طويلة تسهم في خلق نموذج متفرد من المسؤولية المجتمعية التي تشكل أساس العمل

خطوات تطبيق التميز المؤسسي في المؤسسة²:

التزام الإدارة وتطلعها للتميز هو قاعدة الإنطلاق نحو افق التميز الرحيب فبعد تطبيق الآيزو 9001 والاطمئنان إلى التفهم التام كان التطلع لنموذج اخر للجودة هو النموذج الأوربي ومن المعلوم إنّ النموذج الأوربي يساعد المؤسسات على تشخيص الوضع الراهن ومعرفة موقف المؤسسة من التميز وذلك عن طريق القيام بمعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف للمؤسسة أو

¹ فيصل محمد دين ، مدير الجودة ، مقابلة ، (الخرطوم : الإدارة الإقليمية – الرياض ، 2014/8/27

² معاذ عبدالحفيظ ، مدير الجودة السابق – مدير مستشفى مكة كسلا ، مقابلة ، (الخرطوم : الإدارة الإقليمية – الرياض ، 2014/9/7م

كما يسمونها Organizational Health check فكان للاجابة على ذلك أن تقوم المؤسسة بعمل مايسمى بالتقييم الذاتي self assessment فتم قياس الأداء التشغيلي للمؤسسة ومدى قدرة المؤسسة على تحصيل النتائج المرجوة وكيفية الوصول إلى الهدف بإجراء المقارنات المعيارية لافضل التجارب وقياس فاعلية وكفاءة العمليات ومدى تحقيق النتائج المرجوة بالاستعانة بنموذج الجودة الثلاثي1/ نتائج الأعمال 2/نظام العمل 3/ العاملين ولما كان تطبيق الأيزو 9001 يفي بمعيار العمليات كان من السهل تتأول باقى المعايير فتم تشكيل و تكليف فريق لدراسة المعاييرالأوربية للتميز نموذج EFQM ومقارنة منهجية الأداء التشغيلي العام بواسطة منهجية الرادار التي تشكل الإدارة الأساسية للنموذج الأوربي لقياس الأداء وليس التميز وكان للاستعانة بالخبرات المحلية والعالمية دور كبير في ترسيخ مفاهيم التميز وهم المعايير التسع من خلال الدورات التدريبية والورش المكثفة وتخصيص فريق للجودة لمتابعة المسابقات الخاصة بجوائز التميز كمسابقة رئاسة الجمهورية للأداء المتميز للمؤسسات للدخول في تلك المسابقات للاطمئنان على فاعلية وكفاءة تطبيق المعايير ودوام المنهجية من خلال النتائج المرتبطة بالوسائل وتم الإعداد لمسابقة داخلية بين مستشفيات المؤسسة برسم جائزة السيد المدير الإقليمي للأداء المتميز لمستشفيات المؤسسة بالسودان.

1- دور إدارة المؤسسة في تطبيق التميز المؤسسي EFQM والحصول على جوائز التميز:

2- كان لقيادة المؤسسة دور كبير في تحديد الاتجاه نحو التميز وذلك من خلال تطويرهم المستمر ومراجعتهم لتحقيق الرؤية والرسالة الوظيفية وأيضاً تطوير قيم المنظمة والنظم اللازمة للنجاح الدائم وذلك بتطبيق نظم الجودة ويظهر ذلك في حرص الإدارة على الظهور في محافل الجودة من الدورات التدريبية أو الورش والمشاركة بأنفسهم في ذلك لبت روح اللالهام في الصف الثانى والتاكيد على أهمية التميز والجودة وأيضاً قامت الإدارة بتيسير الحصول على نموذج التميز المؤسسى من خلال توفير جميع الموارد اللازمة وتشجيع رؤساء الأقسام والإدارات ومتابعتهم ووضع حوافز مادية ومعنوية لذلك وربما كان لإنشاء مؤسسة البصر لجائزة داخلية للأداء المتميز خاصة بها دليل واضح على ذلك.

3- ماهي الفائدة من تطبيق معايير التميز و الحصول على جائزة التميز المؤسسي:

- 1- وجود فهم أعمق لطبيعة عمل المؤسسة نتيجة لوجود رؤية وسياسة تعبران عن هدف وقيم المؤسسة وأهدافها النبيلة .
- 2- ساعد استخدام النموذج التطويري للامتياز كأداة فعالة للتخطيط الإستراتيجي المؤسسي .

- 3- تم إيجاد حزية بين متطلبات العملاء وخطة عمل المؤسسة وذلك لارتباط معايير التميز بعضها ببعض .
- 4- زيادة قدرة المؤسسة على ترتيب الأولويات الخاصة بإدارة الموارد والأصول بناء على وجود تخطيط مسبق وأهداف واضحة.
- 5- تنمية ذهنية التحسين والتطوير المستمر لدى جميع العاملين بالمؤسسة من خلال التأكيد على مبدأ التحسين المستمر لكل عملية .
- 6- ساعدت تطبيق معايير التميز على تسهيل عملية اجراء المقارنات المعيارية داخلياً وخارجياً لأفضل المستشفيات .
- 7- تمكين المؤسسة من الحصول على (درجة) للاداء الكلي للمؤسسة عن طريق التقييم الداخلي مما يوضح مدى توافق الأساليب مع النتائج ومعرفة فاعلية الآداء بنسبة محددة.
- 8- مكن تطبيق نموذج التميز من تعميم ونشر أفضل التجارب والممارسات بين مستشفيات المؤسسة ووضع مسابقة للاداء المتميز .
- 9- تم التأكيد على أهمية دور إدارة مؤسسة البصر لاعطاء القدوة الحسنة في السلوك القيادي والقيم المؤسسية من خلال قيادة وتطوير التميز والظهور بأنفسهم كمطبقين لذلك.
- 10- تم ايجاد مرجعية ارشادية لمؤشرات موضوعية تقيس الآداء الفعلي للعمل ولمعيار التميز نوعان من المؤشرات مؤشرات داخلية لقياس العملية ومؤشر عام لقياس الآداء التشغيلي فتم تحديد مؤشرات الآداء بالأقسام والادارات ووضع مؤشر كلى يتم به قياس الآداء.
- 11- تم تحديد نقاط القوة وفرصة التحسين والتطوير بالمؤسسة ، ومن ثم تم وضع خطة العمل لسد الثغرات.

ما مدي تطبيق معايير التميز المؤسسي EFQM في مؤسسة البصر الخيرية العالمية.

- 1- لا يخفى أنّ المنظمات الممتازة تطبق رؤيتها ورسالتها عن طريق تطوير استراتيجية تأخذ في حسابها وضع القطاع الذي تعمل فيه ويتم تطوير ونشر السياسات والخطط والأهداف والعمليات التي تحقق الإستراتيجية ومعيار الإستراتيجية هو المعيار الثانى بعد القيادة وقد قامت المؤسسة بوضع استراتيجية بطريقة موثقة وعملية ويتم مراجعتها لمعرفة الفاعلية عن طريق بطاقة الآداء المتوازن ويمكن أن يقال أنّ هذا المعيار تم تطبيقه بصورة كاملة.
- 2- كذلك فإنّ معيار نتائج المجتمع من أوضح المعايير في قدرة المؤسسة على تطبيقه إذ أنّ مؤسسة البصر الخيرية العالمية تقوم على العمل الطوعي في مجال طب العيون فكانت

نتائج المجتمع بالمعيار من أعلى المعدلات وأبرزها فهو يشكل سياسة المؤسسة وسبب وجودها.

3- يعتبر معيار العملية هو الأداء التشغيلية لمعايير التميز وهو المعيار الخامس وكان لحصول المؤسسة على نظام الأيزو تأكيد لفاعلية العمليات وكفاءتها فلايزو 9001 يفى بمتطلبات العملية لأنه يقوم على قاعدتين أساسيتين الأولى منهج العملية الثانية دائرة دمنغ المشهورة خطط- طبق - قس - حسن ويمكن لأنظمة الجودة أن تتكامل مع بعضها البعض وربما كان تطبيق منهج العملية بداية الطريق نحو التميز.

4- كذلك فإنّ مما يميز نموذج التميز المنهجية في قياس النتائج عن طريق رادار فحتى مع وجود أدلة ونتائج للعاملين من حوافز مادية ومعنوية لإثبات أنّ النتائج لا بد أن تكون بصورة ممنهجة ومنظمة فكل نتيجة يتم تحقيقها لا بد أن تكون من خلال وسائل منتظمة يمكن تكرارها ونمذجتها فقامت المؤسسة بتوثيق نظام نتائج العاملين ووضع نظام ثابت واجراءات للتحفيز بإدارة الموارد البشرية لمقاربة مدى تطبيق معيار نتائج العاملين.

مقارنة معايير التميز للنموذج الأوربي EFQM بمستويات التطبيق بمؤسسة البصر الخيرية العالمية¹ المعيار الأول القيادة (LEADERSHIP)

يتناول هذا المعيار دور ومهارات وممارسات وأداء القادة ، خاصة فيما يتعلق بتحديد الرؤية والرسالة والتوجهات وكيفية تحقيقها ، ويشمل دور ومهارات وممارسات وأداء جميع المديرين . وظهر مدى تفهم وتطبيق مؤسسة البصر الخيرية العالمية للمعيار من خلال الآتي:

1- تطوير القادة بمؤسسة البصر الخيرية العالمية للرؤية والرسالة والقيم المؤسسية وتحديد الأهداف وتقديم القدوة الحسنة لثقافة التميز من خلال قيام الإدارة العليا لمؤسسة البصر الخيرية العالمية بإعداد وصياغة الرؤية والرسالة وتحديد القيم المؤسسية والأهداف عن طريق إعداد وكتابة استراتيجية متضمنة للأهداف المرحلية والأهداف بعيدة المدى مع تحليل فرص التطوير وقام بذلك فريق من الإدارة العليا برئاسة المدير الإقليمي ومدراء الإدارات الإقليمية

2- قامت الإدارة العليا للمؤسسة بالمشاركة الشخصية في تطوير وتطبيق وتحديث أنظمة العمل من خلال ترسيخ ثقافة مؤسسية تضمن تحقيق الأهداف وتقديم القدوة الحسنة في الأداء والسلوك بممارسة الإدارة العليا متمثلة في المدير الإقليمي ومدراء الإدارات الإقليمية بالوقوف

¹- فيصل محمد دين ، مدير الجودة ، مقابلة ، (الخرطوم: الإدارة الإقليمية - الرياض ، 2014/8/27م

الشخصى على النشاط الإدارى عند إنطلاق العيادات الصباحية ومباشرة التوجيه والترحيب بالمرضى.

3- قامت إدارة المؤسسة بالتعريف بالرؤية والرسالة لجميع المعنيين وتم حشد الجهود من أجل تحقيق ذلك بالحضور الشخصى في الدورات التدريبية والتعريفية والمشاركة في بث ثقافة التميز من خلال تقسيم الكادر العامل من موظفين واطباء وتقنيين إلى فئات يتولى كل مدير من الإدارات الإقليمية عملية شرح مفاهيم استراتيجية المؤسسة والأهداف المزمع تحقيقها في إطار سياسة التميز ومبادئ نظم الجودة

4- تقوم الإدارة العليا بعقد اجتماعات دورية للتأكد من فاعلية العملية الإدارية في الوفاء بمتطلبات النظام وتحقيق سياسة المؤسسة وأهدافها من خلال مراجعة وتقييم أداء مدراء المستشفيات والإدارات الفرعية

5- تشارك الإدارة العليا في غالب الندوات والؤتمرات العلمية الخاصة بالجودة وجوائز التميز على المستوى الداخلى والخارجى.

6- تباشر قيادة المؤسسة بصورة شخصية الاتصال مع جميع الفئات المعنية المرضى – الموظفين – منظمات المجتمع المدني – المؤسسات الحكومية – وسائل الإعلام (اصحاب المصلحة) والتأكيد من خلال المقابلات على التزام المؤسسة بتحقيق رضاهم والتعاون معهم والالتزام بسياسة الجودة والتميز لمؤسسة البصر الخيرية العالمية وظهر ذلك في العديد من الاتفاقيات الدولية التي ابرمتها المؤسسة مع شركائها الدوليين كمنظمة الصحة العالمية اتفاق BIF –WHO -KHARTOUM 2010 وكذلك الشراكات والمشاريع المختلفة والمتعددة مع

جميع اطراف العمل المتعلق بصحة العيون ومكافحة العمى وكذلك المشاركة الفعالة في المخيمات المجانية للكشف وعمليات إعادة الابصار والحضور الشخصى لمتابعة تنفيذ هذه

المخيمات والتأكد من تحقيق اهداف المؤسسة بخدمة المجتمع في توصيل الخدمات الطبية
7- برز دور القادة في تعزيز ثقافة التميز لدى الموارد البشرية من خلال الجهود الشخصية للإدارة العليا في تحفيز العاملين والاتصال العالى معهم والمساهمة في إنشئة الموارد البشرية وحضور جوائز التكريم أوالمشاركة في الزيارات التقديرية للعاملين.

- 8- المساهمة الشخصية للإدارة العليا في نشاطات تنمية الموارد البشرية وتطوير قدرات العاملين بما في ذلك مشاركتهم الشخصية كمتدربين أو محاضرين أو رعاة في برامج التدريب وفي المؤتمرات والندوات المتخصصة.
- 9- تقوم الإدارة العليا لمؤسسة البصر الخيرة العالمية بالاهتمام بالموارد البشرية من خلال المشاركة في عمليات التطوير والتحسين المستمر لإدارة الموارد البشرية و الحرص على تمكين الموارد البشرية من تنفيذ سياسة المؤسسة وتفويض الصلاحيات اللازمة لذلك.
- 10- توفير القادة لبيئة ملائمة مشجعة على الإبداع وتحفيز العاملين المبدعين نموذج (تقنى تركيب النظارات في تعديل مواصفات ماكنات تركيب النظارات وتحسين أدائها) تقديم القدوة الحسنة في مجال الإبداع.
- 11- تبني القادة لسياسة التغيير من خلال التخطيط المستمر ومراجعة الإستراتيجية والتعرف على التجارب المختلفة للمؤسسات المشابهة داخلياً وخارجياً وضمان استعداد العاملين ومشاركتهم بخطط التغيير

المعيار الثاني الإستراتيجية (STRATEGY):

- يتناول هذا المعيار كيفية تحقيق الرسالة والرؤية من خلال تطوير وتطبيق إستراتيجيات معززة بسياسات وخطط وبرامج واهداف وأنظمة واجراءات عمل واضحة ومتطورة وظهر مدى تفهم وتطبيق مؤسسة البصر الخيرية العالمية من خلال الآتى:
- 1- تم بناء استراتيجية مؤسسة البصر الخيرية العالمية بناء على الاحتياجات والتوقعات الحالية والمستقبلية لجميع المعنيين وتم اعدادها بصورة احترافية ومتخصصة من الإدارة العليا والمدير الإقليمي إضافة إلى استشارى خارجى وشارك في إعدادها فرق متعددة من غالب أقسام وإدارت المؤسسة.
- 2- وقد تم إعتداد الإستراتيجية بناء على معلومات دقيقة تم الحصول عليها من مقاييس الأداء المؤسسي وتم الإستفادة من نتائج مؤشرات الأداء المؤسسي الداخلية الرئيسة وكذلك الإستفادة من نتائج عمليات التقييم الذاتي المؤسسي.
- 4- وقد قامت الإدارة العليا بشرح وايصال الإستراتيجية من خلال إطار عام لسلسلة العمليات الرئيسة لمختلف المستويات الوظيفية والتعريف بها لجميع المعنيين وتقييم مدى استيعابهم لها ومعرفتهم بها

المعيار الثالث الموارد البشري (PEOPLE):

يتناول هذا المعيار تخطيط وإدارة الموارد البشرية وتطوير وتوظيف قدراتهم وضمان تحقيق العدل والمساواة بين الموارد البشرية وتمكينهم والإهتمام بهم والتواصل معهم وتحفيزهم وتقديرهم بما يضمن الاستخدام الأفضل لما لدى الأفراد وفرق العمل من معرفة ومهارات.

وظهر مدى تفهم وتطبيق مؤسسة البصر الخيرية العالمية من خلال الآتي:

1- تخطيط وإدارة الموارد البشرية نتيجة لوجود استراتيجيات موثقة تم إعداد هيكل إدارى ونظام لتطبيق التشريعات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية على جميع مستشفيات مكة بالسودان على ضوءها ينسق الصلاحيات ويحدد المسؤوليات وتفرع عن ذلك وجود وصف وظيفي موثق.

2- ضمان اختيار وتوظيف أكثر المتقدمين كفاءة وملائمة للعمل لوجود لجنة أو فريق للتعين بإشراف الموارد البشرية لاستيفاء المعايير الإدارية والتأكد من المواصفات الفنية والمهارات المطلوبة للتعين .

4- تطبيق منهجيات تتسم بالإبداع لتحسين طرق وأساليب عمل الموارد البشرية من خلال ادخال الحوسبة لنظام المرتبات والحوافز وتقييم العاملين.

5- تحديد وتطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية وذلك لتحديد الاحتياجات التدريبية لموارد البشرية إعداد الخطط التدريبية التي تضمن إكساب الموارد البشرية المعارف والمهارات والسلوكيات التي تمكنها من مواجهة المتطلبات الحالية والمستقبلية للعمل.

6- تطوير وتفعيل فرص ومبادرات التعليم المستمر للأفراد وفرق العمل من مهام الموارد البشرية حيث تلتزم المؤسسة بالمساهمة في تكلفة الدراسات المتخصصة للعاملين وتقديم التسهيلات المناسبة.

7- يتم قياس مدى فاعلية وأثر التدريب على أداء وسلوك الموارد البشرية عن طرق الاستبيانات الخاصة بقياس العائد على التدريب حيث يشارك مسئول الإدارة أو القسم في قياس العائد على التدريب للمتدربين ومدى فاعلية مخرجات التدريب للأفراد للوفاء باهداف التدريب.

8- يتم تقييم أداء الموارد البشرية بشكل يضمن كفاءة عملية التقييم وتوفير معلومات منتظمة للموارد البشرية عن مستويات الأداء لتحسين هذه المستويات ، وربط التقدم الوظيفي بنتائج التقييم وذلك بشكل دورى عن طريق فريق للتقييم والذي يتكون من لجنة تحتوى جميع الاطراف المعنية بتقييم الأداء.

9- تمكين ومشاركة الموارد البشرية في النشاطات والمناسبات الرسمية وغير الرسمية والتشجيع على ذلك

10- توفير الفرص الكافية وبيئة العمل الملائمة و التي تشجع الموارد البشرية على المبادرة والإبداع.

11- يتم تفويض الصلاحيات الكافية للموارد البشرية لتمكينهم من إنجاز مهام عملهم والاضطلاع بتنفيذ سياسة المؤسسة.

13/تقوم ادارة الموارد البشرية بفتح قنوات الاتصال والحوار المباشر معها عن طريق المقابلات الشخصية أو الكتابية أو جميع اشكال التواصل الحديثة والتعامل معهم بشفافية وتفعيل هذه القنوات خاصة الاتصالات على مستوى الوحدات التنظيمية.

15- تشجيع إدارة الموارد البشرية لإجازات الموظفين وتكافي عليها مادياً ومعنوياً على مستوى الأفراد وفرق العمل ، وربطها مع تنفيذ السياسة والإستراتيجيات وتحقيق الأهداف ورفع الولاء التنظيمي.

المعيار الرابع الشراكات والموارد (PARTNERSHIP AND RESOURCES) :

يتناول هذا المعيار تخطيط وإدارة الشراكات الخارجية وإدارة الموارد المتاحة لدعم السياسة والإستراتيجية وتعزيز العمليات وضمان تحقيق الأهداف ويظهر مدى تفهم وتوافق المعيار بنظام مؤسسة البصر الخيرية العالمية من خلال الاتي:

1- يتم تحديد الشركاء الرئيسيين محلياً وإقليمياً ودولياً وفي القطاعين الحكومي والخاص ، ويتم إدارة الشراكة وفرص الشراكات الإستراتيجية و رسم إطار وحدود علاقات الشراكة بما يحقق المنفعة المتبادلة ، ويقدم قيمة مضافة لجميع الاطراف وجود اكثرمن (ثلاثين) عميل لمؤسسة البصر عدا الشراكات والعقود الخاصة بمخيمات امراض العيون المجانية أو الأيام العلاجية للفحص وتوزيع الأدوية والنظارات.

2- يتم ضمان تبادل المعرفة المؤسسية والتوافق الثقافي المؤسسي مع الشركاء على كافة المستويات فيتم إرسال العديد من طلبة الدراسات العليا لإكمال بحوث التخرج بدراسات حالات تدني البصر أو تقارير العيادات الخاصة بإعداد بامراض الماء الأسود أو الماء الأبيض نموذج طلبة جامعة النيلين للبصريات - باحثي التخرج من الجامعات المختلفة - وغير ذلك.

3- تقوم مؤسسة البصر بتنسيق العمل المشترك لتحسين أداء العمليات وتبسيط الاجراءات وتطوير خدمات المرضى و المتعاملين مع شركاء المؤسسة كالتأمين الصحي و غيرهم من العملاء

والشركاء وتوفر لهم مراكز لتقديم الخدمة داخل المستشفيات وتعمل على تسهيل هذه الخدمات.

4- يتم تطبيق إستراتيجية مالية واستخدام آلية فاعلة لتحديد الإحتياجات الفعلية من الموارد المالية وإعداد الموازنات مع الالتزام بالموازنة وتطبيق معايير إعداد الموازنات والمعايير المحاسبية لضمان استخدام الموارد المالية في دعم السياسة الإستراتيجية ومراعات التوجهات السياسة للمؤسسة.

5- إعداد وتطبيق نظام للتقارير المالية وضمان الإستفادة منها.

6- تطوير وتطبيق نظام فعال للمراجعة الداخلية والإستفادة من نتائج المراجعة.

7- بناء نظام معلومات مالية يوفر معلومات عن حجم المخصصات ومستوى الانفاق منها وبما يدعم عمليات صنع القرار.

9- تتم إدارة الممتلكات (المباني- الأجهزة - الموارد) بالمؤسسة وفق معايير ومقاييس وبأحدث طرق التخزين والتأكد من ضمان الجدوى الإقتصادية من حيازة الممتلكات مع الاستخدام الأمثل ووجود الصيانة الوقائية للأجهزة والمعدات عن طريق إدارة الخدمات والأقسام المختصة.

10- يتم توفير أحدث الأجهزة العلمية في طب وجراحة وتشخيص أمراض العيون و تحديد واختيار وتقييم الموارد التقنية البديلة والحديثة بما يتماشى مع السياسة الإستراتيجية.

10- تصدر المؤسسة مجلة محكمة في طب العيون يقوم على إعدادها ثلة من الأكاديمين والمختصين توفر آليات تضمن الإستفادة من كافة البيانات والمعلومات والمعرفة.

11- إنشاء مكتبة علمية متخصصة بأمراض العيون بالمستشفى الرئيسي و مدها بالمراجع الورقية أو الالكترونية وتوفير بيئة مناسبة للباحثين والدارسين مما يضمن نشر وتعميم وتبادل المعرفة داخلاً وخارجياً .

المعيار الخامس العمليات (PROCESSES)

يتناول هذا المعيار تصميم وإدارة وتحسين العمليات وتبسيط اجراءات العمل لتحقيق الأهداف

وصولاً إلى تقديم خدمات متميزة وتحقيق أداء متميز ذا قيمة مضافة لجميع المعنيين

1- تم تصميم وإدارة العمليات بمؤسسة البصر الخيرية العالمية وفق نظام الأيزو 9001 وقد حصلت المؤسسة على شهادة المطابقة العالمية لنظام الأيزو ديسمبر 2007.

- 2- يوفر نظام الآيزو نظام لإدارة العمليات ، وتوثيق أنظمة وأدلة العمل ، ومراجعة وتحسين العمليات تطبيق نظم إدارة العمليات والجودة ضمن مواصفات قياسية عالمية لإدارة العمليات تطبيق مقاييس للعمليات وتحديد اهداف للآداء.
- 3- تقوم جهات خارجية معتمدة بالتأكد من فاعلية نظام الآيزو بالمؤسسة ومراجعة مدى فعالية الإطار العام للعمليات في تحقيق الأهداف وتحديد فرص التحسين المستمر عن طريق الاجراء التصحيحي لحالات عدم المطابقة الظاهرة أو الاجراء الوقائي للحد من السبب الجذري.
- 4- يتم الاستفادة من آراء المرضى والمستفيدين ومن نشاطات التعلم المؤسسي لتحديد أولويات وأهداف التحسين ، والطرق المحسنة لأداء العمليات استخدام أساليب جديدة وتقنيات حديثة لتحسين العمليات و ضمان تدريب الموظفين قبل القيام بتطبيق العمليات الجديدة أو المعدلة. يتم الاستفادة من نتائج قياس آراء المرضى والمتعاملين في تحديد الاحتياجات والتوقعات الحالية والمستقبلية والتعرف على آرائهم بالخدمات التي تقدم لهم حالياً .
- 5- تم استحداث اساليب حديثة في العلاج والكشف بوسائل تكنولوجية متقدمة ويتم تطوير الخدمات الطبية الجديدة استجابة لإحتياجات وتوقعات المرضى والمترددین مع الالتزام بالإبداع والمبادرة في تصميم وتطوير الخدمات و تقديم قيمة مضافة .
- 6- يهتم نظام الآيزو كغيره من أنظمة الجودة بحساب تكلفة الجودة فيتم حساب و تحميل التكاليف .المتعلقة بتطوير وتقديم الخدمات بهدف ضبطها وتقديمها بصورة مخفضة على أن لا يكون على حساب مستوى جودتها.

المعيار السادس نتائج المتعاملين (CUSTOMER RESULTS):

يتناول هذا المعيار مدى قياس وتحقيق النتائج الخاصة بالمتعاملين ومستويات رضاهم

- 1- يتم قياس آراء المرضى من خلال استبيانات ومجموعات النقاش ، أو الشكاوى ويتم فتح صناديق الشكاوى بصورة يومية حيث يتم تحليل البيانات الواردة ورفعها في تقرير لمدير المستشفى لتتم مناقشتها في الاجتماعات الإدارية ويشتمل الاستبيان على رأى المرضى في الخدمة المقدمة ونوعها وكيفيةها وعن اى ملاحظات أو اقتراحات للتطوير (محتوى الاستبيان)

المعيار السابع نتائج الموارد البشرية (PEOPLE RESULTS):

يتناول هذا المعيار على مدى قياس وتحقيق النتائج الخاصة بالموارد البشرية ومستويات رضاهم

1- يتم اسقضاء آراء المتعاملين مع الموارد البشرية عن طريق مراجعة الاستبيانات الخاصة برضا الموظفين عن تقديم الخدمات لهم ومدى استفادتهم منها ودور الموارد البشرية في تحفيز العاملين ويشمل ذلك ايضا مجموعات النقاش ، والمقابلات الشخصية ، وتقييم الآراء.

المعيار الثامن نتائج المجتمع (SOCIETY RESULTS) :

يتناول هذا المعيار على مدى قياس وتحقيق النتائج الخاصة بالمجتمع على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي.

1- تم تكريم المؤسسة بالعديد من المناسبات وتعكس مقاييس آراء المجتمع هذه مكانة المؤسسة ودورها في تقديم الخدمات الطبية إلى المواطن ورضاهم عن ذلك بناءً على المعلومات بوسائل الأعلام وغيرها حيث تدل على التزام المؤسسة بالعمل كمؤسسة مسؤولة بالمجتمع من ذلك ماتقدمه المؤسسة من :

2- توفير الخدمات الطبية لجميع المترددين على مستشفيات المؤسسة فيتم المساواة في مجال التعامل والخدمات المقدمة للمجتمع أيضا توفير ونشر المعلومات ذات العلاقة بالمجتمع كالمعلومات المسحية للأمراض وغيرها مما يوفر مرجع للتطوير و المشاركة في التدريب والتعليم والعلاج كذلك طبيعة العلاقة المتميزة بين المجتمع والمؤسسة ودورها في الاستجابة لأثار الأزمات والكوارث وتسيير المخيمات الطبية لذلك والتعاون مع الجهود والمبادرات الطوعية والإنسانية داخل وخارج السودان وعدد المخيمات والأيام العلاجية والمستفيدين من خدمات المؤسسة يوضح ذلك (المشاريع)

المعيار التاسع نتائج الأداء الرئيسية (KEY PERFORMANCE RESULTS) :

يتناول هذا المعيار مدى قياس وتحقيق النتائج و الإنجازات مقارنة بالخطط الموضوعة وبما يتفق مع الإستراتيجية :

- إنجازات المؤسسة ومشاريعها مشاريع المؤسسة للتوسع بناء مستشفى أمدردمان باحدث الأجهزة الطبية الخ..

الفصل الخامس

إجراء الدراسات الميدانية

المبحث الأول : إجراءات الدراسة الميدانية

تناول الباحث في هذا الفصل وصفاً للطريقة والإجراءات التي أتبعها في تنفيذ هذه الدراسة ، يشمل ذلك وصفاً لمجتمع الدراسة وعينته ، وطريقة إعداد أدواتها ، والإجراءات التي اتخذت للتأكد من صدقها وثباتها ، والطريقة التي اتبعت لتطبيقها ، والمعالجة الإحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات واستخراج النتائج ، كما يشمل المبحث تحديداً ووصفاً لمنهج الدراسة.

أولاً : مجتمع وعينة الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة ، يتكون مجتمع الدراسة الأصلي من جميع الموظفين في مؤسسة البصر الخيرية العالمية.

أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة ، حيث قام الباحث بتوزيع عدد (210) استمارة استبيان على المستهدفين من بعض الجهات ، وقد استجاب (173) فرداً حيث أعادوا الاستبيانات بعد ملئها بكل المعلومات المطلوبة أي ما نسبته تقريباً (82.0%) من المستهدفين.

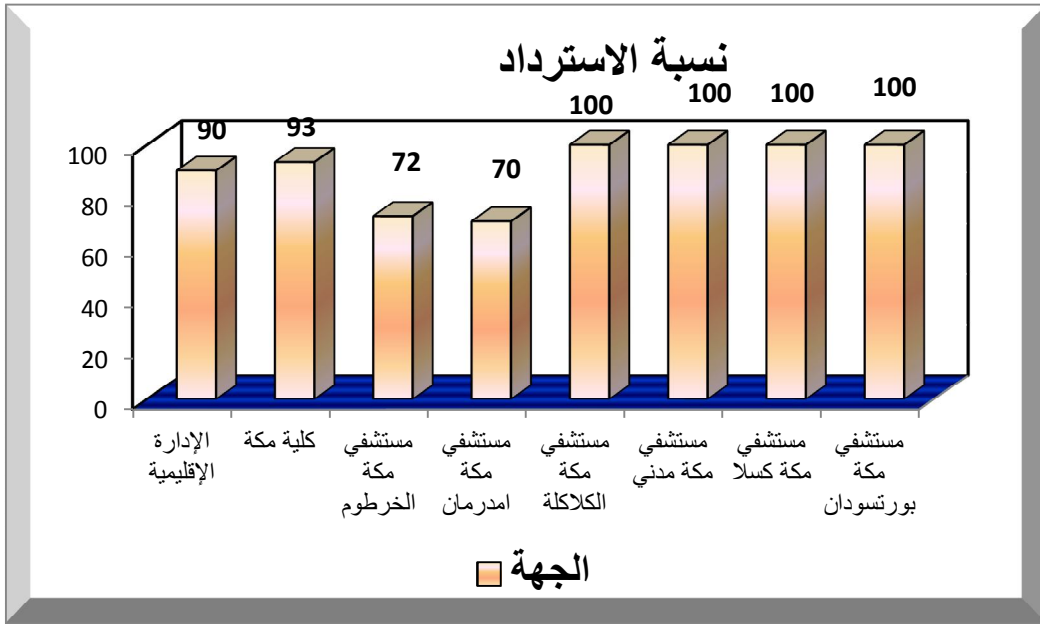
والجدول والشكل أدناه يبين عدد الاستبيانات التي تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة والمسترد منها.

