

متطلبات إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية

دراسة استطلاعية في رئاسة جامعة تكريت في محافظة صلاح الدين

**Total Quality Management Requirements and their impact in
enhancing competitive advantage**

**An exploratory study in the presidency of the University of Tikrit in
the province of Salah al-Din**

مدرس مساعد رؤى احمد إبراهيم

قسم إدارة الأعمال / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة تكريت

Assistant Lecturer Ruaa Ahmed Ibrahim

**Department of Business Administration / College of Management
and Economics / University of Tikrit**

المستخلص

يمثل موضوع متطلبات إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية من الموضوعات الهامة للعاملين في المجالات المتعلقة بالمهن ذات التعامل المباشر مع الأفراد، ويستهدف البحث التعرف على مدى توفر متطلبات الجودة الشاملة للوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية في جامعة تكريت، واعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام مقياس متطلبات الجودة وكذلك مقياس الميزة التنافسية، وتوصل البحث إلى عدد من النتائج وهي أن أكثر الوظائف القيادية الأكاديمية يتأثر أدائها بمتطلبات الجودة الشاملة، وأبرز التحليل عدد من التوصيات التي تتضمن آليات تنفيذية ترسم طريقاً واضحاً للوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية وفي ضوء تلك التوصيات توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أبرزها: وجود علاقة ارتباط واثراً معنوي بين متغيرات البحث في ضوء الدراسة التي توصلت إليها الباحثة التي تكون منسجمة مع التوصيات.

الكلمات المفتاحية : متطلبات الجودة الشاملة، الميزة التنافسية

Abstract

The objective of the research is to identify the availability of the overall quality requirements to achieve competitive advantage at the University of Tikrit. The research is based on the descriptive analytical approach and the use of the quality requirements scale As well as the measure of competitive advantage, and the research reached a number of results is that the most academic leadership functions whose performance is affected by the requirements of the overall quality.

The study produced a number of recommendations that include implementing mechanisms that draw a clear path to achieving competitive advantage. In the light of these recommendations, the study reached a number of conclusions, the most prominent of which are: the existence of a correlation relationship and a significant effect among the research variables in light of the researcher's study which is consistent with the recommendations.

Keywords: Total Quality Requirements, Competitive Advantage

المقدمة:-

تسعى المنظمات بصورة خاصة الى تحقيق التميز والأفراد والعمل بأسلوب ادارة الجودة الشاملة لكي تحصل على المزايا التنافسية من خلال التحسين المستمر وتدريب وتطوير العاملين وزيادة مهاراتهم .

وتشكل إدارة الجودة الشاملة عاملاً مهماً ورئيسياً في تحقيق المنظمات لأهدافها وغايتها ، إذ تكمن فكرتها الأساسية بوصفها تطوير وتحسين المهام لإنجاز عملية ما ، ابتداء من المورد (الممول) الى المستهلك (العميل) بحيث يمكن من خلال هذا الأسلوب الغاء المهام الغير ضرورية او المكررة التي لا تضيف اي فائدة للمنظمة والزبون.

وانسجاماً مع ما تقدم تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول وكما يأتي :

تناول الفصل الأول : بعض الدراسات السابقة ومنهجية البحث وتضمن مبحثين تناول المبحث الاول بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بالبحث الحالي فيما خصص المبحث الثاني لمنهجية

البحث التي تضمنت مشكلة البحث وأهميتها ، وأهدافها ، ، وفرضيتها والمخطط الدراسي الذي يمثل أبعاد الدراسة الحالية.

أما الفصل الثاني فقد تناول التأطير النظري لإدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية ، حيث قسم إلى قسمين ركزت الباحثة على المبحث الأول لمفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهميتها وأهدافها في حين خصص المبحث الثاني من هذا الفصل على مفهوم الميزة التنافسية وعناصرها ومصادر الحصول لتحقيقها . وسلط الضوء في الفصل الثالث الضوء للجانب العملي للبحث وخصص الفصل الرابع الاستنتاجات والتوصيات في مبحثين منفصلين.

الفصل الأول

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث :

ان التغير الذي شهدته قطاعات الاعمال في مختلف الميادين وكذلك التطورات والتحولات هي جعلت التنافس بين المنظمات ضرورة الامر الذي تطلب مواكبة تلك التغييرات وتعزيز الميزة التنافسية لتلك القطاعات .

وتكمن مشكلة البحث من خلال الإجابة على التساؤلات الآتية :

١. هل توجد رؤيا واضحة لدى المبحوثين عن مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ؟
٢. هل هنالك تصور واضح لدى المبحوثين عن ما هي الميزة التنافسية ومفاهيمها وأبعادها ؟
٣. كيف يمكن للمنظمات قيد البحث ان تعزز الميزة التنافسية من خلال تبني عمليات إدارة الجودة الشاملة ؟
٤. هل توجد علاقات ارتباط بين إدارة الجودة الشاملة وتعزيز الميزة التنافسية ؟
٥. هل هنالك تأثير لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية ؟

ثانياً : أهمية البحث

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية :

١. يكتسب البحث أهمية من خلال تقديم إطار نظري حول مفهوم ادارة الجودة الشاملة ، وما هو أثرها في تحقيق المزايا التنافسية .
٢. يكتسب البحث أهميته أيضاً من خلال التفاعل بين متطلبات ادارة الجودة الشاملة بوصفها (المتغير الرئيسي) ، والميزة التنافسية بوصفها (متغير تابع) .

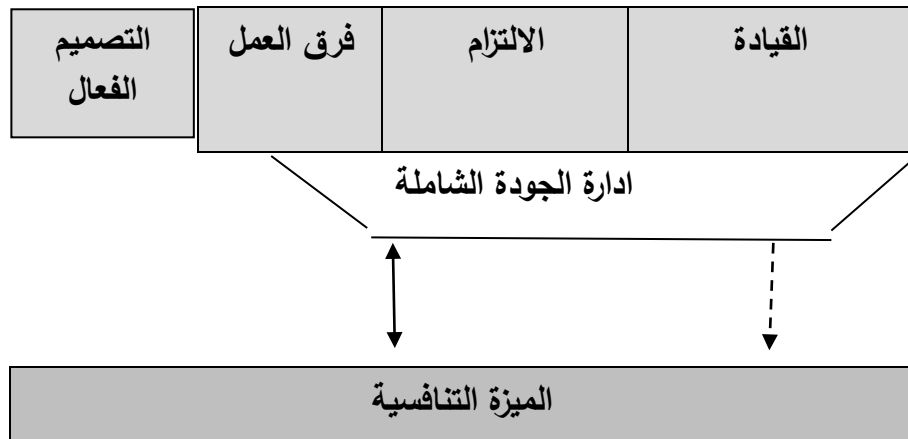
ثالثاً : أهداف البحث

يمكن تلخيص أهداف البحث بما يلي :

١. التعرف على مدى أهمية إدارة الجودة الشاملة في المنظمات المبحوثة ونجاحها .
٢. التعرف على الميزة التنافسية وكيفية تعزيزها من خلال إدارة الجودة الشاملة .
٣. التعرف على دعم وإسناد الإدارة العليا في المنظمات المبحوثة لإبعاد إدارة الجودة الشاملة من اجل تعزيز الميزة التنافسية .
٤. محاولة التعرف على ماهية علاقات الارتباط ودرجة التأثير لادارة الجودة الشاملة في تعزيز الميزة التنافسية .

