

وزارة التعليم والبحث العلمي



جامعة ميسان

كلية الادارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال

الدراسة الصباحية



دور الجودة الشاملة في تحسين القدرة التنافسية

بحث مقدم الى كلية الادارة والاقتصاد جامعة ميسان كجزء من متطلبات لنيل شهادة
البكالوريوس في علوم ادارة الاعمال

اشراف الأستاذة

م. ريم صباح

اعداد

علي حسن فالح

٢٠٢٣م

الاية القرآنية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فَلْيَسِّرْ لَنَا ذُرِّيَّتَنَا
وَلْيَسِّرْ لَنَا ذُرِّيَّتَنَا
وَلْيَسِّرْ لَنَا ذُرِّيَّتَنَا

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

الإهداء



الشكر والتقدير

الشكر والحمد لله رب العالمين

والصلاة والسلام على رسوله واله والاطهار

اتقدم بالشكر الى مشرفي الأستاذ م. ريم صباح فاهم وما
كان ان يتم البحث الا بفضل الله اولا ومساعدته وتوجيهاته

كما يشرفني ان اتقدم بالشكر الى جميع الكادر التدريسي في
قسم ادارة الاعمال

المستخلص

يتناول البحث أهمية سد الفجوة في الأدبيات البحثية من خلال تقديم بحث مقترح للجودة الشاملة وتأثيرها على القدرة التنافسية. و مواكبة التوجيهات الإدارية الحديثة التي تؤكد على تشجيع أنشطة الجودة الشاملة باعتباره الأداة لتحقيق القدرة التنافسية. و سيساهم البحث الى رفع قدرة المديرين في الشركات على تعرف على أهمية الجودة الشاملة المؤثرة على القدرة التنافسية والامر من شأنه تخفيض وقت وتكلفة العمليات التشغيلية وتحسين تصميم المنتجات وتعظيم جودة المخرجات وتحسين التوجه بالعميل وهدف البحث الى توضيح المفاهيم المتعلقة بالجودة الشاملة والقدرة التنافسية وابرار العلاقة بينهما للخروج بنتيجة. وتسلط الضوء على ضرورة تبني جامعة ميسان كلية الادارة والاقتصاد للجودة الشاملة كبنية تحتية لمواجهة الظروف الصعبة والمعقدة التي قد تمر بها. و ابرار دور الجودة الشاملة في تعزيز القدرة التنافسية واستنتج الباحث عدة استنتاجات منها تعد فلسفة ادارة الجودة الشاملة اسلوب لتسيير حديث فب المؤسسات يخدم الموقع التنافسي لها بعدما اثبتت انها احدى الوسائل واساليب تحقيق مختلف اهداف الجامعة واوصى الباحث بضرورة اهتمام الجامعة بمبادئ ادارة الجودة الشاملة كمنهج اداري وتضعها ضمن الخطط واستراتيجيات المنظمة بالاهتمام الاكثر بالتحسين والتعاون الجماعي بارائهم لتحفيزهم لزيادة القدرة التنافسية

قائمة المحتويات

	الموضوع
ب	الاية القرآنية
ج	الاهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	المستخلص
و	قائمة المحتويات
١	المقدمة
	الفصل الاول
٤-٢	المبحث الاول منهجية البحث
٩-٥	المبحث الثاني الدراسات السابقة
	الفصل الثاني
٢٢-١٠	المبحث الاول فلسفة ادارة الجودة الشاملة
٢٦-٢٣	المبحث الثاني القدرة التنافسية
	الفصل الثالث
٣٣-٢٧	الجانب العملي
	الفصل الرابع
٣٤	الاستنتاجات
٣٥	التوصيات
٣٩-٣٦	المصادر
٤١-٤٠	الملاحق

المقدمة

وتعد الجودة الشاملة للمنتجات و الخدمات من أهم المتغيرات التي تسعى المؤسسات لتحقيقها لضمان تحقيق رضا عملائها وولائهم، ذلك أن إسعاد و إرضاء العملاء من شأنه أن يحقق للمؤسسة زيادة في الربحية، تعزيزا لمركزها التنافسي، وضمان بقائها و إستمرارها في الأسواق المحلية، كما تساهم الجودة الشاملة في منح الفرص للمؤسسة لدخول الأسواق العالمية واحتلال مراكز قوية فيها مقارنة بمنافسيها.

وتؤثر الجودة الشاملة على سلوك المستهلك، ذلك أن هذا الأخير يكون مستعدا لدفع أي ثمن مقابل الحصول على منتج أو خدمة تلبي إحتياجاته و تستجيب لمتطلباته. وفي ظل حدة المنافسة التي تسود الأسواق، تواجه المؤسسات تحديات كبيرة ، أهمها كيف تصل المؤسسة إلى بناء وتعزيز ميزة تنافسية تسمح لها باحتلال مركز تنافسي قوي، و المحافظة عليه وتعظيمه، وتعد الجودة الشاملة من أهم المعايير التي تعتمد عليها المؤسسة في مواجهة منافسيها، في ضمان وفاء عملائها، وتحقيق الزيادة على هؤلاء المنافسين .

الفصل الاول

المبحث الاول

منهجية البحث

مشكلة البحث

نطرح المشكلة الاساسية المتمثلة في التساؤل الاتي:

ما هو اثر الجودة الشاملة على تحسين القدرة التنافسية؟

وانطلاقا من هذه الاشكالية نطرح التساؤلات الاتية:

١- ما المقصود بالجودة الشاملة ؟

٢- ما هي مزايا القدرة التنافسية التي تحصل عليها جامعة ميسان كلية الادارة والاقتصاد عند

تطبيق الجودة الشاملة ؟

اهداف البحث

١- توضيح المفاهيم المتعلقة بالجودة الشاملة والقدرة التنافسية وابرار العلاقة بينهما للخروج
بنتيجة.

٢- تسليط الضوء على ضرورة تبني جامعة ميسان كلية الادارة والاقتصاد للجودة الشاملة
كبنية تحتية لمواجهة الظروف الصعبة والمعقدة التي قد تمر بها.

٣- ابرار دور الجودة الشاملة في تعزيز القدرة التنافسية.

اهمية البحث

١- سد الفجوة في الادبيات البحثية من خلال تقديم بحث مقترح للجودة الشاملة وتأثيرها على القدرة التنافسية.

٢- مواكبة التوجيهات الادارية الحديثة التي تؤكد على تشجيع أنشطة الجودة الشاملة باعتباره الأداة لتحقيق القدرة التنافسية.

٣- سيساهم البحث الى رفع قدرة المديرين في الشركات على تعرف على اهمية الجودة الشاملة المؤثرة على القدرة التنافسية والامر من شأنه تخفيض وقت وتكلفة العمليات التشغيلية وتحسين تصميم المنتجات وتعظيم جودة المخرجات وتحسين التوجه بالعمل .

مصادر البحث

الكتب والمراجع ورسائل الماجستير وبعض مواقع الانترنت

فرضية البحث

١- يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين الجودة الشاملة والقدرة التنافسية.

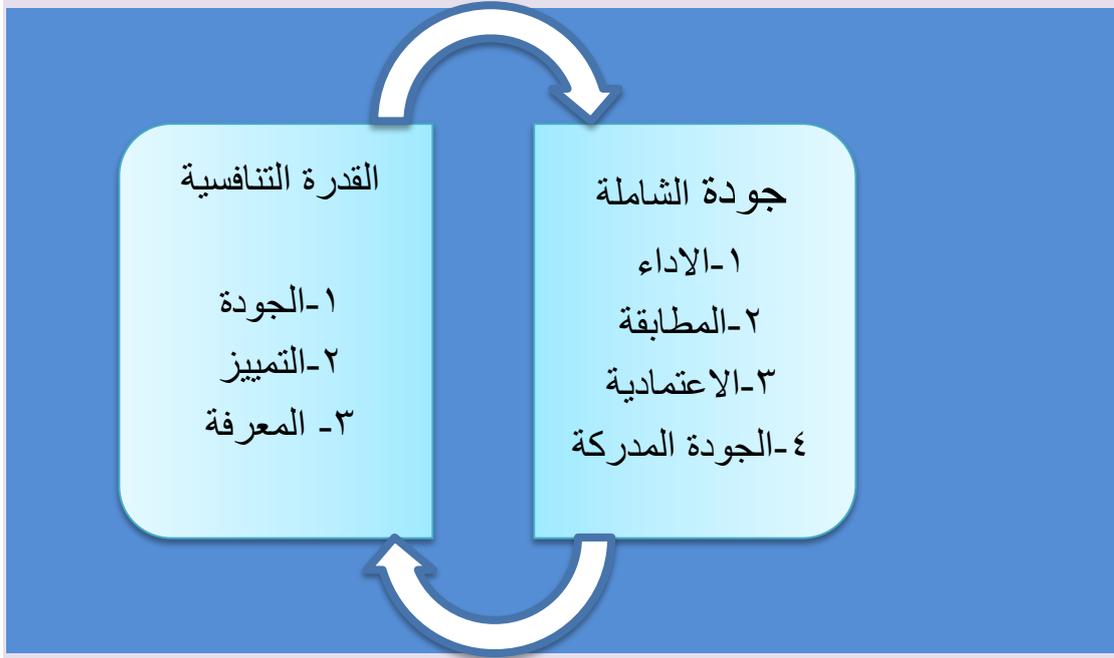
٢- توجد علاقة ارتباط معنوية بين الجودة الشاملة والقدرة التنافسية.

