



NEAR EAST UNIVERSITY
INSTITUTE OF GRADUATE STUDIES
BUSINESS ADMINISTRATION PROGRAMS

**THE ROLE OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT IN ACHIEVING COMPETITIVE ADVANTAGE
(AN ANALYTICAL STUDY OF THE OPINIONS OF ADMINISTRATIVE LEADERS IN A NUMBER
OF INDUSTRIAL ORGANIZATIONS IN THE GOVERNORATE OF DOHUK)**

AWAD ABDULLAH RAMADHAN

MASTER'S THESIS

NICOSIA
2021



جامعة الشرق الأدنى
معهد الدراسات العليا
كلية العلوم الاقتصادية والإدارية / قسم إدارة الأعمال

دور ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية
(دراسة تحليلية لآراء القيادات الإدارية في عدد من المنظمات الصناعية في محافظة دهبوك)

أواد عبد الله رمضان

رسالة ماجستير

**THE ROLE OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT IN ACHIEVING COMPETITIVE ADVANTAGE
(AN ANALYTICAL STUDY OF THE OPINIONS OF ADMINISTRATIVE LEADERS IN A NUMBER
OF INDUSTRIAL ORGANIZATIONS IN THE GOVERNORATE OF DOHUK)**

AWAD ABDULLAH RAMADHAN

**NEAR EAST UNIVERSITY
INSTITUTE OF GRADUATE STUDIES
BUSINESS ADMINISTRATION PROGRAMS**

MASTER'S THESIS

**SUPERVISOR
PROF. DR. KHAIRI ALI AUSO ALI**

**NICOSIA
2021**

دور ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية
(دراسة تحليلية لآراء القيادات الإدارية في عدد من المنظمات الصناعية في محافظة دهوك)

أواد عبد الله رمضان

جامعة الشرق الأدنى
معهد الدراسات العليا
كلية العلوم الاقتصادية والإدارية / قسم إدارة الأعمال

رسالة ماجستير

بإشراف

الاستاذ الدكتور خيري علي اوسو علي

ACCEPTANCE/APPROVAL

We as the jury members certify the “The role of total quality management in achieving competitive advantage (An analytical study of the opinions of administrative leaders in a number of industrial organizations in the governorate of Dohuk)” prepared by “Awad Abdullah Ramadhan” defended on 25/06/ 2021 has been found satisfactory for the award of degree of Master

JURY MEMBERS



.....
Prof. Dr. Khairi Ali Ausob Ali (Supervisor)
Near East University

Faculty of Economic and Administrative Science, Business Administration Department



.....
Assist. Prof. Dr. Ranyar Rezgar Ahmed (Head of Jury)
Near East University

Faculty of Economic and Administrative Science, Banking and Accounting Department



.....
Ass's. Prof. Dr. Dildar Haydar Ahmed
Near East University

Faculty of Economic and Administrative Science, Business Administration Department

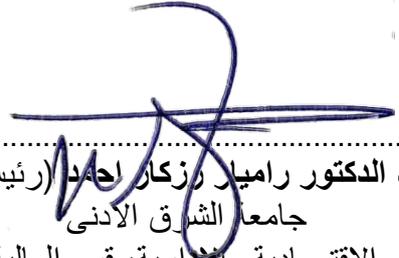
.....
Prof. Dr. K. Hüsnü Can Başer
Institute of Graduate Studies
Director

قرار لجنة المناقشة

نحن كأعضاء لجنة مناقشة طالب الماجستير أواد عبد الله رمضان في رسالته الموسومة بـ " دور ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة تحليلية لأراء القيادات الإدارية في عدد من المنظمات الصناعية في محافظة دهوك)" نشهد بأننا اطلعنا على الرسالة وناقشنا الطالب في محتوياتها بتاريخ 2021/06/25، ونشهد بأنها جديرة لنيل درجة الماجستير

أعضاء لجنة المناقشة


.....
الاستاذ الدكتور خير علي راسد علي (المشرف)
جامعة الشرق الأدنى
كلية العلوم الاقتصادية والادارية، قسم إدارة الأعمال


.....
الاستاذ المساعد الدكتور راميل رزكار احمد (رئيس لجنة المناقشة)
جامعة الشرق الأدنى
كلية العلوم الاقتصادية والادارية، قسم المالية والمحاسبة


.....
الاستاذ المساعد الدكتور دندار حيدر احمد
جامعة الشرق الأدنى
كلية العلوم الاقتصادية والادارية، قسم إدارة الأعمال

.....
الاستاذ الدكتور ك. حسنو جان باشير
معهد الدراسات العليا
المدير

DECLARATION

I'm **AWAD ABDULLAH RAMADHAN**; hereby declare that this dissertation entitled '**The role of total quality management in achieving competitive advantage (An analytical study of the opinions of administrative leaders in a number of industrial organizations in the governorate of Dohuk)**', been prepared myself under the guidance and supervision of **Prof. Dr. Khairi Ali Auso Ali**, in partial fulfilment of the Near East University, Graduate School of Social Sciences regulations and does not to the best of my knowledge breach and Law of Copyrights and has been tested for plagiarism and a copy of the result can be found in the Thesis.

This Thesis is my own work. The responsibility of all claims, ideas, comments and suggestions contained in this thesis as well as translations belongs to the author. Under no circumstances or conditions does The Graduate School of Social Sciences to which the author affiliates do not bear the content and scientific responsibility of the thesis. All responsibilities for the work performed and published belong to the author.

- The full extent of my Thesis can be accesible from anywhere.
- My Thesis can only be accesible from the Near East University.
- My Thesis cannot be accesible for (2) two years. If I do not apply for extention at the end of this period, the full extent of my Thesis will be accesible from anywhere.

Date:25/06/2021

Signature

AWAD ABDULLAH RAMADHAN

الاعلان

أنا أواد عبد الله رمضان، أعلن بأن رسالتي الماجستير بعنوان دور ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة تحليلية لآراء القيادات الإدارية في عدد من المنظمات الصناعية في محافظة دهوك)، كانت تحت إشراف وتوجيهات ' الاستاذ الدكتور خيرى علي اوسو علي، ولقد أعددتها بنفسى تماماً، وكل اقتباس كان مقيداً بموجب الالتزامات والقواعد المتبعة في كتابة الرسالة في معهد العلوم الاجتماعية. وأكد بأنني أسمح بوجود النسخ الورقية والإلكترونية لرسالتي في محفوظات معهد العلوم الاجتماعية بجامعة الشرق الأدنى.

هذه الرسالة هي من عملي الخاص، وأتحمل مسؤولية كل الادعاءات والأفكار والتعليقات والاقتراحات والنصوص المترجمة في هذه الرسالة هي مسؤولية المؤلف. معهد العلوم الاجتماعية الذي أنتمي إليه ليس له أي تبعية أو مسؤولية علمية تحت أي ظرف من الظروف، جميع مسؤوليات المصنفات المنشورة المنشورة تخصني كمؤلف.

- المحتوى الكامل لرسالتي يمكن الوصول اليها من أي مكان.
- رسالتي يمكن الوصول اليها فقط من جامعة الشرق الأدنى.
- لا يمكن أن تكون رسالتي قابلة للوصول اليها لمدة عامين (2). إذا لم أتقدم بطلب للحصول على الامتداد في نهاية هذه الفترة، فسيكون المحتوى الكامل لرسالتي مسموح الوصول اليها من أي مكان.

التاريخ: 2021/06/25

التوقيع

أواد عبد الله رمضان

ACKNOWLEDGEMENTS

Thanksgiving before and after to God Almighty:

I would like to extend my thanks and appreciation to **Prof. Dr. Khairi Ali Auso Ali**, who was honoured to supervise this thesis and his commendable efforts, had the greatest impact in the completion of this thesis on the image that reached him.

I also extend my sincere thanks and gratitude to my distinguished professors at the Near East University, the College of Graduate Studies in Humanities, the College of Economics and Administrative Sciences, for the interest, follow-up, advice and guidance they provided me throughout the study period.

I also extend my thanks and appreciation for the efforts of the professors and members of the discussion committee, for the trouble they took in reading and evaluating this thesis, and I cherish their opinions and guidance to enrich the study.

I also extend my thanks and respect to my colleagues during the study period for their advice and motivation, may God bless them all.

God grants success.

شكر وتقدير

الشكر من قبل و من بعد لله عز و جل:

اتوجه بالشكر و التقدير الى الاستاذ الدكتور خيرى علي أوسو الذي كان شرف الاشراف على هذه الرسالة، و كان لجهوده المشكورة اكبر الاثر في انجاز هذه الرسالة على الصورة التي وصلت اليها له منى بالغ التقدير و جزيل الشكر و العرفان.

كما اتقدم بفائق الشكر و العرفان الى اساتذتي الافاضل في جامعة الشرق الادنى كلية الدراسات العليا في العلوم الانسانية كلية الاقتصاد و العلوم الادارية لما قدموه لي طوال فترة الدراسة من اهتمام و متابعة و نصح و ارشاد.

كما و اتقدم بشكري و تقديري لجهود الاساتذة و اعضاء لجنة المناقشة، لما تحملوه من عناء في قراءة و تقويم هذه الرسالة، معترزا بأرائهم و توجيهاتهم لإغناء الدراسة لكم منى كل الاحترام .

كذلك اتقدم بكل الشكر و الاحترام الى زملائي اثناء فترة الدراسة لما قدموه لي من نصح و تحفيز، بارك الله فيهم جميعا.

و الله ولي التوفيق

ABSTRACT

The role of total quality management in achieving competitive advantage (An analytical study of the opinions of administrative leaders in a number of industrial organizations in the governorate of Dohuk)

The concept of total quality management has become one of the concepts adopted by most organizations' departments in order to achieve the desired performance in light of the competitive environment that is witnessing rapid transformations and technological developments as it is a more comprehensive concept for quality control in the organization starting from the quality of the raw materials used in production and passing through the quality of performance. The employees of the organization to reach the improvement and the quality of performance in meeting the desires and needs of customers in the maximum possible effectiveness. Therefore, organizations must value this concept in a way that achieves a competitive advantage that is able to face its current and potential competitors.

Hence, the basic idea of total quality management is based on the future vision of the organization and its strategic direction and monitoring the organization's work in a way that raises the efficiency of performance, and the goal of total quality is to build an institutional culture in which quality in general is the value directed to the activities of individuals, where most countries are interested. And the organizations working in it called for setting correct and accurate scientific and administrative standards for the continuous evaluation of the organization's performance by working with the concept of Total Quality Management.

Here, we must focus primarily on industrial production organizations to ensure that they meet quality standards and encourage practical steps taken by some productive organizations so that they have a clear and tangible role in advancing economic and social development and developing locally manufactured production so that these organizations are able to compete. Even at the international level, thanks to Total Quality Management, many organizations in developed countries achieved results that enabled them to control the market and allowed them to build strategies that adopt a modern management style and worked on developing this approach until they had their own models.

According to the foregoing, the study deals with research on the topic of the comprehensive quality management course in achieving competitive advantage in industrial organizations operating in Dohuk Governorate, and from this standpoint, the study problem was identified with a set of questions, the most important of which were the following: -

- 1) What is meant by Total Quality Management?
- 2) What is a Competitive Advantage?
- 3) Is there a role for Total Quality Management in achieving the competitive advantage of the organization?
- 4) Is there a relationship between the requirements of comprehensive quality management (industrial organization management support, continuous improvement, employee empowerment and work methods, motivation and reward performance, service quality assurance, performance assurance evaluation) and achieving the competitive advantage of the industrial organization?

The study gains its importance from the fact that it contributes and humbly adds scientific knowledge to the academic dimension, as it presents in it the role that comprehensive quality management can play in achieving competitive advantage in industrial organizations in the governorate of Dohuk.

Based on the foregoing, the research seeks to achieve a set of objectives, among which we mention the following: -

Given that the topic of comprehensive quality management is one of the basic topics in administrative sciences and what it plays in terms of increasing the competitiveness of the organization being developed.

Hence, this study aimed to clarify the concepts related to comprehensive quality management as well as the competitive advantage that it generates in the concerned organizations, and then highlight the relationship between them, since these two concepts have many dimensions used in the science of business administration, as well as the study aims to clarify how the advantage is achieved The competitiveness of the organizations that follow Total Quality Management as a permanent method in their work, and its importance is evident through, in particular, the economic requirements of competition, which calls for the existence of competitive advantage

and how it pushes organizations towards the application of comprehensive quality in order to reach a high competitive ability and advantage over its competitors and achieve leadership in its field of work and benefit from it.

In order to achieve the previous goals, a hypothetical model has been developed that refers to researching the role that Total Quality Management can play in achieving competitive advantage in industrial organizations in Duhok Governorate.

A set of hypotheses emanated from it that were field-tested depending on the opinions of the study sample individuals, and the study sample included in the questionnaire included a group of employees who possess knowledge, know-how, experience and decision (director, assistant director, head of department, unit official) in industrial organizations. The researcher distributes (162) questionnaire forms to the study sample represented by managers, assistants of managers, heads of departments, and unit officials in the researched organizations.

A questionnaire was developed to collect field side data, and through some statistical methods the results were analyzed and hypotheses tested.

The most important conclusions were as follows:

1- There is a positive and strong relationship between the industrial organization management support component and the competitive advantage in the industrial organizations under study, as (62.7%) of the changes in the competitive advantage are explained by the industrial organization management support as a component of total quality management.

2- The existence of a positive and very strong relationship between the continuous improvement component and the competitive advantage in the industrial organizations under study, as (81.7%) of the changes occurring in the competitive advantage is explained by continuous improvement as a component of total quality management.

3- The existence of a positive and strong relationship between employee empowerment and work teams and competitive advantage in the industrial organizations under study, as (75.98%) of the changes in competitive advantage are explained by employee empowerment and work teams as a component of Total Quality Management.

4- The existence of a positive and strong relationship between the motivation component, performance reward and competitive advantage in the industrial organizations under study, as (71.5%) of the changes in competitive advantage are explained by motivation and performance reward as a component of Total Quality Management.

5- The existence of a positive and strong relationship between the service quality assurance component and the competitive advantage in the industrial organizations under study, as (76%) of the changes in the competitive advantage are explained by service quality assurance as a component of Total Quality Management.

6- The existence of a positive and acceptable relationship between the performance evaluation component and the competitive advantage in the industrial organizations under study, as (48.9%) of the changes in competitive advantage are explained by performance evaluation as a component of Total Quality Management.

The study reached a set of proposals represented by the following: -

1- The necessity for officials in the industrial organizations under study to be aware of the importance of the issue of total quality management, because of its prominent role in light of the rapid changes and developments in the production service, by informing them of international experiences in this field, and the results hoped to be achieved as a result of adopting the approach to quality management. The comprehensive quality, especially that the industrial organizations under study have achieved a good level in their application of total quality management, through their focus on the internal customer (the employee) and the external customer (the guest).

2- Increasing interest in administrative practices that create better integration of employees as internal customers, because they are the basis for achieving total quality management in the company, by expanding the participation of employees within the various administrative levels in the administrative decision-making process within the industrial organizations under study, and granting material and moral incentives. For individuals who participate in accomplishing distinguished tasks by providing better quality services in the company, expanding the granting of powers and delegating them to department managers, especially with regard to assignments and financial expenditures in their departments.

3- Increasing interest in guests and treating them because they are external customers, which makes it necessary to focus on the dimensions of the quality of services that the customer deems necessary, and must be taken into account, and this is done by conducting comparative or exploratory field studies that take into account the requirements and desires of the customer and try to satisfy them, and know their reactions (Feedback) towards the quality of the services provided to them and counting them as indicators that should be taken into consideration by the management of the industrial organizations under study and their employees.

4- Attention and emphasis on the role of competitive advantage strategies (low cost, differentiation, focus) on financial and non-financial performance in the industrial organizations under study, through many procedures, including the industrial organization providing services at competitive prices compared to competing industrial organizations, and striving to build A strong self-identity for the industrial organization, with an emphasis on uniqueness in providing a special service for the industrial organization, and targeting a specific segment of customers through special offers that meet the high-quality requirements of customers coming in groups.

Keywords: Total Quality Management, Competitive Advantage, Industrial Organizations.

ÖZ

Toplam Kalite Yönetiminin rekabet avantajı elde etmedeki rolü Dohuk Valiliği'ndeki bir dizi sanayi kuruluşundaki idari liderlerin görüşlerinin analitik bir çalışması

Toplam kalite yönetimi kavramı, günümüzde kalite kontrol için daha kapsamlı bir kavram olduğu için, hızlı dönüşümler ve teknolojik gelişmelere sahne olan rekabet ortamı ışığında istenilen performansı elde etmek için çoğu organizasyonun departmanları tarafından benimsenen kavramlardan biri haline gelmiştir. üretimde kullanılan hammaddelerin kalitesinden başlayıp performans kalitesinden geçen organizasyon Organizasyon çalışanları, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının karşılanmasında mümkün olan maksimum etkinlikte iyileştirme ve performans kalitesine ulaşmaktır. Bu nedenle, kuruluşlar bu kavrama, mevcut ve potansiyel rakipleriyle yüzleşebilecek bir rekabet avantajı sağlayacak şekilde değer vermelidir.

Bu nedenle, toplam kalite yönetiminin temel fikri, kuruluşun gelecekteki vizyonuna ve stratejik yönüne ve kuruluşun çalışmalarını performans verimliliğini artıracak şekilde izlemesine dayanmaktadır ve toplam kalitenin amacı, bir kurumsal kültür oluşturmaktır. genel olarak kalite, çoğu ülkenin ilgilendiği bireylerin faaliyetlerine yönelik değerdir ve içinde çalışan kuruluşlar, Toplam kavramı ile çalışarak kuruluşun performansının sürekli değerlendirilmesi için doğru ve doğru bilimsel ve idari standartlar belirleme çağrısında bulundu. Kalite Yönetimi.

Burada, kalite standartlarını karşılamalarını sağlamak ve ekonomik ve sosyal kalkınmayı ilerletmede ve yerel olarak üretilen üretimi geliştirmede açık ve somut bir role sahip olmaları için bazı üretken kuruluşlar tarafından atılan pratik adımları teşvik etmek için öncelikle endüstriyel üretim kuruluşlarına odaklanmalıyız. rekabet edebilmektedirler. Uluslararası düzeyde bile, Toplam Kalite Yönetimi sayesinde gelişmiş ülkelerdeki birçok kuruluş, piyasayı kontrol etmelerini sağlayan ve modern bir yönetim tarzını benimseyen stratejiler oluşturmalarına olanak tanıyan sonuçlara ulaşmış ve kendi modellerine sahip olana kadar bu yaklaşımı geliştirmeye çalışmışlardır. .

Yukarıdakilere göre, çalışma, rekabet avantajı elde etmede kapsamlı kalite yönetimi dersi konusu üzerine araştırma ile ilgilidir.

Dohuk Valiliği'nde faaliyet gösteren sanayi kuruluşları ve bu noktadan hareketle, çalışma sorunu bir dizi soru ile belirlendi ve bunlardan en önemlileri şunlardı: -

1-Toplam Kalite Yönetimi ile ne kastedilmektedir?

2- Rekabet Avantajı Nedir?

3- Toplam Kalite Yönetiminin organizasyonun rekabet avantajına ulaşmasında rolü var mı?

4- Kapsamlı kalite yönetiminin gereklilikleri (endüstriyel organizasyon yönetimi desteği, sürekli iyileştirme, çalışanların yetkilendirilmesi ve çalışma yöntemleri, motivasyon ve ödül performansı, hizmet kalitesi güvencesi, performans güvence değerlendirmesi) ile endüstriyel organizasyonun rekabet avantajını elde etmesi arasında bir ilişki var mı? ?

Çalışma, Dohuk Valiliği'ndeki sanayi kuruluşlarında rekabet avantajı elde etmede kapsamlı kalite yönetiminin oynayabileceği rolü sunduğundan, akademik boyuta bilimsel bilgiye katkıda bulunması ve alçakgönüllülükle katması nedeniyle önemini kazanmaktadır.

Yukarıdakilere dayanarak, araştırma, aralarında aşağıdakilerden bahsettiğimiz bir dizi hedefe ulaşmayı amaçlamaktadır: -

Kapsamlı kalite yönetimi konusunun idari bilimlerdeki temel konulardan biri olduğu ve geliştirilmekte olan organizasyonun rekabet gücünü artırmak açısından ne oynadığı göz önüne alındığında.

Bu nedenle, bu çalışma, kapsamlı kalite yönetimi ile ilgili kavramların ve ilgili kuruluşlarda yarattığı rekabet avantajının açıklığa kavuşturulmasını ve daha sonra aralarındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamıştır, çünkü bu iki kavram işletme biliminde kullanılan birçok boyuta sahiptir. Çalışmada avantajın nasıl elde edildiğinin açıklığa kavuşturulması amaçlandığı gibi, çalışmalarında Toplam Kalite Yönetimi'ni kalıcı bir yöntem olarak uygulayan kuruluşların rekabet gücü ve önemi özellikle rekabetin ekonomik gerekleri olarak adlandırılan rekabet koşulları ile kendini göstermektedir. varlığı için

Rakiplerine karşı yüksek rekabet yeteneği ve avantajı elde etmek ve kendi çalışma alanında liderliğe ulaşmak ve bundan yararlanmak için kuruluşları kapsamlı kalite uygulamasına nasıl ittiği.

Önceki hedeflere ulaşmak için, Duhok Valiliği'ndeki sanayi kuruluşlarında Toplam Kalite Yönetiminin rekabet avantajı elde etmede oynayabileceği rolü araştırmayı ifade eden varsayımsal bir model geliştirilmiştir.

Çalışma örnekleme bireylerinin görüşlerine bağlı olarak sahada test edilmiş bir dizi hipotez ortaya çıkmış ve ankete dahil edilen çalışma örnekleme, bilgi, birikim, deneyim ve karar sahibi bir grup çalışandan (yönetmen, asistan) oluşmaktadır. sanayi kuruluşlarında müdür, daire başkanı, birim yetkilisi). Araştırma yapılan kuruluşlarda yönetici, müdür yardımcıları, daire başkanları ve birim yetkilileri tarafından temsil edilen çalışma örnekleme araştırmacı (162) anket formunu dağıtır.

Saha verilerini toplamak için bir anket geliştirildi ve bazı istatistiksel yöntemlerle sonuçlar analiz edildi ve hipotezler test edildi.

En önemli sonuçlar şunlardı:

1- İncelenen sanayi kuruluşlarında sanayi kuruluşu yönetim desteği bileşeni ile rekabet avantajı arasında pozitif ve güçlü bir ilişki vardır, rekabet avantajındaki değişimlerin (%62,7) bir bileşeni olarak sanayi kuruluşu yönetim desteği ile açıklanmaktadır. toplam kalite yönetiminin tanımı.

2- İncelenen sanayi kuruluşlarında sürekli iyileştirme bileşeni ile rekabet avantajı arasında pozitif ve çok güçlü bir ilişkinin varlığı, rekabet avantajında meydana gelen değişikliklerin (%81,7) toplamın bir bileşeni olarak sürekli iyileştirme ile açıklanmasıdır. kalite Yönetimi.

3- Çalışanların güçlendirilmesi ile çalışma ekipleri arasında pozitif ve güçlü bir ilişkinin varlığı ve endüstriyel alanda rekabet avantajı

İncelenen organizasyonlarda rekabet avantajındaki değişimlerin (%75,98) Toplam Kalite Yönetiminin bir bileşeni olarak çalışan güçlendirme ve çalışma ekipleri tarafından açıklandığı görülmektedir.

4-İncelenen sanayi kuruluşlarında motivasyon bileşeni, performans ödülü ve rekabet avantajı arasında pozitif ve güçlü bir ilişkinin varlığı, rekabet avantajındaki değişimlerin (%71,5) Total'in bir bileşeni olarak motivasyon ve performans ödülü ile açıklanmasından kaynaklanmaktadır. Kalite Yönetimi.

5- İncelenen sanayi kuruluşlarında hizmet kalitesi güvencesi bileşeni ile rekabet avantajı arasında pozitif ve güçlü bir ilişkinin varlığı, rekabet avantajındaki değişimlerin

(%76) Total'in bir bileşeni olarak hizmet kalitesi güvencesi ile açıklanmasından kaynaklanmaktadır. Kalite Yönetimi.

6- Performans değerlendirme bileşeni ile incelenen sanayi kuruluşlarında rekabet avantajı arasında pozitif ve kabul edilebilir bir ilişkinin varlığı, toplam kalite yönetiminin bir bileşeni olan performans değerlendirme ile rekabet avantajındaki değişimlerin (%48,9) açıklanması gibi açıklanmaktadır.

Çalışma, aşağıdakilerle temsil edilen bir dizi öneriye ulaştı: -

1-Çalışmaya konu olan sanayi kuruluşlarındaki yetkililerin, üretim hizmetlerindeki hızlı değişim ve gelişmeler ışığında öne çıkan rolü nedeniyle toplam kalite yönetimi konusunun önemini uluslararası tecrübeler hakkında bilgilendirerek farkında olmaları gerekliliği Bu alanda ve kalite yönetimi yaklaşımının benimsenmesi sonucunda elde edilmesi beklenen sonuçlar Kapsamlı kalite, özellikle incelenen sanayi kuruluşlarının toplam kalite yönetimini uygulamalarında iyi bir seviyeye ulaşmış olmaları, iç müşteri (çalışan) ve dış müşteri (misafir).

2- Şirkette toplam kalite yönetimini gerçekleştirmenin temeli olduğu için iç müşteri olarak çalışanların daha iyi entegrasyonunu sağlayan idari uygulamalara, çeşitli idari seviyelerdeki çalışanların şirket içindeki idari karar verme sürecine katılımını genişleterek artan ilgi. İncelenen sanayi kuruluşlarına, maddi ve manevi teşvikler verilmesi Şirkette daha kaliteli hizmet sunarak seçkin görevlerin yerine getirilmesine katılan kişilere, özellikle görevlendirme ve mali harcamalarla ilgili olarak yetkilerin genişletilmesi ve departman yöneticilerine devredilmesi. onların departmanları.

3- Misafirlere olan ilginin artırılması ve dış müşteri oldukları için muamele edilmesi, bu da hizmet kalitesinin müşterinin gerekli gördüğü ve dikkate alınması gereken boyutlarına odaklanmayı gerekli kılmaktadır ve bu karşılaştırmalı veya Müşterinin ihtiyaç ve isteklerini dikkate alan ve onları tatmin etmeye çalışan, kendilerine verilen hizmetlerin kalitesine yönelik tepkilerini (Feedback) bilen ve bunları yönetim tarafından dikkate alınması gereken göstergeler olarak sayan keşifsel saha çalışmaları. incelenen sanayi kuruluşları ve çalışanları.

4- İncelenen sanayi kuruluşlarında rekabet avantajı stratejilerinin (düşük maliyet, farklılaşma, odaklanma) mali ve mali olmayan performans üzerindeki rolüne, rekabete kıyasla rekabetçi fiyatlarla hizmet veren sanayi kuruluşu da dahil olmak üzere birçok prosedürle dikkat ve vurgu endüstriyel organizasyonlar ve endüstriyel organizasyon

için özel bir hizmet sağlamada benzersizliğe vurgu yaparak ve endüstriyel organizasyon için güçlü bir öz kimlik oluşturmaya çalışmak ve yüksek kalite gereksinimlerini karşılayan özel teklifler aracılığıyla belirli bir müşteri segmentini hedeflemek. Gruplar halinde gelen müşteriler.

Anahtar Kelimeler: Toplam Kalite Yönetimi, Rekabet Avantajı, Sanayi Örgütleri.

ملخص

دور ادارة الجَودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة تحليلية لآراء القيادات الإدارية في عدد من المنظمات الصناعية في محافظة دهوك)

مفهوم إدارة الجَودة الشاملة أصبح أحد المفاهيم التي اعتمدها معظم إدارات المنظمات من أجل تحقيق الاداء المطلوب في ظل البيئة التنافسية التي تشهد التحولات السريعة و التطورات التكنولوجية باعتباره مفهوم أكثر شمولية لمراقبة الجودة في المنظمة ابتداءً من جودة المواد الاولية المستخدمة في الإنتاج و مروراً بجودة إداء العاملين في المنظمة وصولاً الى الارتقاء و جودة الإداء في تلبية رغبات واحتياجات العملاء على نحو فعال قدر الإمكان، لذلك ينبغي للمنظمات أن تقدر هذا المفهوم بطريقة تحقق ميزة تنافسية قادرة على مواجهة منافسيها الحاليين والمحتملين.

من هنا فإنّ الفكرة الاساسية لإدارة الجَودة الشاملة تُبنى على الرؤية المستقبلية للمنظمة و التوجه الاستراتيجي لها و مراقبة عمل المنظمة بما يرفع من كفاءة الإداء ، وهدف الجَودة الشاملة انشاء ثقافة في المؤسسات حيث تكون الجودة القيمة الموجهة لأنشطة الأفراد ، حيث أهتمت معظم الدول و دعت المنظمات العاملة فيها الى وضع المعايير العلمية و الإدارية الصحيحة و الدقيقة للتقييم المُستمر لإداء المنظمة من خلال العمل بمفهوم إدارة الجَودة الشاملة .

وهنا يجب التركيز بشكل أساسي على المنظمات الصناعية الإنتاجية للتأكد من استيفائها لمعايير الجودة و تشجيع الخطوات العملية التي تقوم بها بعض المنظمات الإنتاجية لكي يكون لها دور واضح و ملموس في دفع عجلة التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و تطوير الإنتاج المُصنع محلياً بحيث تكون تلك المنظمات قادرة على المنافسة حتى على المستوى الدولي ، فبفضل إدارة الجَودة الشاملة حققت العديد من المؤسسات في البلدان المتقدمة نتائج مكنتها من السيطرة على السوق والسماح لها ببناء استراتيجيات تتبع أسلوب الإدارة الحديث و عملت على تطوير هذا النهج حتى يكون لديها نماذجها الخاصة.