جدول رقم (1/1/5)

الجهة	العدد الموزع	العدد المسترد	نسبة الاسترداد
الإدارة الإقليمية	20	18	90%
كلية مكة	15	14	93%
مستشفى مكة الخرطوم	100	72	72%
مستشفى مكة امدرمان	20	14	70%
مستشفى مكة الكلاكلة	20	20	100%
مستشفى مكة مدني	20	20	100%
مستشفى مكة كسلا	10	10	100%
مستشفى مكة بورتسودان	5	5	100%
المجموع	210	173	82%

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، 2014م

شكل رقم (1/1/5)



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، برنامج Excel ، 2014م

وللخروج بنتائج دقيقة قدر الإمكان حرص الباحث على تنوع عينة الدراسة من حيث شمولها على الآتي:

- 1- تحديد النوع (ذكر ، أنثي)
- 2- الأفراد من مختلف الفئات العمرية (أقل من 30 سنة ، من 30-40 سنة ، من 41-50 سنة ، من 51-60 سنة ، 61 سنة فأكثر).
- 3- الأفراد من مختلف المؤهلات العلمية (بكالوريوس ، دبلوم عالي ، ماجستير ، دكتوراه ، أخرى).
- 4- الأفراد من مختلف المراكز الوظيفية (إداريين ، كوادرات طبية ، كوادرات طبية مساعدة ، موظفين ، أخرى).
- 5- الأفراد من مختلف التخصصات العلمية (إداريين ، أطباء ، تقنيين ، موظفين ، أخرى).
- 6- الأفراد من مختلف سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات ، من 5-10 سنوات ، من 11-15 سنة ، من 16-20 سنة ، 20 سنة فأكثر).

1- النوع:

يوضح الجدول رقم (2/1/5) والشكل رقم (2/1/5) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع.

جدول رقم (2/1/5)

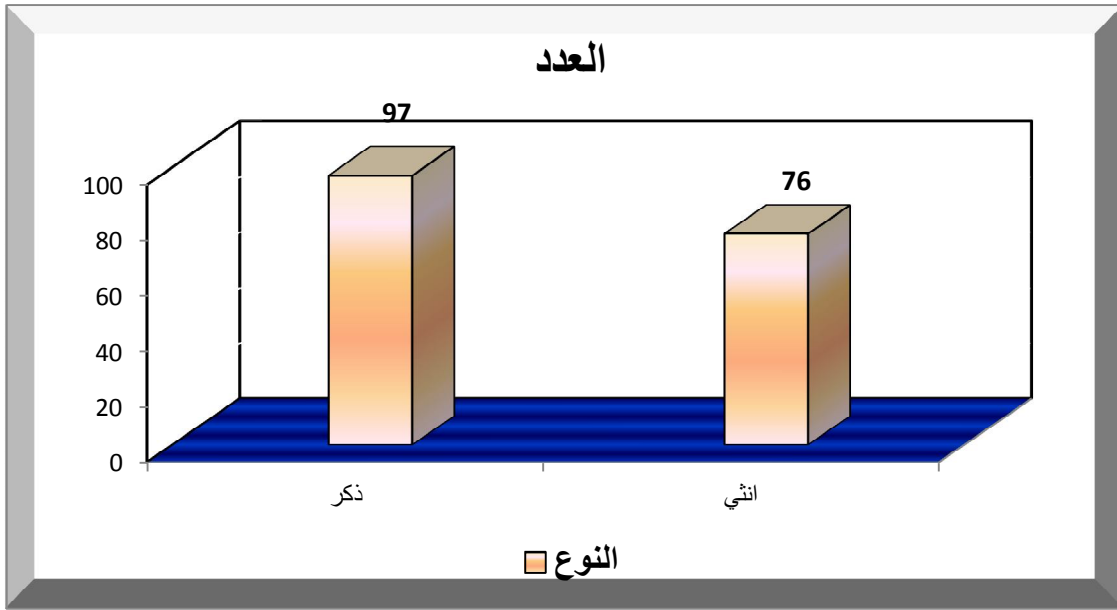
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع

النوع	العدد	النسبة المئوية
ذكر	97	%56.0
أنثى	76	%44.0
المجموع	173	% 100.0

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، 2014م

شكل رقم (2/2/4)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، برنامج Excel ، 2014م

يبين الجدول رقم (2/1/5) والشكل رقم (2/1/5) أنَّ أفراد عينة الدراسة شبة متساوية بين نسبة عدد الذكور والإناث حيث بلغ عدد الذكور (97) فرداً ويمثلون ما نسبته (%56.0) من العينة الكلية ، ثم بلغ عدد الإناث (93) فرداً ويمثلون نسبة (%44.0) من العينة الكلية .

- العمر:

يوضح الجدول رقم (3/1/5) والشكل رقم (3/1/5) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر.

جدول رقم (3/1/5)

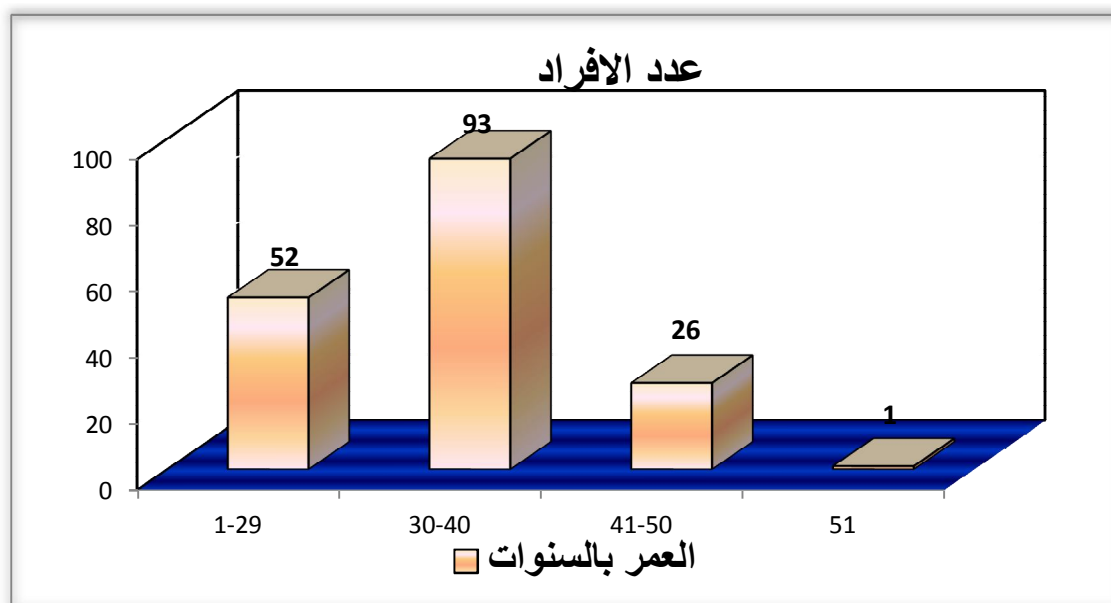
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر

النوع	العدد	النسبة المئوية
1-29	52	30.0
30-40	94	54.0
41-50	26	15.0
51	1	1.0
المجموع	173	% 100.0

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، 2014م

شكل رقم (3/1/5)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، برنامج Excel ، 2014م

يبين الجدول رقم (3/1/5) والشكل رقم (3/1/5) أنّ غالبية أفراد عينة الدراسة هم من الفئة العمرية (30-40) سنة ، حيث بلغ عددهم (93) فرداً ويمثلون ما نسبته (54.0%) من العينة الكلية ، ثم يليهم بالعدد أفراد عينة الدراسة من الفئة العمرية من (1-29) سنة ، إذ بلغ عددهم (52) فرداً وبنسبة (30.0%) من العينة الكلية ، ثم أفراد عينة الدراسة من الفئة العمرية من (41-50) ، والبالغ عددهم (26) فرداً وبنسبة (15.0%) ، وأخيراً الفئة العمرية من (51) سنة فأقل ، والبالغ عددهم (1) أفراد وبنسبة (1.0%) من العينة الكلية.

2- المؤهل العلمي:

يوضح الجدول رقم (4/1/5) والشكل رقم (4/1/5) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي.

جدول رقم (4/1/5)

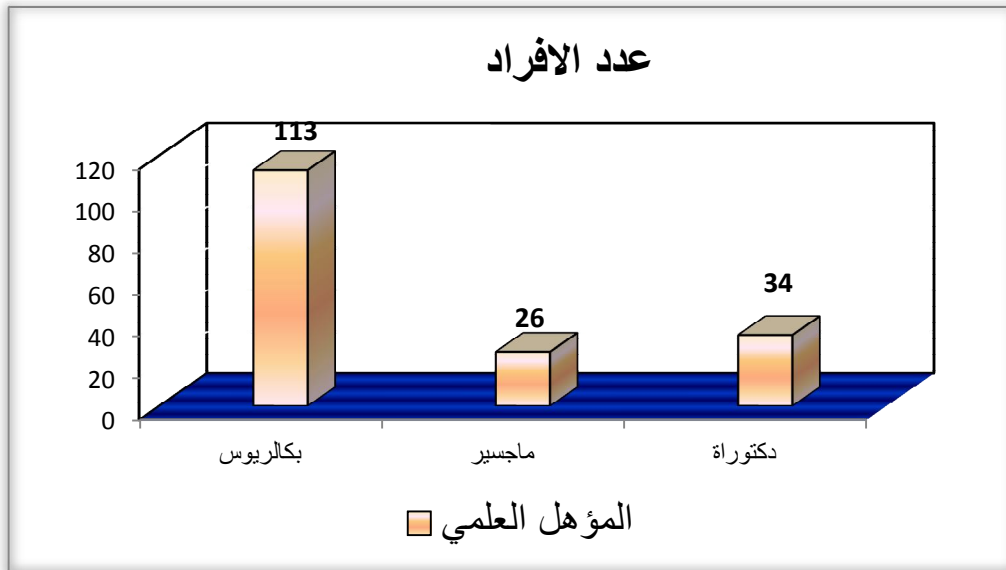
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	العدد	المؤهل العلمي
65.0%	113	بكالوريوس
15.0%	26	ماجستير
20.0%	34	دكتورة
100.0%	173	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، 2014م

شكل رقم (4/1/5)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، برنامج Excel ، 2014م

يتبين من الجدول رقم (4/1/5) والشكل رقم (4/1/5) أنّ غالبية أفراد عينة الدراسة هم من ذوي المؤهل العلمي البكالوريوس ، حيث بلغ عددهم (113) فرداً وبنسبة (65.0%) ، وتضمنت العينة على (26) فرداً وبنسبة (15.0%) من ذوي المؤهل العلمي الماجستير ، كما تضمنت العينة على ، وتضمنت العينة على (34) أفراد وبنسبة (20.0%) من ذوي المؤهل العلمي الدكتوراة.

4- سنوات الخبرة:

يوضح الجدول رقم (5/1/5) والشكل رقم (5/1/5) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة.

جدول رقم (5/1/5)

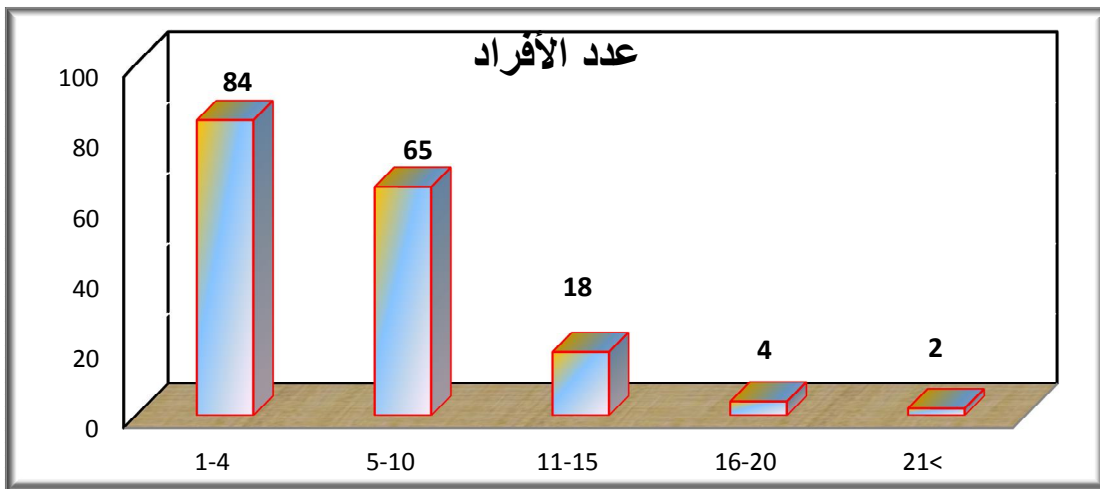
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

النسبة المئوية	العدد	سنوات الخبرة
48.6	84	1- 4
37.6	65	5-10
10.4	18	11-15
2.3	4	16-20
1.2	2	21
% 100.0	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، 2014م

شكل رقم (5/1/5)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، برنامج Excel ، 2014م

يتبين من الجدول رقم (5/1/5) والشكل رقم (5/1/5) أنّ غالبية أفراد عينة الدراسة لهم سنوات خبرة من (4-1) حيث بلغ عددهم في العينة (84) فرداً وبنسبة (48.6%) ، ثم يأتي بالمرتبة الثانية من حيث العدد ، أفراد عينة الدراسة الذين لهم خبرة من (5-10) سنة حيث بلغ عددهم (65) فرداً وبنسبة (37.6%) ، يليهم أفراد عينة الدراسة الذين لهم خبرة من (15-11) سنة حيث بلغ عددهم (18) فرداً وبنسبة (10.8%) ، يليهم أفراد عينة الدراسة الذين لهم سنوات خبرة من (20-16) سنة ، حيث بلغ عددهم (4) فرداً وبنسبة (2.3%) ، وأخيراً أفراد عينة الدراسة الذين لهم سنوات خبرة من (20) سنوات فأكثر ، حيث بلغ عددهم لكل فئة (2) أفراد وبنسبة (1.2%).

5- المركز الوظيفي:

يوضح الجدول رقم (6/1/5) والشكل رقم (6/1/5) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المركز الوظيفي.

جدول رقم (6/1/5)

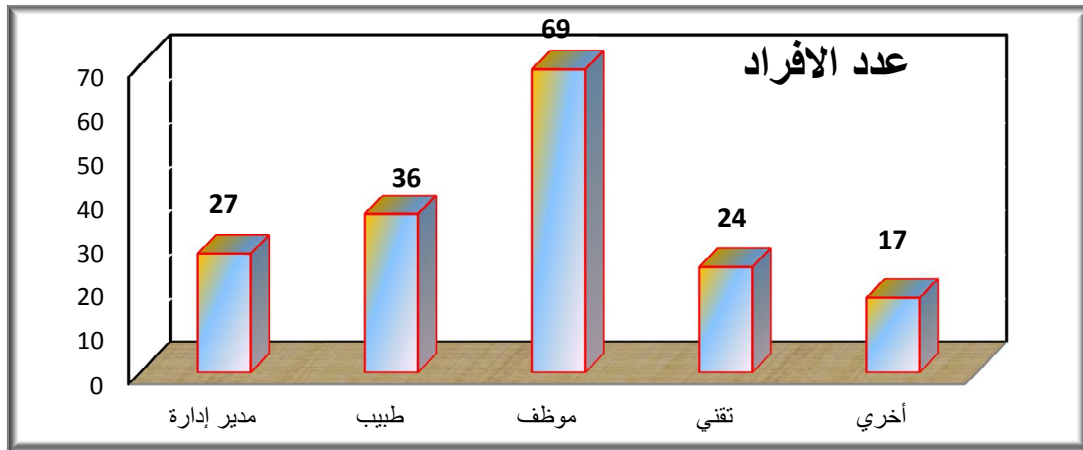
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المركز الوظيفي

النسبة المئوية	العدد	المركز الوظيفي
15.6	27	مدير إدارة
20.8	36	طبيب
39.9	69	موظف
13.9	24	تقني
9.8	17	أخري
% 100.0	173	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، 2014م

شكل رقم (6/1/5)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المركز الوظيفي



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، برنامج Excel ، 2014م

يتبين من الجدول رقم (6/1/5) والشكل رقم (6/1/5) أنّ غالبية أفراد عينة الدراسة يشغلون وظائف موظف ، إذ بلغ عددهم في العينة (69) فرداً وبنسبة (40.0%) ، ثم يأتي بالمرتبة الثانية من حيث العدد الذين يشغلون وظيفة طبيب ، حيث بلغ عددهم في العينة (36) فرداً وبنسبة (21.0%) ، و(27) مدير إدارة بنسبة (15.6%) ، و(24) تقني بنسبة (14.0%) ، و(17) أخرى بنسبة (10.0%).

4- التخصص العلمي:

يوضح الجدول رقم (7/1/5) والشكل رقم (7/1/5) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي.

جدول رقم (7/1/5)

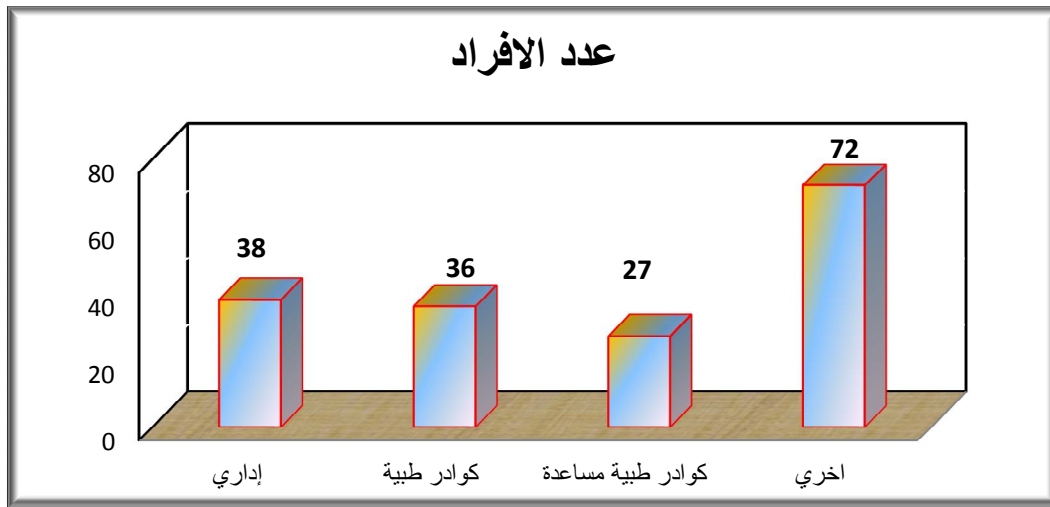
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي

النسبة المئوية	العدد	التخصص العلمي
22.0	38	إداري
20.8	36	كوادر طبية
15.6	27	كوادر طبية مساعدة
32.9	72	أخرى
% 100.0	173	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، 2014م

شكل رقم (7/1/5)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، برنامج Excel ، 2014م

يظهر الجدول رقم (7/1/5) والشكل رقم (7/1/5) أنّ التخصص العلمي لغالبية أفراد عينة الدراسة هو أخرى ، حيث بلغ عدد أفراد العينة المتخصصين بالمحاسبة (72) فرداً وبنسبة (32.0%) ، كما تضمنت عينة الدراسة على (38) فرداً وبنسبة (22.0%) من المتخصصين إدارة أعمال ، وتضمنت العينة على (36) فرداً وبنسبة (20.8%) من المتخصصين كوادرات طبية ، وتضمنت العينة على (27) أفراد وبنسبة (15.6%) من المتخصصين كوادرات طبية مساعدة.

ثانياً: أداة الدراسة

أداة البحث عبارة عن الوسيلة التي يستخدمها الباحث في جمع المعلومات اللازمة عن الظاهرة موضوع الدراسة ، ويوجد العديد من الأدوات المستخدمة في مجال البحث العلمي للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة للدراسة ، وقد اعتمد الباحث على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات من عينة الدراسة ، وللاستبيان مزايا منها:

- 1- يمكن تطبيقه للحصول على معلومات عن عدد من الأفراد.
- 2- قلة تكلفته وسهولة تطبيقه.
- 3- سهولة وضع عباراته وترسيم ألفاظه.
- 4- يوفر وقتاً للمستجيب ويعطيه فرصة التفكير.
- 5- يشعر المجيبون عليه بالحرية في التعبير عن آراء يخشون عدم موافقة الآخرين عليها.

وصف الاستبيان

أرفق مع الاستبيان خطاب للمبحوث تم فيه تنويره بموضوع الدراسة وهدفه وغرض الاستبيان ، واحتوى الاستبيان على قسمين رئيسيين:

القسم الأولي: تضمن عبارات عن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة ، حيث يحتوي هذا الجزء على عبارات حول النوع ، العمر بالسنوات ، المؤهل العلمي ، التخصص العلمي ، المركز الوظيفي ، سنوات الخبرة.

القسم الثاني: يحتوي هذا القسم على عدد (53) عبارة ، طلب من أفراد عينة الدراسة أن يحددوا استجاباتهم عن ما تصفه كل عبارة وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج الذي يتكون من خمس مستويات (أوافق بشدة ، أوافق ، محايد ، لا أوافق ، لا أوافق بشدة) ، وتم توزيع هذه العبارات على فرضيات الدراسة الستة بواقع (53) عبارة لكل الفرضيات.

ثالثاً: ثبات وصدق أداة الدراسة:

الثبات والصدق الظاهري:

للتأكد من الصدق الظاهري للاستبيان وصلاحيته عباراته من حيث الصياغة والوضوح قام الباحث بعرض عبارات الاستبيان على عدد من المحكمين الأكاديميين والمتخصصين بمجال الدراسة ، وبعد استعادت الاستبيان من المحكمين تم إجراء بعض التعديلات التي اقترحت عليها.

الثبات والصدق الإحصائي:

يقصد بثبات الاختبار أن يعطي المقياس نفس النتائج إذا ما استخدم أكثر من مرة واحدة تحت ظروف مماثلة. ويعني الثبات أيضاً أنه إذا ما طبق اختبار ما على مجموعة من الأفراد ورصدت درجات كل منهم ، ثم أعيد تطبيق الاختبار نفسه على المجموعة نفسها وتم الحصول على الدرجات نفسها يكون الاختبار ثابتاً تماماً. كما يعرف الثبات أيضاً بأنه مدى الدقة والاتساق للقياسات التي يتم الحصول عليها مما يقيسه الاختبار. ومن أكثر الطرق استخداماً في تقدير ثبات المقياس هي:

1- طريقة التجزئة النصفية باستخدام معادلة سبيرمان- براون.

2- معادلة ألفا - كرونباخ.

3- طريقة إعادة تطبيق الاختبار.

4- طريقة الصور المتكافئة.

5- معادلة جوتمان.

أما الصدق فهو مقياس يستخدم لمعرفة درجة صدق المبحوثين من خلال إجاباتهم على مقياس معين ، ويحسب الصدق بطرق عديدة أسهلها كونه يمثل الجذر التربيعي لمعامل الثبات ، وتتراوح قيمة كل من الصدق والثبات بين الصفر والواحد الصحيح. والصدق الذاتي للاستبانة هو مقياس الأداة لما وضعت ، ومقياس الصدق هو معرفة صلاحية الأداة لقياس ما وضعت له ، قام الباحث بإيجاد الصدق الذاتي لها إحصائياً باستخدام معادلة الصدق الذاتي هي:

$$\frac{\text{الصدق}}{\text{الثبات}}$$

وقام الباحث بحساب معامل ثبات المقياس المستخدم في الاستبيان بطريقة التجزئة النصفية حيث تقوم هذه الطريقة على أساس فصل إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات ذات الأرقام الفردية عن إجاباتهم على العبارات ذات الأرقام الزوجية ، ومن ثم يحسب معامل ارتباط بيرسون بين إجاباتهم على العبارات الفردية والزوجية وأخيراً يحسب معامل الثبات وفق معادلة سبيرمان- براون بالصيغة الآتية

$$2 \times r$$

$$\text{معامل الثبات} = \frac{\text{—}}{\text{—}}$$

$$r + 1$$

حيث: (ر) يمثل معامل ارتباط بيرسون بين الإجابات على العبارات ذات الأرقام الفردية والإجابات على العبارات ذات الأرقام الزوجية.

ولحساب صدق وثبات الاستبيان كما في أعلاه قام الباحث بأخذ عينة استطلاعية بحجم (10) أفراد من مجتمع الدراسة وتم حساب ثبات الاستبيان من العينة الاستطلاعية بموجب طريقة التجزئة النصفية وكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

الجدول (8/1/5)

الثبات والصدق الإحصائي لإجابات أفراد العينة الاستطلاعية على الاستبيان

معامل الصدق الذاتي	معامل الثبات	الفرضيات
0.95	0.91	الأولى
0.93	0.87	الثانية
0.94	0.89	الثالثة
0.91	0.84	الرابعة
0.88	0.78	الخامسة
0.90	0.82	السادسة
0.97	0.95	الاستبيان كاملاً

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، 2014م

يتضح من نتائج الجدول(8/1/5) أنّ جميع معاملات الثبات والصدق لإجابات أفراد العينة الاستطلاعية على العبارات المتعلقة بكل فرضية من فرضيات الدراسة الست ، وعلى الاستبيان كاملاً كانت أكبر من (50%) والبعض منها قريبة جداً إلى (100%) مما يدل على أنّ الاستبيان يتصف بالثبات والصدق الكبيرين جداً بما يحقق أغراض البحث ، ويجعل التحليل الإحصائي سليماً ومقبولاً .

ويعني اختبار ثبات المقياس إعطاء نفس النتيجة فيما لو طبقت مرة أخرى على الأفراد أنفسهم ، وللتحقق من ثبات أداة الدراسة المتعلقة بقياس رأس المال الفكري في تحقيق الجودة الشاملة والتميز المؤسسي تم حساب معامل ألفا- كرونباخ (Alpha- Cronabach) باعتباره مؤشراً للتجانس والاتساق الداخل حيث تبين أنّ الأداة تتمتع بمعاملات ثبات جيدة جداً حيث كإنّ معامل الثبات (0,95) وكقاعدة عامة فإنّ المعامل الأقل من 60% (0,60) يعتبر ضعيفاً وأنّ المعامل الأكثر (0,60) 60% يعتبر جيد ومناسب. بحيث كلما اقترب المعامل من الواحد الصحيح كانت درجة الثبات أفضل ، وعليه يمكن الاعتماد على إجابات الوحدات المبحوثة في تحليل الاستبيان وإثبات فرضيات الدراسة.

رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة وللتحقق من فرضياتها ، تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- 1- الأشكال البيانية.
- 2- التوزيع التكراري للإجابات.
- 3- النسب المئوية.
- 4- معامل ارتباط بيرسون.
- 5- معادلة سبيرمان- برأون لحساب معامل الثبات.
- 6- معامل التحديد.

وللحصول على نتائج دقيقة قدر الإمكان ، تم استخدام البرنامج الإحصائي *SPSS* والذي يشير اختصاراً إلى الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية *Statistical Package for Social Sciences* ، كما تمت الاستعانة بالبرنامج *Excel* لتنفيذ الأشكال البيانية المطلوبة في الدراسة.

خامساً: تطبيق أداة الدراسة:

تم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة المقررة (173) فرداً ، وقد تم تفرغ البيانات والمعلومات في الجداول التي أعدها الباحث لهذا الغرض ، حيث تم تحويل المتغيرات الأسمية (أوافق بشدة ، أوافق ، محايد ، لا أوافق ، لا أوافق بشدة) إلى متغيرات كمية (5 ، 4 ، 3 ، 2 ، 1) على الترتيب وتم تفرغ البيانات في الجداول الآتية ، وتم إعداد الأشكال البيانية اللازمة.

1- الفريضة الأولى : " هنالك علاقة إستدلالية بين رأس المال البشري في تحقيق الجودة الشاملة والتميز المؤسسي"

العبارة الأولى: تشجع المؤسسة العاملين على التدريب والمشاركة في المؤتمرات داخلياً وخارجياً.

يوضح الجدول رقم (9/1/5) والشكل رقم (8/1/5) التوزيع التكراري لإجابات أفراد

عينة الدراسة على العبارة الأولى.

جدول رقم (9/1/5)

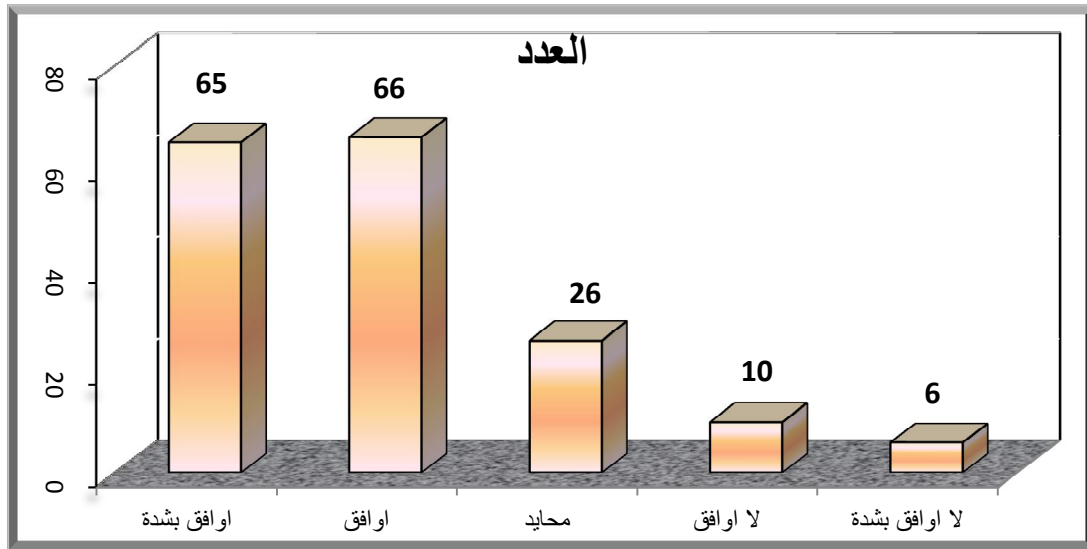
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
37.6	65	أوافق بشدة
38.2	66	أوافق
15.0	26	محايد
5.8	10	لا أوافق
3.5	6	لا أوافق بشدة
%100.0	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، 2014م

شكل رقم (8/1/5)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، برنامج Excel ، 2014م

يتبين من الجدول رقم (9/1/5) والشكل رقم (8/1/5) أنّ (66) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (38.2%) وافقوا على هناك علاقة استدلالية بين رأس المال البشري في تحقيق الجودة الشاملة والتميز المؤسسي ، وكما بشدة وافق (65) فرداً وبنسبة (37.5%) على ذلك ، وكان هناك (26) فرداً وبنسبة (15.0%) محايدين بخصوص ذلك ، بينما لم يوافق (10) أفراد وبنسبة (5.8%) على ذلك ، وكان هنالك (6) أفراد وبنسبة (3.5%) لم وافقوا بشدة على ذلك.

العبرة الثانية: تسعى المؤسسة إلى كسب العنصر البشري الذي يتمتع بالخبرات والمهارات سواء من الداخل أو الخارج (داخل أو خارج السودان).

يوضح الجدول رقم (10/1/5) والشكل رقم (9/1/5) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية.

