

**الدور الوسيط لرأس المال البشري لتأثير التوجه الريادي في إدارة الجودة الشاملة
دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من موظفي الشركة العامة للانظمة الالكترونية**

**The Role of the Human Capital as Moderator variable for the Impact of
Entrepreneurial Orientation in Total Quality Management
An analytical survey of the opinions of a sample of employees General Company for
Electronic Systems**

الكلية التقنية الادارية بغداد

Alya Isam Abbas

عالية عصام عباس

Alya_al_fares@yahoo.com

المستخلص:

هدف البحث الى التحقق من تعاضم تأثير التوجه الريادي في إدارة الجودة الشاملة بتوسيط رأس المال البشري. تألف مجتمع البحث من الشركة العامة للانظمة الالكترونية اما عينة البحث فقد تألفت من القيادات في الادارات العليا والوسطى والتنفيذية (المدير العام ومعاونيه، رؤساء الاقسام، مدراء الشعب، مدراء الوحدات) لتلك الشركة وهي تمثل 30% من مجتمع الدراسة. تم توزيع 40 إستمارة استبيان عليهم، وتم استرجاعها جميعها صالحة للتفريغ والتحليل. تم الاعتماد على البرنامج الاحصائي Spss V.22 لغرض اجراء التحليلات اللازمة لقياس العلاقة مابين متغيرات الدراسة والتأثير الذي يسببه المتغير الوسيط عند دخوله على متغيرات الدراسة الرئيسية. توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات كان ابرزها ما يتعلق بوجود علاقة ارتباط طردية متوسطة ما بين متغير التوجه نحو المخاطرة وبين متغير إدارة الجودة الشاملة. كذلك توصل البحث الى ان المتغير الوسيط ذو تأثير على كل من متغيرات الدراسة (التوجه الرياد وإدارة الجودة الشاملة) إذ ان اي تغير برأس المال البشري بمقدار وحدة واحدة ممكن ان يقود الى تغيير ايجابي في قيمة العلاقة ما بين التوجه الريادي إدارة الجودة الشاملة.

الكلمات المفتاحية: رأس المال البشري، إدارة الجودة الشاملة، التوجه الريادي

Abstract

The aim of this research was to verify the growing influence of the entrepreneurial orientation on total quality management by moderating human capital. The research population consisted of the General Company for Electronic Systems and research sample, it consisted of top leaders in the top, middle and executive (the general manager, assistants, department heads, divisional directors, and unit managers) which represents 30% of the study population. 40 questionnaires were distributed to them, and all of questionnaires were retrieved and valid for analysis. The statistical program Spss V.22 was used for the purpose of conducting the necessary analyzes to measure the relationship between study variables and the effect that the moderator variable causes when entering the main study variables. The research reached a set of conclusions, the most prominent of which was related to the existence of an intermediate direct correlation relationship between the variable risk orientation and the variable of total quality management. The research also found that the moderator variable has an effect on each of the study variables (entrepreneurial orientation and total quality management), as any change in human capital by one unit can lead to a positive change in the value of the relationship between the entrepreneurial orientation to total quality management.

Key words: human capital, total quality management, entrepreneurial orientation

مقدمة

شكلت التغييرات المتسارعة في البيئة التنافسية العالمية وزيادة الوعي بالانشطة الريادية ضغوطاً وتحديات كبيرة على المنظمات، مما حدا بالمنظمات البحث عن سبل جديدة خاصة بها من استراتيجيات الإدارة والتميز تمكنها من التكيف مع البيئة وتنفيذ فلسفة ادارية متقدمة تساعدها على تحقيق ميزة تنافسية على منافسيهم وتعزيز هذا السلوك بإدارة الجودة الشاملة بما يحقق لها اداء متميز وتغيير اليات التفكير المعتمدة بما يتلائم مع هذه التغييرات ويؤدي الى تحقيق الموائمة بينها وبين بيئتها. ان التوجه الريادي عملية تشرح محتوى ريادة الاعمال وهو دليل على ابداع المنظمة ومجازفتها واستباقيتها اضافة الى منافستها والمخاطرة التي تتحملها، فهو يقود المنظمة الى تعزيز الميزة التنافسية والنمو والاداء المتفوق وربطه بادارة الجودة الشاملة لما لها من مزايا تدعم المنظمة كونها واحدة من اكثر الادوات الادارية التي تساعد المنظمات على مواجهة التحديات وتحقيق اداء مرتفع تحقيق تحسين مستمر في جميع عمليات المنظمة من انتاج وتسليم وخدمات ذات جودة عالية تلبي احتياجات الزبائن من خلال إستثمار وتنمية معارف ومهارات العاملين لديها عن طريق رفع كفاءتهم واكسابهم معلومات جديدة تزيد من قدراتهم لاداء مهامهم الحالية والمستقبلية، وقد برزت اهمية راس المال البشري على نطاق واسع في العديد من بحوث ريادة الاعمال. ان راس المال البشري يمثل منهج بديهي للتنبؤ بنتائج الاعمال ودوره المؤثر في ريادة المنظمة واثره الايجابي على البقاء المنظمي عليه جاءت هذه الدراسة من خلال اتباع هذا التوجه الريادي لابد من دعمه بإدارة شاملة ورأس مال بشري مميز. اذ يعد راس المال البشري من اهم موارد المنظمة التي تستخدمها في تطوير وتنفيذ استراتيجيات تهدف الى تحسين الكفاءة والفاعلية وبالتالي توجيه المنظمة لتحقيق ميزة تنافسية قابلة للاستمرار تحافظ على مستوى الاداء الذي اذا ماتم إستثمارها بشكل فعال ادت الى هذه الميزة وتحسين الاداء.

عليه يسعى هذا البحث الى تسليط الضوء على اهمية توجه الشركة المبحوثة الى التوجه الريادي من خلال توفير الدعم والاسناد لإدارة الجودة الشاملة مع تركيز النظر في العلاقة الوسيطة لرأس المال البشري بين إدارة الجودة الشاملة والتوجه الريادي. كما وهدف هذا البحث الى توجيه الشركة المبحوثة نحو التوجه الريادي كوسيلة تحافظ على ثمار إدارة الجودة الشاملة ودعمها برأس مال بشري فعال. وقد قامت الباحثة باختبار العلاقات والاثر بين ادراة الجودة الشاملة والتوجه الريادي ورأس المال البشري في الشركة عينة البحث، وقد جاء هذا البحث في اربع مباحث لختص الاول منها بمنهجية البحث، اما الثاني فقد قدم فيه الجانب النظري، في حين انفرد المبحث الثالث بالجانب العملي، واختتم البحث بالمبحث الرابع الذي تضمن أهم الاستنتاجات والتوصيات.

اولاً: منهجية البحث ودراسات سابقة

1. مشكلة البحث

تتعلق مشكلة البحث من حاجة الشركة المبحوثة إلى إستعمال مواردها بشكل فعال ودعمه بأدوات إدارية فعالة لتحسين اداءها، عليه فان التحدي الذي تواجهه الشركة عينة البحث يتمثل في قدرتها على إنتهاج وتنمية التوجه الريادي عبر تطوير اداء وقدرات الموظفين ودعمها بإدارة الجودة الشاملة، بناءً عليه جاء البحث لاجل الاجابة عن الاسئلة المحورية التالية:

أ- ما ابرز ما توصل اليه الفكر الاداري الحديث بخصوص متغيرات البحث الثلاث (إدارة الجودة الشاملة، رأس المال البشري والتوجه الريادي)؟

ب- ما طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث المراد قياسها (إدارة الجودة الشاملة والتوجه الريادي)؟

ت- ماهو دور رأس المال البشري في الشركة عينة البحث في تعزيز العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والتوجه الريادي؟

2. أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى:

أ- بناء إطار معرفي حول متغيرات البحث (إدارة الجودة الشاملة، رأس المال البشري، و التوجه الريادي) من خلال تتبع انجازات الاديبيات المتخصصة وتجزير المعرفة التي تحويها.

ب- التحقق من نوع العلاقة ما بين متغيرات البحث (إدارة الجودة الشاملة، التوجه الريادي).

ت- التحقق من تأثير رأس المال البشري كمتغير وسيط في تعزيز العلاقة ما بين التوجه الريادي وإدارة الجودة الشاملة.

3. أهمية البحث يمكن تأطير أهمية البحث على وفق ما يأتي:

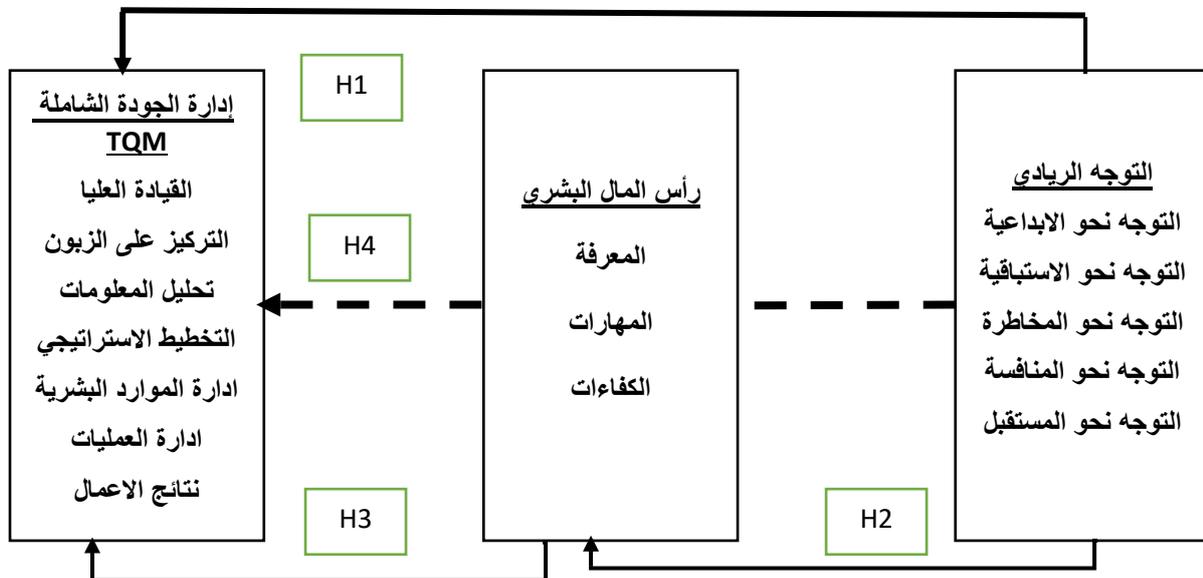
- أ- تشخيص العلاقة ما بين التوجه الريادي و إدارة الجودة الشاملة. ودور التوجه الريادي في رفع مستوى اداء ومخرجات مجتمع البحث في تطبيقها إدارة الجودة الشاملة من خلال بحث عناصر التكامل بين إدارة الجودة الشاملة والتوجه الريادي.
- ب- معرفة مستوى تطبيق وممارسة الشركة مجتمع البحث لمتغيرات البحث (التوجه الريادي، إدارة الجودة الشاملة وراس المال البشري) وتوجيه فكر الادارة العليا للموقع المبحوث بصدد اهمية هذه المتغيرات من خلال الاستمرار في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وابرار دورها في تعزيز التوجه الريادي فيها، والتعرف على مدى الاستفادة من مواردها المتمثلة براس المال البشري في دعم هذه العلاقة ما بين التوجه الريادي وإدارة الجودة الشاملة.
- ت- جاءت أهمية البحث من خلال تقديم البحث ملخصاً عن اهم افكار الباحثين والكتاب لمتغيرات البحث (التوجه الريادي، ادارة الجودة الشاملة و راس المال البشري) اما من ناحية الجانب العملي فيتجلى أهمية البحث من خلال تقديم استنتاجات وتوصيات للشركة المبحوثة بخصوص اعتماد التوجه الريادي والالتزام بتطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة والاهتمام براس مالها البشري.

4. متغيرات البحث والتعاريف الاجرائية لها

- أ- **التوجه الريادي Entrepreneurial Orientation**: مفهوم اساسي في ادبيات الإدارة الاستراتيجية هدفه تحقيق مخرجات مرغوب بها على جميع المستويات الادارية وعبر عمليات المنظمة. واستراتيجية تدفع المنظمة الى تحقيق ميزة تنافسية بالاعتماد على الانشطة خاصة كالابداع، تحمل المخاطرة، المبادرة في دخول الاسواق الجديدة والاستحواذ على الفرص وتلبية حاجات ورغبات الزبائن.
- ب- **إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management**: مجموعة من المعايير التي يجب توافرها في جميع عناصر المؤسسة او العملية سواء بالمدخلات او العمليات والمخرجات من خلال الإستعمال الامثل والفعال لجميع الامكانيات البشرية والمادية .
- ت- **راس المال البشري Human Capital**: الموظفين الذين يتميزون بمجموعة من الكفاءات والمهارات والخبرات القادرة على ادخال التعديلات او التغييرات الجوهرية، وانتاج الافكار الجديدة في مجال عملهم وهم العقول المدبرة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعل المنظمة قادرة على التميز في بيئتها والاستجابة لمتطلبات الزبائن واقتناص الفرص المناسبة.

5. المخطط الفرضي للبحث

يفسر المخطط الفرضي للبحث الموضح في الشكل (1) العلاقة والاثار بين متغيرات البحث الرئيسية ومتغيراتها الفرعية وكالاتي:



شكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على ادبيات الدراسة

6. فرضيات البحث

وضعت الباحثة فرضيتان رئيستان تكون بمثابة حلول مؤقتة او اولية يجري اختبارها باساليب ووسائل مختلفة للتأكد من صحتها او نفيها، وهي كما يلي:

الفرضية الرئيسية الأولى :- (يؤثر التوجه الريادي في إدارة الجودة الشاملة تأثيراً معنوياً وتنبثق منه الفرضيات الفرعية الآتية)

- أ- وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لبعده الابداعية في إدارة الجودة الشاملة.
- ب- وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لبعده الاستباقية في إدارة الجودة الشاملة.
- ت- وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لبعده المخاطرة في إدارة الجودة الشاملة.
- ث- وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لبعده المنافسة في إدارة الجودة الشاملة.
- ج- وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لبعده التوجه نحو المستقبل في إدارة الجودة الشاملة.

