

**أثر مكونات رأس المال الفكري في تطبيق نظام إدارة  
الجودة الشاملة  
دراسة استطلاعية لأراء عينة من المديرين في الشركات الصناعية  
في محافظة نينوى**

**م. د. سلطان عبد الرحمن فتحي  
المعهد التقني / الموصل**

- المجلد السادس
- العدد الثاني عشر
- أيار 2013
- استلام البحث: 2013/1/9
- قبل النشر: 2013/3/25

## أثر مكونات رأس المال الفكري في تطبيق

### نظام إدارة الجودة الشاملة

دراسة استطلاعية لأراء عينة من المديرين في  
الشركات الصناعية في محافظة نينوى

م.د. سلطان عبد الرحمن فتحي

## المستخلص

جاءت الدراسة الحالية لاختبار وتحليل علاقة مكونات رأس المال الفكري وتأثيره في إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المديرين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية/نينوى والشركة الوطنية لصناعة الأثاث المنزلي/ نينوى، ولغرض تحقيق ذلك جرى اعتماد فرضية مفادها (توجد علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين مكونات رأس المال الفكري مجتمعة" ونظام إدارة الجودة الشاملة) واستخدمت استمارة الاستبانة بوصفها أداة لجمع البيانات والمعلومات عن عينة الدراسة البالغة ( 57 ) مديراً، كما جرت الاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها وجود علاقة ارتباط واثر بين مكونات رأس المال الفكري مجتمعة وإدارة الجودة الشاملة في الشركات عينة الدراسة، وفي ضوء الاستنتاجات تم تقديم عدد من التوصيات

## مقدمة :

رأس المال الفكري و إدارة الجودة الشاملة من المواضيع الإدارية المعاصرة التي أسهمت بشكل كبير في تحقيق البقاء والنمو للشركات إذا ما جرى استثمارها بكفاءة وفاعلية، وتأسيساً على ذلك ولطالما أن التحديات التي تواجهها الشركات كبيرة والناجمة عن التطور المستمر والمتلاحق لبراءات الاختراع والتأليف وحقوق النشر والعلامات التجارية والأداء المعرفي والتطور الهائل في مجال المعلوماتية فضلاً عن رضا وولاء الزبائن ومحاولة الشركات للاحتفاظ بهم من جهة وتحسين مهارات ومعارف و أبداع العاملين التي تشكل بمجملها رأس المال الفكري من جهة أخرى الذي يعد من الأدوات المهمة والفاعلة التي لا بد من أخذها بالانظر من قبل الشركات والتركيز عليها في محاولة تطبيق مبادئ وأسس إدارة الجودة الشاملة

عليه فأن دراسة وتحليل علاقات الارتباط والتأثير بين رأس المال الفكري و إدارة الجودة الشاملة يسهم في تحقيق أهداف الشركات بكفاءة من جهة ويضمن لها البقاء والنمو في عالم شديد المنافسة من جهة أخرى .  
وفي ضوء ما تقدم جاءت هذه الدراسة لتوضيح علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرين المذكورين .  
وبناء على ما تقدم فقد تم تحديد توجهات الدراسة الحاليه على وفق المحاور الآتية :

## **المبحث الأول: منهجية الدراسة**

### **تمثلت منهجية الدراسة بالفقرات الآتية**

#### **1: مشكلة الدراسة**

يكتنف الغموض بعض أنشطة وفعاليات ادارة الجودة الشاملة في المجال الصناعي وعلى النحو الذي حدا بالعديد من الشركات الى البحث عن سبل واليات لمحاولة امتصاص حدة هذا الغموض والعمل على الافادة من افرازاته السلبية بقصد تطويعها لخدمة الواقع والارتقاء بمجمل العملية الانتاجية , من هنا وجد الباحث مدخلا" لعرض مشكلة دراسته التي حددها بتسؤل مفاده :

هل تمتلك شركات عينة الدراسة تصورا" فعليا" عن اهمية وفعل راس المال الفكري بمكوناته المؤشرة وعلى نحو يمكن هذه الشركات من امتصاص اية فورات في المجال الانتاجي بحيث نجعل من هذه المكونات الاساس الفاعل للنهوض بموضوع الجودة الشاملة.

#### **2 : أهمية الدراسة**

تنطلق اهمية الدراسة من سعيها الجاد لبيان الأثر الذي تخططه مكونات رأس المال الفكري في تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة ضمن نطاق البيئة العراقية (بعض الشركات العراقية) فضلا" عن ان هذه الدراسة تمثل محاولة فعلية لأثراء المكتبة العراقية مع الأخذ بنظر الاعتبار أثاره الباحثين لاجراء دراسات مستقبلية معززة لهذا الاتجاه .

### 3 : أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية الى تحقيق جملة اهداف منها :

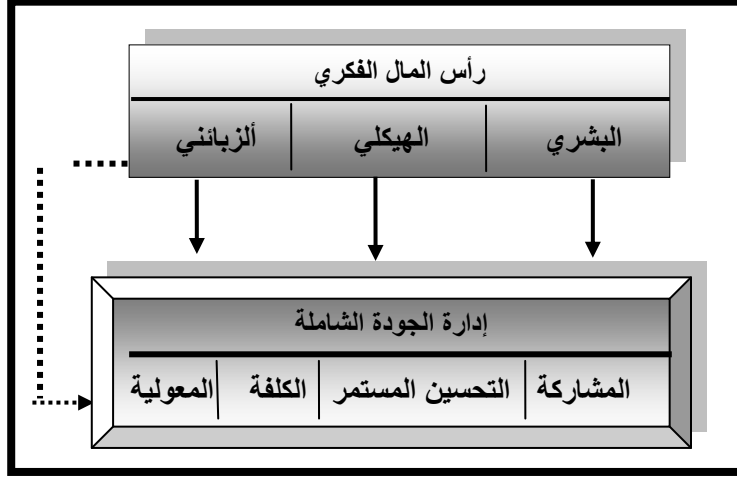
- 1- تغطية نظرية لمتغيرات الظاهرة قيد الدراسة في إطار الأفادة من آراء الكتاب في هذا الصدد .
- 2- الوقوف على واقعية مكونات رأس المال الفكري وابعاد نظام تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركات عينة الدراسة .
- 3- الكشف عن مستوى الارتباط والأثر بين المكونات راس المال الفكري وتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على مستوى الشركات المبحوثة .

