

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة القادسية

كلية الادارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال



# ( دور ادارة الجودة الشاملة في تعزيز الميزة التنافسية )

**بحث تقدم به الطالب : . عبد العظيم سالم لفته عبد**

الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد / جامعة القادسية  
وهو جزء من متطلبات نيل شهادة البكالوريوس في ادارة الاعمال

بأشراف : . الاساتذة العظام نعمة كاظم

2021م

1442هـ



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

((وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا))

صدق الله العلي العظيم طه ١١٤

الاهداء ...

الى من الجنة تحت اقدامها امي سر وجودي

الى من رضا الله برضاه ابي العزيز .

الى من جعلونا نشعر بالامن والامان وقدموا دماهم

لكي نعيش اسود الحشد الشعبي والمقاومة الاسلامية

وكافة القوات الامنية البطلة .

(ب)

# الشكر والتقدير

الحمد لله الذي جعل الحمد مفتاحاً لذكره وخلق الاشياء ناطقة بحمده وشكره  
والصلاة والسلام على نبيه محمد المشتق اسمه من اسمه المحمود على آله  
الطاهرين أولي المكارم والجود والحمد لله الذي وفقني واعانني على اتمام هذا  
البحث.

وفاءً واعترافاً بالجميل أتقدم بالشكر الجزيل وأمتناناً واحتراماً  
الأستاذتي واحص بالذكر **الأستاذة الهام نعمة كاظم** وكافة اساتذتنا في  
جامعة القادسية كلية الادارة والاقتصاد / قسم ادارة الاعمال لتقديمهم  
التوجيهات والنصائح لتقوية دعائم البحث وفي الختام لا نملك إلا ان نرفع  
أيدينا بالدعاء لهم بالصحة والموفقية وأخيراً أسأل الباري عز وجل أن يجازي  
الجميع بالخير والبركة ويمن عليهم بالصحة والعافية

الباحث  
المحمود

## المحتويات

| الصفحة  | اسم الموضوع                                | ت  |
|---------|--|----|
| أ       | الاية                                      | ١  |
| ب       | الاهداء                                    | ٢  |
| ج       | الشكر والتقدير                             | ٣  |
| د       | المحتويات                                  | ٤  |
| ١       | المقدمة                                    | ٥  |
| ٣ - ٢   | المبحث الاول                               | ٦  |
| ٢       | منهجية البحث                               | ٧  |
| ٢       | مشكلة البحث                                | ٨  |
| ٢       | اهمية البحث                                | ٩  |
| ٣       | اهداف البحث                                | ١٠ |
| ٣       | فرضيات البحث                               | ١١ |
| ٨ - ٤   | المبحث الثاني                              | ١٢ |
| ٤       | المفاهيم الاساسية حول ادارة الجودة الشاملة | ١٣ |
| ٥       | ابعاد الجودة ومحددات الجودة                | ١٤ |
| ٦       | سلسلة المعايير الخمسة للجودة               | ١٥ |
| ٧       | ماهية ادارة الجودة الشاملة                 | ١٦ |
| ١١ - ٩  | المبحث الثالث                              | ١٧ |
| ٩       | تعريف الميزة التنافسية                     | ١٨ |
| ١٠      | ابعاد الميزة التنافسية                     | ١٩ |
| ١٨ - ١٢ | المبحث الرابع                              | ٢٠ |

| الصفحة  | اسم الموضوع   | ت  |
|---------|---|----|
| ١٣      | الجانب العملي   | ٢١ |
| ١٤ - ١٥ | جدول رقم (١) وصف افراد عينة البحث                       | ٢٢ |
| ١٦      | جدول رقم (٢) توزيع استجابات عينة البحث (الجودة الشاملة) | ٢٣ |
| ١٧      | جدول رقم (٣) توزيع استجابات عينة البحث (الجودة الشاملة) | ٢٤ |
| ١٨      | جدول رقم (٤) الارتباط بين متغيري الدراسة                | ٢٥ |
| ١٩ - ٢٠ | المبحث الخامس   | ٢٦ |
| ١٩      | الاستنتاجات   | ٢٧ |
| ٢٠      | التوصيات  | ٢٨ |
| ٢١ - ٢٣ | المصادر   | ٢٩ |
| ٢١      | المصادر العربية   | ٣٠ |
| ٢٢      | المصادر الاجنبية  | ٣١ |
| ٢٤ - ٢٦ | ملحق الاستبانة  | ٣٢ |

## المقدمة .

من اجل التفوق والتميز يتجه التسابق الى التحسين والتطوير والابتكار والتجديد في كل ما تقوم به المنظمة من أنشطة ، وما تطبق من اساليب التقنيات وتقنيات ، وكل ما تقدمه من مخرجات بشكل سلع او خدمات .

