مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحديد الأسبقيات التنافسية
(دراسة تطبيقية في معمل سمنت الكوفة الجديد)

أ. سنان كاظم الموسوي
م.م. مؤيد حسن علي
كلية الإدارة والاقتصاد ـ جامعة الكوفة

الفصل الأول

الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول : إدارة الجودة الشاملة ومبادؤها

أولاً – مفهوم الجودة Concept of the Quality :

تنوعت إسهامات وآراء الباحثين في تحديد مفهوم الجودة شأنها في ذلك شأن المفاهيم الإنسانية الأخرى.

إنَّ الجودة **Quality** هي كلمة مشتقة من الكلمة اللاتينية **Qualities** التي يقصد منها ما يأتي: طبيعة الشيء والشخص ودرجة صلاحه (قدار، 1997: 77). فهي تعني إمداد الزبون بما يحتاج إليه من سلع وخدمات ذات خصائص وسمات تفي بمتطلباته وحاجاته وتوقعاته في الوقت الذي يريده، وبسعر مقبول يلائمه، وهي بذلك تبنى في المنتج خلال أنشطة متداخلة متكاملة ويشارك في صنعها وبنائها جميع العاملين على كافة مستوياتهم سواء أكانوا مديرين أ م مخططين، ومنفذين، ومراجعين. وهي بذلك عمل الجميع في المنظمة.(الفضل والطائي، 2004: 1).

ويعد **(Bank,1992;66)** الجودة قوة ذات تأثير في أداء المنظمة وفي تعزيز مركزها التنافسي. ولأجل أن تكون الجودة فرصة حقيق يةٍ للنجاح يفترض أن تدعم من الإدارة إستراتيجياً وان تلتزم الإدارة بشكل فاعل بتحسين الجودة بوصفها ضرورة استراتيجية وان تضع معايير الجودة في ضمن تخطيطها الإستراتيج ي، وفي هذا الشأن يؤكد **(Skinner,1992:223)** أن أحد أسباب انخفاض الحصة السوقية لعديد من الشركات الأمريكية هو إهمال عنصر الجودة وعدم التفكير بتحسينها على الأمد البعيد والاهتمام فقط بالكلفة الإنتاجية **(جبرين، 1996: 9)**،فمن واجب الشركات اليوم تطوير مستوى جودة منتجاتها ليس بوصفها متطلباً حضارياً حسب، بل إتاحة الفرصة للمنتجات الوطنية لمنافسة البدائل من المنتجات المستوردة المعروضة في السوق .

لقد تناول الباحثون في دراساتهم موضوع الجودة وناقشوه وعالجوه من أكثر من زاوية وأكثر من منظور، وهذا أدى إلى تنوع وتعدد التعريفات الخاصة بهذا المفهوم. ومنها: الجودة بحسب تعريف المنظمة الأوربية للسيطرة النوعية هي: ((مجموعة خصائص ومميزات منتج أو خدمة ذات الصلة بمقدرته على الإيفاء بحاجة معينة))،(العاني وآخرون، 2002: 7).

في حين يرى **(Kenneth,1982:297)** أنّ جودة المنتج كما يدركها الزبون هي إستراتيجية المنظمة الرئيسة اللازمة للحفاظ على سلامة وسمعة العلامة التجارية، إذ إنّ إجراء التحسينات المستمرة على المنتج تؤلف في الحقيقة إحدى أهم استراتيجيات إطالة دورة حياة المنتج.

وتشير الجودة إلى الخصائص الشاملة للمنتج يجعله ينجز أداءه كما هو متوقع في تلبية رغبات المستهلك، إنّ كلمة (كما هو متوقع) تعدّ مهمة جداً في هذا التعريف وذلك لأنّ مفهوم الجودة يختلف باختلاف الزبائن، فبالنسبة الى بعضهم فان قدرة المنتج على التحمل عند الاستخدام **(Durability)** تعني الجودة، فيما نجد بعضاً آخر يرى أنّ سهولة استخدام المنتج **(Products easy office)** هي مقياس الجودة عندهم**(Pride,1997: 214)**.

ويمكن ربط مفهوم الجودة بالتميز في الإنتاج الذي يشير إلى شعور الزبون بان المنتج الذي يحصل عليه متميز من خلال كونه يرضيه ويشبع حاجاته ورغباته ويفوق توقعاته**(Gallear & Ghobadian, 2000:37).**

وال منظمات ا لإنتاجية تستخدم مفهوم الجودة لغرض أن تميّز نفسها عن المنظمات المنافسة الأخرى عن طريق تكوين صورة واضحة **(Image)** عن المنظمة وأقسامها تبقى في أذهان الزبائن **(Kotler & Armectrong, 1994: 640).**

ومن الجدير بالذكر أنّ مصطلح الجودة لا يستخدم فقط للمقارنة أو المفاضلة أو التمييز بين منتجين من نوعين متشابهين ، وإنما العنصر المهم في تقرير الجودة هو مدى قدرة المنتج في تلبية رغبات الزبون وتوقعاته، لذا تعنى الجودة من وجهة النظر هذه إمداد الزبون بما يحتاجه من منتجات ذات مواصفات وخصائص تلبي رغباته، في الوقت الذي يريد وبسعر مناسب يلائمه (قدار، 1998 :84).

ويتفق هذا المفهوم مع ما ورد في المواصفة *(ISO 8402)* عن الجودة بأنها : مجموع الصفات والخصائص للمنتج الغرض منها تحقيق رغبات الزبون المعلنة أو الضمنية(الشبراوي ،1995: 101).

ويرتبط مفهوم الجودة باستمرار نشاطات المنظمة الصناعية ونجاحها الذي يعتمد ـ إلى حد كبير ـ على الوفاء باحتياجات الزبائن وتنفيذ توقعاتهم، إذ إنّ رضا الزبون يعد الركيزة الاساس والقاعدة المتينة لتحقيق أهداف المنظمة المستقبلية **(عبد العزيز، 1997: 91).**

ويؤكد **(Evans)** أنّ العلاقة بين الجودة وتوقعات الزبون ورغباته في المنتج تتضح من خلال أن الجودة في الشركات الصناعية يتم تحديدها عن طريق ثلاث مراحل أساسية:**(Evans,1993:48)**:

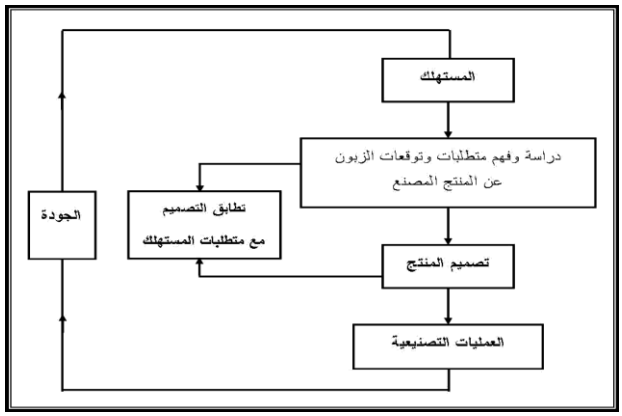
أ - دراسة الزبون وفهم متطلباته وتوقعاته عن المنتج من خلال دراسة السوق المنافس والظروف البيئية المحيطة.