أساليب التحليل الإحصائي:

لغرض إثبات فرضيات الدراسة استعان الباحث بعدد من الأساليب والأدوات الإحصائية تمثلت بالآتي:

- ١- التوزيع التكراري
- ٢- النسب المئوية لإظهار نسبة الإجابات عن كل متغير
- ٣- الوسط الحسابي
- ٤- الانحراف المعياري
- ٥- معامل الارتباط

المخطط الفرضي



المصدر اعداد الطالب

المبحث الثاني

الدراسات السابقة

١-دراسة بعنوان: " إدارة المعرفة ودورها في تحقيق القدرة التنافسية دراسة حالة في مصارف حكومية سورية"، إعداد: وهيبة دساي، مجلة الباحث، العدد ١١، الجزائر، ٢٠١٢. هدفت هذه الدراسة الى البحث عن العالقة الموجودة بين إدارة المعرفة كاعتباره متغير تابع وميزة تنافسية كمتغير مستقل، حيث استهدفت في الدراسة عينة من المدراء يشتغلون في إدارة العليا من مجموعة من مصارف حكومية، فخلصت الى نتائج ان هناك عالقة قوية طردية بين المتغيرين إدارة المعرفة وميزة تنافسية، و وجود ضعف بنسبة كبيرة في اعتماد المصارف لتكنولوجيا المعلومات المساعدة لإدارة المعرفة مثل نظم الخبرة، وعدم اهتمام بالأفراد المبدعين ذوي المهارات والخبرات العالية، الأمر الذي ينعكس سلبا على تقديم الجديد سواء على مستوى العمليات أو على مستوى الخدمة المصرفية

٢-دراسة بعنوان: " اثر المعلومات ودورة في تدعيم القدرة التنافسية "، إعداد: بريج الحفير، أطروحة دكتوراه، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٧. حيث كان من أهمية البحث تبين اثر معلومات في استمرارية ميزة تنافسية في المؤسسة وتفوقها على منافسيها من خلال امتلاكها لنظام معلومات جيد حيث هدفت الدراسة الى رفع الغموض عن نظم المعلومات باعتبارها مفهوم متعدد الأبعاد كذلك التأكيد على انه يجب النظر الى نظام المعلومات نظرة شاملة حيث خلصت الدراسة الى أن المعلومة تعتبر العصب الحسي والمادة الخام نظام المعلومات كذلك أن نظم المعلومات يكون بمثابة أهم مورد من موارد المؤسسة الناجحة التي تسعى لتحقيق مزايا تنافسية على حساب المؤسسات المنافسة

٣- زكي عبد المعطي ابو زيادة إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الإبداع الإداري في شركة الاتصالات الفلسطينية: دراسة ميدانية هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية وأثره على مستوى الإبداع الإداري. ولغاية تحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة من أفراد العينة البالغ تعدادها (١٧٧) مبحوثاً، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أن شركة الاتصالات الفلسطينية تهتم بشكل عام بتطبيق كافة أبعاد إدارة الجودة الشاملة بدرجة عالية، كما أن اتجاهات المبحوثين نحو مستوى أبعاد الإبداع الإداري بشكل عام جاءت بدرجة عالية، كما تبين أنه يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) لأبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة (اقتناع ودعم الإدارة العليا، التركيز على العميل، مشاركة الموظفين وتحفيزهم، تدريب الموظفين وتأهيلهم، نظام المعلومات وجمع البيانات، التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين، بناء فرق العمل، قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة) على مستوى الإبداع الإداري مقاساً بـ (الأسلوب العلمي في حل المشكلات واتخاذ القرارات، القابلية للتغيير، سعة الاتصالات، المجازفة وتحمل المخاطرة، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة و أثرها في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة العمومية الاقتصادية مع دراسة حالة مؤسسات أو قطاع

٤- مشربش، نادية يعقوب، محمد حسن حافظ استراتيجية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة و أثرها على الأداء جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ٢٠٠٢ هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق المصارف التجارية في الأردن لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومستويات هذا التطبيق بالإضافة إلى التعرف على طبيعة ودرجة العلاقة بين عناصر إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي لهذه المصارف ، واثر الثقافة التنظيمية على التطبيق السليم لهذا المفهوم في المصارف التجارية في الأردن ، ولتحقيق هذه الأهداف فقد قامت الدراسة بتطوير استبانة بهدف قياس المتغيرات بعناصر إدارة الجودة الشاملة (التركيز على العميل ، التركيز على احتياجات العاملين ، التركيز على تحسين العمليات ، التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة)، وقد اعتمدت الدراسة الأداء المؤسسي مقاساً بالربح كمتغير

تابع في الدراسة (الأداء المؤسسي مقاسا بالربحية)، كما واعتمدت الدراسة على اختبار عينة الدراسة العشوائية لمجتمع الدراسة والمؤلف من سبع بنوك تجارية من اصل واحد وعشرون بنكا حيث تم توزيع (١٥٥) استبانته على عينة الدراسة والمتمثلة في مدراء الإدارات لتلك البنوك ، وقد تم استرجاع (١٢٥) استبانته. استخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات، منها أساليب الإحصاء الوصفي (الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري، التكرارات ، والنسب المئوية)، والأساليب التحليلية (اختبار **T Test for Paired samples**) ، والانحدار البسيط ، واختبار **Two way ANOVA**) حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :- تتبنى المصارف التجارية في الأردن مفهوم إدارة الجودة الشاملة بكافة عناصره إلا أن مستويات التطبيق لهذه العناصر متفاوتة حيث ارتبط أعلى مستوى تطبيق بالتركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة ، يليه التركيز على العميل ، ثم التركيز على تحسين العمليات ، في حين ارتبط اقل مستوى تطبيق بالتركيز على مقابلة احتياجات العاملين . توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التزام المصارف التجارية في الأردن بعناصر إدارة الجودة الشاملة (مجتمعة أو منفردة) والأداء المؤسسي مقاسا بالربحية . أظهرت الدراسة عدم اختلاف تأثير عناصر إدارة الجودة الشاملة (مجتمعة أو منفردة) على تحسين الأداء المؤسسي للمصارف التجارية في الأردن مقاسا بالربحية، باختلاف الثقافة التنظيمية لهذه المصارف أي أن الثقافة التنظيمية في هذه المصارف مهياة بالقدر اللازم لاستقبال هذا المفهوم وتحقيق النتائج المرجوة منه . وبناءً على ذلك فقد توصلت الدراسة إلى توصيات من أهمها :- ضرورة تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة من قبل المصارف التجارية في الأردن والغير متبنية للمفهوم، وأهمية التعامل معه كنظام إداري شامل يساعد على زيادة الربحية وتقليل التكاليف. أهمية التركيز على جميع عناصر مفهوم إدارة الجودة الشاملة عند التطبيق وعدم التركيز على عنصر وترك العناصر الأخرى ، حتى وان تم التطبيق لهذا المفهوم تدريجيا ، إلا انه يجب التخطيط لينتهي بنموذج شمولي ومنظم لكي يحقق نتائجه المستهدفة. إجراء مزيد من الدراسات على قطاع المصارف التجارية في الأردن ولكن بمتغيرات أخرى غير التي اعتمدت عليها الدراسة ، كان يتم الاعتماد على رأى العميل حول مدى تبني المصارف التجارية في الأردن ومقارنة النتائج للخروج بتصوير اشمل حول الموضوع. تشجيع ودعم الإبداع). وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة تم تقديم مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة قيام شركة الاتصالات

الفلسطينية بالالتزام الفعلي والجدي بتطبيق كافة أبعاد إدارة الجودة الشاملة بشكل شامل،
والتركيز بالدرجة الأولى على أبعاد إدارة الجودة الشاملة الأكثر أهمية وتأثيراً على الإبداع
الإداري

The Impact of Total Quality Management (TQM) Practices towards Competitive Advantage and Organizational Performance: A Case Study of the Fishery Industry in South Sulawesi Province of Indonesia
دراسة (Munizu ٢٠١٣) بعنوان
Practices towards Competitive Advantage and "Management Case of Fishery Industry in South Sulawesi Province of Indonesia", "أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة نحو الميزة التنافسية والأداء التنظيمي: حالة الصناعة السمكية في مقاطعة جنوب سولاويزي في إندونيسيا"، هدفت إلى استكشاف أثر إدارة الجودة الشاملة على تحسين الميزة التنافسية والأداء التنظيمي للصناعة السمكية. أجريت الدراسة في جنوب سولاويزي في إندونيسيا، وقد استخدمت المنهج التحليلي الوصفي، حيث تكون مجتمع الدراسة من مدراء شركات مصايد الأسماك والبالغ عددها (٦٦) شركة، بينما بلغت عينة الدراسة ٥٥ شركة أسماك في جنوب سولاويزي في إندونيسيا. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة لها تأثير إيجابي على تحسين كل من المزايا التنافسية والأداء التنظيمي، حيث تتأثر المزايا التنافسية في استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة، ومن هنا تكمن أهمية تطوير وتنمية ممارسات إدارة الجودة الشاملة في الصناعة السمكية.

