



بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

بحث مقدم: لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال بعنوان:

الدور المعدل لممارسة الجودة الشاملة في العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية

(دراسة علي عينة من منظمات القطاع الخدمي السوداني)

**The Moderating Role of Total Quality Practice on The Relationship between
Intellectual Capital and Competitive Advantage**

(A Study on a Sample of Sudanese service sector Organizations)

إشراف الدكتور: صديق إبراهيم بلل

إعداد الباحث : محمد حسن بابكر محمد

1440 هـ – 2019 م

الاستهلال



قال تعالى:

" ويسئُونك عن الرُّوحِ قُلِ الرُّوحُ مِنْ أَمْرِ رَبِّي وَمَا أُوتِيتُمْ مِنَ الْعِلْمِ
إِلَّا قَلِيلًا "

صدق الله العظيم

سورة الإسراء، الآية (85)

الإهداء

إلي من ساندني في طرق العلم ومنحني معني للحياة بالحب والحنان..... أبي عليه

رحمة الله

إلي أسباب السعادة والراحة والأمان..... أمي حفظها الله وأمدها بالصحة والعافية

إلي إخوتي وأخواتي أعزهم الله ورفع قدرهم

إلي أسرتي الصغيرة رفيقة دربي، وإلي شموع حياتي أحمد وكوثر

إلي كل من أضاءوا لي درب العلم أساتذتي الكرام الأفاضل

إلي كل الباحثين عن العلم

أهدي هذا العمل المتواضع

الشكر والتقدير

الحمد أكثره لله الواحد الأحد، والشكر أجزله لله الفرد الصمد الذي من علي بالصبر والطموح وسدد خطاي وبفضله اكتملت هذه الدراسة، والصلاة والسلام علي أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلي آله وصحبه أجمعين.

ثم الشكر أجزله لقلعة العلم جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا وفائق امتثاني لكلية الدراسات العليا، والإخوة في مكتبة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ومكتبة أكاديمية السودان للعلوم الإدارية، كما أتقدم بالشكر والعرفان إلي الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة علي قبولهم مناقشة هذه الدراسة والمساهمة علي إخراجها بالصورة العلمية المطلوبة من خلال آراءهم وملاحظاتهم القيمة، وأدين بعميق وخالص الشكر والتقدير للدكتور صديق بلل إبراهيم الذي أشرف علي الدراسة منذ أن كانت فكرة وتقديمه للنصائح والتوجيهات وأعطاني الكثير من وقته وجهده وكان له الفضل في إخراجها بأسلوب علمي مميز وكان له أكبر الأثر في إثرائها بأفكاره النيرة، ومعلوماته القيمة، إذ كان نموذجاً للعالم المتواضع في توجهاته وتشجيعه المتواصل، جزاه الله عني خير الجزاء.

وإلي كل من ساهم وساعدني في مسيرتي العلمية.

والحمد لله رب العالمين

المستخلص

يفرض الواقع التنافسي الحالي علي المنظمات البحث عن مصادر توفر لها إمكانية البقاء وأسبقية السيطرة علي الأسواق، مما اضطرها إلي استغلال مواردها بشكل أمثل يصنع لها فرص لا تتوفر لدي المنافسين، لذلك هدفت الدراسة لاختبار الدور المعدل لممارسة الجودة الشاملة علي العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية، ومعرفة أثر رأس المال الفكري علي تحقيق الميزة التنافسية، ودراسة عناصر رأس المال الفكري والجودة الشاملة وتأثيرها علي الميزة التنافسية. ولقد تم بناء نموذج الدراسة الذي من خلاله تم تطوير الفرضيات، اعتماداً علي الدراسات السابقة ونظرية الموارد (RBV) ونظرية الجودة الشاملة، ونظرية التوجه الريادي لرأس المال البشري، واستخدام المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانته كأداة رئيسية لجمع البيانات من العينة المتمثلة في منظمات القطاع الخدمي السوداني والتي تم اختيارها عن طريق العينة غير الاحتمالية (الميسرة) بنسبة استرداد بلغت 98.7% من جملة الإستبانات الموزعة علي العينة المستهدفة والبالغ عددها (150) استبانته، وتم اختبار الفرضيات بعد التأكد من صلاحية واعتمادية الأبعاد، عن طريق استخدام (AMOSv24) أسلوب تحليل المسار، أظهرت النتائج وجود علاقة بين الأصول البشرية والريادة في التكلفة، وتوصلت إلي أن لممارسة الجودة الشاملة أثر معدل في العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية، وأوصت الدراسة إلي ضرورة حرص المسؤولين بالمؤسسات الخدمية علي الاهتمام بمواردها وأصولها الفكرية وفق منهج علمي يميزها عن منافسيها باعتبار أن هذه الموارد تمثل العمود الفقري لتعزيز تنافسية تلك المنظمات، إنشاء مركز متخصص للدراسات المتعلقة برأس المال الفكري يضم باحثين وخبراء من مختلف المجالات يقدم الاستشارات للمنظمات لتطوير رأس مالها الفكري، والسعي نحو تكريس العمل بأسلوب الجودة الشاملة داخل المنظمات وجعلها كثافة داخلية يلتزم بها كل عامل.

Abstract

The current competitive reality requires the organizations to search for sources that provide them with the possibility of survival and control over the markets, forcing them to exploit their resources in an optimal way to create opportunities their competitors do not have. Therefore, the study aimed to test the moderating role of total quality practice in the relationship between intellectual capital and competitive advantage, and to know the impact of intellectual capital on the achievement of competitive advantage, and to study the elements of intellectual capital and total quality and its impact on competitive advantage. The study Framework - through which the hypotheses were developed- was built based on previous studies, resource theory (RBV= Resource-Based View), the theory of total quality, and the theory of entrepreneurial orientation of human capital. The study model used the analytical descriptive approach. And to achieve the objectives of the study, a questionnaire was developed as a major tool to collect data from the sample representing the organizations of the Sudanese service sector, which was selected by the non-probability (soft) sample with a response rate of 98.7% of the total questionnaires distributed on the target sample of (150) questionnaire. The hypotheses were tested after verifying the validity and reliability of the dimensions using the AMOSv24 method of path analysis. The results showed a relationship between human assets and cost competitiveness, and found that the practice of total quality has a moderating effect on the relationship between intellectual capital and competitive advantage. The study recommended that officials of service institutions should pay attention to their resources and intellectual assets. In accordance with a scientific approach that distinguishes it from its competitors, considering that these resources represent the backbone of enhancing the competitiveness of these organizations, the establishment of a specialized center for studies on intellectual capital, which includes researchers and experts from various fields to provide consultancy for organizations to develop their intellectual capital, and to attempt to dedicate to working through the overall quality approach within the organizations and make them internal culture which each worker is required to abide by.

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع	رقم
أ	الاستهلال	1
ب	الإهداء	2
ج	الشكر والتقدير	3
د	مستخلص الدراسة	4
هـ	Abstract	5
و	فهرس المحتويات	6
ي	فهرس الجداول	7
م	فهرس الأشكال	8
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة		
1	1.1 المقدمة	9
3	2.1 مشكلة الدراسة	10
7	3.1 أسئلة الدراسة	11
7	4.1 أهداف الدراسة	12
8	5.1 أهمية الدراسة	13
9	6.1 التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة	14
12	7.1 تنظيم الدراسة	15
12	8.1 الخلاصة	16
الفصل الثاني: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة		
14	1.2 رأس المال الفكري	17
14	1.1.2 مفهوم رأس المال الفكري	18
17	2.1.2 تعريف رأس المال الفكري	19
24	3.1.2 أهمية رأس المال الفكري	20
23	4.1.2 أبعاد رأس المال الفكري	21
32	2.2 الجودة الشاملة	22
32	1.2.2 مفهوم إدارة الجودة الشاملة	23
34	2.2.2 تعريف إدارة الجودة الشاملة	24

36	3.2.2 أهمية إدارة الجودة الشاملة	25
38	4.2.2 أهداف إدارة الجودة الشاملة	26
39	5.2.2 أبعاد إدارة الجودة الشاملة	27
42	6.2.2 عناصر إدارة الجودة الشاملة	28
45	7.2.2 ممارسة الجودة الشاملة (أهميتها، أبعادها)	29
51	8.2.2 مراحل تخطيط إدارة الجودة الشاملة	30
52	9.2.2 مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة	31
57	10.2.2 المتطلبات الأساسية لمراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة	32
61	3.2 الميزة التنافسية	33
61	1.3.2 مفهوم الميزة التنافسية	34
63	2.3.2 تعريف الميزة التنافسية	35
64	3.3.2 أهمية الميزة التنافسية	36
66	4.3.2 مصادر الميزة التنافسية	37
69	5.3.2 العوامل المؤثرة علي الميزة التنافسية	38
71	6.3.2 أبعاد الميزة التنافسية	39
74	4.2 العلاقة بين متغيرات الدراسة	40
74	1.4.2 علاقة رأس المال الفكري بالميزة التنافسية	41
78	2.4.2 علاقة رأس المال الفكري بإدارة الجودة الشاملة	42
81	3.4.2 علاقة إدارة الجودة الشاملة بالميزة التنافسية	43
84	4.4.2 خلاصة	44
الفصل الثالث: منهجية الدراسة		
86	1.3 نموذج الدراسة وتطوير الفرضيات	45
86	1.1.3 الأساس النظري للدراسة	46
86	نظرية الموارد	47
92	2.1.3 نموذج الدراسة	48
93	3.1.3 فرضيات الدراسة	49
97	2.3 المنهجية والإجراءات	50
97	1.2.3 منهجية الدراسة	51
97	2.2.3 مجتمع الدراسة	52

98	3.2.3 عينة الدراسة	53
98	4.2.3 أداة الدراسة	54
98	5.2.3 مصادر جمع البيانات	55
99	6.2.3 قياس متغيرات الدراسة	56
103	7.2.3 الاختبار المبدئي لأداة جمع البيانات	57
103	8.2.3 إجراءات الدراسة الميدانية	58
104	9.2.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة	59
106	10.2.3 الخلاصة	60
الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات		
107	1.4 وصف مجتمع وعينة الدراسة	61
108	2.4 تنظيف البيانات	62
109	3.4 البيانات الشخصية لعينة الدراسة	63
110	4.4 التحليل العاملي الاستكشافي	64
115	5.4 تحليل الاعتمادية	65
117	6.4 التحليل العاملي التوكيدي	66
126	7.4 نموذج الدراسة المعدل	67
128	8.4 المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة	68
128	9.4 تحليل الارتباطات بين متغيرات الدراسة	69
130	10.4 اختبار فرضيات الدراسة	70
195	11.4 الخلاصة	71
الفصل الخامس: عرض ومناقشة النتائج والتوصيات		
196	1.5 ملخص النتائج	72
196	2.5 مناقشة النتائج	73
211	3.5 تأثيرات الدراسة النظرية والتطبيقية	74
213	4.5 النتائج	75
216	5.5 محددات الدراسة	76
217	6.5 التوصية ببحوث مستقبلية	77
217	7.5 خلاصة الدراسة	78

المراجع والمصادر		
219	المصادر والمراجع	79
الملاحق		
235	الإستبانة	80
242	أسماء محكمي الإستبانة	81
243	الورقة العلمية	82
245	جدول ملخص الدراسات السابقة	83

فهرس الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
18	تعريف رأس المال الفكري	(1.1.2)
20	الفرق بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري	(2.1.2)
24	مكونات رأس المال الفكري	(3.1.2)
25	مكونات رأس المال الفكري	(4.1.2)
97	المنظمات المبحوثة ونوعية نشاطها	(1.2.3)
100	قياس رأس المال الفكري	(2.2.3)
101	قياس ممارسة الجودة الشاملة	(3.2.3)
102	قياس الميزة التنافسية	(4.2.3)
109	تنظيف البيانات ونسبة الاستجابة	(1.4)
110	البيانات الشخصية لعينة الدراسة	(2.4)
112	التحليل العاملي الاستكشافي لرأس المال الفكري	(3.4)
113	التحليل العاملي الاستكشافي للميزة التنافسية	(4.4)
114	التحليل العاملي الاستكشافي لممارسة الجودة الشاملة	(5.4)
116	اختبار معامل الاعتمادية ألفا كرونباخ لعبارات الاستبيان	(6.4)
120	مؤشرات جودة المطابقة لرأس المال الفكري	(7.4)
121	معامل ألفا بعد التحليل العاملي التوكيدي لرأس المال الفكري	(8.4)
122	مؤشرات جودة المطابقة للميزة التنافسية	(9.4)
123	معامل ألفا بعد التحليل العاملي التوكيدي للميزة التنافسية	(10.4)
125	مؤشرات جودة المطابقة لممارسة الجودة الشاملة	(11.4)
126	معامل ألفا بعد التحليل العاملي التوكيدي لممارسة الجودة الشاملة	(12.4)
127	مؤشرات جودة النموذج بعد التعديل	(13.4)
128	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة	(14.4)
129	تحليل الارتباطات بين متغيرات الدراسة	(15.4)
133	المسار من رأس المال الفكري والتميز	(16.4)
134	ملخص اختبار الفرضية	(17.4)
136	المسار من رأس المال الفكري والريادة في التكلفة	(18.4)

136	ملخص اختبار الفرضية	(19.4)
137	ملخص نتائج الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية	(20.4)
139	المسار من التركيز علي العميل،الأصول البشرية والريادة في التكلفة	(21.4)
140	المسار من التركيز علي العميل، الملكية الفكرية والريادة في التكلفة	(22.4)
141	المسار التركيز علي العميل ورأس مال العلاقات والريادة في التكلفة	(23.4)
142	المسار من التركيز علي العميل ورأس المال الزبوني والريادة في التكلفة	(24.4)
143	المسار من التركيز علي العميل ورأس المال الهيكلي والريادة في التكلفة	(25.4)
144	المسار من التركيز علي العميل والأصول الفكرية والريادة في التكلفة	(26.4)
145	ملخص نتائج الفرضية والفرضيات الفرعية	(27.4)
146	المسار من التركيز علي العميل والأصول البشرية والتميز	(28.4)
147	المسار من التركيز علي العميل والملكية الفكرية والتميز	(29.4)
148	المسار من التركيز علي العميل رأس المال الهيكلي والتميز	(30.4)
149	المسار من التركيز علي العميل ورأس مال العلاقات والتميز	(31.4)
150	المسار من التركيز علي العميل ورأس المال الزبوني والتميز	(32.4)
151	المسار من التركيز علي العميل والأصول الفكرية والتميز	(33.4)
152	ملخص نتائج الفرضية والفرضيات الفرعية	(34.4)
154	المسار من احتياجات العاملين والأصول البشرية والريادة في التكلفة	(35.4)
155	المسار من احتياجات العاملين والملكية الفكرية والريادة في التكلفة	(36.4)
156	المسار من احتياجات العاملين ورأس مال العلاقات والريادة في التكلفة	(37.4)
157	المسار من احتياجات العاملين ورأس المال الزبوني والريادة في التكلفة	(38.4)
158	المسار من احتياجات العاملين ورأس المال الهيكلي والريادة في التكلفة	(39.4)
159	المسار من احتياجات العاملين والأصول الفكرية والريادة في التكلفة	(40.4)
160	ملخص نتائج الفرضية والفرضيات الفرعية	(41.4)
161	المسار من احتياجات العاملين والأصول البشرية والتميز	(42.4)
162	المسار من احتياجات العاملين والملكية الفكرية والتميز	(43.4)
163	المسار من احتياجات العاملين ورأس مال العلاقات والتميز	(44.4)
164	المسار من احتياجات العاملين ورأس المال الزبوني والتميز	(45.4)
165	المسار من احتياجات العاملين ورأس المال الهيكلي والتميز	(46.4)
166	المسار من احتياجات العاملين والأصول الفكرية والتميز	(47.4)

167	ملخص نتائج الفرضية والفرضيات الفرعية	(48.4)
168	المسار من الاحتياجات الإدارية للمنافسة والأصول البشرية والتميز	(49.4)
169	المسار من الاحتياجات الإدارية للمنافسة والملكية الفكرية والتميز	(50.4)
170	المسار من الاحتياجات الإدارية للمنافسة ورأس مال العلاقات والتميز	(51.4)
171	المسار من الاحتياجات الإدارية للمنافسة ورأس المال الزبوني والتميز	(52.4)
172	المسار من الاحتياجات الإدارية للمنافسة ورأس المال الهيكلي والتميز	(53.4)
173	المسار من الاحتياجات الإدارية للمنافسة والأصول الفكرية والتميز	(54.4)
174	ملخص نتائج الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية	(55.4)
175	المسار من الاحتياجات الإدارية للمنافسة والأصول البشرية والريادة في التكلفة	(56.4)
176	المسار من الاحتياجات الإدارية للمنافسة والملكية الفكرية والريادة في التكلفة	(57.4)
177	المسار من الاحتياجات الإدارية للمنافسة ورأس مال العلاقات والريادة في التكلفة	(58.4)
178	المسار من الاحتياجات الإدارية للمنافسة ورأس المال الزبوني والريادة في التكلفة	(59.4)
179	المسار من الاحتياجات الإدارية للمنافسة ورأس المال الهيكلي والريادة في التكلفة	(60.4)
180	المسار من الاحتياجات الإدارية للمنافسة والأصول الفكرية والريادة في التكلفة	(61.4)
181	ملخص نتائج الفرضية والفرضيات الفرعية	(62.4)
182	المسار من مشاركة العاملين والأصول البشرية والريادة في التكلفة	(63.4)
183	المسار من مشاركة العاملين والملكية الفكرية والريادة في التكلفة	(64.4)
184	المسار من مشاركة العاملين ورأس مال العلاقات والريادة في التكلفة	(65.4)
185	المسار من مشاركة العاملين ورأس المال الزبوني والريادة في التكلفة	(66.4)
186	المسار من مشاركة العاملين ورأس المال الهيكلي والريادة في التكلفة	(67.4)
187	المسار من مشاركة العاملين والأصول الفكرية والريادة في التكلفة	(68.4)
188	ملخص نتائج الفرضية والفرضيات الفرعية	(69.4)
189	المسار من مشاركة العاملين والأصول البشرية والتميز	(70.4)
190	المسار من مشاركة العاملين والملكية الفكرية والتميز	(71.4)
191	المسار من مشاركة العاملين ورأس مال العلاقات والتميز	(72.4)
192	المسار من مشاركة العاملين ورأس المال الزبوني والتميز	(73.4)
193	المسار من مشاركة العاملين ورأس المال الهيكلي والتميز	(74.4)
194	المسار من مشاركة العاملين والأصول الفكرية والتميز	(75.4)
195	ملخص نتائج الفرضية والفرضيات الفرعية	(76.4)

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
28	مكونات رأس المال الفكري	(1.1.2)
44	تدريب العاملين بالمؤسسة	(1.2.2)
68	العلاقة بين امتلاك الموارد المتميزة وتحقيق الميزة التنافسية	(1.3.2)
70	العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية	(2.3.2)
73	أبعاد الميزة التنافسية	(3.3.2)
76	العلاقة بين رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية	(1.4.2)
90	العلاقة بين خصائص موارد المؤسسة وإنشاء القيمة	(1.1.3)
92	نموذج الدراسة المقترح	(2.1.3)
119	التحليل العاملي التوكيدي لرأس المال الفكري	(1.4)
122	التحليل العاملي التوكيدي للميزة التنافسية	(2.4)
124	التحليل العاملي التوكيدي لممارسة الجودة الشاملة	(3.4)
127	نموذج الدراسة المعدل	(4.4)
132	العلاقة بين مكونات رأس المال الفكري والتميز	(5.4)
135	العلاقة بين مكونات رأس المال الفكري والريادة في التكلفة	(6.4)
138	العلاقة بين التركيز علي العميل والأصول البشرية والريادة في التكلفة	(7.4)
139	العلاقة بين التركيز علي العميل والملكية الفكرية والريادة في التكلفة	(8.4)
141	العلاقة بين التركيز علي العميل ورأس مال العلاقات والريادة في التكلفة	(9.4)
142	العلاقة بين التركيز علي العميل ورأس المال الزبوني والريادة في التكلفة	(10.4)
143	العلاقة بين التركيز علي العميل ورأس المال الهيكلي والريادة في التكلفة	(11.4)
144	العلاقة بين التركيز علي العميل والأصول الفكرية والريادة في التكلفة	(12.4)
146	العلاقة بين التركيز علي العميل والأصول البشرية والتميز	(13.4)
147	العلاقة بين التركيز علي العميل والملكية الفكرية والتميز	(14.4)
148	العلاقة بين التركيز علي العميل رأس المال الهيكلي والتميز	(15.4)
149	العلاقة بين التركيز علي العميل ورأس مال العلاقات والتميز	(16.4)
150	العلاقة بين التركيز علي العميل ورأس المال الزبوني والتميز	(17.4)
151	العلاقة بين التركيز علي العميل والأصول الفكرية والتميز	(18.4)

153	العلاقة بين احتياجات العاملين والأصول البشرية والريادة في التكلفة	(19.4)
155	العلاقة بين احتياجات العاملين والملكية الفكرية والريادة في التكلفة	(20.4)
156	العلاقة بين احتياجات العاملين ورأس مال العلاقات والريادة في التكلفة	(21.4)
157	العلاقة بين احتياجات العاملين ورأس المال الزبوني والريادة في التكلفة	(22.4)
158	العلاقة بين احتياجات العاملين ورأس المال الهيكلي والريادة في التكلفة	(23.4)
159	العلاقة بين احتياجات العاملين والأصول الفكرية والريادة في التكلفة	(24.4)
161	العلاقة بين احتياجات العاملين والأصول البشرية والتميز	(25.4)
162	العلاقة بين احتياجات العاملين والملكية الفكرية والتميز	(26.4)
163	العلاقة بين احتياجات العاملين ورأس مال العلاقات والتميز	(27.4)
164	العلاقة بين احتياجات العاملين ورأس المال الزبوني والتميز	(28.4)
165	العلاقة بين احتياجات العاملين ورأس المال الهيكلي والتميز	(29.4)
166	العلاقة بين احتياجات العاملين والأصول الفكرية والتميز	(30.4)
168	العلاقة بين الاحتياجات الإدارية للمنافسة والأصول البشرية والتميز	(31.4)
169	العلاقة بين الاحتياجات الإدارية للمنافسة والملكية الفكرية والتميز	(32.4)
170	العلاقة بين الاحتياجات الإدارية للمنافسة ورأس مال العلاقات والتميز	(33.4)
171	العلاقة بين الاحتياجات الإدارية للمنافسة ورأس المال الزبوني والتميز	(34.4)
172	العلاقة بين الاحتياجات الإدارية للمنافسة ورأس المال الهيكلي والتميز	(35.4)
173	العلاقة بين الاحتياجات الإدارية للمنافسة والأصول الفكرية والتميز	(36.4)
175	العلاقة بين الاحتياجات الإدارية للمنافسة والأصول البشرية والريادة في التكلفة	(37.4)
176	العلاقة بين الاحتياجات الإدارية للمنافسة والملكية الفكرية والريادة في التكلفة	(38.4)
177	العلاقة بين الاحتياجات الإدارية للمنافسة ورأس مال العلاقات والريادة في التكلفة	(39.4)
178	العلاقة بين الاحتياجات الإدارية للمنافسة ورأس المال الزبوني والريادة في التكلفة	(40.4)
179	العلاقة بين الاحتياجات الإدارية للمنافسة ورأس المال الهيكلي والريادة في التكلفة	(41.4)
180	العلاقة بين الاحتياجات الإدارية للمنافسة والأصول الفكرية والريادة في التكلفة	(42.4)
181	العلاقة بين مشاركة العاملين والأصول البشرية والريادة في التكلفة	(43.4)
183	العلاقة بين مشاركة العاملين والملكية الفكرية والريادة في التكلفة	(44.4)
184	العلاقة بين مشاركة العاملين ورأس مال العلاقات والريادة في التكلفة	(45.4)
185	العلاقة بين مشاركة العاملين ورأس المال الزبوني والريادة في التكلفة	(46.4)
186	العلاقة بين مشاركة العاملين ورأس المال الهيكلي والريادة في التكلفة	(47.4)

187	العلاقة بين مشاركة العاملين والأصول الفكرية والريادة في التكلفة	(48.4)
189	العلاقة بين مشاركة العاملين والأصول البشرية والتميز	(49.4)
190	العلاقة بين مشاركة العاملين والملكية الفكرية والتميز	(50.4)
191	العلاقة بين مشاركة العاملين ورأس مال العلاقات والتميز	(51.4)
192	العلاقة بين مشاركة العاملين ورأس المال الزبوني والتميز	(52.4)
193	العلاقة بين مشاركة العاملين ورأس المال الهيكلي والتميز	(53.4)
194	العلاقة بين مشاركة العاملين والأصول الفكرية والتميز	(54.4)

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

يحتوي هذا الفصل علي مقدمه عن موضوع الدراسة، مع بيان مشكلة الدراسة وصياغة أسئلتها استناداً علي الفجوات في الدراسات السابقة بالإضافة إلي وضع أهداف للدراسة وتوضيح الأهمية العملية والعلمية للدراسة والتعريفات الإجرائية للمتغيرات، بالإضافة إلي الهيكل العام للدراسة.

1.1 المقدمة:

أدت التحولات في البيئة الاقتصادية المحلية والإقليمية والدولية إلى زيادة حدة المنافسة بين المنظمات على كافة المستويات، كما اتسم الاقتصاد عموماً بالتعقيد والديناميكية، وأصبحت المعرفة مورداً استراتيجياً ينمو بشكل تراكمي ويؤثر إلي حد كبير على المركز التنافسي للمنظمة. مما جعل رأس المال الفكري في ظل ذلك الاقتصاد التنافسي وعصر المعلوماتية هو رأس المال الحقيقي للمنظمات باعتباره الركيزة التي تلعب الدور الرئيسي في عملية الابتكار والتجديد، وهو القائد في عملية التغيير والإبداع، وبالتالي هو القادر على تحويل المعرفة إلى قيمة ومن ثم إلى ميزة تنافسية، مما يعني أن مركز الثقل في توليد القيمة قد انتقل من استغلال الموارد الطبيعية (المادية) إلى استغلال الأصول الفكرية (غير الملموسة) ومن قانون تناقص العوائد (الذي ينطبق على السلع المادية) إلى قانون تزايد العوائد (فيما يتعلق بالمعرفة والأفكار).

إن رأس المال الفكري يمثل القدرات المتميزة المتوفرة لدي بعض العاملين، وبامتلاكهم لهذه القدرات والخبرات والمعرفة المتميزة يمكن أن يقدموا أفكار جديدة، أو يطوروا أفكار قديمة تسهم في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، وبذلك فإن رأس المال الفكري يتكون من أصول بشرية وأصول فكرية ترتبط بالمعلومات والمعرفة والملكية الفكرية المتمثلة في براءة الاختراع والعلامات التجارية

وغيرها وكذلك الأصول الهيكلية المرتبطة بالإجراءات والهيكل التنظيمية، بالإضافة إلي رأس مال العلاقات المرتبط بطبيعة العلاقات بين المنظمة وحلفائها (المفرجي وصالح، 2003).

زيادة الاهتمام برأس المال الفكري وإدارته كما تدار أي موجودات في الشركة الصناعية المساهمة، لكونه مصدراً مهم للتوجه الإستراتيجي للشركات المعاصرة؛ وهذا يدعو الشركات للتفتيش عن القدرات المعطلة فيها، وتحريكها لتكون فاعلة، وإنشاء إدارة تعمل جاهدة من أجل ضمان استثمار رأس المال الفكري على الوجه المطلوب (هملان، 2007).

كما تعد ممارسات الجودة الشاملة عنصراً أساسياً لتحسين تنافسية الشركات وضمان استمراريتها ونجاحها، ومن خلالها يمكن الوصول إلي الأهداف بعيدة الأجل وتحقيق الوحدة التنظيمية والتكامل في الأداء، وبذلك يتعين علي الشركات تطبيق ممارسات الجودة الشاملة التي تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء التنظيمي، والتركيز علي كفاءة الموظفين من أجل تحقيق الأهداف التشغيلية والإنتاجية (Mittal & Singh, 2012).

فممارسات الجودة الشاملة عملية مستمرة وليست مرتبطة بوقت تنتهي عنده، كما أن السعي وراء الجودة لا ينتهي عندما تحصل الشركة علي موافقة تليبيتها لمعيار الجودة، وعليه فإن ممارسات الجودة الشاملة مبنية علي أداء الأعمال بشكل صحيح من أول مرة وتجنب الأخطاء، وتعد بمثابة إستراتيجية وقائية تحل محل تكرار الأعمال مرة ثانية (توفيق، 2011).

ويعتبر مايكل بورتر Porter أول من وضع نظرية الميزة التنافسية فقد صمم لها نموذجاً يستند علي المتغيرات الجزئية للاقتصاد، معتبراً أن التنافس إنما يتم بين المؤسسات نفسها، لذلك أكد بورتر علي أن الميزة التنافسية تنشأ أساساً من القيمة التي تستطيع مؤسسة ما أن تخلقها لزياننها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع مساوية أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة (Michel Porter ,1999, p 08)

كما يتجسد تحقيق القدرة التنافسية في مدي إمكانية المنظمة في المحافظة علي حصتها السوقية، وزيادتها في البيئة أو في مجال النشاط الذي تنتمي إليه. كما يرتبط المفهوم بفاعلية المنظمة، والتي تحدد في ضوء قدرتها علي إشباع المتعاملين معها من عملاء ومستثمرين وفئات المجتمع الأخرى. وببساطة شديدة فإن المنظمة التي لا تنجح في إشباع احتياجات أو مقابلة توقعات عملائها أو العاملين بها، أو المساهمين في ملكيتها، سوف لن تكون قادرة علي تحقيق ميزة تنافسية علي الشركات الأخرى المنافسة لها (السالم، 2009).

ويمكن لمنظمات الأعمال تحقيق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية المتاحة، بالإضافة إلي القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة، والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية (رضا، 2009).

تبرز أهمية الميزة التنافسية بالنسبة للمنظمات موضوع البحث في تمكين المنظمة من المحافظة علي أو زيادة حصتها السوقية في مجال النشاط الذي تنتمي إليه. كما يرتبط بقدرتها علي إشباع احتياجات أو مقابلة توقعات عملاءها أو العاملين بها أو المساهمين في ملكيتها، وتكمن أهمية الميزة التنافسية في ترقية السلوك التنافسي وتعزيز البيئة التنافسية المناسبة للمنظمات في الأسواق لتحقيق الربحية من أجل البقاء في السوق، إضافة إلي حماية المستهلك من الاحتكار، وتحقيق الفاعلية في الاستخدام الأمثل للموارد، كذلك المناخ التنافسي المناسب يشجع الاستثمار الأجنبي ويعتبر حافزاً أمام الاستثمارات الوطنية للاتجاه نحو الجودة وترقية الإنتاجية.

2.1 مشكلة الدراسة:

ركزت معظم الدراسات التي تناولت علاقة رأس المال الفكري بتحقيق الميزة التنافسية علي زوايا مختلفة وحصرت أبعاد رأس المال الفكري في (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس مال العلاقات) كدراسة (Ipek,Zeki, 2009) ودراسة (Djuuria,et al, 2014) ودراسة

(Rouholamin, et al, 2015) ودراسة (Noxin, Tumwine,2017) ودراسة (2017) (Jain, et al, هذه الدراسات تناولت رأس المال الفكري في ثلاثة أبعاد فقط، أما الباحث فقد أضاف بعدين هما الملكية الفكرية والأصول الفكرية بالإضافة إلي ممارسة الجودة الشاملة كمتغير معدل.

ولقد أظهرت العديد من الدراسات فاعلية تطبيق ممارسات الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، كما في دراسة (حريق، 2011) التي أثبتت أن ممارسات الجودة الشاملة لها علاقة مباشرة ذات دلالة إحصائية بتحسين وتحقيق الميزة التنافسية، كما بينت نتائج دراسة (Korankye, 2013) أن ممارسات الجودة الشاملة في الشركات الخدمية تساعد في التخفيف من الضغوطات التنافسية والاحتفاظ بالعملاء، وهدفت دراسة (رضا،2009) لوضع خطوات عملية لإدارة رأس المال الفكري ومعرفة علاقته بالميزة التنافسية للمنظمة، بالإضافة إلي دراسة (شعبان،2011) التي ركزت علي إبراز دور مكونات رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للشركة، وكذلك دراسة (بربيش، 2013) والتي حاولت إبراز دور رأس المال الفكري بمختلف مكوناته في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة مع بناء نموذج افتراضي واختباره للوصول إلى صورة تعكس علاقة ودور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية، وهذا ما أكدته دراسة (شيماء، 2013) بوجود العلاقة والأثر بين رأس المال الفكري بمكوناته الثلاث (البشري، الهيكلي، العلاقتي) وبين الميزة التنافسية. إلا أن تلك الدراسات لم تتناول ممارسة الجودة الشاملة كمتغير معدل للعلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية، بينما هذه الدراسة ستتناول ممارسة الجودة الشاملة في القطاع الخدمي كممارسة لقياس مدي تأثيرها علي رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لهذه المنظمات.

اهتم الباحثون كذلك بتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الحكومية فجاءت دراسة (مختار، حمدي، 2010) لمعرفة أثر رأس المال الفكري علي الأداء الحكومي، ودراسة (عبيد، 2014) التي هدفت إلي معرفة أثر رأس المال الفكري علي إدارة الجودة بالتطبيق علي شؤون الجمارك

التي تعتبر إحدى منظمات القطاع العام الخدمي بمملكة البحرين، بينما تناولت دراسة (أمير، ليلي، 2015) كيفية إدارة وتنمية رأس المال الفكري في معاهد التنمية الإدارية والإدارة الحكومية في السودان، ومعروف أن القطاع العام يختلف عن القطاع الخاص موضع الدراسة لدى الباحث من حيث القوانين، الهدف، حجم المؤسسات، من حيث معيار قياس النجاح ومن حيث الرقابة.

معظم الدراسات التي ربطت بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية كانت في الدول

المتقدمة كدراسة (Mathur, et..al,2007) بعنوان " Intangible Project Management "

Assets as Determinants of Competitive Advantage " التي هدفت إلي توضيح دور

أصول المشروع غير الملموسة في تحقيق الميزة التنافسية من خلال عملية إدارة المشروع المتمثلة

في الأصول غير القابلة للتقليد والندرة والدعم التنظيمي في الولايات المتحدة الأمريكية وكندا،

وتوصلت إلي أن هنالك تأثير مباشر ووسيط في العلاقة بين أصول المشروع غير الملموسة

وخصائص الميزة التنافسية في عملية إدارة المشروع ، كذلك نجد أن دراسة

(Flatt&Stanley,2008) بعنوان "Creating Competitive Advantage Through

Intangible Assets: The Direct and Indirect Effects of Corporate Culture

and Reputation" هدفت إلي توضيح كيفية تحقيق الميزة التنافسية من خلال الأصول غير

الملموسة من خلال معرفة التأثير المباشر لكل من الثقافة السمعية والمؤسسية علي المنظمات في

الولايات المتحدة الأمريكية، وهدفت دراسة (AL-Twajry,2009) بعنوان " Intangible

Assets and Future Growth Evidence From Japan" إلي البحث في العلاقة بين

الاستثمار في الأصول غير الملموسة والنمو المستقبلي في أرباح قطاع الصناعات ودراسة تأثير

مختلف المتغيرات علي الاستثمارات في الأصول غير الملموسة علي هذا القطاع (علي عينة من

شركات التصنيع اليابانية التي تأسست قبل عام 2001م.

وعلى الرغم من أهمية الموضوع إلا أنه لا توجد سوى القليل من الدراسات التي ربطت بين الجودة الشاملة ورأس المال الفكري وأثرهما على تحقيق الميزة التنافسية، كدراسة (الفيومي، 2010) التي أدركت أهمية الجودة الشاملة كمتغير وسيط بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية على عينة من الجامعات الأردنية، التي هدفت إلى تحديد العلاقات الارتباطية بين الأصول غير الملموسة والميزة التنافسية ومعايير إدارة الجودة الشاملة، وكذلك بيان أثر الأصول غير الملموسة على تحقيق الميزة التنافسية في ضوء تبني معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة.

تم اختيار ممارسة الجودة الشاملة كمتغير معدل استناداً على الدراسات أعلاه والتي بينت أهمية ممارسة الجودة الشاملة بالنسبة لمنظمات الأعمال، باعتبارها عنصر أساسي في تحسين تنافسية تلك المنظمات وضمان استمرارية نجاحها والمحافظة على حصتها السوقية وتعزيز رضا الزبائن بإنتاج سلع وخدمات تلبي رغباتهم. وبما أن تحقيق الميزة التنافسية أصبح مرتبط بعوامل أخرى ذات أثر قوي على تعزيزها واستدامتها، تعتبر ممارسة الجودة الشاملة من هذه العوامل كمتغير يحتفظ بخصائصه التي تؤثر على نشاط المنظمات باستمرار لذا فقد تم تحديده كمتغير معدل لإثبات أو نفي أن العلاقة بين المتغير المستقل والتابع مرتبط ومتعلقة به.

بناءً على ما تقدم ولأهمية الدور الذي تلعبه ممارسة الجودة الشاملة في العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية بالمنظمات العاملة في قطاع الخدمات بالسودان في ظل وجود التحديات التي فرضها الوضع التنافسي المعقد ومن خلال ما توصل إليه الباحث من فجوات في مشكلة الدراسة ينبغي أن نتناول الأسئلة البحثية التالية:

3.1 أسئلة الدراسة:

وعليه تتمثل مشكلة هذه الدراسة في الإجابة على السؤال الرئيسي الآتي:

ما هو أثر ممارسة الجودة الشاملة علي العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية في المنظمات العاملة في قطاع الخدمات بالسودان ؟

وتتفرع من السؤال الرئيسي أعلاه أسئلة فرعية موضحة كآآتي:

- 1 . ما أثر رأس المال الفكري علي تحقيق الميزة التنافسية بالقطاع الخدمي بالسودان؟
- 2 . ما مستوي تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الخدمات بالسودان ؟
- 3 . ما مدي ممارسة منظمات القطاع الخدمي السودانية للجودة الشاملة ؟
- 4 . ما هي مكونات رأس المال الفكري الأكثر تأثيراً علي تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الخدمات بالسودان ؟
- 5 . هل تؤثر ممارسة الجودة الشاملة علي العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية ؟

4.1 أهداف الدراسة:

- 1 . دراسة أثر رأس المال الفكري علي تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الخدمات بالسودان.
- 2 . التعرف علي مستوي ممارسة منظمات القطاع الخدمي السودانية للجودة الشاملة.
- 3 . قياس تحقيق الميزة التنافسية في منظمات القطاع الخدمي السودانية.
- 4 . توضيح الدور المعدل لممارسة الجودة الشاملة علي العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية.

5.1 أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة أهميتها من كونها تمثل إحدى المحاولات التي تناولت ارتباط رأس المال الفكري والميزة التنافسية في ظل ممارسة الجودة الشاملة، وذلك من ناحيتين رئيسيتين:

1.5.1 الأهمية النظرية:

استناداً علي نظرية الموارد في تفسير مصادر اكتساب الميزة التنافسية للمؤسسات من خلال الموارد غير الملموسة المتمثلة في الجودة، المعلومات، التكنولوجيا، طريقة العمل، تكمن الأهمية النظرية للدراسة في الآتي:

1. تساهم الدراسة في إثراء النقاش العلمي من خلال معرفة أثر مكونات رأس المال الفكري علي تحقيق الميزة التنافسية بقطاع الخدمات في السودان.
2. تكمن أهمية الدراسة في محاولتها لسد الفجوة في الدراسات السابقة المتعلقة بقياس أثر رأس المال الفكري علي الميزة التنافسية.
3. تناولت الدراسة إضافة جديدة للمعرفة لقياسها مدي ممارسة الجودة الشاملة كمتغير معدل في العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية وهي الإضافة الحقيقية للمعرفة.
4. التعرف على المكونات الأساسية لرأس المال الفكري وتوضيح العلاقة بينهما.
5. يمكن أن تكون الدراسة نواة لدراسات مستقبلية تتناول الموضوع من جوانب أخرى.

2.5.1 الأهمية التطبيقية:

1. تساعد الدراسة متخذي القرار في القطاع الخدمي علي معرفة ماهية المتغيرات الأكثر تأثيراً والتي تحقق وتدعم المزايا التنافسية في منظماتهم.
2. الاهتمام المتزايد بدور رأس المال الفكري في منظمات الأعمال وفي الاقتصاد بشكل عام، وكيف يمكن تمييزه والمحافظة عليه لتحقيق المزايا التنافسية ودعمها من خلاله.
3. تناولت الدراسة القطاع الخدمي باعتباره أحد القنوات الرئيسية لاستيعاب العمالة ودوره في رفع معدل الدخل ومساهمته في تحقيق التنمية الاقتصادية.
4. المساهمة في تقديم نتائج عن علاقة رأس المال الفكري والميزة التنافسية بقطاع الخدمات بالسودان في ظل ممارسة الجودة الشاملة.

6.1 التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة Operational Definitions:

1.6.1 رأس المال الفكري Intellectual Capital: هو مجموعة الأصول المعرفية المتفردة والمعتمدة على العقول البشرية المبدعة ومتطلبات ونظم العمل والعلاقة مع العملاء، والتي تؤدي إلى الإنتاج المستمر للأفكار، والأساليب الجديدة التي تحقق قيمة مضافة للمنظمة، وتدعم قدرتها التنافسية (مرسي، 2008).

الأصول البشرية Human Assets: وهي المعرفة المحفوظة في ذهن العامل الفرد والتي لا تمتلكها المنظمة بل هي مرتبطة بالفرد شخصياً وتتمثل في المهارات والإبداع والخبرة (حسن، 2005).

الأصول الفكرية Intellectual Assets: هي المعرفة المستقلة عن الفرد وتمتلكها المنظمة، أو هو مجموعة الأدوات وتقنيات مجموعة العمل المعروفة والمستخدمه للإسهام في تقاسم المعلومات والمعارف في المنظمة (حسن، 2005).

الملكية الفكرية Intellectual Ownership: تضم العناصر التي تسمح للمنظمة بالتجديد، وكذا ما يمكن حمايته قانونياً مثل براءات الاختراع والعلامات التجارية وحقوق الاستثمار والمواهب الخاصة بالمؤتمرات والنشر (حسن، 2005).

رأس المال الهيكلي Structural capital: يتمثل رأس المال الهيكلي في المعرفة التي يتم اكتسابها والاحتفاظ بها في هياكل وأنظمة وإجراءات (نجم، 2009)

رأس مال العلاقات Relations Capital: القيمة التي يفرزها مستوى رضا الزبائن وولائهم والموردين والجهات الخارجية الأخرى وما استطاعت الشركة بنائه من علاقات متميزة مع هذه الأطراف (حسين، 2014).

2.6.1 إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management: منهج متكامل لخدمة العميل، فهي ليست مجرد إدارة متخصصة تسعى إلى تحقيق الجودة في مجال أو أكثر داخل

المنظمة، بل هي عملية متكاملة تشمل جميع الأنشطة والوظائف على شكل سلسلة؛ بحيث يعتبر أي خلل في أي جزئية منها نقطة ضعف تؤثر في الجودة الكلية (عقيلي، 2000).

التركيز على العميل Customer focus: هو سعى المنظمة باستمرار إلى تحقيق رضا العملاء في الداخل سواء كانوا موظفين أو إدارات، وعملاء في الخارج، وهم المستفيدون من الخدمات والمنتجات (عبيد، 2014).

التركيز على مقابلة احتياجات العاملين Focus on Employee needs: يشتمل التركيز على مقابلة احتياجات العاملين على المشاركة والتمكين، والتدريب والتأهيل، وتحفيز العاملين (بركات، 2007).

التركيز على تحسين العمليات: قدرة المنظمة على تحليل الأنشطة اللازمة لتقديم الخدمة، وإلغاء الأنشطة ودورات العمل الضائعة التي لا تضيف أي قيمة إلى المنتج أو الخدمة، وتبسيط الإجراءات، وتقليل عدد الخطوات المتبعة لتقديم الخدمة، والانتقال من العمليات المتتابعة إلى العمليات المتزامنة المقبولة من الناحية الاقتصادية، وتقليل وقت انتقال العمل من قسم إلى آخر كإجراء لتقليل الوقت اللازم لتقديم الخدمة (بركات، 2007).

التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة: تشتمل أبعاد التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة على التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين، والقدرة على الاتصال الفعال، والقدرة على قياس الأداء (بركات، 2007).

مشاركة العاملين Employees participation: تعرف مشاركة العاملين بأنها المظلة التي تحتوي كافة الأشكال من تأثيرات العاملين، كالمساومة الجماعية وانخراط العاملين الذي يؤدي إلى

التزامهم، وهي الممارسات التي تهدف إلى زيادة حقوق العاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات (Marchington M, et al, 1992).

3.6.1 الميزة التنافسية Competitive Advantage: هي المجال الذي تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات، وتتبع الميزة التنافسية من قدرة المنظمة على استغلال مواردها المادية أو البشرية أو الفكرية، فقد تتعلق بالجودة أو بالتكنولوجيا أو القدرة على تخفيض التكلفة أو الكفاءة التسويقية (رضا، 2009).

التمييز Differentiation: هو حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة بما ينتج عنه إنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضي عنها العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة (السلمي، 2001).

الريادة في التكلفة Cost Leadership: هي قدرة الشركات على إنتاج أو بيع نفس المنتجات بسعر أقل من المنافسين، وتنشأ هذه الميزة من قدرة الشركة على تخفيض تكلفة منتجاتها أو خدماتها مع المحافظة على جودة المنتج (البدوي، 2012).

7.1 تنظيم الدراسة:

تتكون الدراسة من خمسة فصول احتوي الفصل الأول (المقدمة): مقدمة عامة عن موضوع الدراسة، بيان مشكلة الدراسة، إبراز تساؤلات الدراسة، عرض لأهداف الدراسة، توضيح الأهمية النظرية والتطبيقية للدراسة، والتعريفات الإجرائية للمتغيرات، بالإضافة إلى تنظيم البحث والخلاصة. أما الفصل الثاني (الإطار النظري للدراسة) يحتوي على أربعة مباحث: المبحث الأول يتحدث عن

رأس المال الفكري والمبحث الثاني يتناول الجودة الشاملة والمبحث الثالث الميزة التنافسية وفي المبحث الرابع حاول الباحث إيجاد العلاقة بين متغيرات الدراسة، بينما يعرض الفصل الثالث (منهجية الدراسة) في مبحثين: الأول يتناول النظريات التي استندت عليها الدراسة، نموذج الدراسة وفرضيات الدراسة وتطويرها، أما المبحث الثاني يعرض فيه منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، أداة الدراسة وإجراءاتها، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة. ويحتوي الفصل الرابع (عرض وتحليل البيانات واختبار الفروض) ويتكون من مبحثين: المبحث الأول يناقش تحليل ومناقشة فقرات الاستبيان أما المبحث الثاني يتناول اختبار الفرضيات. بينما يحتوي الفصل الخامس (مناقشة النتائج والتوصيات) علي ملخص النتائج ومناقشتها، وتأثيرات الدراسة النظرية والتطبيقية بالإضافة إلى التوصيات ثم محددات الدراسة، والتوصية ببحوث مستقبلية، وخلاصة الدراسة، المراجع والملاحق.

8.1 الخلاصة:

في هذا الفصل تم عرض مقدمه شاملة عن موضوع الدراسة، مع توضيح مشكلة الدراسة، وصياغة تساؤلات الدراسة من واقع الفجوات المستخرجة من مشكلة الدراسة، مع بيان أهداف الدراسة وتوضيح الأهمية النظرية والتطبيقية لهذه الدراسة، بالإضافة للتعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة.

الفصل الثاني

الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

في هذا الفصل سلطت الدراسة الضوء علي المفاهيم النظرية لمتغيرات الدراسة حيث يتكون هذا الفصل من أربعة مباحث تغطي جميع محاور الدراسة، المبحث الأول تناول مفهوم رأس المال الفكري، تعريفه، أهميته وأبعاده، أما المبحث الثاني تناول مفهوم الجودة الشاملة، تعريفها، أهميتها، أهدافها، إبعادها، عناصرها، ممارستها، مراحل تخطيطها ومراحل تطبيقها، أما المبحث الثالث يتناول مفهوم الميزة التنافسية، تعريفها، أهميتها، مصادرها، العوامل المؤثرة في تحقيقها وأبعادها، بينما جاء المبحث الرابع لتوضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة وهي: رأس المال الفكري والميزة التنافسية وممارسة الجودة الشاملة.

المبحث الأول: رأس المال الفكري:

1.1.2 مفهوم رأس المال الفكري:

يعتبر رأس المال الفكري من المواضيع الإدارية الحديثة، وأصبح الاهتمام به يتصاعد بعد النتائج التي تمخضت عن الثورة التقنية العالمية، كما أن حاجة المنظمات لاستقطاب الأفراد الموهوبين القادرين علي إضافة قيمة للمنظمة بما يملكونه من خبرات ومواهب ومهارات، وهذه أيضاً تعتبر من الأسباب التي ساهمت في تنامي الاهتمام برأس المال الفكري.

تناول العديد من المؤلفين والباحثين مفهوم رأس المال من اتجاهات مختلفة وتباينت آراؤهم في الاتفاق بشكل واضح حول مفهومه نظراً لحدثة موضوع رأس المال الفكري، حيث إنه لا يزال قيد البحث والاكتشاف وفي مرحلة البناء.

ذكر (ستيوارت، 2004): بأن مفهوم رأس المال الفكري ظهر في تسعينيات القرن الماضي نتيجة للتحويل نحو اقتصاد المعرفة، الأمر الذي دعا لظهور حقل إداري جديد سمي بإدارة المعرفة، والذي حظي باهتمام متزايد من الباحثين والدارسين، لما قدمه هذا الحقل من استيعاب أكبر للظروف والتحديات التي يشهدها قطاع الأعمال بفعل الثورة المعلوماتية وثورة الاتصالات. وقد رتبت جميع هذه الظروف والتغيرات على المنظمات أعباء إضافية في محاولتها التأقلم مع هذه التغيرات بهدف البقاء والاستمرار في أعمالها والوصول لميزة تنافسية مستدامة تعزز مكانتها التنافسية بين منافسيها.

يري (Jacob & Hellstorm , 2005): إن رأس المال الفكري هو أحد المؤشرات

الأساسية والمقاييس المعتمدة في نطاق واسع لقياس الأصول غير الملموسة ويستخدم في القطاعين العام والخاص على حد سواء.

واستطاع (أفندي، 2010) أن يدرج عوامل الغموض والالتباس الذي اعترى مفهوم رأس المال الفكري وأحدث تبايناً بين الباحثين حول هذا المفهوم في تعدد الأبعاد والاتجاهات التي ينطوي عليها مفهوم رأس المال الفكري حيث يقوم على الترابط والتكامل بين مصطلحات المعرفة التنظيمية، والكفاءات المتخصصة والخبرات والجدارات الكامنة ذات المقدرة في تنمية وتوليد القيمة.

يوضح (حريري، صليحة 2011): إن بداية الاهتمام برأس المال الفكري في المؤسسات بدأ مع بداية عقد الثمانينات حيث أدرك المدبرون والأكاديميون والاستشاريون أهمية وقيمة الأصول غير الملموسة في المؤسسة، وإن رأس المال الفكري أصبح محددًا أساسياً لما تحققه المؤسسة من أرباح ، فقلد بينت الدراسات الحديثة أن الفروق النسبية بين مستويات أداء بعض الشركات اليابانية سببه مقدار ما تمتلك من أصول غير مادية يمكن استغلالها في مجالات متنوعة الأمر الذي حفز المسيرين إلي تسيير تلك الأصول غير المادية بكفاءة.

مع بداية عقد التسعينات تعددت الكتابات المركزة علي رأس المال الفكري في المؤسسة باعتباره محددًا لميزتها التنافسية حيث بدأت تلك المؤسسات في التفكير في كيفية تسيير تلك الأفكار والابتكارات وتنميتها ولقد أخذ تحليل رأس المال الفكري وتحديد اتجاهاته مسارين مترابطين هما:

- أ- مسار المعرفة والقوي الذهنية: الذي يركز علي خلق وتوسيع المجال المعرفي للمؤسسة
- ب- مسار الاعتماد علي الموارد: من خلال الاهتمام بكيفية خلق الأرباح من المزيج المميز للموارد المادية والفكرية للمؤسسة.

كما أشير سابقاً بأن مصطلح رأس المال الفكري (**Intellectual Capital**) أو ما يعرف اختصاراً بـ (**I C**) من المصطلحات المستخدمة حديثاً في الأدب الإداري ظهر في الثمانينات الميلادية. وبسبب ما يحمله من مضامين جديدة ما لبث أن ساد الأوساط الإدارية ليصبح الشغل

الشغل لبحوث الأعمال التي اهتمت بوسائل قياسه وطرق حسابه كأصل من أصول المنظمة (ستيوارت، 2004).

يعتبر (رالف ستير) وهو مدير لإحدى الشركات هو الذي أطلق مصطلح (رأس المال الفكري) علي نطاق واسع، وكان يستعرض تاريخ المفهوم في قوله "في السابق كانت المصادر الطبيعية أهم مكونات الثروة القومية وأهم موجودات الشركات بعد ذلك أصبح رأس المال التقليدي ممثلاً بالنقد والموجودات الثابتة هو أهم مكونات الشركات والمجتمع، أما الآن فقد حل محل المصادر الطبيعية والموجودات الثابتة رأس المال الفكري الذي يعد أهم مكونات الثروة القومية، وأغلي موجودات الشركات" (المفرجي، 2003).

خلاصة القول يعتبر رأس المال الفكري من الأصول اللا ملموسة الإستراتيجية في الاقتصاد المعرفي، حيث يعتمد على الإنتاج والتوزيع والمعرفة والمعلومات المتراكمة والخبرات الموجودة في عقول الأفراد المتميزين التي تطبق في مكان العمل لمواجهة الظروف المتغيرة ومن شأنه أن يساعد في توليد الثروة والقيمة وزيادة الأرباح والقدرات التنافسية للمنظمة، عن طريق تطبيق استراتيجيات مبتكرة أساسها المعرفة والإبداع أو الممارسات لتعم الفائدة على الشركات والمجتمع على حد سواء، على الرغم من أن العديد من الكتاب والباحثين يؤكدون أهمية رأس المال الفكري إلا أنه ما زال الكثير من قادة المنظمات وخاصة في الدول النامية لا يملكون إجابات منطقية حول ماهية رأس المال الفكري وكيفية تطويره وزيادة فاعليته أو حتى صناعته على مستوى المنظمات التي يقودونها، ولكن ذلك لا يعني صعوبة تحديد مفهوم رأس المال الفكري خاصة في الدول المتقدمة التي أصبح هذا المفهوم فيها أكثر نضوجاً وتم نشر العديد من الدراسات حوله.

2.1.2 تعريف رأس المال الفكري:

قبل التطرق إلى تعريف رأس المال الفكري اصطلاحاً يجب أولاً معرفة أصل كلمة رأس المال الفكري، فكلمة فكر مشتقة من الكلمتين اللاتينيتين *inter* وتعني بين. وضمناً تعني العلاقات. و *lectio* وتعني القراءة والمعرفة المكتسبة. وعند إضافة كلمة رأس المال *capital* والتي تعني المجموع، يتكون مصطلح رأس المال الفكري الذي يشير إلى مفهوم العلاقات المكثفة المبنية على المعرفة التركيبية والكفاءات التي لها قدرة كامنة على توليد القيمة والتنمية. (كنز، 2011).

نلاحظ أن معظم الدراسات تناولت مفهوم رأس المال الفكري بشكل عام نظراً لحدثة الموضوع، فهي بهذا الأسلوب لا تساعدنا كثيراً في وضع تعريف لرأس المال الفكري، إلا أن هناك عدد من الباحثين عرف رأس المال الفكري من خلال مكوناته وعناصره وخصائصه، لكن بالمقابل هناك طائفة أخرى من الأبحاث الحديثة تعتبر الأفراد جزء من رأس المال الفكري وليس العكس، بينما يذهب جمع من المؤلفين إلى حصر رأس المال الفكري في وظائف مميزة من أفراد المؤسسة، هنالك من ينظر إلى رأس المال الفكري على أنه مصدر للثروة ومنبع للقيمة، إذ يعرف باعتباره المادة الفكرية (معارف، معلومات، ملكية فكرية، خبرات) التي يمكن استخدامها لخلق الثروة لأنه من الموارد غير الملموسة (المتجددة) التي تشكل إضافة حقيقية لمنظمات الأعمال، لأنه يستند إلى عنصر الإبداع والسمات المتميزة لدي العاملين، نلمس ذلك بوضوح من خلال التعريفات في الجدول التالي:

جدول رقم (1.1.2) يوضح تعريف رأس المال الفكري

المؤلف	التعريف
Yogesh, 1998	قوة ذهنية مجتمعه تمثل تشكيلة من المعرفة والمعلومات والخواص الفكرية والخبرة التي تمثل المواد الأولية الرئيسة لاقتصاد اليوم
Ulrich, 1998	مجموعة المهارات المتوافرة في المنظمة التي تتمتع بها بمعرفه واسعة تجعلها قادرة علي جعل المنظمة عالمية من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبائن والفرص التي تتيحها التقنية
صالح, 1999	نخبة من العاملين تستطيع إنتاج الأفكار الجديدة التي من خلالها تستطيع المنظمة أن توسع حصتها في السوق وتعظم نقاط قوتها في مواقع قادرة علي اقتناص الفرص المناسبة
Stewart, 1999	المعرفة الخارجة إلي حيز التطبيق ومستثمرة لصالح المنظمة لان المعرفة تعد بمثابة أسلحة نووية تنافسية في عصرنا هذا
العنزي, 2001	المعرفة المفيدة التي يمكن توظيفها لصالح المنظمة
Dalf, 2001	مجموعة من الموارد المعلوماتية (للأشخاص) المتكونة علي هيئة نوعين من المعارف, معارف ظاهرة Explicit Knowledge يسهل التعبير عنها أو كتابتها وبالتالي نقلها إلي الآخرين بشكل وثائق, ومعارف ضمنية Tacit مبنية علي الخبرات الشخصية والقواعد البديهية التي تستخدم في تطوير المنظمة
توماس, 2004	الموهبة والمهارات والمعرفة التقنية والعلاقات الممكن استخدامها لخلق الثروة.
حسن, 2005	مجموع ما يعرفه كل الأفراد في المنظمة ويحقق ميزة تنافسية في السوق.
عبد, 2006	مجموعة من القيم غير الملموسة التي تعتبر جزء من رأس مال المنظمة والتي تشتمل على مكونات بشرية وهيكلية وعلائقية تساهم في إنتاج أفكار جديدة ومبتكرة, تساعد على البقاء وتحسين الحصة السوقية, وتعظيم القدرات التنافسية للمنظمة, ولا يتركز رأس المال الفكري في مستوى إدارة معين, بل إنه يمثل مجموعة القدرات المعرفية المتميزة التي يمكن أن تتواجد في جميع المستويات الإدارية
الصاوي, 2007	أهم السمات الحيوية للأنشطة التي تؤثر على نوعية و جودة العمل, وقد احتل مكاناً مرموقاً وحيوياً في شتى المجالات التجارية والإدارية والفنية

تابع الجدول رقم (1.1.2)

مجموعة الأصول المعرفية المتفردة والمعتمدة على العقول البشرية المبدعة ومتطلبات ونظم العمل، والعلاقة مع العملاء، والتي تؤدي إلى الإنتاج المستمر للأفكار والأساليب الجديدة التي تحقق قيمة مضافة للمنظمة، وتدعم قدرتها التنافسية	مرسي, 2008
مجموعة من الأصول غير الملموسة التي تمكن المنظمة من أداء وظائفها وفق ميزة تنافسية"، واعتبره القوة الموجهة للمنظمة نحو الابتكار والإبداع وتحقيق مستويات مرتفعة من الأداء	الحواجرة ، 2010
يعكس كل الجوانب الفكرية للعقول البشرية عالية التميز، والتي تعكس الجوانب غير الملموسة في المنظمة، وهي الأكثر تأثيراً وفاعلية نحو التقدم والتميز العالي من الجوانب والأصول الأخرى الملموسة	عبد الفتاح، 2010
مجموعه من الأشخاص يمتلكون المعارف والخبرات والمنجزات التي تمكنهم في الإسهام في المنظمات التي يعملون بها، وبالتالي الإسهام في تطوير مجتمعاتهم بل العالم بأسره	قويدر، رضوان، 2011
المهارات التي تتوفر للقوة العاملة في المنظمة ومدى الخبرة التي يتمتعون بها والبيئة التنظيمية التي تساعدهم على الإبداع والابتكار	Hangar,2011
جزء من رأس المال البشري للمنظمة يتمثل بنخبة من العاملين الذين يمتلكون مجموعة من القدرات المعرفية والتنظيمية دون غيرهم، وتمكنهم هذه القدرات من إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير أفكار قديمة التي تمكن المنظمة من توسيع حصتها السوقية وتعظيم نقاط قوتها تجعلها في موقع قادرة على اقتناص الفرصة المناسبة . ولا يتركز رأس المال الفكري في مستوى إداري معين ولا يشترط توافر شهادة أكاديمية لمن يتصف به	شياما، 2013
مزيج من المهارات والمعرفة والسلوكيات التي تتوفر في الأفراد والنظم والعمليات والهياكل لتحقيق الأهداف المرجوة مثل خدمة العملاء، والقدرة على تطوير والمنتجات المبتكرة	shiva, et al, 2014
مجموعة من الموارد التي تمتلكها المنظمة متمثلة في الطاقات البشرية والتكنولوجية والتنظيمية، لها القدرة علي إكسابها ميزة عن المنافسين	Rouholamin, et al,) (2015
الأصول غير الملموسة تلمح إلى مجموعة أوسع المكونات التي تساعد على خلق القيمة للمنظمات بالتركيز علي المورد البشري والأصول الفكرية، الهيكل الداخلي للمنظمة والتكنولوجيا وثقافة المنظمة وعلاقتها مع الشركاء	(رودريغز وآخرون، 2015)
مجموعة الأصول المعرفية التي تستخدمها المنظمة في أعمالها لخلق القيمة وتحسين وضعها التنافسي خلال ما يضاف من قيمة لأصحاب المصلحة المحددين	Noxin, Tumwine,2017
كل ما تمتلكه الشركة من القدرات والمهارات والخبرات والكفاءة والابتكار والتعلم (قدرات الموظفين) والعمليات والنظم التجارية، والثقافة التنظيمية والقدرات التنظيمية، براءات الاختراع والعلامات التجارية والبرمجيات وقواعد البيانات وجميع العلاقات التي أقامتها الشركة مع أصحاب المصلحة، مثل العملاء، والدائنين، والمستثمرين، والموردين، بغرض خلق القيمة للشركة	(Jain, et al, 2017)

وبعد هذا العرض والتحليل يمكننا أن نعرف رأس المال الفكري علي النحو الآتي: على أنه عبارة عن مجموعة الخبرات والقدرات والمهارات والكفاءات التي يمتلكها مجموعة من أفراد المنظمة تعمل على توظيف هذه المهارات من أجل زيادة الإنتاجية وتحقيق ميزة تنافسية.

وعلى الرغم من أن رأس المال الفكري يعد من العناصر التي تسهم في نجاح المؤسسة إلى جانب رأس المال المادي، إلا أن هناك فروقاً جوهرية بينهما والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (2.1.2) يوضح الفرق بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري

البيانات	رأس المال المادي	رأس المال الفكري
السمة الأساسية	مادي، ملموس ومنظور	أثري، غير ملموس وغير منظور
العوائد	متناقصة	متزايدة
الأفراد	العمال اليدويين	عمال ومهنيو المعرفة
القيمة	قيمة استعمال وقيمة تبادل..	قيمة تبادل عند الاستعمال
القوة والضعف	دورة تقادم (ضعف)	دورة توليد وتعزيز ذاتي (قوة)

المصدر: المعاني، أحمد إسماعيل وآخرون، 2011م قضايا إدارية معاصرة، الأردن: عمان، دار وائل، ط1 .

3.1.2 أهمية رأس المال الفكري:

تأتي أهمية رأس المال الفكري كونه من أكثر الموجودات قيمة في القرن الحادي والعشرون في ظل اقتصاد يطلق عليه (الاقتصاد المعرفي) لأنه يمثل قوي علمية (Scientific Forces) قادرة علي إدخال التعديلات الجوهرية علي كل شي في أعمال منظماتهم فضلاً عن ابتكاراتهم المتلاحقة. لذلك سارعت الدول والمنظمات ومراكز البحوث والدراسات إلي عقد المؤتمرات وإقامة الندوات حول تحليل مفاهيمه وتشخيص أبعاده والبحث عن طرق ووسائل لقياسه وتقويمه التي أصبحت من أهم المؤشرات التي تعكس تطور الفكر الإداري، كما تعد نظم قياس رأس المال

المعرفي (Knowledge – based Measures) من أهم ممارسات المحاسبة الإدارية

Managerial Accounting في ظل العولمة والمعلوماتية والاتصالات (المفرجي، 2003).

كما ذكر (العنزي، 2001) إن أهمية رأس المال الفكري تتمثل فيما يلي:

1. يعد رأس المال الفكري السلاح الأقوى والأساس للمؤسسة، لأن موجوداتها الفكرية تمثل قوة خفية تضمن بقاءها واستمراريتها.

2. يعد رأس المال الفكري في المؤسسة بمثابة ميزة تنافسية لها.

3. يعتبر رأس المال الفكري كنزاً مدفوناً داخل المؤسسة يحتاج إلى من يبحث عنه ويستخرجه للوجود والممارسة، من أجل استثمارات ناجحة وعوائد عالية للمؤسسة.

4. يعد كمورد استراتيجي للمؤسسة إذ يساعد على توليد الثروة لها وللأفراد وتطويرها.

5. يسهم في تأسيس المنظمات الذكية التي تستلزم توافر عقول متميزة بذكائها وقدرتها.

ويوضح (رضا، 2009) إن رأس المال الفكري يكتسب أهمية متزايدة اليوم باعتباره من

الأنشطة والعمليات التي تساعد على اكتشاف تدفق القدرات المعرفية والتنظيمية للأفراد،

وتمكنهم من إنتاج منتجات جديدة للمنظمة، ومن ثم توسيع حصتها السوقية من جهة وتعظيم

نقاط قوتها من جهة أخرى، وتكسيبها ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من المنظمات.

ويحسب ما ذكر (حسان، 2010) تتمثل أهمية رأس المال الفكري في النقاط التالية:

1. إن رأس المال الفكري يعد من أهم مصادر الميزة التنافسية للمنظمات المعاصرة حيث إن

العمل بإستراتيجية التمييز لا يمكن تحقيقها إلا من خلال النتائج الفكرية والمتمثلة

بالإبداع وتقديم ما هو جديد في مجال البحث والتطوير.

2. يعد رأس المال الفكري مصدراً لتوليد الثروة في المنظمة والأفراد حيث أن ثلاثة أرباع

القيمة المضافة تشتق من المعرفة.

3. عند استخدام هذا النظام وبشكل منتظم وبطريقة منتظمة ومتكررة سوف يتم الحصول على

مقاييس الموازين الكفوة للمنافسة والتي تستطيع من خلالها المنظمات تمويل ميزانيتها

العمومية وذلك عن طريق رفع كفاءة استخدام رأس المال الفكري لها.

4. التعرف على الأطر المتواجدة لأهم العوامل والمعايير التنافسية مع القيام بتحديد كيفية تدقيق

تلك المعايير خاصة ما يتعلق منها بالكفاءات الأساسية لرأس المال الفكري والذي يمثل أهم

المصادر الرئيسية للتنافسية المستدامة للمنظمات.

وتجدر الإشارة إلى أن Stewart هو من أثار الاهتمام برأس المال الفكري من خلال سلسلة من

المقالات في مجلة Fortune ولقد ركز في مقالاته وكتابه الأخير الموسوم "رأس المال الفكري

الثروة الجديدة للمنظمات" على كيف تستطيع الشركات توليد القيمة من خلال قوة العقل (رأس

المال الفكري) ويؤكد Stewart إن المكون الفكري للعمليات Intellectual Component نما

ومازال ينمو بينما المكون المادي Physical Component بدأ بالاضمحلال في الاقتصاديات

الجديدة وعالم الأعمال. تركز الشركات على القدرات الفريدة داخلها لتحسين الأداء وفرص البقاء

وعلى نحو تزايد القدرات والموارد التي أساسها المعرفة والمصدر للميزة التنافسية، حيث أصبحت

الموارد والأصول المعرفية هي المساعد للشركات لبناء الميزة التنافسية لتأمين فرص البقاء. وجذور

مثل هذه القدرات والموارد في الصناعات عالية التقنية غير ملموسة بطبيعتها (إسماعيل، 2014).

ويلعب 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

مجال إدارة المنظمات كبيرة الحجم في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث أكدوا أن رأس المال

الفكري يعتبر أكثر الأصول أهمية، ويعد أساس النجاح في القرن الحادي والعشرين. وأن استمرارية ونجاح المنظمات يعتمدان علي قدرتها التنافسية في فيما يتعلق برأس المال الفكري والأصول المستندة إلي المعرفة، وكذلك مدي القدرة علي الاستفادة من تلك الأصول في أنشطتها التشغيلية (أحمد، 2014).

إذن تتمثل أهمية رأس المال الفكري في الدور الكبير الذي يلعبه في زيادة القدرة الإبداعية للعاملين وخفض التكاليف وإمكانية تقديم المنتج بأسعار تنافسية وتحسين الإنتاجية باعتباره مصدراً لتوليد الثروة في المنظمة لذلك يعتبر من أهم مصادر الميزة التنافسية للمنظمات لأنه يساعد علي العمل عبر استراتيجيات التميز وتقليل التكاليف.

4.1.2 أبعاد رأس المال الفكري:

رغم تباين وجهات نظر الباحثين حول مفهوم رأس المال الفكري، إلا أن هناك شبه إجماع على أنه مكون بدرجة أساسية من الأصول البشرية، الفكرية والهيكلية، لذا قدم الباحثون والمختصون في هذا المجال عدة تصنيفات لمكوناته.

تبرز أهم هذه التصنيفات والتقسيمات الأساسية المقدمة لرأس المال الفكري وبعد مراجعة الأدب الإداري المتعلق برأس المال الفكري، وحسب ما أجمع عليه الباحثين وجد أنه يتكون من الأبعاد الموضحة كما في الجدول التالي:

جدول رقم (3.1.2) مكونات أبعاد رأس المال الفكري

الباحث	مكونات رأس المال الفكري	الأمثلة
ستيوارت، 1997	رأس المال البشري رأس المال الهيكلي رأس المال الزبوني	الأفراد، الفرق، القيادة. الهيكل، الأنظمة، براءات الاختراع، قواعد البيانات. العقود، الولاء، العلامات.
مايو 2000	رأس المال البشري رأس المال التنظيمي رأس المال العلاقات	القدرات الفردية، الخبرة، الحكمة، القيادة والدافعية. الأنظمة قواعد البيانات، ثقافة المنظمة. العلاقة مع الزبائن، رضا الزبون، ولاء الزبون، صورة المنظمة.
جوران 2003	الموارد البشرية الموارد التنظيمية الموارد المرتبطة بالعلاقات	القدرات المعرفية، الوظيفية السلوكية، قدرات إنشاء القيمة. الروتينيات التنظيمية، العمليات والمعلومات، البرمجيات، الهيكل العلاقات مع الزبائن، والموردين والحكومة.
مور وآخرون 2004	الموارد البشرية موارد العلاقات البنية التحتية الملكية الفكرية	الخبرات القدرات على حل المشاكل، الإبداع، المهارات الريادية والإدارية العلامات التجارية، الزبائن، قنوات التوزيع. الأساليب الفنية، العمليات، التكنولوجيات. الأسرار التجارية، حقوق التصميم.
هامرتين وديرمير 2005	المستوى الأول: رأس مال بشري، رأس مال هيكلي، رأس مال علاقات المستوى الثاني: موارد غير ملموسة، أنشطة غير ملموسة	الموارد اللا ملموسة الأصول(العلامة، البراءات، التراخيص) + المهارات (التنظيم، الفرق). الأنشطة اللا ملموسة: البحث والتطوير، التدريب، التخطيط، التسويق
حسن 2005	الأصول البشرية(رأس المال البشري) الأصول الفكرية. رأس المال الهيكلي. الملكية الفكرية (رأس مال التجديد) رأس مال العلاقات.	المعرفة المحفوظة مثل: المهارات، الإبداع والخبرة. المعرفة المستقلة مثل: الخطط والتصميمات الهندسية، برامج الحاسب الآلي الثقافة، النماذج التنظيمية، العمليات، الإجراءات. براءات الاختراع، العلامات التجارية، حقوق الاستثمار، المواهب الخاصة بالنشر، المؤتمرات. العلاقة مع العملاء، الموردين، المنافسين

المصدر: نجم، عبود نجم، 2010م القياسية والتنوع وتجلياتها في إدارة المعرفة، الأردن: عمان،
جامعة العلوم التطبيقية الأهلية، المؤتمر العلمي الأول، اقتصاديات الأعمال في ظل عالم متغير.

من مجمل التصنيفات التي وردت في الجدول أعلاه، ورغم تباين وجهات النظر بشأن

مكونات رأس المال الفكري، إلا أن الكثيرون يرون أن رأس المال الفكري يتكون من ثلاث مكونات

فرعية هي: رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس المال العلاقات. كما نلاحظ من خلال

الجدول أي تغيير أو إضافة في مكونات رأس المال الفكري يتأثر بالتسلسل الزمني. حيث يعزي هذا التغيير إلي التطور الذي يفرضه التنافس علي المنظمات.

أما الدراسات الحديثة فقد طورت من مفهوم رأس المال الفكري وأضافت له مكونات وعناصر جديدة يمكن من خلالها الاستفادة القصوى لتعظيم دور المنظمة وخلق القيمة وبناء المزايا التنافسية. وهذا يظهر جلياً في الجدول أدناه:

جدول رقم (4.1.2) مكونات رأس المال الفكري

الباحث	مكونات رأس المال الفكري	الأمثلة
خلف 2007م	1. رأس المال البشري 2. رأس المال الهيكلي أو التنظيمي أو البنائي 3. رأس المال الزبائني أو المستفيدين	المهارة والقدرة الذهنية ومستوي التدريب والخبرة. القدرات التنظيمية للمنظمة والنظم التي تشكل بنية التنظيم . العلاقة بين المنظمة والمستفيدين من خدماتها أو بين المنظمة وعملاءها ومورديها.
صالح، 2009م .	1. الأصول البشرية (رأس المال البشري) 2. الأصول الفكرية 3. رأس المال الهيكلي 4. الملكية الفكرية (رأس مال التجديد) 5. رأس مال العلاقات	المعرفة المحفوظة في ذهن العامل الفرد ، وتتمثل في المهارات، والإبداع، والخبرات . المعرفة التي تمتلكها المنظمة، الخطط، التصميمات الهندسية وبرامج الحاسب الآلي. المبادرات، الثقافة، النماذج التنظيمية والعمليات والإجراءات. ما يمكن حمايته قانونياً مثل براءات الاختراع، العلامات التجارية، حقوق الاستثمار. يعكس طبيعة العلاقات التي تربط المنظمة بعملائها ومورديها ومنافسيها.
أبو الفتوح 2010م	1. الأصول البشرية (رأس المال البشري) 2. الأصول الفكرية 3. رأس المال الهيكلي 4. الملكية الفكرية (رأس مال التجديد) 5. رأس مال العلاقات	المهارات، والإبداع، والخبرات. المعرفة المستقلة عن الشخص العامل وتمتلكها المنظمة . ويضم القدرة الهيكلية على تحريك وتطوير المبادرات، من خلال التوقعات الجديدة والاعتراف بالأفكار الجديدة. براءات الاختراع والعلامات التجارية. طبيعة العلاقات التي تربط المنظمة بعملائها ومورديها ومنافسيها.