ب - تصميم المنتج بما يتناسب وتوقعات المستهلك.

ت - ج. مراقبة العمليات التصنيعية لضمان تصنيع المنتجات بما يلائم التصميم والمواصفات الموضوعة مسبقاً.

مبادىء الجودة الشاملة وأثرها في تحديد ال

وأطلق **(Evans)** على هذه المراحل بتوجه الجودة نحو الزبون **(Customers-Driven Quality)** كما موضحة في الشكل (1):



الشكل (1) توجه الجودة نحو المستهلك

Source: Evans,J.R.(1993),"Applied Production & Operation Management", West Publishing Co., P. 48.

وللزبون خمسة مفاهيم تتعلق بالجودة ولها ارتباط وثيق بتلبية رغباته، ثلاثة منها تشكل محور الاهتمام وتتمثل بالجودة المتوقعة **Expected Quality** والجودة المرضية (المفضلة) **Preferred Quality** والجودة المبهجة التي تجلب السرور **Pleasant Quality**، أما الاثنان الآخران فهما الجودة المعتدلة **Moderate Quality** والجودة العكسية التي لا تعكس رغبة الزبون **Reversed Quality** **(Price & Chen 1993:12).**

عرّفت الجودة من وجهة نظر Bounds, Heizer, Evans, Movgan من خلال أربعة أصناف. وتبعاً للأساس الذي تستند عليه وكما في الجدول الآتي:

الجدول (1) تعريفات الجودة على وفق بعض المداخل

أساس التعريف	تعريف الجودة على وفق المدخل	عيوب المدخل
1- مبني على أساس المنتج Product Based	أنها صفات أو خصائص بمكن قياسها وتحديد كميتها ،إذ يمكن على وفق هذا التعريف تحديد الصفات المتمثلة في المتانة وإمكانية التحميل والصلابة ومدى تحمل الاعتماد على هذا المنتج.	يمتاز هذا التعريف بأنه محدد في الحالات التي تعتمد الجودة فيها التفضيل الشخصي فإن المعايير التي يتم القياس على أساسها قد تكون مظللة.
2- مبني على أساس المستخدم النهائي User Based	تعرف بأنها أمر فردي يعتمد على تفضيلات المستخدم التي يطلبها في السلعة أو الخدمة إذ أن المنتجات التي تقوم بإشباع هذه التفضيلات تعد هذه المنتجات الأعلى جودة.	إن تفضيلات الزبون متعددة ومن الصعب أن تتجمع هذه التفضيلات كلها في منتج واحد حتى يكون له قبول عام وعلى وفق هذا المدخل قد يحدث عدم تطابق بين الجودة ورضا المستهلك.
3- مبني على أساس التصنيع Manufacturing Based	تعرف بأنها التوافق مع المواصفات والمتطلبات. إذ إن المواصفات تكون متعلقة بالممارسات التصنيعية والتشغيلية والهندسية ويتم تحديد المواصفات في خلال التصميم.	* إن إدراك الزبون للجودة يتساوى مع التوافق ومع المواصفات ومن هنا يكون موجهاً داخلياً. * عادة تعتمد عملية التصميم والتصنيع على التعامل مع تخفيض التكلفة على انه هدف يتم التوصل إليه بطريقة محدده، وهي الاستثمار في تحسين عملية التصميم والتصنيع حتى تتساوى هذه التكاليف الإضافية مع التكاليف الناتجة عن رداءة الجودة.
4- مبني على أساس القيمة Value Based	* تعرف بأنها درجة الامتياز بالسعر المقبول والسيطرة على المتغيرات بالكلفة المناسبة للمنتوج. * يعتمد قرار الشراء للزبون على الجودة والقيمة الأفضل.	المنتج الأعلى جودة لا يعني عادة الأفضل قيمة. وهذا اللقب الأفضل قيمة Value Better يصف المنتج أو الخدمة (الأحسن شراء).

المصدر : الطائي، وآخرون، (نظم إدارة الجودة)، 2005 .، ص: 25-26

يشير ما تقدم من تعريفات إلى مفهوم النسبية في النظر إلى الجودة من خلال الجهات المستفيدة بحيث شكلت بمجموعها انتقالات من مفهوم جودة المنتج سواء أكان خدمة أم سلعة إلى جودة المنظمة ومن ثم جودة المجتمع جميعا وبكل نشاطاته ومقوماته. كما أشار (الشبراوي، 2000: 24) إلى أن مفهوم الجودة أنتقل من:

1- السيطرة على العيوب إلى منع العيوب (مبدأ الوقاية وليس لعلاج).

2- دور الإدارة تتدرج من دور الحرفي ورئيس العمال وقسم الجودة ي المنظمة إلى الدور الاستراتيجي للجودة تتولاه الإدارة العليا.

3- تدرج مفهوم ضبط الجودة (السيطرة الإحصائية) من منظور لمنتج إلى منظور الزبون.

4- الانتقال من الاهتمام بالمنتج إلى العمليات ثم إلى الخدمات ثم إلى لحاجات.

ثانياً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة : Concept of Total Quality Management

تعد إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والفسلفية الرائدة التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الاختصاصيين والباحثين والإداريين والأكاديميين الذين يعنون خصوصا في تطوير وتحسين الأداء الإنتاجي والخدمي في مختلف المنظمات الإنسانية، ولقد أدت الإدارة اليابانية دوراً حاسماً في هذا المضمار

ولاسيما في أوائل الثمانينيات وأواخر التسعينيات من القرن الماضي من خلال استحواذها على تقديم سلع ذات جودة عالية يمكن لها أن تحقق مع التكاليف المنخفضة ،وهذا ما أفرز النجاح المتحقق من جرّاء اعتمادها على حلقات السيطرة النوعية واستخدام أسلوب إدارة النوعية الشاملة التي تعمّق استخدامها استخداما واسع النطاق في شتّى الميادين الإنتاجية الخدمية (حمود، 2000: 71-72).

ويعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أحدث المفاهيم الإدارية التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي إدارة أن تتبنّاها لتحقيق أفضل أداء ممكن. وقد اختلف كثير من الباحثين والكتّاب حول أبرز تعريف محدد لإدارة الجودة الشاملة. وعلى الرغم من تعدد المفاهيم لإدارة الجودة الشاملة إلا ان الباحثين اتفقوا على إبراز كثير من الجوانب الأساسية لإ دارة الجودة الشاملة ومن أبرز هذه التعريفات.(الطائي وآخرون، 2003: 17).