الفرضية الرئيسية الثانية:- (يؤثر التوجه الريادي في رأس المال تأثيراً معنوياً وتنبثق منه الفرضيات الفرعية الآتية)

- أ- وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لبعده الابداعية في رأس المال البشري.
- ب- وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لبعده الاستباقية في رأس المال البشري.
- ت- وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لبعده المخاطرة في رأس المال البشري.
- ث- وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لبعده المنافسة في رأس المال البشري.
- ج- وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لبعده التوجه نحو المستقبل في رأس المال البشري.

الفرضية الرئيسية الثالثة:- يؤثر رأس المال البشري في إدارة الجودة الشاملة تأثيراً معنوياً وتنبثق منه الفرضيات الآتية

- أ- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لبعده المعرفة في إدارة الجودة الشاملة.
 - ب- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لبعده المهارات في إدارة الجودة الشاملة.
 - ت- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لبعده الكفاءات في إدارة الجودة الشاملة.
- الفرضية الرابعة: يتعاظم تأثير التوجه الريادي في إدارة الجودة الشاملة في توسيط رأس المال البشري.

7. منهج البحث، مقاييسه واسلوب جمع البيانات :

اعتمدت الباحثة المنهج الاستطلاعي الوصفي في التعامل مع مشكلة البحث، وقد تم استعمال الاستبانة كأداة رئيسة للبحث والتي تم تقسيمها الى ثلاث محاور رئيسة تمثل متغيرات البحث (إدارة الجودة الشاملة) و (التوجه الريادي) و(رأس المال البشري) . تم تصنيف فقرات متغيرات البحث تبعاً لمتغيراته الفرعية ، وتكونت من:

الجدول رقم (1) فقرات الاستبانة

المتغير	مقاييس المتغيرات	المصادر المعتمده في تحديد مقاييس المتغيرات
إدارة الجودة الشاملة	<ul style="list-style-type: none"> - القيادة العليا - التركيز على الزبون - تحليل المعلومات - التخطيط الاستراتيجي - إدارة الموارد البشرية - إدارة العمليات - نتائج الاعمال 	(Durate et al.,2013:346-358) (Sharma & Kodali,2008:599-621) جائزة مالكوم بالدريج
التوجه الريادي	<ul style="list-style-type: none"> - التوجه نحو الابداعية - التوجه نحو المخاطرة - التوجه نحو الاستباقية - التوجه نحو المنافسة - التوجه نحو المستقبل 	(CHING,2016: 143-149)
رأس المال البشري	<ul style="list-style-type: none"> - المعرفة - المهارات - الكفاءات 	(مفتاح، 2016: 11-9)

المصدر : اعداد الباحثة بالاعتماد على الادبيات السابقة

8. الصدق والثبات

أ- **الصدق الظاهري:** تم تحقيق الصدق الظاهري للاستبانة من خلال عرضها على مجموعة من اساتذة الكلية لغرض التحقق من وضوح فقرات الاستبانة. تم الاخذ بإرائهم وتعديل فقراتها في ضوء الملاحظات والتوصيات واستناداً الى اراء الخبراء فقد تحقق الصدق الظاهري.

ب- **اختبار الثبات:** يقصد بالثبات ان المقياس يعطي النتائج نفسها لو اعيد تطبيقه على المنظمة نفسها بعد مدة من الزمن. تم حساب معامل الثبات باستعمال اختبار (الفـا- كرونباخ Cronbach`s Alpha) لغرض قياس ثبات الاستبانة. وكانت النتائج المحسوبة وفق الجدول (2) كالآتي:

الجدول رقم (2) نتائج اختبار الفـا- كرونباخ لقياس الثبات

معامل الثبات	الاستبيان
0.82	إدارة الجودة الشاملة
0.71	التوجه الريادي
0.77	رأس المال البشري

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Spss

9. حدود وعينة البحث

أ- **الحدود المكانية:** وقع اختيار الباحثة على الشركة العامة للانظمة الالكترونية مجتمعاً للبحث، وهي احدى الشركات التابعة لوزارة الصناعة والمعادن، تأسست الشركة العامة للانظمة الالكترونية سنة 2016 بعد دمج شركتين وهي (الشركة العامة للمنظومات والشركة العامة لنظم المعلومات) والتي ابتدأت عملها كمراكز منذ عام 1983، والشركة رائدة في تقديم الحلول الهندسية المتكاملة وتنفيذ المشاريع والعقود في مجالات تجهيز وتنصيب وتأهيل منظومات السيطرة DCS,PLC والاتصالات ومجهزات القدرة غير المنقطعة UPS والموازين الجسرية وتجهيز وتنصيب وتشغيل والاشراف على محطات الطاقة الكهربائية لكافة الانواع والسعات اضافة الى الصناعة البرمجية الحديثة لكافة البرامجيات وذلك من خلال امكانية الشركة المتأنية من خبرتها التي تتجاوز 30 عام وكذلك التعاون مع الشركات العالمية الرصينة Microsoft, Oracle IBM, والارشفة الالكترونية والطاقة المتجددة واتمة البيانات وتصميم وتصنيع البطاقات . وان معظم كوادر الشركة من المهندسين والمبرمجين والحاصلين على شهادات من شركات عالمية متخصصة كما تنظم دورات تخصصية لمنسوبي شركتنا والجهات والوزارات الاخرى في مختبراتها المجهزة من شركات عالمية متخصصة لتساهم في تاهيل وتطوير الكوادر الفنية ، اما عينة البحث فشملت 40 موظف من جميع المستويات الادارية.

ب- **الحدود الزمانية:** استغرقت الباحثة في البحث النظري والميداني للبحث مدة زمنية بحدود خمسة أشهر ابتداءً من 2018/9/1 الى 2019/2 /28.

ت- **عينة البحث:** تم إختيار عينة قصدية تتألف من الادارة العليا ممثلة بالمدير العام للشركة ومعاونيه ورؤساء الاقسام والشعب والوحدات.

10. الادوات الاحصائية المستخدمة

استخدمت الباحثة حزمة البرنامج الاحصائي (SPSS v.22) وتم استعمال الاساليب الاحصائية الاتية:

أ- اختبار (الفـا- كرونباخ Cronbach`s Alpha) لغرض قياس مدى صدق وثبات الاستبانة.

ب- التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة.

ت- الاحصاءات الوصفية (الوسط الحسابي، انحراف معياري، الاهمية النسبية)

ث-معامل الارتباط Pearson

ج- تحليل الانحدار البسيط والمتعدد.

11. بعض الدراسات السابقة

أ- دراسات سابقة عربية واجنبية تتعلق بمتغير إدارة الجودة الشاملة

➤ دراسة عبيد، سلمان (2014)

عنوان الدراسة	أثر الاستثمار براس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة/ دراسة تطبيقية على شؤون الجمارك بمملكة البحرين
عينة الدراسة	تكونت عينة الدراسة من (213) من الموظفين العاملين بقطاع الجمارك اذ تم اختيار عدد من رؤساء الاقسام، المشرفين بشؤون الجمارك، وضباط الجمارك في مواقع مختلفة
هدف الدراسة	دراسة تأثير الاستثمار براس المال الفكري ودوره في تحقيق إدارة الجودة الشاملة كدراسة تطبيقية على شؤون الجمارك بمملكة البحرين، التعرف على مكونات راس المال الفكري والعلاقة بينهما، توضيح اهمية استثمار راس المال الفكري في مساعدة الإدارة العليا في تصميم منهج يرتقي بها لتحقيق الجودة الشاملة للمنظمة
الأساليب المعتمدة	المنهج الوصفي التحليلي مستخدم الاستبانة كأداة لجمع بيانات العينة
أهم الاستنتاجات	ان ممارسة ادارات شؤون الجمارك للاستثمار براس المال الفكري يؤثر ايجابيا على مستوى الجودة الشاملة المطبقة فيها، كما ان تحقيق إدارة الجودة الشاملة بالادارات المختلفة لقطاع الجمارك بمملكة البحرين يتأثر بشكل كبير بدور الإدارة العليا القائمة بشؤون الجمارك.

➤ دراسة الكلية التقنية الإدارية بغداد (2016) Aquilani et al.,

عنوان الدراسة	مراجعة أدبية منهجية على عوامل النجاح الحاسمة لإدارة الجودة الشاملة وتحديد طرق جديدة للبحث A systematic literature review on total quality management critical success factors and the identification of new avenues of research
عينة الدراسة	اختارت الدراسة عدداً من قواعد البيانات ومحركات البحث المستخدمة من قواعد البيانات Ebsco ، JSTOR ، و Springerlink ومحرك البحث Google Scholar. وتم تحليل ما مجموعه 103 مقالة تم نشرها من عام 1993 وحتى عام 2016
هدف الدراسة	تقديم مراجعة منهجية للأدبيات لتحديد طرق البحث جديدة بما يتماشى مع التغيرات المستمرة في الجودة والإدارة المطلوبة للشركات خاصة فيما يتعلق بالزبائن، كما يشير هذا العمل إلى نقطة بداية وبعض الخطوات الرئيسية التي يجب على المديرين اتباعها للتركيز على أهم عوامل النجاح الحرجة لشركتهم. كما حدد قيود هذه الدراسة في ان قواعد البيانات ومحرك البحث المستخدم لا يغطي جميع المصادر التي يمكن الوصول إليها. على الرغم من استعمال عدد كبير من الكلمات الرئيسية، وغيرها من الكلمات الرئيسية المحتملة.
الأساليب المعتمدة	مراجعة منهجية للأدبيات وهي طريقة مبتكرة تماما في العلوم الاجتماعية وغير مستخدمة بكثرة في دراسات إدارة الجودة الشاملة من خلال مراجعة دورية يومية واستعمال ثلاث قواعد بيانات.
أهم الاستنتاجات	قدمت هذه الدراسة مراجعة أدبية منهجية لجميع العوامل الأساسية لإدارة الجودة الشاملة وحددت طرق البحث الجديدة والنهج المختلفة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة، مع التركيز على الدور الرئيسي الذي يمثل الزبائن في تحقيق النجاح المستمر.

ب- دراسات سابقة عربية واجنبية تتعلق بمتغير الدراسة التوجه الريادي

➤ دراسة رشيد والسلطاني (2013)

عنوان الدراسة	التوجه الريادي في منظمات الاداء العالي: دراسة تحليلية لاراء عينة من القيادات الادارية في جامعة الامارات العربية المتحدة
عينة الدراسة	عينة من القيادات الجامعية في كليات جامعة الامارات العربية المتحدة، عمداء كليات، معاونين، مديري البحث والتطوير، رؤساء الاقسام، ومساعدين رئيس الجامعة وتم توزيع (103) استبانة.
هدف الدراسة	الكشف عن مستوى توفر خصائص منظمات الاداء العالي في عينة البحث، فضلا عن الكشف عن مستوى ممارسة الجامعة عينة البحث للسلوك الريادي في ضوء ابعادها الابداعية، المخاطرة، والاستباقية) واختبار العلاقة والاثار المحتملة بين خصائص منظمات الاداء العالي وابعاد التوجه الريادي
الأساليب المعتمدة	استمارة الاستبانة وبعض الأساليب الإحصائية المناسبة للتحليل والاختبار
أهم الاستنتاجات	ان منظمات الاداء العالي تعكس توجهها واضحا نحو الانشطة الريادية، إذ ظهر حرص الكليات المبحوثة على تبني خصائص الاداء العالي فضلا عن التوجه الواضح نحو الاعمال الريادية.