تابع الجدول رقم (4.1.2)

<p>الخبرة والتعلم ورضا الموظف الإبداع لدى الموظف . الأنظمة والبرامج والبحث والتطوير العلمي والملكية الفكرية . رضا الزبون ومعلومات عن أصحاب المصالح والاتفاقيات المختلفة الإنتاجية الربحية . القيمة السوقية .</p>	<p>1. رأس المال البشري 2. رأس المال الهيكلي 3. رأس مال العلاقات 4. أداء الأعمال</p>	<p>الجيلانسي وسارة، 2011م .</p>
<p>المعارف والخبرات متراكمة لدى العاملين . المعرفة والممتلكات الفكرية المختلفة وقواعد بيانات ومستندات وهياكل تنظيمية . تعاملات المنظمة مع البيئة الخارجية من عملاء وموردين ومنافسين وغيرهم</p>	<p>1. رأس المال البشري 2. رأس المال الهيكلي 3. رأس مال العلاقات</p>	<p>البدوي، 2012</p>
<p>الكفاءات والمهارات والمعارف التي يمتلكها العاملون . الهياكل التنظيمية والمالية للمنظمة، نظم المعلومات، السياسات والإجراءات في المنظمة، ثقافة المنظمة، تكنولوجيا الاتصال، العمليات التشغيلية . العلاقة مع العملاء ، رضا العملاء ، كسب عملاء جدد ، العلاقة مع الموردين، والعلامات التجارية وسمعة المنظمة .</p>	<p>1. رأس المال البشري 2. رأس المال الهيكلي 3. رأس المال العلاقات</p>	<p>سهام وعبد القادر ، 2013 م .</p>
<p>المهارات، والإبداع، والخبرات . الأدوات وتقنيات مجموعة العمل المعروفة والمستخدمة مثل الخطط، والتصميمات الهندسية، وبرنامج الحاسب الآلي . الثقافة، والنماذج التنظيمية، والعمليات، والإجراءات . وتتضمن العناصر التي تسمح للمنظمة بالتجديد . طبيعة العلاقات التي تربط المنظمة بعملائها، ومورديها، ومنافسيها، ومراقبة، التأثيرات المختلفة .</p>	<p>1. الأصول البشرية (رأس المال البشري) 2. الأصول الفكرية 3. رأس المال الهيكلي 4. الملكية الفكرية (رأس مال التجديد) 5. رأس مال العلاقات</p>	<p>عبيد، 2014</p>
<p>المعرفة، المهارات، القدرات، الإبداع، والخبرة المكتسبة من أداء العمل . مجلد المعلومات والمذكرات المكتوبة والإرشادات . براءات الاختراع وحقوق الطبع والعلامات التجارية وكل ما يمكن حمايته قانونياً . ثقافة المنظمة والهياكل التنظيمية والعمليات والإجراءات . علاقات المؤسسة بعملائها ومورديها ومنافسيها، للمساهمة في تطوير الأفكار وترجمتها إلي خدمات ومنتجات متميزة .</p>	<p>1. الأصول البشرية 2. الأصول الفكرية 3. الملكية الفكرية 4. الأصول الهيكلية 5. رأس مال العلاقات</p>	<p>أمير وليلي ، 2015 م .</p>

المصدر: إعداد الباحث من الدراسات السابقة

لا شك إن مكونات وعناصر رأس المال الفكري تعتبر من الأمور الجوهرية التي تساعد في قياسه وتقييمه، وبالتالي تحديد القيمة الحقيقية لمنظمات الأعمال في العصر الحديث، كما أن التعرف على مكونات رأس المال الفكري يمثل أحد العناصر الرئيسية اللازمة للتعرف على مصادر ومسببات خلق القيمة في المنظمات بشكل أكثر تحديداً (عبد، 2008).

لذلك نجد أن بعض الكتابات قامت بتحديد ماهية رأس المال الفكري من خلال تحديد مكوناته وفيما يلي نستعرض أهم تلك التقسيمات:

إذ يقسم (رضا، 2009م) رأس المال الفكري إلى أربعة عناصر موضحة كما يلي:

الأصول البشرية (رأس المال البشري): هي المعرفة المحفوظة في ذهن العامل الفرد والتي لا تملكها المنظمة بل هي مرتبطة بالفرد شخصياً، وتتمثل في المهارات، الإبداع والخبرات.

الأصول الفكرية: وهي المعرفة المستقلة عن الشخص العامل وتملكها المنظمة، أو هي مجموع الأدوات وتقنيات مجموعة العمل المعروفة والمستخدمة للإسهام في تقاسم المعلومات والمعارف في المنظمة، ومن أمثلة الأصول الفكرية: الخطط، التصميمات الهندسية وبرامج الحاسب الآلي.

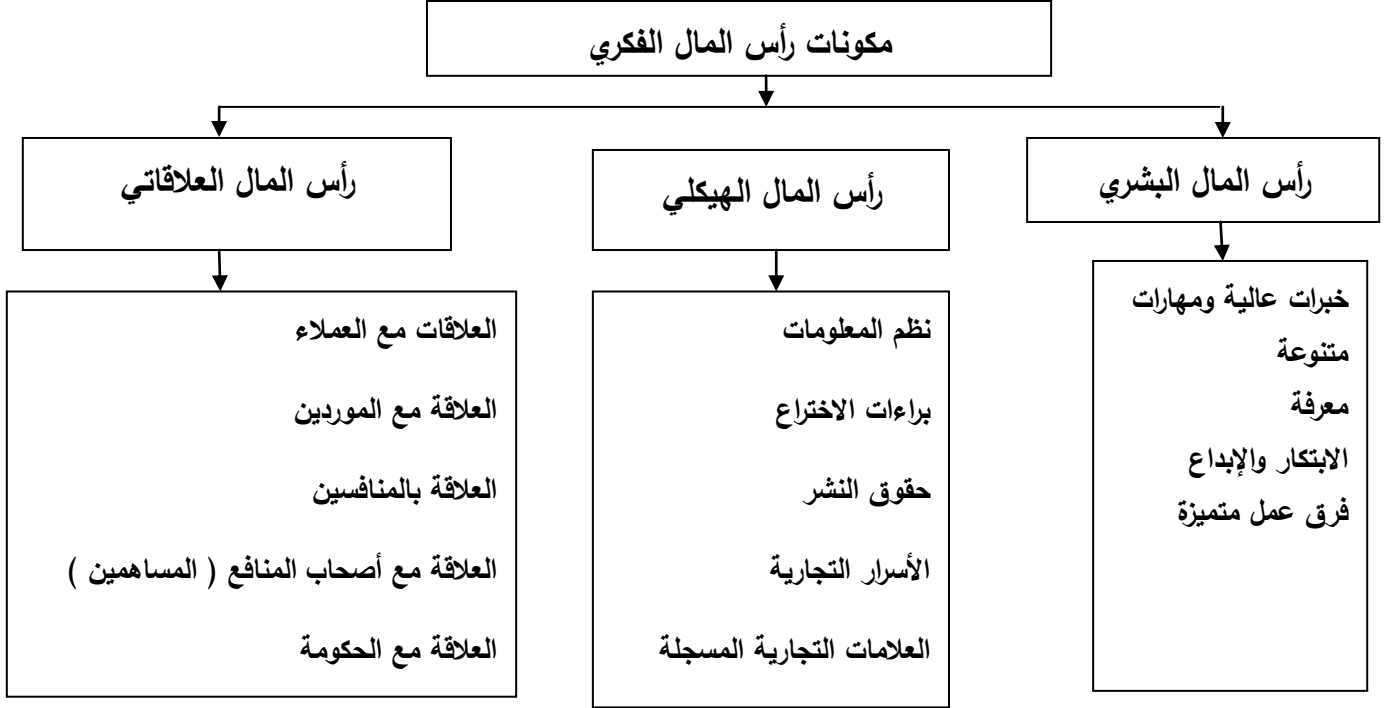
رأس المال الهيكلي: ويضم القدرة الهيكلية على تحريك وتطوير المبادرات، من خلال الأخذ بالاعتبار التوقعات الجديدة والاعتراف بالأفكار الجديدة والمفاهيم والأدوات المتكيفة مع التغيير. والتي تشمل الثقافة، النماذج التنظيمية والعمليات والإجراءات.

الملكية الفكرية (رأس مال التجديد): وتضم العناصر التي تسمح للمنظمة بالتجديد وكذا ما يمكن حمايته قانونياً مثل: براءات الاختراع، العلامات التجارية، حقوق الاستثمار، المواهب الخاصة بالنشر والمؤتمرات، وتعمل المنظمات في مجال الصناعة على امتلاك المزيد من الملكية الفكرية لتحقيق ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة المنافسة الشديدة في الأسواق.

رأس مال العلاقات: وهو يعكس طبيعة العلاقات التي تربط المنظمة بعملائها ومورديها ومنافسيها.

ويوضح الشكل التالي مكونات رأس المال الفكري:

شكل رقم (1.1.2)



المصدر: السعيد، 2008م رأس المال الفكري انطلاقة إدارية معاصرة، مصر: دار السحاب للنشر والتوزيع، ط1.

من الشكل نلاحظ بأن مكونات رأس المال الفكري بدورها هي أيضاً تحوي مجموعة من

العناصر، التي يعتمد عليها تحقيق النجاح والتفوق للمؤسسة والتميز علي غيرها.

وبما أن مكونات رأس المال الفكري تقوم بهذا الدور المتعاضد إذن لابد أن نذكرها بالتفصيل:

أولاً: رأس المال البشري **Human Capital**: هو مجموع الخبرات والمعارف والطاقات والحماس

والإبداع والصفات التي يمتلكها العاملون في الشركة ويستثمرونها في العمل.

يتكون رأس المال البشري من جزأين أساسيين جزء فطري وجزء مكتسب، أما الجزء الفطري

فيعبر عن الاستعدادات الجسمية والعقلية الفطرية التي تولد مع الفرد، وأما الجزء المكتسب فهو

الجزء الأهم في رأس المال البشري إذ يعبر عن مجمل المهارات والكفاءات والمؤهلات والقدرات

الجسمانية والخبرات والتجارب المكتسبة (المفرجي،صالح، 2003).

يمكن القول أيضاً إنه يمثل "المورد الاستراتيجي في العملية الإنتاجية، أي إنه المورد الذي يصعب نسخه أو تقليده من قبل أي مؤسسة أخرى غير التي يعمل بها. وفي ضوء ما تقدم وتأسيساً عليه يمكننا أن نعرف رأس المال البشري بأنه "مجموعة القدرات والخبرات والمهارات البشرية المتباينة في مستوى أدائها العاملة في المنظمة" (عبد الستار وآخرون، 2009).

إذن المعارف المرتبطة برأس المال البشري تتمثل في معارف الأفراد والأسس والقوانين التي تحكم أداء الأعمال وتعبر عن معرفة طريقة أداء الأعمال وعن كيفية استخدام المؤهلات والاستعدادات والقدرة على الاتصال والتعامل مع الآخرين.

أما المؤهلات والكفاءات المرتبطة برأس المال البشري هي: كفاءات الاتصال عن طريق السماع، الكلام، القراءة والكتابة والكفاءات الفردية التي تعبر عن قدرة الفرد على التعلم وعلى الانضباط الذاتي والعلائقية المتمثلة في روح الفريق، فن الإدارة بالإضافة إلي الكفاءات الضرورية الأخرى كسهولة استعمال تقنيات الإعلام والاتصال، المعارف الضمنية، القدرة على حل المشاكل. أوضح (زوبير، شوقي، 2011) أن لرأس المال البشري أهمية كبيرة في المؤسسة، بحيث يعتبر أهم مكون لرأس المال الفكري وتتمثل هذه الأهمية في:

1. وضع إستراتيجية التعلم للمؤسسة التي تعد حجر الأساس لزيادة الخبرات والمهارات والقدرات.
2. إنجاز العمليات الداخلية بكفاءة وفاعلية، وتحقيق القيمة المقترحة للعملاء.
3. بلوغ الأهداف المالية المتمثلة في القيمة المضافة ومعدل العائد على الاستثمار.

كما اعتبر (البشتاوي، إسماعيل، 2014) أن المورد البشري هو الأساس الرئيس في بناء وتقدم المجتمعات، شريطة أن يمتلك هذا المورد المؤهلات اللازمة وأن يكون على مستوى من الثقافة والتعليم والتدريب إذا عد الاستثمار فيه ذا فائدة وذا عوائد ومنافع وليس مضيعة للوقت والنقود. وانصب الاهتمام على هذا المورد بعد أن أثبتت التجارب أن السبب الأول في نجاح

الشركات أو فشلها هو حسن إدارة الموارد البشرية. وهو لا يقل قيمة عن رأس المال المادي، بل هو في نظر المجتمعات المتقدمة من أهم الأمور التي تعنى بها، حيث زاد الإنفاق أكثر من ذي قبل على هذا المورد إيماناً بأنه أعلى وأهم نوع من أنواع الاستثمار.

ثانياً: رأس المال الهيكلي **Structural Capital**:

رأس المال الهيكلي هو عبارة عن كل ما يدعم رأس المال البشري حيث يتمثل رأس المال الهيكلي في " المعرفة التي يتم اكتسابها والاحتفاظ بها من هياكل وأنظمة وإجراءات. كما أنه يتمثل في " نظام وهيكل المنظمة، فامتلاك المنظمة لمثل هذا النوع من رأس المال الفكري يمكنها من توفير بيئة أعمال ملائمة وقادرة على استخدام رأس المال البشري والاستفادة من أقصى طاقاته " (فلاق، بوقجاني، 2011).

في حين يضيف Stewart بقوله إن رأس المال الهيكلي " يتألف من مجموعة واسعة من براءات الاختراع، المفاهيم والنماذج، والحاسوب والأنظمة الحكومية التنفيذية وكلها تبتكر بواسطة العاملين ومالكي المنظمة ".

ثالثاً: رأس مال العلاقات **Relational Capital**:

يمكن القول إن رأس مال العلاقات يعكس طبيعة العلاقات التي تربط المؤسسة بعملائها ومورديها ومنافسيها أو أي طرف آخر يساعد في تطوير وتحويل الفكرة إلى منتج أو خدمة. لذلك هناك من عرف رأس مال العلاقات بأنه "القيمة التي يفرزها مستوى رضا الزبائن وولائهم والموردين والجهات الخارجية الأخرى وما استطاعت الشركة من بنائه من علاقات متميزة مع هذه الأطراف" (عبد الستار، 2005).

رابعاً: الملكية الفكرية (رأس مال التجديد):

تضم العناصر التي تسمح للمنظمة بالتجديد وكذا كل ما يمكن حمايته قانونياً مثل براءات الاختراع، العلامات التجارية، حقوق الاستثمار، المواهب الخاصة بالنشر والمؤتمرات. وتعمل المنظمات في مجال الصناعة علي امتلاك المزيد من الملكية الفكرية لتحقيق ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة المنافسة الشديدة في الأسواق.

إن هنالك شبه اتفاق علي مكونات رأس المال الفكري ويمكن تشبيه عناصر رأس المال الفكري بمجموعة مترابطة ومجمعة من المعارف، كل فرد ينظر إلي جانب المعرف داخل دائرة اهتمامه. أي أن كل طرف سيكون لديه وجهة نظر مختلفة فيما يتعلق برأس المال الفكري ومن ثم فإن اختلاف تعريفات رأس المال الفكري تأتي من اختلاف وجهات نظر واهتمامات مستخدميها (حسن، 2005).

يتكون رأس المال الفكري من أربعة عناصر عند (أحمد، موسي، 2014) هي:

– **أصول السوق:** وتشمل جميع الجوانب غير الملموسة المرتبطة بالسوق مثل الماركات، العملاء منافذ التوزيع، الطلبات المترابطة.

– **الأصول البشرية:** وهي الخبرات المترابطة، وقدرات الابتكار وحل المشاكل ومؤشرات عن قدرة الأفراد علي الأداء في مواقف معينة مثل فرق العمل أو العمل تحت الضغط.

أصول الملكية الفكرية: وتشمل العلاقات التجارية، الأسرار التجارية، وبراءات الاختراع، وحقوق التعليم والمعرفة.

أصول البنية التحتية Infrastructure Assets: وتتضمن جميع العناصر التي تحدد طريق عمل المنظمة مثل ثقافة المنظمة، وطرق تقييم الخطر، وأساليب إدارة قوة البيع، والهيكل المالي وقواعد بيانات العملاء ونظم الاتصال.

المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة:

1.2.2 مفهوم إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management

تعد الجودة الشاملة مدخلاً استراتيجياً محصلته الوصول إلي أفضل منتج أو خدمة يمكن تقديمها للعملاء في موعد التسليم المخطط له وبأقل تكلفة ممكنة، ويتم ذلك من خلال التحسين المستمر والتركيز علي جانب الإنتاج والخدمات واحترام رغبات العميل حتى تتمكن المنظمة من إنتاج منتجات من غير عيوب (أي نسبة العيوب في المنتجات تساوي صفر)، مما يجعل المنظمة في وضع تنافسي أفضل من المنظمات المماثلة لها. تناول معظم الباحثين وعلماء الإدارة مفهوم إدارة الجودة الشاملة من هذه المرتكزات.

وأكد ذلك توفيق: بأن إدارة الجودة الشاملة تعد بمثابة التزام شامل نحو أداء الأعمال بشكل صحيح وهي عملية مرتبطة بتحول المنظمة في ضوء التحسين الكلي التي تبدأ من القمة مع الالتزام باستمرارية عملية الجودة الشاملة إلي الأبد.

كما ذكر محمد وبسام: إن نظام الجودة يطبق علي كل النشاطات المتعلقة بجودة المنتج وإنه يخص كل مراحل دورة حياة المنتج ومراحل العمليات بدءاً بالتعريف الأولي لحاجات السوق وحتى التلبية النهائية للمتطلبات، وإن هذه المراحل المميزة لنظام الجودة تشمل: بحث ودراسة السوق، تصميم وتطوير المنتج تخطيط وتطوير العمليات، المشتريات، الإنتاج أو توريد الخدمات، التحقق، التعبئة والتخزين، البيع وخدمات ما بعد البيع (محمد وبسام، 1999).

في هذا الإطار يتضح لنا أن الجودة الشاملة عملية يشارك فيها كل العاملين في المنظمة بمختلف إداراتهم وتخصصاتهم، وتعمل كل أقسام المنظمة كفريق عمل واحد، ويعتبر الالتزام بها أمر حتمي من أعلي مستوي الإدارة التي تحدد سياسة الجودة والأهداف والمسئوليات وتضعها قيد

التطبيق بوسائل مثل تخطيط الجودة والتحكم بالجودة وضمانها والتحسين المستمر ضمن إطار نظام الجودة.

تؤكد المحجوب: بأن إدارة الجودة الشاملة تقوم علي أساس أن كل عضو في المؤسسة، وعلي أي مستوي من المستويات الإدارية، يكون مسئولاً بصورة فردية عن جودة ما يخصه من العمليات التي تساهم في تقديم السلع والخدمات، حيث تتطلب إدارة الجودة الشاملة من الفرد أن يكون ملتزماً بعملية التحسين المستمر (المحجوب، 2009).

ارتكزت إدارة الجودة الشاملة في مراحل تطویرها الأولى على ثلاث مفاهيم: الأدوات والتدريب والتقنيات، كانت الأدوات هي الوسائل التصنيعية المسموح بها، وكان التدريب يمثل مستوى إدراك كل فرد للجودة في الشركة أما التقنيات فكانت تمثل طرق تحسين جودة المنتجات والخدمات. على أي حال فقد تعلمنا بمرور الوقت إن التركيز على الأدوات والتقنيات له فقط تأثير محدود على الجودة، فهناك شيء ما مقصود، تناول الدكتور مارشال سانتكين والدكتور كينيث جيه كاندر هذه النقطة بشكل أكبر.

بعد الحرب العالمية الثانية أكتشف إدوارد ديمينج إنه بالرغم من التدريب المستمر للموظفين والمهندسين في الولايات المتحدة لكي يستخدموا أدوات وطرق، إلا أنه لم تحدث إلا تحسينات ضئيلة في الجودة، قال ديمينج عن هذه الجهود غير المنتجة بعد الحرب: (تقديرات مضمّنة ولكنها ذهبت هباء) لقد ضاعت جهوده هباءً لأن الأدوات والتقنيات والتدريب لا تحقق بمفردها إدارة الجودة الشاملة بل إن الأمر يحتاج إلى التزام من جميع أفراد الشركة بأن لا يتوقفوا عن تحقيق الجودة وأن لا يرضوا بمعدل متوسط للجودة يجب أن يكون التحسين المستمر هذا لكل أفراد الشركة (ويليامز، 1999).

ويتضح لنا أن إدارة الجودة الشاملة لا تعني أن المؤسسة يجب أن تسعى إلى تحقيق الكمال في المنتجات والخدمات ولكنها تعني تحقيق أعلى جودة ممكنة في ظل الإمكانيات والظروف التي تجابه الشركة، لأن إدخال أي مبدأ جديد في المؤسسة يتطلب عدد من الإجراءات والترتيبات اللازمة في سبيل تطبيقه عملياً علي أرض الواقع ومعالجة الأخطاء التي تصاحب هذا التطبيق. وما يجب عمله هو بناء نظام إداري بإعادة تشكيل ثقافة المنظمة نحو اتجاه يجعل الجودة هي القيمة الموجهة لنشاطات الأفراد، ويتحقق هذا عندما تتخذ الإدارة الخطوات الضرورية لتحسين أداء المديرين والإداريين والموظفين داخل المنظمة.

2.2.2 تعريف الجودة الشاملة:

تركز معظم التعريفات التي تناولها الباحثون وعلماء الإدارة علي أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر فلسفة إدارية شاملة مستمرة لكافة مراحل التشغيل ابتداءً من المورد مروراً بعمليات التشغيل وحتى التعامل مع الجمهور، وكمسئولية تضامنية للإدارة العليا والإدارات والأقسام وفرق العمل والأفراد لتحقيق أهداف المنظمة المتمثلة في تحسين الجودة وخفض التكلفة وزيادة الحصة السوقية والنمو، رضاء العميل، الغرض منها القدرة علي التنافس.

على الرغم من وجود العديد من المحاولات لتعريف إدارة الجودة الشاملة وتحديد ماهية متطلباتها ومبادئها الأساسية، مع ذلك لا نجد لها تعريفاً محدداً شاملاً، ومن هنا تتعدد التعريفات والتي بمجملها شكلت إدارة الجودة الشاملة إطارها ومفهومها وفلسفتها المتميزة في الفكر الإداري الحديث ونذكر منها الآتي:

عرف Arthar: إدارة الجودة الشاملة بأنها ثورة ثقافية في الطريقة التي تعمل وتفكر بها الإدارة حول تحسين الجودة (الدرادكة والشبلي، 2002).

كما عرفت إدارة الدفاع بالولايات المتحدة الأمريكية: بأنها تمثل فلسفة ومجموعة مبادئ إرشادية والتي تعتبر بمثابة دعائم التحسين المستمر للمنظمة، وهي تطبيق للأساليب الكمية، وأساليب الموارد البشرية لتحسين الخدمات والخدمات الموردة للمنظمة وكل العمليات داخل المنظمة، ودرجة الوفاء باحتياجات المستهلك حالياً وفي المستقبل (زين الدين، 1997).

وفي تعريف آخر يقول سمير عبد العزيز: إن إدارة الجودة الشاملة هي مدخل إلي تطوير شامل مستمر يشمل كافة مراحل الأداء، ويشكل مسئولية تضامنية للإدارة العليا والإدارات والأقسام وفرق العمل والأفراد سعياً لإشباع حاجات وتوقعات العميل. ويشمل نطاقها كافة مراحل التشغيل منذ التعامل مع المورد مروراً بعمليات التشغيل وحتى التعامل مع العميل ببيعاً وخدمةً وبتوجيه مدخل إدارة الجودة الشاملة من خلال جهود فرق العمل للوفاء بأهداف عريضة مثل تحسين الجودة وخفض التكلفة وزيادة الحصة السوقية والنمو ولا ينصرف هذا المفهوم فقط إلى المنظمات الصناعية بل أيضاً للمنظمات الخدمية مثل المصارف والمستشفيات والفنادق ومتاجر الأقسام والمنظمات الحكومية (عبد العزيز، 1999).

عرفها (G.Basson,2000):علي أنها ثقافة إدارية تتطلب الالتزام الكامل لرضا الزبون من خلال التحسين المستمر والإبداع في جميع جوانب أعمال المؤسسة وأنشطتها.

كما عرفها (باديرو، 2006): علي أن الجودة تشير إلي مستوي متعادل لصفات يتميز بها المنتج أو الخدمة مبنية علي قدرة المنتج وحاجات المستهلك.

وعرفها (توفيق، 2005): بأنها شكل تعاوني لإنجاز الأعمال يعتمد على القدرات والمواهب المشتركة لكل من الإدارة والعاملين بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل (المجلة العربية لجودة التعليم: الأردن، 2008).

وقد عرفت من قبل معهد النفط العربي للتدريب ببغداد: علي أنها (مدخل إداري يتطلب الالتزام التام من الإدارة العليا وفي هذا المدخل يكون التركيز علي جودة الأداء من جميع الجوانب وجميع التخصصات في الشركة، ولا يكون التركيز فقط علي جودة المخرجات النهائية سواء كانت منتجات أو خدمات) (علي، عبد الحر محمد، 2007).

يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة علي أنها نظام متكامل مصمم ليشمل جميع الأفراد، والبرامج وجميع المعدات ويتطلب المساهمة الكلية لكل فرد في التنظيم في كل الأوقات بغرض حماية مصلحة المنظمة وسرعة الاستجابة لحاجات ورغبات العملاء وتوقعاتهم، بإنتاجها لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عال من الجودة المتميزة، تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم وتحقيق الرضا والسعادة لديهم. ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفاً لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة، وإيجاد صفة التميز فيهما.

3.2.2 أهمية إدارة الجودة الشاملة:

تؤثر إدارة الجودة الشاملة علي موقف المنظمة التنافسي باعتبارها أهم العوامل التي تركز عليها الإدارات في تحقيق التميز علي المنظمات الأخرى من خلال التركيز علي العملاء عن طريق تحقيق مطالبهم واحتياجاتهم وحل مشاكلهم.

يعتقد: (السمي، علي، 2001) أن هنالك حقائق وراء تصاعد أهمية إدارة الجودة الشاملة تتمثل في المتغيرات المستمرة والمتسارعة والشاملة لكل مجالات الحياة، أو الالتجاء الضروري لابتكار أساليب وتقنيات إدارية لمواجهة آثار المتغيرات، إضافة إلي ثبوت عدم كفاءة أو فاعلية الأساليب الجزئية أو غير المتكاملة، وأهمية وجود حل شامل متكامل Total Solution Approach.

ويؤكد (عمر، محمد إسماعيل، 2000): إن الجودة السليمة من مصادر الربح الأكد في مواقع العمل حيث يتم من خلالها توفير تكاليف المنتجات المخالفة للمواصفات الفنية، وبمعني

آخر المخالفة لمتطلبات الجودة، وكذلك توفير تكاليف الإجراءات نتيجة عدم الأداء الصحيح للأعمال من المرة الأولى وبالأخذ في الاعتبار أن الإنتاجية تزيد مع تحسين وتطبيقه أنظمة ضبط الجودة والآن ما هي الفوائد التي ستعود علينا من تطبيق نظام الجودة المناسب في المنشأة. لاشك أنها فوائد عديدة لعل أبرزها ما يلي:

1. زيادة التماثل بين المنتجات.
2. عدم إنتاج معيب أو إجراء عمليات للإصلاح.
3. التقليل من الهالك في الخامات وأوقات تشغيل العمالة.
4. زيادة الإنتاجية بأقل مجهود.
5. تخفيض تكلفة الإنتاج.
6. زيادة الأرباح.
7. الحصول علي سمعة ممتازة في الأسواق وهي لا تقدر بثمن.
8. تفوق الشركة علي المنافسين واتساع الأسواق أمامها.

إن المنظمات الصناعية والخدمية تتعرض لضغط زائد لاستعمال الموارد القليلة المتاحة بفاعلية أكبر. وقد ظهرت التكنولوجيا وإدارة الجودة لكي تؤدي دوراً رئيسياً في نجاح أو فشل المشروعات، ولكي تدار العمليات بنجاح علي المديرين أن ينظروا إلي وظيفة إدارة الجودة الشاملة علي أساس من احتياجات الأنظمة، حيث يجب أن ينظر إلي عمليات محددة داخل المنظمة باعتبارها مكونات لنظام كبير ينبغي أن يتكامل لكي يحقق أهداف الجودة الكلية للمنظمة. تسهل إدارة الجودة الشاملة في فهم أهمية التكامل للتكنولوجيا المتقدمة، في مراجعة ثقافة المنظمة وتطوير القواعد الأساسية للإنتاج واستخدام أكبر المصادر للقوي العاملة (باديرو 2006).

تشكل إدارة الجودة موقفاً جديداً نحو الجودة حيث تحقق إدارة الجودة الشاملة الآتي:

1. إنتاجية أعلى.
2. علاقات عمل وتوظيف أفضل.
3. تنسيق تعاوني للجهود.
4. التفاعل مع بيئات الأنظمة الفرعية.
5. توحيد واستمرارية لأهداف الجودة.
6. مواصفات لعلاقات الأنظمة الفرعية.
7. الحلول المنظمة لمشاكل الجودة في المنظمة.
8. التعديلات المنسقة للوظائف لحل مشاكل الجودة.
9. تكامل الأنشطة الحيوية لنظام كلي فعال.
10. زيادة في احتمال تكرار واستمرار صنع منتجات جديدة.

4.2.2 أهداف إدارة الجودة الشاملة:

لكي نحقق الأهداف المرجوة من إدارة الجودة الشاملة لابد من أن يكون هناك التزام من قبل إدارة المنظمة بمبدأ تحسين الجودة، وهذا الأمر يتطلب تدريباً شاملاً لجميع أفراد المنظمة، ودراسة وتحليل الأنظمة المختلفة في المنظمة بهدف تحسين الجودة للنظام ككل ، والاستماع إلى المستهلك (العميل) وإعادة تصميم السلعة أو الخدمة لتحقيق رضا المستهلك بصفة مستمرة . لذلك نجد أن إدارة الجودة الشاملة تسعى لتحقيق الأهداف التالية:

- 1- تحقيق متطلبات العميل والتركيز المتناهي على إرضائه بأعلى درجة ممكنة .
- 2- إمداد العاملين بالنظم والإجراءات والتوجيهات التي تضمن لهم حسن سير العمل كفاءة المطلوبة.

3- تحفيز العاملين على أداء العمل بطريقة أسهل وأكثر إنتاجية.

4- تحقيق التميز من خلال بناء عناصر الميزة التنافسية. أي التوقع المستمر للتغيير والتطور في رغبات العميل.

5- رفع مستوى جودة كل من السلع والخدمات المطلوبة. أي التوصل إلى منتجات خالية من العيوب، وتقديم الخدمات في الوقت المناسب.

6- ترشيد الإنفاق بشكل يجعل عنصر التكاليف محورياً تدور حوله غالبية الأمور في المنظمة.

7- رفع كفاءة الأداء ومعدلاته بما ينعكس على تقليل التالف وتخفيض فترات التوقف.

8 - تخفيض الوقت اللازم لإنجاز الأعمال.

ويري (السلمي، 2001): إن تطبيق الجودة الشاملة يحقق الأهداف التالية:

1. زيادة القدرة التنافسية للمنظمة وزيادة كفاءتها في إرضاء العملاء والتميز على المنافسين.
2. زيادة إنتاجية كل عناصر المنظمة.
3. زيادة حركة ومرونة المنظمة في تعاملها مع المتغيرات (قدرة أعلى على استثمار الفرص، وتجنب المخاطر والمعوقات).
4. ضمان التحسين المتواصل الشامل لكل قطاعات ومستويات وفعاليات المنظمة.
5. زيادة القدرة الكلية للمنظمة على النمو المتواصل.
6. زيادة الربحية وتحسين اقتصاديات المنظمة.

5.2.2 أبعاد إدارة الجودة الشاملة:

تناولت (بركات، 2007) أبعاد إدارة الجودة الشاملة كالآتي:

1. التركيز على العميل: تشتمل أبعاد التركيز على العميل على تحديد العملاء الخارجيين والداخليين، وتحديد حاجات ورغبات العملاء، ومتابعة شكاوى العملاء وحلها، والأخذ بآراء العملاء عند تطوير المنتجات الجديدة، والمحافظة على العملاء الحاليين، والحصول على عملاء جدد.

2. التركيز على مقابلة احتياجات العاملين: يشتمل التركيز على مقابلة احتياجات العاملين على المشاركة والتمكين، والتدريب والتأهيل، وتحفيز العاملين.

أ – مشاركة العاملين: تشتمل أبعاد المشاركة والتمكين على إعطاء فرصة للعاملين لإبداء الرأي والانتقاد البناء، وإعطائهم الفرصة لتحديد معوقات الأداء والعمل على إيجاد الحلول المناسبة، وإعطائهم الصلاحية للتغيير في طرق أداء أعمالهم، ومنح السلطة الكافية للعاملين لتلبية رغبات العملاء، وتشكيل فرق عمل تحتوي على جميع التخصصات لتصميم الخدمات التي تقدمها المنظمة وفقاً لمعلومات وبيانات يتم جمعها بطرق علمية.

ب – التدريب وتأهيل العاملين: تشتمل أبعاد التدريب وتأهيل العاملين على التدريب على كيفية التعامل مع العميل الداخلي والخارجي، وتدريب العاملين على التحليلات الإحصائية البسيطة التي تساعد على جدولة أدائهم " التقييم الذاتي "، وإعادة تدريب العاملين على الطرق الجديدة التي تتطلبها التقنية الحديثة لتقديم الخدمة، وطريقة تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.

ج – تحفيز العاملين: تشتمل أبعاد تحفيز العاملين على مكافأة العاملين على مشاركتهم في تحقيق الأداء الرفيع، ومكافأة وتقدير المتميزين من العاملين، وإيجاد الحوافز العينية من خدمات اجتماعية وثقافية ورياضية، وتحقيق إحساس العامل بالأمان الوظيفي، ودعم الأفكار الإبداعية وأساليب العمل الخدمي المقدمة من العاملين.

3. التركيز على تحسين العمليات: تشتمل أبعاد التركيز على تحسين العمليات على قدرة المنظمة على تحليل الأنشطة اللازمة لتقديم الخدمة، وإلغاء الأنشطة ودورات العمل الضائعة التي لا تضيف أي قيمة إلى المنتج أو الخدمة، وتبسيط الإجراءات، وتقليل عدد الخطوات المتبعة لتقديم الخدمة، والانتقال من العمليات المتتابعة إلى العمليات المتزامنة المقبولة من الناحية الاقتصادية، وتقليل وقت انتقال العمل من قسم إلى آخر كإجراء لتقليل الوقت اللازم لتقديم الخدمة.

4. التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة : تشتمل أبعاد التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة على التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين، والقدرة على الاتصال الفعال، والقدرة على قياس الأداء.

أ – التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين: تشتمل أبعاد التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين على دراسة الأسواق، الحصة السوقية، المنافسة، الأسعار، الاحتياجات المستقبلية، متابعة التغيرات في حاجات ورغبات المستهلكين، متابعة التطورات الاقتصادية والمواصفات والمقاييس الخاصة بتقديم الجودة، مواكبة التكنولوجيا المستخدمة، ووضع خطط طويلة الأمد لضمان تقديم جودة تقديم الخدمة، ومتابعة وفحص آثار تطبيق هذه الخطط.

ب – القدرة على الاتصال الفعال: تشتمل أبعاد الاتصال الفعال على تعريف جميع العاملين بأهداف المنظمة ورسالتها، تعريف كل عامل بدوره لتحقيق هذه الأهداف، واهتمام الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة بين العامل والعملاء الخارجيين، واهتمام الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة بين العامل وعماله الداخليين، واهتمام الإدارة بوسائل اتصال فعالة بين المنظمة والموردين وجعله جزء من العملية وسهولة وصول العامل إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم.

ج – القدرة على قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة: تشتمل أبعاد القدرة على قياس الأداء على جدولة العاملين لأعمالهم لفترات معينة، وتحديد المجال الزمني، والمتوسط الحسابي الذي يحتاج إليه العامل لكل مهمة، ومراجعة الإحصائيات المستخدمة والتأكد أنها ما زالت فعالة والقدرة على قياس العمليات القادمة من خلال هذه التحليلات الإحصائية، والقدرة على تحديد المعايير اللازمة من أجل قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة.

بينما قسم (أبو دولة، النيادي، 2000) أبعاد إدارة الجودة الشاملة إلى ثلاثة عشر بعد وهي (التركيز على الزبون، إبراز المظاهر الملموسة لجودة الخدمة في المنظمة، دمج ثقافة الجودة في

ثقافة المنظمة، إدارة القوى البشرية، نظام المعلومات وبيانات الجودة، توكيد الجودة،العلاقة بالمورد، التحسين المستمر، التزام الإدارة العليا، تطوير العملية الإدارية، المشاركة والحافزية، المقارنة المرجعية، دور المنظمة تجاه المجتمع).

6.2.2 عناصر إدارة الجودة الشاملة:

هنالك عدد من العناصر التي تقود لنجاح إدارة الجودة الشاملة في المنظمات ركز عليها الباحثون يمكن تلخيصها في النقاط أدناه:

حيث عرضت(بركات, 2007) عناصر إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

1. التزام الإدارة العليا: تلتزم الإدارة العليا وتستغرق في تصميم إستراتيجية المنظمة أو النشاط،مرتكزة على استخدام جودة المنتج كسلاح تنافسي بالسوق العالمية يتيح لها حصة سوقية طيبة ومتزايدة، بما يسمح بمكافأة العاملين لبلوغهم الامتياز في مستوى جودة المنتج.
2. التوجه بالعميل: حيث تقود رغبات العميل نظام إدارة الجودة الشاملة بالمنظمة، وحيث يتم التعرف على الخصائص التي يتوقعها العملاء، وبنائها في المنتجات، وذلك منذ مرحلة تصميم المنتج وحتى خدمة ما بعد البيع.
3. تصميم للمنتجات يؤدي للجودة: رغبات العملاء تحدد الخصائص الرئيسية لتصميم المنتج أي الامتياز بالأداء، والسمات المميزة، والاعتمادية على المنتج، وطول عمر المنتج، ومظهر المنتج، والخدمة، وكلها سمات تتأثر جوهرياً بطبيعة التصميم.
4. تصميم عمليات إنتاج تؤدي للجودة: حيث تشكل تجهيزات الإنتاج والعاملين نظاماً للإنتاج يجب تصميمه لإنتاج منتجات بأبعاد وخصائص الجودة التي يريدها العملاء.
5. السيطرة على عمليات الإنتاج لبلوغ الجودة: فبينما يجري إنتاج السلع أو الخدمات، يتابع الأداء الإنتاجي ويوجه للتأكد من أن السلع والخدمات الجيدة فقط هي التي تنتج.

6. **تطوير مشاركة الموردين:** أي اختيار وتطوير موردين مناسبين لنظام إدارة الجودة الشاملة كأولوية هامة ويتطلب الأمر إنشاء علاقات طويلة الأجل معهم بحيث يوردون أجزاء على مستوى جودة عالية.

7. **خدمة العميل والتوزيع والتركيب:** التغليف، والنقل، والتركيب، وخدمة العميل تعد هامة جداً في إدراك وتقييم العملاء للجودة.

8. **بناء فرق عمل ممكنة:** تتوقف فاعلية إدارة الجودة الشاملة على العاملين، حيث يجب تدريبهم، وتنظيم جهودهم، وتحفيزهم، وشحذ هممهم، وإشراكهم - كفرق عمل ممكنه - في المعلومات، وتهيئة مساحة مناسبة من حرية التصرف والمبادرة . وذلك لإنتاج سلع وخدمات على مستوى عال من الجودة. على أن تعمل هذه الفرق ضمن إطار يشمل ثقافة وقيم وأهداف المنظمة. وأن تكون هذه الفرق ذاتية الحركة self – directed متمتعة بدرجة من الاستقلالية عن الإدارة العليا.

9. **المقارنة بمنافس متميز والتحسين المستمر:** حيث يتعين نقل ومضاهاة المعايير المستخدمة لقياس التقدم في برنامج الجودة من أداء شركات أخرى ناجحة عالمياً ثم تصبح هذه المعايير أساساً لتحسين مستمر .

عليه يمكن تناول عناصر إدارة الجودة الشاملة علي النحو التالي:

أ - التركيز على العميل: بأن تكون رغبات واحتياجات المستفيدين المتجددة والمتغيرة هي التي تدفع وتحرك كافة الأنشطة داخل المنظمة لتحقيق رضا المستفيدين.

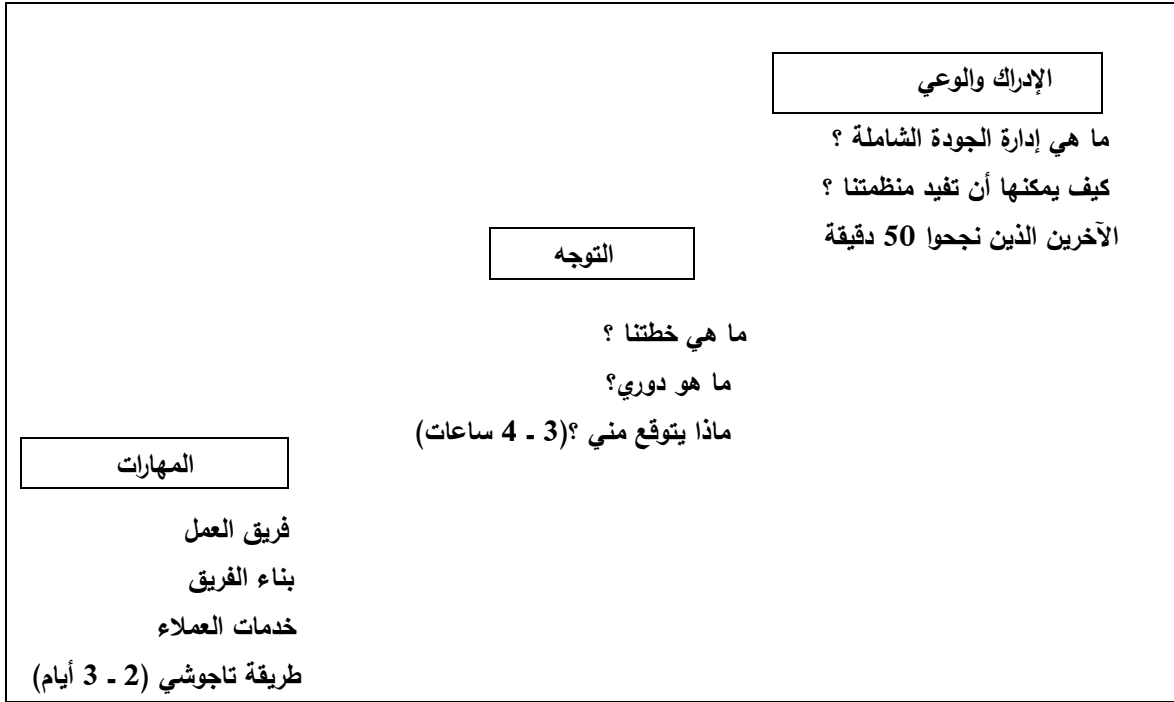
ب - مساندة ودعم الإدارة العليا: فمسئولية الجودة تقع بالدرجة الأولى على إدارة المنظمة، وهي مسئولة عن توفير مصادر تعليم وتدريب العاملين والإداريين وتقديم التسهيلات لهم، ويتطلب منها

الصبر والمتابعة في ضوء إستراتيجية محددة المعالم من خلال قدرتها على وضع رؤية طويلة الأجل وأن تكون قادرة على تغيير ثقافة المنظمة بتحسين الجودة.

ج - العمل الجماعي (مشاركة العاملين): تعاون كافة الأفراد داخل الإدارات والأقسام والوحدات على مختلف المستويات الإدارية، وعلى الإدارة أن تعي أن غير المديرين يمكنهم أن يقدموا إسهامات قيمة، وهذا يتطلب التدريب والتشجيع على أساليب فرق العمل واتخاذ القرارات الجماعية عن طريق المنسقين.

د - تدريب العاملين: إن حالات الإبداع والتميز في العمل تعتمد بصورة أساسية على التدريب على إدارة الجودة الشاملة للارتقاء بالأداء، وتدريب العاملين يتعلق بتنمية مهاراتهم ويساعد على خلق الإدراك والوعي لديهم، كما يمكن أن يركز التدريب على التوجه واستيعاب المشارك لخطة المؤسسة الإستراتيجية.

شكل رقم (1.2.2) تدريب العاملين بالمؤسسة



المصدر: جابلونسكي، 1996، تطبيق إدارة الجودة الشاملة نظرة عامة، مصر مركز الخبرات المهنية للإدارة، ج2.

هـ - احترام وتقدير العاملين: بوجود الاتصال والاحترام المتبادل بين القيادات والعاملين بغض النظر عن درجاتهم الوظيفية وتقييم أدائهم بصورة موضوعية وترسيخ مبدأ مكافأة التميز والإبداع.

و - التحسين الدائم: الرغبة الدائمة لدى المنظمة في تحقيق تحسين تدريجي وجوهري في كل الأنشطة والمنتجات والخدمات.

ز - وجود رؤيا مشتركة بين الإدارة والعاملين: إن الرؤية الإستراتيجية للإدارة العليا يجب تداولها

ح - بين كافة الأطراف داخل المنظمة وعلى كل المستويات بحيث تمثل هذه الرؤية توجهاً موحداً للمنظمة.

ط - نشر ثقافة الجودة: بين جميع فئات العاملين بالمنظمة من خلال صياغة رسالة واضحة للمنظمة تتضمن الجودة باعتبارها أساساً لتقديم كافة الخدمات، وعلى أن تكون هذه الرسالة الدستور الحاكم لكافة الوظائف الإدارية بالإدارات والأقسام والوحدات بالمنظمة.

الصياغة الإستراتيجية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة: على الإدارة العليا أن تظهر ما يعبر عن انتهاجها لفلسفة إدارة الجودة الشاملة في التوجه الاستراتيجي (الرؤيا - الرسالة - الأهداف) للمنظمة. كما أنه لا يوجد صياغة جاهزة أو متفق عليها حول صورة التضمين (العبارات أو المفاهيم أو المبادئ التي تذكر).

ي - التركيز على المورد: والانطلاق منه في عملية التحسين المستمر وتمكين العاملين والإدارة من توطيد العلاقة مع الموردين.

7.2.2 ممارسة الجودة الشاملة:

تعد إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم التي نالت اهتماماً واسعاً من قبل الباحثين والمختصين في تطوير وتحسين الأداء، فهي عبارة عن إطار فكري ومنظمي من شأنه التركيز علي تحقيق

رضا المستفيد وتطوير سبل التطوير المستمر من خلال إشراك كافة العاملين للإسهام في عملية التحسين والتطوير (الرشيدي، 2004).

1.7.2.2 أهمية ممارسة الجودة الشاملة وإدارتها:

ترجع أهمية ممارسات الجودة الشاملة إلي أنها تدخل في العديد من العمليات الإنتاجية والخدمية التي تهدف إلي تحقيق أهداف المنظمات في تطوير أداءها والسير في ميادين سبل تحسين إنتاجها، وتحقيق استمرارية الجودة في السلع والخدمات بدقة وإتقان بأقل جهد وأقل تكلفة ممكنة من خلال العمل الجماعي علي الاعتماد علي فرق العمل المتجانسة (العمرى ونصار، 1997).

وتعتبر إدارة الجودة الشاملة فلسفة وخطوط عريضة ومبادئ تدل وترشد المنظمة، لتحقيق التحسين المستمر، بحيث تعد مهمة أساسية لكل الأفراد العاملين في المنظمة بهدف خلق قيمة مضافة لتحقيق رضا زبائننا الداخليين والخارجيين من خلال تقديم ما يتوقعونه أو ما يفوق توقعاتهم، ومن هنا تتضح أهمية إدارة الجودة الشاملة في حال تبنيها حيث تؤدي إلي تحقيق التالي: التركيز علي حاجات الزبائن والأسواق بما يمكنها من تلبية متطلباتهم، وتحقيق الأداء العالي للجودة في جميع المواقع الوظيفية وعدم اقتصرها علي السلع والخدمات، والقيام بسلسلة من الإجراءات الضرورية لانجاز جودة الأداء، والفحص المستمر لجميع العمليات واستبعاد الفعاليات غير الضرورية في إنتاج السلع والخدمات، والتحقق من حاجة المشاريع لتحسين وتطوير مقاييس الأداء، وتطوير مدخل الفريق لحل المشاكل وتحسين العمليات، والفهم الكامل والتفصيلي للمنافسين مع التطوير الفعال للإستراتيجية التنافسية لتطوير عمل المنظمة، وتطوير إجراءات الاتصال بغية انجاز العمل بصورة جيدة و متميزة ، وأخيراً المراجعة المستمرة لسير العمليات لتطوير إستراتيجية التحسين المستمر والدائم (الغزوي، 2005).

2.7.2.2 أبعاد ممارسة الجودة الشاملة:

تعددت آراء وأفكار المؤلفين والكتاب حول ممارسات إدارة الجودة الشاملة واختلافها، وتم وصفها بشكل متنوع في الأدب علي أنها ممارسات وممن قال بذلك (Douglas & Judge, 2001; Flynn et al., 2001) وكما وصفها (Black & Porter,1996) أنها " عوامل حساسة "، ويصفها (Powell,1995) علي أنها " مبادئ وقيم " .

وقد أشار (Prajojo,2005) إلي أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة تتضمن كل من: التركيز علي العميل، والقيادة، وإدارة القوى البشرية، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة العمليات، وجودة الإنتاج، والمعلومات، والتحليل. وقام (Anderson & Sohal,1999) بتحديد أبعاد إدارة الجودة الشاملة المتمثلة (بالقيادة، والسياسة والتخطيط، والتحليل والمعلومات، والموارد البشرية والتركيز علي العميل، وجودة العمليات والخدمة والإنتاج)، وتناول (Jime´nez et al.,2009) أبعاد الجودة الشاملة (بدور الإدارة العليا، وعلاقة الموظفين إدارة مزودي الخدمة، والتدريب، وسياسة الجودة للإدارة العليا، وإدارة العمليات، وقام (Okes,2001) بتحديد ثمانية عناصر يمكن اعتبارها ضرورية لإدارة الجودة الشاملة، وتعتبر هذه العناصر علي درجة كبيرة من الأهمية حيث يكون بإمكان الشركات ترجمتها مباشرة إلي قيمها أو مبادئها الأساسية في عملياتها اليومية وهذه العناصر هي:

1. **التركيز علي العملاء:** يحدد العملاء مستوى الجودة المطلوبة، ولهذا تحتاج الشركة لفهم

العملاء للعمل علي تكامل كافة الجهود بما في ذلك التسويق والتصميم والإنتاج والخدمات

لتلبية خدمات العملاء لكي تكون ناجحة.

2. **اهتمام كافة الموظفين:** الجودة هي عمل كل فرد في الشركة وهي تتطلب مشاركة كافة مستويات المنظمة وهناك متطلبان أساسيان لجعل ذلك ممكناً: طرد الخوف من مكان العمل، وضرورة أن تقوم الإدارة بتغيير نمطها وتشجيع تمكين العاملين.
3. **التركيز علي العملية:** تركز إدارة الجودة الشاملة علي إدارة العملية بدء من استلام المواد الخام وانتهاءً بتقديم المنتجات.
4. **النظام المتكامل:** تعمل إدارة الجودة الشاملة علي تكامل مختلف وظائف المنظمة في محاولة منها لتلبية توقعات العملاء، ويجب أن يكون كل فرد في المنظمة مدركاً لرسالة ورؤية المنظمة ومبادئها الرئيسية وأهداف الجودة والعمليات المهمة فيها، ويجب اختيار مقاييس الشركة لأغراض الاتصال والتحسين، بالإضافة إلي تبني نظام الأيزو.
5. **الطريقة الإستراتيجية والنظامية:** من الضروري دمج مبادئ الجودة مع التخطيط الاستراتيجي والنظامي بهدف تحقيق رسالة ورؤية وأهداف الشركة.
6. **التحسين المستمر:** يعتبر التحسين المستمر ركناً أساسياً في إدارة الجودة الشاملة حيث تحفز الشركات علي إجراء التحسينات وأن تصبح أكثر قدرة علي التنافس وأكثر فاعلية في السوق.
7. **اتخاذ القرارات اعتماداً علي الحقائق:** تشجع إدارة الجودة الشاملة المنظمات علي تصوير مصفوفة مقاييس الأداء ومراقبة البيانات وتحليلها أثناء عملية اتخاذ القرار.
8. **الاتصالات:** تلعب الاتصالات الجيدة دوراً مهماً في تحفيز الموظفين ومسئولياتهم الأخلاقية في العمل.

بينما يري عدد من الباحثين أن ممارسات الجودة الشاملة تتمثل في الآتي:

1. **التركيز علي العميل:** تعتبر ممارسة التركيز علي العملاء واحدة من المبادئ الأساسية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وقد اعتبر (Nair,2006) أن التركيز علي العميل يمثل كافة الأنشطة المتعلقة بالاتصال المباشر مع العملاء وجمع المعلومات عن توقعاتهم. أما (Singh et al.,2006) فقد أكد علي مدي تلبية السلع والخدمات لتوقعات العملاء، وهي تمثل أكثر العوامل أهمية في تعريف الجودة ما دام أن الذين يشتررون الجودة هم العملاء. فعلي سبيل المثال يظهر التركيز علي العملاء في عملية ضمان الجودة وتطوير تصاميم المنتج، حيث تلعب تصاميم المنتج دوراً بارزاً في ترجمة متطلبات العملاء وتوقعاتهم من خلال التركيز علي مواصفات المنتج ورضي العملاء من خلال التصاميم التي تحقق طلباتهم.

وقد أكد (Das et al, 2011) علي استخدام بيانات العملاء في عمليات رقابة الجودة حيث أن بيانات العملاء توضح الاتجاهات الحالية في السوق وعمليات ضبط التشغيل وبالتالي فإن الصورة النهائية للمنتج تلائم متطلبات العملاء، وبالرغم من صعوبة هذه الممارسات وقابليتها للتغير فإن معظم الشركات تهتم بالعملاء وتحاول ترجمت رغباتهم إلي منتجات.

2. **المعلومات والتحليل:** التركيز الأساسي لممارسات المعلومات والتحليل ينحصر في كيفية اختيار المنظمة وتجميع وتحليل وإدارة وتحسين بياناتها ومعلوماتها. وفي حين تركز إدارة ممارسة العمليات علي بناء وإدارة عمليات حل المشكلات وفاعليتها فإن ممارسة العمليات والتحليل يركز علي مدي استخدام المنظمة للمعلومات والمعرفة في المنظمة بصورة ملائمة ومستمرة. وقد ذكر (Hoang et al,2006) أن استخدام التحليل الإحصائي

وطرق عرض البيانات تقلل من عدد القرارات الخاطئة، كما أكد علي أن تطوير طرق الوصول للبيانات والمعلومات يسهم في معرفتهم وتعزيز قدرات التعليم التنظيمي.

3. إدارة جودة المزود (المورد): المورد هو المنظمة التي تقوم بتوريد منتجاتها وخدماتها إلي عملائها، ويمكن أن يكون المورد موزعاً أو مصدراً أو منظمة خدمات. إن وجود علاقة وطيدة بين المنظمة ومورديها هي من الأهمية بمكان بالنسبة للمنظمة، فالعلاقة الوثيقة بين الطرفين تؤدي إلي تحقيق عوائد كثيرة إلي المنظمة المورد، لذا ينبغي أن تتبنى العلاقة بين المنظمة والموردين علي أساس الثقة المتبادلة، فإذا توفر جو الثقة بين الطرفين وكان كل منها يثق بالآخر فإن العلاقة تستمر بينهما ولفترات طويلة من الزمن. يقوم بعض الموردين بتقديم منشورات ومساعدات فنية للمنظمة سواء عند تصميم المنتج أو في مجال الإنتاج والتطوير أو حتى في مجال تسويق المنتج أو الخدمة. وكثير من الموردين قد يشارك في اجتماعات المنظمة المتعلقة بمشاريع التحسين المستمر للعمليات الإنتاجية ولأنظمة الجودة. وقد يكون للمورد دور في التنبؤ بالمبيعات وفي تحديد احتياجات المنظمة تبعاً لذلك (جودة، 2009).

" ولزيادة فعاليات العلاقة بين المنظمة والموردين فإنه يمكن اقتراح ما يلي: إن المنظمة والمورد مسئولاً عن مراقبة جودة المواد المشتراة من قبل المنظمة أو المباعة من قبل المورد ويعقد عادة اتفاق بين الطرفين يحدد مسؤولية كل الطرفين فيما يتعلق بفحص الجودة والتفتيش عليها. فقد يكون هذا الفحص عن مسؤولية المورد، وقد تقوم المنظمة المشتريه بفحص المواد المشتراة إما في موقع الاستلام أو حتى في موقع المورد، وتحديد احتياجات المنظمة من المواد تحديداً واضحاً ودقيقاً، وهذا يساعد علي تلبية المطلوب منها وبسرعة وفقاً لما هو مطلوب، واشتمال العقد واحتوائه علي تفاصيل دقيقة مثل تحديد

المواصفات والكميات المطلوبة وأوقات التسليم وأسعار وطريقة التسليم، والتأكيد علي ضرورة تبادل المعلومات حول تطوير المنتج والخدمة بما يتوافق مع احتياجات العملاء، والتركيز علي مصلحة العميل فهو الهدف الأساسي الذي يسعى الوصول إليه كل الطرفين سواء المنظمة أو المورد " (جودة، 2009).

4. التحسين المستمر: يشمل التحسين المستمر كل من التحسين التراكمي (Incremental)

والتحسين المعرفي الإبداعي (Break- Through) بوصفهم جزء من العمليات اليومية لجميع وحدات العمل في المنظمة، والتحسين المستمر في ظل إدارة الجودة يتجلي في قدرة المنظمة علي تصميم وتطبيق نظام إبداعي يحقق باستمرار رضا تام للمستفيد، من خلال السعي المتواصل للوصول إلي الأداء الأمثل (العزاوي، 2005)، فالتحسين المستمر يعني إدخال تحسينات مستمرة علي كافة مجالات العمل في المؤسسة، من اجل مواكبة التغيرات والتكيف معها، فهو مطلب ضروري لنجاح عمليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث يتم الإتيان بالجديد والأفضل وبالتالي تحقيق التميز (المقيد، 2006) لذا فإن التحسين المستمر من المتطلبات الأساسية لتحقيق إدارة الجودة الشاملة، حيث يجب الحرص علي تحسين المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة بهدف إرضاء العملاء.

8.2.2 مراحل تخطيط إدارة الجودة الشاملة:

اعتبر (فرج وعبد، 2007) أن التخطيط من أهم الوظائف الإدارية وهو المدخل لتحقيق أهداف المنظمة سواء كانت إنتاجية أو خدمية وإنجاز التخطيط عن طريق إدارة الجودة الشاملة يمكن أتباع الخطوات التالية:

1. تحديد أهداف الجودة الشاملة: يتم في هذه المرحلة تحديد الأهداف الرئيسية التي تسعى

المنظمة إلى تحقيقها كتعظيم الأرباح، تحقيق التنمية الشاملة، احتلال أكبر مساحة سوقية.

2. **تحديد العميل:** والمقصود بالعميل هما العميل الداخلي أي العاملين بالمنشأة والذين تعتمد عليهم في تحقيق الجودة كما أن العملاء الخارجيين (المستهلكين) للسلعة أو الخدمة هم الذين توجه إليهم نتائج الجودة للحصول على رضاهم. ويمكن التركيز على العملاء ذوي النقل النوعي لتحقيق أهداف الجودة وهم القلة الغالبة على ضوء مبدأ باريتو والذين تتراوح نسبتهم بين ٢٠% و ٨٠% بمعنى أن نسبتهم العددية لا تزيد على ٢٠% ولكن ثقلهم التعاملى لا يقل عن ٨٠%.

3. **تحديد احتياجات العميل:** قدرة المنشأة على معرفة احتياجات العملاء وترتبط بنوع الخدمة أو السلعة، والالتزام بمواعيد التسليم أو الحصول على الخدمة، والسعر، وخدمة ما بعد البيع. لابد أن يشتمل تخطيط إدارة الجودة الشاملة على الرؤيا والرسالة والأهداف المرحلية والإستراتيجية، وتحديد الموارد البشرية والمالية وتحديد عمليات التشغيل المطلوبة، بالإضافة إلى توظيف مبادئ الجودة الثمانية للمواصفة الأيزو 9000 وهي: القيادة، مشاركة العاملين، أسلوب العملية، أسلوب النظام في الإدارة، التحسين المستمر، أسلوب الاعتماد على الحقائق باتخاذ القرار، علاقة المنفعة المتبادلة مع الموردين والاهتمام بالزبون (الجامعة الخليجية، المؤتمر العربي الثالث لضمان جودة التعليم العالي، البحرين: 2012).

9.2.2 مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

حددها (جابلونسكي، 1996) في المراحل التالية:

1. **مرحلة الإعداد:** تعتبر مرحلة الإعداد من أكثر المراحل أهمية في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث يقرر المديرون التنفيذيون في هذه المرحلة ما إذا كانوا سيستفيدون من التحسينات الشاملة الممكنة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة أم لا ويحصل المديرون على تدريب أولي، ويقومون بإعداد وصياغة رؤية المؤسسة وأهدافها ويرسمون سياستها ويتم تخصيص الموارد

المبدئية اللازمة وإعداد خطاب يغطي هذه الرسالة الهامة، وهي تشمل سبع خطوات: هي (قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة، تدريب المديرين التنفيذيين الرئيسيين، صياغة كل من رؤية ورسالة المؤسسة، تحديد أهداف المؤسسة، رسم سياسات المؤسسة، اتخاذ قرار بالاستمرار وتخصيص الموارد المبدئية اللازمة، الخطاب الافتتاحي).

2. مرحلة التخطيط: في هذه المرحلة لابد من إعداد خطة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة يعني ذلك تحديد كيفية سير عملية التطبيق وذلك للعمل على مقارنة مدى التقدم المحقق بما خطط في مختلف خطوات هذه المرحلة، ويمكن تلخيص الخطوات الضرورية لإنجاز هذه المرحلة في: (اختيار أعضاء المجلس الاستشاري، اختيار منسق لإدارة الجودة الشاملة، تدريب كل من أعضاء المجلس الاستشاري ومنسق إدارة الجودة، الاجتماع الأول لأعضاء مجلس إدارة الجودة الشاملة، إعداد مسودة خطة التطبيق، الموافقة على خطة التطبيق وتخصيص الموارد اللازمة لذلك، تحديد الأهداف والعمليات الهامة، اختيار الأهداف والعمليات، اختيار المجلس الاستشاري لإستراتيجية التطبيق).

3. مرحلة التقييم والتقدير: في هذه المرحلة أربع خطوات رئيسية هي:

أ. **التقييم الذاتي:** وهو الخطوة الأولى في مرحلة التقييم ويتم بواسطة ثلاثة أدوات أساسية: **الأداة الأولى:** أعدت للاستخدام في تسهيل المقابلات أو الاجتماعات، حيث يحصل كل فرد على نسخة من هذا النموذج ويقوم بتعبئته أو استكمالها، ثم يحسب لنفسه الدرجة التي حصل عليها في النهاية.

الأداة الثانية: المسح الشامل للأفراد: وهي قائمة استقصاء معينة تستخدم بشكل مختلف عن الأداة الأولى ويقوم المدرب الذي ليست له مصلحة محددة في النتائج في مقابلة الأفراد

لاستكمال الاستقصاء وقد صممت الأسئلة بحيث تساعد الإدارة على تفهم ادراكات العاملين بالجودة الشاملة والدور الذي يمكن أن تلعبه هذه الادراكات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة. **الأداة الثالثة: نظام نمط الشخصية:** تستخدم هذه الأداة بفعالية في بداية المراحل الأولى لإدارة الجودة الشاملة وأثناء تكوين فرق العمل وتتضمن أنماط السلوك الطريقة التي بها تفكر ونشعر ونتصرف في بيئتنا اليومية وكيف نستجيب للمواقف والطلبات الجديدة.

ب. **التقويم أو التقييم التنظيمي:** هذا التقويم يساعد على فهم المؤسسة ككيان مشترك بين أفرادها وفهم أعضاء المؤسسة، فهو يقيم الوضع التنظيمي الحالي للمؤسسة، يمكن أن يؤدي إلى توصيات فعالة وقابلة للتطبيق فيما يتعلق بالتطوير. ومن خلال معرفة الوضع الحالي يمكن أن نحدد ما تريد أن تكون عليه المؤسسة إضافة إلى توقعات العملاء فالتقويم التنظيمي يمكن من استخدام المقاييس الكمية لمتغيرات غير قابلة للقياس كمعتقدات الأفراد وثقافة المؤسسة التي يمكن اعتبارها من المتغيرات الغير قابلة للقياس الكمي، فثقافة المؤسسة يمكن وصفها علي إنها الأفكار، السلوك، المعتقدات التي يشترك فيها كل أعضاء المؤسسة، وهناك عدة تعاريف لثقافة المؤسسة ويمكن القول "إنها تشمل المبادئ والتوقعات التي تؤثر في طريقة وتفكير أعضاء المؤسسة".

ت. **المسح الشامل للعملاء:** هذا المسح يمنح المؤسسة إمكانية الاهتمام برضا العملاء، ففي بعض الأحيان تفقد المؤسسة عملاء لهم وزنهم لأسباب بسيطة جداً يمكن تفاديها لو تم الاهتمام بها، فإجراء مسح شامل للعملاء يساعد المؤسسة على معرفة وضبط توقعات العملاء، ويمكن إجراء المسح عن طريق طرح أسئلة أثناء عمل عادي سواء كان لقاء أو عن طريق الهاتف بحيث لا يشعر العميل بأن هناك أسئلة يجب أن يرد عليها، وإذا ذكر العميل بعض القصور في المؤسسة فلا بد من إبلاغه بالخطوات المتخذة لتفاديه وتوضيح

ما حققتة المؤسسة من تقدم وإبداء الاهتمام برغبات العميل، ويمكن أن يتم المسح خلال عملية من عمليات التحسين في إطار الجودة الشاملة أو قبل اختيار مواضيع التحسين من قبل لجنة القيادة أو المجلس الاستشاري للمؤسسة.

ث. **إرجاع الأثر التدريبي (Training Feedback):** هو الخطوة الأخيرة من مرحلة التقييم، فمن خلال التدريب بالمؤسسة يمكن معرفة ادراكات المشاركين ومن ثمة تقييم أثر للاستثمار على المردود النهائي للتدريب، فاختيار الموضوعات التدريبية وحسن جدولتها يكون له أثر ايجابي على العملية التدريبية ككل.

ج. **المردود النهائي لنتائج التدريب (Training Results and the Bottom line) :**

تشكل نفقات التدريب الجزء الأكبر من ميزانية إدارة الجودة الشاملة، لأن تحقيق أهداف المؤسسة يتوقف على المعرفة الكافية والمهارات المتوفرة لدى العاملين، وما دام قياس تحقيق الأهداف مرتبط بمدى أداء العاملين، فلذا لا بد أن نقيس نتائج التدريب.

4. مرحلة التطبيق: في هذه المرحلة يتم اختيار المدربين وتدريبهم ويتم تدريب المديرين

والعاملين بالمؤسسة وتشكل فرق العمل، ولانجاز مرحلة التطبيق لا بد من الخطوات التالية:

أ. **اختيار من سيتولى التدريب بالمؤسسة وتدريب المدربين:** يتم اختيار المدربين للمؤسسة

من بين الأفراد المهمين ولهم مواقع وظيفية واضحة داخل المؤسسة ولهؤلاء المدربين دور

مهم لأنهم يساهمون في الاستشارة ويعتبر التدريب من الخدمات الداعمة كما يقدمون دعم

لمنسق إدارة الجودة الشاملة ومن ثمة لا بد من اختيارهم بعناية فائقة من داخل المؤسسة،

من جميع المستويات الإدارية وبنفس المعايير التي تم بها اختيار منسق إدارة الجودة

الشاملة وبعد أن يتولى هؤلاء عملية التدريب يكتسبون خبرة داخل المؤسسة ويساهمون في

حل المشكلات ولا بد أن تتوفر فيهم المصداقية والالتزام القوي بتطوير المؤسسة ويتلقى هؤلاء المدربين برنامجاً مكثفاً ولمدة زمنية كافية لاستيعاب البرنامج الذي هو مزيج من المبادئ، والمفاهيم، والأدوات الخاصة بإدارة الجودة الشاملة ويعمل المنسق على الاستفادة من نواحي القوة والتخصص والمهارات لدى كل فرد من المدربين.

ب. تأسيس مكتبة إدارة الجودة الشاملة: تحتوي هذه المكتبة على المراجع والدوريات والوسائل السمعية والبصرية والمواضيع العلمية وعند اختيار المواد لهذه المكتبة لا بد من مراعاة صلتها بإدارة الجودة الشاملة وتساهم في مساعدة المدربين وفرق العمل ومنسق إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة.

ت. تدريب الإدارة والعاملين: يعتبر تدريب الإدارة والعاملين من المجالات التي تثير صعوبات داخل المؤسسة فمهما كانت المجموعة المراد تدريبها صغيرة أو كبيرة فلا بد من التخطيط الضروري واختيار المصطلحات التي تستخدم في التدريب.

ث. تبادل ونشر الخبرات: تقوم المؤسسة في هذه المرحلة بدعوة جميع فروعها ووحداتها المشاركة في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ويقوم كل مديرو الوحدات باستعراض سريع لوحدهم ولمهمة عملية التحسين، كما يقوم المنسق بتقديم رؤية الإدارة العليا فيما يخص فوائد المؤسسة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة والاستفادة من خبرة كل وحدة وخاصة في عمليات التحسين الناجحة وهنا يجب على المنسق والمدربين والإدارة العليا ممثلة في أعلى رتبة في الهيكل التنظيمي الرئيس المدير العام في المؤسسة ببذل الجهد والوقت اللازم من أجل الترويج لفوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة وذلك من أجل نزع جميع الشكوك الخاصة بالأسئلة التي تتبادر في أذهان العاملين، كما تقوم المؤسسة في هذه المرحلة بإشراك الموردين للمساهمة في عملية التحسين فلا يمكن تحسين جودة منتج ما يرده العملاء دون

مساهمة الموردين لأن المنتج في الأساس هو ما يقدمه المورد قبل عملية التصنيع حتى في المنتج الخدماتي أساسه ما يقدمه الموردين من سلع، فالمؤسسات التي تتجه نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعمل على اختيار مورديها باهتمام كبير وتربط معهم علاقات وفاء.

10.2.2 المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة:

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يستلزم بعض المتطلبات التي تسبق البدء بتطبيق هذا البرنامج في المؤسسة حتى يمكن إعداد العاملين على قبول الفكرة ومن ثم السعي نحو تحقيقها بفعالية وحصر نتائجها المرغوبة. وإليك بعض من هذه المتطلبات الرئيسية المطلوبة للتطبيق:

أولاً: إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة: إن إدخال أي مبدأ جديد في المؤسسة يتطلب إعادة تشكيل لثقافة تلك المؤسسة حيث إن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات الموظفين في المؤسسة، وإن ثقافة الجودة تختلف اختلافاً جذرياً عن الثقافة الإدارية التقليدية وبالتالي يلزم إيجاد هذه الثقافة الملائمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وذلك بتغيير الأساليب الإدارية.

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

ثالثاً: التعليم والتدريب: حتى يتم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح فإنه يجب تدريب وتعليم المشاركين بأساليب وأدوات هذا المفهوم الجديد حتى يمكن أن يقوم على أساس سليم وصلب وبالتالي يؤدي إلى النتائج المرغوبة من تطبيقه. حيث إن تطبيق هذا البرنامج بدون

وعي أو فهم لمبادئه ومتطلباته قد يؤدي إلى الفشل الذريع. فالوعي الكامل يمكن تحقيقه عن طريق برامج التدريب الفعالة.

إن الهدف من التدريب هو نشر الوعي وتمكين المشاركين من التعرف على أساليب التطوير وهذا التدريب يجب أن يكون موجهاً لجميع فئات ومستويات الإدارة (الهيئة التنفيذية، المدراء، المشرفين، العاملين) ويجب أن تلبى متطلبات كل فئة حسب التحديات التي يواجهونها فالتدريب الخاص بالهيئة التنفيذية يجب أن يشمل إستراتيجية التطبيق بينما التدريب لفرق العمل يجب أن يشمل الطرق والأساليب الفنية لتطوير العمليات. وعلى العموم فإن التدريب يجب أن يتناول أهمية الجودة وأدواتها وأساليبها والمهارات اللازمة وأساليب حل المشكلات ووضع القرارات ومبادئ القيادة الفعالة والأدوات الإحصائية وطرق قياس الأداء.

رابعاً: الاستعانة بالاستشاريين: الهدف من الاستعانة بالخبرات الخارجية من مستشارين ومؤسسات متخصصة عند تطبيق البرنامج هو تدعيم خبرة المؤسسة ومساعدتها في حل المشاكل التي ستنشأ وخاصة في المراحل الأولى.

خامساً: تشكيل فرق العمل: يتم تأليف فرق العمل بحيث تضم كل واحدة منها ما بين خمسة إلى ثمانية أعضاء من الأقسام المعنية مباشرة أو ممن يؤدون فعلاً العمل المراد تطويره والذي سينتج عنه نتائج المشروع وحيث إن هذه الفرق ستقوم بالتحسين فيجب أن يكونوا من الأشخاص الموثوق بهم، ولديهم الاستعداد للعمل والتطوير وكذا يجب أن يعطوا الصلاحية للمراجعة وتقييم المهام التي تتضمنها العملية وتقديم المقترحات لتحسينها.

سادساً : التشجيع والحفز: إن تقدير الأفراد نظير قيامهم بعمل عظيم سيؤدي حتماً إلى تشجيعهم وزرع الثقة وتدعيم هذا الأداء المرغوب . وهذا التشجيع والتحفيز له دور كبير في تطوير برنامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة واستمراريته. وحيث إن استمرارية البرنامج في المؤسسة يعتمد

اعتماداً كلياً على حماس المشاركين في التحسين، لذا ينبغي تعزيز هذا الحماس من خلال الحوافز المناسبة وهذا يتفاوت من المكافأة المالية إلى التشجيع المعنوي، والخلاصة إن على المؤسسة تبني برنامج حوافز فعال ومرن يخلق جو من الثقة والتشجيع والشعور بالانتماء للمؤسسة وبأهمية الدور الموكل إليهم في تطبيق البرنامج.

سابعاً: الإشراف والمتابعة: من ضروريات تطبيق برنامج الجودة هو الإشراف على فرق العمل بتعديل أي مسار خاطئ ومتابعة إنجازاتهم وتقويمها إذا تطلب الأمر، وكذلك فإن من مستلزمات لجنة الإشراف والمتابعة هو التنسيق بين مختلف الأفراد والإدارات في المؤسسة وتذليل الصعوبات التي تعترض فرق العمل مع الأخذ في الاعتبار المصلحة العامة.

ثامناً: إستراتيجية التطبيق: إن إستراتيجية تطوير وإدخال برنامج إدارة الجودة الشاملة إلى حيز التطبيق يمر بعدة خطوات أو مراحل بدءاً من الإعداد لهذا البرنامج حتى تحقيق النتائج وتقييمها **أ - الإعداد:** هي مرحلة تبادل المعرفة ونشر الخبرات وتحديد مدى الحاجة للتحسين بإجراء مراجعة شاملة لنتائج تطبيق هذا المفهوم في المؤسسات الأخرى ويتم في هذه المرحلة وضع الأهداف المرغوبة (بركات, 2007).

ب - التخطيط: ويتم فيها وضع خطة وكيفية التطبيق وتحديد الموارد اللازمة لخطة التطبيق.

ج - التقييم: وذلك باستخدام الطرق الإحصائية للتطوير المستمر وقياس مستوى الأداء وتحسينها.

بينما يرى (ميا، 2000) إن أهم المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة هي:

1. اقتناع ودعم وتأييد الإدارة العليا لنظام إدارة الجودة الشاملة ومعرفتها التامة بمفهومه وعناصره وفوائد تطبيقه.

2. ضرورة أن تكون المنظمة ملتزمة بتطبيق إحدى منظومات توكيد الجودة ومنها (الأيزو9000) الذي يعتبر الأساس والخطوة الأولى لنجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

3. تهيئة مناخ العمل وإيجاد ثقافة تنظيمية ملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة عن طريق:

أ - التعليم والتدريب المستمر للعاملين على مبادئ وعناصر ومتطلبات تطبيق الجودة الشاملة.

ب - تنمية وعي جميع العاملين بأهمية التحسين المستمر للجودة وشرح الفوائد التي ستعود عليهم من جراء ذلك.

ج - مشاركة العاملين في عملية صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين الجودة وتطويرها.

د - حث العاملين على تنمية وتطوير مهاراتهم بشكل مستمر وتقديم كافة أنواع الدعم المادي المعنوي لهم.

هـ - الاهتمام ببناء فرق العمل لمواجهة مشاكل العمل وتنمية الوعي بالعمل الجماعي لدى جميع العاملين.

4. وجود هياكل تنظيمية ملائمة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

5. تنمية المهارات القيادية وتوفير أنماط القيادة والإشراف الإداري المناسب لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

6. إنشاء نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة.

المبحث الثالث: الميزة التنافسية Competitive Advantage:

1.3.2 مفهوم الميزة التنافسية:

تناول الباحثون مفهوم الميزة التنافسية من زوايا مختلفة فالبعض ينظر إليها من خلال الكفاءة والفاعلية لأداء المنظمة لأنشطتها مقارنة بالمنافسين، فيما يركز آخرون علي عنصري القيمة والزمن والبعض الآخر ينظر إليها من خلال تقليل التكلفة وعلي قدرة المنظمة من إنتاج السلع والخدمات بجودة عالية مقارنة بالمنافسين، وتمثل الميزة التنافسية عند بعضهم قدرة المنظمة علي إشباع احتياجات المتعاملين معها من عملاء ومستثمرين وفئات المجتمع الأخرى.