جدول رقم (10/1/5)

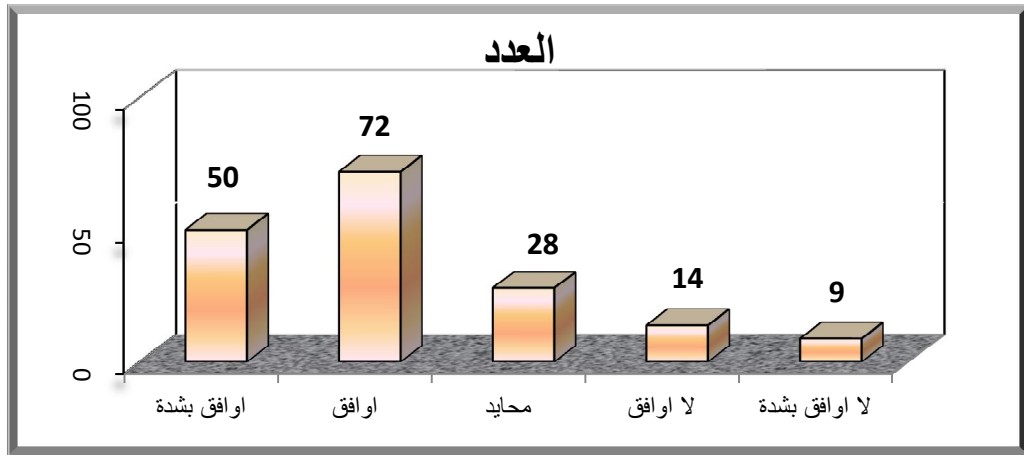
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
28.9	50	أوافق بشدة
41.6	72	أوافق
16.2	28	محايد
8.1	14	لا أوافق
5.2	9	لا أوافق بشدة
%100.0	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، 2014م

شكل رقم (9/1/5)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، برنامج Excel ، 2014م

يتبين من الجدول رقم (10/1/5) والشكل رقم (9/1/5) أنّ (72) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (41.6%) وافقوا على أنّ المؤسسة تسعى إلى كسب العنصر البشري الذي يتمتع بالخبرات والمهارات سواء من الداخل أو الخارج ، وكما بشدة وافق (50) فرداً وبنسبة (28.9%) على ذلك ، وكان هناك (28) فرداً وبنسبة (16.2%) محايدين بخصوص ذلك ، بينما لم يوافق (14) فرداً وبنسبة (8.1%) على ذلك ، وكان هنالك (9) أفراد وبنسبة (5.2%) لم وافقوا بشدة على ذلك.

العبارة الثالثة: تسعى المؤسسة إلى تحفيز العاملين على التطوير والتغيير والتدريب.

يوضح الجدول رقم (11/1/5) والشكل رقم (10/1/5) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة.

جدول رقم (11/1/5)

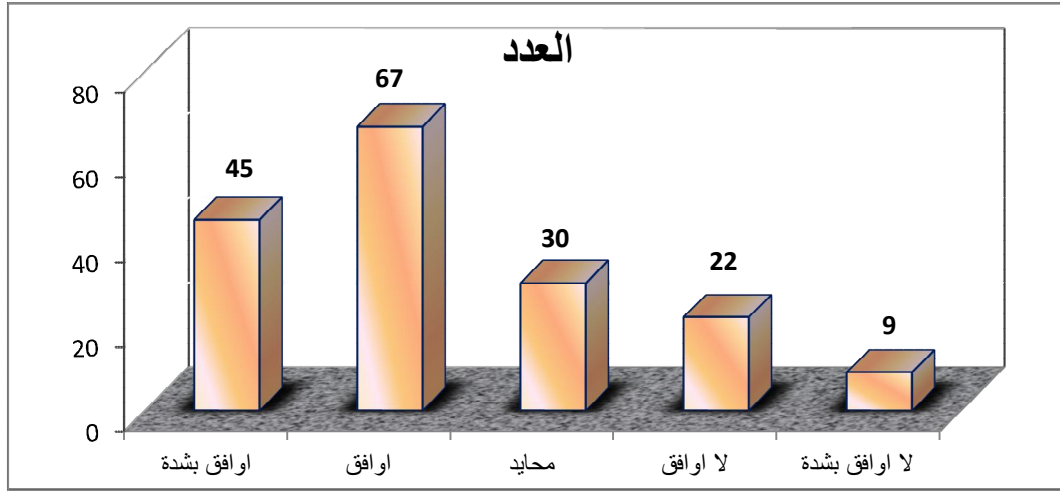
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
26.0	45	أوافق بشدة
38.7	67	أوافق
17.3	30	محايد
12.7	22	لا أوافق
5.2	9	لا أوافق بشدة
%100.0	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، 2014م

شكل رقم (10/1/5)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، برنامج Excel ، 2014م

يتبين من الجدول رقم (11/1/5) والشكل رقم (10/1/5) أنّ (67) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (38.7%) وافقوا على أنّ المؤسسة تسعى إلى تحفيز العاملين على التطوير والتغيير والتدريب ، كما وافق بشدة (45) فرداً وبنسبة (26.0%) على ذلك ، هناك (30) فرداً وبنسبة (17.3%) محايدين بخصوص ذلك ، بينما لم يوافق (22) فرداً وبنسبة (12.7%) على ذلك ، وهناك (9) أفراد وبنسبة (5.2%) لم يوافقوا بشدة على ذلك. العبارة الرابعة: تنظم المؤسسة الأهداف الخاصة بفرق العمل والأفراد بما يتناسب مع الأهداف الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة.

يوضح الجدول رقم (12/1/5) والشكل رقم (11/1/5) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة.

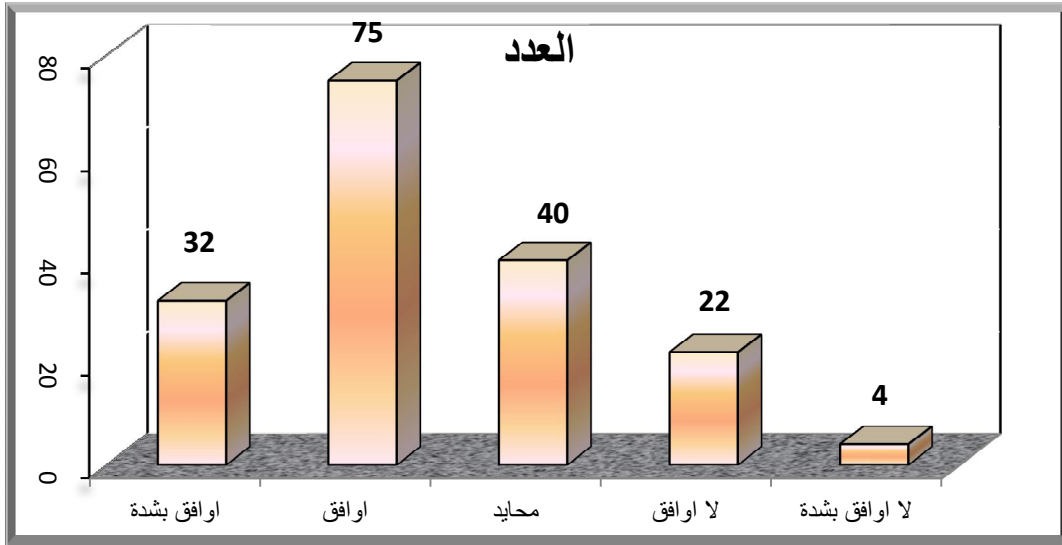
جدول رقم (12/1/5)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
18.5	32	أوافق بشدة
43.4	75	أوافق
23.1	40	محايد
12.7	22	لا أوافق
2.3	4	لا أوافق بشدة
% 100.0	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، 2014م

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، برنامج Excel ، 2014م

يتبين من الجدول رقم (12/1/5) والشكل رقم (11/1/5) أنّ (75) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (43.4%) وافقوا على أنّ المؤسسة تنظم الأهداف الخاصة بفرق العمل والأفراد بما يتناسب مع الأهداف الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة. ، كما وافق بشدة (32) فرداً وبنسبة (18.5%) على ذلك ، هناك (40) فرداً وبنسبة (23.1%) محايدين بخصوص ذلك ، بينما لم يوافق (22) فرداً وبنسبة (12.7%) على ذلك ، وهناك (4) أفراد وبنسبة (2.3%) لم يوافقوا بشدة على ذلك.

العبارة الخامسة: تعزز إدارة المؤسسة الثقة الداعمة للعاملين وذلك لتطوير افكار جديده تساعد على تحقيق التميز المؤسسي.

يوضح الجدول رقم (13/1/5) والشكل رقم (12/1/5) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة

جدول رقم (13/1/5)

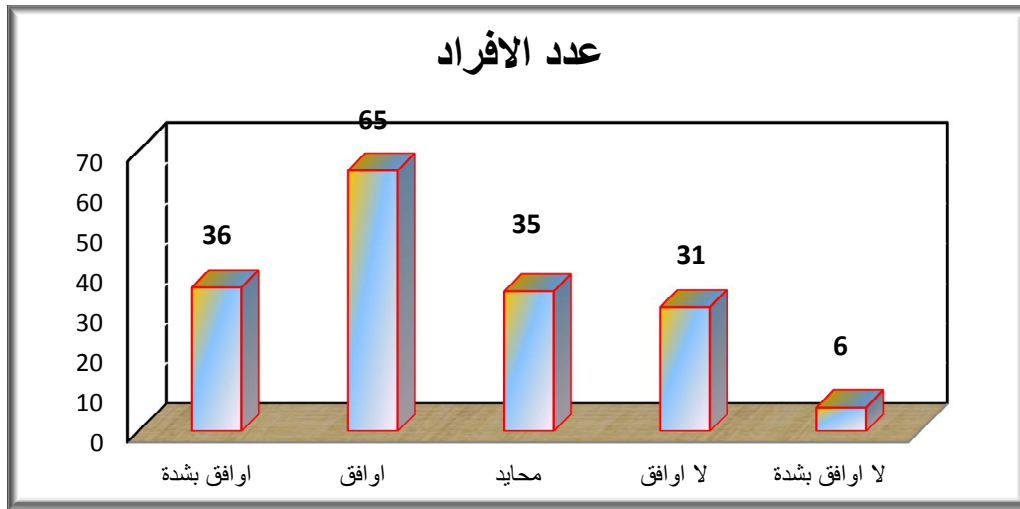
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
20.8	36	أوافق بشدة
37.6	65	أوافق
20.2	35	محايد
17.9	31	لا أوافق
3.5	6	لا أوافق بشدة
%100.0	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، 2014م

شكل رقم (12/1/5)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، برنامج Excel ، 2014م

يتبين من الجدول رقم (13/1/5) والشكل رقم (12/1/5) أنّ (65) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (37.6%) وافقوا على أنّ إدارة المؤسسة تعزز الثقة الداعمة للعاملين وذلك لتطوير أفكار جديده تساعد على تحقيق التميز المؤسسي ، كما وافق بشدة (36) فرداً وبنسبة (20.8%) على ذلك ، وكان هنالك (35) فرداً وبنسبة (20.2%) محايدين بخصوص ذلك ، بينما لم يوافق (31) فرداً وبنسبة (17.9%) على ذلك ، وهنالك (6) بنسبة (3.5%) لم يوافقوا بشدة على ذلك.

العبارة السادسة: تقوم المؤسسة بتنمية واستثمار الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية للعاملين.

يوضح الجدول رقم (14/1/5) والشكل رقم (13/1/5) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة.

جدول رقم (14/1/5)

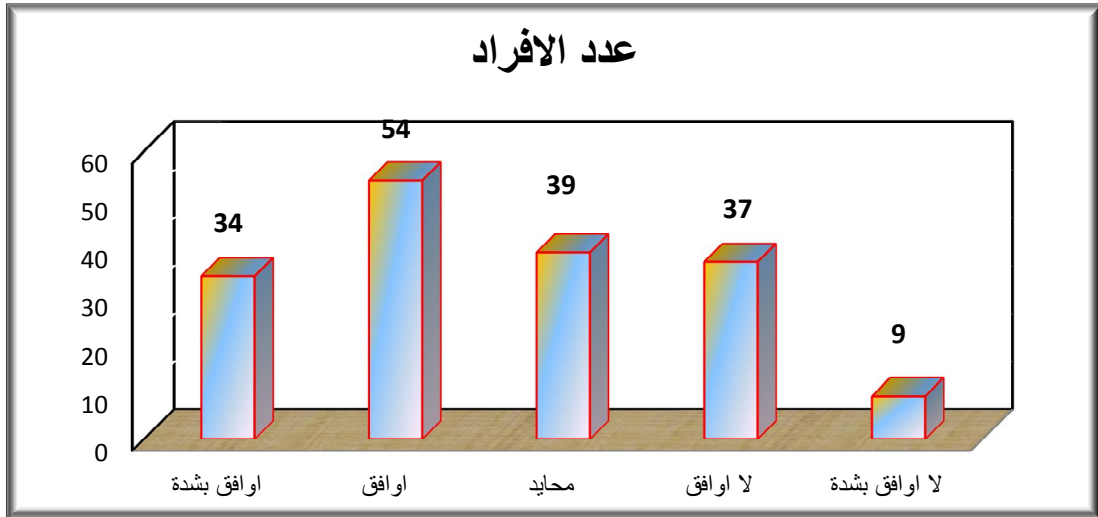
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
19.7	34	أوافق بشدة
31.2	54	أوافق
22.5	39	محايد
21.4	37	لا أوافق
5.2	9	لا أوافق بشدة
%100.0	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، 2014م

شكل رقم (13/1/5)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، برنامج Excel ، 2014م

يتبين من الجدول رقم (14/1/5) والشكل رقم (13/1/5) أن (54) فرداً في عينة

الدراسة وبنسبة (31.2%) وافقوا على أنّ المؤسسة تقوم بتنمية واستثمار الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية للعاملين ، كما وافق بشدة (34) فرداً وبنسبة (19.7%) على ذلك ، وكان هنالك (39) فرداً وبنسبة (22.5%) محايدين بخصوص ذلك ، بينما لم يوافق (37) فرداً وبنسبة (21.4%) على ذلك ، وهنالك (9) أفراد و بنسبة (5.2%) لم يوافقوا بشدة على ذلك.

العبارة السابعة: تمتلك مؤسسة البصر نظام معلومات للموارد البشرية يمتاز بالدقة والحدثة وسرعة التنفيذ مما يميزها عن غيرها.

يوضح الجدول رقم (15/1/5) والشكل رقم (14/1/5) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة.

جدول رقم (15/1/5)

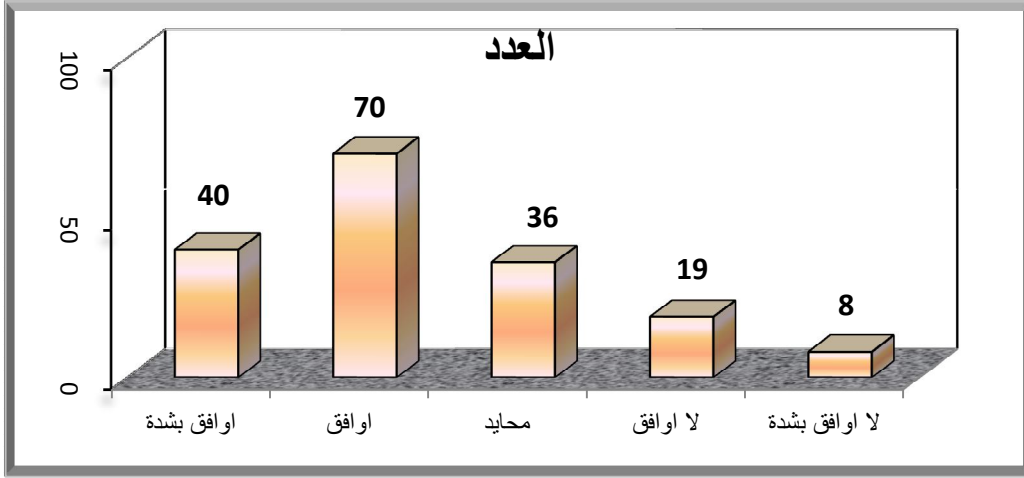
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
23.1	40	أوافق بشدة
40.5	70	أوافق
20.8	36	محايد
11.0	19	لا أوافق
4.6	8	لا أوافق بشدة
%100.0	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، 2014م

شكل رقم (14/1/5)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، برنامج Excel ، 2014م

يتبين من الجدول رقم (15/1/5) والشكل رقم (14/1/5) أنّ (70) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (40.5%) وافقوا على أنّ المؤسسة تمتلك نظام معلومات للموارد البشرية يمتاز بالدقة والحداثة وسرعة التنفيذ مما يميزها عن غيرها ، كما وافق بشدة (40) فرداً وبنسبة (23.1%) على ذلك ، وكان هنالك (36) فرداً وبنسبة (20.8%) محايدين بخصوص ذلك ، بينما لم يوافق (19) فراداً وبنسبة (11.4%) على ذلك ، وهنالك (8) أفراد وبنسبة (4.6%) لم يوافقوا بشدة على ذلك.

العبارة الثامنة: تراعي مؤسسة رغبة الموظف وقدرته في الأداء عند توزيع الأعمال.

يوضح الجدول رقم (16/1/5) والشكل رقم (15/1/5) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة.

جدول رقم (16/1/5)

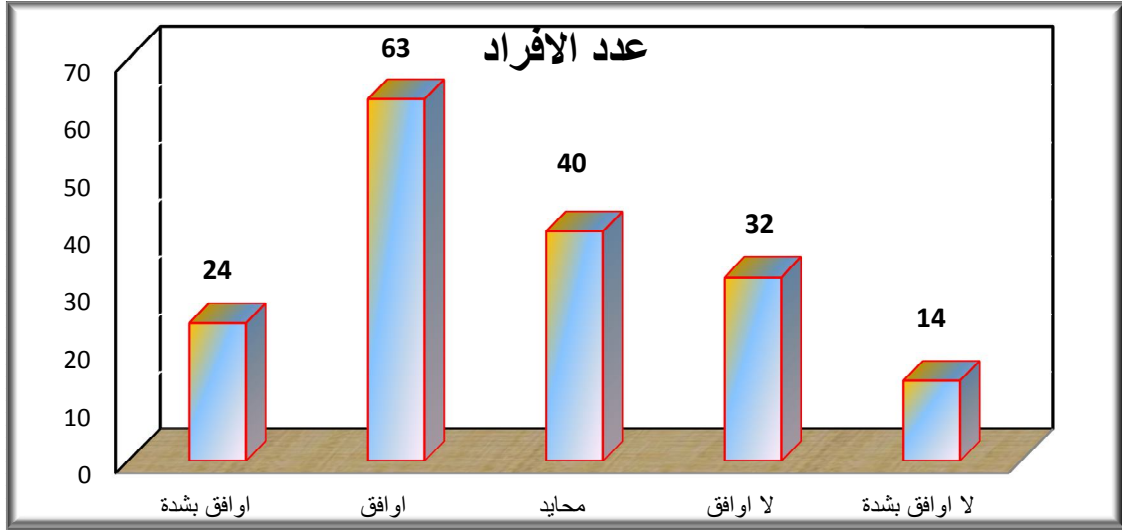
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
13.9	24	أوافق بشدة
36.4	63	أوافق
23.1	40	محايد
18.5	32	لا أوافق
8.1	14	لا أوافق بشدة
%100.0	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، 2014م

شكل رقم (15/1/5)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، برنامج Excel ، 2014م

يتبين من الجدول رقم (16/1/5) والشكل رقم (15/1/5) أنّ (63) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (36.4%) وافقوا على أنّ المؤسسة تراعي رغبة الموظف وقدرته في الأداء عند توزيع الأعمال ، كما وافق بشدة (24) فرداً وبنسبة (13.9%) على ذلك ، وكان هنالك (40) فرداً وبنسبة (23.1%) محايدين بخصوص ذلك ، بينما لم يوافق (32) فرداً وبنسبة (18.5%) على ذلك ، وهنالك (14) فرداً وبنسبة (8.1%) لم يوافقوا بشدة على ذلك. العبارة التاسعة: تحرص المؤسسة على خلق مواعمة بين أهدافها وأهداف الموظفين.

يوضح الجدول رقم (17/1/5) والشكل رقم (16/1/5) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة.

جدول رقم (17/1/5)

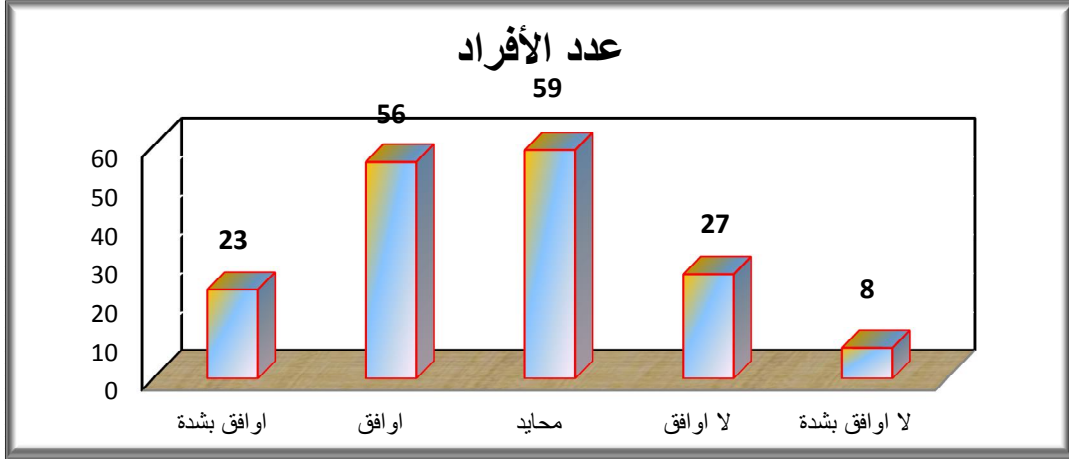
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
13.3	23	أوافق بشدة
32.4	56	أوافق
34.1	59	محايد
15.6	27	لا أوافق
4.6	8	لا أوافق بشدة
%100.0	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، 2014م

شكل رقم (16/2/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، برنامج Excel ، 2014م

يتبين من الجدول رقم (17/1/5) والشكل رقم (16/1/5) أنّ (56) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (32.4%) وافقوا على أنّ المؤسسة تحرص على خلق مواءمة بين أهدافها وأهداف الموظفين ، كما وافق بشدة (23) فرداً وبنسبة (13.3%) على ذلك ، وكان هنالك (59) فرداً وبنسبة (34.1%) محايدين بخصوص ذلك ، بينما لم يوافق (27) فرداً وبنسبة (15.6%) على ذلك ، وهنالك (8) أفراد وبنسبة (4.6%) لم يوافقوا بشدة على ذلك.

العبارة العاشرة: تحافظ المؤسسة على المكانة الإجتماعية للموظفين من ذوي القدرات المتميزة أينما تكون مواقعهم الوظيفية.

يوضح الجدول رقم (18/1/5) والشكل رقم (17/1/5) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة العاشرة.
جدول رقم (18/1/5)

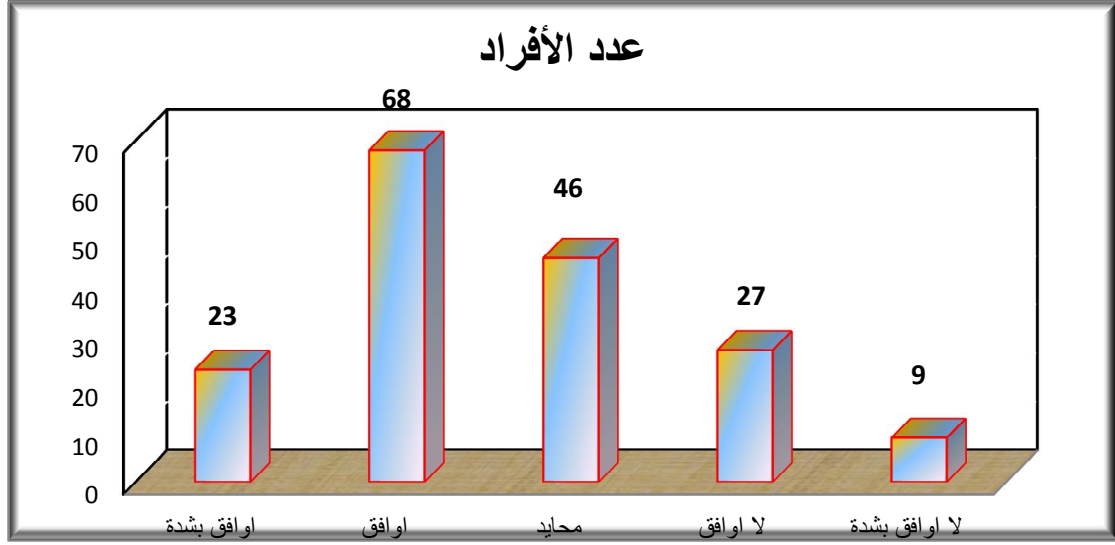
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة العاشرة

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
13.3	23	أوافق بشدة
39.3	68	أوافق
26.6	46	محايد
15.6	27	لا أوافق
5.2	9	لا أوافق بشدة
%100.0	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، 2014م

شكل رقم (17/1/5)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة العاشرة



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، برنامج Excel ، 2014م

يتبين من الجدول رقم (18/1/5) والشكل رقم (17/1/5) أنّ (68) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (39.3%) وافقوا على أنّ المؤسسة تحافظ على المكانة الإجتماعية للموظفين من ذوي القدرات المتميزة أينما تكون مواقعهم الوظيفية ، كما وافق بشدة (23) فرداً وبنسبة (13.3%) على ذلك ، وكان هنالك (46) فرداً وبنسبة (26.6%) محايدين بخصوص ذلك ، بينما لم يوافق (27) فرداً وبنسبة (15.6%) على ذلك ، وهنالك (9) أفراد وبنسبة (5.2%) لم يوافقوا بشدة على ذلك.

2- الفريضة الثانية: " هنالك علاقة استدلالية بين مشاركة العملاء في تحقيق جودة الخدمة وتميزها"

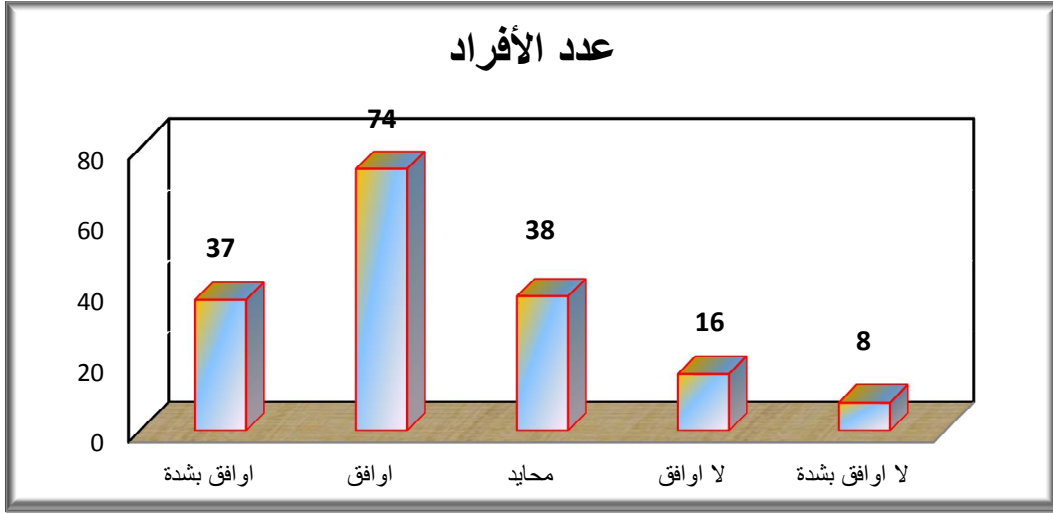
العبارة الأولى: تتابع المؤسسة شكاوي العملاء باستمرار وتسعى في حلها.
يوضح الجدول رقم (19/1/5) والشكل رقم (18/1/5) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى.جدول رقم (19/1/5)
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
21.4	37	أوافق بشدة
42.8	74	أوافق
22.0	38	محايد
9.2	16	لا أوافق
4.6	8	لا أوافق بشدة
%100.0	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، 2014م

شكل رقم (18/1/5)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، برنامج Excel ، 2014م

يتبين من الجدول رقم (19/1/5) والشكل رقم (18/1/5) أنّ (74) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (42.8%) وافقوا على أنّ المؤسسة تتابع شكاوي العملاء باستمرار وتسعى في حلها ، كما وافق بشدة (37) فرداً وبنسبة (21.4%) على ذلك ، وكان هنالك (38) فرداً وبنسبة (22.0%) محايدين بخصوص ذلك ، بينما لم يوافق (16) فرداً وبنسبة (9.2%) على ذلك ، وهنالك (8) أفراد وبنسبة (4.6%) لم يوافقوا بشدة على ذلك.

العبارة الثانية: المشاكل والمقترحات من قبل العملاء تعالج بصورة فورية.

يوضح الجدول رقم (20/1/5) والشكل رقم (19/1/5) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية.

جدول رقم (20/1/5)

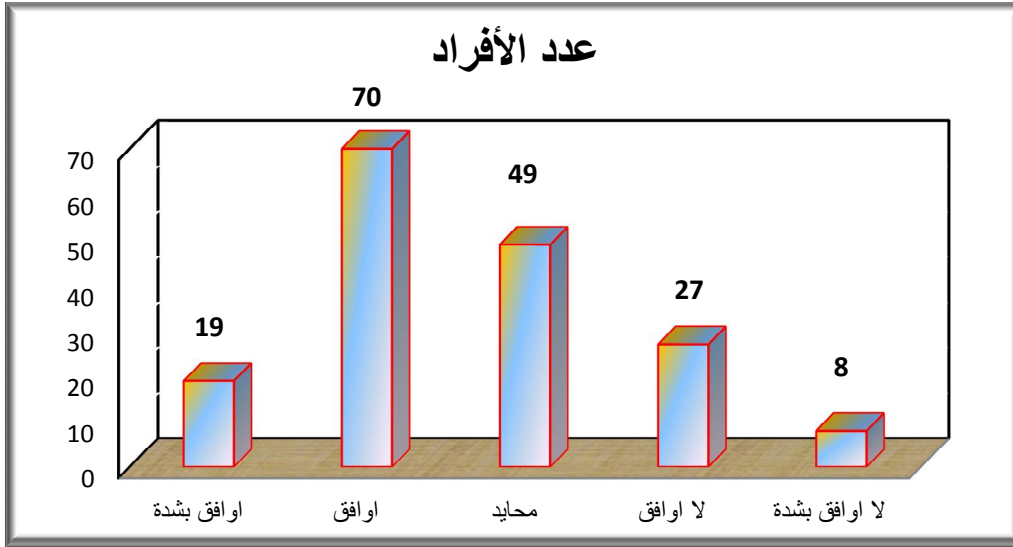
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
11.0	19	أوافق بشدة
40.5	70	أوافق
28.3	49	محايد
15.6	27	لا أوافق
4.6	8	لا أوافق بشدة
%100.0	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، 2014م

شكل رقم (19/1/5)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، برنامج Excel ، 2014م

يتبين من الجدول رقم (20/1/5) والشكل رقم (19/1/5) أنّ (70) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (40.5%) وافقوا على أنّ المشاكل والمقترحات من قبل العملاء تعالج بصورة فورية ، كما وافق بشدة (19) فرداً وبنسبة (11.0%) على ذلك ، وكان هناك (49) فرداً وبنسبة (28.3%) محايدين بخصوص ذلك ، بينما لم يوافق (27) أفراد وبنسبة (15.6%) ، كما لم يوافق بشدة (8) أفراد وبنسبة (4.6%) على ذلك.

العبارة الثالثة: تتابع المؤسسة التغيرات المستمرة في رغبات العملاء في تقديم الخدمات وتقوم بتلبيتها.

يوضح الجدول رقم (21/1/5) والشكل رقم (20/1/5) التوزيع التكراري لإجابات أفراد

عينة الدراسة على العبارة الثالثة.