عرّف معهد الجودة الفيدرالي إدارة الجودة الشاملة بأنها: منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل إذ يتم استخدام الأساليب الكمية للتحسين المستمر في العمليات والخدمات في المنظمة.

وقد عرف كل من **(Daft & Noe,2001:15)** إدارة الجودة الشاملة بأنها: (جهد المنظمة الكلي المنصب على التحسين المستمر لأداء العمليات، التي تمثل طرائق الأفراد، المكائن وأنظمة إنجاز المهمات المناطة بهم). ومن الواضح أن هذا التعريف قد ركز على الأطراف أو العناصر المسؤولة عن جهود التحسين المستمر التي تقود إلى الجودة، ويأتي في مقدمتهم الأفراد العاملين والمعدات أو الأدوات التي يستخدمونها والأنظمة ،التي تؤدى العملية بموجبها. وفي إطار التكامل بين وظائف المنظمة عرفت إدارة الجودة الشاملة بـأنها : (فلسفة إدارية تبحث عن تكامل جميع وظائف المنظمة، كالتسويق، المالية، التصميم، الهندسة، الإنتاج وخدمة الزبون التي تركز على مقابلة حاجاته والأهداف التنظيمية) **(Hammett,2000:3)**.

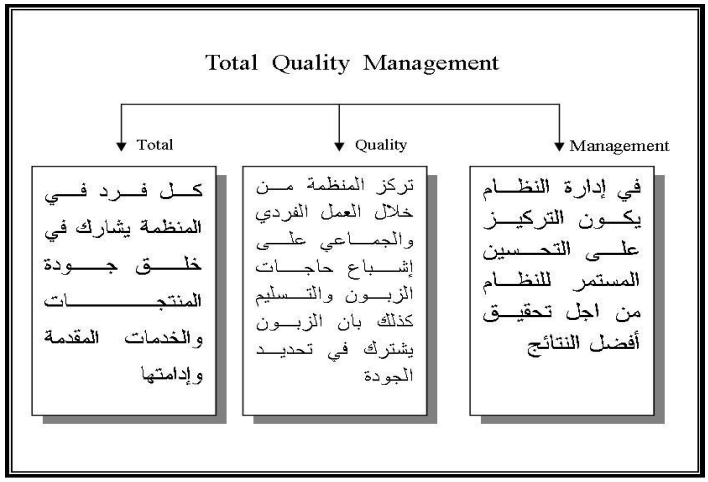
أما تعريف (Goestsch & Davis) فقد عدّ إدارة الجودة الشاملة تمثل مدخلا لإنجاز الأعمال ، بـأن تحاول المنظمة تعظيم قدرتها على التنافس عبر التحسين المستمر لجودة منتجاتها، وخدماتها، وأفرادها، وعملياتها والبيئة التي تعمل فيها **(Harvey & Millett,1999:32)**.

وعبر نافذة التعاون بين الإدارة والعاملين واعتماد العمل الفريقي عرفها (**Noe, et al,1994:9)** بـأنها: (شكل من أشكال الجهود التعاونية التي تعول على المواهب والقدرات لكل من الإدارة والعاملين، لتحسين الجودة والإنتاجية باستمرار وباستخدام فرق العمل). أما تعريف (**Ahmed et al,2001:35**) فقد شدد على تحقيق متطلبات الجودة بكلفة أدنى، إذ عرفها: (نظام إداري يركز على الأفراد ويهدف إلى زيادة مستمرة في رضا الزبون بكلفة حقيقية أدني باستمرار).

ومن منظور إستراتيجي عُرفت إدارة الجودة الشاملة بـأنها : (الفلسفة التي تصنف المفاهيم، الطرائق، الأدوات والأساليب لصياغة لغة مفهومة ومطبقة بوصفها

إستراتيجية أعمال في ضمن المستويات العليا وإستراتيجية تشغيلية في ضمن المستويات الدنيا، مما يساعد في تكامل الأنشطة في مجال القيادة، الأفراد ، التركيز على الزبون، التخطيط، ضمان جودة العملية والمعلومات والتحليل) **(Terziovski & Samson,1999:229)**.

وركز **(زين الدين، 1999: 9)** على الثقافة السائدة في المنظمة التي تظهرها ثقافة الإدارة التي تتبنى نهج إدارة الجودة الشاملة، إذ عرفها بأنها: (ثورة ثقافية في الطريقة التي تعمل وتفكر بها الإدارة حول تحسين الجودة، وهي مدخل يعبر عن الإحساس المشترك في ممارسة الإدارة التي تؤكد الاتصالات في الاتجاهين :أهمية المقاييس الإحصائية، وأنها نتاج ممارسة الإدارة والطرائق التحليلية التي تقود إلى عملية التحسين المستمر التي تؤدي بدورها إلى تخفيض الكلفة.



الشكل (2) الاتجاهات التي تعكس فيه مفهومTQM

المصدر:الطائي والعبادي، 2006 : ص : 147 .

ويعرف **Oakland,1995:22** إدارة الجودة الشاملة بأنها "منهج لتحسين التنافسية والفاعلية، إذ إنها أساساً طريق للتخطيط والتنظيم ووسيلة لاستيعاب العاملين للأنشطة كافة، بغض النظر عن مستوياتهم الإدارية".

ومن هذا نلاحظ أن فلسفة Oakland لتحقيق التنافسية والفعالية، اعتبار TQM طريق للتخطيط والتنظيم .

ويرى **(Russell & Taylor,1998:82)** أن إدارة الجودة الشاملة تعتمد على أساس التغطية الشاملة لجميع الأقسام في المنظمة بدءاً من المجهز حتى تفاصيل العمليات التشغيلية في المنظمة من خلال التركيز على تلبية حاجات ورغبات زبائن المنظمة، ويركز هذا التعريف على مبدأ الشمولية بوصفه الأساس في تحقيق رضا الزبون .

وعليه ركزت تحليلات الجودة في السابق على فحص المنتج فقط (زين الدين،

1996: 13) أو جودة الخدمة عند تقديمها إلى الزبون.

أما مفهوم إدارة الجودة الشاملة فإنه يتميز بالنظرة الشمولية، إذ إنه يركز على الزبائن والموردين والعاملين والهياكل التنظيمية والنظم والإجراءات، وكذلك فرق العمل وجهود التحسينات المستمرة .