القاعدة الأساسية التي يركز عليها أداء المنظمات تتمثل في الميزة التنافسية، ومن النادر أن تمتلك منظمات الأعمال سبق تنافسي علي كافة الأصعدة وفي جميع المجالات قياساً بالمنافسين الآخرين، نظراً لمحدودية موارد المنظمة من جانب، وعمل قرارات مبادلة لعمل بناء قدرات مميزة تستند وتتبادل التأثير مع الجدارات المميزة للمنظمة من جانب آخر. وهكذا فالميزة التنافسية تعتبر مفتاح لنجاح منظمات الأعمال (الفيومي، 2010).

كما ذكر الفيومي أيضاً: إن الميزة التنافسية تجسد إمكانية المنظمة علي إنتاج سلع وخدمات مختلفة لا يستطيع المنافسين عملها أو تقليدها بشكل متفرد أفضل وأحسن منها، وهذا يعني أن الميزات التنافسية بالنسبة لمنظمات الأعمال تتحقق من خلال إقناع الأسواق والعملاء والمنافسين والأطراف الأخرى التي لها علاقة بالمنظمة بأن خيارات المنظمة تركز علي خيارات وبدائل متفردة تتميز بها ولا يستطيع الآخرون مجاراتها في هذا التفرد أو تقليد هذه الميزات.

إذن الميزة التنافسية التي تسعى المنظمات المعاصرة إلي اكتسابها بهدف تمييزها عن غيرها من المنظمات العاملة في نفس النشاط في ظل البيئة شديدة التنافسية تتمثل في إضافة قيمة للعميل وتحقيق التميز عن طريق استغلال هذه الميزات التنافسية في إنتاج منتجات جديدة

للمنظمة، ومن ثم توسيع حصتها السوقية من جهة، وتعظيم نقاط قوتها من جهة أخرى، الشيء الذي يكسبها ميزات إضافية لا تتوفر في المنظمات الأخرى.

بناءً على هذا بين (رضا، 2009) بأن الميزة التنافسية هي المجال الذي تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات وتتبع الميزة التنافسية من قدرة المنظمة على استغلال مواردها المادية أو البشرية أو الفكرية، فقد تتعلق بالجودة أو بالتكنولوجيا أو القدرة على تخفيض التكلفة أو الكفاءة التسويقية.

كما لا يمكن لمنظمات الأعمال تحقيق الميزة التنافسية إلا من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية المتاحة، بالإضافة للقدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة، والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية.

وتتجسد القدرة التنافسية في مدي إمكانية المنظمة في المحافظة على أو زيادة حصتها السوقية في البيئة أو في مجال النشاط الذي تنتمي إليه. كما ويرتبط المفهوم بفاعلية المنظمة والتي تحدد في ضوء قدرتها على إشباع احتياجات المتعاملين معها. وببساطة شديدة فالمنظمة التي لا تنجح في إشباع احتياجات أو مقابلة توقعات عملاءها أو العاملين بها أو المساهمين في ملكيتها سوف لن تكون قادرة على تحقيق ميزة تنافسية على الشركات الأخرى المنافسة لها. تلك الميزة يمكن أن تكون نسبية من حيث كونها تميز المنظمة التي تتمتع بها بشكل نسبي عن غيرها من المنظمات وخلال فترة زمنية معينة، كما يمكن أن تكون ميزة مستمرة للمنظمة بحيث تميز المنظمة لفترة زمنية أطول لا يستطيع خلالها أي من المنافسين تقليد أو محاكاة تلك الميزة كما لا يمكنهم تكرار المنافع المترتبة عليها (السالم، 2009).

2.3.2 تعريف الميزة التنافسية:

هنالك عدة تعاريف للميزة التنافسية يمكن تحديدها علي النحو التالي:

عرفها **Michael Porter** بأنها القيمة التي يمكن للمنظمة أن تخلقها للزبون.

عرفها مرسلي بأنها ميزة أو عنصر تفوق للمنظمة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لاستراتيجيات معينة للتنافس.

عرفها السلمي: علي أنها المهارة أو التقنية واختلافها عن هؤلاء المنافسون من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز حيث تحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق عما يقدمه الآخرون.

تعرف فله: الميزة التنافسية بأنها الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية التي تمارسها المؤسسات من أجل الحصول على شريحة أكبر اتساعاً في الأسواق التي تهتم بها (العيهار، 2004).

وتعتبر عند رضا: المجال الذي تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات، وتتبع الميزة التنافسية من قدرة المنظمة على استغلال مواردها المادية أو البشرية أو الفكرية، فقد تتعلق بالجودة أو بالتكنولوجيا أو القدرة على تخفيض التكلفة أو الكفاءة التسويقية (صالح، 2009).

أما عند رزيق وبوعزوز: تعرف التنافسية على صعيد المؤسسة بأنها "القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة (رزيق، بوعزوز، 2012).

وتؤكد عفاف: علي أنها عنصر التفوق للمنظمة الذي ينشأ من إتباعها لاستراتيجيات مبتكرة تهدف إلى تلبية احتياجات العملاء بطريقة أفضل من طرق المنافسين (البدوي، 2012).

وعند صبيرنة: هي القيمة التي استطاعت منظمة ما أن تخلقها لزيائنها بحيث يمكن أن تأخذ تقديم أسعار أقل ومنافع متفردة في المنتج (صبيرنة، 2015).

وينظر لها عبد الرزاق وبوسهوه علي أنها: قدرة المنظمة المعرفية في تنسيق المهارات الإنتاجية والتنظيمية لتقديم منتجات تشكل سلسلة متعاقبة لتطور تكنولوجيا متكامل (عبد الرزاق وبوسهوه، 2012).

باستعراضنا لتعريفات الميزة التنافسية أعلاه نلاحظ أنها تعني بالتركيز علي القدرة في توفير منتجات قابلة للتسويق لكونها مبتكرة وجديدة وعالية الجودة وتتميز بالسرعة في إيصال تلك المنتجات إلي السوق وبسعر معقول، بحيث يرغب المشتري في أي مكان في العالم في شرائها. أي أن هنالك شروط ومعايير في السلع والخدمات المقدمة للعملاء لا بد للمنظمات إتباعها لتحقيق الميزة التنافسية، تتمثل في التكلفة، الجودة، والسلعة أو الخدمة المرجوة من قبل العملاء التي تمكنهم من إشباع رغباتهم.

من خلال ما سبق يتضح لنا بأن الميزة التنافسية هي " أسلوب تنتهجه المنظمة لمواجهة التغيرات التي تحدث في سوق المنافسة في محاولة منها لمواكبته بالاعتماد على الاختراع والابتكار والتجديد المستمر لتقديم منتجات ذات جودة عالية ومتميزة وبأسعار تنافسية من أجل الحفاظ على حصتها السوقية ومكانتها التنافسية " .

3.3.2 أهمية الميزة التنافسية:

يمكن القول عن المنظمة إنها حققت ميزة تنافسية عندما تتمكن من تحقيق قيمة مضافة، عبر الاستغلال الأفضل للإمكانيات الموارد والقدرات والكفاءات والمعرفة. فإن امتلاك وتطوير الميزة التنافسية يعد هدفاً استراتيجياً تسعى المنظمة لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للاقتصاد العالمي المبني على المعرفة والجودة والكفاءات.

من بين الأسباب التي جعلت الميزة التنافسية الركن الأساسي في عالم المنظمات ما يلي:

1. ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمية بعد تحرير التجارة العالمية.
2. وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية، وسهولة متابعة مختلف المتغيرات الدولية.
3. زيادة نشاطات البحث والتطوير وتسارع وتيرة الإبداع والابتكار.
4. زيادة قوة نفوذ العميل.

وبالتالي اكتسبت التنافسية هذه الأهمية لأنها لم تعد مجرد إنتاج بأقل التكاليف بل تعدت إلى ترسيخ مبدأ الجودة والتميز (السلمي، 2001).

تحتل الميزة التنافسية أهمية بالغة للشركات الهادفة إلى التطور المستمر في كافة المجالات، إذ أن تطوير المنتج وتقديم خدمات متميزة للزبائن وتحقيق كلف أقل من المنافسين والحصول على موقع تنافسي ملائم وتطوير تقنيات المنتجات وجعلها أكثر ملائمة لحاجات ورغبات الزبائن والقدرة على جلب السلع الجديدة إلى السوق أسرع من المنافسين فضلاً عن امتلاك خبرة أكبر من المنافسين، هي عوامل للتفوق في صناعة السلع والخدمات والتي أسهمت في ظهور فكرة الميزة التنافسية (ميثاق وآخرون، 2010م).

لقد أصبحت المنافسة التي تواجهها المنظمات حقيقة واقعة بفعل العديد من التغيرات التي حدثت في بيئاتها علي الصعيدين الداخلي والخارجي، وعلي المستويين المحلي والإقليمي. وبدأت المنظمات تعي هذه المنافسة وتلمس زيادة في حدتها. فضلاً عن ظهور العديد من المنافسين الجدد، مما دفعها عن البحث عن استراتيجيات وسياسات متعددة تستطيع من خلالها أن تصل إلي تنافسية مثلي تحقق بها البقاء والاستمرار في السوق. ولذلك توجهت المنظمات بمختلف أشكالها إلي البحث عن تحقيق ميزة تنافسية في جودة خدماتها وأنماط تقديمها وإشباعها لاحتياجات عملائها، والبحث عن أفضل الممارسات التي يمكن تطبيقها (شعبان، 2011).

إذن تكمن أهمية الميزة التنافسية في ترقية السلوك التنافسي وتعزيز البيئة التنافسية المناسبة للمنظمات في الأسواق لتحقيق الربحية من أجل البقاء في السوق، إضافة إلى حماية المستهلك من الاحتكار بفتح الباب أمام المنتجين للدخول في صناعات مختلفة تتنوع من خلالها السلع والخدمات المقدمة للعملاء بدلاً من العمل في أنشطة معينة وإنتاج نفس السلع والخدمات، كما تسعى المنظمات المتنافسة إلى تحقيق الفاعلية في الاستخدام الأمثل للموارد، كذلك المناخ التنافسي المناسب يشجع الاستثمار الأجنبي كما يعتبر حافزاً أمام الاستثمارات الوطنية للاتجاه نحو الجودة وترقية الإنتاجية، فالمنظمات لا بد أن تعي أن التنافس أصبح واقعاً لا يمكن تجاوزه وبالتالي يجب التعامل معه والتركيز بشكل جدي على الجودة والكفاءة ورفع مستوى الإنتاجية وفتح الباب أمام التكنولوجيا الحديثة والابتكار.

4.3.2 مصادر الميزة التنافسية:

تنقسم مصادر الميزة التنافسية إلى قسمين هما:

1. التفكير الاستراتيجي كوسيلة لتحقيق الميزة التنافسية:

تعتمد المنظمة على التفكير لإيجاد حلول لها، والخروج من الوضعيات الحرجة بالاستعانة باستراتيجيات معينة للتنافس، بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية: ويرى بورتر أن الاستراتيجيات تمكن المنظمات من تحقيق ميزة تنافسية من خلال ثلاثة أسس مختلفة والتي يطلق عليها بورتر الاستراتيجيات العامة للتنافس (بورتر، 1985):

أ - إستراتيجية قيادة التكلفة: تركز على إنتاج منتجات نمطية بتكلفة منخفضة جداً للوحدة، تقدم للمستهلكين الحساسين للسعر وفيها تكون إستراتيجية المنظمة تقليل التكلفة مع المحافظة على مستوى مقبول من الجودة.

ب - إستراتيجية التميز: تهدف علي إنتاج سلع وخدمات متميزة علي مستوي الصناعة ككل، وتوجهها للمستهلكين غير الحساسين نسبياً للأسعار .

ج - إستراتيجية التركيز: تهدف إلي إنتاج سلع وخدمات تشبع حاجات مجموعة صغيرة من المستهلكين، في هذه الحالة المنظمة تهدف إلي تحقيق التميز في المنتجات أو السعر أو كليهما .

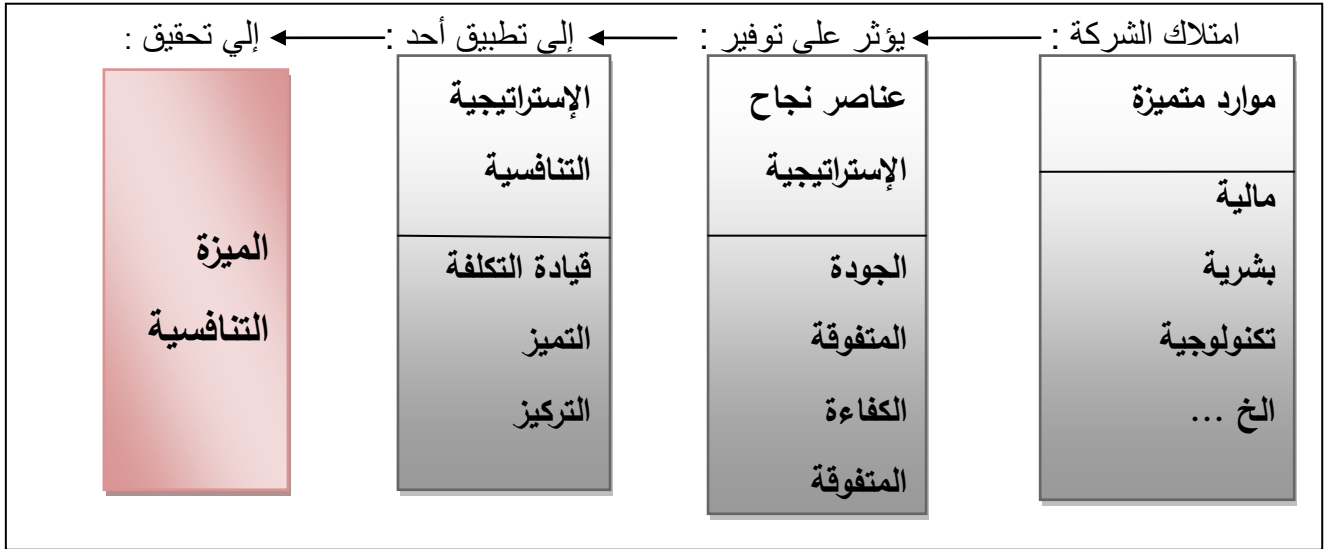
حاول (بورتر) أن يبرهن أن التكلفة المنخفضة والتميز يمكن اعتبارهما بمثابة إستراتيجيتين أساسيتين لخلق قيمة وتحقيق المزايا التنافسية في مجال صناعي معين، أي إن المزايا التنافسية تتوافر مع المنظمات القادرة علي خلق قيمة مميزة، وطريقة توليد هذه القيمة يتجسد من خلال خفض معدلات هيكل الكلفة أو تميز المنتج ولكن السؤال المهم هو كيف تستطيع المنظمة خفض معدلات هيكل التكلفة وتنويع منتجاتها بالنظر إلي منتجات المنافسين لتحقيق أهدافها الإستراتيجية؟ نجد أن ذلك يتحقق من خلال العناصر الأربعة التالية: (الكفاءة المتفوقة، الجودة المتفوقة، التحديث المتفوق والاستجابة لحاجات العملاء)، وهذه العناصر تمثل أسس البناء العامة للمزايا التنافسية التي يمكن أن لأي منظمة أن تتبناها (هل وجونز، 2011).

2.مدخل الموارد كأساس لبناء الميزة التنافسية:

إن كان امتلاك إستراتيجية جيدة تدعم الميزة التنافسية فإنه لابد من وجود الموارد والكفاءات العالية لضمان النجاح لان المنافسة لم تعد تقتصر علي وضع الإستراتيجية التنافسية بل امتدت إلي ضرورة البحث والتطوير بصفة مستمرة بالاعتماد علي الموارد والكفاءات (بريبش، 2013).

ويتطلب تجسيد الإستراتيجية الموارد والكفاءات الضرورية لذلك، ومن ثم فإن الحياة علي الموارد والكفاءات بالجودة المطلوبة واستغلالها الجيد يؤمنان بشكل كبير نجاح الإستراتيجية باعتبار تحول المنافسة إلي منافسة معتمدة علي الموارد والكفاءات (نوي، 2006). ويتضح ذلك من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (1.3.2): العلاقة بين امتلاك الموارد المتميزة وتحقيق الميزة التنافسية



المصدر: شعبان، 2011، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، فلسطين، غزة، رسالة ماجستير غير منشورة.

وبحسب (شيماء، 2013م) أن مصادر الميزة تختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب المجال

الذي تنشط فيه وحسب إمكانياتها، وتتمثل مصادر الميزة التنافسية في العناصر التالية:

1. **الكفاءة:** تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة ، وتقاس بكمية المدخلات

المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، فالمؤسسة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت

تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها، مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية.

2. **الجودة:** المؤسسات التي ترغب في البقاء في المنافسة يجب أن تضع منتجات ذات جودة

عالية ويتم تحقيق الجودة باستخدام التكنولوجيا الجديدة بالإضافة إلى تحسين العمليات من

خلال التسيير الأفضل والتدريب الجيد.

3. **المعرفة:** تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المؤسسة في البيئة التنافسية

المرتكزة على المعلومات والمعرفة، فلقد زاد اهتمام تلك المؤسسات المعتمدة على الأصول

الفكرية القابلة للقياس كالمعرفة، باعتبارها شرطاً أساسياً ضمن سياساتها الاستثمارية.

إذن تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة يتم بتحديد الحاجات والرغبات الواجب إشباعها

لدى العملاء، بالإضافة إلى تطوير الاستراتيجيات الفعالة لمواجهة المنافسين.

5.3.2 العوامل المؤثرة علي الميزة التنافسية:

أكد (الصالح، 2009) أن الميزة التنافسية تنشأ نتيجة لعوامل داخلية وأخرى خارجية:

1. العوامل الخارجية: إن تغير احتياجات العميل أو التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو

القانونية قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المؤسسات نتيجة لسرعة رد فعلها على التغيرات،

فالتاجر الذي استورد التكنولوجيا الحديثة والمطلوبة في السوق أسرع من غيره سيستطيع

خلق ميزة تنافسية عن طريق سرعة رد فعله على تغير التكنولوجيا واحتياجات السوق.ومن

هنا تظهر أهمية قدرة المؤسسة على سرعة الاستجابة للمتغيرات الخارجية، وهذا يعتمد

على مرونتها وقدرتها على متابعة المتغيرات عن طريق تحليل المعلومات وتوقع التغيرات.

2. العوامل الداخلية: هي قدرة المؤسسة على امتلاك موارد وبناء (أو شراء) قدرات لا تكون

متوفرة لدى المنافسين الآخرين. وهنا يلعب الابتكار والإبداع دوراً كبيراً في خلق ميزة

تنافسية، ولا ينحصر الإبداع هنا في تطوير المنتج أو الخدمة ولكنه يشمل الإبداع في

الإستراتيجية والإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة والإبداع في خلق فائدة

جديدة للعميل.

واتفق معه (ميثاق وآخرون، 2010م) في إن الميزة التنافسية قد تستمر لوقت قصير أو تستمر

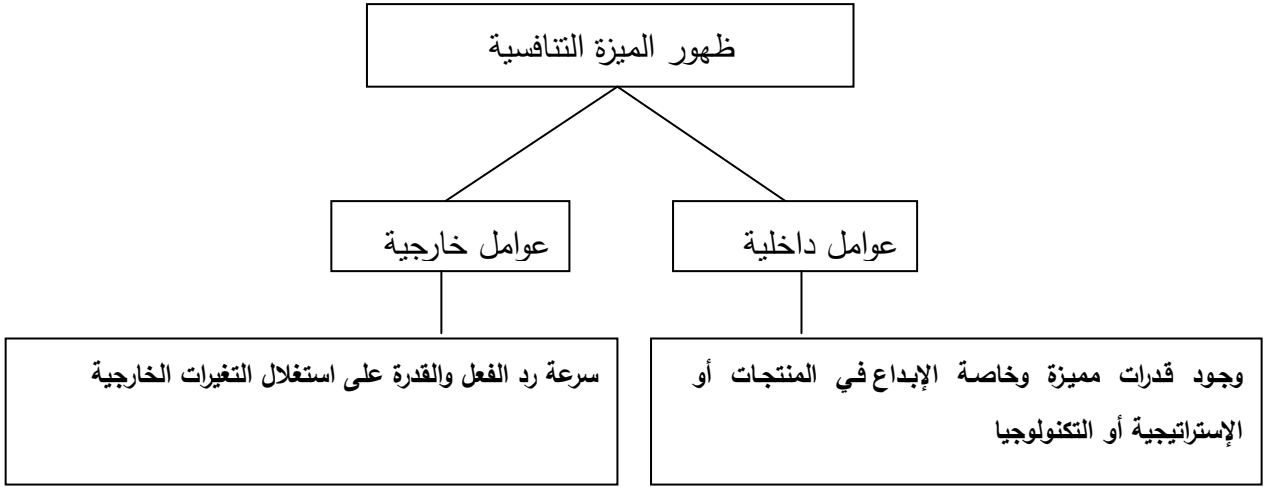
لعدة سنوات. والسؤال المطروح هنا، ما الذي يؤدي إلى وجود ميزة تنافسية؟ والجواب، إن الميزة

التنافسية تنشأ نتيجة لمجموعة من العوامل وهي:

1. العوامل الخارجية

2. العوامل الداخلية

شكل رقم (2.3.2) يوضح العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية



المصدر: ميثاق وآخرون، 2010، دور رأس المال الفكري في خلق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية لشركات قطاع الاستثمار المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية للمدة 2004 - 2006، العراق: مجلة الإدارة والاقتصاد، م2، ع7.

تتأثر الميزة التنافسية بالعديد من العوامل، لذلك وجب التطرق لها، إضافة إلى الشروط التي تزيد من فعاليتها والمعوقات التي تقف أمام نجاحها واستمرارها.

من العوامل التي تؤثر على الميزة التنافسية ما يلي:

1. القدرات الإبداعية: تضطر المنظمة إلى إحداث تغييرات في خصائص ومواصفات منتجاتها، وهذا يتطلب دراسة السوق لمعرفة الطلب الحالي والمتوقع، الخبرة التكنولوجية للمنظمة، الإبداع.

2. القدرات الإنتاجية: تعني عنصرين هامين هما: الجودة والإنتاجية.

أ. الجودة: وهي قدرة المنتج على تلبية حاجاته ورغباته وتتطلب الإبداع لإرضاء العملاء.

ب. الإنتاجية: هي مقياس لمدى كفاءة المنظمة في استخدام مواردها وهو يمثل النسبة بين المخرجات والمدخلات ولا بد على المنظمة رفع الإنتاجية، لأنها معيار أساسي لقياس كفاءة المنظمة مقارنة بمنافسيها.

3. القدرات التسويقية: تعتبر وظيفة التسويق أحد مرتكزات قدرتها التنافسية، والتي تركز على بحوث التسويق، دراسة السوق، وتحليل سلوك المستهلك.

4. القدرات على التردد: المحافظة على الميزة التنافسية تتطلب المتابعة المستمرة لما يجري في المحيط (عباس، 2005).

6.3.2 أبعاد الميزة التنافسية:

تتمثل أبعاد الميزة التنافسية عند (رضا، 2009) في الآتي:

1. القيمة المدركة لدى العميل: بمعنى قيام المنظمات باستغلال الإمكانيات المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات التي تقدمها تلك المنظمات، مما يسهم في بناء الميزة التنافسية لها، حيث يتضمن مفهوم القيمة بالإضافة إلى السعر والجودة، مدى الاقتناع بالمنتج أو الخدمة وخدمات ما بعد البيع.

2. التميز: يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضاً من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون تقليدها أو عمل نسخة منها، وهناك عدة مصادر للوصول إلى التميز من أهمها الموارد المالية، رأس المال الفكري والإمكانيات التنظيمية.

وتتمثل أبعاد الميزة التنافسية عند (عبد الرزاق وبوسهوه، 2012) في: كلفة الإنتاج المنخفضة، الجودة العالية، سرعة التسليم، المرونة، والاستجابة للتغيرات والتكيف معها.

تركز (صبيرنة، 2015) على ثلاثة أبعاد للميزة التنافسية هي:

1. التكلفة الأقل: هي تصميم وتصنيع وتسويق المنتجات بأقل تكلفة ممكنة مقارنة بمنافسيها وبيعها بأسعار تنافسية.

2. جودة المنتج: تقديم منتجات وخدمات متميزة وفريدة تلقي رضا المستهلك (جودة عالية -

خدمات ما بعد البيع).

3. اختصار الوقت: من خلال تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة ودور تصنيعها

وتسليمها، والالتزام بجدول زمنية محددة في التعامل مع العملاء.

ذكر (شعبان، 2011م) بأنه توجد مجموعة من الأبعاد والعوامل التي تدخل في بناء المزايا

التنافسية، وهي تمثل أسس وأركان البناء العامة للمزايا التنافسية، ومن خلالها يمكن لأي منظمة

أن تتبناها بغض النظر عن مجالها، وسنتطرق في هذا الجزء إلى أهم الأبعاد والتي يوجد فيها نوع

من التطابق بين آراء الكتاب حولها، وهذه الأبعاد هي:

أولاً - الكفاءة المتفوقة: للمنظمة نظام لتحويل المدخلات إلى مخرجات، لذلك أحسن قياس

للكفاءة هو مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، وكلما ارتفع معدل كفاءة عمليات

المنظمة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات، وبالتالي ساعد ذلك في تحقيق كفاءة

عالية مقارنة بالمنافسين.

ثانياً - الجودة المتفوقة: عندما تحقق المنظمة مستويات عالية من الجودة سيؤدي هذا إلى زيادة

قيمة منتجاتها وخدماتها بالنسبة للعملاء، وسيتمكنها من فرض سعر أعلى لمنتجاتها مما يؤدي إلى

تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، بل ويمكنها البقاء والاستمرار.

ثالثاً - الإبداع المتفوق: ما يطرأ على منتجات أو خدمات المنظمة، وهياكلها، من تقدم، بحيث

يتحقق من خلال تقديم منتج جديد، العمل بأسلوب جديد مختلف عن المنافسين، والتجديد أحد

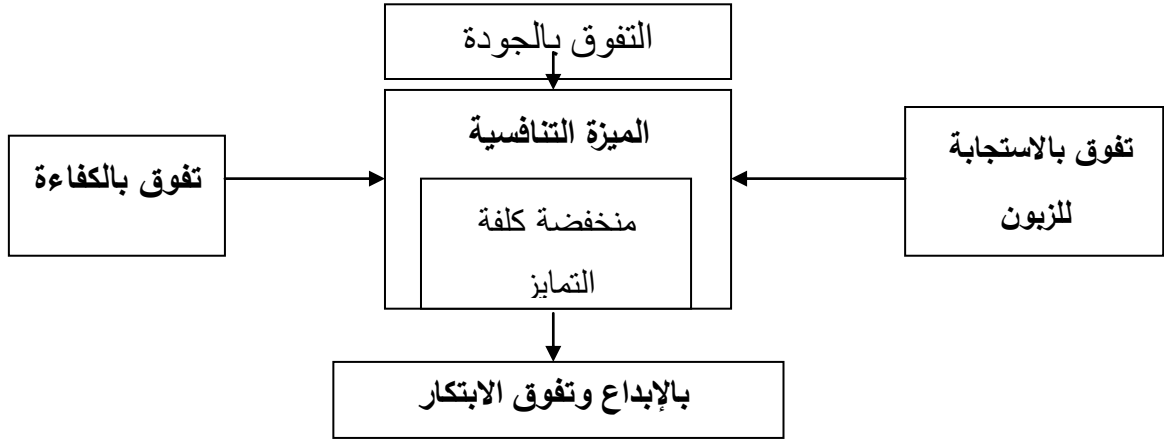
الأسس البنائية للميزة التنافسية.

رابعاً - الاستجابة المتفوقة لحاجات الزبون: تستطيع المنظمة أن تحقق ميزة تنافسية من خلال

قدرتها على تقديم وإنتاج سلع وخدمات تشبع احتياجات العملاء، بشكل أفضل من منافسيها.

والشكل التالي يوضح أبعاد الميزة التنافسية:

شكل رقم (3.3.2) يحدد أبعاد الميزة التنافسية



المصدر: الطائي، الخفاجي، 2009، نظم المعلومات الإستراتيجية منظور الميزة الإستراتيجية،

الأردن، دار الثقافة للنشر والتوزيع.

المبحث الرابع: العلاقة بين متغيرات الدراسة:

1.4.2 علاقة رأس المال الفكري بالميزة التنافسية:

يري (Prahalad & Hamel , 1994) أن رأس المال الفكري هو قدرة متفردة تتفوق بها الشركات بمختلف مجالاتها على منافستها، ويتحقق ذلك من خلال تكامل مهارات مختلفة للشركات، وهو يسهم في زيادة القيمة المضافة المقدمة لجميع المستثمرين كأحد مصادر الميزة. يمكن لمنظمات الأعمال تحقيق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية المتاحة، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة، والتي تمكنها من تصميم وتطبيق إستراتيجياتها التنافسية (رضا، 2009).

إن رأس المال الفكري يعد اليوم أهم مصادر الميزات التنافسية للمؤسسات، وهو أساس تكوين قيمة مضافة ولعله سر الاختلاف بين القيمة الدفترية للمؤسسة وقيمتها في السوق، وتؤكد جل الدراسات التي تبحث في دور رأس المال الفكري في الأداء المؤسسي، بأن رأس المال الفكري يؤدي دوراً جوهرياً في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة. وهذا ما دفع المؤسسات إلى تعزيز وترسيخ جميع مكونات رأس المال الفكري سعياً إلى النجاح في تحقيق أهدافها كما إن تحسين تنافسية المؤسسات من خلال إدارة رأس المال الفكري يتضمن بشكل أساسي محاولة تغيير طريقة التعامل مع العنصر البشري من كونه مجرد تكاليف على المؤسسة، إلى كونه مورداً يمكن المؤسسة من منافسة الآخرين حالياً ومستقبلاً والتفوق عليهم، كما يمكن اعتبار رأس المال الفكري أهم العوامل المسؤولة عن نجاح المؤسسة في اختراق الأسواق العالمية (بريبش، 2013).

مما يعني: أن من أهم متطلبات التحول والاندماج في الاقتصاد العالمي المبني على المعرفة زيادة وعي المؤسسات الاقتصادية بالأهمية الإستراتيجية لرأس المال الفكري، والذي يتمثل في

الأساس بالثروة الفكرية والمهارات والأفكار الإبداعية الكامنة في كفاءاتها البشرية باعتبارها مورداً إستراتيجياً، إلى جانب ما تملكه من علاقات وهياكل وقواعد وإجراءات.

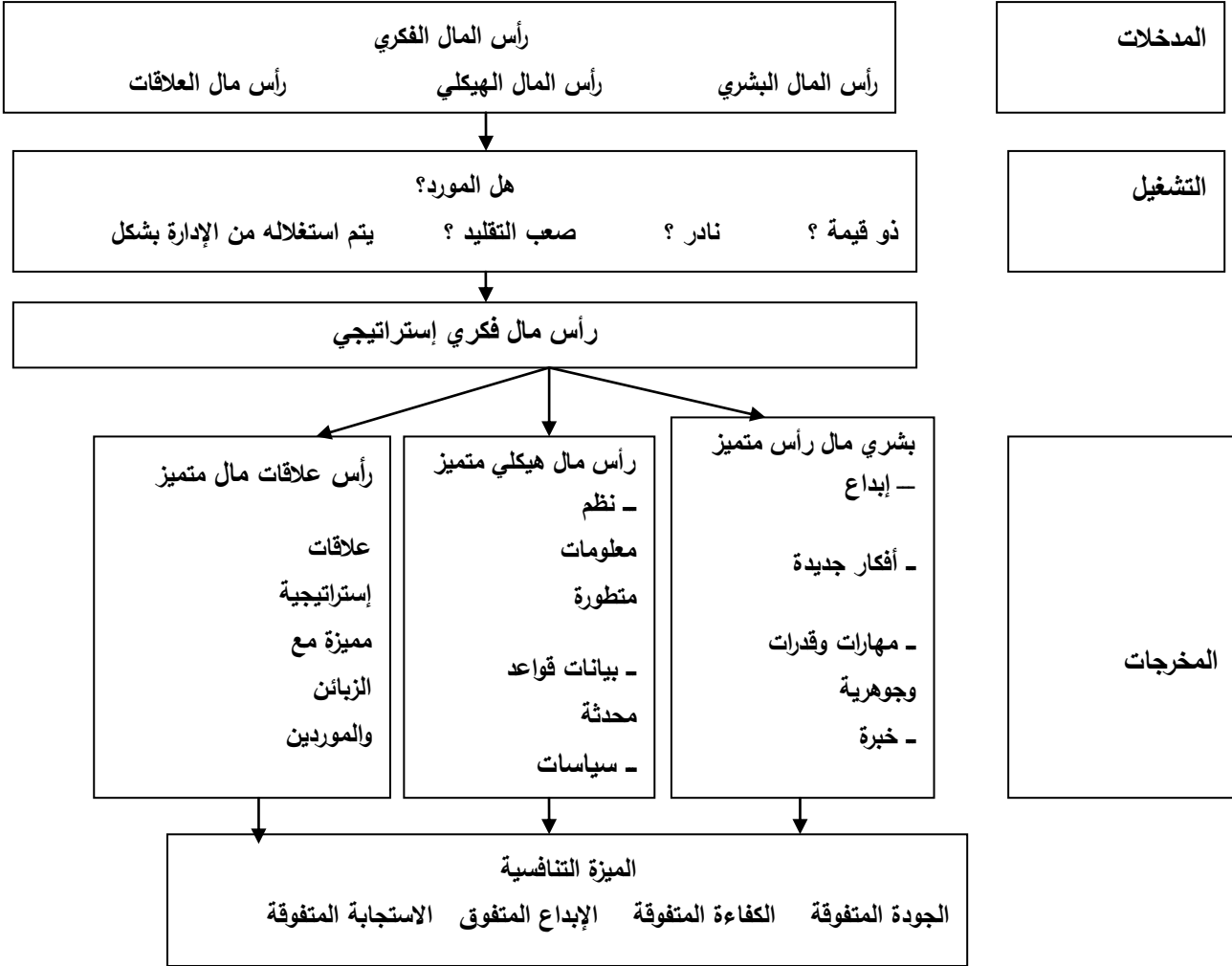
وهذا ما أكده أيضاً (رضا، 2009) في قوله: إن جميع الدراسات التي بحثت في دور رأس المال الفكري في الأداء المنظمي بأن رأس المال الفكري يؤدي دوراً جوهرياً، ومن جانب آخر فإن اهتمام المنظمات برأس المال الفكري يحقق آثاراً إيجابية في الميزة التنافسية المستدامة Sustained Competitive Advantage للمنظمة. وهذا الأمر دفع إدارات المنظمات الحديثة (منظمات المعرفة) إلى تعزيز وترسيخ جميع مكونات رأس المال الفكري سعياً إلى النجاح في طرح منتجاتها وأداء مهامها ووظائفها بكفاءة وفاعلية.

وتكمن أهمية رأس المال الفكري في كونه أصبح يعد من أكثر الموجودات قيمة، فهو يمثل قوة علمية قادرة على إدخال التعديلات الجوهرية على كل شيء في أعمال المنظمات.

يمكن حصر دور الكفاءات البشرية في دعم الميزة التنافسية في النقاط التالية(شيما، 2013):

1. إعداد الكفاءات البشرية المؤهلة والخبيرة، هي مفتاح التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
2. المورد البشري هو أساس الإبداع والابتكار والتي تعتبر أساس التنافسية.
3. العنصر البشري هو أساس التنظيم والتنسيق بين عناصر الإنتاج المادية والبشرية.
4. الكفاءات البشرية هي أساس البحث العلمي وتقنياته وتوظيف نتائجه.

شكل رقم (1.4.2) : العلاقة بين رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية



المصدر: شعبان، 2011، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، فلسطين، غزة، رسالة ماجستير غير منشورة.

أشارت العديد من الدراسات بأن رأس المال الفكري يعتبر من الموارد الإستراتيجية لأنه يتصف بالندرة ولا يمكن إحلال بديل محله كما يعتبر المورد الأعلى من بين ما تمتلكه المنظمات من موارد، وهذه الخصائص إذا توفرت في المنظمات ستؤدي إلي تحسين في الإنتاجية، لذلك يجب الاهتمام برأس المال الفكري باعتباره أثمن الأصول لتعزيز الميزة التنافسية.

حاولت العديد من الدراسات ربط رأس المال الفكري وتنافسية المنظمة، ففي دراسة (Stewart, 1999) وجد أن الموارد الفكرية تعد أهم مورد للمنظمة أن استثمار المقدرة العلمية

والعمل علي تعزيزها وتسييرها بشكل فعال يحقق التفوق التنافسي من خلال تحويل القيمة المهملة في عقول العاملين وولاء الزبائن، والمعرفة الجماعية، والنظم، والعمليات إلي رأس مال.

كما أوضح Pfeffer أن البيئة التنافسية الجديدة سريعة التغيير والمتسمة بعولمة الأسواق وشدّة المنافسة وتغير أذواق الزبائن وتعدد حاجاتهم، ما زالت تدفع بالمؤسسات إلي تحسين أداءها وإنتاجيتها وجودة منتجاتها عن طريق الابتكار وتطوير الوظائف من خلال توظيف رأس المال الفكري وهو ما يؤكد علي دوره المحوري في تعزيز أداء المؤسسة وميزتها التنافسية، إذ ينظر إلي الموجودات الفكرية كمصدر لخلق القيمة مما جعلها تتجاوز دورها التقليدي لتصبح شريكاً استراتيجياً في المنظمات.(يحضية، 2004)

بينما أشار (Youndt, et: ,1996) إلي أن التسيير الفعال لرأس المال الفكري وليس رأس المال المادي يعد محدداً أساسياً لأداء ونجاعة المنظمة، وبالتالي يتطلب الأمر من المؤسسات الرغبة في التفوق التنافسي أن تحسن الاستثمار في موجوداتها الفكرية، وقدرة جذب الكفاءات ذات القدرات والمهارات التي تفوق ما لدي المنافسين، وبالتالي فإن المطلوب من العاملين الانتقال من العمل التقليدي ذي المسؤولية محددة التنفيذ إلي العمل المعرفي حيث تتوسع مسؤولياتهم إلي مجموعة أوسع وأعمق من النشاطات.

في حين يري كل من Beatty و Richard في تحليلهما لميزة رأس المال الفكري التنافسي من خلال التسيير الاستراتيجي للأداء إلي إنتاجية الموجودات الفكرية تشكل محور عمل المؤسسة وأساس نجاحها وبالتالي يجب علي منظمات الأعمال إدراك أهمية الموجودات الفكرية كعامل أساسي في تحسين الأداء. من هنا يتبين لنا بان تفعيل دور رأس الفكري والارتقاء به يؤدي إلي قابلية العاملين إلي التعلم بشكل أسرع وبالتالي الوصول إلي مستوى الأداء العالي. (يحضية، 2004)

حدد يعضية ثلاث معطيات أساسية يعتمد عليها رأس المال الفكري في بناء وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة لابد من التعامل معها وهي: تطبيق إستراتيجية المنظمة، التعامل مع التغيير بايجابية، وبناء التوحد الاستراتيجي للمنظمة (يعضية، 2004)

2.4.2 علاقة رأس المال الفكري بإدارة الجودة الشاملة:

تعتبر الجودة الشاملة حسب Kinlow " هي الإستراتيجية التي تستند إلي تضافر جهود جميع العاملين في المنظمة لأغراض تحسين مستوى الجودة" (المفرجي وصالح 2003).

المفهوم العام لمداخل التطوير أنها تشكل فيما بينها بدائل يمكن تبني أحدها وفقاً لظروف المنظمة وبيئتها، إلا أنها في حالة علاقة رأس المال الفكري والجودة الشاملة، لا تشكل بدائل فيما بينها لتطوير المنظمة، لأنها في الواقع مفهومان متجانسان إلي حد بعيد، فاهتمام المنظمات برأس المال الفكري وإدارته وتنميته هو أعظم مداخل تحقيق الجودة الشاملة في الفكر الإداري المعاصر لأنه يعبر في أحد أوجهه عن الجودة في الاستثمار الموجه لرأس المال الفكري وتحويله إلي قيمة للمنظمة تزاقي العلاقات مع العملاء وتفضيلاتهم، وتطلق العنان لمبتكريها ولرأس مالها الفكري لتلبية هذه التفضيلات المتغيرة والتكيف معها، ويأخذ التكيف مجالات عديدة تشمل السياسات والبنية والثقافات التنظيمية، وبما أن الأنظمة القياسية ومعايير الجودة هي منبثقة من إبداعات وابتكارات رأس المال الفكري في مستويات التنظيم المختلفة، عليه حددت (عباس، 2004) أوجه العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

1. أن هنالك علاقة تبادلية بين كل من رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة،

فتطبيقات إدارة الجودة الشاملة تعتمد علي قيمة رأس الفكري، كما أن رأس المال

الفكري يمكن تدعيمه ورفع قيمته من خلال تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة،

ومبادئ هذه الإدارة ومن بينها مبدأ عمل الفريق ومبدأ خدمة المستفيدين ومنهم العاملون في المنظمة اللذان يعتبر من أهم المبادئ المهمة لتنمية رأس المال الفكري.

2. إن كفاءة رأس المال البشري يتكون من خلال الإدارة والاستثمار الكفاء وتنمية المعارف المهارات البشرية.

3. تزداد قيمة رأس المال الهيكلية بزيادة التشكيلات الخاصة بفرق العمل الفعالة وإدارة المعلومات، وتوفر أساليب الرقابة والتخطيط الذاتي وتصميم ونمذجة العمليات، وهي كلها عمليات ومتطلبات تسعى إليها إدارة الجودة الشاملة.

4. تزداد قيمة رأس المال الزبائني بتوفير برامج تدريبية متنوعة وأساليب تحضيرية مستندة علي المهارات وتطبيق أنظمة التقويم المستندة علي الأساليب الكمية للوصول إلي جودة المخرجات التي تحقق رضا الزبون الخارجي.

وفي واقع الأمر إن كل الكتابات الرصينة التي عالجت إدارة الجودة الشاملة لم تغفل مطلقاً تأثير رأس المال الفكري، وإن استخدمت مصطلحات أخرى كتتمية الموارد البشرية أو رعاية الأفكار الابتكارية لتحقيق رضا الزبون، وذلك لأن مصطلح رأس المال الفكري يعد مصطلحاً حديثاً (المفرجي وصالح، 2003).

كما تعتمد قدرة المنظمة علي تحويل رأس المال الفكري إلي قيمة، علي نوعية القيمة التي ترغب المنظمة في تحقيقها من استثمارها في رأس المال الفكري، والتي يمكن أن تأخذ عدة أشكال هي تحقيق الأرباح، تحسين الميزة التنافسية من خلال زيادة القدرات الإبداعية والابتكارية وتحسين العلاقات بين العملاء والموردين والإنتاجية وتخفيض التكلفة وتحسين اتجاهات العاملين والصورة الذهنية الخارجية زيادة الحصة السوقية وبناء مركز تنافسي قوي(قويدر، رضوان، 2011).

إذن يعد رأس المال الفكري العنصر الجوهرى لممارسة إدارة الجودة الشاملة فالعلاقة بينهما تبادلية بغرض إحداث تغير فكري وسلوكي في المنظمة، وهذا التغير لا ينهض به إلا نخبة من ذوي القدرات الابتكارية والإبداعية الخلاقة. كما تبرز أهمية العلاقة أيضاً في سعيهما لتحقيق الميزة التنافسية وقبول المنافسة كواقع ضروري.

وتتجسد أيضاً العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة، في قدرة رأس المال الفكري على سرعة فهم أبعاد ومستلزمات تطبيقها، لما يمتلكه من قدرات فكرية وتنظيمية عالية، فضلاً عن إلمامه بمهارات متنوعة، وهذا سيسهل كثير في تحقيق العمل الجماعي والعمل بروح الفريق الواحد، فضلاً عن تخفيض تكاليف التدريب اللازمة لإعداد الموارد البشرية المطلوبة لتطبيق معايير الجودة (اللوزي، 1999).

وبين (أحمد، 2014) إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تنظر إلي المنظمة ليس فقط كنظام فني وإنما كنظام اجتماعي يحتوي علي أفراد، وعليه فإن الجوانب المرتبطة باتجاهات الطموحات والدوافع والسلوكيات والتفاعل بين الجماعات في واقع العمل أيضاً موضع اهتمام؛ كما تؤمن بأن العنصر البشري هو الأساس الأقوى والأهم في إنجاح الإدارة، وجودة العمل هي جزء أساسي في مفهوم الجودة الشاملة. وبالتالي فإن علي مسيري المنظمة الاعتماد علي ما يلي:

1. التغيير والتطوير لثقافة المنظمة، قيمها وقيم الأفراد العاملين بها، إذ لا نجاح للجودة ما لم يعترف القادة بوجود أزمة الشعور الجماعي بالحاجة إلي التغيير.
2. تفهم واقتناع كل فرد في المنظمة بنظام الجودة.
3. مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات والمساعدة في تحسين النظام.
4. إحداث تغيير فكري وسلوكي في الأفراد لتحويلهم من منطق التفتيش وكشف الخطأ إلي منطق منع الخطأ.

5. العمل في فرق ذاتية الإدارة والاعتماد علي الرقابة الذاتية بدلاً عن الرقابة الخارجية

فالجودة لا تفرض علي الإنسان لمناها تتبع منه.

6. تحفيز العمال.

7. التدريب والتعليم لتحسين وتنمية المهارات.

وهذا يشير إلي أن إدارة الجودة الشاملة تعني في المقام الأول بالتميز، العلاقة بينها وبين رأس المال الفكري هي علاقة تبادلية فهي تعتمد بالدرجة الأولى على قيمة رأس المال الفكري في المنظمة، إذ أن الجودة الشاملة لأنها تسعى إلى إرضاء العميل الداخلي، مما يسهل عليها تقديم السلع والخدمات بشكل يرضي جميع عملائها.

3.4.2 علاقة إدارة الجودة الشاملة بالميزة التنافسية:

حظيت إدارة الجودة الشاملة باهتمام كبير باعتبار أن أهم أولوياتها التركيز على تحقيق رضا المستهلك من خلال النظام المتكامل لكل الأنشطة التي تقوم بها المنظمة، ولأنها تشجع التطوير المستمر والمشاركة الفعالة للأفراد بهدف الوصول إلى أعلى درجة من جودة السلع والخدمات. لذلك تسعى المنظمات للاهتمام بأساليب تحقيق الجودة الشاملة حتى تكون في وضع تنافسي أفضل يساعدها علي اكتساب ميزات تنافسية أفضل من المنظمات العاملة في نفس النشاط.

أكدت (بركات، 2007) أن هنالك العديد من الشركات العالمية التي أثبتت تميزاً واضحاً في أدائها ونتائجها من خلال تطبيقها لنظام إدارة الجودة الشاملة ويمكن تلخيص أهم الفوائد المتحققة من تجارب تلك الشركات بما يلي:

1. انخفاض شكاوي العملاء والمستهلكين من جودة السلعة أو الخدمة المقدمة لهم.

2. زيادة الإنتاجية وتحسين نوعيتها وزيادة المبيعات.

3. زيادة الأرباح والحصة السوقية.

4. تخفيض تكاليف الجودة وعيوب الإنتاج وتخفيض تكلفة العمليات.
 5. الارتقاء بمقاييس الجودة لتصل إلى مستوى الجودة العالمية.
 6. تحسين الاتصال والتعاون بين وحدات وأقسام المنظمة.
 7. تفعيل الجودة بالشكل الذي يتوافق ويتسق ليس فقط مع رغبات واحتياجات جمهور العملاء الحاليين والمرتبين ولكن أيضاً مع طموحاتهم وتطلعاتهم المستقبلية مما يضمن رضاهم بشكل مستمر ومن ثم تأييدهم للمنظمة.
 8. تخفيض شكاوي العاملين وانخفاض نسبة الحوادث الصناعية.
 9. تكوين وتطوير ثقافة التغيير الإيجابي الفعال القائم على قيم التجديد والتطوير.
 10. تخفيض نسب الفاقد والعدم والهدر وغير المستغل مع زيادة وتطوير كفاءة المنظمة على إنتاج السلع والخدمات.
 11. تحسين العلاقات الإنسانية ورفع مستوى الروح المعنوية لدى العاملين.
- كما أكدت معظم الدراسات إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة له انعكاسات إيجابية على أداء المنظمات التي تطبقها، وذلك من خلال زيادة الإنتاجية، وتحسن معدل الربحية، وانخفاض التكاليف، وتحسين الأداء الحالي وتحسين علاقات الموظفين، وارتفاع مستويات الرضا الوظيفي لديهم (الصررايرة، عساف، 2008).
- يؤدي أسلوب إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال الإدارة الإستراتيجية والتي هي مجموعة القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء الطويل الأجل للمؤسسة بكفاءة وفاعلية ويتضمن ذلك وضع أو صياغة الإستراتيجية وتطبيقها وتقويمها باعتبارها منهجية أو أسلوب عمل.

حيث أشار (مرسى، 2008) إلى أهمية التحسين والتطوير والتجديد المستمر بحيث أن تتحرك المؤسسات نحو البحث عن مزايا جديدة وبشكل أسرع، وقبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد الميزة القائمة حالياً، لذا يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير المزايا القديمة، وخلق مزايا تنافسية جديدة أو من رتبة مرتفعة.

ساهم نموذج التميز الأوربي علي تحفيز ومساعدة المؤسسات للمشاركة في أنشطة التحسين ولقيادة المؤسسة بالنهاية لرضا العميل ورضا العاملين للوصول إلي ميزة التنافس العالمية، حيث اعتمد النموذج علي (9) معايير رئيسية و (32) معيار فرعي، ويشتمل النموذج مجموعة من الممكنات تتمثل في القيادة، العمل، السياسات الإستراتيجية، الشركاء والمصادر، أما المجموعة الثانية فهي مجموعة النتائج وهي تضم نتائج كل من العملاء والعمال إضافة إلي النتائج الاجتماعية ونتائج الأداء، أما المجموعة الثالثة فتتمثل في الإبداع والتدريب.(نموذج التميز الأوربي، 2013).

نجد أن (Krajewski & Ritzman ,2010) ركزا علي الأسبقيات التنافسية التي تسعى إليها شركات الأعمال لضمان المركز التنافسي الذي يميز منتجاتها عن منتجات المنافسين، وقد أنفق أغلب الكتاب والباحثين على مجموعة من الأسبقيات التنافسية لضمان التنافس ينبغي على الشركة أن تركز عليها في تقديم منتجاتها وتلبية رغبات وحاجات زبائنها، ومن هذه الأسبقيات الجودة، وهناك مجالين للمنافسة من خلال الجودة:

المجال الأول: تصميم أداء عالي بحيث يضمن الخصائص المتميزة والمتانة الأقوى للمنتج أو الخدمة.

المجال الثاني: هو المطابقة للمواصفات النوعية، فالمستهلك يرغب المنتجات أو الخدمات ذات الموثوقية العالية.

من خلال ما استعرضناه يتضح لنا أن إدارة الجودة الشاملة من البرامج الرئيسية التي تعمل المنظمات الناجحة علي تطبيقها وفق الأسس العلمية الحديثة بغرض تطوير الأداء وتحسين الجودة في هذه المنظمات إنتاجية كانت أم خدمية, حتى تتمكن من امتلاك الميزة التنافسية المطلوبة التي تجعلها في وضع تنافس أفضل من منافسيها.

4.4.2 الخلاصة:

تطرق هذا الفصل إلي مفهوم رأس المال الفكري باعتباره من المفاهيم الإدارية الحديثة التي أصبحت لها أهمية كبيرة من حيث الدور الذي تلعبه في استثمار الأصول غير الملموسة لما لها من ميزات نادرة تمكنها من تحقيق القيمة المضافة للمنظمة، وتناولت الدراسة كذلك الميزة التنافسية ومفهومها ومدى أهميتها بالنسبة لمنظمات الأعمال ودورها في بقاء واستمرارية المنظمة في السوق ومساهمتها في الوصول إلي أكبر حصة سوقية ممكنة وأكثر عدد من العملاء، كما أشار إلي مفهوم الجودة الشاملة وأهميتها وعناصرها وممارساتها وتطبيقاتها، والدور الذي تلعبه في العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية، وأيضاً احتوي هذا الفصل علي توضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة.

الفصل الثالث منهجية الدراسة

تعد المنهجية هي حلقة الربط بين ما هو متحقق من تراكم معرفي، نظري، تطبيقي وبين إمكانية تجسيده في منظمات الأعمال.

لذلك قام الباحث بما يلزم من إجراءات منهجية لتحقيق أهداف الدراسة. حيث يحتوي هذا الفصل علي النظريات التي اعتمدت عليها الدراسة في تفسير النموذج، كما يشمل نموذج الدراسة المقترح، وفرضيات الدراسة من واقع النموذج المقترح، ويعرض فيه منهج ومجتمع العينة الدراسية، وأداة الدراسة وإجراءاتها، إضافة إلي مصادر جمع البيانات، وكذلك قياس متغيرات الدراسة، والمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات، للتوصل إلي النتائج التي تحقق أهداف الدراسة.

أولاً: نموذج الدراسة وتطوير الفرضيات:

1.1.3 الأساس النظري للدراسة:

نظرية الموارد:

أ: نظرية الموارد ومرتكزاتها:

تسعي نظرية الموارد إلي تفسير مصادر اكتساب الميزة التنافسية للمؤسسات من خلال مواردها، ومن خلال تطور هذه النظرية نجد أنها ركزت علي الموارد غير الملموسة نظراً لقدرتها علي إكساب المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة وذلك لأن جميع المؤسسات تمتلك موارد ملموسة بالإضافة إلي سهولة الحصول عليها أو تقليدها من قبل المنافسين وبالتالي الاختلاف يكمن في مواردها الملموسة خاصة القدرات التنظيمية والإستراتيجية نظراً لقدرتها علي مزج الموارد والاستجابة للمتغيرات التي غيرت من البيئات المحيطة بها.

ويري كل من (Hamel et Prahalad ,1999) بأنه في المدى الطويل تنشأ تنافسية قدرتها علي بناء وتكوين المهارات الإستراتيجية بتكلفة أقل وبسرعة أكبر من المنافسين التي ينتج عنها منتجات الغد، أي أن الفكرة الأساسية لهذه المقاربة تكمن في امتلاك المؤسسة لموارد ومهارات متميزة تكون بمثابة عوائق أمام المنافسين حيث لا يمكنهم تقليدها أو مواجهتها ومن ثم يمكن استمرار الميزة التنافسية، وتتمثل المبادئ الأساسية لهذه المقاربة في:

1. قلة الموارد في المؤسسة ليس مانعاً بالضرورة أن تتفرد في السوق كما أن وفرة الموارد لا

يضمن لها النجاح الأكيد.

2. يمكن اعتبار المؤسسة كحافطة موارد (تقنية مادية بشرية) وفي نفس الوقت كحافطة

منتجات أو أجزاء إستراتيجية مركزة علي سوق معينة.

3. اختلاف وتباين المؤسسات فيما بينها لا يتعلق فقط بدرجة اختراق الأسواق ولكن فقط

بكيفية مزج الكميات والنوعيات من الموارد المتاحة.

4. الاستغلال الأمثل للموارد (الاستغلال الزكي) يؤدي إلى زيادة الحصص المنتجة.

1. الفرضيات: تركز هذه النظرية علي فرضيتين هما:

أ - التباين النسبي للموارد: يفترض أصحاب هذه النظرية أن المؤسسات التي تنشط في نفس

الصناعة تختلف في الموارد التي تمتلكها نسبياً.

ب - الحركية النسبية للموارد: أي أن حركة الموارد بين المؤسسات غير مطلقة وما يدعم

استمرارية الميزة التنافسية هو وجودها بشكل غير كافي في الصناعة. (سلامة، بلالي، 2004).

ب: تصنيف موارد المؤسسة:

1. الموارد الملموسة: وهي تشمل مختلف الموارد المادية والمالية في المؤسسة ومنها:

أ - المواد الأولية: تتمثل في المدخلات التي تحتاجها المؤسسة من أجل تحويلها في شكل

مخرجات (منتج).

أي أن المؤسسة مطالبة بتوفير المواد الأولية بالكمية المناسبة والجودة المطلوبة، وفي الوقت

اللازم، كذلك يجب توفير الشروط اللازمة لتخزينها من أجل المحافظة عليها.

ب - معدات الإنتاج: وهي المعدات التي تعمل علي تحويل المدخلات إلي مخرجات، ويمكن

تقسيمها إلي:

1 - الآلات المتخصصة: وتضم الاستخدامات الخاصة لأداء وظيفة محددة.

2 - الآلات غير المتخصصة: وهي تصمم لتأدية وظائف متعددة عامة، ونجدها كذلك عند

المنافسين داخل القطاع. (رضا وسان، 2011):

إن الحصول علي هذه الآلات لا يكفي ما لم تتم صيانتها ومراقبتها من قبل أهل الاختصاص كذلك تظهر أهميتها من خلال وضعيتها ضمن سلسلة القيمة حيث نجدها ضمن أنشطة عمليات التشغيل والتي تعتبر من الأنشطة الرئيسية للمؤسسة.

ج - الموارد المالية: من أجل الحصول علي المواد الأولية ومعدات الإنتاج، فإن ذلك يتطلب منها توفير الموارد المالية اللازمة لذلك.

2. الموارد غير الملموسة: وهي تشمل كل من الجودة، المعلومات، التكنولوجيا، طريقة

العمل، المعرفة وفيما يلي شرح موجز لهذه العوامل:

- أ - الجودة والمعلومات: ويمكن شرحها فيما يلي:

- الجودة: يعرفها C.Jambart "بأنها مجموعة من الخصائص والميزات الخاصة بمنتج أو خدمة، والتي تسمح له بإرضاء حاجات ظاهرة أو كامنة " بينما يري بعض المتخصصون في الإستراتيجية الجودة المثلي محددة بالزمن وتؤدي إلي الميزة التنافسية، مقارنة بالمنتجات الأخرى في السوق وتؤدي نفس الوظائف (علي رحال والهام يحياوي، 2006م).

- المعلومات: المؤسسة مطالبة بمعرفة جميع المعلومات المرتبطة بنشاطها سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، وهذه المعلومات قد تأتي من مصدر داخلي أو خارجي، وقد أصبح الحصول علي المعلومات وتشغيلها والاستفادة منها هو السبب الجوهرى وراء نجاح المؤسسات(سيد محمد جاد الرب، 1998).

ب - التكنولوجيا ومعرفة طريقة العمل : يمكن شرح كل منهما فيما يلي:

1 - التكنولوجيا: تعتبر من الموارد غير الملموسة والتي يمكن أن تصنع الفرق بين المؤسسات وبالتالي الحصول علي ميزة تنافسية، وتشمل: التكنولوجيا الأساسية، التكنولوجيا المحورية، التكنولوجيا الناشئة.

2 - معرفة طريقة العمل: تأتي نتيجة التجربة المكتسبة، وهي تعبر عن الدرجة العالية من

الممارسة والإتقان مقارنة مع المنافسين في كل الوظائف، مما يؤهلها لكسب مزايا تنافسية.

ج - المعرفة: حيث يري كل من (Loiller. A. Tellier, 1999) " بأن المعرفة تتمثل في

مجموعة من المعارف الصريحة أو الضمنية المكتسبة من الفرد أو مجزأة علي مستوي المنظمة ". .

إن المؤسسة الهادفة إلي تحقيق ميزة تنافسية لا تهمها المعرفة في حد ذاتها، بل قدرة إمكانية

توظيفها لتحقيق أداء جيد ومتميز، إذ المعرفة لم تعد أداة فقط في عملية تنمية وبناء القدرات

الأساسية في المؤسسات بل أصبحت عنصراً من عناصر المنافسة (يحصية،2004).

3. الكفاءات: تري المجموعة الفرنسية أن " الكفاءة المهنية هي تركيبة من المعارف

والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد وتتم ملاحظتها من خلال

العمل الميداني والذي يعطي لها صفة القبول، ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها

وتقويمها وقبولها وتطويرها" (Hocine Rahim, 2004).

الشروط الواجب توفرها في الموارد: يري كل من Schoemok er & Ait وهم من بين رواد

نظرية الموارد، إنه وحتى يكون المورد مصدراً استراتيجياً لتحقيق الميزة التنافسية، لابد من توفرها

علي عدة شروط نوجزها فيما يلي (موساي وخالدي ، 2005):

1- الندرة: إمكانية الحصول عليه لعدد محدد من المؤسسات حتى لا يمكن نقلها من قبل

المنافسين.

2 - القيمة: أي يسهم بطريقة معتبرة في قيمة المنتج النهائي في نظر المستهلكين.

3 - التقليد: أي صعوبة تقليده وهذا لمنع المنافسين من الحصول عليه، وهذا عندما لا تتضح

العوامل التي تساهم في الأداء نتيجة الأسباب التالية:

أ - تمتلك المؤسسة مورداً متعلقاً بظرف تاريخي نادر.

ب - العلاقة بين موارد المؤسسة والميزة التنافسية مبهمة الأسباب وغير مفهومة.

ج - الموارد التي سمحت للمؤسسة بتحقيق الميزة التنافسية معقدة مثل سمعة المؤسسة.

4 - البدائل: للمحافظة علي قيمته لا يجب أن يكون له بديل وذلك حتى لا ينقله المنافسون.

5 - مدة الحياة: أن مدة حياة المورد ترتبط بعدة عوامل كدورة حياة الإبداع التكنولوجي مثلاً، لكن

تظل الموارد والكفاءات ذات مدة الحياة غير المحدودة موجودة وكلما ازداد استعمالها تزداد قيمتها.

6 - الحيازة: فحسب Barney علي المؤسسة تنظيم هيكلتها وإجراءاتها للحصول علي القوة الكامنة

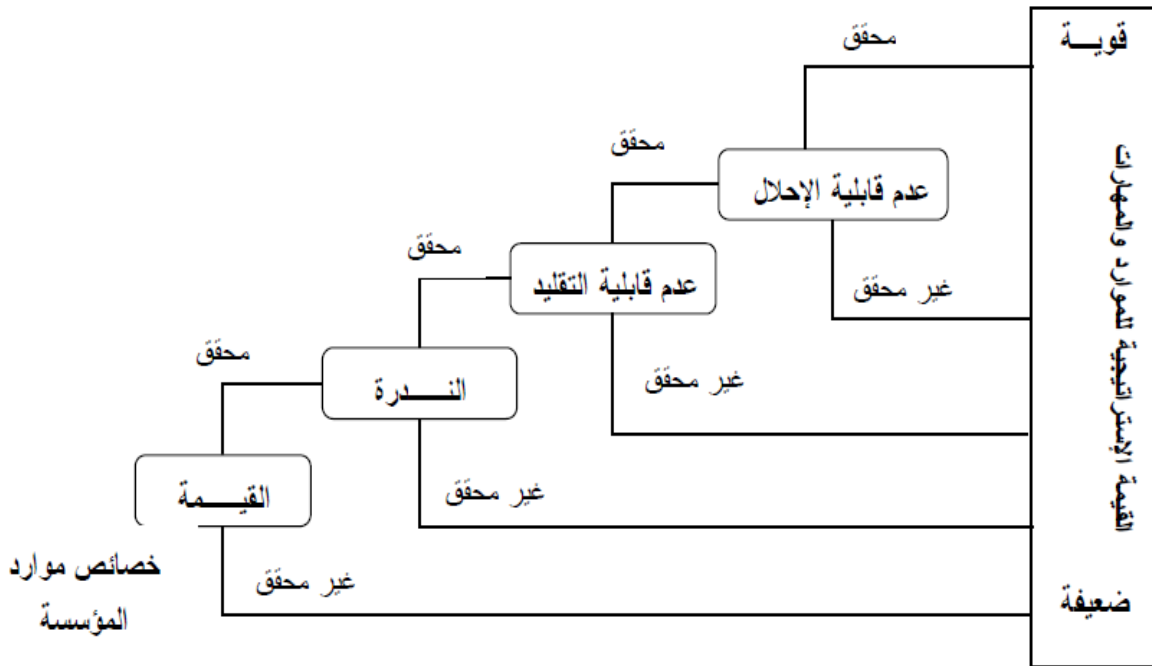
لموردها عند تحقيق الميزة التنافسية.

كلما توفرت هذه الخصائص في موارد المؤسسة أدت إلي تحقيق الميزة التنافسية من خلال

إنشاء القيمة وتكون هذه الأخيرة قوية أو ضعيفة حسب قوة وضعف عدد وقوة هذه الخصائص في

حد ذاتها وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (1.1.3) يوضح العلاقة بين خصائص موارد المؤسسة وإنشاء القيمة



المصدر : Puthod. D., *la théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources*:

illustration avec le group Salamon, XV^{ème} conférence internationale de management stratégique, Annecy/Genève 13-16 juin 2006. p.5.

ج: نظرية الموارد وعلاقتها بنموذج الدراسة:

استند الباحث علي نظرية الموارد والمهارات لبناء نموذج الدراسة لأنها نظرية تصور المنشأة على أنها مجموعة من الموارد بعضها عادي متاح لجميع المنظمات والآخر خاص يمكنها من إنشاء واستدامة الأفضلية التنافسية والتميز على المنظمات الأخرى، كما إن الفكرة الأساسية لنظرية الموارد تكمن في امتلاك المنظمة لموارد ومهارات متميزة تكون بمثابة عوائق أمام المنافسين حيث لا يمكن تقليدها أو مواجهتها (Hamel et Prahalad ,1999).

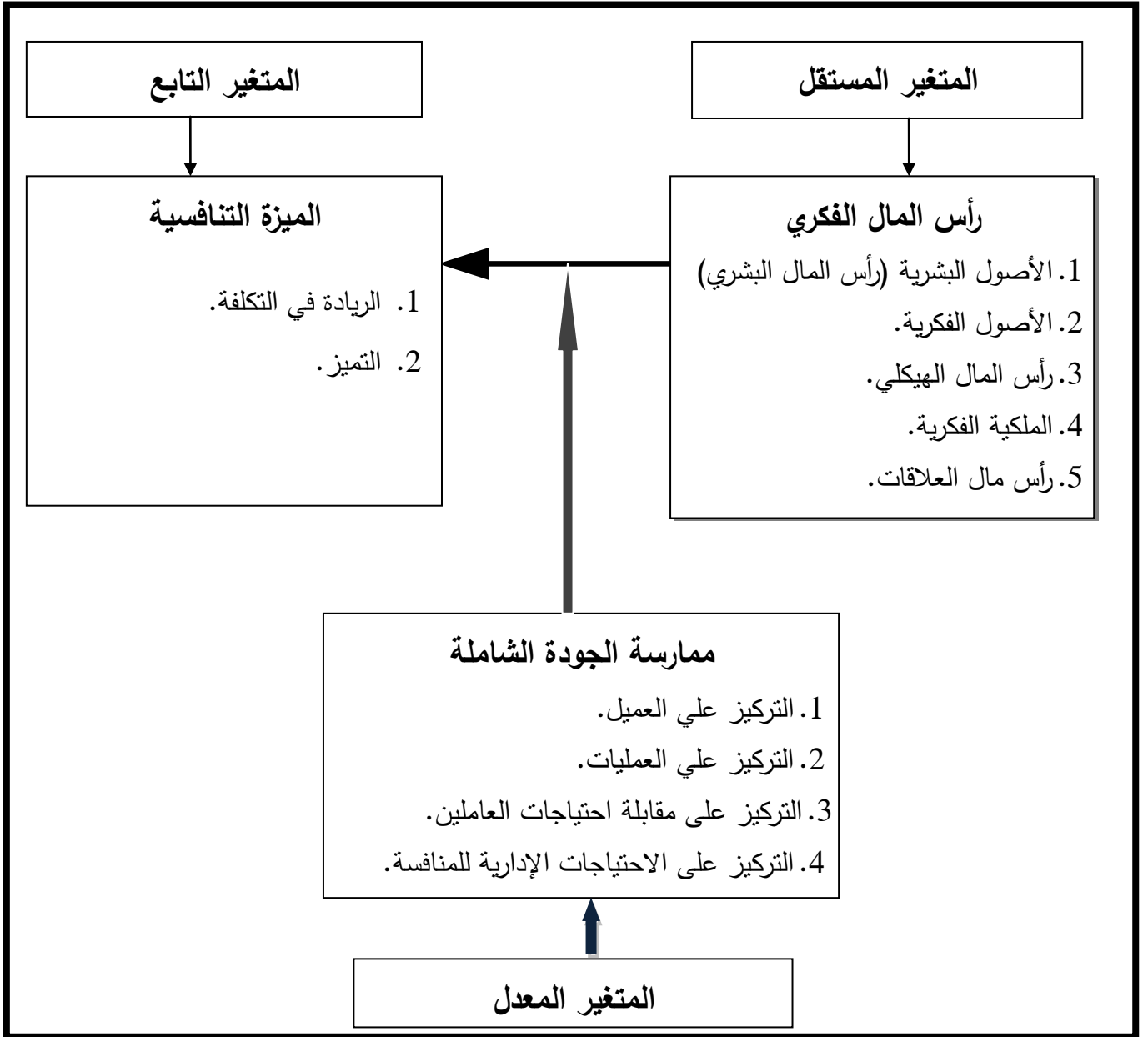
كما أن وجود هذه الموارد (التقنية، التنظيمية، البشرية) المتميزة في المؤسسات، والتي تمثل متطلبات إعادة هندسة العمليات هو الذي يفسر الاختلاف في الأداء بين المؤسسات العاملة في نفس القطاع، ويمكن قياس قدرة الموارد على تحسين الأداء من خلال الاعتماد على تلك الموارد في خلق قيمة ليس بمقدور المنافسين الحاليين والمحتملين تقليدها، وتفعيل استخدام الموارد في صياغة وتنفيذ توجهات واستراتيجيات فعالة (حمزة، 2015). إضافة إلى أن مدخل الموارد لا يهتم بتنمية الموارد الحالية فقط بل ويعمل على تنمية قاعدة موارد المؤسسة مستقبلاً، ويتم ذلك من خلال إحلال وتجديد الاستثمارات للمحافظة على الموارد والمهارات في المؤسسة، وذلك بهدف استمرار الميزة التنافسية المرتكزة على هذه الموارد، وبالتالي فإن تبني توجه استراتيجي بشأن هذه الموارد والتي تمثل متطلبات إعادة هندسة العمليات قد تشكل أساس لتحسين الأداء في الحاضر والمستقبل (وسيلة، 2012).

2.1.3 نموذج الدراسة:

تم تصميم نموذج الدراسة استناداً علي نظرية أعلاه والبحث في الدراسات السابقة وما فيها من فجوات ومن خلال ذلك توصل الباحث إلي النموذج المقترح التالي:

شكل رقم (2.1.3) نموذج الدراسة المقترح

الدور المعدل لممارسة الجودة الشاملة في العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية



المصدر: إعداد الباحث

3.1.3 فرضيات الدراسة:

بغرض الوصول إلى أهداف الدراسة بالإضافة إلى للبحث عن إجابات للأسئلة الواردة في

الدراسة، وفقاً لنموذج الدراسة المقترح ولاختبار نموذج الدراسة تمت صياغة الفرضيات كما يلي:

الفرضية الأولى:

أثبتت دراسة (رضا، 2009) أن رأس المال الفكري هو الركيزة الأساسية لبناء التقدم الاقتصادي بصفة عامة ونجاح المنظمات بصفة خاصة ويتمثل في المعرفة التي يمكن تحويلها إلى قيمة كما أن المحور الأساسي في فكر الإدارة الجديدة هو خلق الميزة التنافسية ويعتبر رأس المال الفكري هو الدعامه والركيزة لهذه الميزة، وكشفت دراسة (عفاف، 2012) أن القيمة الحقيقية للمنظمات تعتمد على ما تمتلكه من رأس مال فكري، والذي يتمثل في مخزون المعرفة لدى العاملين والتي يمكن تحويلها إلى قيمة. وأن القرارات المتعلقة برأس المال الفكري هي قرارات إستراتيجية باعتبارها وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة. كما أن أهم مصدر لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الحالية هو ما تمتلكه من معرفة ومهارات ذهنية تحقق لها التفوق على المنافسين. وخلصت دراسة (صبيرنة، 2015) إلى أن المنظمات الذكية هي التي تهتم باستثمار العقول الموجودة لديها، وتكنولوجيا المعلومات المتوفرة لديها لتحقيق التميز. ومن هنا يمكن استنتاج الفرضية الرئيسة التالية: هناك علاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية، ومن هذه

الفرضية تتفرع الفرضيات الفرعية التالية:

توجد علاقة بين رأس المال الفكري والريادة في التكلفة

1. هنالك علاقة بين الأصول البشرية والريادة في التكلفة.
2. هنالك علاقة بين الأصول الفكرية والريادة في التكلفة.
3. هنالك علاقة بين رأس المال الهيكلي والريادة في التكلفة.
4. هنالك علاقة بين الملكية الفكرية والريادة في التكلفة.
5. هنالك علاقة بين رأس مال العلاقات والريادة في التكلفة.

توجد علاقة بين رأس المال الفكري والتميز

1. هنالك علاقة بين الأصول البشرية والتميز.
2. هنالك علاقة بين الأصول الفكرية والتميز.
3. هنالك علاقة بين رأس المال الهيكلي والتميز.
4. هنالك علاقة بين الملكية الفكرية والتميز.
5. هنالك علاقة بين رأس مال العلاقات والتميز.

الفرضية الثانية:

أشارت بعض الدراسات إلى أهمية تبني معايير إدارة الجودة الشاملة كمتغير وسيط في العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية. حيث كشفت دراسة (الفيومي، 2010) الأثر الوسيط لتبني معايير الجودة الشاملة على العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها: وجود أثر للأصول غير الملموسة المتضمنة رأس المال البشري، ورأس المال التنظيمي، ورأس المال العلاقتي، ورأس المال المعلوماتي، في تحقيق التميز وتحقيق سرعة الاستجابة بشكل يفضي إلى أفكار جديدة أو تطوير أفكار قديمة في ظل تبني معايير إدارة الجودة الشاملة.

لم يتمكن الباحث من العثور على دراسات تناولت الأثر المعدل لممارسة الجودة الشاملة في العلاقة ما بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية وهذا ما دفع الباحث للقيام بهذه الدراسة، ومن هنا يمكن استنتاج الفرضية الرئيسة الثانية: ممارسة الجودة الشاملة يعدل العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية، ومن هذه الفرضية تتفرع الفرضيات التالية:

التركيز على العميل يعدل العلاقة بين مكونات رأس المال الفكري والريادة في التكلفة.

1. التركيز على العميل يعدل العلاقة بين الأصول البشرية والريادة في التكلفة.
2. التركيز على العميل يعدل العلاقة بين الأصول الفكرية والريادة في التكلفة.
3. التركيز على العميل يعدل العلاقة بين رأس المال الهيكلي والريادة في التكلفة.

5. التركيز علي العميل يعدل العلاقة بين الملكية الفكرية والريادة في التكلفة.
 6. التركيز علي العميل يعدل العلاقة بين رأس مال العلاقات والريادة في التكلفة.
- التركيز علي العميل يعدل العلاقة بين مكونات رأس المال الفكري والتميز**
1. التركيز علي العميل يعدل العلاقة بين الأصول البشرية والتميز.
 2. التركيز علي العميل يعدل العلاقة بين الأصول الفكرية والتميز.
 3. التركيز علي العميل يعدل العلاقة بين رأس المال الهيكلي والتميز.
 4. التركيز علي العميل يعدل العلاقة بين الملكية الفكرية والتميز.
 5. التركيز علي العميل يعدل العلاقة بين رأس مال العلاقات والتميز.
- التركيز علي العمليات يعدل العلاقة بين مكونات رأس المال الفكري والريادة في التكلفة.**

1. التركيز علي العمليات يعدل العلاقة بين الأصول البشرية والريادة في التكلفة.
2. التركيز علي العمليات يعدل العلاقة بين الأصول الفكرية والريادة في التكلفة.
3. التركيز علي العمليات يعدل العلاقة بين رأس المال الهيكلي والريادة في التكلفة.
4. التركيز علي العمليات يعدل العلاقة بين الملكية الفكرية والريادة في التكلفة.
5. التركيز علي العمليات يعدل العلاقة بين رأس مال العلاقات والريادة في التكلفة.

- التركيز علي العمليات يعدل العلاقة بين مكونات رأس المال الفكري والتميز.**
1. التركيز علي العمليات يعدل العلاقة بين الأصول البشرية والتميز.
 2. التركيز علي العمليات يعدل العلاقة بين الأصول الفكرية والتميز.
 3. التركيز علي العمليات يعدل العلاقة بين رأس المال الهيكلي والتميز.
 4. التركيز علي العمليات يعدل العلاقة بين الملكية الفكرية والتميز.
 5. التركيز علي العمليات يعدل العلاقة بين رأس مال العلاقات والتميز.