➤ دراسة (Lomberg et al., 2016)

التوجه الريادي: التأثيرات المشتركة لابعاد التوجه الريادي في اداء المنظمة Entrepreneurial Orientation: The Dimensions' Shared Effects in Explaining Firm Performance	عنوان الدراسة
في عينة غير متجانسة من شركات التكنولوجيا المتطورة ذات التقنية العالية، شركات ذات تقنية منخفضة، وشركات متعددة القطاعات من مؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم في ستة بلدان: أستراليا وفنلندا والمكسيك وهولندا والنرويج والسويد ووزعت أكثر من 500 من المديرين والموظفين.	عينة الدراسة
سلط الضوء على توضيح العلاقة بين التوجه الريادي (EO) واداء المنظمة للشركات متوسطة وصغيرة الحجم وكيف تختلف هذه العلاقة باختلاف حالات وموضع المنظمة في السوق	هدف الدراسة
دراسة استقصائية للشركات التي تم جمعها من قبل مجموعة أبحاث التحالف الاستراتيجي وباستثناء أولئك الذين لديهم بيانات مفقودة	الأساليب المعتمدة
كانت هناك 1.024 من الشركات الصغيرة والمتوسطة التي دخلت التحليلات.	أهم الاستنتاجات
تظهر النتائج التجريبية لهذه الدراسة أن التوجه الريادي مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بأداء الشركات ، اذ توفر نتائجهم بعض البصيرة المفيدة في العلاقة بين التوجه الريادي وأداء الشركة. كما هو موضح في تحليل العينات ، نلاحظ بوضوح أن التأثيرات تختلف بين الشركات ذات التكنولوجيا المتطورة وذات التكنولوجيا المنخفضة والمتعددة القطاعات. وبناءً على هذه الملاحظات ، نعتقد أن أبحاث التوجه الريادي يجب أن تتحكم في مثل هذه الاختلافات القطاعية. كما شجعت الدراسة الباحثون لتكرار وتوسيع البحث إلى سياقات أخرى المحتملة يمكن أن تتحقق التوجه الريادي على نحو أفضل	

ت- دراسات سابقة عربية واجنبية تتعلق بمتغير البحث راس المال البشري

➤ دراسة مفتاح، مريم (2016)

دور راس المال البشري في تحسين تنافسية المؤسسة/ دراسة استطلاعية في الشركة الوطنية للتأمينات- وكالات بسكرة/ الجزائر	عنوان الدراسة
الشركة الوطنية للتأمينات ASS وكالات بسكرة، بلغت عينة البحث 65 موظف تم استبعاد 3 وبالتالي كان عدد الاستبيانات التي تم تحليلها 62 استبانة	عينة الدراسة
هدفت الدراسة الى تحديد العلاقة بين راس المال البشري وتنافسية المؤسسة	هدف الدراسة
استعمال المنهج الوصفي التحليلي الذي يسمح بوصف متغيرات الدراسة من خلال الاستبيان واستعمال ادوات احصائية في معالجتها بالاستعانة بنظام التحليل الاحصائي SPSS	الأساليب المعتمدة
ان الوصول الى الاداء المتميز لايمكن تحقيقه الا بتوفر المعارف ، الكفاءات والمهارات التي تتطلب الاهتمام بها وتطويرها وتمييزها عن طريق التعليم المستمر والتحفيز والذي بدوره يرفع اداء المنظمة والوصول الى الاداء المتميز والتفرد في السوق عن طريق احراز حصة سوقية او خفض تكاليف او تحقيق جودة المخرجات.	أهم الاستنتاجات

➤ دراسة (Dimov, 2017)

فهم نوعي لرأس المال البشري باتجاه أبحاث ريادة الأعمال Towards a qualitative understanding of human capital in entrepreneurship research	عنوان الدراسة
تم توزيع أكثر من 120 استبانة من الولايات المتحدة الأمريكية ، لعينة عشوائية من رواد الاعمال الناشئين	عينة الدراسة
الغرض من هذا البحث هو إعادة النظر في مفهوم وقياس رأس المال البشري في بحوث ريادة الأعمال.	هدف الدراسة
استمارة الاستبانة ، و مقياس التحليل المقارن النوعي qualitative comparative analysis	الأساليب المعتمدة
أن العلاقة بين رأس المال البشري الريادية هي أفضل تمثيل لحالات ايجابية متعددة، كما تقدم المناقشة والنتائج رؤى جديدة وقيمة للباحثين في ريادة الأعمال من أجل وضع المفاهيم واستعمال هياكل رأس المال البشري.	أهم الاستنتاجات

12. مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

- أ- تناولت العديد من الدراسات السابقة موضوع التوجه الريادي، إدارة الجودة الشاملة، وراس المال البشري، ولكن لا توجد دراسة ربطت بين المتغيرات الثلاث، فقد جاءت الدراسة الحالية لتتبنى وجهة نظر جديدة من خلال حدثا الربط بين متغيرات الدراسة لاسيما في البيئة العراقية على حد اطلاع الباحثة.
- ب- وتم الاستفادة من الدراسات السابقة من خلال الاهتمام الى بعض المراجع والدراسات والمواقع الالكترونية المتعلقة بموضوع الدراسة مما سهل الطريق في بناء الإطار النظري للدراسة، فضلاً عن الاطلاع على منهجيات هذه الدراسات و ملاحظة تسلسل فقراتها بالشكل الذي مكن الباحثة من بلورة مشكلة الدراسة ودعم منهجيتها والتعرف إلى الوسائل الإحصائية المستخدمة.
- ت- تناولت الدراسة خمسة أبعاد للتوجه الريادي إذ لم تعتمد أي من الدراسات العربية السابقة.

ثانياً: الجانب النظري

1. مفهوم الريادة والتوجه الريادي entrepreneurial orientation

الريادة عملية يهدف من خلالها الافراد او المجموعات للوصول الى فرص جديدة تحقق قيمة لهم، ولكي يتمكن الريادي من تحقيق هذا الهدف عليه اتباع سلسلة من السلوكيات والاساليب التي تضمن استثمار الفرص وتكوين مشروع ريادي جديد هذا ما يطلق عليه السلوك الريادي (entrepreneurial behavior)، اما على مستوى المنظمات فأن السلوكيات يعبر عنها بالتوجه الريادي entrepreneurial orientation. فالريادي هو الشخص الذي لديه القدرة على توليد ابتكارات وابداعات لتحقيق قيمة حقيقية من الفرص المدركة (Thompson,2004:244).

تتبع المؤلفات الخاصة بالتوجه الريادي من بيان miller,1983 لشركة المقاولات التي كانت تطرح ابتكارات في سوق المنتجات وتتعهد بعض الشيء في دعم المشاريع الخطرة وهي اول من استخدم الاستباقية وضرب المنافسين ، وقد حدد الباحثون من ذلك الحين التوجه الريادي باعتباره التوجه الذي يتبنى العمليات والممارسات واساليب اتخاذ القرار التي تؤدي الى دخول جديد للاسواق بما في ذلك دعمها بسلوكيات استباقية مبتكرة وخطرة. (Wang , etal.,2017:376)

لقد ظهر التوجه الريادي (EO) Entrepreneurial orientation تحت تصنيفات مختلفة ولكنها متشابهة من ناحية المصطلح والاهداف مثل السلوك الريادي، وريادة الاعمال (Lee & Hsieh,2010:109). لكن التوجه الريادي برز كواحد من اكثر المفاهيم والمصطلحات المتداولة على نطاق واسع في ادبيات الإدارة الاستراتيجية وريادة الاعمال. فهو وضع او حالة منظمة استراتيجية تجذب العمليات والممارسات والانشطة المحددة التي تمكن المنظمة من تكوين قيمة من خلال اقتناص الفرص في محاولات ريادية (Raymond,etal.,2015:3741). في بيئة الاعمال المتغيرة اليوم اصبحت ريادة الاعمال اكثر اهمية بسبب التأثير الايجابي الذي يطرأ على الاداء المنظمي فضلا عن دعم الميزة التنافسية المستدامة، عليه تم تركيز النظر الى التوجه الريادي من خلال مجموعة كبيرة من الابحاث بأعتبره مفهوم جوهرى يحوي قدر كبير من التركيز النظري والتجريبي الذي يدعم اعمال المنظمات الريادية (Al-Dhaafri etal.,2016:92).

بشكل عام، يشير مفهوم التوجه الريادي الى التوجه الاستراتيجي للمنظمة للحصول على توجه ريادي في اساليب اتخاذ القرارات وممارسات المنظمة فهو يعكس قدرة المنظمة على تحديد وإستثمار الفرص غير المستغلة في بيئة الاعمال كمبدأ عام للمنظمة، اذ انه يوضح استراتيجية الإدارة العليا فيما يتعلق بالابداع والابتكار والمخاطرة. كما وعرفه علماء اخرون على انه "العمليات والممارسات والاساليب وفلسفة التشغيل واسلوب صنع القرار الذي تستخدمه إدارة المنظمة من اجل إدارة المشاريع الريادية" (CHING,2016:139).

عرفت الريادة بتعاريف متعددة حسب وجهات نظر الكتاب والباحثين في مجال الإدارة والاعمال. فالريادة وفقاً لما قدمه Schumpeter 1934 تتميز كمفهوم في سعي المنظمة لتحقيق الربحية والنمو من خلال التوجه الاستراتيجي والسلوك المبتكر ودمج موارد المنظمة للتكوين قيمة. كما عرفها اخرون بانها عملية انشاء مشروع جديد، ادخال جديد للموارد والاستفادة من الفرص بطريقة تزيد من التأثير على السوق (NAALA,2016:49-50).

و يشير مفهوم التوجه الريادي الى العمليات، الممارسات، طرق صنع القرار والتوجه الاستراتيجي على مستوى المنظمة التي تساعد على تحقيق الاداء المتميز وكسب ميزة تنافسية. اذ يعد التوجه الريادي تعبيراً عن عقلية المنظمة الريادية التي تؤثر على عملياتها واداءها الاستراتيجي، وهو يمثل بشكل رئيسي استجابة المنظمات والشركات لأحتياجات السوق المحتملة والمستقبلية، إذ ان المنظمة ذات التوجه الريادي هي التي تجذب الفرص الجديدة وتحمل المخاطرة الى حد ما وتستخدم العديد من الباحثين لاكتشاف وابتكار منتجات وخدمات استباقية (Kocak etal.,2017:251).

من ناحية اخرى، اصبح التوجه الريادي (EO) Entrepreneurial orientation موضوعاً شائعاً في مجالات البحث في ريادة الاعمال التي يتزايد الابحاث فيها واصبح محوراً مهيماً لادبيات ريادة الاعمال لأكثر من 30 عاماً كونه الدافع وراء جهود نجاح المنظمة (Covin and Wales,2012:140).

عليه فالتوجه الريادي هو مجموعة من السلوكيات التي تمتاز بها المنظمة هذه السلوكيات لها صفة الابداع، الاستباقية، المنافسة الهجومية وتحمل المخاطرة والاستقلالية (Emiel,2016:806) كما يضيف Lomborg ان التوجه الريادي يعبر عن الوضع الاستراتيجي المنظمي من خلال قيام المنظمة بأستعمال سلوكيات وطرق واساليب اتخاذ قرار خاصة من اجل كسب فرص ومجالات ريادية محددة (Lomborg etal.,2016:3). كما ويعد من اكثر التطبيقات على مستوى المنظمة شيوعاً التي تستخدمها المنظمة لانشاء ريادة الاعمال Entrepreneurship (Anderson,etal.,2015:34)

2. أبعاد التوجه الريادي Entrepreneurial Orientation Dimension

ان اصل التوجه الريادي للاعمال تم ايجاده من قبل Miller (1983)، اذ قدم ثلاث ابعاد رئيسة للتوجه الريادي والتي تشمل الابداع، الاستباقية والمخاطرة. وتم توسيعه في وقت لاحق من قبل Covin & Slevin عام 1989 اذ تم تطوير التوجه الريادي من خلال التراكم المعرفي ليصبح اسلوب قوي ودقيق بما فيه الكفاية لتتبنه المنظمات واستعماله في الممارسات الادارية، العمليات وطرق واساليب صنع واتخاذ القرارات. وقد استخدمت هذه الابعاد على نطاق واسع من قبل العلماء والباحثين في الدراسات السابقة وبعض الدراسات الحديثة لبعض الباحثين الذين اتبعوا النموذج الثلاثي الابعاد الذي ابتكره Miller ، الذين اتفقوا على ان هذه الابعاد الثلاثة تمثل النظرة المفاهيمية للتوجه الريادي بشكل افضل. الا انه في وقت لاحق تم تطوير ابعاد التوجه الريادي من قبل Lumpkin and Dess (1996) باضافة بعدين آخرين هما الاستقلالية autonomy والتنافسية الهجومية competitive aggressiveness، وعلى الرغم من انهم اقترحوا هذين العاملين كعوامل اضافية للتوجه الريادي في منظمات الاعمال، الا انهم اتفقوا على ان الابتكار، الاستباقية والمخاطرة هي العوامل الرئيسية للتوجه الريادي (NAALA,2016:51-52). ويرى بعض الباحثين ان هذه الابعاد لا تكفي في شرح جميع تأثيرات التوجه الريادي على اداء المنظمة والبيئة الخارجية، فذكر بعض الباحثين خمسة ابعاد يتم من خلالها قياس وفحص التوجه الريادي وهي تقبل المخاطرة، الابداعية، الاستباقية، المنافسة الهجومية، والتوجهات المستقبلية (CHING,2016:139) وكما يوضحها شكل(2) وبناءً عليه سوف يتم اعتماد هذه الدراسة في قياس التوجه الريادي على الابعاد الخمسة للتوجه الريادي المذكورة اعلاه



شكل(2) ابعاد التوجه الاداري

المصدر: الباحثة بتصريف،(CHING,2016:140)

من خلال الشكل اعلاه نتطرق الى ابعاد التوجه الريادي بدءاً من :

أ- التوجه لتقبل المخاطرة Risk-taking orientation: على الرغم من ان المخاطرة والمجازفة تكبد المنظمات الكثير من التكاليف، الا انه اصبح من الضروري ان تأخذ المنظمات المخاطرة بنظر الاعتبار في ظروف التغيير المستمر ومتطلبات الزبون من اجل الحفاظ على الاداء المتميز. وتقبل المخاطرة هو رغبة المنظمة في اشراك مواردها في المشاريع، الانشطة

والحلول التي تكون نتائجها غير مؤكدة بطبيعتها، اذ تكون المنظمة جريئة وشرسة في السعي وراء الفرص وتفضيل المشاريع عالية المخاطر مع فرص عوائد عالية مقارنة بالمشاريع ذات المخاطر المنخفضة (Jalali et al.,2013:172).

كما وعرف التوجه نحو المخاطرة ايضا على انه قيام المنظمات بالمغامرة بأعمال جريئة في اسواق غير معروفة وتخصيص جزء كبير من مواردها من اجل مشاريع غير مؤكدة النتائج، وقد تمت الاشارة في دراسات وبحوث سابقة الى ان المنظمات الموجهة نحو المخاطرة تتشابه بشكل متواصل عند البحث عن الفرص كما ولديها الرغبة في الاستكشاف والإستثمار، لذلك للتوجه نحو المخاطرة انعكاس هام على اداء المنظمات في جذبها نحو تبني سياسة عدم التاكيد، في المقابل ان غياب سلوك المخاطرة عن المنظمات قد يؤدي بها الى اداء منخفض وحجبها عن ادخال الابتكارات والقيام بانشطة جديدة مميزة وهذا بالتالي يؤدي في النهاية الى هبوط وانخفاض مستوى اداء المنظمات وخسارة الزبائن وفرص السوق (CHING,2016:143-144).