دراسة (Hermel and Bartoli، ٢٠٠١) بعنوان: and Organizational Strategic in the Pharmaceutical Industry Searching for Total Quality: The Case of Large European Pharmaceutical Company. Innovations. تهدف هذه الدراسة الى

تكوين فكرة تقود الى العلاقة المتكاملة والضرورية بين الجودة الشاملة والادارة الإستراتيجية، فانتساع دائرة المشاركة في أنشطة الصناعات الدوائية يوجب الربط بين الجودة والإستراتيجية. تناولت الدراسة احدى شركات الصناعات الدوائية الأوروبية الكبرى كحالة دراسة، حيث أجريت الدراسة في فرنسا على مجموعة Merck-Lipha للصناعات الدوائية و تعتبر من الشركات متوسطة الحجم و تضم ٤٣٠٠ موظف. وقد خلصت الدراسة الى أهم النتائج التالية؛ تعتمد كل من الإستراتيجية والجودة كل منهما على الآخر، فهناك علاقة تبادلية بين الإستراتيجية و الجودة. تظهر من وجهة نظر ادارية في البيئة المتغيرة و الأكثر تعقيداً.

. دراسة (٢٠١٢) (Al-Qudah) بعنوان The Impact of Total Quality Management on Competitive Advantage of Pharmaceutical Manufacturing Companies in "أثر إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية لشركات صناعة الأدوية في الأردن"، هدفت إلى استكشاف أثر إدارة الجودة الشاملة على تحسين الميزة التنافسية لشركات صناعة الأدوية. أجريت الدراسة في الأردن، وقد استخدمت المنهج التحليلي الوصفي، حيث تكون مجتمع الدراسة من كبار المسؤولين الإداريين في شركات تصنيع الأدوية في الأردن، بينما بلغت العينة ١٢٣ مديراً في الإدارة المتوسطة والعليا في شركات تصنيع الأدوية. وقد أظهرت النتائج أن إدارة الجودة الشاملة تعد فلسفة إدارية عامة تساعد شركات تصنيع الأدوية على تعزيز الميزة التنافسية، وتنظيم الأداء وزيادة فاعليته بهدف تحقيق أفضل المستويات التنافسية. وقد أشارت توصيات الدراسة إلى ضرورة تنفيذ استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة في شركات صناعة الأدوية الأردنية لما لها من آثار إيجابية على تعزيز الميزة التنافسية.

الفصل الثاني

المبحث الاول

ادارة الجودة الشاملة

اولا: الجودة

إن الجودة تعد القاعدة و المحور الذي تبنى عليها العديد من مفاهيم إدارة الجودة الشاملة واهم نقطة فيه، ولهذا لابد لنا من تعرف على مفهومها و تطورها التاريخي، وأيضا التعرف على مفاهيم العامة لإدارة الجودة الشاملة.

مفهوم الجودة

هناك العديد من الباحثين عرفوا الجودة وبهذا تعددت مفاهيم الجودة حيث نذكر منها ما يلي:
عرف القاموس أكسفورد الأمريكي الجودة على أنها درجة أو مستوى من التميز(راتب جليل:٢٠٠٠)

عرفها معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي على أنها "أداء العمل الصحيح، وبالشكل الصحيح من المرة الأولى، مع الاعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسن الأداء(السامرائي:٢٠٠٤)

ولقد عرفها Joseph juran على أنها: "ملائمة للغرض أو الاستعمال(عشاوي:٢٠٠٦)

عرفها Edward Deming أنها: "توجه لإشباع حاجات المستهلك في الحاضر و المستقبل

عرفتها أيضا معايير ISO ٨٤٠٢ على أنها: "مجموعة الخصائص و السمات سلعة أو خدمة الذي لديه القدرة على تلبية الحاجات الضمنية و الصريحة(Catherine:١٩٩٩)

عرفها كذلك Feign baum على أنها: "النتاج الكلي للمنتج او الخدمة جراء دمج خصائص نشاط التسويق والهندسة والتصنيع والصيانة التي تمكن من تلبية حاجات ورغبات الزبون (العزاوي: ٢٠٠٤)

جوران قال أن الجودة لها ثلاثة معاني (صالح درويش: ١٤٢٩هـ):

- ١- الجودة تحتوي على جميع مظاهر المنتج الذي يحقق احتياجات و تطلعات المستهلك
 - ٢- الجودة تعني عدم وجود خلل في المنتج
 - ٣- الملائمة في الاستخدام.
- وفي الأخير نستطيع القول أن الجودة عبارة عن مجموعة الصفات و الخصائص الموجودة في المنتج، تلبي حاجات و رغبات الضمنية و الصريحة الحالية و مستقبلية لزون.

التطور التاريخي للجودة

لقد مرّة الجودة بأربعة مراحل أساسية وهي: (منتهي محمد: ٢٠٠٧)

١ - مرحلة التفتيش أو الفحص:

في هذه المرحلة تركز الجودة على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها، وان عملية الفحص تكتشف عن أخطاء أو العيب الذي حدث بالفعل، ولكنها لم تقم بمنعه من الأساس.

٢-مرحلة ضبط الجودة إحصائياً:

في هذه المرحلة تعتمد الجودة على الأساليب و الطرق الإحصائية في مراقبة الجودة، وان هذه المرحلة هيا متطورة مقارنة بمرحلة الفحص، وهذا فيما يتعلق بتعقيد الأساليب و تطوير الأنظمة.

٣- مرحلة تأكيد الجودة

إن هذه المرحلة تركز وتوجه كامل الجهود للوقاية من الأخطاء، أي أن هذه المرحلة تركز على نظام يقوم أساسا على منع وقوع الأخطاء من أول مرة، ويعرف هذا بمبدأ التلف الصفري.

٤- مرحلة إدارة الجودة الشاملة: ١٩٨٦ إلى يومنا هذا

تركز هذه المرحلة على العمل الجماعي، وتشجيع على مشاركة جميع العاملين واندماجهم، وأيضا تركز على المستفيدين ومشاركة الموردين، وتهدف هذه المرحلة على جودة العمليات وجودة المنتج.

الجدول (١): التطور النوعي لمراحل الاهتمام بالجودة و ملامحها الأساسية

الملاح الرئيسية	مراحل الاهتمام بالجودة
<p>+العشرينيات</p> <p>+فحص فني بعد نهاية الإنتاج للتأكد من مطابقة المنتج أو الخدمة للمواصفات الموضوعية</p>	<p>مرحلة الاهتمام بفحص المنتجات باستخدام وسائل فنية</p>
<p>+ثلاثينيات /الأربعينات</p> <p>+أهم الأساليب:العينات الإحصائية</p> <p>خرائط الرقابة على الجودة،خرائط العملية.</p>	<p>مرحلة استخدام الأساليب الإحصائية في رعاية جودة الإنتاج</p>
<p>+منذ منتصف الخمسينات</p> <p>+بداية فكرة رقابة الجودة الشاملة والتي تعتبر النواة الحقيقية لحركة إدارة الجودة الشاملة</p> <p>+القضايا الهامة ومحورية تكلفة الجودة</p> <p>قياس درجة الاعتمادية للسلع و التركيز على نظم الإنتاج بلا عيوب</p>	<p>مرحلة التأكد من الجودة وضمانها</p>
<p>+اهتمام إدارة العليا في المنظمات بقضية الجودة</p> <p>+الربط بين الربحية و الجودة في المنظمات</p> <p>+إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إستراتيجية</p> <p>+إدارة الجودة الشاملة كسلاح تنافسي</p>	<p>مرحلة إدارة الإستراتيجية للجودة وتوظيفها لدعم تنافسية المنظمات</p>

عنتر عبد الرحمن، "إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة"، جامعة الجزائر، مجلة الباحث ورقة العدد ٠٦/٢٠٠٨ ص ١٧٨

ثانيا: ادارة الجودة الشاملة

مفهوم إدارة الجودة الشاملة

قبل أن نتطرق إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة يجب أن نتطرق إلى فهم المصطلحات التالية:

الإدارة: نقصد بها التطوير و المحافظة على إمكانيات المنظمة من اجل تحسين الجودة بشكل مستمر وتبدأ الإدارة من أعلى مستوى إلى أدنى مستوى. وتعني أيضا التنظيم و توجيه ومراقبة جميع نشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة، وتتضمن دعم نشاطات الجودة وتوفير الموارد الضرورية اللازمة.(السامرائي:٢٠٠٤)

الجودة: نقصد بها الوفاء بمتطلبات المستفيد أو تجاوزها وهيا تضم كل من جودة المنتج وجودة الخدمة وجودة المسؤولية الاجتماعية وجودة السعر وتاريخ التسليم. وتعني أيضا الوفاء بمتطلبات المستفيد وتوقعاته.

الجودة الشاملة: نقصد بها البحث عن الجودة في جميع مظاهر العمل أي ابتداء من التعرف على احتياجات المستفيد إلى غاية تقويم رضا عن المنتج المقدم.(السامرائي:٢٠٠٤)

وبهذا سوف نتطرق إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة كمايلي:(عشاوي:٢٠٠٦)

عرفها johblonski على أنها:"شكل تعاوني لأداء الأعمال و بتحريك المواهب و القدرات لكل من العاملين وإدارة لتحسين الإنتاج و الجودة بشكل مستمر، مستخدمة فرق العمل من خلال مقومات الأساسية لنجاح في المؤسسة وهي اشتراك في الإدارة وهذا لتحسين المستمر للعمليات واستخدام فرق عمل".

