وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة القادسية
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم العلوم المالية والمصرفية

# أدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية

**بحث مقدم إلى**

**مجلس كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية كجزء من متطلبات نيل شهادة البكالوريوس في علوم المالية والمصرفية**

**إعداد الطالب**

**مصطفى حسين وداي**

**بأشراف**

**م. هناء جاسم محمد**

**2018هـ** **1439م**

بسم الله الرحمن الرحيم

# (( ختامه مسك وفي ذلك فليتنافس

# المتنافسون ))

صدق الله العلي العظيم

سورة المطففين أية (٢٦)

# الإهـــــــداء

إلى الأرواح التي سكنت تحت تراب الوطن الحبيب..... شُهداء العراق

إلى من ركع العطاء أمام قدميها

وأعطتنا من دمها وروحها وعمرها حبا وتصميما لغدٍ أجمل

إلى الغالية التي لا نرى الأمل إلا من عينيها..... أمي الحبيبة

إلى اليد الطاهرة التي أزالت من أمامنا أشواك الطريق

ورسمت المستقبل بخطوط من الأمل والثقة

إلى الذي لا تفيه الكلمات والشكر والعرفان بالجميل..... أبي الحبيب

إلى من هم اقرب أليّ من روحي

إلى من شاركني حضن ألام وبهم استمد عزتي وإصراري..... أخوتي

إلى الذين تسكن صورهم وأصواتهم أجمل اللحظات والأيام التي

عشتها..... أصدقائي

الباحث

# الشكر والتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

((ولئن شكرتم لأزيدنكم ))

صدق الله العلي العظيم

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيد الكائنات محمد وعلى آله الطيبين الطاهرين وصحبه الغر الميامين .

مع أنهائي من كتابة بحثي هذا ،أجد نفسي وبقلب خاشع ملزما" بالسجود لله سبحانه وتعالى شاكرا" فظله العظيم لما من علي من قوه وصبر وتيسير على انجاز هذا العمل .... انه خير معين .

ولا يسعني ألا أن أتقدم بجزيل الشكر والامتنان والتقدير إلى الأستاذ ( ) مشرفتي على البحث لما قدمته لي من جهد ولم تبخل بأي معلومة ،ويطيب لي أن أسجل بالغ اعتزازي وتقديري إلى رئيس قسم العلوم المالية والمصرفية الذين كان لي الشرف إن أدرس على يديه في مرحلة (البكالوريوس) ، وبقية أساتذة الكلية الذين ساهموا في تقديم المشورة العلمية والنصيحة الصادقة أثناء مدة هذه الدراسة، ولا يفوتني أن أتقدم بل الشكر الجزيل إلى كل الاساتذة ، الذين سأنال شرف مناقشتهم لبحثي هذا ، كما أتقدم بل الشكر إلى مكتبة ( كلية الإدارة والاقتصاد ) لما وفرت لنا من المصادر المناسبة لإكمال البحث ،وأقدم شكري وامتناني إلى زملائي في ، وختاما أسجل خالص تقديري لأعز الناس أفراد عائلتي . ونسال الله أن يوفقنا جميعا ويسدد على طريق الخير خطانا انه سميع مجيب .

الباحث

# المحتويات


| العنوان | الصفحة |
|---|---|
| الايه | أ |
| الإهداء | ب |
| شكر وتقدير | ج |
| المحتويات | د |
| قائمة الأشكال | هـ |
| المقدمة | 1 |
| **المبحث الأول : منهجية البحث** | 3-2 |
| **المبحث الثاني** الجانب النظري | 13 - 4 |
| **اولا : ادراة الجودة الشاملة** | 13 |
| **ثانيا : الميزة التنافسية** | 26 -14 |
| **المبحث الثالث : الجانب العملي** | 27 |
| **المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات** | 32 |
| **المصادر** | 35 |

# المقدمة

تعد إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية عصرية، ترتكز إلى عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة، التي تقوم على المزج بين الوسائل الإدارية والجهود الابتكاريه وبين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء والتحسن والتطوير المستمر في جودة الخدمات التي تقدمها إلى الزبائن بأسعار منخفضة من اجل تحقيق حصة سوقية في الأسواق ، وقد بدأت في تطبيقه العديد من المؤسسات الإدارية لتحسين إنتاجها ،وقد حققت بعض الدول نجاحات كبيرة في تطبيق هذا المفهوم، خاصة في بعض الدول المتقدمة، مثل اليابان والولايات المتحدة وفرنسا وبريطانيا.في عدد الشركات والمؤسسات على اختلاف مجالات نشاطها. كما تعد الميزة التنافسية من المواضيع التي تشغل المنظمات كثيرا ،إذ يقضي المسيرون جزءا كبيرا من وقتهم في التفكير الجاد في هذا الموضوع كونه يلعب دورا كبيرا في منظماتهم ، وقد شهدت العقود الأخيرة التعمق في هذا الموضوع من قبل المنظمات بالتنسيق مع الجهات البحثية من اجل التوصل إلى الإسرار والأسس التي تستطيع من خلاله المؤسسة الاقتصادية الحصول على ميزة تنافسية في السوق .ففي ظل المنافسة وسرعة التغير في رغبات واحتياجات الزبائن والعملاء تسعى المؤسسة إلى التطوير المستمر لتحقيق التميز والبقاء في الأسواق ، واكتساب ميزة تنافسية قويه ودائمة .إن موضوع إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية من المواضيع المهمة ولها الأثر البالغ في حياة الدول والمنظمات ونتيجة لأهمية هذا الموضع فقد تضمن في هذا البحث أربع فصول ففي الفصل الأول منهجية البحث . إما الفصل الثاني تضمن الجانب النظري المطلب الأول إدارة الجودة الشاملة والمطلب الثاني الميزة التنافسية. وتناول الفصل الثالث أهم الاستنتاجات والتوصيات .

# المبحث الاول

# "منهجية البحث"

## أولا: مشكلة البحث :

تتمحور مشكلة البحث حول التساؤلات الآتية :

1- ما مدى تطبيق تبني وتطبيق إدارة الجودة الشاملة على صعيد المنظمات الصناعية والخدمية العراقية ؟

2- ما مدى تبني وتطبيق الميزة التنافسية في المنظمات الصناعية العراقية ؟

3- هل توجد علاقة بين إدارة الجودة الشاملة وبين الميزة التنافسية ، وما نوع هذه العلاقة ؟

## ثانيا :أهدف البحث :

1- استعراض مفهوم إدارة الجودة الشاملة كمدخل إداري معاصر ومدى تبني المنظمات العراقي لها .

2- توضيح مفهوم الميزة التنافسية كونها الأسس التي تركز عليه المنظمات في تحقيق الحصص السوقية في الأسواق المحلية والعالمية .

3- اختبار دور إدارة الجودة الشاملة في إمكانية تحقيق الميزة التنافسية كلها مرة واحدة وما يحقق ذلك من تعزيز المركز التنافسي للمنظمة في الأسواق المحلية والعالمية.

## ثالثا : أهمية البحث:

تبرز أهمية الدراسة من خلال :

1- تعد إدارة الجودة الشاملة من ابرز الاتجاهات الإدارية الحديثة على الصعيد العالمي.

2- تأكد الأدبيات والدراسات لتطبيق مدخل أدارة الجودة الشاملة في مجال تحسين الربحية ، تعزيز المركز التنافسي ،تحسين المجالات الإنتاجية ،تخفيض الكلف ،والاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية مما يعكس أهمية المدخل بالنسبة للمنظمات .

3- الاهتمام المتزايد من قبل المنظمات على الصعيد العالمي بموضوع الميزة التنافسية في مجال تحقيق حصص سوقية محلية وعالمية جديدة وزيادة قدرة المنظمة في البقاء والنمو.

4- تأكيد الأدبيات الإدارية على أمكانية تحقيق مزايا تنافسية مجتمعة من خلال تبني مداخل أدارة الجودة الشاملة .

## رابعا : فرضية البحث :

**يمكن تحديد فرضية البحث بالاتي:**

**1- توجد علاقة ذات اتجاه ايجابي بين تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة وتحقيق المزايا التنافسية .**

**2 - يؤثر تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في تحقيق المزايا التنافسية مجتمعا .**

## خامسا : اسلوب البحث:

**قيام الباحث بتوفير المادة النظرية الخاصة للإطار النظري للبحث لكلا المتغيرين من خلال المراجع والمؤلفات وبعض البحوث المنشورة من الدوريات المحكمة علميا أظافة الى استخدام بعض رسائل الماجستير حول المتغيرين المستقل والتابع واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي للتوصل الى نتائج الدراسة والتعرف على نوعية العلاقة بين المتغيرين.**