ومع زيادة العناية بالمجتمع والعملاء فان الجودة هي العنصر الفارق في تحديد مراكز المنظمات في الاسواق .

والجودة تتطلب ان تحاول كل منظمة تجميع كل قدراتها وتوظيف كل موادها لتحقيق اهدافها بكفاءة وفعالية .

لقد اصبح مفهوم ادارة الجودة الشاملة اليوم من اهم مفاهيم الادارة انتشاراً على مستوى العالم ، وذلك منذ البدء اعلان هذا المفهوم في الخمسينات في اليابان وحققت من خلاله بعض المنظمات مستويات غير مسبوقة من الجودة .

وادارة الجودة الشاملة : هي فلسفة ادارية حديثة فرضت نفسها خلال عقد التسعينات بحيث اصبحت سوق حياة للمنظمات الاقتصادية خاصة الصناعية ومنهج المنافسة والبقاء في الاسواق

## المبحث الاول : منهجية البحث

### اولاً : مشكلة البحث :

يعد ادارة الجودة الشاملة احد النظم الريادية الحديثة التي اعتمدها العديد من المنظمات في تحسين جودة المنتجات والاستجابة السريعة لرغبات الزبون في الحصول على الجودة المطلوبة .

مما تقدم يرى الباحث ان هناك عدد من التساؤلات يمكن ان تساهم في توضيح مضامين مشكلة

الدراسة هي :

١- هل لدى المنظمات تصور واضح عن نظام الجودة الشاملة .

٢- هل تساهم الجودة الشاملة في تحسين جودة المنتجات في المنظمات .

### ثانياً : اهمية البحث

تكتب الدراسة اهميتها في محاولتها لقياس دور ادارة الجودة الشاملة في تعزيز الميزة التنافسية

وكذلك مدى تطبيق المنظمات لمعايير الجودة الشاملة لغرض تحقيق ميزة تنافسية للسلع والخدمات

التي تقدمها معها وبالتالي تحصل على حصة سوقية كبيرة ومركز تنافسي قوي .



## ثالثاً اهداف البحث :

في ضوء تساؤلات الدراسة وتوافقاً مع اهميتها تسعى الدراسة الى :

- ١- تقديم بعض المفاهيم النظرية لادارة المنظمة عن نظام الجودة الشاملة .
- ٢- الكشف عن اهمية ادارة الجودة الشاملة والمنهجية التي يعتمدها .
- ٣- قياس العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة في تعزيز وتحسين المنتجات .

## رابعاً : فرضيات البحث :

- ١- توجد علاقة ارتباط معنوية بين ادارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية .
- ٢- توجد علاقة تأثير بين ادارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية

## المبحث الثاني : الجانب النظري

### مفاهيم اساسية حول ادارة الجودة الشاملة

#### اولاً : تعريف الجودة :-

بالرغم من اهتمامات الباحثين بموضوع الجودة الشاملة ، فقد تباينت وتعددت تعاريف الجودة وفقاً لاختلاف وجهات نظر روادها . في حين ان المنظمة الدولية للتقييس استوعبت اغلب اطروحات الرواد ، حيث يقول ( الغراوي ٢٠٠٨ : ١٩ ) بان الجودة هي الدرجة التي تشبع فيها الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية من خلال جملة الخصائص الرئيسية المحددة مسبقاً ، فالجودة لا تعني بالضرورة التميز وانما ببساطة المطابقة للمواصفات وترجمة حاجات الزبائن ، ومن ثم فان الذي يحكم على الجودة هو الزبون فهو الذي يقرر ما اذا كان المنتج يلبي حاجته ام لا .

كما عرفت الجمعية الامريكية والمنظمة الاوربية لضبط الجودة عرفت الجودة بانها المجموع الكلي للمزايا والخصائص التي تؤثر في قدرة المنتج او الخدمة على تلبية حاجات معينة .

وذكر ( العويصات : ص١٣ ) بان مفهوم الجودة الشاملة تطور عبر المراحل التالية :-

- ١- اداء العمل بالشكل الصحيح من اول مرة وتحفيز الموظفين على الالتزام بشروط الجودة .
- ٢- دراسة حاجات العميل وتفهم توقعاته ورغباته وجعلها اساس كل القرارات .
- ٣- وضع استراتيجية مفادها تحسين الجودة وفق معياري الكفاءة والفعالية .