التركيز على مقابلة احتياجات العاملين يعدل العلاقة بين مكونات رأس المال الفكري والريادة في التكلفة.

1. التركيز علي مقابلة احتياجات العاملين يعدل العلاقة بين الأصول البشرية والريادة في التكلفة.
2. التركيز علي مقابلة احتياجات العاملين يعدل العلاقة بين الأصول الفكرية والريادة في التكلفة.
3. التركيز علي مقابلة احتياجات العاملين يعدل العلاقة بين رأس المال الهيكلي والريادة في التكلفة.
4. التركيز علي مقابلة احتياجات العاملين يعدل العلاقة بين الملكية الفكرية والريادة في التكلفة.
5. التركيز علي مقابلة احتياجات العاملين يعدل العلاقة بين رأس مال العلاقات والريادة في التكلفة.

التركيز علي مقابلة احتياجات العاملين يعدل العلاقة بين مكونات رأس المال الفكري والتميز.

1. التركيز علي مقابلة احتياجات العاملين يعدل العلاقة بين الأصول البشرية والتميز.
2. التركيز علي مقابلة احتياجات العاملين يعدل العلاقة بين الأصول الفكرية والتميز.

3. التركيز علي مقابلة احتياجات العاملين يعدل العلاقة بين رأس المال الهيكلية والتميز.
 4. التركيز علي مقابلة احتياجات العاملين يعدل العلاقة بين الملكية الفكرية والتميز.
 5. التركيز علي مقابلة احتياجات العاملين يعدل العلاقة بين رأس مال العلاقات والتميز.
- التركيز علي الاحتياجات الإدارية للمنافسة يعدل العلاقة بين مكونات رأس المال الفكري والتميز.**
1. التركيز علي الاحتياجات الإدارية للمنافسة يعدل العلاقة بين الأصول البشرية والتميز.
 2. التركيز علي الاحتياجات الإدارية للمنافسة يعدل العلاقة بين الأصول الفكرية والتميز.
 3. التركيز علي الاحتياجات الإدارية للمنافسة يعدل العلاقة بين رأس المال الهيكلية والتميز.
 4. التركيز علي الاحتياجات الإدارية للمنافسة يعدل العلاقة بين الملكية الفكرية والتميز.
 5. التركيز علي الاحتياجات الإدارية للمنافسة يعدل العلاقة بين رأس مال العلاقات والتميز.
- التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة يعدل العلاقة بين مكونات رأس المال الفكري والريادة في التكلفة.**

1. التركيز علي الاحتياجات الإدارية للمنافسة يعدل العلاقة بين الأصول البشرية والريادة في التكلفة.
2. التركيز علي الاحتياجات الإدارية للمنافسة يعدل العلاقة بين الأصول الفكرية والريادة في التكلفة.
3. التركيز علي الاحتياجات الإدارية للمنافسة يعدل العلاقة بين رأس المال الهيكلية والريادة في التكلفة.
4. التركيز علي الاحتياجات الإدارية للمنافسة يعدل العلاقة بين الملكية الفكرية والريادة في التكلفة.
5. التركيز علي الاحتياجات الإدارية للمنافسة يعدل العلاقة بين رأس مال العلاقات والريادة في التكلفة.

ثانياً: المنهجية والإجراءات

1.2.3 منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي لمعرفة العلاقة بين المتغيرات، وذلك لأهمية هذا المنهج في البحوث العلمية ليس في مجرد وصف الظاهرة فقط بل لأنه يساهم في الإجابة علي تساؤلات الدراسة، ولأنه أسلوب فعال في جمع البيانات والمعلومات ومقارنتها وتحليلها بغرض الوصول إلي نتائج من خلال معالجة بيانات الدراسة والوصول إلي تفسير لما توصل إليه الباحث من نتائج يمكن تعميمها، ويهدف المنهج الوصفي في هذه الدراسة إلي وصف طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة المتمثلة في(رأس المال الفكري) المتغير المستقل، (الميزة التنافسية) كمتغير تابع والمتغير المعدل هو (ممارسة الجودة الشاملة).

2.2.3 مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة هو المجموعة الكلية التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة قيد الدراسة، ويتكون مجتمع الدراسة من الإدارة العليا (المدير العام للشركة أو من ينوب عنه في المنظمة) ومن مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام بالوحدات المختلفة بالإضافة للعاملين داخل المنظمات التي تعمل في القطاع الخدمي بالسودان، قام الباحث باختيار عينه من العاملين في هذه المنظمات، واختصر ذلك علي مجموعة من المنظمات التي تمارس الجودة الشاملة، تم اختيارها عشوائياً عن طريق المعاينة العشوائية، وبلغ عدد المنظمات المبحوثة 109 منظمة موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (1.2.3) يوضح عدد المنظمات المبحوثة ونوعية نشاطها

رقم	القطاع	العدد	نوع النشاط
1	شركات الطيران	16	السفر والسياحة
2	شركات التأمين	13	التأمين
3	البنوك	36	مالي
4	شركات الاتصالات	3	الاتصالات والانترنت
5	الشركات المالية	41	مالي
	الجملة	109	

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

3.2.3 عينة الدراسة:

اختار الباحث أسلوب العينة غير الاحتمالية ونوعية هذه العينة ملائمة للبحث حيث وضح (Hair,2010) إن أي عينة تتكون من أكثر من مائة فهي عينة ملائمة وتؤدي إلي بيانات دقيقة اختصرت عينة الدراسة علي مجموعة من المنظمات المحلية والأجنبية العاملة في القطاع الخدمي بأنواعه المختلفة والتي تمارس الجودة الشاملة في نشاطاتها، وتم توزيع عدد (150) استبانته علي (109) منظمة بواقع استبانة إلي اثنين لكل منظمة من منظمات مجتمع البحث وقد بلغ عدد الاستبيانات المستردة (148) استبانته صالحة للتحليل الإحصائي.

4.2.3 أداة الدراسة:

هي عبارة عن الوسيلة التي يتبعها الباحث في جمع المعلومات اللازمة عن المشكلة قيد الدراسة، وتوجد العديد من الوسائل المستخدمة في مجال البحث العلمي لجمع المعلومات والبيانات اللازمة لإجراء الدراسات، ولقد اعتمد الباحث بصورة رئيسية علي الاستبيان لجمع المعلومات من عينة الدراسة المختارة.

5.2.3 مصادر جمع البيانات:

- في سبيل تحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث علي عدد من المصادر متمثلة في الآتي:
- **المصادر الثانوية:** الكتب والمراجع والدوريات والمجلات العلمية والندوات والمؤتمرات والملتقيات العلمية ذات الصلة بموضوع الدراسة، بالإضافة للدراسات والبحوث السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة، والمواقع الإلكترونية.
 - **المصادر الأولية:** وتتعلق بالجانب الميداني حيث اعتمدت الدراسة علي الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات التي تخدم أهداف الدراسة وتحليل هذه البيانات وتقديم ما توصلت إليه من نتائج.

6.2.3 قياس متغيرات الدراسة:

يحتوي هذا القسم علي مصادر قياس متغيرات الدراسة، التي تعتمد علي الإستبانة كأداة لجمع

البيانات، وتتكون الإستبانة من قسمين:

القسم الأول: يحتوي هذا القسم علي مجموعة الأسئلة المتعلقة بالبيانات الشخصية للمبحوثين، مثل

النوع، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الوضع الوظيفي.

القسم الثاني: يتعلق بقياس متغيرات الدراسة، وقد تم قياس هذه المتغيرات باستخدام مقياس ليكارت

الخماسي بحيث يشير الرقم (1) إلي موافق بشدة والرقم (2) إلي موافق والرقم (3) إلي محايد

والرقم (4) إلي غير موافق والرقم (5) إلي غير موافق بشدة، ويتكون من ثلاثة محاور تحتوي علي

عبارات تقيس المتغير المستقل (المحور الأول) والمتغير المعدل (المحور الثاني) والمتغير التابع

(المحور الثالث) وهي كالآتي:

المحور الأول: ويناقش هذا المحور رأس المال الفكري بأبعاده الخمس (الأصول البشرية، الأصول

الفكرية، رأس المال الهيكلي، الملكية الفكرية، رأس مال العلاقات).

رأس المال الفكري:

هو مجموعة الأصول المعرفية المتفردة والمعتمدة على العقول البشرية المبدعة ومتطلبات

ونظم العمل، والعلاقة مع العملاء، والتي تؤدي إلى الإنتاج المستمر للأفكار، والأساليب الجديدة

التي تحقق قيمة مضافة للمنظمة، وتدعم قدرتها التنافسية (مرسي، 2008).

جدول رقم (2.2.3) قياس رأس المال الفكري

رقم	العبرة	
1	تعلم الإدارة على توفير كافة المعلومات التي تساعدني على الأداء الجيد.	الأصول البشرية
2	لدي معرفة كاملة عن مجال عملي.	
3	يمكنني الحصول على المعلومات اللازمة لإنجاز العمل بسهولة.	
4	أعرف الشخص الذي يمتلك المعلومات التي احتاجها في عملي.	
5	استطيع توظيف مهاراتي وقدراتي على لانجاز العمل المطلوب مني.	
6	لدي الإدارة كفاءات ذوي خبرة في مجالات مختلفة.	
7	تهتم الإدارة بتدريب الموظفين بشكل يتناسب مع احتياجاتهم الوظيفية.	
8	تساهم الدورات التدريبية التي أشارك فيها في تطوير مهاراتي وقدراتي الوظيفية.	
1	تعلم الإدارة على تحفيز العاملين لابتكار أفكار تخدم العمل.	الأصول الفكرية
2	لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة تسهم في تطوير الأداء والعمل.	
3	تعلم الإدارة على تحديد المعرفة اللازمة لأداء العمل مستقبلاً وتوفيرها للموظفين.	
4	لدي الرغبة في تنمية قدراتي الابتكارية وتطوير الأداء.	
5	يتميز المدراء بالإبداع والابتكار في أدائهم.	
1	تتوفر للعاملين بيئة عمل ملائمة تمكنهم من العمل بكفاءة.	رأس المال الهيكلية
2	تمتلك الشركة تكنولوجيا متقدمة تساهم في انجاز الأعمال بكفاءة.	
3	تهتم الشركة بالتحسين المستمر والمراجعة الدائمة للعمليات والممارسات الإدارية.	
4	تحرص الشركة على وجود أنظمة اتصالات متطورة داخل الأقسام التابعة لها.	
5	تعلم الشركة على بناء ثقافة تنظيمية قوية متماسكة.	
1	لدي الشركة القدرة على امتلاك براءات الاختراع ومنح التراخيص.	الملكية الفكرية
2	تمتلك الشركة حقوق النشر أو حقوق تصميم منتجاتها.	
3	تعلم الشركة على تحويل الأصول الفكرية إلى أصول ذات قيمة تجارية.	
4	توفر الشركة الحماية القانونية للمعلومات والأسرار التصنيعية وتحافظ عليها.	
1	يتوفر لدى الشركة نظام مفعل لتوثيق شكاوي الزبائن بانتظام.	رأس مال العلاقات
2	تعتبر صحة الموظفين والزبائن من أهم أولويات الشركة.	
3	تحرص الشركة على التعاقد مع موردين موثوق بهم.	
4	تولي الشركة الأولوية في الإيفاء بالوعدو المقدمة لزيائنها.	
5	تحرص المنظمة على تدريب أفرادها لزيادة معارفهم وتنفيذ العمل بجودة عالية.	
6	تلتزم الشركة بمواصفات جودة الخدمة.	
7	تحرص الشركة على تخفيض أسعار منتجاتها مقارنة مع الشركات المنافسة.	
8	تحرص الشركة على تلبية احتياجات المستهلك من منتجاتها.	

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

المحور الثاني: يناقش هذا المحور ممارسة الجودة الشاملة التي تتكون من أربعة أبعاد هي (التركيز علي العميل، التركيز علي العمليات، التركيز على مقابلة احتياجات العاملين، التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة).

ممارسة الجودة الشاملة:

منهج متكامل لخدمة العميل، فهي ليست مجرد إدارة متخصصة تسعى إلى تحقيق الجودة في مجال، أو أكثر داخل المنظمة، بل هي عملية متكاملة تشمل جميع الأنشطة والوظائف على شكل سلسلة؛ بحيث يعتبر أي خلل في أي جزئية منها نقطة ضعف تؤثر في الجودة الكلية (عقيلي، 2000).

جدول رقم (3.2.3) قياس ممارسة الجودة الشاملة

رقم	العبارة	
1	تقدم المنظمة منتجات عالية الجودة تلبي حاجات ورغبات العملاء.	التركيز علي العميل
2	يتم إدراك أهمية الأسئلة والاستفسارات التي يطرحها العملاء.	
3	هناك نظام يسمح بمعرفة ما إذا كان العملاء راضيين أم غير راضيين عن الخدمات المقدمة لهم.	
4	تساهم كل الأقسام والإدارات علي حل المشاكل التي تواجه العملاء.	
5	تهتم المنظمة ببحوث التسويق للتعرف علي رغبات الزبائن غير المشبعة.	
6	تلتزم المنظمة بمتابعة شكاوى العملاء.	
7	تسعي المنظمة علي التأكد من رضا العميل قبل انصرافه.	
1	يوجد برنامج لتبسيط وتسهيل الإجراءات مثل تقليل الخطوات في المعاملات.	التركيز علي العمليات
2	يتم إلغاء الأنشطة والأعمال غير الضرورية.	
3	هناك خطة لخفض أوقات إنجاز المعاملات.	
4	تسعى الإدارة دائماً لتخفيض الأخطاء.	
5	يوجد نظام رقابي يشتمل على إجراءات وقائية وتصحيحية.	
1	تمنح الإدارة فرصة للعاملين لإبداء رأيهم في الأعمال الموكلة إليهم.	التركيز علي مقابلة احتياجات العاملين
2	يتم إشراك العاملين في إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل.	
3	يتم إشراك العاملين بالأنشطة التي تتعلق بطرق تحسين إدارة الأعمال.	
4	تهتم المنظمة بأساليب العمل الجماعي وروح الفريق بين أفرادها.	
5	تعمل الشركة علي تدريب منسوبيها لمواكبة المتغيرات البيئية.	
6	يشمل التدريب جميع المستويات الإدارية.	

يساهم التدريب في رفع الجودة وتحسين الأداء.	7	التركيز علي الاحتياجات الإدارية للمنافسة
يتم تدريب كافة العاملين على أساليب ضبط الجودة.	8	
يوجد نظام إداري يهتم بدراسة السوق والمتغيرات الاقتصادية.	1	
يتم دراسة أوضاع المنافسة لتحسين الخدمة.	2	
يتم الاهتمام بدراسة وتحليل الحصة السوقية.	3	
يوجد نظام معلومات لمتابعة التطورات في مجال تقديم الخدمة.	4	
يتم مراجعة وتحديث أساليب الرقابة علي الجودة.	5	

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

المحور الثالث: يناقش هذا المحور الميزة التنافسية التي تتكون من بعدين هما: الريادة في التكلفة والتميز .

الميزة التنافسية:

هي المجال التي تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات، وتتبع الميزة التنافسية من قدرة المنظمة على استغلال مواردها المادية أو البشرية أو الفكرية، فقد تتعلق بالجودة أو بالتكنولوجيا أو القدرة على تخفيض التكلفة أو الكفاءة التسويقية (رضا، 2009).

جدول رقم (4.2.3) قياس الميزة التنافسية

رقم	العبرة	
1	يقدم موظفو الشركة الخدمات بالشكل المطلوب.	الريادة
2	تخصص الشركة وحدة خاصة للتواصل مع المشتركين والتعرف علي آراءهم بخصوص جودة الخدمات.	في
3	ينجز موظفو الشركة الخدمات بسرعة وفي الوقت المحدد.	التكلفة
4	يعطي موظف الشركة اهتماماً فردياً بالزبائن ويتعامل مع مشاكلهم بعناية فائقة.	
5	تسهّم نظم المعلومات المستخدمة في الشركة علي خفض تكاليف العمليات والخدمات.	
1	يسعى العاملون لإيجاد طرق جديدة ومبتكرة في العمل.	التميز
2	تسعي الشركة بشكل دائم لتطبيق التقنيات الحديثة بما يساعد في سرعة انجاز العمليات في الشركة.	

3	تتبنى الشركة إدخال وتجريب الأفكار الابتكارية التي يقدمها الموظفون لمواجهة مشكلات العمل.
4	تتمتع الشركة بثقافة تنظيمية تساعد علي تأمين فرص الإبداع والمبادرة.
5	تهتم الشركة بتطوير تشكيلة الخدمات المقدمة للزبائن بما يتناسب مع ما يقدمه المنافسون.
6	تساعد تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في الشركة علي سرعة تطوير وتنوع الخدمات المقدمة للزبائن.

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

7.2.3 الاختبار المبدئي لأداة جمع البيانات:

استخدم الباحث في حساب الثبات (Reliability) - مدى الاتساق الداخلي للعبارة - لأداة الدراسة معادلة ألفا كرونباخ (α) (cronbach,s Alpha)، كما قام الباحث بتوزيع الاستبانة علي عدد من المحكمين ذوي العلاقة في مجال الدراسة بالجامعات السودانية المحلية، في كل من جامعة بحري، جامعة النيلين، جامعة أم درمان الأهلية، جامعة قاردين سيتي للعلوم وجامعة النيل الأزرق، وطلب منهم إبداء الرأي في فقرات الاستبانة من حيث مدى شمولية متغيرات الدراسة وسلامتها لغوياً ووضوح عباراتها حيث يسهل للمبحوثين فهمها والإجابة عليها، وبعد استعادة الاستبيان من المحكمين تم إجراء التعديلات التي اقترحت عليه، ملحق رقم (2).

8.2.3 إجراءات الدراسة الميدانية:

يعتبر الاستبيان هو الوسيلة التي استخدمها الباحث للحصول علي البيانات الميدانية لهذه الدراسة، وقد تم تصميم الاستبانة بحيث اشتملت علي قسمين القسم الأول اشتمل علي البيانات المهنية والشخصية بينما القسم الثاني غطي الأسئلة المتعلقة بمفردات الدراسة المتمثلة في أبعاد رأس المال الفكري وأبعاد الجودة الشاملة وأبعاد الميزة التنافسية.

ولقد اشتمل قسم البيانات الشخصية علي النوع، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية. بينما اشتمل القسم الثاني علي ثلاث محاور، هي محور رأس المال الفكري اشتمل علي خمسة أبعاد تم قياسها بثلاثين عبارة تغطي رأس المال الفكري وهي ثمانية عبارات تقيس بعد

الأصول البشرية، وخمس عبارات تقيس بعد الأصول الفكرية، خمس عبارات تقيس بعد رأس المال الهيكلي، وأربع عبارات تقيس بعد الملكية الفكرية، وثمانية عبارات تقيس بعد رأس مال العلاقات. واشتمل محور الجودة الشاملة علي أربعة أبعاد تم قياسها بخمس وعشرين عبارة علي النحو التالي سبع عبارات تقيس بعد التركيز علي العميل وخمس عبارات تقيس بعد التركيز علي العمليات وثمانية عبارات تقيس بعد التركيز علي مقابلة احتياجات العاملين وخمس عبارات تقيس بعد التركيز الاحتياجات الإدارية للمنافسة، أما محور الميزة التنافسية اشتمل علي بعدين تم قياسهما بأحد عشر عبارة وهي خمس عبارات تقيس بعد الريادة في التكلفة وست عبارات تقيس بعد التميز. واستخدم الباحث مقياس ليكارت (Likert Scale) الخماسي الأبعاد علي النحو التالي موافق بشدة (1) موافق (2) محايد (3) غير موافق (4) غير موافق بشدة (5). صمم هذا المقياس للتعرف علي قوة موافقة أو عدم موافقة المستقضي منه علي جمل معينة، وذلك باستخدام مقياس مكون من فئات (درجات). (أوما سيكاران، 2013).

جودة المقياس:

أ. شمولية البناء الداخلي: ولتحقيق هذا المفهوم قام الباحث بأخذ الوارد في أداة الدراسة من الدراسات السابقة، ثم قام بترجمة بعض الأسئلة من اللغة الانجليزية إلي اللغة العربية حتى يسهل للمستخدمين فهمها والإجابة عليها.

ب. الاعتمادية: هي أن تكون الإجابات المستخدمة متجانسة ومتكاملة بما يحقق الصدق والثبات بحيث تقيس الاستبانة الجوانب من وضعية قياسها وتؤدي نفس النتائج إذا استخدمت مرة أخرى تحت نفس ظروف الدراسة.

9.2.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم إدخال البيانات باستخدام الحاسوب كما تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج

(AMOS 24) ومن ثم المعالجة الإحصائية من الأساليب الإحصائية المستخدمة.

1.9.2.3 الإحصاء الوصفي:

يهدف إلي تلخيص وإدماج البيانات الرقمية بغرض تحويلها من مجرد أرقام إلي شكل أو صورة أخرى يسهل فهمها واستيعابها، ومن أكثر المقاييس المستخدمة هي مقاييس النزعة المركزية، مقاييس التشتت ومقاييس الارتباط والانحدار، ويتوقف استخدام أيها منها علي نوعية البيانات ومستوي القياس، سواء أكان اسماً أو وصفاً، أو ترتيبياً أو فئوياً أو نسبي.

2.9.2.3 أساليب الإحصاء التحليلي:

الصدق: يقصد بالصدق شمول الاستنباه لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل، مع وضوح فقراتها ومفرداتها بحيث تكون مفهومة لمن يستخدمها، كما يعني الصدق التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه.

معامل الارتباط: تم استخدامه لقياس واعتمادية الأداة المستخدمة في هذه الدراسة.

أسلوب تحليل معامل الارتباط: استخدم هذا التحليل لمعرفة المكونات الأساسية للوصول إلي جودة توفيق متغيرات الدراسة وإجراء التعديلات في فرضيات الدراسة بناءً علي نتائج التحليل.

معامل الارتباط بيرسون: في نظرية الاحتمالات والإحصاء يبين الارتباط أو معامل الارتباط قوة العلاقة واتجاه العلاقة الخطية بين متغيرات عشوائية.

أما استخدام المصطلح في المفهوم العام فيعبر عن أي علاقة وليس بالضرورة أن تكون خطية، هنالك عدة عوامل تستخدم في عدة حالات، أفضلها ما يعرف بمعامل ارتباط بيرسون (Pearson product-moment correlation coefficient) والذي يتحصل عليه بقسمة التباين بين متحولين علي حداث انحرافهما المعياري. وعلي الرغم من اسم هذه الطريقة إلا انه تم وضعها للمرة الأولى من قبل فرانسيس جالتون استخدم لقياس درجة الارتباط بين المتغيرات التي تعكس مدة الارتباط بين المتغيرات من جهة وبين بنود المتغير الواحد (المستقل) من جهة أخرى.

الانحدار المتعدد: من الأساليب الإحصائية المتقدمة والتي تضمن دقة الاستدلال من أجل تحسين نتائج البحث عن طريق الاستخدام الأمثل للبيانات في إيجاد علاقات سببية بين المتغيرات موضوع الدراسة. الانحدار الخطي المتعدد هو عبارة عن إيجاد معادلة رياضية تعبر عن العلاقة بين متغيرين وتستعمل لتقدير قيم سابقة ولتنبؤ قيم مستقبلية كما يستخدم لقياس العلاقة بين متغيرين فأكثر.

الانحراف المعياري: هو الجذر التربيعي للتباين، ومن الملاحظ أن التباين يقاس بالوحدات المربعة وليس بوحدات المتغير والانحراف المعياري يقاس بنفس وحدات المتغير محل الظاهرة ، والانحراف المعياري هو أفضل مقاييس التشتت وأشهرها استخداماً بالرغم صعوبة حساباته حال كبر العينة ولكن الحاسب الآلي سهل هذه الصعوبة.

الوسيط: يعرف علي أنه القيمة التي تتوسط مجموعة القيم إذا تم ترتيبها ترتيباً تصاعدياً أو تنازلياً. **الوسط الحسابي:** يعرف بأنه مجموع قيم المشاهدات مقسوماً على عددها ويتأثر بوجود قيم متطرفة. **المنوال:** هو القيمة الأكثر شيوعاً أو تكراراً.

التباين: هو متوسط مربع المسافات بين القيم والمتوسط الحسابي والتباين دائماً أكبر من، أو يساوي صفر.

10.2.3 الخلاصة:

اشتمل هذا الفصل علي نظرية الموارد التي تعكس دور الموارد الملموسة وغير الملموسة في نجاح المنظمات، بالإضافة إلي نظرية الجودة الشاملة التي تدعم المنظمات عن طريق تحقيق الميزة التنافسية وتحقيق رغبات العملاء من خلال عملية التحسين المستمر ، كما تم عرض منهج ومجتمع العينة الدراسية، وكذلك قياس متغيرات الدراسة المتمثلة في رأس المال الفكري كمتغير مستقل والميزة التنافسية كمتغير تابع والجودة الشاملة كمتغير معدل، والمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل النتائج.

الفصل الرابع

عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

في هذا الفصل يستعرض البحث الإجراءات الأولية قبل تحليل البيانات (تنظيف البيانات)، معدل استجابة أفراد العينة، تحليل البيانات الأساسية في عينة الدراسة، التحليل العاملي الاستكشافي، التحليل العاملي التوكيدي وتحليل الاعتمادية، المتوسطات والانحراف المعياري، الارتباط بالإضافة إلى معرفة علاقة التأثير بين المتغيرات عن طريق استخدام أسلوب تحليل المسار ونمذجة المعادلة البنائية.

1.4 وصف مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من (عينة من منظمات القطاع الخدمي) والبالغ عددها (109) منظمة.

عينة الدراسة: تمّ اختيار مفردات البحث من مجتمع الدراسة عن طريقة العينة غير الاحتمالية (الميسرة).

تقييم أداة الدراسة: للتأكد من صلاحية أداة الدراسة تم استخدام كل من اختبارات الصدق والثبات وذلك على النحو التالي:

1. **صدق أداة الدراسة:** يقصد بصدق أو صلاحية أداة القياس قدرة الأداء على قياس ما صممت من أجله وبناءً على نظرية القياس الصحيح تعنى الصلاحية التامة خلو الأداة من أخطاء القياس سواء كانت عشوائية أو منتظمة، وقد اعتمدت الدراسة في قياس صدق أداة الدراسة على الآتي:

2. **اختبار صدق محتوى المقياس:** بعد أن تم الانتهاء من إعداد الصيغة الأولية لمقاييس الدراسة وحتى يتم التحقق من صدق محتوى أداة الدراسة والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين بلغ عددهم (6) من المحكمين في مجال الإدارة كما هو موضح في الملحق (2)، وقد طلب من المحكمين إبداء آرائهم حول أداة الدراسة ومدى صلاحية الفقرات وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم

مستوى الصياغة اللغوية أو أية ملاحظات يرونها مناسبة. وبعد أن تم استرجاع الاستبيان من جميع الخبراء تم تحليل استجاباتهم والأخذ بملاحظاتهم وإجراء التعديلات التي اقترحت عليه، مثل تعديل محتوى بعض الفقرات، وتعديل بعض الفقرات لتصبح أكثر ملائمة، وحذف بعض الفقرات وتصحيح أخطاء الصياغة اللغوية وقد اعتبر الباحث الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المشار إليها بمثابة الصدق الظاهري وصدق المحتوى للأداة وبالتالي فإن الأداة أصبحت صالحة لقياس ما وضعت له. وبذلك تمّ تصميم الاستبانة في صورتها النهائية انظر ملحق رقم (1).

2.4 تنظيف البيانات Cleaning data:

البيانات المفقودة Missing data:

إن فقدان العديد من البيانات أي تركها دون إجابة من قبل المبحوث تولد العديد من المشكلات أي أنها تمثل في بعض الأحيان تحيز المستجيب تجاه السؤال المحدد أو نسيان المستجيب لذلك السؤال والقاعدة العامة في التعامل مع البيانات المفقودة هي أن لا تزيد عن 10% من حجم الأسئلة فإذا زادت عن ذلك يجب التخلص من الاستبيان نهائياً باعتباره غير صالح للتحليل وعليه يتم استخدام طريقة المتوسط للتعامل معها إذا قلت عن الحد المقبول يتم حذفها.

الإجابات المتماثلة Unengaged response:

إن إعطاء المستجيب إجابة واحدة لكل فقرات الاستبيان قد يعني ذلك عدم اهتمام المستجيب لتلك الأسئلة وخاصة إذا كانت هنالك أسئلة عكسية في الاستبيان إذ يستحيل إعطاءها نفس الإجابة لذلك يجب أن يكون هنالك تشتت في إجابة المستجيبين أي أن لا يكون هنالك تجانس تام لتلك الإجابات ويتم التعرف على هذا من خلال احتساب الانحراف المعياري للإجابات فإذا كان هنالك انحراف معياري عالي يعني أن هنالك تشتت في الإجابات والعكس صحيح وعليه أي استبيان يقل الانحراف معياري عن 5. يجب حذفه.

معدل استجابات العينة:

تم جمع البيانات من الميدان عن طريق الإستبانة الموجه لعينة من المنظمات الخدمية، حيث تم توزيع (150) إستبانة، تمكن الدارس من الحصول على (148) إستبانة من جملة الاستبيانات الموزعة بنسبة (98.7%)، وهي نسبة كبيرة تعكس مدي استجابة المبحوثين وتعني وضوح عبارات الاستبيان المستخدمة في جمع بيانات الدراسة الميدانية، أما عدد الاستبيانات التي لم

تسترد بلغ (2) إستبانة بنسبة (1.3%) من ثم عمل تنظيف للبيانات وعليه تم إعداد ملخص لكل عمليات تنظيف البيانات وكذلك معدل الاستجابة كما في الجدول (1.4).

الجدول (1.4) تنظيف البيانات ونسبة الاستجابة

رقم	البيان	الاستجابة
1	مجموع الاستبيانات الموزعة للمستجيبين	150
2	مجموع الاستبيانات التي تم إرجاعها	148
3	الاستبيانات التي لم تسترد	2
4	الاستبيانات غير الصالحة نسبة لبياناتها المفقودة	0
5	الاستبيانات غير الصالحة نسبة لإجاباتها المتشابهة	0
6	عدد الاسبانيات الصالحة للتحليل	148
7	نسبة الاستجابة	%98.7

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

3.4 البيانات الشخصية:

احتوت البيانات الأساسية علي خمسة عناصر: نوع المبحوث, عمر المبحوث, خبرة المبحوث, مؤهل المبحوث, وظيفية المبحوث. فيما يتعلق بالنوع نجد أن نسبة 64.2% من أفراد العينة هم ذكور وهي النسبة الأكبر بينما نسبة 35.8% من أفراد العينة هم إناث, فيما يتعلق بعمر المبحوث فنجد أن نسبة 15.5% من أفراد العينة أعمارهم اقل من 30 سنة, بينما نسبة 43.9% من أفراد العينة أعمارهم من 31 إلى 40 سنة, ونسبة 32.4% من أفراد العينة أعمارهم من 41 إلى 50 سنة ونسبة 8.1% من أفراد العينة أعمارهم من 51 إلى 60 سنة. أما خبرة المبحوث فنجد أن نسبة 43.2% أقل من 5 سنوات, ونسبة 23.6% من أفراد المجتمع خبرتهم من 6 إلى 10 سنة, 33.1% من أفراد عينة الدراسة خبرتهم من 11 إلى 15 سنة. أما بالنسبة للمؤهل فنجد أن نسبة 50% من أفراد عينة الدراسة جامعيون, ونسبة 20.3% من أفراد عينة الدراسة تعليمهم فوق الجامعي, وأن نسبة 29.7% من عينة الدراسة يحملون مؤهلات أخرى. أما بالنسبة للوضع الوظيفي للمبحوثين فنجد أن نسبة 4.1% من عينة الدراسة هم في وظيفية مدير عام, وأن نسبة 18.9% من أفراد عينة الدراسة في وظيفية مدير إدارة, ونسبة 18.9% من أفراد عينة الدراسة في وظائف رؤساء أقسام, ونسبة 43.2% من أفراد عينة الدراسة موظفون, ونسبة 14.9% من أفراد عينة الدراسة في وظائف أخرى.

جدول رقم (2.4) يوضح البيانات الشخصية لعينة الدراسة

العامل الديموغرافي	البيان	العدد	النسبة
نوع المبحوث	ذكر	95	64.2
	أنثي	53	35.8
المجموع		148	%100
عمر المبحوث	اقل من 30 سنة	23	15.5
	من 31 إلى 40 سنة	65	43.9
	من 41 إلى 50 سنة	48	32.4
	من 51 إلى 60 سنة	12	8.1
المجموع		148	%100
خبرة المبحوث	اقل من 5 سنة	64	43.2
	من 5 إلى 10 سنة	35	23.6
	من 10 إلى 15	49	33.1
المجموع		148	%100
مؤهل المبحوث	جامعي	74	50
	فوق الجامعي	30	20.3
	أخري	44	29.7
المجموع		148	%100
وظيفية المبحوث	مدير عام	6	4.1
	مدير إدارة	28	18.9
	رئيس قسم	28	18.9
	موظف	64	43.2
	أخري	22	14.9
المجموع		148	%100

إعداد الدارس: من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

4.4 التحليل العاملي الاستكشافي: Exploratory Factor Analysis :

يستخدم هذا النوع في الحالات التي تكون فيها العلاقات بين المتغيرات والعوامل الكامنة غير معروفة، وبالتالي فإن التحليل العاملي يهدف إلى اكتشاف العوامل التي تصف إليها المتغيرات ولاختبار الاختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة، حيث تقوم عملية التحليل العاملي بتوزيع عبارات الإستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع العبارات التي

تقيس كل متغير علي حسب انحرافها عن الوسط الحسابي وتكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى (زغلول، 2003)، ويؤدي التحليل العاملي إلى تقليل حجم البيانات وتلخيصها والإقلال من المتغيرات العديدة إلى عدد ضئيل من العوامل مستنداً في ذلك إلى معامل الارتباط بين متغير وغيره من المتغيرات الأخرى(سامي، 2009)، حيث تستند غريبة متغيرات الدراسة بواسطة التحليل العاملي على عدد من الافتراضات (Hair et al , 2010) كشرط لقبول نتائجها وهي :

1/ وجود عدد كافي من الارتباطات ذات دلالة إحصائية في مصفوفة الدوران.

2/ ألا تقل قيمة (KMO) عن 60% لتتناسب العينة.

3/ ألا تقل قيمة اختبار (Bartlett's Test of Sphericity) عن الواحد.

4/ أن تكون قيمة الاشتراكات الأولية (Communities) للبنود أكثر من 50%.

5/ ألا يقل تشبع العامل عن 50% مع مراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن 50% في العوامل الأخرى.

6/ ألا تقل قيم الجذور الكامنة (Eigen values) عن الواحد.

التحليل العاملي الاستكشافي لرأس المال الفكري:

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الإحصائي (AMOS 24) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، ويوضح الجدول (3.4) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي لرأس المال الفكري المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات 30 عبارة).

الجدول (3.4) التحليل العاملي الاستكشافي لرأس المال الفكري (حجم العينة: 148)

1	2	3	4	5	6	
.616						لدي معرفة كاملة عن مجال عملي - الأصول البشرية
.901						يمكنني الحصول على المعلومات اللازمة لإنجاز العمل بسهولة - الأصول البشرية
.820						أعرف الشخص الذي يمتلك المعلومات التي احتاجها في عملي - الأصول البشرية
.759						استطيع توظيف مهاراتي وقدراتي لإنجاز العمل المطلوب مني - الأصول البشرية
.628						لدى الشركة كفاءات ذوى خبرة في مجالات مختلفة - الأصول البشرية
				.503		تعمل الإدارة على تحفيز العاملين لابتكار أفكار تخدم العمل - الأصول الفكرية
				1.004		لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة تسهم في تطوير الأداء والعمل - الأصول الفكرية
				1.074		تتوفر للعاملين بيئة عمل ملائمة تمكنهم من العمل بكفاءة - رأس المال الهيكلي
			.944			تمتلك الشركة تكنولوجيا متقدمة تساهم في انجاز الأعمال بكفاءة - رأس المال الهيكلي
			.540			تهتم الشركة بالتحسين المستمر والمراجعة الدائمة للعمليات والممارسات الإدارية - رأس المال الهيكلي
.788						لدي الشركة القدرة علي امتلاك براءات الاختراع ومنح التراخيص - الملكية الفكرية
.905						تمتلك الشركة حقوق النشر وحقوق تصميم منتجاتها - الملكية الفكرية
.720						تعمل الشركة علي تحويل الأصول الفكرية إلي أصول ذات قيمة تجارية - الملكية الفكرية
.672						توفر الشركة الحماية القانونية للمعلومات والأسرار التصنيعية وتحافظ عليها - الملكية الفكرية
		.688				يتوفر لدى الشركة نظام مغل لتوثيق شكاوي الزبائن بانتظام - رأس مال العلاقات
		.921				تعتبر صحة الموظفين والزبائن من أهم أولويات الشركة - رأس مال العلاقات
		.793				تحرص الشركة على التعاقد مع موردين موثوق بهم - رأس مال العلاقات
		.681				تولي الشركة الأولوية في الإيفاء بالوعود المقدمة لزيائنها - رأس مال العلاقات
		.870				تحرص المنظمة علي تدريب أفرادها لزيادة معارفهم وتنفيذ العمل بجود عالية رأس المال الزبوني
		.870				تلتزم الشركة بمواصفات جودة الخدمة - رأس المال الزبوني
		.977				تحرص الشركة على تخفيض أسعار منتجاتها مقارنة مع الشركات المنافسة رأس المال الزبوني
.823	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy					
2078.873	Bartlett's Test of Sphericity					
68.533	Total Variance Explained					

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

أجري التحليل العاملي الاستكشافي لعدد (30) عبارة تستخدم لقياس رأس المال الفكري، والجدول رقم (3.4) يعرض ملخص نتائج التحليل العاملي الاستكشافي الذي أجري علي (رأس المال الفكري). في الاختبار الأول من التحليل العاملي الاستكشافي وجدت (13) عبارة لم تستوفي شروط قبولها حسب افتراضات (Hair et al, 2010) لذلك تم استبعادها. كما أوضح التحليل العاملي الاستكشافي لرأس المال الفكري انقسام بعد رأس مال العلاقات، واستناداً علي الدراسات السابقة تمت إعادة تسميته في بعدين هما رأس مال العلاقات ورأس المال الزبوني ذلك حسب دراسة (نعم

حسين، 2000) ودراسة (رجب، 2011)، كما أن العبارات التي استوفت الشروط عند إجراء التحليل العامل الاستكشافي لهذا البعد تقيس جودة الخدمة المقدمة وتلبية حاجات الزبائن، أما بقية أبعاد المتغير المستقل سوف تحتفظ بنفس مسمياتها.

التحليل العامل الاستكشافي للميزة التنافسية:

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الإحصائي (AMOS 24) في إجراء عملية التحليل العامل الاستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، ويوضح الجدول (4.4) نتائج عملية التحليل العامل الاستكشافي للميزة التنافسية المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات 11 عبارة).

الجدول (4.4) التحليل العامل الاستكشافي للميزة التنافسية (حجم العينة: 148)

1	2	3
	.790	يقدم موظفو الشركة الخدمات بالشكل المطلوب - الريادة في التكلفة
	.853	تخصص الشركة وحدة خاصة للتواصل مع المشتركين والتعرف على آراءهم بخصوص جودة الخدمات الريادة في التكلفة
	.763	ينجز موظفو الشركة الخدمات بسرعة وفي الوقت المحدد - الريادة في التكلفة
	.551	يسعى العاملون لإيجاد طرق جديدة ومبتكرة في العمل - التميز
	.998	تسعى الشركة بشكل دائم لتطبيق التقنيات الحديثة بما يساعد في سرعة انجاز العمليات في الشركة - التميز
	.907	تتبنى الشركة إدخال وتجريب الأفكار الابتكارية التي يقدمها الموظفون لمواجهة مشكلات العمل - التميز
	.930	تتمتع الشركة بثقافة تنظيمية تساعد علي تأمين فرص الإبداع والمبادرة - التميز
	.951	تهتم الشركة بتطوير تشكيلة الخدمات المقدمة للزبائن بما يتناسب مع ما يقدمه المنافسون - التميز
	.544	تساعد تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في الشركة علي سرعة تطوير وتنويع الخدمات المقدمة للزبائن - التميز
	.746	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy
	752.855	Bartlett's Test of Sphericity
	69.795	Total Variance Explained

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

أجري التحليل العاملي الاستكشافي لعدد (11) عبارة تستخدم لقياس الميزة التنافسية، والجدول رقم (4.4) يعرض ملخص نتائج التحليل العاملي الاستكشافي الذي أجري علي (الميزة التنافسية). في الاختبار الثاني من التحليل العاملي الاستكشافي وجدت 4 عبارات لم تستوفي شروط قبولها حسب الافتراضات التي تستند عليها عملية غربلة متغيرات الدراسة (Hair et al, 2010) لذلك تم استبعادها، وتحفظ أبعاد هذا المتغير بنفس مسمياتها.

التحليل العاملي الاستكشافي لممارسة الجودة الشاملة:

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الإحصائي (AMOS 24) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، ويوضح الجدول (5.4) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي لممارسة الجودة الشاملة المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات 25 عبارة).

الجدول(5.4)التحليل العاملي الاستكشافي لممارسة الجودة الشاملة (حجم العينة: 148)

1	2	3	4	
.835				تقدم المنظمة منتجات عالية الجودة تلبى حاجات ورغبات العملاء - التركيز علي العميل
.827				يتم إدراك أهمية الأسئلة والاستفسارات التي يطرحها العملاء - التركيز علي العميل
.970				هناك نظام يسمح بمعرفة ما إذا كان العملاء راضيين أم غير راضيين عن الخدمات المقدمة لهم - التركيز علي العميل
.917				تساهم كل الأقسام والإدارات على حل المشكلات التي تواجه العملاء - التركيز علي العميل
.859				تهتم المنظمة ببحوث التسويق للتعرف علي رغبات الزبائن غير المشبعة - التركيز علي العميل
		.867		تمنح الإدارة فرصة للعاملين لإبداء رأيهم في الأعمال الموكلة إليهم - مشاركة العاملين
		.728		يتم إشراك العاملين في إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل - مشاركة العاملين
		.724		يتم إشراك العاملين بالأنشطة التي تتعلق بطرق تحسين إدارة الأعمال - مشاركة العاملين
	.931			تهتم المنظمة بأساليب العمل الجماعي وروح الفريق بين أفرادها - احتياجات العاملين
	.990			تعمل الشركة علي تدريب منسوبيها لمواكبة المتغيرات البيئية - احتياجات العاملين
		.542		يوجد نظام إداري يهتم بدراسة السوق والمتغيرات الاقتصادية - الاحتياجات الإدارية للمنافسة
		.644		يتم دراسة أوضاع المنافسة لتحسين الخدمة - الاحتياجات الإدارية للمنافسة
		.627		يتم الاهتمام بدراسة وتحليل الحصة السوقية - الاحتياجات الإدارية للمنافسة
.766				Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy
1567.435				Bartlett's Test of Sphericity
71.547				Total Variance Explained

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

أجري التحليل العاملي الاستكشافي لعدد (25) عبارة تستخدم لقياس ممارسة الجودة الشاملة، والجدول رقم (5.4) يعرض ملخص نتائج التحليل العاملي الاستكشافي الذي أجري علي ممارسة الجودة الشاملة.

في الاختبار الثاني من التحليل العاملي الاستكشافي وجدت 12 عبارة لم تستوفي شروط قبولها حسب افتراضات (Hair et al , 2010) لذلك تم استبعادها، كما بين التحليل العاملي الاستكشافي لممارسة الجودة الشاملة انقسام بعد مقابلة احتياجات العاملين، واستناداً علي الدراسات السابقة تمت إعادة تسميته في بعدين هما مقابلة احتياجات العاملين ومشاركة العاملين ذلك حسب دراسة (بركات،2007). أو المشاركة في عمليات اتخاذ القرار والتطوير داخل الشركة بما يسهم في تطوير وابتكار طرق جديدة لتطوير وتصميم المنتجات التي تقدمها الشركات بشكل يلبي رغبات الجمهور كما في دراسة (Sunghee, 2016) التي تناولت مشاركة العاملين، كذلك دلت عبارات الاستبيان التي تقيس هذا البعد ولم يتم حذفها عند إجراء التحليل العاملي الاستكشافي علي أنها تقيس دور الإدارة في تشجيع العاملين وإعطاءهم الفرصة لتحديد معوقات الأداء والعمل علي إيجاد الحلول المناسبة، كذلك تم استبعاد بعد التركيز علي العمليات لعدم استيفائه لشروط القبول الواجب توافرها في عملية التحليل العاملي الاستكشافي لممارسة الجودة الشاملة، أما بقية الأبعاد سوف تحتفظ بنفس مسمياتها.

5.4 تحليل الاعتمادية:

يستخدم تحليل الاعتمادية للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرونباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي، إذا كانت قيم معامل ألفا كرونباخ أقرب إلي(1) يعتبر الاتساق الداخلي للمتغيرات كبير، ولاتخاذ قرار بشأن قيمة ألفا كرونباخ المطلوبة يتوقف ذلك على الغرض من البحث ففي المراحل الأولى من البحوث الأساسية

تشير (Nunnally,1967) إلى أن المصدقية من 0.50-0.60 تكفي وأن زيادة المصدقية لأكثر من 0.80 وربما تكون إسرافاً، أما (Hair et al, 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 ومع ذلك، يعتبر ألفا كرونباخ من 0.50 فما فوق مقبولة أيضاً في الأدب (Bowling,2009). والجدول رقم (6.4) يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) بعد إجراء التحليل العاملي الاستكشافي.

الجدول (6.4) معامل الاعتمادية ألفا كرونباخ لعبارات الاستبيان (حجم العينة: 148)

نوع المتغير	المتغيرات	عدد العبارات	Cronbach's alpha
مستقل	الأصول البشرية	5	0.871
	الملكية الفكرية	4	0.847
	رأس مال العلاقات	4	0.859
	رأس المال الزبوني	3	0.942
	رأس المال الهيكلي	3	0.927
	الأصول الفكرية	2	0.682
معدل	التركيز على العميل	5	0.947
	احتياجات العاملين	2	0.956
	مشاركة العاملين	3	0.822
	الاحتياجات الإدارية للمنافسة	3	0.690
تابع	التميز	4	0.910
	الريادة في التكلفة	3	0.838

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

تشير البيانات في الجدول (6.4) إلى قيم معامل الثبات لإجابات المبحوثين، وتظهر أنها أكبر من 0.60 وهذا يدل على موثوقية الفقرات أو بنود الاستبيان حسب كل بعد، كما أن التقييم الكلي

للمقياس أظهر كذلك درجة صدق عالية بين مختلف البنود مما يعني أن صدق المحتوى مرتفع. كما نستنتج مما سبق أن أداة الدراسة أوفت بالشروط وأنها تفي بأغراض الدراسة، لأن هذه القيم العالية لمعامل ألفا تدعم اعتمادية مقاييس الدراسة.

6.4 التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis

يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة، كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال. تم استخدام المصفوفة التي تتضمن هذه الارتباطات الجزئية في اختبار النموذج وذلك باستخدام برنامج (AMOS 24) analysis of moment structure.

مؤشرات جودة النموذج: في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التباين للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه على ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة، ونذكر منها:

1- **النسبة بين قيم χ^2 ودرجات الحرية The relative chi-square DF** وهي عبارة عن

قيمة مربع كاي المحسوبة من النموذج مقسومة على درجات الحرية، فإذا كانت هذه النسبة أقل من 5 تدل على قبول النموذج، ولكنها إذا كانت أقل من 2 تدل على أن النموذج المقترح مطابق تماماً للنموذج المفترض لبيانات العينة.

2- **مؤشر حسن المطابقة (Goodness of Fit Index (GFI):** يقيس هذا المؤشر مقدار

التباين في المصفوفة المحللة، عن طريق النموذج موضوع الدراسة وهو بذلك يناظر مربع معامل الارتباط المتعدد في تحليل الانحدار المتعدد أو معامل التحديد وتتراوح قيمته بين (0-1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات

العينة، وكلما كانت هذه القيمة أكبر من 0.9 دل ذلك على جودة النموذج، وإذا كانت قيمته 1 دل ذلك على التطابق التام بين النموذج المقترح والنموذج المفترض (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996)

3- مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي:

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)

وهو من أهم مؤشرات جودة المطابقة وإذا ساوت قيمته 0.05 فأقل دل ذلك على أن النموذج يطابق تماماً البيانات، وإذا كانت القيمة محصورة بين 0.05 و 0.08 دل ذلك على أن النموذج يطابق بدرجة كبيرة بيانات العينة أما إذا زادت قيمته عن 0.08 فيتم رفض النموذج. (James Lattin and Others, 2002 & George A. Marcoulides and Irimi Moustaki 2002)

4- مؤشر المطابقة المعياري (NFI) Normed Fit Index :

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0 – 1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell 1996).

5- مؤشر المطابقة المقارن (CFI) Comparative Fit Index :

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0 – 1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell 1996)

6- مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) Incremental Fit Index :

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0 – 1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996)

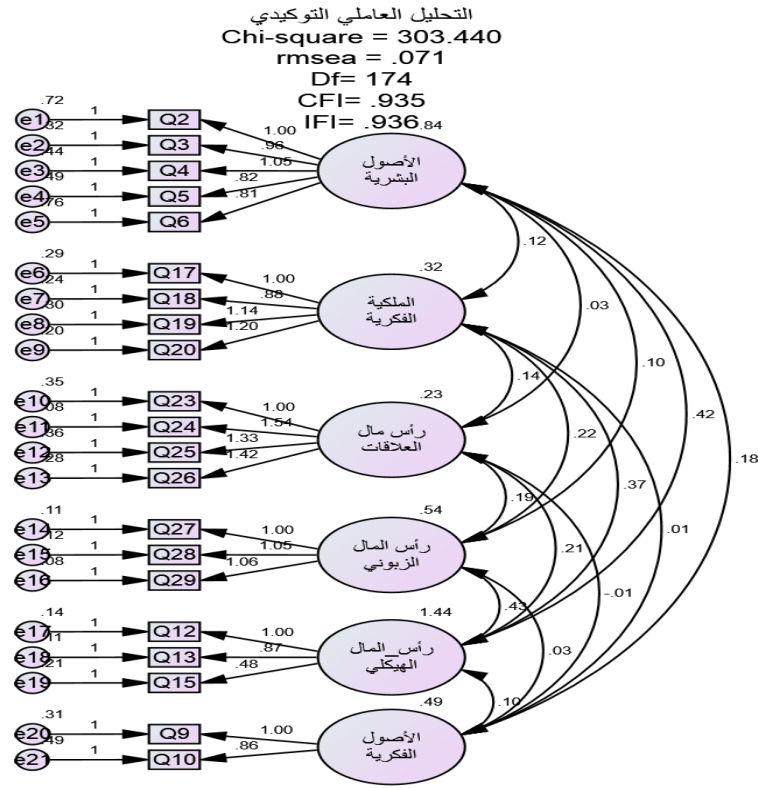
7- مؤشر توكر لويس (TLI) Tucker-Lewis Index

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0 – 1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، حيث أن (Joseph F. Hair, JR. and Others 1995)

التحليل العاملي التوكيدي لرأس المال الفكري:

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الإحصائي (AMOSv24) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج، يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال. الشكل رقم (1.4) يوضح التحليل العاملي التوكيدي لرأس المال الفكري.

الشكل (1.4)



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

مؤشرات جودة النموذج:

في ضوء افتراض التوافق بين مصفوفة التباين للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه علي ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة.

الجدول (7.4) مؤشرات جودة المطابقة لرأس المال الفكري

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	303.440	--	--
DF	174	--	--
CMIN/DF	1.744	Between 1 and 3	Excellent
CFI	0.935	>0.95	Acceptable
SRMR	0.070	<0.08	Excellent
RMSEA	0.071	<0.06	Acceptable
PClose	0.007	>0.05	Terrible

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

من الجدول أعلاه يتضح أن النسبة بين قيم χ^2 ودرجات الحرية 1.744 وهذه النسبة تعتبر مؤشر ممتاز لجودة المطابقة، أما قيمة مؤشر المطابقة المقارن بلغت 0.935 إذ تعتبر مؤشر مقبول لجودة النموذج، بينما تشير قيمة مؤشر SRMR إلي 0.070 وهي نسبة مرتفعة تشير إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، أما مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي الذي يعتبر أهم مؤشرات جودة المطابقة كانت قيمته 0.071 وتعتبر محصورة بين 0.05 و 0.08 مما يدل على أن النموذج يطابق بدرجة كبيرة بيانات العينة.

تحليل الاعتمادية والصلاحية:

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرونباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي واستناداً على اقتراح (Hair et al, 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 عن طريق (CR) الموثوقية المركبة وكذلك احتساب كل من (AVE, MSV, MaxR(H)) للتأكد من صلاحية النموذج والجدول التالي يوضح ألفا بعد التحليل العاملي التوكيدي لرأس المال الفكري.

الجدول (8.4) معامل الاعتمادية المركبة لعبارات الاستبيان (حجم العينة: 148)

	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	1	2	3	4	5	6
الأصول البشرية	0.871	0.577	0.149	0.884	0.760					
الملكية الفكرية	0.847	0.581	0.301	0.855	0.223*	0.762				
رأس مال العلاقات	0.859	0.609	0.293	0.913	0.076	0.501***	0.780			
رأس المال الزبوني	0.942	0.845	0.293	0.944	0.142	0.530***	0.542***	0.919		
رأس المال الهيكلي	0.927	0.810	0.301	0.956	0.386***	0.549***	0.354***	0.484***	0.900	
الأصول الفكرية	0.682	0.520	0.075	0.700	0.274*	0.030	-0.040	0.058	0.114	0.721

Significance of Correlations: † p < 0.100 * p < 0.050 ** p < 0.010 *** p < 0.001

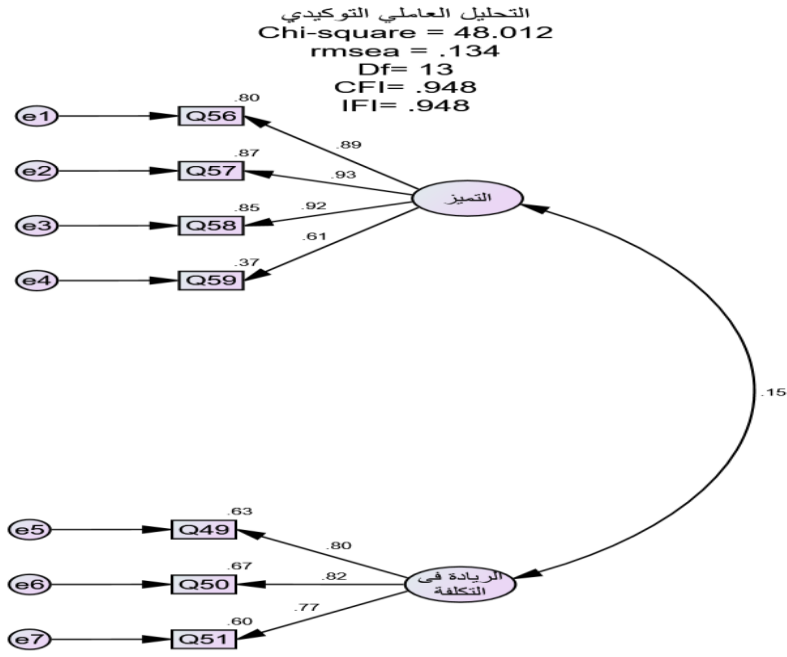
المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

يشير الجدول أعلاه إلى نسبة معامل ألفا بعد التحليل العاملي التوكيدي لرأس المال الفكري الذي أوضح أن نسبة الاتساق الداخلي للبيانات مرتفعة، إذ بلغت نسبة ألفا للأصول البشرية 0.871 والملكية الفكرية 0.847 بينما كانت نسبة رأس مال العلاقات 0.859 رأس المال الزبوني 0.942 ورأس المال الهيكلي 0.927 أما الأصول الفكرية فكانت 0.682 وهي منخفضة حسب (Hair et al, 2010) الذي اقترح أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70

التحليل العاملي التوكيدي للميزة التنافسية:

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الإحصائي (AMOSv24) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال. الشكل رقم (2.4) يوضح التحليل العاملي التوكيدي للميزة التنافسية.

الشكل (2.4)



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)
مؤشرات جودة النموذج:

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه علي ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة.

الجدول (9.4) مؤشرات جودة المطابقة للمميزة التنافسية

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	48.012	--	--
DF	13	--	--
CMIN/DF	3.693	Between 1 and 3	Acceptable
CFI	0.948	>0.95	Acceptable
SRMR	0.120	<0.08	Terrible
RMSEA	0.134	<0.06	Terrible
PClose	0.000	>0.05	Terrible

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

من الجدول (9.4) يتضح أن النسبة بين قيم x ودرجات الحرية 3.693 أي أقل من 5 وتدل علي قبول النموذج، أما قيمة مؤشر المطابقة المقارن بلغت 0.948 إذ تعتبر مؤشر مقبول لجودة النموذج ، بينما تشير قيمة مؤشر SRMR إلي 0.120 وهي تزيد عن 0.08 مما يعني رفض النموذج، أما مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي كانت قيمته 0.134 وهي أيضاً تزيد عن 0.08 مما يدل علي رفض النموذج.

تحليل الاعتمادية والصلاحية:

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرونباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي واستنادا على اقتراح (Hair et al, 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 عن طريق (CR) الموثوقية المركبة وكذلك احتساب كل من (AVE,MSV, MaxR(H)) للتأكد من صلاحية النموذج والجدول التالي يوضح ألفا بعد التحليل العملي التوكيدي للميزة التنافسية.

الجدول (10.4) معامل الاعتمادية المركبة لعبارات الاستبيان (حجم العينة: 148)

	CR	AVE	MaxR(H)	1	2
التميز	0.910	0.721	0.943		0.795
الريادة في التكلفة	0.838	0.633	0.839	0.146	

Significance of Correlations: † $p < 0.100$ * $p < 0.050$ ** $p < 0.010$ *** $p < 0.001$

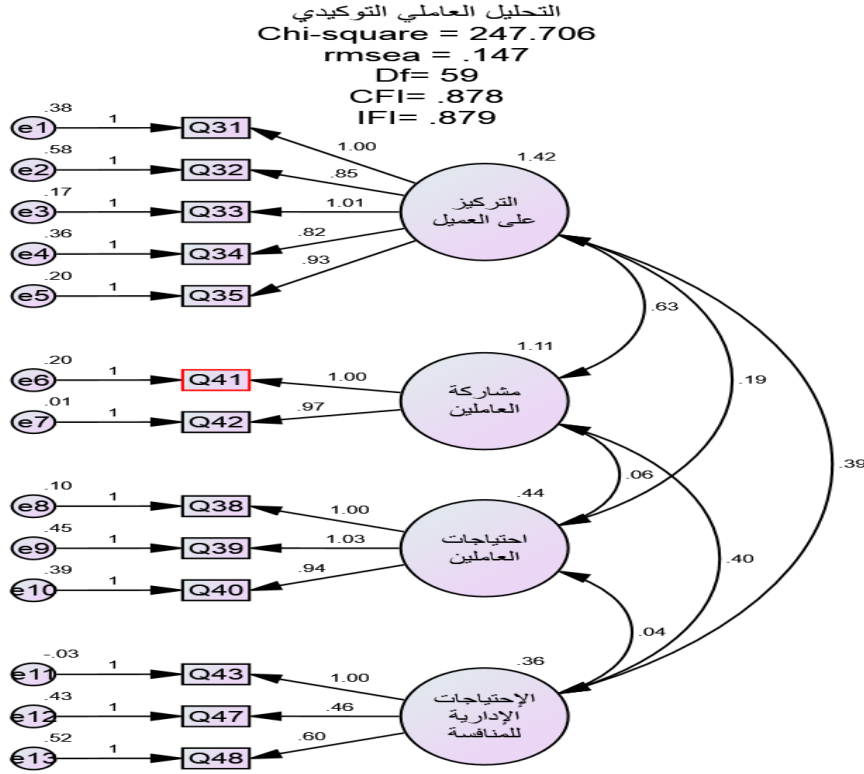
المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

يشير الجدول أعلاه إلي نسبة معامل ألفا بعد التحليل العملي التوكيدي للمتغير التابع الذي أوضح أن نسبة الاتساق الداخلي للبيانات مرتفعة، إذ بلغت نسبة الموثوقية المركبة للتميز 0.910 وهي نسبة مرتفعة، بينما كانت نسبة الريادة في التكلفة 0.838 وهي أيضاً نسبة مرتفعة.

التحليل العاملي التوكيدي لممارسة الجودة الشاملة:

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الإحصائي (AMOSv24) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال. الشكل رقم (3.4) يوضح التحليل العاملي التوكيدي لممارسة الجودة الشاملة.

الشكل (3.4)



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

مؤشرات جودة النموذج:

في ضوء افتراض التوافق بين مصفوفة التباين للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه علي ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة.

الجدول (11.4) مؤشرات جودة المطابقة لممارسة الجودة الشاملة

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	247.706	--	--
DF	59	--	--
CMIN/DF	4.198	Between 1 and 3	Acceptable
CFI	0.878	>0.95	Need More DF
SRMR	0.071	<0.08	Excellent
RMSEA	0.147	<0.06	Terrible
PClose	0.000	>0.05	Terrible

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

من الجدول أعلاه يتضح أن النسبة بين قيم χ^2 ودرجات الحرية 4.198 وهذه النسبة تعتبر مؤشر مقبول لجودة المطابقة، أما قيمة مؤشر المطابقة المقارن بلغت 0.878 إذ تعتبر مؤشر غير جيد لجودة النموذج، بينما تشير قيمة مؤشر SRMR إلى 0.071 وهي نسبة مرتفعة تشير إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، أما مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي الذي يعتبر أهم مؤشرات جودة المطابقة كانت قيمته 0.147 وهي نسبة اعلي من 0.08 مما يدل على رفض النموذج.

تحليل الاعتمادية والصلاحية :

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرونباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي واستنادا على اقتراح (Hair et al, 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 عن طريق (CR) الموثوقية المركبة وكذلك احتساب كل من (AVE,MSV, MaxR(H)) للتأكد من صلاحية النموذج. والجدول التالي يوضح ألفا بعد التحليل العاملي التوكيدي لممارسة الجودة الشاملة.

الجدول (12.4) معامل الاعتمادية المركبة لعبارات الاستبيان (حجم العينة: 148)

	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	1	2	3	4
التركيز علي العميل	0.947	0.781	0.293	0.958	0.884			
مشاركة العاملين	0.956	0.916	0.406	0.988	0.503***	0.957		
احتياجات العاملين	0.822	0.609	0.061	0.868	0.246**	0.089	0.780	
الاحتياجات الإدارية للمنافسة	0.690	0.475	0.406	1.077	0.542***	0.637***	0.104	0.689

Significance of Correlations: † p < 0.100 * p < 0.050 ** p < 0.010 *** p < 0.001

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

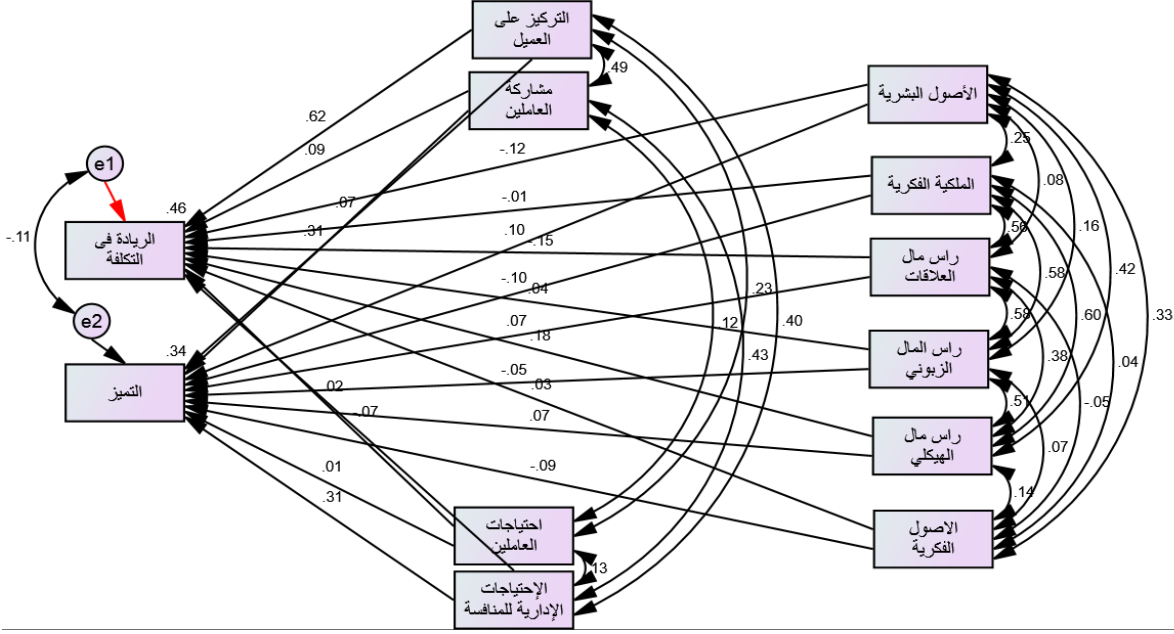
يشير الجدول أعلاه إلي نسبة معامل ألفا بعد التحليل العملي التوكيدي لممارسة الجودة الشاملة الذي أوضح أن نسبة الاتساق الداخلي للبيانات مرتفعة ، إذ بلغت نسبة ألفا للتركيز علي العميل 0.947 مشاركة العاملين 0.956 بينما كانت نسبة احتياجات العاملين 0.822 أما الاحتياجات الإدارية للمنافسة 0.690 وهي منخفضة حسب (Hair et al, 2010) الذي اقترح أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70

7.4 نموذج الدراسة المعدل:

بعد إجراء التحليل العملي الاستكشافي والتوكيدي لمتغيرات الدراسة يتم الاعتماد على النتائج التي يسفر عنها التحليل إذا ما كان نموذج الدراسة يستند على نظرية قوية عادة ما يطابق الواقع أما في حالة عدم الاعتماد على نظرية فانه عادة ما يتم تعديل النموذج حتى يطابق الواقع وكذلك الاعتماد على مقياس ألفا كرونباخ للاتساق الداخلي للبيانات إذا قلت نتيجة التحليل المحسوبة عن القيمة المعتمد فانه يتم استبعاد البعد تماماً والشكل التالي يوضح نموذج الدراسة المعدل.

الشكل (4.4)

مؤشرات جودة النموذج
Chi-square = 20.065
rmsea = .000
Df= 24
CFI= 1.000
IFI= 1.008



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

مؤشرات جودة النموذج بعد التعديل:

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التباين للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه علي ضوءها أو التي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة.

الجدول (13.4) جودة النموذج بعد التعديل

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	20.065	--	--
DF	24	--	--
CMIN/DF	0.836	Between 1 and 3	Excellent
CFI	1.000	>0.95	Excellent
SRMR	0.040	<0.08	Excellent
RMSEA	0.000	<0.06	Excellent
PClose	0.938	>0.05	Excellent

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

8.4 المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة:

الجدول (14.4) أدناه يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة فنجد أن الانحراف المعياري لجميع المتغيرات أقرب إلى الواحد وهذا يدل على التجانس بين إجابات أفراد العينة عن جميع عبارات المتغيرات.

الجدول (14.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

	Mean	Std. Deviation	الأهمية
الأصول الفكرية	1.6606	.59121	33.21
رأس مال الهيكلية	2.6586	1.17637	53.17
رأس المال الزبوني	1.7102	.71809	34.20
رأس مال العلاقات	1.2863	.46399	25.72
الملكية الفكرية	1.7363	.53312	34.72
الأصول البشرية	2.3783	.86786	47.56
الريادة في التكلفة	2.0694	.89365	41.38
التميز	1.6801	.73758	33.60
التركيز على العميل	2.6400	1.13137	52.8
مشاركة العاملين	2.1667	1.06919	43.33
احتياجات العاملين	2.1022	.73065	42.04
الاحتياجات الإدارية للمنافسة	1.9356	.54982	38.71

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

9.4 تحليل الارتباط (Person Correlation):

تم استخدام تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، والمتغير المعدل فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فإن ذلك يعني أن الارتباط قوياً بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط أقل من (0.30) ويمكن اعتبارها متوسطة إذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30 - 0.70) أما إذا كانت قيمة الارتباط أكثر من (0.70) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين.

الجدول رقم (15.4) تحليل الارتباطات بين متغيرات الدراسة

Correlations

	الأصول الفكرية	رأس مال الهيكلية	رأس المال الزبوني	رأس مال العلاقات	الملكية الفكرية	الأصول البشرية	الريادة في التكلفة	التميز	التركيز على العميل	مشاركة العاملين	احتياجات العاملين	الاحتياجات الإدارية للمنافسة
الأصول الفكرية	1											
رأس مال الهيكلية	.138	1										
رأس مال العلاقات	.070	.507**	1									
رأس مال العلاقات	-.047-	.378**	.578**	1								
الملكية الفكرية	.041	.598**	.581**	.555**	1							
الأصول البشرية	.333**	.416**	.155	.085	.252**	1						
الريادة في التكلفة	.047	.046	.020	-.038-	.020	-.123-	1					
التميز	-.039-	.068	-.020-	.012	-.037-	.025	.163*	1				
التركيز على العميل	.032	-.084-	-.021-	.054	.000	-.120-	.639**	.338**	1			
احتياجات العاملين	.063	.070	.073	.007	.049	-.058-	.399**	.464**	.493**	1		
احتياجات العاملين	-.077-	.045	.040	.079	.091	.049	.151	.115	.230**	.121	1	
الاحتياجات الإدارية للمنافسة	-.011-	.047	-.053-	-.052-	-.070-	-.065-	.250**	.479**	.402**	.426**	.128	1

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

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

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

من الجدول أعلاه يتضح أن الارتباط بين الأصول الفكرية ورأس المال الهيكلية ضعيف، وكذلك مع بقية الأبعاد ما عدا الأصول البشرية حيث أن العلاقة الارتباطية متوسطة، بينما نجد أن هنالك ارتباط متوسط لرأس المال الهيكلية مع رأس المال الزبوني ورأس مال العلاقات والملكية الفكرية والأصول البشرية، لكن مع بقية الأبعاد فالعلاقة ضعيفة، أما رأس المال الزبوني ارتباطه متوسط مع رأس مال العلاقات والملكية الفكرية، وضعيف مع الأبعاد الأخرى، بينما رأس مال العلاقات علاقته متوسطة مع الملكية الفكرية وضعيفة مع بقية الأبعاد، كما أن ارتباط الملكية الفكرية متوسط مع الأصول البشرية وضعيف مع بقية الأبعاد، ويعتبر الارتباط للريادة في التكلفة متوسط مع التميز والتركيز على العميل ومشاركة العاملين والاحتياجات الإدارية للمنافسة،

وضعيف مع احتياجات العاملين، أما التميز فعلاقته متوسطة مع التركيز علي العميل ومشاركة العاملين والاحتياجات الإدارية للمنافسة، لكنها ضعيفة مع احتياجات العاملين، إلا أن التركيز علي العميل له ارتباط متوسط مع مشاركة العاملين واحتياجات العاملين والاحتياجات الإدارية للمنافسة، بين ما مشاركة العاملين ارتباطه ضعيف مع احتياجات العاملين ومتوسط مع الاحتياجات الإدارية للمنافسة، واحتياجات العاملين ارتباطه ضعيف مع الاحتياجات الإدارية للمنافسة.

10.4 اختبار فرضيات الدراسة:

نمذجة المعادلة البنائية [SEM] Structural Equation Modeling :

أعتمد الباحث في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة، وبمعنى أو سع تُمثل نماذج المعادلة البنائية ترجمات لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات. وبالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار، لما يتمتع به هذا الأسلوب من عدة مزايا، تتناسب مع طبيعة الدراسة في هذا البحث، وفيما يلي عرض مختصر لهذا الأسلوب ومبررات استخدامه:

تحليل المسار Path Analysis:

وهو أحد أساليب نمذجة المعادلة البنائية، والتي تعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة، بهدف تحديد أهم المؤشرات أو العوامل التي يكون لها تأثير على المتغير أو المتغيرات التابعة، حيث أن نمذجة

المعادلة البنائية تجمع بين أسلوب تحليل الانحدار المتعدد والتحليل العاملي (Barbara G.

Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996)

ويستخدم تحليل المسار فيما يماثل الأغراض التي يستخدم فيها تحليل الانحدار المتعدد، حيث أن تحليل المسار يعتبر امتداداً لتحليل الانحدار المتعدد، ولكن تحليل المسار أكثر فعالية حيث أنه يضع في الحسبان نمذجة التفاعلات بين المتغيرات، The Modeling of Interactions واحتماب عدم الخطية Nonlinearities وأخطاء القياس، والارتباط الخطي المزدوج Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة (Jeonghoon, 2002)

كما يختلف تحليل المسار عن تحليل الانحدار المتعدد فيما يلي:

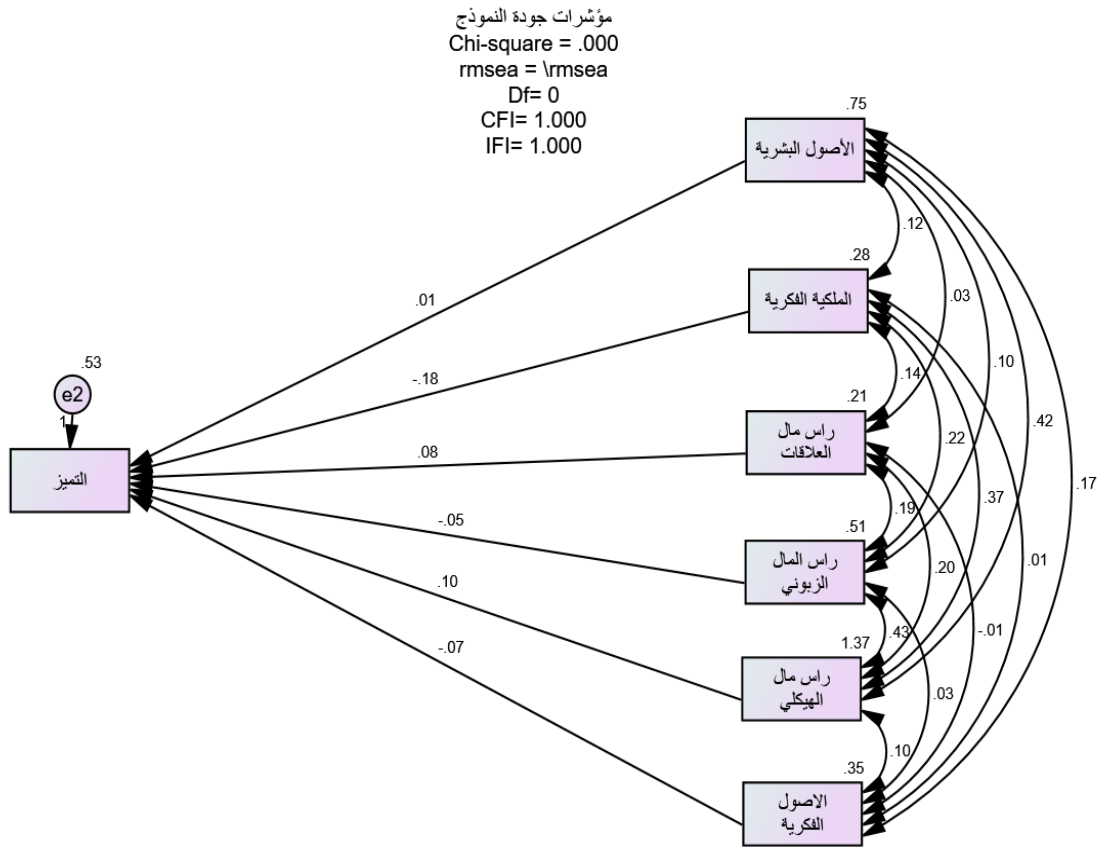
- 1- إنه نموذج لاختبار علاقات معينة، بين مجموعة متغيرات، وليس للكشف عن العلاقات السببية بين هذه المتغيرات.
- 2- يفترض العلاقات الخطية البسيطة بين كل زوج من المتغيرات.
- 3- إن المتغير التابع يمكن أن يتحول إلى متغير مستقل بالنسبة لمتغير تابع آخر.
- 4- يمكن أن يكون في النموذج متغيرات وسيطة بالإضافة إلى المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة.
- 5- تسهيل علاقات التأثير بين المتغيرات بغض النظر عن كونها متغيرات تابعة أو متغيرات مستقلة، والتي تمثل بسهم ثنائي الاتجاه في الشكل البياني للنموذج.
- 6- يعد نموذج تحليل المسار وسيلة، لتلخيص ظاهرة معينة ووضعها في شكل نموذج مترابط، لتفسير العلاقات بين متغيرات هذه الظاهرة، مما يتطلب من الباحث تفسير السببية واتصال المتغيرات ببعضها البعض والتي تسمى بالمسارات.