رابعاً:مخطط البحث :

تم تصميم مخطط البحث بشكل افتراضي ليعبر عن طبيعة العلاقة والتأثير بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية وكما مبين بالشكل (١)



الشكل (١) مخطط البحث الافتراضي

علاقة تأثير ←-----

علاقة ارتباط ←-----

ولفهم المخطط بشكل تفصيلي يمكن توضيح متغيراته و كآلاتي :-

١- المتغير الأول : (متغير مستقل) ، ويتمثل بمتطلبات إدارة الجودة الشاملة وهي (القيادة ،الالتزام ،فريق العمل ، الالتزام الفعال) ، كما اتفقت عليها الكثير من الدراسات ، والتي سيتم التطرق لها لاحقاً.

٢- المتغير الثاني : (متغير تابع) ، ويتمثل بالميزة التنافسية ، التي جرى استنباطها من دراسات كثيرة سابقة .

٣- الخطوط الموصلة بين المتغيرين تمثل علاقة الارتباط والتأثير .

خامسا :فرضيات البحث

تتطلق فرضية البحث من الفرضيات الرئيسية الآتية

١-توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين إدارة الجودة الشاملة و الميزة التنافسية .
وتتنبق عنها الفرضيات الفرعية :

- توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين القيادة و الميزة التنافسية
- توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين الالتزام و الميزة التنافسية

- توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين فرق العمل و الميزة التنافسية
 - يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتصميم الفعال في الميزة التنافسية
- ٢-يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد الجودة الشاملة في الميزة التنافسية وتنطبق عنها الفرضيات الفرعية:

- يوجد أثر ذو دلالة معنوية للقيادة في الميزة التنافسية .
 - يوجد أثر ذو دلالة معنوية للالتزام في الميزة التنافسية .
 - يوجد أثر ذو دلالة معنوية للفرق العمل في الميزة التنافسية .
 - يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتصميم الفعال في الميزة التنافسية.
- سادسا:مجتمع وعينة البحث :شملت عينة الدراسة رئاسة جامعة تكريت والبالغ عددهم ٢٨ فردا وهم مثلو مجتمع البحث بسبب الحصر الشامل للعينة.
- سابعا: مصادر جمع المعلومات : تم جمع المعلومات الخاصة بالبحث من خلال :
- المصادر العربية والأجنبية وشبكة المعلومات (الانترنت)
 - استمارة الاستبيان : اذ تم صياغة استمارة الاستبيان الخاصة بالبحث بالاعتماد إلى العديد من الدراسات والتي تم اختبارها على ضوء مقياس ليكرت الخماسي وقد تضمن جزئين هما:

١. المعلومات الشخصية التعريفية .

٢. متغيرات البحث

ثامنا:أساليب التحليل الإحصائي

من خلال أهداف البحث واستنادا لفرضياته اعتمدت الدراسة الأساليب الإحصائية الآتية:

- أ- اختبار كرومباخ الفا لقياس صدق وثبات الاستبانة .
- ب-قياس درجة الارتباط والتاثير بين متغيرات البحث
- الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات العينة
- اختبار Z لمعرفة معنوية علاقات الارتباط.
- اختبار f لمعرفة معنوية تاثير بين المتغير المستقل في المتغير التابع.

الفصل الثاني

المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة

أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

هناك العديد من التعاريف لإدارة الجودة الشاملة ويختلف الكتاب والباحثون في تعريفها ولا غرابة في ذلك الأمر فعندما سئل رائد الجودة الدكتور ديمينج عنها اجاب بأنه لا يعرف ، وذلك دليلاً على شمول معناها لذا فإن كل باحث له رأيه في فهمها والحصول على نتائجها . (بومدين يوسف ، ٢٠٠٦ : ٧٨)

وبالتالي يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة وفق رواد الجودة بالنحو التالي :

حيث عرفها العالم كروسبي بأنها المطابقة للمواصفات وإن الجودة هي مسؤولية الجميع ، ورغبات المستهلك هي اساس التصميم . (بومدين يوسف ، ٢٠٠٦ : ٧٨)

فيما عرفها العالم جوران بأنها الكفاءة في الاستعمال . (السليمي ، ١٩٩٥ : ١٨)

وعرف الجودة العالم ديمينج إن الجودة توجه إلى احتياجات المستهلك الحالية والمستقبلية . (بومدين يوسف ، ٢٠٠٦ : ٧٨)

وإشار العالم تاكوشي الجودة على انها تقادي الخسارة التي يسببها المنتج للمجتمع بعد ارسالها للمستهلك ، ويتضمن ذلك الخسائر الناتجة عن الفشل في تلبية خصائص الاداء والتأثيرات الجانبية الناتجة عن المنتج . (الواوي ، سمحان ، نزال ، ٢٠١٠ : ٢٠٠)

إما المعهد الوطني الأمريكي للمعايير يعرف جودة : هي جملة من السمات والخصائص للسلعة او الخدمة التي تجعلها قادرة على الوفاء باحتياجات معينة . (النور ، محفوظ ، ٢٠٠٩ : ٤٨) .

ومما تقدم يمكن ان نستنتج ان مفهوم ادارة الجودة الشاملة يمكن ان يحدد من خلال العناصر الاساسية الكونة له وهي كالتالي :

١- الإدارة : (Management)

هي مسؤولية جميع العاملين بالالتزام بجهود ادارة الجودة الشاملة . (الفضل ، نور ، ٢٠٠٢ : ٥٦)

٢- الجودة : (Quality)

تحديد رضا الزبون ومستوى الأشباع الذي تحققه السلعة او الخدمة مقابل مقياس المتطلبات الخاصة والعامة التي تمثل محرك المنظمة في أحرار الميزة التنافسية . (العزاوي ، ٢٠٠٥ : ٥٣)

٣- الشاملة : (Total)

تعني التزام جميع العاملين والأقسام في المنظمة بجهود الجودة وعلى كافة المستويات بهدف تحقيق معيار الجودة المحدد الذي يفي بإشباع حاجات ورغبات الزبون . (الفضل ، نور : ٢٠٠٢ : ٥٦)

ثانياً : أهمية إدارة الجودة الشاملة

تتأتى أهمية ادارة الجودة الشاملة من كونها منهج شامل للتغيير ابعد من كونه نظاماً يتبع اساليب مدونة بشكل اجراءات وقرارات وان الالتزام من قبل اية منظمة يعني قابليته على تغيير سلوكيات افرادها تجاه مفهوم الجودة ، ومن ثم تطبيقه يعني ان المنظمة باتت تنظر الى انشطتها ككل متكامل بحيث تؤلف الجودة المحصلة النهائية لمجهود وتعاون الزبائن الداخليين والخارجيين . كما انها لا تنعكس على تحسين العلاقات المتبادلة بين المجهزين والمنتجين فحسب ، وانما علو تحسين الروح المعنوية بين العاملين وتنمية روح الفريق والاحساس بالفخر والاعزاز ، حينما تتحسن سمعة المنظمة . (الشبراوي ، ١٩٩٥ : ٣٥)

وبالتالي يمكن حصر اهمية ادارة الجودة الشاملة بالاتي : (الخفاجي ، ٢٠٠٤ : ٤١)

١- تحقيق الميزة التنافسية من خلال التركيز على الزبائن الخارجيين واشباع حاجاتهم باستمرار .