## ثانياً : ابعاد الجودة ومحددات الجودة .

### ١- ابعاد الجودة : -

تعرف الجودة وفقاً لابعاد تتعلق برضا المستهلك سواء كان المنتج ( سلعة او خدمة ) كما يلي:

**الاداء** : يشير الى الكيفية التي يتم بها انتاج السلعة او الخدمة .

**الاعتمادية** : - تشير الى الثقة في اداء السلعة او الخدمة بان تكون جاهزة وفقاً للطلب تحت ظروف تشغيلية محددة في فترة زمنية محددة .

**التوافق** : - هو مدى استجابة مواصفات السلعة او الخدمة لتوقعات المستهلك .

**الصلاحية** : - تشير الى حياة السلعة او الخدمة .

**الخصائص الخاصة** : - تشير الى الخصائص الاضافية في السلعة مثل الرونق والشكل والاحساس الذي تولده في الخدمة مثل التناسق وسهولة الاستخدام .

**خدمات ما بعد البيع** : - وتشير الى ضمان ما بعد البيع مثل معالجة شكاوى العملاء .

### ٢- محددات الجودة : -

ان الدرجة التي تستطيع بها الخدمات او المنتجات ان تحقق الغرض الاساسي تعتمد على اربعة محددات

١- التصميم : ويشير الى تضمين خصائص السلعة او الخدمة وفقاً لمتطلبات المستهلك والقدرات الانتاجية واعتبارات التكاليف عند تقييم السلع والخدمات ويجب ان يكون هناك تعاون بين المصممين من مهندسين وممثلي العمليات التصميمية عند القيام بعملية التصميم ، فبدلاً من الانتهاء من عملية التصميم وبعدها عمل الانشطة التصميمية واكتشاف صعوبات التنفيذ وما

يستغرقه هذا من وقت وجهد لتعديل التصميم فانه من الافضل ان تتحد جهود المصممين والمسؤولين عن التشغيل في مرحلة التصميم وان يعملوا معاً كفريق ومن المفضل ان يتضمن هذا الفريق ممثلين للأنشطة التسويقية من اجل تضمين صوت المستهلك في التصميم .

٢- التوافق مع التصميم : - درجة تطابق المنتج او الخدمة وتحقيقها لغرض التصميم وتعتمد على المتابعة والرقابة لتقييم عملية التطابق وتصحيح الاقتراحات حال حدوثها .

٣- سهولة الاستخدام : - ان توفر النصائح والارشادات للمستهلك عن كيفية استخدام المنتج له اهمية قصوى في زيادة قدرة المنتجات على الاداء بطريقة سليمة ووفقاً لما مصمم لها .

٤- الخدمة بعد التسليم : - هي مهمة من اجل الحفاظ على اداء المنتج او الخدمة كما هو متوقع .

### ثالثاً / سلسلة المعايير الخمسة للجودة .

اقرت المنظمة الدولية للمواصفات سلسلة الايزو ٩٠٠٠ كنموذج للجودة الشاملة ، فمصطلح Iso يمثل اختصاراً لاسمها " Intevnational organiz ation of standardization " والتي تعني التساوي ما بين المواصفات الفعلية من ناحية والمواصفات المعيارية المحددة مسبقاً من ناحية اخرى . ترتبط المنظمة الدولية للمواصفات مع المنظمة الدولية الكهربية الفنية للعمل على تطوير اجماع عالمي يفرز اتفاقيات على معايير عالمية للجودة لا تحدد فقط جودة المنتج وانما جودة الادارة ككل وهذه المعايير هي :

١- الايزو ٩٠٠٠ : مجموعة عن الارشادات الواجب اتباعها في اختيار وتطبيق نظام الجودة الشاملة .

٢- الايزو ٩٠٠١ : هو نموذج لضمان الجودة في التصميم والتطوير والانتاج وهو اكثر المعايير شمولاً .

٣- الايزو ٩٠٠٢ : هو نموذج للجودة الشاملة في الانتاج ، التركيب ، الخدمات ، يعالج عمليات الوقاية واكتشاف المشاكل ومعالجتها خلال الانتاج والتركيب .

٤- الايزو ٩٠٠٣ : نموذج للجودة الشاملة في الفحص النهائي والاختبار فهو يتضمن فقط متطلبات اكتشاف في المشاكل والرقابة عليها والتي يتم فحصها في المراحل النهائية للفحص .

٥- الايزو ٩٠٠٤ : ارشادات عامة لنظام الجودة الشاملة فهي جدا عامة ومفيدة لاغراض المراجعة .