7- معاملات المسارات في النموذج تكون معيارية.

عليه تم اختبار فرضيات الدراسة كما يلي:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة بين مكونات رأس المال الفكري والميزة التنافسية

الشكل (5.4) يوضح العلاقة بين مكونات رأس المال الفكري والتميز



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة، وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية

المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح، المسار من الأصول البشرية والتميز يساوي 0.014. وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية 0.866، والمسار من الملكية الفكرية والتميز يساوي 0.180- وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية 0.265. ، والمسار من رأس مال العلاقات والتميز يساوي 0.082. وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية 0.627. ، والمسار من رأس المال الزبوني والتميز يساوي 0.052- وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية 0.652. والمسار من رأس المال الهيكلي والتميز يساوي 0.096. وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية 0.171، والمسار من الأصول الفكرية والتميز يساوي 0.067- وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية 0.533. والجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار من رأس المال الفكري والتميز.

الجدول رقم (16.4) المسار من رأس المال الفكري والتميز (Estimate)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
التميز <--- الأصول البشرية	.014	.080	.169	.866	par_16
التميز <--- الملكية الفكرية	-.180	.161	-1.115	.265	par_17
التميز <--- رأس مال العلاقات	.082	.169	.486	.627	par_18
التميز <--- رأس المال الزبوني	-.052	.114	-.451	.652	par_19
التميز <--- رأس المال الهيكلي	.096	.070	1.370	.171	par_20
التميز <--- الأصول الفكرية	-.067	.108	-.623	.533	par_21

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

يتضح من نتائج الدراسة أن الفرضية الأولى التي تقول هنالك علاقة بين مكونات رأس المال الفكري والتميز لم تدعم، والفرضية الفرعية التي تنص علي أن هنالك علاقة بين الأصول البشرية والتميز لم تدعم، والفرضية الفرعية التي تنص علي أن هنالك علاقة بين الملكية الفكرية والتميز لم تدعم، والفرضية الفرعية التي تنص علي أن هنالك علاقة بين رأس مال العلاقات والتميز لم تدعم، والفرضية الفرعية التي تنص علي أن هنالك علاقة بين رأس المال الزبوني

والتميز لم تدعم، والفرضية الفرعية التي تنص علي أن هنالك علاقة بين رأس المال الهيكلي والتميز لم تدعم، والفرضية الفرعية التي تنص علي أن هنالك علاقة بين الأصول الفكرية والتميز لم تدعم.

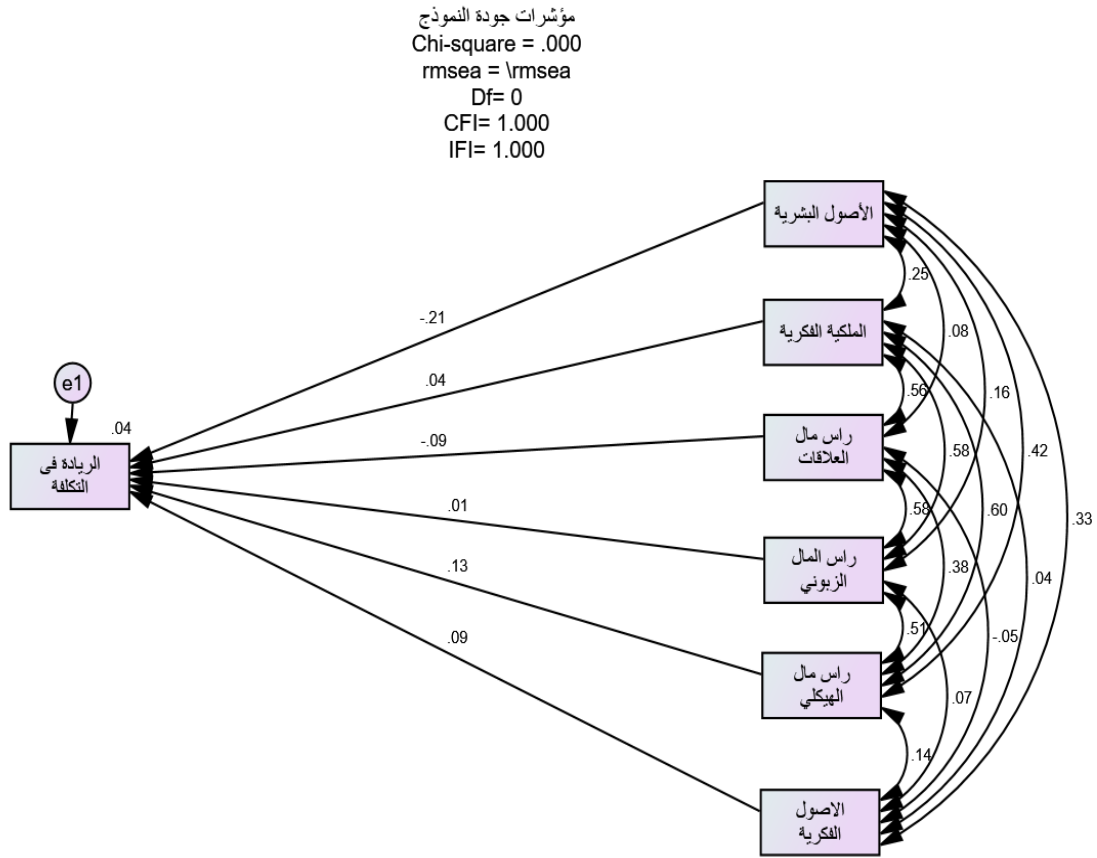
جدول رقم (17.4)
ملخص اختبار الفرضية

الرقم	الفرضيات	نتيجة الاختبار
	الفرضية: توجد علاقة بين مكونات رأس المال الفكري والتميز	لم تدعم
1	هنالك علاقة بين الأصول البشرية والتميز	لم تدعم
2	هنالك علاقة بين الملكية الفكرية والتميز	لم تدعم
3	هنالك علاقة بين رأس مال العلاقات والتميز	لم تدعم
4	هنالك علاقة إيجابية بين رأس المال الزبوني والتميز	لم تدعم
5	هنالك علاقة بين رأس المال الهيكلي والتميز	لم تدعم
6	هنالك علاقة بين الأصول الفكرية والتميز	لم تدعم

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

الفرضية: توجد علاقة بين مكونات رأس المال الفكري والريادة في التكلفة

الشكل(6.4) يوضح العلاقة بين مكونات رأس المال الفكري والريادة في التكلفة



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

الشكل أعلاه يوضح أن المسار من الأصول البشرية والريادة في التكلفة يساوي -0.216 وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية 0.024 ، والمسار من الملكية الفكرية والريادة في التكلفة يساوي 0.060 وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية 0.757 ، والمسار من رأس مال العلاقات والريادة في التكلفة يساوي -0.176 وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية 0.383 ، والمسار من رأس المال الزبوني الريادة في التكلفة يساوي 0.018 وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية 0.894 . والمسار من رأس المال الهيكلية والريادة في التكلفة يساوي 0.096 وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية 0.252 ، والمسار من الأصول الفكرية والريادة في التكلفة يساوي 0.141 وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية 0.277 . والجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار من رأس المال الفكري والريادة في التكلفة.

الجدول رقم (18.4) المسار من رأس المال الفكري والريادة في التكلفة (Estimate)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
الأصول البشرية <--- الريادة في التكلفة	-.216	.096	-2.254	.024	par_16
الملكية الفكرية <--- الريادة في التكلفة	.060	.193	.310	.757	par_17
رأس مال العلاقات <--- الريادة في التكلفة	-.176	.202	-.872	.383	par_18
رأس المال الزبوني <--- الريادة في التكلفة	.018	.137	.134	.894	par_19
رأس مال الهيكلية <--- الريادة في التكلفة	.096	.084	1.145	.252	par_20
الأصول الفكرية <--- الريادة في التكلفة	.141	.130	1.086	.277	par_21

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

يتضح من نتائج الدراسة أن الفرضية التي تقول هنالك علاقة بين مكونات رأس المال الفكري والريادة في التكلفة دعمت جزئياً، والفرضية التي تنص علي أن هنالك علاقة بين الأصول البشرية والريادة في التكلفة دعمت، والفرضية التي تنص علي أن هنالك علاقة بين الملكية الفكرية والريادة في التكلفة لم تدعم، والفرضية التي تنص علي أن هنالك علاقة بين رأس مال العلاقات والريادة في التكلفة لم تدعم، والفرضية التي تنص علي أن هنالك علاقة بين رأس المال الزبوني والريادة في التكلفة لم تدعم، والفرضية التي تنص علي أن هنالك علاقة بين رأس المال الهيكلية والريادة في التكلفة لم تدعم، والفرضية التي تنص علي أن هنالك علاقة بين الأصول الفكرية والريادة في التكلفة لم تدعم.

جدول رقم (19.4) ملخص اختبار الفرضية

الرقم	الفرضيات	نتيجة الاختبار
	الفرضية: توجد علاقة بين مكونات رأس المال الفكري والريادة في التكلفة	
1	هنالك علاقة بين الأصول البشرية والريادة في التكلفة	دعمت
2	هنالك علاقة بين الملكية الفكرية والريادة في التكلفة	لم تدعم
3	هنالك علاقة بين رأس مال العلاقات والريادة في التكلفة	لم تدعم
4	هنالك علاقة بين رأس المال الزبوني والريادة في التكلفة	لم تدعم
5	هنالك علاقة بين رأس المال الهيكلية والريادة في التكلفة	لم تدعم
6	هنالك علاقة بين الأصول الفكرية والريادة في التكلفة	لم تدعم

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

الجدول التالي يوضح نتائج العلاقة بين المتغير المستقل (رأس المال الفكري) والمتغير التابع (الميزة التنافسية)

جدول رقم (20.4)

ملخص نتائج الفرضية الرئيسية الأولى

الفرضية	نص الفرضية	Estimate	S.E	C.R	p	التعليق
	هناك علاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية					دعمت جزئياً
1	هناك علاقة بين الأصول البشرية والريادة في التكلفة	-.216	.096	-2.254	.024	دعمت
2	هناك علاقة بين الأصول الفكرية والريادة في التكلفة	.141	.130	1.086	.277	لم تدعم
3	هناك علاقة بين رأس المال الهيكلي والريادة في التكلفة	.096	.084	1.145	.252	لم تدعم
4	هناك علاقة بين الملكية الفكرية والريادة في التكلفة	.060	.193	.310	.757	لم تدعم
5	هناك علاقة بين رأس مال العلاقات والريادة في التكلفة	-.176	.202	-.872	.383	لم تدعم
6	هناك علاقة بين رأس المال الزبوني والريادة في التكلفة	.018	.137	.134	.894	لم تدعم
7	هناك علاقة بين الأصول البشرية والتميز	.014	.080	.169	.866	لم تدعم
8	هناك علاقة بين الأصول الفكرية والتميز	-.067	.108	-.623	.533	لم تدعم
9	هناك علاقة بين رأس المال الهيكلي والتميز	.096	.070	1.370	.171	لم تدعم
10	هناك علاقة بين الملكية الفكرية والتميز	-.180	.161	-1.115	.265	لم تدعم
11	هناك علاقة بين رأس مال العلاقات والتميز	.082	.169	.486	.627	لم تدعم
12	هناك علاقة بين رأس المال الزبوني والتميز	-.052	.114	-.451	.652	لم تدعم

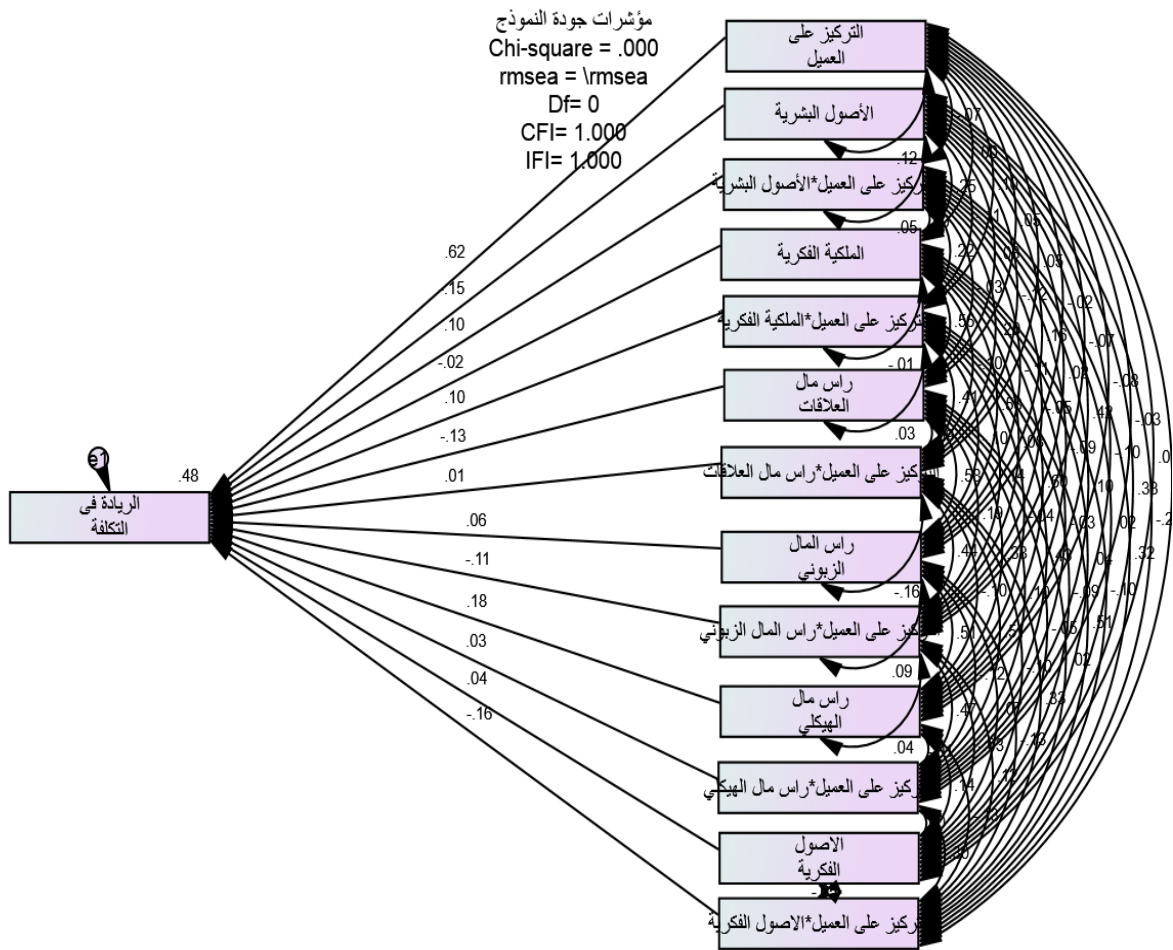
المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

الفرضية الرئيسية الثانية: ممارسة الجودة الشاملة تعدل العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة

التنافسية

الفرضية: التركيز على العميل يعدل العلاقة بين والأصول البشرية والريادة في التكلفة

الشكل (7.4) يوضح العلاقة بين التركيز على العميل والأصول البشرية والريادة في التكلفة



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

الشكل أعلاه يوضح أن المسار من الأصول البشرية والريادة في التكلفة يساوي -0.154 وهو

دال إحصائياً عند مستوي معنوية 0.037، والمسار من التركيز على العميل والريادة في التكلفة

يساوي 0.491، وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية ***، والمسار من التركيز على العميل

الأصول البشرية Z والريادة في التكلفة يساوي -0.165 وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية

0.035، والجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار.

الجدول رقم (21.4) المسار من الأصول، البشرية التركيز على العميل والريادة في التكلفة

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
الأصول البشرية <--- الريادة في التكلفة	-.154	.074	-2.082	.037	par_16
التركيز على العميل <--- الريادة في التكلفة	.491	.049	10.018	***	par_22
Zالأصول البشرية_التركيز على العميل <--- الريادة في التكلفة	-.165	.078	-2.106	.035	par_79

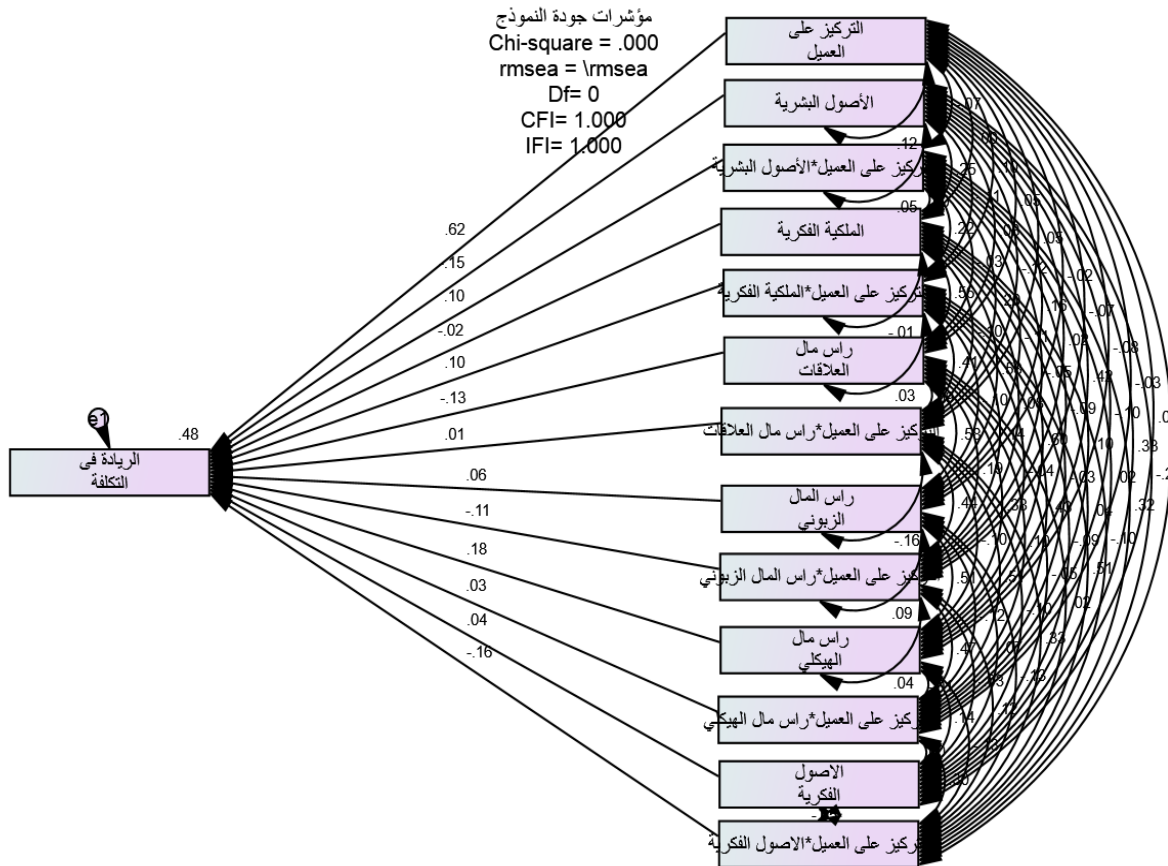
المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

تشير نتائج الدراسة إلى أن الفرضية التي تقول بأن التركيز على العميل يعدل العلاقة بين

الأصول البشرية والريادة في التكلفة دعمت.

الفرضية: التركيز على العميل يعدل العلاقة بين الملكية الفكرية والريادة في التكلفة

الشكل (8.4) العلاقة بين التركيز على العميل والملكية الفكرية والريادة في التكلفة



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

الشكل أعلاه يوضح أن المسار من الملكية الفكرية والريادة في التكلفة يساوي 0.039- وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية 0.787، والمسار من التركيز على العميل والريادة في التكلفة يساوي 0.491. وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية ***، والمسار من التركيز على العميل_ الملكية الفكرية Z والريادة في التكلفة يساوي 0.031. وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية 0.714. والجدول التالي قيم تحليل المسار.

الجدول رقم (22.4) المسار من التركيز علي العميل، الملكية الفكرية والريادة في التكلفة

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
الريادة في التكلفة <--- الملكية الفكرية	-.039	.144	-.271	.787	par_17
الريادة في التكلفة <--- التركيز على العميل	.491	.049	10.018	***	par_22
الريادة في التكلفة <--- التركيز على_ الملكية الفكرية Z العميل	.031	.086	.367	.714	par_78

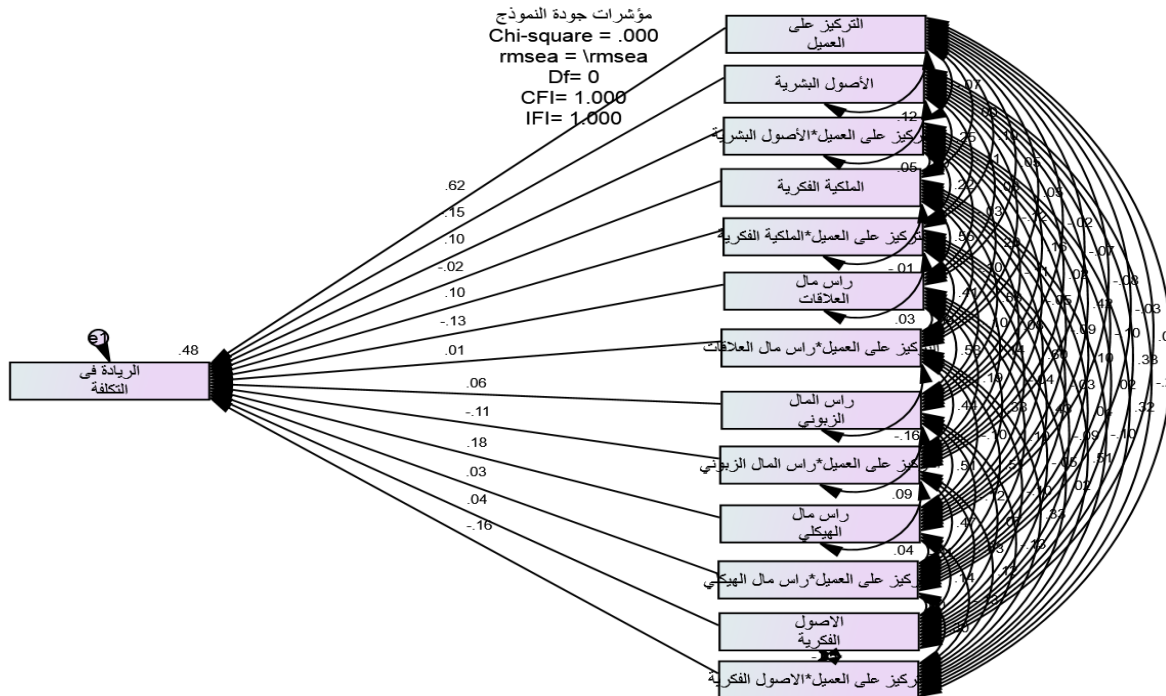
المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

يتضح من نتائج الدراسة أن الفرضية التي تقول بأن التركيز على العميل يعدل العلاقة بين

الملكية الفكرية والريادة في التكلفة لم تدعم.

الفرضية: التركيز على العميل يعدل العلاقة بين رأس مال العلاقات والريادة في التكلفة

الشكل (9.4) العلاقة بين التركيز على العميل ورأس مال العلاقات والريادة في التكلفة



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

الشكل أعلاه يوضح أن المسار من رأس مال العلاقات والريادة في التكلفة يساوي -0.246 وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية 0.113 ، والمسار من التركيز على العميل والريادة في التكلفة يساوي 0.491 وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية $***$ ، والمسار من التركيز على العميل ورأس مال العلاقات Z والريادة في التكلفة يساوي -0.105 وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية 0.126 . والجدول التالي قيم تحليل المسار.

الجدول رقم (23.4) المسار من التركيز على العميل ورأس مال العلاقات والريادة في التكلفة

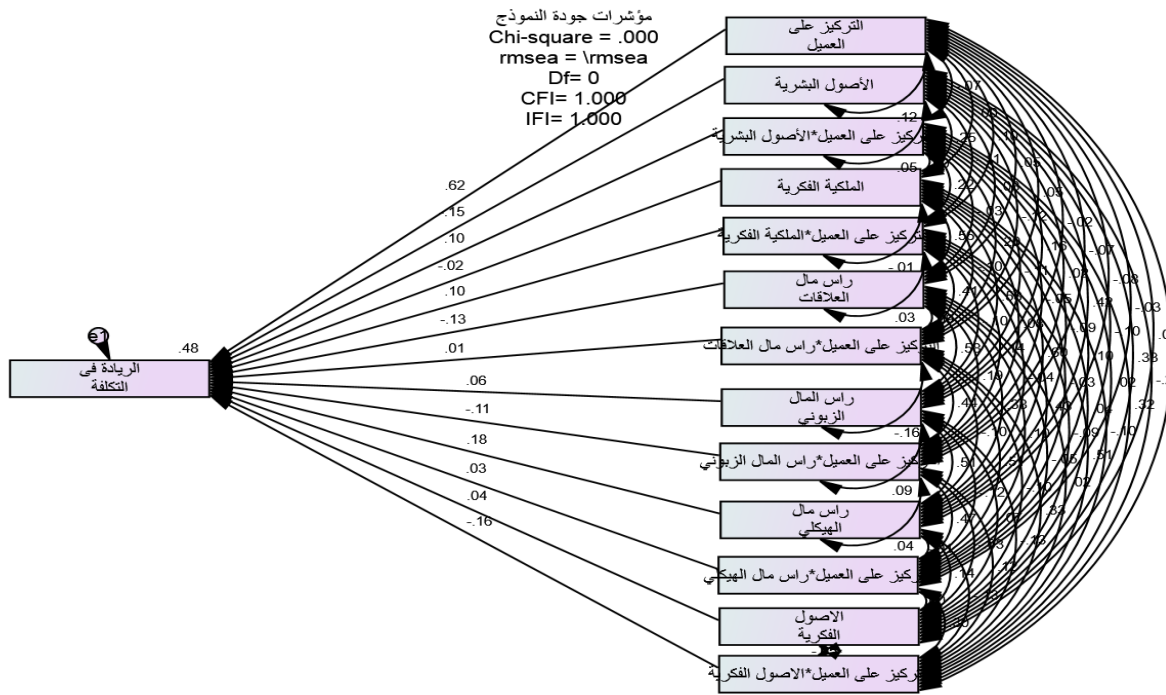
		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
الريادة في التكلفة	رأس مال العلاقات <---	-0.246	$.155$	-1.585	$.113$	par_18
الريادة في التكلفة	التركيز على العميل <---	0.491	$.049$	10.018	$***$	par_22
الريادة في التكلفة	Z رأس مال العلاقات_ التركيز على العميل <---	-0.105	$.068$	-1.530	$.126$	par_77

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

يتضح من نتائج الدراسة أن الفرضية التي تقول بأن التركيز على العميل يعدل العلاقة بين

رأس مال العلاقات والريادة في التكلفة لم تدعم.

الفرضية: التركيز على العميل يعدل العلاقة بين رأس المال الزبوني والريادة في التكلفة
الشكل (10.4) العلاقة بين التركيز على العميل ورأس المال الزبوني والريادة في التكلفة



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

الشكل أعلاه يوضح أن المسار من رأس المال الزبوني والريادة في التكلفة يساوي 0.080. وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.449، والمسار من التركيز على العميل والريادة في التكلفة يساوي 0.491. وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية ***، والمسار من التركيز على العميل _ رأس المال الزبوني والريادة في التكلفة يساوي 0.005. وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.944. والجدول التالي قيم تحليل المسار.

الجدول رقم (24.4) المسار من التركيز على العميل ورأس المال الزبوني والريادة في التكلفة

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
الريادة في التكلفة	<--- رأس المال الزبوني	.080	.105	.756	.449	par_19
الريادة في التكلفة	<--- التركيز على العميل	.491	.049	10.018	***	par_22
الريادة في التكلفة	<--- التركيز على العميل_رأس المال الزبوني Z	.005	.072	.070	.944	par_76

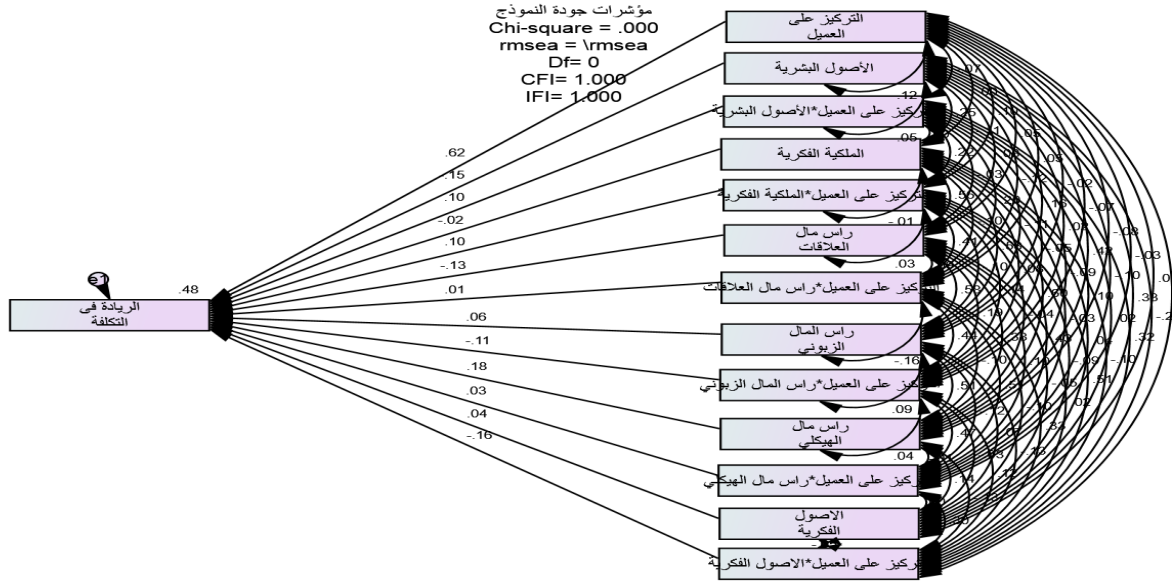
المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

يتضح من نتائج الدراسة أن الفرضية التي تقول بأن التركيز على العميل يعدل العلاقة بين

رأس المال الزبوني والريادة في التكلفة لم تدعم.

الفرضية: التركيز على العميل يعدل العلاقة بين رأس المال الهيكلي والريادة في التكلفة

الشكل (11.4) العلاقة بين التركيز على العميل ورأس المال الهيكلي والريادة في التكلفة



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

الشكل أعلاه يوضح أن المسار من رأس مال الهيكلي والريادة في التكلفة يساوي 0.139. وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية 0.026.، والمسار من التركيز على العميل والريادة في التكلفة يساوي 0.491. وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية ***، والمسار من التركيز على العميل _ رأس مال الهيكلية Z والريادة في التكلفة يساوي 0.090. وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية 0.184.، والجدول التالي قيم تحليل المسار.

الجدول رقم (25.4) المسار من التركيز على العميل ورأس المال الهيكلي والريادة في التكلفة

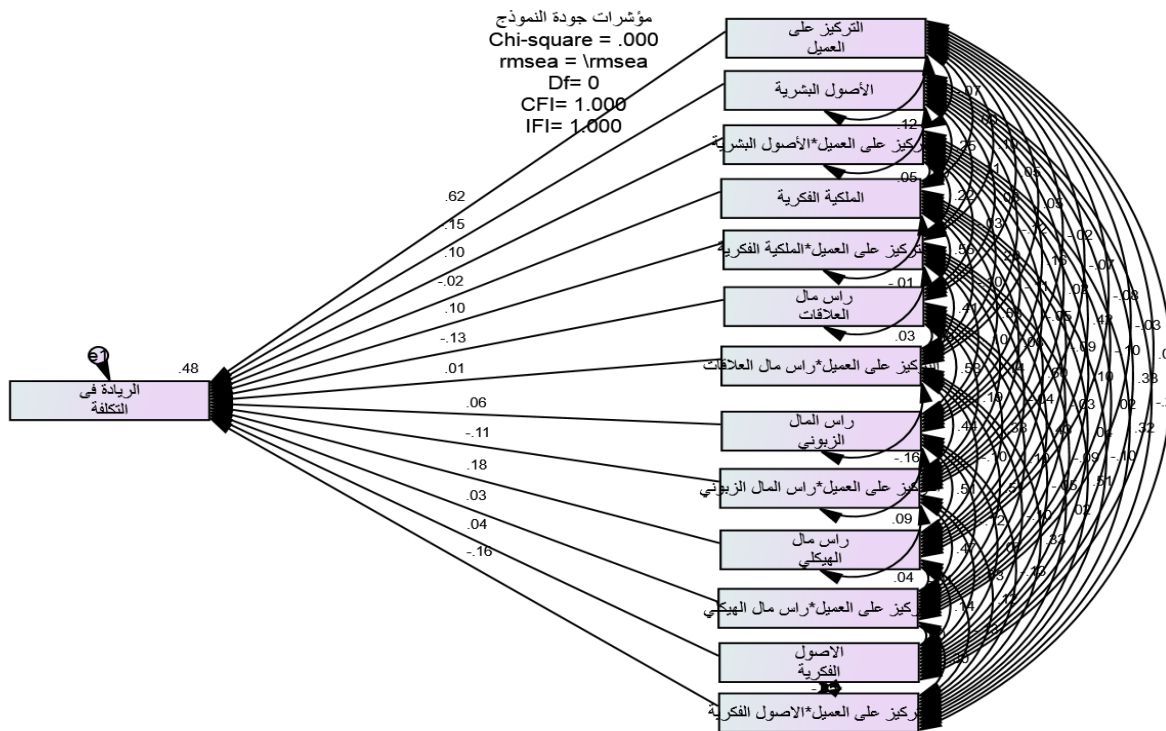
		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
<--- الريادة في التكلفة	رأس المال الهيكلي	.139	.062	2.220	.026	par_20
<--- الريادة في التكلفة	التركيز على العميل	.491	.049	10.018	***	par_22
<--- الريادة في التكلفة	التركيز على رأس مال الهيكلية Z العميل	.090	.068	1.327	.184	par_75

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

يتضح من نتائج الدراسة أن الفرضية التي تقول بأن التركيز على العميل يعدل العلاقة بين

رأس مال الهيكلية Z والريادة في التكلفة لم تدعم

الفرضية: التركيز على العميل يعدل العلاقة بين الأصول الفكرية الريادة في التكلفة
الشكل(12.4) العلاقة بين التركيز علي العميل والأصول الفكرية والريادة في التكلفة



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

الشكل أعلاه يوضح أن المسار من الأصول الفكرية والريادة في التكلفة يساوي 0.057. وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.557، والمسار من التركيز على العميل والريادة في التكلفة يساوي 0.491. وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية ***، والمسار من التركيز على العميل _ الأصول الفكرية Z والريادة في التكلفة يساوي 0.095. وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.117، والجدول التالي قيم تحليل المسار.

الجدول رقم (26.4) المسار من التركيز علي العميل والأصول الفكرية والريادة في التكلفة

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
الأصول الفكرية <--- الريادة في التكلفة	.057	.097	.588	.557	par_21
التركيز على العميل <--- الريادة في التكلفة	.491	.049	10.018	***	par_22
التركيز على _الأصول الفكرية <--- الريادة في التكلفة العميل	.095	.061	1.568	.117	par_74

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

يتضح من نتائج الدراسة أن الفرضية التي تقول بأن التركيز على العميل يعدل العلاقة بين

الأصول الفكرية Z والريادة في التكلفة لم تدعم.

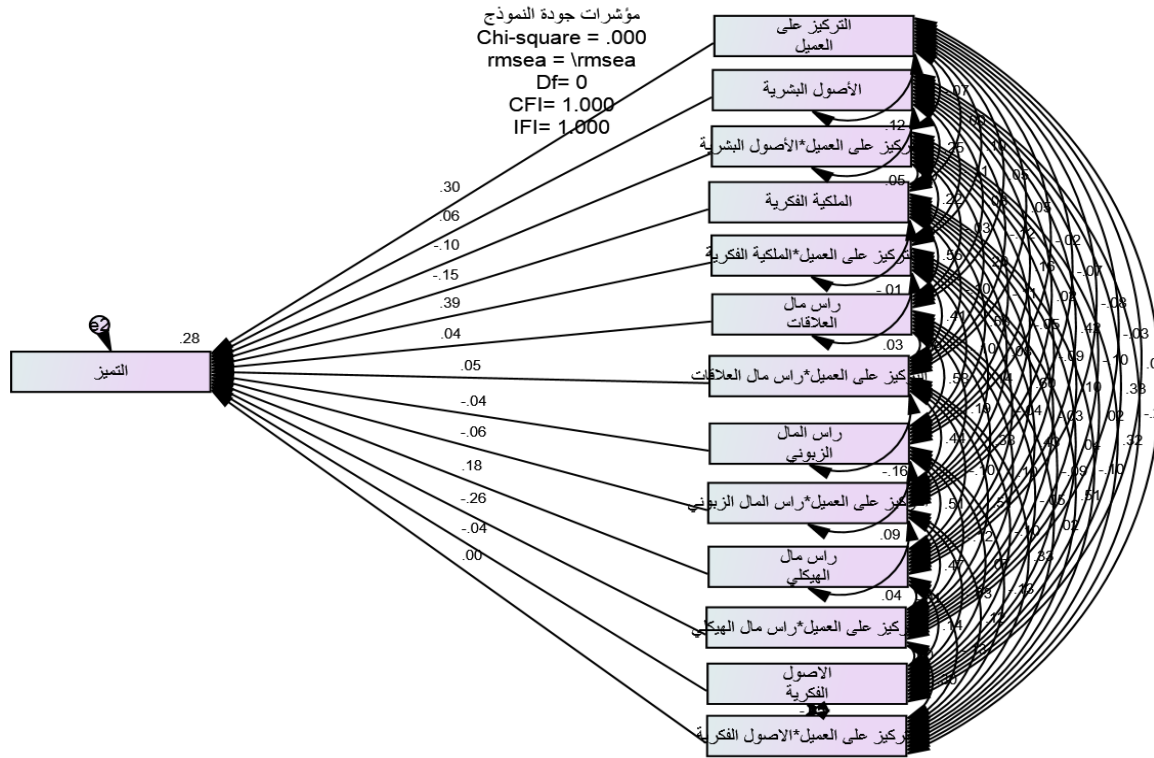
جدول رقم (27.4)

ملخص نتائج الفرضية

التعليق	p	C.R	S.E	Estimate	نص الفرضية	الفرضية
دعمت جزئياً	التركيز على العميل يعدل العلاقة بين رأس المال الفكري والريادة في التكلفة					
دعمت	.035	-2.106	.078	-.165	التركيز على العميل يعدل العلاقة بين الأصول البشرية والريادة في التكلفة	1
لم تدعم	.714	.367	.086	.031	التركيز على العميل يعدل العلاقة بين الملكية الفكرية والريادة في التكلفة	2
لم تدعم	.126	-1.530	.068	-.105	التركيز على العميل يعدل العلاقة بين رأس مال العلاقات والريادة في التكلفة	3
لم تدعم	.944	.070	.072	.005	التركيز على العميل يعدل العلاقة بين رأس المال الزبوني والريادة في التكلفة	4
لم تدعم	.184	1.327	.068	.090	التركيز على العميل يعدل العلاقة بين رأس المال الهيكلي والريادة في التكلفة	5
لم تدعم	.117	1.568	.061	.095	التركيز على العميل يعدل العلاقة بين الأصول الفكرية والريادة في التكلفة	6

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

الفرضية: التركيز على العمل يعدل العلاقة بين رأس المال الفكري والتميز
 التركيز على العمل يعدل العلاقة بين الأصول البشرية والتميز
 الشكل (13.4) العلاقة بين التركيز على العمل والأصول البشرية والتميز



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

الشكل أعلاه يوضح أن المسار من التركيز على العمل والتميز يساوي 0.194. وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية ***، والمسار من الأصول البشرية والتميز يساوي 0.052. وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية 0.469، والمسار من التركيز على العمل _ الأصول البشرية Z والتميز يساوي -0.004 وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية 0.955. والجدول التالي قيم تحليل المسار.

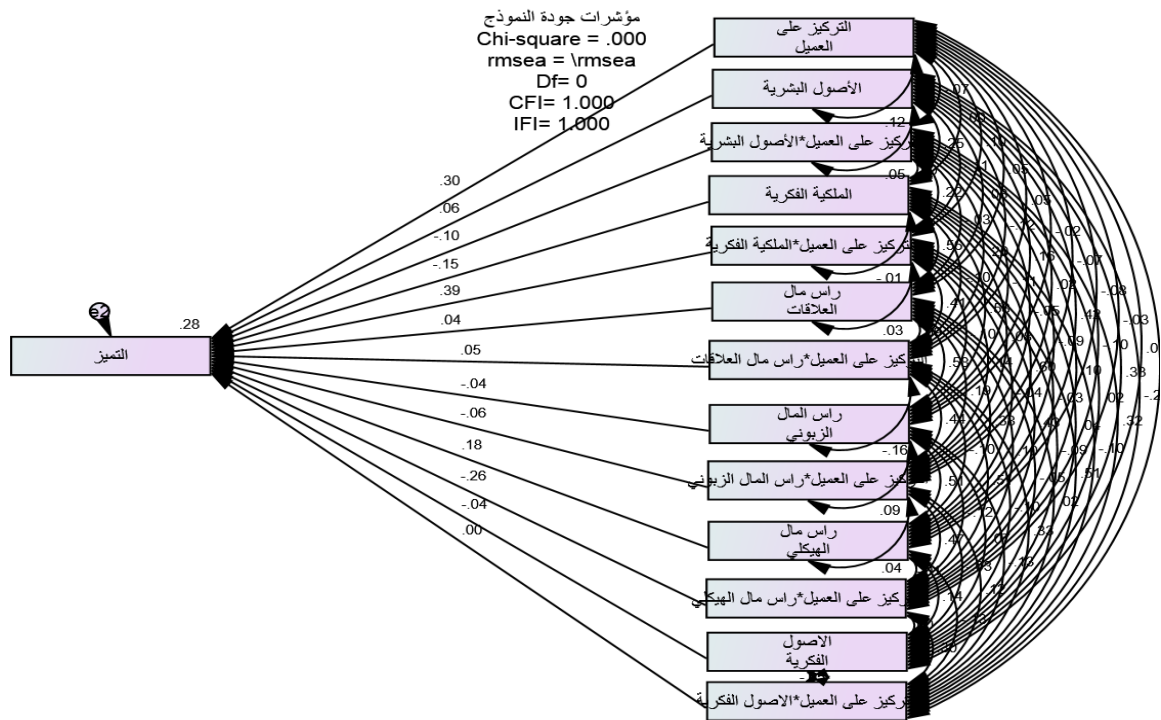
الجدول رقم (28.4) المسار من التركيز على العمل والأصول البشرية والتميز

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
التركيز على العمل <--- التميز	.194	.048	4.074	***	par_79
الأصول البشرية <--- التميز	.052	.072	.724	.469	par_80
Zالأصول البشرية_التركيز على العمل <--- التميز	-.004	.076	-.056	.955	par_91

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

يتضح من نتائج الدراسة أن الفرضية التي تقول بأن التركيز على العمل يعدل العلاقة بين الأصول البشرية Z والتميز لم تدعم.

الفرضية: التركيز على العمل يعدل العلاقة بين الملكية الفكرية والتميز
الشكل (14.4) العلاقة بين التركيز على العمل والملكية الفكرية والتميز



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

الشكل أعلاه يوضح أن المسار من التركيز على العمل والتميز يساوي 0.194. وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية ***، والمسار من الملكية الفكرية والتميز يساوي -0.214 وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية 0.128، والمسار من التركيز على العمل _ الملكية الفكرية Z والتميز يساوي -0.234 وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية 0.005. والجدول التالي قيم تحليل المسار.

الجدول رقم (29.4) المسار من التركيز على العمل والملكية الفكرية والتميز

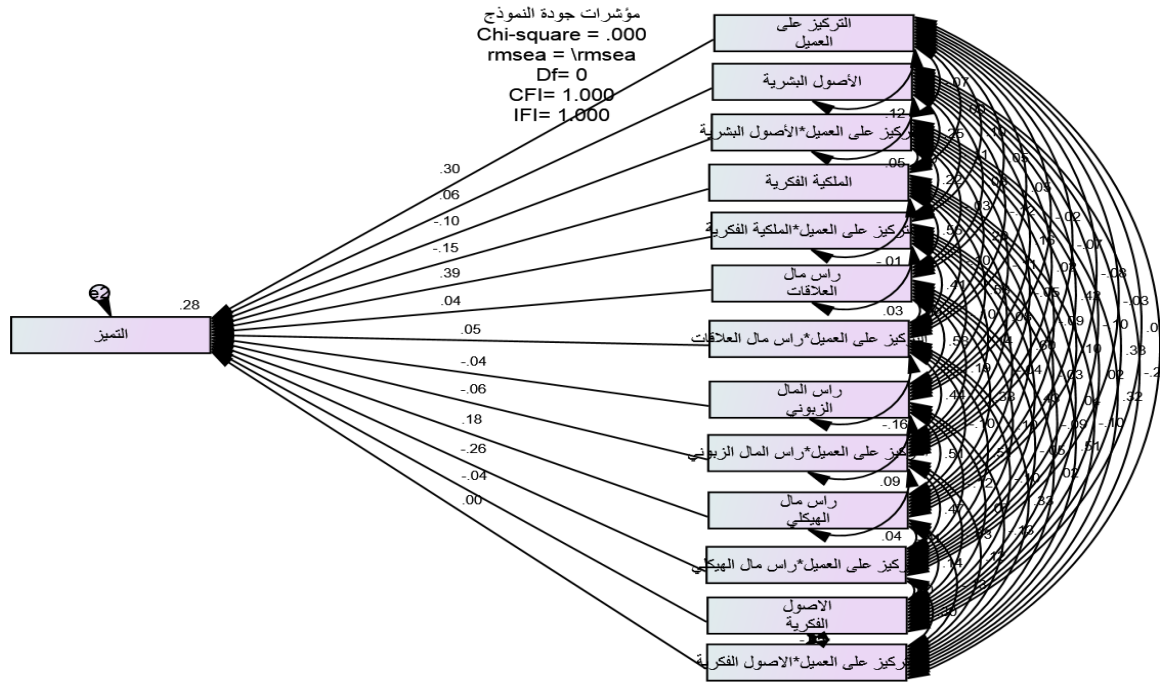
	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
التميز <--- التركيز على العمل	.194	.048	4.074	***	par_79
التميز <--- التركيز على العمل_الملكية الفكرية	-.234	.083	-2.802	.005	par_89
التميز <--- الملكية الفكرية	-.214	.140	-1.523	.128	par_82

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

يتضح من نتائج الدراسة أن الفرضية التي تقول بأن التركيز على العمل يعدل العلاقة بين الملكية الفكرية Z التميز دعمت.

الفرضية: التركيز على العميل يعدل العلاقة بين رأس المال الهيكلي والتميز

الشكل (15.4) العلاقة بين التركيز على العميل رأس المال الهيكلي والتميز



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

الشكل أعلاه يوضح أن المسار من التركيز على العميل والتميز يساوي 0.194. وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية ***، والمسار من رأس المال الهيكلي والتميز يساوي 0.112. وهو دال غير إحصائياً عند مستوي معنوية 0.064، والمسار من التركيز على العميل _ رأس المال الهيكلي Z والتميز يساوي 0.286. وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية ***، والجدول التالي قيم تحليل المسار.

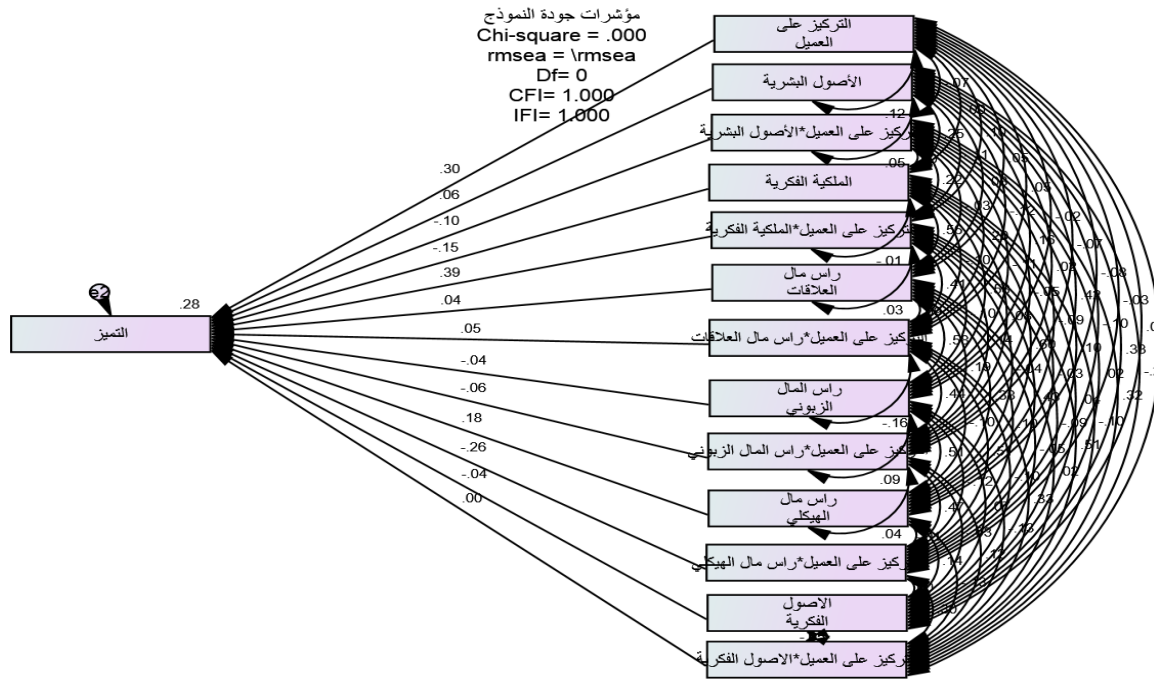
الجدول رقم (30.4) المسار من التركيز على العميل رأس المال الهيكلي والتميز

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
<--- التميز	التركيز على العميل	.194	.048	4.074	***	par_79
<--- التميز	التركيز على العميل_رأس المال الهيكلي Z	.286	.066	4.348	***	par_83
<--- التميز	رأس المال الهيكلي	.112	.061	1.853	.064	par_88

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

يتضح من نتائج الدراسة أن الفرضية التي تقول بأن التركيز على العميل يعدل العلاقة بين رأس المال الهيكلي Z التميز دعمت.

الفرضية: التركيز على العميل يعدل العلاقة بين رأس مال العلاقات والتميز
الشكل (16.4) العلاقة بين التركيز على العميل ورأس مال العلاقات والتميز



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

الشكل أعلاه يوضح أن المسار من التركيز على العميل والتميز يساوي 0.194. وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية ***، والمسار من رأس مال العلاقات والتميز يساوي 0.067. وهو دال غير إحصائياً عند مستوي معنوية 0.657، والمسار من التركيز على العميل _ رأس مال العلاقات Z والتميز يساوي -0.045 وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية 0.497. والجدول التالي قيم تحليل المسار.

الجدول رقم (31.4) المسار من التركيز على العميل ورأس مال العلاقات والتميز

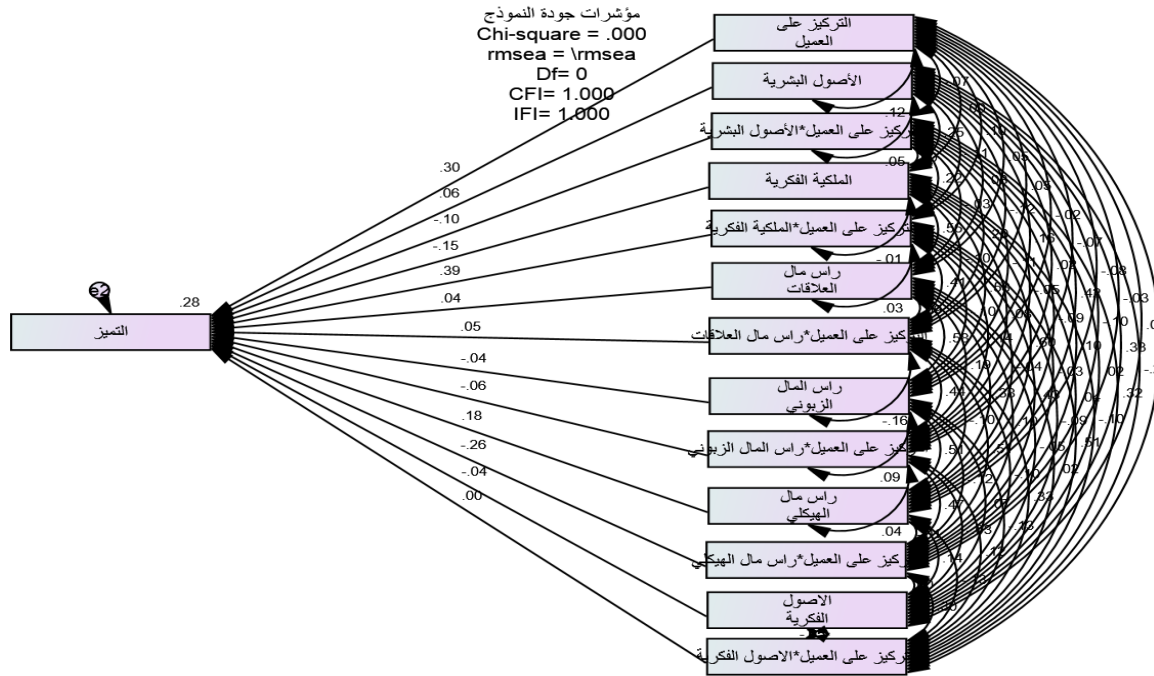
	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
التميز <--- التركيز على العميل	.194	.048	4.074	***	par_79
التميز <--- رأس مال العلاقات	.067	.151	.445	.657	par_84
التميز <--- Z رأس مال العلاقات_التركيز على العميل	-.045	.066	-.679	.497	par_87

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

يتضح من نتائج الدراسة أن الفرضية التي تقول بأن التركيز على العميل يعدل العلاقة بين رأس مال العلاقات Z والتميز لم تدعم.

الفرضية: التركيز على العميل يعدل العلاقة بين رأس المال الزبوني والتميز

الشكل (17.4) العلاقة بين التركيز على العميل ورأس المال الزبوني والتميز



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

الشكل أعلاه يوضح أن المسار من التركيز على العميل والتميز يساوي 0.194. وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية ***، والمسار من رأس المال الزبوني والتميز يساوي -0.037 وهو دال غير إحصائياً عند مستوي معنوية 0.719، والمسار من التركيز على العميل _ رأس مال العلاقات Z 2 والتميز يساوي 0.038. وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية 0.585، والجدول التالي قيم تحليل المسار.

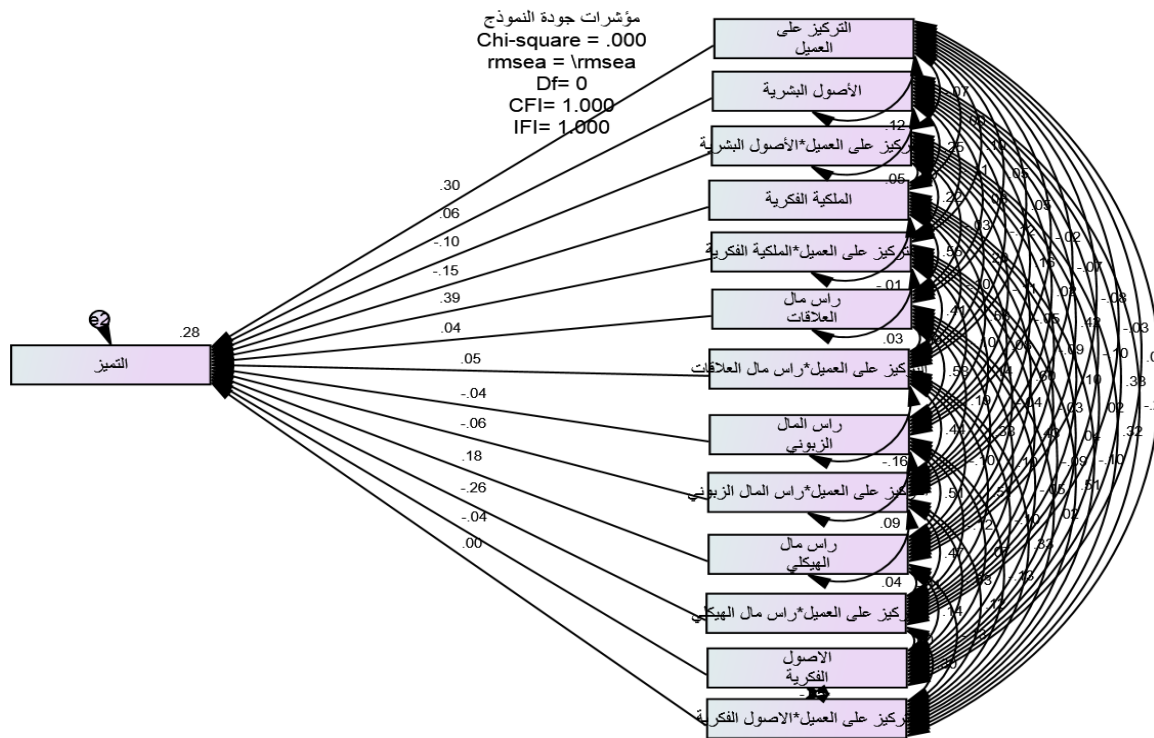
الجدول رقم (32.4) المسار من التركيز على العميل ورأس المال الزبوني والتميز

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
التميز <--- التركيز على العميل	.194	.048	4.074	***	par_79
التميز <--- Z التركيز على العميل_رأس المال الزبوني	.038	.070	.546	.585	par_85
التميز <--- رأس المال الزبوني	-.037	.102	-.360	.719	par_86

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

يتضح من نتائج الدراسة أن الفرضية التي تقول بأن التركيز على العميل يعدل العلاقة بين رأس المال الزبوني Z التميز لم تدعم.

الفرضية: التركيز على العميل يعدل العلاقة بين الأصول الفكرية والتميز
الشكل (18.4) العلاقة بين التركيز على العميل والأصول الفكرية والتميز



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

الشكل أعلاه يوضح أن المسار من التركيز على العميل والتميز يساوي 0.194. وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية ***، والمسار من الأصول الفكرية والتميز يساوي -0.055 وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية 0.563، والمسار من التركيز على العميل _الأصول الفكرية Z والتميز يساوي -0.079 وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية 0.179، والجدول التالي قيم تحليل المسار.

الجدول رقم (33.4) المسار من التركيز على العميل والأصول الفكرية والتميز

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
التميز <--- التركيز على العميل	.194	.048	4.074	***	par_79
التميز <--- التركيز على العميل_الأصول الفكرية	-.079	.059	-1.343	.179	par_81
التميز <--- الأصول الفكرية	-.055	.094	-.578	.563	par_90

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

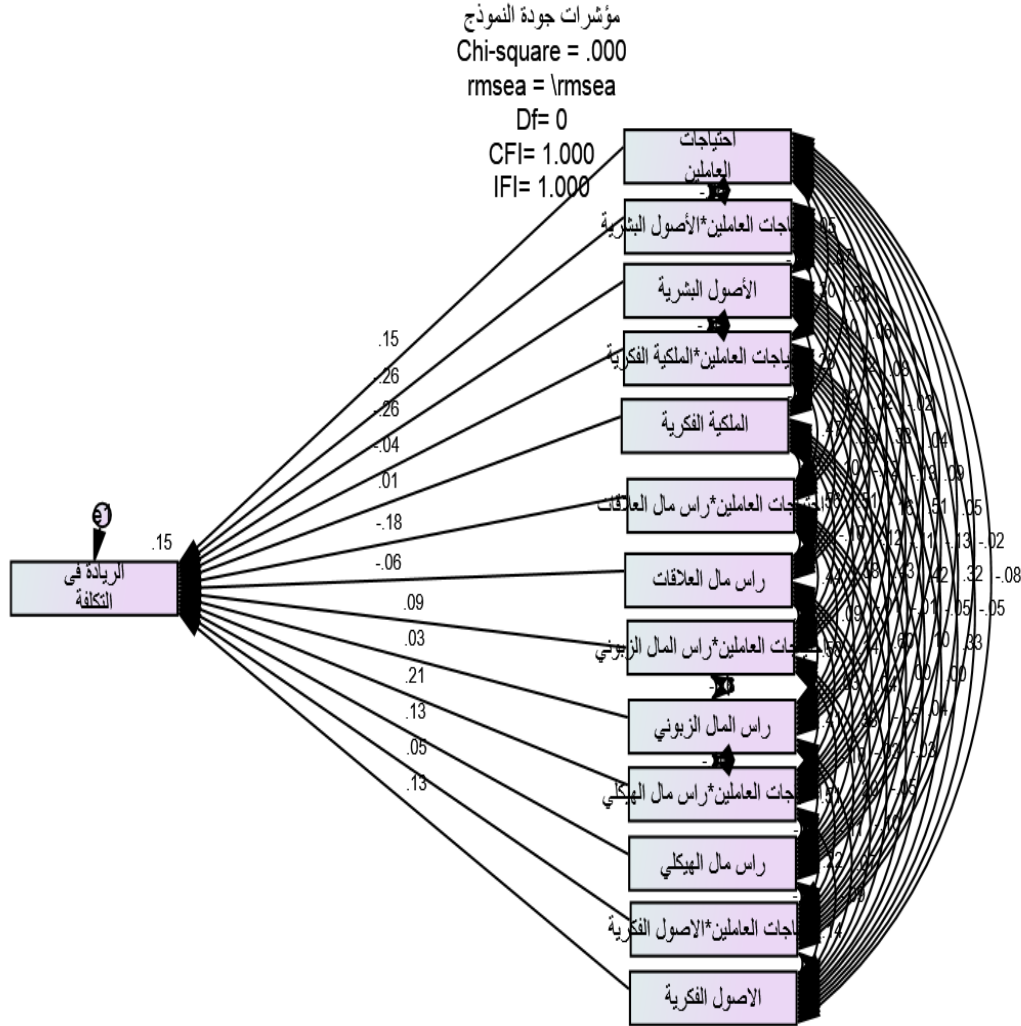
يتضح من نتائج الدراسة أن الفرضية التي تقول بأن التركيز على العميل يعدل العلاقة بين الأصول الفكرية Z والتميز لم تدعم.

جدول رقم (34.4)
ملخص نتائج الفرضية

التعليق	p	C.R	S.E	Estimate	نص الفرضية	الفرضية
دعمت جزئياً					التركيز على العميل يعدل العلاقة بين رأس المال الفكري والتميز	
لم تدعم	.955	-.056	.076	-.004	التركيز على العميل يعدل العلاقة بين الأصول البشرية والتميز	1
دعمت	.005	-2.802	.083	-.234	التركيز على العميل يعدل العلاقة بين الملكية الفكرية والتميز	2
دعمت	***	4.348	.066	.286	التركيز على العميل يعدل العلاقة بين رأس المال الهيكلي والتميز	3
لم تدعم	.497	-.679	.066	-.045	التركيز على العميل يعدل العلاقة بين رأس مال العلاقات والتميز	4
لم تدعم	.585	.546	.070	.038	التركيز على العميل يعدل العلاقة بين رأس المال الزبوني والتميز	5
لم تدعم	.179	-1.343	.059	-.079	التركيز على العميل يعدل العلاقة بين الأصول الفكرية والتميز	6

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

الفرضية: احتياجات العاملين يعدل العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية
 الفرضية: احتياجات العاملين يعدل العلاقة بين الأصول البشرية والريادة في التكلفة
 الشكل (19.4) العلاقة بين احتياجات العاملين والأصول البشرية والريادة في التكلفة



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

الشكل أعلاه يوضح أن المسار من الأصول البشرية والريادة في التكلفة يساوي -0.269 وهو

دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.004، والمسار من معدل احتياجات العاملين يساوي 0.179.

وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.059، والمسار من معدل احتياجات العاملين _

الأصول البشرية Z والريادة في التكلفة يساوي -0.271. وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.006. والجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار.

الجدول رقم (35.4) المسار من احتياجات العاملين والأصول البشرية والريادة في التكلفة

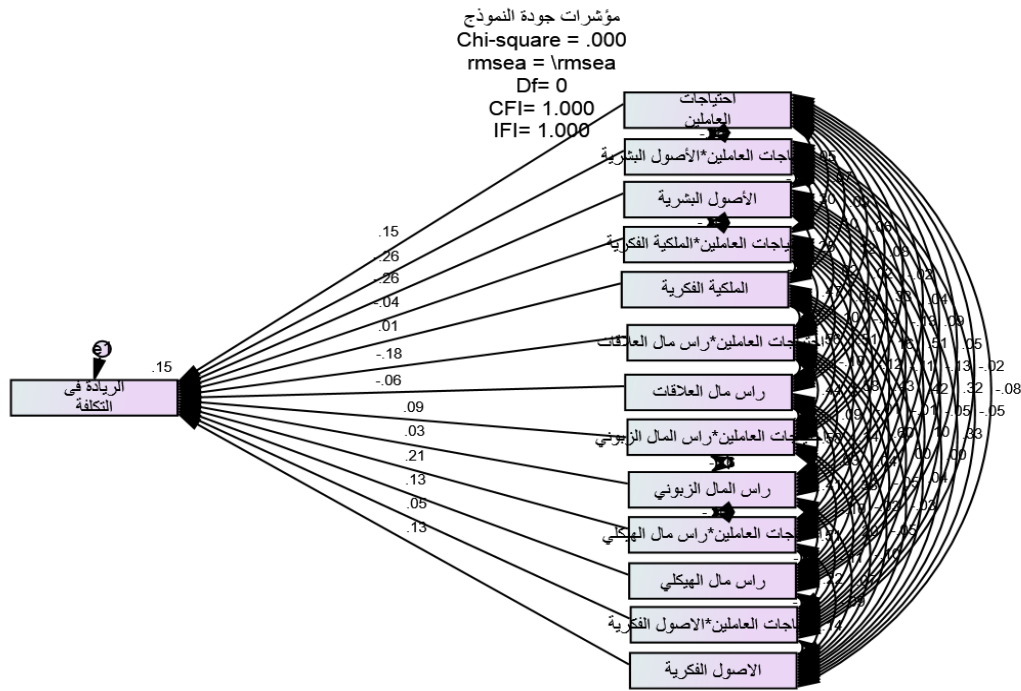
	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
الأصول البشرية <--- الريادة في التكلفة	-0.269	.094	-2.864	.004	par_16
احتياجات العاملين <--- الريادة في التكلفة	.179	.094	1.892	.059	par_22
معدل احتياجات العاملين_الأصول البشرية Z <--- الريادة في التكلفة	-0.271	.099	-2.728	.006	par_82

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

يتضح من نتائج الدراسة أن الفرضية التي تقول بأن معدل احتياجات العاملين يعدل العلاقة

بين الأصول البشرية Z والريادة في التكلفة دعمت.

الفرضية: احتياجات العاملين يعدل العلاقة بين الملكية الفكرية والريادة في التكلفة
الشكل (20.4) العلاقة بين احتياجات العاملين والملكية الفكرية والريادة في التكلفة



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

الشكل أعلاه يوضح أن المسار من الملكية الفكرية والريادة في التكلفة يساوي -0.008 وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية 0.966 ، والمسار من معدل احتياجات العاملين والريادة في التكلفة يساوي 0.179 وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية 0.059 ، والمسار من معدل احتياجات العاملين _ الأصول الفكرية Z والريادة في التكلفة يساوي -0.028 وهو دال غير إحصائياً عند مستوي معنوية 0.797 . والجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار.

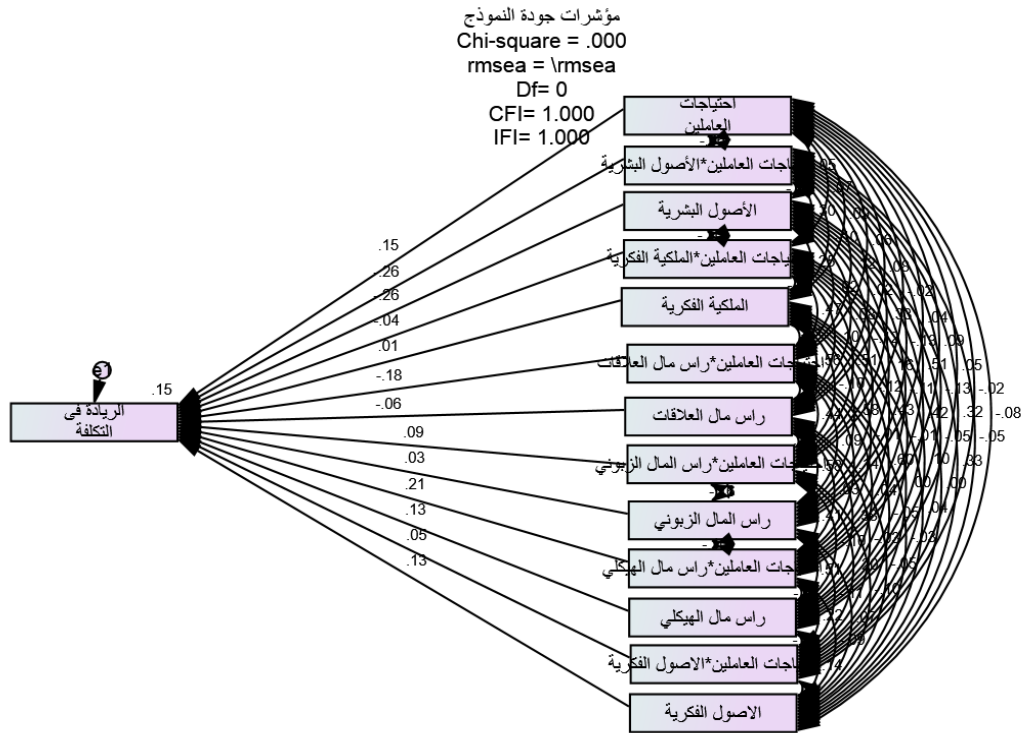
الجدول رقم (36.4) المسار من احتياجات العاملين والملكية الفكرية والريادة في التكلفة

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
الملكية الفكرية <--- الريادة في التكلفة	-0.008	.184	-0.043	.966	par_17
احتياجات العاملين <--- الريادة في التكلفة	.179	.094	1.892	.059	par_22
معدل احتياجات العاملين_الملكية الفكرية Z <--- الريادة في التكلفة	-0.028	.107	-0.258	.797	par_83

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

يتضح من نتائج الدراسة أن الفرضية التي تقول بأن معدل احتياجات العاملين يعدل العلاقة بين الأصول الفكرية Z والريادة في التكلفة لم تدعم.

الفرضية: احتياجات العاملين يعدل العلاقة بين رأس مال العلاقات والريادة في التكلفة
الشكل (21.4) العلاقة بين احتياجات العاملين ورأس مال العلاقات والريادة في التكلفة



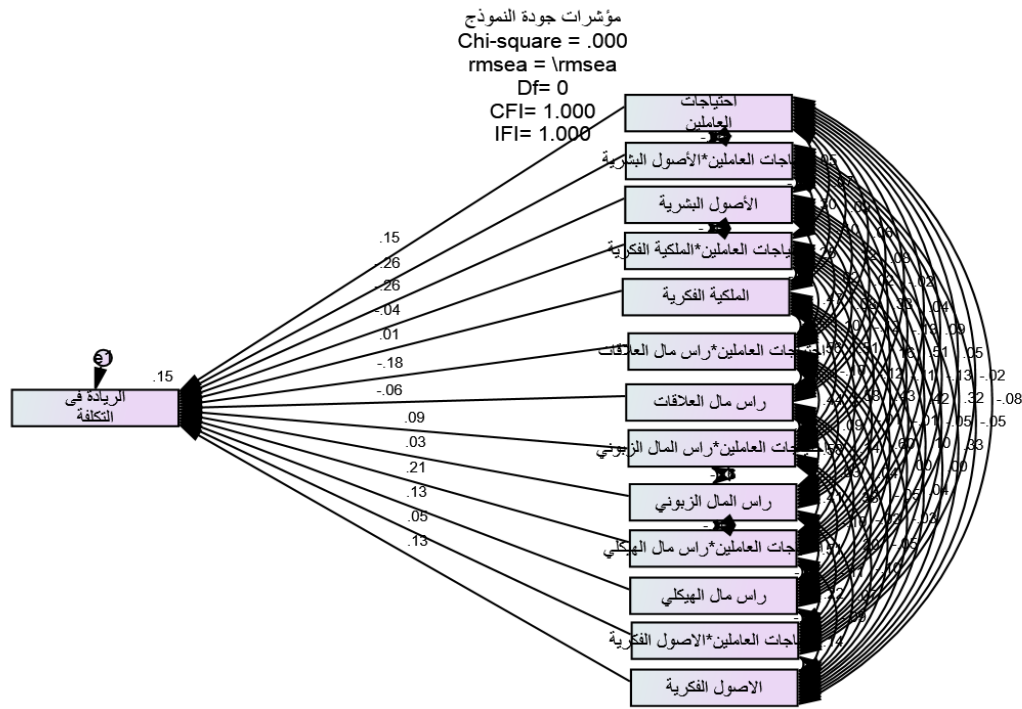
المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)
الشكل أعلاه يوضح أن المسار من رأس مال العلاقات والريادة في التكلفة يساوي -0.086 وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية 0.660 ، والمسار من معدل احتياجات العاملين والريادة في التكلفة يساوي 0.179 وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية 0.059 ، والمسار من معدل احتياجات العاملين _ رأس مال العلاقات Z والريادة في التكلفة يساوي -0.140 وهو دال غير إحصائياً عند مستوي معنوية 0.090 . والجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار.

الجدول رقم (37.4) المسار من احتياجات العاملين ورأس مال العلاقات والريادة في التكلفة

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
الريادة في التكلفة <--- رأس مال العلاقات	-.086	.196	-.440	.660	par_18
الريادة في التكلفة <--- احتياجات العاملين	.179	.094	1.892	.059	par_22
الريادة في التكلفة <--- معدل احتياجات رأس مال العلاقات Z العاملين	-.140	.083	-1.694	.090	par_84

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)
يتضح من نتائج الدراسة أن الفرضية التي تقول بأن معدل احتياجات العاملين يعدل العلاقة بين رأس مال العلاقات Z والريادة في التكلفة لم تدعم.

الفرضية: احتياجات العاملين يعدل العلاقة بين رأس المال الزبوني والريادة في التكلفة
الشكل (22.4) العلاقة بين احتياجات العاملين ورأس المال الزبوني والريادة في التكلفة



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

الشكل أعلاه يوضح أن المسار من رأس المال الزبوني والريادة في التكلفة يساوي -0.020 وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية 0.884 ، والمسار من معدل احتياجات العاملين والريادة في التكلفة يساوي 0.179 وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية 0.059 ، والمسار من معدل احتياجات العاملين _ رأس المال الزبوني Z والريادة في التكلفة يساوي -0.140 وهو دال غير إحصائياً عند مستوي معنوية 0.090 . والجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار.

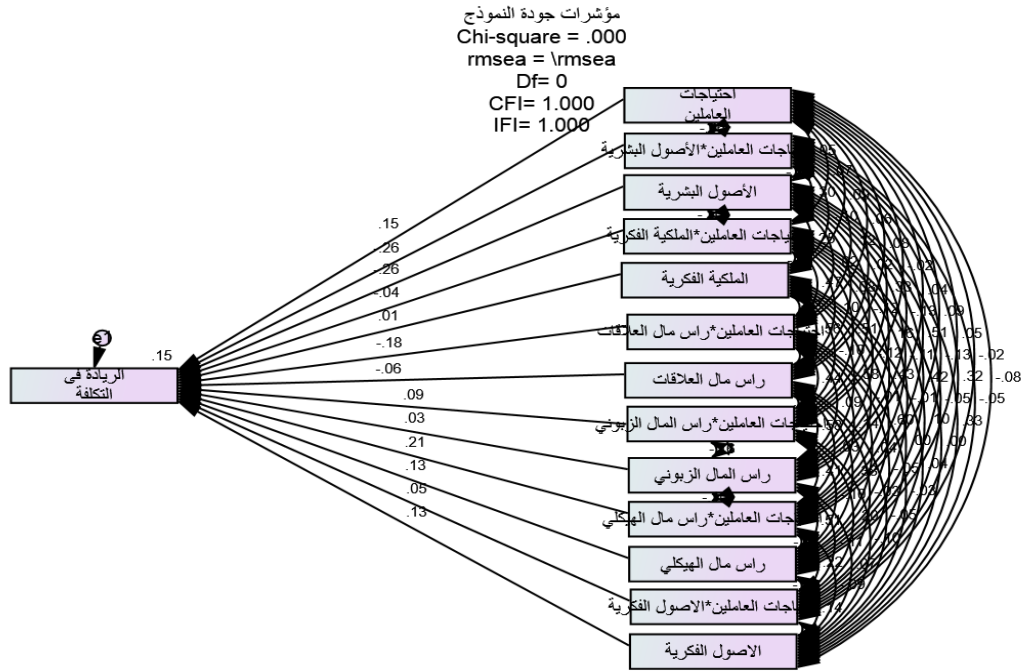
الجدول رقم (38.4) المسار من احتياجات العاملين ورأس المال الزبوني والريادة في التكلفة

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label	
الريادة في التكلفة <---	رأس المال الزبوني	.020	.134	.146	.884	par_19
الريادة في التكلفة <---	احتياجات العاملين	.179	.094	1.892	.059	par_22
الريادة في التكلفة <---	معدل رأس المال الزبوني Z احتياجات العاملين	-.140	.083	-1.694	.090	par_84

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

يتضح من نتائج الدراسة أن الفرضية التي تقول بأن معدل احتياجات العاملين يعدل العلاقة بين رأس المال الزبوني Z والريادة في التكلفة لم تدعم.