عرفها Tunks بأنها:" التزام وتعهد كل من إدارة و العاملين بترشيد الأعمال بحيث تلبى بصورة متناسقة توقعات المستفيد أو ما يفوقها.(عناية خضير:٢٠٠٧)

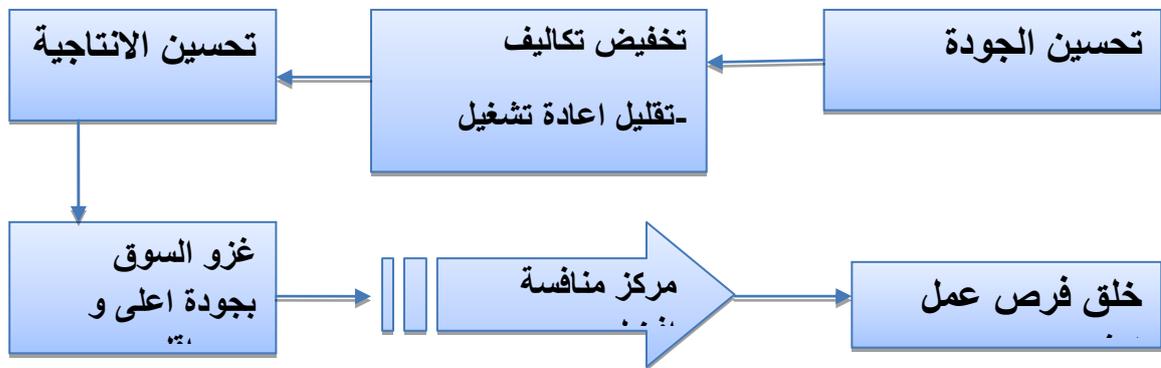
عرفها (Robbins & Coulter) على أنها: "فلسفة إدارية موجهة على أساس التحسين المستمر و الاستجابة لاحتياجات وتوقعات الزبون." (عبد القادر: ١٩٩٤)

أهمية إدارة الجودة الشاملة (عزة محمد: ٢٠٠٨)

إن إدارة الجودة الشاملة أهمية في المنظمات و تكمن هذه الأهمية فيما يلي:

- ١-زيادة الإنتاجية و تخفيض التكلفة.
- ٢-تحقيق رضا العميل، وتقديم أحسن وأفضل المنتجات للعميل.
- ٣-تحسين عملية الاتصال بين مختلف المستويات، و تنمية شعور بوحدة المجموعة و زيادة الثقة بين الأفراد.
- ٤-تحسين في السمعة الطيبة للمنظمة في نظر عملائها.
- ٥-تغيير في سلوكيات الأفراد العاملة في المنظمة تجاهها.
- ٦-تمكين العاملين من القيام بعملية مراجعة و تقييم للأداء بشكل مستمر.
- ٧-منهج شامل لتغيير بعيد عن النظام التقليدي المطبق في شكل إجراءات وقرارات.

الشكل (٠١): أهمية إدارة الجودة الشاملة



المصدر: عنتر عبد الرحمن: ٢٠٠٤

مبادئ ادارة الجودة الشاملة(اللامي غسان: ٢٠١٤)

ومن اهم المبادئ التي سوف نذكرها هي:

١ - مشاركة العاملين

تعد المشاركة مبدا اساسي من مبادئ الجودة الشاملة فالعاملين اكثر قدرة من الادارة العليا على تحديد المشاكل التي تواجههم في اداء اعمالهم وايجاد الحلول المناسبة وذلك لممارستهم لهذه الاعمال بشكل يومي بالإضافة على ان المشاركة الفعالة تخلق مناخا من القبول وعدم مقاومة التغيير.

ان اشراك العاملين في اتخاذ القرارات يشجع على الابداع ويرفع الروح المعنوية ويؤدي الى درجة اكبر من الانتماء للمنظمة والالتزام نحو العمل ويستلزم هذا المبدأ بناء نظام اتصالات فعال قادر على نشر المعلومات اللازمة بين العاملين وتدريب العاملين على مهارات الاتصال والمهارات الفردية في عملية الحوار والمناقشات المفتوحة.

٢ - التحسين المستمر

ان كل ادبيات ادارة الجودة الشاملة تؤكد على التزام ودعم الادارة العليا في المنظمة بعمليات التحسين المستمر. فنجاح تطبيق الجودة الشاملة يعتمد وبشكل كبير على ايمان واستيعاب القياديين لمفهوم الجودة الشاملة ومبادئها.

و يشمل التحسين المستمر كلا من التحسين الاضافي والتحسين المعرفي الابداعي الجديد بوصفها جزء من العمليات اليومية ولجميع وحدات العمل في المنظمة .ان التحسين المستمر

في ظل ادارة الجودة الشاملة يتجلى في قدرة التنظيم على التصميم وتطبيق نظام ابداعي يحقق باستمرار رضا تام للزبون من خلال السعي المتواصل للوصول الى الاداء الامثل من خلال تقديم منتجات جديدة وتحسين الانتاجية والفاعلية وتقليل الاخطاء وتحسين استجابة المنظمة لتقبل التغيير .

أبعاد الجودة الشاملة

لقد اختلف العلماء والمهتمين بمجال الإدارة حول تحديد أبعاد الجودة ولعل السبب في إلى اختلاف وجهات نظرهم الى الجودة والى طبيعة المدخل الذي يتبنونه في نظرتهم اليها (بوكميش ٢٠١١) ، غير أن المؤسسة بإمكانها دراسة وتحليل جميع الأبعاد التي يتناولها الباحثون وترى ما يناسب المؤسسة أكثر وما يهتم ويركز عليه المستفيد وتأخذ به وتركز عليه (مجيد والزيادات ٢٠٠٧) ومن أهم الأبعاد المتفق عليها:

– الأداء: performance

يقصد به الخصائص التشغيلية الأساسية للمنتج الوادي وآخرون ٢٠١٢ص٩٨) وتتوقف أهمية هذه الخصائص على رغبات الأفراد واتجاهاتهم الشخصية فالأداء الذي يعتبره شخص ما بأنه جودة عالية قد لا يكون كذلك بالنسبة لشخص آخر (بوكميش ٢٠١١).

الخصائص أو المميزات: features

وتعني الخواص الثانوية المضافة للمنتج.

– المطابقة: conformance

مطابقة المواصفات ومعايير الصنع لما أعلن للزبون (النعيمي وآخرون ٢٠٠٩) وهي الدرجة التي تكون فيها الخصائص الفيزيائية وخصائص الأداء المنتج ما مماثلة لمواصفات معده مسبقا وكلما زادت درجة التطابق مع المواصفات زاد مستوى الجودة وتشمل المطابقة عناصر داخلية واخرى خارجية. (بوكميش ٢٠١١)

- الإعتدافية أو الموثوقية: Reliability

إحتمال أن يظل المنتج حية خلال فترة زمنية محددة تحت ظروف محددة للإستخدام (إيفان ودين ٢٠٠٩) ويعبر عنها من خلال إحتمالات تعطل المنتج خلال تلك الفترة وهذا البعد لا يمكن تحديده أو إكتشافه إلا بعد مضي فتره من الإستخدم .

-الجمال: Aesthetics

المعايير الزوقية للمستهلك حول المنتجات والمتمثلة في المظهر الخارجي الذي يعكس مدى شعور الافراد تجاه منتج معين ويتضمن المتغيرات المتعلقة بالحواس الخمس مثل اللمس ، النظر ، الصوت ، الذوق والرائحة (محمد علي ومحمد نور ٢٠٠٨) وهذا البعد هو بعد شخصي لا علاقة له بالوظيفة أو المتانه ، ولهذا البعد دور كبير في جذب الزبائن وترويج السلع ويمكن السيطرة عليه من خلال دراسات السوق ودراسة سلوك واتجاهات المستهلك وتوقعاته.

- الجودة المدركة: Perceived Quality

تعني التقييم او الإنطباع الذاتي للزبون تجاه المنتج المتولد عن سمعته او حملات الدعاية والإعلان. (بوكميش ٢٠١١).

خدمات ما بعد البيع :

مثل معالجة شكاوي المستهلكين أو التأكد من رضا المستهلك وعادة ما تستخدم ابعاد الأداء والإعتدافية في الحكم على ملائمة المنتج للإستخدم بواسطة المستهلك (البكري ٢٠٠٤).

- السمعة: Reputation

الأداء السابق للمنتج حسب ماهو معروف لدى المستهلك (النعمي وآخرون ٢٠٠٩).