و بموجب ما تقدم تتناول الدراسة البحث في موضوع دور ادارة الجَودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الصناعية العاملة في محافظة دهوك ، ومن هذا المنطلق تم تحديد مشكلة الدراسة بمجموعه من التساؤلات تمثلت أهمها بما يلي :-

(1) ما المقصود بإدارة الجَودة الشاملة ؟

(2) ما المقصود بالميزة التنافسية ؟

(3) هل هنالك دور لإدارة الجَودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة ؟

4) هل هناك علاقة بين مُتطلبات إدارة الجَودة الشاملة (دعم إدارة المنظمة المنتهية. التحسين المستمر ، تمكين الموظف و طرق العمل ، التحفيز ومكافأة الإداء ، ضمان جودة الخدمة ، تقييم ضمان الإداء) و تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة الصناعية؟

وتكتسب الدراسة أهميتها من كونها تساهم و بتواضع بإضافة علميه الى البعد الاكاديمي ، إذ تعرض فيه الدور الذي يمكن ان تلعبه ادارة الجَودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الصناعية في محافظة دهوك.

وتأسيساً على ما تقدم يسعى البحث الى تحقيق مجموعه من الاهداف نذكر منها يلي :-

بالنظر لكون موضوع إدارة الجَودة الشاملة هو من أحد المواضيع الأساسية في العلوم الإدارية وما يلعبه من دور كبير في زيادة القدرة التنافسية للمنظمة المنتهية .

من هنا كانت هذه الدراسة تهدف الى توضيح المفاهيم المتعلقة بإدارة الجَودة الشاملة و كذلك الميزة التنافسية التي تولدها لدى المنظمات المعنية ، ومن ثم إبراز العلاقة بينها ، لكون هذين المفهومين لهما الكثير من الابعاد المستخدمة في علم إدارة الاعمال ، وكذلك تهدف الدراسة الى توضيح كيفية تحقق الميزة التنافسية لدى المنظمات التي تتبع إدارة الجَودة الشاملة كأسلوب دائم في أعمالها ، كما إن أهميتها تبرز من خلال وعلى وجه الخصوص المتطلبات الاقتصادية للمنافسة و التي تستدعي وجود الميزة التنافسية وكيف أنها تدفع المنظمات نحو تطبيق الجَودة الشاملة وصولاً الى قدرة و ميزة تنافسية عالية تتفوق بها المنظمة على منافسيها و تحقق الريادة في مجال عملها و الاستفادة منها .

و من أجل تحقيق الاهداف السابقة فقد تم تطوير نموذج فرضي يشير الى البحث في الدور الذي يمكن ان تلعبه إدارة الجَودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الصناعية في محافظة دهوك.

كما انبثق منه مجموعه من الفرضيات تم اختبارها ميدانياً باعتماد آراء أفراد عينة الدراسة ، وشملت عينة الدراسة التي شملها الاستبيان مجموعة من الموظفين الذين لديهم خبرة و المعرفة و الدراية و القرار من المدراء و معاونيهم و رؤساء الاقسام و مسؤولو الوحدات ضمن المنظمات الصناعية، وقد قام الباحث بتوزيع (162) استمارة الاستبانة على عينة الدراسة والتي شملتها الدراسة الاستقصائية.

وقد وضع استبيان لجمع البيانات الميدانية، وتم تحليل النتائج واختبار الفرضيات من خلال بعض الطرق والاساليب الاحصائية.

وتمثلت اهم النتائج بما يلي :-

1- وجود علاقة طردية وقوية بين عنصر دعم إدارة المنظمة الصناعية والميزة التنافسية في المنظمات الصناعية محل الدراسة, حيث أنّ (62.7%) من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية يفسرها دعم إدارة المنظمة الصناعية كعنصر من عناصر إدارة الجّودة الشاملة.

2- وجود علاقة طردية وقوية جداً بين عنصر التحسين المستمر والميزة التنافسية في المنظمات الصناعية محل الدراسة، حيث أنّ (81.7 %) من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية يفسرها التحسين المستمر كعنصر من عناصر إدارة الجّودة الشاملة.

3- وجود علاقة طردية وقوية بين عنصر تمكين الموظف وفرق العمل والميزة التنافسية في المنظمات الصناعية محل الدراسة، حيث أنّ (75.98 %) من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية يفسرها تمكين الموظف وفرق العمل كعنصر من عناصر إدارة الجّودة الشاملة.

4- وجود علاقة طردية وقوية بين عنصر التحفيز ومكافأة الأداء والميزة التنافسية في المنظمات الصناعية محل الدراسة، حيث أنّ (71.5 %) من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية يفسرها التحفيز ومكافأة الأداء كعنصر من عناصر إدارة الجّودة الشاملة.

5- وجود علاقة طردية وقوية بين عنصر ضمان جودة الخدمة والميزة التنافسية في المنظمات الصناعية محل الدراسة، حيث أنّ (76 %) من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية يفسرها ضمان جودة الخدمة كعنصر من عناصر إدارة الجّودة الشاملة.

6- وجود علاقة طردية ومقبولة بين عنصر تقييم الإداء والميزة التنافسية في المنظمات الصناعية محل الدراسة، حيث أنّ (48.9%) من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية يفسرها تقييم الإداء كعنصر من عناصر إدارة الجّودة الشاملة.

وتوصلت الدراسة الى جملة من المقترحات تمثلت بما يأتي :-

1- ضرورة وعي المسؤولين في المنظمات الصناعية محل الدراسة أهمية موضوع إدارة الجّودة الشاملة لما له من دور بارز في ضوء التغيرات والتطورات السريعة التي تحدث في الخدمة الإنتاجية، من خلال إطلاعهم على التجارب العالمية في هذا المجال، والنتائج المتوقعة التي سيتم الحصول عليها نتيجة اعتماد نهج إدارة الجّودة الشاملة، وخصوصاً أنّ المنظمات الصناعية محل الدراسة حققت مستوى جيد في تطبيقها لإدارة الجّودة الشاملة، وذلك من خلال تركيزها على الزبون الداخلي (الموظف) والزبون الخارجي (الضيف) .

2- زيادة الاهتمام بالممارسات الإدارية التي تخلق تكاملاً أفضل للموظفين كعملاء داخليين، لأنها حجر الزاوية لتحقيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة، من خلال توسيع مشاركة الموظفين على مختلف المستويات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية داخل المؤسسات الصناعية قيد الدراسة، ومنح حوافز مادية وأخلاقية للأفراد الذين يشاركون في إنجاز القرارات الإدارية المتميزة المهام من خلال توفير خدمات ذات جودة أفضل في الشركة، وتوسيع وتفويض الصلاحيات لمديري الأقسام، خاصة فيما يتعلق بالمخصصات والنفقات المالية في إداراتهم.

3- زيادة الاهتمام بالضيوف ومعاملتهم لأنهم عملاء خارجيون، يجب أن يركزوا على أبعاد جودة الخدمات التي يراها العميل ضرورية، ويجب مراعاتها، ويتم ذلك من خلال إجراء دراسات ميدانية مقارنة أو استكشافية تأخذ في الاعتبار متطلبات ورغبات العميل ومحاولة تلبيةها، ومعرفة ردود أفعالهم (ردود الفعل) تجاه جودة الخدمات المقدمة لهم وحسابها كمؤشرات يجب أن تؤخذ في الاعتبار من قبل إدارة وموظفي المنظمات الصناعية قيد الدراسة.

4- الاهتمام والتأكيد على دور استراتيجيات الميزة التنافسية (التكلفة المنخفضة، التمايز، التركيز) على الأداء المالي وغير المالي في المنظمات الصناعية محل الدراسة، وذلك من خلال إجراءات عديدة منها قيام المنظمة الصناعية بتقديم خدمات وبأسعار منافسة مقارنة مع المنظمات الصناعية المنافسة، والسعي لبناء هوية ذاتية قوية للمنظمة الصناعية، مع التركيز على التفرد بتقديم خدمة خاصة بالمنظمة الصناعية، واستهداف شريحة محددة من الزبائن من خلال عروض خاصة تتلاءم مع متطلبات عالية الجودة للزبائن القادمين بشكل مجموعات.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، الميزة التنافسية، المنظمات الصناعية.

TABLE OF CONTENTS

ACCEPTANCE/APPROVAL
DEDICATION	II
ACKNOWLEDGEMENTS.....	III
ABSTRACT	IV
ÖZ	IX
TABLE OF CONTENTS	XIV
LIST OF TABLES.....	XVI
LIST OF FIGURES	XIX
INTRODUCTION	1
CHAPTER 1	3
PREVIOUS STUDIES AND STUDY METHODOLOGY	3
1.1: Previous studies.....	3
1.2: Study Methodology	12
CHAPTER 2	15
THEORETICAL FRAMEWORK FOR TQM	15
2.1: Quality (definition, dimensions, determinants)	16
2.2: The overall quality (its basics, elements, requirements)	22
2.3: TQM (Importance, Objectives, Characteristics)	28
CHAPTER 3	35
THEORETICAL FRAMEWORK FOR COMPETITIVE ADVANTAGE.....	35
3.1: Competitive advantage (its characteristics, types, elements)	35
3.2: Competitive advantage (its sources, determinants, criteria for judging its quality)	40
3.3: Competitive advantage (its dimensions, requirements, obstacles)	48
CHAPTER 4	55
PRACTICAL FRAMEWORK	55
4.1: practical side	55
4.2: Description of the study sample	56
4.3: Results and discussion	61

CONCLUSION.....73
REFERENCES75
APPENDIX82
PLAGIARISM REPORT.....89

قائمة المحتويات

.....	قرار لجنة المناقشة
.....	الاعلان
ج	شكر وتقدير
د	ملخص
ز.....	قائمة المحتويات
س	قائمة الجداول
ص.....	قائمة الاشكال
1.....	المقدمة
3.....	الفصل الاول
3.....	الدراسات السابقة ومنهجية الدراس
3.....	1.1: الدراسات السابقة
12	2.1: منهجية الدراسة
15	الفصل الثاني
15	الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة
16	1.2: الجودة (تعريفها، أبعادها، محدداتها)
22	2.2: الجودة الشاملة (أساسياتها، عناصرها، متطلباتها)
28	3.2: إدارة الجودة الشاملة (أهميتها، أهدافها، خصائصها)
35	الفصل الثالث
35	الإطار النظري للميزة التنافسية
35	1.3: الميزة التنافسية (خصائصها، أنواعها، عناصرها)

2.3: الميزة التنافسية (مصادرها، محدداتها، معايير الحكم على جودتها) 40

3.3: الميزة التنافسية (أبعادها، متطلباتها، معوقاتنا) 48

الفصل الرابع 55

الإطار العملي 55

1.4: الجانب العملي 55

2.4: وصف عينة الدراسة 56

3.4: النتائج والمناقشة 61

الخاتمة 73

المصادر 75

الملاحق 82

تقرير الانتحال 89

List of Tables

Table 1: Total quality management and its impact on competitive policies in Algerian industrial enterprises	3
Table 2: The principles of total quality and their impact on achieving competitive priorities	4
Table 3: The impact of the application of total quality management on institutional performance.....	5
Table 4: The impact of TQM on developing the competitive advantage in the organization	7
Table 5: The role of TQM in achieving sustainable competitive advantage	8
Table 6: The role of the total quality system in achieving competitive advantage - a case study of Algeria Telecom	10
Table 7: Specific dimensions of the scope of competition	45
Table 8: Five-point Likert scale	56
Table 9: Distribution of study sample members according to gender	56
Table 10: Distribution of the study sample according to age	57
Table 11: Distribution of study sample individuals according to educational attainment.....	58
Table 12: Distribution of study sample members according to job position.....	58
Table 13: Distribution of study sample members according to years of service in the organization	59
Table 14: Distribution of study sample members according to years of service in the current administrative center.....	60
Table 15: Distribution of study sample members according to the number of training courses	60
Table 16: Correlation and influence coefficients of the relationship between industrial organization management support and competitive advantage.....	61

Table 17: Significance of the regression model for the relationship between TQM support for an industrial organization and competitive advantage	61
Table 18: Significance of regression coefficients for the relationship between industrial organization management support and competitive advantage.....	62
Table 19: Correlation and impact coefficient of the relationship between continuous improvement and competitive advantage	63
Table 20: Significance of the regression model for the relationship between continuous improvement and competitive advantage.....	63
Table 21: Significance of the regression coefficients for the relationship between continuous improvement and competitive advantage.....	63
Table 22: Correlation and influence coefficients of the relationship between employee empowerment, work teams and competitive advantage.....	64
Table 23: The significance of the regression model for the relationship between employee empowerment, work teams, and competitive advantage.....	64
Table 24: Significance of the regression coefficients for the relationship between employee empowerment, work teams and competitive advantage.....	65
Table 25: Correlation and effect coefficients of the relationship between motivation, performance reward and competitive advantage.....	66
Table 26: Significance of the regression model for the relationship between motivation, performance reward and competitive advantage.....	66
Table 27: Significance of the regression coefficients for the relationship between motivation, performance reward and competitive advantage.....	66
Table 28: Correlation and influence coefficients of the relationship between service quality assurance and competitive advantage.....	67
Table 29: Significance of the regression model for the relationship between service quality assurance and competitive advantage.....	67
Table 30: Significance of the regression coefficients for the relationship between service quality assurance and competitive advantage.....	68

Table 31: Correlation and influence coefficients of the relationship between performance evaluation and competitive advantage	69
Table 32: Significance of the regression model for the relationship between performance evaluation and competitive advantage	69
Table 33: Significance of the regression coefficients for the relationship between performance evaluation and competitive advantage	69
Table 34: Correlation and influence coefficients of the relationship between TQM and competitive advantage	70
Table 35: Significance of the regression model for the relationship between TQM and competitive advantage	71
Table 36: Significance of the regression coefficients for the relationship between TQM and competitive advantage	71

قائمة الجداول

- جدول 1: ادارة الجودة الشاملة وأثرها على السياسات التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية ... 3
- جدول 2: مبادئ الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الاسبقيات التنافسية 4
- جدول 3: أثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة على الاداء المؤسسي 5
- جدول 4: أثر إدارة الجودة الشاملة على تطوير الميزة التنافسية في المؤسسة 7
- جدول 5: دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة 8
- جدول 6: دور نظام الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية-دراسة حالة اتصالات الجزائر 10
- جدول 7: الابعاد المحددة لنطاق التنافس 45
- جدول 8: مقياس ليكرت الخماسي 56
- جدول 9: توزيع أفراد عينة الدراسة على وفق الجنس 56
- جدول 10: توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب العمر 57
- جدول 11: توزيع الأفراد عينة الدراسة على وفق التحصيل العلمي 58
- جدول 12: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمنصب الوظيفي 58
- جدول 13: توزيع أفراد عينة الدراسة على وفق سنوات الخدمة في المنظمة 59
- جدول 14: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة في المركز الإداري الحالي 60
- جدول 15: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية 60
- جدول 16: معاملات الارتباط والتأثير للعلاقة بين دعم إدارة المنظمة الصناعية والميزة التنافسية ... 61
- جدول 17: معنوية نموذج الانحدار للعلاقة بين دعم إدارة الجودة الشاملة للمنظمة الصناعية والميزة التنافسية 61
- جدول 18: معنوية معاملات الانحدار للعلاقة بين دعم إدارة المنظمة الصناعية والميزة التنافسية 62
- جدول 19: معامل الارتباط والتأثير للعلاقة بين التحسين المستمر والميزة التنافسية 63
- جدول 20: معنوية نموذج الانحدار للعلاقة بين التحسين المستمر والميزة التنافسية 63
- جدول 21: معنوية معاملات الانحدار للعلاقة بين التحسين المستمر والميزة التنافسية 63

- جدول 22: معاملات الارتباط والتأثير للعلاقة بين تمكين الموظف وفرق العمل والميزة التنافسية ... 64
- جدول 23: معنوية نموذج الانحدار للعلاقة بين تمكين الموظف وفرق العمل والميزة التنافسية..... 64
- جدول 24: معنوية معاملات الانحدار للعلاقة بين تمكين الموظف وفرق العمل والميزة التنافسية 65
- جدول 25: معاملات الارتباط والتأثير للعلاقة بين التحفيز ومكافأة الإداء والميزة التنافسية..... 66
- جدول 26: معنوية نموذج الانحدار للعلاقة بين التحفيز ومكافأة الإداء والميزة التنافسية 66
- جدول 27: معنوية معاملات الانحدار للعلاقة بين التحفيز ومكافأة الإداء والميزة التنافسية..... 66
- جدول 28: معاملات الارتباط والتأثير للعلاقة بين ضمان جودة الخدمة والميزة التنافسية..... 67
- جدول 29: معنوية نموذج الانحدار للعلاقة بين ضمان جودة الخدمة والميزة التنافسية..... 67
- جدول 30: معنوية معاملات الانحدار للعلاقة بين ضمان جودة الخدمة والميزة التنافسية 68
- جدول 31: معاملات الارتباط والتأثير للعلاقة بين تقييم الإداء والميزة التنافسية..... 69
- جدول 32: معنوية نموذج الانحدار للعلاقة بين تقييم الإداء والميزة التنافسية..... 69
- جدول 33: معنوية معاملات الانحدار للعلاقة بين تقييم الإداء والميزة التنافسية..... 69
- جدول 34: معاملات الارتباط والتأثير للعلاقة بين إدارة الجّودة الشاملة والميزة التنافسية..... 70
- جدول 35: معنوية نموذج الانحدار للعلاقة بين إدارة الجّودة الشاملة والميزة التنافسية..... 71
- جدول 36: معنوية معاملات الانحدار للعلاقة بين إدارة الجّودة الشاملة والميزة التنافسية..... 71

List of Figures

Figure 1: default study plan.....	13
Figure 2: Life Cycle of Competitive Advantage.....	44

قائمة الاشكال

رسم توضيحي 1: مخطط الدراسة الافتراضي 13

رسم توضيحي 2: دور حياة الميزة التنافسية 44

المقدمة

تُعد التطورات العلمية و التكنولوجيا التي شهدها العالم ككل مع بداية الألفية الثالثة و التي جعلت من العالم قرية صغيرة تتواصل مع بعضها و خاصة في الاعمال التجارية ، و هذا ما أثارَ انتباه المنظمات الصناعية و التجارية الى ضرورة مراعاة الجودة في عملها لكون المنافسة أصبحت أكثر شراسة في السوق و على وجه الخصوص بعد أن جرى إقرار قوانين و تشريعات في منظمة التجارة العالمية ، و اتفاقيات و تكتلات اقتصادية مثل الاتحاد الاوربي و بالتالي أصبحَ يقتضي على جميع المنظمات على اختلاف انواعها ان تلتزم بتطبيق المواصفات الدولية المتعارف عليها لكل نوع من أنواع الإنتاج و الخدمات ، و هذا ما جعلَ الكثير من الدول ومن خلال المنظمات العاملة فيها تُفكر بأن تقدمها العلمي و الاقتصادي لم يعد كافياً لخوض المنافسة التجارية في الاسواق العالمية و إنما عليها ان تُراعي تطبيق الجودة في عملها و إنتاجها لكي تكون قادره على إيجاد موطئ قدم لها في سوق المنافسة المحتدمة بعد ان انتقلت المنافسة من الاسواق المحلية الى الاسواق العالمية ،ومن ثم أصبح انتهاج إدارة الجودة من أهم التحديات التي تواجه المنظمات و التي من خلالها تستطيع تقييم مستوى إدارة هذه المنظمات و مدى متانة الإنتاج فيها .

أصبحَ مفهوم إدارة لجودة الشاملة من المفاهيم التي تسعى كل إدارات المنظمات الى تبنيه من أجل أن تُحقق الإداء العملي و الإنتاج الكفوء القادر على المنافسة في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة و التي أصبحت تمتاز بالتغيرات التكنولوجية المتسارعة و التي أصبح على المنظمات انو تواكبها و أن تُطبق كل خصائص الجودة ابتداءً من جودة المواد الاولية المستخدمة في العملية الإنتاجية ، الى جودة إداء العاملين في الإنتاج و مهاراتهم و خبراتهم المتقدمة لكي تستطيع ان تنتج منتجات بمواصفات قياسية و جودة عالية صعبة المنافسة ومن ثم وصولاً الى الجودة في سرعة الاستجابة لرغبات الزبائن لكون أصبح إرضاء الزبون أكثر صعوبة مع زيادة الخيارات المطروحة امامه في الحصول على سلعة ذات جوده عالية تتنافس عليها المنظمات في السوق .

لذا فعلى المنظمات الان إسعاد الزبون و ذلك من خلال تقديم المُنتجات و الخدمات بجوده عالية و أسعار مُناسبة و خدمات متميزة لكون عملية إسعاد الزبون و إرضاءه أصبحت هي العامل الرئيسي الي يُمكن ان يُحقق للمنظمة المعنية زيادة في الارباح و يُعزز من مركزها التنافسي .

من هنا أصبحَ لزاماً على كل المنظمات أن تضع في حساباتها انتهاج الجَودة الشاملة كأحدي الاولويات في عملها إذا ما رغبت أن تكون لها ميزه تنافسيه تستطيع بها مواجهة المنافسين الحاليين في السوق الخارجية وحتى المنافسين المتوقع الالتقاء بهم مستقبلاً في ظل استمرار سباق التنافس في السوق الدولية.

وتُعزز مركزها التنافسي في السوق بما يضمن لها البقاء في السباق التنافسي بل وحتى الاستمرار في العمل بكفاءة في السوق المحلية، وهذا ما يُبين مدى قدرة إدارة الجودة الشاملة على منح المنظمة المعنية ميزة تنافسيه تكون بمثابة الفرصة المواتية للمنظمة للتنافس في السوق العالمية وأخذ مكانه مرموقة في السوق.

من هنا أصبحت إدارة الجودة الشاملة أحد أهم المعايير التي يمكن ان تنتهجها المنظمات الإنتاجية و الصناعية في مواجهة المنافسة و ضمان احتفاظها بالزبائن الدائمين لها لكون في كل فترة تزداد حدة المنافسة في الاسواق مما يفرض على المنظمات تحديات جديدة و كبيره تتطلب منها أن تعمل على تعزيز الميزة التنافسية الخاصة بها ، و ان تستمر في البحث عن تكوين ميزات تنافسية إضافية بالشكل الذي يجعل المنظمة تحتل مركز تنافسي قوي لا يمكن تعويضه بسهولة .

وسيتم طرح الموضوع من خلال خمسة فصول ، الفصل الاول سيستعرض الدراسات السابقة المرتبطة بمتغيرات الدراسة و التي من خلالها سيتم استنباط منهجية الدراسة الحالية و بمبشرين ، حيث تناول المبحث الاول الدراسات السابقة و الدروس المستفادة منها ، و المبحث الثاني منهجية البحث ، أما الفصل الثاني فانه سيتناول الاطار النظري لإدارة الجودة الشاملة و بثلاثة مباحث ، المبحث الاول يتناول الجودة (تعريفها و أبعادها و محدداتها)، و المبحث الثاني سيتناول أساسيات و عناصر و متطلبات الجودة الشاملة ، أما المبحث الثالث فإنه سيتناول إدارة الجودة الشاملة و اهميتها و اهدافها و خصائصها .

أما الفصل الثالث فإنه يتحدث عن الإطار النظري للميزة التنافسية و سيتناوله من ثلاثة مباحث ، المبحث الاول يتحدث عن الميزة التنافسية و خصائصها و انواعها و عناصرها ، و المبحث الثاني يتناول الميزة التنافسية و مصادرها و محدداتها و معايير الحكم على جودتها، و المبحث الثالث يتناول الميزة التنافسية و أبعادها و متطلباتها و معوقاتها ، أما الفصل الرابع سيتحدث عن الدراسة الميدانية لموضوع الدراسة و سيتناول وصف و تشخيص متغيرات الدراسة و من ثم تحليل العلاقة الإحصائية (الارتباط و التأثير) ، و استخراج مدى تأثير إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية و شرح و تحليل تفصيلي لاختبار نموذج الدراسة ، اما الفصل الخامس فانه سيتناول الاستنتاجات و المقترحات التي استنبطها الباحث من دراسته .

الفصل الاول

الدراسات السابقة ومنهجية الدراسات

1.1: الدراسات السابقة

جدول 1: ادارة الجودة الشاملة وأثرها على السياسات التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية

1-عنوان الدراسة	إدارة الجودة الشاملة وأثرها على السياسات التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية
الباحث و السنة	عمار بن عيشي 2006
مشكلة الدراسة	هل لإدارة الجودة الشاملة دور مؤثر على السياسات التنافسية للمؤسسات الصناعية ؟
هدف الدراسة	معرفة أثر إدارة الجودة الشاملة في السياسات التنافسية التي تتبعها المؤسسات الصناعية الجزائرية
اهمية الدراسة	1-إنها أجرت الدراسة على العديد من المؤسسات الصناعية في وقت واحد. 2-الدراسة كانت لمصانع تنتج أكثر من نوع من الإنتاج. 3-ساهمت في دعم مفهوم الباحث عن موضوع الدراسة
موقع الدراسة و عينتها	-العديد من المؤسسات الصناعية المختلفة في الجزائر - و تكونت عينة الدراسة من عينة عشوائية من (110) عامل من المؤسسات الصناعية المختلفة
أساليب البيانات و منهجية الدراسة	-اعتمدت بشكل رئيسي على استمارة الاستبيان التي تم توزيعها على العديد من المصانع في الجزائر لغرض جمع البيانات عنها و تبويبها و استخدامها في التحليل.

<p>واستخدمت الدراسة المنهج الاحصائي في التحليل في جمع و تحليل نتائج الاستبانة ، كما استخدمت في التحليل اختبار (T-test) ، وكذلك استخدمت برنامج (ANOVA) لتحليل بيانات الاستبانة .</p>	
<p>1- ان المؤسسة الصناعية، من خلال تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ، ركزت على العملاء، والتحسين المستمر، ودعم الإدارة العليا. 2- كما ان المؤسسات الصناعية ركزت على المشاركة لفرق العمل القائم في رسم السياسات التنافسية التي تتبعها المؤسسات الصناعية .</p>	نتائج الدراسة

جدول 2: مبادئ الجودة الشاملة وآثرها في تحقيق الاسبقيات التنافسية

<p>مبادئ الجودة الشاملة وآثرها في تحقيق الاسبقيات التنافسية – دراسة ميدانية في مصنع نسيج الديوانية</p>	2-عنوان الدراسة
<p>باسم عباس كريدي الجاسمي 2007</p>	الباحث و السنة
<p>1-محدودية تبني وتحقيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة على صعيد المنظمات العراقية . 2-محدودية تبني و تطبيق الاسبقيات التنافسية في المنظمات الصناعية العراقية. 3-الفجوة المعرفية و العملية في إمكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة وماتحقق من نتائج في إمكانية تحقيق الاسبقيات التنافسية مجتمعه. 4-شيوخ الثقافة التقليدية و النظرة السائدة التي ترى ان المنظمة لا يمكن ان تحقق الاسبقيات التنافسية كلها مره واحده.</p>	مشكلة الدراسة
<p>1- استعراض مفهوم إدارة الجودة الشاملة كنهج إداري معاصر ومدى تبني المنظمات العراقية له. 2- توضيح مفهوم الأسبقية التنافسية باعتباره الأساس الذي تعتمد عليه المؤسسات في تحقيق حصص السوق في الأسواق المحلية والعالمية. 3- دراسة دور إدارة الجدوى الشاملة في إمكانية تحقيق الأولويات التنافسية، مثل الأولويات العالمية، وما يحققه ذلك في تعزيز الوضع التنافسي للمنظمة في الأسواق المحلية والدولية.</p>	هدف الدراسة
<p>1-تعد إدارة الجودة الشاملة من أبرز الاتجاهات الإدارية الحديثة على الصعيد العالمي.</p>	اهمية الدراسة

<p>2- التأكيد على الأدبيات والدراسات حول الأهمية القصوى لتطبيق نهج إدارة الجودة الشاملة في مجال تحسين الربحية وتعزيز الوضع التنافسي، تحقيق رضا الزبائن ، تحسين معدلات الإنتاجية، تخفيض الكلف، الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية مما يعكس أهمية المدخل بالنسبة للمنظمات.</p> <p>3- الاهتمام المتزايد من قبل المنظمات على الصعيد العالمي بموضوع الاسبقيات التنافسية في مجال تحقيق حصص سوقية محلية و عالمية جديده و زيادة قدرة المنظمة في البقاء و النمو .</p>	
<p>-موقع الدراسة في مصانع النسيج في محافظة الديوانية – العراق - عينة الدراسة تكونت من عدد من المدراء و رؤساء الاقسام و الشُّعب في مصنع نسيج الديوانية حيث تم توزيع (35) استمارة استبيان عليهم</p>	<p>موقع الدراسة و عينتها</p>
<p>-تم تجميع البيانات من استخدام (30) استمارة صالحه من مجموع استمارات الاستبيان التي تم توزيعها ولغرض تحقيق الصدق الظاهري فقد تم الاستعانة البداية بخبراء لغرض تحقيق الصدق الظاهري.</p> <p>-وفي المنهجية تم استخدام المنهج التحليلي الاحصائي باستخدام (الوسط الحسابي، معامل ارتباط سبيرمان، نموذج الانحدار البسيط).</p>	<p>أساليب جمع البيانات و منهجية الدراسة</p>
<p>1-دخول إدارة الجودة الشاملة في المصنع لا يساهم في تحقيق الأولويات التنافسية. وتشكل درجة أبعاد الجودة الشاملة في المصنع وطبيعته عائقا قد يعيق المنظمة عن تحقيق أولوياتها التنافسية.</p> <p>2-يعاني المصنع من ارتفاع في كلف المنتجات، وتدني مستوى جودة منتجات المصنع و عدم قدرة المصنع على تبني التغيرات السريعة في مزيج المنتجات و حجمه .</p> <p>3-عدم وجود اتجاهات واضحة نحو الاسبقيات التنافسية من قبل المصنع فقد كانت المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة نحو الاسبقيات التنافسية بمجملها ضعيفة .</p>	<p>نتائج الدراسة</p>

جدول 3: أثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة على الاداء المؤسسي

<p>أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية عن المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة)</p>	<p>3-عنوان الدراسة</p>
---	------------------------

شادي عطا محمد عايش 2008	الباحث و السنة
تتلخص بالسؤال الاتي وهو :- (ما هو أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي في المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة؟)	مشكلة الدراسة
<p>1- تحديد تطبيق البنوك الإسلامية العاملة في قطاع غزة على مفهوم الإدارة الشاملة للجودة ومستويات هذا التطبيق.</p> <p>2- تحديد طبيعة العلاقة بين عناصر ودرجة إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي.</p> <p>3- إدراك أهمية جودة الخدمات المصرفية للعملاء من أجل تحقيق التميز في مواجهة المنافسين.</p>	هدف الدراسة
<p>1- أصالتها من حيث أنها أول دراسة تتحدث عن إدارة الجودة الشاملة في البنوك الإسلامية العاملة في قطاع غزة، حيث تتحدث الدراسات الفلسطينية عن جودة الخدمات المصرفية دون الحديث عن إدارة الجودة الشاملة في البنوك الإسلامية.</p> <p>2- مساعدة القطاع المصرفي الإسلامي على تطوير وتحسين أدائه المؤسسي.</p> <p>3- مساهمتها في بلورة رؤية جديدة لفلسفة واستراتيجيات إدارات البنوك الإسلامية لتنفيذ إدارة الجدوى الشاملة من أجل تحسين وتطوير الأداء المؤسسي.</p>	اهمية الدراسة
<p>- مجموعة من المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة -فلسطين.</p> <p>والعينة هي مجموعة من موظفي المصارف مدار الدراسة(المدراء ،نوابهم، رؤساء الاقسام، نوابهم)حيث وزعت 82 استمارة استبيان عليهم</p>	موقع الدراسة و عينتها
<p>-تم جمع نوعين من البيانات، البيانات الاولية من خلال البحث الميداني و توزيع استمارات الاستبيان، البيانات الثانوية من خلال النشرات و الاحصائيات الرسمية التي لها علاقه بموضوع الدراسة و الانترنت.</p> <p>- منهج الدراسة أستخدم المنهج الوصفي التحليلي و في الجانب العملي أستخدم برنامج (SPSS) الاحصائي مع استخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة .</p>	أساليب جمع البيانات و منهجية الدراسة
<p>1- الأداء المؤسسي للبنوك الإسلامية العاملة في قطاع غزة يتقدم إلى حد كبير، نظرا لاهتمام الإدارة العليا بتحسين الربحية وزيادة الإنتاجية والقدرة التنافسية.</p> <p>2- أبعاد الجودة الشاملة لا تختلف من حيث تأثيرها على تحسين الأداء المؤسسي بين البنوك الإسلامية العاملة في قطاع غزة.</p>	نتائج الدراسة

3- تهتم البنوك الإسلامية في غزة بأبعاد الجدوى الشاملة (التركيز على العميل، والتركيز على تلبية احتياجات الموظفين، والتركيز على تحسين العمليات، والتركيز على الاحتياجات الإدارية والتكنولوجيا المتنافسة)، وتحسين الأداء المؤسسي.	
--	--

جدول 4: أثر إدارة الجودة الشاملة على تطوير الميزة التنافسية في المؤسسة

4-عنوان الدراسة	أثر إدارة الجودة الشاملة على تطوير الميزة التنافسية في المؤسسة (حالة مؤسسة صافيلي بعين أسمارة)
الباحث و السنة	شاغوم رميساء 2014
مشكلة الدراسة	تكمن المشكلة في السؤال الرئيسي (ما هو أثر إدارة الجودة الشاملة على تطوير الميزة التنافسية) و تنطلق من هذا السؤال أسئلة فرعية: 1-ما المقصود بإدارة الجودة الشاملة ؟ 2-ما هي المزايا التنافسية التي ستحصل عليها المؤسسة عند تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة ؟
هدف الدراسة	1-توضيح كل المفاهيم المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة و الميزة التنافسية مع إبراز العلاقة بينهما للخروج بنتيجة. 2-تسليط الضوء على ضرورة تبني المؤسسات الجزائرية لإدارة الجودة الشاملة كبنية تحتية لمواجهة الظروف الصعبة و المعقدة التي قد تمر بها . 3-إبراز أثر إدارة الجودة الشاملة على تطوير الميزة التنافسية في المؤسسات .
اهمية الدراسة	1-إختيار الدراسة لكون موضوعها له أهمية بالغة في ظل التطورات الاقتصادية العالمية الراهنة. 2-باعتبار الجزائر تنشط محلياً و دولياً من اجل رفع مستواها الاقتصادي فهي تنتج سياسات و استراتيجيات متنوعة لرفع مستواها الاقتصادي وكل هذا لا يأتي إلا بإتباع منهج إدارة جودة شاملة لكسب احدى المواصفات العالمية .
موقع الدراسة و عينتها	-مؤسسة صافيلي بعين أسمارة لمنتجات الالبان في الجزائر. - عينة الدراسة عينة عشوربانئها.ه لعمال مجلس الإدارة حيث تم توزيع (24) أستماره عليهم .