الفرضية: احتياجات العاملين يعدل العلاقة بين رأس المال الهيكلي والريادة في التكلفة
الشكل (23.4) العلاقة بين احتياجات العاملين ورأس المال الهيكلي والريادة في التكلفة



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)
الشكل أعلاه يوضح أن المسار من رأس المال الهيكلي والريادة في التكلفة يساوي 0.097 وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية 0.223 ، والمسار من معدل احتياجات العاملين والريادة في التكلفة يساوي 0.179 وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية 0.059 ، والمسار من معدل احتياجات العاملين _ رأس المال الهيكلي Z والريادة في التكلفة يساوي 0.203 وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية 0.016. والجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار.

الجدول رقم (39.4) المسار من احتياجات العاملين ورأس المال الهيكلي والريادة في التكلفة

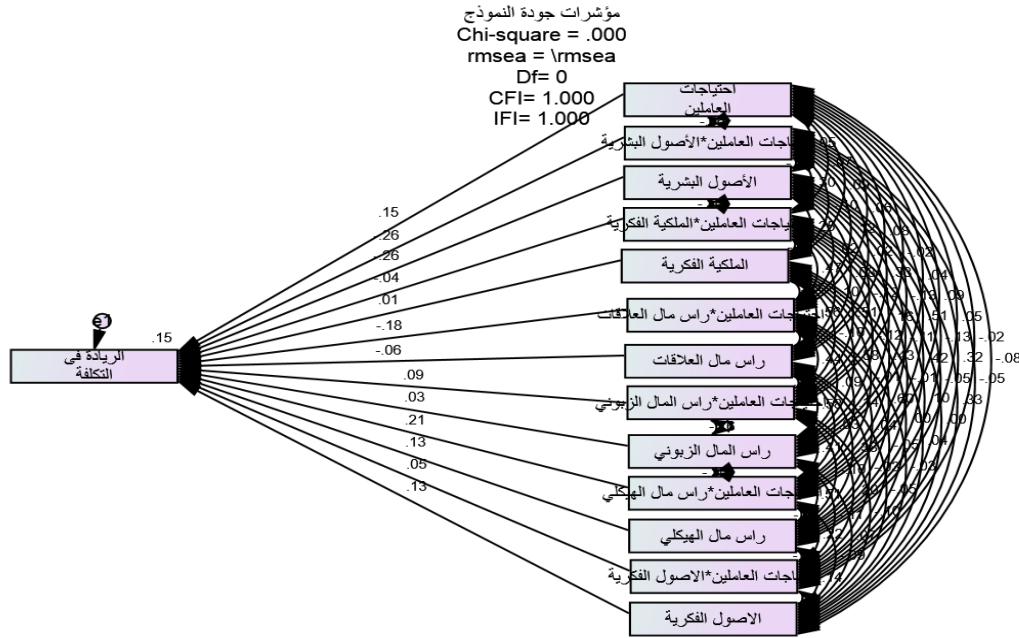
	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
رأس المال الهيكلي <--- الريادة في التكلفة	.097	.080	1.219	.223	par_20
معدل احتياجات رأس المال الهيكلي Z <--- الريادة في التكلفة	.203	.084	2.402	.016	par_85
احتياجات العاملين <--- الريادة في التكلفة	.179	.094	1.892	.059	par_22

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

يتضح من نتائج الدراسة أن الفرضية التي تقول بأن معدل احتياجات العاملين يعدل العلاقة بين رأس المال الهيكلي Z والريادة في التكلفة دعمت.

الفرضية: احتياجات العاملين يعدل العلاقة بين الأصول الفكرية والريادة في التكلفة

الشكل (24.4) العلاقة بين احتياجات العاملين والأصول الفكرية والريادة في التكلفة



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

الشكل أعلاه يوضح أن المسار من الأصول الفكرية والريادة في التكلفة يساوي 189. وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية 0.127، والمسار من معدل احتياجات العاملين والريادة في التكلفة يساوي 179. وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية 0.059، والمسار من معدل احتياجات العاملين _ الأصول الفكرية Z والريادة في التكلفة يساوي 0.055. وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية 0.475. والجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار.

الجدول رقم (40.4) المسار من احتياجات العاملين والأصول الفكرية والريادة في التكلفة

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
الريادة في التكلفة <--- الأصول الفكرية	.189	.124	1.528	.127	par_21
الريادة في التكلفة <--- احتياجات العاملين	.179	.094	1.892	.059	par_22
الريادة في التكلفة <--- معدل احتياجات_الأصول الفكرية العاملين	.055	.077	.715	.475	par_86

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

يتضح من نتائج الدراسة أن الفرضية التي تقول بأن معدل احتياجات العاملين يعدل العلاقة بين الأصول الفكرية Z والريادة في التكلفة لم تدعم.

جدول رقم (41.4)

ملخص نتائج الفرضية

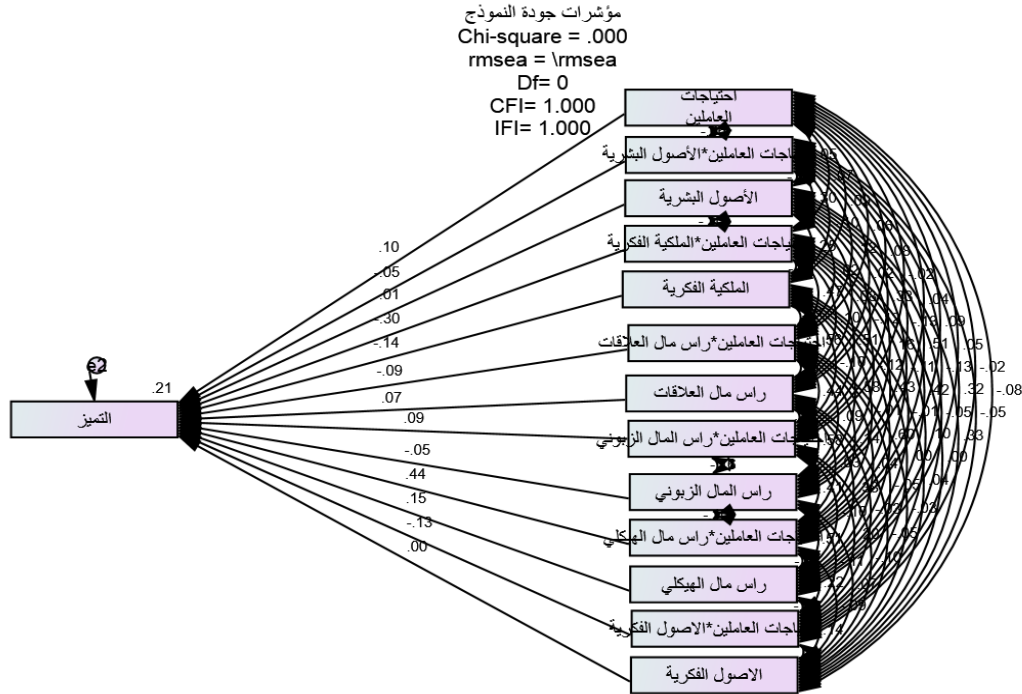
التعليق	p	C.R	S.E	Estimate	نص الفرضية	الفرضية
دعمت جزئياً	مقابلة احتياجات العاملين يعدل العلاقة بين رأس المال الفكري والريادة في التكلفة					
دعمت	.006	-2.728	.099	-.271	مقابلة احتياجات العاملين يعدل العلاقة بين الأصول البشرية والريادة في التكلفة	1
لم تدعم	.797	-.258	.107	-.028	مقابلة احتياجات العاملين يعدل العلاقة بين الملكية الفكرية والريادة في التكلفة	2
لم تدعم	.090	-1.694	.083	-.140	مقابلة احتياجات العاملين يعدل العلاقة بين رأس مال العلاقات والريادة في التكلفة	3
لم تدعم	.090	-1.694	.083	-.140	مقابلة احتياجات العاملين يعدل العلاقة بين رأس المال الزبوني والريادة في التكلفة	4
دعمت	.016	2.402	.084	.203	مقابلة احتياجات العاملين يعدل العلاقة بين رأس المال الهيكلي والريادة في التكلفة	5
لم تدعم	.475	.715	.077	.055	مقابلة احتياجات العاملين يعدل العلاقة بين الأصول الفكرية والريادة في التكلفة	6

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

الفرضية: احتياجات العاملين يعدل العلاقة بين رأس المال الفكري والتميز

احتياجات العاملين يعدل العلاقة بين الأصول البشرية والتميز

الشكل (25.4) العلاقة بين احتياجات العاملين والأصول البشرية والتميز



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

الشكل أعلاه يوضح أن المسار من الأصول البشرية والتميز يساوي 0.006، وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.940، والمسار من معدل احتياجات العاملين والتميز يساوي 0.100، وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.185، والمسار من معدل احتياجات العاملين _ الأصول البشرية Z والتميز يساوي -0.045، وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.570. والجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار.

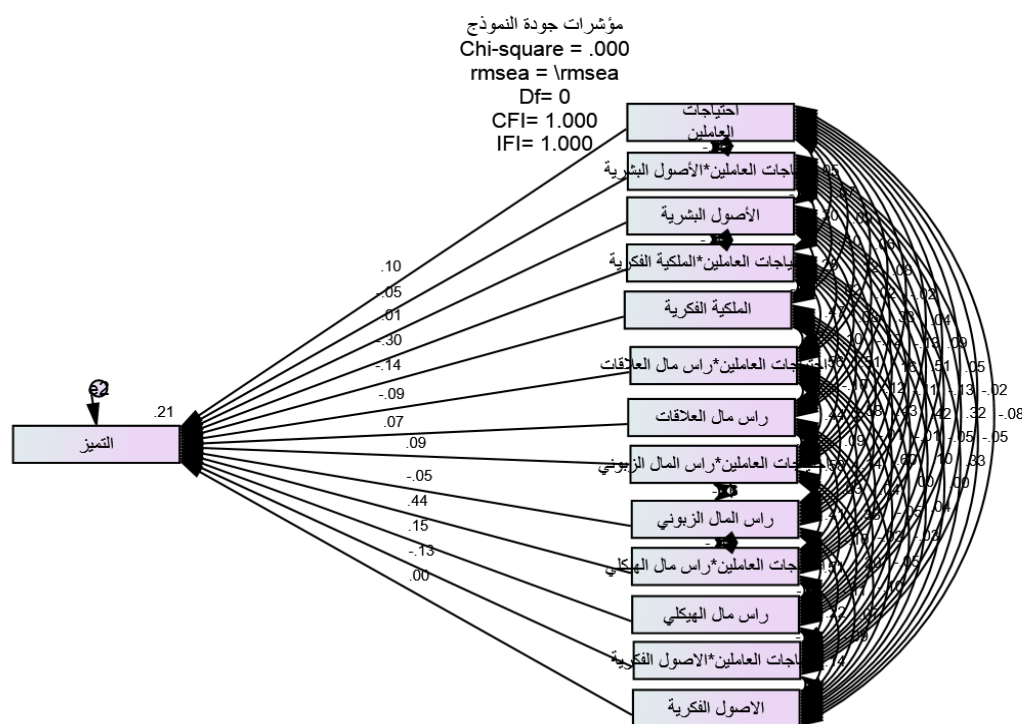
الجدول رقم (42.4) المسار من احتياجات العاملين والأصول البشرية والتميز

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
الأصول البشرية <--- التميز	.006	.075	.075	.940	par_16
احتياجات العاملين <--- التميز	.100	.075	1.325	.185	par_81
معدل احتياجات العاملين_الأصول البشرية Z <--- التميز	-.045	.079	-.569	.570	par_82

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

يتضح من نتائج الدراسة أن الفرضية التي تقول بأن معدل احتياجات العاملين يعدل العلاقة بين الأصول البشرية Z التميز لم تدعم.

الفرضية: احتياجات العاملين يعدل العلاقة بين الملكية الفكرية والتميز
الشكل (26.4) العلاقة بين احتياجات العاملين والملكية الفكرية والتميز



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

الشكل أعلاه يوضح أن المسار من الملكية الفكرية والتميز يساوي -0.197 وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية 0.180 ، والمسار من معدل احتياجات العاملين والتميز يساوي 0.100 وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية 0.185 ، والمسار من معدل احتياجات العاملين_الملكية الفكرية Z والتميز يساوي -0.267 وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية 0.002 . والجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار.

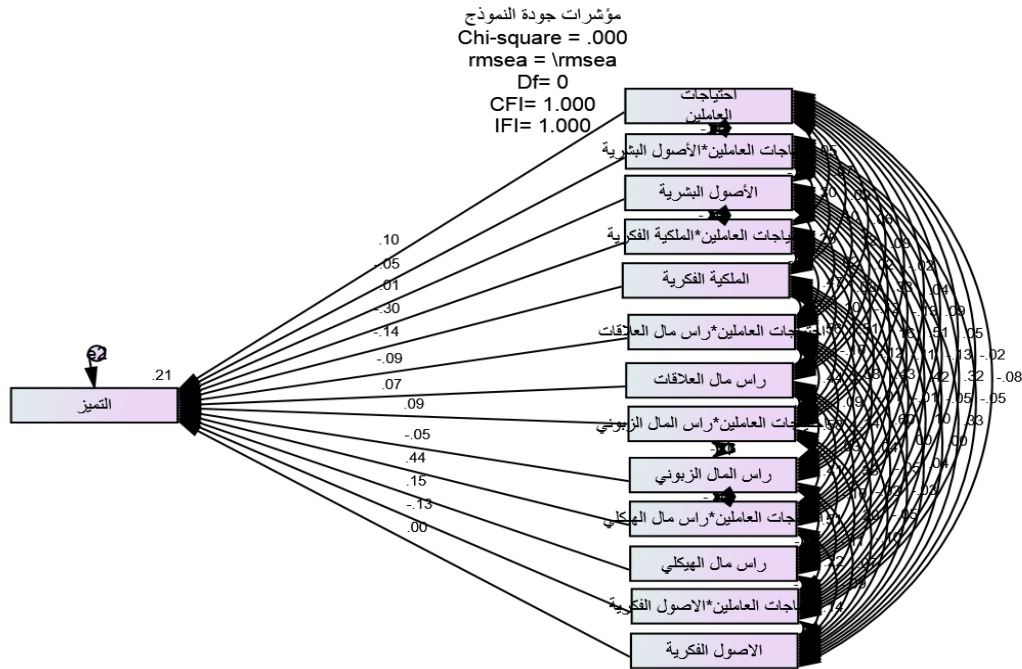
الجدول رقم (43.4) المسار من احتياجات العاملين والملكية الفكرية والتميز

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
الملكية الفكرية <--- التميز	-.197	.147	-1.340	.180	par_17
احتياجات العاملين <--- التميز	.100	.075	1.325	.185	par_81
معدل احتياجات العاملين_الملكية الفكرية Z <--- التميز	-.267	.087	-3.058	.002	par_83

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

يتضح من نتائج الدراسة أن الفرضية التي تقول بأن معدل احتياجات العاملين يعدل العلاقة بين الملكية الفكرية Z التميز دعمت.

الفرضية: احتياجات العاملين يعدل العلاقة بين رأس مال العلاقات والتميز
الشكل (27.4) العلاقة بين احتياجات العاملين ورأس مال العلاقات والتميز



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

الشكل أعلاه يوضح أن المسار من رأس مال العلاقات والتميز يساوي 118. وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية 454.، والمسار من معدل احتياجات العاملين والتميز يساوي 100. وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية 185.، والمسار من معدل احتياجات العاملين _ رأس مال العلاقات Z والتميز يساوي -070. وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية 315. والجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار.

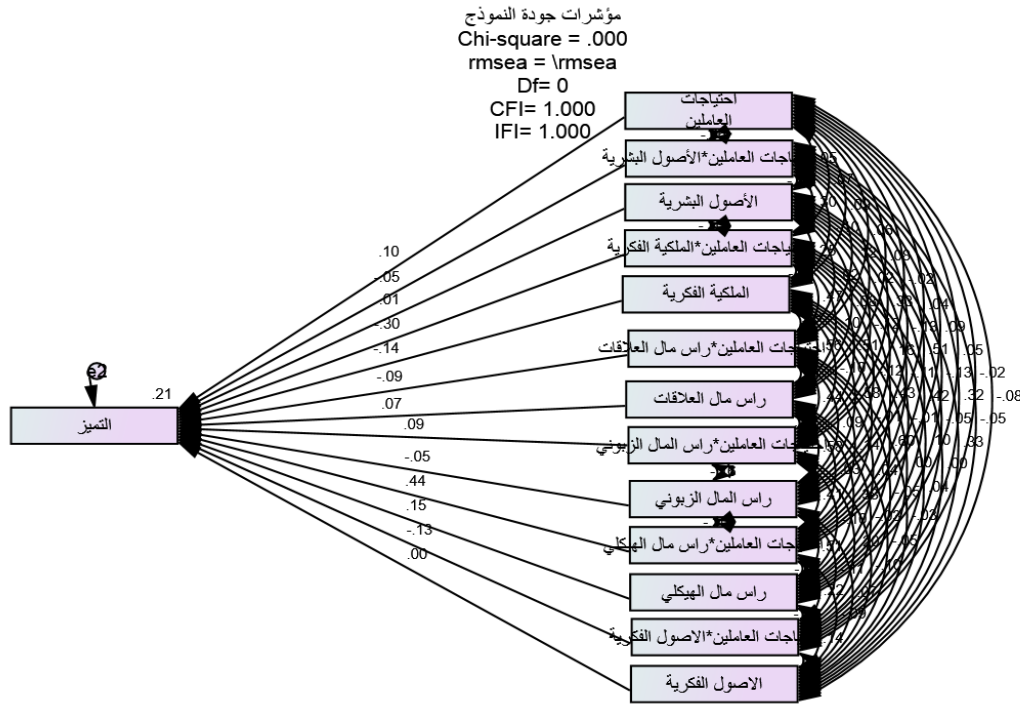
الجدول رقم (44.4) المسار من احتياجات العاملين ورأس مال العلاقات والتميز

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
التميز <--- رأس مال العلاقات	.118	.157	.749	.454	par_18
التميز <--- احتياجات العاملين	.100	.075	1.325	.185	par_81
التميز <--- احتياجات العاملين_رأس مال العلاقات Z	-.070	.069	-1.005	.315	par_84

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

يتضح من نتائج الدراسة أن الفرضية التي تقول بأن معدل احتياجات العاملين يعدل العلاقة بين رأس مال العلاقات Z والتميز لم تدعم.

الفرضية: احتياجات العاملين يعدل العلاقة بين رأس المال الزبوني والتميز
الشكل (28.4) العلاقة بين احتياجات العاملين ورأس المال الزبوني والتميز



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

الشكل أعلاه يوضح أن المسار من رأس المال الزبوني والتميز يساوي -0.054 وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية 0.615 ، والمسار من معدل احتياجات العاملين والتميز يساوي 0.100 وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية 0.185 ، والمسار من معدل احتياجات العاملين _ رأس المال الزبوني Z والتميز يساوي 0.070 وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية 0.342 . والجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار.

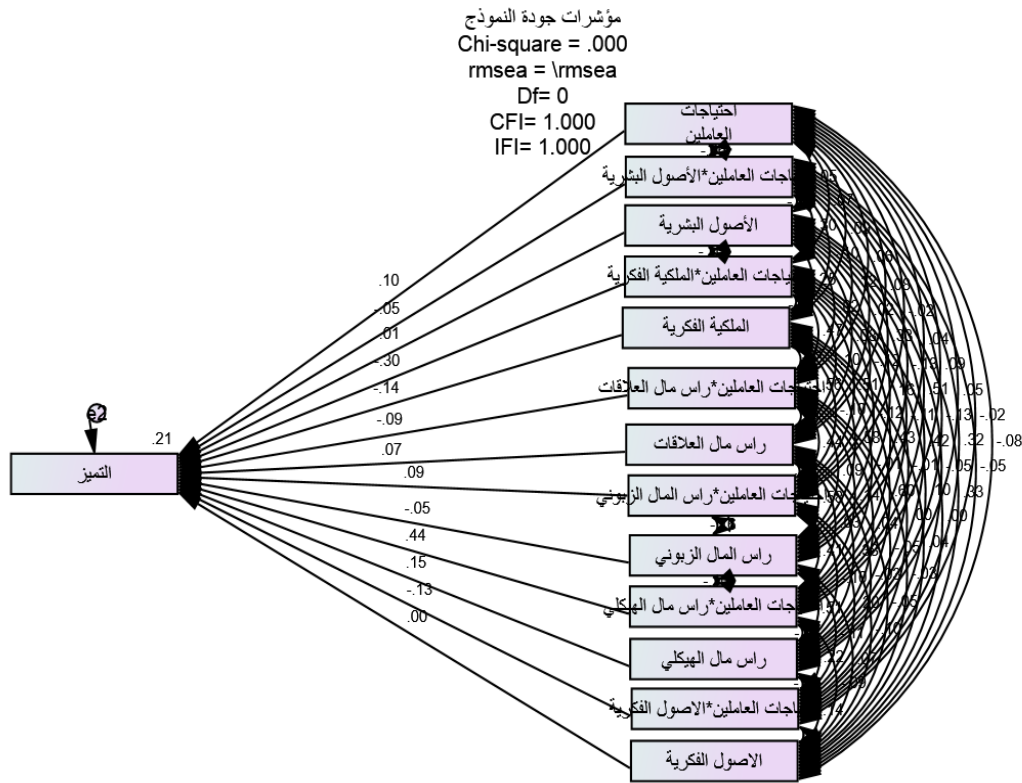
الجدول رقم (45.4) المسار من احتياجات العاملين ورأس المال الزبوني والتميز

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
التميز <---	رأس المال الزبوني	-.054	.107	-.503	.615	par_19
التميز <---	احتياجات العاملين	.100	.075	1.325	.185	par_81
التميز <---	احتياجات العاملين_ رأس المال الزبوني Z	.070	.074	.950	.342	par_85

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

يتضح من نتائج الدراسة أن الفرضية التي تقول بأن معدل احتياجات العاملين يعدل العلاقة الايجابية بين رأس المال الزبوني Z والتميز لم تدعم.

الفرضية: احتياجات العاملين يعدل العلاقة بين رأس المال الهيكلي والتميز
الشكل (29.4) العلاقة بين احتياجات العاملين ورأس المال الهيكلي والتميز



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

الشكل أعلاه يوضح أن المسار من رأس المال الهيكلي والتميز يساوي 0.096. وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية 0.129.، والمسار من معدل احتياجات العاملين والتميز يساوي 0.100. وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية 0.185.، والمسار من معدل احتياجات العاملين _ رأس المال الهيكلي Z يساوي 0.322. والتميز يساوي 0.322. وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية *** والجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار.

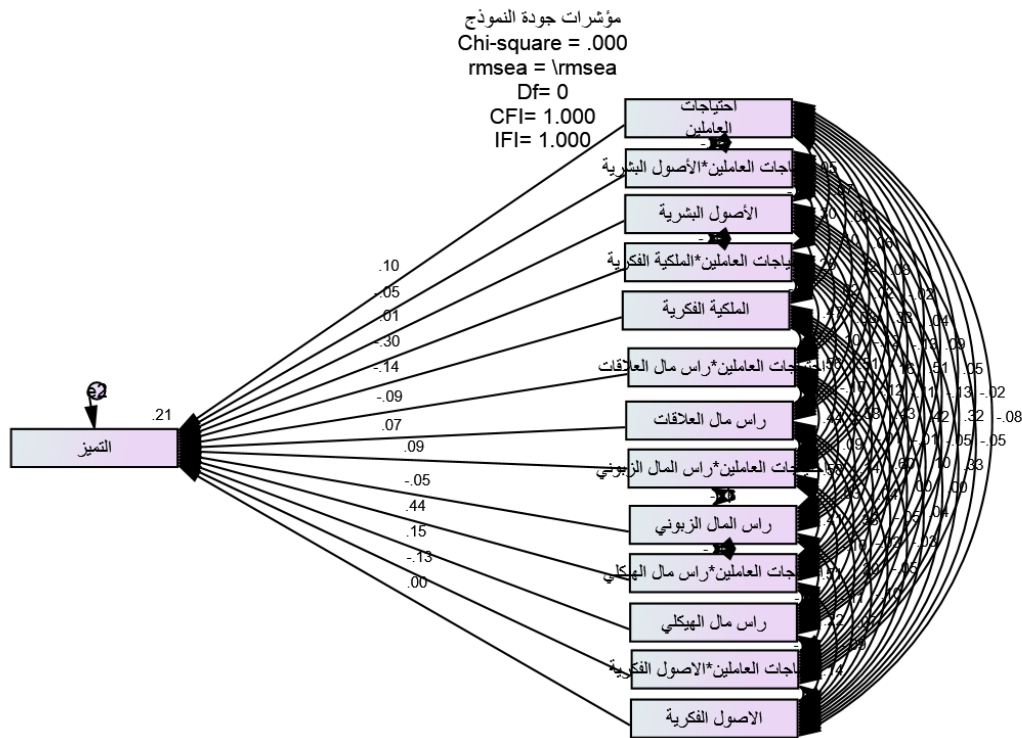
الجدول رقم (46.4) المسار من احتياجات العاملين ورأس المال الهيكلي والتميز

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
<--- التميز	رأس المال الهيكلي	.096	.063	1.519	.129	par_20
<--- التميز	احتياجات العاملين	.100	.075	1.325	.185	par_81
<--- التميز	احتياجات العاملين_رأس المال الهيكلي Z	.322	.068	4.696	***	par_86

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

يتضح من نتائج الدراسة أن الفرضية التي تقول بأن معدل احتياجات العاملين يعدل العلاقة بين رأس المال الهيكلي Z التميز دعمت.

الفرضية: احتياجات العاملين يعدل العلاقة بين الأصول الفكرية والتميز
الشكل (30.4) العلاقة بين احتياجات العاملين والأصول الفكرية والتميز



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

الشكل أعلاه يوضح أن المسار من الأصول الفكرية والتميز يساوي 0.004. وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية 0.972، والمسار من معدل احتياجات العاملين والتميز يساوي 0.100. وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية 0.185، والمسار من معدل احتياجات العاملين _ الأصول الفكرية Z والتميز يساوي -0.099 وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية 0.107. والجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار.

الجدول رقم (47.4) المسار من احتياجات العاملين والأصول الفكرية والتميز

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
الأصول الفكرية <--- التميز	.004	.099	.036	.972	par_21
احتياجات العاملين <--- التميز	.100	.075	1.325	.185	par_81
معدل احتياجات العاملين_الأصول الفكرية <--- التميز	-.099	.062	-1.610	.107	par_87

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

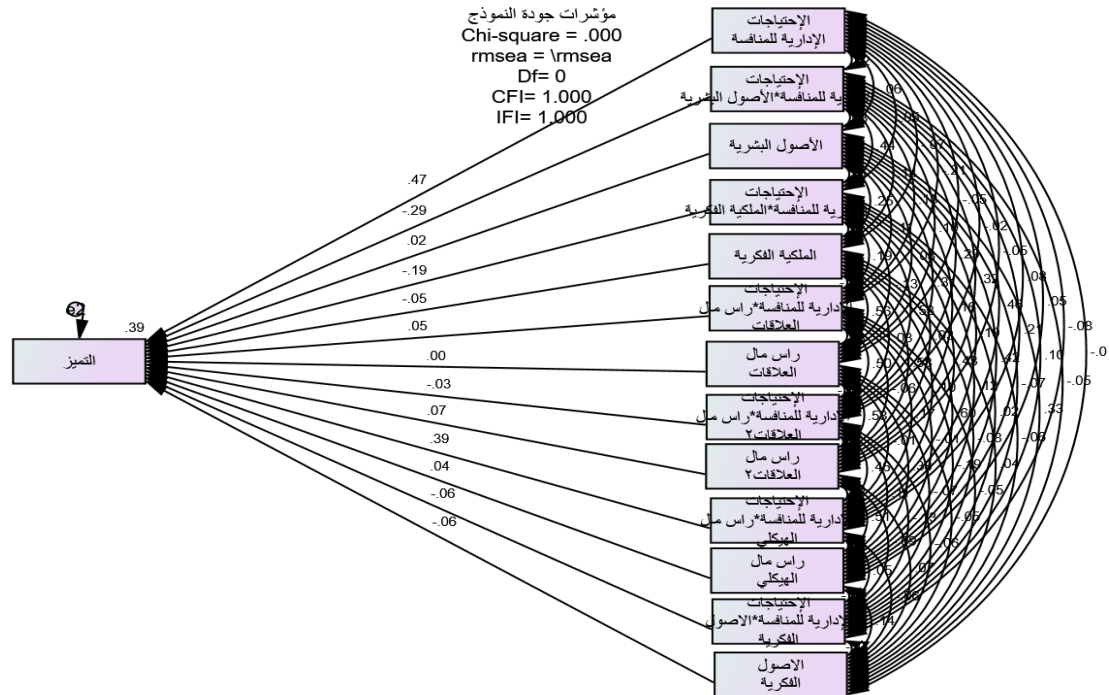
يتضح من نتائج الدراسة أن الفرضية التي تقول بأن معدل احتياجات العاملين يعدل العلاقة بين الأصول الفكرية Z والتميز لم تدعم.

جدول رقم (48.4)
ملخص نتائج الفرضية

التعليق	p	C.R	S.E	Estimate	نص الفرضية	الفرضية
دعمت جزئياً	مقابلة احتياجات العاملين يعدل العلاقة بين رأس المال الفكري والتميز					
لم تدعم	.570	- .569	.079	-.045	مقابلة احتياجات العاملين يعدل العلاقة بين الأصول البشرية والتميز	1
دعمت	.002	-3.058	.087	-.267	مقابلة احتياجات العاملين يعدل العلاقة بين الملكية الفكرية والتميز	2
لم تدعم	.315	-1.005	.069	-.070	مقابلة احتياجات العاملين يعدل العلاقة بين رأس مال العلاقات والتميز	3
لم تدعم	.342	.950	.074	.070	مقابلة احتياجات العاملين يعدل العلاقة بين رأس المال الزبوني والتميز	4
دعمت	***	4.696	.068	.322	مقابلة احتياجات العاملين يعدل العلاقة بين رأس المال الهيكلي والتميز	5
لم تدعم	.107	-1.610	.062	-.099	مقابلة احتياجات العاملين يعدل العلاقة بين الأصول الفكرية والتميز	6

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

الفرضية: الاحتياجات الإدارية للمنافسة يعدل العلاقة بين رأس المال الفكري والتميز
 الفرضية: الاحتياجات الإدارية للمنافسة يعدل العلاقة بين الأصول البشرية والتميز
 الشكل (31.4) العلاقة بين الاحتياجات الإدارية للمنافسة والأصول البشرية والتميز



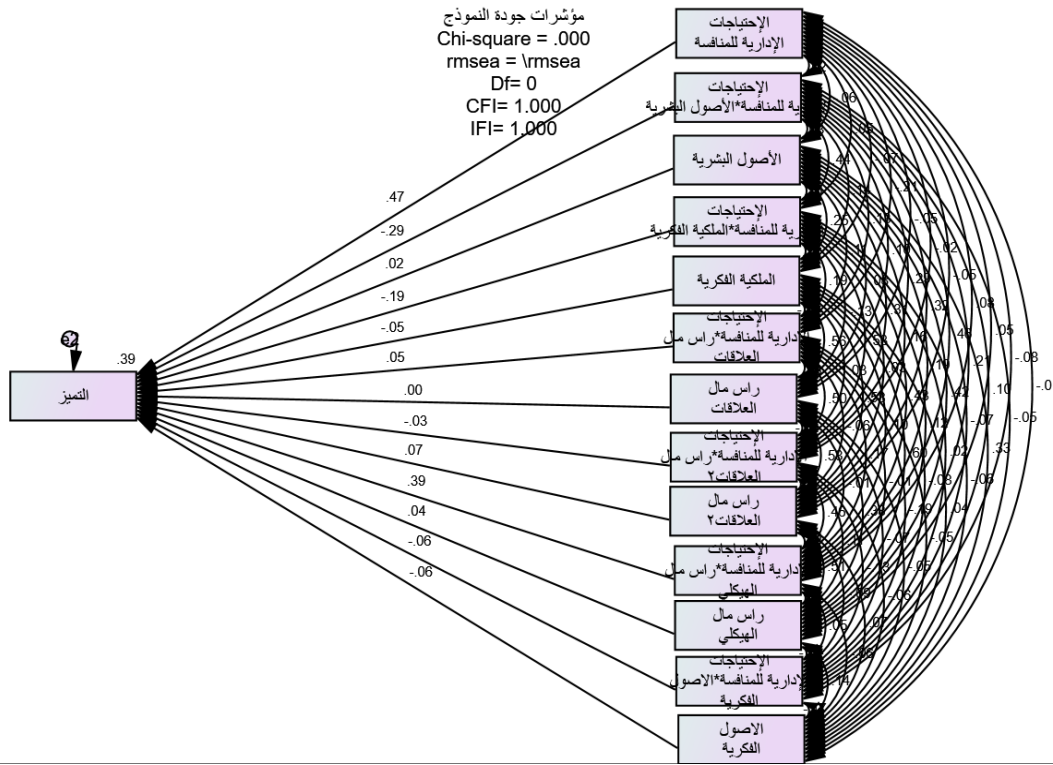
المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)
 الشكل أعلاه يوضح أن المسار من الأصول البشرية والتميز يساوي 0.020. وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.764، والمسار من الاحتياجات الإدارية للمنافسة والتميز يساوي 0.628. وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية ***، والمسار من الاحتياجات الإدارية للمنافسة _ الأصول البشرية Z والتميز يساوي -0.222. وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية *** والجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار.

الجدول رقم (49.4) المسار من الاحتياجات الإدارية للمنافسة والأصول البشرية والتميز

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
التميز <--- الأصول البشرية	.020	.068	.300	.764	par_16
التميز <--- الاحتياجات الإدارية للمنافسة	.628	.091	6.900	***	par_22
التميز <--- الاحتياجات الإدارية للمنافسة*الأصول البشرية	-.222	.063	-3.530	***	par_86

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)
 يتضح من نتائج الدراسة أن الفرضية التي تقول بأن الاحتياجات الإدارية للمنافسة يعدل العلاقة بين الأصول البشرية Z والتميز دعمت.

الفرضية: الاحتياجات الإدارية للمنافسة يعدل العلاقة بين الملكية الفكرية والتميز
 الشكل (32.4) العلاقة بين الاحتياجات الإدارية للمنافسة والملكية الفكرية والتميز



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

الشكل أعلاه يوضح أن المسار من الملكية الفكرية والتميز يساوي -0.066 . وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية 0.621 ، والمسار من الاحتياجات الإدارية للمنافسة والتميز يساوي 0.628 . وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية $***$ ، والمسار من الاحتياجات الإدارية للمنافسة _ الملكية الفكرية Z والتميز يساوي -0.171 وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية 0.024 . والجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار .

الجدول رقم (50.4) المسار من الاحتياجات الإدارية للمنافسة والملكية الفكرية والتميز

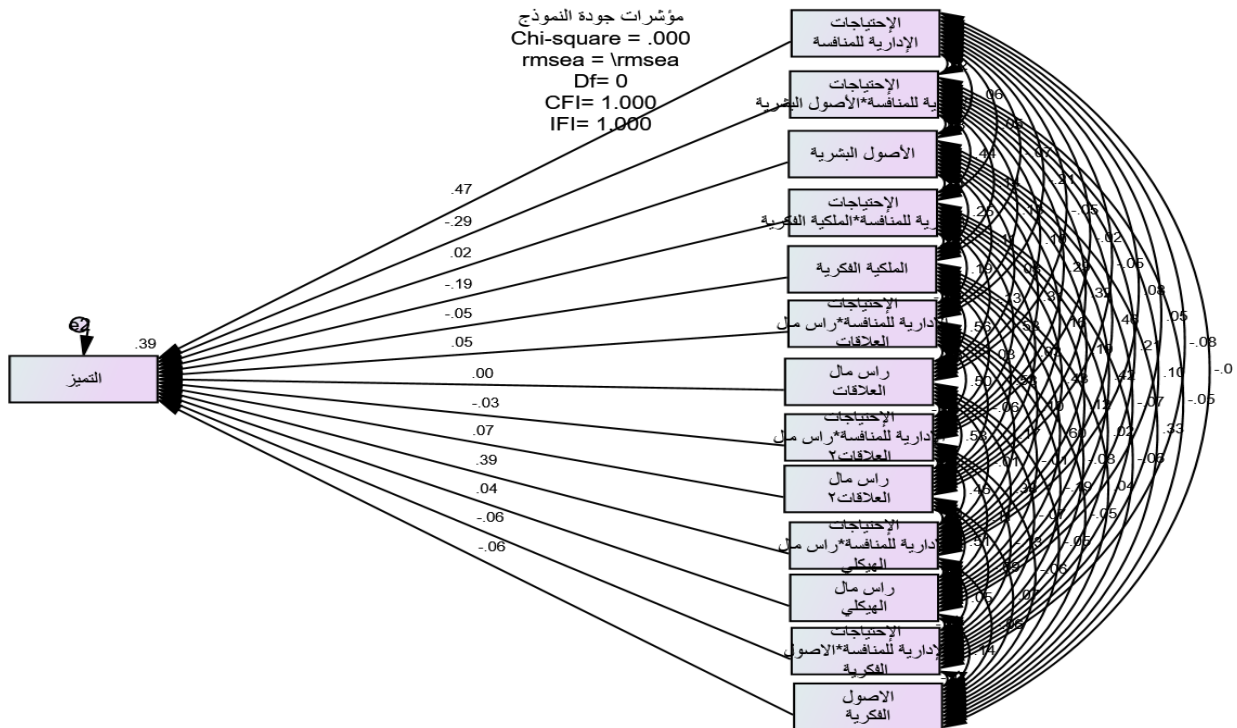
	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
التميز <--- الملكية الفكرية	-0.066	$.134$	-0.495	$.621$	par_17
التميز <--- الاحتياجات الإدارية للمنافسة	$.628$	$.091$	6.900	$***$	par_22
التميز <--- الملكية الفكرية Z الاحتياجات الإدارية للمنافسة Z	-0.171	$.076$	-2.253	$.024$	par_87

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

يتضح من نتائج الدراسة أن الفرضية التي تقول بأن الاحتياجات الإدارية للمنافسة يعدل

العلاقة بين الملكية الفكرية Z والتميز دعمت.

الفرضية: الاحتياجات الإدارية للمنافسة يعدل العلاقة بين رأس مال العلاقات والتميز
الشكل (33.4) العلاقة بين الاحتياجات الإدارية للمنافسة ورأس مال العلاقات والتميز



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

الشكل أعلاه يوضح أن المسار من رأس مال العلاقات والتميز يساوي 0.007 . وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية 0.957، والمسار من الاحتياجات الإدارية للمنافسة والتميز يساوي 0.628. وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية ***، والمسار من الاحتياجات الإدارية للمنافسة _ رأس مال العلاقات Z والتميز يساوي 0.040 . وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية 0.537. والجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار.

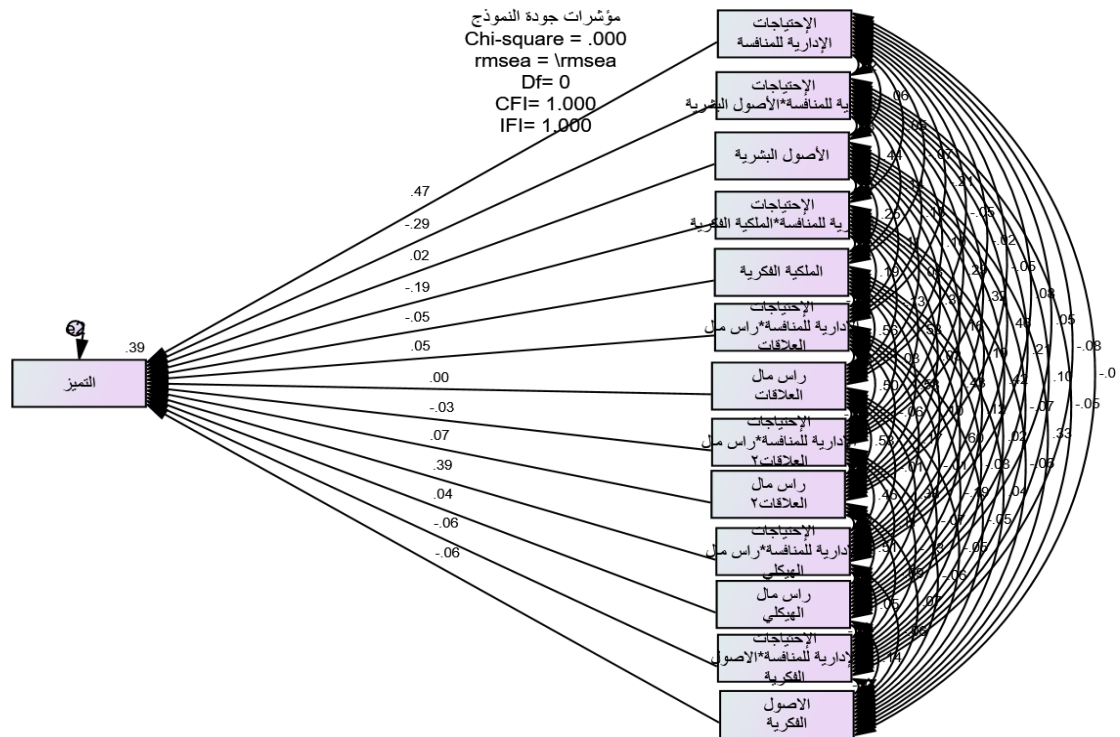
الجدول رقم (51.4) المسار من الاحتياجات الإدارية للمنافسة ورأس مال العلاقات والتميز

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
التميز <--- رأس مال العلاقات	.007	.140	.053	.957	par_18
التميز <--- الاحتياجات الإدارية للمنافسة	.628	.091	6.900	***	par_22
التميز <--- رأس مال Z الاحتياجات الإدارية للمنافسة العلاقات	.040	.065	.617	.537	par_88

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

يتضح من نتائج الدراسة أن الفرضية التي تقول بأن الاحتياجات الإدارية للمنافسة يعدل العلاقة بين رأس مال العلاقات Z والتميز لم تدعم.

الفرضية: الاحتياجات الإدارية للمنافسة يعدل العلاقة بين رأس المال الزبوني والتميز
الشكل (34.4) العلاقة بين الاحتياجات الإدارية للمنافسة ورأس المال الزبوني والتميز



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

الشكل أعلاه يوضح أن المسار من رأس المال الزبوني والتميز يساوي 0.067 . وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية 0.490 ، والمسار من الاحتياجات الإدارية للمنافسة والتميز يساوي 0.628 . وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية *** ، والمسار من الاحتياجات الإدارية للمنافسة _ رأس المال الزبوني Z والتميز يساوي -0.019 وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية 0.790 . والجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار .

الجدول رقم (52.4) المسار من الاحتياجات الإدارية للمنافسة ورأس المال الزبوني والتميز

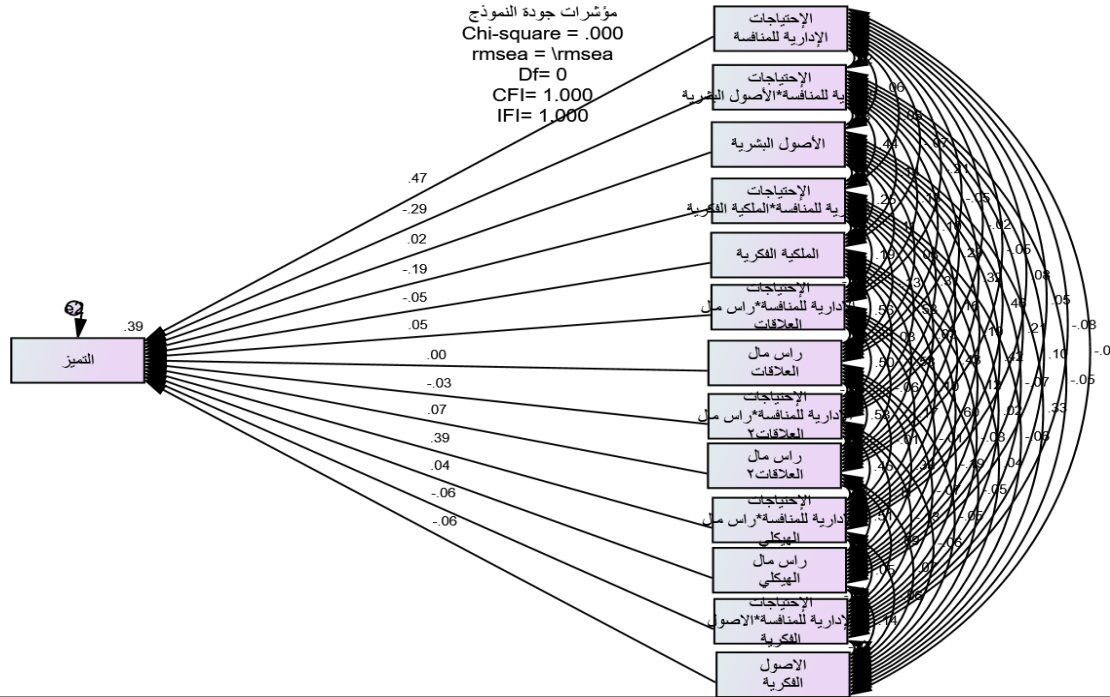
	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
رأس المال الزبوني <--- التميز	.067	.097	.691	.490	par_19
الاحتياجات الإدارية للمنافسة <--- التميز	.628	.091	6.900	***	par_22
رأس المال Z_ الاحتياجات الإدارية للمنافسة Z <--- التميز	-.019	.071	-.267	.790	par_89

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

يتضح من نتائج الدراسة أن الفرضية التي تقول بأن الاحتياجات الإدارية للمنافسة يعدل العلاقة بين رأس المال الزبوني Z والتميز لم تدعم.

الفرضية: الاحتياجات الإدارية للمنافسة يعدل العلاقة بين رأس المال الهيكلي والتميز

الشكل (35.4) العلاقة بين الاحتياجات الإدارية للمنافسة ورأس المال الهيكلي والتميز



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

الشكل أعلاه يوضح أن المسار من رأس المال الهيكلي والتميز يساوي 0.028. وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية 0.619، والمسار من الاحتياجات الإدارية للمنافسة والتميز يساوي 0.628. وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية ***، والمسار من الاحتياجات الإدارية للمنافسة _ رأس المال الهيكلي Z والتميز يساوي 0.275. وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية *** والجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار.

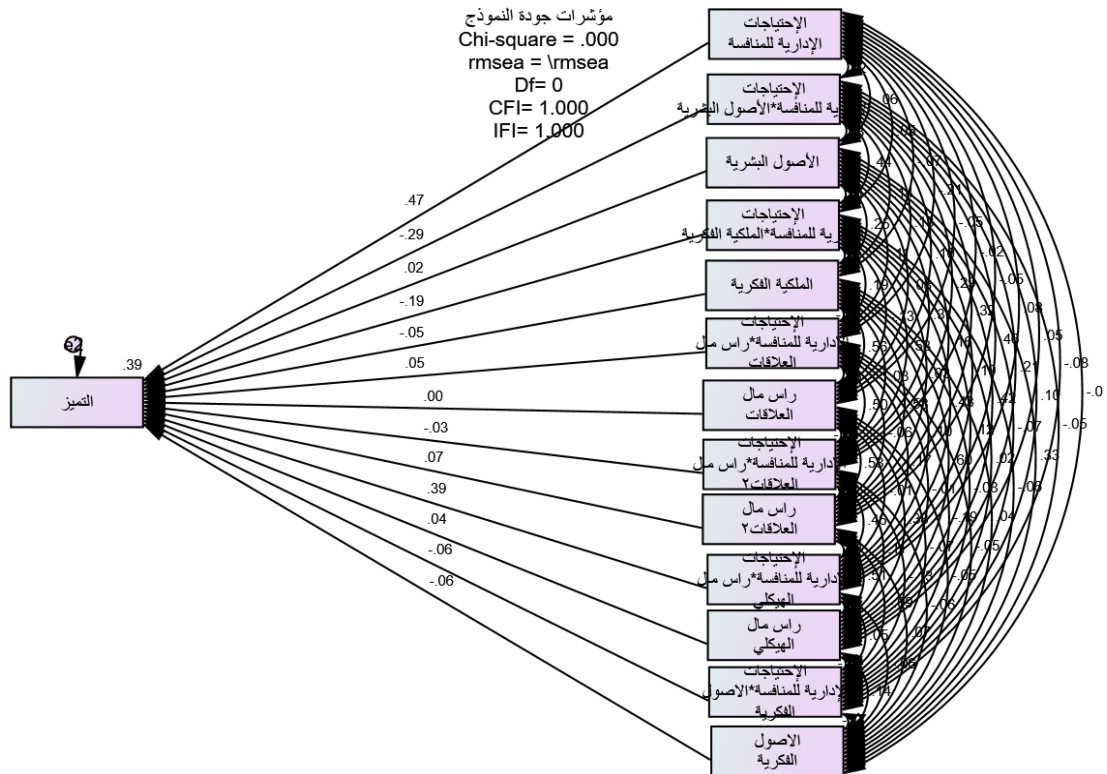
الجدول رقم (53.4) المسار من الاحتياجات الإدارية للمنافسة ورأس المال الهيكلي والتميز

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
التميز <--- رأس المال الهيكلي	.028	.056	.498	.619	par_20
التميز <--- الاحتياجات الإدارية للمنافسة	.628	.091	6.900	***	par_22
التميز <--- Z الاحتياجات الإدارية للمنافسة_رأس المال الهيكلي	.275	.056	4.950	***	par_90

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

يتضح من نتائج الدراسة أن الفرضية التي تقول بأن الاحتياجات الإدارية للمنافسة يعدل العلاقة بين رأس المال الهيكلي Z والتميز دعمت.

الفرضية: الاحتياجات الإدارية للمنافسة يعدل العلاقة بين الأصول الفكرية والتميز
الشكل (36.4) العلاقة بين الاحتياجات الإدارية للمنافسة والأصول الفكرية والتميز



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

الشكل أعلاه يوضح أن المسار من الأصول الفكرية والتميز يساوي -0.076 وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية $.391$ ، والمسار من الاحتياجات الإدارية للمنافسة والتميز يساوي $.628$ وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية $***$ ، والمسار من الاحتياجات الإدارية للمنافسة _ الأصول الفكرية Z والتميز يساوي -0.066 وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية $.399$. والجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار.

الجدول رقم (54.4) المسار من الاحتياجات الإدارية للمنافسة والأصول الفكرية والتميز

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
التميز <--- الأصول الفكرية	-.076	.089	-.858	.391	par_21
التميز <--- الاحتياجات الإدارية للمنافسة	.628	.091	6.900	***	par_22
التميز <--- الأصول الفكرية_Z_الاحتياجات الإدارية للمنافسة	-.066	.078	-.844	.399	par_91

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

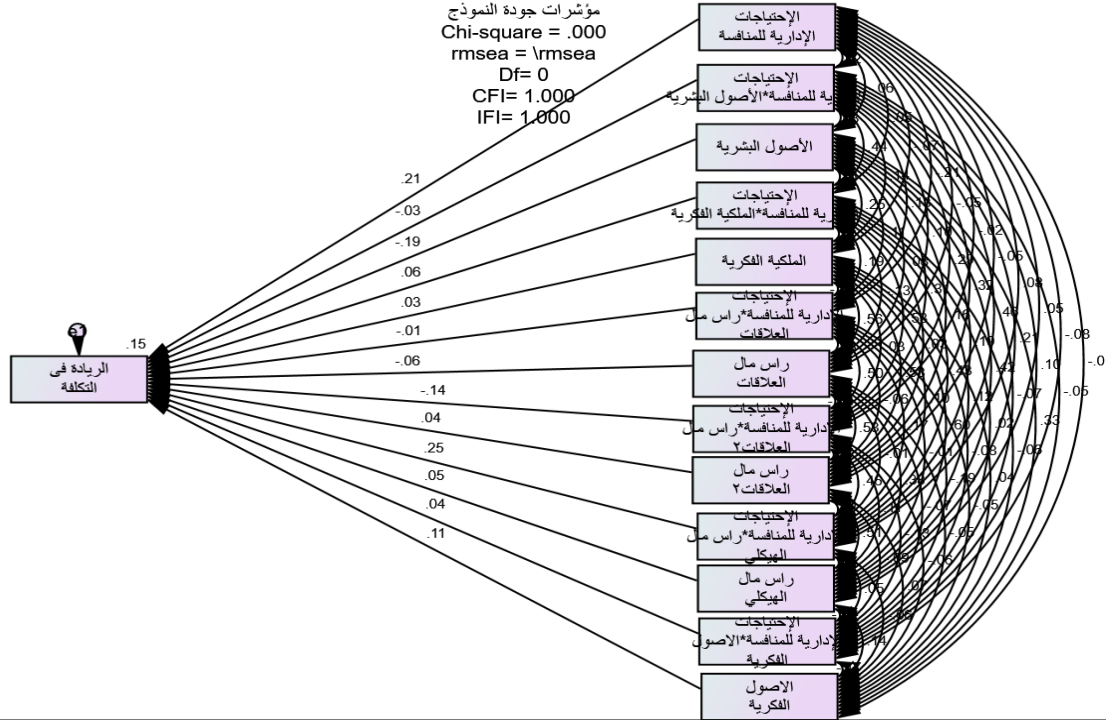
يتضح من نتائج الدراسة أن الفرضية التي تقول بأن الاحتياجات الإدارية للمنافسة يعدل العلاقة بين الأصول الفكرية Z والتميز لم تدعم.

جدول رقم (55.4)
ملخص نتائج الفرضية

التعليق	p	C.R	S.E	Estimate	نص الفرضية	الفرضية
دعمت جزئياً	الاحتياجات الإدارية للمنافسة يعدل العلاقة بين رأس المال الفكري والتميز					
دعمت	***	-3.530	.063	-.222	الاحتياجات الإدارية للمنافسة يعدل العلاقة بين الأصول البشرية والتميز	1
دعمت	.024	-2.253	.076	-.171	الاحتياجات الإدارية للمنافسة يعدل العلاقة بين الملكية الفكرية والتميز	2
لم تدعم	.537	.617	.065	.040	الاحتياجات الإدارية للمنافسة يعدل العلاقة بين رأس مال العلاقات والتميز	3
لم تدعم	.790	-.267	.071	-.019	الاحتياجات الإدارية للمنافسة يعدل العلاقة بين رأس المال الزبوني والتميز	4
دعمت	***	4.950	.056	.275	الاحتياجات الإدارية للمنافسة يعدل العلاقة بين رأس المال الهيكلي والتميز	5
لم تدعم	.399	-.844	.078	-.066	الاحتياجات الإدارية للمنافسة يعدل العلاقة بين الأصول الفكرية والتميز	6

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

الفرضية: الاحتياجات الإدارية للمنافسة يعدل العلاقة بين رأس المال الفكري والريادة في التكلفة
 الفرضية: الاحتياجات الإدارية للمنافسة يعدل العلاقة بين الأصول البشرية والريادة في التكلفة
 الشكل (37.4) العلاقة بين الاحتياجات الإدارية للمنافسة والأصول البشرية والريادة في التكلفة



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

الشكل أعلاه يوضح أن المسار من الأصول البشرية والريادة في التكلفة يساوي -0.191 وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية 0.051 ، والمسار من الاحتياجات الإدارية للمنافسة والريادة في التكلفة يساوي 0.348 وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية 0.008 ، والمسار من الاحتياجات الإدارية للمنافسة _الأصول البشرية Z والريادة في التكلفة يساوي -0.026 وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية 0.777 . والجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار .

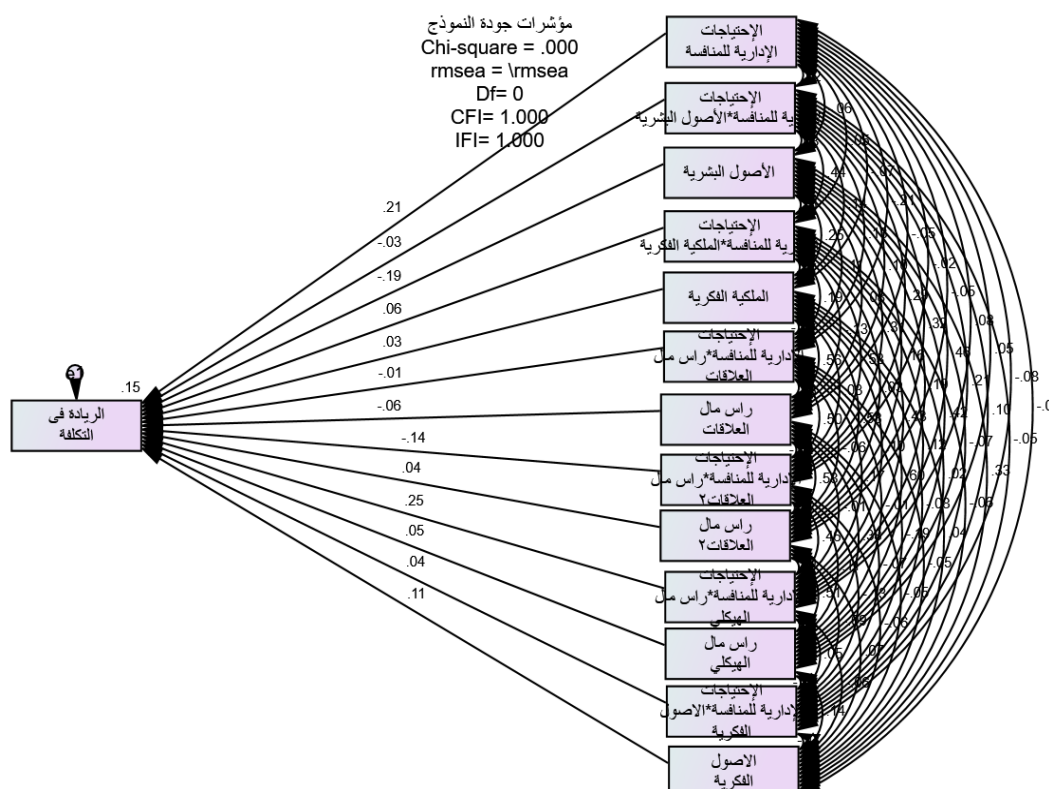
جدول رقم(56.4)المسار من الاحتياجات الإدارية للمنافسة والأصول البشرية والريادة في التكلفة

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
الريادة في التكلفة <--- الأصول البشرية	-.191	.098	-1.953	.051	par_16
الريادة في التكلفة <--- الاحتياجات الإدارية للمنافسة	.348	.131	2.664	.008	par_22
الريادة في التكلفة <--- الاحتياجات الإدارية للمنافسة*الأصول البشرية	-.026	.090	-.283	.777	par_86

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

يتضح من نتائج الدراسة أن الفرضية التي تقول بأن الاحتياجات الإدارية للمنافسة يعدل العلاقة بين الأصول البشرية Z والريادة في التكلفة لم تدعم.

الفرضية: الاحتياجات الإدارية للمنافسة يعدل العلاقة بين الملكية الفكرية والريادة في التكلفة
الشكل (38.4) العلاقة بين الاحتياجات الإدارية للمنافسة والملكية الفكرية والريادة في التكلفة



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

الشكل أعلاه يوضح أن المسار من الملكية الفكرية والريادة في التكلفة يساوي 0.056 وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية 0.771، والمسار من الاحتياجات الإدارية للمنافسة والريادة في التكلفة يساوي 0.348 وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية 0.008، والمسار من الاحتياجات الإدارية للمنافسة _ الملكية الفكرية والريادة في التكلفة يساوي 0.067 وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية 0.541. والجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار.

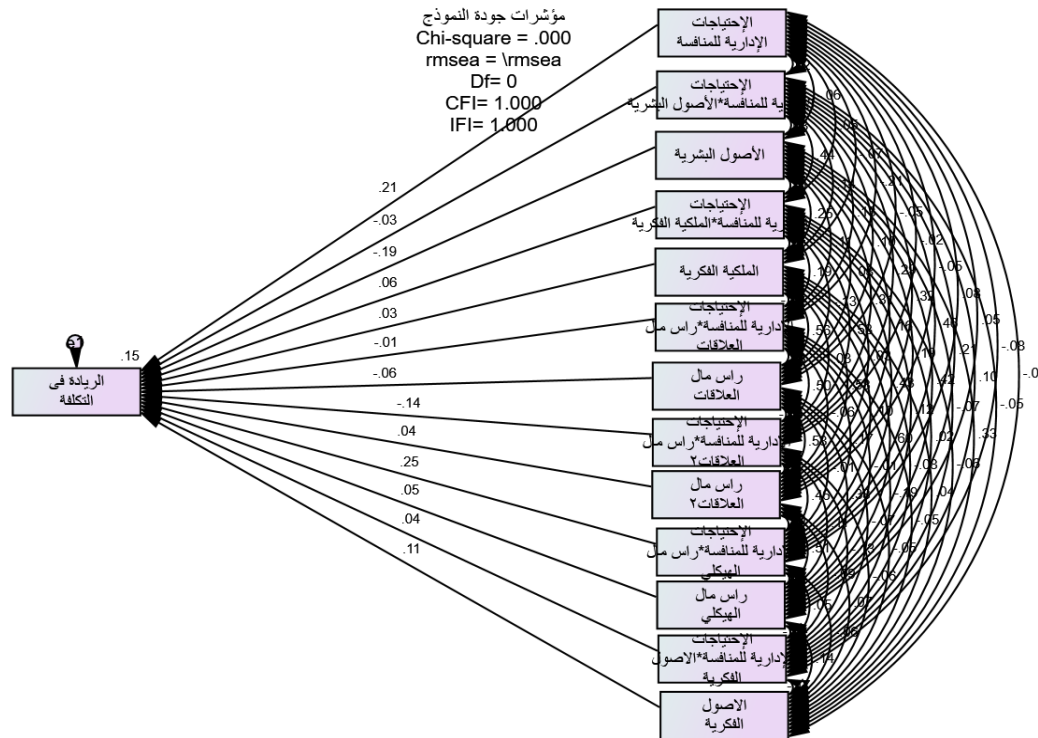
جدول رقم (57.4) المسار من الاحتياجات الإدارية للمنافسة والملكية الفكرية والريادة في التكلفة

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
الريادة في التكلفة <--- الملكية الفكرية	.056	.193	.291	.771	par_17
الريادة في التكلفة <--- الاحتياجات الإدارية للمنافسة	.348	.131	2.664	.008	par_22
الريادة في التكلفة <--- الملكية الفكرية Z الاحتياجات الإدارية للمنافسة Z	.067	.109	.612	.541	par_87

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

يتضح من نتائج الدراسة أن الفرضية التي تقول بأن الاحتياجات الإدارية للمنافسة يعدل العلاقة بين الملكية الفكرية Z والريادة في التكلفة لم تدعم.

الفرضية: الاحتياجات الإدارية للمنافسة يعدل العلاقة بين رأس مال العلاقات والريادة في التكلفة
الشكل (39.4) العلاقة بين الاحتياجات الإدارية للمنافسة ورأس مال العلاقات والريادة في التكلفة



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

الشكل أعلاه يوضح أن المسار من رأس مال العلاقات والريادة في التكلفة يساوي 109. - وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية 588.، والمسار من الاحتياجات الإدارية للمنافسة والريادة في التكلفة يساوي 348. وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية 008.، والمسار من الاحتياجات الإدارية للمنافسة _ رأس مال العلاقات Z والريادة في التكلفة يساوي 010. - وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية 915. والجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار.

جدول رقم (58.4) المسار من الاحتياجات الإدارية للمنافسة ورأس مال العلاقات والريادة في التكلفة

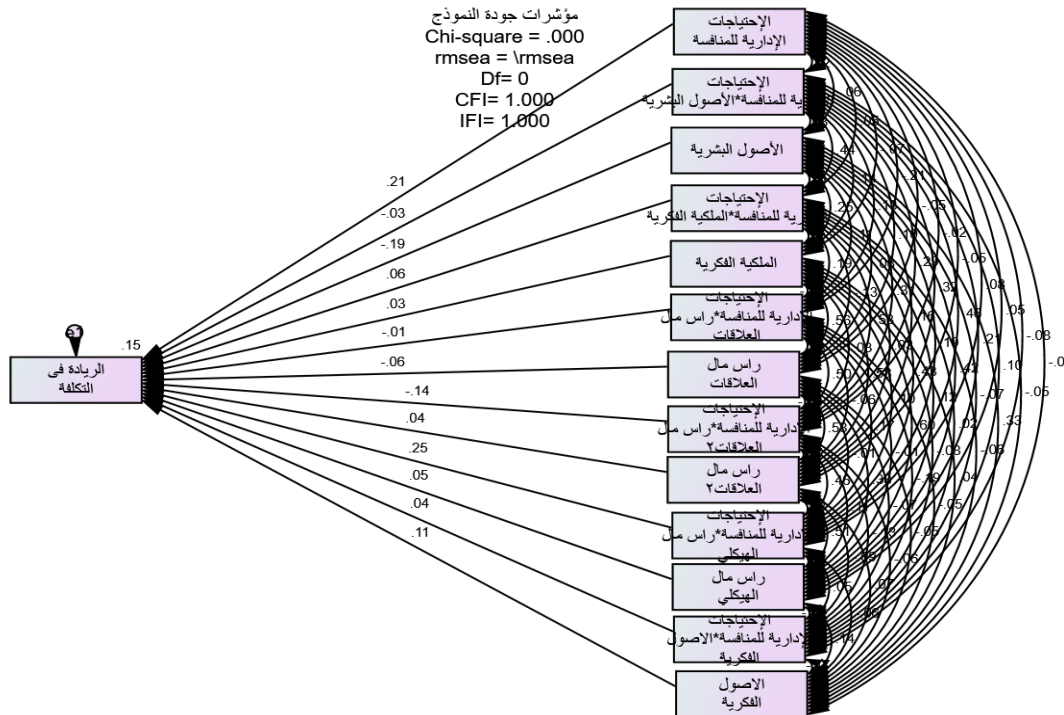
	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
ريادة في التكلفة <--- رأس مال العلاقات	-.109	.202	-.541	.588	par_18
ريادة في التكلفة <--- الاحتياجات الإدارية للمنافسة	.348	.131	2.664	.008	par_22
ريادة في التكلفة <--- رأس Z_ الاحتياجات الإدارية للمنافسة مال العلاقات	-.010	.094	-.106	.915	par_88

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

يتضح من نتائج الدراسة أن الفرضية التي تقول بأن الاحتياجات الإدارية للمنافسة يعدل العلاقة بين رأس مال العلاقات Z والريادة في التكلفة لم تدعم.

الفرضية: الاحتياجات الإدارية للمنافسة يعدل العلاقة بين رأس المال الزبوني والريادة في التكلفة

الشكل(40.4) العلاقة بين الاحتياجات الإدارية للمنافسة ورأس المال الزبوني والريادة في التكلفة



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

الشكل أعلاه يوضح أن المسار من رأس المال الزبوني والريادة في التكلفة يساوي 0.052. وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.711، والمسار من الاحتياجات الإدارية للمنافسة والريادة في التكلفة يساوي 0.348. وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.008، والمسار من الاحتياجات الإدارية للمنافسة _ رأس المال الزبوني Z والريادة في التكلفة يساوي -0.126 وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.218. والجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار.

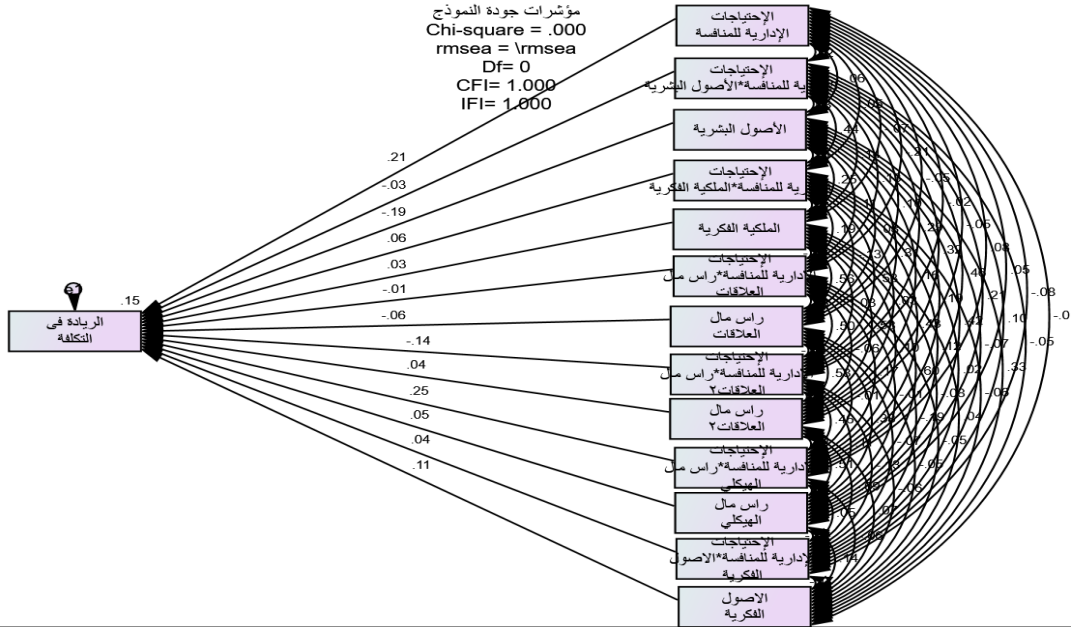
جدول رقم(59.4)المسار من الاحتياجات الإدارية للمنافسة ورأس المال الزبوني والريادة في التكلفة

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
<--- الريادة في التكلفة رأس المال الزبوني	.052	.140	.371	.711	par_19
<--- الريادة في التكلفة الاحتياجات الإدارية للمنافسة	.348	.131	2.664	.008	par_22
<--- الريادة في التكلفة رأس Z_الاحتياجات الإدارية للمنافسة المال الزبوني	-.126	.102	-1.231	.218	par_89

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

يتضح من نتائج الدراسة أن الفرضية التي تقول بأن الاحتياجات الإدارية للمنافسة يعدل العلاقة بين رأس المال الزبوني Z والريادة في التكلفة لم تدعم.

الفرضية: الاحتياجات الإدارية للمنافسة يعدل العلاقة بين رأس المال الهيكلي والريادة في التكلفة
الشكل(41.4) العلاقة بين الاحتياجات الإدارية للمنافسة ورأس المال الهيكلي والريادة في التكلفة



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

الشكل أعلاه يوضح أن المسار من رأس المال الهيكلي والريادة في التكلفة يساوي 0.036. وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية 0.652، والمسار من الاحتياجات الإدارية للمنافسة والريادة في التكلفة يساوي 0.348. وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية 0.008، والمسار من الاحتياجات الإدارية للمنافسة _ رأس المال الهيكلي والريادة في التكلفة يساوي 0.208. وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية 0.009. والجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار.

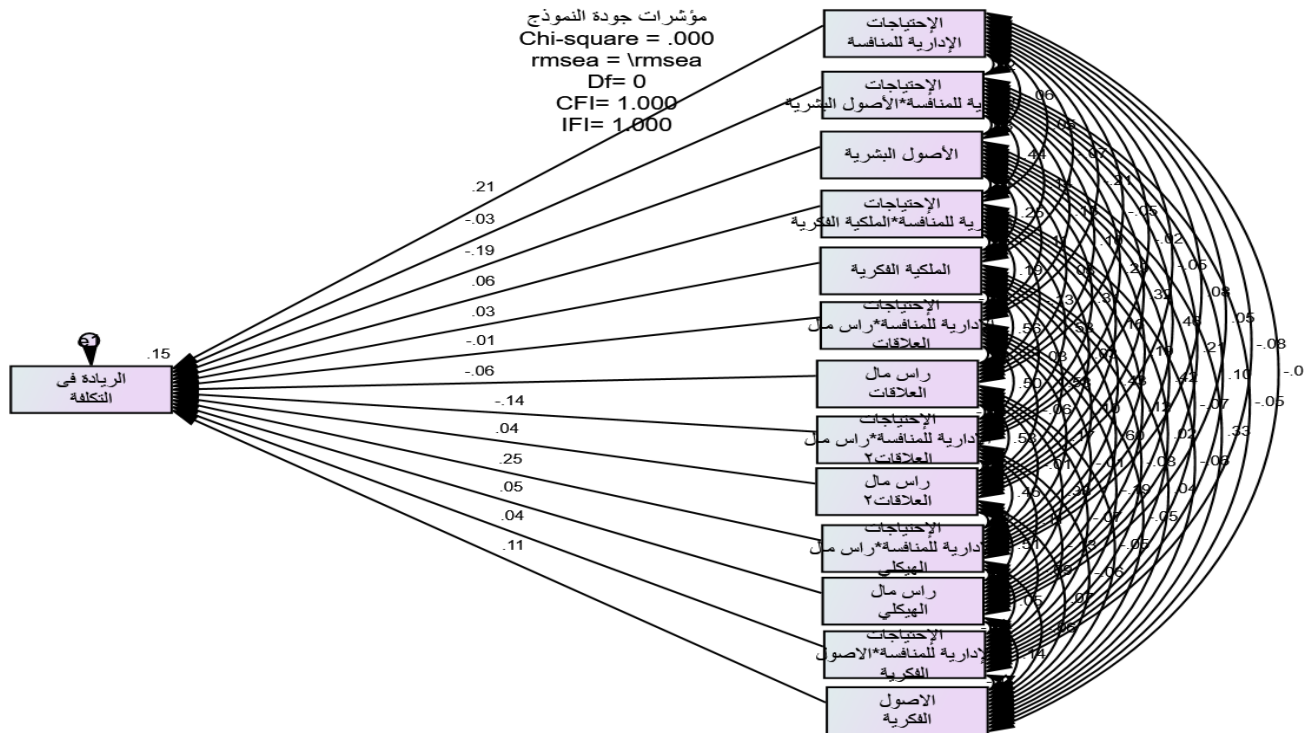
جدول رقم(60.4)المسار من الاحتياجات الإدارية للمنافسة ورأس المال الهيكلي والريادة في التكلفة

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
الريادة في التكلفة <--- رأس المال الهيكلي	.036	.081	.450	.652	par_20
الريادة في التكلفة <--- الاحتياجات الإدارية للمنافسة	.348	.131	2.664	.008	par_22
الريادة في التكلفة <--- رأس Z_ الاحتياجات الإدارية للمنافسة رأس المال الهيكلي	.208	.080	2.604	.009	par_90

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

يتضح من نتائج الدراسة أن الفرضية التي تقول بأن الاحتياجات الإدارية للمنافسة يعدل العلاقة بين رأس المال الهيكلي Z والريادة في التكلفة دعمت.

الفرضية: الاحتياجات الإدارية للمنافسة يعدل العلاقة بين الأصول الفكرية والريادة في التكلفة
الشكل (42.4) العلاقة بين الاحتياجات الإدارية للمنافسة والأصول الفكرية والريادة في التكلفة



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

الشكل أعلاه يوضح أن المسار من الأصول الفكرية والريادة في التكلفة يساوي 0.171. وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية 0.180.، والمسار من الاحتياجات الإدارية للمنافسة والريادة في التكلفة يساوي 0.348. وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية 0.008.، والمسار من الاحتياجات الإدارية للمنافسة _ الأصول الفكرية Z والريادة في التكلفة يساوي 0.053. وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية 0.637. ، والجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار.

الجدول رقم (61.4) المسار من الاحتياجات الإدارية للمنافسة والأصول الفكرية والريادة في التكلفة

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
الريادة في التكلفة <--- الأصول الفكرية	.171	.127	1.341	.180	par_21
الريادة في التكلفة <--- الاحتياجات الإدارية للمنافسة	.348	.131	2.664	.008	par_22
الريادة في التكلفة <--- Z الاحتياجات الإدارية للمنافسة_الأصول الفكرية	.053	.113	.472	.637	par_91

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

يتضح من نتائج الدراسة أن الفرضية التي تقول بأن الاحتياجات الإدارية للمنافسة يعدل العلاقة بين الأصول الفكرية Z والريادة في التكلفة لم تدعم.