### 4 : فرضيات الدراسة

يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمكونات رأس المال الفكري مجتمعة" في نظام تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

### 5:مخطط الدراسة

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة في ضوء إطارها النظري ومضامينها الميدانية تصميم أنموذج فرضي يعكس متغيرات الدراسة والذي يشير إلى وجود علاقة تأثيرية معنوية لمكونات رأس المال الفكري بوصفه متغيراً تفسيرياً ( مستقلاً ) وأدارة الجودة الشاملة بوصفها متغيراً مستجيباً ( تابعاً ) ويفترض الأنموذج وجود اتجاه واحد من العلاقات التنازلية بين متغيرات الأنموذج كما في الشكل (1)



الشكل (1) مخطط الدراسة  
المصدر: من اعداد الباحث  
يشير السهم ← الى العلاقة  
يشير السهم المتقطع.....◀ الى الأثر

- ويود الباحث ان يبين سبب اختيار هذه المكونات لرأس المال الفكري هو :
- 1- القناعة التامة لدى الباحث باهمية هذه المكونات في الشركات الصناعية لأنها تعكس اشارات وتجسد مضامين ودلالات في المجال الصناعي وبالذات في مجال ادارة الجودة الشاملة.
  - 2- وجود حالة التاثير المتبادل بين هذه المكونات فلا جدوى لراس المال البشري دون تعزيزه براس المال الهيكلية والزباني مما حدا به الى انتقاؤها كمكونات لدراسته الحالية .

## 6 : وصف الشركات المبحوثة ومسوغات الاختيار

أ. عينة الدراسة وحدودها

جرى اختيار القطاع الصناعي ممثلاً بالشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية / نينوى والشركة الوطنية لصناعة الأثاث المنزلي ميداناً لأجراء الدراسة. الجدول ( 1 ) يعطي تعريفاً مبسطاً للشركات المبحوثة وخصائص الأفراد المبحوثين .

#### ب. مسوغات الاختيار

- 1- ضخامة حجم الشركات المبحوثة نسبياً "فضلاً" عن امتلاكها لسيولة مالية قد تسهم في دفعها باتجاه كل ما هو جديد في مجال عملها .
- 2- لم تشهد هذه الشركات دراسات مماثلة على ضوء البيئة العراقية حسب اطلاع الباحث المتواضع .
- 3- الدور الذي تمارسه في المجال الصناعي وعلى النحو الذي حدا بالباحث الى اختيارها على اعتبار ان هذا الدور ينم عن اوجه ومجالات عديدة مثلما هي جديدة .

#### منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في اختبار الفرضيات الخاصة بها .  
و اعتمدت في تغطية الجانب النظري ما هو متاح من كتب ورسائل وأطاريح جامعية فضلاً عن الاعتماد على البحوث المنشورة على شبكة الانترنت .  
أما فيما يخص الجانب الميداني فقد اعتمدت الدراسة على استمارة الاستبيان كأداة رئيسة للحصول على البيانات المتعلقة بمجتمع وعينة الدراسة فضلاً عن البيانات التي تسهم في التوصل إلى تحديد علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة وقد تم إعداد الاستبانة في ضوء الرؤية العلمية المتحققة من خلال استطلاع مجموعة من المصادر العلمية ذات العلاقة منها [1] و [2] و [3]

الجدول (1)

تعريف مبسط للشركات المبحوثة<sup>1</sup>

ت	اسم الشركة	سنة التأسيس	نوع المنتجات
-1	الشركة الوطنية لصناعة الاثاث المنزلي	1986	غرف النوم، غرف الطعام، قنفات الاستقبال، اثاث اطفال، كراسي مختلف الانواع والاحجام، مكاتب دوائر .
-2	الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية /نينوى	2002	الحبوب والكبسول والشراب والمراهم والتحاميل وقطرات العيون والبخاخات والامبولات وكذلك الأدوية المضادة للسرطان

الجدول من اعداد الباحث

## المبحث الثاني : الخلفية الفكرية لبعدي الدراسة

1: رأس المال الفكري Intellectual Capital ( المفهوم , الأهمية . المكونات )

أ. مفهوم رأس المال الفكري :

إن رأس المال الفكري هو المفهوم الجديد والأساسي للصف الرئيس للموجود في اقتصاد المعلومات وأن هذا الموجود على الأكثر، هو غير ملموس، لكن يمكن تجسيده بتوصيفات مختلفة، مثل براءات الاختراع أو الابتكارات الطبيعية . وعلى عكس الموجودات المادية الأخرى، فأنها تحتوي البذور الفكرية والطاقة الأساسية لتجديد نفسها بنفسها من خلال توسيع الاختراع، وحب الفضول والاستطلاع والاستكشاف . وفي ظل حسابات رأس المال الفكري، أن الاكتشافات والاختراعات الجديدة، ومحاكاة الخيال الإنساني وتحفيز الإبداع وطموح الإنسان و تنافسيته، تجد طريقها الصحيح لبناء فرص الأعمال وفي ضوء تلك الأفكار المرتبة التي يقدمها حول معرفة ماذا، ولماذا، وكيف، ومتى، وأين تتوجه في الشركة . [4]

<sup>1</sup> الكراس التعريفي للشركتين عينة الدراسة

يعد الاقتصادي John Kenneth galbraith أول من استخدم مصطلح رأس المال الفكري وكان ذلك عام 1969 موضحاً فيه أن هذا المفهوم يعبر عن عملية إيديولوجية ذات مضامين و أهداف محددة، في حين بدء الاهتمام به أوائل الثمانينيات من القرن الماضي وخاصة عندما أدرك المديرون و الأكاديميون والاستشاريون وفي أنحاء متعددة من العالم بان موجودات الشركة غير الملموسة غالباً ما تكون المحدد الرئيسي لأرباحها [5]

وكان للمقالات التي نشرها Stewart مطلع التسعينات من القرن الماضي الأثر البارز في زيادة الاهتمام بهذا المفهوم، كما كان للتطورات الحاصلة في الاقتصاد العالمي الجديد و أيضاً في مجال ثقافة المعلومات والاتصالات دوراً واضحاً في تنامي الاهتمام بهذا الموضوع من قبل المديرين والباحثين والجهات الأخرى ذات العلاقة، ويرجع سبب زيادة الاستثمار في مجال الموجودات غير الملموسة إلى عدة مبررات من أهمها اعتماد الشركات سابقاً بالدرجة الأساس إذا لم تكن مطلقة على الموجودات المادية الملموسة في توليد القيمة المضافة، أما الآن فان جزء كبير من هذه القيمة المضافة يجري توليدها بالاعتماد على الموجودات غير الملموسة والمسماة برأس المال الفكري[6]