# الجانب النظري ـ المبحث الثاني

## أولا :ــ ادارة الجودة الشاملة

الجودة Quality هي كلمة مشتقه من الكلمة اللاتينية Qualities والتي يقصد منها ما يلي : صيغة الشيء والشخص ودرجة صلاحه . وعرف ابن منظور في معجمه لسان العرب كلمة (الجودة) بأن أصلها "جود" الجيد نقيض الرديء ، وصار الشيء جودة ،وجودة أي صار جيدا،وأحداث الشيء فجادة لتجويد مثله وقد جاد جودة وأجاد أي أتى بالجيد من القول والفعل(الفتلاوي ،2006 : 12) ويستخدم مصطلح الجودة للدلالة على أن المنتوج جيد أو خدمة جيدة ، لكن من الخطأ أن نعتقد أن المنتجات أو الخدمات ذات الجودة العالية هي تلك المنتجات والخدمات الأكثر كلفه وإنما هي تلك المنتجات والخدمات التي تتناسب وحاجات وتوقعات العملاء من حيث الأداء المرتفع والتكلفة المنخفضة وتوفر المنتوج أو الخدمة بالكمية المطلوبة والوقت المناسب (نور الدين ، 2007 : 15 ) ولقد تناول الباحثون في دراستهم موضوع الجودة وناقشوه وعالجوه من أكثر من منظور ، وهذا أدى تنوع وتعداد التعريفات بهذا المفهوم (الهاشمي ، 2006 : 12 ) منها :الجودة حسب تعريف المنظمة الأوربية للسيطرة النوعية هي "مجموعة خصائص ومميزات منتج أو خدمة ذات الصلة بمقدرته على الإيفاء بحاجة معينه "(الخطيب، 20:2008) وقد عرفت الجمعية الأمريكية للجودة ASQ الجودة هي" مجموعة صفات وخصائص الخدمة أو المنتوج التي تؤثر في قدراته على تلبية حاجات محدده أو ضمنيه " (النجار، 2012: 544) وكذلك عرفها Connell بأنها " المتانة والأداء المتميز للمنتج "(ألدر داكه، 17:2006) بينما عرفها جيمس تيبول الجودة بأنها " القدرة على أرضاء الحاجات عند وقت الشراء وأثناء الاستخدام وعند أفضل تكلفة ، بينما تقلل من الخسائر وتزيد من المقدرة على المنافسة ". (السامرائي،2012 :37)

## ثانيا :ــ مفهوم أدارة الجودة الشاملة Total Quality Management

تعد أدارة الجودة الشاملة Total Quality Management من أهم المفاهيم الإدارية التي استحوذت على الاهتمام الكبير من قبل المديرين الممارسين والباحثين الأكاديميين كإحدى الأنماط الإدارية السائدة والمرغوبة في الفترة الحالية ، وقد وصفت بأنها الموجة الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية والتجارية والتكنولوجية ونتيجة التطورات الحاصلة في العديد من المنظمات الإنتاجية والخدمية ( الفتلاوي،6:2006 ) وقبل أن نتقدم تعريفا لإدارة الجودة الشاملة سنقوم بتوضيح دلالة كل واحد من كلماتها:

ــ الإدارة : تشير إلى تخطيط وتنظيم وقيادة وتحفيز الموارد المادية والبشرية والرقابة عليها بهدف التحسين المستمر.

ــ الجودة : تشير إل تحقيق وتجاوز توقعات الزبون .

ــ الشاملة : تشير إلى أن الجودة مسؤولية جميع العاملين في المنظمة والأنشطة المختلفة فيها(النجار و جواد ، 2012: 244 )

وهناك الكثير من الباحثين الذين يعرفون أدارة الجودة الشاملة من حيث المفهوم ولكن لم يتفقوا على رأي واحد فقد عرفت منظمة الأيزو أدارة الجودة الشاملة بأنها " مدخل أداري يركز على الجودة ويعتمد على مشاركة جميع أفراد المنظمة للوصول إلى نجاح طويل الأمد من خلال تحقيق رضا الزبون وتحقيق المنفعة لجميع أفراد المنظمة والمجتمع " (بوكميش ،2010: 63) وكما تعرف أدارة الجودة الشاملة بأنها " خلق ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل كافة إفراد التنظيم بشكل مستمر لتحقيق توقعات المستهلك وأداء العمل مع تحقيق الجودة بشكل أفضل أو بفاعلية عالية في أقصر وقت ممكن " ( زيدان ،2010: 20) كذلك تعرف أدارة الجودة الشاملة على أنها " تضافر كل الجهود داخل المنشأة الإنتاجية أو الخدمية بهدف تحسين الأداء تحسينا مستمرا يؤدي إلى أرضاء العميل وبالتالي فهي الوظيفة الشاملة في الإدارة التي يمكن من تحديد وتنفيذ سياسة الجودة من خلال مجموعة النشاطات المتنافسة بشكل تعاوني لإدارة ومراقبة أداء المنظمة بهدف تحقيق الجودة وهي أيضا إستراتجية تنظيمية تستعمل مجموعة من الأساليب

الإدارية والأدوات التقنية بهدف تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية إلى العملاء والمستهلكين" (عيشوني،25:2007) ويمكن تعريفها بأنها " التزام واشتراك كل من الإدارة والعاملين في المنظمة في كافة الأنشطة التي تحقق متطلبات الوصول إلى مواصفات عالمية للتصنيع الحالية والمستقبلية والتمايز في الأسواق بهدف بناء ميزة تنافسية للمنظمة تحقق لها الحصة السوقية المطلوبة " ( الخطيب،48:2008) ويصفها آخرون على أنها " أسلوب إدارة المنظمة تتمحور بمجملها حول الجودة وتقوم على المشاركة الفاعلة لجميع أعضاء تلك المنظمة وتهدف إلى النجاح بعيد المدى من خلال تحقيق رضا الزبون ، وفوائد للمنظمة ذاتها ومن ثم إلى المجتمع " ( ألعائدي ،2012: 50)

## ثالثا :ـــ التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة

لقد تطور مفهوم أدارة الجودة الشاملة إلى كافة القطاعات الإنتاجية والخدمية ، بعد أن كانت النشأة الأولى له من القطاع الصناعي في اليابان ثم امتد إلى الولايات المتحدة الأمريكية ، الأمر الذي أسهم في زيادة الكفاءة الإنتاجية لهذه القطاعات وتحقيق رضا العملاء عن الخدمات المقدمة لهم(الدر داكة،2006: 30) ومن الناحية التاريخية يمكن إيجاز تطور إدارة الجودة الشاملة كما يلي: (النجار،٢٠٠٩: ٤٧٨) (علوان،٢٠٠٩: ٢٥).

المرحلة الأولى: ضبط الجودة:

امتدت هذه المرحلة مابين (١٩٩٠-١٩٢٠) وتميزت هذه المرحلة بأن مسؤولية تحديد الجودة تقع على المشرفين المتخصصين بضبط الجودة ومتابعة قياسها والتحقق منها على المنتجات والخدمات التي تقوم الشركات بإنتاجها.

المرحلة الثانية: تحسين الجودة :

هي عبارة عن عملية منسقة منظمة تحدد انتقائيا ألفرصه السائحة لتحسين المنتجات أو الخدمات حيث تستهدف تقليل الانحراف عن المعيار المرغوب ،كما تستهدف تحقيق مستوى منخفض من التباين ضمانا لثبات العملية والتحكم في النتيجة .

المرحلة الثالثة :ضمان الجودة:

يعد ضمان ألجودة الأسلوب الفاعل للحصول والمحافظة على مستويات ألجودة المستهدفة ،اذ يمثل تطبيق جميع الأنشطة المخططة والنظامية في نظام ألجودة وإثباتها عند الحاجة لإعطائها الثقة الكافية بالمنتج الذي يلبي متطلبات الجودة ،ويضم ضمان الجودة الإجراءات اللازمة لتوفير الثقة بالإيفاء بمتطلبات الجودة المنتوج او العملية الانتاجيه ،وعلى ذلك لابد لإدارة من تطوير فلسفة رقابية تعتمد على الوقاية بدلا من اكتشاف الخطأ بعد فوات الأوان .

**المرحلة الرابعة : أداره الجودة:**

**امتدت هذه المرحلة مابين (١٩٨٠-٢٠٠٠) وتميزت هذه المرحلة بعدد من مفاهيم الجودة التي تمخضت عنها المرحلة السابقة كمفاهيم العولمة ،الايزو وظهور عدد من برامج الحاسوب التي تساعد في ظهورها الجيل الخامس للحاسبات الذي جاء بعد سنه ١٩٩٠ فكره التصنيع المتكامل وأنظمة التصنيع المرن وغيرها.**

**المرحلة الخامسة :مرحله القرن ٢١:**

**وهي المرحلة المستقبلية التي تشير إليها الأبحاث العلمية في الميدان ،بأنها ستكون مرحلة الاهتمام بالمستهلك،من حيث سهول وسرعه الحصول على منتج الطلب.**

## رابعا:ــ مراحل تطبيق أدارة الجودة الشاملة

**يعتبر تطبيق أدارة الجودة الشاملة في المنظمات عملية ليست سهلة وتحتاج إلى وقت طويل لاستكمال مراحلها فإدارة الجودة الشاملة هي منهجية علمية متطورة ترتبط بكافة نشاطات المنظمة وتهدف إلى تحسين جودة المنتج من أجل أرضاء وإسعاد العميل .**

**ويمكن تلخيص مراحل تطبيق أدارة الجودة الشاملة حسب رأي ( جوده ، 2004 : 213) (بدوي ، 2009 : 319) (علوان،2009 :110) كما يلي :**

**1 . مرحلة الإعداد :**

**تتعلق المرحلة الأولى بتجهيز الأجواء وأعدادها لتطبيق منهجية أدارة الجودة الشاملة ، فبعد اتخاذ قرار أتباع منهجية أدارة الجودة الشاملة ، تبرز مشاكل عديدة تتطلب من الإدارة دراستها وحلها من أجل تنقية الأجواء لتنفيذ المراحل اللاحقة .**

**وتنظمن مراحل الأعداد القيام بالنشاطات التالية :**

**أ . اتخاذ قرار تطبيق منهجية أدارة الجودة الشاملة من قبل الإدارة العليا .**

**ب . التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة وبأجراء التحسينات المستمرة .**

ج . اتخاذ القرار الأستعانه بالمستشار خارجي في أدارة الجودة الشاملة أو الاعتماد على العاملين بالمنظمة في هذا المجال .