جدول رقم (21/1/5)

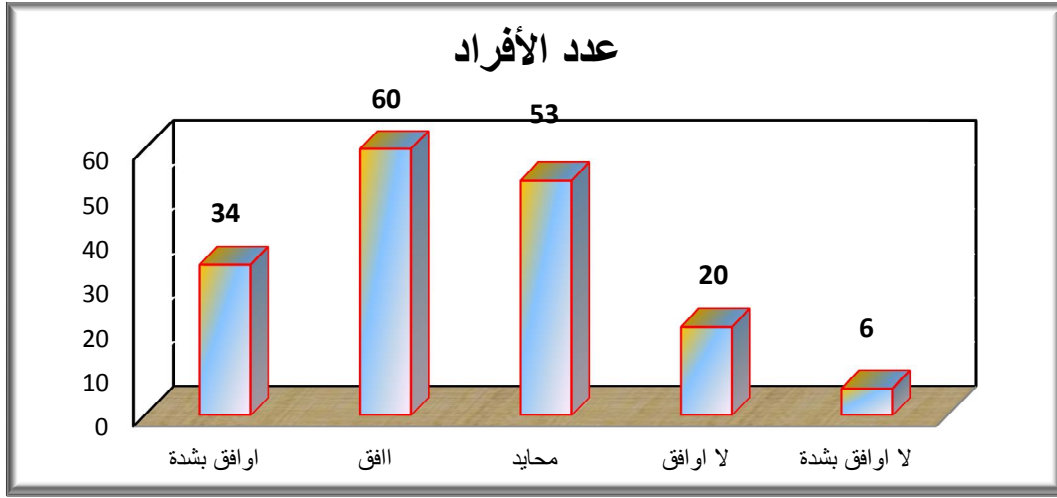
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
19.7	34	أوافق بشدة
34.7	60	أوافق
30.6	53	محايد
11.6	20	لا أوافق
3.5	6	لا أوافق بشدة
%100.0	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، 2014م

شكل رقم (20/1/5)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، برنامج Excel ، 2014م

يتبين من الجدول رقم (21/1/5) والشكل رقم (20/1/5) أنّ (60) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (34.7%) وافقوا على أنّ المؤسسة تتابع التغيرات المستمرة في رغبات العملاء في تقديم الخدمات وتقوم بتلبيتها ، كما وافق بشدة (34) فرداً وبنسبة (19.7%) على ذلك ، وكان هناك (53) فرداً وبنسبة (30.6%) محايدين بخصوص ذلك ، بينما لم يوافق (20) فرداً وبنسبة (11.6%) على ذلك ، كما لم يوافق بشدة (6) أفراد وبنسبة (3.5%) على ذلك.

العبارة الرابعة: تسعى المؤسسة إلى زيادة عدد المستفيدين من خلال الخدمات المقدمة إليهم.

يوضح الجدول رقم (22/1/5) والشكل رقم (21/1/5) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة.

جدول رقم (22/1/5)

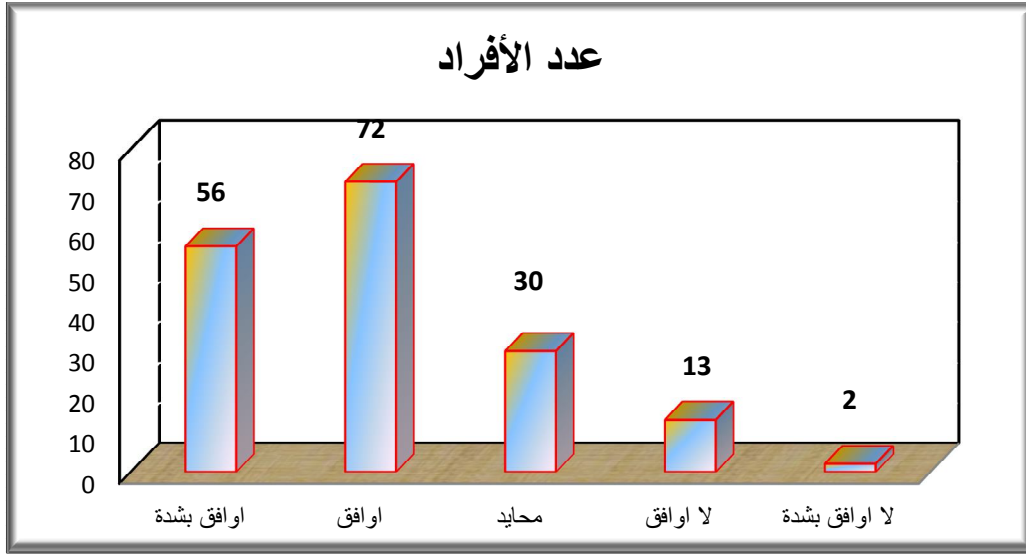
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
32.4	56	أوافق بشدة
41.6	72	أوافق
17.3	30	محايد
7.5	13	لا أوافق
1.2	2	لا أوافق بشدة
% 100.0	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، 2014م

شكل رقم (21/1/5)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، برنامج Excel ، 2014م

يتبين من الجدول رقم (22/1/5) والشكل رقم (21/1/5) أنّ (72) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (41.6%) وافقوا على أنّ المؤسسة تسعى إلى زيادة عدد المستخدمين من خلال الخدمات المقدمة إليهم ، كما وافق بشدة (56) فرداً وبنسبة (32.4%) على ذلك ، وكان هناك (30) أفراد وبنسبة (17.3%) محايدين بخصوص ذلك ، بينما لم يوافق (13) أفراد وبنسبة (7.5%) على ذلك ، كما لم يوافق بشدة (2) أفراد وبنسبة (1.2%) على ذلك.

العبارة الخامسة: تسهل إدارة المؤسسة عملية الاتصال مع العملاء للمشاركة في كيفية تقديم الخدمات.

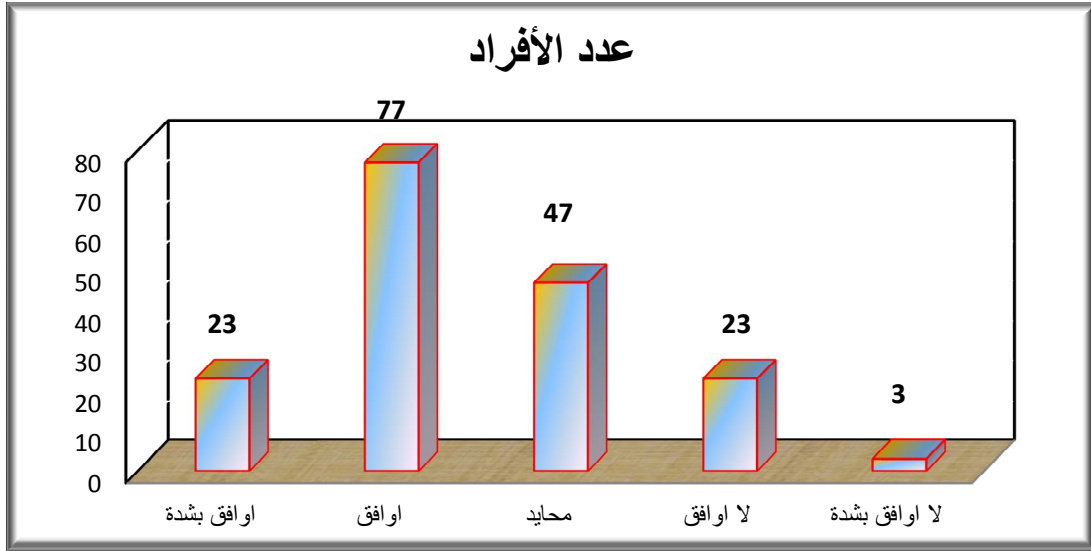
يوضح الجدول رقم (23/1/5) والشكل رقم (22/1/5) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة.
جدول رقم (23/1/5):

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
13.3	23	أوافق بشدة
44.5	77	أوافق
27.2	47	محايد
13.3	23	لا أوافق
1.7	3	لا أوافق بشدة
%100.0	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، 2014م

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، برنامج Excel ، 2014م

يتبين من الجدول رقم (23/1/5) والشكل رقم (22/1/5) أنّ (77) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (44.5%) وافقوا على أنّ المؤسسة تسهل إدارة عملية الاتصال مع العملاء للمشاركة في كيفية تقديم الخدمات ، كما وافق بشدة (23) فرداً وبنسبة (13.3%) على ذلك ، وكان هنالك (47) فرداً وبنسبة (27.2%) محايدين بخصوص ذلك ، بينما لم يوافق (23) أفراد وبنسبة (13.3%) ، كذلك لم يوافق بشدة (3) أفراد وبنسبة (1.7%) على ذلك.

العبارة السادسة : تعمل المؤسسة على تلبية ورغبات عملائها المتجددة.

يوضح الجدول رقم (24/1/5) والشكل رقم (23/1/5) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة.

جدول رقم (24/1/5)

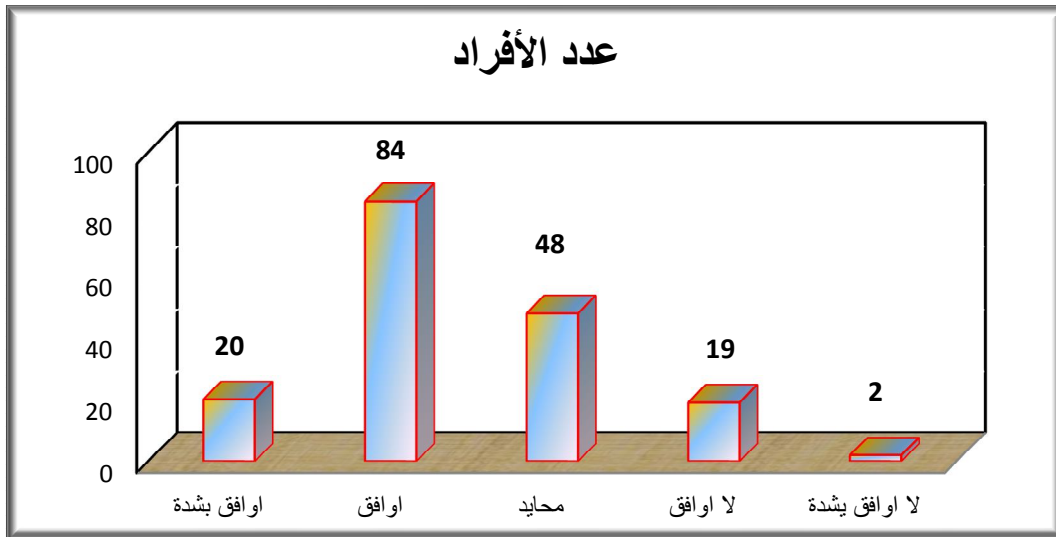
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
11.6	20	أوافق بشدة
48.6	84	أوافق
27.7	48	محايد
11.0	19	لا أوافق
1.2	2	لا أوافق بشدة
%100.0	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، 2014م

شكل رقم (23/1/5)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، برنامج Excel ، 2014م

يتبين من الجدول رقم (24/1/5) والشكل رقم (23/1/5) أنّ (84) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (48.6%) وافقوا على أنّ المؤسسة تعمل على تلبية ورغبات عملائها

المتجددة ، كما وافق بشدة (20) فرداً وبنسبة (11.6%) على ذلك ، وكان هنالك (48) أفراد وبنسبة (47.7%) محايدين بخصوص ذلك ، بينما لم يوافق (19) فراداً وبنسبة (11.0%) على ذلك ، كذلك لم يوافق بشدة شخصين وبنسبة (1.2%) على ذلك.

العبارة السابعة: تمتلك المؤسسة نظام معلومات الكتروني لتقليل الفجوة بين المؤسسة والعميل.

يوضح الجدول رقم (25/1/5) والشكل رقم (24/1/5) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة.

جدول رقم (25/1/5)

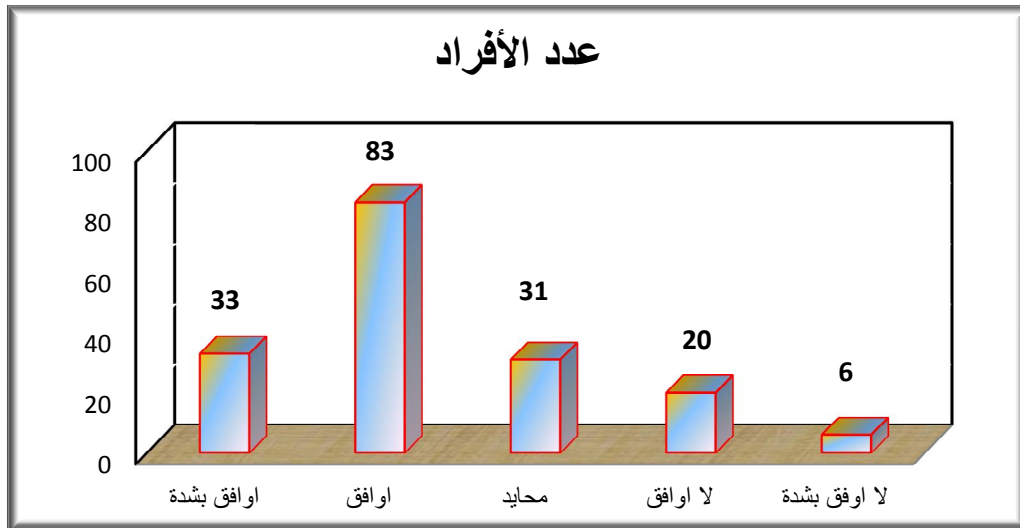
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
19.1	33	أوافق بشدة
48.0	83	أوافق
17.9	31	محايد
11.6	20	لا أوافق
3.5	6	لا أوافق بشدة
% 100.0	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، 2014م

شكل رقم (24/1/5)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، برنامج Excel ، 2014م

يتبين من الجدول رقم (25/1/5) والشكل رقم (24/1/5) أنّ (83) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (48.0%) وافقوا على أنّ المؤسسة تمتلك نظام معلومات إلكتروني لتقليل الفجوة بين المؤسسة والعميل ، كما وافق بشدة (33) فرداً وبنسبة (19.1%) على ذلك ، وكان هنالك (31) فرداً وبنسبة (17.9%) محايدين بخصوص ذلك ، بينما لم يوافق (20) فرداً وبنسبة (11.6%) على ذلك ، وكذلك لم يوافق بشدة (6) أفراد وبنسبة (3.5%) على ذلك.

العبارة الثامنة: تقوم المؤسسة بتقديم خدمة متكاملة لعملائها بحيث لا يحتاجون إلى غيرها من المؤسسات ذات الصلة .

يوضح الجدول رقم (26/1/5) والشكل رقم (25/1/5) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة.

جدول رقم (26/1/5)

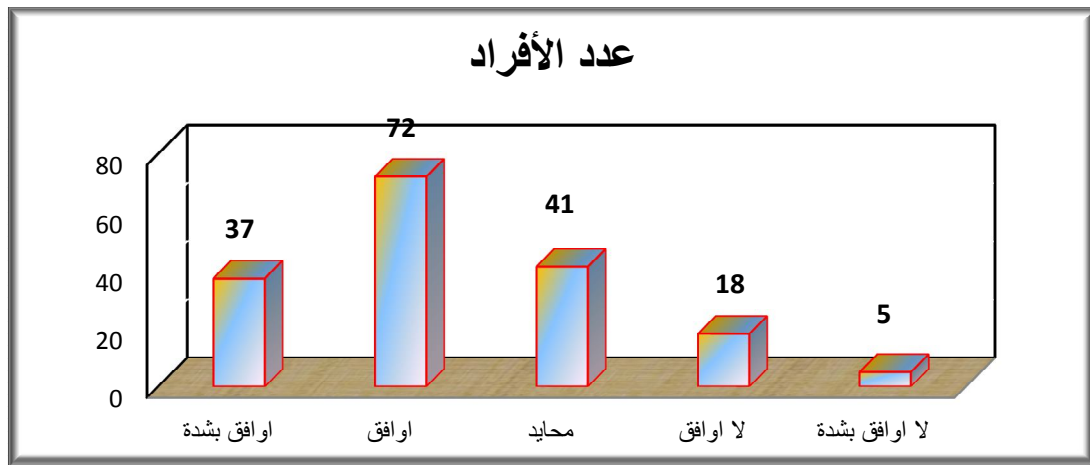
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
21.4	37	أوافق بشدة
41.6	72	أوافق
23.7	41	محايد
10.4	18	لا أوافق
2.9	5	لا أوافق بشدة
100.0%	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، 2014م

شكل رقم (25/1/5)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، برنامج Excel ، 2014م

يتبين من الجدول رقم (26/1/5) والشكل رقم (25/1/5) أنّ (72) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (41.6%) وافقوا على أنّ المؤسسة تقوم بتقديم خدمة متكاملة لعمالها بحيث لا يحتاجون إلى غيرها من المؤسسات ذات الصلة ، كما وافق بشدة (37) فرداً وبنسبة (21.4%) على ذلك ، وكان هنالك (41) فرداً وبنسبة (23.7%) محايدين بخصوص ذلك ، بينما لم يوافق (18) فرداً وبنسبة (10.4%) على ذلك ، كما لم يوافق بشدة (5) أفراد وبنسبة (2.9%) على ذلك.

العبرة التاسعة: تقوم المؤسسة ببناء حوارات مع المتعاملين يقوم على الإنفتاح والشفافية.

يوضح الجدول رقم (27/1/5) والشكل رقم (26/1/5) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة.

جدول رقم (27/1/5)

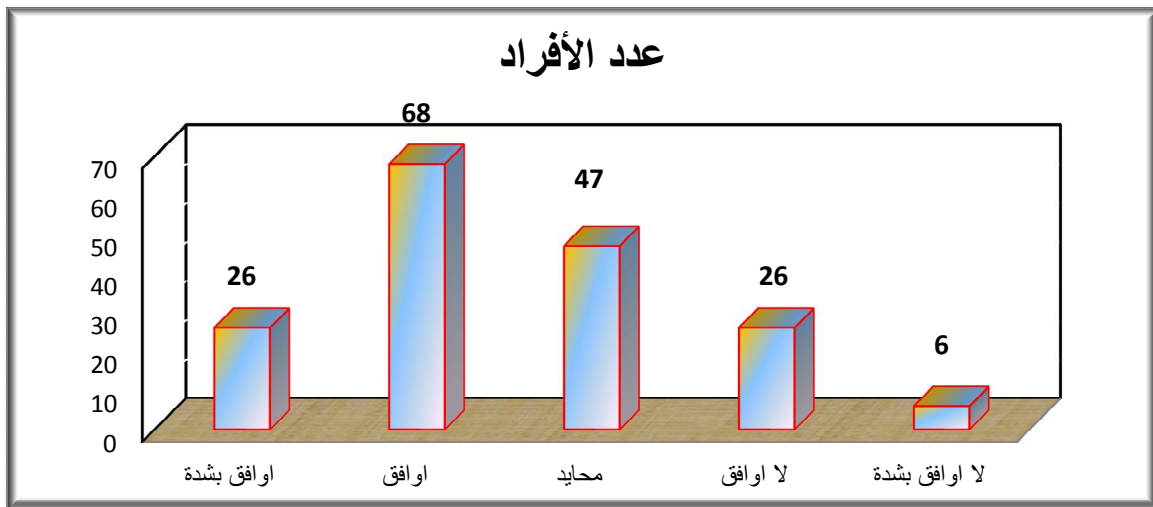
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
15.0	26	أوافق بشدة
39.3	68	أوافق
27.2	47	محايد
15.0	26	لا أوافق
3.5	6	لا أوافق بشدة
%100.0	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، 2014م

شكل رقم (26/1/5)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، برنامج Excel ، 2014م

يتبين من الجدول رقم (27/1/5) والشكل رقم (26/1/5) أنّ (68) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (39.3%) وافقوا على أنّ المؤسسة تقوم ببناء حوارات مع المتعاملين يقوم على الإنفتاح والشفافية ، كما وافق بشدة (26) فرداً وبنسبة (15.0%) على ذلك ، وكان هنالك (47) فرداً وبنسبة (27.2%) محايدين بخصوص ذلك ، بينما لم يوافق (26) فرداً وبنسبة (15.0%) ، كما لم يوافق بشدة (6) أفراد وبنسبة (3.5%) على ذلك

العبرة العاشرة: لا تتردد المؤسسة في تبني أو إحداث أي تغيير مطلوب لصالح العملاء يؤدي إلى استقرارهم.

يوضح الجدول رقم (28/1/5) والشكل رقم (27/1/5) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة العاشرة.

جدول رقم (28/1/5)

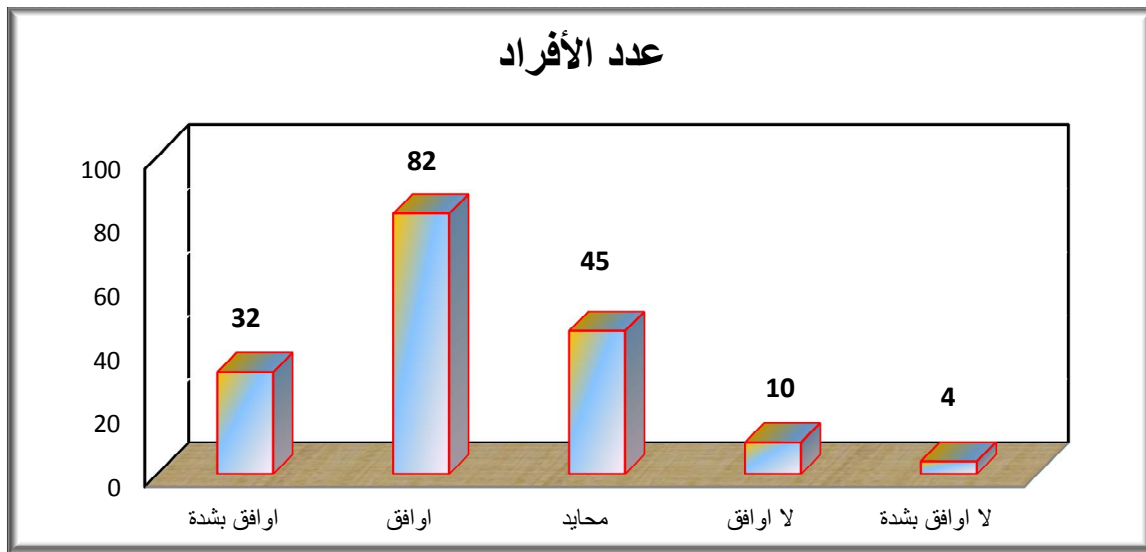
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة العاشرة

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
18.5	32	أوافق بشدة
47.4	82	أوافق
26.0	45	محايد
5.8	10	لا أوافق
2.3	4	لا أوافق بشدة
%100.0	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، 2014م

شكل رقم (27/1/5)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة العاشرة



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، برنامج Excel ، 2014م

يتبين من الجدول رقم (28/1/5) والشكل رقم (27/1/5) أنّ (82) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (47.4%) وافقوا على أنّ المؤسسة لا تتردد في تبني أو إحداث أي تغيير مطلوب لصالح العملاء يؤدي إلى استقرارهم ، كما وافق بشدة (32) فرداً وبنسبة (18.5%) على ذلك ، وكان هنالك (45) فرداً وبنسبة (26.0%) محايدين بخصوص ذلك ، بينما لم يوافق (10) أفراد وبنسبة (5.8%) على ذلك ، كما لم يوافق بشدة (4) أفراد وبنسبة (2.3%) على ذلك.

3- الفريضة الثالثة: " هنالك علاقة استدلالية بين رأس المال الهيكلي (التنظيمي) في تبني الإدارة مفهوم المشاركة بين العاملين لتحقيق الجودة الشاملة والتميز المؤسسي " العبارة الأولى: تسعى المؤسسة إلى بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تنتج الإبداع والابتكار.

يوضح الجدول رقم (29/1/5) والشكل رقم (28/1/5) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى.

جدول رقم (29/1/5)

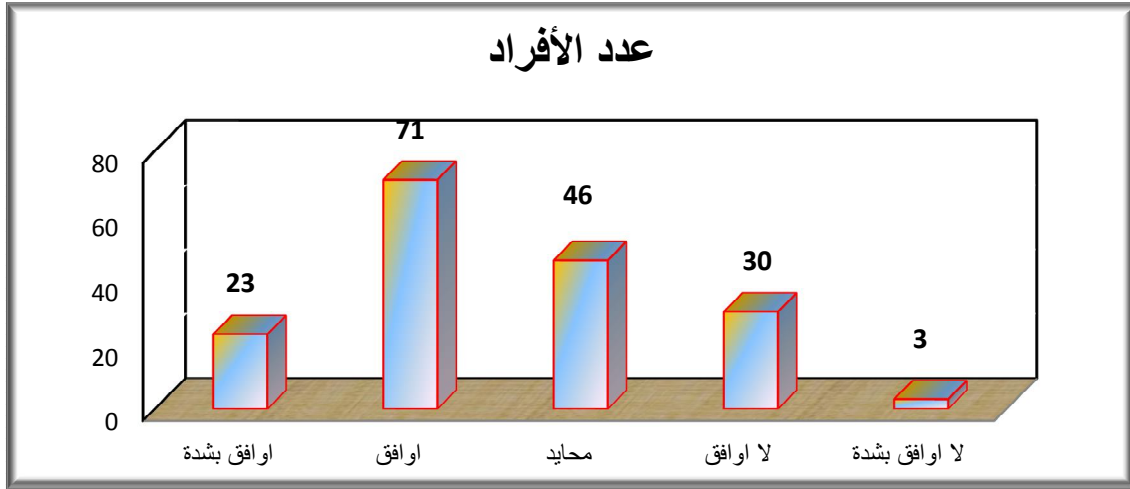
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
13.3	23	أوافق بشدة
41.0	71	أوافق
26.6	46	محايد
17.3	30	لا أوافق
1.7	3	لا أوافق بشدة
% 100.0	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، 2014م

شكل رقم (28/1/5)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، برنامج Excel ، 2014م

يتبين من الجدول رقم (29/1/5) والشكل رقم (28/1/5) أنّ (71) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (41.0%) وافقوا على أنّ المؤسسة تسعى إلى بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تنتج الإبداع والابتكار ، كما وافق بشدة (23) فرداً وبنسبة (13.3%) على ذلك ، وكان هنالك (46) فرداً وبنسبة (26.6%) محايدين بخصوص ذلك ، بينما لم يوافق (30) فرداً وبنسبة (17.3%) ، كما لم يوافق بشدة (3) أفراد بنسبة (1.7%) على ذلك.

العبارة الثانية: تشجع المؤسسة وتفوض العاملين على القيام بالمهام الموكلة إليهم وإعطائهم الثقة بالنفس.

يوضح الجدول رقم (30/1/5) والشكل رقم (29/1/5) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية.

جدول رقم (30/1/5)

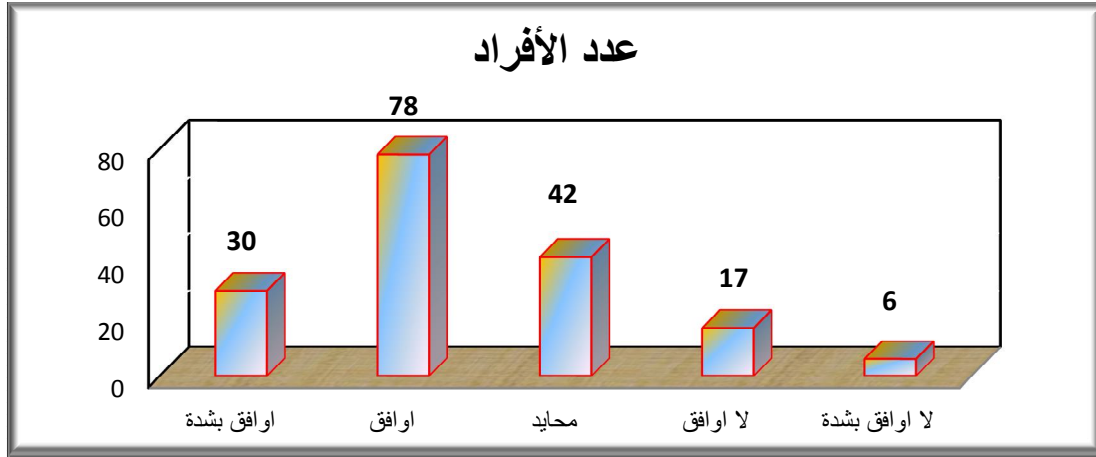
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
17.3	30	أوافق بشدة
45.1	78	أوافق
24.3	42	محايد
9.8	17	لا أوافق
3.5	6	لا أوافق بشدة
%100.0	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، 2014م

شكل رقم (29/1/5)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، برنامج Excel ، 2014م

يتبين من الجدول رقم (30/1/5) والشكل رقم (29/1/5) أنّ (78) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (45.1%) وافقوا على أنّ المؤسسة تشجع وتفوض العاملين على القيام بالمهام الموكلة إليهم وإعطائهم الثقة بالنفس ، كما وافق بشدة (30) فرداً وبنسبة (17.3%) على ذلك ، وكان هنالك (42) فرداً وبنسبة (24.4%) محايدين بخصوص ذلك ، بينما لم يوافق (17) فرداً بنسبة (9.8%) على ذلك ، كما لم يوافق بشدة (6) أفراد بنسبة (3.5%) على ذلك.

العبارة الثالثة: سرعة الاتصالات الإدارية داخل المؤسسة بين العاملين والإدارة.

يوضح الجدول رقم (31/1/5) والشكل رقم (30/1/5) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة.

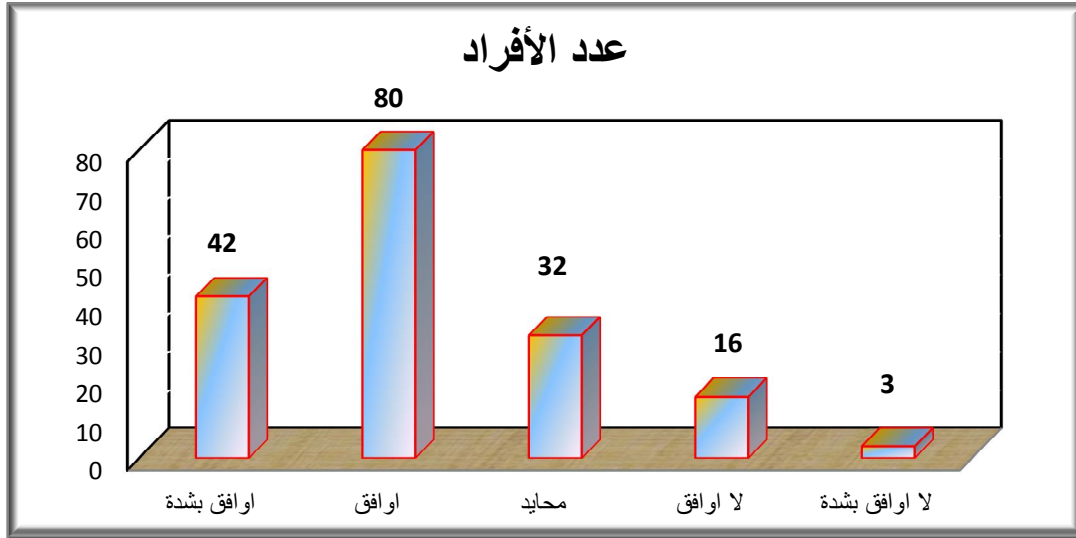
جدول رقم (31/1/5)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
24.3	42	أوافق بشدة
46.2	80	أوافق
18.5	32	محايد
9.2	16	لا أوافق
1.7	3	لا أوافق بشدة
% 100.0	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، 2014م

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، برنامج Excel ، 2014م

يتبين من الجدول رقم (31/1/5) والشكل رقم (30/1/5) أنّ (80) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (46.2%) وافقوا على أنّ سرعة الاتصالات الإدارية داخل المؤسسة بين العاملين والإدارة ، كما وافق بشدة (42) فرداً وبنسبة (24.3%) على ذلك ، وكان هناك (32) أفراد وبنسبة (18.5%) محايدين بخصوص ذلك ، بينما لم يوافق (16) أفراد وبنسبة (9.2%) ، كما لم يوافق بشدة (3) أفراد وبنسبة (1.7%) على ذلك.

العبارة الرابعة: تستقطب المؤسسة العاملين ذوي الخبرات المتميزة باستمرار.

يوضح الجدول رقم (32/1/5) والشكل رقم (31/1/5) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة.