أما فيما يخص تعريف رأس المال الفكري فقد اختلف الكتاب والباحثون في إعطاء تعريف محدد له إذ ينظر إليه على انه مخزون الموجودات المعرفية الأساسية والقدرة على اكتساب واستقطاب التعليم الحديث ويشمل رأس المال الفكري براعة العاملين ومقدرتهم على التفكير والتعلم والمعلومات والخبرات والحكمة والأفكار ذات الصلة برسالة الشركة و أهدافها . [7]

وأكد(الطائي) بان المقصود برأس المال الفكري هو العاملين الذين تتوفر فيهم المستويات المعرفية المتمثلة بالمعرفة الإدراكية، المهارات المتقدمة، فهم لأنظمة الإبداع المحرك ذاتياً [8] يلاحظ من التعاريف أعلاه أنها كانت مختلفة في تحديد مفهوم رأس المال الفكري ولكنها في الوقت ذاته اتفقت على أنه مورداً مرتبطاً أساساً بالمعرفة التي يمكن من خلالها توليد القيمة وان قدرة الشركة على تحقيق أداء متميز وقدرة تنافسية متفوقة في السوق مقارنة بمنافسيها يتحقق من خلال هذا المفهوم المورد



وهناك عدة خطوات وإجراءات يمكن أتباعها في بناء رأس المال الفكري داخل الشركة من أهمها[9] : تطبيق معايير أداء عالية وعدم التهاون مع ضعف الأداء ملئ الشواغر الوظيفية بأفراد مؤهلين تأهيلاً عالياً إجراء عملية التدوير الوظيفي للأفراد العاملين ذوي المهارات العالية إدخال مهارات عالية باستمرار إدخال تغييرات مناسبة في هيكل الشركة وثقافتها وسياستها التحول نحو الشركات المقلوبة والتخلي عن الهياكل الهرمية السائدة

#### ب. أهمية رأس المال الفكري

إن أهمية رأس المال الفكري تنبثق من أهمية الدور الذي تؤديه هذه النخبة من الموارد البشرية والمتمثل بتقديم الأفكار الحديثة والابتكارات التي تسهم في تحسين المركز التنافسي للشركة وعلى هذا الأساس يمكن عرض هذه الأهمية على النحو الآتي : [10]

1- إن الإدارة الفاعلة لرأس المال الفكري قد تكون المحدد النهائي لأداء الشركة، إذ أن الشركات الراضية في النجاح في بيئة أعمال اليوم ينبغي أن تقوم باستثمارات مناسبة للموجودات الفكرية لكي تمتلك أفراداً يتمتعون بقدرات ومهارات تفوق منافسيها لذا فإن العاملين في الشركات اليوم عليهم الانتقال من العمل التقليدي إلى العمل المعرفي والذي تكون فيه مسؤولياتهم أوسع وأعمق .

2- إن رأس المال الفكري يعد من المصادر المهمة للميزة التنافسية للشركات المعاصرة إذ أن استراتيجيه التميز لا تتحقق إلا من خلال النتائج الفكرية والمتمثلة بالإبداع و البحث والتطوير .

3- يعد رأس المال الفكري مصدراً لتوليد الثروة في الشركة والأفراد إذ أن ثلاثة أرباع القيمة المضافة تشتق من المعرفة ويضاف إلى ذلك أن الأفراد من حملة الشهادات العليا لهم دخل يزيد بنسبة 130% عن أقرانهم الذين لم يكملوا دراساتهم العليا .

4- تعد الشركات المعاصرة رأس المال الفكري أقوى سلاح تنافسي الذي يتمثل بالموجودات الأكثر أهمية إذ تسعى إدارة هذه الشركات في القرن الحادي والعشرين إلى زيادة إنتاجية العمل المعرفي والفرد العامل المتقف

5- إن أهمية رأس المال الفكري يأتي من كونه يمثل أهم مصادر الثروة و التحدي والعلمي والتقني المعاصر فالقدرات الفكرية العالية تعد سلاحاً مهماً تعتمد عليه الأمم والشعوب في الصراع العالمي الراهن .

### ج . مكونات رأس المال الفكري

يرى اغلب الكتاب المهتمين بموضوع رأس المال الفكري على إن مكوناته هي الآتي : [11] و [12] و [13] و [14]

### 1 . رأس المال البشري

إن رأس المال البشري يقع في قلب مفهوم رأس المال الفكري، إذ أن كل شيء في هذا النوع موجود ضمن المهارات والخبرات والقدرات وإمكانيات العاملين، فعملية الإبداع والابتكار والتفكير المستقبلي تدفع الشركات إلى الأمام، وتسمح لها بالتنافس في بيئة تصبح معقدة أكثر فأكثر وإن أي شركة مهما كانت طبيعتها ونوعها لها مورد حقيقي واحد هو الإنسان حيث ان العنصر البشري هو العامل الأكثر اهمية في صياغة الحاضر وصناعة المستقبل فهو من يقوم بابتكار الافكار الجديدة وهو من يقوم على تنفيذها بما ينعش الاعمال ويضمن نموها وازدهارها [15] أضافة" الى ان راس المال البشري يلعب أدواراً حاسمة في التنمية الحضرية على المستويين الاقليمي والدولي [16] وهذا ما أكده رائد الإدارة ( Drucker ) فان رأس المال البشري هو رأس المال الحقيقي ويقع عليه عبئ تقديم الأفكار وأجراء البحوث وتحويل نتائجها إلى منتجات وعرف أيضاً بأنه مصدر الابتكار والتجديد وذلك لامتلاكه المقدرة العقلية والإمكانات والقدرات الأساسية والخبرات والإبداع التي يمتلكها أفراد الشركة . [17]

## 2. رأس المال الهيكلي

يمثل رأس المال الهيكلي قدرات الشركة التي تنظم وتلبي متطلبات السوق وتسهم في نقل المعرفة وتعزيزها من خلال الموجودات الفكرية الهيكلية المتمثلة بنظم المعلومات أو براءات الاختراع وحقوق النشر و التأليف ومدى حماية العلامة التجارية التي تمثل شخصية الشركة وقيمتها وهويتها. ويمكن تعريفه بأنه مجموعة الاستراتيجيات والهياكل والنظم والاجراءات التي تمكن مجموعها الشركة من انتاج وتسليم افضل المنتجات للزبائن فضلاً عن كونه يمثل قدرة الشركة على الاستجابة للتغيرات البيئية الحاصلة [18].