## رابعاً : ماهية ادارة الجودة الشاملة ؟

### ١- تعريف ادارة الجودة الشاملة

نشأت ادارة الجودة الشاملة مع الابتكار الياباني الذي كان يسمى دوائر الجودة ويشار اليه احياناً بدوائر الرقابة على الجودة ، والتي تعرف بانها مجموعة الافراد الذين ينتمون في الغالب الى مجموعات عمل عادية ويتقابلون معاً في لقاءات اسبوعية منتظمة لمناقشة سبل تحسين موقع العمل وجودة العمل ، ويتم فيها تحفيز الموظفين على تحديد المشكلات المحتملة للجودة ثم مناقشة وعرض حلولهم الخاصة ، بدأت دوائر الجودة لأول مرة في اليابان عام ١٩٦٢م وانتقلت افكارها الى امريكا في السبعينات وحققت رواجاً كبيراً في الثمانينات .

**ادارة : -** مجموعة الانشطة والتصرفات بالتنسيق بين التخطيط ، التنظيم ، الرقابة من اجل تحقيق الاهداف المقررة .

**الجودة : -** تفضيلات الزبون التي يطلبها في السلعة او الخدمة والتي تحقيق له اعلى اشباع .

**الشاملة :** - تشمل جميع الافراد والاقسام في المنظمة .

ادارة الجودة الشاملة : - هي مجموعة والانشطة والتصرفات بالتنسيق بين التخطيط الجودة والرقابة على الجودة لضمان تطوير وتحسين جودة المنتجات والخدمات بما يلي رغبات وحاجات وتطلعات المستهلكين الحاليين والمرتبقة فمن اطار نظام الجودة ( حمود : ص ١٧ ) اما منظمة التقييس العالمية فقد عرفتھا ب عقيدة او عرف في اسلوب القيادة هو تشغيل لمنظمة ما بهدف التحسين المستمر خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن مع الاخذ بعين الاعتبار متطلبات المساهمين وجميع اصحاب المصالح ( العزاوي : ٢٠٠٨ : ص ٦٩ ).

وعرفھا فيليب كروسبي :- مجموعة من المبادئ والطرق المنظمة فمن الاستراتيجية العامة تهدف الى تجنيد كل المؤسسة للحصول على افضل ارضاء للزبون وباقل تكلفة وبمعنى اخر هي جودة وضائف المؤسسة لتسهيل تحقيق اهداف الجودة ( حمود : ٢٠٠٦ : ص ٢٠ ) .

٢- مبادئ ادارة الجودة الشاملة وتشمل ما يلي :-

- التركيز على العميل .

- التركيز على ادارة القوى البشرية : - تعتبر ادارة القوى البشرية في المنظمة ذات اولوية كبيرة في تنشيط وتفعيل ادارة الجودة الشاملة اذ ان توفر المهارات والكفاءات البشرية وتدريبها وتحفيزها من اهم الركائز التي تضمن للمنظمة تحقيق اهدافها .

- نظام المعلومات والتغذية العكسية .

- توكيد الجودة .

- التحسين المستمر .

- التركيز على العمليات والنتائج معاً .

- المشاركة الكاملة .

# المبحث الثالث : الميزة التنافسية

## ١- تعريف الميزة التنافسية :-

يعتبر ما يكل بورتر الاستاذ في جامعة هارفرد الامريكية اول من وضع نموذج للميزة التنافسية مبني على متغيرات جزئية ، ويرى كل من " هوفر " و " شانداال " انها تعكس الوضع الفريد الذي يمكن للمؤسسة ان تطوره مقابل المنافسين من خلال طريقة تخصيص الموارد ( سملاي : ٢٠٠٥ : ص٧) وهو نفس توجه كل من " ريد " و اخرون من خلال وصفها بانها المركز الفريد الذي تطوره المؤسسة بالاستخدام الكفأ والفعال لمواردها ومهاراتها مقارنة بالمنافسين في السوق ( عيشاوي : ٢٠٠٥ : ص ٢٩٦) ويرتكز هذين التعريفين بصفة اساسية على فكرة التفوق النسبي لمؤسسة معينة الناتج عن امتلاك موارد فريدة .

اما بورتر فيعرف الميزة التنافسية بانها القيمة التي يمكن للمؤسسة ان تخلقها للزبون ( paris: Dunod, 2005,p.g4 ) وهذه القيمة يمكن ان تأخذ شكل فرق في الاسعار بين المتنافسين مع نفس المستوى من الاداء للمنتج او انفراد الاخير بخصائص معينة تزيد من مستوى القيمة المدركة وتعوض الفرق في الاسعار ، فالميزة التنافسية اذاً هي كل ما تختص به المؤسسة دون غيرها بما يعطي قيمة مضافة للعملاء ثم يضيف كل من " بورنر "" و " داي " بان الميزة التنافسية هي هدف استراتيجي ، ( سملاي : ٢٠٠٥ ، ص٦ ) .