جدول رقم (32/1/5)

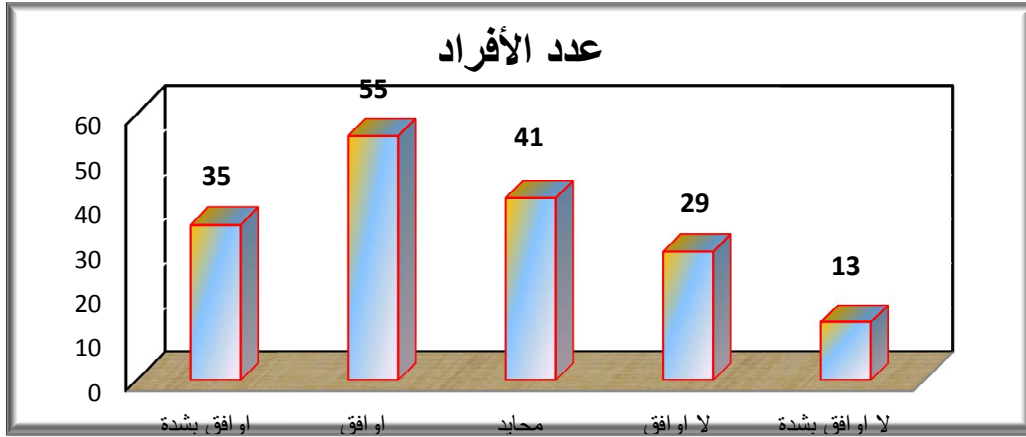
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
20.2	35	أوافق بشدة
31.8	55	أوافق
23.7	41	محايد
16.8	29	لا أوافق
7.5	13	لا أوافق بشدة
% 100.0	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، 2014م

شكل رقم (31/1/5)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، برنامج Excel ، 2014م

يتبين من الجدول رقم (32/1/5) والشكل رقم (31/1/5) أنّ (55) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (31.8%) وافقوا على أنّ المؤسسة تستقطب العاملين ذوي الخبرات المتميزة باستمرار ، كما وافق بشدة (35) فرداً وبنسبة (20.2%) على ذلك ، وكان هنالك (41) أفراد وبنسبة (23.7%) محايدين بخصوص ذلك ، بينما لم يوافق (29) أفراد بنسبة (16.8%) على ذلك ، كما لم يوافق بشدة (13) فرداً وبنسبة (7.5%) على ذلك.

العبارة الخامسة: الاختيار والتعيين في المؤسسة يقوم على أساس الكفاءة والجدارة.

يوضح الجدول رقم (33/1/5) والشكل رقم (32/1/5) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة.

جدول رقم (33/1/5)

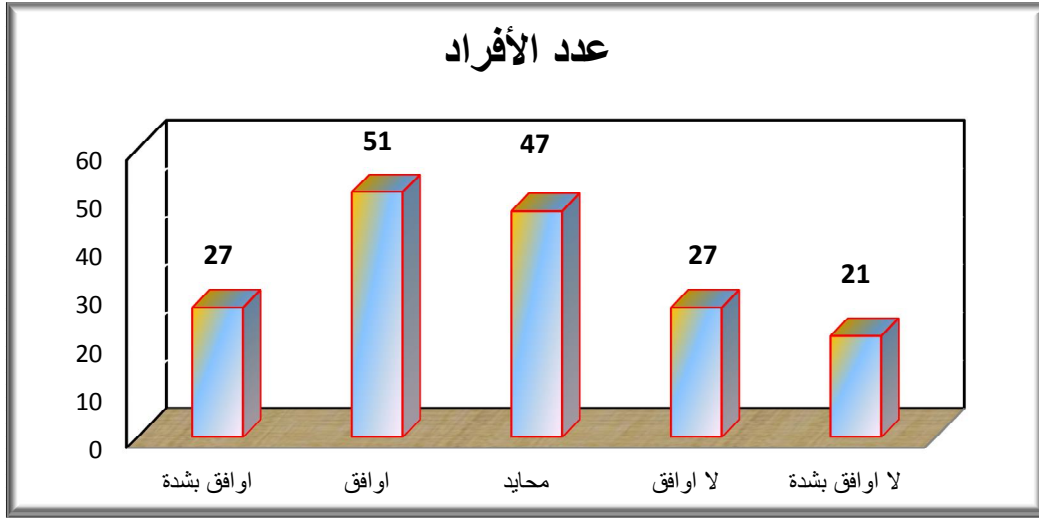
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
15.6	27	أوافق بشدة
29.5	51	أوافق
27.2	47	محايد
15.6	27	لا أوافق
12.1	21	لا أوافق بشدة
%100.0	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، 2014م

شكل رقم (32/1/5)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، برنامج Excel ، 2014م

يتبين من الجدول رقم (33/1/5) والشكل رقم (32/1/5) أنّ (51) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (29.5%) وافقوا على أنّ الاختيار والتعيين في المؤسسة يقوم على أساس الكفاءة والجدارة ، كما وافق بشدة (27) فرداً وبنسبة (15.5%) على ذلك ، وكان هنالك (47) فرداً وبنسبة (27.2%) محايدين بخصوص ذلك ، بينما لم يوافق (27) أفراد بنسبة (15.6%) ، كما لم يوافق بشدة (21) فرداً بنسبة (12.1%) على ذلك.

العبارة السادسة: تشجع إدارة المؤسسة على إقامة الحلقات النقاشية (العصف الذهني) بين الموظفين لاستثمار طاقاتهم الفكرية.

يوضح الجدول رقم (34/1/5) والشكل رقم (33/1/5) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة.

جدول رقم (34/1/5)

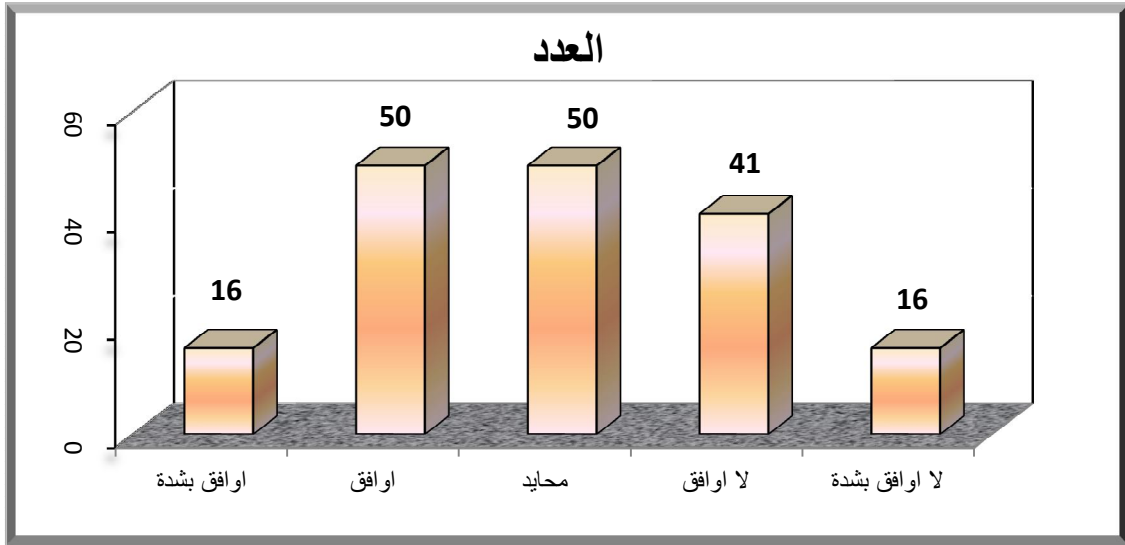
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
9.2	16	أوافق بشدة
28.9	50	أوافق
28.9	50	محايد
23.7	41	لا أوافق
9.2	16	لا أوافق بشدة
%100.0	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، 2014م

شكل رقم (33/1/5)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، برنامج Excel ، 2014م

يتبين من الجدول رقم (34/1/5) والشكل رقم (33/1/5) أنّ (50) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (28.9%) وافقوا على أنّ إدارة المؤسسة تشجع على إقامة الحلقات النقاشية (العصف الذهني) بين الموظفين لاستثمار طاقاتهم الفكرية ، كما وافق بشدة (16) فرداً وبنسبة (9.2%) على ذلك ، وكان هنالك (50) فرداً وبنسبة (28.9%) محايدين بخصوص ذلك ، بينما لم يوافق (41) أفراد بنسبة (23.7%) ، كما لم يوافق بشدة (16) فرداً بنسبة (9.2%) على ذلك.

العبرة السابعة: تمتلك المؤسسة هيكل تنظيمي مترابط يسهم في نشر وتبادل المعلومات بسرعة عالية.

يوضح الجدول رقم (35/1/5) والشكل رقم (34/5/5) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة.

جدول رقم (35/1/5)

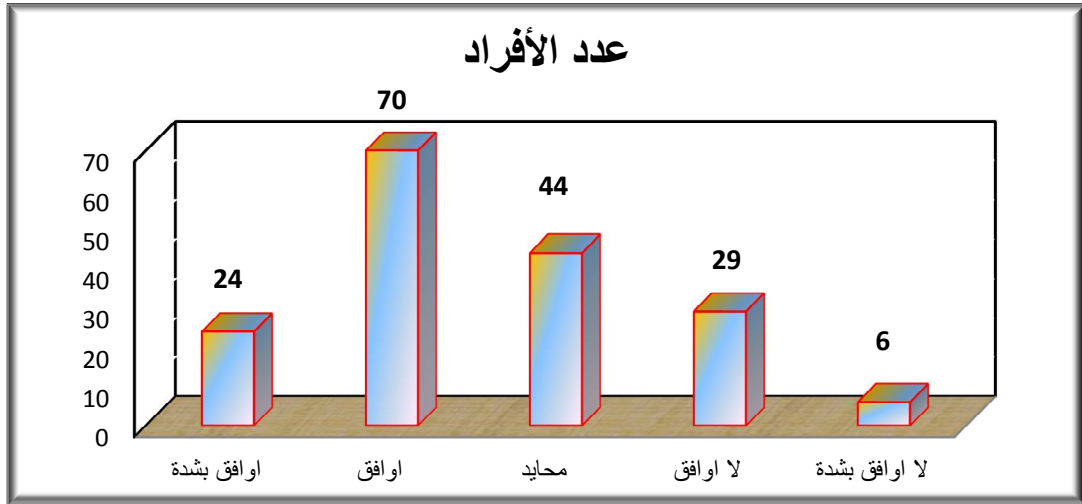
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
13.9	24	أوافق بشدة
40.5	70	أوافق
25.4	44	محايد
16.8	29	لا أوافق
3.5	6	لا أوافق بشدة
% 100.0	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، 2014م

شكل رقم (34/1/5)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، برنامج Excel ، 2014م

يتبين من الجدول رقم (35/1/5) والشكل رقم (34/1/5) أنّ (70) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (40.5%) وافقوا على أنّ المؤسسة تمتلك هيكل تنظيمي مترابط يسهم في نشر وتبادل المعلومات بسرعة عالية ، كما وافق بشدة (24) فرداً وبنسبة (13.9%) على ذلك ، وكان هنالك (44) فرداً وبنسبة (25.4%) محايدين بخصوص ذلك ، بينما لم يوافق (29)

أفراد وبنسبة (16.8%) على ذلك ، كما لم يوافق بشدة (6) فرداً بنسبة (3.5%) على ذلك.
العبارة الثامنة: تمتلك المؤسسة هيكل تنظيمي يؤمن التوزيع العادل للصلاحيات و
المسؤوليات.

يوضح الجدول رقم (36/1/5) والشكل رقم (35/1/5) التوزيع التكراري لإجابات أفراد
عينة الدراسة على العبارة الثامنة.

جدول رقم (36/1/5)

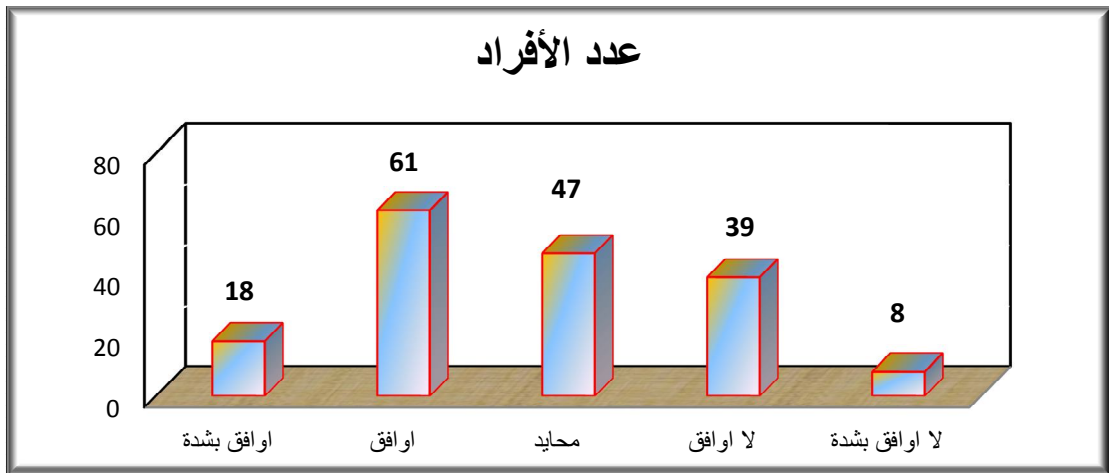
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
10.4	18	أوافق بشدة
35.3	61	أوافق
27.2	47	محايد
22.5	39	لا أوافق
4.6	8	لا أوافق بشدة
%100.0	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، 2014م

شكل رقم (35/1/5)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، برنامج Excel ، 2014م

يتبين من الجدول رقم (36/1/5) والشكل رقم (35/1/5) أنّ (61) فرداً في عينة

الدراسة وبنسبة (35.3%) وافقوا على أنّ المؤسسة تمتلك هيكل تنظيمي يؤمن التوزيع العادل للصلاحيات والمسؤوليات ، كما وافق بشدة (18) فرداً وبنسبة (10.4%) على ذلك ، وكان هنالك (47) أفراد وبنسبة (27.2%) محايدين بخصوص ذلك ، بينما لم يوافق (39) أفراد وبنسبة (22.5%) ، كما لم يوافق بشدة (8) أفراد وبنسبة (4.6%) على ذلك.

العبارة التاسعة: الأنظمة والإجراءات التنظيمية في المؤسسة تدعم الإبداع.

يوضح الجدول رقم (37/1/5) والشكل رقم (36/1/5) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة.

جدول رقم (37/1/5)

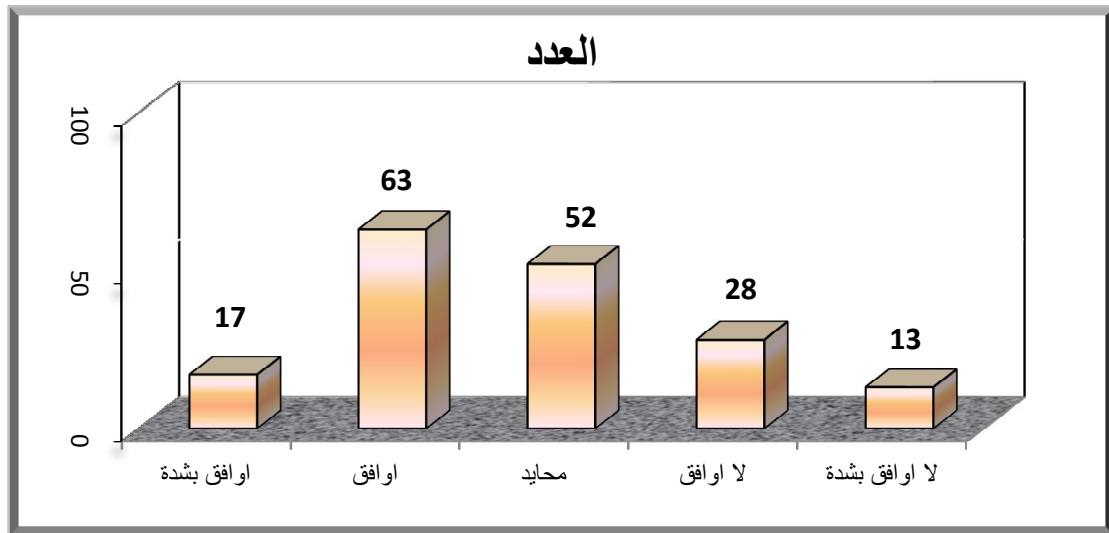
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
9.8	17	أوافق بشدة
36.4	63	أوافق
30.1	52	محايد
16.2	28	لا أوافق
7.5	13	لا أوافق بشدة
%100.0	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، 2014م

شكل رقم (36/1/5)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، برنامج Excel ، 2014م

يتبين من الجدول رقم (37/1/5) والشكل رقم (36/1/5) أنّ (63) فرداً في عينة

الدراسة وبنسبة (36.4%) وافقوا على أن الأنظمة والإجراءات التنظيمية في المؤسسة تدعم الإبداع ، كما وافق بشدة (17) فرداً وبنسبة (9.8%) على ذلك ، وكان هنالك (52) فرداً وبنسبة (30.1%) محايدين بخصوص ذلك ، بينما لم يوافق (28) فرداً وبنسبة (16.2%) على ذلك. كما لم يوافق بشدة (13) فرداً وبنسبة (7.5%) على ذلك.

العبارة العاشرة: تراعي المؤسسة رغبة الموظف وقدرته على الأداء عند توزيع المهام والأعمال.

يوضح الجدول رقم (38/1/5) والشكل رقم (37/1/5) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة العاشرة.

جدول رقم (38/1/5)

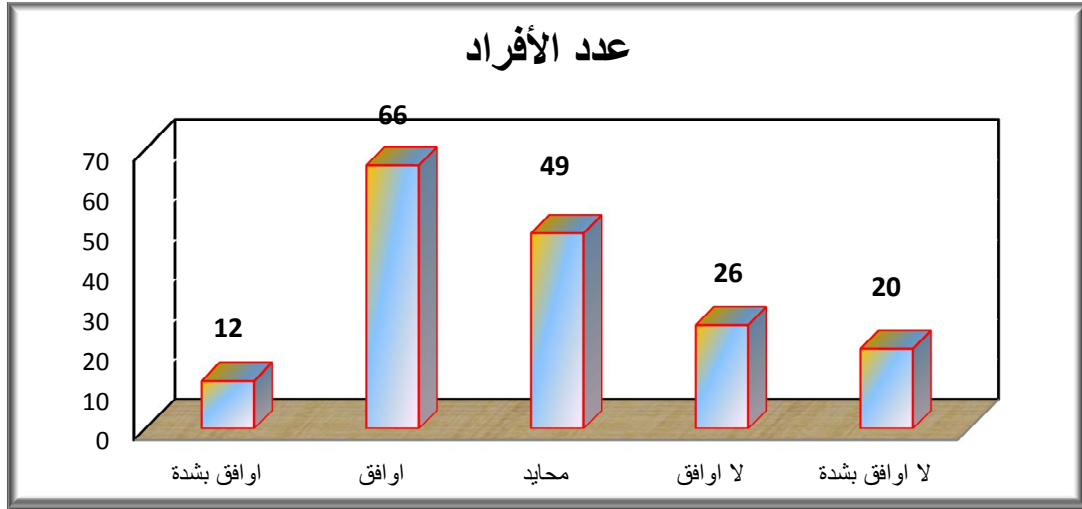
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة العاشرة

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
6.9	12	أوافق بشدة
38.2	66	أوافق
28.3	49	محايد
15.0	26	لا أوافق
11.6	20	لا أوافق بشدة
%100.0	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، 2014م

شكل رقم (37/1/5)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة العاشرة



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، برنامج Excel ، 2014م

يتبين من الجدول رقم (38/1/5) والشكل رقم (37/1/5) أنّ (66) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (38.2%) وافقوا على أنّ المؤسسة تراعي رغبة الموظف وقدرته على الأداء عند توزيع المهام والأعمال ، كما وافق بشدة (12) فرداً وبنسبة (6.9%) على ذلك ، وكان هنالك (49) فرداً وبنسبة (28.3%) محايدين بخصوص ذلك ، بينما لم يوافق (26) فرداً وبنسبة (15.0%) على ذلك ، كما لم يوافق بشدة (20) فرداً وبنسبة (11.6%) على ذلك.

4- الفريضة الرابعة: " هنالك علاقة استدلالية بين رأس المال الفكري في تحقيق الجودة الشاملة"
العبارة الأولى: هل سياسة الجودة واضحة بين العاملين.

يوضح الجدول رقم (39/1/5) والشكل رقم (37/2/5) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى.

جدول رقم (39/2/5)

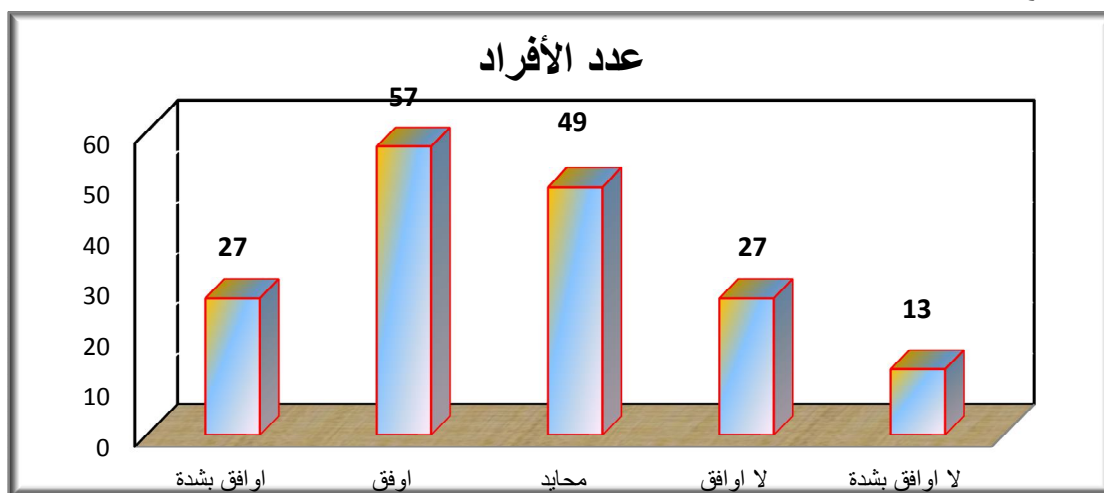
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
15.6	27	أوافق بشدة
32.9	57	أوافق
28.3	49	محايد
15.6	27	لا أوافق
7.5	13	لا أوافق بشدة
%100.0	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، 2014م

شكل رقم (37/1/5)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، برنامج Excel ، 2014م

يتبين من الجدول رقم (38/1/5) والشكل رقم (37/1/5) أنّ (57) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (32.9%) وافقوا على أنّ سياسة الجودة واضحة بين العاملين ، كما وافق بشدة (27) فرداً وبنسبة (15.6%) على ذلك ، وكان هنالك (49) أفراد وبنسبة (28.3%) محايدين بخصوص ذلك ، ، بينما لم يوافق (27) فرداً وبنسبة (15.6%) على ذلك ، كما لم يوافق بشدة (13) فرداً وبنسبة (7.5%) على ذلك.

العبارة الثانية: تسعى المؤسسة لغرس مفاهيم الجودة الشاملة في العاملين.

يوضح الجدول رقم (39/1/5) والشكل رقم (38/1/5) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية.

جدول رقم (39/1/5)

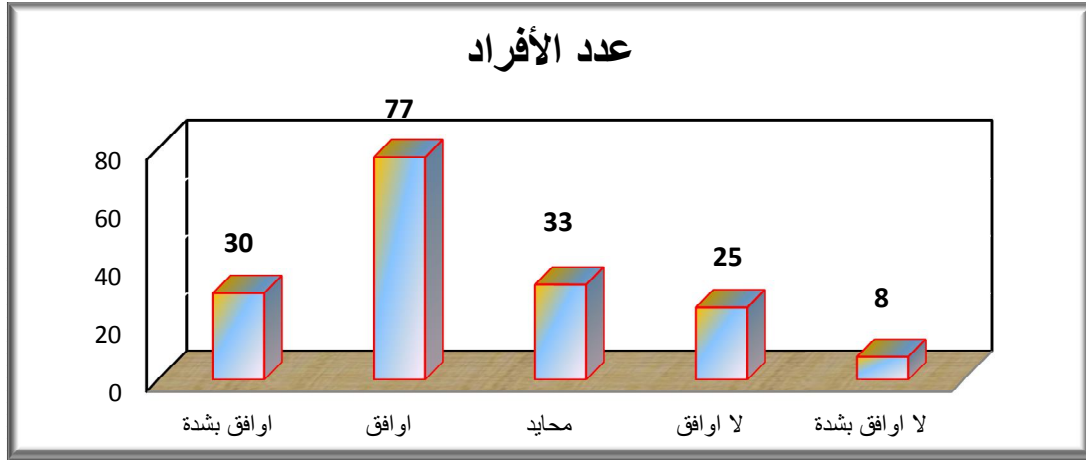
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
17.3	30	أوافق بشدة
44.5	77	أوافق
19.1	33	محايد
14.5	25	لا أوافق
4.6	8	لا أوافق بشدة
%100.0	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، 2014م

شكل رقم (38/1/5)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، برنامج Excel ، 2014م

يتبين من الجدول رقم (39/1/5) والشكل رقم (38/1/5) أنّ (77) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (44.5%) وافقوا على أنّ المؤسسة تسعى لغرس مفاهيم الجودة الشاملة في العاملين ، كما وافق بشدة (30) فرداً وبنسبة (17.3%) على ذلك ، وكان هناك (33) فرداً وبنسبة (19.1%) محايدين بخصوص ذلك ، بينما لم يوافق (25) أفراد وبنسبة (14.5%) ، كما لم يوافق بشدة (8) أفراد وبنسبة (4.6%) على ذلك.

العبارة الثالثة: تقوم الإدارة العليا بحل المشاكل التي تواجه الزبائن بشكل سريع.

يوضح الجدول رقم (40/1/5) والشكل رقم (41/1/5) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة.

جدول رقم (40/1/5)

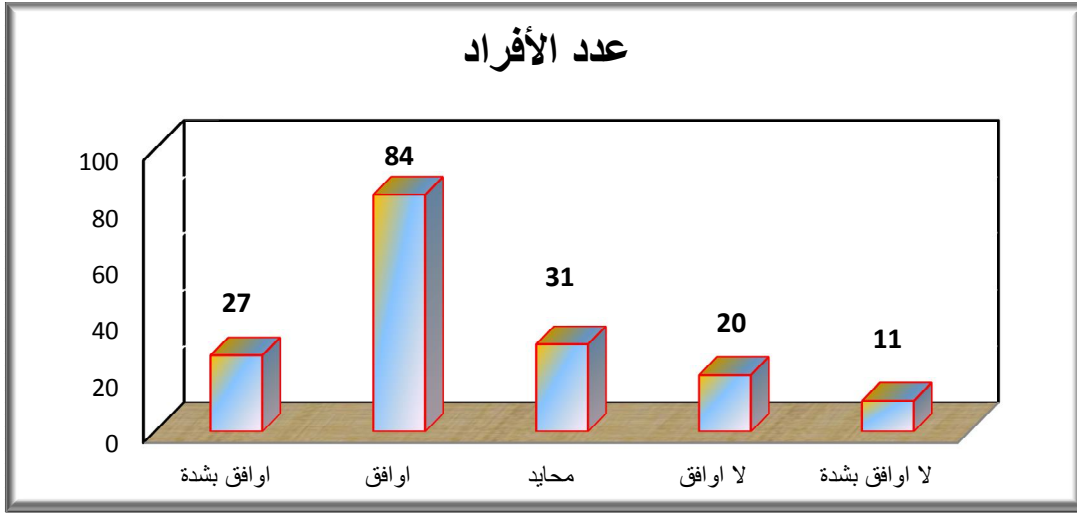
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
15.6	27	أوافق بشدة
48.6	84	أوافق
17.9	31	محايد
11.6	20	لا أوافق
6.4	11	لا أوافق بشدة
%100.0	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، 2014م

شكل رقم (39/1/5)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، برنامج Excel ، 2014م

يتبين من الجدول رقم (40/1/5) والشكل رقم (39/1/5) أنّ (84) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (48.6%) وافقوا على أنّ الإدارة العليا تقوم بحل المشاكل التي تواجه الزبائن بشكل سريع ، كما وافق بشدة (27) فرداً وبنسبة (15.6%) على ذلك ، وكان هناك (31) فرداً وبنسبة (17.9%) محايدين بخصوص ذلك ، بينما لم يوافق (20) فرداً وبنسبة (11.6%) على ذلك ، كما لم يوافق بشدة (11) فرداً وبنسبة (6.4%) على ذلك.

العبارة الرابعة: تقوم المؤسسة بإجراء استطلاعات لمعرفة متطلبات العملاء.

يوضح الجدول رقم (41/1/5) والشكل رقم (40/1/5) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة.

جدول رقم (41/1/5)

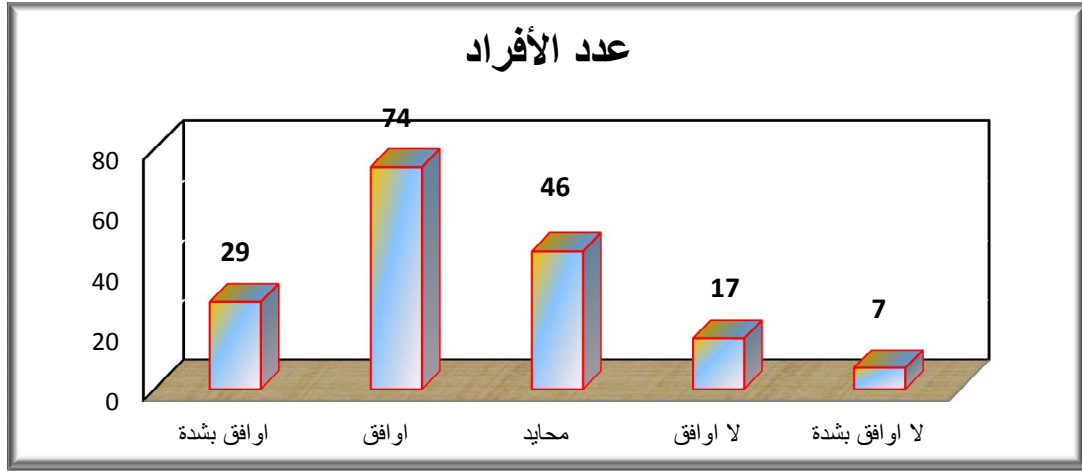
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
16.8	29	أوافق بشدة
42.8	74	أوافق
26.6	46	محايد
9.8	17	لا أوافق
4.0	7	لا أوافق بشدة
% 100.0	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، 2014م

شكل رقم (40/1/5)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، برنامج Excel ، 2014م

يتبين من الجدول رقم (41/1/5) والشكل رقم (40/1/5) أنّ (74) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (42.8%) وافقوا على أنّ المؤسسة تقوم بإجراء استطلاعات لمعرفة متطلبات العملاء ، كما وافق بشدة (29) فرداً وبنسبة (16.8%) على ذلك ، وكما لم يوافق (17) فرداً وبنسبة (9.8%) على ذلك ، وكان هناك (46) فرداً وبنسبة (26.6%) محايدين بخصوص ذلك ، كما لم يوافق بشدة (7) أفراد وبنسبة (4.0%) على ذلك.

العبارة الخامسة: تعمل الإدارة العليا على أنّ تفوق تطلعات العملاء.

يوضح الجدول رقم (42/1/5) والشكل رقم (41/1/5) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة.