٢- التأكيد على التحسين المستمر لجميع اجزاء المنظمة والذي يعد من اولويات الادارة لانه هدف بدون نهاية .

٣- دراسة سوق المنافسين تفصيلاً وحصر المنافسين الحاليين او المرتقبين وتطوير الاستراتيجيات التنافسية قبلهم .

٤- تشكيل فرق العمل ومنحها الصلاحيات الكافية لتحسن وتطوير العمليات ومقاييس الأداء او حل المشكلات .

٥- الفهم الكامل والتفصيلي للمنافسين والتطوير الفعال للإستراتيجية التنافسية لتطوير عمل المنظمة .

٦- التأكيد على العمليات الأساسية التي تؤدي إلى قيمة إضافية بإنتاج السلع او تقديم الخدمات واستبعاد العمليات الزائدة التي لا تؤدي الى قيمة إضافية .

٧- التركيز على تطوير نظم الاتصالات المفتوحة لجميع الاتجاهات في المنظمة بهدف انجاز الأعمال.

ثالثاً : أهداف إدارة الجودة الشاملة

ان الهدف الأساسي من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في اي منظمة هو
(تطوير المنتجات او تقديم أفضل الخدمات مع إحراز تخفيض التكاليف والتقليل من الوقت
والجهد لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء وكسب رضائهم)

وان هذا الهدف الرئيسي لإدارة الجودة الشاملة يشمل ثلاث اهداف مشتقة منه وهي :

١- خفض التكاليف :

إن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من اول مرة وهذا يعني تقليل
الأشياء التالفة أو إعادة انجازها وبالتالي تقليل التكاليف .

٢- تقليل الوقت اللازم لانجاز المهمات للعميل :

الإجراءات التي وضعت من قبل المؤسسة لتقديم السلع والخدمات للعميل كانت طويلة وجامدة في
كثير من الأحيان مما اثر تأثيراً سلبياً على العميل .

٣- تحقيق الجودة :

يحقق هذا الهدف تطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء ، ان عدم الاهتمام بالجودة
يؤدي لزيادة الوقت لاداء انجاز المهام وزيادة اعمال المراقبة وبالتالي يؤدي الى زيادة شكاوى
المستفيدين من هذه الخدمات . (الخفاجي ، ٢٠٠٤ : ٤٣)

رابعاً : مبادئ ادارة الجودة الشاملة

تباين رؤى الكتاب والباحثين في تحديد المبادئ التي تستند اليها ادارة الجودة الشاملة ،

غير انهم اتفقوا على مبادئ اساسية تمثلت بما يأتي : (Goetsch , 1997 , p 13)

- الأساس الإستراتيجي
 - التركيز على المستهلك
 - الشعور بتحقيق الجودة
 - المدخل العلمي لحل المشكلات واتخاذ القرارات .
 - الألتزام طويل الامد .
 - تشكيل فرق العمل .
 - التحسن المستمر .
 - التدريب والتعليم .
 - حرية الرقابة .
- وقسم العالم (Roborta, Bernakd) مبادئ ادارة الجودة الشاملة الى الاتي : (الطائي ، ٢٠٠١ : ٣١)
- الجودة العالية للمنتجات حسب توقع الزبون الخارجي .
 - القيادة الادارية لأجل الجودة .
 - التخطيط الاستراتيجي .
 - التزام ومسؤولية كافة العاملين .
 - التحسين المستمر .
 - التعارف على حل المشكلات .
 - اعتماد الطرق الإحصائية في حل المشكلات .
 - التدريب والتعليم المستمر .

خامساً : متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

(يوضح العزاوي ، ٢٠٠١ : ٣٣) إن تفهم المنظمات لمبادئ إدارة الجودة الشاملة يتطلب تهيئة مستلزمات ضرورية لتحقيق التطبيق الناجح والفعال لهذه الفلسفة في المنظمات الهادفة الى الارتقاء بجودة منتجها وعملها وإحراز رضا الزبون الأساس الذي أنشأت من اجله المنظمات ويمكن أجمال أهم متطلبات إدارة الجودة الشاملة بالاتي :

١- القيادة

٢- الالتزام

٣- فرق العمل

٤- التصميم الفعال

١- القيادة :

إن أسلوب البحث والتقصي او ما يسمى الإدارة بالتجوال (management by round) يتطلب من القيادة القيام بالبحث والتقصي عن أعمال المنظمة كافة والاستماع إلى مشكلات العاملين في نفس الوقت ، وتدريبهم على التقنيات الجديدة وإقامة شبكة اتصالات مع أقسام المنظمة ككل بما يضمن تحقيق التحسن الفعال في الميزة التنافسية .

٢-الالتزام :

إن التزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة يتطلب من القادة معرفة المفاهيم والمبادئ الأساسية لهذه الفلسفة بما يحقق الاستفادة من مزاياها ولا تقتصر أهمية دعم الإدارة العليا على مجرد تخصيص الموارد اللازمة وإنما تمتد لتشمل قيام كل المنظمة بوضع مجموعة أسبقيات ، فإذا كانت الإدارة العليا للمنظمة غير قادرة على اظهار التزامها الطويل بدعم البرنامج فلن تتجح في تنفيذ ادارة الجودة الشاملة. (العزاوي ، ٢٠٠١ : ٦٥) .