خصائص نظام الجودة الشاملة:

يمكن تحديد أهم الخصائص الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة والتي تتمثل في الآتي:

- ١- أنها فلسفه ومبادي تسعى إلى التحسين والتطوير المستمرين.
- ٢- تحقيق رضا المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المنظمة.
- ٣- تسعى إلى تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية. (الطيبي ٢٠١١)
- ٤- أنها فلسفه لا تركز على الجودة النهائية للمنتج فقط وإنما ترى ضرورة مراعاة الجودة منذ تحديد إحتياجات الزبون مرورا بتصميم المنتج حتى تسليمه للزبون (بوكميش ٢٠١١)
- ٥- أنها فلسفه تعتمد على إستخدام الطرق العلمية في إتخاذ القرارات وحل المشكلات (Goetch & Stanely ٢٠٠٣ p. ١٢).
- ٦- إدارة الجودة الشاملة تشمل أقسام وإدارات المنظمة.
- ٧- أنها تنمي الرقابة الذاتية لدى الموظفين والتحفيز الداخلي للإتقان المبني على القيم بدلا من الرقابة الخارجية.
- ٨- أنها تعتمد على العمل المشترك وفرق العمل لا على العمل الفردي.

أهداف إدارة الجودة الشاملة:

- تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تطوير جودة المنتجات أو الخدمات مع تخفيض التكاليف مما يحسن خدمة العملاء وتلبية إحتياجاتهم وتتخلص أهداف إدارة الجودة الشاملة في الآتي:
- ١- فهم حاجات ورغبات العميل الحالية وتوقع رغباته المستقبلية والعمل على تحقيقها عقلي (٢٠٠٩)

٢- التخفيض المستمر في التكلفة من خلال تحسين الجودة وتقليل معدل الفاقد والتالف في العمليات (البكري ٢٠٠٣).

٣- تحقيق مرونة أكبر لمواجهة المتغيرات في إحتياجات العملاء وسوق العمل والبيئة المحيطة بالمنظمة (محمد نور ٢٠٠٨)

٤- تطوير أداء جميع العاملين عن طريق تنمية روح العمل التعاوني الجماعي بهدف الاستفادة من كافة الطاقات وكافة العاملين بالمنشأة (القحطاني ٢٠١١).

الأساليب والأدوات التي تعتمد على إدارة الجودة الشاملة:

حتى تحقق إدارة الجودة الشاملة هدفها المنشود في تشجيع ودعم التحسين المستمر فلا بد لها أن تستعين باستعمال مجموعة من الأدوات والأساليب المهمة لذلك وقد وجد أن كثيرة من المؤسسات المنتجة للسلع والخدمات تستعمل الأساليب والأدوات التالية:

أولاً: أسلوب حل المشكلات problem solving technique

وهو أسلوب يعتمد على تكوين فرق قصيرة الأجل، يكون الهدف منها عقد الاجتماعات المناقشة المشكلات المؤسسية، والعمل على حلها وإيجاد فرص جديدة للتحسين ، ولهذا الغرض أنواع متعددة وأهم هذه الأنواع فرق تحسين الجودة ويكون أعضاء فريق تحسين الجودة من قسم واحد أو من عدة أقسام ومن عدة مستويات إدارية ويشترط في أعضاء الفريق توفر الخبرات الكافية والمهارات المطلوبة في حل المشكلات المختلفة. وتساهم هذا الفرق مساهمة كبيرة في الوصول إلى قرارات أفضل، وخاصة في المشاكل المعقدة ثم أنها تحسن من المهارات والقدرات الفردية لأعضائها، وتزيد من المشاركة و الإتصال بين أفراد القسم الواحد والأقسام الأخرى داخل المؤسسة

ثانياً: المقارنة المرجعية (beanchmarking):

وهو أسلوب من أساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب البحث عن أفضل الممارسات التي تقوم بها المؤسسات المنافسة والتي تؤدي إلى التفوق في أدائها، ومن ثم تقوم بقياس أداءها

مقارنة مع منافسيها، وتطبيق التغيير المطلوب لتحقيق الأفضل دائما. وتهدف هذه العملية إلى تحديد توقعات وإحتياجات الزبائن من المؤسسة، وتساعد على تعلم طرق بديلة في أداء العمل ، ومن ثم إيجاد أهداف واضحة لتحسين الجودة.

ثالثا: أنظمة الإقتراحات (Sugesstion Systems):

وهو إشراك أفراد المؤسسة بجهود تحسين الجودة وذلك من خلال وضع نظام إقتراحات للموظفين فيقدم كل منهم اقتراحه حول طرق تحسين العمل وحل المشكلات التي تواجهه في العمل، ومن ثم تقوم الإدارة بتبني هذه الاقتراحات ودراستها ولا بد من الأخذ بعين الاعتبار بتوفير الحافز لدى الموظفين وذلك للالتزام والمشاركة في جهود تحسين الجودة ولا بد أيضا من إيجاد الوسائل اللازمة لتنظيم هذه العملية.

رابعا: أنظمة التوقيت المناسب (Just in time systems):

وهو الأسلوب الإداري الذي يساعد على تقنين المخزون الفعلي للمواد وطلب الكمية المناسبة في الوقت المناسب، وهو مهم في عملية توزيع وإيصال الخدمة للمستهلك، ويعطي الإدارة الفرصة الكافية لتحقيق أهدافها بالشكل والوقت المحدد، كما ساعد على حل المشكلات التي تواجهها الإدارة مباشرة وفي نفس المكان الذي تقع فيه.

خامسا: رقابة العمليات الإحصائية (Statistical Process Control):

وهي طريقة إحصائية تستخدم للتعرف على التباين الذي قد يحدث في أي عملية نتيجة الأسباب خاصة وفصلة عن التباين الطبيعي وذلك من أجل التخلص من تلك الأسباب الخاصة، والمحافظة على الثبات في عمليات الإنتاج والعمل على تحسينها، وهذه الطريقة ضرورية جدا لتعزيز جودة السلع وتقليل التكاليف وزيادة رضا المستفيدين. كما أن استعمال طرق جمع البيانات وبرمجيات الكمبيوتر يساعد على تطبيق الأساليب الإحصائية المختلفة التي تزود فرق تحسين الجودة ببيانات دقيقة تفيد في حل مشكلة ما أو اتخاذ قرار ما.

إن تطوير واستخدام أدوات إدارة الجودة الشاملة تهدف لغرضين هما:

١. أنها تدعم وبالثائق وجوب إحداث التغيير الذي يعتبر لب إدارة الجودة الشاملة.
٢. أنها تحتل وتراقب التغيير لدرجة أن التقلبات العشوائية لا يمكن أن يسمح بها (بشير
٢٠١٤).

المبحث الثاني القدرة التنافسية

اولاً: مفهوم القدرة التنافسية

تعرف القدرة التنافسية على انها عملية فحص وتحليل العوامل الخاصة بوظائف وانشطة الإدارات الإنتاجية والخدمية والتسويقية والمالية والموارد البشرية وغيرها، وذلك من اجل تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية كي يستطيع العمل بأقصى كفاءة لاستغلال الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات في البيئة الخارجية، كما انها تعني مجموعة المهارات والتقنيات والموارد والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق امرين أساسيين هما:-

أ- انتاج قيم ومنافع للزبائن اعلى مما يحققه المنافسون.

ب- تأكيد حالة التميز والاختلاف ما بين المنظمة ومنافسيها.

كما توصف القدرة التنافسية بانها تمثل المصدر الذي يعزز وضع المنظمة في السوق بما يحقق لها الأرباح الاحتكارية من خلال امتيازها على منافسيها في مجالات المنتج والسعر والكلفة والتركيز على الإنتاج.

أي ان القدرة التنافسية هي خاصية او مجموعة خصائص تمتلكها المنظمة وتميزها عن المنظمات الأخرى بتقديم منتجات او خدمات او القدرة على اشباع حاجات ورغبات الزبائن والمتعاملين مع المنظمة باعتبار ان هذه الحاجات والرغبات متغيرة بصورة مستمرة.(سليمان و حنا، ٢٠١٩: ٢٨١).

وتنسب جذور القدرة التنافسية في حقل الاستراتيجية الى فترات الستينات من القرن العشرين وتجسد ذلك على التأكيد على التهديدات والفرص والضعف والقوة في مجال الاستراتيجية وكما يتجسد ذلك على ان المنظمات متباينة في مواردها وقدراتها اما في الثمانينات تم التأكيد على الهيكل التنافسي وظهرت النظرية المستندة للموارد للمنظمة وكان ذلك تعزيزاً وتطويراً لمفهوم القدرة التنافسية.

اذا فان تعريف القدرة التنافسية : هي خاصية او مجموعة من الخصائص في المنظمة يمكن الاحتفاظ بها لفترة طويلة تحقق المنفعة لها ويمكنها من التفوق على منافسيها فيما تقدم للمشتري.