جدول رقم (42/1/5)

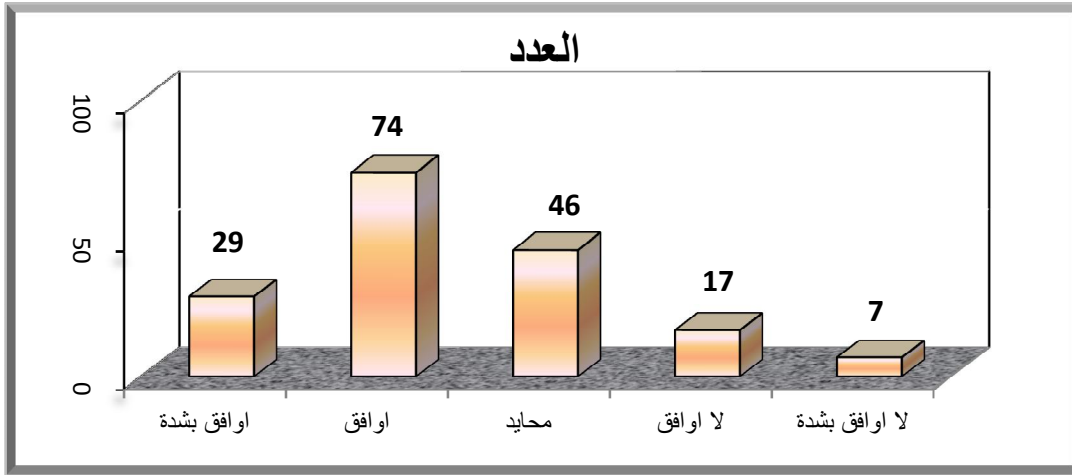
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
16.8	29	أوافق بشدة
42.8	74	أوافق
26.6	46	محايد
9.8	17	لا أوافق
4.0	7	لا أوافق بشدة
% 100.0	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، 2014م

شكل رقم (41/1/5)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، برنامج Excel ، 2014م

يتبين من الجدول رقم (42/1/5) والشكل رقم (41/1/5) أنّ (74) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (42.8%) وافقوا على أنّ الإدارة العليا تعمل على أنّ تفوق تطلعات العملاء ، كما وافق بشدة (29) فرداً وبنسبة (16.8%) على ذلك ، بينما لم يوافق (17) أفراد وبنسبة (9.8%) على ذلك ، وكان هنالك (46) فراداً وبنسبة (26.6%) محايدين بخصوص ذلك ، بينما لم يوافق بشدة (7) افراد وبنسبة (4.0%) على ذلك.

العبارة السادسة: تعمل إدارة المؤسسة على دراسة جودة خدماتها باستمرار .

يوضح الجدول رقم (43/1/5) والشكل رقم (42/1/5) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة.

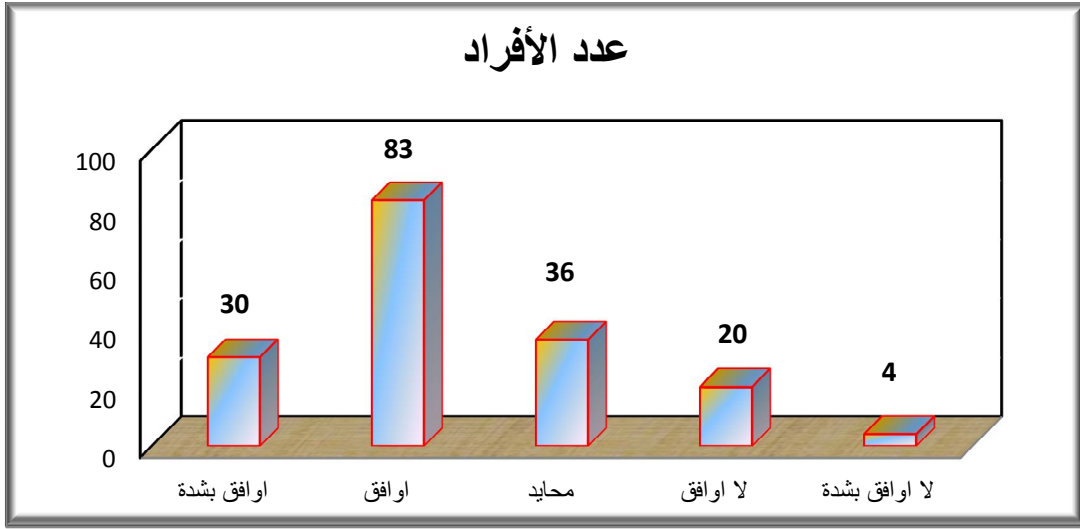
جدول رقم (43/1/5)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
17.3	30	أوافق بشدة
48.0	83	أوافق
20.8	36	محايد
11.6	20	لا أوافق
2.3	4	لا أوافق بشدة
%100.0	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، 2014م

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، برنامج Excel ، 2014م

يتبين من الجدول رقم (43/1/5) والشكل رقم (42/1/5) أنّ (83) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (48.0%) وافقوا على إنّ إدارة المؤسسة تعمل على دراسة جودة خدماتها باستمرار ، كما وافق بشدة (30) فرداً وبنسبة (17.3%) على ذلك ، وكان هنالك (36) أفراد وبنسبة (20.8%) محايدين بخصوص ذلك ، بينما لم يوافق (20) أفراد وبنسبة (11.6%) على ذلك ، بينما لم يوافق بشدة (4) افراد وبنسبة (2.3%) على ذلك.

العبارة السابعة: تقوم المؤسسة بخفض تكليف أسعار خدماتها مقارنة بمثيلاتها مع الجودة في الأداء.

يوضح الجدول رقم (44/1/5) والشكل رقم (43/1/5) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة.

جدول رقم (44/1/5)

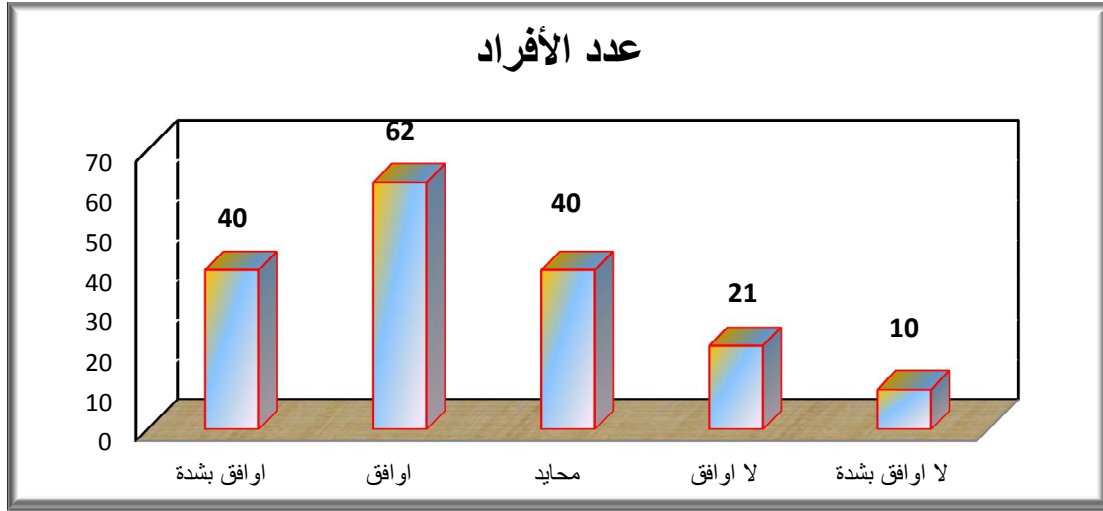
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
23.1	40	أوافق بشدة
35.8	62	أوافق
23.1	40	محايد
12.1	21	لا أوافق
5.8	10	لا أوافق بشدة
%100.0	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، 2014م

شكل رقم (43/1/5)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، برنامج Excel ، 2014م

يتبين من الجدول رقم (44/1/5) والشكل رقم (43/1/5) أنّ (62) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (35.8%) وافقوا على أنّ المؤسسة تقوم بخفض تكليف أسعار خدماتها مقارنةً بمثيلاتها مع الجودة في الأداء ، كما وافق بشدة (40) فرداً وبنسبة (23.1%) على ذلك ، وكان هنالك (40) فرداً وبنسبة (23.1%) محايدين بخصوص ذلك ، بينما لم يوافق (21) فرداً وبنسبة (12.1%) ، بينما لم يوافق بشدة (10) أفراد وبنسبة (8.8%) على ذلك.

العبارة الثامنة: الجودة في المؤسسة تعني الأمتياز.

يوضح الجدول رقم (45/1/5) والشكل رقم (44/1/5) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة.

جدول رقم (45/1/5)

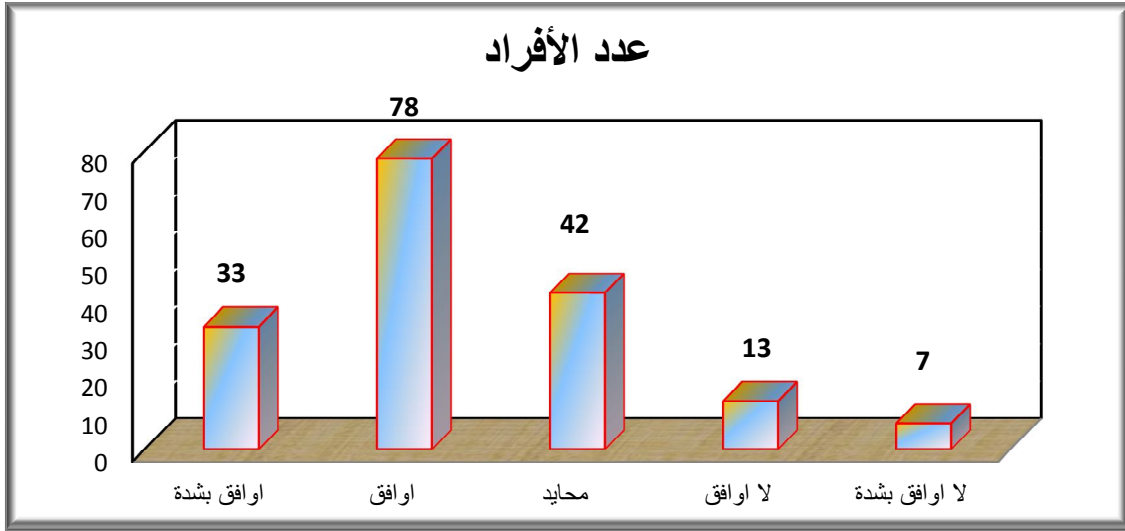
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
19.1	33	أوافق بشدة
45.1	78	أوافق
24.3	42	محايد
7.5	13	لا أوافق
4.0	7	لا أوافق بشدة
% 100.0	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، 2014م

شكل رقم (44/1/5)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، برنامج Excel ، 2014م

يتبين من الجدول رقم (45/1/5) والشكل رقم (44/1/5) أنّ (78) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (45.1%) وافقوا على أنّ الجودة في المؤسسة تعني الأمتياز ، كما وافق بشدة (33) فرداً وبنسبة (19.1%) على ذلك ، وكان هنالك (42) أفراد وبنسبة (24.3%) محايدين بخصوص ذلك ، بينما لم يوافق (13) فرداً وبنسبة (7.1%) ، كما لم يوافق بشدة (7) أفراد وبنسبة (4.0%) على ذلك.

العبارة التاسعة: . تقوم المؤسسة بتحديث الخدمة والتحسين والتطوير المستمر لها.

يوضح الجدول رقم (46/1/5) والشكل رقم (45/1/5) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة.

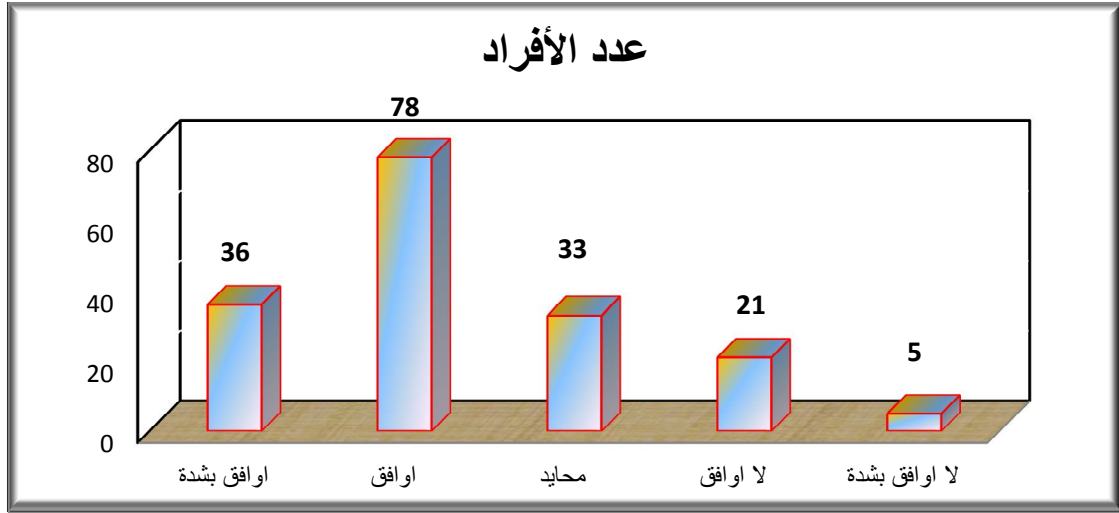
جدول رقم (46/1/5)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
20.8	36	أوافق بشدة
45.1	78	أوافق
19.1	33	محايد
12.1	21	لا أوافق
2.9	5	لا أوافق بشدة
% 100.0	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، 2014م

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، برنامج Excel ، 2014م

يتبين من الجدول رقم (46/1/5) والشكل رقم (45/1/5) أنّ (78) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (45.1%) وافقوا على أنّ المؤسسة تقوم بتحديث الخدمة والتحسين والتطوير المستمر لها ، كما وافق بشدة (36) فرداً وبنسبة (20.8%) على ذلك ، وكان هنالك (33) فرداً وبنسبة (19.1%) محايدين بخصوص ذلك ، بينما لم يوافق (21) فرداً وبنسبة (12.1%) ، كما لم يوافق بشدة (5) أفراد وبنسبة (2.9%) على ذلك.

5- الفريضة الخامسة: " هنالك علاقة استدلالية بين مفهوم رأس المال الفكري واستراتيجيات المعرفة.
العبارة الأولى: تواكب المؤسسة التكنولوجيا الحديثة في مجالها الطبي.

يوضح الجدول رقم (47/2/4) والشكل رقم (46/2/4) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى.

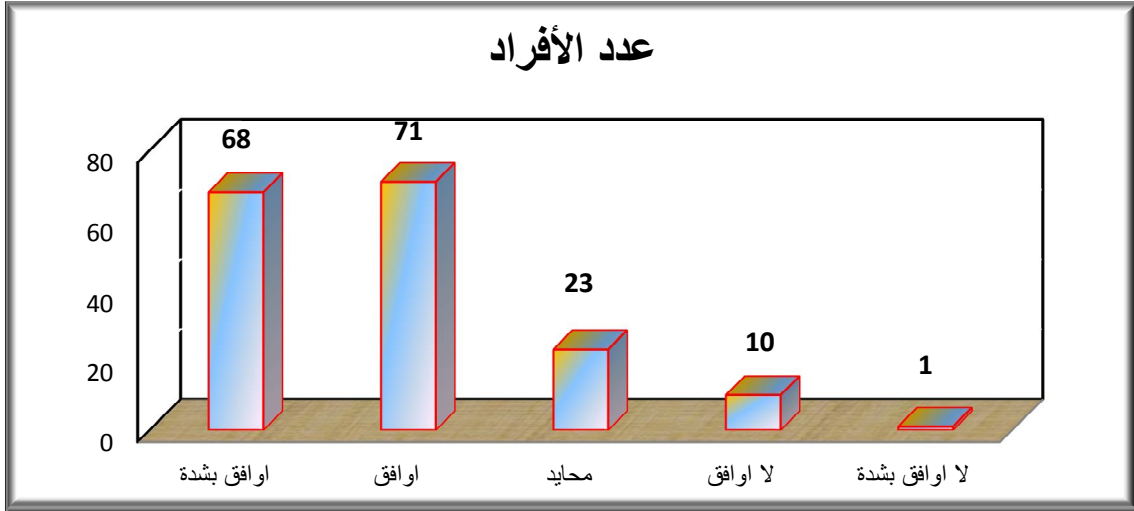
جدول رقم (47/1/5)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
39.3	68	أوافق بشدة
41.0	71	أوافق
13.3	23	محايد
5.8	10	لا أوافق
0.6	1	لا أوافق بشدة
%100.0	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، 2014م

شكل رقم (46/1/5)
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، برنامج Excel ، 2014م

يتبين من الجدول رقم (47/1/5) والشكل رقم (46/1/5) أنّ (71) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (41.0%) وافقوا على أنّ المؤسسة تواكب التكنولوجيا الحديثة في مجالها الطبي ، كما وافق بشدة (68) فرداً وبنسبة (39.3%) على ذلك ، وكان هنالك (23) فرداً وبنسبة (13.3%) محايدين بخصوص ذلك ، بينما لم يوافق (10) فرداً وبنسبة (5.8%) ، كما لم يوافق بشدة شخصاً واحد وبنسبة (0.6%) على ذلك.

العبارة الثانية: تمكن المؤسسة وتشجع العاملين لتبادل المعرفة والمعلومات وأفضل الممارسات. يوضح الجدول رقم (48/1/5) والشكل رقم (47/1/5) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية.

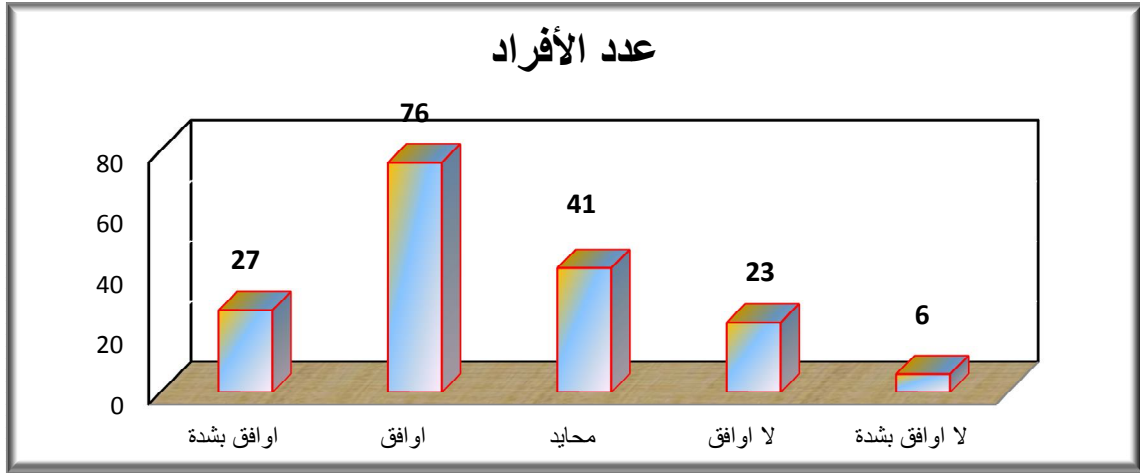
جدول رقم (48/1/5)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
15.6	27	أوافق بشدة
43.9	76	أوافق
23.7	41	محايد
13.3	23	لا أوافق
3.5	6	لا أوافق بشدة
%100.0	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، 2014م

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، برنامج Excel ، 2014م

يتبين من الجدول رقم (48/1/5) والشكل رقم (47/1/5) أنّ (76) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (43.9%) وافقوا على أنّ المؤسسة تمكن وتشجع العاملين لتبادل المعرفة والمعلومات وأفضل الممارسات ، كما وافق بشدة (27) فرداً وبنسبة (15.6%) على ذلك ، وكان هناك (41) فرداً وبنسبة (23.7%) محايدين بخصوص ذلك ، بينما لم يوافق (23) أفراد وبنسبة (13.3%) على ذلك ، كما لم يوافق بشدة (6) أفراد وبنسبة (3.5%) على ذلك.

العبرة الثالثة: تهتم المؤسسة بنقل المعرفة بين العاملين فيما بينهم للمساعدة في عملية الإبداع.

يوضح الجدول رقم (49/1/5) والشكل رقم (48/1/5) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة.

جدول رقم (49/1/5)

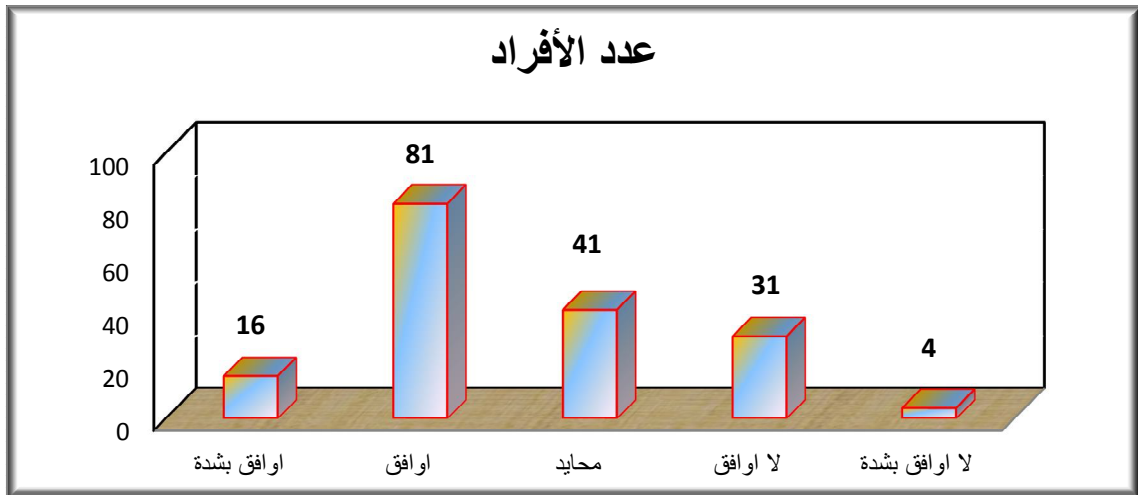
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
9.2	16	أوافق بشدة
46.8	81	أوافق
23.7	41	محايد
17.9	31	لا أوافق
2.3	4	لا أوافق بشدة
% 100.0	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، 2014م

شكل رقم (48/1/5)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، برنامج Excel ، 2014

يتبين من الجدول رقم (49/1/5) والشكل رقم (48/1/5) أن (81) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (46.8%) وافقوا على أن المؤسسة تهتم بنقل المعرفة بين العاملين فيما بينهم للمساعدة في عملية الإبداع ، كما وافق بشدة (16) فرداً وبنسبة (9.2%) على ذلك ، وكان هناك (41) فرداً وبنسبة (23.7%) محايدين بخصوص ذلك ، بينما لم يوافق (31) أفراد وبنسبة (17.9%) على ذلك ، كما لم يوافق بشدة (4) أفراد وبنسبة (2.3%) على ذلك.

العبرة الرابعة: تعمل المؤسسة على إشاعة ثقافة روح المبادرة من أجل تعزيز الابتكار في مختلف جوانب المؤسسة .

يوضح الجدول رقم (40/1/5) والشكل رقم (49/1/5) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة.

جدول رقم (50/1/5)

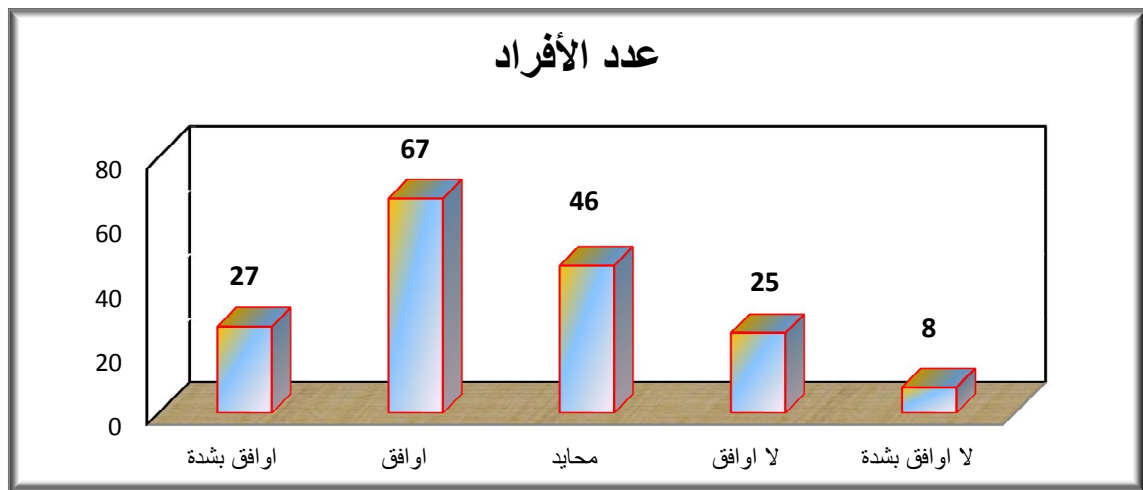
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
15.6	27	أوافق بشدة
38.7	67	أوافق
26.6	46	محايد
14.5	25	لا أوافق
4.6	8	لا أوافق بشدة
% 100.0	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، 2014م

شكل رقم (49/1/5)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، برنامج Excel ، 2014م

يتبين من الجدول رقم (50/1/5) والشكل رقم (49/1/5) أن (67) فرداً في عينة

الدراسة وبنسبة (38.7%) وافقوا على المؤسسة تعمل على إشاعة ثقافة روح المبادرة من أجل تعزيز الابتكار في مختلف جوانب المؤسسة ، كما وافق بشدة (27) فرداً وبنسبة (15.6%) على ذلك ، وكان هناك (46) فرداً وبنسبة (26.6%) محايدين بخصوص ذلك ، بينما لم يوافق (25) أفراد وبنسبة (14.5%) على ذلك ، كما لم يوافق بشدة (8) أفراد وبنسبة (4.6%) على ذلك.

العبارة الخامسة: تهتم المؤسسة بمشاركة الأطباء في المؤتمرات العالمية المتخصصة في مجالهم. يوضح الجدول رقم (51/1/5) والشكل رقم (50/1/5) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة.

جدول رقم (51/1/5)

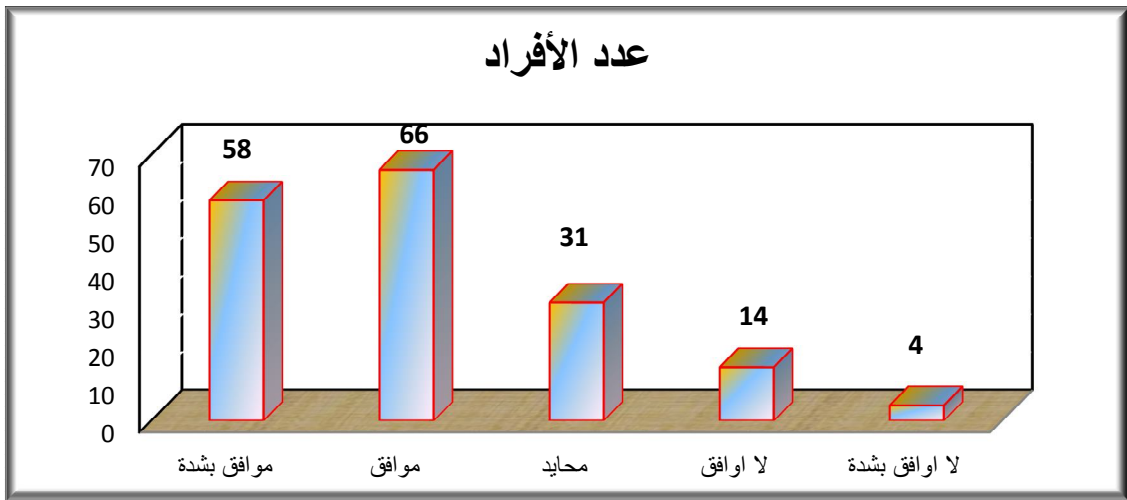
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
33.5	58	موافق بشدة
38.2	66	موافق
17.9	31	محايد
8.1	14	لا أوافق
2.3	4	لا أوافق بشدة
% 100.0	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، 2014م

شكل رقم (50/1/5)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، برنامج Excel ، 2014م

يتبين من الجدول رقم (51/1/5) والشكل رقم (50/1/5) أنّ (66) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (38.2%) وافقوا على أنّ المؤسسة تهتم بمشاركة الأطباء في المؤتمرات

العالمية المتخصصة في مجالهم ، كما وافق بشدة (58) فرداً وبنسبة (33.5%) على ذلك ، وكان هنالك (31) فرداً وبنسبة (17.9%) محايدين بخصوص ذلك ، بينما لم يوافق (14) فرداً وبنسبة (8.1%) على ذلك ، كما لم يوافق بشدة (4) أفراد وبنسبة (2.3%) على ذلك العبارة السادسة: تتم الترقية للفرد في المؤسسة بناءً على حجم المعرفة والمهارة أكثر من الإعتماد على الأقدمية.

يوضح الجدول رقم (52/1/5) والشكل رقم (51/1/5) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة.

جدول رقم (52/1/5)

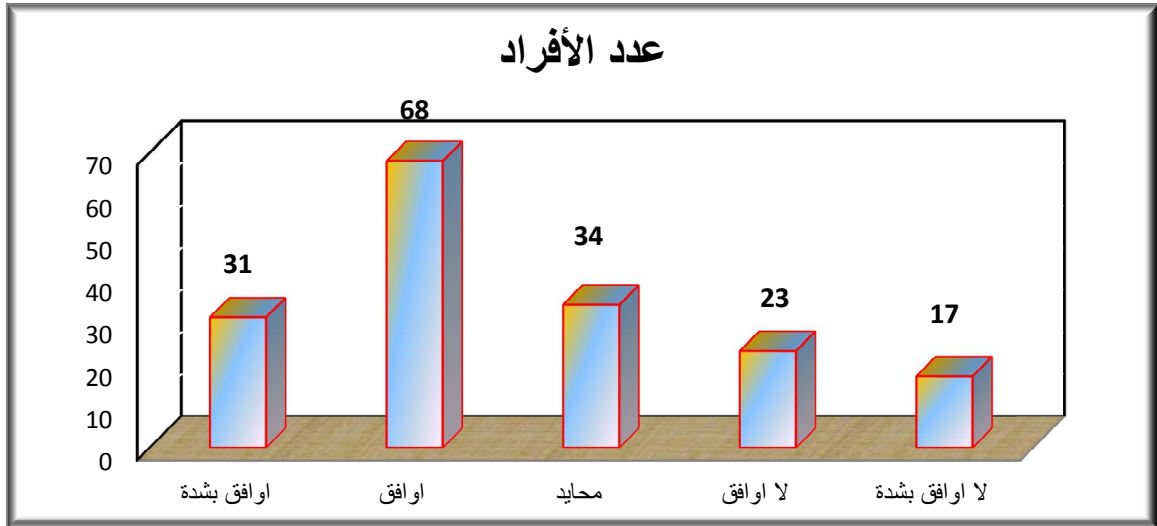
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
17.9	31	أوافق بشدة
39.3	68	أوافق
19.7	34	محايد
13.3	23	لا أوافق
9.8	17	لا أوافق بشدة
% 100.0	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، 2014م

شكل رقم (51/1/5)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، برنامج Excel ، 2014م

يتبين من الجدول رقم (52/1/5) والشكل رقم (51/1/5) أنّ (68) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (39.3%) وافقوا على أنّ تتم الترقية للفرد في المؤسسة بناءً على حجم

المعرفة والمهارة أكثر من الإعتماد على الأقدمية ، كما وافق بشدة (31) فرداً وبنسبة (17.9%) على ذلك ، وكان هنالك (34) فرداً وبنسبة (19.7%) محايدين بخصوص ذلك ، بينما لم يوافق (23) فراداً وبنسبة (13.3%) على ذلك ، كما لم يوافق بشدة (17) أفراد وبنسبة (9.8%) على ذلك .

6- الفريضة السادسة: " هنالك علاقة استدلالية بين مفهوم رأس المال الفكري و ربط إدارة المعرفة برأس المال الفكري لتحقيق التميز"
 العبارة الأولى: رؤية ورسالة المؤسسة واضحة للعاملين والمتعاملين.

يوضح الجدول رقم (53/1/5) والشكل رقم (52/1/5) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى.