وفي ضوء ما سبق من تعريفات للجودة الشاملة تجد (الربيعي، 2004: 28) أنها تضم عدّة معانٍ تمثل في مجملها فلسفة إدارية مبنية على أساس رضا الزبون الذي يتضمن التصميم المتقن للسلع والخدمات والتأكد من أن المنظمة تعمل على تقديم هذه السلع والخدمات بشكل متقن ودقيق دائماً بما يحقق الرغبات والمتطلبات، إذ يمكن التوصل إلى عدد من المداخل الرئيسة لإدارة الجودة الشاملة، من خلال التعريفات السابقة وهي كالآتي :

١. مدخل فكري جديد .
٢. مدخل يبين أهمية الزبون وجميع العاملين في التنظيم والإدارة في كل المستويات عن طريق المشاركة الجماعية في المنظمة التي ينتمون إليها.
٣. مدخل إداري يتطلب التزام الإدارة العليا .
٤. القيام بالأداء في العمل بصورة صحيحة منذ الخطوة الأولى .
٥. مدخل يركز على التحسين المستمر .
٦. استخدام فرق العمل من أجل المشاركة التعاونية لإنجاز كافة العمليات الإنتاجية والإدارية .

ثالثاً- أهمية إدارة الجودة الشاملة: Quality Importance of Total Management

في ظل سرعة التحولات الاقتصادية السياسية الاجتماعية والتكنولوجية وما نجم عنها من تصاعد حدة المنافسة على المستو يّن العالمي والمحلي، أخذت منظمات الأعمال تتلمس خياراتها للبقاء في الصناعة، إذ وجدت أن أفضل البدائل التي تحقق ذلك الهدف هو تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة كمنهاج عمل طويل المدى.

ولعل ما يدل على ذلك هو ما تعرضت له الشركات الأمريكية التي وجدت نفسها مهددة بالمنافسة الأجنبية في عقر دارها في عقديّ السبعينيات والثمانينيات (من القرن الماضي)، إذ ارتفع حجم استهلاك البضائع الأجنبية المستوردة في الولايات المتحدة الأمريكية من (16% - 22%) وإزاء هذه الضغوط اعتمدت كبريات الشركات الأمريكية برامج إدارة الجودة الشاملة، وأُسست جائزة وطنية للجودة أطلق عليها جائزة (Malcolm Baldrige) (Harris,2000:380,540).

وكانت تطبيقات الجودة قد اعتمدت في اليابان أوائل الخمسينات على يد (Deming)، الذي عدّ بطلا قوميا في ذلك البلد وأطلق اسمه على جائزة الجودة (Ross,1995:4). ففي غضون ثلاثين سنة حول المصنّعون اليابانيون مستويات الجودة التي كانت تعد مزحة بالنسبة إلى ا لآخرين إلى معايير عالمية للتمييز (Krajewski & Ritzman,1999:214).

ويشير الباحثان إلى أن الاهتمام بالجودة أصبح ظاهرة عالمية، وأصبحت المنظمات والحكومات توليها اهتماماً خاصاً، إذ باتت الجودة فلسفة إدارية وأسلوب حياة لأي منظمة إذا كانت ترغب في الحصول على مزايا تنافسية في ظل التغيرات العالمية وظهور الأسواق العالمية وتزايد حاجات الزبائن للجودة والامتياز وزيادة حدة المنافسة .

ويؤكد (العارضي، 2006: 137) أن المشكلة تزداد تعقيداً عند تجاهل الإدارة لدور (TQM) في مواجهة تحدي المنافسة وتحقيق القدرات التنافسية في بيئة الأعمال.

وتبعاً لذلك فلا بد من التعرف على أهمية توفر الجودة في السلع والخدمات بالنسبة إلى الزبون الذي يتلقى تلك السلع والخدمات وكذلك بالنسبة إلى المنظمة (المنتج) لتلك السلع والخدمات (الدرادكة والشبلي، 2002 : 61) :

1. أهمية إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للزبون :

إن مستوى الجودة في المنتجات والخدمات المقدمة للزبائن تُعد من الأمور المهمة بالنسبة إليهم، إذ أصبح الزبون في الوقت الحاضر يؤكد ضرورة توفر الجودة في المنتجات والخدمات عند اتخاذه قرار الشراء(Krajewski& Ritzman,1996:143) ،فقد يعزف الزبائن عن شراء السلع المحلية برغم انخفاض أسعارها ويرغبون بالمنتجات الأجنبية لارتفاع مستوى الجودة فيها وانخفاضه في السلع المحلية، فالزبون الأمريكي مثلاً يفضل العديد من السلع اليابانية لاسيما السيارات والإلكترونيات على مثيلاتها من السلع الأمريكية (Hazier & Render,1999:80) .

ولعل ضرورة توفر مطلب الجودة في السلع والخدمات المقدمة للزبائن، هو السبب في ظهور جمعيات متخصصة لحماية الزبائن وإرشادهم إلى السلع والخدمات الأكثر جودة وأماناً .

2. أهمية الجودة الشاملة بالنسبة إلى المنظمة المنتجة :

تظهر أهمية توفر الجودة في السلع والخدمات بالنسبة إلى المنظمة المنتجة، من خلال الاستخدام الهادف لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق العديد من آفاق النجاح المتمثل بما يأتي :

أ -تقليص شكاوى الزبائن من خلال الفهم الكامل لحاجاتهم ورغباتهم والعمل على تحقيقها (Okland,1992:9) .

ب - رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين وتنمية روح الفريق والعمل الجماعي لديهم (جودة، 2001: 40).

ج -العمل على تحسين وتطوير طرق وأساليب العمل.

د -تخفيض تكاليف الخدمات والتشغيل (عليمات، 2004: 32).

ه -زيادة كفاءة المنظمة في تحقيق رضا الزبائن من خلال تقديم منتجات ذات جودة مقبولة **(Evans, 1997: 44) .**

و -زيادة الربحية والقدرة على المنافسة أو من خلال التحسين المستمر الذي يتحقق في الجودة يمكن البيع بأسعار أعلى ويقلل من تكاليف النوعية من خلال عمل الأشياء صحيحة من أول مرة (عقيلي، 2001: 60).

ز -زيادة الحصة السوقية. لقد أسهمت الأنشطة المتعلقة باستخدام إدارة الجودة الشاملة إلى زيادة الحصة السوقية للمنظمات الإنتاجية والخدمية بشكل كبير **(حمود وفاخوري ، 2001 : 351)** .

ويمكن إجمال أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى منظمات الأعمال بالآتي: (Ross,1995:11) و (Malhi,2000:2)

آ. زيادة الحصة السوقية وتحقيق ربحية أعلى.

ب. تعظيم رضا الزبون وولاءه.

ج. تحسين معنويات العاملين وزيادة رضاهم عن وظائفهم.

د. زيادة إنتاجية المنظمة.