ان تقبل توجه المخاطرة يكمل الابداعية والاستباقية للمنظمة لانه بدون مجازفة يصعب على المنظمات الريادية ان تستثمر في البحث والتطوير اللازم لها لكي تصبح رائدة في السوق. كما وتقوم المنظمات ايضا بعملية معالجة الاخطار من خلال تحديد الاخطار المحتملة على الاعمال تحليلها، تخفيفها ومنعها الى جانب موازنة الكلفة لحماية المنظمة من الاخطار مقابل كلفة التعرض لتلك المخاطر (NAALA,2016:56)

ب- **التوجه نحو الابداعية Innovativeness orientation**: ويقصد به دعم المنظمة للابتكار، وادخال منتجات وخدمات جديدة، وتطوير عمليات وممارسات جديدة. اذ انه ميل المنظمة للشروع بالتجريب والابتعاد عن الممارسات الراسخة. كما وعرفه باحثين اخرين على انه رغبة المنظمات في دعم الابتكار والتجريب لتقديم منتجات او خدمات، قيادة تكنولوجية، بحث وتطوير جديد لتطوير عمليات جديدة تدعم اداء المنظمة (Li, et al.,2009:444). من الجدير بالذكر ان على المنظمة ملاحظة ان التغييرات الكثيرة والشكوك التي تحدث في البيئة الخارجية ليست مجرد خطر للمنظمة ولكن ايضا فرصاً جديدة، وبالتالي تحتاج المنظمة الى استراتيجيات جديدة ومبتكرة للاستفادة من هذه الفرص واقتناصها لتحفز الاداء العالي لانه من الضروري ان تستجيب المنظمات للبيئة الخارجية غير المؤكدة وتواكبها من اجل البقاء (CHING,2016:145)

ت- **التوجه نحو الاستباقية Proactiveness orientation**: هي البحث عن الفرص والسلوك التجسسي الذي ينطوي على الريادة في تقديم اساليب، تقنيات، منتجات، خدمات وعمليات جديدة من قبل منظمة للسوق قبل المنظمات المنافسة. إذ تتطوي الاستباقية على الاستيلاء على المبادرات في السوق، كما انها تعبر عن موقف المنظمة من توقعات الاعمال، احتياجات وتغييرات السوق والتغييرات في بيئة التشغيل operating environment المستقبلية. تمثل الاستباقية السلوك الذي تنتهجه المنظمة من اجل البحث عن الفرص الجديدة والنظر الى الامام كما تتطوي على التنبؤ بأحتياجات المنافسين وتوجهاتهم المستقبلية للتفوق عليهم من خلال الدخول الى مساحات سوقية جديدة وتحقيق الريادة وتوقع الطلب في المستقبل وتحقيق التمايز وقيادة السوق (Lomborg et al., 2016:3). يتمتع التوجه نحو الاستباقية باهمية مميزة، إذ انه يدفع المنظمات نحو العمل بصورة جديّة ودراسة وتوقع الطلب المستقبلي للسوق وبالتالي يكون ميزة الطرح الاول first-mover تجاه المنافسين، وبكونه مرتبطاً بهذا التفوق التنافسي والريادة في السوق فان توجه الاستباقية قادر على تمكين المنظمات من تكوين التغيير الايجابي في بيئة العمل وهذا مهم جدا ومفيد للمنظمات التي تعاني من الركود فضلا عن التغييرات المتصاعدة للبيئة الخارجية والتحويلات في الطلب بسرعة عالية، يجعل المنظمة بحاجة سريعة للتنبؤ بسلوك الزبائن والمنافسين لمواجهة الطلب والتأقلم مع معدلات التغيير في توجهات السوق. وفي حين ان البيئة المتغيرة تأتي ابضاً مع وفرة من الفرص والخصائص المستقبلية، يساعد التوجه الاستباقي الذي تتبناه المنظمة الاستفادة من هذه الفرص الناشئة في البيئة المتغيرة كما ويدفعها الى اتخاذ المبادرة من اجل تحقيق ميزة تنافسية، اذ ان من المفترض على المنظمات التي لديها هذا التوجه السعي المستمر وراء الفرص الناشئة والذي من شأنه تحقيق تفوق المنظمة على المنظمات المنافسة الاخرى

(Li et al.,2009:444). لذلك من المهم ان تكون منظمات ريادة الاعمال سباقية، خاصة وان المنافسة اصبحت قوية في السوق العالمية لاجل الحصول على عائد مرتفع من استثمارتها واثبات سمعتها في السوق، والاستباقية بحاجة الى قدر كبير من المثابرة والقدرة على التكيف والتسامح مع الفشل للمحاولة من جديد (NAALA,2016:55)

ث- **التوجه نحو المنافسة الهجومية Competitive-Aggressiveness Orientation**: تبرز اهمية هذا البعد في التصدي لشدة المنافسة الكبيرة الناتجة عن بيئة عدم التاكيد خلال فترة انكماش المنظمات، وتعرف المنافسة الهجومية بأنها الكيفية التي تستجيب بها المنظمات للتوجهات والمطالب التنافسية الموجودة في السوق (Li et al.,2009:444) ، كما وانها تعبر عن جهود المنظمة المكثفة للتغلب على منافسيها في الصناعة و تتميز هذه الجهود بموقف مضاد ورد فعل قوي. واكدت بعض الدراسات ان على المنظمة ان تسعى للحصول على موقع متميز في السوق عن طريق توجه الاستباقية وان تحمي هذه المكانة من خلال المنافسة الهجومية (CHING,2016:148).

كما تشير المنافسة الهجومية الى ميل المنظمة الى تحدي منافسيها بشكل مباشر ومكثف لاجل تحسين موقعها الاستراتيجي والدخول الناجح للسوق، اي التفوق على منافسي الصناعة في السوق. كما وتعكس رغبة المنظمة في ان تكون غير تقليدية بدلا من الاعتماد على الطرق التقليدية للتنافس، ويستخدم هذا الجانب في قياس الكيفية التي تتعامل بها المنظمة مع التهديدات التي تواجهها والاستجابة القوية للفرص نحو تحقيق الميزة التنافسية. وتختلف المنافسة الهجومية عن الاستباقية، إذ تشير الاستباقية الى مدى ارتباط المنظمة بفرص السوق في عملية تكوين الطلب على منتجاتها وخدماتها ، بينما تشير المنافسة الشرسة الى كيفية ارتباط المنظمات بالمنافسين اي كيف تستجيب المنظمات للتوجهات الجديدة وتقرض وجودها بالفعل في السوق (NAALA,2016:56-57).

ج- **التوجه نحو المستقبلية futurity orientation** : على الرغم من ان التوجه المستقبلي اقل طرحا في الاديبيات والابحاث السابقة لمنظمات الاعمال، الا انه من المتوقع ان يتزايد الاهتمام به حديثاً بالنظر الى تزايد عدم التاكيد البيئي في العصر الجديد، ان هذا البعد يجسد ضرورة إستراتيجية للمنظمة التي تهدف الى تحقيق ميزة تنافسية في السوق على المدى الطويل فهو يساعد المنظمة على تقليل التوتر والقلق بشأن السنوات القادمة تنافسياً، اذ انه يوفر موطئ قدم للمنظمة للتعرف على انواع، اشكال ودرجات التغييرات المحتملة والتأثيرات المرتبطة بمجال التنافسية، الصناعة والسوق. اضافة لذلك فقد اكدت الدراسات السابقة لمنظمات الاعمال بان الاداء المرتفع كان للمنظمات التي تولي التركيز على مستقبلهم في توجههم الاستراتيجي، كما وضح Miller and Friesen's (1978) ان العلاقة بين المستقبل واداء المنظمة كان التركيز والاساس في الإدارة الاستراتيجية فهو الذي يصوغ الرؤيا والرسالة للمنظمة وهو واحداً من الابعاد الاساسية في بناء القرار الاستراتيجي (CHING,2016:149).

3. مفهوم راس المال البشري Human Capital

بدأ استعمال مفهوم راس المال البشري منذ اوائل الستينات من القرن العشرين حسب ما ورد في ادبيات Schultz و Gary Becker اذ تم تداول هذا المفهوم في سوق الاعمال كأداة لجذب الانتباه نحو اهمية مساهمة العمال في نجاح اداء المنظمة، وعليه يعتبر راس المال البشري من المفاهيم المهمة التي ابدت المنظمات الاهمية اتجاهاً، وقد ازدادت البحوث والدراسات في العلوم الادارية حول هذا المفهوم واوردو الكثير من التعاريف لتحديد مفهومه.

لقد تنوعت وجهة نظر الباحثين حول راس المال البشري فبعضهم اعتبره جزءاً من عمل المنظمة واخرون يصفونه بأنه مجموعة مكونات ترتبط بالانسان، ومجموعة ثالثة ترى انه مرتبط مباشرة بالعمل، اذ يشير راس المال البشري الى المعرفة، المهارات، الامكانيات، القدرات، الصفات، والخصائص المختلفة الكامنة في الافراد والتي لها صلة بالنشاط الاقتصادي الذي يحقق مورد او دخل مباشر او غير مباشر من الافراد مدفوعي الاجر، كما انه لايشير فقط الى ما يمتلكه الافراد من هذه المعارف والمهارات

والخصائص وحسب بل يوضح مدى استعمال الافراد لكل ماتعلموه ومايمتلكوه في تحقيق اداء منتج وفعال يحقق دخل ويضيف قيمة للمنظمة (شبير، 2015: 34). فهو مجموعة المعلومات والمادة والملكية الفكرية والخبرات التي اذا ما تم وضعها موضع التنفيذ لحققت ثورة في المنظمة.

كما وقد استخدم مفهوم راس المال الفكري على نطاق واسع في بحوث ريادة الاعمال وهذا ما يظهر جلياً في المراجعات البحثية الاخيرة بأعتبره يمثل المعرفة والمهارات سواء العامة او المحددة التي يجلبها الافراد الى المهمة التي يخططون لتنفيذها والتي من المتوقع ان تؤدي الى تحسين الاداء المنظمي، فقد استخدم راس المال البشري للتنبؤ بمجموعة متنوعة من نتائج الاعمال الريادية التي تتبناها المنظمة من اجل زيادة نشاطها والمبادرة بمشاريع جديدة وتحقيق اداء جديد فعال، غير ان التحدي الذي تواجه المنظمات يكمن في كيفية ترجمة المفهوم النظري لرأس المال الفكري الى أنشطة وممارسات فعلية صحيحة (Dimov, 2017: 210) كما نظرت الادبيات الى راس المال البشري كمورد مهم يضمن قدرة المنظمة على الحصول على ميزة تنافسية، اذ يرى Nyberg ان راس المال البشري مورد مهم من الموارد على مستوى المنظمة والتي من الممكن الاستفادة منه لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال دعمه بالتعليم والخبرة . لذا يجب التعامل مع راس المال البشري على انه مورد وأداة استراتيجية يجب المحافظة عليه وادامته لضمان بقاء ونجاح المنظمة (Nyberg et al., 2016: 319). ويشمل راس المال البشري المعرفة الخاصة بالصناعة فضلا عن الخبرات السابقة المتعلقة بالعملاء والموردين والضغط التنافسية التي من شأنها تساعد المنظمة على تقليل التهديدات والإستثمار الامثل للموارد وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية

(Unger et al., 2011: 349 & Lee et al., 2016: 221). اذ يتعلق راس المال البشري بمعرفة الفرد وقدراته التي تسمح بالتغييرات في العمل والنمو الاقتصادي ويمكن تأمين معرفة الافراد وقدراتهم من مختلف المناهج، إذ اقترح Siegel and McMillan 1993 نموذج راس المال المحدد والذي يتكون من المهارات والمعرفة ذات القيمة للمنظمة والتي تعطي ميزة للمنظمة على منافسيها، اما النموذج الاخر لراس المال البشري فهو الخاص بالصناعة والذي اقترحه Kenny & Burg 1999 هذا المفهوم مستمد من الخبرة التي يكسبها الفرد من الصناعة او طبيعة العمل، ودور خبرة الصناعة هذه في النمو والاداء المتميز لمشاريع ريادة الاعمال للمنظمة، ان وجود الدراية والمعرفة ذات الصلة بالصناعة من الامور الهامة في ابتكار منتجات جديدة او عمليات او خدمات لما تنتجه من افكار جديدة، اما النموذج الثالث فقد اقترح (Chen et al., 2004: 195) مفهوم راس المال البشري مع مزيج من كفاءة الموظفين، توجهات الموظفين وابداع الموظفين. كما ويتكون راس المال البشري من اربع سمات رئيسية تشمل المرونة والقدرة على التكيف، تعزيز الكفاءات الفردية، تطوير الكفاءات المنظمة والتوظيف الفردي (Samad, 2010: 404).

كما ويعرف اخرون راس المال البشري على انه "كفاءة جماعية للمنظمة وظيفته وضع افضل الحلول للزبائن من خلال المعرفة التي يمتلكها الافراد العاملين وهذا يعني بانه يشمل جميع الافراد الذين ينتمون الى المنظمة ويعملون فيها يوميا" (شبير، 2015: 35)، ومن خلال التعاريف السابقة يتضح جلياً ان راس المال البشري يعبر عن جانبين رئيسيين هما جانب فطري والذي يصف القدرة العقلية الفطرية والقدرة الجسمانية التي تولد مع الفرد، اما الجانب المكتسب فانه يصف الجزء المهم في راس المال البشري الذي يمثل مجموعة المعارف، الكفاءات، الموهلات، الخبرات والتجارب المكتسبة.

يعد المورد البشري للمنظمة عنصر مهم كونه يعمل على تكامل المعارف، المهارات والقدرات الاساسية التي يمتلكها الافراد العاملون في المنظمة مع عمليات صنع القرارات، الريادة والابداعات المتحققة فيها، اذ ان حجم الانجازات التي تحقها المنظمة يتوقف بشكل كبير على القابليات الفكرية التي يمتلكها افرادها (رشيد والزيادي، 2014: 13).