وكذلك تعرف القدرة التنافسية وهي تلك القدرة في المنظمة التي يمكن بواسطتها جعل كلفة أنشطة القيمة ادى او القيمة للمشتريين اعلى مقارنة مع المنافسين . (عبدالله، ٢٠٠٦ : ٤٢)

ثانيا: اهمية القدرة التنافسية

تكمّن أهمية القدرة التنافسية في تعظيم الاستفادة ما أمكن من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته ويشير التقرير التنافسي العالمي إلى أن الدول الصغيرة أكثر قدرة على الاستفادة من مفهوم التنافسية من الدول الكبيرة حيث تعطي التنافسية منظمات الدول الصغيرة فرصة الخروج من محدودية السوق الصغيرة إلى رحابة السوق العالمي لأن هذه الدول الصغيرة والنامية أصبحت مجبرة على مواجهة هذا النظام بصفته أحد تحديات قرن الواحد والعشرين، وقد حدث تحول في المفاهيم إذ كان مفهوم (الميزة النسبية) والتي تتمثل في قدرات الدولة من حيث الموارد الطبيعية والأيدي العاملة الرخيصة والمناخ والموقع الجغرافي التي تسمح لها بإنتاج رخيص وتنافسي إلى مفهوم القدرة التنافسية التي تتمثل في اعتماد الدولة على التكنولوجيا والعنصر الفكري في الإنتاج ونوعية الإنتاج وفهم احتياجات ورغبات المستهلك مما جعل العناصر المكونة للميزة النسبية تصبح غير فاعلة وغير مهمة في تحديد التنافسية، ويتمحور تعريف التنافسية للمنظمات حول قدرتها على تلبية رغبات المستهلكين المختلفة وذلك بتوفير سلع وخدمات ذات نوعية جيدة تستطيع من خلالها النفاذ إلى الأسواق العالمية فالقدرة التنافسية تعني " القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية .(عبد اللطيف واخرون، ٢٠١٢ : ٨-٩)

وتتمثل اهمية القدرة التنافسية بما يلي :- (اسحق، ٢٠١٣ : ٦٩)

أ- تمثل القدرة التنافسية مؤشرا ايجابيا نحو توجه المنظمات لكسب موقع قوي في السوق من خلال حصولها على حصة سوقية اكبر من منافسيها.

ب- تعد القدرة التنافسية عاملا جوهريا لعمل المنظمات على اختلاف انواعها ونتاجها لانها الاساس الذي تصاغ حوله الاستراتيجية التنافسية وتتفاعل سائر المتغيرات لدعم القدرة التنافسية .

ج- تكون القدرة التنافسية مهمة من خلال عدها سلاحا تنافسيا اساسيا لمواجهة تحديات السوق والمنظمات المنافسة.

د- اهمية موقع القدرة التنافسية في دراسة الادارة الاستراتيجية اذا لا تخلو الدراسات والابحاث عن مفهوم القدرة التنافسية.

ه- تمثل القدرة التنافسية معيارا مهما لتحديد المنظمات الناجحة عن غيرها لان المنظمات الناجحة تتميز بإيجاد نماذج جديدة متفردة يصعب تقليدها .

ثالثا: ابعاد القدرة التنافسية

طالما كانت المنظمة تتعامل مع بيئة متحركة ومتغيرة، فإنه يتوجب عليها أن تتكيف أهدافها واستراتيجياتها بما يتوافق مع المتغيرات البيئية سواء كان ذلك بشكله الموجب أو السالب وأن تختار البعد التنافسي الذي يمكن أن يحقق لها القدرة التنافسية في السوق التي تعمل بها. ولا شك بأن اختيار المنظمة للبعد التنافسي مرهون بعاملين أساسيين :

الأول يتمثل بمصادر المنظمة في بناء ميزتها التنافسية (المدخلات، العمليات)، والعامل الثاني يتعلق بالسوق وحاجات الزبائن ، وبالتالي فإنه تعبير عن حالة الموازنة بين البيئة الداخلية للمنظمة (القوة والضعف) والبيئة الخارجية (الفرص والتهديدات).

وبسبب التطورات والتغيرات البيئية وتغير حاجات ورغبات الزبائن عبر الزمن، فقد تغيرت وتطورت أبعاد المنافسة التي تعتمد عليها المنظمة في تعاملها مع السوق من خلال ما يلي:
(اسحق، ٢٠١٣ : ٧٠)

ب- الجودة: ان تفوق المنظمات فيما يخص ميزة الجودة لمنتجاتها على مثيلاتها من المنظمات الاخرى المتشابهة يعد مطلبا ضروريا لنجاح هذه المنظمة في تبني ميزة الجودة.

ج- الابداع : الابداع هو القوة التنافسية اللازمة لتحقيق المنظمات نجاحها من خلال الاهتمام براس المال البشري والفكري وتطويرهما وتعزيز ثقتهما وكذلك تكنولوجيا المعلومات.

د- التميز: وهو يعنى تميز الخدمات التي تقدمها المنظمة لا يجاد شيء يدرك على المستوى الذي تعمل فيه المنظمة لأنه شيء فريد ومميز وهو يتمثل بالعلامة التجارية و تصميم معين يختلف عن منافسيها.

ه- المعرفة : تمثل المعرفة اليوم المورد الاستراتيجي الاكثر اهمية للمنظمة ويؤمن العديد من المدراء بان القدرة التنافسية ستحقق بامتلاكهم معرفة اكثر مما يمتلكها المنافسون

رابعاً: اساليب تحقيق القدرة التنافسية ٢

ان الأساليب الأساسية التي تؤدي الى تحقق التميز عن الآخرين يمكن ان تتحقق بأحدي الوسائل التالية :- (نادر، ٢٠١٥ : ٤١١)

أ- الكفاءة المتفوقة :- وهي تتعلق بتكاليف المدخلات اللازمة لانتاج مخرجات معينة فالإنتاجية العالية تقود الى تحقيق كفاءة متفوقة كما ان الاستراتيجية التنافسية والهيكل التنظيمي المناسب وانظمة التحكم التي تتبعها المنظمة كلها تساعد في تحقق كفاءة عالية مقارنة مع المنافسين .

ب- الجودة المتفوقة :- تقاس الجودة من خلال ما تحققه المنتجات والخدمات من قبول لدى الزبائن ومستوى اداء هذه المنتجات والخدمات والجودة العالية من شأنها ان تساعد في تكوين اسم تجاري ذي سمعة جيدة وتقليل الجهد والوقت الذي يصرفه في اصلاح عيوب المنتج بل يجب النظر اليها على انها وسيلة لإسعاد المستهلك وإرضائه بما يجعله اكثر ارتباطا بالسلعة او الخدمة .

ج- الابداع والتفوق :- يتحقق من خلال تقديم منتج جديد او العمل بأسلوب جيد مختلف عن المنافسين

د- الاستجابة المتفوقة لدى الزبائن :- وتعني الحساسية العالية والمعرفة الدقيقة بالزبائن أولاً ثم التركيز على الاحتياجات التي يمكن ادراكها بتحقيق مستوى جودة معين يصعب تحقيقه من قبل المنافسين والاهتمام بالتنوع في تشكيلة المنتجات لكي يتمكن من التكيف مع احتياجات الزبائن كما يجب ان يكون قادرا على التشكيل السريع مع تطور الاحتياجات والاذواق والا اصبح المنتج الذي يقدمه راكداً وغير مطلوب من الزبائن .

الفصل الثالث

الجانب العملي

تم تحديد جامعة ميسان في اختيار مكان البحث وتم اختيار عدد من الافراد العاملين في جامعة ميسان كلية الادارة والاقتصاد وقدم الباحث بتوزيع (٤٠) استمارة استبانة على الافراد المبحوثين في مواقع عملهم وتم استرجاع (٣٩) منها صالحة للتحليل.

وصف الافراد المبحوثين في لجامعة قيد البحث

الفئة العمرية	العدد	النسبة
٣٠-٢٥	١٠	٢٥,٦
٣٥-٣١	٦	١٥,٣
٤٠-٣٦	٨	٢٠,٥
٤٥-٤١	٨	٢٠,٥
فأكثر ٤٦	٧	١٧,٩

المصدر: اعداد الباحث: ٢٠٢٣

تبين من الجدول أن غالبية الأفراد المبحوثين هم من الفئات (٣٠-٢٥) سنة والذين بلغت نسبتهم (٢٥,٦%) وهذا يدل على نضج العينة وهو دليل منطقي على خبرة العينة في العمل إذ غالباً ما ترتبط الخبرة والمهارة بالتراكم المعرفي الناتج عن تقدم الإنسان في العمر.

الجنس	العدد	النسبة
ذكر	٢٠	٥١,٢
انثى	١٩	٤٨,٧

المصدر: اعداد الباحث: ٢٠٢٣

تبين من نتائج الجدول ان اغلب الافراد المبحوثيين من الذكور اذ بلغت نسبتهم (٥١,٢) بينما بلغت الاناث (٤٨,٧).