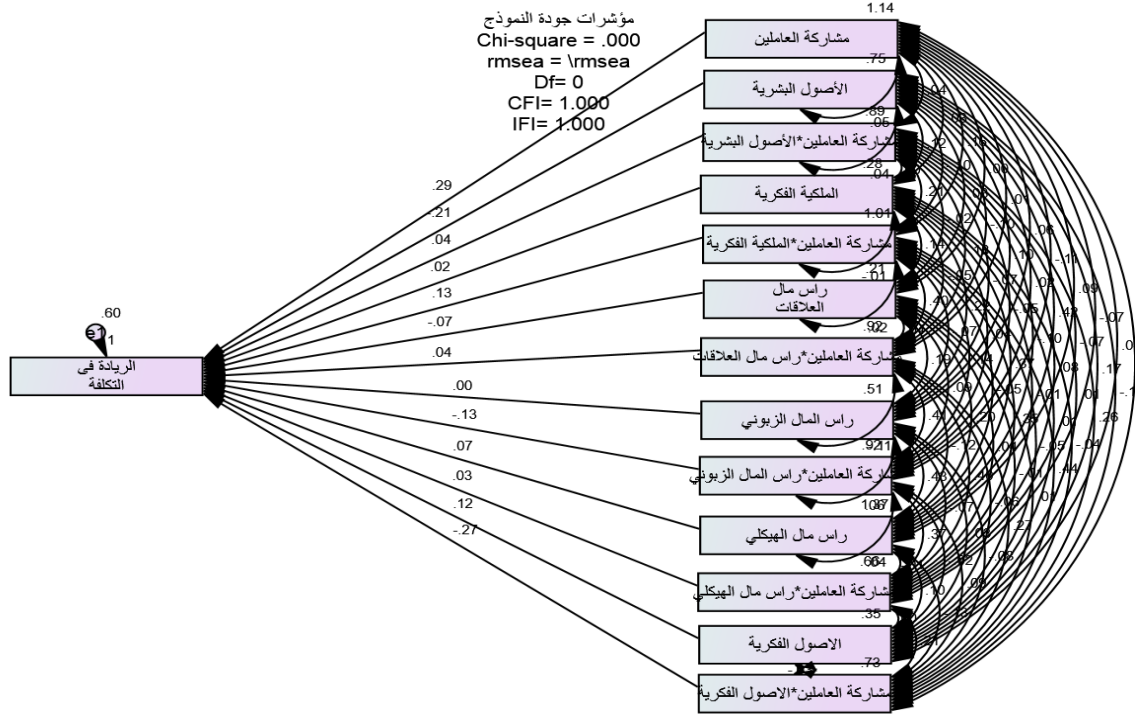
جدول رقم (62.4)

ملخص نتائج الفرضية

التعليق	p	C.R	S.E	Estimate	نص الفرضية	الفرضية
دعمت جزئياً					الاحتياجات الإدارية للمنافسة يعدل العلاقة بين رأس المال الفكري والريادة في التكلفة	
لم تدعم	.777	-.283	.090	-.026	الاحتياجات الإدارية للمنافسة يعدل العلاقة بين الأصول البشرية والريادة في التكلفة	1
لم تدعم	.541	.612	.109	.067	الاحتياجات الإدارية للمنافسة يعدل العلاقة بين الملكية الفكرية والريادة في التكلفة	2
لم تدعم	.218	-1.231	.102	-.126	الاحتياجات الإدارية للمنافسة يعدل العلاقة بين رأس مال العلاقات والريادة في التكلفة	3
لم تدعم	.218	-1.231	.102	-.126	الاحتياجات الإدارية للمنافسة يعدل العلاقة بين رأس المال الزبوني والريادة في التكلفة	4
دعمت	.009	2.604	.080	.208	الاحتياجات الإدارية للمنافسة يعدل العلاقة بين رأس المال الهيكلي والريادة في التكلفة	5
لم تدعم	.637	.472	.113	.053	الاحتياجات الإدارية للمنافسة يعدل العلاقة بين الأصول الفكرية والريادة في التكلفة	6

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

الفرضية: مشاركة العاملين يعدل العلاقة بين رأس المال الفكري والريادة في التكلفة
 مشاركة العاملين يعدل العلاقة بين الأصول البشرية والريادة في التكلفة
 الشكل (43.4) العلاقة بين مشاركة العاملين والأصول البشرية والريادة في التكلفة



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

الشكل أعلاه يوضح أن المسار من الأصول البشرية والريادة في التكلفة يساوي -0.209. وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية 0.019، والمسار من مشاركة العاملين والريادة في التكلفة يساوي 0.289. وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية ***، والمسار من مشاركة العاملين _الأصول البشرية Z والريادة في التكلفة يساوي -0.270. وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية 0.004، والجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار.

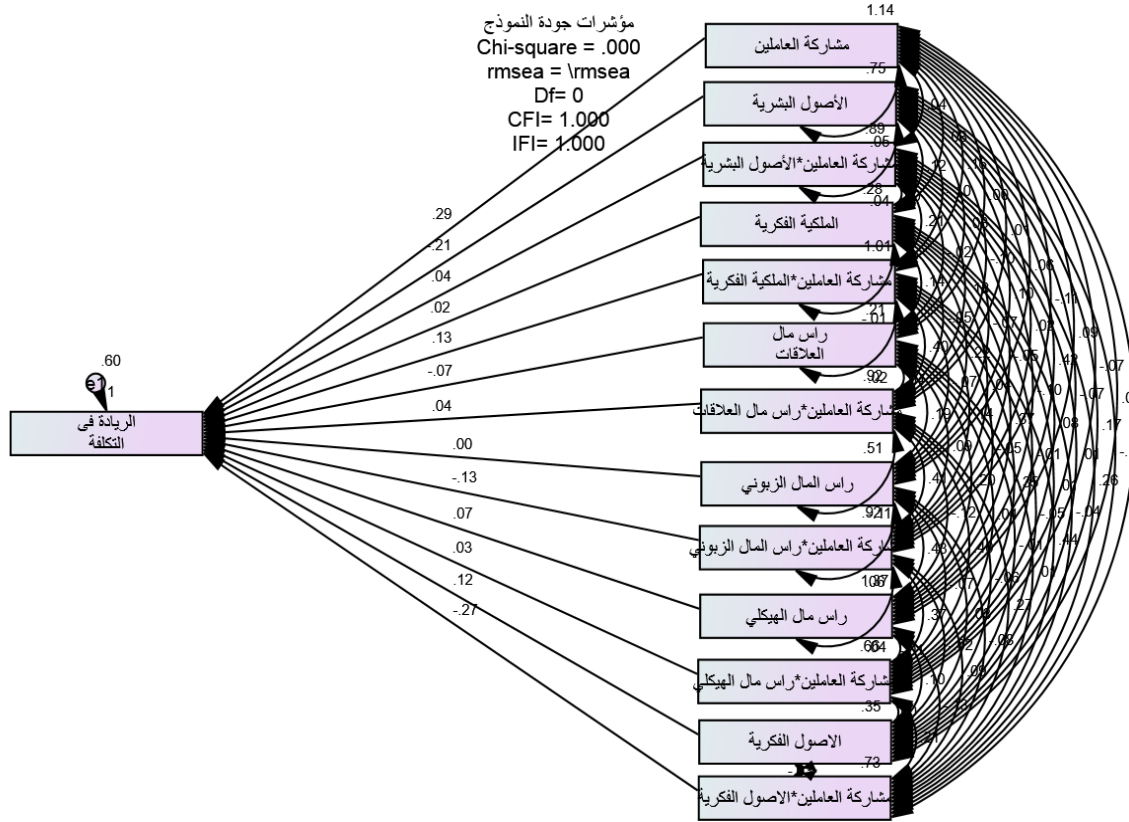
الجدول رقم (63.4) المسار من مشاركة العاملين والأصول البشرية والريادة في التكلفة

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
الريادة في التكلفة <--- الأصول البشرية	-0.209	.089	-2.344	.019	par_16
الريادة في التكلفة <--- مشاركة العاملين	.289	.062	4.631	***	par_22
الريادة في التكلفة <--- Z_الأصول البشرية_مشاركة العاملين Z	-0.270	.094	-2.880	.004	par_79

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

يتضح من نتائج الدراسة أن الفرضية التي تقول بأن مشاركة العاملين يعدل العلاقة بين الأصول البشرية Z والريادة في التكلفة دعمت.

الفرضية: مشاركة العاملين يعدل العلاقة بين الملكية الفكرية والريادة في التكلفة
الشكل (44.4) العلاقة بين مشاركة العاملين والملكية الفكرية والريادة في التكلفة



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

الشكل أعلاه يوضح أن المسار من الملكية الفكرية والريادة في التكلفة يساوي 0.021. وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية 904 ، والمسار من مشاركة العاملين والريادة في التكلفة يساوي 0.289. وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية *** ، والمسار من مشاركة العاملين _ الملكية الفكرية Z والريادة في التكلفة يساوي 0.026. وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية 807.، والجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار.

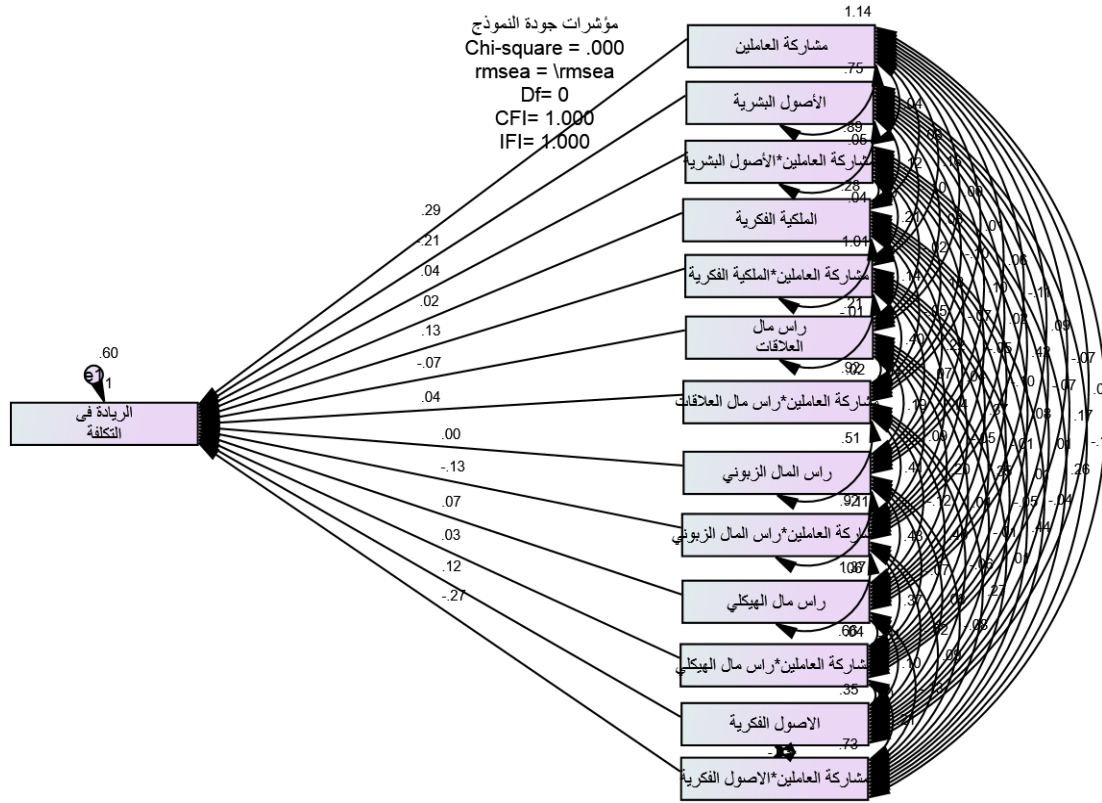
الجدول رقم (64.4) المسار من مشاركة العاملين والملكية الفكرية والريادة في التكلفة

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
<--- الريادة في التكلفة	الملكية الفكرية	.021	.175	.121	.904	par_17
<--- الريادة في التكلفة	مشاركة العاملين	.289	.062	4.631	***	par_22
<--- الريادة في التكلفة	الملكية الفكرية Z_ مشاركة العاملين	.026	.104	.244	.807	par_78

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

يتضح من نتائج الدراسة أن الفرضية التي تقول بأن مشاركة العاملين يعدل العلاقة بين الملكية الفكرية Z والريادة في التكلفة لم تدعم.

الفرضية: مشاركة العاملين يعدل العلاقة بين رأس مال العلاقات والريادة في التكلفة
الشكل (45.4) العلاقة بين مشاركة العاملين ورأس مال العلاقات والريادة في التكلفة



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

الشكل أعلاه يوضح أن المسار من رأس مال العلاقات والريادة في التكلفة يساوي -0.069 وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية 0.712 ، والمسار من مشاركة العاملين والريادة في التكلفة يساوي 0.289 وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية $***$ ، والمسار من مشاركة العاملين _ رأس مال العلاقات والريادة في التكلفة يساوي -0.130 وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية 0.116 ، والجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار.

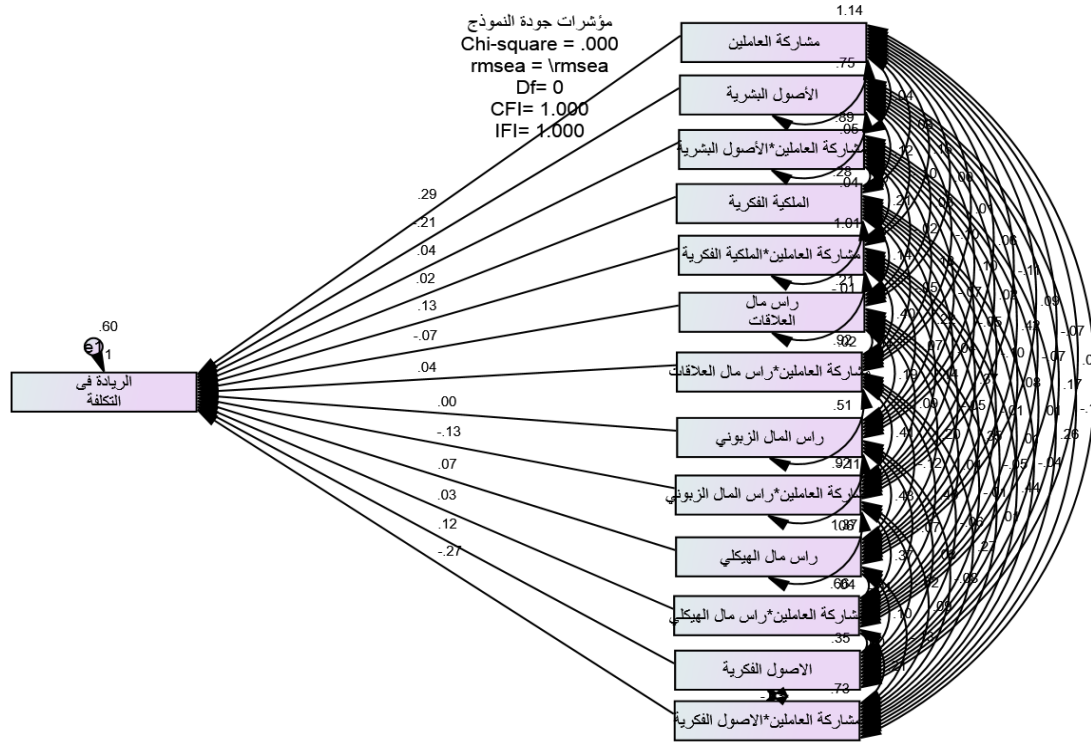
الجدول رقم (65.4) المسار من مشاركة العاملين ورأس مال العلاقات والريادة في التكلفة

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
الريادة في التكلفة	<---	رأس مال العلاقات	-0.069	.187	-3.69	.712	par_18
الريادة في التكلفة	<---	مشاركة العاملين	.289	.062	4.631	***	par_22
الريادة في التكلفة	<---	Z مشاركة العاملين رأس مال العلاقات	-0.130	.083	-1.573	.116	par_77

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

يتضح من نتائج الدراسة أن الفرضية التي تقول بأن مشاركة العاملين يعدل العلاقة بين رأس مال العلاقات Z والريادة في التكلفة لم تدعم.

الفرضية: مشاركة العاملين يعدل العلاقة بين رأس المال الزبوني والريادة في التكلفة
الشكل (46.4) العلاقة بين مشاركة العاملين ورأس المال الزبوني والريادة في التكلفة



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

الشكل أعلاه يوضح أن المسار من رأس المال الزبوني والريادة في التكلفة -0.002 وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية 0.987 ، والمسار من مشاركة العاملين والريادة في التكلفة يساوي 0.289 وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية $***$ ، والمسار من مشاركة العاملين _ رأس المال الزبوني Z والريادة في التكلفة يساوي 0.040 وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية 0.649 ، والجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار.

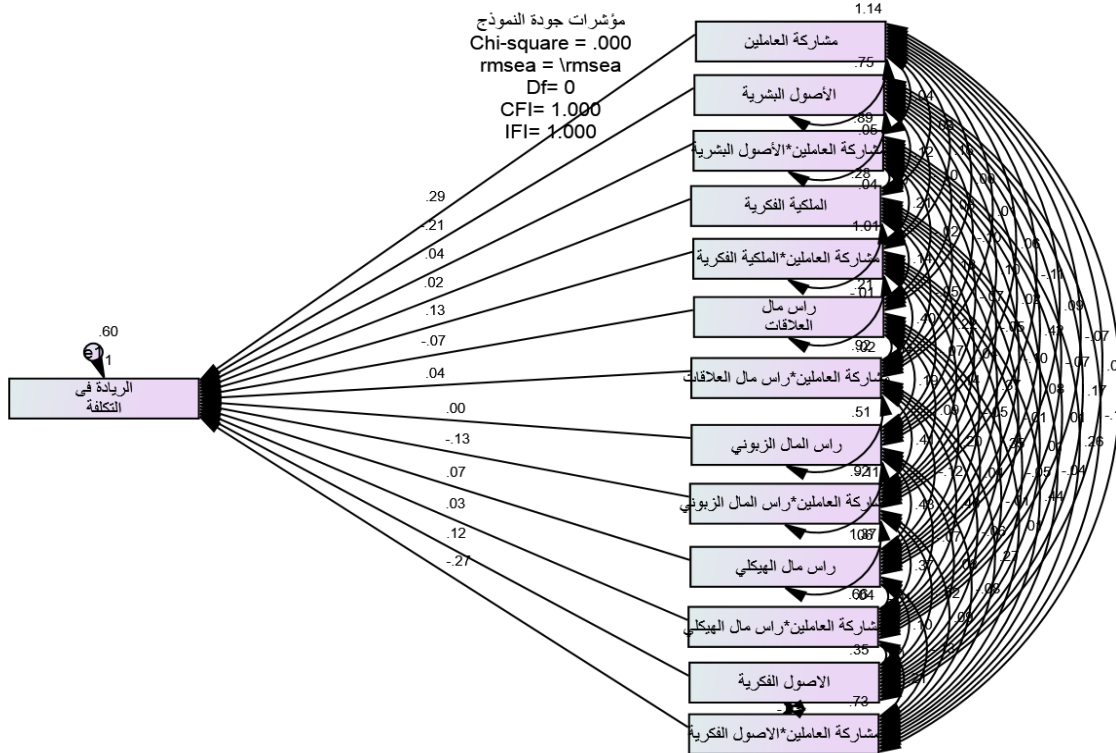
الجدول رقم (66.4) المسار من مشاركة العاملين ورأس المال الزبوني والريادة في التكلفة

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
<--- الريادة في التكلفة	رأس المال الزبوني	-0.002	.127	-.016	.987	par_19
<--- الريادة في التكلفة	مشاركة العاملين	.289	.062	4.631	***	par_22
<--- الريادة في التكلفة	Z مشاركة العاملين_رأس المال الزبوني	.040	.087	.455	.649	par_76

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

يتضح من نتائج الدراسة أن الفرضية التي تقول بأن مشاركة العاملين يعدل العلاقة بين رأس المال الزبوني Z والريادة في التكلفة لم تدعم.

الفرضية: مشاركة العاملين يعدل العلاقة بين رأس المال الهيكلي والريادة في التكلفة
الشكل (47.4) العلاقة بين مشاركة العاملين ورأس المال الهيكلي والريادة في التكلفة



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)
الشكل أعلاه يوضح أن المسار من رأس المال الهيكلي والريادة في التكلفة 0.067. وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية 0.376، والمسار من مشاركة العاملين والريادة في التكلفة يساوي 0.289. وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية ***، والمسار من مشاركة العاملين _ رأس المال الهيكلي Z والريادة في التكلفة يساوي 0.135. وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية 0.101، والجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار.

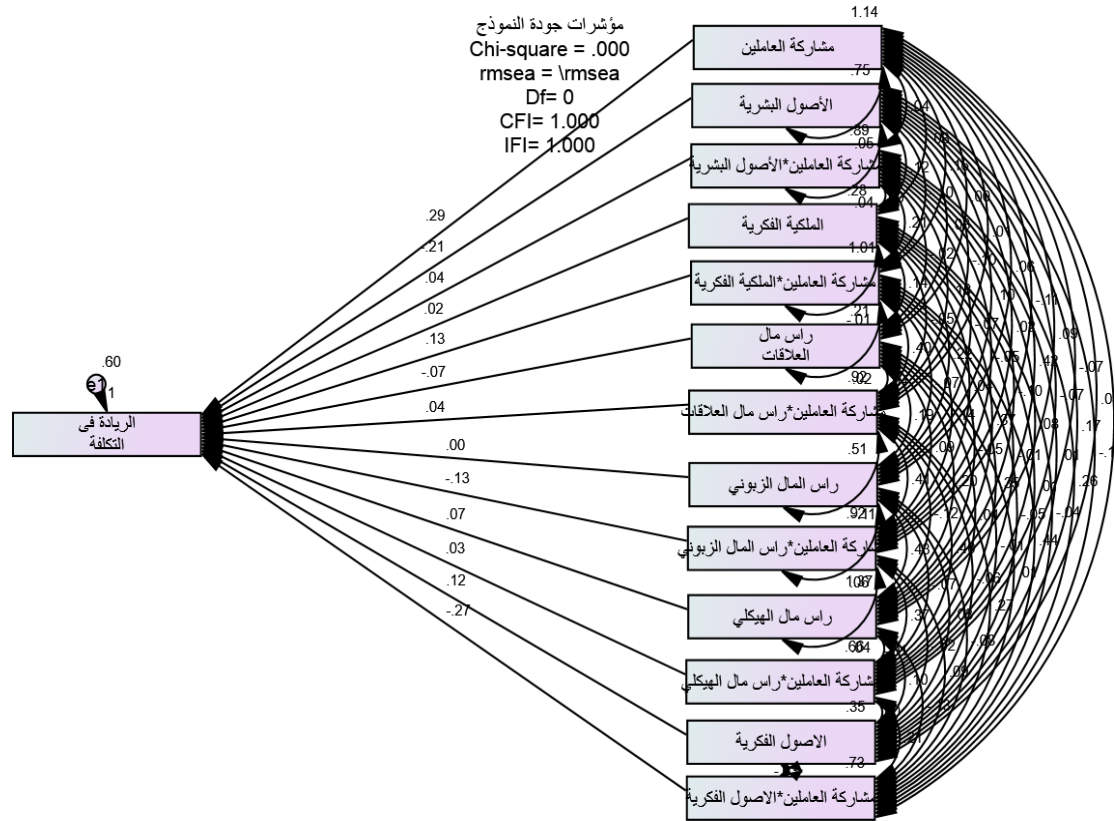
الجدول رقم (67.4) المسار من مشاركة العاملين ورأس المال الهيكلي والريادة في التكلفة

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
<--- الريادة في التكلفة	رأس المال الهيكلي	.067	.076	.885	.376	par_20
<--- الريادة في التكلفة	مشاركة العاملين	.289	.062	4.631	***	par_22
<--- الريادة في التكلفة	Z مشاركة العاملين_رأس المال الهيكلي	.135	.082	1.640	.101	par_75

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

يتضح من نتائج الدراسة أن الفرضية التي تقول بأن مشاركة العاملين يعدل العلاقة بين رأس المال الهيكلي Z والريادة في التكلفة لم تدعم.

الفرضية: مشاركة العاملين يعدل العلاقة بين الأصول الفكرية والريادة في التكلفة
الشكل (48.4) العلاقة بين مشاركة العاملين والأصول الفكرية والريادة في التكلفة



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)
الشكل أعلاه يوضح أن المسار من الأصول الفكرية والريادة في التكلفة 117. وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية 318.، والمسار من مشاركة العاملين والريادة في التكلفة يساوي 289. وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية ***، والمسار من مشاركة العاملين _ الأصول الفكرية Z والريادة في التكلفة يساوي 040. وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية 585. ، والجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار.

الجدول رقم (68.4) المسار من مشاركة العاملين والأصول الفكرية والريادة في التكلفة

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
الريادة في التكلفة	<---	الأصول الفكرية	.117	.117	.999	.318 par_21
الريادة في التكلفة	<---	مشاركة العاملين	.289	.062	4.631	*** par_22
الريادة في التكلفة	<---	Z مشاركة العاملين_الأصول الفكرية	.040	.073	.546	.585 par_74

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)
يتضح من نتائج الدراسة أن الفرضية التي تقول بأن مشاركة العاملين يعدل العلاقة بين الأصول الفكرية Z والريادة في التكلفة لم تدعم.

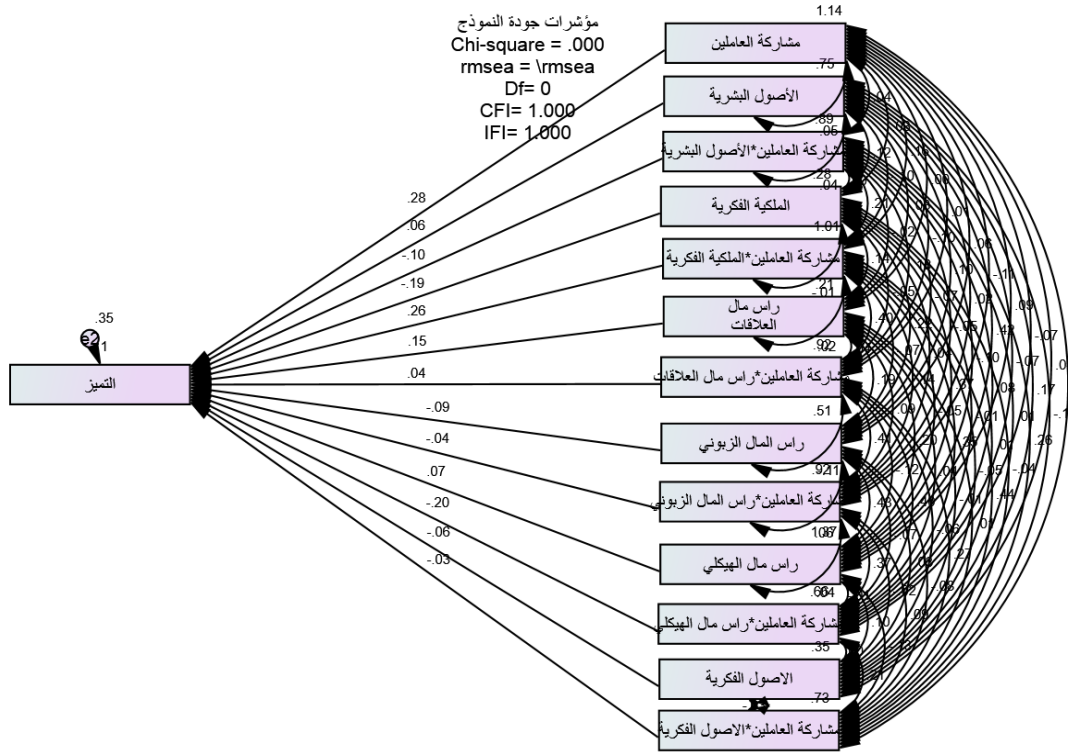
جدول رقم (69.4)

ملخص نتائج الفرضية

التعليق	p	C.R	S.E	Estimate	نص الفرضية	الفرضية
دعمت جزئياً					مشاركة العاملين يعدل العلاقة بين رأس المال الفكري والريادة في التكلفة	
دعمت	.004	-2.880	.094	-.270	مشاركة العاملين يعدل العلاقة بين الأصول البشرية والريادة في التكلفة	1
لم تدعم	.807	.244	.104	.026	مشاركة العاملين يعدل العلاقة بين الملكية الفكرية والريادة في التكلفة	2
لم تدعم	.116	-1.573	.083	-.130	مشاركة العاملين يعدل العلاقة بين رأس مال العلاقات والريادة في التكلفة	3
لم تدعم	.649	.455	.087	.040	مشاركة العاملين يعدل العلاقة بين رأس المال الزبوني والريادة في التكلفة	4
لم تدعم	.101	1.640	.082	.135	مشاركة العاملين يعدل العلاقة بين رأس المال الهيكلي والريادة في التكلفة	5
لم تدعم	.585	.546	.073	.040	مشاركة العاملين يعدل العلاقة بين الأصول الفكرية والريادة في التكلفة	6

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

الفرضية: مشاركة العاملين يعدل العلاقة بين رأس المال الفكري والتميز
 الفرضية: مشاركة العاملين يعدل العلاقة بين الأصول البشرية والتميز
 الشكل (49.4) العلاقة بين مشاركة العاملين والأصول البشرية والتميز



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

الشكل أعلاه يوضح أن المسار من الأصول البشرية والتميز 0.060. وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية 0.382، والمسار من مشاركة العاملين والتميز يساوي 0.280. وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية ***، والمسار من مشاركة العاملين _ الأصول البشرية Z والتميز يساوي -0.270. وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية 0.004، والجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار.

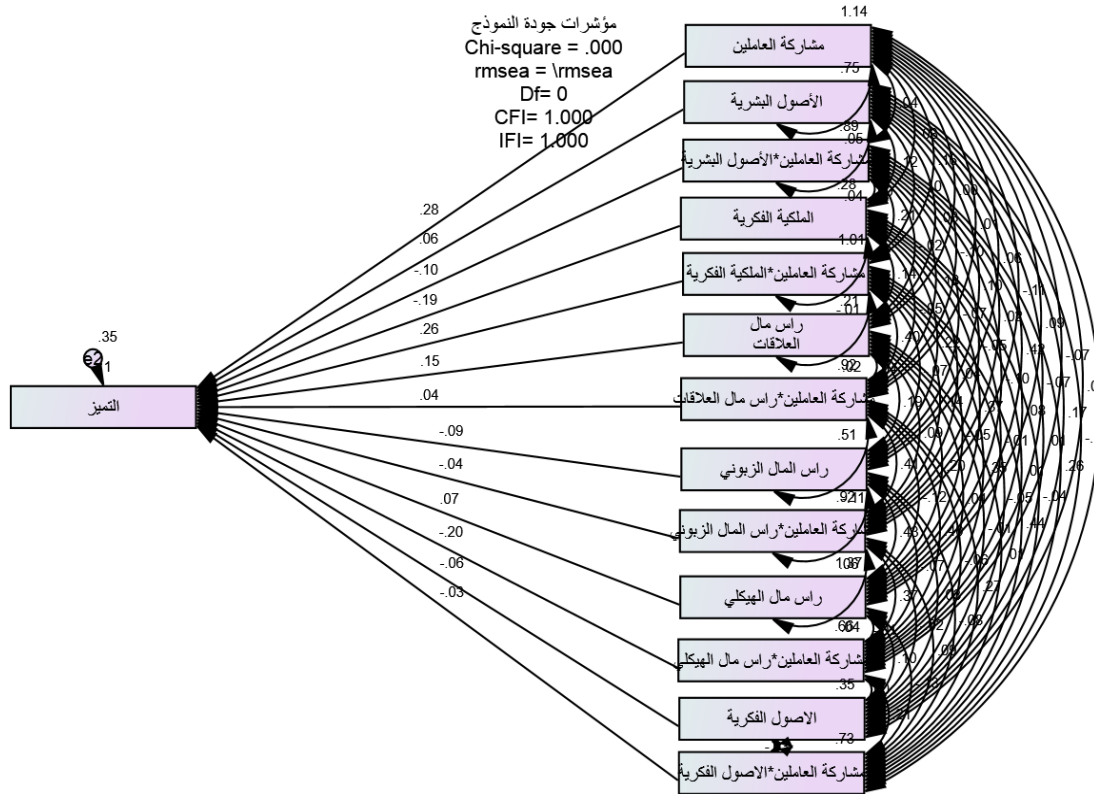
الجدول رقم (70.4) المسار من مشاركة العاملين والأصول البشرية والتميز

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
التميز	<---	الأصول البشرية	.060	.068	.874	.382 par_80
التميز	<---	مشاركة العاملين	.280	.048	5.877	*** par_79
التميز	<---	الأصول البشرية_Z مشاركة العاملين	-.270	.094	-2.880	.004 par_81

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

يتضح من نتائج الدراسة أن الفرضية التي تقول بأن مشاركة العاملين يعدل العلاقة بين الأصول البشرية Z والتميز دعمت.

الفرضية: مشاركة العاملين يعدل العلاقة بين الملكية الفكرية والتميز
الشكل (50.4) العلاقة بين مشاركة العاملين والملكية الفكرية والتميز



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

الشكل أعلاه يوضح أن المسار من الملكية الفكرية والتميز -0.192 وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية 0.150 ، والمسار من مشاركة العاملين والتميز يساوي 0.280 وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية $***$ ، والمسار من مشاركة العاملين _ الملكية الفكرية Z والتميز يساوي 0.262 وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية $***$ ، والجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار.

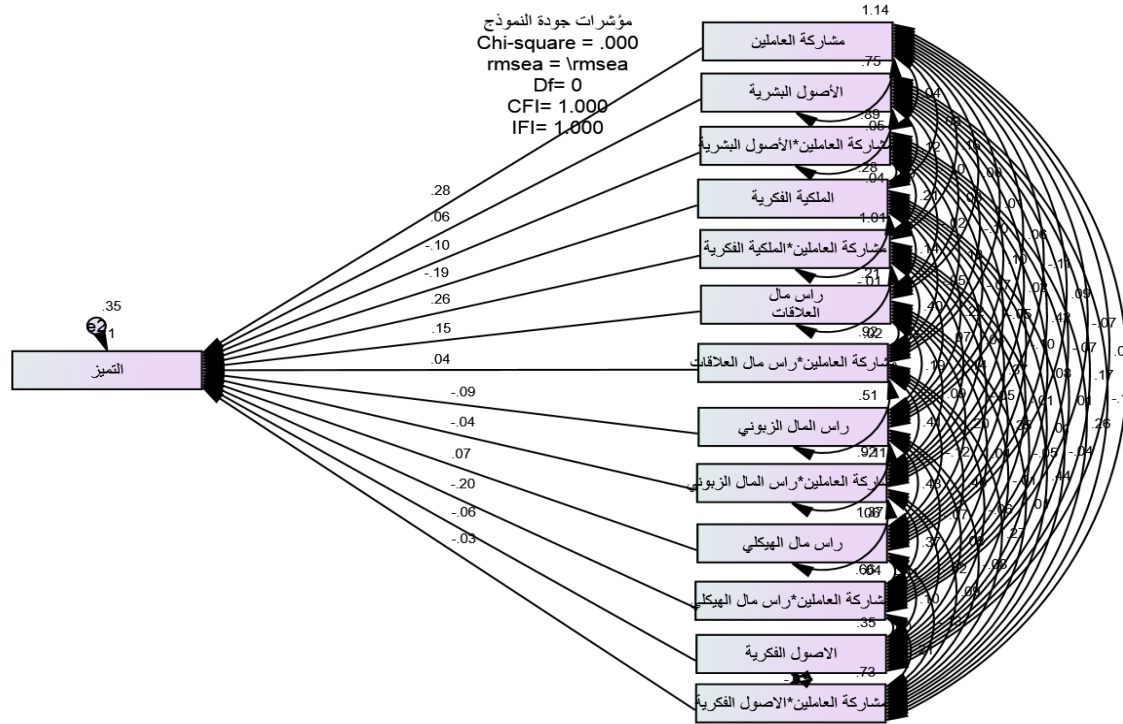
الجدول رقم (71.4) المسار من مشاركة العاملين والملكية الفكرية والتميز

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
التميز <--- الملكية الفكرية	-.192	.133	-1.441	.150	par_82
التميز <--- مشاركة العاملين	.280	.048	5.877	***	par_79
التميز <--- الملكية الفكرية_Z_مشاركة العاملين_Z	.262	.063	4.178	***	par_83

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

يتضح من نتائج الدراسة أن الفرضية التي تقول بأن مشاركة العاملين يعدل العلاقة بين الملكية الفكرية Z والتميز دعمت.

الفرضية: مشاركة العاملين يعدل العلاقة بين رأس مال العلاقات والتميز
الشكل (51.4) العلاقة بين مشاركة العاملين ورأس مال العلاقات والتميز



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

الشكل أعلاه يوضح أن المسار من رأس مال العلاقات والتميز 152. وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية 286.، والمسار من مشاركة العاملين والتميز يساوي 280. وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية ***، والمسار من مشاركة العاملين _ رأس مال العلاقات Z والتميز يساوي 038. وهو دال غير إحصائياً عند مستوي معنوية 572.، والجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار.

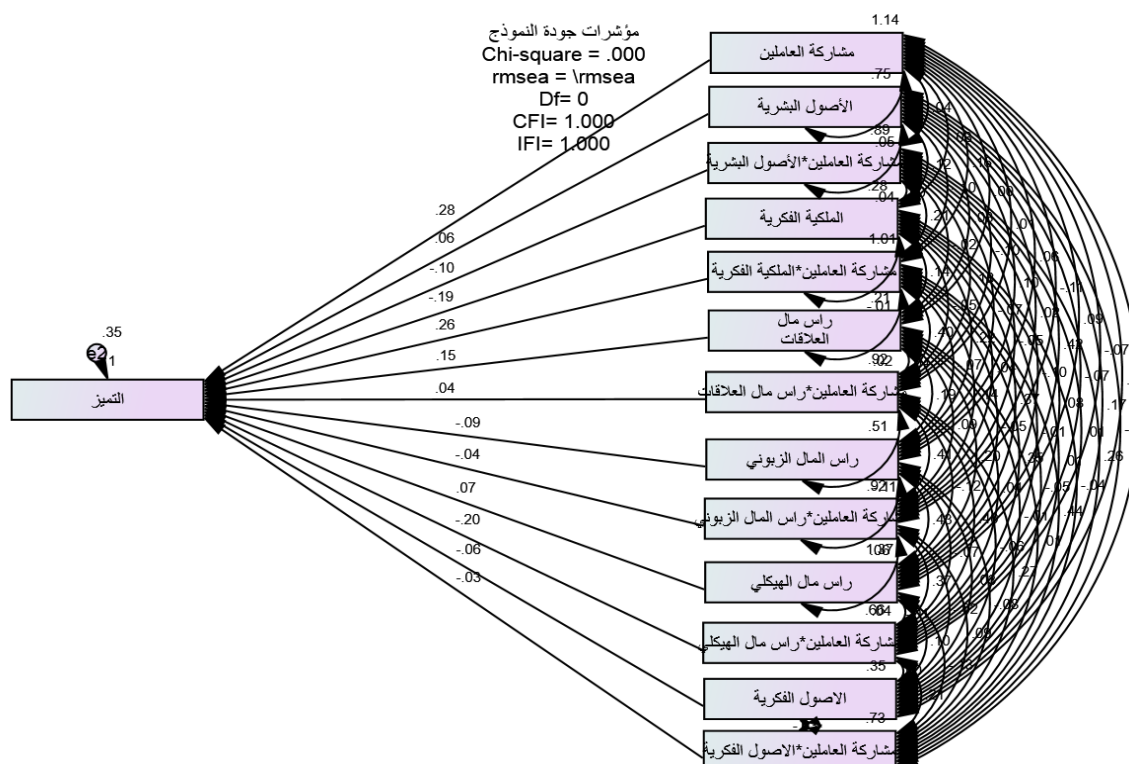
الجدول رقم (72.4) المسار من مشاركة العاملين ورأس مال العلاقات والتميز

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
التميز <---	رأس مال العلاقات	.152	.143	1.067	.286	par_84
التميز <---	مشاركة العاملين	.280	.048	5.877	***	par_79
التميز <---	رأس مال Z_ مشاركة العاملين العلاقات	.038	.067	.565	.572	par_85

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

يتضح من نتائج الدراسة أن الفرضية التي نقول بأن مشاركة العاملين يعدل العلاقة بين رأس مال العلاقات Z والتميز لم تدعم.

الفرضية: مشاركة العاملين يعدل العلاقة بين رأس المال الزبوني والتميز
 الشكل (52.4) العلاقة بين مشاركة العاملين ورأس المال الزبوني والتميز



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

الشكل أعلاه يوضح أن المسار من رأس المال الزبوني والتميز -0.086 وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.373 ، والمسار من مشاركة العاملين والتميز يساوي 0.280 وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية $***$ ، والمسار من مشاركة العاملين _ رأس المال الزبوني Z والتميز يساوي -0.040 وهو غير إحصائياً عند مستوى معنوية 0.526 ، والجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار.

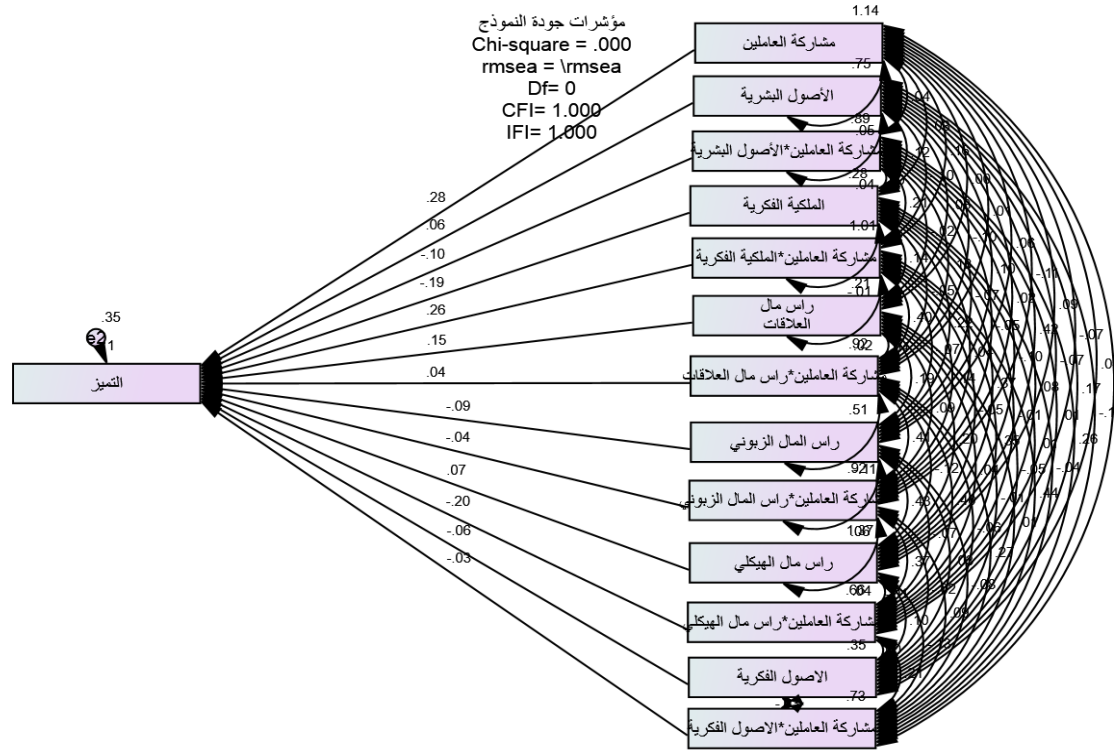
الجدول رقم (73.4) المسار من مشاركة العاملين ورأس المال الزبوني والتميز

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
<--- التميز	رأس المال الزبوني	-0.086	.097	-0.890	.373	par_86
<--- التميز	مشاركة العاملين	.280	.048	5.877	***	par_79
<--- التميز	رأس المال Z _ مشاركة العاملين	-0.040	.063	-0.635	.526	par_87

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

يتضح من نتائج الدراسة أن الفرضية التي تقول بأن مشاركة العاملين يعدل العلاقة بين رأس المال الزبوني Z والتميز لم تدعم.

الفرضية: مشاركة العاملين يعدل العلاقة بين رأس المال الهيكلي والتميز
الشكل (53.4) العلاقة بين مشاركة العاملين ورأس المال الهيكلي والتميز



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

الشكل أعلاه يوضح أن المسار من رأس المال الهيكلي والتميز 0.069. وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية 0.232، والمسار من مشاركة العاملين والتميز يساوي 0.280. وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية ***، والمسار من مشاركة العاملين _ رأس المال الهيكلي Z والتميز يساوي -0.200. وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية 0.012، والجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار.

الجدول رقم (74.4) المسار من مشاركة العاملين ورأس المال الهيكلي والتميز

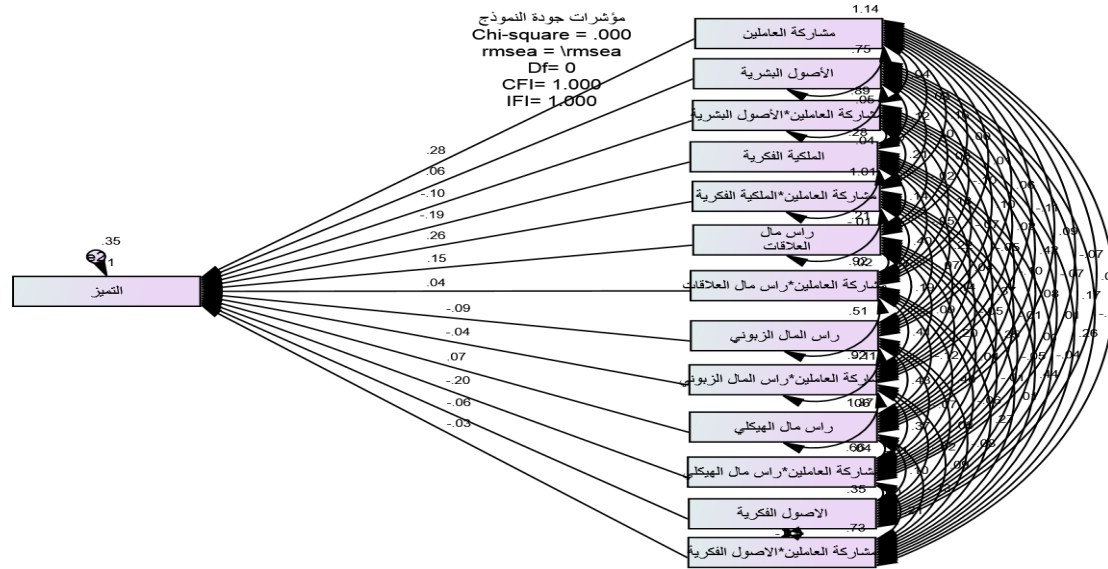
			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
التميز	<---	رأس المال الهيكلي	0.069	0.058	1.195	.232	par_88
التميز	<---	مشاركة العاملين	0.280	0.048	5.877	***	par_79
التميز	<---	رأس المال الهيكلي Z مشاركة العاملين	-0.200	0.080	-2.507	.012	par_89

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

يتضح من نتائج الدراسة أن الفرضية التي تقول بأن مشاركة العاملين يعدل العلاقة بين رأس

المال الهيكلي Z والتميز دعمت.

الفرضية: مشاركة العاملين يعدل العلاقة بين الأصول الفكرية والتميز
الشكل (54.4) العلاقة بين مشاركة العاملين والأصول الفكرية والتميز



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

الشكل أعلاه يوضح أن المسار من الأصول الفكرية والتميز -0.065 وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية $.471$ ، والمسار من مشاركة العاملين والتميز يساوي $.280$ وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية $***$ ، والمسار من مشاركة العاملين _ رأس المال الهيكلية Z والتميز يساوي -0.031 وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية $.669$ ، والجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار.

الجدول رقم (75.4) المسار من مشاركة العاملين والأصول الفكرية والتميز

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
التميز <---	الأصول الفكرية	-0.065	.090	-0.720	.471	par_90
التميز <---	مشاركة العاملين	.280	.048	5.877	***	par_79
التميز <---	رأس الأصول Z مشاركة العاملين الفكرية	-0.031	.071	-0.428	.669	par_91

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

يتضح من نتائج الدراسة أن الفرضية التي تقول بأن مشاركة العاملين يعدل العلاقة بين الأصول الفكرية Z والتميز لم تدعم.

جدول رقم (76.4)

ملخص نتائج الفرضية

التعليق	p	C.R	S.E	Estimate	نص الفرضية	الفرضية
دعمت جزئياً					مشاركة العاملين يعدل العلاقة بين رأس المال الفكري والتميز	
دعمت	.004	-2.880	.094	-.270	مشاركة العاملين يعدل العلاقة بين الأصول البشرية والتميز	1
دعمت	***	4.178	.063	.262	مشاركة العاملين يعدل العلاقة بين الملكية الفكرية والتميز	2
لم تدعم	.572	.565	.067	.038	مشاركة العاملين يعدل العلاقة بين رأس مال العلاقات والتميز	3
لم تدعم	.526	-.635	.063	-.040	مشاركة العاملين يعدل العلاقة بين رأس المال الزبوني والتميز	4
دعمت	.012	-2.507	.080	-.200	مشاركة العاملين يعدل العلاقة بين رأس المال الهيكلي والتميز	5
لم تدعم	.669	-.428	.071	-.031	مشاركة العاملين يعدل العلاقة بين الأصول الفكرية والتميز	6

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

11.4 الخلاصة:

أشار هذا الفصل إلى تحليل البيانات واختبار العلاقة بين المتغيرات بأبعادها، وأظهر التحليل وجود علاقة بين بين الأصول البشرية والريادة في التكلفة، وأثبتت أن ممارسة الجودة الشاملة لها دور معدل في العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية، والفصل الخامس يشير إلى مناقشة النتائج والتوصيات.

5/ الفصل الخامس

مناقشة النتائج وتوصيات الدراسة

0.5 تمهيد:

يحتوي هذا الفصل علي ملخص نتائج الدراسة، ومناقشتها حسب الفرضيات ومقارنتها بالدراسات السابقة، بالإضافة لتأثيرات الدراسة النظرية منها والتطبيقية، ثم محددات الدراسة، والتوصيات ببحوث مستقبلية و خلاصة الدراسة.

1.5 ملخص النتائج:

من خلال إجراء عملية التحليل الإحصائي لاختبار الفروض باستخدام أسلوب تحليل المسار ونمذجة المعادلة البنائية بالاعتماد علي مستوى الدلالة 0.05 فإذا كانت قيم الدالة المحتسبة أقل من مستوي المعنوية فإنه يتم قبول الفرضية، عليه تم التوصل إلي نتائج متباينة في تأثير ممارسة الجودة الشاملة علي العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية، كما تبين أن العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية دعمت جزئياً، وأشارت النتائج إلي أن التركيز علي العميل يعدل العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية جزئياً، أيضاً مقابلة احتياجات العاملين يعدل العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية جزئياً، وخلصت نتائج الدراسة إلي أن الاحتياجات الإدارية للمنافسة يعدل العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية جزئياً، وتوصلت النتائج إلي أن مشاركة العاملين يعدل العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية جزئياً.

2.5 مناقشة النتائج:

اعتمدت الدراسة في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة، وبمعنى أوسع تُمثل نماذج المعادلة البنائية ترجمات لسلسلة من علاقات السبب

والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات. وبالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار، لما يتمتع به هذا الأسلوب من عدة مزايا، تتناسب مع طبيعة الدراسة في هذا البحث، وفيما يلي مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

حيث تحتوي هذه الجزئية علي مناقشة نتائج الدراسة التي تبدأ بدراسة العلاقة بين مكونات رأس المال الفكري والتميز، علاوة علي العلاقة بين مكونات رأس المال الفكري والريادة في التكلفة، وكذلك معرفة أثر الدور المعدل لممارسة الجودة الشاملة (التركيز علي العميل، مقابلة احتياجات العاملين، الاحتياجات الإدارية للمنافسة، مشاركة العاملين) في العلاقة بين رأس المال الفكري (الأصول البشرية، الملكية الفكرية، رأس المال الهيكلية، رأس مال العلاقات، رأس المال الزبوني، الأصول الفكرية) والميزة التنافسية (التميز، الريادة في التكلفة).

أولاً: العلاقة بين مكونات رأس المال الفكري والتميز:

أظهرت نتائج الدراسة أن العلاقة بين الأصول البشرية والتميز ليس لها تأثير ايجابي، وهذه النتيجة تلتقي مع دراسة (عبده، 2006) التي بينت أن هنالك العديد من الجوانب السلبية في إدارة عمليات الابتكار في المنظمة موضع الدراسة حيث تبين أن الإدارة العليا تمنع إدخال أو تجريب أفكار ابتكاريه جديدة لمواجهة مشكلات العمل، كما أنها تميل نحو الرسميات في العمل والتأكيد علي تطبيق الإجراءات والقواعد الصارمة التي تحكم تصرفات العاملين، وكذلك تتفق مع دراسة (Mazlan, 2005) التي أوضحت نتائجها عند تقييم الأصول البشرية لشركة تيليكوم ماليزيا بأنها لا تسهم بالدرجة الكافية في تحقيق التميز، حيث أشارت الدراسة إلي ضعف نقل المعرفة بين الموظفين القدامى في جانب تبادل الخبرات اللازمة مع الموظفين الجدد، بالإضافة إلي أن الشركة لا تولي الاهتمام بتدريب مواردها البشرية لكي تواكب التطورات التي تحدث في المجال الذي تنشط فيه حيث أنها تهتم بآليات أخرى لتحقيق التميز كاستخدام التكنولوجيا مثلاً. أيضاً جاءت

هذه النتائج منسجمة مع دراسة (شياما، 2013) والتي أفرزت نتائجها بأنه لا يوجد ارتباط بين الأصول البشرية والتميز، ذلك لأن الشركة محل الدراسة تركز علي الجانب التقني أكثر من البشري لتحقيق الميزة التنافسية مما جعل رأس المال البشري أقل تأثيراً علي تحقيق التميز فيها، إضافة إلي عدم توفر الأيدي العاملة ذات التفكير الإبداعي وعدم الاهتمام بالتدريب، كما جاءت نتائج هذه الدراسة علي عكس دراسة (نوي، 2006) التي أكدت علي أهمية العنصر البشري كمورد استراتيجي يسهم في تحقيق التميز في المنظمات المعاصرة، والتي تستند بالدرجة الأولى إلي قدرتها علي توفير كفاءات بشرية لها القدرة علي تعظيم الاستفادة من الموارد المادية والمالية بما يحقق الميزة التنافسية، واختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة (شعبان، 2011) التي أثبتت وجود أثر ايجابي للأصول البشرية علي التميز، وهذا ما أكدته الدراسة في اهتمام الشركة موضع البحث بالعاملين الذين يمتلكون المعارف اللازمة لتحقيق التميز ولأداء مهامهم علي أكمل وجه، كذلك كانت نتائج هذه الدراسة علي النقيض مع دراسة (Noxin , Tumwine, 2017)، التي أوضحت أن المنظمة تسعى إلي توفير التقنية الممكنة لإنتاج المعلومات التي تسهم في تنمية المعرفة لدي المورد البشري. وتختلف كذلك مع دراسة (Rameshwer, et al, 2015) والتي توصلت إلي أن هنالك علاقة ايجابية بين المورد البشري والتميز، لان المنظمة تمتلك عناصر بشرية من ذوي الكفاءة العالية في اكتساب وتبادل المعلومات والخبرات.

أشارت نتائج الدراسة إلي عدم ايجابية في العلاقة بين الملكية الفكرية والتميز وجاءت هذه النتيجة متفقة مع دراسة (Sharabati, Jwawad, 2010) والتي كشفت أن العلاقة بين الملكية الفكرية والتميز علاقة سلبية، لكنها لم تتطابق مع دراسة (Jain, et a, 2017)، التي بينت أن الملكية الفكرية تقود إلي التميز لأن عدد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم توصلت إلي أن حقوق الملكية الفكرية (براءات اختراع، وحقوق الطبع والنشر، والعلامات التجارية) تقود إلي

تحسين جودة المنتجات، إذ تمكنت تلك المؤسسات من تحقيق ذلك وزيادة حصتها في السوق باستخدام المنتجات والخدمات ذات الجودة العالية.

أفرزت نتائج الدراسة بأنه لا توجد علاقة ذات تأثير معنوي بين رأس المال الهيكلي والتميز، هذه النتائج تختلف مع دراسة (شيما، 2013) التي أثبتت وجود علاقة ارتباط قوية بين رأس المال الهيكلي والميزة التنافسية وذلك لتوافر بعد رأس المال الهيكلي في هذه الشركة حيث كانت إجابات المبحوثين تؤكد أن الهيكل التنظيمي به درجة عالية من الوضوح والمرونة ويتم تطويره بشكل مستمر يتناسب مع البيئة التنافسية المحيطة كما يتميز بسهولة تدفق وسريان المعرفة لجميع المستويات الإدارية، كذلك تختلف مع دراسة (Makki, Lodhi, 2008) التي أثبتت أن رأس المال الهيكلي يؤثر إيجابياً علي تحقيق الميزة التنافسية حيث توصلت هذه الدراسة أن فاعلية رأس المال الهيكلي وكفاءته يكون بيد الإدارة مما يسهم في ربحية الشركة وزيادة قيمتها وبالتالي يؤدي إلي تعزيز التميز.

وأشارت الدراسة إلي عدم وجود علاقة ذات دلالة بين رأس مال العلاقات والتميز، تتفق مع دراسة (shiva, et al, 2014) التي أشارت إلي أنه ليس هنالك أهمية لرأس مال العلاقات علي الميزة التنافسية، لكنها تختلف مع دراسة (شيما ، 2013) التي أثبتت وجود علاقة ارتباط قوية بين رأس مال العلاقات والميزة التنافسية لأن الشركة تمنح زبائنها الدائمين مزايا إضافية تتمثل في خدمات ما بعد البيع مع إمكانية طلب الخدمات إلكترونياً مما يدل علي امتلاك الشركة قنوات متنوعة لتقديم خدماتها.

وتوصلت الدراسة إلي عدم وجود علاقة بين رأس المال الزبوني والتميز، جاءت هذه النتيجة متوافقة مع دراسة (Maria, et al, 2016) والتي بينت أنه لا توجد علاقة ايجابية بين رأس

المال الزبوني والميزة التنافسية، إلا إن دراسة (Adel Salavti, et al, 2014) التي أشارت إلى أن العلاقة بين رأس المال الزبوني والميزة التنافسية علاقة ايجابية.

وأوضحت نتائج الدراسة بعدم وجود علاقة بين الأصول الفكرية والتميز، وهي تختلف عن نتائج دراسة (البشتاوي، 2014) والتي أوضحت أن للأصول الفكرية أثر ايجابي مرتفع في تحقيق التميز لأن المنشأة عملت علي حسن إدارة الأصول الفكرية وتحويلها إلى أطول ذات قيمة تجارية واستخدامها كسلاح استراتيجي يمنع الآخرين من منافستها المنافسين، وجاءت هذه النتيجة غير متوافقة مع نتائج دراسة (Richard. et al, 2006) والتي أفرزت أن للأصول الفكرية علاقة ايجابية لتحقيق التميز، لأن المنظمة هي مجموعة من الموارد والقدرات التي يصعب نسخها وتكرارها، ويشير هذا الاختلاف إلى الاختلاف في ثقافة مجتمع الدراسة والتي الاختلاف النسبي في إشباع رغباتهم واحتياجاتهم من الخدمات المقدمة لهم.

ثانياً: العلاقة بين مكونات رأس المال الفكري والريادة في التكلفة:

أشارت نتائج اختبار العلاقة بين رأس المال الفكري والريادة في التكلفة أن هذه الفرضية دعمت جزئياً، حيث أن العلاقة بين الأصول البشرية والريادة في التكلفة دعمت، وكانت هذه النتيجة متفقة مع دراسة (ليث طشطوش، 2008) التي أثبتت وجود علاقة ايجابية قوية وذات دلالة إحصائية بين الأصول البشرية والريادة في التكلفة، وتلتقي أيضاً مع دراسة (Ipek, Zeki, 2009) التي أكدت علي دور رأس المال البشري في الريادة في التكلفة، واتفقت مع دراسة (الصديق محمد البشير، 2014) التي أثبتت وجود أثر للأصول البشرية علي التكلفة في البنك الإسلامي السوداني، وكذلك تتسجم مع دراسة (Priyanka Jain, et al, 2017) التي توصلت إلى أن رأس المال البشري يحقق الريادة في التكلفة، وجاءت نتائج هذه الدراسة مختلفة مع دراسة

(Maja Djuuria, et al 2014) والتي بينت أن الأصول البشرية ليس لها علاقة ايجابية في تحقيق الميزة التنافسية الشاملة.

كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود علاقة بين رأس المال الهيكلي والريادة في التكلفة، وهذه النتيجة تختلف مع دراسة (Noxin , Tumwine,2017) التي أثبتت أن رأس المال الهيكلي يعزز من مستويات الكفاءة للشركة والتي بدورها تقدم منتجات فريدة من نوعها وبتكاليف منخفضة، ولا تتفق أيضاً مع دراسة (Mehdi Rouholamin, et al, 2015) التي أوضحت بأن رأس المال الهيكلي يقود المنظمة إلى الريادة في التكلفة من حيث توفير الوقت والنفقات علاوة على خفض سعر تكلفة الأصول والمرافق والمواد الخام وبالتالي الحفاظ على المزايا التنافسية، وهذه النتيجة لا تتسجم مع ما توصلت إليه دراسة (رضا،2009) والتي أكدت وجود أثر إيجابي لبعد رأس المال الهيكلي من خلال إضافة القيمة التي تأتي عن طريق إنتاج منخفض التكاليف.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود أثر إيجابي بين رأس مال العلاقات والريادة في التكلفة، جاءت هذه النتيجة منسجمة مع دراسة (shiva, et al, 2014) التي أشارت إلى أنه ليس هنالك أهمية لرأس مال العلاقات على الميزة التنافسية، لكنها تختلف مع دراسة (Noxin , Tumwine,2017) حيث أظهروا أن رأس مال العلاقات يرتبط ارتباط قوي بتخفيض التكاليف مقارنة بالمنافسين، كما اختلفت مع دراسة (بريش، 2013) التي أكدت أن بعد رأس مال العلاقات يأتي في المرتبة الأولى على بقية أبعاد رأس المال الفكري في تحقيق الريادة في التكلفة. كما بينت نتائج الدراسة بأنه لا توجد علاقة ذات تأثير معنوي بين رأس المال الزبوني والريادة في التكلفة، جاءت هذه النتيجة متفقة مع دراسة (فرحاتي لوبزة، 2016) والتي أكدت على ضعف العلاقة بين رأس المال الزبوني والميزة التنافسية في الشركة محل الدراسة، وهذا يشير إلى أن

المنظمة لا تحرص على تخفيض أسعار منتجاتها مقارنة مع الشركات المنافسة أو لا تهتم بتلبية احتياجات المستهلك من منتجاتها.

أوضحت النتائج عدم وجود دلالة معنوية في العلاقة بين الملكية الفكرية والريادة في التكلفة علي عكس ما توصلت إليه دراسة (Priyanka Jain, et al , 2017) التي أثبتت أن الملكية الفكرية تمكن المنظمة من اجتذاب أفضل الموارد الإنتاجية المتاحة في السوق بأسعار تنافسية. وجاءت هذه النتيجة علي النقيض من دراسة (Maria, et al, 2016) والتي كشفت الأثر الايجابي في العلاقة بين الملكية الفكرية والريادة في التكلفة.

كما أظهرت نتائج الدراسة بأنه لا توجد علاقة ذات تأثير معنوي بين الأصول الفكرية والريادة في التكلفة، وهذا يفسر أن الإدارة لا تعمل على تحفيز العاملين لابتكار أفكار تخدم العمل، جاءت هذه الفرضية علي عكس ما أفرزته دراسة (Prodromos ,Dimitrios,2017) والتي أكدت علي إن الابتكار أحد القوي الرئيسية الدافعة إلي النجاح وتوجيه المنظمة نحو التطوير والحفاظ علي ميزتها التنافسية، واختلفت كذلك مع دراسة (البشتاوي،2014) التي بينت أن إجابات الباحثين من عينة الدراسة عن أثر الأصول الفكرية علي خفض تكاليف الخدمات والعمليات كانت مرتفعة.

ثالثاً:معرفة الدور المعدل لممارسة الجودة الشاملة علي العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية توصلت الدراسة إلي الآتي:

1. الدور المعدل للتركيز على العميل في العلاقة بين رأس المال الفكري والريادة في التكلفة:

تشير نتائج الدراسة إلي أن الفرضية الفرعية التي تقول بأن التركيز على العميل يعدل العلاقة الايجابية بين الأصول البشرية والريادة في التكلفة قد دعمت، وهذه النتيجة متفقة مع دراسة (Van Cang Nguyen , Ngoc Tuan Chau, 2017) التي أثبتت أن التركيز علي العميل يتوسط

العلاقة بين الابتكار وهو أحد عناصر الأصول البشرية وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات. وهذا ما ذهبت إليه دراسة (Suhail, Mushtaq , 2016) التي أفرزت أن العلاقة بين التركيز علي العميل والموارد البشري تحقق التميز للمنظمة.

كما أكدت النتائج إلي أن بعد التركيز على العميل ليس له تأثير إيجابي في العلاقة بين الملكية الفكرية والريادة في التكلفة، وهذا يعني أن اهتمام المنظمة بامتلاك براءات الاختراع ومنح التراخيص أو حقوق تصميم منتجاتها وحمايتها قانونياً يقودها إلي الحفاظ علي المعلومات والأسرار التصنيعية الخاصة بها وهذا يمثل أحد أركان الميزة التنافسية.

وكذلك أثبتت الدراسة أن التركيز علي العميل لا يعدل العلاقة بين رأس مال العلاقات والريادة في التكلفة، وهي نتيجة تختلف مع دراسة (Margaret Roodt,2011) التي أظهرت أن بناء العلاقات يستغرق وقتاً طويلاً ويظهر أثره علي المدى الطويل في خلق الميزة التنافسية للمنظمة، ويرجع عدم التوافق في النتيجة إلي الاختلاف في ثقافة المنظمة والنشاط الذي تعمل فيه.

وأوضحت الدراسة بأن التركيز علي العميل لا يعدل العلاقة بين رأس المال الزبوني والريادة في التكلفة، هذه النتيجة غير متوافقة مع دراسة (Ibrahim, Marcjanna, 2016) والتي بينت بأن للتركيز علي العميل ورأس المال الزبوني أثر إيجابي كبير علي الأداء المالي للمنظمة.

وأفرزت نتائج الدراسة أن العلاقة بين التركيز على العميل ورأس المال الهيكلية والريادة في التكلفة لم تدعم، جاءت هذه النتيجة علي عكس دراسة (MargaretRoodt,2011) التي توصلت إلي أن التركيز علي احتياجات العميل تؤدي إلي ميزة تنافسية مستدامة.

كما أشارت نتائج الدراسة بأنه ولا يوجد أثر معنوي في العلاقة بين التركيز على العميل والأصول الفكرية والريادة في التكلفة، أي أن هنالك عدم تفعيل للطاقت الإبداعية والابتكارية

والأفكار الجديدة المتوفرة لدي العاملين للاستفادة منها في تطوير الأداء والعمل وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية.

عموماً نتائج هذه الدراسة حول الدور المعدل لممارسة الجودة الشاملة (التركيز علي العميل) في العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية دعمت جزئياً وكانت متفقة مع دراسة (Thich Van,2017) والتي أوضحت بأن التركيز علي العميل له تأثير كبير في الحفاظ علي ريادة المنظمة في التكلفة.

2. الدور المعدل للتركيز على العميل في العلاقة بين رأس المال الفكري والتميز:

اتضح من نتائج الدراسة أن الفرضية التي تقر: بأن التركيز على العميل يعدل العلاقة الايجابية بين الأصول البشرية والتميز لم تدعم، جاءت هذه النتيجة متفقة مع دراسة (Ibrahim, Marcjanna, 2016) والتي بينت بأن العلاقة بين التركيز علي العميل والأصول البشرية لا تولد ميزة تنافسية للمنظمة وذلك لعدم وجود نظام في المؤسسات المبحوثة يسمح بأخذ وجهة نظر العملاء واقتراحاتهم لتحسين الخدمة المقدمة لهم، وأيضاً لا توجد وسيلة لمعرفة ما إذا كان العملاء راضين أم غير راضين عن الخدمات المقدمة لهم، وجاءت نتائج هذه الدراسة علي عكس ما توصلت إليه دراسة (الفيومي، 2010) التي توصلت إلي وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين عناصر رأس المال الفكري والتميز في ظل تبني معايير الجودة الشاملة، يمكن أن نعزي ذلك إلي إدراك العاملين بأهمية الأسئلة والاستفسارات التي يطرحها العملاء، إضافة إلي أن المؤسسة توفر مكاناً خاصاً للتعرف علي آراء الزبائن حول جودة الخدمة المقدمة لهم. كذلك تختلف عن دراسة (Faisal,2011) والتي أوضحت أن التركيز علي العميل يعزز الميزة التنافسية، لاهتمام المنظمة بموضوع الدراسة بتطبيق معايير الجودة الشاملة بالإضافة إلي تدريب وتأهيل العاملين في كافة المستويات المختلفة لتقديم خدمات متميزة توازي مستوي توقعات العملاء وتشبع رغباتهم.

وأفرزت نتائج الدراسة أن العلاقة بين التركيز على العميل والملكية الفكرية والتميز قد دعمت، وهذا يتماشى مع ما توصلت إليه دراسة (Amir Honarpour, et,al,2017) التي بينت أن العلاقة بين إدارة المعرفة وممارسات الجودة الشاملة هي علاقة سببية تبادلية فتطوير أحدهما يؤدي إلي تحسين الآخر وبالتالي يولد القيمة للمنظمة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلي وجود تأثير ايجابي في العلاقة بين التركيز علي العميل ورأس المال الهيكلي والتميز، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة(الفيومي ، 2010)، التي أكدت علي دور التركيز علي العميل الايجابي كوسيط في العلاقة بين رأس المال الهيكلي وزيادة التميز.

إلا أن التركيز علي العميل لا يعدل العلاقة بين رأس مال العلاقات والتميز، وتختلف هذه النتيجة عن دراسة (الفيومي، 2010)، التي أشارت إلي وجود أثر ايجابي لرأس مال العلاقات علي تحقيق التميز في ظل تبني معايير الجودة الشاملة.

وأوضحت نتائج الدراسة بأن التركيز على العميل يعدل العلاقة بين رأس المال الزبوني والتميز، وهذا ما توصلت إليه دراسة(Ibrahim, Marcjanna, 2016) والتي أفرزت أن رأس المال الزبوني يؤثر ايجابياً علي الميزة التنافسية، وتأتي هذه النتيجة متوافقة مع دراسة الباحث لتشابه البيئة التنافسية لمجتمع الدراسة في كل، حيث كانت عينة الدراسة بالنسبة للباحث عبارة عن المنظمات الخدمية العاملة في السودان بينما كانت عينة الدراسة المقارنة عبارة عن الفنادق الفاخرة العاملة في مصر.

أشارت نتائج الدراسة أن بعد التركيز علي العميل لا يعدل العلاقة بين الأصول الفكرية والتميز، وهذا مؤشر إلي أن منظمات القطاع الخدمي في السودان ليس لديها أنظمة متطور تهتم بمعرفة ما إذا كان العميل راضي عن الخدمة المقدمة له أم لا.

هذه الفرضية دعمت جزئياً جاءت متفقة إلي ما توصلت إليه دراسة (Faisal Talib, 2013) التي أشارت إلي أن هنالك 12 من ممارسات إدارة الجودة الشاملة من ضمنها التركيز علي العميل لها تأثير جزئي علي تميز الخدمة المقدمة، وكذلك جاءت متفقة مع دراسة (Dimitrios Kafetzopoulos, et,al,2015) التي أكدت ايجابية العلاقة بين التركيز علي العميل والميزة التنافسية.

3. الدور المعدل لمقابلة احتياجات العاملين في العلاقة بين رأس المال الفكري والريادة في

التكلفة:

أوضحت نتائج الدراسة أن الفرضية التي تقول بأن هنالك علاقة ايجابية بين مقابلة احتياجات العاملين والأصول البشرية والريادة في التكلفة لم تدعم، هذه النتيجة تحتم علي المنظمات ضرورة الاهتمام بأصولها البشرية يشتي الطرق كالتدريب مثلاً وذلك لتنمية قدراتهم ومهاراتهم ومعارفهم بهدف صقل الخبرات وتبادلها لتحقيق أهداف المنظمة للوصول للموقع التنافسي المنشود. وكذلك لا يوجد تأثير معنوي لمقابلة احتياجات العاملين في العلاقة بين الملكية الفكرية والريادة في التكلفة، كما أثبتت نتائج الدراسة أن مقابلة احتياجات العاملين لا يعدل العلاقة بين رأس مال العلاقات والريادة في التكلفة، وأظهرت نتائج الدراسة بأنه مقابلة احتياجات العاملين لا يعدل العلاقة بين رأس المال الزبوني والريادة في التكلفة، وهذا يؤكد أن الإدارات لا تمنح العاملين الفرصة الكاملة للعاملين لإبداء آراءهم في الأعمال الموكلة إليهم ، ولا تشركهم في إيجاد الحلول المناسبة، ولا تهتم بتدريبهم لمواكبة المتغيرات البيئية.

بينت نتائج الدراسة أن هنالك علاقة بين مقابلة احتياجات العاملين ورأس المال الهيكلي والريادة في التكلفة، هذه النتيجة متفقة مع ما توصل إليه (Joseph R. Jablanski,1991)

الذي بين أن ممارسات الجودة الشاملة تحقق وفورات كبيرة في العمليات أضعاف ما يمكن تحقيقه من زيادة المبيعات وحدها.

بينما الفرضية التي تقول بأن معدل احتياجات العاملين يعدل العلاقة بين الأصول الفكرية والريادة في التكلفة لم تدعم.

4. الدور المعدل لمقابلة احتياجات العاملين في العلاقة بين رأس المال الفكري والتميز:

أشارت نتائج الدراسة إلي أن بعد مقابلة احتياجات العاملين لا يؤثر ايجابياً في العلاقة بين والأصول البشرية والتميز، حيث أن عدم تأثر العلاقة بين مقابلة احتياجات العاملين والأصول البشرية والتميز يشير إلي تدني اهتمام المنظمة بتوفير الاحتياجات اللازمة لعملائها الداخليين.

إلا أن الفرضية التي تقول بأن مقابلة احتياجات العاملين يعدل العلاقة الايجابية بين الملكية الفكرية والتميز قد دعمت، هذا يشير إلي أن المنظمات التي تسعى لتوفير متطلبات العاملين يقودها لتحقيق تميزاً في الخدمات والمنتجات تنفرد به المنظمة عن المنافسين لها في نفس النشاط أو المجال الذي تعمل فيه.

بينما لا توجد دلالة إحصائية لمقابلة احتياجات العاملين في العلاقة بين رأس مال العلاقات والتميز. جاءت هذه النتيجة متفقة مع دراسة (منال بركات، 2007) التي توصلت إلي أن العلاقة بين مقابلة احتياجات العاملين ورأس مال العلاقات منخفضة مما يشير إلي تدني جودة الخدمات المقدمة للعملاء مقارنة مع توقعاتهم.

وأوضحت نتائج الدراسة أن مقابلة احتياجات العاملين لا يعدل العلاقة بين رأس المال الزبوني والتميز، وأثبتت نتائج الدراسة أن العلاقة بين مقابلة احتياجات العاملين ورأس المال الهيكلي والتميز دعمت، أما الفرضية التي تقول بأن مقابلة احتياجات العاملين يعدل العلاقة بين الأصول الفكرية والتميز لم تدعم. عموماً هذه الفرضية تتفق جزئياً مع دراسة (سلمان عبيد، 2014) والتي أشارت إلي أن اهتمام المنظمة بتوفير احتياجات العاملين يؤثر علي الإبداع والابتكار لدي العاملين وبالتالي يقودها إلي تحقيق التميز.