<p>-تم الاعتماد في جمع البيانات على المقابلات الشخصية مع مسؤولي قسم التسويق وقسم الانتاج و الجودة، وكذلك المعلومات المتحصلة من استمارات الاستبيان التي تم توزيعها على العاملين في مجلس الادارة .</p> <p>-منهج الدراسة اعتمد على المنهج الوصفي في الجانب النظري، أما الجانب التطبيقي فاعتمد المنهج التحليلي من خلال الاستعانة بالمعلومات المتحصل عليها من الاستبانة .</p>	<p>أساليب جمع البيانات و منهجية الدراسة</p>
<p>1- إدارة الجَودة الشاملة هي أحد المفاهيم الحديثة وإحدى الوسائل الناجحة في تطوير الميزة التنافسية لدى عملائها.</p> <p>2-أصبح هدف تعظيم الربح هدف ثانوي وليس أساسياً عند المؤسسات، بعد ما أصبحت المؤسسة مُجبره على إرضاء زبائنها .</p> <p>3-إدارة الجودة الشاملة ومعايير الاوزو على حد سواء تضع رضا الزبون و وفائه الركيزة الأساسية لها.</p> <p>4-ان الجَودة الشاملة لها عدة تأثيرات على مختلف وظائف المؤسسة، هذا ما يساعدها على اكتساب عدة مزايا تنافسية .</p>	<p>نتائج الدراسة</p>

جدول 5: دور إدارة الجَودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

<p>دور إدارة الجَودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة -دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية -</p>	<p>5-عنوان الدراسة</p>
<p>فاروق عزون 2015</p>	<p>الباحث و السنة</p>
<p>تنطلق من السؤال الرئيسي (هل لإدارة الجَودة الشاملة دور في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؟ وتنطلق منه اسئلة فرعيه وهي :-</p> <p>1-ما مدى اهتمام المؤسسات محل الدراسة بإدارة الجَودة الشاملة ؟</p> <p>2-ما مستوى الميزة التنافسية المستدامة التي تحققتها المؤسسات محل الدراسة ؟</p> <p>3-هل يوجد تباين في اتجاهات الافراد المجيبين حول مستوى الميزة التنافسية المستدامة المحققة بالمؤسسات محل الدراسة يعزى الى المتغيرات الديمغرافية التالية(الجنس ،السن، المستوى الدراسي، الخبرة المهنية) ؟.</p>	<p>مشكلة الدراسة</p>

<p>1-تحديد طبيعة الجَودة الشاملة ومدى تطبيق مبادئها ضمن المؤسسات قيد الدراسة ومدى اعتمادها على هذه المبادئ.</p> <p>2- تقديم أدلة علمية حول أهمية تطبيق إدارة الجدوى الشاملة في المنظمة.</p> <p>3- توضيح وتأكيد ضرورة عمل المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة من أجل تعزيز مركزها التنافسي والحفاظ على استمراريتها في السوق.</p>	هدف الدراسة
<p>1-موضوع إدارة الجَودة الشاملة و المواضيع التي شغلت اهتمام الباحثين خلال العقود الثلاثة الأخيرة و الدور الفعال الي لعبته في تحقيق نجاح المؤسسات و خاصة اليابانية منها .</p> <p>2-سوف تساهم هذه الدراسة في تسليط الضوء على مدى تطلع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لتطبيق إدارة الجَودة الشاملة و تحقيق المزايا التنافسية المستدامة .</p> <p>3-قلة الدراسات التي تطرقت الى موضوع الاستدامة في الميزة التنافسية.</p>	اهمية الدراسة
<p>-الدراسة شملت مؤسسات اقتصاديه جزائرية في ولاية جيجل بالجزائر - شملت عينة الدراسة مجموعة افراد من الادارة العليا و الوسطى في 11 مؤسسة اقتصاديه جزائرية تم توزيع استمارات الاستبانة عليهم.</p>	موقع الدراسة و عينتها
<p>-تم جمع البيانات من خلال المعلومات التي تم تثبيتها في استمارة الاستبانة مع إجراء المقابلات الشخصية مع عدد من العاملين في الإدارات العليا في المؤسسات موضوع الدراسة .</p> <p>- تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي الي يسمح بالوقوف على اهم المفاهيم المرتبطة بالمشكلة موضوع الدراسة ، أما الدراسة الميدانية فقد اعتمدت على استخدام الحزمة الإحصائية (SPSS) لغرض تحليل هذه البيانات</p>	أساليب جمع البيانات و منهجية الدراسة
<p>1-يعتبر التركيز على الزبون سواء الداخلي و المتمثل في العامل او الخارجي و التمثل بالمشتري من اهم مرتكزات إدارة الجودة الشاملة .</p> <p>2-يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة التعليم و التدريب المستمرين لجميع الموارد البشرية العاملة في المؤسسة .</p> <p>3-هنالك علاقة قوية بين إدارة الجَودة الشاملة و الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسات محل الدراسة</p>	نتائج الدراسة

جدول 6: دور نظام الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية-دراسة حالة اتصالات الجزائر

دور نظام الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية-دراسة حالة اتصالات الجزائر - بالوادي	6-عنوان الدراسة
أسيه دهنون	الباحث و السنة
2015	مشكلة الدراسة
<p>وهو نابع من سؤال رئيسي (ما هو دور الجودة الشاملة في الميزة التنافسية للمنظمة؟) وأسئلة فرعية:</p> <p>1- هل يساهم تعزيز رضا العملاء في تحقيق ميزة تنافسية؟</p> <p>2- هل تعمل إعادة الهندسة على تحسين الجودة وبالتالي تعزيز الميزة التنافسية؟</p> <p>3- هل القياس المقارن آلية للميزة التنافسية؟</p>	هدف الدراسة
<p>1- رفع الغموض حول الجودة والميزة التنافسية لأنها مفهومان متعدد الأبعاد.</p> <p>2- التأكيد على أهمية تحقيق الجودة وبناء ميزة تنافسية.</p> <p>3- توضيح كيفية تحقيق ميزة تنافسية من خلال الجودة. 4- معرفة ما إذا كان هناك نظام جودة شامل في الجزائر للاتصالات.</p>	اهمية الدراسة
<p>وتستمد الدراسة أهميتها من متطلبات المنافسة التي تفرضها الساحة الاقتصادية في الوضع الحالي، والتي تدفع المؤسسات إلى تطبيق الاتجاهات الحديثة لمواجهة المنافسة، والتفوق على المنافسين وتحقيق الريادة.</p>	موقع الدراسة و عينتها
<p>-مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي في الجزائر.</p> <p>-عينة الدراسة هو عبارة عن عدد من العمال في مؤسسة اتصالات الجزائر وبحدود (70) عامل</p>	أساليب جمع البيانات و منهجية الدراسة
<p>-تم جمع البيانات من خلال توزيع استمارات الاستبيان على العاملين في مؤسسة الاتصالات والحصول على (65) استمارة صالحه.</p> <p>-ومنهج الدراسة اعتمد على العديد من الاساليب و المقاييس الإحصائية في تحليل البيانات من اهمها برنامج (SPSS) (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسب المئوية ، اختبار التوزيع الطبيعي)</p>	نتائج الدراسة
<p>1- الجودة الشاملة تلعب دورا هاما في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة، حيث يعتمد أداء المؤسسة وتطبيقها لنظام الجودة الشاملة وما تقدمه للحصول على ميزة تنافسية للمؤسسة.</p>	

2- على المؤسسات الراغبة في البقاء في الأسواق العالمية في ظل المنافسة السائدة تطوير منتجات عالية الجودة.

3- لغرض الحفاظ على التكلفة التنافسية، تجد المؤسسات طرقاً لتحسين جودة المنتج دون زيادة التكلفة، لذلك تميل إلى استخدام التطور التكنولوجي الذي يؤدي إلى خفض التكلفة وتحسين أداء المنتج وبالتالي تحقيق الجودة وتعزيز الميزة التنافسية.

أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

هناك العديد من أوجه التشابه بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة أعلاه التالية: حيث أوجه التشابه بينهما ، في أن جميع الدراسات السابقة قد استخدمت نفس المنهجية في الجانب النظري و العملي ،ففي الجانب العملي استخدم الجميع المنهج الوصفي التحليلي ، أما في الجانب النظري فإن كل الدراسات السابقة و الحالية تناولت الاطار النظري لمفهوم إدارة الجَودة الشاملة انطلاقاً من إن كل الدراسات تهدف الى نقطه أساسيه ألا وهي تطبيق أبعاد و مواصفات إدارة الجَودة الشاملة في المنظمات المختلفة باعتبار هذا المفهوم هو أحد أهم و أحدث الاساليب المستخدمة في علم الإدارة ، كما أن جميع الدراسات السابقة تتفق مع الدراسة الحالية على ضرورة إيجاد البرامج التدريبية الكفيلة بالانتهاج الصحيح لأبعاد الجَودة الشاملة و بصورة مستمرة .

أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة يمكن تلخيصه في النقاط التالية:

1- لا توجد دراسات عربية سابقة أو اجنبية – على حد علم الباحث- قد تطرقت لربط مفهوم الجَودة الشاملة بالحصول على الميزة التنافسية و الاستفادة منها في المنظمات الصناعية في محافظة دهوك في شمال العراق .

2- كما تتميز الدراسة الحالية بأنها أعطت أهمية كبيرة و فرصة للعاملين في المنظمات الصناعية بالاهتمام بآرائهم عبر الاستبيان باعتبارهم الجهة الأساسية في تطبيق الجَودة الشاملة داخل المنظمات المختلفة .

3- استطاعت هذه الدراسة من تحديد مدى عمق تأثير انتهاج مفهوم إدارة الجَودة الشاملة على تحقيق ميز ة تنافسية للمنظمة الصناعية يمكن ان تنافس بها في السوق الخارجية و تحتل مكانه متقدمة في هذا السوق

2.1: منهجية الدراسة

مشكلة الدراسة:-

بالنظر لما تشهده البيئة التسويقية العالمية من تنافس شديد ، وهذا ما أثار مخاوف لدى المنظمات الصناعية العاملة في محافظة دهوك عدم القدرة على التنافس مع المنظمات الأجنبية الأخرى على المستوى الدولي ، و كما هو معروف لا يمكن لأي منظمه تجاريه أو صناعيه ان تضمن بقاءها في مضمار المنافسة التجارية العالمية و تستمر بالنمو في هذا المجال ما لم تعمل بجد لاكتساب فُدرات و ميزات تنافسيه تُمكنها من مواجهة المنظمات المنافسة الاخرى في السوق ، و ذلك من خلال سعيها لتلبية حاجات و رغبات الزبائن و للوصول الى ذلك المبتغى يجب على المنظمات ان تسعى بشكل مستمر لتبني طرق إدارية جديده و منها إدارة الجَودة الشاملة ، و التي يمكن ان تساهم بشكل كبير في تعزيز الميزة التنافسية داخل المنظمات ، و لكي تعزز مكانة المنظمة في السوق التنافسية الدولية.

من هنا فإن مشكلة الدراسة يمكن حصرها في تحليل واقع تطبيق إدارة الجَودة الشاملة و علاقتها بمدى تحقق الميزة التنافسية للمنظمة ، من خلال الاسئلة التالية :

1- ما المقصود بإدارة الجَودة الشاملة ؟

2- ما المقصود بالميزة التنافسية ؟

3- هل هنالك دور لإدارة الجَودة الشاملة في تحقيق الميزة التالتالية:منظمة ؟

4- هل هناك علاقة بين مُتطلبات إدارة الجَودة الشاملة (دعم إدارة المنظمة الصناعية ، التحسين المستمر ، تمكين الموظف و طرق العمل ، التحفيز ومكافأة الإداء ، ضمان جودة الخدمة ، تقييم ضمان الإداء) و تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة الصناعية؟

فرضية الدراسة :-

تنطلق فرضية الدراسة لإيجاد حل لمشكلة الدراسة من الفرضيات التالية :-

1- وجود فروقات ذو دلالة معنوية في إجابات العينة المدروسة تجاه متغيرات الدراسة.

2- توجد علاقة ارتباطية معنوية بين ادارة الجَودة الشاملة، والميزة التنافسية في المنظمات الصناعية قيد الدراسة .

3- يوجد تأثير معنوي لإدارة الجَودة الشاملة ممثله بعناصرها و متطلباتها و بين الميزة التنافسية في المنظمات الصناعية محل الدراسة .

4- توجد فروقات معنوية عند المنظمات المبحوثة تجاه متغيرات الدراسة تبعاً لاختلاف خصائصهم الشخصية .



رسم توضيحي 1: مخطط الدراسة الافتراضي

أهمية الدراسة :-

هنالك أهمية كبيرة للدراسة لكونها تحاول توضيح الدور الذي يمكن ان يلعبه استخدام مفهوم إدارة الجودة الشاملة في توفير الميزة التنافسية للمنظمات الصناعية ، و أيضاً يستمد الموضوع اهميته من خلال ضرورة توفير متطلبات الجودة الشاملة التي يمكن ان تفرضها التعاملات الاقتصادية و التي يمكن ان تدفع المنظمات الصناعية الى انتهاج إدارة الجودة الشاملة لمواجهة المنافسة الشرسة في السوق الخارجية من أجل مواجهة المنافسين المحتملين و التفوق عليهم و تحقيق ميزة تنافسية غير قابله للتقليد على الاقل في الامد القصير .

أهداف الدراسة :-

بالنظر لكون موضوع إدارة الجودة الشاملة هو من أحد المواضيع الأساسية في العلوم الإدارية وما يلعبه من دور كبير في زيادة القدرة التنافسية للمنظمة المنتجة.

من هنا كانت هذه الدراسة تهدف الى توضيح المفاهيم المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة و كذلك الميزة التنافسية التي تولدها لدى المنظمات المعنية ، ومن ثمّ برّاز العلاقة بينها ، لكون هذين المفهومين لهما الكثير من الابعاد المستخدمة في علم إدارة الاعمال ، وكذلك تهدف الدراسة الى توضيح كيفية تحقق الميزة التنافسية لدى المنظمات التي تتبع إدارة الجودة الشاملة كأسلوب دائم في أعمالها ، كما إنّ هذه اهميتها من خلال وعلى وجه الخصوص المتطلبات الاقتصادية للمنافسة و التي تستدعي وجود الميزة التنافسية وكيف أنها تدفع المنظمات نحو تطبيق الجودة الشاملة وصولاً الى قدرة و ميزة تنافسية عالية تتفوق بها المنظمة على منافسيها و تحقق الريادة في مجال عملتم البحث و الاستعانة بها .

منهج الدراسة :-

تعتمد هذه الدراسة في تناولها لموضوع إدارة الجودة الشاملة و الميزة التنافسية على المنهج الوصفي التحليلي ، ففي الاطار النظري للدراسة تم البحث و الاستعانة بالعديد من المصادر العلمية أن كانت الكتب أو الرسائل الجامعية العلمية ، أما في الجانب العملي فتم الاعتماد باستخدام استمارات الاستبيان لتحليلها و الحصول منها على معلومات و معطيات تُساعد الباحث في الحصول على نتائج علمية تُفسر العلاقة او تأثير إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية للمنظمات الصناعية في محافظة دهوك في إقليم كردستان ، ومن ثم تقديم الباحث لعدد من المُقترحات بناءً على الاستنتاجات التي يخرج بها من هذه الدراسة .

الفصل الثاني

الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة

تمهيد:

بعد التطورات المهمة التي شهدها العالم و دخولنا عصر العولمة ، تلك التطورات التي شملت كل النواحي السياسية و الاقتصادية و التكنولوجية وغيرها ، من هنا أخذت معظم المنظمات و الاقتصادية منها على وجه الخصوص تسعى الى مواكبة هذه التطورات بشتى الطرق و الاساليب المتاحة ، فهي تحاول قدر المستطاع أن تبحث عن أساليب جديدة تجعلها قادره و بكفاءة على مواجهة مختلف التحديات الموجودة في بيئتها الداخلية و الخارجية ، بما يسمح لها بتحقيق النمو و الاستقرار في ظل البيئة التنافسية . (مصطفى ، 2001،34،

فضلاً عن ما تقدّم فقد أخذت الكثير من المنظمات منذ خمسينيات القرن الماضي بتحديد مواقعها التنافسية و اعتبرته الخط الدفاعي للمنظمة بوجه منافسة المنظمات الاخرى و عملت على توسيعه و تقويته ، إلا إنّ هذه المفاهيم تغيرت مع نهاية القرن الماضي بعد أن أدت العولمة الى انتقال المنافسة من الاسواق المحلية الى الاسواق العالمية و ما رافقها من حرية انتقال رؤوس الاموال و اليد العاملة و السلع وبعدها أنقرت منظمة التجارة العالمية بضرورة تطبيق المواصفات الإنتاجية الدولية المتعارف عليها ، عندها أدركت الكثير من الدول و المنظمات العاملة فيها بأنّ الحاجة أصبحت ملحه لتطبيق مفاهيم علم إدارة الجودة لكون كل الضغوط و الاجواء التنافسية التي تعمل فيها المنظمات مبنية على الجودة و المعرفة والكفاءة على الرغم من أنّ فكرة جودة المنتجات قد حازت على الاهتمام منذ بداية الثورة الصناعية و ظهور الانتاج الصناعي فأصبحت جودة السلع تُمثل العبء الاكبر للمنظمات وأصبح ضبط الجودة أحد أهم الأنشطة الأساسية للمنظمات و عاملاً أساسياً من عوامل تحقيق الربحية ونجاح المؤسسات، حيث مرّ مفهوم الجودة بدعة مراحل انطلاقاً من السعي لتخفيض الاخطاء الإنتاجية، ثم العمل على مراقبة جودة الإنتاج ، فإدارة الجودة ، ليبرز بعدها ومنذ عقد السبعينيات في القرن الماضي مفهوم جديد أكثر شمولاً

ألا وهو مفهوم إدارة الجودة الشاملة، والذي يمثل أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تنفيذ مفهوم الجودة وتطبيقه في جميع قطاعات وإدارات المؤسسة بطريقة أكثر شمولاً مع التحسين المستمر لجودة الإنتاج، حيث تُعد الجودة تلك الاداة الاستراتيجية التنافسية التي تؤسس لفلسفة إدارية شاملة تسعى الى جودة الإداء و المُنتج و رضا العملاء. (المزروع، 2004، 24)

كما يعتبر مفهوم أكثر شمولية لمراقبة الجودة في المنظمة إبتداءً من جودة المواد الاولية المستخدمة في الإنتاج ومروراً بجودة إداء العاملين في المنظمة وصولاً الى الارتقاء وجودة الإداء في تلبية رغبات واحتياجات العملاء على نحو فعال قدر الإمكان، لذلك ينبغي للمنظمات قيمة هذا المفهوم بطريقة تحقق ميزة تنافسية بالنسبة لهم قادرة على أن تواجه بها منافسيها الحاليين والمحتملين. (رضوان، 2012، 28)

من هنا فإنّ الفكرة الاساسية لإدارة الجودة الشاملة تُبنى على الرؤية المستقبلية للمنظمة والتوجه الاستراتيجي لها ومراقبة عمل المنظمة بما يرفع من كفاءة الإداء، حيث اهتمت معظم الدول ودعت المنظمات العاملة فيها الى وضع المعايير العلمية والإدارية الصحيحة والدقيقة للتقييم المُستمر لإداء المنظمة من خلال العمل بمفهوم إدارة الجودة الشاملة.

وهنا يجب التركيز بشكل أساسي على المنظمات الصناعية الإنتاجية للتأكد من استيفائها لمعايير الجودة و تشجيع الخطوات العملية التي تقوم بها بعض المنظمات الإنتاجية لكي يكون لها دور واضح و ملموس في دفع عجلة التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و تطوير الإنتاج المُصنع محلياً بحيث تكون تلك المنظمات قادرة على المنافسة حتى على المستوى الدولي ، فبفضل إدارة الجودة الشاملة حققت العديد من المؤسسات في البلدان المتقدمة نتائج مكنتها من السيطرة على السوق والسماح لها ببناء استراتيجيات تتبع أسلوب الإدارة الحديث وعملت على تطوير هذا النهج حتى يكون لديها نماذجها تنتهج أسلوب أداري حديث. (يحييه، 1996، 48)

1.2: الجودة (تعريفها، أبعادها، محدداتها)

أولاً: - تعريف الجودة:-

مُنذُ القِدْمِ عَرَفَت كل الحضارات القديمة معنى الجودة دون أن تُعرفها بشكل صريح فقد كانت هذه الحضرات تهتم بالدقة و الإتقان و التميز في عملها ، وهي من أساسيات مصطلح الجودة.

مفهوم الجودة (Quality) يرجع إلى الكلمة اللاتينية (Qualites)، والتي تصف طبيعة وصلابة الشيء. ومن ثم أخذت تعني للقدماء بأنها الدقة و الإتقان عندما كانوا يقومون بنحت التماثيل التي يخلدون فيها ذكرياتهم و أشخاصهم او بالبناء المزخرف الفخم الذي كانوا يقومون به و يتطلب الإتقان في عملهم لاظهار جماليته ، و لكن ومع مرور الوقت أخذ مفهوم الجودة يتغير و يدخل في مجالات جديده و منها

المجال الاقتصادي فأصبحنا نحتاج للمعنى العلمي للجودة في ظل تغير المناخ الاقتصادي و كذلك في مجال إدارة الاعمال و دخولنا عصر المنافسة التجارية . (العويسات ، 2003 ، 65)

ولذا تُعتبر الجودة من أهم مؤشرات الإدارة ، ولكي تضمن المنظمة الإدارة الفعالة للمنظمة فيجب عليها التحسين المُستمر ليس للجودة فقط و إنما أيضاً لحجم الإنتاج ، وقت تسليم الطلبات ، و تخفيض التكاليف لكون أصبحت متطلبات الجودة العالية مصاحبة لكل مراحل العملية الإنتاجية نظراً لتأثيرها الكبير و بشكل مباشر على إداء المنظمة و سمعتها .

و سنتعرف على بعض التعاريف التي تناولت مفهوم الجودة وكما يلي :-

سنتطرق في البداية الى التعريف الرسمي للجودة من قبل بعض المنظمات الدولية: (الطائي، 2008، 29)

أ-تعرفها الجمعية الامريكية للجودة بانها (الشكل أو الخصائص الكلية للخدمة أو السلعة التي تعكس قدرتها على تلبية الاحتياجات الصريحة والضمنية).

ب-تعرفها هيئة المواصفات البريطانية بأنها (مجموعة صفات و ملامح و خواص المُنتج أو الخدمة بما يُرضي و يُشبع يلي:ياجات الملحة و الضرورية).

ج- بالنسبة للمنظمة الدولية للمواصفات (ISO) فقد أوردت تعريفات شاملة لكل مفاصل الجودة وقد عرفتها المنظمة كما يلي :- (توفيق، 2008 ، 87)

1- تعريف الجودة: على أنها مجمل خصائص المادة التي تحدد قدرتها على تلبية الاحتياجات الموصوفة أو المدرجة.

2- يحدد سياسة الجودة:- هي رغبة و توجيه منظمة فيما يتعلق بالجودة بالشكل المحدد رسميا من قبل الإدارة العليا.

3- تعريف إدارة الجودة:- إن أنشطة الوظيفة الإدارية بأكملها هي التي تحدد سياسة الجودة وأهدافها ومسؤولياتها وتنفيذها من خلال وسائل مثل تخطيط الجودة ومراقبة الجودة وضمان الجودة وتحسين الجودة ضمن متطلبات الجودة.

4- تعريف مراقبة الجودة: هي التقنيات التشغيلية والأنشطة المستخدمة لتلبية متطلبات الجودة.

5- تعريف ضمان الجودة: يتم تنفيذ جميع الأنشطة المخططة والمنظمة ضمن نظام الجودة وفقا للحاجة للتأمين أو لخلق ثقة كافية بأن الكيان سيفي بجميع متطلبات الجودة.

6- تعريف دورة الجودة: - الوظائف التي تشكل جزءاً من الدورة الصناعية وتؤثر على جودة المنتج مثل التفتيش والتسويق والخدمة ودراسات السوق وتطوير المنتجات وهندسة التصنيع وشراء الإنتاج.

بالإضافة إلى ما تقدم من تعاريف ، فقد عُرفت الجودة أيضاً على أنها مفهوم نسبي ينظر إليه من زوايا متعددة وفقاً للآتي : - (البرواري ، 2011 ، 141-142)

أ-الجهة المصنعة و المنتجة تنظر للجودة أنها المطابقة مع المواصفات (With specification conformance) وجودة التصميم (Designer Quality)

ب-من وجهة نظر الزبون ، المستخدم، المُستفيد، الجودة تعمي الملائمة لاستخدام (Fitness for use)

ج-من وجهة نظر المُجتمع، الجودة تعني تحقيق الرفاهية و الاستعداد و العدالة في ضمان توفير مُنتجات خالية من العيوب و لا تُلحق ضرراً بالمُستفيد و المجتمع.

د-بالنسبة للنخبة من المهتمين فالجودة تعني التميز (Excellency).

من التعاريف السابقة يمكن النظر الى الجودة من عدة مداخل و هي:- (الغزاوي ، 16، 2010-18)

1-مدخل التفضيل (Degree of superlative) : - فالجودة تعني لمعظم الناس التفضيل (superlative) ، لذلك تعد سيارة مرسيدس هي سيارة الجودة وكذلك ساعة رولكس فهي ساعة الجودة...الخ من الأمثلة، وفي المثاليين السابقين تعد الجودة مرادف للرفاهية والتميز وهذه من الصعب قياسها، وفي ظل الأمثلة السابقة تعد جودة المنتجات متاحة للقادرين على الدفع.

2-مدخل المطابقة للاستعمال (Fitness for Use) : تعرف الجودة على أنها الموائمة للاستعمال وذلك لأهمية الجودة في التصميم والإنتاجية، من حيث المستلزمات الضرورية للعمل بما يحقق الأمان للعاملين عند إنجاز أعمالهم، بالإضافة إلى مشاركة الزبون في وضع متطلبات جودة السلع والخدمات التي يحصل عليها (أو وضع مواصفاتها وفقاً للمتطلبات العلمية وتوقعاته إذا كان غير قادر عن التعبير عنها)، ويحقق موائمة السلع للاستعمال الذي يقصده.