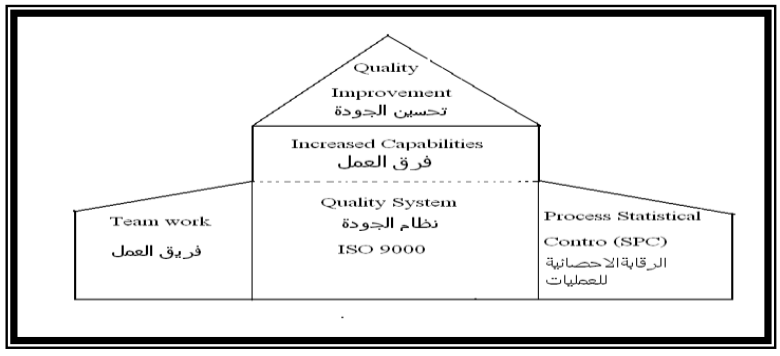
هـ. المساعدة على تكوين ثقافة عمل ملائمة.

و. بناء العمل الجماعي واستثماره.

ز. المساعدة على استخدام حل المشكلات بطريقة نظامية، وصنع القرارات من خلال فرق العمل.

ح. تخفيض الحاجة للخدمة

ولقد قيل كثير عن أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى منظمات الأعمال، فرأى بعض هم أنها أحدثت ثورة في مجال نجاح المنافسة (Ahmed etal,2001:35)، وأكد المسؤولين في كبريات الشركات العالمية مثل (GM, Xerox, IBM) أن تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة قد أدى إلى دعم المزية التنافسية لشركاتهم (A-Boadu & Martin,1999:1). كما هو موضح في الشكل(3)



لشكل (3) دور TQM في تحسين الجودة في زيادة المركز التنافسي للمنظمة

المصدر: العسكري، أحمد شاكر، التسويق الصناعي/ مدخل إستراتيجي، (عمان: دار وائل للطباعة والنشر، 2000: 180).

إنّ التطبيق الناجح لها اعتمد وسيلة لبناء القدرات الداخلية للمنظمة وتعزيزها (Gallear&Ghobadin,2000:2). ففي دراسة شملت عينة من شركات التصنيع في استراليا ونيوزلندة، دلت نتائجها على أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تلك الشركات قد أدى إلى تحسين مستويات الأداء، وسيادة علاقات أفضل بين العاملين وزيادة في مستويات رضا الزبائن (Terziovski & Samson,1999:226-237).

وتتجلى أهمية إدارة الجودة الشاملة في الفروق بين المنظمات التي تتبناها، والمنظمات التقليدية التي لا تتبناها، إذ تظهر هذه الفروق على هيكل المنظمة وفلسفتها وطبيعة العلاقات السائدة بين الرؤساء والمرؤوسين ،كما يبين ذلك الجدول (2).

وبالرغم من التأييد الواسع الذي حظيت به إدارة الجودة الشاملة، إلا أن هناك من ينتقدها أو يعارضها، لأنها من وجهة نظرهم تزيد من الرقابة الإدارية وتؤدي إلى التشدد وربما التوتر في العمل نتيجة تعاظم حذر العاملين في أثناء تأديتهم لمهمات عملهم (Coyle-Shapiro,1999:441)

الجدول (2) الاختلافات بين المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة والمنظمات التقليدية

عناصر الاختلاف	المنظمات التقليدية	المنظمات التي تطبق ادارة الجودة الشاملة
الهيكل التنظيمي	هرمي ورأسي يتصف بالجمود	مسطح/مرن واقل تعقيد(أفقي/شبكي)
التوجه	نحو الإنتاج	نحو الزبون
الفلسفة	قيم الإدارة غير المعلنة	قيم يشترك في وضعها الجميع
القرارات	قصيرة الأجل/تبنى على الأحاسيس والمشاعر الثقافية	طويلة الأجل تبنى على الحقائق
التأكيد على الأخطاء	مبدأ علاجي (بعد حدوث الخطأ)	مبدأ وقائي (قبل وقوع الخطأ)
نوع الرقابة	الرقابة اللصيقة والتركيز على السلبيات	الرقابة بالالتزام الذاتي والتركيز على الإيجابيات
حل المشكلات	عن طريق المديرين	فرق العمل
دور المديرين	التخطيط، التوظيف، الرقابة	التفويض، التدريب، التعلم وتسهيل المهمات
علاقة الرئيس بالرؤساء	يحكمها التواكل والسيطرة	يحكمها الاعتماد المتبادل والثقة والالتزام من الجانبين
نظرة المرؤوسين للرؤساء	نظرة المراقب بناءً على الصلاحيات.	نظرة الميسر والمدرب والمعلم
المسؤولية	عناصر فردية	جماعية تقع على عاتق جميع العاملين
النظرة لعناصر العمل والتدريب	عناصر كلفة	عناصر استثمار
مجالات الاهتمام	حفظ البيانات التاريخية	تسجيل وتحليل النتائج وإجراء المقارنات

أسلوب العمل	أساليب العمل الفردية	أساليب العمل الجماعية

المصدر: البرواري، نزار عبد المجيد رشيد، (2000)"مستلزمات إدارة الجودة الشاملـة وإمكانية تطبيقها في المنظمة العراقية "،مجلة المنصور، المجلد الأول،العدد الأول،ص 97.

إنّ وجهات النظر والآراء هذه لا تقلل من قيمة النجاحات التي حققتها منظمات الأعمال التي تبنت إدارة الجودة الشاملة، وقد تكون بعض الإخفاقات ناتجة عن ضعف في تهيئة المستلزمات الضرورية لبرنامج إدارة الجودة الشاملة، وفي هذا الشأن خلص (Wageman) إلى إن إدارة الجودة الشاملة مثلما وضعها مؤسسوها هي فلسفة متماسكة بمجموعة من التداخلات (Interventions) لكن حقيقة التطبيقات التنظيمية لا تبدي تلك الفلسفة (Coyle-Shapiro,1999:439).

ولقد تفهمت الإدارة في معظم التنظيمات أهمية الجودة الشاملة لتنمية الأداء الكلي وذلك عن طريق التفاعل الكامل لجميع أعضاء المنظمة ،إذ أصبحت إدارة الجودة الشاملة على رأس قائمة التكنولوجيا الحديثة والمداخل الإدارية المتاحة للمنظمة حتى تستطيع أن تحصل على مركز تنافسي أفضل في الأسواق وزيادة حصتها السوقية

واستناداً إلى ما تقدم يرى الباحثان بأن أهمية إدارة الجودة الشاملة تكمن في العديد من الظواهر الإنتاجية والخدمية التي تُعد ذات أهمية كبيرة في تحقيق الأهداف التي تسعى منظمات اليوم المختلفة في تطوير اتجاهاتها والسير في ميادين سبل تحسينها.

رابعاً- أبعاد مفهوم إدارة الجودة الشاملة: Dimensions Concept of Total Quality Management

إنّ مفهوم إدارة الجودة الشاملة يتيح للمديرين النظر إلى أسلوب الإدارة من ثلاثة أبعاد مختلفة وذلك كما يأتي:

أ -مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) ينمي أسلوب المشاركة في المنظمة، إذ يسمح لكل فرد داخل المنظمة بالمشاركة من خلال فريق عمل (Work Team) أو حلقات الجودة (Quality Circles) في تشخيص المشاكل وكذلك في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمل الفرد، وهذا بالطبع يخلق اتجاهاً إيجابياً للعاملين بالمنظمة نحو الجودة ويرفع من روحهم المعنوية ويخلق جواً من الاحترام المتبادل بين العاملين في الأقسام والمستويات الإدارية المختلفة. (Johns,1989:23) .