التحصيل الدراسي	العدد	النسبة
دكتوراه	٥	١٢,٨
ماجستير	٩	٢٣,٧
بكالوريوس	٢٠	٥١,٢
اعدادية	٥	١٢,٨

المصدر: اعداد الباحث: ٢٠٢٣

تبين من الجدول اعلاه ان الحاصلين على شهادة البكالوريوس من الافراد المبحوثين هم الاعلى نسبة حيث بلغت نسبتهم (٥١,٢٩) ثم يليه الحاصلين على شهادة الماستر بنسبة ()

نتائج التحليل الاحصائي الوصفي الخاصة بالمتغير المستقل

فلسفة ادارة الجودة الشاملة

فقرات المقياس	العدد		الوسط	الانحراف المعياري
	الصحيح	المفقود		
X1	39	1	4,50	0,900
X2	39	1	3,93	0,365
X3	39	1	3,13	0,434
X4	39	1	3,87	0,346
و	39	1	4,30	1,022
X6	39	1	3,40	1,037
X7	39	1	3,27	0,583
X8	39	1	3,87	0,346
X9	39	1	4,50	0,861
X10	39	1	4,03	0,414
X12	39	1	3,97	0,490
المجموع كلي	39	1	45,9	3,241

المصدر : من اعداد الباحث اعتماد على نتائج التحليل الاحصائي: ٢٠٢٣

تظهر نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لفقرات الاستبانة المتعلقة بالمتغير الاول (ادارة الجودة) في الجدول اعلاه ان اتجاهات عينة البحث كانت ايجابية نحو جميع الفقرات وذلك كون المتوسطات الحسابية لأداء افراد عينة الدراسة اكبر من متوسط اداة القياس (المتوسط الحسابي الفرضي المساوي ل 3 لمقياس ليكرت الخماسي) ، والانحراف المعياري اقل من نصف المتوسط الحسابي ، كما ان الاهمية النسبية كانت بدرجات متقاربة وعالية ، ومستوى الاجابة الذي يمثل اتفاق العينة واتساقها مع فقرات الاستبانة مرتفع

،حيث بلغ متوسط الاستجابة ادارة الجودة (٤٥,٩٠) والانحراف المعياري (٣,٢٤١) ، وهذا يشير الى ان الشركات عينة البحث يوجد لديها برامج وآليات فلسفة ادارة الجودة ، وتعتمد عليها بشكل كبير في تعزيز القدرة التنافسية.

نتائج التحليل الاحصائي الوصفي الخاصة بالمتغير المعتمد

تعزيز القدرة التنافسية

فقرات المقياس	العدد		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	الصالح	المفقود		
y١	٣٩	١	٤,٩٠	٠,٣٠٥
y٢	٣٩	١	٤,١٣	٠,٥٠٧
y٣	٣٩	١	٣,٥٠	٠,٨٢٠
y٤	٣٩	١	٤,١٧	٠,٤٦١
y٥	٣٩	٠	٤,٧٧	٠,٥٠٤
y٦	٣٩	١	٤,٢٧	٠,٥٢١
y٧	٣٩	١	٣,٤٧	٠,٨١٩
y٨	٣٩	١	٣,٤٠	١,٠٣٧
y٩	٣٩	١	٤,٦٧	٠,٨٤٤
y١٠	٣٩	١	٤,١٧	٠,٤٦١
المجموع كلي	٣٩	١	٤٨,٦٧	٢,١٢٣

المصدر : من اعداد الباحث اعتماد على نتائج التحليل الاحصائي:٢٠٢٣

تظهر نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لفقرات الاستبانة المتعلقة بالمتغير الثاني (تعزيز القدرة التنافسية) في الجدول اعلاه ان اتجاهات عينة البحث كانت ايجابية نحو جميع الفقرات وذلك كون المتوسطات الحسابية لأداء افراد عينة الدراسة اكبر من متوسط اداة القياس (المتوسط الحسابي الفرضي المساوي ل ٣ لمقياس ليكرت الخماسي) ، والانحراف المعياري اقل من نصف المتوسط الحسابي ، كما ان الاهمية النسبية كانت بدرجات متقاربة وعالية ، ومستوى الاجابة الذي يمثل اتفاق العينة واتساقها مع فقرات الاستبانة مرتفع ، حيث بلغ متوسط الاستجابة لمتغير تعزيز القدرة التنافسية (٤٨,٦٧) والانحراف المعياري (٢,١٢٣) ، وهذا يشير الى ان ادارة جودة ا وتطبيق آليات عملها

عمل على تعزيز القدرة التنافسية للجامعة قيد الدراسة

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغيرين

	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد
متغير X	٤٥,٩٠	٣,٢٤١	٣٩
متغير Y	٤٨,٦٦٦	٢,١٢٢٦٧	٣٩

المصدر : من اعداد الباحث اعتماد على نتائج التحليل الاحصائي: ٢٠٢٣

هذا الشكل يبين اويظهر نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لفقرات الاستبانة المتعلقة بالمتغير الاول (فلسفة ادارة جودة) في الجدول اعلاه ونتائج المتغير الثاني (تعزيز القدرة التنافسية) في الجدول ان اتجاهات عينة البحث كانت ايجابية نحو جميع الفقرات وذلك كون المتوسطات الحسابية (٤٥,٩٠) و(٤٨,٦٧) لأداء افراد عينة الدراسة اكبر من متوسط اداة القياس (المتوسط الحسابي

الفرضي المساوي لـ ٣ لمقياس ليكرت الخماسي) والانحراف المعياري للمتغيرين (٣,٢٤١) و(٢,١٢٣) وهذا يشير الى ان فلسفة ادارة الجودة وتطبيق آليات عملها عمل على تعزيز القدرة التنافسية للجامعة قيد الدراسة

اختبار فرضيات البحث :-

اختبار فرضية الارتباط

من اجل قياس او اختبار قوة الارتباط بين متغيرات البحث استخدم معامل الارتباط البسيط (Pearson correlation) ويظهر الجدول مصفوفة الارتباط البسيط بين متغيرات البحث التي اخذت الرموز التالية في المصفوفة ، فلسفة ادارة الجودة الشاملة (X) تعزيز القدرة التنافسية (Y) اخذ الارتباط بشكل عام بين المتغيرات من غير الفقرات المرتبطة بكل متغير

مصفوفة الارتباط البسيط بين متغيرات البحث

الارتباط Correlations

		متغير_x	متغير_y
متغير_x	ارتباط بيرسون	١	-.٠٥٠-
	Sig. (٢-tailed) الفرضية		٠,٧٩٣
	N	٣٩	٣٩
متغير_y	Pearson Correlation	-.٠٥٠-	١
	ارتباط بيرسون		
	Sig. (٢-tailed) الفرضية	٠,٧٩٣	
	N	٣٩	٣٩

المصدر : من اعداد الباحث اعتماد على نتائج التحليل الاحصائي: ٢٠٢٣

ويتضح من النتائج الواردة في الجدول اعلاه وجود علاقة ارتباط سالبة بين فلسفة ادارة جودة الشاملة ودوره في تعزيز القدرة التنافسية ونوع هذه العلاقة عكسي وهذا يقودنا الى قبول الفرضية الاولى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ادارة جودة الشاملة ودوره في تعزيز القدرة التنافسية .

الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

- ١- تعد فلسفة ادارة الجودة الشاملة اسلوب لتسيير حديث في المؤسسات يخدم الموقع التنافسي لها بعدما اثبتت انها احدى الوسائل واساليب تحقيق مختلف اهداف الجامعة
- ٢- تعد فلسفة ادارة الجودة الشاملة من المفاهيم الحديثة واحد الوسائل الناجحة في تطوير القدرة التنافسية في الجامعة
- ٣- تطور مفهوم القدرة التنافسية ليشمل التنافس على الأصول غير الملموسة بعد ما كان يقتصر على الأصول الملموسة وتحولت كذلك المنتجات المادية الملموسة الى منتجات ذات كثافة معرفية وتقنية اكبر.
- ٤- تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في المنظمات تكون بشكل ايجابي وبدرجات متفاوتة حيث ان اعلى نسبة تطبيق بالمجموع المعلومات المطلوبة واتخاذ القرارات بناء الحقائق
- ٥- اثبتت الدراسات السابقة ان هنالك علاقة وارتباط معنوية بين ادارة الجودة الشاملة والقدرة التنافسية
- ٦- تأثر سوق القطاع الشركات العالمي فراز العمولة مما اثرة على اساسيات ومبادئ البيئية ومفاهيمها وعلى استراتيجيات التنافسية الأساسية التي كانت تواجه بها الشركات تحديات التنافس

- ١- ضرورة اهتمام الجامعة بمبادئ ادارة الجودة الشاملة كمنهج اداري وتضعها ضمن الخطط واستراتيجيات المنظمة بالاخص الاهتمام الاكثر بالتحسين والتعاون الجماعي بارائهم لتحفيزهم لزيادة القدرة التنافسية
- ٢- يعتبر المورد البشري هو الركيزة الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، بالتالي على المؤسسة إستقطاب موظفين مؤهلين، و الإهتمام بالأفراد و تحفيزهم.
- ٣- تشجيع روح التعاون و العمل كفريق من أجل تعزيز قنوات الإتصال بين العمال مما يساهم في وجود كفاءات جماعية.
- ٤- البحث عن مجال لتطوير إستراتيجية إتصالية أكثر فعالية قادرة على بناء صورة المؤسسة و التعريف أكثر بمنتجاتها و إشراك العمال في إتخاذ القرارات أمر ضروري.