جدول رقم (53/1/5)

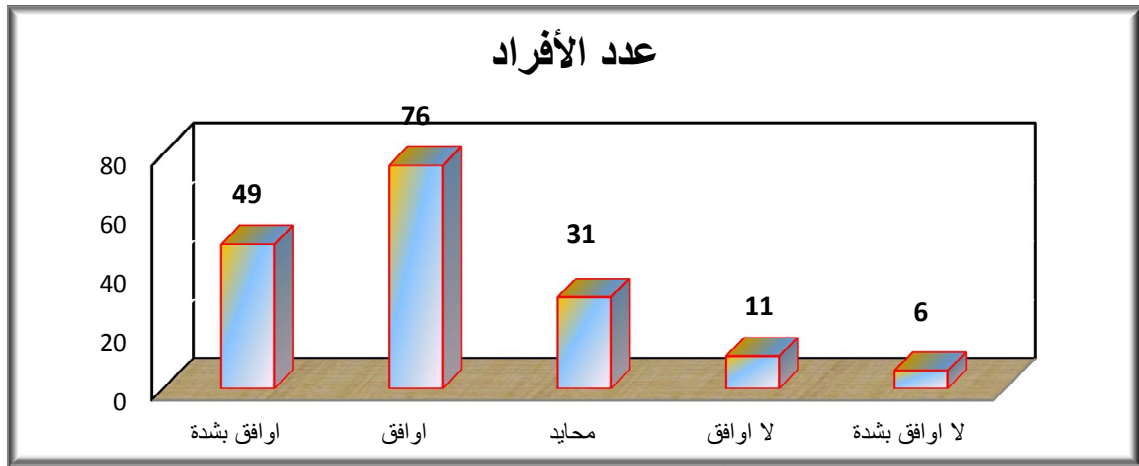
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
28.3	49	أوافق بشدة
43.9	76	أوافق
17.9	31	محايد
6.4	11	لا أوافق
3.5	6	لا أوافق بشدة
%100.0	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، 2014م

شكل رقم (52/1/5)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، برنامج Excel ، 2014م

يتبين من الجدول رقم (53/1/5) والشكل رقم (52/2/4) أنّ (76) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (43.9%) وافقوا على أنّ رؤية ورسالة المؤسسة واضحة للعاملين

والمتعاملين ، كما وافق بشدة (49) فرداً وبنسبة (28.3%) على ذلك ، وكان هنالك (31) فرداً وبنسبة (17.9%) محايدين بخصوص ذلك ، بينما لم يوافق (11) فرداً وبنسبة (6.4%) على ذلك ، كما لم يوافق بشدة (6) أفراد وبنسبة (3.5%) على ذلك.

العبارة الثانية: تم حصر احتياجات وتطلعات الاطراف المعنية اثناء وضع استراتيجية المؤسسة.

يوضح الجدول رقم (54/1/5) والشكل رقم (53/1/5) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية.

جدول رقم (54/1/5)

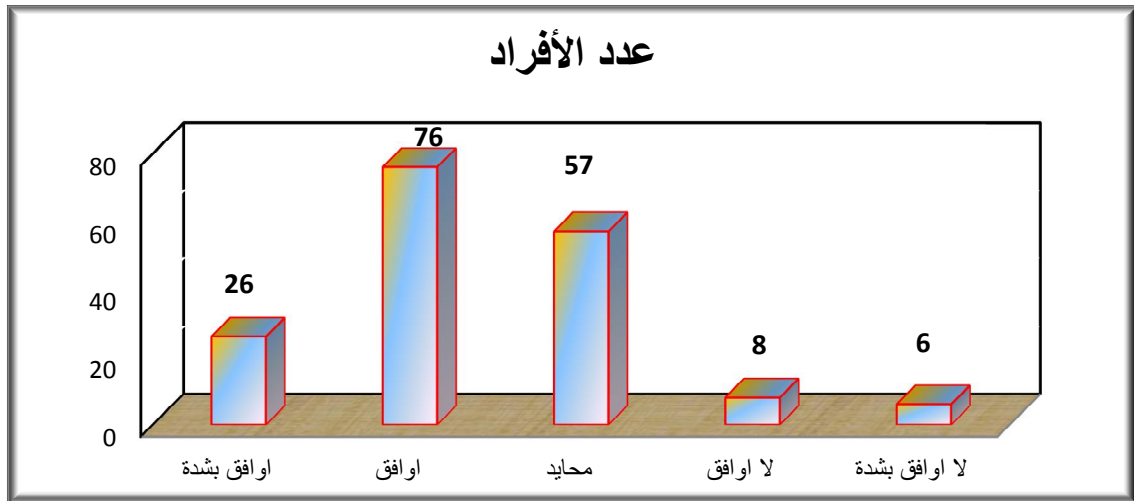
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
15.0	26	أوافق بشدة
43.9	76	أوافق
32.9	57	محايد
4.6	8	لا أوافق
3.5	6	لا أوافق بشدة
%100.0	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، 2014م

شكل رقم (53/1/5)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، برنامج Excel ، 2014م

يتبين من الجدول رقم (54/1/5) والشكل رقم (53/1/5) أنّ (76) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (43.9%) وافقوا على أنه تم حصر احتياجات وتطلعات الاطراف المعنية اثناء

وضع استراتيجية المؤسسة ، كما وافق بشدة (26) فرداً وبنسبة (15.0%) على ذلك ، وكان هناك (57) فرداً وبنسبة (32.9%) محايدين بخصوص ذلك ، بينما لم يوافق (8) أفراد وبنسبة (4.6%) على ذلك ، كما لم يوافق بشدة (6) أفراد وبنسبة (3.5%) على ذلك.

العبارة الثالثة: تعمل المؤسسة على تعزيز ثقافة التميز لدى العاملين.

يوضح الجدول رقم (55/1/5) والشكل رقم (54/1/5) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة.

جدول رقم (55/1/5)

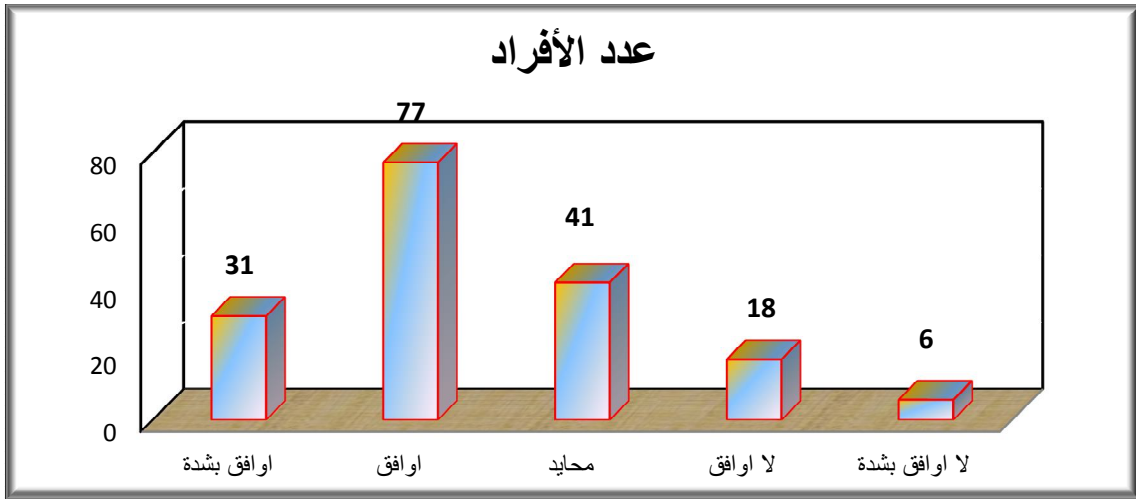
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
17.9	31	أوافق بشدة
44.5	77	أوافق
23.7	41	محايد
10.4	18	لا أوافق
3.5	6	لا أوافق بشدة
% 100.0	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، 2014م

شكل رقم (54/1/5)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، برنامج Excel ، 2014م

يتبين من الجدول رقم (55/1/5) والشكل رقم (54/1/5) أنّ (77) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (44.5%) وافقوا على أنّ المؤسسة تعمل على تعزيز ثقافة التميز لدى

العاملين ، كما وافق بشدة (31) فرداً وبنسبة (17.9%) على ذلك ، وكان هناك (41) فرداً وبنسبة (23.7%) محايدين بخصوص ذلك ، بينما لم يوافق (18) أفراد وبنسبة (10.4%) على ذلك ، كما لم يوافق بشدة (6) أفراد وبنسبة (3.5%) على ذلك.

العبرة الرابعة: تقوم المؤسسة بمقارنة أدائها بالنماذج المعيارية ذات الصلة بتميز الأداء.

يوضح الجدول رقم (56/1/5) والشكل رقم (55/1/5) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الرابعة.

جدول رقم (56/1/5)

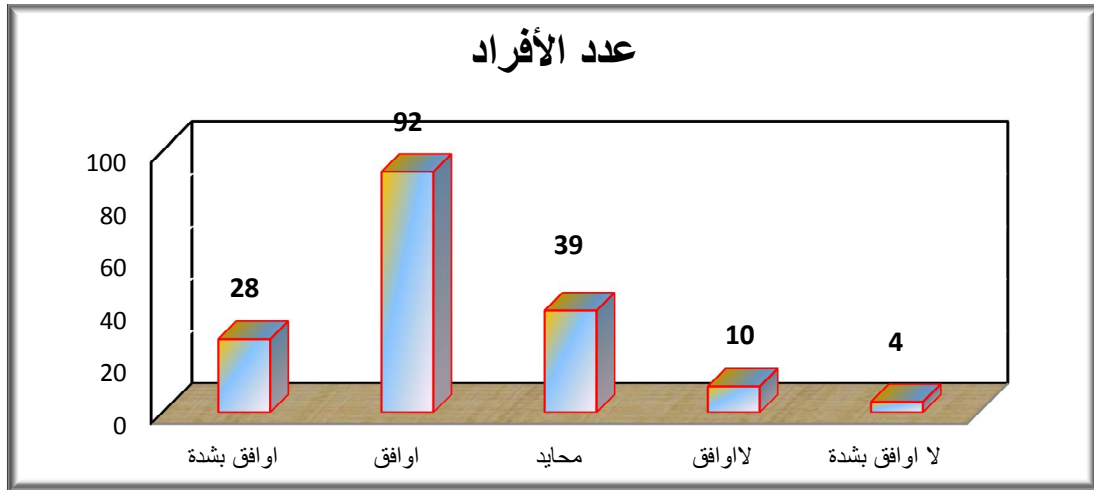
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الرابعة

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
16.2	28	أوافق بشدة
53.2	92	أوافق
22.5	39	محايد
5.8	10	لا أوافق
2.3	4	لا أوافق بشدة
% 100.0	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، 2014م

شكل رقم (55/1/5)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبرة الرابعة



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، برنامج Excel ، 2014م

يتبين من الجدول رقم (56/1/5) والشكل رقم (55/1/5) أنّ (92) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (53.2%) وافقوا على أنّ المؤسسة تقوم بمقارنة أدائها بالنماذج المعيارية

ذات الصلة بتميز الأداء ، كما وافق (28) فرداً وبنسبة (16.2%) على ذلك ، وكان هناك (39) فرداً وبنسبة (22.5%) محايدين بخصوص ذلك ، بينما لم يوافق (10) أفراد وبنسبة (5.8%) على ذلك ، كما لم يوافق بشدة (4) أفراد وبنسبة (2.3%) على ذلك.

العبارة الخامسة: تحدد إدارة المؤسسة نقاط القوة وفرص التحسين بهدف تحسين الخدمات لصالح المتعاملين.

يوضح الجدول رقم (57/1/5) والشكل رقم (56/1/5) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة.

جدول رقم (57/1/5)

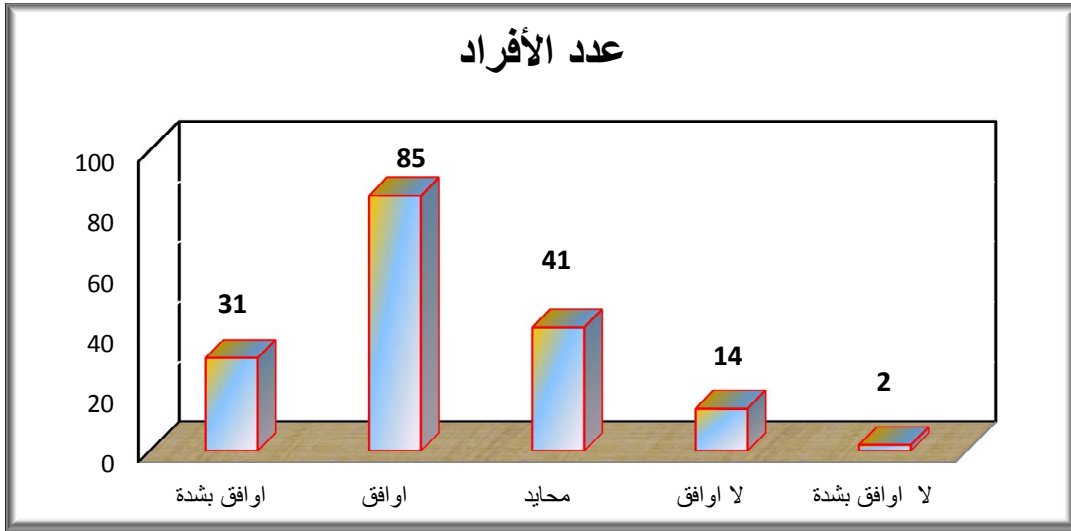
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
17.9	31	أوافق بشدة
49.1	85	أوافق
23.7	41	محايد
8.1	14	لا أوافق
1.2	2	لا أوافق بشدة
% 100.0	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، 2014م

شكل رقم (56/1/5)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، برنامج Excel ، 2014م

يتبين من الجدول رقم (57/1/5) والشكل رقم (56/1/5) أنّ (85) فرداً في عينة الدراسة وبنسبة (49.1%) وافقوا على أنّ المؤسسة تحدد إدارة نقاط القوة وفرص التحسين

بهدف تحسين الخدمات لصالح المتعاملين ، كما وافق بشدة (31) فرداً وبنسبة (17.9%) على ذلك ، وكان هنالك (41) فرداً وبنسبة (27.7%) محايدين بخصوص ذلك ، بينما لم يوافق (14) فرداً وبنسبة (8.1%) على ذلك ، كما لم يوافق بشدة (2) أفراد وبنسبة (1.2%) على ذلك.

العبارة السادسة: تقوم المؤسسة ببناء علاقات مستدامة مع الشركاء تقوم على الثقة والاحترام المتبادل.

يوضح الجدول رقم (58/1/5) والشكل رقم (57/1/5) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة.

جدول رقم (58/1/5)

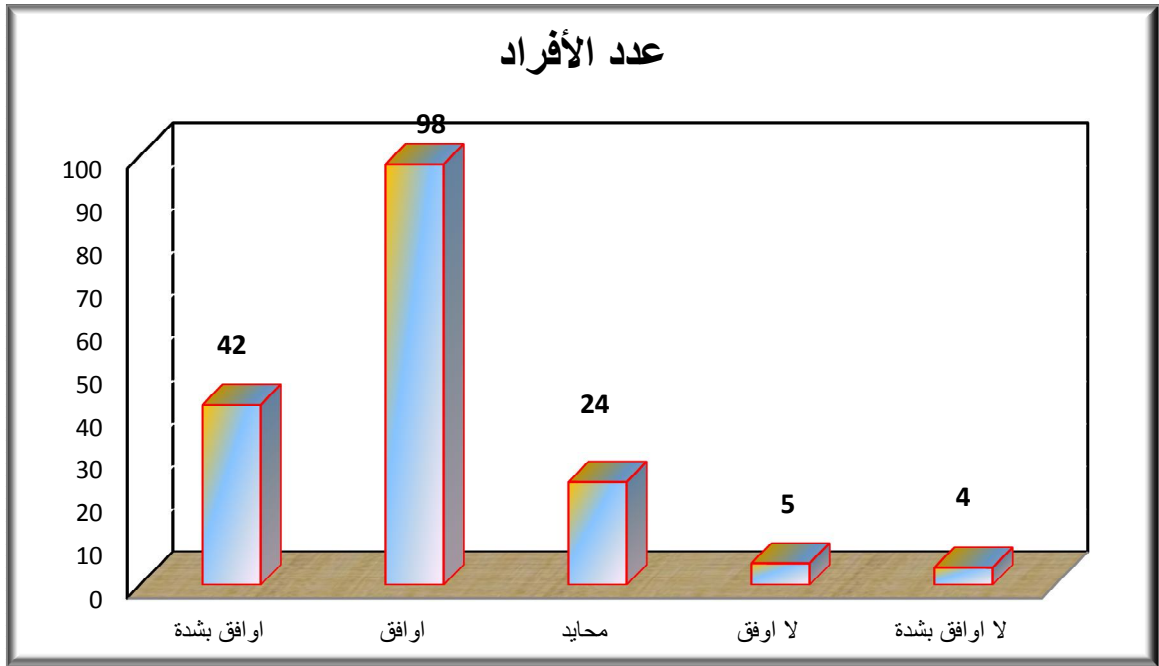
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
24.3	42	أوافق بشدة
56.6	98	أوافق
13.9	24	محايد
2.9	5	لا أوافق
2.3	4	لا أوافق بشدة
% 100.0	100	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، 2014

شكل رقم (57/1/5)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ، برنامج Excel ، 2014م

يتبين من الجدول رقم (58/2/4) والشكل رقم (87/2/4) أنّ (98) فرداً في عينة

الدراسة وبنسبة (56.6%) وافقوا على أنّ المؤسسة تقوم ببناء علاقات مستدامة مع الشركاء تقوم على الثقة والاحترام المتبادل ، وكان هنالك (42) فرداً وبنسبة (24.3%) وافقوا بشدة بخصوص ذلك ، وكان هنالك (24) فرداً وبنسبة (13.9%) محايدين بخصوص ذلك ، بينما لم يوافق (5) فرداً وبنسبة (2.9%) على ذلك ، كما لم يوافق بشدة (4) أفراد وبنسبة (2.3%) على ذلك.

المبحث الثالث : اختبارات الفروض

إنَّ الهدف الأساس لهذا المبحث ، هو اختبار فروض البحث على سبيل المثال الفرضية (هنالك علاقة استدلالية بين رأس المال البشري في تحقيق الجودة الشاملة والإمتياز المؤسسي بمؤسسة البصر الخيرية العالمية) لتحقيق هذا الهدف ، تم سؤال المبحوثين عن درجة الموافقة على دور رأس المال البشري لتحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة لختبار الفرضية .

اختبار الفرضية الأولى :

توجد علاقة استدلالية بين رأس المال البشري في تحقيق الجودة الشاملة والإمتياز المؤسسي. (مؤسسة البصر الخيرية العالمية).

جدول رقم (59/1/5)

معامل الارتباط	معامل التحديد	الخطا المعياري	قيمة F	مستوى المعنوية (F)
0.66	0.44	0.52	14.6	0.000

المصدر إعداد الباحث من نتائج التحليل 2014م

تم حساب معامل الارتباط الثنائي بين المتغيرين الذي بلغ 0.66 مما يدل على أنَّ العلاقة بين دور رأس المال البشري وتحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة موجبة ، بمعنى أنَّ الإهتمام برأس المال البشري ينعكس إيجاباً في تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة . ثم حسبت قيمة معامل التحديد البالغة 0.44 التي تدل على قدرة متغير رأس المال الفكري في تحقيق الجودة الشاملة ، وهي مربع معامل الارتباط في هذه الحالة ، وقد بينت دلالة هذه القيمة المبينة في جدول تحليل انحدار التباين من خلال اختبار F الذي بين أنَّ مقدرة متغير رأس المال الفكري في تحقيق الجودة الشاملة مقبولة إحصائياً حيث كانت قيمة F البالغة 14.6 وهي ذات دلالة إحصائية عالية على مستوى معنوية 0.000 .

اختبار الفرضية الثانية :

هنالك علاقة استدلالية بين رأس المال الهيكلي (التنظيمي) في تبني الإدارة مفهوم المشاركة بين العاملين لتحقيق الجودة الشاملة والتميز المؤسسي (مؤسسة البصر الخيرية العالمية).

جدول رقم (60/1/5)

معامل الارتباط	معامل التحديد	الخطا المعياري	قيمة F	مستوى المعنوية (F)
0.55	0.31	0.71	23.33	0.000

المصدر إعداد الباحث من نتائج التحليل 2014م

تم حساب معامل الارتباط الثنائي بين المتغيرين الذي بلغ 0.55 مما يدل على أنَّ العلاقة بين دور رأس المال الهيكلي أو (التنظيمي) وتحقيق الجودة الشاملة والتميز بالمؤسسة موجبة ، بمعنى أنَّ الإهتمام برأس المال الهيكلي أو (التنظيمي) ينعكس إيجاباً في تحقيق الجودة الشاملة والتميز بالمؤسسة . ثم حسبت قيمة معامل التحديد البالغة 0.31 التي تدل على قدرة متغير رأس المال الفكري في تحقيق الجودة الشاملة والتميز المؤسسي ، وهي مربع معامل الارتباط في هذه الحالة ، وقد بينت دلالة هذه القيمة المبينة في جدول تحليل انحدار التباين من خلال اختبار F الذي بين أنَّ مقدرة متغير رأس المال الفكري في تحقيق الجودة الشاملة والتميز المؤسسي مقبولة إحصائياً حيث كانت قيمة F البالغة 23.33 وهي ذات دلالة إحصائية عالية على مستوى معنوية 0.000 .

اختبار الفرضية الثالثة :

هنالك علاقة استدلالية بين رأس المال العملائي في تحقيق جودة الخدمة وتميزها. (مؤسسة البصر الخيرية العالمية).

جدول رقم (61/1/5)

معامل الارتباط	معامل التحديد	الخطا المعياري	قيمة F	مستوى المعنوية (F)
0.56	0.32	0.83	0.83	0.000

المصدر إعداد الباحث من نتائج التحليل 2014م

تم حساب معامل الارتباط الثنائي بين المتغيرين الذي بلغ 0.56 مما يدل على أنَّ العلاقة بين دور رأس المال العملاء في تحقيق الجودة الشاملة والتميز بالمؤسسة موجبة ، بمعنى أنَّ الإهتمام برأس المال العملاء ينعكس إيجاباً في تحقيق الجودة الشاملة والتميز

بالمؤسسة . ثم حسبت قيمة معامل التحديد البالغة 0.32 التي تدل على قدرة متغير رأس المال الفكري في تحقيق الجودة الشاملة والتميز المؤسسي ، وهي مربع معامل الارتباط في هذه الحالة ، وقد بينت دلالة هذه القيمة المبينة في جدول تحليل انحدار التباين من خلال اختبار F الذي بين أن مقدرة متغير رأس المال الفكري في تحقيق الجودة الشاملة والتميز المؤسسي مقبولة إحصائياً حيث كانت قيمة F البالغة 0.83 وهي ذات دلالة إحصائية عالية على مستوى معنوية 0.000 .

اختبار الفرضية الرابعة :

هنالك علاقة استدلالية بين رأس المال الفكري في تحقيق الجودة الشاملة (مؤسسة البصر الخيرية العالمية).

جدول رقم (62/1/5)

معامل الارتباط	معامل التحديد	الخطا المعياري	قيمة F	مستوى المعنوية (F)
0.64	0.42	0.88	15.22	0.00

المصدر إعداد الباحث من نتائج التحليل 2014م

تم حساب معامل الارتباط الثنائي بين المتغيرين الذي بلغ 0.64 مما يدل على أن العلاقة بين دور رأس المال الفكري في تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة موجبة ، بمعنى أن الإهتمام برأس المال الفكري ينعكس إيجاباً في تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة . ثم حسبت قيمة معامل التحديد البالغة 0.42 التي تدل على قدرة متغير رأس المال الفكري في تحقيق الجودة الشاملة ، وهي مربع معامل الارتباط في هذه الحالة ، وقد بينت دلالة هذه القيمة المبينة في جدول تحليل انحدار التباين من خلال اختبار F الذي بين أن مقدرة متغير رأس المال الفكري في تحقيق الجودة الشاملة والتميز المؤسسي مقبولة إحصائياً حيث كانت قيمة F البالغة 15.22 وهي ذات دلالة إحصائية عالية على مستوى معنوية 0.000 .

اختبار الفرضية الخامسة:

هنالك علاقة استدلالية بين مفهوم رأس المال الفكري في تحقيق التميز المؤسسي (مؤسسة البصر الخيرية العالمية).

جدول رقم (63/1/5)

معامل الارتباط	معامل التحديد	الخطا المعياري	قيمة F	مستوى المعنوية (F)
0.45	0.200	0.81	8.37	0.00

المصدر إعداد الباحث من نتائج التحليل 2014م

تم حساب معامل الارتباط الثنائي بين المتغيرين الذي بلغ 0.45 مما يدل على أنَّ العلاقة بين دور رأس المال الفكري في تحقيق التميز المؤسسي بالمؤسسة موجبة ، بمعنى أنَّ الإهتمام برأس المال الفكري ينعكس إيجاباً في التميز المؤسسي بالمؤسسة . ثم حسبت قيمة معامل التحديد البالغة 0.200 التي تدل على قدرة متغير رأس المال الفكري في تحقيق التميز المؤسسي ، وهي مربع معامل الارتباط في هذه الحالة ، وقد بينت دلالة هذه القيمة المبينة في جدول تحليل انحدار التباين من خلال اختبار F الذي بين أنَّ مقدرة متغير رأس المال الفكري في تحقيق الجودة الشاملة والتميز المؤسسي مقبولة إحصائياً حيث كانت قيمة F البالغة 8.37 وهي ذات دلالة إحصائية عالية على مستوى معنوية 0.000 .

اختبار الفرضية السادسة:

هنالك علاقة استدلالية بين مفهوم رأس المال الفكري و ربط إدارة المعرفة برأس المال الفكري لتحقيق التميز (مؤسسة البصر الخيرية العالمية).

جدول رقم (64/1/5)

معامل الارتباط	معامل التحديد	الخطا المعياري	قيمة F	مستوى المعنوية (F)
0.57	0.33	0.83	16.7	0.00

المصدر إعداد الباحث من نتائج التحليل 2014م

تم حساب معامل الارتباط الثنائي بين المتغيرين الذي بلغ 0.57 مما يدل على أنَّ العلاقة بين دور رأس المال الفكري وإدارة المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي بالمؤسسة موجبة ، بمعنى أنَّ الإهتمام برأس المال الفكري وإدارة المعرفة ينعكس إيجاباً في تحقيق التميز المؤسسي بالمؤسسة . ثم حسبت قيمة معامل التحديد البالغة 0.33 التي تدل على قدرة متغير رأس المال الفكري في تحقيق التميز المؤسسي ، وهي مربع معامل الارتباط في هذه الحالة ، وقد بينت دلالة هذه القيمة المبينة في جدول تحليل انحدار التباين من خلال اختبار F الذي بين أنَّ مقدرة متغير رأس المال الفكري في تحقيق الجودة الشاملة والتميز المؤسسي مقبولة إحصائياً حيث كانت قيمة F البالغة 16.7 وهي ذات دلالة إحصائية عالية على مستوى معنوية 0.000 .

الخاتمة:

ختاما قيل ان تسافر خير من ان تصل ففي السفر ورحلة البحث تتفتح دروب للعلم والمعرفة ويمارس العقل وظيفته الراقية في التأمل والإعتبار فمن أحب شيئا وازاد الحصول عليه وجد أن الطريق قد تشعب بجمال محبوبه وان لحظات الإنتظار تتصل بلحظات اللقاء وأن السفر في سبيل ماتحب هو المحبة نفسها . أن لحظات البحث المضمنى في سبيل المعرفة والأوقات التى تمضى أثناء الدراسة والتأليف تكتسب قيمة البحث وتتوشى بجمال العلم والمعرفة و تتحول إلى ذكريات سعيدة ولحظات باقية . ولكن رحلة البحث لا تنتهى وشغف الإنسان بالمعرفة لا يتوقف فهى رحلة لا يدرك قيمتها من لم يستمتع بتفاصيلها ويغوص في بحارها المترامية ولهذا قال تعالى (قُلْ لَوْ كَانُ الْبَحْرُ مِدَادًا لِكَلِمَاتِ رَبِّي لَنَفَذَ الْبَحْرُ قَبْلَ أَنْ نُنْفِذَ كَلِمَاتِ رَبِّي وَلَوْ جُنَّا بِمِثْلِهِ مَدَدًا) صدق الله العظيم ، سورة الكهف ، الآية (109).

ونستسمح القارئ الكريم في تسجيل ما وصلت إليه من نتائج وما عن لي من توصيات.

النتائج والتوصيات :

النتائج:

- 1- بينت الدراسة وجود علاقة ارتباط قوية بين المحافظة على رأس المال البشري وتطويره في تحقيق الجودة الشاملة والتميز المؤسسي .
- 2- اثبتت الدراسة وجود علاقة ارتباط قوية بين إهتمام مؤسسة البصر الخيرية العالمية بالتطوير المستمر للعاملين وزيادة فاعلية انظمة الجودة الشاملة والتميز المؤسسي .
- 3- وجود تكامل لجميع الخدمات التي يحتاجها العميل بالمؤسسة.
- 4- لم تتم حصر مكونات رأس المال الفكري المتمثلة في (رأس المال البشري ، رأس المال الهيكلية ، رأس مال العملاء) في المؤسسة بصورة علمية ولا يوجد تحديد دقيق للمساهمات النسبية لها .
- 5- هنالك صعوبة لقياس دور رأس المال البشري في المؤسسة في تحقيق الجودة الشاملة والتميز المؤسسي وذلك لأنه يرتبط بموجودات غير ملموسة التي تتمثل في (الخبرات والمهارات والمعارف الخ).

- 6- لم تكن هنالك أي دراسات سابقة في المؤسسة تهتم بدراسة دور رأس المال الفكري في تحقيق اهدافها بصورة منفردة و كان الاهتمام أكثر بدراسة دور رأس المال المادي
- 7- تم بناء استراتيجية مؤسسة البصر الخيرية العالمية بناء على الاحتياجات والتوقعات الحالية والمستقبلية لجميع المعنيين وتم اعدادها بصورة احترافية ومتخصصة بواسطة لجان من الادارة العليا وجميع المعنيين.
- 8- تاكيد الادارة العليا للمؤسسة على التزامها بتطبيق مبادي الجودة الشاملة في جميع المحافل ونقل ذلك لجميع المعنيين والشركاء وتيسير تطبيق ذلك والتشجيع عليه.
- 9- اكدت الادارة العليا التزامها بالجودة من خلال حصول المؤسسة على شهادة نظام الايزو 9001/2008 باعتباره نظام اساسي يمثل قاعدة راسخة لمبدأ العملية والتوثيق ونظام ادارة الجودة بصورة عامة.
- 10- وجود قدرة كبيرة للمؤسسة لفهم متطلبات العملاء (المرضى) بصورة واضحة وتلبيتها وذلك لوجود ادوات قياس موثقة توضح رضا المرضى ونظام فاعل لشكاوى العملاء يستجيب لكل تلك الشكاوى.
- 11- تم التأكد من تحقيق متطلبات ومقومات رضا المرضى من خلال أربعة محاور (الوفرة - الجودة - الزمن - السعر) فتم توفير الخدمة الطبية على مختلف الاوقات التي تتناسب مع رغبات المرضى نتيجة للتطوير المستمر في تقديم الخدمات الطبية.
- 12- وجود فهم اعمق لطبيعة عمل المؤسسة نتيجة لوجود رؤية وسياسة تعبران عن هدف وقيم المؤسسة وأهدافها النبيلة.
- 13- ساعد استخدام النموذج التطويري للإمتياز كأداة فعالة للتخطيط الاستراتيجي المؤسسي.
- 14- ساعد تطبيق معايير التميز على تسهيل عملية اجراء المقارنات المعيارية داخليا وخارجيا لأفضل المؤسسات.

التوصيات:

- 1- على إدارة المؤسسة مراجعة الهياكل التنظيمية وجعلها أكثر فاعلية لاستيفاء متطلبات النظام المضطربة والعمل على تطوير الوصف الوظيفي لاعطاء تفويض وصلاحيات إدارية لمقابلة الاحتياجات العاجلة.