ويشير راس المال البشري ايضاً الى قدرات المنظمة على توليد افضل الحلول من خلال قدرات وامكانيات القوى العاملة التي تعمل لديها وتنمية ذلك عن طريق العصف الذهني واعادة هندسة العمليات و تحسين المهارات الشخصية ويعتبر راس المال البشري مصدر غير قابل للملكية من قبل المنظمة ويتصف بصفة مهمة وهي انه كلما تم استعماله كلما ازدادت المعرفة والخبرة لديه مع مرور الوقت (لويزة، 2016: 91).

من خلال الاطلاع على وجهات النظر المتنوعة للباحثين اعلاه، ترى الباحثة ان راس المال البشري هو الثروة الحقيقية للمنظمة، وتمثل ماتملكه المنظمة من افراد عاملين الذين يمتلكون مجموعة متميزة من الافكار والمهارات والخبرات التي اذا ماتم الاخذ بها ستؤدي الى احداث تغييرات وتعديلات جديدة على مستوى المنظمة فهو المنبع الذي تخرج منه الابتكارات والابداعات التي تميز المنظمة وتجعلها قادرة على مواجهة بيئة المنافسة وطلبات الزبائن فضلا عن جذب الفرص المناسبة، فهو قادر على تحويل المعرفة الى قيمة مضافة تزداد بزيادة الاستثمار فيه باعتباره مورد من موارد المنظمة الذي لاينفذ ابداً.

4. أهمية راس المال البشري

تتجسد اهمية راس المال البشري كما وضحا (شبير، 2015: 37) فيما يلي:

- أ- يساهم راس المال البشري بشكل مباشر في التقدم التقني إذ يعد مصدراً مهماً من مصادر النمو المستدام.
- ب- لن يؤدي هذا العنصر دوره دون تعليم إذ يساهم التعليم في تراكم راس المال البشري.
- ت- يؤثر راس المال البشري على الانتاجية بشكل مباشر من خلال التأثير على الصحة، فقد اثبتت الدراسات أن الامية والجهل يؤثران على تأثيراً فعالاً على مستويات الصحة الفردية والعامه.
- ث- يساهم بصورة مباشرة في رفع مستوى المنظمة ونموها عن طريق زيادة الطاقة الانتاجية والاستثمارات في الموارد الملموسة وغير الملموسة مثل الابتكار والتعليم والتدريب.

5. مكونات وابعاد راس المال البشري

على الرغم من تعدد التقسيمات والاراء الا ان اغلب الباحثين يتفقون على ان المكونات الرئيسة لراس المال البشري هي مايملكه الموظفين من معرفة، مهارات، قدرات، خبرات، ابداعات وابتكارات. وقد اختلفت بعض التقسيمات لابعاد ومكونات راس المال البشري لمجموعة من المفكرين في بعضها وتشابهت في اخرى، وكما موضح فيما يلي، فقد وضحاها (Chen et al., 2004:195) بالاتي:

- أ- **قدرات العاملين:** وتتضمن القيادة الاستراتيجية لإدارة المنظمة ، مستوى جودة العاملين وما يمتلكونه من معرفة وخبرة ومهارة، قدرة العاملين على التعلم، كفاءة عمليات تدريب العاملين ، مدى مساهمة العاملين في المنظمة على المشاركة في اتخاذ القرار.
 - ب- **ابداع العاملين:** ويقصد به القدرة على تقديم حلول جديدة بدلا من استعمال الاساليب التقليدية بشكل مستمر وتقديم طريقة جديدة لتطوير العمل وادارته وتكييف المنظمة مع المواقف الجديدة والمبدع هو الذي يترجم المعرفة الى ملموسات جديدة، ويتضمن قدرات الابداع والابتكار لدى العاملين، العائد المتحقق من الافكار الذكية للعاملين.
 - ت- **اتجاهات العاملين:** وتشمل توافق توجهات العاملين مع قيم المنظمة ، درجة رضا العاملين ، معدل دوران العمل ومتوسط خدمة العاملين في المنظمة.
- وقد اضاف (شبير) مكون اخر لراس المال البشري وهو معنويات العاملين ويقصد به الحالات النفسية والذهنية للأفراد العاملين في المنظمة والتي تحكم سلوكهم وتصرفاتهم وتحدد رغبتهم في التعاون اذ تعكس المعنويات العالية حماس العاملين ومدى اهتمامهم بعملهم وحبهم للابداع في عملهم والرغبة في التعاون مع الاخرين فضلا عن ربط اهدافهم بأهداف المنظمة والولاء للمنظمة والشعور بالفخر والانتماء لها(شبير ، 2015: 38). في حين وضح اخرون ان اهم عناصر ومكونات راس المال البشري تتمثل في المعرفة، المهارة والكفاءة (مفتاح، 2016: 9-11) وكالاتي:
- أ- **المعرفة:** وهي مجموعة المعلومات الصالحة والمقبولة والتي تتطلب من الفرد المزج والتفسير للمعلومات، فهي حصيلة معلومات وخبرات تراكمت بمرور الوقت ولا بد من حاملها ان يستفيد منها الى اقصى درجة ممكنة لكونها مصدر قوة تمكن مالكيها من اتخاذ القرار الحكيم.

- ب-المهارة: هي مجموعة المعارف والقدرات والسلوكيات الموجهة لتحقيق هدف معين ، كما تعبر عن القدرة على التنفيذ والعمل بشكل ملموس وفق اهداف محددة مسبقاً، كما تمثل الكيفية والطريقة التي تؤدي بها المهام بأسلوب متميز يصعب نقله وتقليده وتعتبر حقيقة ديناميكية تتعلق بالافراد وقدراتهم وافكارهم ومدى التحكم بها وابدائها بأفضل طريقة.
- ت-الكفاءة: هي مفهوم عام يشمل القدرة على استعمال المهارات والمعارف الشخصية في وضعيات جديدة وهي الإستثمار الامثل للموارد المتاحة كما وتشمل المؤهلات العلمية أيضاً.

6. خصائص راس المال البشري

يمتاز الافراد العاملين الذين يمثلون راس المال البشري للمنظمة بمجموعة خصائص تميزهم عن غيرهم من الافراد العاملين في المنظمة ذاتها والذين يكونوا في اي مستوى من مستويات الهيكل المنظمي ، ومن هذه الخصائص (شبير، 2015: 42) (لويزة، 2016: 74):

- أ- لا يمكن فصل راس المال البشري عن مالكه، اذ يختص بالفرد الذي يكتسبه.
- ب- ان راس المال البشري ليس منتجاً فقط للسلع والخدمات في المنظمة ،بل ويستهلكها أيضاً.
- ت-يزداد راس المال البشري بزيادة الاستعمال المتكرر .
- ث- ان لراس المال البشري بعض الافضليات والحاجات التي يتطلب اشباعها والتي لا توجد في راس المال المادي.
- ج- ان انتاجية العمل في راس المال البشري لا تتوقف فقط على النواحي التقنية بل هنالك الدوافع والحوافز الفردية الذاتية والخارجية معاً.
- ح- دورة حياة راس المال البشري اطول من دورة حياة التكنولوجيا لان المعرفة والخبرة المكونة لراس المال البشري تنتقل بين افراد المنظمة مما يوفر فرص افضل من اجل تجديد هذه المعرفة.
- خ- راس المال البشري هو الاكثر قدرة وحيوية على تجديد نفسه وتوليد قيمته المتجددة عندما يتعرض للتقدم ، اذ يتطور راس المال البشري بالاستعمال والخبرة في مجال العمل او عن طريق التعليم بكل انواعه.
- د- يظهر راس المال البشري في جميع مستويات المنظمة الادارية وينسب متباينة وهو مصدرا اساسيا من مصادر الدخل للمنظمة.
- ذ- راس المال البشري داخل المنظمة ليس بالضرورة ان يكون حاصل على شهادة اكااديمية بل يتميز بمهارات عالية وبخبرات متراكمة ويتسم بمستوى ذكاء عالي .

- ر- يتكون راس المال البشري من جزأين اساسين : جزء فطري وجزء مكتسب.
- وباستعراض خصائص راس المال البشري نجده يتجسد في اشخاص لديهم الاستعداد لحمله لذا لا يمكن نقل حقوق ملكية راس المال البشري ، كما انه قادر على تجديد نفسه وتوليد قيمة ،وانه يحتاج لمصاريف صيانة واستهلاك (تجديد المعارف والكفاءات وتحديثها) لذ على المنظمات استقطاب افضل المواهب البشرية والمحافظة على افضل العاملين لديها وتوفير بيئة التدريب والتعلم لدعم هذه القدرات وتحقيق الاداء المتميز .

7. مفهوم إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management

تعتبر الجودة واحدة من اهم المفاهيم والقوى الدافعة في عالم المنافسة ويتمثل دورها الرئيسي في تطوير وتحسين اداء المنظمة عن طريق ضمان جودة المنتجات والخدمات التي تلبى متطلبات الزبائن، ويتم ذلك من خلال إستعمال ادوات وفلسفات ادارية مختلفة، عليه تعد إدارة الجودة الشاملة واحدة من اهم الاستراتيجيات الادارية الفعالة التي تساهم في الحصول على جودة المنتجات والخدمات، اذ يعد دور إدارة الجودة الشاملة في بيئة الاعمال الحالية امراً في غاية الاهمية من اجل تحسين اداء وانتاجية

المنظمات، وقد ذكر العديد من الباحثين بان إدارة الجودة الشاملة هي المصدر لتحقيق الميزة التنافسية. لقد قدمت العديد من الادييات تعريف للجودة منها تعريف معلمو الجودة امثال (Juran, Deming, Crosby, Feigenbaum, and Ishikawa) اذ حدد Juran الجودة بمدى ملائمة المنتج للإستعمال، والتركيزعلى مراقبة الجودة، تحسين الجودة، وتخطيط الجودة. اما Crosby فقد عرف الجودة على انها المطابقة للمواصفات والمتطلبات التي تلبي احتياجات العملاء، كما قام Deming, 1986 بتحديد مبادئ إدارة الجودة من خلال اربعة عشر خطوة تساعد على تحقيق المعيب الصغري وتعزيز اداء المنظمة (Al-Dhaafri & Al-Swidi, 2016: 599).

كما يقصد بإدارة الجودة الشاملة ايضاً المدخل الشامل والفلسفة الادارية التي تسعى الى تحقيق التحسين المستمر لجميع وظائف وعمليات المنظمة من اجل تقديم المنتجات والخدمات التي تلبي متطلبات واحتياجات الزبائن من ناحية الكلفة الاقل، اكثر امان، افضل واسرع واسهل طلبية مقارنة بالمنافسين وذلك بمشاركة وتعاون كل من العاملين والإدارة العليا(Kaur et al.,2012:70).

كما وعرف مفهوم إدارة الجودة الشاملة من قبل منظمة الجودة البريطانية BQA على انها (الفلسفة الادارية للمنظمة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك وكذلك تحقيق اهداف المنظمة معاً) ، فهي الوسيلة الشاملة التي تشجع العاملين للعمل ضمن فريق واحد مما يؤدي الى توليد قيمة مضافة تساهم في تحديد وتوقع حاجات ورغبات الزبائن (عبيد،2014: 104)

ايضاً عرفها Belay et al. بانها فلسفة Philosophy وعملية Process تهدف الى زيادة رضا الزبائن على المدى الطويل من خلال تطوير المنتجات والخدمات والعمليات لتكون اكثر كفاءة وفاعلية واوضحوا بانها امكانيات التحسين التي تشمل التحسين المستمر وإدارة العمليات ومشاركة القيادة العليا والتزامها في الجودة داخل المنظمة (Belay et al.,2014:78)

ان مفهوم إدارة الجودة الشاملة يمثل منهج متكامل يضمن للمنظمة سير العمليات والانشطة المخطط لها مسبقاً، فهي الوسيلة المثلى لتجنب حدوث المشاكل داخل المنظمة من خلال تحفيز وتشجيع السلوك الاداري والمنظمي الامثل في الاداء كما وتسعى لتحقيق رضا العاملين وإستعمال الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفاعلية فضلا عن التحسين والتطوير المستمر لعملياتها والبحث عن طرق جديدة ترفع من مستوى اداء المنظمة وتخفف وقت وكلف المهام والوظائف عديمة الفائدة او غير الضرورية وبالتالي رفع مستوى جودة المنتج او الخدمة المقدمة للزبون (عبيد،2014: 105)

ومن وجهة نظر الباحثة ، فانه مهما تنوعت اراء وتصورات الباحثين في تحديد تعريف مفهوم إدارة الجودة الشاملة الا ان جميع التعريفات تنصب في ابراز وتحديد المبادئ الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة انطلاقاً من كونها فلسفة ادارية تهدف لتحقيق رضا الزبون من خلال مشاركة العاملين والتحسين المستمر للعمليات والانشطة والموارد وتحقيق جودة المنتجات او الخدمات المقدمة لهم.

8. مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تعددت اراء الباحثين في تحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة الا انها تشترك جميعها في ابراز الاسس والمبادئ التي تستند عليها إدارة الجودة الشاملة والتي يجب على المنظمات تبنيها والاختذ بها عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة وقد ذكر(الخطيب: 2009: 57-69)و(عبيد،2014: 111-113) المبادئ الآتية:

أ- ثقافة المنظمة: يعتمد نجاح إدارة الجودة الشاملة على تكوين ثقافة منظمة تتسجم فيها القيم والتوجهات المنظمة مع مفهوم إدارة الجودة الشاملة، من خلال تبني قيم ومفاهيم التعاون مع جميع العاملين ، وتكوين فرق العمل واجراء التغييرات المناسبة بهدف ارضار الزبون عن طريق تقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية ترضي حاجات وتوقعات الزبائن.