ب يشجع المفهوم استخدام الوسائل والأساليب الإحصائية لإدارة الجودة الشاملة، وهذا المفهوم عبارة عن نظام يعتمد على استخدام الأساليب الإحصائية لحل المشاكل وضبط الجودة، ويهدف إلى إرضاء الزبون من خلال التحسين المستمر لجودة الإنتاج والعمليات الإنتاجية، وأن تطبيق الأساليب الإحصائية في ضبط الجودة والرقابة على العمليات الإنتاجية يؤكد التحليل الكامل للمشاكل وتشخيصها والوصول إلى الحلول المناسبة لمشاكل الجودة والإنتاجية، وقد أثبتت أساليب الإحصاء فعاليتها

في تحسين الجودة وضبط الإنتاج والعمليات في كثير من الشركات والمصانع الحكومية في اليابان والغرب، ففي الولايات المتحدة الأمريكية يوجد أكثر من (4000) منظمة في أكثر من (40) ولاية طبقت مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) من خلال السماح بالمشاركة كفريق عمل واستخدام أساليب الإحصاء مثل: تحليل باريتو (Analysis Pareto) والعصف الفكري (Brainstorming) وتحليل السبب والتأثير (Cause and Effect Analysis) وغيرها من الأساليب الإحصائية (Philip,1990:181) .

ج -تأييد ودعم الإدارة (Management Commitment) ولنجاح نظام إدارة الجودة الشاملة لا بد من تأييد ودعم الإدارة العليا واقتناعها بأهمية مدخل إدارة الجودة الشاملة، فمن دون الاقتناع الكامل من قبل الإدارة العليا بأهمية الجودة، فإن أية جهود تبذل على أي مستوى إداري لن يكون لها التأثير المطلوب تحقيقه، فتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة تبدأ من اقتناع الإدارة العليا بالتحسين والتطوير الذي يترجم في صورة خطط ومواصفات واختبارات ثم التنفيذ الفعلي (الطائي والعبادي،2006 :157).

خامساً– أهداف إدارة الجودة الشاملة : Objectives of Total Quality Management

يرى كل من (السلمي،1995 :40)، (الطائي والعبادي،2005 :163-164)، بأن لإدارة الجودة الشاملة أهداف عديدة تسعى لتحقيقها في أي منظمة إدارية عند تطبيقها. ومن بين أهم تلك الأهداف هي ما يأتي :

١ - زيادة القدرة التنافسية للمنظمة.
٢ - إرضاء المستفيدين والتفوق والتميز على المنافسين .
٣ - زيادة إنتاجية كل عنصر في منظمة .
٤ - زيادة حركية ومرونة المنظمة في تعاملها مع المتغيرات المحيطة بها في البيئة .
٥ - ضمان التحسين المتواصل الشامل لكل قطاعات ومستويات وفعاليات المنظمة .
٦ - كما تهدف أيضاً إلى زيادة القدرة الكلية للمنظمة على النمو المتواصل .
٧ - زيادة الربحية وتحسين اقتصاديات المنظمة .
٨ - تقليل إجراءات العمل الروتينية واختصارها من حيث الوقت والتكلفة .

في حين يرى (السقاف،2005: 15) أن الهدف الأساسي من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال هو: (تطوير الجودة للمنتجات والخدمات مع إحراز تخفيض في التكاليف والإقلال من الوقت والجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة للزبائن وكسب رضاهم). وأن هذا الهدف الرئيس للجودة يشمل ثلاث فوائد رئيسة مهمة هي:

١ - خفض التكاليف : إن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة

الصحيحة من أول مرة وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها و من ثم تقليل التكاليف.

٢ - تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للزبون : فالإجراءات التي وضعت من قبل المنظمة لإنجاز الخدمات للزبون قد ركزت على تحقيق الأهداف ومراقبتها ومن ثم جاءت هذه الإجراءات طويلة وجامدة في كثير من الأحيان مما أثر تأثيراً سلبياً في الزبون.

٣ - تحقيق الجودة: وذلك بتطوير المنتجات والخدمات بحسب رغبة الزبائن، إن عدم الاهتمام بالجودة يؤدي لزيادة الوقت لأداء وإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة ومن ثم زيادة شكوى المستفيدين من هذه الخدمات.

سادساً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة : Principles of Total Quality Management:

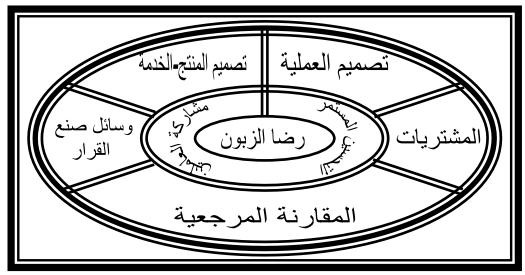
قد تناول العديد من الباحثين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وفي دراستنا هذه سوف نركز فقط على أهم المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة وهي كما يأتي(الفضل والطائي، 2005: 330):

1- التركيز على الزبون .
2- القيادة الإدارية (التزام الادارة العليا) .
3- مشاركة العاملين .
4- التحسين المستمر .
5- التركيز على العملية .
6- مبدأ اتخاذ القرارات على أساس الحقائق
7- مبدأ التخطيط الاستراتيجي
8- إسناد الإدارة العليا.

ويود أن يشير الباحثان إلى أن هذه المبادئ لا تعني فقط هي التي لها العلاقة بتحقيق التفوق التنافسي بل كل المبادئ لها العلاقة ولكن هذه الدراسة ركزت على المبادئ في أعلاه بوصفها أهم المبادئ ذات الصلة الوثيقة بعملية تحقيق التفوق التنافسي.

1- مبدأ التركيز على الزبون Focus on customer :

يعد التركيز على الزبون وتحقيق رضاه وتلبية احتياجاته هو الهدف الرئيس لأي منظمة كانت وهذا ما يراه أغلب الباحثين ومنهم: Kraiweski & Ritzman,1996:141) إذ يكون الزبون المحور الذي ترتكز عليه عجلة الجودة الشاملة وممكن ملاحظة العناصر الأساسية المكونة له ،كما في الشكل (4) :



الشكل (4) عجلة الجودة الشاملة المرتكزة على رضا الزبون

Sources: (Krajweski. Leej & Ritzman, Larry, "Operations Management Strategy and Analysis" Addison-Wesley Publishing 1993:141.