من خلال هذه التعاريف يتضح ان الحصول على ميزة تنافسية يتطلب من المؤسسة ان تكون قادرة على تلبية حاجات الزبائن بفاعلية اكبر من المنافسين ، وهذا الامر مرتبط بالدرجة الاولى

بالقيمة المضافة الفعلية التي تقترحها المؤسسة ، واستناداً لما سبق يمكن تعريف الميزة التنافسية كتعريف اجرائي بانها الافضلية التنافسية التي تعطي المؤسسة الاسبقية الى الزبون من خلال خلق فرق في القيمة لصالحها مقارنة بالمنافسين .

## ٢-١ ابعاد الميزة التنافسية :

يتفق اغلب الباحثين على ان للميزة التنافسية خمسة ابعاد هي : -

اولاً : بُعد الكلفة : - ان الشركات التي تسعى للحصول على حصة سوقية اكبر كأساس لتحقيق نجاحها وتفوقها هي التي تقدم منتجاتها بكلفة ادنى من المنافسين لها ، ان الكلفة الاقل هي الهدف العملياتي الرئيس للشركات التي تتنافس من خلال الكلفة وحتى الشركات التي تتنافس من خلال المزايا التنافسية الاخرى تميز الكلفة فانها تسعى الى تحقيق كلف منخفضة للمنتجات التي تقوم بانتاجها .

ثانياً : بُعد المرونة : - تعد المرونة بانها الاساس لتحقيق الميزة التنافسية للشركة من خلال الاستجابة السريعة لتغيرات التي تحدث في تعميم المنتجات وبما يلاءم حاجات الزبائن .

ثالثاً : بُعد الجودة : - ان الجودة تعد من المزايا التنافسية المهمة والتي تشير الى اداء الاشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجاتة تتلائم مع حاجات الزبائن ، ان الزبائن يرغبون بالمنتجات بالجودة التي تلبي الخصائص المطلوبة من قبلهم وهي الخصائص التي يتوقعونها او يشاهدونها بالاعلان .



رابعاً : بُعد التسليم : - ان بعد التسليم بمثابة القاعدة الاساسية للمنافسة بين الشركات في الاسواق من خلال التركيز على خفض المهل الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها الى الزبائن باقصر وقت ممكن ، ان هناك ثلاثة اسبقيات لبعد ، التسليم نتعامل بالوقت وهي سرعة التسليم التسليم بالوقت المحدد ، سرعة التطوير . ( الطويل واسماعيل : ٢٠٠٨ ، ص١٣ ) .

خامساً : بُعد الابداع : - يضيف بعض الكتاب والباحثين الابداع بوصفه بعداً من ابعاد الميزة التنافسية ، لقد تنوعت اراء الكتاب والباحثين في الابداع هناك العديد من التعريفات الخاصة بالابداع فقد عرفه ( mead ) بانه العملية او النشاط الذي يقوم به الفرد وينتج عنه ناتج او شيء جديد (البكري : ٢٠٠٥ ، ص١٨) .

اما الابداع عند ( scott ) يعني به نتاج الافكار المفيدة والقدرة على تبين هذه الافكار ووضعها موضع التطبيق (العزاوي : ٢٠٠٨ ، ص٤٥) .

# المبحث الرابع الجانب العملي

## المبحث الرابع

### الجانب العملي من البحث

لعرض وتحليل النتائج المتعلقة باستجابات عينة البحث حول وصف افراد عينة البحث :  
هنا يتم عرض وتحليل البيانات التي اظهرتها استمارات الاستبيان حول توضيح الصفات الشخصية لمجتمع البحث وبيان طبيعة هذه الصفات والخصائص وبيان نسبة كل منها في مجموع وعينة البحث ونجدد الاشارة الى ان هذه العينة التي يتناولها الباحث تشمل الجنس والفئة العمرية والمنصب الوظيفي والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخدمة في الشركة ، وعدد الدورات التدريبية التي يشترك بها .  
وعليه وزعت (٢٠) استمارة استبيان وهي ما تمثل عدد الموظفين في مصرف الرافدين فرق القاسم / بابل . وكما موضح في الجدول رقم (١) .