وبهذا الصدد يكون السعر، وموعد التسليم في الموعد المُحدد، وسهولة الصيانة وحصول المصنع على الأجزاء التي تدخل في صناعة السلع أو تقديم الخدمة، عناصر مهمة تؤثر على الزبون في اختياره منتجاً أو خدمة محددة.

3- مدخل المطابقة مع المتطلبات (Conformity with the Requirements): استناداً إلى هذا المدخل فان تحقيق الجودة يتم إذا كان المُنتج أو الخدمة يشبع كل المُتطلبات المُحددة من قبل الزبائن سواء

حددت في عقد الشراء أو حددت بموجب المواصفات المعلنة والمحددة أو حددت بموجب قانون أو غير ذلك.

وضمن نظام الجودة في المؤسسات فان المتطلبات تحدد من خلال الوثائق، فإذا تضمن العقد بين المُجهز والزبون مطابقة وثائق نظام الجودة فان متطلبات النظام تصبح هي متطلبات الزبون.

4- مدخل التركيز على الزبون (Customer Focus): وبفضل التطورات في نظم الإنتاج والتطور التكنولوجي الذي دخل جميع مجالات الحياة، انعكست آثارها بشكل واضح على أذواق العملاء، حيث أدت إلى أن يصبح تعريف الجودة مجموعة من الخصائص الشاملة في السلع والخدمات التي تؤثر على تلبية الاحتياجات الظاهرة والضمنية للزبون.

ويركز هذا التعريف على ضرورة إيلاء الاهتمام للمتطلبات الظاهرية التي يرغب الزبون في مراعاتها في السلع والخدمات، وكذلك لمس الفوائد المستمدة من استخدام هذه السلع لتلبية احتياجاته الضمنية.

ثانياً: - أبعاد الجودة:- وتتمثل أبعاد الجودة بالآتي:- (الخطيب ، 2008 ، 27-32)

1) أبعاد جودة السلعة :

الجودة مفهوم نسبي وليس مطلقاً. مفهوم الجودة للمستهلك قد يعني قدرة المنتج على تلبية احتياجاته ومتطلباته... بينما للمنتج قد يعني مدى تطابق المنتج مع المواصفات المحددة في مرحلة التصميم ، وقد يرى البعض أن الجودة تعني المظهر الخارجي للمنتج ... في حين يعتقد آخرون أن متانة المنتج تعكس جودته... ويعتقد آخرون أن أداء المنتج عند استخدامه هو أفضل مؤشر على جودته.

في الواقع، الجودة تعني كل ما سبق، لأن الجودة تتضمن عدة أبعاد، بما في ذلك ما يلي:

أ- أداء: performance

يمثل هذا البعد الخصائص التشغيلية الأساسية للمنتج، وبعبارة أخرى يشير إلى الكفاءة مع المنتج الذي يحقق الغرض المقصود منه. على سبيل المثال: التسارع في السيارة هو القدرة على نقل الناس من مكان إلى آخر، وكلما كان هذا النقل أفضل، فهذا يعني أن هذا البعد متاح بدرجة أعلى، كما هو الحال مع وضوح الصورة والصوت في جهاز التلفزيون

ب- الخصائص الثانوية للمنتج: مميزات (علوان، 2009، 102)

هذه هي الميزات غير الأساسية التي تضاف إلى المنتج من أجل تعزيز درجة الطلب على الاستحواذ عليه من خلال تعزيز بعد الأداء. وجود نظام تكييف الهواء في السيارة وجهاز التحكم عن بعد التلفزيون هي

أمثلة على ذلك، أو أنها قد تكون في شكل إضافات تكمل خصائص الأداء. مثال: مشروبات مجانية على متن طائرة.

ج- الدقة

ويسمى أيضا الموثوقية أو الموثوقية ، وهو إمكانية عمل المنتج خلال فترة زمنية معينة دون فشل ، وكما طالت فترة عمل المنتج دون فشل ، وهذا يعني توافر هذا البعد بدرجة أعلى ، ويعتبر بعد الموثوقية أحد الأبعاد الأساسية التي يركز عليها المستهلك ، خاصة في السلع المعمرة ، وهذا يعني أنه يعكس ميل المنتج لأداء باستمرار على مدى حياته المصممة.

د- المطابقة

وهو يعكس درجة التشابه أو المطابقة للتصميم مع المواصفات ويتضمن المطابقة داخلي (داخل المصنع): يتم قياس المطابقة بشكل عام من خلال حدوث عيوب (نسبة جميع الوحدات التي لا تفي بالمواصفات وبالتالي إعادة صياغة أو إصلاح المطلوبة) يشير أحد العوامل الخارجية إلى تحسين المطابقة.

هـ- المظهر الخارجي (الجماليات) الجمالية

وهذا يعني معايير الذوق، وهو البعد الشخصي وهذا البعد نجده في الملابس والسلع الفاخرة والاكسسوارات. قد يعني ذلك كيف يبدو المنتج أو يشعر أو يبدو أو يتذوق أو يشم (الشكل والمظهر). الجودة هي مزيج من هذه السمات التي تتماشى بشكل أفضل مع تفضيلات المستهلك.

و - المتانة

يمثل هذا البعد استخدام المنتج وفقا لخصائصه التشغيلية قبل تدهوره ... أو المتانة تعني فترة خدمة المنتج حتى يتم استبداله ومدى فائدته قبل تدهوره.

يشير إلى قياس عمر المنتج المحدد في بعدين: (بحضيه ، 2003 ، 15)

- من الناحية الفنية: المتانة هي مقدار الاستخدام الذي يحصل عليه المرء من منتج ما قبل أن يتدهور جسدياً ، ويكون الإصلاح مستحيلاً (أي بعد ساعات طويلة من الاستخدام ، يحترق خيوط المصباح الكهربائي ويجب استبدال المصباح).

- اقتصادياً: المتانة هي مقدار الاستخدام الذي يحصل عليه المرء من أحد المنتجات قبل تعطله ، ويكون الإصلاح ممكناً.

يتم تحديد عمر المنتج من خلال تكاليف الإصلاح، والتقييمات الشخصية للوقت والمتاعب، والخسائر بسبب التوقف عن العمل والمتغيرات الاقتصادية الأخرى.

ز- قابلية الخدمة

أي سرعة وكفاءة وتوافر خدمات الصيانة لإعادة المنتج إلى العمل أو استخدامه بعد عطل أو عطل. ويقاس هذا البعد بسرعة الخدمة، وتوفير قطع الغيار، وخدمات ما بعد البيع، وكفاءتها، ومتوسط وقت الصيانة أو الإصلاح، حيث تلعب الآراء الموضوعية والذاتية دوراً في تحديد إمكانية الخدمة.

ح- الجودة المتصورة

الإكمال (السمعة) أو (الشهرة) وهذا يعني الانطباع الذي ولده المستهلك حول العلاقة التجارية لتلك الشركة ... ففي العراق مثلاً، هناك سمعة طيبة للشركة اليابانية (باناسونيك) أو الشركة الألمانية (مرسيدس)، لذلك نجد أن المستهلك لا يتردد في شراء المنتجات هاتين الشركتين بسبب توافر هذا البعد لمنتجاتهما، وبالتأكيد يعتمد على طريقة وإحساس المستهلكين بتجربة استخدام المنتج.

(2) أبعاد جودة الخدمة: - (خضير، 2000، 73)

تعتبر الخدمة، وفقاً لجمعية التسويق الأمريكية، منتجاً غير ملموس، أو على الأقل إلى حد كبير، حيث لا يمكن نقلها أو تخزينها أو فصلها عن مزودها. وهو يختلف في خصائصه عن نتاج المنظمات الصناعية. أ- مدة التسليم: كم من الوقت ينتظر العميل دوره في تقديم الخدمة، ومدى دقة الالتزام بموعد التسليم المحدد مسبقاً.

ب- الإتمام: مدى اكتمال كافة جوانب الخدمة.

ج- التناسق: مدى التماثل والنمطية في الخدمة المسلمة لكل عميل.

هـ- الكياسة: مدى انجاز الخدمة بصورة صحيحة من أول مرة.

و- سهولة المنال: مدى يسر الحصول على الخدمة.

ط- الأهلية: مدى توفر شواهد مادية للخدمة.

ي- الأمان: مدى الجودة: م الخدمة من الأخطار.

ثالثاً: المحددات التي يجب توافرها في الجودة:

لتحقيق الأهداف الأساسية للجودة يمكن الاعتماد على أربعة محددات، وهي: - (توفيق، 2003، 16)

أ- التصميم:

يشير إلى الغرض المصمم في تضمين بعض الخصائص أو عدم إدراجها في الخير أو الخدمة. يجب على المصمم أن يأخذ متطلبات المستهلك في الاعتبار ، بالإضافة إلى قرارات الإنتاج أو التصنيف للخير أو الخدمة ، والنظر في التكاليف عند تصميم الجيد والخدمات.

ب- التوافق مع المصمم (جودة المطابقة):

ويشير هذا المحدد إلى درجة مطابقة السلعة أو الخدمة لعرض التصميم، وهذا بدوره يتأثر بعدد من العوامل مثل القدرات الإنتاجية مثل قدرة الآلات والمعدات، ومهارات العمال، والتدريب والحوافز، ويعتمد أيضا على عمليات المتابعة والتحكم لتقييم عملية المطابقة وتصحيح الانحرافات في حالة حدوثها.

ج- سهولة الاستخدام:

سهولة الاستخدام وتوافر العمليات والتعليمات للمستهلك حول كيفية استخدام المنتجات ذات أهمية قصوى في زيادة أداء المنتجات بطريقة آمنة وسليمة وفقا لما هو مصمم لهم.

د- خدمات ما بعد التسليم:

من وجهة نظر الجودة ، من المهم الحفاظ على أن الجيد أو الخدمة يؤدي كما هو متوقع.

2.2: الجوة الشاملة (أساسياتها، عناصرها، متطلباتها)

أولاً:- تعريف الجوة الشاملة:

استحوذت فكرة الجوة الشاملة على اهتمام الكثير من الباحثين و المفكرين المختصين بعلم الادارة و المهتمين بتحسين إداء المنظمات على اختلاف أنواعها و تخصصاتها ، حيث اعتبرت الجوة الشاملة فلسفه جديده لتطوير الاعمال تُبنى على ركائز علمية وعلى خبرات طويلة في مجال الإدارة تهدف الى رفع كفاءة و جودة الإنتاج أن كان سلعي أو خدمي وفي نفس الوقت يجب أن تعتمد على استمرار انخراط منتسبي المنظمة في دورات تدريبيه و تطويريه لمهاراتهم و إمكانياتهم لكي يستطيعوا إيجاد مكان لهم في المنافسة مع المنظمات الاخرى و يكونوا قادرين على استمرارية إنتاج المنظمة و نجاحها . (مصطفى ، 2004 ، 44)

فمفهوم الجوة الشاملة هو فلسفة إدارية متطورة جاءت مع الثورة المعلوماتية التي كانت بمثابة الثورة الثالثة في العالم بعد الثورة الصناعية و ثورة الحواسيب ، هذا المفهوم الذي أرتكز على عدد من المفاهيم الادارية التي شهدت تطوراً و التي عملت في إدائها على المزج بين متطلبات الادارة الأساسية و تطوراتها و بين المهارات الحديثة التي تطلبها عملية الارتقاء بمستوى الإداء في العمل و التطوير المستمر له ، فمنذ

ان بدأ مفهوم الجودة في الظهور بعد الحرب العالمية لم يكن في حينها يتحدث عن التكنولوجيا و دورها في التطوير و إنما كان هذا المفهوم يُركز على ضرورة التفكير بتحسين نوعية الإنتاج و ليس فقط التفكير في كيفية زيادة الإنتاج ، حيث كانت النقطة الاصعب هو كيفية إقناع الإدارات الكلاسيكية بتجاوز مرحلة التفكير في زيادة الإنتاج فقط الى مرحلة تطوير الإنتاج و رفع كفاءته ، حيث عَرَفَ هذا المفهوم تطوراً مهماً عبر فترات زمنية متتالية لكونه يُبين الطريقة التي يمكن ان تدار بها المنظمة ، هذه الطريقة التي تتضمن تركيز جهود المنظمة على إدخال التطوير و التحسين المستمر على عمليات المنظمة و المهمات التي تقوم بها خلال المراحل المختلفة للعملية الإنتاجية باعتبار أن هدف الجودة الاساسي هو تحقيق حاجات الزبون و رغباته في الحصول على سلعه جيده و بنوعية عالية الكفاءة . (يوسف، 2007، 67)

أي انّ على الإدارات الجديدة أن تضع في اولويات عملها أن تهتم بتحسين جودة الإنتاج قبل أن تهتم بأي شيء آخر في العملية الإنتاجية لأنّ إعطاء الأولوية لجودة الإنتاج من شأنها أن تفتح فرص تسويقيه كبيره للمنظمة و من ثمّ تزيد من مبيعاتها و زيادة أرباحها التي ستشهد استقرار اكبر بهذا الشكل بفضل جودة الإنتاج .

في حين نجد أنّ هنالك تعارف اخرى وردت من المؤسسات الدولية المعنية وكما يلي :- (السامرائي، 2012، 20)

1- فقد بيّن دليل إدارة الجودة الشاملة الصادر عن وزارة الدفاع الأمريكية بأن إدارة الجودة الشاملة هي "مجموعة من المبادئ الإرشادية والفلسفية التي تمثل التحسين المستمر لإداء المؤسسة من خلال استخدام الأساليب الإحصائية والموارد البشرية لتحسين الخدمات والمواد التي يتم توفيرها للمؤسسة، وكل العمليات التي تتم في التنظيم والدرجة التي يتم فيها تلبية حاجات الزبون في الوقت الحاضر والمستقبل"

2- عرفها معهد الإدارة الفيدرالي في الولايات المتحدة الأمريكية كما يلي: "مدخل إداري يسعى إلى إحداث تغيير جذري في الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة وتحويلها من الأسلوب الإداري التقليدي إلى الأسلوب الحديث الذي يخدم تحقيق مستوى جودة عالية للمنتج أو الخدمة المقدمة "

3- اما وفقاً للمعيار البريطاني BS 5750 بأنها "فلسفة الإدارة وممارسات المؤسسة التي تهدف لاستخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة للمؤسسة بالطريقة الأكثر فاعلية لإنجاز أهدافها"

4- كما عرفها معهد المقاييس البريطاني (2111) على أنها: "فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المؤسسة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات الزبون والمجتمع، وتحقيق أهداف المؤسسة كذلك بكأف الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقات جميع العاملين بدافع التطوير المستمر"

مما سبق نجد أن إدارة الجودة الشاملة تمثل استراتيجية عمل ومبادئ إدارية وفنية تشكل أساس عملية التطوير والتحسين المستمر في جميع أنشطة المنظمة.

من هنا يرى الباحث بأنه الشاملة:م مفهوم شامل لإدارة الجودة الشاملة باعتبارها منهج علمي متطور لتحسين أداء عمل المنظمات المختلفة بطريقة مثالية و كفوّه من اجل توفير المنتج وتلبية الخدمات المطلوبة من قبل الزبائن بالجودة المطلوبة وهذا نتيجة للإدارة المنظمة والإداء المتميز، وتوفير المنتجات بمواصفات قياسية ذات نوعية جيدة ورهن يطابق قدراتها الشرائية.

ثانياً:- أساسيات الجودة الشاملة: (عيسى ، 1998 ، 13-14)

تواجه العديد من المنظمات على اختلاف انواعها في وقتنا الحاضر العديد من التحديات تتمثل بالدرجة الاساس في المنافسة الخارجية ، لذا فإنّ الحاجة أصبحت ملحه الى إيجاد طرق لتحسين الإنتاج و رفع مستوى الجودة و تحسين الارباح وهذه كلها امور تتطلب من المنظمات تغيرات ديناميكية في جميع نواحي المنظمة لكي تضمن البقاء الاقتصادي لها .

ولكي نستطيع تفعيل عمل إدارة الجودة الشاملة بشكل صحيح داخل المنظمة سوآء أكان إنتاجها سلعيّاً أو خدمياً فلا بدّ من توافر العديد من الاسس او المُرتكزات التي تتفاعل و تتكامل فيما بينها لتحقيق أهداف المنظمة المباشرة و غير المباشرة للارتقاء بمستوى إداء العمل داخل المنظمة، ومن هذه الاسس ما يلي:

1- تخطيط استراتيجي:

يعتمد إدارة الجودة الشاملة على التفكير الإداري الحديث بالدرجة الأولى وذلك لتحقيق اهداف المنظمة. ويأخذ في الاعتبار رفع كفاءة العمال على فهم مفاهيم الجودة والإجراءات التغيير، وكذلك المنظمة لاعتماد استراتيجية متكاملة لمواجهة المستقبل في إدارة الجودة الشاملة.

2- تشجيع وإقرار الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة:

يعتبر الدعم والتشجيع من قبل الإدارة العليا من اهم العوامل التي تساهم في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

3- انتقاء العنصر البشري والارتقاء بأدائه :- (عبدالعزیز ، 1997 ، 24)

العنصر البشري يعتبر الثروة الحقيقية باعتباره أول وسيلة لتحقيق الجودة والتميز في الإداء فعن طريقه يتحقق الرضا للزبائن.

4- الاهتمام بتلبية رغبات الزبائن :

و يُقصد بها إشباع حاجاتهم: بات الزبائن و تحقيق الرضا لديهم ن فالزبائن هم هدف المنظمة و تحقيق رضاهم سيضمن تحقق استمرار المنظمة في عملها لكون إدارة الجودة الشاملة تُركز في الأساس على المعاملة الجيدة للزبون.

5- الأداء الشامل والجودة معا:

وبما أن الجودة الشاملة ليست شاملة يجب أن يتم الجمع بين تحقيق الجودة المطلوبة في جميع مراحل الإنتاج. ولتوفير ما تنتجه المنظمة وفي جميع فروعها، ومن أجل تحقيق وضمان الجودة الكاملة للعمل داخل المؤسسة وعلى جميع المستويات والمستويات، تحتاج المنظمة إلى اعتماد طريقة متابعة ومراقبة جميع مراحل العمل داخل المنظمة، والإشراف على التقييم النهائي بعد الانتهاء من العمل.

6- اختيار القيادة المناسبة:

القيادة المناسبة هي القيادة تالابداعية التي تعمل بروح الجماعة والعمل الجماعي وتحرص على اظها القيم الإيجابية في العلاقات بين الافراد والمنظمة.

ثالثاً:- عناصر إدارة الجودة الشاملة :

حيث يمكن وصف عناصر الجودة الشاملة بالترتيب الآتي:- (رضوان، 2012، ص38)

1- التزام الإدارة العليا:

تلتزم الإدارة العليا وتشارك في تطوير إستراتيجية الشركة القائمة على استخدام جودة المنتج كسلاح تنافسي في السوق العالمية ، مما يسمح لها بالحصول على حصة سوقية جيدة ومتزايدة ، مما يسمح للموظفين بالحصول على مكافآت لتحقيق التميز. على مستوى جودة المنتج.

2- توجه العميل:

تحدد رغبات العميل نظام إدارة الجودة الشامل للمؤسسة، يتم التعرف على الخصائص التي يتوقعها العملاء ودمجها في المنتجات ، من مرحلة تصميم المنتج إلى خدمة ما بعد البيع.

3- تصميم المنتج الذي يؤدي إلى الجودة:

تحدد رغبات العملاء الخصائص الرئيسية لتصميم المنتج أي التميز في الأداء ، والميزات المميزة ، وموثوقية المنتج ، وطول عمر المنتج ، ومظهر المنتج ، والخدمة ، وكلها تتأثر بشكل أساسي بطبيعة التصميم.

4- تصميم عمليات الإنتاج التي تؤدي إلى الجودة:

تشكل معدات الإنتاج والأفراد نظاماً للإنتاج يجب تصميمه لإنتاج منتجات ذات أبعاد وخصائص بحسب رغبات العميل.

5- التحكم في عمليات الإنتاج لتحقيق الجودة:

مراقبة أداء الإنتاج وتوجيهه لضمان إنتاج منتج أو خدمة جيدة فقط.

6- تطوير مشاركة الموردين:

أي اختيار وتطوير الموردين المناسبين لنظام إدارة الجودة الشاملة كأولوية هامة. وهو يتطلب إقامة علاقات طويلة الأجل معهم بحيث يقدمون قطع الغيار على مستوى عالٍ من الجودة.

7- خدمة العملاء وتوزيعها وتركيبها:

التعبئة والتغليف والنقل والتركيبة وخدمة العملاء مهمة جداً في تصور العملاء وتقييم الجودة

رابعاً:- متطلبات إدارة الجودة الشاملة :- (الحداد، 2009، ص262)

لكي تضمن المنظمة سير عمليات الإداء فيها بنجاح عليها ان توفر الكثير من متطلبات إدارة الجودة الشاملة ، حيث يتطلب تنفيذ نظام إدارة الجودة الكلي توفير مناخ مناسب لكي يتم التطبيق بصورة صحيحة ودقيقة، و من ثم على الإدارات العليا للمنظمات أن تعمل على تغيير ثقافة المنظمة وتعديل هيكلها التنظيمي، ومتطلبات التطبيق هي كالآتي :-

1- ثقافة المنظمة:

يجب على المنظمة الراغبة في تبني إدارة الجودة الشاملة التخلي عن إدارتها التقليدية، بقيمتها ومفاهيمها التي تم تأسيسها على مر السنين، والانتقال إلى إدارة حديثة تحمل قيم ومفاهيم تجارية جديدة.

2- مشاركة الموظفين وتحفيزهم:

مشاركة جميع العاملين وتوجيه قدراتهم وقدراتهم نحو خلق بيئة محفزة للإنتاجية أو الخدمة المستهدفة، وتحفيزهم ومشاركتهم يخلق جواً من القبول وعدم الاعتراض أو مقاومة التغيير.

حيث ان مشاركة العاملين في أعمال المنظمة تتمثل في الأنواع التالية :- (السامرائي، 2007، ص87)

أ- المشاركة في عملية صنع و اتخاذ القرارات.

ب- المشاركة في إبداء الاقتراحات و الاستشارية).بداع و الابتكار و تنمية الافكار.

ج- المشاركة في الاستشارات (الإدارة الاستشارية) .

المشكلات، في الاجتماعات (اجتماعات إعلامية، اجتماعات المناقشات، اجتماعات حل المشكلات، اجتماعات اتخاذ القرارات).

3- تدريب العاملين:

لكي يطبق موظفو المؤسسة المفاهيم الحديثة لإدارة الجودة الشاملة، يجب علينا تدريبهم على ما يقومون به. حيث يُعد التدريب عملية تقوم على تزويد الأفراد بالمعلومات والخبرات و يسمح التدريب بآتاحة فرصه جديده اما العامل لتطوير علاقة عمل مع العاملين الاخرين، وتتمثل دوافع التدريب بالتقاط الأتية:-
(الدرادكه،61،2006)

1- لكي نتمكن من الاستجابة السريعة للتغيرات في بيئة العمل المختلفة وما يتعلق بذبك من قوانين وتشريعات جديده تحكم سير العملية الإنتاجية داخل المنظمة.

ب- ظهور منتجات جديدة أو مواد إنتاجية جديدة أو بديلة قد لا يكون للعاملين خبره سابقه فيها او التعامل معها.

ج- التكيف مع تنمية احتياجات العملاء مما يؤدي إلى تحديد احتياجاتهم و رغباتهم وتلبيتهم بأفضل طريقة والحصول على رضاهم.

4- التزام الإدارة العليا بالجودة:

يجب على الإدارة العليا الالتزام بها وتطبيقها من قبلها، وكذلك التحول من العمل مع مبادئ الإدارة التقليدية إلى العمل وفقا لمبادئ إدارة الجودة الشاملة ، ويتم ذلك عن طريق الدعم اللازم لفرق العمل لإجراء تغييرات لتنفيذ الجودة الكاملة إدارة.

5- التركيز على العملاء:

يجب تصميم المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة لتحقيق رغبات العملاء وبالتالي تحقيق الولاء لتلك المنظمة، حيث يُعد الزبون هو الموجه لإدارة الجودة الشاملة و انّ التركيز على الزبون في الخطط المستقبلية للمنظمة من خلال تقديم و إنتاج ما يرغب فيه من خدمات او سلع و الحرص على رضاه من خلال سهولة و سرعة الحصول على تلك الخدمات عند طلبها في نفس الوقت .

6- التحسين المستمر:

إدارة الجودة الشاملة هي برنامج للتحسين والتطوير المستمر، ولهذا السبب، يجب تقييم جودة الخدمات المقدمة من قبل المنظمات العامة والخاصة ومنظمات المعلومات بشكل مستمر وفقا للمعلومات التي يتم جمعها على أساس مستمر ودوري.

وتكمن أهمية التحسين المستمر في إتباعه لخطط و أساليب واضحة تعتمد على بيانات موثوقة و معلومات مُعالجه وكما تُشرك أصحاب القرار و المصالح في عمليات التغيير و التطوير الذي ينعكس إيجابياً على الإداء و تحقيق الاهداف المرجوة سواء الإنتاجية او الربحية ، و تهتم عمليات تحسين الإداء في إدراج أحدث البرامج التدريبية التي يتم استخدامها في تطوير قدرات العاملين و مهاراتهم الذي يُساهم في ضمان استمرارية عمل المنظمات و تقدمها على المدى الطويل .

7- التخطيط الاستراتيجي للجودة:

يبدأ تنفيذ الإدارة الجوية (الشاملة) بتوضيح الرؤية المستقبلية وإعطاء صورة محددة وأهداف طويلة الأجل تسعى المنظمة لتحقيقها، ويتم تحقيق ذلك بمشاركة جميع الموظفين بطريقة مخطط لها مسبقاً، حتى تتمكن الإدارة العليا من تقييم أدائها الفعلي ضمن الخطة الاستراتيجية العامة للمنظمة.

8- القياس والتحليل:- (الفضل، 2005، 83)

القرارات المتخذة في ظل إدارة الجودة الكاملة موضوعية، وذلك لأنها تعتمد على الأساليب والأدوات العلمية الصحيحة لتحليل البيانات والمعلومات وتقديمها إلى صانع القرار في مؤسسة المعلومات وتعتبر دليلاً له.

مما تقدم نرى ان عملية تهيئه متطلبات ادارة الجودة الشاملة تتطلب ان تكون هنالك مشاركة جماعيه من كل العاملين في المنظمة ، وهذا سيؤدي الى رفع الروح المعنوية لديهم و يحفزهم على تقديم اقتراحاتهم و افكارهم لتطوير العمل و الارتقاء اكثر بإداء المنظمة مما يساعدهم على أخذ موقع أكبر في المنافسة الدولية .

3.2: إدارة الجودة الشاملة (أهميتها، أهدافها، خصائصها)

أولاً:- أهمية إدارة الجودة الشاملة :- (المحيوي ، 2006 ، 30)

من المعروف إن لإدارة الجودة الشاملة أهمية كبيرة وذلك من كونها تمثل نهج شامل ومتكامل مرن وقابل للتغيير، والتزام المنظمات بتنفيذه يمكنها من تغيير السلوكيات الافراد العاملين فيها نحو مفهوم الجودة ورفع درجة اهتمام العمال بالعمل الجماعي وروح الفريق، وهذا يزيد من ارتباطهم بالمنظمة و انتمائهم إليها. كما يساعدها الدخول في وضع استراتيجيات تنافسية متكاملة لتطوير عمل المؤسسة وتمكين دراسة احتياجات العملاء والعمل على تلبية تلك الاحتياجات، خاصة في ظل العولمة وزيادة وعي وثقافة العملاء بأهمية جودة المنتج عند شراء سلعة أو طلب خدمة، كما يمكن أهمية إدارة الجودة العوده الشاملة لكثير من الاسباب قد يكون بعضها هو التغيير المستمر و المتسارع و الشامل لكل عناصر محيط المنظمة و المتمثلة فيما يلي:

أ- عولمة السوق:

والذي كان نتيجة لظهور بعض المنظمات والاتفاقات مثل الغات (الاتفاق العام بشأن التعريفات الجمركية والتجارة) واتفاقية التجارة الحرة لأمريكا الشمالية (نافتا)، التي ساهمت في تحرير التبادلات التجارية وفتح السوق الدولية، مما أدى إلى تصعيد القدرة التنافسية بين المنظمات، ونمو الكتل الاقتصادية.

ب- التطورات التكنولوجية:

تطور التقنيات الإنتاجية الحديثة.

ج- التطورات الاجتماعية:

مما أدى إلى تطور الحالة السلبية: في الأفراد مثل البحث عن تحقيق الذات والإشباع والرضا.

د- انتشار بعض الظواهر السلبية:

مثل خفض مستوى الجودة، وزيادة الوقت المخصص لعمليات الإنتاج والسيطرة عليها، وزيادة شكاوى العملاء والنقد.

هـ- عدم كفاءة وفعالية الأساليب الجزئية غير المتكاملة في تحسين أساليب الإدارة.

وهناك من يفضل تقسيم أهمية إدارة الجودة الشاملة حسب الجهة المستفيدة منها ، كالأهمية

بالنسبة للزبائن وللمنظمات الإنتاجية وللموظفين والعاملين في المنظمة و كما يلي :-
(هوفمان، 15، 2009)

(1) أهمية إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للزبائن :

تتميز الأسواق حالياً بالوفرة، وهذا ما أتاح للزبون حرية اختيار أفضل المنتجات والخدمات التي تحقق تناسباً بين الجودة والسعر، لذلك وجدت المنظمات نفسها مجبرة على التحكم ليس فقط في تكاليف منتجاتها وخدماتها بل حتى في جودتها، كما أن زبون اليوم أصبح أكثر وعياً إذا ما قورن بزبائن الأمس، وهذا نتيجة لتعدد عمليات الشراء وتغير السلوكيات والعادات الاستهلاكية بعد أن كانت بسيطة، إذ أن الزبون يهتم بمختلف المعلومات المتعلقة بالمنتج أو الخدمة، ويبحث ويتفحص أدق تفاصيلها، وقد وجدت المنظمات مخرجاً في تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة باعتباره المنهج الوحيد الذي يستجيب لمتطلبات الزبائن، ويعمل على إرضائهم وإبهارهم كما يقول الأمريكيون، ويقدم لهم ما لا يتوقعونه كما يقول اليابانيون.