ويتمثل بما يأتي :-

أ-العمليات التنظيمية وهي التي تقوم بالوظائف الأساسية للشركة في تحويل المدخلات إلى مخرجات

ب-رأس المال الإبداعي ويتضمن الملكية الفكرية والموجودات غير الملموسة ويتمثل بكل المواهب والقدرات والنظريات التي تمتلكها الشركة، أما الملكية الفردية فهي حماية الحقوق التجارية

ت-البنية التحتية والتي يمكن أن تعرف بأنها كل الموجودات المادية وغير المادية التي تساعد رأس المال البشري على الأداء وتحويل المعرفة

## 3. رأس المال أربائني

يعد رأس المال أربائني المكون الثالث من مكونات رأس المال الفكري ويطلق على هذا المكون عدة مسميات منها رأس المال أربائني ( Relational capital ) وأيضاً رأس المال أربائني ( External capital ) وان هذا النوع من رأس المال يكون خارج الشركة ويتمثل بعلاقة الشركة مع الأطراف الخارجية التي تشمل الزبائن والمجهزين والمنافسين وأسواق الأسهم والحكومة وهذه الأطراف لا يمكن للشركة أن تسيطر عليها أو تؤثر بها عن طريق اتفاقيات التعاون. ويؤكد (العنزوي) بأن رأس المال أربائني هو قيمة علاقات الشركة مع الزبائن الذين تتعامل معهم والمتمثلة برضا الزبون وولائه ومدى الاحتفاظ به من خلال الاهتمام بمقترحاته

ومعالجة الشكاوى المقدمة من جانبه وتلبية احتياجاته ورغباته بالسرعة الممكنة ومد جسور التعاون معه . [19]

ويكمن جوهر هذا المكون في المعرفة الموجودة لدى الزبائن والتي لا بد من اكتسابها لضمان استمرار ولائهم للشركة وكسب زبائن جدد وهو يمثل انعكاس كامل قوة رأس المال البشري والهيكلية باتجاه العلاقات مع الزبائن لتحقيق رضاهم وزيادة ولائهم من خلال تحديد المعرفة المطلوبة لتلبية احتياجاتهم ورغباتهم و إقامة شبكة من التحالفات الإستراتيجية مع البيئة بهدف ترغيبها بالشركة ونيل استحسانها ودفعها نحو بناء علاقات حميمة مع الزبائن .

## 2: إدارة الجودة الشاملة (TQM) Total Quality Management

### أ. مفهوم إدارة الجودة الشاملة

قبل التطرق إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة لا بد من التعرف على مفهوم الجودة إذ مما لاشك فيه أن الجودة تعد إحدى العوامل التي تحدد أمكانية المنافسة بين الشركات، فجودة المنتجات تمثل عاملاً مهماً من عوامل تسويقها وتولي الدول الصناعية هذا الموضوع اهتماماً متزايداً، وذلك من خلال الأخذ بالأساليب العلمية الحديثة في تخطيط وضبط العمليات الإنتاجية بمصانعها ابتداء من شراء المواد الخام وحتى تسليم المنتج النهائي للمستهلك بالإضافة الى التحسين المستمر .

وفيما يخص تعريف الجودة فقد أشار البنا [20] . أن هناك وجهتي نظر بريطانية و أميركية فمن وجهة النظر البريطانية تعرف الجودة على أنها الفلسفة الإدارية للشركة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات الزبائن، وكذلك تحقيق أهداف الشركة معاً . أما وجهة النظر الأميركية فتعرفها على أنها فلسفة وخطوط عريضة ومبادئ تدل وترشد الشركة لتحقيق التحسين المستمر وهي أساليب كمية بالإضافة إلى الموارد البشرية التي تحسن من استخدام الموارد المتاحة وكذلك الخدمات بحيث أن العمليات داخل الشركة تسعى لأن تحقق إشباع لحاجات الزبائن الحاليين والمرتبين

كما عرفت على أنها مجموعة من الصفات والخصائص الضرورية والواجب توافرها في الخدمة والمنتج والتي تلبي المتطلبات الوظيفية والتسويقية، أي رضا الزبون وملائمة المنتج للمواصفات المطلوبة. [21]

وعرفت إدارة الجودة الشاملة بأنها ثقافة منظميه تهتم بالتدريب والتحسين المستمر وتحقيق رضا الزبون وهذا يعني بان ثقافته الشركة المحددة على وفق مدخل (TQM) تركز على تحقيق رضا الزبون وبشكل متواصل ومستمر وهذا يتحقق من خلال نظام متكامل من الأدوات والتقنيات والتدريب كما تركز إدارة الجودة الشاملة في التحسين المستمر للعمليات داخل الشركة والتي تؤدي إلى تقديم منتجات عالية الجودة. [22]

وتتلخص أهمية إدارة الجودة الشاملة في النقاط الآتية [23] أنها منهجية قابلة للتغيير أكثر من كونها نظاما تقليديا يتبع إجراءات وقرارات .

- 1- التخطيط الاستراتيجي المتمثل بوجود إستراتيجية واضحة المعالم تحظى بتأييد الجميع.
  - 2- التزام الشركة يعني قابليتها على تغيير سلوك أفرادها لمفهوم الجودة .
  - 3- تطبيقه يعني أن الشركة تهتم بأنشطتها ككل وليس بالمستهلكين فقط .
  - 4- متكامل وبالتالي فالجودة محصلة تعاون الزبائن الداخليين والخارجيين.
  - 5- أهميته لا تنعكس على تحسين العلاقات المتبادلة بين الموردين والمنتجين فحسب، وإنما تحسين سمعة الشركة والروح المعنوية بين العاملين وتنمية روح الفريق .
- ب. مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تتمثل المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة بالآتي : [24] و [25]

- 1- مشاركة العاملين في العمليات بالاعتماد على الأسلوب الجماعي التعاوني في انجاز الأعمال
- 2- التحسين المستمر للعمليات واعتماد التطوير
- 3- فعل الأشياء الصحيحة من المرة الأولى من اجل القضاء على كلف العمل المعاد
- 4- تحقيق رضا الزبون

5- اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق

6- التغذية العكسية

### ج . متطلبات إدارة الجودة الشاملة

إن تفهم الشركات لمبادئ إدارة الجودة الشاملة يتطلب تهيئة مستلزمات ضرورية لتحقيق التطبيق الناجح والفعال لهذه الفلسفة في الشركات الهادفة إلى الارتقاء بجودة منتجاتها وعملها وإحراز رضا الزبون الأساس الذي أنشأت من أجله الشركات ويمكن أجمال أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين بالآتي: [26], [27]

1- القيادة القادرة على إدارة الجودة الشاملة

2- الالتزام

3- التعليم والتدريب المستمرين

4- الاستعانة بالاستشاريين

5- قياس الأداء للإنتاجية وللجودة

6- تهيئة مناخ العمل وثقافة الشركة

7- التصميم الفعال

8- تشكيل فريق عمل الجودة على جميع مستويات النشاط

وبناءً على ماتقدم فقد اتضح للباحث ان تفعيل مكونات رأس المال الفكري مع بعضها وعلى نحو دؤوب يجعل منها منطلقاً للاخذ بنظام تطبيق الجودة الشاملة لان كل مكون من هذه المكونات له آثار وامتدادات ايجابية وبالذات عندما يحسن توظيفه والافادة من اسهاماته, فنظام إدارة الجودة الشاملة يستلزم أستحضار مجموعة من المتطلبات كونه منهجية عمل تقرر التغيير الهادف الى التطوير ومن أطار التحسين المتواصل الأمر الذي يجعل من استحضار مكونات رأس المال الفكري سبباً لتطبيق هذه المنهجية ومن ثم العمل على الأفادة من النتائج المترتبة على ذلك التطبيق .

وفي كل ماتقدم مدخل لرسم صورة العلاقة بين تلك المتغيرات الى الحد الذي يمكننا من القول بأنه لا تطبيق فعلي لنظام إدارة الجودة الشاملة دون وجود مكونات رأس المال الفكري , فهل يمكننا الاستغناء عن المكون البشري أم اننا نتجاهل اهمية المكون الهيكلي الذي يمارس دورا" فعليا" في تحديد الاجراءات وبيان القواعد والتعليمات وكذلك الشأن بالنسبة للمكون الزبائني الذي يجسد صور التفاعل مع البيئة الداخلية والخارجية .

### المبحث الثالث : الإطار الميداني للدراسة

لأجل تحديد علاقات الارتباط والاثر بين إبعاد الظاهرة المدروسة فقد اهتمدى الباحث إلى اعتماد آلاي :

1: تحليل علاقات الارتباط بين مكونات رأس المال الفكري و نظام إدارة الجودة الشاملة على مستوى الشركتين عينة الدراسة  
أ. العلاقة بين رأس المال البشري وإدارة الجودة الشاملة : يشير الجدول ( 2 ) إلى وجود علاقة ارتباط بين رأس المال البشري وإدارة الجودة الشاملة، والمتمعن في هذه العلاقة يجد انها صورة حية لاهمية راس المال البشري في كافة الانشطة والفعاليات المنظمة، ولما كانت ادارة الجودة الشاملة هي احد الانشطة الهادفة الى تقديم المنتج أو الخدمة بالصورة التي تستميل وتجذب الزبائن عليه اقتضى الحال توظيف كل مدخرات المورد البشري لصالح هذه الجودة وعلى النحو الذي يؤمن الافادة منها ويقر فاعلية ودور رأس المال البشري فيها على اعتباره الاداة الفاعلة في تأمين تلك الدرجة من الجودة . ودعما" لما تقدم فقد تبين ان العلاقة بين راس المال البشري وادارة الجودة الشاملة في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية / نينوى قد أخذت منحى ايجابيا جسده قيمة معامل الارتباط البالغة ( 0.84) على حين نجد ان العلاقة بين راس المال البشري وادارة الجودة الشاملة في الشركة الوطنية لصناعة الاثاث المنزلي / نينوى حملت مانسبته (0.59) الامر الذي يؤشر لنا حالة من الاختلاف في درجة الارتباط بين المتغيرات المدروسة على مستوى الشركات عينة الدراسة ويمكن ترجيح التباين في العلاقة الى جملة مسوغات منها مايتعلق بتباين الارث التاريخي لتلك المنظمات فضلا" عن مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة البصرة

طبيعة الانتشطة والفعاليات التي تقوم فيها مقترنا" ذلك بنوع الزبائن الذين يتم التعامل معهم الامر الذي افرز هذه النتيجة .

جدول (2)

العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة في كل من الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية / نينوى والشركة الوطنية لصناعة الاثاث المنزلي / نينوى

ادارة الجودة الشاملة		المتغير المستقلة المتغير المعتمد
الشركة العامة لصناعة الاثاث المنزلي/نينوى	الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية /نينوى	
0.59	0.84	راس المال البشري
0.58	0.85	رأس المال الهيكلي
0.60	0.64	رأس المل الزبائني
69.7	89.1	المؤشر الكلي

N1=29

N2=2

مستوى المعنوية 0.05

المصدر: اعداد الباحث في ضوء الحاسبة

ب. العلاقة بين رأس المال الهيكلي وإدارة الجودة الشاملة على مستوى الشركتين عينة الدراسة: يشير الجدول (2) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين رأس المال الهيكلي وإدارة الجودة الشاملة وهنا منحى للقول بأن تحقيق عمليات التحسين المستمر وتأمين حالة الرضى لدى الزبون مقترنا" ذلك بفعل الاشياء الصحيحة يستلزم استحضار مجموعة من الاستراتيجيات ذات الوقع والتأثير في ميدان العمل وعلى النحو الذي يجعل من هذا الميدان منطلقاً لاقرار فكرة الجودة الشاملة التي تستلزم الاخذ بالهياكل وتبني الاجراءات وتوظيف مجموعة من السياسات هدفها ومبتغاها تحقيق ما يسمى بالجودة الشاملة . ولاجل تحديد ذلك فقد تبين للباحث ان العلاقة بين رأس المال الهيكلي وإدارة الجودة الشاملة شغلت مانسبته (0.85) في



الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية / نينوى على حين نجد ان العلاقة بين ذات المتغيرين للشركة الوطنية لصناعة الاثاث المنزلي / نينوى بلغت ما قيمته ( 0.85) وهذا مؤشر لنا وجود تفاوت واضح في مستوى العلاقة بين هذين المتغيرين على مستوى الشركات المدروسة . مما يعني ان الاجراءات والسياسات والهياكل التي تتبناها الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية / نينوى غيرما يتم اعتماده في الشركة الوطنية لصناعة الاثاث المنزلي / نينوى . ولما كانت الاجراءات والسياسات والهياكل هي احدى المؤشرات الدالة على تنظيم العلاقات واقرار السلوكيات عليه اتضح مثل هذا التباين في العلاقة بين المنظمات المدروسة .