5. الدور المعدل للاحتياجات الإدارية للمنافسة في العلاقة بين رأس المال الفكري والتميز:

أشارت نتائج الدراسة إلي أن العلاقة بين الاحتياجات الإدارية للمنافسة والأصول البشرية والتميز قد دعمت، كما أثبتت النتائج بأن الاحتياجات الإدارية للمنافسة يعدل العلاقة بين الملكية الفكرية والتميز، بينما لا توجد دلالة إحصائية لبعدها الاحتياجات الإدارية للمنافسة في العلاقة بين رأس مال العلاقات والتميز، جاءت هذه النتيجة علي اختلاف مع ما توصلت إليه دراسة (Mahour, John, 2014) التي بينت أن التكامل بين العملاء وممارسات الجودة الشاملة يولد القيمة للمنظمة. وأوضحت نتائج الدراسة بأن الاحتياجات الإدارية للمنافسة لا يعدل العلاقة بين رأس المال الزبوني والتميز، وأثبتت الدراسة أن الاحتياجات الإدارية للمنافسة يعدل العلاقة بين رأس المال الهيكلي والتميز، وأظهرت نتائج الدراسة لا توجد دلالة إحصائية لبعدها الاحتياجات الإدارية للمنافسة في العلاقة الايجابية بين الأصول الفكرية والتميز.

هذه الفرضية دعمت جزئياً حيث تقاربت دراسة (Dimitrios Kafetzopoulos, et,al,2015) التي أشارت إلي وجود علاقة ايجابية بين الاحتياجات الإدارية للمنافسة وتحقيق التميز، وأيضاً جاءت متوافقة مع دراسة (جعفر وآخرون، 2012) التي أوضحت بأن التركيز علي الاحتياجات الإدارية للمنافسة وتطويرها يعمل علي تعزيز التميز للمنظمة.

6. الدور المعدل للاحتياجات الإدارية للمنافسة في العلاقة بين رأس المال الفكري والريادة في

التكلفة:

أتضح من نتائج الدراسة أن الاحتياجات الإدارية للمنافسة لا يعدل العلاقة بين الأصول البشرية والريادة في التكلفة، هذا يعني أن الاحتياجات الإدارية للمنافسة الداعمة لنشاط المنظمة التنافسي لا تساعد علي تقديم الخدمات والمنتجات بتكاليف تنافسية.

وأظهرت نتائج الدراسة بأنه لا يوجد ارتباط معنوي للاحتياجات الإدارية للمنافسة في العلاقة بين الملكية الفكرية والريادة في التكلفة، وأشارت النتائج إلي أن الاحتياجات الإدارية للمنافسة لا يعدل العلاقة بين رأس مال العلاقات والريادة في التكلفة، هذه النتائج تختلف مع دراسة (نبيل، عامر، 2012) التي أشارت إلي أن الجودة الشاملة عبارة عن نظام يسمح للمنظمات بتحقيق إدارة ناجحة لمنتج جديد يلبي متطلبات الزبون والجهات المستفيدة.

وأوضحت نتائج الدراسة بأن الاحتياجات الإدارية للمنافسة يعدل العلاقة بين رأس المال الزبوني والريادة في التكلفة، جاءت هذه النتيجة متفقة مع دراسة (Mahour, John, 2014) التي أوضحت أن ممارسات الجودة الشاملة من خلال تكامل العمليات الروتينية والزبائن يقلل من التكلفة، وأثبتت الدراسة أن الاحتياجات الإدارية للمنافسة تعدل العلاقة بين رأس المال الهيكلي والريادة في التكلفة، وتوصلت نتائج الدراسة إلي عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعدها الاحتياجات الإدارية للمنافسة في العلاقة بين الأصول الفكرية والريادة في التكلفة. يتضح من خلال هذه النتائج أن المؤسسات الخدمية لا تدعم الاحتياجات الإدارية للمنافسة لتحقيق وضع تنافسي مميز، وهذا يظهر جلياً في الاقتصاد السوداني بشكل عام.

7. الدور المعدل لمشاركة العاملين في العلاقة بين رأس المال الفكري والتميز:

أشارت نتائج الدراسة إلي أن مشاركة العاملين لا يعدل العلاقة بين الأصول البشرية والتميز، جاءت هذه النتيجة علي النقيض مع ذهب إليهم دراسة (Suhail, Mushtaq, 2016) التي أفرزت أن مشاركة العاملين تحقق التميز للمنظمة. وأظهرت نتائج الدراسة أن مشاركة العاملين يعدل العلاقة الملكية الفكرية والتميز، وأوضحت نتائج الدراسة بوجود دلالة إحصائية لمشاركة العاملين في العلاقة بين رأس مال العلاقات والتميز، وكذلك توصلت نتائج الدراسة أن مشاركة العاملين لا يعدل العلاقة بين رأس المال الزبوني والتميز، وهذا يفسر أن الدور الذي يلعبه نشاط

العاملين في تقديم الخدمات والمنتجات للزبائن لا يشبع رغباتهم ولا يلبي احتياجاتهم وبالتالي يصبح غير كافي لتحقيق تميز المنظمة. وأكدت نتائج الدراسة أن مشاركة العاملين يعدل العلاقة بين رأس المال الهيكلي والتميز، وأثبتت النتائج أن مشاركة العاملين لا يعدل العلاقة بين الأصول الفكرية والتميز.

اتضح من نتائج الدراسة أن العلاقة بين مشاركة العاملين والتميز دعمت جزئياً وهي متفقة مع ما توصلت إليه دراسة (خليل، 2017) التي بينت أن هنالك علاقة ارتباط قوية بين مشاركة العاملين والتميز، جاءت متفقة إلي ما توصلت إليه دراسة (Faisal Talib, 2011) التي أشارت إلي أن هنالك 12 من ممارسات إدارة الجودة الشاملة من بينها مشاركة العاملين لها تأثير جزئي علي تميز الخدمة المقدمة.

8. الدور المعدل لمشاركة العاملين في العلاقة بين رأس المال الفكري والريادة في التكلفة:

أشارت نتائج الدراسة أن مشاركة العاملين يعدل العلاقة بين الأصول البشرية والريادة في التكلفة، وهذا ما ذهبت إليه دراسة (Suhail, Mushtaq , 2016) التي أفرزت أن مشاركة العاملين تساهم في المحافظة علي ولاء العملاء بأقل التكاليف وبالتالي تعزز الموقف التنافسي للمنظمة.

بينما أثبتت الدراسة أن مشاركة العاملين لا يعدل العلاقة الملكية الفكرية والريادة في التكلفة، وأيضاً لا توجد دلالة إحصائية لمشاركة العاملين في العلاقة بين رأس مال العلاقات والريادة في التكلفة، وكذلك أوضحت الدراسة أن مشاركة العاملين لا يعدل العلاقة بين رأس المال الزبوني والريادة في التكلفة، تختلف هذه النتائج مع دراسة (الصرايرة، العساف، 2008) التي أشارت إلي أن مشاركة العاملين في جميع مجالات العمل مع جمهور المؤسسة سواء أكان من الداخل أو الخارج عن طريق تحسين الخدمات المقدمة تؤدي إلي التقليل من تكلفة الإنتاج بنسبة كبيرة.

أظهرت نتائج الدراسة أن مشاركة العاملين لا يعدل العلاقة بين رأس المال الهيكلي والريادة في التكلفة، كما بينت النتائج أن مشاركة العاملين لا يعدل العلاقة بين الأصول الفكرية والريادة في التكلفة.

نتائج هذه الدراسة في فحص دور ممارسة الجودة الشاملة علي تحقيق الميزة التنافسية جاءت متفقة بشكل كبير مع ما توصلت إليه دراسة (Vishal, et,al,2017) والتي أثبت أن ممارسات الجودة الشاملة تؤدي إلي الزيادة في المبيعات والحصة السوقية وبالتالي توفير ميزة تنافسية للمنظمات.

بصفة عامة من واقع البيئة التنافسية في القطاع الخدمي السوداني تجسد هذه النتائج إلي عدم قدرة العاملين بمختلف مستوياتهم الإدارية علي استيعاب تعلم برامج الجودة الشاملة.

توصلت النتائج إلي أن الدور المعدل لممارسة الجودة الشاملة بكل الأبعاد التي تناولتها الدراسة (التركيز علي العميل، التركيز علي الاحتياجات الإدارية للمنافسة، مقابلة احتياجات العاملين ومشاركة العاملين) إلي أنها لا تؤثر في العلاقة بين الأصول الفكرية وبعدي الميزة التنافسية (الريادة في التكلفة والتميز)، هذا يؤكد أن الخدمات والمنتجات والآليات المستخدمة لرضا العميل تجاه ما يقدم له من خدمة وإشراك العاملين في العملية الإنتاجية وتدريبهم، لا يحفز العاملين علي ابتكار أفكار جديدة تخدم العمل وتسهم في تطوير الأداء لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

3.5 تأثيرات الدراسة:

1.3.5 التأثيرات النظرية:

1. هذه الدراسة تساهم في أدبيات البحث بالكشف عن الدور المعدل لممارسة الجودة الشاملة

في العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية.

2. معظم الدراسات السابقة التي تناولت رأس المال الفكري ركزت فقط علي ثلاثة أبعاد وهي رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس مال العلاقات بينما هذه الدراسة عمدت إلي إدراج أبعاد أخرى مثل الملكية الفكرية والأصول الفكرية، ما يمثل إضافة حقيقية للنقاش المعرفي حول رأس المال الفكري.
3. أكدت الدراسة علي ضرورة الاهتمام بمعايير الجودة الشاملة لتحسين مستوي المنظمات وتعظيم قدرتها التنافسية في مواجهة التحديات لضمان البقاء في السوق.
4. أظهرت الدراسة أهمية الاستفادة من العاملين ذوي الخبرة في الاستثمار برأس المال الفكري وفي إدارات الجودة الشاملة في نقل وتوريث المعارف والخبرات وتبادلها.
5. ساهمت نتائج الدراسة في سد الفجوات في الدراسات السابقة المتعلقة برأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية.

2.3.5 التأثيرات التطبيقية:

1. أوضحت الدراسة من خلال النتائج والتحليل لمتغيرات الدراسة المختلفة لمتخذي القرارات في القطاع الخدمي معلومات عن أبعاد رأس المال الفكري الأكثر تأثيراً علي تحقيق الميزة التنافسية في منظماتهم.
2. سلطت الدراسة الضوء علي أهمية رأس المال الفكري وكيفية تنميته والمحافظة عليه لتعزيز الموقف التنافسي للمنظمات العاملة في القطاع الخدمي بالسودان.
3. تناولت الدراسة ممارسة الجودة الشاملة يساعد علي تطوير الخصائص التي تتفرد بها المنظمة، والاحتفاظ بها لوقت أطول، بشكل يجعلها تتفوق علي منافسيها بما تقدمه من خدمات تأمينية للعملاء والزبائن والموردين.

4. الدراسة ساعدت الإدارات المختصة في تقديم نتائج علاقة رأس المال الفكري والميزة

التنافسية بقطاع الخدمات بالسودان في ظل ممارسة الجودة الشاملة.

5. بينت الدراسة أن الأصول البشرية ورأس المال الهيكلي هي أكثر أبعاد رأس المال الفكري

تأثيراً علي تحقيق الميزة التنافسية.

4.5 النتائج:

علي ضوء نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها من خلال عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها ومناقشتها استناداً علي المعالجات الإحصائية التي تمت لإجابات أفراد عينة الدراسة علي عبارات الاستبيان بهدف الوصول إلي الإجابة علي أسئلة الدراسة وبيان الدور المعدل لممارسة الجودة الشاملة في العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية يمكن الخروج بالنتائج التالية:

1. العلاقة بين رأس المال الفكري والتميز غير مدعومة حيث أن العلاقة بين مكونات رأس المال الفكري (الأصول البشرية، الملكية الفكرية، رأس مال العلاقات، رأس المال الزبوني، رأس المال الهيكلي والأصول الفكرية) مع التميز ليس لها تأثير ايجابي.

2. أشارت نتائج اختبار العلاقة بين رأس المال الفكري والريادة في التكلفة أن هذه الفرضية دعمت جزئياً، حيث أن العلاقة بين الأصول البشرية دعمت.

3. التركيز على العميل يعدل العلاقة الايجابية بين الأصول البشرية والريادة في التكلفة.

4. التركيز على العميل ليس له تأثير ايجابي علي العلاقة بين الملكية الفكرية والريادة في التكلفة.

5. التركيز علي العميل لا يعدل العلاقة بين رأس مال العلاقات والريادة في التكلفة.

6. كما العلاقة الايجابية بين التركيز على العميل ورأس المال الهيكلي والريادة في التكلفة لم تدعم.

7. ولا يوجد أثر معنوي في العلاقة بين التركيز على العميل والأصول الفكرية والريادة في التكلفة.

8. التركيز على العميل يعدل العلاقة الايجابية بين الأصول البشرية.

9. التركيز على العميل يعدل العلاقة الايجابية بين الملكية الفكرية والتميز.

10. كما يوجد تأثير ايجابي في العلاقة بين التركيز علي العميل ورأس المال الهيكلي والتميز.

11. إلا أن التركيز علي العميل لا يعدل العلاقة بين رأس مال العلاقات والتميز.

12. التركيز علي العميل لا يعدل العلاقة بين الأصول الفكرية والتميز.

13. أوضحت نتائج الدراسة أن الفرضية التي تقول بأن هنالك علاقة ايجابية بين مقابلة احتياجات العاملين والأصول البشرية والريادة في التكلفة لم تدعم.

14. وكذلك لا يوجد تأثير معنوي لمقابلة احتياجات العاملين في العلاقة الايجابية بين الملكية الفكرية والريادة في التكلفة.

15. مقابلة احتياجات العاملين لا يعدل العلاقة بين رأس مال العلاقات والريادة في التكلفة.

16. هنالك علاقة ايجابية بين مقابلة احتياجات العاملين ورأس المال الهيكلي والريادة في التكلفة.

17. الفرضية التي تقول بأن مقابلة احتياجات العاملين يعدل العلاقة الايجابية بين الأصول الفكرية والريادة في التكلفة لم تدعم.

18. مقابلة احتياجات العاملين لا يؤثر ايجابياً في العلاقة بين والأصول البشرية والتميز.

19. الفرضية التي تقول بأن مقابلة احتياجات العاملين يعدل العلاقة الايجابية بين الملكية الفكرية والتميز قد دعمت.

20. لا توجد دلالة إحصائية لمقابلة احتياجات العاملين في العلاقة بين رأس مال العلاقات والتميز.

21. وأثبتت الدراسة أن العلاقة الايجابية بين مقابلة احتياجات العاملين ورأس المال الهيكلي والتميز دعمت.

22. مقابلة احتياجات العاملين لا يعدل العلاقة الايجابية بين الأصول الفكرية والتميز.

23. أثبتت نتائج الدراسة إلي أن العلاقة الايجابية للاحتياجات الإدارية للمنافسة والأصول البشرية والتميز قد دعمت.

24. نجد أن الفرضية التي تقول بأن الاحتياجات الإدارية للمنافسة يعدل العلاقة الايجابية بين الملكية الفكرية والتميز قد دعمت.

25. بينما لا توجد دلالة إحصائية للاحتياجات الإدارية للمنافسة في العلاقة بين رأس مال العلاقات والتميز.

26. الاحتياجات الإدارية للمنافسة تعدل العلاقة الايجابية بين رأس المال الهيكلي والتميز.

27. ليس هنالك تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد الاحتياجات الإدارية للمنافسة في العلاقة الايجابية بين الأصول الفكرية والتميز.

28. الاحتياجات الإدارية للمنافسة لا يعدل العلاقة بين الأصول البشرية والريادة في التكلفة.

29. لا يوجد ارتباط معنوي للاحتياجات الإدارية للمنافسة في العلاقة الايجابية بين الملكية الفكرية والريادة في التكلفة.

30. وأشارت النتائج إلي أن الاحتياجات الإدارية للمنافسة لا يعدل العلاقة بين رأس مال العلاقات والريادة في التكلفة.

31. أثبتت الدراسة أن الاحتياجات الإدارية للمنافسة تعدل العلاقة الايجابية بين رأس المال الهيكلي والريادة في التكلفة.

32. ليس هنالك تأثير ذو دلالة إحصائية للاحتياجات الإدارية للمنافسة في العلاقة الايجابية بين الأصول الفكرية والريادة في التكلفة.

5.5 محددات الدراسة:

تمثلت محددات الدراسة في الآتي:

1. عدم تعاون عدد من منظمات القطاع الخدمي في السودان بولاية الخرطوم في استلام استبانة الدراسة، والتأخير في ملئها من قبل المبحوثين، مما أدى إلي فقدان بعضها وتأخير استلام المتبقي منها.
2. اعتمدت هذه الدراسة في جمع البيانات علي الاستبيان فقط وهو لا يخلو من التحيز عند تعبئته، عليه لا بد من استخدام أدوات بحثية أخرى كالمقابلة والملاحظة لتحقيق درجة عالية من الحياد.
3. شملت الدراسة القطاع الخدمي فقط، واقتصرت علي بلد واحد (السودان) ممثلاً في منطقة جغرافية محددة هي ولاية الخرطوم فقط وبالتالي لا يمكن تعميم نتائج الدراسة من حيث آثارها علي المناطق والبلدان الأخرى.
4. تناولت الدراسة الميزة التنافسية من خلال بعدين فقط (التميز، والريادة في التكلفة) وهي أبعاد لا تمثل كل أبعاد الميزة التنافسية التي تناولتها كثير من الدراسات السابقة.
5. اعتمدت نتائج الدراسة علي استجابة المبحوثين من أفراد عينة الدراسة، لذلك فإن تعميم هذه النتائج لا يتم إلا علي المجتمع الذي سحبت منه عينة الدراسة، والمجتمعات المماثلة.

6.5 التوصية ببحوث مستقبلية:

1. استكمال هذه الدراسة بدراسة تتعلق بمعرفة أثر الدور المعدل لممارسة الجودة الشاملة في العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية بقطاعات أخرى، كالقطاع الصناعي.
2. إجراء دراسة مقارنة بين المؤسسات الحكومية والمنظمات الخاصة في العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية علي جودة الخدمة المقدمة.
3. المعوقات التي تواجه إدارة رأس المال الفكري في الشركات وأثرها علي الميزة التنافسية.
4. يمكن للباحثين اختبار نموذج الدراسة علي عينة من العملاء والموردين وكل من لهم علاقات مع المنظمة.
5. إضافة بعض هذه المتغيرات لنموذج الدراسة بغرض تحسين قدرته التنبؤية، لان الدراسة الحالية لم تأخذ بعين الاعتبار عدد من المتغيرات التحكمية التي يمكن أن تغير من طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، كحجم المؤسسة وملكيته والسوق الذي تعمل فيه.

7.5 خلاصة الدراسة:

حاول الباحث التحقق من الفرضيات النظرية بالدراسة الميدانية بالاعتماد علي عينة من منظمات القطاع الخدمي السوداني، حيث أجريت الدراسة عبر توزيع استبانته علي هذه العينة للحصول علي مستوى موافقتهم من خلال (148) بنسبة استجابة بلغت (98.7 %) من جملة الاستبيانات الموزعة البالغ عددها (150) استبانته موجهة إلي أفراد العينة المستهدفة، وتم استخدام البرنامج الإحصائي (AMOS24) من أجل الحصول علي التكرارات والنسب والمتوسطات والانحرافات المعيارية والارتباطات، وتم اختبار الفرضيات بعد التأكد من صلاحية واعتمادية الإبعاد. واستناداً علي (Hair et al,2014) تم اختبار الفرضيات عن طريق استخدام AMOS SEM أسلوب تحليل المسار (نمذجة المعادلة البنائية) لقياس هيكلية النموذج الذي يوضح العلاقة

بين المتغيرات. وتم اختبار هيكل النموذج عن طريق استخدام معاملات التقدير (التحديد) قيم مربع كاي، للوصول إلى النتائج التي تخدم الدراسة، كما تمت مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها بعد التحليل الإحصائي، وبينت الدراسة التأثيرات النظرية والتطبيقية، وخرجت بعدد من النتائج والمقترحات التوصيات الهامة التي يجب أن تكون موضع اهتمام منظمات القطاع الخدمي السوداني، كما تم وضع عدد من المقترحات لبحوث مستقبلية كي يتناولها الباحثون في هذا المجال.

المراجع والمصادر

المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب:

1. إبراهيم، ميسر (2010م) إدارة الجودة جوانب نظرية وتجارب واقعية، الرياض: معهد الإدارة العامة، الإدارة العامة للطباعة والنشر.
2. الدرادكة والشبلي(2001م) الجودة في المنظمات الحديثة، عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع ، ط1.
3. أحمد،محمد موسي (2014م) إدارة الأفراد (الموارد البشرية H.R) بين النظرية والتطبيق، مصر: الإسكندرية ، الناشر مكتبة الوفاء القانونية ، ط1.
4. البدوي، عفاف السيد (2012م) رؤية إستراتيجية لرأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة ميدانية"، جامعة الأزهر، كلية التجارة، قسم المحاسبة.
5. السعيد، هاني محمد (2008م) رأس المال الفكري انطلاقة إدارية معاصرة، مصر: دار السحاب للنشر والتوزيع، ط1.
6. السلمي، علي (2001م) إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو 9000، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
7. السلمي، علي (2003م) إدارة التميز، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
8. السلمي، علي (2008) إدارة الموارد البشرية منظور استراتيجي، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

9. الطائي، الخفاجي (2009م) نظم المعلومات الإستراتيجية – منظور الميزة الإستراتيجية، الأردن : دار الثقافة للنشر والتوزيع.
10. العلي، عبد الستار وآخرون (2009م) المدخل إلى إدارة المعرفة، الأردن : عمان، دار المسيرة، ط 2.
11. المعاني، أحمد إسماعيل وآخرون (2011م) قضايا إدارية معاصرة، الأردن : عمان ، دار وائل، ط 1 .
12. المفرجي، صالح (2003م) رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
13. باديرو، أديجي (2006) ترجمة فؤاد هلال، الدليل الصناعي إلي ايزو 9000، القاهرة : دار الفجر للنشر والتوزيع ، ط 3.
14. توفيق، عبد الرحمن (2011م) الجودة الشاملة الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات، القاهرة: بميك، مركز الخبرات المهنية للإدارة.
15. جاد الرب، سيد محمد (2006م)، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية، مصر: مطبعة العشري.
16. جابلونسكي، جوزيف (1996م) تطبيق إدارة الجودة الشاملة نظرة عامة، مصر: مركز الخبرات المهنية للإدارة، ج2.
17. حسن، ابتسام (2015م) إدارة الجودة الشاملة، الإسكندرية:المكتب الجامعي الحديث، ط1.
18. حسن، راوية (2005م) رأس المال الفكري مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية مصر: الإسكندرية،الدار الجامعية للنشر .

19. حرحوش، سعيد (2006م) إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عمان: عالم الكتب الحديث.
20. خليل، نبيل مرسي ، (2008م) الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مصر: مركز الإسكندرية للنشر.
21. رضا وسنان (2011م) وظائف المنظمة المعاصرة، الأردن، مؤسسة الوراق للنشر.
22. زين الدين، فريد عبد الفتاح ، تخطيط ومراقبة الإنتاج : مدخل إدارة الجودة (مصر: جامعة الزقازيق، 1997م).
23. سيكارن، أوما، ترجمة إسماعيل علي بسيوني (2006) طرق البحث في الإدارة، مدخل لبناء المهارات البحثية: الرياض دار المريخ للنشر.
24. صبيرنة، ابتسام (2015م) دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، الجزائر.
25. عبد الفتاح، حازم محمد (2010م) تكنولوجيا تطبيق رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، القاهرة : دار السحاب للنشر والتوزيع.
26. عبد العزيز، سمير محمد (2000) اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو، القاهرة: دار الإشعاع الفنية للطباعة والنشر 1.
27. عائشة عبد الله المحجوب (2009) سياسات ضبط ومراقبة إدارة الجودة الشاملة، الخرطوم: شركة مطابع العملة المحدودة.
28. علي، عبد الحر محمد (2007م) إدارة نظم الجودة، بغداد:معهد النفط العربي للتدريب.
29. عبد المحسن، توفيق (1996م) تخطيط ومراقبة جودة المنتجات / مدخل إدارة الجودة الشاملة مصر: دار النهضة العربية للنشر.

30. عقيلي، عمر وصفي (2001م)، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة وجهة نظر، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
31. عمر، محمد إسماعيل (2000م) أساسيات الجودة في الإنتاج، القاهرة: دار الكتب العالمية للتوزيع.
32. عبيدات، حمد إبراهيم (2003) إستراتيجية التسويق مدخل سلوكي، الأردن: عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3.
33. فلاق، بوقجاني (2011م)، تطوير نموذج لقياس أثر رأس المال الفكري على كفاءة الأداء في منظمات الأعمال، الجزائر.
34. كوش، هيو (2002م) ترجمة طلال بن عابدين الأحمدى إدارة الجودة الشاملة، الرياض: معهد الإدارة العامة.
35. محمود، أبو بكر مصطفى (2006)، الموارد البشرية:مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر.
36. مرسي، جمال الدين محمد (2003م) الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون، مصر: الدر الجامعية للنشر.
37. نجم، عبود نجم (2010م) إدارة اللا ملموسات ، إدارة مالا يقاس، الأردن: عمان، دار اليازوري للنشر.
38. ويليامز، ريتشارد (1999م)، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، الجمعية الأمريكية للإدارة، ترجمة عبد الكريم العقيل، القاهرة: مكتبة جرير للنشر والتوزيع، ط1.

ثانياً: الأوراق والمجلات العلمية:

1. البشتاوي، إسماعيل (2014م) أثر رأس المال الفكري في تحسين ربحية شركات الصناعات الدوائية الأردنية، الأردن: المجلة الأردنية في إدارة الأعمال المجلد 10، ع2.
2. الجامعة الخليجية (2012) المؤتمر العربي الثالث لضمان جودة التعليم العالي، البحرين.
3. الزعبي، حسن علي (2003م) أثر نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق التفوق، دراسة تطبيقية في المصارف الأردنية المدرجة في بورصة عمان، عمان: جامعة العلوم التطبيقية الأهلية عمان، المؤتمر العلمي الأول "اقتصاديات الأعمال في ظل عالم متغير".
4. الصرايرة، عساف (2008م) الأردن: عمان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين التطبيق والنظرية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، العدد1، جامعة مؤتة.
5. اللوزي، موسي (2010م) إدارة المعرفة والاستثمار في رأس المال الفكري لتحقيق التميز، مؤثرات ومعايير قياس الأداء الإداري العربي، الكويت: مؤتمر تطوير رأس المال الفكري.
6. المجلة العربية لجودة التعليم (2008) الأردن: العدد 1.
7. المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي (2012م) مملكة البحرين، الجامعة الخليجية، ع 1، 2008.
8. بن عيشي (2011م) دور رأس المال الفكري في تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسات الصناعية دراسة حالة المؤسسات الصناعية الجزائرية، الجزائر: ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف.

9. جاد الرب، سيد محمد (1998م) مقومات إدارة تنمية العقول البشرية عالية التميز، دراسة ميدانية، القاهرة: جامعة عين شمس المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، العدد 1.
10. رحال ويحياوي (2006م) دور الجودة في تحسين الأداء التسويقي، الجزائر: مجلة آفاق، جامعة باجي مختار، عنابه، العدد 3.
11. رزيق، بوعزوز (2012م) التنافسية الصناعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الجزائر: الملتقى الدولي الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة
12. زويبي، شوقي (2011) الاستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية، الجزائر: الملتقى الدولي الخامس.
13. سلام عبد الرزاق و بوسهوه نذير (2012) دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجزائر: ملتقى حول استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
14. سملاي، يحضية (2004) التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، الجزائر: جامعة بسكرة، مجلة العلوم الإنسانية، ع 6..
15. عباس، هادي صلاح (2005م) إدارة الجودة الشاملة مدخل نحو أداء منظمي متميز، الجزائر: جامعة ورقلة كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، ورقة مقدمة للمؤتمر الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية.
16. عبد القادر، ندى (2010م) إدارة المعرفة وأثرها في رأس المال الفكري، دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الأسمدة: مجلة دراسات إدارية، مجلد 3، عدد 6.
17. فرج وعبد (2007) مدي تطبيق العاملين في كلية التجارة بجامعة النيلين للجودة الشاملة، غزة: مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، م 15، ع 1.

18. فيروز وكنزة (2011م) دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات،
ملتقي رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة،
الجزائر جامعة الشلف.
19. فلاق، بوقجاني (2001م) تطوير نموذج لقياس أثر رأس المال الفكري كفاءة الأداء
في منظمات الأعمال، الجزائر: ملتقي دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال
العربية في الاقتصاديات الحديثة ، جامعة الشلف، الجزائر.
20. فيروز وكنزة (2011م) دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات،
ملتقي رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة،
الجزائر جامعة الشلف.
21. قويدر، رضوان (2011م) أثر رأس المال الفكري علي تطبيق إدارة الجودة الشاملة
بالمنظمات الصحية، الجزائر: ملتقي دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال
العربية في الاقتصاديات الحديثة.
22. محمد، صلاح علي أحمد (2014م) دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية
في القطاع المصرفي السوداني، المؤتمر الدولي: الابتكار، تقويم الموارد البشرية واقتصاد
المعرفة في بلدان المغرب العربي.
22. مرسى، سوسن عبد الحميد (2008) رأس المال الفكري وعلاقته بكفاءة الأداء في البنوك
التجارية المصرية، مصر، جامعة طنطا، كلية التجارة، المجلة العلمية للتجارة والتمويل،
المجلد 2 ، العدد 1.

23. موساي وخالدي (2005م) نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات، الجزائر: جامعة ورقلة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات.
24. ميا، علي (2000م) إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في مؤسسات وشركات القطاع العام الصناعي في الجمهورية السورية، دراسة تطبيقية علي الشركة العامة لصناعة الألمونيوم والشركة العامة لصناعة المحركات الكهربائية في اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث، العدد22، المجلد2.
25. ميثاق و آخرون (2010م) دور رأس المال الفكري في خلق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في شركات قطاع الاستثمار المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية للمدة 2004 - 2006 العراق : مجلة الإدارة والاقتصاد، م2، ع7.
26. نجم، عبود (2003) القياسية والتنوع وتجلياتها في إدارة المعرفة، الأردن: عمان، جامعة العلوم التطبيقية الأهلية، المؤتمر العلمي الأول، اقتصاديات الأعمال في ظل عالم متغير.
27. يوسف، عبد الستار حسين (2005م) دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال، الأردن: عمان، جامعة الزيتونة الأردنية.

ثالثاً: الرسائل الجامعية:

1. البشتاوي، حسين (2014م) أثر رأس المال الفكري في تحسين ربحية شركات الصناعات الدوائية الأردنية، الأردن: الجامعة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 10، العدد2، رسالة ماجستير منشورة.
2. أبو ستة، علي عباس (2013) أثر الإدارة الإستراتيجية في الميزة التنافسية دور الاستراتيجيات التسويقية وسيطاً، دراسة في سوق اتصالات الهاتف بالسودان، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، بحث دكتوراه غير منشور.
3. الحسيني، صلاح هادي (2009م) القيادة الإدارية وأثرها علي إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، الأكاديمية العربية الدنمارك كلية الإدارة والاقتصاد قسم الإدارة، رسالة ماجستير.
4. العيد، ختيم محمد (2009م) إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة، دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز، الجزائر، جامعة محمد بوضياف، رسالة ماجستير غير منشورة.
5. العيهار، فله (2004م) دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، الجزائر، جامعة الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة.
6. الفيومي، محمد (2010م) أثر الأصول غير الملموسة في تحقيق الميزة التنافسية في ظل تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة، الأردن: جامعة الشرق الأوسط ، رسالة ماجستير غير منشورة.
7. بركات، منال طه (2007م) واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة ، غزة: الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة.
8. بربيش (2013م) دور رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، الجزائر: جامعة محمد خضير، رسالة ماجستير غير منشورة.
9. حريق، خديجة (2011م) إستراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية مع دراسة للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز ، فرع الغرب، سعيدة، الجزائر: رسالة جامعة أبو بكر بلقايد ، تلسمان، ماجستير غير منشورة.

10. حواجرة، المحاسنة (2015م) أثر رأس المال الفكري (البشري والاجتماعي) في أداء الأعمال دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية الأردنية، الأردن: الجامعة الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 42، العدد 1.

11. شعبان، رجب مصطفى (2011م) رأس المال الفكري دوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، فلسطين: غزة، رسالة ماجستير غير منشورة.

12. شيما (2013م) دور رأس الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجزائر: جامعة ورقلة، رسالة ماجستير غير منشورة.

13. صديق، خليل (2017م) دور رضا العاملين في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والإبداع، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

14. عبيد، سليمان (2014م) أثر الاستثمار في رأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة، دراسة تطبيقية على شؤون الجمارك بمملكة البحرين، البحرين: جامعة العلوم التطبيقية، رسالة ماجستير غير منشورة.

15. لويزة، فرحاتي (2016) دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة، الجزائر: جامعة محمد خضير، بسكرة، رسالة دكتوراه غير منشورة.

Books:

1. Barney, J.B and Clark, D.N, (2007) Resource – Based Theory”, Oxford University Press. U.K.
2. David Donnell, Philip Regan, and Brian Coates, (2000) Intellectual Capital: A Habermasian Introduction, UK, Journal of Intellectual Capital, Vol. 1, Issue 2.
3. E. Deming, W. Edwards: (1986) out of the crisis, (Cambridge, MN: Mit).
4. Federal Quality Institute, Federal Total Quality Management Hand Book, United State Office of Personal Management Washington, D.C. USA,
5. Oiler. A. Teller, Gestion de l'innovation: décider– mettre en oeuvre– diffuser, édition management société, Paris, 1999.
6. Michel Porter, L'avantage concurrentiel comment devancer sees concurrent et maintenir son advance, Dunod, Paris, 1999.
7. Porter, M., (1985), Competitive Advantage: Creating & Sustaining Superior Performance, Free Press, New York, Available Online.
8. Porter, M., (1993), Competitive Advantage of Nations, Harvard Business Review, Inter–edition.
9. Sekaran, Uma, (2003), "Research Methods for Business", John Wiley & sons.
10. Stewart T.: Intellectual the new wealth, of Organization, (1997) New York, Doubleday, Currant.

11. Stewart T. (1994) your company most Valuable Asset Intellectual Capital for Tune.
12. Ulrich, D.A. (1998) New Mandate for Human Resources Business Review.
13. Webster, A.C. (1995) Transformational Leadership Through Intellectual Capital Three Case Studies of Elementary School Principals, PHD. University of Colorado.

الأوراق والمجلات العلمية:

1. Abdel-Aziz, Shawqi Naji (2010) Intellectual capital and business performance in the pharmaceutical sector of Jordan. Jordan, College of Administrative and Financial Studies, Amman Arab University McMaster.
2. Adel Salavati, et al (2014) Intellectual capital and competitive advantage in Industrial Units in Iran, Iran, Advanced Research in Economic and Management Sciences (AREMS).
3. Ali Mohammadi, Parastoo Taherkhani (2017) Organizational capital, intellectual capital and cost stickiness, evidence from Iran, Journal of Intellectual Capital, Vol. 18 Issue: 3, pp.625-642.
4. Amir Honarpour, et al (2015) Knowledge management and total quality management: a reciprocal relationship, Kuala Lumpur, Malaysia, International Journal of Quality & Reliability Management
5. Ana Isabel, et al, (2018) The Impact of Knowledge Management Factors in Organizational Sustainable Competitive Advantage, Journal of Intellectual Capital.
6. Dimitrios, et al (2015) Relationship between quality management, innovation and competitiveness Evidence from Greek companies, Greece, Journal of Manufacturing Technology Management

7. Eman El Shenawy (2007) A meta-analysis of the effect of TQM on competitive advantage, USA, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 24 Issue: 5, pp.442-471
8. Eman Salman Taie (2014) The Effect of Intellectual Capital Management on Organizational Competitive Advantage in Egyptian Hospitals, Egypt, Helwan University, International Journal of Business and Social Science.
9. Faisal Talib, et al (2013) An empirical investigation of relationship between total quality management practices and quality performance in Indian service companies. India, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 30 Issue: 3, pp.280-318.
10. Faisal Talib, et al (2011) A study of total quality management and supply chain management practices. India, International Journal of Productivity and Performance Management
11. G. Basson, 2000: The five dimensions of TQM on Projects, University of Pretoria, South Africa.
12. Hardeep Chahal, Purnima Bakshi (2015) Examining intellectual capital and competitive advantage relationship: Role of innovation and organizational learning, University of Jammu, Jammu, India, International Journal of Bank Marketing.
13. Hocine Rahim, "Management de savoir et stratégies d'innovation dans les PME Algériennes", Revue économie et management, Université Abou bakr Belkaid – Tlemcen, N°03, Mars 2004.
14. Ibrahim A. Elshaer, Marcjanna M. Augustyn, (2016), Direct effects of quality management on competitive advantage, Egypt, International Journal of Quality & Reliability Management.

15. Korankye, A. (2013). Total Quality Management (TQM): A Source of Competitive Advantage. A Comparative Study of Manufacturing and Service Firms in Ghana. *International Journal of Asian Social Science*, 3(6): 1293–1305.
16. Leila A. Halawi, et al (2006) Knowledge management and the competitive strategy of the firm, *The Learning Organization*, Vol. 13 Issue: 4, pp.384–397.
17. Luminita, Alin, Ioana, Anca (2016) The Impact of Intellectual Capital on Organizational Performance, Romania, Politehnica University Timisoara, Faculty of Management.
18. MARGARET ROODT, (2011) Intellectual capital characteristics for competitive advantage case study of a multinational corporation, University of South Africa, MASTERS DEGREE IN BUSINESS LEADERSHIP.
19. Maria do Rosário, et al (2017) Competitiveness and disclosure of intellectual capital: an empirical research in Portuguese banks. Portugal, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 18 Issue: 3, pp.486–505.
20. Maja Djurica, (2014) Building Competitive Advantage Through Human Capital, Belgrade Business School, Serbia, The Clute Institute International Academic Conference.
21. Mittal, J. & Singh, S. (2012). State of Total Quality Management in Pharmaceutical Industry: Literature Review. *International Journal of Marketing and Technology*, 2(3): 82– 91.
22. Muhammad Wasim (2014) Identifying The Components of Intellectual Capital in Knowledge Intensive Organizations, Malaysia,

- PHD scholar, Faculty of Economics and Business, University of Malaysia, Business and Economic Research.
23. Nixon Kamukama, et al (2017) Tumwine Sulait, Intellectual capital and competitive advantage in Uganda's microfinance industry, Uganda, African Journal of Economic and Management Studies.
 24. Nixon Kamukama, (2013) Intellectual capital: company's invisible source of competitive advantage, Uganda, Competitiveness Review: An International Business Journal, Vol. 23 Issue: 3, pp.260–283.
 25. Nixon Kamukama, et al (2011) Competitive advantage: mediator of intellectual capital and performance, Uganda, Journal of Intellectual Capital, Vol. 12 Issue: 1, pp.152–164.
 26. Priyanka Jain, et al (2017) Exploring the mediating role of intellectual capital and competitive advantage on the relation between CSR and financial performance in SMEs, India, Social Responsibility Journal, Vol. 13 Issue: 1, pp.1–23.
 27. Rameshwar Dubey, et al, (2015) The mediating effect of human resource on successful total quality management implementation: An empirical study on SMEs in manufacturing sectors, India, Benchmarking: An International Journal.
 28. Rouholamini, et al (2015) Study the Relationship between Intellectual Capital Management and Entrepreneurship in the Employees of Municipality District 10 Tehran, Journal of Novel Applied Sciences, <http://www.jnasci.org>.

29. Shiva Sharifian, et al (2014) INVESTIGATING THE ROLE OF INTELLECTUAL CAPITAL IN IMPROVING ENTREPRENEURIAL COMPETITIVE ADVANTAGE (CASE STUDY: THE CEMENT INDUSTRY), Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences ISSN: 2231– 6345.
30. Suhail Ahmad Bhat, Mushtaq Ahmad Darzi (2016) Customer relationship management: An approach to competitive advantage in the banking sector by exploring the meditational role of loyalty, The Business School, University of Kashmir, Srinagar, India, International Journal of Bank Marketing.
31. Thich Van et al, (2017) Identifying key success factors in supply chain management for increasing the competitive advantages of Vietnamese coffee, Australia, Faculty of Profession, The University of Adelaide, An International Business Journal, Vol. 27 Issue: 5, pp.438–461.
32. Van Cang, Ngoc (2017) Research framework for the impact of total quality management on competitive advantage: The mediating role of innovation performance, University of Danang, Vietnam, Review of International Business and Strategy.

المواقع الإلكترونية:

1. www.emeraldinsight.com.
2. www.sciencedirect.com.
3. www.universalrg.org.
4. www.jnasci.org.

ملحق رقم (1)

الاستبيان

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

الأخ / الأخت

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

مرفق لسيادتكم استبانته لجمع البيانات اللازمة لدراسة (الدور المعدل لممارسة الجودة الشاملة في العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية - دراسة منظمات القطاع الخدمي بالسودان) استكمالاً لمتطلبات الحصول علي درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

شاكرين لسيادتكم للتكرم بالإجابة على الأسئلة الواردة في الاستبانة ونؤكد أن البيانات التي يتم الحصول عليها ستعامل بمنتهى السرية علماً بأن هذه البيانات سيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط . أتمني أن تحظي هذه الاستبانة بعنايتكم واهتمامكم.

ونشكركم علي حسن تعاونكم معنا

إعداد الباحث / محمد حسن بابكر محمد

E-mail:mhbabeker@gmail.com

القسم الأول: المعلومات الشخصية: الرجاء وضع علامة (✓) أمام العبارة التي تناسب اختياركم

1/ النوع: أ/ ذكر ب/ أنثى

2/ العمر: أ/ 30 سنة وأقل ب/ 31 وأقل من 40 ج/ 41 وأقل من 50

د/ 51 وأقل من 60 61 فأكثر

3/ سنوات الخبرة: أ/ 5 سنوات وأقل ب/ 6-10 سنوات ج/ 11-15 سنة

4/ المؤهل العلمي: أ/ ثانوي ب/ جامعي ج/ فوق الجامعي د/ أخرى

5/ الوضع الوظيفي: أ/ مدير عام ب/ مدير إدارة ج/ رئيس قسم د/ موظف هـ/ أخرى

القسم الثاني: البيانات المتعلقة بالدراسة:

المحور الأول: العبارات التي تقيس رأس المال الفكري:

الأصول البشرية:

رقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تعمل الإدارة على توفير المعلومات التي تساعدني على الأداء الجيد					
2	لدي معرفة كاملة عن مجال عملي					
3	يمكنني الحصول على المعلومات اللازمة لإنجاز العمل بسهولة					
4	أعرف الشخص الذي يمتلك المعلومات التي احتاجها في عملي					
5	استطيع توظيف مهاراتي وقدراتي لإنجاز العمل المطلوب مني					
6	لدى الشركة كفاءات ذوى خبرة في مجالات مختلفة					
7	تهتم الإدارة بتدريب الموظفين بشكل يتناسب مع احتياجاتهم الوظيفية					
8	تساهم الدورات التدريبية التي أشارك فيها في تطوير مهاراتي وقدراتي الوظيفية					

الأصول الفكرية:

رقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تعمل الإدارة على تحفيز العاملين لابتكار أفكار تخدم العمل					
2	لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة تسهم في تطوير الأداء والعمل					
3	تعمل الشركة على تحديد المعرفة اللازمة لأداء العمل مستقبلاً وتوفيرها للموظفين					
4	لدي الرغبة في تنمية قدراتي الابتكارية وتطوير الأداء					
5	يتميز المدراء بالإبداع والابتكار في أدائهم					

رأس المال الهيكلي:

رقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تتوفر للعاملين بيئة عمل ملائمة تمكنهم من العمل بكفاءة					
2	تمتلك الشركة تكنولوجيا متقدمة تساهم في انجاز الأعمال بكفاءة					
3	تهتم الشركة بالتحسين المستمر والمراجعة الدائمة للعمليات والممارسات الإدارية					
4	تحرص الشركة علي وجود أنظمة اتصالات متطورة داخل الأقسام التابعة لها					
5	تعمل الشركة علي بناء ثقافة تنظيمية قوية متماسكة					

الملكية الفكرية:

رقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	لدي الشركة القدرة علي امتلاك براءات الاختراع ومنح التراخيص					
2	تمتلك الشركة حقوق النشر وحقوق تصميم منتجاتها					
3	تعمل الشركة علي تحويل الأصول الفكرية إلي أصول ذات قيمة تجارية					
4	توفر الشركة الحماية القانونية للمعلومات والأسرار التصنيعية وتحافظ عليها					

رأس مال العلاقات:

رقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يتوفر لدى الشركة نظام مفعّل لتوثيق شكاوي الزبائن بانتظام					
2	تعتبر صحة الموظفين والزبائن من أهم أولويات الشركة					
3	تحرص الشركة على التعاقد مع موردين موثوق بهم					
4	تولي الشركة الأولوية في الإيفاء بالوعدو المقدمة لزيائنها					
5	تحرص المنظمة علي تدريب أفرادها لزيادة معارفهم وتنفيذ العمل بجود عالية					
6	تلتزم الشركة بمواصفات جودة الخدمة					
7	تحرص الشركة على تخفيض أسعار منتجاتها مقارنة مع الشركات المنافسة					
8	تحرص الشركة على تلبية احتياجات المستهلك من منتجاتها					

المحور الثاني: العبارات التي تقيس ممارسة الجودة الشاملة:

التركيز علي العميل:

رقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تقدم المنظمة منتجات عالية الجودة تلبي حاجات ورغبات العملاء					
2	يتم إدراك أهمية الأسئلة والاستفسارات التي يطرحها العملاء					
3	هناك نظام يسمح بمعرفة ما إذا كان العملاء راضيين أم غير راضيين عن الخدمات المقدمة لهم					
4	تساهم كل الأقسام والإدارات على حل المشكلات التي تواجه العملاء					
5	تهتم المنظمة ببحوث التسويق للتعرف علي رغبات الزبائن غير المشبعة					
6	تلتزم المنظمة بمتابعة شكاوى العملاء					
7	تسعي المنظمة علي التأكد من رضا العميل قبل انصرافه					

التركيز علي العمليات:

رقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يوجد برنامج لتبسيط وتسهيل الإجراءات مثل تقليل الخطوات في المعاملات					
2	يتم إلغاء الأنشطة والأعمال غير الضرورية					
3	هناك خطة لخفض أوقات إنجاز المعاملات					
4	تسعى الإدارة دائماً لتخفيض الأخطاء					
5	يوجد نظام رقابي يشتمل على إجراءات وقائية وتصحيحية					

التركيز على مقابلة احتياجات العاملين:

رقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تمنح الإدارة فرصة للعاملين لإبداء رأيهم في الأعمال الموكلة إليهم					
2	يتم إشراك العاملين في إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل					
3	يتم إشراك العاملين بالأنشطة التي تتعلق بطرق تحسين إدارة الأعمال					
4	تهتم المنظمة بأساليب العمل الجماعي وروح الفريق بين أفرادها					
5	تعمل الشركة علي تدريب منسوبيها لمواكبة المتغيرات البيئية					
6	يشمل التدريب جميع المستويات الإدارية					
7	يساهم التدريب في رفع الجودة وتحسين الأداء					
8	يتم تدريب كافة العاملين على أساليب ضبط الجودة					

التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة:

رقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يوجد نظام إداري يهتم بدراسة السوق والمتغيرات الاقتصادية					
2	يتم دراسة أوضاع المنافسة لتحسين الخدمة					
3	يتم الاهتمام بدراسة وتحليل الحصة السوقية					
4	يوجد نظام معلومات لمتابعة التطورات في مجال تقديم الخدمة					
5	يتم مراجعة وتحديث أساليب الرقابة علي الجودة					

المحور الثالث: العبارات التي تقيس الميزة التنافسية:

الريادة في التكلفة:

رقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يقدم موظفو الشركة الخدمات بالشكل المطلوب					
2	تخصص الشركة وحدة خاصة للتواصل مع المشتركين والتعرف علي آراءهم بخصوص جودة الخدمات					
3	ينجز موظفو الشركة الخدمات بسرعة وفي الوقت المحدد					
4	يعطي موظفو الشركة اهتماماً فردياً بالزبائن ويتعامل مع مشاكلهم بعناية فائقة					
5	تسهل نظم المعلومات المستخدمة في الشركة علي خفض تكاليف العمليات والخدمات					

التميز:

رقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يسعى العاملون لإيجاد طرق جديدة ومبتكرة في العمل					
2	تسعي الشركة بشكل دائم لتطبيق التقنيات الحديثة بما يساعد في سرعة انجاز العمليات في الشركة					
3	تتبنى الشركة إدخال وتجريب الأفكار الابتكارية التي يقدمها الموظفون لمواجهة مشكلات العمل					
4	تتمتع الشركة بثقافة تنظيمية تساعد علي تأمين فرص الإبداع والمبادرة					
5	تهتم الشركة بتطوير تشكيلة الخدمات المقدمة للزبائن بما يتناسب مع ما يقدمه المنافسون					
6	تساعد تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في الشركة علي سرعة تطوير وتنويع الخدمات المقدمة للزبائن					

ملحق رقم (2)
أسماء المحكمين للاستبيان

أسماء محكمي الاستبيان

الرقم	الاسم	العنوان
1	د.أبكر عمر أبكر خليل	جامعة بحري - كلية العلوم الإدارية
2	د.فكري كباشي الأمين	جامعة النيلين - كلية التجارة - قسم إدارة الأعمال - مدير إدارة الجودة
3	د. كباشي محمد حامد نور الدين	جامعة النيلين - كلية التجارة - قسم إدارة الأعمال
4	د. محمد عبد الرحمن محمد عثمان	جامعة قاردين سيتي للعلوم
5	د. ميرغني عبد الله هاشم حمزة	جامعة أم درمان الأهلية - كلية تنمية المجتمع
6	د. الطاهر محمد احمد محمد حماد	جامعة النيل الأزرق - قسم إدارة الأعمال

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2016م

ملحق رقم (3)

الورقة العلمية

بعنوان:

الدور المعدل للتركيز علي العميل في العلاقة بين الأصول البشرية والتميز

The Moderating Role of Customer Focus In The Relationship between Human
Assets And Differentiation

إعداد

محمد حسن بابكر محمد

دارس/ ماجستير إدارة أعمال

كلية الدراسات العليا

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

E-mail:mhbabeker@gmail.com

د. صديق بلل إبراهيم

أستاذ مشارك - قسم إدارة الأعمال

عميد كلية الدراسات التجارية

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

E-mail:sidigbl@gmail.com

مكان النشر : أكاديمية السودان للعلوم الإدارية، مجلة السودان للإدارة والتنمية العدد (28)

ملحق رقم (4)

جدول ملخص الدراسات السابقة

رقم	المؤلف والسنة	العنوان	المتغير المستقل	المتغير التابع	المتغير الوسيط	المتغير المعدل	المنهجية	أهم النتائج	نقاط الضعف (المحددات)	التوصية ببحوث مستقبلية
1	دراسة: بركات، 2007م.	واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في قطاع البنوك العاملة في غزة.	1. التركيز علي العميل. 2. التركيز علي تلبية احتياجات العاملين. 3. التركيز علي تحسين العمليات. 4. التركيز علي الاحتياجات الإدارية للمنافسة.	إدارة الجودة الشاملة.			المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الحصر الشامل، وتم الاعتماد علي الاستبانة لجمع البيانات، إضافة إلي المصادر الثانوية.	هناك تبني واضح لدى البنوك العاملة في قطاع غزة لتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة فيها، وقد طبقت هذه الأبعاد بدرجات ومستويات ايجابية متفاوتة، فقد كان أعلى مستوى تطبيق هو التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة وذلك من خلال التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين والقدرة على الاتصال الفعال والقدرة على قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة، يليه الاهتمام بالتركيز على العميل، ثم التركيز على تحسين العمليات، بعد ذلك التركيز على تلبية احتياجات العاملين من خلال مشاركتهم وتدريبهم وتحفيزهم ويمثل هذا البعد الأقل من حيث مستوى التطبيق.	1. ركزت الدراسة علي القطاع المصرفي وأغفلت عن باقي المنظمات العاملة في قطاع الخدمات	1. معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المصارف العاملة في قطاع غزة. 2. أثر التكنولوجيا الحديثة علي تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك العاملة في قطاع غزة. 3. أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك علي الوضع التنافسي لها.

رقم	المؤلف والسنة	العنوان	المتغير المستقل	المتغير التابع	المتغير الوسيط	المتغير المعدل	المنهجية	أهم النتائج	نقاط الضعف (المحددات)	التوصية ببحوث مستقبلية
2	دراسة: قنديل، 2008	أثر نظام تطبيق إدارة الجودة الشاملة علي السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية، دراسة تطبيقية علي منشآت القطاع الصناعي غزة	متغيرات نظام إدارة الجودة الشاملة وتحتوي علي الأتي: 1. التركيز علي الزبائن. 2. التزام الإدارة العليا بالجودة . 3. التحسين المستمر للعمليات والجودة. 4. النظم الإدارية. 5. الإجراءات التشغيلية.	1.السياسات التنافسية.			المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد علي الاستبانة لجمع البيانات، إضافة إلي المصادر الثانوية. 1. هناك اهتمام من قبل المنشآت الصناعية محل الدراسة بمتغيرات نظام إدارة الجودة الشاملة، وتطبيق أغلب هذه المتغيرات بدرجات ومستويات إيجابية متفاوتة، فقد كان أعلى مستوى تطبيق من نصيب كل من التركيز علي الزبائن والتزام الإدارة العليا بالجودة، يليهما التحسين المستمر، ثم متغير الإجراءات التشغيلية، وأخيرا النظم الإدارية ويمثل هذا المتغير الأقل من حيث التطبيق. 2. وتوصلت الدراسة أيضاً إلى أن هناك اهتمام كبير من قبل هذه المنشآت بالسياسات التنافسية وتطبيقها بدرجات ومستويات إيجابية متفاوتة.	مجمع الدراسة يتكون من المنشآت الصناعية الحاصلة على شهادة المواصفات الدولية Iso 9000 والمنشآت الحاصلة على علامة الجودة الفلسطينية وعلامة الإشراف من مؤسسة المواصفات والمقاييس الفلسطينية.	1. دراسة أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على اكتساب القدرة التنافسية في المنشآت الصناعية. 2. دراسة تكامل إعادة الهندسة والجودة الشاملة وتأثيرهما على أداء المنشآت الصناعية وقدرتها التنافسية. 3. دراسة معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في منشآت القطاع الصناعي.	

رقم	المؤلف والسنة	العنوان	المتغير المستقل	المتغير التابع	المتغير الوسيط	المتغير المعدل	المنهجية	أهم النتائج	نقاط الضعف (المحددات)	التوصية ببحوث مستقبلية
3	دراسة: ختيم، 2009	إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز	تطبيق إدارة الجودة الشاملة	إستراتيجية المؤسسة			اعتمد الباحث علي الجانب النظري في نظم الإدارة التي تبنت إدارة الجودة الشاملة وكذا أصحاب الأسس الفكرية الخاصة بها.	أ. إمكانية انتهاج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية. ب. هنالك نقائص متعددة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	مجتمع الدراسة تمثل في مؤسسة واحدة فقط.	1. جدوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة علي المؤسسات.

رقم	المؤلف والسنة	العنوان	المتغير المستقل	المتغير التابع	المتغير الوسيط	المتغير المعدل	المنهجية	أهم النتائج	نقاط الضعف (المحددات)	التوصية ببحوث مستقبلية
4	دراسة: الطويل والسماك ،كلية الإدارة والاقتصاد، رسالة ماجستير منشورة ،جامعة الموصل، العراق، تنمية الرافدين العدد ٩٨ مجلد ٣٢ لسنة 201٠	العلاقة بين مكونات رأس المال الفكري ، وإقامة مرتكزات تقانة الإيحاء الواسع دراسة استطلاعية لآراء المدراء في الشركة الوطنية لصناعة الأثاث المنزلي في محافظة نينوى	مكونات رأس المال الفكري	إقامة مرتكزات تقانة الإيحاء الواسع			الوصفي والتحليلي لغرض اختبار أنموذج البحث وفرضياته، وذلك بدراسة وتحديد العلاقة بين المتغيرات الرئيسة والفرعية لأنموذج البحث عن طريق الاستبيان والمقابلة.	1. هناك علاقة ارتباط معنوية بين مكونات رأس المال الفكري وإقامة مرتكزات تقانة الإيحاء الواسع في الشركة قيد البحث 2. هناك تأثير معنوي لمكونات رأس المال الفكري في إقامة مرتكزات تقانة الإيحاء الواسع في الشركة قيد البحث	اقتصر البحث على الشركة الوطنية لصناعة الأثاث المنزلي في محافظة نينوى والتي تعد مجتمع البحث.	1.دراسة مضامين الفكر الإداري، فيما يتصل بمكونات رأس المال الفكري وإقامة مرتكزات تقانة الإيحاء الواسع 2. دراسة العلاقة (علاقة الارتباط وعلاقة التأثير) بين مكونات رأس المال الفكري وإقامة مرتكزات الإيحاء الواسع باستمرار

رقم	المؤلف والسنة	العنوان	المتغير المستقل	المتغير التابع	المتغير الوسيط	المتغير المعدل	المنهجية	أهم النتائج	نقاط الضعف (المحددات)	التوصية ببحوث مستقبلية
5	دراسة: شعبان، 2011م.	رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال).	1. رأس المال الفكري	1. الميزة التنافسية			الوصفي التحليلي	1. وجود علاقة إحصائية بين توافر متطلبات رأس المال الفكري بأبعاده الثلاث (البشري والهيكلية والعلاقات) و تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال). 2. هناك تفاوت في دور مكونات رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للشركة، حيث إن رأس مال العلاقات يسهم بشكل أكبر من المكونين الآخرين لرأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للشركة.	صغر حجم مجتمع الدراسة حيث اعتمد علي موظفي شركة واحد بلغ عددهم 120 موظف.	1.أثر إدارة رأس المال الفكري علي الأداء لشركة الاتصالات الخلوية (جوال). 2. واقع إدارة رأس المال الفكري وأثره علي تحقيق الميزة التنافسية لمجموعة الاتصالات الفلسطينية ،دراسة مقارنة علي شركتي الاتصالات الفلسطينية (جوال) والاتصالات الفلسطينية بالتل. 3. المعوقات وأوجه القصور في إدارة رأس المال الفكري في الشركات أثرها علي تعزيز الميزة التنافسية. 4. تقييم استراتيجيات الاستثمار في رأس المال البشري ودورها في تحقيق الأداء المتميز للشركات.

رقم	المؤلف والسنة	العنوان	المتغير المستقل	المتغير التابع	المتغير الوسيط	المتغير المعدل	المنهجية	أهم النتائج	نقاط الضعف (المحددات)	التوصية ببحوث مستقبلية
6	دراسة:ميثاق وآخرون، 2011	دور رأس المال الفكري في خلق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في شركات قطاع الاستثمار المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية للمدة 2006-2004	رأس المال الفكري	الميزة التنافسية			تم اختبار العلاقة باعتماد المنهج الكمي في القياس والتحليل من خلال استخدام مؤشري معدل العائد على الاستثمار والحصة السوقية فضلا عن استخدام معامل الارتباط ومعامل الانحدار، وقد بلغ عدد الشركات التي خضعت للتحليل تسع شركات.	أن الشركات التي تمتلك ميزة تنافسية أفضل من الآخرين يمكنها تجنب الكثير من الأزمات وصدمات السوق ويعود الفضل الأول والرئيس في ذلك إلى رأس المال الفكري الموجود في الشركة	الحدود الزمانية للدراسة اقتصر على عامين فقط.	القيام بدراسات تتوقع الأحداث وتسابقها وذلك من خلال رسم سيناريوهات للتوقع وتقدير مسبق للأحداث حتى لا نفاجئ بها.

رقم	المؤلف والسنة	العنوان	المتغير المستقل	المتغير التابع	المتغير الوسيط	المتغير المعدل	المنهجية	أهم النتائج	نقاط الضعف (المحددات)	التوصية ببحوث مستقبلية
7	دراسة:قويدر ورضوان، 2011	أثر رأس المال الفكري علي تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الصحية	رأس المال الفكري	تطبيق إدارة الجودة الشاملة			المنهج الوصفي	1. إن رأس المال الفكري هو الركيزة الأساسية لبناء التقدم الاقتصادي بصفة عامة ونجاح المنظمات بصفة خاصة. 2. إن رأس المال الحقيقي الذي تملكه المنظمات هو رأس المال الفكري ويتمثل في المعرفة التي يمكن تحويلها إلي قيمة.	أغفلت الدراسة عن عوامل أخرى تؤثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة	1.الكشف عن رأس المال الفكري بإجراء المزيد من الدراسات حوله. 2.ربط نتائج الدراسة بجهود الاستشارات والتدريب. 3.دور إدارة رأس المال الفكري في إعداد وتطبيق إستراتيجية المنظمة.

رقم	المؤلف والسنة	العنوان	المتغير المستقل	المتغير التابع	المتغير الوسيط	المتغير المعدل	المنهجية	أهم النتائج	نقاط الضعف (المحددات)	التوصية ببحوث مستقبلية
8	دراسة: شيماء، 2013م	دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة مؤسسة سفياكو لصناعة البيوت الصحراوية	رأس المال الفكري	الميزة التنافسية			المنهج الوصفي بالاعتماد على منهج دراسة الحالة والاستبيان.	1. وجود علاقة إحصائية بين توافر متطلبات رأس المال الفكري ببعديه (الهيكلي والعلاقات) وتحقيق الميزة التنافسية لشركة سفياكو. 2. الشركة تمتلك مستوى مرتفع للميزة التنافسية. 3. هناك تفاوت في دور مكونات رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للشركة، حيث أن رأس مال العلاقات يساهم بشكل أكبر من المكونات الأخرى في تحقيق الميزة التنافسية.	1. قلة المراجع في المكتبة. 2. صعوبة إيجاد المؤسسة التي موردها البشري ساهم في تطويرها	1. أثر إدارة رأس المال الفكري على الأداء. 2. المعوقات وأوجه القصور في إدارة رأس المال الفكري في الشركات وأثرها على تعزيز الميزة التنافسية. 3. العلاقة والأثر بين رأس المال الفكري وإدارة المعرفة. 4. أثر رأس المال الفكري في الإبداع.

رقم	المؤلف والسنة	العنوان	المتغير المستقل	المتغير التابع	المتغير الوسيط	المتغير المعدل	المنهجية	أهم النتائج	نقاط الضعف (المحددات)	التوصية ببحوث مستقبلية
9	دراسة: بريش، 2013	دور رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل	رأس المال الفكري	الميزة التنافسية			المنهج الوصفي بالاعتماد على منهج دراسة الحالة والاستبيان.	<p>1. رأس المال الفكري هو المادة الفكرية (معارف، معلومات، ملكية فكرية، خبرات،...) التي يمكن استخدامها لخلق الثروة.</p> <p>2. يتكون رأس المال الفكري من ثلاث عناصر وهي: رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي.</p> <p>3. الميزة التنافسية كل ما يميز المؤسسة دون غيرها مما يعطي قيمة إضافية للعملاء، بشكل يختلف عن ما يقدمه المنافسون.</p> <p>4. هناك نوعان من الأفضلية التنافسية: أفضلية التكلفة، أفضلية التميز</p>	اعتمدت النتائج المستخلصة من الدراسة علي 45 استبانة فقط.	لا توجد

رقم	المؤلف والسنة	العنوان	المتغير المستقل	المتغير التابع	المتغير الوسيط	المتغير المعدل	المنهجية	أهم النتائج	نقاط الضعف (المحددات)	التوصية ببحوث مستقبلية
10	دراسة:صـالـح، جرجيس، 2013	رأس المال الفكري وأثره في تحقيق الرقابة علي الجودة الشاملة دراسة تحليلية في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة	مكونات رأس المال الفكري	متطلبات الرقابة علي الجودة الشاملة			تستخدم الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على تحليل الأدبيات المتعلقة بالفكر الإداري في مجال إدارة الجودة الشاملة وجمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها وتفسيرها للاستفادة منها في موضوع الدراسة.	1.بعد تسخير رأس المال الفكري بمكوناته الأساسية ميزة تنافسية، وعندما تستثمر من اجل اعتماد الرقابة علي الجودة الشاملة لتحقيق أهداف المنظمة وزيائنها وعاملها تمثل أداة للريادة والإبداع.	—	لا توجد

رقم	المؤلف والسنة	العنوان	المتغير المستقل	المتغير التابع	المتغير الوسيط	المتغير المعدل	المنهجية	أهم النتائج	نقاط الضعف (المحددات)	التوصية ببحوث مستقبلية
11	دراسة: الفيسومي، 2014	أثر الأصول غير الملموسة في تحقيق الميزة التنافسية في ظل تبني معايير إدارة الجودة الشاملة (دراسة مقارنة على عينة من الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة) .	الأصول غير الملموسة	الميزة التنافسية	معايير إدارة الجودة الشاملة		استخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي كما استخدم الاستبيان لجمع البيانات.	1. وجود أثر ذي دلالة معنوية للأصول غير الملموسة - رأس المال البشري ، ورأس المال التنظيمي ، ورأس المال العلاقتي ، ورأس المال المعلوماتي - على معايير إدارة الجودة الشاملة. 2. وجود أثر ذي دلالة معنوية لمعايير إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية (التميز، وسرعة الاستجابة) في الجامعات الرسمية والخاصة. 3. وجود أثر للأصول غير الملموسة المتضمنة رأس المال البشري ، ورأس المال التنظيمي ، ورأس المال العلاقتي ورأس المال المعلوماتي في تحقيق التميز في ظل تبني معايير إدارة الجودة الشاملة بالجامعات الرسمية والخاصة.	1. تطبيق الدراسة على عينة من الجامعات الأردنية والخاصة وبالتالي فإن تعميم النتائج سينحصر على هذه الجامعات عينة الدراسة. 2. المتغيرات التي شملتها الدراسة ممثلة بالأصول غير الملموسة ومعايير إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية. 3. عينة الدراسة ممثلة بالقيادات الأكاديمية والدارية في الجامعات المبحوثة.	1. إجراء دراسة لتشخيص فاعلية الأصول غير الملموسة في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة. 2. إجراء دراسة لبيان أثر رأس المال العلاقتي للجامعات الرسمية والخاصة في تميز الأداء من حيث الكفاءة والفاعلية.

رقم	المؤلف والسنة	العنوان	المتغير المستقل	المتغير التابع	المتغير الوسيط	المتغير المعدل	المنهجية	أهم النتائج	نقاط الضعف (المحددات)	التوصية ببحوث مستقبلية
12	دراسة عبيد: 2014	أثر الاستثمار برأس المال الفكري علي إدارة الجودة الشاملة تطبيقية علي شؤون الجمارك بمملكة البحرين	الاستثمار برأس المال الفكري	إدارة الجودة الشاملة		المتغيرات الديموغرافية للعاملين	المنهج الوصفي التحليلي كما استخدم الاستبيان لجمع البيانات.	1. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية، بين رأس المال الفكري، وتحقيق الجودة الشاملة، بشؤون الجمارك. 2. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية، برأس المال الفكري، وتحقيق الجودة الشاملة، تُعزى للعوامل الديموغرافية المختلفة، وهي: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والوظيفة، وسنوات الخبرة، والإدارة التابع لها	عدم استكمال البحث لدراسة الاستثمار برأس المال الفكري وعلاقته بمتغيرات أخرى من شأنها أن تؤثر علي فعالية الدور الإداري لوزارات الدولة.	1. إجراء دراسة أخرى مقارنة للاستثمار برأس المال الفكري بين عدد من الوزارات الحكومية وتأثيره على فعالية الأداء الإداري 2. عمل بحث مقارنة بين المؤسسات الحكومية والشركات الخاصة في تأثير الاستثمار برأس المال الفكري على الأداء الوظيفي للعاملين. 3. دراسة للكشف عن العلاقة المحتملة بين الاستثمار برأس المال الفكري وإدارة الوقت. 4. دراسة لتأثير تقنية المعلومات على فعالية الاستثمار برأس المال الفكري. 5. تصور مقترح قائم على فلسفة الاستثمار برأس المال الفكري لتطوير الأداء الإداري.

رقم	المؤلف والسنة	العنوان	المتغير المستقل	المتغير التابع	المتغير الوسيط	المتغير المعدل	المنهجية	أهم النتائج	نقاط الضعف (المحددات)	التوصية ببحوث مستقبلية
13	دراسة: لويذة 2016م	دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة ، باتنة	رأس المال الفكري	الميزة التنافسية			الوصفي التحليلي بالاعتماد الاستبيان كأداة لجمع البنات.	وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة وتحقيق الميزة التنافسية في الشركة محل الدراسة، حيث وضحت الدراسة توفر أبعاد كلا من رأس المال البشري والهيكلية بدرجة كبيرة وتوفر أبعاد رأس المال الزبوني، حيث يسهم كل منهما في تحقيق الميزة التنافسية أكثر من رأس المال الزبوني	1. أجريت الدراسة على عينة من إدارات ومديري شركة الاسمنت، والتي من خلالها نأمل تعميم النتائج على مجتمع البحث ككل. 2. متغيرات الدراسة ممثلة في رأس المال الفكري، والميزة التنافسية. -عينة الدراسة والممثلة بمديري إدارات في الشركة محل الدراسة.	1. إدارة رأس المال الفكري بالجامعات كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية. 2.مدخل مقترح لقياس رأس المال الفكري في ظل الاقتصاد المعرفي. 3.أهمية القياس والإفصاح المحاسبي لرأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات. 4.نموذج مقترح للعلاقة بين إدارة المعرفة ورأس المال الفكري في قطاع المستشفيات.

رقم	المؤلف والسنة	العنوان	المتغير المستقل	المتغير التابع	المتغير الوسيط	المتغير المعدل	المنهجية	أهم النتائج	نقاط الضعف (المحددات)	التوصية ببحوث مستقبلية
14	Cheng , et at , (2010)	Invested resource , competitive intellectual capital , and corporate performance	رأس المال الفكري	أداء الشركات			الوصفي	1. هناك علاقة ايجابية بين رأس المال الفكري وأداء الشركة .2. إن القدرة علي الابتكار وعمليات الإصلاح هي الركيزة الأساسية في أداء الشركة 3. يمكن للشركة تحسين أدائها من خلال القيمة المضافة لرأس المال البشري.	اعتمدت الدراسة علي نموذج المسار الهيكلي للبيانات المالية لتحليل علاقة إنشاء القيمة بمكونات رأس المال الفكري، وتحديد الآثار العرضية المترتبة علي أداء الشركة.	أوصت بالبحث عن أساليب قياس رأس المال الفكري كمياً.

رقم	المؤلف والسنة	العنوان	المتغير المستقل	المتغير التابع	المتغير الوسيط	المتغير المعدل	المنهجية	أهم النتائج	نقاط الضعف (المحددات)	التوصية ببحوث مستقبلية
15	Fethi, et al ,2010	(Intellectual Capital in the quoted Turkish ITC sector)	معامل القيمة المضافة للأصول الفكرية	أداء الشركات			الوصفي	<p>1.تعد كفاءة رأس المال البشري اعلي تأثيراً من العوامل الأخرى كنفوذ الشركة، حجم الشركة، توقع الربحية بشكل جيد.</p> <p>2.بالإضافة إلى كفاءة رأس المال المستثمر تعتبر مؤشراً ايجابياً علي كل من الإنتاجية والعائد علي حقوق المساهمين ومحدداً للقيمة السوقية وحجم الشركة .</p>	الدراسة لم توضح اثر تمازج عناصر رأس المال مع بعضها لتحقيق ميزة تنافسية للشركات.	علي الشركات إجراء البحوث المزيد لقياس أداؤها وفقاً لرأس المال الفكري

رقم	المؤلف والسنة	العنوان	المتغير المستقل	المتغير التابع	المتغير الوسيط	المتغير المعدل	المنهجية	أهم النتائج	نقاط الضعف (المحددات)	التوصية ببحوث مستقبلية
16	دراسة: Kamukam , et al 2011	Competitive advantage: mediator of intellectual capital and performance (2011 -	رأس المال الفكري	الأداء المالي	الميزة التنافسية		تم استخدام الانحدار الهرمي لقدرته على الإشارة لما يحدث للمنموذج عند إدخال متغيرات تنبؤ مختلفة	1. للميزة التنافسية اثر كبير في العلاقة بين رأس المال الفكري والأداء المالي في مؤسسات التمويل الأصغر الأوغندية 2. وأكدت أن هناك تنامي لهذه العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية والأداء المالي.	تم استخدام أسلوب منهج بحثي واحد فقط يمكن إجراء البحوث المستقبلية من خلال المقابلات.	أوصت الدراسة بإجراء البحوث المستقبلية لدراسة آثار العلاقة بين المتغيرات في هذه الورقة من أجل الحصول على تفسير علمي للعلاقات بين متغيرات الدراسة، مما يمكن الممارسين والباحثين على الفهم واتخاذ القرارات والاستنتاجات المناسبة التي يمكن أن تعزز نمو الأعمال.

رقم	المؤلف والسنة	العنوان	المتغير المستقل	المتغير التابع	المتغير الوسيط	المتغير المعدل	المنهجية	أهم النتائج	نقاط الضعف (المحددات)	التوصية ببحوث مستقبلية
17	Jain, et al ,2017	Exploring the mediating role of intellectual capital and competitive advantage on the relation between CSR and financial performance in SMEs	المسؤولية الاجتماعية	والأداء المالي	رأس المال الفكري والمنافسة التنافسية		نمذجة المعادلة البنائية للتحقق من صحة نموذج القياس واختبار تأثير الوساطة	تشير النتائج إلى وجود علاقة إيجابية ضعيفة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والأداء المالي. رأس المال الفكري له تأثير عميق على المسؤولية الاجتماعية للشركات والعلاقات بين الأفراد ، وأنه لا يوجد توسط للميزة التنافسية على هذه العلاقة المسؤولية الاجتماعية والأداء المالي.	اقتصرت الدراسة علي بلد واحد	1. إجراء دراسات علي مجموعة متنوعة أو غير متجانسة من الشركات الصغيرة والمتوسطة. لتحليل أعمق للموضوع، في المستقبل. 2. يمكن للباحثين تناول عدد من الشركات في البحث على أساس أوجه التشابه والخصائص الهيكلية مثل أصحاب المصلحة الآخرين. يمكن إجراء دراسة مقارنة بتناول القطاع الحكومي والموردين والمنظمات غير الحكومية.

رقم	المؤلف والسنة	العنوان	المتغير المستقل	المتغير التابع	المتغير الوسيط	المتغير المعدل	المنهجية	أهم النتائج	نقاط الضعف (المحددات)	التوصية ببحوث مستقبلية
18	Baird, et al,2017	The relationship between organizational culture, total quality management practices and operational performance	ممارسات إدارة الجودة الشاملة	الأداء التشغيلي			الوصفي بالاعتماد علي عينة من دراسات سابقة	تشير النتائج إلى أن البعد الثقافي للعمل الجماعي / احترام الناس هو أكثر العوامل تأثيراً في تعزيز استخدام ممارسات إدارة الجودة الشاملة. وأن إدارة الجودة الشاملة تساعد علي تحقيق أهداف الأداء التشغيلي.	الوحدات المبحوثة وهي الصناعات التحويلية والخدمات تمثل قطاعين مختلفين في النشاط.	لا توجد

رقم	المؤلف والسنة	العنوان	المتغير المستقل	المتغير التابع	المتغير الوسيط	المتغير المعدل	المنهجية	أهم النتائج	نقاط الضعف (المحددات)	التوصية ببحوث مستقبلية
19	Shenawy, et al,2015	A meta- analysis of the effect of TQM on competitive advantage	إدارة الجودة الشاملة	الميزة التنافسية			الوصفي التحليلي باستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات	ارتباط كل مكون من عناصر إدارة الجودة الشاملة بتحقيق الميزة التنافسية	1.محدودية حجم العينة. 2. مؤشرات جودة نموذج الدراسة ضعيفة.	التوجه للمزيد من البحوث المستقبلية في علاقة إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية.

رقم	المؤلف والسنة	العنوان	المتغير المستقل	المتغير التابع	المتغير الوسيط	المتغير المعدل	المنهجية	أهم النتائج	نقاط الضعف (المحددات)	التوصية ببحوث مستقبلية
20	Talib,2016	An empirical investigation of relationship between total quality management practices and quality performance in Indian service companies	ممارسات إدارة الجودة الشاملة	جودة الأداء			اتبعت المنهج الوصفي واعتمدت علي الاستبيان لجمع البيانات	1. كشفت النتائج أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة ترتبط جزئياً مع جودة أداء شركات الخدمات. 2. ووجد أيضاً أن ثقافة الجودة التي كان ينظر إليها على أنها الممارسة السائدة في إدارة الجودة الشاملة في جودة الأداء مثل الجودة نظم، التدريب والتعليم، العمل الجماعي	عدد الشركات الخدمية التي تناولتها الورقة البحثية أربعة شركات فقط، مما يجعل هذا الاختيار منحازة وربما قد لا تكون كافية لتعميم النتائج علي شركات الخدمات بأكملها.	لا توجد