وعموماً فإن أهمية الجودة بالنسبة للزبائن ترتبط بعاملين هما: (عقيلي ، 2009 ، 87)

1- عامل الرضا هو أنه لا يمكن لمنظمة الحفاظ على أو الاستمرار ما لم المنتجات التي تنتجها أو الخدمات التي تقدمها ذات جودة تلبي رغبات العملاء واحتياجاتهم، وبالتالي تحقق وتحوز رضاهم.

2- عامل الولاء حيث أن احتفاظ المنظمة بعميل موجود مسبقا وضامن ولائه لمنتجاتها أو خدماتها يكلفها خمس مرات أقل من اكتسابها لعميل جديد فضامن ولاء العملاء والاحتفاظ بهم مشروط بتقديم المنتجات والخدمات التي تلبي رغباتهم واحتياجاتهم، على أن تحقق تناسبا بين الجودة والسعر.

(2) أهمية إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للمنظمات :

عند اشتداد المنافسة بين المنظمات وازدياد التوجه نحو العولمة وتزايد غزو المنظمات للأسواق العالمية نتيجة للعدد الهائل من فرص الربح المتاحة لها، وعلى عكس الاعتقاد السابق السائد في الخمسينات من القرن الماضي والذي يعتبر تخفيض تكاليف الإنتاج هو السبيل لتحقيق التميز وزيادة الأرباح، اتجهت العديد من المنظمات إلى اعتماد أسلوب إدارة الجودة الشاملة، والذي يُمكنها من إنتاج منتجات وتقديم خدمات عالية الجودة منحتها قدرة تنافسية وتزيد من حصتها السوقية وتحسن ربحيتها.

وتظهر أهمية إدارة الجودة الشاملة للمنظمة في النقاط التالية: (الحداد ، 2009 ، 21)

1- مستوى الجودة من أهم التأثيرات على مزيج التسويق، مما يؤثر بدوره على حجم الطلب. عندما يتوفر مستوى الجودة المطلوب للمنتج أو الخدمة، سيقوم العميل بتكرار الطلب عليه وإقناع الآخرين به، وهنا تظهر أهمية استخدام شهادات الجودة لأغراض الدعاية من أجل الحصول على زبائن جدد واقتحام أسواق جديدة، وبالمقابل فإن عدم إيلاء الجودة الاهتمام اللازم من قبل المنظمة قد يؤدي إلى الإضرار بسمعتها، من خلال عدم رضا عملائها بمستوى جودة منتجاتها وخدماتها، وبالتالي تخفيض حصتها في الأسواق المحلية والعالمية ، وهذا ما يفرض على المنظمة ضرورة التأكد من منتجاتها وخدماتها عند إدخالها للسوق، فوجود عيوب في المنتجات أو الخدمات وإن كانت قليلة قد يفقد المنظمة ثقة زبائنها التي يصعب استرجاعها مرة أخرى، كما أن السمعة التي تبنيها المنظمة في وقت طويل وبصعوبة كبيرة قد تفقد في وقت قصير وبسهولة وتفقد معها الزبائن ، الذين ينصرفون إلى منتجات وخدمات المنظمات المنافسة.

2- تحقيق الربحية وزيادة القدرة التنافسية في السوق، حيث تعد الجودة من أهم الجوانب لإعطاء ميزة خاصة للمنتج أو الخدمة في ضوء الجودة العالية للمنتجات والخدمات المقدمة، وهو ما يعني للمنظمة تحقيق التميز من خلال توفير كل ما هو نادر وفريد من نوعه. وهذا ما يتطلب تجاوز الخصائص المادية للمنتجات ومواصفات الخدمات لتشمل كل ما يتعلق بالمنتج أو الخدمة، مما يؤثر على القيمة التي يتلقاها

العميل منها. لذلك ، من أجل تحقيق التميز ، يجب إشراك العميل ليكون جزءا نشطا في إنتاج المنتج أو تقديم الخدمة.

3- عدم وجود نتائج جيدة في تحمل المنظمة لتكاليف باهظة تؤثر سلبا على أرباحها وتدفعها النقدي، وربما حتى على بقائها في السوق، إذ أن ظهور وحدات معيبة في المنتجات أو عيوب في الخدمات له تكاليف باهظة داخل المنظمة وخارجها، وهي تكاليف مُضاعفه في الوقت والموارد المختلفة واليد العاملة والطاقات المستهلكة، بداية في إنتاج الوحدات المعيبة، وثانياً في استبدال أو إصلاح هذه الوحدات، وقد يضاف إليها تكاليف المسؤولية القانونية عن الجودة، وهي تلك التعويضات التي قد تدفعه المنظمة للزبائن مقابل الأضرار التي قد تسببها لهم منتجاتها أو خدماتها غير الجيدة، ويتزايد باستمرار عدد المحاكم التي تنظر في هذه المسائل وتحكم فيها.

(3) أهمية إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للعاملين :- (الدرادكه و الشبلي ، 2002، 63)

تقع مبادئ إدارة الجودة الكاملة على عاتق ومسؤولية العاملين في المنظمة بأكملها، وبالتالي تسعى إلى تعبئة وتشجيع العمل الجماعي، وتحقيق التحسين المستمر في الاتصالات مع الموظفين.

وتكمن أهمية إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للعاملين فيما يلي: (السلمي ، 2002 ، 44)

1- توافر بيئة عمل تشجع الابتكار وتزيد معدلات الإنتاجية، وطرح أفكار ورؤى تنموية لتحسين وتطوير إجراءات العمل.

2- رفع معدلات الرضا الوظيفي بين العاملين.

3- تقليل الوقت لإنجاز العمل.

4- تطوير وتبسيط إجراءات العمل.

5- سهولة قياس أداء الموظفين وفقا لمعايير واضحة.

6- رفع مستوى التعاون والتكامل بين الإدارات.

7- تدريب الموظفين على العمل بروح الفريق.

8- القضاء على المهام غير المجدية أو المتكررة.

9- رفع مستوى الثقة وزيادة الكفاءة العملية بين الموظفين والزبائن.

وانطلاقا مما سبق فإن أهمية أسلوب إدارة الجودة الشاملة تتأتى من الاعتبارات التالية:

- وهو نهج شامل للتغيير.

- تطبيقها يعني أن المؤسسة لم تعد تهتم بالعملاء الخارجيين فقط، بل تهتم أيضا بالعملاء الداخليين وتنتظر إلى أنشطتها وأقسامها ككل متكامل، مما يعني أن النشاط التسويقي أو القسم هو عميل للنشاط الإنتاجي وهكذا بالنسبة لبقية الأنشطة والإدارات، وبالتالي فإن جهود وتعاون العملاء هي النتيجة من الداخل والخارج.

ثانياً :- أهداف إدارة الجودة الشاملة :- (العويسات ، 2003 ، ص84)

هنالك الكثير من المفكرين يرون ان إدارة الوالمستهلكين. عبارة عن فلسفة تقوم على جُملة من الافكار و الأسس التي تسعى الى تحقيق مجموعة من الأهداف للمنظمة التي تساعد في تحقيق مكانه مميزه لها في سباق المنظمات في المنافسة الدولية ، و ذلك من خلال انتهاج الجودة في كل أعمال المنظمة و نشاطاتها و مهامها التي تساعد على تخفيض التكاليف ن ومن ثم إشباع رغبات الزبائن و حيازة رضاهم و رضا العاملين في المنظمة من خلال تلبية حاجاتهم و رغباتهم .

- 1- تحديد الحاجات والمتطلبات الحقيقية للزبائن والمستهلكين .
- 2- العمل على تلبية احتياجات هؤلاء العملاء والمستهلكين الذين لديهم سلع وخدمات تتوافق مع المواصفات وتطورها وفقا لاحتياجاتهم ورغباتهم.
- 3- توقع احتياجات العميل في المستقبل، والعمل على تليبيتها، من أجل جذب عملاء أكثر حدة، مع تشر إلى العملاء الحاليين.
- 4- تمكين المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية في الأسواق العالمية في ظل المنافسة الشديدة.
- 5- زيادة ربحية الشركة من خلال زيادة حصتها السوقية الناتجة عن إنتاجية المشترك، وتحسين الجودة في نفس الوقت.
- 6- تشجيع فكرة العمل الجماعي في المؤسسة.
- 7- إنتاج المنتجات بالطريقة الصحيحة منذ أول مرة من أجل تقليل كمية المنتجات التالفة، أو عدم الحاجة إلى إعادة توصيل، ثم يؤدي ذلك إلى خفض التكاليف.
- 8- الاهتمام بإدارة الوقت باعتبارها الطريقة التي تساعد على إنتاج المُنتج في الوقت المطلوب و الكمية المطلوبة ، لكي يتم تسليمها للزبائن في الوقت المناسب دون تأخير.
- 9- تهدف إدارة الجودة الشاملة الى ان يكون هنالك مرونة حتى تستطيع المنظمة مواجهة اي تغيرات يمكن ان تواجهها في سوق العمل أو رغبات الزبائن او البيئة الداخلية او البيئة الخارجية للمنظمة.

10- كما تهدف المنظمة الى رفع مستوى الإداء للموظفين في المنظمة من خلال العمل على تدريبهم ليتم اكتشاف و تطوير المهارات الكامنة لديهم .

ثالثاً:- خصائص إدارة الجَودة الشاملة :- (عبدالفتاح ، 2003 ، 55)

مما تقدم عن كل التعريفات و المفاهيم التي اوضحت فكرة إدارة الجَودة الشاملة فيما تقدم نستنتج بأن هنالك مجموعة من الخصائص المختلفة التي تميز ادارة الجَودة الشاملة ، وهذه الخصائص هي:

1- الجودة في إطار أسلوب إدارة الجَودة الشاملة لا تقتصر على جودة المنتج أو الخدمة فقط، بل تشمل أيضا جودة الأنشطة والعمليات والمنظمة ككل، مما يعني أن الجودة يتم دمجها في ثقافة المنظمة.

2- يمثل الأفراد معونة جيدة داخل كل وظيفة في المنظمة، وهم مسؤولون عنها مسؤولية كاملة، مهما كان موقفهم ومستوهم التنظيمي، حيث يصبح كل فرد مسؤولا عن جودة العمل الذي ينجزه والمجموعة التي ينتمي إليها، لأن الجودة هي قضية الجميع.

3- جميع وظائف المنظمة معنية بتحقيق الجودة. الجودة لا تعتمد على الوظائف المرتبطة مباشرة بالمنتج، ولكنها تشمل أيضا وظائف الدعم والإدارة والتسويق والموارد البشرية، بالإضافة إلى المهام الإدارية الأخرى.

4- تأخذ إدارة الجَودة الشاملة في الاعتبار جميع احتياجات وتطلعات العملاء، من حيث التكاليف والأوقات والأداء الجيد والجودة في المفهوم المحدد للعميل.

5- منع المشاكل بدلا من اللجوء إلى التصحيح والعلاج هو أحد أسس الجودة الكاملة، حيث أن كل وظيفة وتنظيم، جسديا وإنسانيا، موجه نحو التحسين المستمر.

6- إدارة الجَودة الشاملة هي إدارة تشاركية تعتمد على مواهب الإدارة والعمال لتحسين أداء المؤسسة بشكل مستمر.

7- إدارة الجَودة الشاملة هي طريقة إدارية تهدف إلى تلبية احتياجات المؤسسة مثل البقاء والمرونة وتحقيق أرباح مستقرة ومستقرة، من خلال التركيز على رضا العملاء ووضعها على رأس قائمة الأولويات.

8- إدارة الجَودة الشاملة تعتمد على فلسفات ومجموعة من المبادئ، هدفها السعي إلى تحسين وتطوير المنتجات في المنظمة.

9- إدارة الجَودة الشاملة تستخدم الطرق الحديثة والعلمية الدقيقة لاتخاذ القرارات الإدارية في المنظمات.

- 10- إدارة الجَودة الشاملة لا تركز على الجودة النهائية للمنتج، بل الاهتمام بكل مراحل إنتاج المُنتج.
- 11- إدارة الجَودة الشاملة تبتعد عن استخدام نظام الرقابة التقليدي، بل تعتمد على تنمية نظام الرقابة الذاتي لدى الموظفين.
- 12- كما تهتم بجميع نواحي المنظّمة، بمعنى أنها تهتم بجميع الإدارات والأقسام فيها.

الفصل الثالث

الإطار النظري للميزة التنافسية

1.3: الميزة التنافسية (خصائصها، أنواعها، عناصرها)

في عصر العولمة و ما رافقها من تحرير للتجارة الدولية ومن ثم فتح الحدود و الاسواق من خلال قوانين منظمة التجارة العالمية و الذي جعل الكثير من الدول تُعاني من الحجم الكبير للسلع الأجنبية المتدفقة عليها مما أجبر المنظمات الإنتاجية و الخدمية في تلك الدول على دخول حيز المنافسة و مواجهة التحديات و كان لزاماً عليها ان تتبنى استراتيجيات تنافسيه تجعلها تتميز عن المنظمات الاخرى و تمنحها قوة تسويقيه اضافيه تساعد في تجاوز نقاط الضعف الذي يمكن ان تعيشها المنظمة من جهة ، و من جهة اخرى تساعد المنظمة على مواجهة التحديات الخارجية من المنظمات الإنتاجية الأجنبية . (بريش ، 2005 ، 16)

لذا فإن الميزة التنافسية تُعتبر ثورة حقيقية في مجال إدارة المنظمات و وسيلة مهمة تساعد المنظمة على تحقيق النجاح المستمر بأعمالها و التفوق على المنافسين الاخرين لها في مجال عملها و كذلك في عملية استمرار المنظمة في المحافظة على توازنها اتجاه الاطراف الاخرى في السوق . (عثمان ، 2003 ، 45)

وبهذا فإن إدارات المنظمات أخذت تعمل بشكل دؤوب و فعال في سبيل اكتشاف المزيد من الفرص التنافسية لكون لكل منظمه وسائلها الخاصة التي تميزها عن المنظمات المنافسة لها و تجعلها تحتفظ بمركز قوي في سوق المنافسة ، ومن المعروف ان من اكثر الطرق المستخدمة لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة ألا و هي العمل على خفض تكاليف و عدم رفع الاسعار ، كما ان للميزة التنافسية بُعدان أساسيان ، اولهما يُعتبر بعداً داخلياً للمنظمة المعنية لكون يعتمد على ما متوفر من إمكانيات و إداء و موارد للمنظمة و هنا على إدارة المنظمة ان تأخذ ذلك بنظر الاعتبار و توجه له اهتمامها بالشكل الذي يمنح المنظمة قدرات إضافية في موضوع الميزة التنافسية ، ومثال ذلك ما يتوفر داخل بيئة المنظمة من مكائن متطورة و

معدات حديثه و مهارات متخصصة دقيقه للعاملين المحترفين فيها فضلاً عن إمكانيات العاملين في قسم التسويق و قدرتهم على إقناع الزبون بالإنتاج المطروح في السوق من قبل المنظمة فكل هذه الفقرات تُعبر عن مدى تمتع المنظمة بقدرات ذاتيه داخلية تجعلها قادره على المنافسة ، و ثانيهما بُعداً خارجياً و الذي نعني به ما تتوفر لدى المنظمة المعنية من قُدرات على مواجهة المنظمات الاخرى في السوق معتمده على قوتها الذاتية من جودة للمنتج و الإداء المثالي العالي المستوى الذي يكون قادر على الثبات بوجه المنافسين على اختلاف انواعهم و مدى قدرة المنظمة على المواجهة او حتى التصادم معهم ، و الميزة التنافسية أخذت اهميتها من التطورات التي شهدها العالم ككل و جعل حدة المنافسة بين المنظمات عالية جداً لكي تحصل كل منهم على مكان لها في السوق العالمي يُمكنها من الحصول على حصه دائميّه فيه تُساعد المنظمة على الاستمرار في عملها ، من هنا يتمكن ان تقول ان الميزة التنافسية أصبحت حاجه ضرورية و ليست خيار مفتوح للمنظمة لكون أصبح من الضروري الاهتمام بميزة تنافسية مستدامه تضمن مكانه جيده للمنظمة في السوق ، و هذا ما تسعى له معظم المنظمات الإنتاجية و الخدمية لبلوغه . (علوان ، 2009 ، 106)

أولاً : - مفهوم الميزة التنافسية :- (الخصيري ، 2000 ، 42)

كما بينا فيما سبق فإن مفهوم الميزة التنافسية أصبح من المفاهيم التي تُستخدم بشكل كبير من قبل المنظمات الاقتصادية في الوقت الحاضر ، وذلك بعد ان أدركت المنظمات حجم التهديدات التي يُمكن ان تتعرض لها سواء في بيئتها الداخلية او الخارجية وهذا ما وضعها فب مكان حرج يفرض عليها ان ترسم الاستراتيجية الخاصة بها للعمل على تعزيز قدراتها و إيجاد ميزة تنافسية تستطيع فيها المواجهة في السوق التنافسي و تمنحها قوة أكبر في السوق ، من هنا صارت الميزة التنافسية من المتطلبات الاساسية لأي منظمه تسعى للبقاء في السوق و إدامة نجاحها و ذلك من خلال العمل الدؤوب و المستمر على إيجاد او ابتكار كل ما هو جديد يمكن ان يمنحها ميزة تنافسية جديده لم يسبق ان حصلت عليها منظمه اخرى ، فضلاً عن أن أي ميزة جديده للمنظمة تساعدك كذلك في تجاوز نقاط الضعف التي ظهرت او قد تظهر في إداء المنظمة و جعلها جاهزة و قادره على المنافسة دوماً.

و مع ذلك فإن مفهوم الميزة التنافسية لا يمكن حصره او تحديده لكون يختلف من مكان الى اخر و من منظمه الى اخرى ، و ذلك لا نه يعتبر كمقياس للأداء المتميز للمنظمة في بيئتها الداخلية و في السوق عندما تُقارن مع منظمات اخرى فاختلاف الاداء بين المنظمات سيجعل من مفهوم الميزة التنافسية يختلف من منظمة الى اخرى ، كما يعتمد كذلك على مدى قُدره المنظمة على حصولها على حصه في سوق المنافسة و مدى قُدرتها على الاحتفاظ بمركزها التنافسي في السوق ، لذا فإن الكثير من المفكرين يُقيمون مركز المنظمة بأنها وصلت الى ميزة تنافسية جديده من خلال مراقبة مدى قُدره المنظمة على الاستمرار

في المنافسة في السوق و مدى قدرتها على تحقيق معدلات مبيعات عالية و بالتالي تحقيق معدلات ربح عالية فضلاً عن اجواء الاستقرار و استمرارية العمل اليومي الطبيعي داخل المنظمة ، أي إن الميزة التنافسية هنا تعني مدى توفر العناصر الاساسية التي تُتيح للمنظمة تمتعها بهذه الميزة بحيث يمنحها الاستمرارية و المطاولة في سوق المنافسة . (كريش ، 2000 ، 52)

لذا فإن حالة الميزة التنافسية من الممكن ان تقول ان المنظمة وصلت الى المرحلة التي لديها فيها ميزة تنافسية عندما نرى ان المنظمة استطاعت ان تبتكر طرق جديدة للمنافسة اكثر فعالية من الطرق التي تستخدمها المنظمات الاخرى ، و حيث يمكن لهذه المنظمة ان تُجسد ما ابتكرته من طرق جديدة للمنافسة في الواقع العملي في سوق المنافسة ، و غالباً ما تكون هذه الميزة التنافسية جديدة أي لم يسبق لأي منظمة اخرى ان تعرفت عليه او استخدمته مما سيجعل المنظمة المبتكرة لهذه الميزة التنافسية الجديدة منفردة بميزتها ، مما يجعلها فعلاً متفوقه على أقرانها من المنظمات الاخرى و متميزة عنهم جميعاً .

ثانياً :- خصائص الميزة التنافسية :- (Porter , 1993 , 85)

لكي نستطيع التعرف على الفوائد التي من الممكن ان نجنيها من التطبيق الفعلي لمفهوم الميزة التنافسية علينا أن نأخذ في الاعتبار ضرورة وجود التناسق في كل منظمه من خلال تركيز جهود المنظمة للاعتناء بالزبائن و الاحتفاظ بهم ، لذا هذا يجعلنا ان نتفهم ما هي خصائص الميزة التنافسية و ما يمكن ان نحصل عليه من عوائد نتيجة تطبيقها ، ومن خصائص الميزة التنافسية هي :-

- 1- أن يكون العمل فيها بصورة مستمرة وليس لفترة زمنية معينة فقط أي ان تنتهج المنظمة فكرة الميزة التنافسية المستدامة لكي تعطي الميزة التنافسية نتائج إيجابية .
- 2- أنها قادره على الموائمة بين ما تمتلكه المنظمة و إمكانات و موارد و بين ما متوفر لها من فرص نجاح ضمن البيئة التي تعمل بها .
- 3- أي أن الميزة التي تعمل بها المنظمة تتبع من البيئة الداخلية للمنظمة و تميزها عن غيرها من المنظمات تكون قادره على تحقيق قيمة للمنظمة المعنية .
- 4- أن الميزة التنافسية تكون قادره على مواكبة التطورات الفنية و التكنولوجية التي تحدث في العالم و التي تنتهجها المنظمة توضح فيها قدراتها التي تتمتع بها و ما تحتويه المنظمة من موارد .
- 5- كلما كانت الميزة التنافسية للمنظمة واضحه و ذات قيمة عالية كلما كانت وسيله جذب للعاملين المحترفين و أصحاب الخبرات الذين يعملون في المنظمات الاخرى و الذين سيحاولون الوصول الى هذه المنظمة المعنية للعمل فيها لكون هذه الميزة التنافسية ستكون قادره على إعطاء انعكاس لما يتمتعون به

من قدرات و مهارات استثنائية و من خلالها سيستطيعون تحقيق احلامهم العملية من خلال ابتكاراتهم ووضع استراتيجيات جديدة للمنظمة.

6- من المهم عند الحديث عن الميزة التنافسية فقط يجب ان تتوافق مواصفات هذه الميزة مع الاهداف الرئيسية للمنظمة التي وضعتها عند تأسيسها من أجل تحقيق النتائج التي تسعى المنظمة للوصول اليها و الحصول عليها .

7- على الميزة التنافسية ان تتمتع بقدر عالي من المرونة أي ان من الممكن ان تستجد لدى المنظمة ميزة تنافسية جديدة قد تحل محل الميزة التنافسية الاقدم وفقاً لمصلحة المنظمة و تغيرات ظروف سوق المنافسة الخارجية او وفقاً للبيئة الداخلية للمنظمة التي قد يطرأ عليها تغير في طبيعة مواردها و إمكاناتها المادية وقدراتها على الإداء العملي المتميز .

8- من خلال الميزة التنافسية تستطيع المنظمة الاستمرارية في تحقيق الاهداف التي رسمتها إدارة المنظمة او الغايات التي ترنو للوصول اليها و هذا بالتالي يمنح المنظمة القدرة على بناء خطط استراتيجية بعيدة المدى و تمنحها القدرة على استدامة الميزة التنافسية لها .

9- أن الحصول علالأقل:التنافسية يجعل مفاصل المنظمة المختلفة تسعى بصورة مستمرة الى العمل الدؤوب لضمان استدامة هذه الميزة فضلاً عن أن الميزة تجعل هنالك تحفيزاً مستمراً لكل العاملين في المنظمة لبذل المزيد .

مما تقدم نرى إن الميزة التنافسية تتميز بالمرونة و الرؤية البعيدة المدى في رسم الخطط الاستراتيجية من خلال قدرتها على مواكبة التطورات الفنية و التكنولوجية عالمياً بما يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها و غاياتها التي تأمل الوصول اليها .

ثالثاً :- أنواع الميزة التنافسية :- (مصطفى ، 2004 ، 83)

يمكن تمييز مؤسسات الأعمال باتباع استراتيجيات التميز المختلفة لتحقيق النوعين التاليين من الميزة التنافسية، وهما:

1- ميزة أقل تكلفة:

ويمكن التمييز بين ذلك: أن يكون لها أدنى ميزة من حيث التكلفة والحصول عليها يقوم على التحكم في عوامل تطوير التكاليف، حيث أن السيطرة الجيدة تركز على رصد التعليم بحيث لا ينبغي أن يكون نتيجة للتركيز على تكاليف العمالة فقط، ولكن ينبغي أن تتجاوز ذلك إلى تكاليف النفقات وغيرها من الأنشطة المنتجة للقيمة.

2- ميزة مميزة:

تختلف المؤسسة عن منافسيها عندما تكون قادرة على امتلاك خصائص فريدة تجعل العميل يرتبط بها، وحتى يتم الحصول على هذه الميزة ، فإنها تستند إلى عوامل تسمى عوامل التفرد ، ومن بينها الاختلاف في التعلم وتأثيرات ترجمتها. بحيث يمكن أن يكون تفرد نشاط معين هو النتيجة عندما يتم ممارسة التعلم بشكل جيد ويمكن تعلم جودة الاتساق في عملية الإنتاج ، ومن ثم يمكن أن يؤدي التعلم الذي يتم إتقانه بشكل شامل إلى التميز المستمر.

رابعاً:- عناصر الميزة التنافسية :- (بوشناف ، 2002 ، 93)

لكي نستطالطبيعية:لميزة التنافسية و الاستفادة من وجوده للمنظمة بشكل صحيح يجب ان نعمل على توفير عدد من العناصر الاساسية و جعلها متكامل و تتفاعل فيما بينها لكي تستطيع ان تصل الى إيجاد ميزة تنافسية خاصه بالمنظمة المعنية ومن هذه العناصر:-

1- الموارد الطبيعية :

من المعروف ان توفر الموارد في بلد ما أو توفرها لمنظمة ما هو عمل مهم ، أي أن تتوفر لديها العديد من الموارد الطبيعية و لكن على الرغم من ذلك نرى في الوقت الحاضر إن توفر هذه الموارد لم يعد عاملاً حاسماً في الحصول على أو تحقيق ميزة تنافسية و ذلك بسبب التغيرات و التطورات التكنولوجية العالمية و التي أفرزت مسألة مهمة بأن هنالك دول أصبحت لها ميزات تنافسية لها و للمنظمات العاملة فيها على الرغم من إن هذه الدول لا تمتلك الكثير من الموارد أو لا تمتلكها تماماً ، في حين هنالك دول و منظمات تتوفر لها انواع كثيره و كميات كبيره من الموارد و لكنها لم تستطع تحقيق أي ميزة تنافسية ، مما جعل البعض يعتقد أن توفر الموارد الطبيعية لا يعتبر عنصر ضروري ممكن أن يعطي تأثير فاعل للحصول على ميزة تنافسية .

2- الموارد المالية :

في السالتكنولوجي:ل التي تمتلك رؤوس اموال تكون قادره على استثمارها و الحصول على ميزات تنافسية خاصه بها تنافس بها و لكن العولمة الاقتصادية و منظمة التجارة العالمية التي ساعدت على فتح اقتصاديات دول العالم لبعضها البعض والذي ساعد في انتقال الاستثمارات من استثمارات محلية الى استثمارات خارجية في دول اخرى فعلا سبيل المثال تم تشكيل الشركات المتعددة الجنسيات التي أصبحت تمتلك مقرات لها في عدة دول في وقت واحد وهذا ما سهل انتقال رؤوس الاموال و الاستثمارات من الدول الرأسمالية او الغنية التي تتمتع بموارد مالية كبيرة الى الدول النامية التي تعاني من شحة في رأس المال و بالتالي أصبحت هنالك شركات داخل هذه الدول النامية تملك ميزة تنافسية في السوق العالمي .

3- التطور التكنولوجي :- (أبو بكر ، 2003 ، 85)

في كثير من الاحيان يلعب العامل التكنولوجي دوراً أساسياً في اقتصاديات الدول المختلفة لما له من تأثير في تحسين الكفاءة الإنتاجية و زيادة معدلات الإنتاجية و بالتالي يمنح المنظمة ذات التكنولوجيا المتطورة و المحدثه بصورة دائمة يمنحها القدرة على الحصول على ميزة تنافسية من خلال استخدام التكنولوجيا في إيجاد طرق إنتاج جديدة قادرة على التعامل بحرفية فمن الممكن مثلاً زيادة الإنتاجية مع الاحتفاظ بنفس مستوى استخدام المواد الاولية دون زيادة ، و لكن بعد التطور التكنولوجي الذي وصل لكل دول العالم لم يعد العامل التكنولوجي عامل حاسم في إحداث ميزة تنافسية لكون ستستطيع الكثير من الدول أو حتى على مستوى المنظمات من الحصول على التكنولوجيا المتطورة و بالتالي ستفقد الاخرين قدرة الحصول على ميزة تنافسية من خلال هذا العامل المتغير و المتطور .

4- الايدي العاملة :

يلعب المورد البشري دوراً مهماً في كثير من مفاصل المنظمات المختلفة و لكن عندما يكون هذا المورد البشري يمتلك أو قادر على الحصول على تعليم متميز و متقدم يمنحه الخبرة العملية و المهارة المحترفة مما يمنح المنظمة التي يعمل فيها بُعداً استراتيجياً مهماً قادر على منح هذه المنظمة الميزة التنافسية الخاصة بها ، و قد يُعتبر هذا المورد البشري المحترف من المصادر غير الملموسة و التي تلعب دوراً كبيراً في ابتكار التكنولوجيا المتطورة و كذلك استخدامها في الواقع الفعلي ، بالإضافة الى أنّ هذه التكنولوجيا المبتكرة تعتبر عنصر غير قابل للتقليد بصورة سريعة و يحتاج الى فترة زمنية لحين الانتباه الى ان هذه التكنولوجيا الجديدة تحقق او تلعب دور أساسي في زيادة معدلات و كفاءة الإنتاجية في المنظمة المعنية ، لذا فإنّ عملية تقليد هذه التكنولوجيا من قبل المنظمات المنافسة تحتاج الى وقت ليس بالقليل ، مما يمنح المنظمة السباق في استخدام هذه التكنولوجيا فرصة مناسبة لاستغلال هذه الميزة التنافسية لصالحها في الحصول على الايرادات العالية أو في التوسع في السوق على حساب المنظمات الاخرى .