جدول (١)  
وصف افراد عينة البحث

| ت | الخاصية           | الفئة المستخدمة | العدد | النسبة |
|---|-------------------|-----------------|-------|--------|
| ١ | الجنس             | ذكر             | ١٤    | %٧٠    |
|   |                   | انثى            | ٦     | %٣٠    |
|   | المجموع           |                 | ٢٠    | %١٠٠   |
| ٢ | الفئة<br>العصرية  | ٢٠ سنة فاقل     | ٠     | ٠      |
|   |                   | ٢١ - ٣٠ سنة     | ٢     | %١٠    |
|   |                   | ٣١ - ٤٠ سنة     | ٧     | %٣٥    |
|   |                   | ٤١ - ٥٠ سنة     | ٤     | %٢٠    |
|   |                   | ٥١ - ٦٠ سنة     | ٧     | %٣٥    |
|   |                   | ٦٠ سنة فاكثر    | ٠     | ٠      |
|   | المجموع           |                 | ٢٠    | %١٠٠   |
| ٣ | المنصب<br>الوظيفي | مدير            | ٥     | %٢٥    |
|   |                   | رئيس قسم        | ٥     | %٢٥    |
|   |                   | استاذ           | ١٠    | %٥٠    |
|   | المجموع           |                 | ٢٠    | %١٠٠   |
| ٤ | المؤهل<br>العلمي  | ثانوية فاقل     | ٠     | ٠      |
|   |                   | دبلوم           | ٠     | ٠      |
|   |                   | بكالوريوس       | ١     | ٥      |
|   |                   | دبلوم عالي      | ٠     | ٠      |
|   |                   | ماجستير         | ٧     | %٢٥    |
|   |                   | دكتوراء         | ١٢    | %٦٠    |
|   | المجموع           |                 | ٢٠    | %١٠٠   |

| ت | الخاصية                                    | الفئة المستخدمة | العدد | النسبة |
|---|--|-----------------|-------|--------|
| ٥ | اجمالي<br>الخدمة<br>الوظيفية<br>في الجامعة | ١ - ٥ سنة       | ٤     | ٢٠ %   |
|   |  | ٦ - ١٠ سنة      | ٦     | ٣٠ %   |
|   |  | ١١ - ١٥ سنة     | ٧     | ٣٥ %   |
|   |  | ١٦ - ٢٠ سنة     | ٢     | ١٠ %   |
|   |  | ٢١ - ٢٥ سنة     | ٠     | ٠      |
|   |  | ٢٦ - ٣٠ سنة     | ٠     | ٠      |
|   |  | ٣١ سنة فاكثر    | ١     | ٥ %    |
|   | المجموع                                    |                 | ٢٠    | ١٠٠ %  |
| ٦ | الفئة<br>العصرية                           | لا يوجد         | ٤     | ٢٠ %   |
|   |  | ١ - ٣ دورة      | ٤     | ٢٠ %   |
|   |  | ٤ - ٦ دورة      | ٤     | ٢٠ %   |
|   |  | ٧ - ٩ دورة      | ٢     | ١٠ %   |
|   |  | ١٠ دورة فاكثر   | ٦     | ٣٠ %   |
|   | المجموع                                    |                 | ٢٠    | ١٠٠ %  |

الارتباط بين متغيري الدراسة  
( الجودة الشاملة والميزة التنافسية )

|                  |   |
|------------------|---|
| الميزة التنافسية | المتغير الثاني<br>المتغير الاول (المستقل) |
| ٠,٨٥             | الجودة الشاملة                            |

المصدر : اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

من خلال ملاحظة الجدول (٤) يظهر معامل الارتباط او علاقة ارتباط بين الجودة الشاملة والميزة التنافسية ويكون الارتباط بينهما ارتباط طردي (٠,٨٥) وهو ما يؤكد فرضية البحث بان هناك علاقة معنوية بين الجودة الشاملة والميزة التنافسية .

# المبحث الخامس : الاستنتاجات والتوصيات

## الاستنتاجات :

- ١- ان ادارة الجودة الشاملة بحاجة الى تطوير لتحقيق الميزة التنافسية .
- ٢- اهمية تدريب العاملين في الشركة لتنمية امكانياتهم فضلاً عن حرص الشركة على ديمومة عملية التدريب بما يكسب العاملين الخبرات الجديدة في مجال عملهم .
- ٣- التزام الشركة بتدريب وتطوير العاملين لرفع مستوى قابلياتهم على اداء وظائفهم .
- ٤- عدم امتلاك الشركة بمنظومة تخطيط استراتيجي تدعم الجهود الهادفة لرفع مستوى الجودة ، فضلاً عن عدم وضع خطة استراتيجية مبنية على وفق نتائج تحليل استراتيجي معمق للبيئة الداخلية والخارجية .
- ٥- عدم وجود قسم او شعبة متخصصة بخدمة الزبائن المتميزين " كبار الزبائن "
- ٦- عدم حرص الشركة على اشراك العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بعمل الشركة ، فضلاً عن عدم تشكيل فرق عمل لمناقشة مشكلات المتعلقة بجودة الخدمات واقتراح الحلول المناسبة لها .