ب- اندماج ومشاركة العاملين: ان مشاركة جميع العاملين داخل المنظمة عن طريق فرق العمل ، وحلقات الجودة التي يتم استحداثها لتحديد معوقات الاداء المتميز وايجاد الحلول المناسبة فضلا عن تمكين هذه الفرق من اجراء التغييرات التي تقترحها واتخاذ القرارات المناسبة لحل المشكلة المحددة من اجل تحسين الخدمات والمنتجات المقدمة ، جميعها تعتبر من المبادئ الاساسية لإدارة الجودة الشاملة كون المرؤوسين اكثر قدرة من الإدارة العليا على تحديد المشكلة التي تواجه اعمالهم وايجاد

الحلول المناسبة لأنهم يمارسون هذه الاعمال بشكل يومي، فضلا عن كون ان المشاركة تولد بيئة مناسبة من عدم مقاومة التغيير .

ت- التدريب والتعليم: من اجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل ناجح لابد من تدريب العاملين كافة على اختلاف مستوياتهم المنظمية من اجل اكسابهم المهارة والمعرفة التي تؤدي الى تحسين جودة المنتجات والخدمات فضلا عن تمكين العاملين من تحقيق اداء متميز يحد من الاخطاء والضياع في الوقت والكلفة .

ث- التزام الإدارة العليا: من اجل ضمان تحقيق إدارة جودة شاملة يجب على الإدارة العليا للمنظمة ان تلتزم بهذا المبدأ لما لها من دور رئيسي وقيادي في تنسيق الجهود وتوحيدها من اجل تحقيق اهداف المنظمة، عليه لابد من بدا التغيير والتطبيق من قمه الهرم المنظمي باتجاه المستويات الدنيا للمنظمة.

ج- التركيز على الزبون: ان معيار نجاح اي منظمة انتاجية او خدمية يتحدد من خلال رضا الزبون سواء الزبون الداخلي (موظفين او ادارات) والزربون الخارجي (المستفيد من الخدمة او السلعة) على حد سواء عن هذه الخدمات او المنتجات لذا على المنظمة السعي المستمر الى ادراك حاجات ورغبات هذه الزبائن وتحقيق رضائهم.

ح- التخطيط الاستراتيجي للجودة: ان تطبيق الجودة الشاملة يجب ان يبدأ من خلال وضع رؤية مستقبلية محددة واهداف بعيدة الامد، تسعى المنظمة لتحقيقها، اذ يجب تحديد خطة استراتيجية تنسق جهود المنظمة وتوحيدها ومشاركة جميع العاملين فيها بدرجات متفاوتة لتحديد هذه الخطة التي تعد اداة للتقويم المستمر لعملية إدارة الجودة الشاملة.

خ- مشاركة المجهزين: تركز إدارة الجودة الشاملة على اعتبار المجهزين الخارجيين جزء من عائلة المنظمة لذلك هنالك ضرورة لانشاء علاقات وروابط قوية مع المجهزين والتعامل معهم بشكل ايجابي يؤدي الى كسب ولائهم للمنظمة وتكوين قاعدة بيانات فنية وتجارية حول التزاماتهم اتجاه المنظمة.

د- منع الاخطاء: تطبق إدارة الجودة الشاملة شعار الوقاية خير من العلاج من خلال التركيز على معالجة المشاكل المتعلقة بمسببات حدوث الانحرافات كي نضمن عدم حدوثها، إذ ان اعتماد إدارة الجودة الشاملة على مبدأ العيوب الصفرية الذي دعى اليه عالم الجودة Grosby تاتي انسجاماً مع تطبيق مبدأ منع الاخطاء قبل حدوثها.

ذ- فرق العمل: يعد العمل الجماعي ميزة من مزايا إدارة الجودة الشاملة ومتطلباتها بوصفه الاداة التي من خلالها يسهم جميع العاملين داخل المنظمة في حل مشاكل الانتاج.

ر- التحسين المستمر: ينعكس مبدأ التحسين المستمر من خلال الارتقاء بجودة المنتجات التي تقدمها المنظمة للمجتمع وتعزيز القيمة للزبون من خلال المنتجات الجيدة والمحسنة.

ز- الجودة قابلة للقياس: يمكن إستعمال التقنيات الاحصائية وادوات ضبط الجودة كأدوات لاغراض القياس والتحليل التي تمكن المنظمة من تحديد مستويات جودة منتجاتها وبالتالي تحديد اسباب الانحرافات والعمل على معالجتها وصولاً للجودة الاعلى.

س- التركيز على العمليات: يؤكد الاتجاه الحديث على اهمية جعل مديرين المنظمات هم انفسهم مديرين العمليات من خلال تبنيهم نموذج العملية لإدارة انشطة المنظمة بصورة كفوءة، كما ان إدارة العمليات هي الاساس الذي يقرر الزبون من خلاله قبول او رفض منتجات تلك المنظمة.

ش- المقارنة المرجعية: ان تطبيق اسلوب المقارنة المرجعية يسهم بتطوير اداء المنظمة بقفزات تختصر الزمن، عليه فان اغلب الشركات العالمية في الدول الصناعية تطبق المقارنة المرجعية على نطاق واسع فهي عملية مخططة مستمرة لقياس ومقارنة السلع والخدمات والممارسات الادارية في منظمة معينة مع نظيراتها في منمة اخرى رائدة في النشاط الذي تنتمي اليه او خارج ذلك النشاط.

في حين وضح باحثون اخرون ان مبادئ إدارة الجودة الشاملة هي نفسها عناصر جوائز الجودة العالمية مثل جائزة مالكوم بالدريج(MBNA) و جائزة الجودة الاوربية (EQA) وجائزة ديمنج للجودة (DP) والجدول الاتي يوضح مبادئ إدارة الجودة الشاملة وفق جوائز الجودة العالمية:

الجدول رقم (3) مبادئ إدارة الجودة الشاملة وفقاً لجوائز الجودة العالمية

ت	مبادئ إدارة الجودة الشاملة	جوائز الجودة العالمية	DP	MBNQA	EQA
1	القيادة			X	X
2	التركيز على الزبون			X	X
3	تحليل المعلومات		X	X	
4	التخطيط الاستراتيجي		X	X	X
5	إدارة الموارد البشرية		X	X	X
6	إدارة العمليات			X	X
7	التحسين المستمر		X		
8	نتائج الاعمال			X	X
9	التنظيم		X		
10	التقييس		X		
11	الصيانة		X		
12	خطط مستقبلية		X		
13	التأثير		X		
14	توكيد الجودة		X		
15	الموارد				X
16	رضا العاملين				X
17	التأثير على المجتمع				X

المصدر: (Durate et al., 2013:346-358) (Sharma&Kodali, 2008:599-621).

9. تنظيم إدارة الجودة الشاملة

عندما تقتنع الإدارة العليا في المنظمة بجدوى تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة والاستفادة من مزاياه فإن أول ماتبدا به هو التنظيم، وتنظيم الجودة الشاملة يتم من خلال هيكل منظمي يكون على الشكل التالي (عبيد، 2014: 118-119):

أ- انشاء مجلس للجودة من مستويات الإدارة العليا، اذ يتم انشاء مجلس الجودة يمثل مستوى قيادياً عالياً لاتخاذ القرارات اللازمة من اجل دعم عملية الجودة الشاملة ويختص فيما بعد بعملية تصميم العمليات المتعلقة بالجودة وتطبيقاتها، اذ يقوم مجلس الجودة بإدارة وتوجيه ودعم عملية إدارة الجودة الشاملة .

ب- اختيار مدير للجودة وتشكيل فريق تصميم الجودة بحيث يكون اعضاءه من افراد الإدارة الوسطى، ان اختيار مدير للجودة هي عملية اختيار دقيقة اذ يجب ان تتوفر لديه مهارات القيادة والقدرة على التواصل والاتصال وإدارة المشاريع فضلاً عن ان لديه رغبة قوية واقتناع بعملية تحسين الجودة وارضاء المستهلك، اما فريق تصميم الجودة فيتكون من 6-8 افراد من مستوى الإدارة الوسطى في المنظمة ويتم اختيارهم وفق المعايير نفسها التي تم على اساسها اختيار مدير الجودة، ومن اهم واجبات فريق تصميم الجودة:

- دراسة مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها.
- اعطاء توصيات بمدى امكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- في حالة الموافقة على تطبيق نظام الجودة الشاملة ، يقوم الفريق باقتراح خطة عمل مبدئية.

ت- انشاء فريق قيادي في كل وحدة يسمى فريق تحسين الجودة ، مع وجود منسق للفرق بين كل وحدة، في حال نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوحدة التجريبية ، يتم تكوين فرق تحسين الجودة في باقي الاقسام في المنظمة وبذلك يكون قد اكتمل بناء نظام إدارة الجودة الشاملة.

ثالثاً: الجانب العملي

ترمي هذه الفقرة الى تقديم اطار متكامل عن الخطوات والاجراءات الاحصائية المطلوبة لبلورة فرضيات الدراسة واختبارها للتحقق من اهدافها وذلك عبر عملية اختبار الفرضيات التي اعتمدت على مجموعة من الادوات الاحصائية.

1. متغيرات الاستبيان:

اشتمل الاستبيان على اربع متغيرات رئيسة صممت جميعها لتغطي الحاجة من الاستبانة مع مراعاة تحديد خصائص عينة البحث لمعرفة الاختلافات فيما بينها وعلاقة هذه التغيرات على نوعية الاجابة عن الاسئلة وهي:

أ- البيانات الشخصية.

ب- إدارة الجودة الشاملة.

ت- التوجه الريادي.

ث- راس المال البشري.

2. البيانات الشخصية

➤ الجنس

الجدول (4) التكرارات والنسب المئوية للجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
57.5%	23	ذكر
42.5%	17	انثى
100%	40	المجموع

➤ المؤهل العلمي

الجدول رقم (5) التكرارات والنسب المئوية للمؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
12.5%	5	اعدادية فما دون
22.5%	9	دبلوم
60%	24	بكالوريوس
5%	2	دراسات عليا (ماجستير ودكتوراه)
100%	40	المجموع

➤ عدد سنوات الخدمة

الجدول رقم (6) التكرارات والنسب المئوية لعدد سنوات الخدمة

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
2.5%	1	5 سنوات فما دون
25%	10	6-15 سنة
55%	22	16-25 سنة
17.5%	7	26 سنة فاكثر
100%	40	المجموع

3. وصف وتشخيص آراء عينة البحث عن متغيرات البحث

بالنسبة للوسط الحسابي المرجح فقد تم اعتماد تدرجات ليكرت (Likert) الخماسي الذي تتراوح قيمته بين الرتبة (5) اتفق تماماً، والرتبة (1) لا اتفق تماماً والذي يعد اكثر الأساليب إستعمالاً في العلوم الادارية، وبموجب هذا المقياس هناك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية هي:

❖ منخفض جداً: من 1- 1.80

❖ منخفض: من 1.81- 2.60

❖ متوسط: من 2.61- 3.40

❖ مرتفع : من 3.41 - 4.20

❖ مرتفع جداً: من 4.20 - 5.00

استخدم المتوسط الحسابي الانحراف المعياري، مستوى الاجابة والاهمية النسبية لغرض وصف متغيرات البحث، وكما هو موضح في جدول(7).

الجدول رقم (7) الاوساط الحسابية ، الانحرافات المعيارية والاهمية النسبية للأبعاد الرئيسية لمتغيرات البحث (N=40)

ت	المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الاجابة	درجة الاهمية
	TQM المعدل العام لمتغير إدارة الجودة الشاملة	4.7	0.14	0.94	مرتفع جداً	
	التوجه الريادي EO المعدل العام لمتغير التوجه الريادي	2.9	0.15	0.58	متوسط	
1	الابداعية	2.1	0.40	0.42	منخفض	الخامس
2	المخاطرة	2.2	0.54	0.44	منخفض	الرابع
3	الاستباقية	4.3	0.39	0.86	مرتفع	الاول
4	المنافسة الهجومية	2.7	0.42	0.54	متوسط	الثالث
5	التوجه للمستقبل	3.5	0.42	0.70	مرتفع	الثاني
	راس المال البشري HC المعدل العام لمتغير راس المال البشري	4.4	0.24			
1	المعرفة	4.4	0.34	0.88	مرتفع جداً	الاول
2	المهارات	4.3	0.33	0.86	مرتفع جداً	الثالث
3	الكفاءات	4.4	0.31	0.88	مرتفع جداً	الثاني

المصدر : إعداد الباحثة وفقاً لنتائج النظام الاحصائي spss

يلاحظ من الجدول (7) ان قيم المتوسط الحسابي لإدارة الجودة الشاملة كان مرتفع جداً اذ بلغ (4.7) وانحرافه المعياري العام بلغ (0.14)، وهذا يعني بان هذا المتغير يعد واضحاً بشكل كبير لافراد عينة البحث بنسبة أتفاق بلغت (94%) حسب وجهات نظرهم ويعود ذلك الى ارتفاع مستوى وعي عينة البحث وإدراكهم لإدارة الجودة الشاملة وأهميتها على مستوى عمل واداء الشركة. في حين كانت تقديرات الأوساط الحسابية لابعاد التوجه الريادي كما يظهر الجدول (7) ان بعد الاستباقية قد حصل على المرتبة الاولى بدرجة الاهمية النسبية حسب اجابات عينة البحث، اما اقل بعد فقد كان من نصيب الابداع والمخاطرة وهذا يعكس ضعف او عدم موافقة عينة البحث بالاجابة على هذا السؤال. بصورة عامة ووفق اجابات عينة البحث لإجمالي (المعدل العام) للتوجه الريادي ولكل بعد من ابعاده كان متوسط اذ بلغ (2.9) وسط المقياس وبانحراف معياري بلغ(0.15).

اما بالنسبة لراس المال البشري وبعد الاطلاع على بيانات جدول(7) يلاحظ ان بعد المعرفة والكفاءات قد حصل على المرتبة الاولى بدرجة الاهمية النسبية حسب اجابات عينة البحث اما بعد المهارات قد حصل على مرتبة اقل وهذا يعكس موافقة مرتفعة لعينة البحث بالاجابة على هذا السؤال، وبشكل عام كان المتوسط الحسابي العام لمتغير راس المال البشري مرتفعاً جداً اذ بلغ (4.4) وانحرافه المعياري (0.24)، مما يدل على اهتمام الشركة ودعمها لراس المال البشري الذي يعمل لديها وإستثماره بما يحقق تفوق اداء الشركة.