2.3: الميزة التنافسية (مصادرها، محدداتها، معايير الحكم على جودتها)

أولاً:- مصادر الميزة التنافسية:- (نصيب، 2002، 72)

تمتلك الميز الخارجية: العديد من المصادر للحصول عليها و تتراوح هذه المصادر بين مصادر من خارج المنظمة و مصادر من داخل بيئة المنظمة أي أنها لا تعتمد على مصدر واحد وهي التي تمثل مصدر التفوق الذي تحصل عليه المنظمة بتحقيق الميزة التنافسية لها و لذلك تحاول المنظمة انتهاز التعددية في المصادر قد تصل الى العمل على الحصول على مجموعه متكاملة من العوامل لضمان الحصول على ميزة تنافسية تجعل المنظمة تمتلك كل مصادر القوة التنافسية في السوق وهذه المصادر هي :-

أ- المصادر الخارجية :

و نقصد بها مجموع الصفات التي تميز المنتجات التي تُنتجها منظمة معينة ، والتي تعني شيئاً كبيراً بالنسبة للزبون لكونها كثيرة و متعددة ، كالرسوم الملائمة ، الفوائد الكبيرة التي يمكن الحصول عليها من المَنتج ، و كذلك الاسعار المناسبة للمُنتج ، فضلاً عن عدد آخر من المؤشرات التي يمكن من خلالها ان يجعلها الزبون كمعايير لتقييم السلعة و جودتها ، و التي يمكن بالتالي ان تمنح المنظمة ميزة تنافسية تميزها في السوق الخارجية عن غيرها من المنظمات و التي تستطيع المنظمة استغلالها أو الاستفادة منها ، كفرص جديده و ميزات اضافية تحصل عليها المنظمة ، مثل ظروف العرض والطلب على المواد الخام والموارد المالية والموارد البشرية المهنية والمؤهلة لاستخدام التكنولوجيا المتطورة في المنظمة .

ب- المصادر الداخلية :- (عبود ، 1999 ، ص9)

وهي مصادر القوة التي تكون عادةً موجودة ضمن بيئة المنظمة الداخلية من خلال قدرة المنظمة على التحكم بالتكنولوجيا المتطورة في أجهزتها و الابتكارات المتجددة و مدى توفر الموارد الملموسة و غير الملموسة كعوامل الانتاج الاساسية المتعارف عليها و امتلاك الطاقة و المواد الاولية ، والقدرة على التعرف على احتياجات و رغبات الزبائن ، و المكان الملائم لطرح الانتاج ، فضلاً عن النظم الادارية الداخلية المستخدمة و أساليب التنظيم الاداري ، و مدى قوة العلاقة المتبادلة مع الزبائن و نظراً لكثرة المصادر الداخلية للميزة التنافسية داخل المنظمة سنحاول توضيح بعض من هذه المصادر الداخلية حسب أهميتها من أجل منح المنظمة القدرة التنافسية الكافية و من هذه المصادر هي :

1- الابتكار:

الابتكار هو أحد مصادر الميزة التنافسية للمنظمة، ويمكن اعتباره مصدراً متجدداً للميزة والأسبقية نحو القدرة التنافسية. يرتبط نمو أي مؤسسة وقدرتها على المنافسة بالبحوث والابتكار. وفي هذا السياق، تخصص الجزائر حوالي 0.25% من الناتج القومي الإجمالي للبحث، في حين تخصص تونس والمغرب 1%.

2- الإبداع:

التراجع المتزايد في عدد المنظمات مصحوباً بزيادة هائلة في المنافسة على المنتجات. على المستوى الوطني والعالمي ، مما أدى إلى تصعيد اهتمام المؤسسات بالإبداع والتركيز عليه إلى درجة اعتباره من الأولويات التنافسية الدنيا إلى جانب السعر والجودة ، وأصبحت القدرة على الابتكار مصدراً متجدداً للميزة التنافسية... مثال: سميت شركة الخطوط الجوية البريطانية ، التي استخدمت الدرجة الرابعة على متن الطائرة ، بـ "المسافر العالمي الجديد"

3- الوقت:

يعتبر الوقت، سواء في إدارة الإنتاج أو إدارة الخدمة ، ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كانت عليه في الماضي. إن تحقيق العميل بشكل أسرع من المنافسة ميزة تنافسية ، وهنا نشير

أهمية الوقت في تحقيق الميزة التنافسية هي كما يلي: (عبد المحسن ، 2002 ، 92)

أ- تقليل الوقت اللازم لتسويق المنتجات الجديدة عن طريق تقصير دورة حياة المنتج.

ب- تقليل زمن الدورة الإنتاجية.

ج- تقليل وقت الدورة للعميل (الفترة بين طلب المنتج والتسليم).

د- الالتزام بجدول الجودة لتوريد المكونات الداخلة في عملية الإنتاج.

هـ - ضمان الأداء الصحيح من المرة الأولى وتجنب الأخطاء.

4- مركز العمليات:

يتم تحقيق الميزة التنافسية من خلال تطوير الموقع التشغيلي من خلال نقل ونقل خدمة إلى مركز تشغيلي جديد، مثل تزويد الشركات الاستشارية بخدمات تناسب احتياجات عملائها مع التركيز على عنصر الجودة العالية كمركز تشغيلي جديد، وبالتالي يمكن تمييز المنظمة في مركزها التشغيلي على مستوى أعلى من المنافسين في مجال السعر والتكلفة ويثبت ذلك بوضوح.

5- الانسجام بين التكلفة والطلب: (السفاف، 2005، 108)

ويعتبر هذا المصدر ميزة تنافسية دائمة أكثر أهمية إذا تمكنت المنظمات من خفض تكاليفها وزيادة الطلب على خدماتها في شكل أسعار منخفضة ومن خلال توفير مستوى عال من الخدمات.

6- التميز المعلوماتي:

تقديم الخدمات للعملاء في أفضل المواقع، من خلال إجراء تغيير في ميزاتهم وتميزهم المكاني لتصبح ميزة تنافسية، على سبيل المثال وضع أجهزة الصراف الآلي في المجمعات التجارية، وهذا يعطي البنك ميزة التميز المكاني عن منافسيه من خلال استكمال معاملات عملائهم تلقائياً وفورياً، وبالتالي إلغاء ميزة عدم القدرة الخدمة قابلة للفصل.

7- العلاقة مع العملاء:

يمكن للمنظمة الحصول على ميزة تنافسية من خلال علاقاتها الدائمة مع عملائها، وتؤدي هذه العلاقات إلى الاحتفاظ بالعملاء الحاليين، وخفض تكاليف الحصول على عملاء جدد، وزيادة ولائهم للمنظمة، التي

تصبح أكثر دراية باحتياجاتهم وتوقعاتهم، وبالتالي تولد من إدارة المعرفة التسويقية التي تربط مهارات التسويق والعلاقات مع العملاء من أجل تمكين المنظمة من البقاء في إطار المنافسة والحفاظ على مركزها التنافسي في السوق.

8- تكنولوجيا المعلومات:

وتركز المنظمات على تكنولوجيا المعلومات كمصدر لتحقيق التميز الذي يؤدي إلى خفض التكاليف، والاستجابة السريعة لتغيرات السوق، وتحسين جودة الخدمة.

9- المعرفة:

إن المنظمات الناجحة هي التي يتم إنشاؤها مسبقاً المعرفة الجديدة وتتحقق من خلال التكنولوجيا الجديدة، الطرق والسلع والخدمات.

و مع ذلك فهناك أيضاً من يعتقد ان الميزة التنافسية تمتلك العديد من المصادر لتحقيقها، و التي يكون معظمها من البيئة الداخلية للمنظمات، وتختلف هذه المصادر حسب حجم المنظمة ومجال عملها، وفيما يلي مجموعة من المصادر المختلفة للميزة التنافسية حسب هذا الرأي:- (عبيدات، 2009 ، 67)

أ-إيجاد شبكات توريد وتوزيع ذات فعالية وكفاءة عاليتين، وبشكل يضمن ولاء المورد والموزع.

ب- بناء صورة جيدة للمنتجات، والعمل على خلق قيمة وولاء للعلامة التجارية.

ج- اعتماد استراتيجية تسويقية مناسبة وفعالة.

د- استخدام تكنولوجيا متطورة، والعمل على مواكبة التكنولوجيا قدر الإمكان.

هـ- الاستخدام الامثل للموارد المتاحة بمختلف أنواعها.

ح- البحث عن الفرص التسويقية، والعمل على استغلالها بشكل سليم وفعال.

مما سبق يتضح أن تحقيق التنافسية:فسية للمنظمات يتم من خلال تحديد الاحتياجات والرغبات التي يرغب الزبائن في إشباعها، والعمل على تطوير استراتيجية تنافسية فعالة لمواجهة المنافسين.

ثانياً:- محددات الميزة التنافسية:

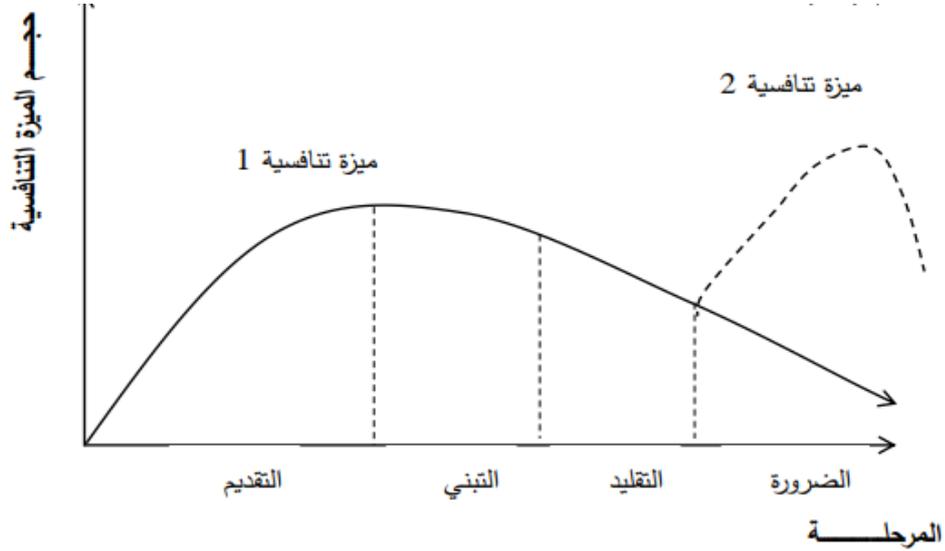
تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة متغيرين أو بعدين هامين هما حجم الميزة التنافسية ونطاق المنافسة

أو السوق المستهدفة، على النحو التالي: (مرسي، 1998 ، 85)

1- حجم الميزة التنافسية: تتحقق الميزة التنافسية بميزة الاستمرارية إذا تمكنت المنظمة من الحفاظ

على ميزة أقل تكلفة أو تمييز المنتج في مواجهة المنظمات المتنافسة، وبشكل عام، كلما زادت الميزة، كلما

زادت الجهود التي يتطلبها ذلك من المنظمات المتنافسة للتغلب عليه أو تقليل تأثيره، وكما هو الحال مع دورة حياة المنتجات الجديدة، فإن الميزة التنافسية لها دورة حياة تبدأ أيضا بمرحلة التقديم السريع أو النمو، تليها مرحلة الاعتماد من قبل المنظمات المتنافسة، ومن ثم مرحلة الركود في حالة تقليد المنظمات المتنافسة ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها وأخيرا، مرحلة الضرورة، أو بعبارة أخرى، الحاجة إلى تقدم تكنولوجي جديد لخفض التكلفة و / أو تعزيز ميزة التمايز المنتج، ومن هنا تبدأ المنظمة لتجديد وتطوير وتحسين الميزة الحالية أو خلق ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك أو العميل.



رسم توضيحي 2: دور حياة الميزة التنافسية

المصدر: نبيل مرسى، 1988، الميزة التنافسية في مجال ادارة الاعمال، الدار الجامعية للنشر، مصر، ص86.

و كما بين التقديم: دورة حياة الميزة التنافسية تمر بأربع مراحل و هي كالآتي :- (كريش، 2000، 71)

أ- مرحلة التقديم :

في هذه الالتبني: قوم المنظمة بإنزال ميزتها التنافسية المحققة إلى السوق، حيث تعرف مع مرور الزمن انتشارا أكثر فأكثر بسبب قبولها من قبل المستهلكين و غياب المنافسة أو التأخير في رد فعل المنافسين ، وبالتالي تحقق المنظمة دخلا جيدا.

ب- مرحلة التبني :

تمثل هذالتقليد: بداية تعرف المنافسين على هذه الميزة ومحاولة تقليدها أو تحسينها، هنا تعلمون ميزة تنافسية مستقرة نسبيا من حيث انتشار.

ج-مرحلة التقليد :

تمثل هذه المرحلة والاستمرار بضح لرد فعل المنافسين، كما يبدأ حجم الميزة التنافسية في التراجع شيئا فشيئا إلى الركود، ويتوجب على المنظمة تطوير وتحسين ميزتها التنافسية حتى تتمكن من البقاء والاستمرار .

د- مرحلة الضرورة:

وهنا تأتي الحاجة إلى تطوير وتطوير الميزة التنافسية بسرعة ، وإلا فإنه محكوم عليه بالزوال ، أو لخلق ميزة جديدة على القواعد التي تختلف تماما عن القواعد القائمة.

2- نطاق المنافسة أو السوق المستهدفة:

ويعكس النطاق مدى أنشطة المنظمة وعملياتها من أجل تحقيق مزايا تنافسية. ويمكن لنطاق النشاط على نطاق واسع أن يحقق وفورات في التكاليف على المنظمات المتنافسة. ومن الأمثلة على ذلك الاستفادة من توفير مرافق إنتاج مشتركة، وخبرة تقنية واحدة، باستخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات السوق المختلفة. ، أو في مناطق مختلفة، أو صناعات مترابطة، وفي هذه الحالة تتحقق وفورات النطاق، خاصة في حالة تداخل العلاقات وتشابكها بين قطاعات السوق أو المناطق أو الصناعات التي تغطيها عمليات المنظمة ، ومن ناحية أخرى، يمكن للنطاق الضيق أن يحقق الميزة التنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق محدد وخدمته بأقل تكلفة أو إنشاء منتج مميز له. هناك أربعة أبعاد محددة لنطاق المنافسة تؤثر على الميزة التنافسية: قطاع السوق، والنطاق الرأسي، والنطاق الجغرافي، ونطاق الصناعة، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول 7: الأبعاد المحددة لنطاق التنافس

التعريف أو الشرح	نطاق التنافس أو السوق
يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء الذين يتم تقديم الخدمات ، وهنا يتم الاختيار بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة السوق بأكملها.	نطاق القطاع السوقي Segment Scope
وهو يعكس مدى أداء المنظمة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا تبعا لمصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء). قد يحقق التكامل الرأسي العالي مقارنة بالمنافسين مزايا انخفاض التكلفة أو التمييز ، ومن ناحية	النطاق الرأسي Vertical Scope

أخرى ، يتيح التكامل مرونة أقل للمنظمة لتغيير مصادر العرض (أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأسي الأمامي).	
وهو يعكس عدد المناطق الجغرافية أو البلدان التي تتنافس فيها المنظمة، والنطاق الجغرافي للمنظمة يتيح للمنظمة تحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في توفير نوع واحد من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة (تأثير تقاسم الموارد). وهي تعمل حالياً على نطاق عالمي أو عالمي، وتقدم منتجاتها أو خدماتها في كل ركن من أركان العالم.	النطاق الجغرافي Geographic Scope
وهو يعكس مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل المنظمة في ظلها. ومن شأن وجود روابط بين مختلف الأنشطة عبر عدة صناعات أن يخلق فرصاً لتحقيق العديد من المزايا التنافسية. ويمكن استخدام نفس المرافق أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات في مختلف الصناعات التي تنتمي إليها المنظمة، على سبيل المثال. على سبيل المثال، تحصل شركة بروكتور وغامبل على وفورات أو وفورات كبيرة من مختلف الصناعات التي تعمل فيها، حيث أن العديد من منتجاتها مستهلكة وتشارك في أنشطة الشراء والإنتاج ومنافذ التوزيع.	نطاق الصناعة Industry Scope

المصدر: د. نبيل مرسي خليل ، مصدر سبق ذكره ،87.

ثالثاً: - معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية: - (مرسي، 1998، 89)

هنالك عدد من التنافسية: لتي يمكن من خلالها الحكم على مدى جودة الميزة التنافسية التي تحصل عليها المنظمة و نوعيتها و هذه المعايير هي كالآتي:

1- مصدر الميزة التنافسية :

حيث يمكن ان يكون مصدر المنخفضة:نافسية وفق درجتين هما :-

أ-ميزة تنافسية من مرتبة المنخفضة:

مثل انخفاض تكلفة القوة العاملة والمواد الخام.

ب-ميزة تنافسية من مرتبة مرتفعة:

مثل التكنولوجيا المتطورة المستخدمة.

2- عدد مصادر الميزة التنافسية التي تمتلكها المنظمة:

ان اعتماد الميزة التنافسية الواحدة تؤدي الى القدرة التنافسية، كاعتمادها على انخفاض تكلفة المواد الخام، في حين أنه من الصعب تقليد الميزة التنافسية عندما تكون هناك مصادر متعددة.

3- درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة التنافسية:

يجب على المؤسسات أن تسعى لخلق مزايا جديدة وأسرع، قبل المنافسين محاكاة الميزة التنافسية الحالية، ويجب أن تخلق مزايا تنافسية جديدة من أجل عالية.

رابعاً :- أهداف المنظمة في اكتساب الميزة التنافسية :- (الحضيبي 2000، 23)

هنالك الكثير من الاهداف التي تسعى المنظمات الى تحقيقها من خلال اكتسابها للميزة التنافسية ، ومن هذه الاهداف :

1- تسعى المنظمة الى إيصال الزبون الى قناعة بأن المنتجات التي تنتجها تحمل صفة التميز عن ما تقدمه غيرها من المنظمات المنافسة .

2- العمل على جعل الميزة التنافسية فرصة مواتية للمنظمة من أجل خلق فرص تسويقية جديدة تتناسب و الميزة التنافسية التي تحصل عليها المنظمة .

3- حصول المنظمة على الميزة التنافسية يفتح امامها المجال واسعاً لاقتحام أسواق جديدة لم تكن لتطرقها سابقاً ، فضلاً عن إمكانية التواصل مع مجموعة جديدة من الزبائن لم تتعامل معهم من قبل ، و بالتالي منح المنظمة القدرة و التميز في إنتاج نوعية جديدة من السلع و الخدمات ل طرحها في الاسواق المحلية و الدولية .

4- أن امتلاك الميزة التنافسية يعني للمنظمة انها ستستطيع تحسين مكانها في السوق و الحصول على حصة في السوق اكبر مما سيمنحها فرصة مواتية لزياده في مبيعاتها ، ومن ثمّ زيادة في الأرباح التي تحققها نتيجة التميز الجديد في إنتاجها .

5- تحقق هدف المنظمة في الحصول على الميزة التنافسية يمنح المنظمة قدرة أكبر على التنبؤ و على إمكانية تكوين رؤيه مستقبلية جديدة للسعي لتحقيق المزيد من الاهداف التي تنوي المنظمة الخوض فيها للحصول على فرص جديدة و كبيرة لتسويق منتجاتها.

6- سعي المنظمة لتحقيق الميزة التنافسية من أجل الوصول الى رضا الزبون و أساعده لكي تستطيع المنظمة من ضمان بقائها في سباق المنافسة في السوق ان كان على المستوى المحلي أو الدولي.

7- أن فكرة الحصول على الميزة التنافسية يمكن أن تُمثل المعيار الذي في ضوءه تتحدد المنظمات الناجحة و المتميزة بكونها أتت بميزات تنافسية جديدة قد يكون من الصعوبة على المنظمات الأخرى تقليدها أو محاكاتها .

3.3: الميزة التنافسية (أبعادها، متطلباتها، معوقاتهما)

أولاً:- أبعاد الميزة التنافسية:- (عثمان، 2003، 93)

أن التغييرات المتواصلة في بيئة المنظمة نتيجة لعملها في بيئة دائمة التغيير و الحركة ، جعلت المنظمة دائماً تسعى الى أن تكيف استراتيجيتها و الاهداف التي تسعى ألي تحقيقها مع التغييرات البيئية المحيطة بها ، و أن تعمل جاهده الى اختيار الصيغة التنافسية الذي يمكن ان يحقق لها التميز عن باقي المنظمات الموجودة في السوق الي يتعاملون فيه ، ولا بد ان نعرف ان اختيار الصيغة التنافسية للمنظمة يعتمد على عاملين أساسيين هما :-

-العامل الاول : طبيعة المصادر التي اعتمدها المنظمة في تنظيم ميزانيتها التنافسية أن كان في جانب المدخلات أو العمليات الإنتاجية الأخرى .

-العامل الثاني : مدى قدرة المنظمة على الموازنة بين بيئتها الداخلية و التي تتعلق بعوامل القوة و الضعف فيما يتعلق بإمكانات طبيعة إداء المنظمة في حدود إمكانياتها هذا من جانب ، و من جانب آخر الموازنة مع البيئة التي تحيط بالمنظمة او التي تعمل فيها و معها في السوق فيما يخص الفرص التسويقية المتاحة او التي تعمل المنظمة للحصول عليها بالإضافة الى القوى المنافسة التي يمكن أن تهدد موقع المنظمة في السوق و بالذات السوق الدولية .

لذا فأصبح من المعروف ان المنظمة التي تسعى الى ان تبقى في السوق او التي تسعى الى قيادة السوق و ان تتبنى البعد التنافسي الذي يتماشى مع إمكانياتها و قدراتها و طبيعة البيئة التي تحيط بها ، لذا علينا ان نتعرف على الابعاد التي تحكم عملية التنافس وهي كالاتي :-

(البكري، 2008، 193-195)

1- الكلفة (Cost) :

وأقل تكلفة هي أقدم بعد تنافسي سعت العديد من المنظمات إلى اعتماده، والذي يقصد به أن يكون تنافسياً، لإنتاج وتوزيع المنتجات بأقل التكاليف الممكنة مقارنة بالمنافسين في نفس الصناعة.

وبلاشك أن التركيز على خفض التكاليف هو سوق ينعكس القيمة النهائية للمنتج ويعطي المؤسسة ميزة تنافسية، بلاخص في تلك الأسواق التي يكون فيها المستهلك أكثر حساسية للأسعار، وعلى أساس ذلك يعتمد على ما إذا كان يشتري المنتج أم لا.

ومن اهم العوامل التي تؤدي الى انخفاض التكلفة، كالآتي: (كريش ، 2000 ، 110)

أ - الخبرة ومنحنى التعلم للموظفين.

ب - استثمار في أقل المواد.

ج- الاعتماد على سياسة توزيع مع اخذ بالاعتبار خصوصية المنتج.

د- رفع مستوى استخدام العيوب: متوفر في أصول الشركة لتقليل نسبة تأثير التكاليف الثابتة على التكلفة الإجمالية لوحدة إنتاج واحدة.

2- الجودة:

يعكس حالة الرفاهية الاقتصادية والتنمية الاجتماعية والثقافية في العديد من دول العالم ، يسعى المشتري للحصول على منتجات ذات جودة أعلى على أساس حل وسط بين السعر والجودة ، ولم يعد السعر عاملاً حاسماً. عامل في اتخاذ قرار الشراء.

فأصبحت منظمات الأعمال تسعى للفوز بطلبات الزبون من خلال تقديمها لمنتجات تحقق توقعات الزبون ورضاه .. ويمكن أن يتحقق بعد الجودة من خلال :

أ- جودة التصميم:

"هو درجة ملاءمة مواصفات التصميم مع المتطلبات المطلوبة من قبل العميل، وأن يكون على درجة كبيرة من التوافق مع توقعاته. التصميم".

ومن أبرز الأمثلة على ذلك السباق والمنافسة التي جرت في صناعة السيارات في ابتكار تصاميم متنوعة ومختلفة في شكل سيارات استجابة لاحتياجات ورغبات العملاء.

ب- جودة المطابقة: (بوشناف، 2002، 75)

"وهو ممثل في الخدمة: اتفاق بين المنتج المقدم إلى السوق، واحتياجات ورغبات العملاء من ناحية، وجعل نسبته المعيبة والمتلفت إلى أدنى درجة ممكنة، والتي يمكن أن تصل إلى مستوى أقل درجة من الضرر".

ج- جودة الخدمة:

"تعتمد العديد من المنتجات على شراء الخدمات التكنولوجية ، والتي قد تكون إرشادية ، وتدريب ، وصيانة ، وضمانات ، وهذه معا أو بشكل فردي ستزيد من قيمة المنتج وجودته وقبوله من قبل العميل".

3- المرونة (Flexibility) :

جاء هذا البعد نتيجة لحالة التطور والابتكار التكنولوجي، وبالتالي فهو دولة جديدة تنتجها المتغيرات البيئية وتعكسها تعقيدات الحياة، وأصبحت التكلفة والجودة أبعادا تقليدية.

تعني المرونة: قدرة المنظمة على توفير مستويات مختلفة ومتنوعة في السوق المستهدفة، والمرونة يمكن الإشارة إليها في مجالين رئيسيين:

4- تسليم المنظمة لمواكبة التطورات في مجال التكنولوجيا وتصميم المنتجات وفقا لتفضيلات العملاء، نظرا لأن المستهلك وسلوكه يكمنان في رغبته المستمرة في التغيير، وبالتالي فإن المنتج لا يبقى في الدولة لفترة طويلة نسبيا من الزمن بأي شكل من الأشكال.

ب - قدرة المنظمة على الاستجابة للتغير في حجم الإنتاج، وزيادة أو انخفاض، وفقا لمستويات الطلب.

4- التسليم: (كريش، 2000، 105)

ونتيجة للتعقيد الكبير للحياة البشرية في العصر المعاصر، أصبح الزمن عاملا ذا أهمية كبيرة في صميم قرارات الشراء التي يمكن اتخاذها.

وبناء على ذلك، بدأت العديد من مؤسسات الأعمال في المنافسة من خلال اعتماد بعد جديد يمثل في سرعة التسليم والاستجابة لطلب العميل، نظرا لاستعداده لدفع تكاليف أكبر.

أ- الوقت الذي تقضيه المؤسسة سواء كان إنتاجا أو تسويقا في طرح المنتج الجديد في السوق وما يصاحب أو يسبق عملية الترويج للاتصالات لإطلاع الجمهور على ذلك.

ب- الوقت الذي يستغرقه استلام الطلب من العميل، والذي يتم توجيهه إلى الروابط الوسيطة في السوق، أو المصنع.

ج- الوقت اللازم لتسليم البضائع من وسيط (سوق) أو مصنع إلى العميل.

لا شك أن هذه الفترة غير التنافسية: عملية تسليم العملاء للمنتج ومنذ إطلاقه في السوق هي فرصة تنافسية مهمة، بالنظر إلى أن المؤسسة التي يمكنها الاستجابة بسرعة أكبر لطلب العملاء يمكن أن تحقق فرصة البيع قبل الآخرين.

وينعكس ذلك في قدرتها التنافسية في تحقيق مكانة متميزة للمنتج أو العلامة التجارية في ذهن المستهلك.

وبالإضافة إلى ذلك، تؤدي سرعة الاستجابة للطلب إلى وخفض المخزون التالف، او خفض المخزون لادنى الحد وهو ما ينعكس في هامش الربح المحقق.

ثانياً:- متطلبات الميزة التنافسية :- (الفياض ، 2005 ، 102)

لكي يمكننا ان نقول ان منظماتنا قد وصلت الى حد التميز ينبغي علينا ان نرى مدى فُدرَة المنظمة على تلبية متطلبات الميزة التنافسية وهي كالآتي :-

1- تقييم الزبون للميزة التنافسية :

لكي نكون متأكدين من أننا وصلنا للميزة التنافسية ينبغي ان ندرس مدى تقييم الزبون للمنتجات او الخدمات التي تقدمها المنظمة ، لكون الميزة التنافسية التي تقود المنظمة الى زيادة مبيعاتها لا تعتبر فاعله إلا بعد ان تحظى برضى الزبون عن هذه الخدمة أو الميزة و إحساسه بالسعادة من استخدام هذه الخدمة ، وهناك أمثلة كثيرة على ذلك فمثلاً شركة نقل البريد السريع (Federal Express) تحظى برضا زبائنها المستمر عن خدماتها على التوصيل السريع للبريد خلال مدة لا تتجاوز اليوم الواحد مما يمنحها و يقوي ميزتها التنافسية عن المنظمات الاخرى العاملة في نفس المجال مما يصعب تقليدها خلال فترة زمنية قصيرة، كذلك شركة الطيران التي تعمل بجد على منح زبائنها الدائمين تخفيضات كبيره في أسعار تذاكر السفر على متن طائراتها بالصورة التي يصعب تقليد سلوكها مع الزبائن من قبل المنظمات الاخرى و بالتالي فأنها تحصل بسهولة على رضا الزبائن و سعادتهم ، ومثال آخر يمكن ان نرى فيه تقييم الزبون الجيد و رضاه في المجال المصرفي عندما يستطيع المصرف تقديم خدمات مميزة للزبون لم يتطرق اليها غيره من المصارف و مثال ذلك منح الزبون قروض ميسره بشروط سداد مريحة تمنح الزبون الراحة التامة في التعامل مع هذا المصرف المعني،فضلاً عن حصوله على خصومات مناسبة و هدايا تقديرية نتيجة تعامله المستمر مع المصرف .

2- ان تكون الميزة التنافسية غير قابله للتقليد:

وهنا نعني بها أن لا تكون هنالك منظمات التنافسية:لى أحلال ميزة تنافس الميزة التي تتمتع بها المنظمة المعنية ، و كذلك هذا يعني ان لا تستطيع أي منظمة تنافس المنظمة المعنية من تقليد إمكاناتها و قدراتها في الحصول على ميزة تنافسية ، بحيث تعمل هذه المنظمة على حصر إنتاجها المميز بأماكن محدده يستطيع الزبون الوصول اليها لأن زيادة الانتشار سيكون عامل ضعف للميزة التنافسية للمنظمة ، فعلى سبيل المثال التنوع في نشر الخدمات من خلال المواقع الالكترونية سيمنح المنظمات المنافسة من أن تجد طريقه للوصول الى الزبائن المستهدفين بالميزة التنافسية الاولى ، و من ثم ستكون لدى هذه المنظمات القدرة على المنافسة ، فمثلاً في مجال المصارف الالكترونية وعمليات السحب الالكتروني فإن المصرف

صاحب الميزة التنافسية سيفقد قدرته على الانفراد بميزة الخدمات المصرفية الميسرة لكون ستعمل الكثير من المصارف على تقليده و على وجه الخصوص في حالة تزايد منافذ الخدمات المصرفية المباشرة (On line - Banking) و الانتشار الكبير للشركات المالي التي تُقدم الخدمات المالية عبر شبكة الانترنت و كذلك شركات التحويل المالي مثل (PayPal) التي تسمح للمستخدم من تحويل المال عبر الانترنت او البريد الالكتروني لعناوين مختلفة و اماكن مختلفة حيث تُعد خدمة العملة الالكترونية بديلة عن الطرق الورقية التقليدية كالشيكات او الحوالات المالية .