المصادر

- ١-راتب جليل الصويص، غالب جليل الصويص، وآخرون، ٢٠٠٠ "إدارة الجودة المعاصرة"، الأردن: دار اليازوري، طبعة الأولى، ص ٣١.
- ٢-مهدي صالح السامرائي، ٢٠٠١ "ادارة الجودة الشاملة"، الاردن: دار جرير، الطبعة الأولى، ص ٢٨.
- ٣-احمد بن عيشاوي، "معايير ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمائية"، ورقة، مجلة الباحث، العدد ٤/٠٤/٢٠٠٦ ص ٩.
- ٤-محمد عبد الوهاب العزاوي، "ادارة الجودة الشاملة"، الاردن: جامعة السراء الخاصة ٢٠٠٥/٢٠٠٤ ص ص ٧، ٨.
- ٥-صلاح صالح درويش معمار، "مدى تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة في التدريب التربوية، دراسة وجهة نظر مشرفي التدريب و المشرفين المتعاونين بمنطقة المدينة المنورة"، رسالة دكتوراه، غير منشو السعودية، جامعة كولومبس الامريكية، كلية ادارة الاعمال، سنة ١٤٢٩/١٤٣٠ هـ ص ٤٦.
- ٦-نتهى احمد علي ملاح، "درجة تحقيق معايير ادارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية كما يراها اعضاء هيئة التدريس"، رسالة ماجستير، غير منشورة، فلسطين، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، ص ١٨.
- عنتر عبد الرحمان، "ادارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة"، جامعة الجزائر، مجلة الباحث ورقة العدد ٦/٠٨/٢٠٠٨ ص ١٧٨.
- ٧-خليل، أريج سعيد، حرز، أثير هاني ، عبد اللطيف، أصيل صباح ، اثر ادارة المعرفة في تحقيق مبادئ الجودة الشاملة وزيادة الميزة التنافسية ، مجلة جامعة بابل ، العلوم الانسانية ، مجلد ٢٠، العدد ١، ٢٠١٢.
- ٨-اللامي، غسان قاسم، سعد ، هدى قاسم ، دور التزام الادارة العليا بالجودة الشاملة في تطبيق عمليات ادارة المعرفة ، مجلة العلو ' مهدي صالح السامرائي ، المرجع السابق، ص ٢٧.

٩- عناية محمد خضير، "واقع معرفة وتطبيق ادارة الجودة الشاملة في مديريات التربية وتعليم فلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها"، مدكرة ماجستير، غير منشورة، فلسطين ،جامعة نجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، ٢٠٠٧، ص ٣١.

١٠- فالح عبد القادر الحوري، "تشخيص واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الأردنية، دراسة ميدانية على عينة من مستشفيات الخاصة"، الأردن:مجلة علمية محكمة، مجلد ١٢ العدد ٠١، ربيع الأول ١٤٩٢، ص ١٥٠.

١١- عزة بنت محمد الغامدي، "تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية، دراسة تطبيقية على العاملين بمكتبات جامعة الملك عبد العزيز بجددة" رسالة ماجستير، غير منشورة، سعودية جامعة الملك عبد العزيز، كلية اقتصادية و ادارة، ٢٠٠٦، ص ٥٤.

١٢- بشير، محمد (٢٠١٤)، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إجراءات الشراء والتخزين في القطاع الحكومي، دراسة على وزارة التخطيط العمراني والمرافق العامة - الخرطوم، دكتوراه، جامعة النيلين، السودان.

١٣- محمد علي ومحمد نور، النعيم وأروى (٢٠٠٨) : إدارة الجودة الشاملة المفاهيم الأساسية والأدوات والوسائل ، هيئة الخرطوم للصحافة والنشر ، الخرطوم.

١٤ محمد نور ، أروى (٢٠٠٨) : إدارة الجودة الشاملة المفهوم والأدوات والوسائل ايزو ٩٠٠٠ وأيزو ١٤٠٠٠ ، شركة مطابع السودان للعملة ، الخرطوم.

١٥- المحياوي، علوان (٢٠٠٥)، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق للنشر، عمان، الأردن.

١٦- عقيلي ، عمر وصفي (٢٠٠٩) : مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر) ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن.

- ١٧- القحطاني ، عبد الخالق (٢٠١١) ، مدى توفر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في برامج تدريب مدينة تدريب الأمن العام بمنطقة مكة المكرمة ، دراسة مقدمة لنيل درجة الماجستير في العلوم الأمنية ، جامعة نائف العربية للعلوم الأمنية
- ١٨- بوكميش، لعي (٢٠١١) : إدارة الجودة الشاملة وأيزو ٩٠٠٠ ، دار الـراية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- ١٩- الطيطي ، خضر(٢٠١١) : إدارة وصناعة الجودة - مفاهيم إدارية وتقنية وتجارية في الجودة ، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن
- ٢٠- مجيد والزيادات، سوسن ومحمد (٢٠٠٧): إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- ٢١- النعيمي وآخرون (٢٠٠٩) : إدارة الجودة المعاصرة مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات ، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- ٢٢- إيفان ودين ، جيمس وجيمس ، تعريب سرور علي إبراهيم سرور (٢٠٠٩) : الجودة الشاملة الإدارة والتنظيم والإستراتيجية ، دار المريخ للنشر ، الرياض.
- ٢٣- البكري ، سونيا (٢٠٠٤) : إدارة الجودة الكلية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية
- ٢٤- عبد المالك ، بوركوره عبد المالك ، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، جامعة منتوري ، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية .
- ٢٥- الحمداني، ناهدة اسماعيل، ٢٠٠٥ ، دور عمليات ادارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية،
- ٢٦- عبد اللطيف، اصيل صباح وحرز، اثير هاني وخليل، اريج سعيد، "اثر ادارة المعرفة في تحقيق مبادئ الجودة الشاملة في زيادة الميزة التنافسية - دراسة تطبيقية في شركة بغداد للمشروبات الغازية"، مجلة جامعة بابل للعلوم الانسانية، المجلد ٢٠، العدد ١، ٢٠١٢

٢٧- نادر، هدى ابراهيم، "دور ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات التامين - دراسة حالة في شركة التامين الوطنية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد ٤٤، ٢٠١٥.

٢٨- سليمان، حيدر خضر وحنا، ابتسام اسماعيل، "عمليات ادارة المعرفة ودورها في تحقيق متطلبات اقامة الميزة التنافسية - دراسة استطلاعية في منشآت صناعية في مدينة الموصل"، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد ١١، العدد ٢٦، ٢٠١٩.

٢٩- عبد الله، ناهدة اسماعيل، "دور عمليات ادارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية- دراسة تحليلية"، كلية الحدباء الجامعة- مركز الدراسات المستقبلية- بحوث مستقبلية، العدد ١٣، ٢٠٠٦.

٣٠- عبد اللطيف، اصيل صباح وحرز، اثير هاني وخليل، اريج سعيد، "اثر ادارة المعرفة في تحقيق مبادئ الجودة الشاملة في زيادة الميزة التنافسية - دراسة تطبيقية في شركة بغداد للمشروبات الغازية"، مجلة جامعة بابل للعلوم الانسانية، المجلد ٢٠، العدد ١، ٢٠١٢.

مؤشرات قياس ادارة الجودة الشاملة

الرجاء التأشير بعلامة (√) إمام الفقرة وتحت الدرجة التي تعبر عن مدى اتفاقك من عدمه مع المتغير المستهدف :

درجات القياس					مؤشرات قياس ادارة الجودة الشاملة	ت
لا اتفق بشدة	لا اتفق	اتفق الى حدما	اتفق	اتفق بشدة		
١	٢	٣	٤	٥		
					عدم وجود استراتيجية واضحة للإدارة الجودة الشاملة.	١
					عدم وجود معايير دقيقة لقياس الجودة الشاملة	٢
					الامكانيات المادية غير مستغلة بشكل جيد	٣
					عدم وجود متخصصين في ادارة الجودة الشاملة	٤
					عدم وجود دورات تدريبية كافية لتطبيق برامج ادارة الجودة الشاملة	٥
					النظرة السلبية للقيادة العليا في تطبيق ادارة الجودة الشاملة	٦
					نظرة العاملين للجودة الشاملة على انها خدمة كمالية ترفيحية	٧
					عدم كفاءة القوانين للعمل في الادارة وبما يتلاءم مع تطبيق الجودة الشاملة	٨
					التوظيف الفائض على الاحتياج الفعلي	٩
					عدم الاقتناع بضرورة تطبيق ادارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الخدمات والرفع من مستوى الاداء	١٠

مؤشرات القدرة التنافسية

☒ الرجاء التأشير بعلامة (√) إمام الفقرة وتحت الدرجة التي تعبر عن مدى اتفاقك

من عدمه مع المتغير المستهدف :

درجات القياس					مؤشرات القدرة التنافسية
لا اتفق بشدة ١	لا اتفق ٢	اتفق الى حدما ٣	اتفق ٤	اتفق بشدة ٥	
					١ تسعى الشركة الى تخفيض تكاليف منتجاتها وخدماتها دون المساس بجودتها.
					٢ تستخدم الشركة البحث والتطوير لتطوير منتجاتها وخدماتها للوصول الى افضل اداء وبأقل التكاليف.
					٣ هنالك نمو واضح للمبيعات السنوية للشركة في السنوات الخمس الاخيرة.
					٤ تستجيب الشركة للاقتراحات واحتياجات الزبائن في تحسين وتطوير جودة منتجاتها وخدماتها
					٥ تنافس منتجات وخدمات الشركة الشركات المنافسة
					٦ تهتم الشركة بتطبيق معايير الجودة في كافي انشطتها.
					٧ تستجيب الشركة بسرعة التسعيرات الحاصلة في السوق.
					٨ تقوم الشركة بتسليم منتجاتها وخدماتها في الوقت المناسب.
					٩ تخصص الشركة موارد كمالية لتحسين المعارف الابداعية
					١٠ تحرص الشركة على الاستفادة من افكار واره موظفيها