ت. العلاقة بين رأس المال الزبائني وإدارة الجودة الشاملة على مستوى الشركتين عينة الدراسة: يشير الجدول ( 2 ) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين رأس المال الزبائني وإدارة الجودة الشاملة وبغية تدعيم العلاقة واعطائها مداها الصحيح فلا بد من القول بان رأس المال الزبائني يمثل كل ماتملكه الشركة بخصوص تأمين العلاقة مع الاطراف الداخلية والخارجية فيها سعياً لتأمين التعاون واقراراً بفكرة التغذية العكسية التي تمثل ردود الفعل أتجاه كل ماتقدمه المنظمة لجمهورها . لذا تبقى اواصر الارتباط قائمة بين رأس المال الزبائني وببين ادارة الجودة الشاملة على اعتبار ان كل مايقع ضمن معايير الجودة الشاملة يتطلب الاخذ برأس المال الزبائني ويهدف تطبيق الارقام الواردة في الجدول ( 2 ) والخاصة بتاثير العلاقة بين رأس المال الزبائني وبين ادارة الجودة الشاملة على مستوى الشركات المدروسة فقد تبين ان العلاقة كانت اقرب الى التقارب منه الى التباعد الى حد انها كانت متماثلة جداً" اذ بلغت مانسبته ( 0.64، 0.60) على التوالي ولتلك الشركتين وفي ذلك منحى للقول بان الشركتين على رغم من التباين في طبيعة المنتجات والخدمات التي تقدمها الا ان رأس المال الزبائني تبقى محط انظار وموضع اهتمام من قبل القيادات الادارية والعاملين في تلك الشركات الى الحد الذي أوشر مثل هذه النتيجة وهذا ما ياتي دعماً" لمقولة ( بيتر دروكر ) الذي يؤكد فيها على اهمية ادامة العلاقة بين اطراف العمل لكونها مصدر تحقيق الطموحات وتقرير الاتجاهات المستقبلية .

2 : تحليل علاقات التأثير بين مكونات رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة على مستوى الشركتين عينة الدراسة

تكشف معطيات الجدول ( 3 ) بشأن اثر مكونات رأس المال الفكري متغير مستقل في ادارة الجودة الشاملة متغير معتمد جملة معطيات . اذ تبين ان قيمة ( F ) المحسوبة على مستوى الشركتين وكما مؤشر قيمهما (29)، (7.24) اكبر من قيمهما الجدولية والبالغة (3)، (2.99) عند مستوى (0.05) ودرجات حرية (3.24) وفي ذلك اشارة الى ان مكونات رأس المال الفكري تترك مدياتها الفاعلة في ادارة الجودة الشاملة ودعما" لذلك فقد تبين من معامل التحديد ان قيمته ( 0.79 ) على مستوى الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية / نينوى على حين نجد ان قيمته تمثلت بـ (0.48) في الشركة الوطنية لصناعة الاثاث المنزلي / نينوى ويمكن تبرير هذا التباين في الاثر الى ان مكونات رأس المال الفكري كانت الاكثر اسهاما في تفسير التغيرات الحاصلة في ادارة الجودة الشاملة قياسا" بالشركة الاخرى وهذا قد يفسر لنا جملة امور منها مايتعلق برأس المال الفكري ذاته وبين التفاوت في اهمية مكوناته وصولا" الى تحديد اثره وهذا ماكان سائدا" في ميدان الدراسة .

جدول (3)

تأثير مكونات رأس المال الفكري في ادارة الجودة الشاملة في كل من الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية / نينوى والشركة الوطنية لصناعة الاثاث المنزلي / نينوى

ادارة الجودة الشاملة		المتغير المعتمد	التغيرات المستقلة
الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية /نينوى	الشركة العامة لصناعة الاثاث المنزلي/نينوى		
0.14	3.19	B0	
0.42 (2.11)*	0.20 (1.09)	B1	رأس المال البشري
0.77 (2.81)*	0.47 (2.16)*	B2	راس المال الهيكلي

0.28 (*2.04)	0.17 (1.11)	B3	رأس المل الزبائني
48.6	79.4	R2	
7.24	29	المحسوبة	قيمة F
2.99	3	الجدولية	

المصدر اعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسوب الالكتروني

## المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً : الاستنتاجات

اسفرت نتائج الدراسة الميدانية عن مجموعة من الاستنتاجات ابرزها :

- 1- وجود علاقة ارتباط معنوية على مستوى الشركات عينة الدراسة بين مكونات رأس المال الفكري وبين ادارة الجودة الشاملة على ان هذه العلاقة كانت تتسم بدرجة من التباين في قوتها بشأن المتغيرات المدروسة في تلك المنظمات .
- 2- اشرت معطيات الدراسة الميدانية ان هنالك تبايناً في درجة التأثير الذي تختطه مكونات رأس المال الفكري في ادارة الجودة الشاملة في الشركتين عينة الدراسة وفي ذلك منحى للقول بان الشركتين تسود بينهما حالة من التباين في كافة الملامح المعبرة عنهما ( أنشطة وفعاليات، سياسات واجراءات وصولاً الى الافراد والقيادات ) .
- 3- بناءً على ماورد في الفقرة (1) و (2) فقد تبين للباحث ان الشركة الخاصة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية / نينوى تفوق الشركة الوطنية لصناعة الاثاث المنزلي بشأن استراتيجياتها والخطط وحتى الموازنات المخصصة لتنفيذ انشطتها الامر الذي يوفر لنا الفرصة للقول بان ادارة رأس المال الفكري في الشركة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية / نينوى كان موضع اهتمام من قبل القيادات الادارية العليا قياساً بالشركة الاخرى .