- 2- إن الشركات والمؤسسات عليها ان تحدد رأس مالها الفكري ومكوناته المتمثلة في (رأس المال البشري ، رأس المال الهيكلي ، رأس مال العملاء) على أساس سنوي لتحديد مستوى النمو السنوي .
- 3- يتوجب على المؤسسة تحدد جميع مكونات رأس المال الفكري لها(رأس المال البشري ، رأس المال الهيكلي ، رأس مال العملاء) وتحديد أوزان لقياس دوره في تحقيق الجودة الشاملة والتميز المؤسسي.
- 4- ضرورة فهم وإدراك أهمية رأس المال الفكري من قبل إدارة المؤسسة مما يمثله من قيمة خاصة لها.
- 5- زيادة الاهتمام برأس المال الفكري وذلك لكونه مصدر إستراتيجي للشركات المعاصرة والاهتمام بتعيين الافراد ذوى المواهب والمهارات والمعرفة.
- 6- ضرورة إعطاء اهتمام اكبر لرأس المال الفكري (الزيائني) من خلال تدريب وتوجيه الموظفين للإهتمام بهم وبناء العلاقات مع الزبائن.
- 7- على إدارة المؤسسة ان تهتم بعقد حلقات نقاش (العصف الذهني) مع الموظفين للتشاور وحل المشاكل حتي تكتشف المبدعين منهم وتستفيد من افكارهم ويكون لديها فريق مواهب يعين على تطوير المؤسسة.
- 8- قد يغادر رأس المال الفكري (رأس المال البشري) الى مؤسسات أخرى منافسة في حالة عدم تبني إدارة المؤسسة افكارهم ومهاراتهم في تطوير عمل المؤسسة.
- 9- يجب ان تنظر المؤسسة في المشاكل المتعلقة ببناء الهيكل التنظيمي ، حتي تفعل السلطات والصلاحيات والتسلسل الشبكي الذي يساعد على سرعة اتخاذ القرارات.
- 10- مراجعة التغذية المرتدة من المرضى والعمل على الاستجابة للمتطلبات بشكل فوري.
- 11- تطبيق منهجيات تتسم بالإبداع لتحسين طرق وأساليب عمل الموارد البشرية من خلال تفعيل الحوسبة لنظام المرتبات والحوافز وتقييم العاملين.
- 12- على إدارة المؤسسة استخدام بطاقة الأداء المتوازن والتي تتكون من أربعة مجالات رئيسية تتمثل في (المجال المالي ، المجال العملائي ، مجال المتعاملين ، ومجال النمو والتطوير) لقياس الأصول غير الملموسة والمعرفية لمعرفة مساهمتها في التطوير والنمو.

توصيات لرسائل في المستقبل :

- 1- رأس المال الفكري وأثره على تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات العامة.
- 2- قياس دور رأس المال الفكري ببطاقة الأداء المتوازن في القطاع الخاص.
- 3- ممارسات الجودة الشاملة في زيادة الكفاءة الانتاجية بالقطاع الصناعي.

المراجع والمصادر:

- 1- القرآن الكريم.
- 2- أ.د. عادل حرحوش المفرجي ، أحمد ، رأس المال الفكري طرق قياصة واساليب المحافظة عليه ، دار النشر المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2007 ، مصر .
- 3- إبراهيم، يحيى ، " إدراك المديرين لمفهوم المسؤولية الاجتماعية"، القاهرة : دار التوزيع والنشر الإسلامية، مصر ، 2001.
- 4- إبن منظور (ب،ت)، محمد بن مكرم، لسان العرب .بيروت :دار صادر، ج3 .
- 5- ابي جعفر محمد بن جرير الطبري ، تفسير الطبري : جامع البيان في تأويل القرآن ، 224هـ - 310 هـ ، المجلد السادس عشر ، دار الكتب العلمية للنشر ، بيروت - لبنان
- 6- احمد الكردي ، رأس المال الفكري ، بغداد ، 2010 .
- 7- أحمد بن صالح عبدالحفيظ ، الهندرة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط1 ، الاردن ، 2003 .
- 8- أحمد سيد مصطفى ، إدارة الجودة الشاملة و الإيزو : 9000 دليل عصري للجودة و التنافسية ، القاهرة .
- 9- الأكلبي، علي ديب ، إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات ، ومؤسسة الوراق للنشر والتوزيع 2008 ، عمان ، الاردن .
- 10- امجد غانم ، مبادي تقييم الاداء المؤسسي باستخدام معايير EFQM ، النخبة للإستشارات الإدارية ، 2012.
- 11- تفسير القرآن الكريم ، للحافظ ابن كثير ، المجالد الثالث ، دار اليقين للنشر والتوزيع ، مصر ، المنصورة ، سنة الطبعة 2003.
- 12- توفيق ، عبدالرحمن ، وآخرون، التميز الإداري والفاعلية القيادية ، مركز الخبرات المهنية (بمبك) ، القاهرة ، مصر ، 2008 .
- 13- توماس ، أ. ستيورات ، 2004 ، ثورة المعرفة :رأس المال الفكري ومؤسسة القرن الحادي والعشرون ، ترجمة علا احمد اصلاح ، الدار الدوليہ للاستثمارات الثقافية ، 2004.
- 14- جودة، محفوظ أحمد (2006)، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

- 15- جوزيف جابلونسكي ، تطبيق إدارة الجودة الشاملة نظرة عامة الجزء الثاني ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، مصر ، 1996 .
- 16- حجازي ، هيثم ، إدارة المعرفة : مدخل تطبيقي ، الطبعة الأولى ، 2005 ، الأهلية للنشر والتوزيع عمان ، الأردن.
- 17- حسن عبد العال محمد ، الإتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والمواصفات القياسية الأيزو ، دار الفكر الجامع الاسكندرية ، 2006.
- 18- حمد أحمد إسماعيل ، مفهوم إدارة المعرفة الحديث : الإتجاهات الحديثة لإدارة المعرفة،
- 19- خضير كاظم محمود ، إدارة الجودة الشاملة ، الطبعة الأولى ، دار الميسرة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2000 .
- 20- د. عبدالكريم محسن بوقرة ، قياس وإدارة المعرفة ، جامعة الزيتونة ، عمان ، الاردن.
- 21- د. محمد اقبال العجلوني ، أثر تنمية الموارد البشرية علي تعظيم قيمة راس المال البشري ، الاردن ، 2011 .
- 22- د.سعد بوالعندى ، د. أحمدعلي صالح إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009.
- 23- راوية حسن ، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2005 .
- 24- زايد ، عادل ، الأداء التنظيمي المتميز :الطريق إلى منظمة المستقبل ، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2003.
- 25- الزمخشري ، أبو القاسم محمود بن عمر، أساس البلاغة ، دار الكتب العلمية بيروت ، 2008.
- 26- الزيادات ، محمد عواد ، إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة ، ط السادسة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ،عمان ،الاردن ، 2008.
- 27- الزيادات، محمد عواد، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة السادسة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008.

- 28- ستيفن كوهين و رونالد بارنرد ، إدارة الجودة الكلية في الحكومة دليل علمي لواقع حقيقي ، ترجمة عبد الرحمان بن احمد هيجان ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 1997.
- 29- سعد علي العنزي ، احمد علي صالح ، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الاعمال ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009.
- 30- سعيد يس عامر ، الإدارة وأفاق المستقبل ، مركز وايد للاستشارات ، مصر القاهرة ، 2003.
- 31- السلمي ، على ، خواطر في الإدارة المعاصرة ، القاهرة ، دار غريب للطباعة والنشر ، والتوزيع ، مصر ، القاهرة ، 2011.
- 32- سوسن شاكر مجيد ، جوائز التميز في الأداء المؤسسي ، جامعة بغداد ، 2010.
- 33- السيد ، رضاء ، عادات التميز لدى الافراد ذويالمهارات الإدارية العليا ، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريد ، القاهرة ، مصر ، 2007.
- 34- الصباغ عماد عبدالوهاب ، علم المعلومات ، عمان ، مكتبة دار الثقافة والتوزيع 2000.
- 35- عادل الشبراوي ، الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، المؤسسة العربية للإعلام العلمي ، القاهرة ، 2000.
- 36- عادل محمد زيدان ، إدارة الوارد البشرية : رؤية إستراتيجية ، الجزائر ، 2003 .
- 37- عبدالرحمن بن احمد هيجان ، رأس المال الفكري ، استراتيجيه التحول من الفئه العامه الي الفئه المتميزه ، الرياض ، 2012.
- 38- عبدالستار العلي ، عامر قنديلجي ، غسان العمري: المدخل إلي إدارة المعرفة ، المسيرة للنشر ، ط الثابته ، عمان ، 2009.
- 39- عبو عمر ، مدخل وأساليب قياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال ، جامعة حسيبه ، الجزائر 2011.
- 40- عقيل جاسم عبدالله ابوغيف ، طارق المحسن العكيلي ، تخطيط الموارد البشرية الاسكندريه ، المكتب الجامعي الحديث ، 1998.
- 41- علوان قاسم ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001 : 2000 ، الطبعة الاولى ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2005.

- 42- علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية ، دار غريب للطباعة والنشر ، والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2001.
- 43- علي إبراهيم طلبه، مراجعة الجودة ، القاهرة : جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، دار الكتب ، 1997.
- 44- علي السلمي ، إدارة التميز - نماذج وتقنيات في عصر المعرفة ، مكتبة الإدارة الجديدة مصر ، سنة ، 2002.
- 45- علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، الإسكندرية ، 2000 .
- 46- علي السلمي ، السياسات الإدارية المعاصرة ، دار غريب للنشر ، القاهرة ، بدون .
- 47- عليان، رحي مصطفى ، إدارة المعرفة ، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2008، عمان، الأردن.
- 48- عمر وصفي عقيلي ، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة" وجهة نظري ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الطبعة الاولى عمان.
- 49- الغربي عبدالفتاح ، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21 ، مجموعة النيل العربي ، مصر ، القاهرة ، 1999.
- 50- فريد عبد الفتاح ، النهج العلمي لتطبيق ادارة الجودة الشاملة قي المؤسسات العربية ، دار الكتب ، القاهرة ، 1996 .
- 51- قاسم نايف علوان ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو، دار الفاء للنشر ، ط1 ، الاردن، 2001 ، ص 81-82.
- 52- لويد دوبينز وكثير كراوفورد ماسون " إدارة الجودة : التقدم والحكمة وفلسفة ديمنج "ترجمة حسين عبد الواحد، الجمعية المصرية لنشر
- 53- مأمون الدرادكة وطارق الشبلي ، الجودة في المنظمات الحديثة"، دار صفاء للنشر، عمان ، 2000 .
- 54- مأمون سليمان الدرادكة ، إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء . عمان ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، 2006.
- 55- محفوظ أحمد جودت ، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، 2006.

- 56- محمد أحمد عوض ، الإدارة الإستراتيجية ، الأصول والأسس العلمية ، الدار الجامعية الإسكندرية ، سنة 1999.
- 57- محمد رضا شندي ، الجودة الكلية الشاملة و الإيزو بين النظرية والتطبيق ، بيمكو ، الطبعة الأولى ، مصر ، 1996.
- 58- محمد عبدالوهاب العزاوي ، إدارة الجودة الشاملة ، الاردن ، عمان ، 2004 -2005 .
- 59- محمد عواد الزييات ، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2008 .
- 60- محمود كاظم خضير ، إدارة الجودة الشاملة دار المسيرة ، ط 1 ، عمان ، 2000.
- 61- مروري نور الدين ، محفي امين ، التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والكفاءات لتحسين الاداء التنافسي ، الجزائر ، 2011.
- 62- مصطفى ، احمد سيد ، إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000 ، كلية التجارة جامعة الزقازيق ، 2003 .
- 63- مصطفى احمد سيد، ادارة الموارد البشريه ، الإدارة العصرية لرأس المال الفكري ، مصر ، 2004.
- 64- النعيمي ، محمد عبد العال ، راتب جليل ، " تحقيق الدقة في إدارة الجودة : مفاهيم وتطبيقات ، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن ، 2008.
- 65- هادي التجاني ، النموذج التطويري ودليل المعايير لفئات جائزة أبوظبي للأداء الحكومي المتميز ، أمارة أبوظبي ، الإمارات العربية المتحدة ، 2007 .

الدوريات:

- 1- أ. د عادل حرموش المفرجي ، د. أحمد علي صالح ، الإتفاق علي رأس المال الفكري وأثره في نجاح الشركات الصناعي ، دراسة إستقلالية ، لأداء من قادة الشركات الصناعية العراقية ، ورقة بحثية ، أكتوبر 2005.
- 2- أ.د. زكريا مطلق الدورى ، ابوبكر احمد بوسالم ، رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ، ديسمبر 2011 .

- 3- احسان ابراهيم الله جابو ابراهيم " أثر الدوافع على تحقيق الجودة الشاملة في المستشفيات الخاصة والعامه في الفترة 1995 - 2002 م رسالة دكتوراه غير منشورة - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - السودان 2004م
- 4- 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 ، 2004.
- 5- اسامة عبدالمنعم ، رأس المال الفكري وأثره علي المنشآت الأعمال الصناعية ، دراسة شركة الألبسة الجاهزة الاردنية ، 2009.
- 6- إسراء المغازي ، مجلة تواصل ، دائرة القضاء ، ابوظبي ، السنة الرابعة العدد 46 ، 2013.
- 7- أهمية إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسات الوطنية للجوفيزياء ، رياض صوشة ، نادية خريف ، ورقة مقدمة في الملتقى الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ، جامعة الشلف ، ديسمبر 2011.
- 8- ايمان عطية ، الاستثمار في رأس المال الفكري ، إستراتيجية تخدم الانتاجية والربحية ، مجلة الاقتصاد ، العدد 12564 ، 2008.
- 9- أيمن عادل عبدالفتاح عيد ، دور رأس المال الفكري في دعم المزايا التنافسية المستدامة في ضوء إدارة المعرفة ، من بحوث مؤتمر تطوير رأس المال البشري ، وزارة الاوقاف و الشؤون الإسلامية ، قطاع التخطيط والتطوير ، الكويت ، 18- 20 يناير 2010.
- 10- بن عبود علي أحمد ، " إدارة الجودة الشاملة : مدخل متكامل لتطوير الأداء بالدوائر المحلية بحكومة دبي ، رسالة دكتوراه في فلسفة الأعمال، القاهرة، جامعة عين شمس ، 2003.
- 11- بودي عبدالصمد ، أهمية التسويق الالكتروني في تميز الأعمال ، ماجستير في إدارة الاعمال جامعة بشار ، 2010.
- 12- بوزيان كلثوم ، دور أنظمة الجودة و الإيزو 9000 في إرساء ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية ، حلب ، سوريا ، 2011.

- 13- جائزة التميز الحكومي ، برنامج الشيخ صقر للتميز الحكومي ، الدورة التاسعة ، رأس الخيمة ، 2004 ، العدد التاسع ، 2014.
- 14- جواد ، شوقي ، وبسين والخرشة ، المهارات القيادية ودورها في تبني إستراتيجية التميز ، دراسة تحليلية في البنوك الاردنية ، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العربي الأول لإدامة التميز والتنافسية في مؤسسات القطاع الخاص والعام ، عمان ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2008.
- 15- خاشقجي و هاني يوسف ، " نماذج إدارة الجودة الشاملة و المعوقات التي تحول دون تطبيقها في الأجهزة الأمنية العربية " ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز ، الإقتصاد و الإدارة ، مجلد 17 ، العدد 2 ، جدة ، 2003.
- 16- خالد محمد طلال بن حمدان ، تحليل معطيات علاقه الإرتباطيه بين نظام معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري ، المؤتمر العلمي الأول لكلية الإقتصاد والعلوم الاداريه حول الإقتصاد في ظل عالم متغير ، جامعة العلوم التطبيقية الأهليه ، 2003.
- 17- ختيم محمد العبيد (إدارة الجودة الشاملة واستراتيجية المؤسسة) ، رسالة ماجستير ، في الإدارة الاستراتيجية ، جامعة محمد بوضياف ، الجزائر ، 2009.
- 18- الخرشة ، ياسين كاسب ، " أثر الممارسة القيادية في تميز منظمات الأعمال الأردنية ، لتطوير نموذج لإختيار القيادات القادرة على قيادة المنظمات نحو التميز " ، رسالة دكتوراه غيرمنشورة ، جامعة عمان العربية ، عمان ، الأردن ، 2006.
- 19- د. احمد قايد نور الدين ، دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الاعمال ، ملتقي دولي حول (رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة ، ديسمبر ، الجزائر ، 2011.
- 20- د. سعداوي ، إسهامات إدارة المعرفة في تحسين الأداء التنافسي وتطوير الكفاءات في منظمات الاعمال ، الملتقي الخامس لرأس المال الفكري 2011 ، الجزائر.
- 21- د. وجدى محمود حسين ، التكوين المعرفي وهيكل الإقتصاد العربي ، ورقة عمل مؤتمر كلية التجارة ال 21 جامعة أكسفورد، ابريل 2006 .

- 22- د.امنه خليفه ، أسس تنمية رأس المال الفكري في المؤسسات الاقتصادية الملتقي الخاص حول رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربيه في ظل الاقتصاديات المدنيه بجامعة حسيبه بن بوعلي ، الشلق ، الجزائر ، 2011 .
- 23- د.غالب عوض الرفاعي الأكرم ، المؤتمر العلمي السنوي السابع ، إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة ، أثر إدارة مخاطر إستثمار رأس المال المعرفي في تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأمين الأردنية ، الأردن ، 2007 .
- 24- دراسة الطيب ابراهيم علي عسل ، أثر تطبيق الجودة الشاملة والإمتياز في ترقية أداء المؤسسات الخدمية ، رسالة دكتوراة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2012.
- 25- دراسة احمد محمد الفيومي ، رأس المال الفكري وأثره على منشآت الأعمال الصناعية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، الاردن ، 2010.
- 26- دراسة أسماء سلم النصور (أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي) ، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، 2010.
- 27- رزوقي نعيمة ، رؤية مستقبلية لدور إختصاص المعلومات في إدارة المعرفة ، وإدارة المعلومات البيئية والرقمية : المعارف والكفاءات والجودة ، المؤتمر الثالث عشر للإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات ، بيروت ، 2002.
- 28- الرشايده ، نايل سلم ، مفهوم الأداء المؤسسي المتميز لدى القادة التربويين في إقليم الجنوب وبناء نموذج تقييمي ، إطروحة دكتوراة ، الجامعة الأردنية ، عمان ، الاردن ، 2007.
- 29- سملاي بحضه ، التسير الإستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، العدد السادس ، 2004 .
- 30- الشريبي عبدالعزيز ، قدرة المنشأة علي البقاء ، أخبار الإدارة ، نشرة فصليه تصدر عن المنظمة العربية للعلوم الادارية ، القاهرة العدد 23 ، 1998.
- 31- شيقارة هجيرة ، الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير، منشورة تخصص: إدارة الأعمال،جامعة الجزائر ، 2004 - 2005م.

- 32- الضامن ، رولا علي عبدالله ، " تطوير نموذج تقييم التميز في الأعمال الأردنية " ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة عمان العربية ، عمان ، الأردن ، 2006..
- 33- عبد الرحمن الزين النور تقويم الأداء واثره على تحسين وكفاءة العمليات في الشركات - دراسة الشركة السودانية للمناطق والاسواق الحرة 1990 - 2000م ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، السودان 2004.
- 34- عبد الله بلوناس ، وقذيفة امنية ، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال ، المؤتمر العلمي الثالث ، إدارة منظمات الاعمال : التحديات العالمية المعاصرة ، كلية الاقتصاد واعلوم الإدارية ، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة ، الاردن ، 27 - 29/4/2009.
- 35- عبد الناصر نور واخرون ، رأس المال الفكري : الأهمية ، والقياس ، والافصاح (دراسة فكرية من وجهات نظر متعددة) مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية ، بغداد ، 2010.
- 36- عبدالستار حسين يوسف ، دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الاعمال ، ورقه بحث منشورة علي الموقع الالكتروني.
- 37- عبدالفتاح ، عصمت عبدالله ، أثر التدريب على التميز في أداء الخدمة ، رسالة ماجستير ، جامعة عين شمس ، القاهرة ، مصر ، 2004.
- 38- عبدالله بلوناسي ، الاستاذة قرأيفة امينة ، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الاعمال ، جامعة مرداس الجزائر ، 2011.
- 39- عبدالمحسن احمد حاجي ، (ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي) ، رسالة ماجستير ، لإدارة الاعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، 2010.
- 40- عفاف السيد بدوي عبدالحميد ، رؤية استراتيجية لرأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، في المحاسبة ، جامعة الازهر ، القاهرة ، مصر ، 2012.
- 41- العواشة ، أسماء هائل ، إتجاهات العاملين في القطاع العام الاردن نحو جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز الحكومي والشفافية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الاردن ، عمان ، 2006.

- 42- فالح شجاع فالح العتيبي ، (مدي الالتزام بتطبيق معايير الجودة الشاملة وأثرها على مستوى أداء الموارد البشرية) ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الشرق الأوسط ، 2007.
- 43- فريد زين الدين "المنهج العلمي لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية ، منشورات كلية التجارة ، جامعة الزقازيق ، مصر ، ١٩٩٦
- 44- القحطاني سالم الشعيب ، إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي ، مجلة الإدارة العامة ، العدد 78 ، أبريل 1993م
- 45- كتيب الخطة الاستراتيجية 2011 - 2015 ، مؤسسة البصر الخيرية العالمية - السودان ، النسخة الأولى ، 2010 ، الخرطوم.
- 46- كتيب الخطة الإستراتيجية 2011 - 2015 ، مؤسسة البصر الخيرية العالمية - السودان ، التحديث الثاني للخطة ، 2013 ، الخرطوم.
- 47- متناوي محمد ، قلش عبد الله ، دور نظام إدارة الجودة الشاملة في تحسين القيمة المدركة للعميل بقطاع الخدمات ، ج.الشلف ، ملتقى دولي حول :رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ، يومي 13 و 14 ديسمبر 2011 .
- 48- مجلة البصر ، إدارة العلاقات العامة ، قسم الإعلام ، العدد الثاني ، يوليو 2008 ،
- 49- محمد شاهين ، دور رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية ، مذكرة الماجستير في إدارة الاعمال ، جامعة سعد حلب البلدية ، 2007 .
- 50- محمد مراد عبد الله ، نحو نظام متكامل لإدارة الجودة في أجهزة الشرطة ، أبحاث ندوة إدارة الجودة في مجال الشرطي ، القيادة العامة لشرطة دبي ، مركز البحوث والدراسات ، دبي ، الإمارات العربية المتحدة ، 2013.
- 51- محمود الروسان ، محمود العجلوني ، ان رأس المال الفكري في الابداع في المصارف الاردنيه ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونيه ، المجلد 26 ، العدد الثاني ، 2010 .
- 52- محمود المدهون "أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على اكتساب القدرة التنافسية :دراسة تطبيقية على الشركات الأردنية لصناعة المنظفات الكيماوية" ، رسالة ماجستير ، جامعة ال البيت ، 1999.

- 53- مسعد الغتري ، اثر رأس المال الفكري في اداء المنظمه ، مجلة العلوم الاقتصادية والاداريه جامعة بغداد العدد28 ، 2001.
- 54- مواصفة الايزو 9000 ، المصطلحات والمبادي ، سويسرا .
- 55- نجم عبود نجم ، قياس وتقييم إنتاجية العمل المعرفي في الشركات كثيفة المعرفة ، من بحوث المؤتمر الخامس لجامعة الزيتونة ، عمان ، 2004.
- 56- وهيبه ، حمدي بوزينة ، متطلبات القياس والافصاح المحاسبي رأس المال الفكري وأثره علي القوائم المالية لمنظمات الأعمال ، ملتقى رأس المال الفكري ، الجزائر 2011.

المقابلات :

- 1- احمد الكاروري ، مدير الإدارة العامة للموارد البشرية ، مقابلة ، (الخرطوم : الإدارة الإقليمية - الرياض ، 2014/8/17م
- 2- امير يوسف ابوقرون ، مدير الإدارة العامة للتخطيط والمشروعات ، مقابلة ، (الخرطوم : الإدارة الإقليمية - الرياض ، 2014/8/14م
- 3- شهاب حمدناش ، وكيل كلية مكة التقنية لطب العيون ، مقابلة ، (الخرطوم : كلية مكة لطب العيون - الرياض ، 20/9/11م
- 4- العاص أحمد كامل ، المدير الإقليمي ، مقابلة ، (الخرطوم : الإدارة الإقليمية - الرياض ، 2014/8/26م
- 5- فيصل محمد دين ، مدير الجودة ، مقابلة ، (الخرطوم : الإدارة الإقليمية - الرياض ، 2014/8/27م
- 6- معاذ عبدالحفيظ ، مدير الجودة السابق - مدير مستشفى مكة كسلا ، مقابلة ، (الخرطوم : الإدارة الإقليمية - الرياض ، 2014/9/7م

المراجع باللغة الإنجليزية:

- 1- Ajaif, Mona, "Culture of Excellence in Some Semi Government Organizations in Dubai", Paper for Quality Congress Middle East2 Creating an Architecture of Quality and Excellence in the Middle East: Responsibilities: Challenges and Strategies, Dubai: e-TQM College, , 2008,P 227.
- 2- Aldallal, Mohamed, (2005), "Performance Evaluation Using Self Assessment Approach and EFQM Excellence Model: the Case of Abu Dhabi Police College", For Master Degree, United Kingdom: University of Bradford.
- 4- Besterfield,DaleH.;Besterfield-Michna,Carol;Besterfield,Glent H.,Besterfield-Sacre,Mary (2005). Total Quality Management 3rd.ed, Pearson education (Singapore) pte.Ltd., Indian Branch.
- 5- Borghini, E.C. (2005), ""A Framework for the study of relationships between organizational characteristics and organizational innovation", The Journal of Creative Behavior, Vo. 31, No.1: 226 -289.
- 6- Brooking , A, 1997, Intellectual Capital, London , International Thomson Business press ,Page 6-12
- 7- chou yeh, yaying Mary (2005) : The I'm Plementation of Knowledge Management system In Taiwam"s Higher Education "Journal of college Teaching and Learning vol.2"no'BB.35-42.
- 8- CMA Huse, T. and Bell, A.H, Measuring and Managing Knowledge, McGraw-Hill/Irwin, Boston, 2001, p2
- 9- Cristina, Mele , Colurcio , Maria, (2006), "The evolving path of TQM: towards business excellence and stakeholder value", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol.23, No.5: 464-489.
- 10- D.A. collier, "The customer service and Quality challenge ", The service industries Journal, 7, no.1,Januuary 1987,p.79

- 11- D.Anderiessen, The Financial Value of Intangibles, Available on: www.weightlesswealth.com, 2002
- 12-Delong , Dawid w.(2004);"Lost knowledge confronting the Threat of an Aging work force": Oxford University Brass(August)
- 13-Dobyns L. and Crawford – Mason C. "Thinking about quality wisdom and the Deming philosophy"
- 14-Emilio Passeti, Andera Tenucci, Lino Cinquini, and Marco Frey, Intellectual capital communication: evidence from social and sustainability reporting, "*XIII Workshop of AIDEA study group on communication to financial markets, Bari, 2009.*
- 15-F.Cetin , Measuring and Managing Intellectual Capital, Helsinki University of Technology, Finland, 2000, pp 5-13
- 16-F.Cetin, Measuring and Managing Intellectual Capital, Helsinki University of Technology, 1999, pp71-792002
- 17-Farazmand, Ali (2002).Total Quality Management. Key concepts and Analysis of best practices for improving public service performance, *The third international conference on Quality management*, <http://www.qmconf.com>. Retrieved on 13/10/2006.
- 18- Graduate school of Business university of Takas at Austin, what is knowledge management
- 19- Haar, Jarrod & spell, Chester (2006). Predicting Total Quality Management in New Zealand: The mode rating effect of organizational size, *European and Mediterranean conference on Inform.*July 6-7,2006, Costa Blanca, Alicante, Spain, from. <http://uxisweb.brunel.ac.uk/iseingsites>.June 1998 .
- 20-Harrari Oren J. , "Ten reasons TQM Doesn't Work", Management Review , Vol .86,No.1,USA,1997,PP39-44.

- 21-Harrington, James, "The Impossible Dream", Paper for the Quality Forum and the Symposium of the Best Practices of King Abdul-Aziz Quality Award, Riyadh: King Abdul-Aziz Quality Award, 2008, p56.
- 22-Hashmi,khurram,(2005).Introduction And Implementation of Total Quality Management, , <http://www.isixsigma.com> from goole.com Retrieved on 30/09/2006.
- 23-Horton A, & Thomas, (1997) , The Substance of true leader ship ,management .Review : 1-2.
- 24- httB /www.hrd.scussion.com/hr 452.htm/
- 25- Jams R.Evans and William M.Lindsay, "The management and control of quality", South-Western,
- 26- Jams R.Evans and William M.Lindsay,the management and control of quality, South-Western, 2002,
- 27- Karl-Erik Sveiby, Op.Cit.
- 28-Lawler, E.E(1994). Total Quality Management and employee involvement: Are they compatible? *Academy of Management Executive*, 8,68-76.
- 29-Maaretta Torro, Global intellectual capital brokering Facilitating the emergence of innovations through network mediation, VIT Technical Research Centre of Finland, Finland, 2007.
- 30--Michael E.PORTER , Competitive advantage, Creating and Sustaining Superior
- 31-Nabil Tamimi and Rose sebastianelli, " The Barriers to Total Quality Management, " Quality Progress,
- 32-OECD, The organization for Economic Co – operation &, Development. OECD Measuring & Reporting Intellectual Capital : Experience , Issues & Prospect program me Notes & Background to_Technical & Policy & Strategy forum Paris:1999>
- 33-Pat kaufman et cindy wetmore,la bible du manager, impression bussiere saint amand , France, 1994,P118

- 34- Performance , First Free Press edition, Simon and Schuster Inc, the United States of America, 1985.
- 35-Peters, T, J, & Waterman, “In Search of Excellence” 2nd edition, London, Profile Books, , 2004,P 13-15
- 36-Porter, L.J. & Tanner ,S.J, “Assessing Business Excellence”, 2nd Edition, Oxford: Publishing Elsevier Butterworth Heinemann, 2004, P 6-7.
- 37-R.S.Kaplan & Norton, D.P, The Balanced ScoreCard: Measures That Drive Performance, HBR, Vol.(70), No.(1),
- 38- Robbins, Stephen p & Coulter, Mary,(2005). Management, 8th.ed., Pearson Education, Inc., Upper saddle River, New Jersey, 07458.
- 39- Shao . Chi, c.et al al . (2008) , The Effect of Alliance Experience & Intellectual capital on the value creation of International Strategic Allionces, Omega , Vol .36,lss Apr. pp298. 316.
- 40-slack . N. chambers .S. Harland. G. Harrison, A , & Johnston (1998) operation Management (New York : John Wiley & sons) p 761.
- 41-slack . N. chambers .S. Harland. G. Harrison, A , & Johnston (1998) operation Management (New York : John Wiley & sons),p 778.
- 42- Source: G.G. Dess et al. (2004): Strategic Management, McGraw-Hill/Irwin, Boston, p109.
- 43-Sterwart, Intellectual Capital the new wealth of organization ,New York , 1997, Doubleday Currency p201.
- 44-Stewart, T. A., (1997), “Intellectual capital: The new wealth of organization”, New York, Doubleday currency.
- 45- Witcher (1990) "Total Marketing: Total Quality and Marketing Concept", the Quarterly Review of Marketing.
- 46-WORLD BANK KNOWIEDGE FOR DEVELOPRENT WOVL D AND DEWVLOPMENT REPORT (1998) NE YORLC :OKFORD UNIVERSITY BRESS_ p12