3- توفر المهارات لدى المنظمة صاحبة الميزة التنافسية :- (نصيب ، 2002 ، 67)

بما ان الميزة التنافسية أخذت تعتبر معياراً مهماً للمنظمات التي تسعى لاستدامة عملها و نشاطها في السوق من خلال اختيارها لنماذج تميزها عن غيرها من المنظمات تكون صعبة التقليد و ذلك بالاعتماد على مهارات العاملين في المنظمة و قدراتهم العلمية و التكنولوجية و مدى تواصلهم و انسجامهم مع التطورات التكنولوجية المستمرة مما يزيد من إمكانيات العاملين و يقوي مهاراتهم و هذا ما يجعل المنظمة تحافظ على استدامة تميزها و منافستها في السوق ، حيث أن قدرة العاملين على التواصل في ابتكاراتهم و احده تلو الاخرى و توسع مداركهم المعرفية يزيد من إمكانياتهم على إيجاد ميزات تنافسية جديدة للمنظمة .

فضلاً عن مدى توافر الموارد و القدر التنافسية: لدى المنظمة مما يمنح المنظمة مساحة اكبر و قدرة أكبر على تحقيق التفوق على الاخرين و الافضلية في المنافسة السوقية من خلال ما تتوفر لدى المنظمة من مواردها الجوهرية و مهاراتها الفريدة ، و بالتالي عن طريق ما تقدمه للزبون من قيمة مضافة ، قد تنعكس اكثر من خلال كفاءة إداء المنظمة في تنفيذ نشاطاتها او كفاءة ما يمكن ان تقدمه المنظمة للزبون .

ثالثاً:- معوقات الحصول على الميزة التنافسية :- (عثمان ، 2003 ، 93)

ان عملية حصول أي منظمة على ميزة تنافسية ليس بالأمر السهل و على وجه الخصوص البيئة التي تعمل فيها المنظمة ، فمن المؤكد هنالك الكثير من العقبات ستقف في طريق الحصول على الميزة التنافسية و من ثم تعيق حصول المنظمة على موقع تنافسي مناسب في السوق الذي نعمل فيه ، لذا فيمكن ان تطرح المعوقات حسب موقع وجودها في داخل بيئة المنظمة نفسها أو بالمحيط الخارجي الذي يحيط بالمنظمة ، وهي كالاتي:

أ- المعوقات الداخلية :- (العتوم ، 2009 ، 40)

وتمثل المشاكل التي يمكن أن تواجه المنظمة في بيئتها الداخلية ان كان المقصود بها داخل المنظمة نفسها او داخل المدينة التي تعمل بها المنظمة ، و يمكن ان تُبين بعض هذه المشاكل و هي كالاتي :-

- 1- عدم وجود الادارة الكفوة للمنظمة يفقدها القدرة على الرؤية الاستراتيجية في عمل المنظمة و تتميتها و سيؤثر حتى على إضعاف إمكانية المنظمة في تطوير مهارات العاملين فيها .
 - 2- ضعف إدارة المنظمة سيضعف من قدرة المنظمة على تحقيق رقابة الإداء لعملها مما سيضعف قدرة المنظمة على تلافي الاخطاء أو الانحرافات في إداؤها .
 - 3- عدم كفاءة المفاصل الإدارية داخل المنظمة سيجعلها تتجه لعدم الشفافية في عملهم و هذا ما سيجعل إدائهم اكثر سلبية .
 - 4- كذلك فإن ضعف إدارة المنظمة سيجعلها لا تكثرث كثيراً في جمع المعلومات و البيانات عن السوق و العملية التسويقية مما سيضعف قدراتها على اتخاذ القرارات الصحيحة في مواجهة المنافسة في السوق.
 - 5- و أيضاً سيجعل الخارجية:دارة غير مهتمة بمتابعة التطورات التكنولوجية العالمية و من ثم سيؤثر سلباً على معدلات الإنتاجية و كفاءة الإداء داخل المنظمة .
- ب- المعوقات الخارجية :- (مصطفى ، 2001 ، 123)
- و تمثل المشاكل التي يمكن أن تواجه المنظمة في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة أو على مستوى الاسواق الدولية التي تسعى المنظمة الدخول فيها وهي كالآتي :-
- 1- المنظمات و التكتلات التجارية الدولية و الاسواق العالمية التي تضع شروطاً حازمه في تعاملاتها التجارية الخارجية مما يزيد من صعوبة قدرة المنظمة على ولوج هذه المناطق التجارية الدولية و أسواقها
 - 2- وجود بعض المواصفات العالمية للإنتاج و مواصفات الجودة العالمية و بعض التشريعات القانونية التجارية التي تقف حاجز كبير امام المنظمات المحلية لتجاوز حدودها و الدخول لتلك الاسواق الدولية .
 - 3- بعد دخولنا عصر العولمة تحولت المنافسة بين المنظمات من منافسة سلعية او إنتاجيه يمكن تداركها الى منافسة معرفية تحتاج المزيد من المتابعة للمعلومات المعرفية .
 - 4- وجود المنظمات التجارية الدولية التي أصبحت تشكل قوة تجارية عالمية كبيرة وأصبح اعضائها يعملون ككتلة تجارية واحدة تجعل من الصعب على أي منظمة منافستها .
 - 5- بالنسبة لمعايير الإنتاج لم تعد تعمل في الاطار الداخلي للمنظمة بل أخذت تتطلب متابعة المعايير الدولية لكي تستطيع المنظمة من المنافسة وفق هذه المعايير الدولية .
 - 6- ضعف كفاءة الإداء داخل المنظمة جعل الإدارات الوسطى و الدنيا المختصة بالإنتاج لا تعير اهمية لعدم الالتزام بتطبيق مواصفات الجودة العالمية المتعارف عليها .

7- وكذلك أدى ذلك الى ضعف الاهتمام او عدمه في تطوير مهارات العاملين و إقامة الدورات التعريفية و التطويرية لهم .

8- ما تقدم يقود الى تلاشي أي دور للأقسام البحثية و التطويرية في المنظمات لكونها تحتاج الى دعم مالي و معنوي مستمر لكي تُنجز أبحاث علمية تساعد في تطوير الإنتاج و تحسين نوعيته .

الفصل الرابع

الإطار العملي

(دراسة تحليلية لآراء القيادات الإدارية في عدد من المنظمات الصناعية في محافظة دهوك)

1.4: الجانب العملي

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، والاستبانة كمصدر رئيس في الحصول على البيانات والمعلومات من خلال استقصاء آراء الإداريين العاملين في المنظمات الصناعية محل الدراسة، والذين يشغلون المواقع الوظيفية (إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة مباشرة) .

لتحقيق هدف الدراسة، وبعد الاطلاع على الدراسات العربية والأجنبية تمّ تصميم استبانة تتألف من قسمين أساسيين، بالإضافة إلى بيانات شخصية شملت متغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في العمل الحالي، التوصيف الوظيفي، المسمى الوظيفي.

وتضمن القسم الأول: عناصر إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصناعية، والتي شملت ستة عناصر وهي (دعم إدارة المنظمة الصناعية، التحسين المستمر، تمكين الموظف وفرق العمل، التحفيز ومكافأة الأداء، ضمان جودة الخدمة، تقييم الأداء) .

وتضمن القسم الثاني: استراتيجيات الميزة التنافسية في المنظمات الصناعية، والتي شملت ثلاثة استراتيجيات، وهي (استراتيجية التكلفة المنخفضة، استراتيجية التمايز، استراتيجية التركيز) .

وتم الاعتماد على مقياس (ليكرت) الخماسي، والمُنقل بأرقام تصاعديّة مناسبة لتقدير درجة الموافقة على الأسئلة الواردة في الاستبيان كما يأتي:

جدول 8: مقياس ليكرت الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

المصدر: إعداد الباحث

2.4: وصف عينة الدراسة

تم اختيار الباحث للأفراد الذين شملهم الاستطلاع والذين يمتلكون المعرفة والدراية والخبرة والقرار (المدير والمعاون المدير ورئيس القسم ومسؤول الوحدة) في المنظمات الصناعية، وتم توزيع (162) استمارة الاستبانة على عينة الدراسة وتم إعادة (157) استمارة.

جاءت عملية فرز النماذج لتعريف النماذج الصالحة واستبعاد النماذج غير الصالحة. وهكذا، أصبحت العينة النهائية بعد التصفية المذكورة (152) استمارة، وكانت نسبة الاستجابة (93.82%).

وفيما يلي عدد من خصائص عينة الدراسة الموزعة وفقا للسمات الديموغرافية للعينة من خلال تحليل البيانات الميدانية، وفقا للفقرات التالية:

1- الجنس:

جدول 9: توزيع أفراد عينة الدراسة على وفق الجنس

ت	الجنس	العدد	النسبة المئوية %
	ذكر	150	98.68
	أنثى	2	1.32
	المجموع	152	100.0

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات استمارة الاستبانة.

وتشير بيانات الجدول (9) أن الذكور يشكلون غالبية عينة الدراسة، حيث وصلت نسبتهم المئوية (98.68%) من العدد الإجمالي لأعضاء عينة الدراسة، أما للإناث (1.32%) من العينة. وهذا يعكس عدم وجود توجه نسائي في محافظة دهوك للعمل في مثل هذه الأعمال.

ويمكن للباحث أن يفسر ذلك بسبب العادات والتقاليد الاجتماعية السائدة في المجتمع، حيث جعلت العمل للرجل في المجال الصناعي أكثر ملاءمة من النساء.

-2 العمر

جدول 10: توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب العمر

ت	الفئات العمرية	العدد	النسبة المئوية %
1-	سنة 25 أقل من	25	16.44
2-	سنة 25 – 35	42	27.63
3-	سنة 36 – 45	48	31.58
4-	سنة فأكثر 46	37	24.35
	المجموع	152	100.0

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات استمارة الاستبانة.

ويبين الجدول (10) أن معظم أعضاء عينة الدراسة يندرجون في الفئة الثالثة (36-45 سنة) بمعدل (31.58%) من المجموع، تليها الفئة الثانية (25-35 سنة) بمعدل (27.63%) من مجموع أعضاء العينة الذين شملتهم الدراسة. أما الفئة الرابعة (46 سنة وما فوق) بمعدل (24.35%) فقد احتلت المرتبة الثالثة من مجموع أعضاء العينة في الدراسة، في حين كانت الفئة الأولى (أقل من 25 سنة) بمعدل (16.44%) هي الأدنى بين عينة الدراسة. وهذا يعطي انطبعا لأعضاء عينة الدراسة بأنهم من الفئات العمرية الناضجة التي يمكنها الإجابة على بنود الاستبيان.

3- عينة الدراسة

الجدول (11)

جدول 11: توزيع الأفراد عينة الدراسة على وفق التحصيل العلمي

ت	التحصيل العلمي	العدد	النسبة المئوية%
1.	إعدادية فأقل	43	28.29
2.	دبلوم فني	55	36.19
3.	بكالوريوس	49	32.23
4.	شهادة عليا	5	3.29
	المجموع	152	100.0

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات استمارة الاستبانة.

ويبين الجدول (11) أن حاملي الدبلوم التقني هم المجموعة المهيمنة في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط (36.19) من مجموع عدد الأفراد الذين شملهم الاستطلاع، في حين أن متوسط الأفراد الحاصلين على درجة البكالوريوس في المنظمات كان عينة الدراسة (32.23)، يليه متوسط الأفراد الحاصلين على شهادة الإعدادية أو أقل (28.29)، في حين أن الأفراد الذين يحملون درجات أعلى جاءوا بنسبة مئوية من (3.29).

4- المنصب الوظيفي:

جدول 12: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمنصب الوظيفي

ت	المنصب الوظيفي	العدد	النسبة المئوية%
1.	مدير	34	22.37
2.	معاون مدير	49	32.23
3.	رئيس قسم	55	36.19
4.	مسؤول وحدة	14	9.21
	المجموع	152	100.0

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات استمارة الاستبانة.

ويبين الجدول (12) وصف عينة الدراسة وفقا لوظيفة الوظيفة، وتبين أن رؤساء الإدارات يمثلون أعلى نسبة، حيث وصلت إلى (36.19 %) من مجموع أعضاء العينة في الدراسة، تليها فئة (معاون المدير) في الرتبة الثانية، بنسبة مئوية (32.23 %). في حين أن فئة (مدير) في المرتبة الثالثة بمعدل (22.37)، والفئة الرسمية وحدة جاء في المرتبة الأخيرة، كما وصلت النسبة المئوية لهذه الفئة (15.1 %) من العينة، وهذه النتائج تعطي الانطباع بأن رؤساء الإدارات هي أقرب إلى الواقع العملي، وبالتالي زيادة احتمال إعطاء إجابات أكثر دقة بشأن فقرات الاستبيان.

5- عدد سنوات الخدمة في المنظمة:

جدول 13: توزيع أفراد عينة الدراسة على وفق سنوات الخدمة في المنظمة

ت	عدد سنوات الخدمة في المنظمة	العدد	النسبة المئوية %
1.	سنة 1 – 5	73	48.03
2.	سنة 6 – 10	37	24.34
3.	سنة 11 – 15	30	19.74
4.	سنة فأكثر 16	12	7.89
	المجموع	152	100.0

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات استمارة الاستبانة.

وتشير محتويات الجدول (13) إلى أن (48.03 %) من المجيبين لديهم خدمة إجمالية تتراوح بين (1-5 سنوات)، مما يشير إلى تراكم معارفهم. يليهم الأفراد الذين خدموا (6-10 سنوات) بمعدل (24.34 %)، في حين جاءت الفئة (11-15 سنة) في المركز الثالث، ثم تليها الفئة (16 سنة فما فوق) في المرتبة الأخيرة، وهذا هو أحد المؤشرات الهامة للإجابة على أسئلة الاستبيان. وبما أن الغالبية لديها خبرة في العمل الإداري في المنظمات التي شملتها الدراسة.

6- عدد سنوات الخدمة في المركز الإداري الحالي:

جدول 14: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة في المركز الإداري الحالي

ت	عدد سنوات الخدمة في المنصب الحالي	العدد	النسبة المئوية%
1.	سنة 1 – 5	75	49.34
2.	سنة 6 – 10	50	32.89
3.	سنة 11 – 15	27	17.77
4.	سنة فأكثر 16	-	-
المجموع			100.0

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات استمارة الاستبانة.

وتشير نتائج الجدول (14) إلى أن غالبية العينة المدروسة هي تلك التي لديها خدمة وظيفية في وظائف تتراوح بين (1-5 سنوات)، إذ بلغت نسبتهم (49.34%)، في حين أن نسبة من كانت خدماتهم الوظيفية (6 – 10 سنة) في المرتبة الثانية وبلغت (32.89%)، بينما كانت الفئة الذين تتراوح نسبة خدمتهم ما بين (11 - 15 سنة) فإن نسبتهم مثلت (17.77%) من أفراد العينة المبحوثة في حين لم توجد في المنظمات المدروسة أفراد تزيد خدمتهم عن (16 سنة فأكثر) وهذا يعود إلى أن غالبية المنظمات المدروسة هي منظمات حديثة.

7.الدورات التدريبية التي شارفها: :

جدول 15: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية

ت	عدد الدورات التدريبية	العدد	النسبة المئوية%
1.	بلا دورة	89	58.55
2.	دورة واحدة	37	24.34
3.	دورتان	18	11.85
4.	ثلاث دورات فأكثر	8	5.26
المجموع			100.0

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات استمارة الاستبانة.

ويبين الجدول (15) وصف عينة الدراسة وفقا لعدد الدورات التدريبية التي شارك فيها المجيبون، وتبين أن الأفراد الذين لم يشاركوا في أي دورة تدريبية مثلوا الغالبية العظمى بنسبة مئوية (58.55%) من

مجموع أعضاء عينة الدراسة، ثم تبعثهم الفئة (الدورة). وجاء الأول في المركز الثاني بمعدل (24.34%)، وجاءت فئة (دورتين) في المركز الثالث، بمعدل (11.85%) في حين أن أصحاب (ثلاث دورات أو أكثر) احتلوا المرتبة الأخيرة بنسبة (5.26%)، وهذه البيانات تشير إلى عدم اهتمام إدارات المنظمات التي شملها الاستطلاع بالدورات التدريبية، وهذا مؤشر غير جيد ويشير إلى ضعف تطوير وتحسين قدرات وقدرات الموارد البشرية الإدارية والتقنية من خلال الدورات التدريبية

3.4: النتائج والمناقشة

تنطلق الدراسة من الأولى: الرئيسة الآتية:- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين إدارة الجودة الشاملة ممثلة بعناصرها ومتطلباتها، وبين الميزة التنافسية في المنظمات الصناعية محل الدراسة. وتنفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:-

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين دعم إدارة المنظمة الصناعية كأحد عناصر إدارة الجودة الشاملة وبين الميزة التنافسية في المنظمات الصناعية محل الدراسة. لاختبار الفرضية تم الاعتماد على تحليل الانحدار البسيط و كما يلي:

جدول 16: معاملات الارتباط والتأثير للعلاقة بين دعم إدارة المنظمة الصناعية والميزة التنافسية

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.792	.627	.625	.08580

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

جدول 17: معنوية نموذج الانحدار للعلاقة بين دعم إدارة الجودة الشاملة للمنظمة الصناعية والميزة التنافسية

Model	Regression	Sum of Squares	df.	Mean Square	F	Sig.
		.871	1	.871	62.214	0.000
1	Residual	2.112	151	.014		
	Total	2.983	152			

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

جدول 18: معنوية معاملات الانحدار للعلاقة بين دعم إدارة المنظمة الصناعية والميزة التنافسية

Coefficients a

	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
1	(Constant)	B	Std. Error	Beta	16.805	0.000
		1.820	.108			
	دعم إدارة المنظمة	.482	.030	.792	15.943	0.000

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

يبين الجدول رقم (16) أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.792) بين دعم إدارة المنظمة الصناعية كأحد عناصر إدارة الجودة الشاملة، واستراتيجيات الميزة التنافسية في المنظمات الصناعية محل الدراسة ، وهي تدل على أن هناك علاقة ارتباط قوية وطردية بينهما، أي أن دعم إدارة المنظمة الصناعية تساهم في تحقيق الميزة التنافسية، وتدلل قيمة معامل التحديد على أن (62.7 %) من التباين الحاصل في الميزة التنافسية يفسره دعم إدارة المنظمة الصناعية ، مما يدل على أن هناك أثرا هاما ذا دلالة معنوية للمتغير المستقل دعم إدارة المنظمة الصناعية في المتغير التابع الميزة التنافسية.

ويبين الجدول رقم (17) أن قيمة (F) المحسوبة تساوي (62.214) وهي ترتفع عن قيمتها الجدولية (3.84) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجات حرية (151.1).

كما يبين الجدول رقم (18) أن قيمة معامل Beta تساوي (0.792)، وبما أنها معنوية $0 = 0.05 < P = 0.000$ ؛ فإننا نرفض الفرضية الفرعية الأولى ونقبل الفرضية البديلة، ونقر بوجود علاقة طردية وقوية ذات دلالة معنوية بين دعم إدارة المنظمة الصناعية والميزة التنافسية في المنظمات الصناعية محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التحسين المستمر كأحد عناصر إدارة الجودة الشاملة وبين الميزة التنافسية في المنظمات الصناعية محل الدراسة.

لاختبار الفرضية تم الاعتماد على تحليل الانحدار البسيط و كما يلي :

جدول 19: معامل الارتباط والتأثير للعلاقة بين التحسين المستمر والميزة التنافسية

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.904	.817	.813	.12857

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

جدول 20: معنوية نموذج الانحدار للعلاقة بين التحسين المستمر والميزة التنافسية

ANOVA

Model	Regression	Sum of Squares	df.	Mean Square	F	Sig.
		.487	1	.487	29.446	0.000
1	Residual	2.496	151	.017		
	Total	2.983	152			

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

جدول 21: معنوية معاملات الانحدار للعلاقة بين التحسين المستمر والميزة التنافسية

Coefficients a

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.
1 (Constant)	B 2.848	Beta	22.129	0.000
التحسين المستمر	.208	.904	5.426	0.000

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

يبين الجدول رقم (19) أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.904) بين التحسين المستمر كأحد عناصر إدارة الجودة الشاملة، واستراتيجيات الميزة التنافسية في المنظمات الصناعية محل الدراسة، وهي تدل على

أنّ هناك علاقة ارتباط قوية جداً وطرديّة بينهما، أي أنّ التحسين المستمر يساهم في تحقيق الميزة التنافسية، وتدل قيمة معامل التحديد على أنّ (81.7%) من التباين الحاصل في الميزة التنافسية يفسره التحسين المستمر، مما يدل على أنّ هناك أثراً هاماً ذا دلالة معنوية للمتغير المستقل (التحسين المستمر) في المتغير التابع (الميزة التنافسية). ويبين الجدول رقم (20) أنّ قيمة (F)، المحسوبة تساوي (29.446) وهي ترتفع عن قيمتها الجدولية (3.84) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجات حرية (1، 151).

كما يبين الجدول رقم (21) أنّ قيمة معامل Beta تساوي (0.904) وبما أنها معنوية $a > 0.000$ $P = 0.05$ فإننا نرفض الفرضية الفرعية الثانية ونقبل الفرضية البديلة، ونقر بوجود علاقة طردية وقوية ذات دلالة معنوية بين التحسين المستمر والميزة التنافسية في المنظمات الصناعية محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تمكين الموظف وفرق العمل كأحد عناصر إدارة الجودة الشاملة وبين الميزة التنافسية في المنظمات الصناعية محل الدراسة.

لاختبار الفرضية تمّ الاعتماد على تحليل الانحدار البسيط:

جدول 22: معاملات الارتباط والتأثير للعلاقة بين تمكين الموظف وفرق العمل والميزة التنافسية

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.853	.728	.724	.12708

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

جدول 23: معنوية نموذج الانحدار للعلاقة بين تمكين الموظف وفرق العمل والميزة التنافسية

ANOVA

Model	Regression	Sum of Squares	df.	Mean Square	F	Sig.
		.913	1	.913	66.618	0.000
1	Residual	2.070	151	.014		
	Total	2.983	152			

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

جدول 24: معنوية معاملات الانحدار للعلاقة بين تمكين الموظف وفرق العمل والميزة التنافسية

Coefficients a

	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
1	(Constant)	B	Std. Error	Beta	30.393	0.000
		2.797	.092			
	التمكين وفرق العمل	.213	.026	.853	8.162	0.000

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

يبين الجدول رقم (22) أنّ قيمة معامل الارتباط بلغت (0.853) بين تمكين الموظف وفرق العمل كأحد عناصر إدارة الجودة الشاملة، واستراتيجيات الميزة التنافسية في المنظمة الصناعية محل الدراسة، وهي تدل على أنّ هناك علاقة ارتباط قوية وطردية بينهما، أي أنّ تمكين الموظف وفرق العمل يساهم في تحقيق الميزة التنافسية، وتدل قيمة معامل التحديد على أنّ (72.8 %) من التباين الحاصل في الميزة التنافسية يفسره تمكين الموظف وفرق العمل، مما يدل على أنّ هناك أثراً هاماً ذا دلالة معنوية للمتغير المستقل (تمكين الموظف وفرق العمل) (في المتغير التابع) (الميزة التنافسية).

ويبين الجدول رقم (23) أنّ قيمة (F) المحسوبة تساوي (66.618) وهي ترتفع عن قيمتها الجدولية (3.84) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجات حرية (1، 151)

كما يبين الجدول رقم (24) أنّ قيمة معامل (Beta) تساوي (0.853)، وبما أنها معنوية $P = 0.000 < a = 0.05$.

فإننا نرفض الفرضية الفرعية الثالثة ونقبل الفرضية البديلة، ونقر بوجود علاقة، طردية وقوية ذات دلالة معنوية بين تمكين الموظف وفرق العمل والميزة التنافسية في المنظمات الصناعية محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التحفيز ومكافأة الإداء كأحد عناصر إدارة الجودة الشاملة وبين الميزة التنافسية في المنظمات الصناعية محل الدراسة.

لاختبار الفرضية تمّ الاعتماد على تحميل الانحدار البسيط :-

جدول 25: معاملات الارتباط والتأثير للعلاقة بين التحفيز ومكافأة الإداء والميزة التنافسية

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.846	.715	.713	.07501

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

جدول 26: معنوية نموذج الانحدار للعلاقة بين التحفيز ومكافأة الإداء والميزة التنافسية

ANOVA

Model	Regression	Sum of Squares	df.	Mean Square	F	Sig.
		1.133	1	1.133	45.32	0.000
1	Residual	3.850	151	.025		
	Total	4.983	152			

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

جدول 27: معنوية معاملات الانحدار للعلاقة بين التحفيز ومكافأة الإداء والميزة التنافسية

Coefficients a

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.
1	B	Beta		
	1.731	.846	18.553	0.000
	Std. Error			
	.093			
	التحفيز ومكافأة الإداء	.517	19.472	0.000
	Std. Error	.027		

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

يبين الجدول رقم (25) أنّ قيمة معامل الارتباط بلغت (0.846) بين التحفيز ومكافأة الإداء كأحد عناصر إدارة الجودة الشاملة، واستراتيجيات الميزة التنافسية في المنظمات الصناعية محل الدراسة، وهي تدل على أنّ هناك علاقة ارتباط قوية وطردية بينهما، أي أنّ التحفيز ومكافأة الإداء يساهم في تحقيق الميزة التنافسية، وتدل قيمة معامل التحديد على أنّ (71.5%)

من التباين الحاصل في الميزة التنافسية يفسره التحفيز ومكافأة الأداء، مما يدل على أنّ هناك أثراً هاماً ذا دلالة معنوية للمتغير المستقل (التحفيز ومكافأة الإداء) في المتغير التابع (الميزة التنافسية).

ويبين الجدول رقم (26) أنّ قيمة تساوي (F) المحسوبة تساوي (45.32) وهي ترتفع عن قيمتها الجدولية (3.84) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجات حرية (1 ، 151).

كما يبين الجدول رقم (27) أنّ قيمة معامل (Beta) تساوي (0.846) وبما أنها معنوية

$0.05 = P = 0.000 < a$ فإننا نرفض الفرضية الفرعية الرابعة ونقبل الفرضية البديلة، ونقر بوجود علاقة طردية وقوية ذات دلالة معنوية بين التحفيز ومكافأة الأداء، والميزة التنافسية في المنظمات الصناعية محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الخامسة:- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين ضمان جودة الخدمة كأحد عناصر إدارة الجودة الشاملة وبين الميزة التنافسية في المنظمات الصناعية محل الدراسة.

لاختبار الفرضية تم الاعتماد على تحميل الانحدار البسيط:-

جدول 28: معاملات الارتباط والتأثير للعلاقة بين ضمان جودة الخدمة والميزة التنافسية

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.782	.760	.757	.10275

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

جدول 29: معنوية نموذج الانحدار للعلاقة بين ضمان جودة الخدمة والميزة التنافسية

ANOVA

Model	Regression	Sum of Squares	df.	Mean Square	F	Sig.
		1.389	1	1.389	81.705	0.000
1	Residual	2.594	151	.017		
	Total	3.983	152			

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

جدول 30: معنوية معاملات الانحدار للعلاقة بين ضمان جودة الخدمة والميزة التنافسية

Coefficients a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
1	(Constant)	B	Std. Error	Beta	31.103	0.000
		2.592	.083			
	ضمان جودة الخدمة	.270	.023	.782	11.470	0.000

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

يبين الجدول رقم (28) أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.782) بين ضمان جودة الخدمة كأحد عناصر إدارة الجودة الشاملة، واستراتيجيات الميزة التنافسية في المنظمات الصناعية محل الدراسة، وهي تدل على أن هناك علاقة ارتباط قوية وطرديّة بينهما، أي أن ضمان جودة الخدمة يساهم في تحقيق الميزة التنافسية، وتدل قيمة معامل التحديد على أن (76%) من التباين الحاصل في الميزة التنافسية يفسره ضمان جودة الخدمة، مما يدل على أن هناك أثراً هاماً ذا دلالة معنوية للمتغير المستقل (ضمان جودة الخدمة) في المتغير التابع (الميزة التنافسية).

ويبين الجدول رقم (29) أن قيمة (F) المحسوبة تساوي (81.705) (وهي ترتفع عن قيمتها الجدولية (3.84) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجات حرية (1، 151)).

كما يبين الجدول رقم (30) أن قيمة معامل (Beta) تساوي (0.782) وبما أنها معنوية $P = 0.000 < 0.05$ فإننا نرفض الفرضية الفرعية الخامسة ونقبل الفرضية البديلة، ونقر بوجود علاقة طردية وقوية ذات دلالة معنوية بين ضمان جودة الخدمة والميزة التنافسية في المنظمات الصناعية محل الدراسة.

الفرضية الفرعية السادسة: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تقييم الأداء كأحد عناصر إدارة الجودة الشاملة وبين الميزة التنافسية في المنظمات الصناعية محل الدراسة.