وكما هو واضح من خلال الشكل السابق بأن هدف أي منظمة هو تحقيق رضا الزبون لذلك فالمنظمات وجدت أصلاً لأجل تلبية حاجات الزبون وهو المتفضل على المنظمات عند اقتنائه لسلعها أو خدماتها. وأصبحت الجودة العامل الأساسي في اختيار الزبون للسلع والخدمات. ولذلك تكون من أهم العوامل الواجب أخذها بنظر الاعتبار في إنتاج السلع هو كيف يقوم الزبون بالحكم على السلعة أو الخدمة الجيدة من الرديئة؟. لذلك يعد الزبون هو الجزء الأكثر أهمية في أي منظمة ويعد نقطة البداية والنهاية لمختلف الأنشطة ،أي بمعنى أن النشاط يبدأ بالزبون في تلبية حاجاته ورغباته وما يطمح إليه وينتهي به لأنه هو الذي سيشتري هذا المنتج ،وهو الذي سيقيم هذا المنتج أو ذاك وعليه فإن إرضاء الزبون يعني إقباله على هذا المنتج الذي يؤثر في زيادة المبيعات وزيادة الأرباح وعلى العكس فإن عدم رضاه عن المنتج يعني أن هذه المنظمة ستواجه خسارة ولا يمكن الاستمرار بالإنتاج. (الفضل والطائي،2005: 332).

ويود أن يشير الباحثان هنا، إلى أن التركيز على الزبون يعد الأساس والقوة الدافعة وراء مصطلح الجودة وتحسين الإنتاجية ومن ثم ينعكس على نجاح المنظمة. ويجب أن تكون المنظمة مستمعة جيدة للزبائن وأن تكون مستجيبة جيدة لحاجاتهم ورغباتهم وهذا يتطلب فهم كامل من قبل المنظمة للعمليات الداخلية للزبون وكذلك لحاجاتهم المستقبلية.

ويؤكد (الطائي، 2001: 35) أن ترجمة رغبات الزبائن إلى مقاييس جودة يتطلب من التسويقي تحديد ماذا يريد الزبون بالضبط من خلال دراسة سلوكه وترجمة هذا السلوك في كيفية وضع التصميم الملائم للمنتج الذي يشبع رغبات الزبون ويرضيهم بالمستوى المطلوب، لذلك لابد هنا من التنويه إلى مفهوم سلوك الزبون ومراحل القرار الشرائي لدى الزبون. وأن قرار الشراء لدى الزبون لا يتم بصورة عشوائية بل يمر بمراحل عدة هي :

١ مرحلة الإحساس بالحاجة لدى الزبون التي لابد من إشباعها.

٢ مرحلة البحث عن المعلومات المتصلة بالمنتجات المتاحة في الأسواق وإجراء عملية مفاضلة من حيث الجودة والسعر.

٣ -مرحلة تقييم المعلومات السابقة فيما يتصل بجودة المنتج وسعره ووضع المعايير اللازمة التي على ضوئها يتم تحديد البديل للشراء.

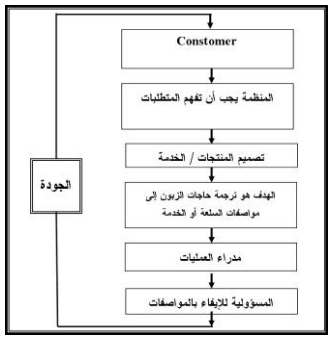
٤ -قرار الشراء وهنا اختيار أحد المنتجات أي اختيار الأفضل من حيث الجودة والسعر، أو بحسب أي أسبقية تنافسية كانت.

٥ -تقييم الحالة ما بعد الشراء، وهنا يتم تقييم القرار الذي اتخذه الزبون أكان صحيحاً أم لا؟ لأجل أن يشعر هذا الزبون بالرضا عن القرار المتخذ.

يتضح مما تقدم أن التركيز على الزبون يعد أحد الركائز الأساسية الحديثة وفرص النجاح لأي منظمة كانت لذلك تبدأ فكرة التسويق الحديث، الذي به (Kotler) وزملائه أو عمليات الإنتاج الحديثة بالزبون وتنتهي به للحصول على أكبر شريحة ممكنة من الزبائن، وهذه الفكرة تعود بالدرجة الأساس إلى دور المنافسة والتسابق نحو تقديم أفضل المنتجات بالجودة العالية والأسعار المناسبة والغوص في أعماق توقعات الزبون المستقبلية وكل هذه الرموز يقوم بترجمتها التسويقي الناجح إلى فعل واقع.(Kotler,1995:38)

ويرى (الطائي وآخرون، 2005: 145- 146) أن التركيز على الزبون يتم من خلال الاستماع إلى الزبون، بما يؤدي إلى حدوث التوافق بين السلع والخدمات من جهة،ورغباته واحتياجاته من جهة اخرى،وبأقل كلفة وهو يعني تحسين خطة الإنتاج وعملياته من اجل تدنية الأسعار ،ويعد هذا نقطة تحول في أنشطة الجودة التقليدية من التركيز على الزبون النهائي المتسلم للسلع والخدمات إلى الزبون الداخلي المنجز لفعاليات الإنتاج والتصنيع، وتأسيساً على ذلك، تعد القيم المادية والمعنوية التي تقدمها المنظمة للزبون الأساس المهم لتلبية متطلبات إدارة الجودة الشاملة لأنها تمكن الإدارة العليا من صياغة القرارات المهمة التي تركز على متطلبات ال زبون من السلع والخدمات المقدمة له وعلى المدى البعيد، وعليه فحصول المنظمة على الحكم النهائي على منتجاتها المقدمة إلى الزبائن سيشكل عنصراً مهماً لها، لأنها ستوضح مدى نجاح مدراء هذه المنظمة في إنجاز الأعمال الصحيحة وبطريقة جيدة وملبية في الوقت ذاته حاجات ال زبون. يمثل إذاً التزام الإدارة العليا بتحقيق رضا ال زبون النجاح الحقيقي للأعمال التي تقوم بها مقارنة بالأعمال التي يقوم بها المنافسون.

ويرى (Evans,1997:48)أيضا أن هنالك دور رئيس وبارز للزبون عن طريق التركيز عليه وخلق نوع المحبة أو الولاء لهذه المنظمة أو تلك وتمسك الزبون بجودة منتجات المنظمة وكما موضحة بالشكل(5):



الشكل (5) الجودة حسب ما يراها الزبون

Sources: Evans, J. R. Production, Operation Management, Quality, Performance and value,5th,Editionwest publishing company, New York, 1997,: 48.