## التوصيات :

- ١- التزام الادارة العليا للشركة لتهيئة متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة ضمن خططها الاستراتيجية والايامن المطلق بهذه المتطلبات من قبل الادارة العليا.
- ٢- يتطلب العمل بمدخل ادارة الجودة الشاملة اجراء عدة تغييرات في الشركات مثل تغيير ممارسات العمل التقليدي ، العمل بفلسفة تحسين المستمر ، تغيير ثقافة التنظيمية ، تطوير القيادات الابداعية .
- ٣- اشراك العاملين بمختلف مستوياتهم وتخصصاتهم بدورات تدريبية متخصصة في ادارة الجودة الشاملة عموماً وتقنياتها واساليبها المختلفة على وجه الخصوص على اعتبار ان التعليم والتدريب مدخلان رايسيان لتنمية وتطوير العاملين .
- ٤- تبني استراتيجيات تنافسية ذات مرونة عالية بالاعتماد على تقديم خدمات اعلى من توقعات الزبون والاهتمام بتشخيص التغييرات التي تحصل بالبيئة وتعديل الاسعار بحسب متطلبات السوق .
- ٥- يمكن لادارة الشركة الاعتماد على نموذج الدراسة والنتائج التي تم التوصل اليها في التحليلات الاحصائية كعامل اساسي في تعميق الوعي والادراك باهمية الجودة الشاملة وهذا سيحقق الاستغلال الامثل والقرار الرشيد في تطبيق ادارة الجودة الشاملة .



# المصادر

## المصادر العربية :-

- ١- محمد عبد الوهاب الغراوي ( انظمة تدارة الجودة الشاملة والبيئة ، دار وائل للنشر والتوزيع الاردن ، ط ١ ، ٢٠٠٨).
- ٢- جمال الدين العويصات (ادارة الجودة الشاملة ، دار الهومة للطباعة والنشر والتوزيع الجزائر ٢٠٠٣).
- ٣- خضير كاظم جمود (ادارة الجودة وخدمة العملاء )دار المسيرة للنشر والطباعة والتوزيع عمان ، ط ١ ، ٢٠٠٢ .
- ٤- سويانا محمد البكري ( ادارة الجودة الكلية ) الدار الجامعة الاسكندرية ، ٢٠٠٢.
- ٥- سملاي يحضيه ( ادارة الجودة مدخل التطوير الميزة التنافسية ) دار الجامعة للنشر والطباعة الجزائر ، ١٩٩٦ .
- ٦- نبيل محمد مرسي ، الادارة الاستراتيجية ، دار الجامعة للنشر الاسكندرية ، ٢٠٠٣
- ٧- نبيل مرسي خليل ، (الميزة التنافسية في مجال الاعمال ) دار الجامعة للنشر ، الاسكندرية ١٩٩٦ .
- ٨- حسن ، محمد حربي ، علم المنظمة ، ١٩٨٩ ، دار الكتب والوثائق ،بغداد ، العراق
- ٩- الزيات ، محمد عواد ، اتجاهات معاصرة في ادارة المنظمة ، ٢٠٠٨ ، ط ١ ، الصفاء للنشر والتوزيع . عمان الاردن .
- ١٠- خليل محمد ، الصراع في المنظمات الادارية ، ٢٠١٣ ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ،

# المصادر الأجنبية

1-Wilson, J. E. (1988): "Implication of learning research and training: what it has to say to the practitioner" in Weinstein, G. E. T. Al. (eds) learning and study strategies Issues in assessment. Instruction and evaluation. San diego, California; academic pressine.

2-Spender, K. (1988): The Psychology of educational technology and instructional technology and instructional media Routledge Newyork.

3-Spender, K. (1988): The Psychology of educational technology and instructional technology and instructional media Routledge Newyork.

4-Woolfolk, A. E. (1988) Educational Psychology (3<sup>rd</sup> Ed.) Newjersey, prentice-Hill Inc.

5-Daniel.Hodges & other (1988): A new improved set of 15- one page study tips Gires modern- How to study information to community college students. Lane community Coll. E. D. 219120 .

Schemck, R. R. (1983): Learning styles of college student In. R. F. Dillon & R. R.Schnekek (Eds), "individual difference in cognitive" Academic press Inc,

6- Biggs J.B(1979): student motivation and study strategies in University and C A  
E populations Higher Acad, mic press, New York .

7- Resnik, L . B . (ed) . (1976): the nature of intelligence, N . J : Hilldale, Lawrence  
Erlbaum assoc.