## ثانياً: التوصيات

- 1- ضرورة العمل على تكثيف أهمية الاهتمام بالمعرفة في الشركات المبحوثة وعلى نحو يجعل من هذه المعرفة سبباً "وسلماً" للارتقاء قياساً بما هو سائد من الشركات الاجنبية فضلاً عن أقرار علاقة ترابطية بين المعرفة وبين عملية أتراء رأس المال الفكري من منطلق أساسه ان المعرفة تمثل أحد المصادر الفاعلة في هذا الأتراء .
- 2- العمل على أستحضار متطلبات تطبيق نظام الجودة الشاملة ضمن نطاق الشركات المبحوثة سواء تعلق الامر بالالتزام بمنهج التغيير أو الأخذ بفكرة التدريب المستمر وصولاً الى بناء فرق عمل مفالة بهذا الصدد .
- 3- ضرورة الأخذ بفكرة مفادها لاجدوى ولا أمكانية لتطبيق نظام الجودة الشاملة في الشركات المبحوثة دون الاستئثار الافضل لمكونات رأس المال الفكري منها فضلاً عن أيجاد قناعة تامة لدى القيادة الادارية من تلك الشركات بأهمية تحريك مكونات رأس المال الفكري لخدمة نظام الجودة الشاملة .

## قائمة المصادر

- 1-ميرخان، خالد محمد امين، " العلاقة بين الاساليب المعرفية ورأس المال الفكري وأثرها في التوجه الاستراتيجي"، دراسة تحليلية لأراء عينة من مديري مجالس إدارة شركات القطاع الخاص في مدينة الموصل، أطروحة دكتوراة في إدارة الاعمال ( غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق 20030
- 2-Mcshane , steven L.and Glinow , Marry Ann Von , Organizationl Behavior ,McGraw-Hill, USA. 2000,
- 3- Bowen , Bi, A Hands- O Look At Intellectual Capital,management Review Vol 17-3 No.17 , Jone.p.202 ,1998
- 4-العنزي، سعد علي و صالح احمد علي، " ادارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- Marius Ungerer, Developing core capabilities in a financial services firms: an-intellectual capital perspective, doctor dessrtinos in industrial psychology, 5

faculty of economic and management sciences , Rand Afrikans  
University,2004 .

Helen Nemece Rudez, The role of human resource management and human -6  
resource professional in the new economy , master thises in human resource  
management, faculty of economic and management sciences , university of  
Pretoria,south africa

7-عطية، لطيف عبد الرضا، " رأس المال الفكري و إدارة المعرفة : العلاقة والأثر دراسة استطلاعية  
لأراء عينة من مدراء المصارف الحكومية في محافظة الديوانية "، مجلة القادسية للعلوم الإدارية  
والاقتصادية، مجلد 10، العدد 1: 8، 2005 .

8- الطائي، علي حسون "بناء رأس المال الفكري بين إدارة التمكين وفاعلية القرار الاستراتيجي، بحث  
تطبيقي في عينة من المنظمات الحكومية"، مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية، المجلد (11)، العدد  
(39)، 103، 2005.

9-كازم، عبد الله، " أثر رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي "، مجلة القادسية للعلوم الإدارية  
والاقتصادية، مجلد 10، العدد 3، 66 ، 2008

10-يوسف، بسام عبد الرحمن، " أثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز "،  
أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق . 2005 .

11-الفضل، مؤيد محمد علي، " العلاقة بين رأس المال الفكري وخلق القيمة دراسة ميدانية على  
الصناعة المصرفية في دول الخليج العربي "، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 11،  
العدد 3، 3- 4 ، 2009.

12-الجميل، ريم سعد، " العلاقة بين أسلوب فرق العمل و رأس المال الفكري وأثرها في فاعلية فرق  
العمل دراسة لأراء عينة من أساتذة المراكز البحثية والمكاتب الاستشارية وعدد من كليات جامعة  
الموصل "، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.2005.

13-الخفاف، هيثم هاشم قاسم، " المعالجات المحاسبية لمشاكل القياس و الإفصاح عن رأس المال  
الفكري دراسة حالة "، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق،  
2006.

14-السمالك، بشار عز الدين سعيد ، " دور رأس المال الفكري في إمكانية تطبيق تقنية الأيضاء الواسع  
دراسة استطلاعية لأراء المدراء في عينة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى"، رسالة ماجستير  
غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2007.

المكتبة الافتراضية <http://alroya.info/ar/home/al-blog/viewpost/40439>

Human and Social Capital in Rural Development \_EU and US -16  
Perspectives

المكتبة الافتراضية

Article first published online:21 MAR 2008

DOI:10.1111/j.1746-692X.2008.00084.x

17-مرعي، محمد مرعي ، " ادارة رأس المال الفكري في المؤسسات وكيفية تقييمها " 2007  
http://www.aljamal.com-section-31

Ganther , Chavles E , " Maximizing Human Capital People Soft " , Inc.-18  
Vol.7,No.6,February,p.27,2002.

19- العنزي، سعد ونعمة، نغم حسين ، " قياس رأس المال الفكري بين النظرية والتطبيق "، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (9)، العدد (31): 30- 31، العراق، 2002.

20- ألبنا، رياض رشاد، " إدارة الجودة الشاملة مفهومها وأسلوب إرسائها مع توجيهات الوزارة في تطبيقها في مدارس المملكة" 2007 ،  
http://www.hrdiscussion

21- دائرة التطوير والجودة ، " المادة النظرية للشريط المرئي بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة وأهمية تطبيقها في الجامعة"، 2006  
http://www.hrdiscussion

22- obert Kerituer & Angelo Kinicki , " Organizational behavior " , 7th ed  
, McGraw-hill Irwin Companies , New york , USA,2007 , .

23 -ألنعيمي، محمد عبد العال، صويص غالب جليل ، "إدارة الجودة المعاصرة "، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 02009

24-العسزاوي، محمد عبد الوهاب، ، " إدارة الجودة الشاملة "،  
http://www.hrdiscussion 2005

25- وكالة الجامعة للدراسات والتطوير و الاعتماد الأكاديمي، " إدارة الجودة الشاملة"4  
www.imamu.edu.sa/aqa

26- بن عيشاوي، احمد، " إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية "، مجلة الباحث، العدد 4،  
11: 2006 .

27-الجبوري ، ميسر ابراهيم احمد "نظم ادارة الجودة "دار ابن الاثير للطباعة والنشر , جامعة الموصل , كلية الادارة والاقتصاد, العراق , 2008.