٣- فرق العمل :

ان العمل الجماعي هو احد متطلبات نجاح ادارة الجودة الشاملة اذ تعد فرق العمل وسيلة مهمة لاندماج العاملين والسبب في ذلك يكمن في القول (انك مهما تكن كبيراً او متمكناً في

التنظيم فان عظمتك ومكانتك لا تتجسد في فرديتك ، انما في نجاح المنظمة كونها كياناً واحداً وشاملاً ، كما ان فشلها كما لو كنت عاطلاً عن العمل) . (Hall , 1998 , 212)

٤- التصميم الفعال :

تعد السلعة محور النشاط الذي يعكس الامكانيات للمنظمة من جهة ، كما يمثل اهم متطلبات الزبون من جهة اخرى، واعطت ادارة الجودة الشاملة للسلعة او للخدمة المقدمة للزبائن اهتماماً واضحاً لانه يعد الدافع القوي لبقائها في الاسواق سواء المحلية ام الدولية. (العزاوي ، ٢٠٠٥ : ٦٧)

المبحث الثاني

الميزة التنافسية

أولاً : مفهوم الميزة التنافسية Competitive Advandge Concept

ان الغاية التي تسعى إليها اي شركة صناعية هي تحقيق النجاح ، ولضمان ذلك فإنها تقوم بتحديد رؤية واضحة لأعمالها عبر افق المستقبل الذي يمتد الى حالات من الخاطرة وعدم التأكد في بيئة دائمة التغيير . لذا اصبح التنافس بين الشركات الصناعية في مجال الأعمال هو العمل الشاغل لمدراء الشركات ويتم ذلك من خلال تبني استراتيجيات معينة تحقق رسالة المنظمة على وفق رؤيتها الإستراتيجية لأفاق المستقبل . (الملا حسن ، ٢٠٠٦ : ٤١) . وفقاً للمفهوم التسويقي تعرف الميزة التنافسية على أنها إشباع حاجات الزبائن المستهدفة بصورة تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى وهذا السبب دفع المنظمات الأخذ بالاعتبار الاستراتيجيات التسويقية لسد حاجات الزبون ورصد الاستراتيجيات للمنافسين بشكل دقيق (Kotler,2005:556). ويعد تحديد الخيار الاستراتيجي احد اهم المراحل الإستراتيجية الذي يتم من خلاله تحقيق ميزة تنافسية للشركة الصناعية في ظل التغيرات البيئية السريعة وزيادة شدة المنافسة في المنظمات وصعوبة دخول الاسواق في ظل الانفتاح الاقتصادي الذي نعيشه في ظل الألفية الجديدة وهذا ما يجبر معظم إدارات الشركات الصناعية اختيار إستراتيجية معينة من اجل تحقيق الميزة التنافسية ، وان التنافس في الألفية الجديدة يدور حول المجالات الآتية : (الدليمي ، ٢٠١٠ : ٤٦) .

١- التنافس بالكلفة :

تعد الكلفة اداة تنافسية مهمة من خلال تحديد اسعار تنافسية تؤدي بالشركة الى ان تكون هي الفائزة في مجال الكلفة .

٢- التنافس بالجودة :

يتم ذلك من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية تفوق توقعات ورغبات الزبائن .

٣- التنافس بالوقت او ما يسمى بسرعة التسليم :

يمكن تحقيق التنافس بالوقت من خلال اختزال وقت انتاج المنتج وتقديمه وتسليم المنتجات في الوقت المحدد ودون تأخير .

٤- التنافس بالمرونة :

يعني ذلك الاستجابة السريعة للتغيرات السوقية والتغيرات في حاجات ورغبات الزبائن .

٥- التنافس بالابداع :

في هذا المجال يمكن للشركة الصناعية ان تبدو متميزة ومبدعة اكثر من منافسيها في اذهان زبائنهم من خلال الابداع في التصميم او الابتكار او التعديل على منتجاتها بصورة مستمرة. وبالتالي يمكن تعريف الميزة التنافسية : هي احد المكونات الرئيسية لبناء الاستراتيجية التنافسية وتنفيذها في الاسواق بشكل يحقق خصوصية معينة للشركة من خلال امتلاك مهارات وخبرات وموارد تتمكن من خلالها تحقيق المزايا التنافسية.

ثانياً : عناصر الميزة التنافسية Elements Of Competitive Advatage

وردت في تعابير الإدارة الحديثة مصطلحات كثيرة مختلفة عن الميزة التنافسية ، منهم من سماها بالأسبقيات التنافسية ومنهم من اطلق عليها الإبعاد التنافسية التي تختارها المنظمات وترتكز عليها في تقديم المنتجات لتلبي حاجات ورغبات السوق .

وسيتم التطرق إلى هذه العناصر بإيجاز حسب ما أشار إليها (البياتي ، ٢٠٠٨ : ٥٣)

١- الكلفة Cost :

تعتبر الكلفة تعتبر تضحية فتعمل المنظمات على تخفيض تلك التضحية ، بما فيها كلف الجودة المتمثلة بكلف الرقابة وكلف الفحص وكلف الاختيار وكلف الفشل الداخلية والخارجية . (الدليمي ، ٢٠١٠ : ٥٣)

٢- الجودة Quality :

تستخدم الشركات الصناعية الجودة من اجل تحسين منتجاتها وتحقيق التفوق على المنافسين ولا تقتصر الجودة على منتجاتها فحسب وإنما تسري على كافة الوظائف في الشركة . وتعرف الجودة في اللغة درجة الإجادة في الشئ او درجة اتقانه ، اما اصطلاحاً فهي تعني تحديد درجة رضا الزبون ومستوى الاشباع الذي حققه المنتج والذي يلبي متطلباته ورغباته بل يتجاوزها بما يضمن اسعاده ورضاءه مستقبلاً والاستمرار والبقاء والأمتياز والقدرة على المنافسة . (الدوري ، ٢٠٠٠ : ص ٢٣)

٣- المرونة Flexibility :

هي القابلية من تغيير العملية ببعض الطرق ، بمعنى اخر تتغير العملية وكيفية القيام بها . اذ ان الزبائن بحاجة الى تغيير مستمر في العملية وان معظم المنظمات تستخدم المرونة او التنوع كسلاح تنافسي . (الدليمي ، ٢٠١٠ : ٥٤)

ثالثاً : مصادر وأساليب ومتطلبات الميزة التنافسية**١- مصادر الميزة التنافسية :**

يوجد العديد من مصادر الميزة التنافسية يمكن إيجازها بالاتي : (بني هاني ، ٢٠٠٩ : ٦٢)

أ- الكلفة الأقل والتمايز .

ب- المهارات الفردية التي تمكن الشركة من التفوق على المنافسين .

ت- الموارد الفريدة التي تمتلكها الشركة

ث- الوصول الى الموارد والحصول عليها بطريقة أكثر فعالية من المنافسين .

ج- الكفاية والقدرة على القيام بالأنشطة بطريقة أكثر من المنافسين .

٢- أساليب تحقيق الميزة التنافسية :

بين (النور ، ٢٠٠٤ : ٢٠) انه يمكن تحقيق الميزة التنافسية بأربعة طرق وهي كالآتي :

- أ- الكفاية المتفوقة وذلك من خلال السيطرة على التكاليف .
 - ب- الجودة المتفوقة وذلك من خلال تقديم منتجات تحقق القبول لدى الزبائن .
 - ت- الإبداع المتفوق للشركات ويأتي هذا الإبداع عن طريق تقديم منتجات جديدة .
 - ث- الاستجابة المتفوقة لدى الزبائن وذلك من خلال المعرفة الدقيقة لاحتياجات الزبائن .
- ٣- متطلبات القدرة التنافسية :

يتطلب من الشركات امتلاك مجموعة من المتطلبات لتحقيق الميزة التنافسية حتى تتمكن من البقاء في السوق ، ومن أهم هذه المتطلبات هي : (مجلة المستقبل العربي ، ٢٠٠٠ : ٨٩)

- أ- الالتزام بالمواصفات الدولية للجودة .
- ب- التطور التكنولوجي لزيادة الإنتاجية وخفض الكلفة .
- ت- الارتقاء بالعمالة وزيادة إنتاجيتها من خلال التدريب والتحفيز .
- ث- الاهتمام بالبحث والتطوير .
- ج- دراسة الأسواق العربية والخارجية والبحث عن فرص التصدير .
- ح- التطوير الإداري والتنظيمي للشركة .