لاختبار الفرضية تمّ الاعتماد على تحليل الانحدار البسيط :-

جدول 31: معاملات الارتباط والتأثير للعلاقة بين تقييم الأداء والميزة التنافسية

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.699	.498	.485	.11258

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

جدول 32: معنوية نموذج الانحدار للعلاقة بين تقييم الأداء والميزة التنافسية

ANOVA

Model	Regression	Sum of Squares	df.	Mean Square	F	Sig.
		1.069	1	1.069	84.374	0.000
1	Residual	1.914	151	.013		
	Total	2.983	152			

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

جدول 33: معنوية معاملات الانحدار للعلاقة بين تقييم الأداء والميزة التنافسية

Coefficients a

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.
1	B	Beta		
	2.855		37.768	0.000
	Std. Error			
	.076			
	تقييم الأداء	.699	9.186	0.000
	.188			
	Std. Error			
	.020			

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

يبين الجدول رقم (31) أنّ قيمة معامل الارتباط بلغت (0.699) بين تقييم الأداء كأحد عناصر إدارة الجودة الشاملة، واستراتيجيات الميزة التنافسية في المنظمات الصناعية محل الدراسة، وهي تدل على أنّ هناك علاقة ارتباط مقبولة وطردية بينهما، أي أنّ تقييم الأداء يساهم في تحقيق الميزة التنافسية، وتدلل قيمة معامل التحديد على أنّ 48.9% من التباين الحاصل في الميزة التنافسية يفسره تقييم الأداء، مما يدل على أنّ هناك أثراً هاماً ذا دلالة معنوية للمتغير المستقل (تقييم الأداء) (في المتغير التابع) الميزة التنافسية).

ويبين الجدول رقم (32) أنّ قيمة (F) المحسوبة تساوي (84.374) (وهي ترتفع عن قيمتها الجدولية (3.84) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجات حرية (1، 151)).

كما يبين الجدول رقم (33) أنّ قيمة معامل (Beta) تساوي (0.699) وبما أنها معنوية

$a < P = 0.000 = 0.05$ فإننا نرفض الفرضية الفرعية السادسة ونقبل الفرضية البديلة، ونقر بوجود علاقة طردية ومقبولة ذات دلالة معنوية بين تقييم الأداء، والميزة التنافسية في المنظمات الصناعية محل الدراسة.

اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين إدارة الجودة الشاملة ممثلة بعناصرها ومتطلباتها وبين الميزة التنافسية في المنظمات الصناعية محل الدراسة. لاختبار الفرضية تم الاعتماد على تحليل الانحدار البسيط :-

جدول 34: معاملات الارتباط والتأثير للعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.839	.704	.701	.11836

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

جدول 35: معنوية نموذج الانحدار للعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية

ANOVA

Model	Regression	Sum of Squares	df.	Mean Square	F	Sig.
		.487	1	.487	29.446	0.000
1	Residual	2.496	151	.017		
	Total	2.983	152			

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

جدول 36: معنوية معاملات الانحدار للعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية

Coefficients a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
1	(Constant)	B	Beta	27.259	0.000	
		Std. Error				
		2.753				
		.101				
	إدارة الجودة الشاملة	.208	.026	.839	7.870	0.000

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

يبين الجدول رقم (34) أنّ قيمة معامل الارتباط بلغت (0.839) بين إدارة الجودة الشاملة، واستراتيجيات الميزة التنافسية في المنظمات الصناعية محل الدراسة، وهي تدل على أنّ هناك علاقة ارتباط قوية

وطردية بينهما ، أي أنّ إدارة الجّودة الشاملة تساهم في تحقيق الميزة التنافسية، وتدل قيمة معامل التحديد على أنّ (70.4 %) من التباين الحاصل في الميزة التنافسية يفسره تطبيق إدارة الجّودة الشاملة ، مما يدل على أنّ هناك أثراً هاماً ذا دلالة معنوية للمتغير المستقل (إدارة الجّودة الشاملة (في المتغير التابع) الميزة التنافسية).

ويبين الجدول رقم (35) أنّ قيمة (F) المحسوبة تساوي (61.94) وهي ترتفع عن قيمتها الجدولية (3.84) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجات حرية (1 ، 151).

كما يبين الجدول رقم (36) أنّ قيمة معامل (Beta) تساوي (0.839) وبما أنها معنوية

$0.05 = P = 0.000 < a$ فإننا نرفض الفرضية الرئيسية للدراسة ونقبل الفرضية البديلة، ونقر بوجود علاقة طردية وقوية ذات دلالة معنوية بين إدارة الجّودة الشاملة، والميزة التنافسية في المنظمات الصناعية محل الدراسة .

الخاتمة

الاستنتاجات

من خلال دراسة العلاقة بين عناصر إدارة الجودة الشاملة (كمتغير مستقل) في المنظمات الصناعية محل الدراسة واستراتيجيات الميزة التنافسية (كمتغير تابع) أظهرت النتائج أنّ هناك علاقة طردية وقوية بين عناصر إدارة الجودة الشاملة مجتمعة على الميزة التنافسية, حيث أنّ (70.4 %) من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية يفسرها تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصناعية محل الدراسة, أما بالنسبة للنتائج المتعلقة بكل عنصر من عناصر إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على الميزة التنافسية فكانت النتائج وفق الآتي:

1- وجود علاقة طردية وقوية بين عنصر دعم إدارة المنظمة الصناعية والميزة التنافسية في المنظمات الصناعية محل الدراسة, حيث أنّ (62.7%) من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية يفسرها دعم إدارة المنظمة الصناعية كعنصر من عناصر إدارة الجودة الشاملة.

2- وجود علاقة طردية وقوية جداً بين عنصر التحسين المستمر والميزة التنافسية في المنظمات الصناعية محل الدراسة, حيث أنّ (81.7 %) من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية يفسرها التحسين المستمر كعنصر من عناصر إدارة الجودة الشاملة.

3- وجود علاقة طردية وقوية بين عنصر تمكين الموظف وفرق العمل والميزة التنافسية في المنظمات الصناعية محل الدراسة, حيث أنّ (75.98 %) من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية يفسرها تمكين الموظف وفرق العمل كعنصر من عناصر إدارة الجودة الشاملة.

4- وجود علاقة طردية وقوية بين عنصر التحفيز ومكافأة الأداء والميزة التنافسية في المنظمات الصناعية محل الدراسة, حيث أنّ (71.5 %) من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية يفسرها التحفيز ومكافأة الأداء كعنصر من عناصر إدارة الجودة الشاملة.

5- وجود علاقة طردية وقوية بين عنصر ضمان جودة الخدمة والميزة التنافسية في المنظمات الصناعية محل الدراسة, حيث أنّ (76 %) من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية يفسرها ضمان جودة الخدمة كعنصر من عناصر إدارة الجودة الشاملة.

6- وجود علاقة طردية ومقبولة بين عنصر تقييم الأداء والميزة التنافسية في المنظمات الصناعية محل الدراسة, حيث أنّ (48.9%) من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية يفسرها تقييم الأداء كعنصر من عناصر إدارة الجودة الشاملة.

المقترحات

1- ضرورة وعي المسؤولين في المنظمات الصناعية المدروسة بأهمية موضوع إدارة الجودة الشاملة لما له من دور مهم في ضوء التغيرات والتطورات المتسارعة التي يشهدها قطاع الإنتاج من خلال تعريفهم بالتغيرات العالمية. الخبرة في هذا المجال والنتائج المتوقعة التي سيتم الحصول عليها نتيجة اعتماد نهج الإدارة. الجودة الشاملة ، خاصة حقيقة أن المنظمات الصناعية المدروسة وصلت إلى مستوى جيد في تطبيق إدارة الجودة العامة ، مع التركيز على العميل الداخلي (الموظف) والعميل الخارجي (الضيف).

2- زيادة الاهتمام بالممارسات الإدارية التي تخلق تكاملاً أفضل للموظفين كعملاء داخليين ، حيث أنها حجر الزاوية لتحقيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة ، من خلال زيادة مشاركة الموظفين على مختلف المستويات الإدارية في عملية اتخاذ القرار الإداري داخل الشركة. مؤسسات الإنتاج المدروسة ، وكذلك تقديم الحوافز المادية والمعنوية للأشخاص الذين يشاركون في تنفيذ والمهام الإدارية لاتخاذ القرار من خلال تقديم أفضل الخدمات في الشركة ، وكذلك توسيع وتفويض السلطة إلى الدائرة. الرؤساء ، خاصة فيما يتعلق بالمخصصات والنفقات المالية. في أقسامهم.

3- الاهتمام المتزايد بالضيوف والموقف تجاههم ، كونهم عملاء خارجيين ، يجب التركيز على جوانب جودة الخدمات التي يعتبرها العميل ضرورية والتي يجب أخذها في الاعتبار ، ويتحقق ذلك من خلال البحث الميداني المقارن أو الاستكشافي. الذين يأخذون في الاعتبار متطلبات ورغبات العميل ويحاول إرضائها ، وكذلك معرفة رد فعلهم (المراجعات) على جودة الخدمات المقدمة لهم وحسابها كمؤشرات يجب مراعاتها من قبل الإدارة و موظفي المنظمات الصناعية المدروسة.

4- الاهتمام والتأكيد على دور استراتيجيات الميزة التنافسية (التكلفة المنخفضة، التمايز، التركيز) على الأداء المالي وغير المالي في المنظمات الصناعية محل الدراسة، وذلك من خلال إجراءات عديدة منها قيام المنظمة الصناعية بتقديم خدمات و بأسعار منافسة مقارنة مع المنظمات الصناعية المنافسة ، والسعي لبناء هوية ذاتية قوية للمنظمة الصناعية ، مع التركيز على التفرد بتقديم خدمة خاصة بالمنظمة الصناعية، واستهداف شريحة محددة من الزبائن من خلال عروض خاصة تتلاءم مع متطلبات عالية الجودة للزبائن القادمين بشكل مجموعات.

5- العمل على تخصيص إدارة مستقلة لأنظمة المعلومات التسويقية وقواعد البيانات التسويقية لزيادة مزايا هذا النظام في تحسين إنتاجية المنشآت الصناعية المدروسة وتعزيز ميزات التنافسية.

المصادر

- 1- أبو بكر ، 2007، مصطفى محمود ، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية ، مصر .
- 2- أحمد ، زغدار ، 2011، المنافسة – التنافسية و البدائل الاستراتيجية ، دار جرير، الاردن.
- 3- البادي ، نواف محمد ، 2010 ، الجودة الشاملة في التعليم و تطبيقات الايزو ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الاردن .
- 4-البرواري ، نزار عبدالمجيد و الحسن عبدالله باشوه ، 2011 ، إدارة الجودة: مدخل للتميز و الريادة ، الوراق للنشر و التوزيع ، الاردن.
- 5-البكري ، ثامر ، 2008 ، استراتيجيات التسويق ، دار اليازوري العلمية ، الاردن.
- 6-الترتوري ، محمد عوض ، اغادير عرفات جويحان، 2006 ، إدارة الجَودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات ، دار المسيرة ، الاردن.
- 7-الجاسمي ، باسم عباس كريدي ، 2007 ، بحث بعنوان (مبادئ الجَودة الشاملة و أثرها في تحقيق الاسبقيات التنافسية – دراسة ميدانية في مصنع نسيج الديوانية ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية ، العراق ، مجلد 9 (2) .
- 8-الحداد ، عواطف ابراهيم ، 2009، إدارة الجَودة الشاملة ، دار الفكر للنشر و التوزيع ، دار الفكر للنشر و التوزيع ، الاردن.
- 9-الحضيري ، محسن احمد ، 2000، الادارة التنافسية للوقت ، أتيراك للطباعة و النشر و التوزيع ، مصر .
- 10-الخطيب ، سمير كامل، 2008، إدارة الجَودة الشاملة و الايزو مدخل معاصر، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، الاردن.
- 11-الدرادكة ، مأمون و طارق الشبلي ، 2002 ، الجودة في المنظمات الحديثة ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، الاردن.
- 12-الدرادكة ، مأمون سليمان ، 2006 ، إدارة الجَودة الشاملة وخدمة العملاء ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، الاردن.
- 13-الدوري ، زكريا و احمد علي صالح ، 2009 ، الفكر الاستراتيجي و انعكاساته على نجاح منظمات الاعمال ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الاردن .

- 14-الركابي ، كاظم نزار ، 2004، الإدارة الاستراتيجية: العولمة و المنافسة ، دار وائل ، الاردن .
- 15-الزيات ، محمد عواد ، 2008، اتجاهات معاصره في إدارة المنظمة ، الصفاء للنشر و التوزيع ، الاردن .
- 16-السامرائي ، برهان الدين حسين، 2012، رسالة ماجستير، دور القيادة في تطبيق أسس و مبادئ إدارة الجَودة الشاملة- دراسة تطبيقية على مصنع السيراميك-راس الخيمة ، الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي .
- 17-السامرائي ، مهدي ، 2007، إدارة الجَودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي ، دار جرير للنشر و التوزيع ، الاردن.
- 18-السقاف، حامد عبدالله، 2005، المدخل الشامل لإدارة الجَودة الشاملة ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، الاردن .
- 19-السلمي ، علي ، 2002، إدارة التميز-نماذج تقنيات الإدارة في عصر المعرفة ،دار غريب للنشر ، مصر .
- 20-السملالي ، يحضيه ، 1996، إدارة الجودة مدخل لتطوير الميزة التنافسية ، دار الجامعة للنشر و الطباعة ، الجزائر .
- 21-السملالي ، يحضيه ، 2003 ، إدارة الجَودة الشاملة كمدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية-ورقة بحث مقدمه في الملتقى الوطني الاول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة ورقلة – الجزائر 22أبريل 2003 .
- 22-الطائي، عبدالله ، عيسى قداد ، 2008 ، إدارة الجَودة الشاملة ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الاردن.
- 23-الطاهر ، مشاعر ابو زيد ، 2004 ، أطروحة دكتوراه (أثر تطبيق نظام الجَودة الشاملة على الإنتاجية بالتطبيق على شركة الخرطوم لتصنيع الصمغ العربي المحدودة في الفترة من (1999-2003) جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا – السودان .
- 24-الطاهر ، علاء فرج ، 2010، إدارة الموارد و الجَودة الشاملة، دار الراية ، الاردن .
- 25-الطيبي ، خيضر مصباح ، 2011 ، إدارة و صناعة الجودة : مفاهيم إدارية و تقنية و تجارية في الجودة ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، الاردن .

- 26-العتوم، محمد فوزي علي ، 2009، رسالة المنظمة و أثرها في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الاردني، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا ، الاردن .
- 27-العزاوي ،محمد عبدالوهاب ، 2010 ، إدارة الجَودة الشاملة: مدخل استراتيجي تطبيقي ، دار الثراء للنشر و التوزيع ، الاردن.
- 28-العويسات، جمال الدين ، 2003، إدارة الجَودة الشاملة ، دار الهومة للطباعة و النشر و التوزيع ، الجزائر .
- 29-الفضل، مؤيد عبدالحسين الطائي ، 2005، يوسف حجيم ، إدارة الجَودة الشاملة من المستهلك الى المستهلك منهج كمي ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، الاردن .
- 30-الفياض، محمود أحمد، 2005، تمكين العاملين كمدخل إداري و أثره على القدرة التنافسية، أطروحة دكتوراه ، جامعة عمان العربية ، الاردن .
- 31-المحيوي ، قاسم نايف سليمان ، 2006 ، إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات و تطبيقات ، الاردن.
- 32-المرسي ، نبيل محمد ، 2003 ، الإدارة الاستراتيجية : تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس، الدار الجامعية الجديدة ، مصر .
- 33-المزروع، سعود، 2004، اتجاهات العاملين في الخدمات الصحية بالحرس الوطني نحو تطبيق إدارة الجَودة الشاملة، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
- 34-النعيم، أحمد محمد ، 2008 ، أطروحة دكتوراه بعنوان (أثر تطبيق إدارة الجَودة الشاملة على إداء أنشطة الشراء و التخزين في القطاع الصناعي – دراسة حالة بعض الصناعات التحويلية في السودان) ، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا ، السودان .
- 35-النعيمي ، غالب جليل و آخرون ، 2008 ، إدارة الجودة المعاصرة ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الاردن.
- 36-بريش ، فايذة ، 2005، دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، جامعة سعد دحلب بالبلدية ، الجزائر .

- 37-بن عيشي عمار ،2006، بحث بعنوان (إدارة الجَودة الشاملة و أثرها على السياسات التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية)، الملتقى الدولي الرابع كان بعنوان(المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية) المنعقد في عام 2006 في الجزائر .
- 38-بن عيشي عمار ، 2017 ، التدريب و دوره في الجَودة الشاملة للمنظمات ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الاردن .
- 39-بورتر ، مايكل ، 2010، الاستراتيجية التنافسية ، أساليب تحليل الصناعات و المنافسين ، ترجمة عمر سعيد الايوبي ، دار الكتاب العربي ، لبنان.
- 40-بوشناف، عمار ،2002، رسالة ماجستير، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ، جامعة الجزائر
- 41-توفيق، عبدالرحمن، 2008، إدارة الجَودة الشاملة ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، مصر.
- 42-جابر، محمد ، 1990، محددات الميزة التنافسية للصادرات العربية ، رسالة ماجستير، جامعة القاهرة
- 43-جوده ، محفوظ احمد ، 2009 ، إدارة الجَودة الشاملة : مفاهيم و تطبيقات ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الاردن .
- 44-حبشي ، فتحية ، 2007 ، أطروحة دكتوراه بعنوان (إدارة الجَودة الشاملة مع دراسة تطبيقية في وحدة فرمال لإنتاج الأدوية بقسنطينة) ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، الجزائر .
- 45-حمود ،خضير كاظم، 2010، إدارة الجَودة الشاملة في المنظمات المتميزة ، دار صفاء، الاردن .
- 46-حيدر، معالي فهميم نظم المعلومات ، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر، 2002، مصر .
- 47-خضير، محمود كاظم، 2000، إدارة الجَودة الشاملة ، دار المسيرة، الاردن .
- 48-خضير ، محمود كاظم ، 2010 ، المنظمة الدولية للتوحيد القياسي الايزو :9000:2000، دار صفاء للنشر و التوزيع ، الاردن .
- 49-خليل ، نبيل مرسي ، الميزة التنافسية في مجال إدارة الاعمال ، 1998، الدار الجامعية للنشر، مصر.
- 50-خليل ،نبيل مرسي ، 1998، الميزة التنافسية في مجال الاعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر .
- 51-دال ، سببتر فيلد ، 1995، الرقابة على الجودة، المكتبة الاكاديمية، مصر .
- 52-دهنون ، أسيه ، 2015، دور نظام الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية – دراسة حالة اتصالات الجزائر بالوادي ، رسالة ماجستير ، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر .

- 53-رضوان،محمد عبدالفتاح، 2012، إدارة الجَودة الشاملة، المجموعة العربية للتدريب و النشر،مصر
- 54- رميساء ، شلغوم ، 2014، أثر إدارة الجَودة الشاملة على تطوير الميزة التنافسية في المؤسسة (حالة مؤسسة صافيلي بعين أسمارة) ، رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي ، الجزائر .
- 55- صليحه، كريش، 2000، دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير ، جامعة الجزائر .
- 56- عايش، شادب عطا محمد ، 2008، أثر تطبيق إدارة الجَودة الشاملة على الإداء المؤسسي (دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة) ، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية – غزة ، فلسطين.
- 57-عبدالفتاح ، نبيل،2002،إدارة الجَودة الشاملة و دورها المتوقع في تحسين الإنتاجية بالأجهزة الحكومية، مجلة الاداري، العدد 82،معهد الادارة ، سلطنة عُمان .
- 58-عبدالعزيز،خالد بن سعيد، 1997،إدارة الجَودة الشاملة (تطبيقات على القطاع الصحي) ، مكتبة الشقري للنشر و التوزيع، المملكة العربية السعودية.
- 59-عبد المحسن، توفيق محمد، 2002، مراقبة الجودة : مدخل إدارة الجَودة الشاملة و لأيزو9001، مكتبة النهضة المصرية، مصر .
- 60-عبد المعطي ، شقوعه فؤاد ، إدارة الإداء و التميز المؤسسي ، أزمنة للنشر و التوزيع ، 2016 ، الاردن .
- 61-عبود،نجم ، سبتمبر 1999 ، الابتكار مصدر متجدد للميزة التنافسية ، مجلة أخبار الادارة، العدد 28.
- 62- عبيدات ، محمد ، 2009، استراتيجية التسويق، دار وائل للطباعة و النشر و التوزيع ،الاردن.
- 63-عثمان،مهدي صلاح الدين، 2003،أثر العوامل الاستراتيجية و استراتيجية المنافسة على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الادوية الاردنية:دراسة ميدانية من منظور المديرين، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك ، الاردن .
- 64- عزون ، فاروق ، دور إدارة الجَودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة- رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر .
- 65- عقيلي، عمر وصفي،2009،المنهجية المتكاملة لإدارة الجَودة الشاملة-وجهة نظر، دار وائل للنشر و التوزيع، الاردن .

- 66- علوان، قاس نايف، 2009، إدارة الجَودة الشاملة و متطلبات آيزو 9001، 2000، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الاردن .
- 67- عياري، رجم نصيب، امال، يوم 29-30 أكتوبر 2003 ، الملتقى الدولي، تنافسية المؤسسات الاقتصادية و تحوت المحيط، معهد التسيير جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- 68- عيسى ، محمد ، 1998، ادارة الجَودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات الصناعية، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، الاردن.
- 69- كاظم ، حمود خضير ، 2009 ، إدارة الجَودة الشاملة ، دار الميسره للنشر و التوزيع ، الاردن .
- 70- مرسي ، نبيل محمد ، 2006 ، استراتيجيات الادارة العليا (إعداد ، تنفيذ، مراجعه) ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر .
- 71- مصطفى، أحمد سيد، 2001، التغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات العربية، دار الكتب للنشر ، مصر .
- 72- مصطفى ، أحمد سيد، 2001 ، مجالات و استراتيجيات المنافسة في القرن الحادي و العشرين، مجلة آفاق اقتصاديه، مركز البحث بغرفة التجارة والصناعة دبي المجلد(22) ، العدد (87) .
- 73- مصطفى، أحمد سيد، 2004 ، إدارة الجَودة الشاملة كمدخل للتنافسية في الصناعة المصرفية، مجلة آفاق اقتصاديه، مركز البحوث بغرفة التجارة و الصناعة دبي، المجلد(25) ، العدد(97).
- 74- مصطفى ، أحمد سيد ، 2005 ، إدارة الجَودة الشاملة الايزو 9000، دار احمد سيد مصطفى للنشر، مصر .
- 75- مصطفى ، أحمد سيد ، 2005 ، التنافسية في القرن الحادي و العشرون مدخل إنتاجي ، الطبعة الاولى، دار مصطفى سيد احمد للنشر ، مصر .
- 76- منير ، نوري ، مداخلة بعنوان (إدارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال، المتطلبات و التوصيات) [eco.asu.edu.jo/Eco faculty/wp:content70.doc](http://eco.asu.edu.jo/Eco%20faculty/wp:content70.doc)
- 77- هوفمان، كريستيان ، 2009، تقنيات الانتاج: كيف نكسب نقاط الاداء ،مركز الاصدارات المنظمة، فرنسا.
- 78- ويليامز، ريتشارد، 2006، أساسيات الجَودة الشاملة، الجمعية الامريكية للإدارة ، ترجمة محمد الحديدي ، مكتبة جرير ، السعودية .

79- يوسف، بومدين، 2007، إدارة الجَودة الشاملة و الأداء المتميز ، مجلة الباحث، العدد (5) جامعة بومدراس ، الجزائر .

80- يوسف ، دودين احمد ، 2014 ، إدارة الجَودة الشاملة ، الاكاديميون للنشر و التوزيع ، الاردن.

81 -Porter, 1993"Competitive Advantage of Nations", Inter Edit

الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم

م/استمارة وبعده.

السادة المجيبين على استمارة الاستبانة الأعزاء والمحترمين:

تحية طيبة وبعد ...

يرجى التفضل بتخصيص جزء من وقتكم الثمين للإجابة عن فقرات الاستبانة التي بين أيديكم، شاكرين لكم حسن التعاون.

واستمارة الاستبيان هي لدراسة البحث الموسوم: (دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تحليلية لأراء القيادات الإدارية في عدد من المنظمات الصناعية في محافظة دهوك)، والتي هي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الشرق الادنى / كلية الاقتصاد و العلوم الادارية /قسم إدارة الأعمال- قبرص .

يرجى التفضل بمليء فقرات الاستبانة نظراً لما تتمتعون به من خبرة ودراية في مهامكم الوظيفية وعمقكم العلمي، بحيث يساهم في تحقيق أهداف هذه الدراسة، علماً أننا سنتعامل مع إجاباتكم بسرية تامة وهي متعلقة بأهداف البحث العلمي حصراً. ولكم فائق الاحترام والتقدير.

ملاحظات عامة:

1. يرجى وضع علامة (√) في الحقل الذي يمثل وجهة نظرك.
2. يرجى عدم ترك أي سؤال من دون إجابة لأن ذلك يعني عدم صلاحية الاستبانة للتحليل.

المشرف

الباحث

أ.د. خيرى علي أوسو

أواد عبدالله رمضان

معلومات عامة
General Information

	انثى Female		ذكر Male	النوع الاجتماعي Gender	1
--	----------------	--	-------------	---------------------------	---

	30-39		20-29	الفئة العمرية (سنة) Age (The age group)	2
	50 فأكثر		40-49		

	دبلوم عالي High Diplo ma		بكالوريوس س B.SC		دبلوم Diplo ma	المؤهل العلمي Qualificati on	3
		دكتوراه Phd.			ماجستير Master		

				فني Technica I	المنصب الوظيفي	4
--	--	--	--	----------------------	-------------------	---

	اداري Managerial	Job title	
--	----------------------------	------------------	--

	6-10		1-5	سنوات الخدمة	5
	21-فاكثر		11-20	Years of service	

ثانياً: يرجى وضع علامة (√) في المكان الذي يتفق مع رأيك.

1-إدارة الجَودة الشاملة

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	تتخذ منظمتكم الجودة شعاراً لها.					
2	يوجد بمنظمتكم قسم خاص بالجودة.					
3	تُلزم الإدارة العليا لمنظمتكم مختلف الأقسام بتطبيق خطة المنظمة الخاصة بالجَودة الشاملة.					
4	تشارك الإدارة العليا لمنظمتكم العاملين جهودهم من أجل تحسين مستويات الجودة.					
5	تخضع منظمتكم العاملين بها للمساءلة عن جودة المنتجات.					
6	ان رضا الزبون للمنتجات المقدمة للمدى الطويل تعتبر مهمة أساسية للمنظمة					

					7	توفر منظماتكم فرص التكوين لجميع العمال على مختلف المستويات.
					8	يقوم المديرون بمنظماتكم بدراسة دورية للسوق للتعرف بشكل أدق على رغبات الزبائن.
					9	تقوم منظماتكم بالاستماع إلى ما يتوقعه الزبائن من المنتجات المقدمة.
					10	تعتبر منظماتكم شكاوى الزبائن دافعا كافيا لتحسين المنتجات المقدمة.
					11	تحرص منظماتكم على تلبية رغبات أكبر عدد ممكن من الزبائن.
					12	تحرص منظماتكم على تقليص الفجوة بين ما يتوقعه الزبائن وما يدركونه فعلا من المنتجات المقدمة.
					13	تقوم منظماتكم بإجراء مقارنات لمستوى رضا زبائنهم مع منظمات رائدة في نفس نشاطها.
					14	تعتبر منظماتكم عملية التحسين والتطوير المستمر مطلبا أساسيا من متطلبات تحقيق الجودة العالية.
					15	عمال منظماتكم ملتزمون بالتحسين المستمر للمنتجات المقدمة.
					16	يوجد بمنظماتكم قسم خاص بالبحث والتطوير.

					لا يعني عدم وجود أخطاء أو عيوب التوقف عن التحسين المستمر بمنظمتكم.	17
--	--	--	--	--	--	----

2_ الميزة التنافسية

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة	لا اتفق بشدة
1	تستخدم منظمتكم كافة مواردها بصورة اقتصادية ورشيدة.					
2	تفضل منظمتكم دعم نشاط البحث والتطوير لتخفيض التكاليف.					
3	تسعى منظمتكم إلى تخفيض تكاليف الإنتاج باستمرار.					
4	تتميز تكاليف الإنتاج بمنظمتكم بالانخفاض مقارنة بمنافسيكم.					
5	تمارس منظمتكم رقابة شديدة على الإنفاق.					
6	تحرص منظمتكم على تجنب أخطاء العمل للتقليل من التكاليف باستمرار.					
7	تحقق الميزة التنافسية قيمة الاستمرارية عندما تتمكن المنظمة من الحفاظ على أقل ميزة تكلفة أو تمييز منتج عن المنظمات المنافسة.					
8	كلما كانت الميزة أكبر ، كلما تطلب الأمر بذل المزيد من الجهد من المنظمات المنافسة للتغلب عليها أو تقليل تأثيرها.					

					تعمل التطورات التكنولوجية على تقليل التكلفة أو تعزيز ميزة التمايز للمنتج ، ومن تلك النقطة فصاعدًا ، تبدأ المنظمة في تحديث أو تطوير وتحسين الميزة الحالية أو إنشاء ميزة تنافسية أكبر للمستهلك أو العميل.	9
					توفر الصناعة وفورات في التكاليف على نطاق واسع من المنظمات المتنافسة.	10
					يمكن أن يوفر النطاق الضيق للمنافسة ميزة تنافسية من خلال التركيز على شريحة معينة من السوق وخدمتها بأقل تكلفة ، أو عن طريق إنشاء منتج مميز لها.	11
					إذا قامت المنظمات المتنافسة بتقليد ومحاكاة ميزة تنافسية وحاولت التفوق على المنظمة ، فإن المنظمة تصاب بالركود.	12
					تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال المساهمة في تحقيق القيمة لجميع الأطراف ذات الصلة بالمنظمة ، وكذلك تعظيم رضا العملاء من خلال تلبية احتياجاتها وتجاوز توقعاتها وإبهارها.	13
					يدعم التغيير الثقافي وزيادة الإنتاجية قدرة المنظمة على البقاء في بيئة تنافسية.	14
					تمكن الإنتاجية المتزايدة المنظمة من إنشاء وامتلاك وتقوية ميزتها التنافسية.	15

The role of total quality management in achieving competitive advantage An analytical study of the opinions of administrative leaders in a number of industrial organizations in the governorate of Dohu

ORIGINALITY REPORT

12 %	9 %	2 %	6 %
SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	Submitted to University of Duhok Student Paper	2 %
2	algaodh5.files.wordpress.com Internet Source	1 %
3	pedia.svuonline.org Internet Source	1 %
4	Submitted to Gulf University Student Paper	1 %
5	thesis.univ-biskra.dz Internet Source	<1 %
6	kantakji.com Internet Source	<1 %
7	indianresearchjournals.com Internet Source	<1 %
8	www.drmtaher.com Internet Source	<1 %