في إطار المعطيات التحليلية السابقة الذكر يمكن القول بان اغلب تقديرات الأوساط الحسابية لإجمالي متغيرات البحث الرئيسية وابعادها كانت اوساطاً حسابية بين مرتفع جداً ومتوسط وهذا يعني ان متوسط اجابات عينة البحث كانت موافقة على جميع الاسئلة الخاصة بمتغيرات إدارة الجودة الشاملة والتوجه الريادي وراس المال البشري، وكان مقدار الاوساط الحسابية تتراوح ما بين (4.7- 2.9). وهذا يعكس توافر هذه المعطيات بمستوى جيد و احياناً عالي لبعض المجالات والمحاور في الشركة المبحوثة، وان إدارة الشركة لا تتردد في تبني مفاهيم وإستراتيجيات إدارية جديدة تترقي من خلالها بمستوى اداءها والاخذ بالمبادرات والمقترحات دونما تردد في رغبات الزبائن او حاجاتهم، وتوحيد الرؤية المنظمة في تحقيق اهداف الشركة.

4. اختبار العلاقة ما بين متغيرات البحث

تم اختبار معاملات الارتباط البسيط (pearson) الواردة في الجدول الآتي بإستعمال أحصاء الاختبار (t)، للتحقق من معنوية العلاقة بين بُعد التوجه الريادي (X)، وبُعد إدارة الجودة الشاملة (Y). يوضح الجدول (8) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين أبعاد هذه المتغيرات، لحجم العينة (40)، ونوع الاختبار (2-tailed) ويتم الحكم في مقدار قوة معامل الارتباط على ضوء قاعدة (Cohen, J., 1988: 233) وكالآتي:

- علاقة الارتباط منخفضة : إذا كانت قيمة معامل الارتباط أقل من 0.10
- علاقة الارتباط معتدلة: إذا كانت قيمة معامل الارتباط بين 0.10-0.30.
- علاقة الارتباط قوية: إذا كانت قيمة معامل الارتباط أكبر من 0.30

الجدول رقم (8) قيم علاقات الارتباط بين التوجه الريادي وابعاده وإدارة الجودة الشاملة

المتغير	إدارة الجودة الشاملة TQM
التوجه الريادي	0.10
1- التوجه نحو الابداعية	0.13
2- التوجه نحو المخاطرة	0.24
3- التوجه نحو الاستباقية	-0.08
4- التوجه نحو المنافسة الهجومية	-0.04
5- التوجه نحو المستقبل	-0.16

المصدر: إعداد الباحثة وفقاً لنتائج البرنامج الاحصائي Spss مستوى المعنوية = 0.01 N = 40

أشرت قيم الارتباط المبينة في جدول (8) الآتي:

- 1- وضح جدول (8) وجود علاقات ارتباط معنوية معتدلة وذات دلالة احصائية على مستوى المعنوية (1%) بين التوجه الريادي وإدارة الجودة الشاملة على المستوى الكلي بلغت (0.10)، مما يؤشر وجود علاقة ارتباط منخفضة للتوجه الريادي ككل بابعاده الفرعية مجتمعة مع متغير إدارة الجودة الشاملة.
 - 2- من خلال معطيات جدول (8) اتضح وجود علاقة ارتباط موجبة ومعتدلة بين التوجه نحو الابداعية وإدارة الجودة الشاملة للشركة عينة البحث اذ بلغت (0.13)، اي ان كلما زاد التوجه نحو الابداع كلما دفع الشركة الى اعتماد إدارة الجودة في عملها. وكذلك تبين وجود علاقة ارتباط موجبة ومعتدلة بين التوجه نحو المخاطرة وإدارة الجودة الشاملة للشركة عينة البحث و بلغت (0.24).
 - 3- من خلال معطيات جدول (8) اتضح وجود علاقة ارتباط سالبة وضعيفة بين التوجه نحو الاستباقية وإدارة الجودة الشاملة للشركة عينة البحث اذ بلغت (-0.08). وكذلك اتضح وجود علاقة ارتباط سالبة وضعيفة بين التوجه نحو المنافسة الهجومية وإدارة الجودة الشاملة للشركة عينة البحث اذ بلغت (-0.04). بينما علاقة الارتباط كانت سالبة ومعتدلة بين التوجه نحو المستقبل وإدارة الجودة الشاملة للشركة عينة البحث وبلغت (-0.16). ويعود سبب ذلك الى تباين قدرة الشركة على تحقيق الاداء المتفوق الريادي الذي تسعى له بشكل ثابت لاسباب عدة.
- وبناء على ما تقدم، يمكن تفسير نتيجة علاقة الارتباط بين التوجه الريادي وإدارة الجودة الشاملة ، ان زيادة اهتمام الشركة عينة البحث بالسعي نحو التوجه الريادي له دور كبير في تعزيز منهج إدارة الجودة الشاملة في الشركة.

رابعاً: اختبار الفرضيات

يتم في هذه المرحلة القيام باختبار الفرضيات من خلال قياس التأثير بين متغيرات البحث وتأثير تعاضم المتغير الوسيط عند دخوله على المتغيرات الرئيسية للبحث (التوجه الريادي وإدارة الجودة الشاملة) وكالآتي:

- أ- الفرضية الرئيسية الأولى:- (توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين التوجه الريادي و إدارة الجودة الشاملة)،

للتحقق من صحة الفرضية، جرى اختبار الفرضية اعلاه باعتماد أسلوب (تحليل الانحدار الخطي المتعدد والبيسيط) ، لقياس تأثير التوجه الريادي ومتغيراته الفرعية في إدارة الجودة الشاملة وكما في الجدول رقم 9.

الجدول رقم (9) نتائج تحليل تأثير متغيرات التوجه الريادي في إدارة الجودة الشاملة

المتغير	معامل الارتباط المتعدد R	معامل التحديد R ²	معامل الانحدار B	قيمة محسوبة F	قيمة الجدولية F	قيمة المحسوبة t	قيمة الجدولية t
الإبداعية	0.10	0.01	0.33	13.548	3.2	3.042	2.429
الاستباقية			0.08				
المخاطرة			0.57				
المنافسة			0.03				
التوجه نحو المستقبل			0.42				

المصدر: إعداد الباحثة وفق نتائج النظام الاحصائي SPSS

استرشاداً بالنتائج المبينة في الجدول (9) نلاحظ :

اشرت قيم t المحسوبة وبالمقارنة مع t الجدولية النتائج الاتية:-

- قبول الفرضيات الفرعية الاولى والثالثة للفرضية الرئيسية الاولى كون t المحسوبة (3.042, 4.65) اكبر من قيمة t الجدولية (2.429). والتي تقترض وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لمتغير الابداعية على متغيرات إدارة الجودة الشاملة.
 - رفض الفرضيات الفرعية الثانية والرابعة والخامسة والتي تقترض وجود تأثير معنوي للاستباقية والمنافسة والتوجه نحو المستقبل كون ان قيمة t المحسوبة (2.01 , 0.24 , 0.564) اقل من قيمتها الجدولية (2.429). وبالتالي لا يوجد تأثير لمتغيرات المنافسة والاستباقية والتوجه نحو المستقبل على متغيرات إدارة الجودة الشاملة.
- بينما اشرت قيم F المحسوبة (13.548) مقارنة مع قيمتها الجدولية (3.2) عند مستوى معنوية (0.01) مما يؤشر إلى قبول الفرضية الرئيسية الاولى والتي تنص على وجود تأثير للتوجه الريادي ككل على إدارة الجودة الشاملة.

ب - الفرضية الرئيسية الثانية: (يؤثر التوجه الريادي في رأس المال تأثيراً معنوياً)

للتحقق من صحة الفرضية، جرى اختبار الفرضية اعلاه باعتماد أسلوب (تحليل الانحدار الخطي المتعدد والبيسيط) ، لقياس تأثير التوجه الريادي ومتغيراته الفرعية في راس المال البشري وكما في الجدول رقم 10.

الجدول رقم (10) نتائج تحليل تأثير متغيرات التوجه الريادي في رأس المال البشري

المتغير	معامل الارتباط المتعدد R	معامل التحديد R ²	معامل الانحدار B	قيمة محسوبة F	قيمة الجدولية F	قيمة المحسوبة t	قيمة الجدولية t
الإبداعية	0.39	0.152	0.218	19.201	3.2	3.09	2.429
الاستباقية			0.133				
المخاطرة			0.78				
المنافسة			0.62				
التوجه نحو المستقبل			0.47				

المصدر: إعداد الباحثة وفق نتائج النظام الاحصائي SPSS

اشرت قيم t المحسوبة وبالمقارنة مع t الجدولية النتائج الاتية:-

- قبول الفرضيات الفرعية الاولى والثالثة والرابعة والخامسة للفرضية الرئيسية الاولى كون t المحسوبة (3.09) (5.6) (4.98) اكبر من قيمة t الجدولية (2.429). والتي تقترض وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لمتغيرات الابداعية و المخاطرة والمنافسة والتوجه نحو المستقبل على راس المال البشري.

- رفض الفرضية الفرعية الثانية والتي تقترض وجود تأثير معنوي للاستباقية على رأس المال البشري كون ان قيمة t المحسوبة (2.45) اقل من قيمتها المجدولة (2.401). وبالتالي لا يوجد تأثير لمتغير الاستباقية على متغيرات رأس المال البشري.

بينما اشترت قيم F المحسوبة (19.201) مقارنة مع قيمتها المجدولة (3.2) عند مستوى معنوية (0.01) مما يؤشر إلى قبول الفرضية الرئيسية الثانية والتي تؤشر على وجود تأثير للتوجه الريادي ككل على متغيرات رأس المال البشري.

ث- الفرضية الرئيسية الثالثة: (يؤثر رأس المال البشري في إدارة الجودة الشاملة)

للتحقق من صحة الفرضية، جرى اختبار الفرضية اعلاه باعتماد أسلوب (تحليل الانحدار الخطي المتعدد والبيسط) ، لقياس تأثير التوجه الريادي ومتغيراته الفرعية في رأس المال البشري وكما في الجدول رقم 11.

الجدول رقم (11) نتائج تحليل تأثير رأس المال البشري في إدارة الجودة الشاملة

المتغير	معامل الارتباط المتعدد R	معامل التحديد R ²	معامل الانحدار B	قيمة محسوبة F	قيمة الجدولية F	قيمة المحسوبة t	قيمة الجدولية t
المعرفة	0.63	0.40	0.211	11.30	3.2	2.87	2.429
المهارات			0.098			3.201	
الكفاءات			0.471			3.199	

المصدر: إعداد الباحثة وفق نتائج النظام الاحصائي SPSS

اشترت قيم t المحسوبة وبالمقارنة مع t الجدولية النتائج الاتية:-

- قبول الفرضيات الفرعية الاولى والثانية والثالثة كون t المحسوبة (2.87) (3.201) (3.199) اكبر من قيمة t الجدولية (2.429). والتي تقترض وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لمتغيرات المعرفة والمهارات والكفاءات على إدارة الجودة الشاملة.

بينما اشترت قيم F المحسوبة (11.30) مقارنة مع قيمتها المجدولة (3.2) عند مستوى معنوية (0.01) مما يؤشر إلى قبول الفرضية الرئيسية الثانية والتي تؤشر على وجود تأثير لرأس المال البشري ككل على إدارة الجودة الشاملة.

ج- الفرضية الرئيسية الرابعة: (يتعاضد تأثير التوجه الريادي في إدارة الجودة الشاملة بتوسيط رأس المال البشري)

للتحقق من صحة الفرضية، جرى اختبار الفرضية اعلاه باعتماد أسلوب (تحليل الانحدار الخطي المتعدد والبيسط) ، لقياس تأثير التوجه الريادي ومتغيراته الفرعية في رأس المال البشري وكما في الجدول رقم 12.

الجدول رقم (12) نتائج تحليل تعاضد تأثير التوجه الريادي في ادارة الجودة الشاملة بتوسيط رأس المال البشري

المتغير الوسيط	معامل الارتباط المتعدد R	معامل التحديد R ²	معامل الانحدار B	قيمة محسوبة F	قيمة الجدولية F	قيمة المحسوبة t	قيمة الجدولية t
رأس المال البشري	0.40	0.16	0.40	3.6	3.2	2.6**	2.429

** مستوى المعنوية 0.01

المصدر: إعداد الباحثة وفق نتائج النظام الاحصائي SPSS

استرشاداً بالنتائج المبينة في الجدول (11) نلاحظ :

- بلغت قيمة (β) (0.40) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار، ويدل ذلك على ان اي تغيير في قيمة المتغير الوسيط المستقل (رأس المال البشري) بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغيير ايجابي في قيمة العلاقة بين التوجه الريادي وإدارة الجودة الشاملة بمقدار (0.40).
- اما قيمة (F) المحسوبة للنموذج فقد بلغت (3.6) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.2) عند مستوى معنوية 1%، وهذا يدل على قبول الفرضية الثانية الرئيسية، ويعني ذلك ثبوت معنوية انموذج الانحدار عند المستوى (0.01)، وهذا يشير

الى ان المتغير الوسيط (راس المال البشري) له تأثير ذو دلالة معنوية في العلاقة بين التوجه الريادي وإدارة الجودة الشاملة ووجوده يدعم هذه العلاقة .