د . بناء فرق العمل من أقسام ودوائر مختلفة للعمل على تحقيق أهدافا مشتركة مع أعطاء الفرق الصلاحيات اللازمة لأداء إعمالها بكفاءة .

هـ . وضع أسس قياس الرضا الوظيفي ورضا العملاء وأجراء القياسات الأولية بهذا المجال .

2 ـ مرحلة التخطيط :

تأتي مرحلة التخطيط بعد مرحلة الأعداد وتجهيز الظروف الملائمة لتطبيق أدارة الجودة الشاملة ، حيث يتم استخدام معلومات التي يتم جمعها من خلال مرحلة الأعداد في عملية التخطيط لمنهجية التنفيذ حيث يقوم الأفراد الذين يشكلون مجلس الجودة باستعمال البيانات التي يتم تطويرها خلال مرحلة الأعداد لتبدأ مرحلة التخطيط الدقيق .

وتنظمن مرحلة التخطيط القيام بعدة نشاطات من أهمها :

أ . تحليل البيئة الداخلية لما فيها من عناصر القوة ومواطن الضعف .

ب . تحليل البيئة الخارجية سواء الفرص المتاحة أو التهديدات المتوقعة وذلك بهدف الاستعداد لها مسبقا .

ج . صياغة الرؤيا القيادية التي تعكس طموحات المنظمة خلال الفترة القادمة لفترة تتراوح عادة بين خمس إلى عشر سنوات .

د . وضع رسالة المنظمة من خلال تحديد سبب وجود المنظمة أي النشاطات الرسمية التي تؤديها الأسواق المستهدفة .

هـ . وضع الأهداف الإستراتجية بعيدة المدة لتكون متوافقة مع رسالة الشركة .

3 . مرحلة التنفيذ :

في هذه المرحلة في هذه المرحلة يبدأ التنفيذ الفعلي لخطط موضوعة ، حيث تقوم فرق العمل المختلفة بأهداف التغيرات اللازمة من خلال أداء المهام الموكولة إليها للوصول إلى الأهداف المحددة .

4 . مرحلة الرقابة والتقويم :

يتم بناء أنظمة الرقابة في أدارة الجودة الشاملة على أساس الرقابة المتزامنة أو الرقابة المرحلية والمتابعة الدقيقة أولا بأول ، بالإضافة إلى الرقابة اللاحقة أو الرقابة ألبعديه والتي يتم فيها تقويم الجهود المبذولة في تطبيق منهجية أدارة الجودة الشاملة ومن الجدير بالذكر بأن هذه المرحلة تتطلب قيام المنظمة بعملية التقويم الذاتي عن طريق العاملين فيها ، كما أن بعض المنظمات قد تستعين بخبرات خارجية في هذا المجال .

5 . مرحلة تبادل ونشر الخبرات :

وفي هذه المرحلة يتم استثمار الخبرات والنجاحات التي يتم تحقيقها من تطبيق نظام الجودة الشاملة حيث تدعى جميع إدارات الجودة وأقسامها وكذلك المتعاملين معها من العملاء والموردين للمشاركة في عملية التدريس وتوضيح المزايا التي تعود عليهم جميعا من هذه المشاركة .

## خامسا:ـــ أهداف إدارة الجودة الشاملة

أن أبز أهداف تطبيق أدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية والخدمية هو تطوير جودة المنتجات أو الخدمات ، مع التخفيض في التكاليف واختصار في الوقت والجهد ، لتحسين لخدمة المنتج للمستهلك أو المستفيد . ومن أبرز أهداف أدارة الجودة الشاملة حسب رأي ( القيسي، 2011: 81)( علوان ، 2009 : 99 ) كما يلي :

1 . تحسين جودة المنتجات والخدمات بصورة مستمرة .

2 . خلق بيئة لدعم التطوير المستمر والمحافظة عليها .

3 . تقليل الهدر في الوقت والجهد .

4 . أشراك العاملين كافة في عملية التطوير .

5 . تطوير أدوات قياس الأداء والجودة .

6 . زيادة كفاءة العاملين .

7 . جذب العملاء والقدرة على التنافس في السوق .

8 . يجب أن تمتاز جودة المنتجات بالاستقرار ، وأن تكون أفضل ما يمكن بالنسبة للشركة .

9 . السعي باستمرار إلى تحقيق كلف المنتج من خلال عمليات تحسين الجودة وتخفيض العيوب في العمليات أو المنتجات تامة الصنع .

ومن أهداف أدارة الجودة الشاملة حسب رأي ( الهاشمي ، 2006 : 23 ) ما يلي :

1 . أرضاء المستفيدين والتفوق والتميز على المنافسين .

2 . ضمان التحسن المتواصل الشامل لكل قطاعات ومستويات وفعاليات المنظمة .

3 . زيادة القدرة التنافسية للمنظمة .

4 . زيادة حركة ومرونة المنظمة في تعاملها مع المتغيرات المحيطة في البيئة .

5 . زيادة الربحية وتحسين اقتصاديات المنظمة .

## سادسا:عناصر أدارة ألجودة ألشاملة :

أن نظام إدارة ألجودة ألشاملة هو عبارة عن أنموذج متكامل من نظم فرعيه ،والتي ينبغي توفرها بالأساس بالشركة ، وأن جميعها تعمل بصورة تكاملية تحقيق أهداف نظام الجودة .(علوان ، 2009 : 97 ) وهذه العناصر هي :

1. عملية الجودة : ويشمل نظام عملية الجودة على كل العمليات الإدارية والتوجيهية .

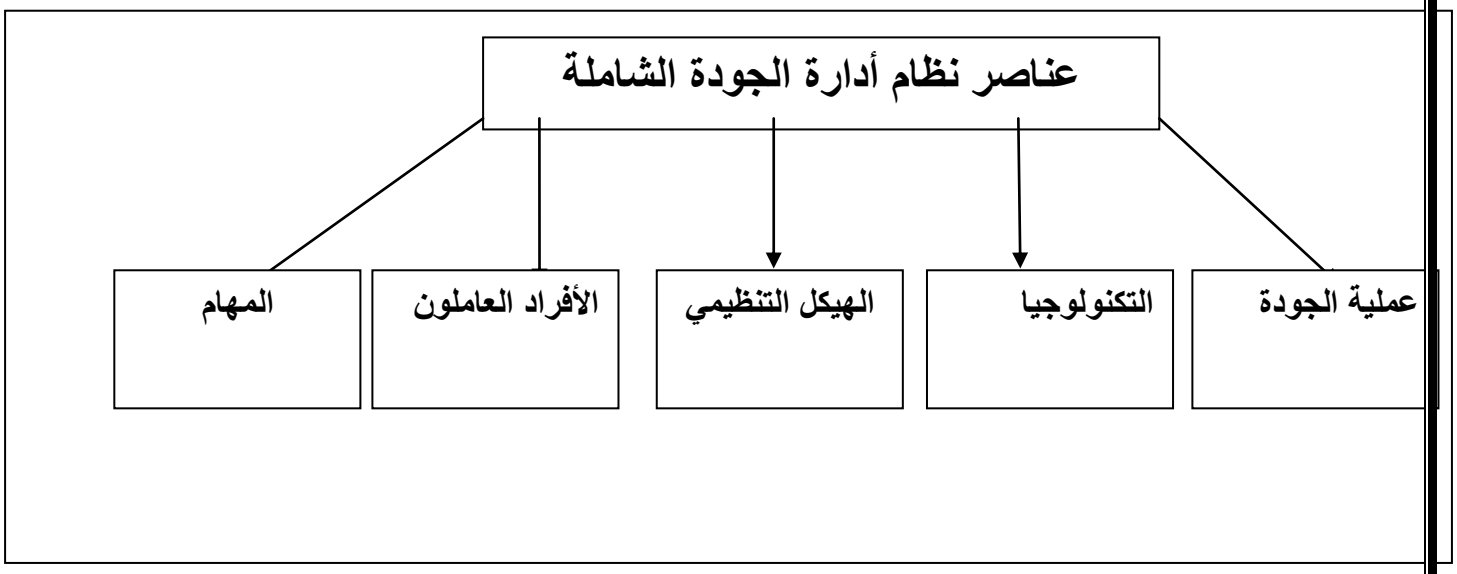
2- التكنولوجيا : يشمل هذا النظام الفرعي لإدارة الجودة الشاملة على العديد من المكونات والفقرات الضرورية لأداء المهام بشكل كامل .

3- الهيكل التنظيمي : ويتضمن مسؤوليات الإفراد العاملين وظروف عملهم في بيئة المنظمة ،والاتصالات الرسمية وغير الرسمية التي تتم داخل المنظمة .

4- نظام الأفراد : يتكون النظام الفرعي للعاملين في المنظمة من التعليم والتدريب وتغيير الثقافة وغيرها .