بسم الله الرحمن الرحيم  
أنموذج استمارة الاستبانة

هيئة التعليم التقني  
المعهد التقني / موصل  
قسم تقنيات ادارة المواد

م/ استمارة الاستبانة

حضرة السيد المجيب على الاستمارة المحترم

نهديكم أجمل تحياتنا

تمثل هذه الاستمارة جزءاً من مشروع بحث في إدارة الانتاج والعمليات بعنوان (أثر مكونات رأس المال الفكري في تطبيق إدارة الجودة الشاملة دراسة استطلاعية لأراء عينة مختارة من مدراء الشركات الصناعية في محافظة نينوى ) . وتعد مشاركتكم في تقديم الصورة الحقيقية ذات اثر ايجابي في إخراج هذه الدراسة بالمستوى المطلوب.

لذا نرجو تفضلكم مشكورين باختيار الإجابة التي ترونها مناسبة لكل سؤال، علماً بان البيانات المدونة تتسم بطابع السرية والأمانة العلمية، نشكركم على حسن استجابتكم مع تمنياتنا لكم بالنجاح الدائم في أعمالكم.

ملاحظة

يرجى وضع علامة (( √ )) في الأماكن المخصصة للإجابة

## أولاً:- بيانات عامة

### 1- بيانات تخص الشركة

أ- اسم الشركة :

### 2- بيانات تتعلق بالمستجيب على الاستمارة

أ- المنصب (المركز الوظيفي) :

ب- التحصيل الدراسي (الشهادة) :

ت- مدة الخدمة بالشركة :

ثانياً - رأس المال الفكري : ويقصد به المعرفة المفيدة التي يمكن توظيفها واستثمارها بشكل صحيح لصالح الشركة ، ويتكون من رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس المال الزبائني.  
1 - رأس المال البشري : ويتمثل في معرفة العاملين وقدراتهم وخبراتهم ومهاراتهم وابتكاراته

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	تتمتع القيادة الإدارية لشركتنا بالمهارات المتنوعة.					
2	تبدل الشركة قسارى جهدها للاحتفاظ بالعاملين ذوي المعرفة المتميزة.					
3	تستقطب شركتنا العاملين ذوي الخبرات المتميزة باستمرار.					
4	تعطي ادارة شركتنا اهتماماً كبيراً للعاملين المبدعين.					
5	يتم تقييم العاملين في شركتنا على أساس خبراتهم ومعارفهم وانجازاتهم.					
6	تشجع شركتنا على تقديم أفكار جديدة من قبل العاملين لحل مشكلات العمل.					
7	تأخذ شركتنا بآراء ومقترحات العاملين الخاصة بتطوير العمل.					



2- رأس المال الهيكلي : ويتمثل في براءات الاختراع وحقوق النشر والتأليف والعلامة التجارية ومقاييس الرقابة على الجودة وقواعد و أنظمة المعلومات.

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا بشدة
٨	تسعى شركتنا إلى الاستفادة من المعارف لدى العاملين في أعداد خططها المختلفة.					
٩	يعد اهتمام شركتنا بالعلامة التجارية جزءاً مهماً من آراء عملها.					
١٠	تستخدم شركتنا العلامة التجارية الخاصة بها كسلاح للمنافسة.					
١١	تحرص شركتنا على أن تكون لها سمعة جيدة من خلال ما تقدمه من منتجات متميزة إلى الزبائن.					
١٢	تعد إجراءات شركتنا في مجال تقييم جودة منتجاتها جيدة مقارنة بالمنافسين.					
١٣	تمتلك شركتنا أنظمة فحص وتفتيش على المواد والمنتجات التي تتميز بالدقة.					
١٤	تستخدم شركتنا الأساليب الإحصائية في جمع البيانات وتحليلها.					

3- رأس المال الزبائني : ويتمثل في رضا الزبون وولاء الزبون والاحتفاظ بالزبون ومشاركة الزبون والتعاون مع الزبون.

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا بشدة
١٥	تسعى الشركة عينة الدراسة إلى زيادة حصتها السوقية باستمرار.					
١٦	تتعاون شركتنا مع أطراف أخرى كالمجهزين لتحقيق منتجات متميزة.					
١٧	بعد الوقت المستغرق بين اتصال الزبون بشركتنا وتسليمه احتياجاته من المنتجات، قليل نسبياً مقارنة بالمنافسين.					
١٨	تسعى شركتنا باستمرار نحو كسب زبائن محتملين جدد.					
١٩	تقوم شركتنا بمنح زبائنها الدائمين مزايا إضافية كالخصوم النقدي.					
٢٠	تتبادل شركتنا المعلومات مع زبائنها لفتح أفاق جديدة للتعاون بين الشركة والزبائن.					
٢١	تتابع شركتنا شكاوى الزبائن حول منتجاتها باستمرار					

**ثالثاً - إدارة الجودة الشاملة :** وهي من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية الرائدة التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الاختصاصيين والباحثين و الإداريين والأكاديميين الذين يعنون بشكل خاص في تطوير وتحسين الأداء الإنتاجي والخدمي في مختلف الشركات

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
22	تتبنى شركتنا اراء زبائنها في مجال تحسين الجودة					
23	تعمل شركتنا على استمرارية التواصل مع زبائنها					
24	تكرس شركتنا جهودها لخدمة زبائنها					
25	تجهد شركتنا ذاتها بقصد تقديم أجود مالمديها					
26	تستنهض شركتنا أماكنياتها لتحسين جودة منتجاتها					
27	تقدم شركتنا منتجات خالية من العيوب					
28	تعتمد شركتنا الى الافادة من التجارب العالمية في مجال الجودة					
29	تعتمد شركتنا خطوات فاعلة في مجال تبسيط الاجراءات ذات الصلة بعملياتها الإنتاجية					
30	تضع شركتنا عملية خفض التكلفة كأسبقية فاعلة في مجال عملها					
31	تقوم شركتنا بتحديث عمليات الصيانه المستمرة لمعداتها					
32	تجدد شركتنا طاقتها لتقليل وقت انتاج منتجاتها وحتى تقديمها لزبائنها					
33	ترفع شركتنا شعار جودة المنتجات مسؤولية الجميع					
34	تضع شركتنا الجودة كأولوية فاعلة في رسالتها					
35	تعد شركتنا الجودة سلاحاً " تنافسياً" في مجال عملها					
36	تؤمن شركتنا أفضل بيئة لتطبيق نظام ادارة الجودة في مجال عملها					
37	تعمل شركتنا على أقرار الثقة بين كافة المستويات التنظيمية فيها					