- بلغت قيمة (T) المحسوبة على مستوى العينة (2.6) وهي اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (2.429) وعلى هذا الاساس تقبل الفرضية وبمستوى معنوية (1%) أي ان النتيجة مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%) مما يشير الى صحة الفرضية الثانية.
- بناءً عليه يتم قبول الفرضية الرئيسية الرابعة، اي ان الشركة اذا ما اعتمدت على راس المال البشري الذي تملكه كمتغير وسيط للعلاقة بين التوجه الريادي وإدارة الجودة الشاملة فان راس المال البشري سوف يدعم هذه العلاقة ويجعلها اقوى للشركة عينة الدراسة بسبب قوة تأثير راس المال البشري على الشركة وهذا بدوره يعزز توجهها الريادي.

رابعاً: الاستنتاجات والتوصيات

1. الاستنتاجات

- أ- اشرت الازواط الحسابية لمتغيري العلاقة (التوجه الريادي وإدارة الجودة الشاملة) وجود اهتمام متوسط من قبل الشركة موقع البحث بالتوجه الريادي وإدارة الجودة الشاملة، اي حرص الشركة المبحوثة على تبني التوجه الريادي بشكل واضح الا انها اختلفت في ادراك اهمية بعض ابعاده، وحاجة الشركة الى ادراك شامل ودعم هذه العلاقة بما يعزز موقفها التنافسي.
- ب- قبول الفرضية الرئيسية الاولى والفرضية الفرعية الاولى والثانية التي تتضمن على وجود علاقات معنوية ذات دلالة احصائية بين تطبيق التوجه الريادي وبعديه (التوجه نحو الابداعية والمخاطرة) وإدارة الجودة الشاملة ، اذ كانت العلاقة معنوية وذات دلالة احصائية للشركة عينة البحث اذ اظهرت الشركة المبحوثة توجهها واضحاً نحو الاعمال الريادية وفق ابعاد التوجه نحو الابداعيو وتقبل المخاطرة، اي انها تسعى نحو استحواذ الفرص من خلال تتبع التغييرات في بيئة الاعمال ودراسة اذواق المستهلكين والتقنيات المتوفرة في الاسواق. كذلك ، كما ان للشركة درجة محددة من الاستعداد لتقبل المخاطرة وإستعمال موارد كبيرة لغرض انتاج منتجات او خدمات جديدة والسعي لدخول اسواق جديدة.
- ت- أشرت الدراسة وجود علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين ابعاد التوجه الريادي التوجه نحو الاستباقية، المنافسة الهجومية، والتوجه نحو المستقبل وبين إدارة الجودة الشاملة للشركة عينة البحث وكانت ذات طبيعة سلبية (عكسية). اي ان الشركة لا تملك روح المبادرة اذ لا تميل الشركة الى ان تكون السبابة في طرح المنتجات الجديدة في الاسواق فضلا على انها لا تفضل خوض ميدان المنافسة مع الشركات الاخرى وليس لديها الدافع على توسيع تطلعاتها المستقبلية .
- ث- توصلت الدراسة إلى وجود اثر معنوي ذو دلالة احصائية لراس المال البشري على زيادة معنوية العلاقة بين التوجه الريادي وإدارة الجودة الشاملة. ان امتلاك الشركة عينة البحث لراس مال بشري يتمتع بالكفاءات والقدرة على الاستفادة من الخبرات السابقة، المعرفة والمهارات يدعمها في تطوير توجهاتها الريادية وتعزيز ذلك باساليبها الادارية المميزة. وبالتالي يدفعها الى تطوير توجهاتها واستراتيجياتها ومواردها لدعم توجهاتها الريادية.
- ج- توصلت الدراسة الى وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للتوجه الريادي في إدارة الجودة الشاملة ورأس المال البشري. اي ان المنظمات في حال تبنيها مفهوم التوجه الريادي فانها تسعى الى امتلاك راس مال بشري متميز يقودها الى تحقيق الجودة الشاملة.

2. التوصيات

- أ- التركيز على المستجدات والفرص الجديدة وتقلبات اذواق الزبائن، ودعوة إدارة الشركة للتعرف بصورة اكثر جلاء على دور وابعاد التوجهات الريادية وسبل دعمها من خلال المشاركة في المؤتمرات العلمية للاطلاع على المستجدات في عالم الاعمال المتطور فضلا عن الاحتكاك باساتذه الجامعات الادارية للاستفادة من ارائهم وتوجيهاتهم النابعة من خبراتهم العلمية.

ب- يوصي البحث إدارة الشركة بمعرفة الأبعاد المهمة للتوجه الريادي ومحاولة دعمها والارتقاء بها الواحدة تلو الأخرى مع ضرورة التركيز والاهتمام على جميع الأبعاد وعدم إهمال أي بعد، من اجل تقديم أعلى المستويات من الاداء، وتشجيع الإدارة لاي فكرة مستقبلية او اليات عمل جديدة يمكن ان تنمو مادامت هذه الفكرة تصب في الاتجاه الصحيح، ومادام لم يتم البت بها بعد بخطئها او فشلها الان او في المستقبل.

ت- على أساس النتائج التي أسفرتها التحليلات الاحصائية ينبغي على الشركة عينة البحث ان تستجيب للاجراءات والسياسات التي يتخذها المنافسون من اجل جذب الزبون، وان تبادر إدارة الشركة في احداث تغييرات ايجابية في الاساليب الادارية والتسويقية والتنافسية بهدف استقطاب الزبائن.

ث- فمن الضروري ان تتبنى إدارة الشركة مواقف استباقية لتحقيق اقصى قدر ممكن لإستثمار الفرص المتوفرة، وان تأخذ بنظر الاعتبار المخاطر المالية والتسويقية في دعم الخطط الجديدة.

ج- ينبغي على إدارة الشركة العامة للانظمة الالكترونية تبني التوجهات الريادية نظرا لما لها من تاثير ملموس في تعزيز الموقف التنافسي الذي من شأنه ضمان بقاء المنظمة في سوق المنافسة، ودعم هذه التوجهات باساليب ادارية ناجحة من إدارة الجودة الشاملة وتعزيز ذلك براس مال بشري متميز.

المصادر

اولاً: المصادر العربية:-

أ - الكتب

- 1- رشيد، صالح عبد الرضا والسلطاني، علي عصام، 2013، "التوجه الريادي في منظمات الاداء العالي : دراسة تحليلية لاراء عينة من القيادات الادارية في جامعة الامارات العربية المتحدة"، المجلة العراقية، العدد 38.
- 2- شبير، محمد منير عودة، 2015، "دور انظمة نكاء الاعمال في تنمية راس المال البشري في القطاع المصرفي الفلسطيني: دراسة حالة في بنك فلسطين"، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال- ادارة الموارد البشرية، كلية التجارة الجامعة الاسلامية-غزة.
- 3- رشيد، صالح عبد الرضا والزيادي، صباح حسين شناوة، 2014 " دور راس المال الفكري في تحقيق الاداء الجامعي المتميز: دراسة تحليلية لاراء عينة من كليات جامعة القادسية"، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، مجلد 16، عدد 3، 6-40.
- 4- عبيد، سلمان، 2014، "اثر الاستثمار براس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة: دراسة تطبيقية على شؤون الجمارك بمملكة البحرين"، رسالة مقدمة الى كلية العلوم التطبيقية كجزء مكمّل لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية.
- 5- الخطيب، سمير كامل، 2008 " إدارة الجودة الشاملة والايزو/ مدخل معاصر"، مكتبة ودار المرتضى، العراق، بغداد.
- 6- مفتاح، مريم (2016)، " دور راس المال البشري في تحسين تنافسية المؤسسة: دراسة حالة في الشركة الوطنية للتأمينات SAA بوكالات سكرة" رسالة ماجستير في علوم التسيير، تسيير المنظمات، تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجمهورية الديمقراطية الجزائرية.
- 7- لويزة، فرحاتي، (2016) " دور راس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة: دراسة حال في شركة الاسمنت" اطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد خيضر، الجمهورية الديمقراطية الجزائرية.

ثانياً: المصادر الاجنبية:-

- 1 Al-Dhaafri, Hassan Saleh & Al-Swidi, Abdullah (2016), "The impact of Total Quality Management and entrepreneurial orientation on organizational performance", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 33, Issue: 5, pp. 597-614, <http://dx.doi.org/10.1108/IJORM-03-2014-0034>.
- 2 Al-Dhaafri, Hassan Saleh , Al-Swidi, Abdullah Kaid, Bin Yusoff, Rushami Zien (2016), "The mediating role of total quality management between the entrepreneurial orientation and the organizational performance", The TQM Journal, Vol. 28 Issue: 1, pp. 89-111. <http://dx.doi.org/10.1108/TQM-03-2014-0033>.
- 3 Anderson, B.S, Kreiser, P.M, Kuratko, D.F, Hornsby, J.S, Yoshihiro Eshima, Y. (2015) "Reconceptualizing entrepreneurial orientation" journal of strategic management, vol.36, issue:10, pp. 1579-1596, <https://doi.org/10.1002/smj.2298>.

- 4 Aquilani, B., Silvestri, C., Ruggieri, A., & Gatti, C. (2016) "A systematic literature review on total quality management critical success factors and the identification of new avenues of research" the TQM journal, vol.29, issue.1, pp184-213.
- 5 Belay, A, M. Kasie, F.M, Helo, P. takala, J. , Powell, D.J (2014)" Adoption of quality management practice : an investigation of its relationship with labor productivity for labor intensive manufacturing companies" An International Journal, vol.21 issue.(1) pp:77–100 doi:10.1108/bij-02-2012-0011
- 6 Chen, J., Zhu, Z., & Xie, H. Y. (2004). Measuring intellectual capital: a new model and empirical study. *Journal of Intellectual Capital*, 5(1), 195-211.
- 7 Covin, J. G., & Wales, W. J. (2012). The measurement of entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(4), 677-702.
- 8 Dimov, D., (2017)," Towards a qualitative understanding of human capital in entrepreneurship research ", International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, Vol. 23 Issue: 2 pp. 210 - 227 Permanent link to this document: <http://dx.doi.org/10.1108/IJEER-01-2016-0016>
- 9 Emiel L. Eijdenberg, (2016) "Does one size fit all? A look at entrepreneurial motivation and entrepreneurial orientation in the informal economy of Tanzania", International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, Vol. 22, Issue: 6, pp.804-834, <https://doi.org/10.1108/IJEER-12-2015-0295>.
- 10 Jalali, A., Jaafar, M., & Thurasamy, R. (2013). Influence of entrepreneurial orientation on the financial performance: Evidence from SMEs in Iran. *Middle East Journal of Management*, 1(2), 168-185.
- 11 Kaur, M., Singh, K., and Ahuja, I.S. (2012), "An evaluation of the synergic implementation of TQM and TPM paradigms on business performance", International Journal of Productivity and Performance Management, Vol 62 No 1, pp. 66-84.
- 12 Kocak, A., Carsrud, A., & Oflazoglu, S. (2017). "Market, entrepreneurial, and technology orientations: impact on innovation and firm performance", Journal of Management Decision, vol.55 issue; 2, pp. 248–270. Doi:10.1108/md-04-2015-0146.
- 13 Lee, C., Hallak, R., Sardeshmukh, S.R., (2016) "Innovation, entrepreneurship: and restaurant performance: a higher-order structural model". *Tour. Manage.* 53,215–228
- 14 Lee, J.-S., & Hsieh, C. J. (2010). A research in relating entrepreneurship, marketing capability, innovative capability and sustained competitive advantage. *Journal of Business & Economics Research*, 8(9), 109-119.
- 15 Li, Y. H., Huang, J. W., & Tsai, M. T. (2009). "Entrepreneurial orientation and firm performance: The role of knowledge creation process", *Industrial Marketing Management*, 38(4), 440-449.
- 16 Lomberg, C., Urbig, D., Stockmann, S., Marino, Dickson, P.H (2016) "Entrepreneurial Orientation: The Dimensions' Shared Effects in Explaining Firm Performance" journal of Entrepreneurship Theory and Practice, vol.41, issue.6, pp. 973–998. doi:10.1111/etap.12237.
- 17 Naala, M.N.I (2016) "Moderating and mediating roles of Human capital and competitive advantage on Entrepreneurial orientation, social network and performance of SMEs in Negiria" Phd thesis UUM Malaysia.
- 18 Nyberg, T.P., Moliterno, D., Hale, D.P., 2016. Resource-Based perspectives on unit-Level human capital: a review and integration. *J. Manage.* 40 (1), 316–346.
- 19 Raymond, L., Bergeron, F., Croteau, A., Pierre, J. (2015) "Entrepreneurial orientation and e-business capabilities of manufacturing SMEs: An absorptive capacity lens", Conference: Actes de 48th Hawaii International Conference on System Sciences At: Koloa, Hawaii.
- 20 Samad, S. (2010). The role of creative organizational climate on learning organization-A key component of knowledge management, in Proc. Computer Engineering and Applications (ICCEA) 2010 Second International Conference on Knowledge Discovery, Bali, Indonesia, vol. 2, March, 2010, pp. 404-409
- 21 Sharma, M., & Kodali, R. (2008). "TQM implementation elements for manufacturing excellence". The TQM Journal, 20(6), 599–621. doi:10.1108/17542730810909365

-
- 22 Thompson, L.John, (2004) “The Facets of the Entrepreneur: Identifying Entrepreneurial Potential”, Journal of management decision, vol.42, issue:2, pp.243-258, doi:10.1108/00251740410515861.
- 23 Unger, J.M., Rauch, A., Frese, M., Rosenbusch, N., 2011. Human capital and entrepreneurial success: a meta-analytical review. J. Bus. Venturing 26 (3),341–358
- 24 Wang, T., Thornhill, S., De Castro, J.o, (2017) ‘Entrepreneurial Orientation, Legitimation, and New Venture Performance’, Strategic Entrepreneurship Journal, vol.11, pp. 373–392.
- 25 Ching, Y.I.S, (2016) “Business coping strategy, entrepreneurial orientation, improvisational competence, and crisis readiness of the Malaysian medium-sized manufacturing enterprises in recessionary times”. PhD. thesis, Universiti Utara Malaysia.