5- المهام : وتشمل مهام الجودة ووظائف الأعمال وغيرها .

شكل (١) يمثل عناصر أدارة الجودة الشاملة




المصدر: (نايف ، 2009)

## سابعا:ـ مزايا ومعوقات تطبيق أدارة الجودة الشاملة

**1ـ مزايا تطبيق أدارة الجودة الشاملة :**

**تتعد الآراء حول مزايا أدارة الجودة الشاملة من قبل الكثير من الباحثين لما لها الدور الايجابي من الجهات كافة في أعمال الشركات الكبيرة وعلى المستوى العالمي ويمكن الإيجاز على البعض من تلك المزايا ( الخطيب ، 2008 : 77 ) وهي كالأتي :**

**أـ تحقيق جودة أداء عالية .**

**ب ــ تحسين والتطوير المستمرين في كافة مراحل العمل .**

**ج ــ الإسهام في تطوير مقاييس الأداء .**

**د ــ تحسين قدرة المنظمة على المنافسة .**

**2 ــ معوقات تطبيق أدارة الجودة الشاملة :**

**هناك مجموعة من المعوقات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وأبرز هذه المعوقات(الخطيب ، 2008: 79) هي :**

**أــ استعجال النتائج .**

**ب ــ مقاومة التغير .**

**ج ــ ضعف العمل الجماعي .**

**د ــ المركزية الخانقة في جميع أو بعض أقسام المنظمة .**

**هـ ــ التعقيد في بعض إجراءات وأساليب العمل القائمة .**

**وــ عدم توفر آليات عمل تتسم بالمرونة والوضوح .**

**ي ــ عدم وجود معاير دقيقة لتقيم أداء العاملين والعمل المنجز .**

## ثانيا : الميزة التنافسية

### أولا: مفهوم الميزة التنافسية:

جاء مفهوم الميزة التنافسية Competitive Advantage ليحل محل الميزة النسبية الذي كان سائدا بين الاقتصاديين الصناعيين ومتخصصين التجارة الدولية. لذلك اجتهدت منظمات الأعمال في أطار آليات وطرق عمل في تحويل ميزاتها النسبة إلى ميزات تنافسية من خلال امتلاكها عوامل أنتاج ومهارات بشرية ومعرفية . في البداية أشير للميزة التنافسية " بكونها المجالات التي تتفوق فيها المنظمة على منافسيها"(وائل والغالبي، 2010: 112) وتعد الميزة التنافسية من أكثر المصطلحات شيوعا في الأدب الاستراتيجي والمنظمي،وذات مساس مباشر بمصطلح التنافسية، علاوة على أن إبعاد التنافسية تحتوي على مكونات الميزة التنافسية وأبعادها ، أضافه العناصر أخرى ومن الضروري أعطاء تعريف للميزة التنافسية وتوضيح معانيها حيث تعرف الميزة التنافسية " هي قدرة المنظمة على تحقيق التفوق والأفضلية والتفوق على المنافسين في السوق " (العنزي وراضي ، 2011 :173 )وكما تعرف الميزة التنافسية " على أنها " أي شي تختلف به المنظمات عن المنظمات الأخرى اختلافا ايجابيا لصالح المنظمة والعميل وأصحاب المنافع "( الرب، 2013 :315) ويمكن تعريفها بأنها " ميزة أو عنصر تفوق المنظمة يتم تحقيقه في حالة أتباعها الإستراتيجية المعنية للتنافس" ( الطاهر ، 2010 : 32 ) ويصفها آخرون بأنها " التفوق الناتج عن قدرة المنظمة في التفاعل مع البيئة للحصول على المدخلان وتحويلها إلى المخرجات ذات قيمة للزبون مقارنة مع المنافسين" ( الشريفي ، 2004 : 39 ) وكذلك يمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها " خلق ميزة فريدة تتفوق بها على الآخرين ، وأن هذه الميزة تستهدف خلق نظام يمتلك قدرة فريدة أو مميزة يتفوق بها على المنافسين من خلال خلق قيمة للزبون بطريقة كفوءة ومستدامة يمكن الحفاظ عليها باستمرار وعرضها أو تقديمها بشكل أفضل من الآخرين " (النجار ، 2012 : 551) وقد عرفت الميزة التنافسية بأنها " الموقع الفريد طويل الأمد الذي تطوره المنظمة من خلال أداء أنشطتها بشكل مميز وفعال ، واستقلال نقاط قوتها الداخلية باتجاه تقديم منافع قيمة فائقة لزبائنها لا يستطيع منافسوها تقديمها " .( الدوري وصالح ، 2009 : 205 )

## ثانيا: أهمية الميزة التنافسية

بشكل عام تتجسد أهمية الميزة التنافسية حسب رأي ( إدريس ، 2011 : 113 ) من خلال ما يلي :

1 ــ تعطي المنظمة تفوقا نوعيا وكميا وأفضلية على المنافسين وبالتالي تتيح لها تحقيق تتابع أداء عالية .

2 ــ تجعل من منظمة الإعمال متفوقة في الأداء أو في قيمة ما تقدمة للعملاء أو الاثنين معا .

3 ــ تساهم في التأثير الايجابي مدركات العملاء وباقي المتعاملين مع المنظمة وتحفيزهم لاستمرار وتطوير التعامل .

4 ــ أن تكون الميزات التنافسية تتسم بالاستمرارية والتجدد فأن هذا الأمر يتيح للمنظمة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد .

5 ــ نظرا لكون الميزات التنافسية على موارد المنظمة وقدرتها وجدارتها لذلك فإنها تعطي حركية وديناميكية للعمليات الداخلية للمنظمة .

وكذلك يمكن تحديد أهمية الميزة التنافسية حسب رأي ( عائشة ، 2011 : 8) ما يلي :

1 ــ خلق قيمة للعملاء وتلبي احتياجاتهم وتظمن ولائهم ، وتدعم وتحسين سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم .

2 ــ تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء ، مع أمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافسية .

3 ــ تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستمرار في السوق .

## ثالثا : خصائص الميزة التنافسية

أن خصائص المزايا التنافسية يفترض أن تفهم في أطار منظور صحيح وشمولي ومستمر . لذلك يمكن تجسيد هذه حسب رأي ( أيفأن ودين ، 2009 : 124 ) بالأتي :

1 ـ أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق المنظمة السبق على المدى الطويل ، وليس على المدى القصير .

2 ــ أن الميزات التنافسية تتسم بالنسبة مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في الفترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تبعد المنظمة عن فهم الميزات في أطار مطلق صعب التحقيق .

3 ــ أن تكون مرنة بمعنى يمكن أحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطوير موارد وقدرات وجداران المنظمة من جهة أخرى.

4 ــ أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي ترى المنظمة تحقيقها في المديين القصير والبعيد .

## رابعا : أنواع الميزة التنافسية

تختلف الكتابات حول أنواع الميزة التنافسية ، فيرى koufteros بأن هناك خمس أنواع من الميزة التنافسية ويحددها في : السعر ، الجودة ، القيمة لدى الزبائن ، ضمان التسليم ، الإبداع . أما اغلب الكتاب في أدارة الإعمال فإنها تقسم أنواع الميزة التنافسية إلى نوعين رئيسيين حسب رأي ( عبد الرؤوف ، 2007 : 15 ) هما :

1ــ ميزة التكلفة :

وتعني قدرة المؤسسة عل أنتاج منتج تكلفة مقارنة بالمنافسين ، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر ، إن لحصول على نفس التكلفة الأقل ليس ممكن في كل ظروف ، وبالتالي ضرورة توفير مجموعة من الشروط .

ومن الشروط الواجب توافرها لتطبيق التكلفة الأقل وهي نوردها بما يلي:

أ ــ وجود طلب مرن على السلعة حيث يؤدي التخفيف في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلع .

ب ــ نمطية السلع المقدمة .

ج ـ عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج .

د ــ وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة لكل المشترين .

هـ ــ محدودية التكاليف التبديل ( تبديل منتج مؤسسة ما ينتج مؤسسه أخرى ) ، أو عدم وجودها بالمرة بالنسبية للمشترين .

2ــ ميزة التمييز :نعني بها " قدرة المؤسسة على تقديم منتج مختلف عن المنتج أو المنتجات التي يقدمها المنافسون من وجهة نظر المستهلك " .

أن الحصول على ميزة التمييز ليس ممكن في كل الظروف،وبالتالي ضرورة توفير مجموعة من الشروط وهذه الشروط نوردها فيمايلي :

أـ عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلافات في المنتج ( سلعة أو خدمة ) ، وبدرجة تميزه عن غيرة من المنتجات.

ب ــ تعدد استخدامات المنتج وتوفقها مع حاجات المستهلك .

ج ــ عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع إستراتجية التمييز .

## خامسا : الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية

هناك عوامل عديدة تدخل في بناء الميزة التنافسية وهي : الكفاءة ، والجودة ، والتجديد ، والاستجابة لحاجات العميل ، وهي تمثل أسس البناء الميزة التنافسية التي يعلن لأي شركة أن تتبناها بغض النظر عن مجالها الصناعي أو المنتجات والخدمات التي تنتجها وتؤديها ، وتبرز هناك علاقة متشابكة تضمهم . يمكن أن تقود للكفاءة المتفوقة ، بينما التجديد يدعم الكفاءة والجودة والاستجابة لحاجات العميل .