الفصل الثالث : الجانب التطبيقي

أولاً: وصف وتشخيص متغيرات البحث

تتضمن هذه الفقرة وصف متغيرات البحث الرئيسية وتشخيصها والمتمثلة بأبعاد الجودة الشاملة كمحور مستقل و الميزة التنافسية كمحور معتمد في الجامعة المبحوثة ولتحقيق ذلك تم استخدام التحليلات الإحصائية الملائمة .

١ - الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة الخاص بالجودة الشاملة

جدول (٢)

ت	متطلبات الجودة الشاملة	الوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	مستوى الوسط الحسابي
	القيادة			
١	s1	٤.٣٢١٤	٠.٧٢٢٨٣	عالي
٢	s2	٤.١٤٢٩	٠.٨٩٠٨٧	عالي
٣	s3	٤.١٤٢٩	٠.٩٣١٥٢	عالي
٤	s4	٤.١٤٢٩	٠.٥٩٠٩٤	عالي
	الوسط الحسابي	٤.١٨٧٥	٠.٥٨٣٨٣	عالي
	الالتزام			
1	c1	٤.١٧٨٦	٠.٦٦٩٦٤	عالي
٢	c2	٤.٠٠٠٠	٠.٧٢٠٠٨	عالي
٣	c3	٣.٩٢٨٦	٠.٨٥٧٥٨	متوسط
٤	c4	٤.١٤٢٩	٠.٨٠٣٤٣	عالي
	الوسط الحسابي	٤.٠٦٢٥	٠.٥٠٢٨٩	عالي
	فرق العمل			
1	c1	٤.١٤٢٩	٠.٨٩٠٨٧	عالي
٢	c2	٤.١٤٢٩	٠.٦٥٠٦٠	عالي
٣	c3	٤.١٧٨٦	٠.٧٧٢٣٧	عالي
٤	c4	٤.١٧٨٦	٠.٨١٨٩٢	عالي
	الوسط الحسابي	٤.١٦٠٧	٠.٦٠٩٤٠	عالي

	التصميم الفعال			
1	c1	٤.٤٢٨٦	٠.٥٧٢٧٥	عالي
٢	c2	٤.١٠٧١	٠.٩٩٤٠٣	عالي
٣	c3	٤.٤٦٤٣	٠.٥٧٦٢٠	عالي
٤	c4	٣.٩٢٨٦	٠.٨٩٩٧٤	متوسط
	الوسط الحسابي	٤.٢٣٢١	٠.٥٤٤٠٣	عالي
	الوسط الحسابي العام لإدارة الجودة الشاملة	٤.١٦٠٧	٠.٤٤٨٢٦	عالي

يصف متغيرات البحث الخاص بإدارة الجودة الشاملة

تشير نتائج الجدول (٢) أن إدارة الجودة الشاملة قد حصل على وسط حسابي عام قدره (٤.١٦٠٧) وانحراف معياري (٠.٤٤٨٢٦) وهذا يدل على تجانس اجابات العينة حول قيمة الوسط الحسابي وأما على مستوى الابعاد حيث جاء بُعد الالتزام هو الأكثر تجانسا من حيث اجابات الموظفين اذ حصل على وسط حسابي قدره (٤.٠٦٢٥) وانحراف معياري قدره (٠.٥٠٢٨٩) ، وان اتجاه هذا البُعد هو (اوافق) وان مستوى الوسط الحسابي هو (عالي) وأما على مستوى الفقرات فقد جاء الفقرة رقم (١) في هذا البُعد والتي هي (تمتلك جامعتنا إدارة عليا قادرة على الالتزام ومعرفة المفاهيم والمبادئ وتطبيقها) هو الأكثر تجانسا حيث حصل على متوسط (٤.١٧٨٦) وبأنحراف معياري قدره (٠.٦٦٩٦٤) وان اتجاه هذه الفقرة هي (اتفق) وان مستوى الوسط الحسابي هو (عالي) ، وان الاتجاه العام للجودة الشاملة هو (اتفق) وان مستوى الوسط الحسابي له هو (عالي)

٢- الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة الخاص بالميزة التنافسية

جدول (٣)

يصف متغيرات البحث الخاص بالميزة التنافسية

ت	إبعاد الميزة التنافسية	الوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	مستوى الوسط الحسابي
	Y1			
١	s1	٤.١٧٨٦	٠.٧٢٢٨٣	عالي
٢	s2	٤.٠٣٥٧	٠.٨٣٨٠٨	عالي
٣	s3	٣.٩٦٤٣	٠.٨٣٨٠٨	متوسط
٤	s4	٣.٩٦٤٣	٠.٨٣٨٠٨	متوسط
	الوسط الحسابي	٤.١٧٨٦	٠.٧٢٢٨٣	عالي
	Y2			
1	c1	٤.٠٣٥٧	٠.٦٣٧٢٥	عالي
٢	c2	٤.٢١٤٣	٠.٦٢٩٩٤	عالي
٣	c3	٤.٠٧١٤	٠.٦٦٢٦٩	عالي
٤	c4	٤.١٤٢٩	٠.٥٢٤٥٣	عالي
	الوسط الحسابي	٤.١١٦١	٠.٤٥٣٨٠	عالي
	Y3			
1	c1	٤.١٧٨٦	٠.٧٢٢٨٣	عالي
٢	c2	٤.٢١٤٣	٠.٧٣٨٢٢	عالي
٣	c3	٤.٤٢٨٦	٠.٦٣٤١٣	عالي
٤	c4	٤.٢٨٥٧	٠.٨٥٤٤٩	عالي

الوسط الحسابي	٤.٢٧٦٨	٠.٥١٠٧٢	عالي
الوسط الحسابي العام للميزة التنافسية	٤.١٤٢٩	٠.٤٦٩١٤	عالي

تشير نتائج الجدول رقم (٣) أن الميزة التنافسية قد حصل على وسط حسابي عام قدره (٤.١٤٢٩) وانحراف معياري (٠.٤٦٩١٤) وهذا يدل على تجانس اجابات العينة حول قيمة الوسط وأما على مستوى الابعاد حيث جاء بُعد Y2 هو الاكثر تجانسا من حيث اجابات الموظفين اذ حصل على وسط حسابي قدره (٤.١١٦١) وانحراف معياري قدره (٠.٤٥٣٨٠) ، وان اتجاه هذا البعد هو (اوافق) وان مستوى الوسط الحسابي هو (عالي) وأما على مستوى الفقرات فقد جاء الفقرة رقم (١) في هذا البعد والتي هي (تقوم الإدارة العليا في جامعتنا على وضع مجموعة أسبقيات قادرة على إظهارها والتزامها الطويل بدعم تلك الأسبقيات) هو الاكثر تجانسا حيث حصل على متوسط (٤.١٤٢٩) وبأنحراف معياري قدره (٠.٥٢٤٥٣) وان اتجاه هذه الفقرة هي (اتفق) وان مستوى الوسط الحسابي هو (عالي) ، وان الاتجاه العام للميزة التنافسية هو (اتفق) وان مستوى الوسط الحسابي له هو (عالي) .