8-Schmeck (1981) Learning , styles of college student In R . F Dolling R .R  
Schmeck ( E -ds) in divided .difference in Cognitive Academic press  
INC London .

9-Marshall (1972) Essentials testing Addison Wesley Publishing  
Company California P . Lou

# الملحق : الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة القادسية

كلية الادارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال

## م / استبانة

تحية طيبة

يضع الباحث بين يديك استبانة دور ادارة الجودة الشاملة في تعزيز الميزة التنافسية يرجى قراءة كل فقرة من الفقرات بدقة وحرص من دون تردد اذ لا توجد عبارة صحيحة واخرى خاطئة .

ويرجى ان تكون الاجابة عن الفقرات بصراحة وصدق وموضوعية ولا تترك اي فقرة دون اجابة وان الاجابات ستكون سرية ولا يطلع عليها اخرون سوى الباحث وتستعمل لأغراض البحث العلمي فقط .

اذا كانت تعتقد ان هذه العبارة تنطبق عليك فيرجى وضع علامة ( √ ) على ورقة الاجابة وامام الفقرة المذكورة .

| ت | العبارة   | اتفق بشدة | اتفق | محايد | لا اتفق | لا اتفق بشدة |
|---|---|-----------|------|-------|---------|--------------|
| ١ | حقق المصرف مزايا استراتيجية خلال السنوات الخمس الماضية بالمقارنة مع المصارف المنافسة الاخرى .     |           |      |       |         |              |
| ٢ | امتلك حصة سوقية كبيرة خلال السنوات الخمس الماضية بالمقارنة مع المصارف الاخرى .                    |           |      |       |         |              |
| ٣ | بشكل عام يمكن القول امن المصرف حقق نجاحاً خلال السنوات الخمس الماضية بالمقارنة مع المصارف الاخرى. |           |      |       |         |              |

اولاً : الجودة الشاملة :-

| ت | العبارة   | اتفق بشدة | اتفق | محايد | لا اتفق | لا اتفق بشدة |
|---|---|-----------|------|-------|---------|--------------|
| ١ | تعد الجودة احدى الاهداف الاساسية التي يسعى المصرف الى تحقيقها                           |           |      |       |         |              |
| ٢ | يعد تحقيق الجودة من المؤشرات الاساسية للمصرف في تقييم ادارة كل قسم من الاقسام           |           |      |       |         |              |
| ٣ | تلتزم الادارة العليا في عملية التخطيط للجودة باستمرار                                   |           |      |       |         |              |
| ٤ | يؤكد مجلس ادارة المصرف على التزام ببرامج الجودة المحددة سلفاً                           |           |      |       |         |              |
| ٥ | تعتمد الادارة علة نظام معلومات في الحصول على المعلومات اللازمة لتخطيط فعاليتها المصرفية |           |      |       |         |              |
| ٦ | يمتلك المصرف نظام معلومات يهتم بدراسة السوق والمتغيرات الاقتصادية                       |           |      |       |         |              |
| ٧ | تتجه الادارة في المصرف نحو تأكد على العمل الجماعي (فرق العمل)                           |           |      |       |         |              |
| ٨ | تناقش المشاكل داخل اقسام المصرف بشكل جماعي  |           |      |       |         |              |
| ٩ | تهدف برامج التدريب الى التأكيد على اهمية الجودة في الخدمات المصرفية                     |           |      |       |         |              |

ثانياً : الميزة التنافسية :

| ت | العبرة  | اتفق بشدة | اتفق | محايد | لا اتفق | لا اتفق بشدة |
|---|---|-----------|------|-------|---------|--------------|
| ١ | حقق المصرف مزايا استراتيجية خلال السنوات الخمس الماضية بالمقارنة مع المصارف المنافسة الاخرى .     |           |      |       |         |              |
| ٢ | امتلك حصة سوقية كبيرة خلال السنوات الخمس الماضية بالمقارنة مع المصارف الاخرى .                    |           |      |       |         |              |
| ٣ | بشكل عام يمكن القول امن المصرف حقق نجاحاً خلال السنوات الخمس الماضية بالمقارنة مع المصارف الاخرى. |           |      |       |         |              |
| ٤ | ارباحاً اعلى من المعدل على مستوى القطاع المصرفي   |           |      |       |         |              |
| ٥ | عائداً على الاستثمار اعلى من معدل العائد في القطاع المصرفي.                                       |           |      |       |         |              |
| ٦ | عائداً على المبيعات اعلى من المعدل بالمقارنة مع القطاع المصرفي .                                  |           |      |       |         |              |