أن هذه العناصر تشكل الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية ومن أهم هذه العناصر حسب رأي (شارلز وجونز، 2001: 196 )هي :

1. الكفاءة :

ما الشركة إلا أدات لتحويل المدخلات إلى مخرجات.والمدخلات هي عوامل أساسية الإنتاج مثل ألعماله والأرض ورأس المال والإدارة والمهارة التكنولوجية . إما المخرجات فهي عبارة عن السلع والخدمات التي تنتجها الشركة . أن ابسط قياس للكفاءة يتمثل في مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة ، وذلك يعني أن الكفاءة تساوي المخرجات / المدخلات وكلما كانت الشركة أكثر كفاءة كلما قل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينه . أن أهم مكونات الكفاءة بالنسبة لكثير من الشركات يتجسد في إنتاجية الموظف ، ذات العنصر الذي يقاس عادة بالمخرجات بالنسبة لكل موظف . ومع اخذ كل الثوابت في الاعتبار .

2. الجودة :

أن المنتجات وذات الجودة هي السلع والخدمات التي يمكن الاعتماد عليها والثقة بها لانجاز الوظائف المهمة لأدائها ، ويعتبر تأثير الجودة العالية للمنتج على المزايا التنافسية تأثيرا مضاعفا

أــ التأثير الأول أن توفر منتجات عالية الجودة يزيد من قيمة هذه المنتجات في أعين المستهلكين وهذا المفهوم المدعم للقيمة يؤدي بدورة السماح للشركة بفرض سعر عالي لمنتجاتها .

ب ــ أما التأثير الثاني للجودة العالية على المزايا التنافسية هي الكفاءة العالية والتكاليف المنخفضة للوحدة.

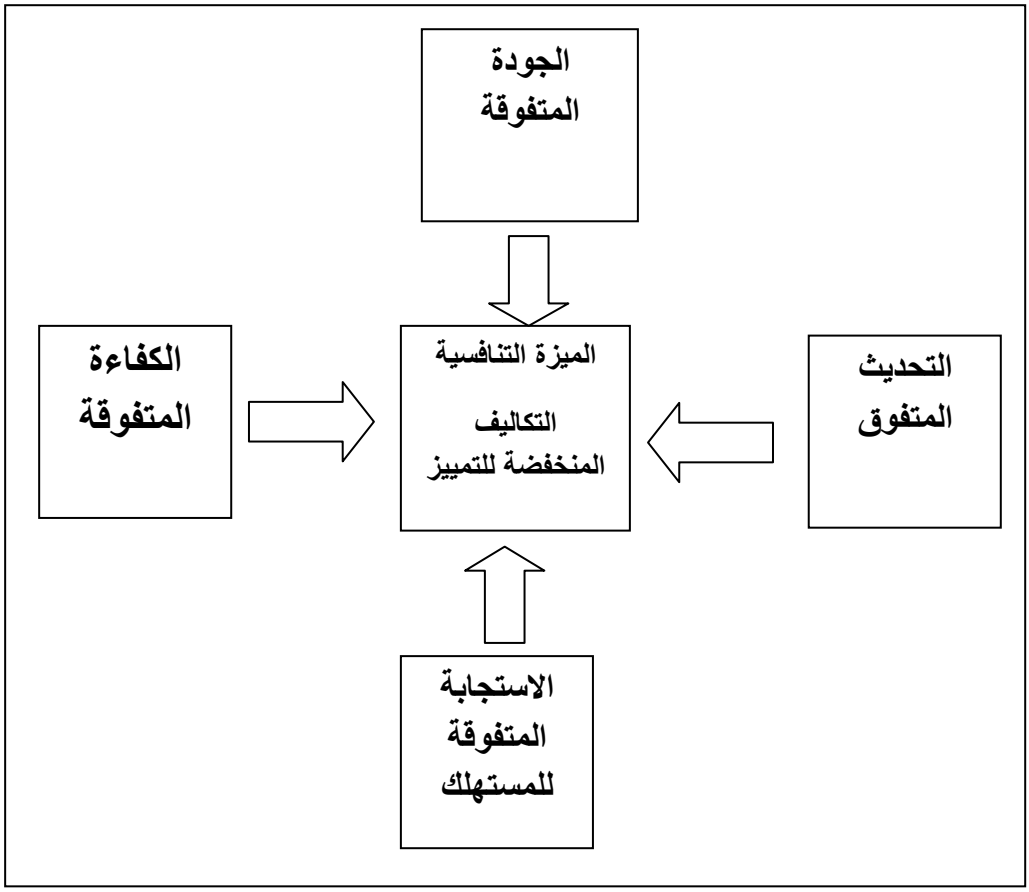
3 ـ التجديد :

يمكن تعريف التجديد على انه شيء جديد أو حديث يتعلق بطريقه أدارة الشركة أو المنتجات التي تنتجها ، ويشمل التجديد على كل تقدم يطرأ عل أنواع المنتجات وعمليات الإنتاج ونظم الإدارة والهياكل التنظيمية والاستراتجيات التي تعتمدها الشركة وربما نستطيع القول ( أن التجديد يمثل احد أهم الأسس البنائية للمزايا التنافسية . وعلى المدى الطويل يمكن النظر إلى المنافسة كعملية موجه بواسطة التجديد . ورغم أن كل عمليات التجديد لا يتحقق لها النجاح ، الأ أن عمليات التجديد التي تحرز نجاحا يمكن أن تشكل مصدرا رئيسا للمزايا التنافسية ، لأنها تصنع للشركة شيئا منفردا ، شيئا يفتقر إليه منافسوها ويسمح التفرد للشركة بتميز نفسها ، وبالتالي اختلافا وتميزها ، فظلا عن فرض أسعار عالية لمنتجاتها أو خفض تكاليف منتجاتها بنسبة كبيرة مقارنة بمنافسيها .

4 ــ الاستجابة لحاجات العميل :

لتحقيق هذا العامل بشكل متفوق ، يتعين على الشركة أن تكون قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من المنافسين في تجديد احتياجات عملائها . وعندئذ سيولي المستهلكون قيمة أكبر لمنتجاتها ، مما يؤدي إلى خلق التميز القائم على المزايا التنافسية . أن عملية تحسين جودة المنتج يجب أن تتماشى مع تحقيق الاستجابة لحاجات العميل . كما في حال تطور منتجات جديدة لها سمات تفتقر أليها المنتجات المتواجدة .

**شكل (٢) يوضح الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية**




**المصدر :( شارل واخرون ، 2003 : 204 )**

**سادسا:أبعاد ألميزة التنافسية :**

**تتمايز المنظمة وفقا لأبعاد متعددة تختارها انعكاسا للتنويع ألمستمر لرغبات ألزبائن المستهدفة والمتغيرة.هذا من جهة ومن جهة أخرى يتباين التركيز على هذه ألأبعاد بين صناعة وأخرى ومدة وأخرى .**

**وقد أتفق أغلب الكتاب والباحثين على عدة أبعاد لتحقيق التفوق التنافسي تختارها المنظمة وتركز عليها في تقديم المنتجات وتلبية رغبات الزبائن عن طريق أحداها أو أكثر وهي(ألشريفي،51:2004)**

**1-الكلفة :**

**تعد الكلفة البعد التنافسي ألأول التي تطبقه الكثير من المنظمات عبر سعيها إلى تعزيز حصتها السوقية فان ألأسعار المنخفضة يمكن أن تزيد الطلب على المنتجات والخدمات كما أنها تخفض ألأرباح إذا لم يتم الإنتاج بكلفه أقل والتنافس على أساس الكلفة فيجب على مدراء العمليات تحديد تكاليف العمل،والموارد ألأوليه،والتالف،والتكاليف الغير مباشره المتعلقة بتصميم النظام الذي تخفض كلفة الوحدة الواحدة كما أن التكلفة هي أحد ألأهداف التي يجب أن تعطي أهميه بالنسبة للمنظمات التي تتنافس مباشرة من خلال السعر،فالكلفة ستكون واضحة لأغراض التشغيلية الرئيسية ومهمة الحفاظ على تكاليف منخفضة هدف مرغوب فيه ومنها تكاليف الكادر والتسهيلات التكنولوجيا وتكاليف المواد وهي المبالغ المصروفة على المواد المحولة من العمليات.**

**2-الجودة :**

**تتجلى أهمية الجودة من خلا النتائج الكبيرة والنجاحات التي حققتها المنظمة اليابانية وغيرها التي طبقت هذه الفلسفة حيث أن الجودة الأسبقية التنافسية الثانية.والمجال الأول للتقييم عال الأداء قد يتضمن الخصائص المتميزة والمتانة الأقوى، والمجال الثاني المطابق للمواصفات النوعية.**

3 -المرونة :

تعد المرونة أحد أهم الأبعاد التنافسية وقد تناولها العديد من الكتاب والباحثين فقد عرفت بأنها مدى الإستجابه للتغيرات في تصميم ألمنتوج أو مقدار الإنتاج أو المزيج الإنتاجي إذ تعكس المقدرة بشكل عام (القابلية)على تكيف مدى واسع من البيئات المحتملة.والمرونة تعني قدرة النظام الإنتاجي على التكيف مع المتغيرات الناجمة والمستجدات البيئية لأغرض مواجهة التغيرات في طلبات الزبون وكذالك استخدام تقنيات جديدة لكي تحصل على ميزة تنافسية في أسواق معينه.وهناك أربعة أنواع من متطلبات المرونة وهي:

أ ـ مرونة السلعة أو الخدمة.