ثانياً :- اختبار الفرضيات

١- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى : - والتي تنص على توجد علاقة ارتباط معنوية بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية

H_0 : لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين الجودة الشاملة و الميزة التنافسية

H_1 : توجد علاقة ارتباط معنوية بين الجودة الشاملة و الميزة التنافسية

وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية

- ١- توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة و الميزة التنافسية
- ٢- توجد علاقة ارتباط معنوية بين الالتزام و الميزة التنافسية

- ٣- توجد علاقة ارتباط معنوية بين فرق العمل و الميزة التنافسية
- ٤- توجد علاقة ارتباط معنوية بين التصميم الفعال و الميزة التنافسية

جدول (٤) علاقة الارتباط

Correlations						
الميزة التنافسية		القيادة	الالتزام	فرق العمل	التصميم الفعال	الجودة الشاملة
	Pearson	**٠.٥٦١	**٠.٥٩٥	**٠.٥٥٤	**٠.٦٠٦	**٠.٧٢٢
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)	٠.٠٠٢	٠.٠٠١	٠.٠٠٢	٠.٠٠١	٠.٠٠٠
	N	٢٨	٢٨	٢٨	٢٨	٢٨
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						

يشير جدول (٤) الى وجود علاقة ارتباط معنوية بين ادارة الجودة الشاملة و الميزة التنافسية حيث كانت قيمة معامل ارتباط بيرسون معنوية وتساوي (٠.٧٢٢) وذلك لان القيمة المعنوية sig. تساوي (٠.٠٠٠) وهي اقل من ٠.٠١ بثقة ٩٩% وهذا يعني تحقق الفرضية الرئيسية الاولى اي يوجد علاقة ارتباط معنوي بين ادارة الجودة الشاملة و الميزة التنافسية .

أما على مستوى الفرضيات الفرعية فقد كانت علاقة ارتباط معنوية بين القيادة و الميزة التنافسية حيث كانت قيمة الارتباط تساوي (٠.٥٦١) ، لان القيمة المعنوية sig. تساوي (٠.٠٠٢) وهي اقل من ٠.٠١ بثقة ٩٩% و علاقة الارتباط معنوية بين الالتزام و الميزة التنافسية حيث كانت قيمة الارتباط تساوي (٠.٥٩٥) ، لان القيمة المعنوية sig. تساوي (٠.٠٠١) وهي اقل من ٠.٠١ بثقة ٩٩% وكانت علاقة الارتباط معنوية بين فرق العمل والميزة التنافسية حيث كانت قيمة الارتباط تساوي (٠.٥٥٤) لان القيمة المعنوية sig. تساوي (٠.٠٠٢) وهي اقل من ٠.٠١ بثقة ٩٩%، وكانت علاقة الارتباط معنوية بين

التصميم الفعال والميزة التنافسية حيث كانت قيمة الارتباط تساوي (٠.٦٠٦) لان القيمة المعنوية sig. تساوي (٠.٠٠١) وهي اقل من ٠.٠١ بنقطة ٩٩%، وهذا يعني قبول الفرضيات الفرعية الاولى والثانية والثالثة والرابعة .

٢- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية : والتي تنص على وجود تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة الجودة الشاملة في الميزة التنافسية

H_0 : لا يوجد أثر لإدارة الجودة الشاملة في الميزة التنافسية

H_1 : يوجد أثر لإدارة الجودة الشاملة في الميزة التنافسية

وتتنبق عنها الفرضيات الفرعية :

١- يوجد أثر ذو دلالة معنوية للقيادة في الميزة التنافسية .

٢- يوجد أثر ذو دلالة معنوية للالتزام في الميزة التنافسية .

٣- يوجد أثر ذو دلالة معنوية للفرق العمل في الميزة التنافسية .

٤- يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتصميم الفعال في الميزة التنافسية .

جدول (٥)

تحليل التباين

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.094	1	3.094	28.233	.000a
	Residual	٢.٨٤٩	٢٦	٠.١١٠		
	Total	٥.٩٤٢	٢٧			

a. Predictors: (Constant), X				
b. Dependent Variable: Y				

تشير نتائج اختبار F الى وجود تأثير لادارة الجودة الشاملة في الميزة التنافسية والموضحة في الجدول رقم (٥) أن قيمة F المحسوبة قد بلغت (28.233) عند مستوى معنوية (٠.٠٥) حيث كانت قيمة P-value تساوي (٠.٠٠٠) وهي اقل من ٠.٠٥ وهذا يعني رفض الفرضية العدم وقبول الفرضية البديلة وهذا يعني وجود اثر لادارة الجودة الشاملة في الميزة التنافسية .

جدول (٦)

. تأثير الجودة الشاملة على الميزة التنافسية

Coefficients ^a							
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	R ²
		B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	١.٠٠١	٠.٥٩٥		١.٦٨٣	٠.١٠٤	0.521
	X	٠.٧٥٥	٠.١٤٢	٠.٧٢٢	٥.٣١٣	٠.٠٠٠	
a. Dependent Variable: Y							

يشير جدول (٦) الى ان قيمة R^2 تساوي (0.521) وهذا يعني ان ادارة الجودة الشاملة قد فسر ما نسبته (٥٢.١ %) من التغيرات التي تطرأ على الميزة التنافسية وقد بلغت قيم $B = (0.755)$ أي أن زيادة متغير ادارة الجودة الشاملة وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي الى زيادة الميزة التنافسية بنسبة ٧٥.٥ % من وحدة الانحراف معياري .

جدول (٧)

تأثير إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية

الميزة التنافسية				المتغير المعتمد المتغيرات المستقلة
دلالة التأثير	B	R^2	F	
معنوي	٠.٤٥٠	٠.٣١٤	١١.٩١٧	القيادة
معنوي	٠.٥٥٥	٠.٣٥٤	١٤.٢٦٧	الالتزام
معنوي	٠.٤٢٦	٠.٣٠٧	١١.٤٩٤	فرق العمل
معنوي	٠.٥٢٣	٠.٣٦٧	١٥.٠٨٥	التصميم الفعال

أ- يشير جدول (٧) الى ان قيمة R^2 تساوي (٠.٣١٤) وهذا يعني ان القيادة قد فسرت ما نسبته (٣١.٤ %) من التغيرات التي تطرأ على الميزة التنافسية وقد بلغت قيمة $B = 0.450$ (أي أن زيادة متغيرات القيادة وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي الى زيادة الميزة التنافسية بنسبة ٤٥ % من وحدة الانحراف معياري.