ب ــ مزيج المرونة:مدى واسع أو مزيج من السلع والخدمات.

ج- حجم المرونة: كميات مختلفة أو حجوم من السلع والخدمات.

د ـ مرونة التسليم أو التوصيل

4 ــ وقت التسليم :

تنامت الحاجة إلى التسليم الفاعل بوصفه شكلا من أشكال تمايز المنظمة وبعدا تنافسيا في ظل تزايد أهمية الوقت للزبون لاسيما عند التعامل مع منظمات الصنع وفقا للطلب وفي مقدمتها منظمات الخدمة،أن اعتماد التنافس على عامل الزمن أصبح من الضروريات لبناء الميزة التنافسية وذلك بسبب التغيرات السريعة التي تجري في الأسواق يتطلب الاستجابة السريعة لها.فأن المنافسة المعتمدة على عامل الزمن تعد الإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية وقد يتناول الوقت من خلال ألأسبقيات الإتيه:

أــ سرعة التسليم: تقيس مدى سرعه إنجاز جدول التسليم في المواعيد المقررة وبالقدر على التسليم في الوقت المحدد،لذالك تزايدت أهمية الوقت لكل من المنظمات والزبائن وأصبح الوقت بعدا تنافسيا من خلال منظمات اليوم.

ب ــ اعتمادية التسليم: وتقيس قدرة المنظمة على الوفاء والالتزام بمواعيد التسليم المتفق عليها مع الزبائن.

ج ــ سرعة التطوير: ألذي يقيس سرعة تقديم السلعة أو الخدمة الجديدة فالوقت يمثل من بداية توليد الأفكار والإنتاج وهذا الوقت مهم جدا في التعامل مع المودة والطراز.لا يمكن النظر إلى الوقت على انه أداة تنظيمية فقط ،لكنه يعني أيضا إنه أساسيه لتحقيق الميزة التنافسية في الأسواق،لذا تصبح الإدارة المحددة بالوقت وتخفيض الدورة الزمنية والوقت ذي القيمة المضافة سمات أساسية للميزة ألاستراتيجيه(التنافسية) .

5. ـ ألإبداع :

أن أحد السمات المميزة للعالم المتطور اليوم هي نشوء الاقتصاديات المبنية على المعارف بالنسبة لأي معلومات وأفكار موجودة،على العكس من الموارد والعمل الرخيص الذي تعد بمثابة مصادر الميزة التنافسية.أن دراسة موضوع الإبداع وبلورة مفهومة تشير إلى عدد من التساؤلات،هل الإبداع ظاهر شخصية أساسها قدرات عقلية مميزة؟.هل الإبداع ظاهرة اجتماعية يمكن أن تستثمر وتنمى عن طريق الظروف الاجتماعية والبيئية؟.وهل الإبداع نشاط يتركز على العمليات الادراكيه والعقلية للفرد؟.أو انه متخصص بجوانب محدده منها؟. وقد عرف الإبداع بأنه أقدام المنظمة على إنتاج بضاعة أو خدمه أو استخدام أسلوب فني جديد بالنسبة لها فهي تجري تغيرا فنيا وإنجازها يعد إبداعا والمنظمات التي تعمل ألشيء نفسه تعرف بأنها مقلده.وقد أثبتت الدراسات والبحوث أن هناك أنواعا مختلفة من المنظمات المبدعة في البلدان المتقدمة من نحو ما تعتمد إستراتيجية الإبداع للتفوق على المنظمات الأخرى ويشير إلى أن الإبداع والتوصل إلى الابتكار له معايير وتقاليد منها:

أـ دعم الإقدام على المخاطرة والتغيير إذ يتم ذالك من خلال وسائل منها الحوافز والمكافآت وغيرها.

ب ــ قبول وجود أخطاء إذ ينبغي إعطاء فرصه أو محاوله لأشياء جديدة وقد يحدث فيها إخفاق وبالتالي فالأخطاء بخصوص محاولات الأشياء الجديدة تقبل ويجري التسامح معها بوصفها جزء عاديا من العمل .

ج- سرعة الفعل في إن ذالك يكون بسرعة اتخاذ القرارات والاهتمام بالمرونة والمواءمة ودور الذات في العمل.

ويظهر مما تقدم إن الإبداع هو ناتج العمليات العقلية لدى الفرد لبلورة فكرة جديدة أي فكرة أبداعية متطورة من خلال عملية تحويلها إلى شيء جديد ومتقدم على ما هو قائم حاليا يسمح في خدمة المنظمة والمجتمع.

## سابعا:العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية

أن الميزة تنشأ من عاملين حسب ما يرى كل من( BAKOS،TREACY)(ألشريفي،40:2004) هما:

1 ــ الكفاءة المقارنة: ويقصد بها أن المنظمة تستطيع أن تنتج السلع والخدمات بكلفة أدنى من كلف إنتاج المنافسين إليها وهذا يتأثر بعوامل أخرى هي:

أـ الكفاءة الداخلية ألتي تشير إلى مستوى التكاليف التي تتحملها المنظمة في الداخل.

ب ــ الكفاءة التنظيمية المتبادلة التي يقصد بها التكاليف التي تتحملها المنظمة من خلال تعاملاتها مع المنظمات الخارجية الأخرى وكيفيه استخدام الشبكات العالمية في تخفيض كلف الاتصالات الداخلية والخارجية .

2 ــ قوة المساومة :وهي التي تسمح للمنظمة بتحقيق حالات المساومة مع زبائنها ومجهزيها لصالحها الخاص،وهذا الأمر يتأثر بعوامل أساسية هي:

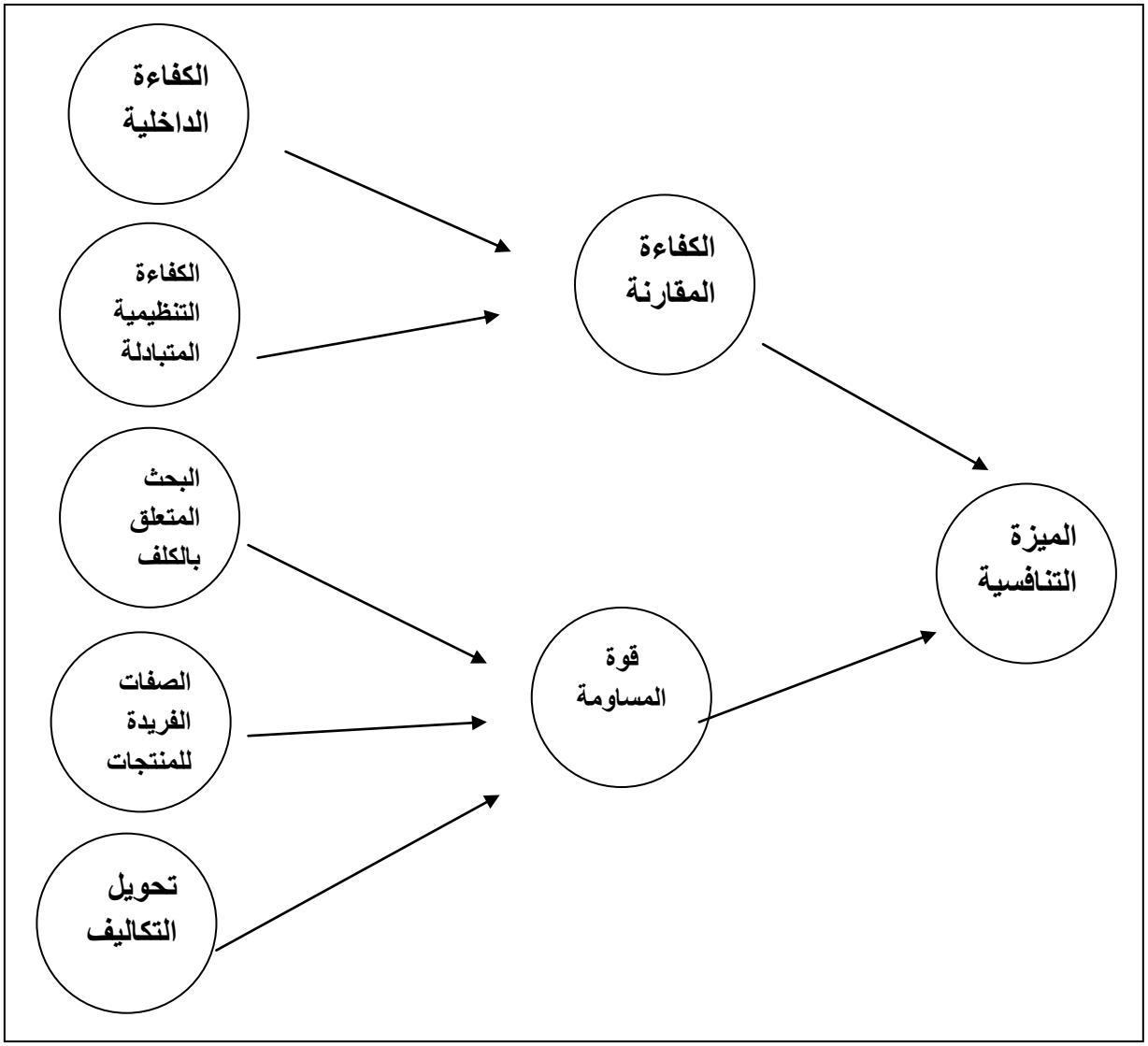
أ ــ الكلف المرتبطة بالبحث كلف التسويق والمجهزين والزبائن بأفضل سعر.

ب ـ صفات المنتج الفريدة وهي المميزات المختلفة للسلع والخدمات التي تجعلها مختلفة عن تلك التي يقدمها المنافسون.

3 . كلف التحويل إي الكلف التي يتحملها الزبائن والمجهزون وتستخدم هذه الإستراتيجية بسبب ضرورة التنافسية

الشكل (٣)

يوضح العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية




مصدر : ( ألشريفي ، 2004 : 42)

# المبحث الثالث / الجانب العملي

مجتمع وعينة البحث

يهدف هذا البحث الى دراسة أثر تطبيق مبادئ ( الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق

الميزة التنافسية ) ومن اجل تحقيق هدف البحث هذا قام الباحث بتوزيع عدد من

الاستبيانات والبالغ عددها ( ٢٠ ) استمارة استبيان على عدد من الموظفين

( دائرة الزراعة في السدير ) .

| ا | الفقرات | القياس | اتفق بشدة | اتفق | محايد | لا اتفق | لا اتفق بشدة | الوسط الحسابي |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | ١- تهتم الدائرة بتطوير خدماتها لتحقيق الميزة التنافسية . | التكرار | ٨ | ٦ | ٤ | ٠ | ٢ | ٤ |
| | | النسبة | ٤٠% | ٣٠% | ٢٠% | ٠% | ١٠% | |
| | ٢- تهتم الدائرة بعايير الجودة الشاملة في خدماتها لتحقيق الميزة التنافسية . | التكرار | ١٠ | ٤ | ٠ | ٤ | ٢ | ٤ |
| | | النسبة | ٥٠% | ١٠% | ٠% | ٢٠% | ١٠% | |
| | ٣- تعمل الدائرة على رفع ثقافة العاملين بها عن مفهوم الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية . | التكرار | ٥ | ٤ | ١٠ | ٠ | ١ | ٤ |
| | | النسبة | ٢٥% | ٢٠% | ٥٠% | ٠% | ٥% | |
| | ٤- الجودة الشاملة في الدائرة مناسبة لتحقيق الميزة التنافسية . | التكرار | ٨ | ٤ | ٣ | ٣ | ٢ | ٤ |
| | | النسبة | ٤٠% | ٢٠% | ١٥% | ١٥% | ١٠% | |
| | ٥- تركز الدائرة بالأهتمام المتزايد على الجودة الشاملة وتحقيقها للميزة التنافسية . | التكرار | ١٠ | ٤ | ٠ | ٤ | ٢ | ٤ |
| | | النسبة | ٥٠% | ٢٠% | ٠% | ٢٠% | ١٠% | |
| | ٦- تهتم الدائرة بتحسين خدماتها لزيادة الميزة التنافسية . | التكرار | ١٠ | ٤ | ٢ | ٢ | ٢ | ٤ |
| | | النسبة | ٥٠% | ٢٠% | ١٠% | ١٠% | ١٠% | |
| | ٧- تهتم الدائرة بتحسين صورتها امام المشتركين لزيادة الميزة التنافسية . | التكرار | ١٢ | ٣ | ٢ | ٠ | ٣ | ٤ |
| | | النسبة | ٦٠% | ١٥% | ١٠% | ٠% | ١٥% | |
| | ٨- التحسين المستمر عنصر اساسي في معالجة الانحرافات مما يساهم في زيادة الميزة التنافسة . | التكرار | ١٢ | ٣ | ٢ | ٢ | ١ | ٤ |
| | | النسبة | ٦٠% | ١٥% | ١٠% | ١٠% | ٥% | |

| ا | الفقرات | القياس | اتفق بشدة | اتفق | محايد | لا اتفق | لا اتفق بشدة | الوسط الحسابي |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | ٩- التركيز على أشباع حاجات العمل وكسب رضاءهم يساهم في تحقيق الميزة التنافسية . | التكرار | ١٠ | ٦ | ٠ | ٢ | ٢ | ٤ |
| | | النسبة | %٥٠ | %٣٠ | %٠ | %١٠ | %١٠ | |
| | ١٠- تعمل الدائرة على زيادة ولاء العاملين فيها من خلال اهتمامها بالميزة التنافسية . | اتكرار | ١٠ | ٥ | ٠ | ٥ | ٥ | ٤ |
| | | النسبة | %٥٠ | %٢٥ | %٠ | %٢٥ | %٢٥ | |
| | ١١- تقوم المؤسسة بوضع الخطوات الأستيراتيجية بحيث يكون المعيار الرئيسي هو الجودة | التكرار | ٩ | ٣٣ | ٢٠ | ٣ | ٠ | ٣.٥٤ |
| | | النسبة | %١٢.٥ | %٤٥.٨ | %٢٧.٨ | %٤.٢ | ٠ | |
| | ١٢- تاخذ الأدارة التغيير في رغبات وحاجات العملاء بعين الاعتبار عند رسم الخطط المستقبلية للمؤسسة . | التكرار | ١٠ | ٤٤ | ١٥ | ٣ | ٠ | ٣٠.٨٥ |
| | | النسبة | %١٣.٩ | %٦١.١ | %٢٠.٨ | %٤.٢ | ٠ | |
| | ١٣- الموارد المختلفة من تكنلوجيا ونظم معلومات يتم تخصيصها وتحقيق الأهداف . | التكرار | ١٦ | ٤١ | ١١ | ٣ | ٠ | ٣.٩٩ |
| | | النسبة | %٢٢ ٢ | %٥٦.٩ | %١٥.٣ | %٤.٢ | ٠ | |
| | ١٤- تؤمن ادارة المؤسسة ان الجودة تتمدد عن طريق تلبية حاجات وتوقعات الزبائن . | التكرار | ٣٣ | ٣٢ | ٥ | ٢ | ٠ | ٤.٣٣ |
| | | النسبة | %٤٥.٨ | %٤٤.٤ | %٦.٩ | %٢.٨ | ٠ | |
| | ١٥- تستمع الأدارة لموظفيها وتشجيعهم في اتخاذ القرارات وأدارة انظمة الجودة . | التكرار | ١٩ | ٣٩ | ٩ | ٤ | ١ | ٣.٩٩ |
| | | النسبة | %٢٦.٤ | %٥٤.٢ | %١٢.٥ | %٥.٦ | %١,٤ | |
| | ١٦- الموظفون مسؤولون عن تطبيق الجودة وعن النتائج المتحققة للخدمات المتقدمة . | التكرار | ٦ | ٣٦ | ١٥ | ١٢ | ٢ | ٣.٤٥ |
| | | النسبة | %٨.٣ | %٥٠.٠ | %٢٠.٨ | %١٦.٧ | %٢.٨ | |

| ا | الفقرات | القياس | اتفق بشدة | اتفق | محايد | لا اتفق | لا اتفق بشدة | الوسط الحسابي |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | ١٧- توفر المؤسسة دليل الجودة يتضمن جميع تفاصيل مشاريع التحسين والتطوير المذمج تنفيذها | التكرار | ٤ | ٢٤ | ٢٥ | ١٦ | ٢ | ٣.١٧ |
| | | النسبة | %٥.٦ | %٣٣.٣ | %٣٤.٧ | %٢٢.٢ | %٢.٨ | |
| | ١٨- يجري تقييم رؤساء اقسام المؤسسة على اساس مدى جودة خدماتهم المقدمة . | التكرار | ١٥ | ٢٢ | ٢٣ | ١١ | ١ | ٣.٥٤ |
| | | النسبة | %٢٠.٨ | %٣٠.٦ | %٣١.٩ | %١٥.٣ | %١.٤ | |
| | ١٩- يتم التعامل مع الانظمة الداخلية بمرونة تساعدها على التطوير وفقا للتغيرات التي قد تحدث . | التكرار | ٨ | ٤١ | ٦ | ١٣ | ١ | ٣.٥٨ |
| | | النسبة | %١١.١ | %٥٦.٩ | %١٢.٥ | %١٨.١ | %١.٤ | |
| | ٢٠- تركز المؤسسة على تحقيق رضا الزبائن من خلال تحقيق احتياجاتهم . | التكرار | ٢٨ | ٣٨ | ٥ | ١ | ٠ | ٤.٢٩ |
| | | النسبة | %٣٨.٩ | %٥٢.٨ | %٦.٩ | %١.٤ | ٠ | |

**تحليل أعلى وأدنى فقرة**

**** المتوسط الحسابي للفقرة ( ١٤ ) يساوي (٤.٣٣ )( الدرجة الكلية من ٥ ) أي أن المتوسط الحسابي النسبي ٨٦.٦٧**

**يدل على ان متوسط درجة الأستجابة لهذة الفقرة يزداد عن درجة وهي ( ٣ ) مما يؤكد على ان هناك موافقة من**

**قبل افراد الهيئة على ان ادارة الؤسسة تؤمن بأن الجودة تحدد عن طريق تلبية حاجات وتوقعات الزبائن**

**وبالتالي احتلت هذه الفقرة المرتبة الأولى و ( الأعلى ) من حيث اهميتها من بين فقرات هذا المجال .**

**** المتوسط الحسابي للفقرة ( ١٧ ) يساوي ( ٣.١٧ ) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (٦٣.٣٨ ) مما يؤكد على ان**