ب - يشير جدول رقم (٧) الى ان قيمة R^2 تساوي (٠.٣٥٤) وهذا يعني ان الالتزام قد فسر ما نسبته (٣٥.٤ %) من التغيرات التي تطرأ على الميزة التنافسية وقد بلغت قيمة

($B = 0.555$) أي أن زيادة متغيرات الالتزام وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي الى زيادة الميزة التنافسية بنسبة ٥٥.٥ % من وحدة الانحراف معياري .

ج- يشير جدول رقم (٧) الى ان قيمة R^2 تساوي (٠.٣٠٧) وهذا يعني ان فرق العمل قد فسر ما نسبته (30.7%) من التغيرات التي تطرأ على للتطور الاداري وقد بلغت قيمة $B = (0.426)$ أي أن زيادة متغيرات فرق العمل وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي الى زيادة الميزة التنافسية بنسبة ٤٢.٦ % من وحدة الانحراف معياري .

د- يشير جدول رقم (٧) الى ان قيمة R^2 تساوي (٠.٣٦٧) وهذا يعني ان فرق العمل قد فسر ما نسبته (36.7%) من التغيرات التي تطرأ على للتطور الاداري وقد بلغت قيمة $B = (0.523)$ أي أن زيادة متغيرات التصميم الفعال وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي الى زيادة الميزة التنافسية بنسبة 52.3% من وحدة الانحراف معياري .

يوضح الجدول (٨) ادناه ترتيب اولويات تأثير المتغيرات الفرعية المستقلة على المتغير المعتمد ويلاحظ أن ان الالتزام كان هو الاكثر تأثيرا في انموذج البحث

جدول (٨)

ترتيب أولويات تأثير المتغيرات الفرعية المستقلة على المتغير المعتمد

ت	المتغيرات الفرعية المستقلة	التأثير	معنوية التأثير	الترتيب
١	القيادة	٤٥%	معنوي	ثالثا
٢	الالتزام	٥٥.٥%	معنوي	اولا
٣	فرق العمل	٤٢.٦%	معنوي	رابعا
٤	التصميم الفعال	٥٢.٣%	معنوي	ثانيا

الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الاول

١. ان الاختلافات بين المفاهيم المطروحة عن إدارة الجودة الشاملة الا ان في نهاية الامر تم الاتفاق على مفهوم ادارة ادارة الجودة الشاملة واهميتها في المنظمات .
٢. أوضحت النتائج امتلاك القيادات الاكاديمية في الجامعة المبحوثة تصورا واضحا عن التزامهم بتطبيق إدارة الجودة الشاملة التي تتبناها تلك القيادات، وجاءت نسبة الاتفاق بشكل عام نسبة جيد جدا ،حيث احتل بعد الالتزام المرتبة الأولى، ثم جاء التصميم الفعال بالمرتبة الثانية، ثم القيادة وبعدها فرق العمل.
٣. اظهرت النتائج الخاصة بمتغير القيادة امتلاك الجامعة قيادة فعالة ذات تصور عالي، اذا جاءت بنسبة (٩٣.١٥ %).
٤. أظهرت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الجامعة المبحوثة بدلالة متغيراتها والميزة التنافسية وفقا لمعامل الارتباط ،إذا كان أكثر الإبعاد تأثير هو الالتزام من بقية الإبعاد الأخرى .
٥. أظهرت نتائج الوصف والتشخيص ايلاء الجامعة اهتمام اكبر بمتطلبات الجودة الشاملة (القيادة، الالتزام ،التصميم الفعال، فرق العمل) من اجل الوصول للميزة التنافسية.
٦. أشرت نسب الاتفاق وقيم الاواساط الحسابية لمتغيرات الدراسة ،وعلاقات الارتباط والتأثير على المستوى الكلي والجزئي الدور الحيوي لعناصر إدارة الجودة الشاملة في تطور الجامعة المبحوثة ميزاتها التنافسية المناسبة خاصة أنها تعتمد على الإبداع والسرعة في تحقيق أهدافها.

المبحث الثاني: التوصيات

١- لكي يتم تطبيق إدارة الجودة الشاملة ينبغي على المنظمات التي تعمل بهذا الأسلوب يتطلب الامر تعليم وتدريب العاملين فيها لكي تتمكن من تحقيق اهدافها الحالية والمستقبلية .

٢- لا يمكن تطبيق برنامج ادارة الجودة الشاملة في المنظمات التي تفتقر الى كفاءة العاملين وحجم عملهم ، واذا تم تطبيق البرنامج بدون وعي فانه سوف يؤدي الى فشل المنظمات بشكل ذريع .

٣- من الضروري الاستعانة بالخبرات الخارجية من مستشارين ومؤسسات متخصصة عند تطبيق اسلوب برنامج ادارة الجودة الشاملة لتدعيم خبرة الجامعة .

٤- ضرورة التوسع والاهتمام بدراسة ادارة الجودة الشاملة والعمل بها لكي تتمكن المنظمة من الحصول على افضل موقع تنافسي .

٥- ضرورة معرفة المنظمات بأسلوب الميزة التنافسية وكيفية تحقيقها .

٦- ضرورة امتلاك كل منظمة أحد عناصر الميزة التنافسية تميزها عن المنظمات الأخرى والعمل على تعزيز نقاط قوة الميزة التنافسية ومعالجة الضعف .

٧- يرى الباحث ضرورة إعطاء الأهمية القصوى من قبل الدارسين والمختصين في مجال الجودة الشاملة لأنها تعد من المتطلبات الأساسية لنجاح عمل المنظمات ، فضلاً لما لها دور في تحقيق المزايا التنافسية .

المصادر

أولاً- المصادر العربية

١. بومدين يوسف ، دراسة أثر الجودة على الاداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية ، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، ٢٠٠٦ .

٢. الطائي ، يوسف سلطان ، دور تطبيق مبادئ ادارة الجودة في تحقيق الكفاءة الإنتاجية ، دراسة حالة في معمل اطارات بابل ، اطروحة دكتوراه غير منشورة ، الجامعة المستنصرية ، كلية الادارة والاقتصاد ، ٢٠٠١ .
٣. النصور ، عبدالحكيم عبدالله ، الاداء التنافسي لشركات صناعة الادوية الاردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي ، اطروحة دكتوراه ، سوريا ، جامعة تشرين ، ٢٠٠٤ .
٤. بني هاني ، جهاد ، استراتيجيات العمليات واثرها على الميزة التنافسية ، اطروحة دكتوراه ، جامعة عمان . ٢٠٠٥ .
٥. الخفاجي ، حاكم جبوري علك ، علاقة الرضا الوظيفي وأثره في اداء الزبون الداخلي على وفق فلسفة ادارة الجودة الشاملة ، جامعة القادسية ، ٢٠٠٤ .
٦. الملا حسن ، محمد محمود ، تحليل المعرفة بين المعرفة السوقية والاستراتيجيات التسويقية الموجهة بالميزة التنافسية ، دراسة ميدانية في عينة من الشركات الصناعية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الموصل ، كلية الادارة والاقتصاد ، ٢٠٠٦ .
٧. الدليمي ، مثني فراس ابراهيم ، نظام تخطيط الاحتياجات من المواد وانعكاساته في تعزيز المزايا التنافسية ، دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في سامراء ، رسالة ماجستير ، جامعة تكريت ، كلية الادارة والاقتصاد ، ٢٠١٠ .
٨. محبوبة ، بان عبدالرسول محمد ، متطلبات تطبيق نظام الايحاء الواسع في تحقيق الميزة التنافسية ، دراسة تحليلية تشخيصية في مصنع الديوانية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة بغداد ، الكلية التقنية الادارية ، ٢٠٠١ .
٩. محمود ، ناجي عبد الستار (٢٠٠٠) ، أثر تحقيق متطلبات ادارة الجودة الشاملة على حماية المستهلك ، دراسة استطلاعية في عينة من مستشفيات بغداد ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، بغداد .
١٠. العبيدي ، رنا ماهر سعيد (٢٠٠٩) ، دور ابعاد تطوير المنتج غي تعزيز المزايا التنافسية ، دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى ، رسالة دبلوم عالي ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل ، الموصل .

- ### المصادر الأنجليزية:

3- Kotler, Philip & Armstrong, Gray, 2005, "Marketing An Introduction "7th edition, person Education, Inc prantic-Hall.

الملحق (١)

جامعة تكريت

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

م/ صدق أستبانة

أسيد الخبير..... المحترم

تحية طيبة

يروم الباحث الى القيام بدراسة في مجال ادارة الاعمال تحت عنوان (متطلبات ادارة الجودة الشاملة واثرها في تعزيز الميزة التنافسية) وتسعى الباحثة الى أعداد أستبانة تحقق من خلالها عملية القياس هذه والمبينة متغيراتها وعواملها في الأنموذج اللاحق، وقد أعتمد مقياس (Likert) ثلاثي الدرجة للإجابات في (عينة الدراسة) والذي يتضمن خمسة بدائل للقياس وهي (أتفق بشدة، أتفق، محايد)

لذلك يرجى بالتفضل وإبداء آرائكم حول الاستبانة ومكوناتها، وفقراتها وبيان الملاحظات الضرورية في ضوء الإجابة على الأسئلة الآتية:

س ١: هل الفقرات واضحة وتقيس الغرض الذي وضعت من أجله ؟

س٢: هل وضعت كل فقرة تحت البعد الذي يناسبها ؟

س٣: هل هناك فقرات يمكن إضافتها من قبلكم ؟

س٤: ماهي الفقرات التي يجب التغيير بها أو تصحيحها ؟

س٥: هل أن بدائل القياس مناسبة، وإذا كان غير ذلك فما هو البديل ؟

وبارك الله لكل من مد يده خدمةً للبحث العلمي مع خالص شكري وتقديري لتعاونكم

الباحثة

م.م روى

احمد ابراهيم

أولاً: معلومات ذات دلالة عامة

يرجى وضع علامة (صح) على الاختيار المعبر عن شخصك الكريم لطفاً.

(أ) - العمر:

أقل من ٣٥ () ٤٥ - ٣٦ () ٥٥ - ٤٦ ()

٥٦ فأكثر () .

(ب) - الجنس:

ذكر () أنثى () .

(ج) - التحصيل العلمي:

إعدادية () دبلوم فني () دبلوم عالي () بكالوريوس ()
() ماجستير () دكتوراه () .

(د) - التخصص الأكاديمي:

هندسي () أداري () مهني ()
علوم صرفه () أخرى () .

(هـ) - مدة الخدمة:

١٠ فأقل () ١١ - ٢٠ () ٢١ - ٣٠ ()
٣٠ فأكثر () .

(و) - عنوانك الوظيفي:

مدير () رئيس قسم () مسؤول شعبة ()
مشرف خط () أخرى تذكر () .

ثانياً: فقرات الاستبانة:-

فيما يلي مجموعة من العبارات خاصة بإبعاد الجودة الشاملة و ابعاد الميزه التنافسية، يرجى
التكرم باختيار الإجابة المناسبة بعد قراءة العبارات الآتية

المحور الاول: إبعاد الجودة الشاملة:-

أ - بعد القيادة

ت	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد
١	تمتلك جامعتنا قيادة فعالة تقوم بانجاز أعمالها .			
٢	تتيح جامعتنا لكافة القياديين على مختلف مستوياتهم المشاركة في إيجاد حلول للمشاكل التي تتعرض لها عن طريق والتقصي والتحري.			

ب_بعد الالتزام

ت	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد
٣	تمتلك جامعتنا إدارة عليا قادرة على الالتزام ومعرفة المفاهيم والمبادئ وتطبيقها			
٤	تقوم الإدارة العليا في جامعتنا على وضع مجموعة أسبقيات قادرة على إظهارها والتزامها الطويل بدعم تلك الأسبقيات.			
٥	أن القيادة في جامعتنا فعالة أنها تتيح للعاملين الإفصاح عن مشاكلهم وتضع الحلول المناسبة لذلك			

ج_ فرق العمل:

ت	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد
٦	تمتلك جامعتنا فرق عمل قادرة على تحقيق متطلبات نجاح إدارة			

			الجودة الشاملة	
			ان نجاح الجامعة معتمدة على تشكيل فرق عمل ناجحة قادرة على مواجهة المشاكل.	٧
			إن العمل بشكل جماعي يحقق لجامعتنا النجاح.	٨
			ان جامعتنا ناجحة في عملها باعتبارها تعمل ككيان واحد شامل	٩

د- التصميم الفعال:-

ت	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد
١٠	تمتلك جامعتنا إدارة فعالة تهتم بمراجعة زبائنها من حيث الخدمة المقدمة.			
١١	ادارة الجودة في جامعتنا تركز على الاهتمام بجانب التصميم الفعال			

ابعاد الميزة التنافسية:

١:الكلفة

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد
-------	----------	------------	-------	-------

١	تعمل جامعتنا على تخفيض التكاليف للمنتجات والعمليات		
٢	تهتم جامعتنا بتخفيض كلف الرقابة وكلف الاختيار وكلف الفشل الداخلية والخارجية		

ج- المرونة:

ت	الفقرات	أنفق بشدة	موافق	محايد
٧	تحرص جامعتنا على التغير في نشاطاتها واعمالها.			
٨	تحاول جامعتنا الاستجابة القصوى في التغير المستمر .			

د:- الجودة

ت	الفقرات	أنفق بشدة	موافق	محايد
٩	تدرك جامعتنا ان تحقق التفوق في الجودة تحقيق جميع المتطلبات بما يخدم جميع الاطراف.			