**هناك موافقة ضئيلة من قبل افراد الهيئة على ان المؤسسة توفر دليل الجودة يتضمن جميع تفاصيل مشاريع الثمن**

**والتطوير المذمع تنفيذها وبالتالي احتلت هذه الفقرة المرتبة العشرين والأخيرة من حيث الأهمية .**

# المبحث الرابع

## "الاستنتاجات والتوصيات"

**أولا: الاستنتاجات**

**من خلال ما ورد في البحث يمكن للباحثين وضع الاستنتاجات التالية:**

**1- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية فكلما زادت التحسينات على إدارة الجودة الشاملة تزداد الميزة التنافسية بين الشركات .**

**2- أظهرت الدراسة بوجود ضعف مشاركة العاملين في الشركة في أعداد الخطط لتحسين الجودة.**

**3- بينت الدراسة عن وجود ضعف بين الشركة وزبائنها مما مهد دخول منافسين جدد .**

**4- يعتبر تطبيق أدارة الجودة الشاملة عمليه ليست سهله وتحتاج إلى وقت طويل لاستكمال مراحلها .**

**5- يعد الالتزام وإشراك كل من الإدارة والعاملين في المنظمة في كافة الأنشطة التي تحقق متطلبات الوصول إلى مواصفات عالميه للتصنيع الحالية والمستقبلية والتمايز في الأسواق بهدف بناء ميزه تنافسيه للمنظمة تحقق لها الحصة السوقية المطلوبة .**

**6- أن هدف إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الانتاجيه والخدمية هو تطوير جودة المنتجات أو الخدمية هو تطوير جودة المنتجات أو الخدمات ،مع التخفيض في التكاليف واختصار في الوقت والجهد.**

**7- الميزة التنافسية تعمل على تحقيق التفوق والأفضلية والتفوق على المنافسين في السوق، واختلافها على المنظمات الأخرى ايجابيا .**

**8- تعتبر المنافسة المعتمدة على عامل الزمن والأسعار المنخفضة من الاستراتيجيات لتحقيق الميزة التنافسية.**

## ثانيا:التوصيات

**في ضوء الاستنتاجات السابقة يمكن للباحثين ان يضعا التوصيات التالية:**

**1- ينبغي تطبيق أدارة الجودة الشاملة في الشركة من أجل تحقيق ميزة تنافسية وزيادة تنافسها بين الشركات .**

**2- ضرورة مشاركة العاملين في أعداد الخطط لتحسين الجودة في الشركة .**

**3- على الشركة أن تعمق علاقتها مع الزبائن تجنبا من دخول منافسين جدد .**

**4- ينبغي الاهتمام بفترات ألمده الزمنية التي تتطلبها عملية تطبيق إدارة ألجوده الشاملة .**

**5- ينبغي اشتراك والتزام جميع الإداريين والعاملين في المنظمة في تطبيق أداره ألجوده الشاملة من أجل تحقيق ميزة تنافسية .**

**6- ينبغي على المؤسسات الانتاجيه والخدمية العمل تطوير جودة المنتجات و الخدمات والتخفيض في التكاليف واختصار في الوقت والجهد .**

**7- العمل على تخفيض أسعار المنتجات أو الخدمات في السوق والسرعة التسليم في الوقت المحدد من اجل تعزيز حصتها السوقية بين المنظمات.**

# المـــصادر

ـ القرءان الكريم

أولا:المصادر العربية:

١ـ الكتب

1ـ إدريس ، وائل محمد ،2011 ( الإدارة الإستراتيجية ) ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى.

2ـ البدوي ، محمود فوزي أحمد ،2009 ( إدارة التعليم والجودة الشاملة ) ، الإسكندرية : دار التعليم الجامعي ،

3ـ البلداوي ، عبد الحميد عبد المجيد ونديم ، زينب شكري محمود ، 2006 ( إدارة الجودة الشاملة ألمعوليه (الموثوقية ) والتقنيات الحديثة ) ، عمان ـ دار الشروق .

4ـ بوكميش ، لعلي محمد ،2010 ( إدارة الجودة الشاملة آيزو 9000 ) ، الراية للنشر ـ عمان .

5ـ ـ جودة ، محفوظ أحمد ، 2004( إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات ) دار وائل ـ عمان.

6ـ جيمس ، ايفان دين،2009 ( الجودة الشاملة الإدارة والتنظيم والإستراتجية ) دار المريخ للنشر.

7ـ الخطيب ، سمير كامل ،2008 (إدارة الجودة الشاملة والآيزو / مدخل معاصر ) ، الطبعة الأولى.

8ـ الدرداكه ، مأمون سليمان ، 2006 ( إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء ) ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ـ عمان ، الطبعة الأولى .

9ـ الدوري ،زكريا وصالح ،احمد علي ،2009 (الفكر الاستراتيجي وانعكاسه على نجاح منظمات الإعمال قرارات وبحوث) ، الطبعة العربية :.

10ـ الرب ، سيد محمد جاد 2013 ( أدارة الإبداع والتميز التنافسي) ، الطبعة الأولى .

11ـ زيدان ، سلمان خالد ، 2009 (إدارة الجودة الشاملة فلسفه ومداخل العمل ) ، دار المناهج للنشر والتوزيع .

12ـ شارل ،هيل وجاريث، جونز( الإدارة الإستراتجية مدخل متكامل ) دار المريخ للنشر ، الرياض ، 2001.

13ـ شارلز ، هيل وجاريث ، جونز 2001 ( الإدارة الإستراتيجية ) دار المريخ للنشر ،الطبعة الأولى .

14ـ ألشبلي ، هيثم حمود وسنور ، مروان محمد 2008 ( إدارة المنشات المعاصرة ) ، صفاء للنشر ، الطبعة الأولى ،.

15ـ شعبان ، أياد عبد الله ،2009 ( إدارة الجودة الشاملة ) ، عمان / الأردن ،.

16ـ الطائي ، يوسف حجيم وآخرون ،2009 ( نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية ) .

17ـ الطاهر ، علا فرج ،2010 ( التخطيط الاقتصادي ) عمان : دار الراية للنشر الطبعة الأولى .

18ـ علوان ، قاسم نايف ،2009 ( إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الآيزو 90001 : 2000 ) عمان دار الثقافة ـ

19ـ العنزي ، سعيد علي وراضي ، جواد محسن ،2011 (التحالفات الإستراتجية في منظمات الإعمال) ، الطبعة الأولى ، عمان /الأردن.

20ـ . عيشوني ، محمد أحمد ، 2007 ( ضبط الجودة التقنيات الأساسية وتطبيقاتها في المجالات الانتاجية والخدمية ) ، الرياض ، الطبعة الأولى ،.

21ـ القيسي ، هناء محمد ، 2011 (فلسفة أدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم العالي الأساليب والممارسات )، دار المناهج للنشر والتوزيع . عمان / الأردن الطبعة الأولى ،.

22ـ النجار، صباح مجيد وجواد ، مها كامل،2012 ( إدارة الجودة مبادئ وتطبيقات ) ، الطبعة الثانية ، .

2ـ الرسائل والأطاريح والمجلات الجامعية

23ـ السامرائي ، برهان الدين حسين ،2012 ( دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ أدارة الجودة الشاملة ) ، ، . (رسالة ماجستير منشورة)

24ـ ألشريفي ، علي كاظم حسين محل (القيادة ألاستراتجيه وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية ،دراسة تطبيقيه للشركة العامة للصناعات النسيجية ) جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد ، 2004. (من مكتبة العتبة العباسية ).

25ـ ألعائدي ، جاسم محمد كاظم ،2012 ( تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعلاقة بالإبداع التسويقي في المنظمات الصحية ) ، دراسة تطبيقية في قضاء الرفاعي للرعاية الصحية محافظة ذي قار والمراكز الصحية التابعة له ) ، رسالة مقدمة إلى جامعة سانت كليمنس العالمية ، (من المكتبة المركزية لجامعة سومر ).

26ـ عائشة ،سلمان 2011 ( تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية . عامل الكفاءات في المؤسسة ) .

27ـ عبد الرؤوف ، الحجاج ،2007 ( الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها دراسة ميدانية في شركة روائع الورود ،لصناعات العطور بالوادي ) كلية التيسير والعلوم الاقتصادية قسم علوم التيسير . (رسالة ماجستير منشورة).

28ـ الفتلاوي ، ماجد صبار عزاوي ، 2006 ( أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في العملية التعليمية ) دراسة حالة في كلية التربية . جامعة بابل ، رسالة مقدمة ألي جامعة الكوفة ، ، (من مكتبة العتبة العباسية ).

29ـ . نور الدين ، بوعنان ،2007 ( جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء ) ، ، (رسالة ماجستير منشورة).

30ـ الهاشمي ، مؤيد حسن علي ،2006 ( مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحديد الأسبقيات التنافسية ) ، دراسة تطبيقية في معمل اسمنت الكوفة الجديد ، جامعة الكوفة (من مكتبة العتبة العباسية )