2- مبدأ القيادة الإدارية الموجه:

إن الأسلوب الإداري الجديد الذي أكدته فلسفة إدارة الجودة الشاملة لقادتها يتمثل بإدارة البحث والتقصي (Management BY WORD AROUND) (Brown & Jacqueline , 1995:175)

الذي يمتاز بقيام القائد بالبحث والتقصي عن أعمال المنظمة كافة ومعرفة سيرها والاستماع إلى مشاكل العاملين في الوقت نفسه. فضلاً عن تدريبهم على التقنيات الجديدة في أعمالهم وفتح الاتصالات مع الإدارات العليا بالشكل الذي يحقق أسهاما كبيراً في تحسين أداء العاملين لأنه الطريق الوحيد الذي يتمكن القائد من خلاله معرفة ما الذي يحدث في المنظمة وأين تكمن مواطن الخلل وحث العاملين على معالجتها ووضع الحلول لها.

وبناء عليه، تكون الإمكانات الوظيفية التي يتوجب على قادة إدارة الجودة الشاملة التمتع بها بما يميزهم عن إمكانات المدراء التقليديين على النحو الآتي (Greech,1994:303)

أولاً : التركيز على مجاميع المنتوجات.
ثانياً : صياغة مخرجات المنظمة.
ثالثاً: تحقيق النجاح في المنافسة القوية.
رابعاً: التشجيع على الأعمال الصحيحة.
خامساً : التفكير في الموارد البشرية بشكل ديناميكي.
سادساً: التفكير بتحسين قدرات الإبداع للعاملين.

إن مهارة القادة الجدد لإدارة منظمات الجودة الشاملة دفعتهم إلى التفكير في البيئة التنافسية التي يعملون فيها. وهذا يتطلب توفير بيانات ومعلومات داخلية وخارجية تساعد أعضاء مجلس الجودة على صياغة سياسة الجودة، إذ انصبت مهمة قادة إدارة الجودة الشاملة على تطوير إمكاناتهم التخطيطية ليتم وضع خطط للجودة والالتزام الكامل بها، بما ينمي الفهم ويزيد الوعي بالإجراءات والاحتياجات الفنية الواجب توفيرها لتحقيق الجودة المطلوبة. فضلاً عن صياغة بيان رسالة سياسة الجودة بما يتلاءم وطبيعة عمل المنظمة ويلبي متطلبات الزبون ويحقق رضا الجمهور والعاملين في المنظمة.

ويشير الباحثان إلى أن نجاح إدارة الجودة الشاملة يرتكز على مدى تفهم وإيمان

القائد الإداري بهذه الفلسفة الجديدة وتنمية الثقافة التنظيمية وتهيئتها لاستقبال الفلسفة الجديدة التي تحتاج إلى عمليات تحويل في الأشياء المادية والإنسانية والمعلوماتية لبلوغ تحقيق هذا الهدف الذي سيقود إلى شاطئ الأمان وتحقيق المزايا التنافسية.

فكان من الضروري أن يتمتع القادة بمواصفات وخصائص تمكنهم من تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة التي تعد المزية التنافسية التي تحققها المنظمات المطبقة لها، وهي على النحو الأتي :- (Ross , 1995:34).

أولاً- الجدوى والالتزام والمعرفة : زيادة تأكيد الجودة ومعرفة تفاصيلها كافة وكيف تنجز داخل المنظمة، فضلاً عن تنمية مهارات العاملين وتدريبهم وتعليمهم وزيادة ادراكاتهم.

ثانياً- التوجه التبشيري : العمل على تغيير طبيعة العمل التقليدي من خلال المجهزين والحكومة أو أية وسيلة أخرى بما يساعدهم على نشر الوعي بالجودة داخل المنظمة فضلا عن تحقيق أعلى درجات الجودة في المنتجات المقدمة للزبائن الخارجيين .

ثالثاً – الأهداف المتطرفة: العمل على زيادة التحسينات والتطلع لتحقيق مكاسب كبيرة فضلاً عن الحصول على أفكار القوى العاملة بشأن مختلف العمليات وليس لتطوير العمليات فقط.

رابعاً - الموجهات القوية السعي إلى تحقيق وقت الدورة المطلوب، والتلف الصفري واستخدام السكمات الستة (Sex Segma) بوصفها أداة إحصائية تستخدم لبيان مدى تحقيق السلعة أو الخدمة الدقيقة في التصنيع وخلوها من العيوب، وقيادة التحسينات في المنظمة وتعريف رضا الزبون بوضوح للعاملين كافة وأهداف التحسين للجودة.

خامساً- ترابط القيم : العمل على تحقيق تغيير ثقافي للجودة، وكتابة بيان رسالة الجودة وموجهات مرشده لقيم الجودة أو أية أسس أخرى بما يجعل الاتصالات منسجمة ومتناسقة.

سادساً- التنظيم: منح الصلاحيات الأكبر للمستويات الأدنى وقيام المدراء بتدريب العاملين ليصبحوا مدربين وليس أسيادا فقط، وإدارة العمليات ذات الوظائف المتعددة والتركيز على الزبون الداخلي والخارجي وعلى فرق التحسين بين الأقسام.

سابعاً- الاتصال بالزبائن : تمكين المدير التنفيذي ومدراء الإدارة العليا كافة من الوصول إلى الزبائن.

ومن هذا المنطلق يرى كل من (الفضل والطائي، 2005: 363)أنه لابد من أن تكون هنالك عملية بحث واستقصاء واسعة من قبل القائد في جمع البيانات الداخلية والخارجية والتوفيق بين الاثنين لتحسين أداء منظمته وتحقيق الجودة الشاملة.

ومن خلال ما تقدم يرى (الطائي، 2001: 40) أن هناك دورا بارزا ورئيسا للقائد في إدارة الجودة الشاملة ولكن هذا الدور تكتنفه مجموعة من الصعوبات والمخاطر وأغلب القادة قد يغفلون عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة لصعوبة تطبيقها ،لذا يرى

(الطائي) أنه كلما زاد إيمان القائد بضرورة تطبيق هذه الفلسفة وتهيئة الوسائل والطرق الملائمة للتطبيق ،التي ستكون على شكل جرعات صغيرة ومتتالية وتغير تدريجي فهذا يعني سيكون مصيرها النجاح وتحقيق الهدف النهائي وهو تطبيق الجودة، أما القائد التقليدي الذي لا يؤمن بهذه الفلسفة فإن منظمته ستبقى مستقرة في الأمد الصغير ولكن سرعان ما تبدأ تفقد علاقتها وزبائنها بسبب التنامي والتطور الحاصل في السلع المنافسة عند تطبيق مفهوم الجودة ومبادئها الأساسية.

3- مبدأ اندماج العاملين ومشاركتهم: Employee Involvement and Empowerment

إن منهج إدارة الجودة الشاملة يتطلب مشاركة الجميع، على أساس أن المشاركة تعد من أهم المرتكزات لنجاح هذا النموذج ولكن غالباً ما يساء تقدير المشاركة التي تعد من أهم العناصر التي تساعد في أمرين:(الطائي وآخرون،2005: 147-148)

الأول: تزيد من إمكانية تصميم خطة أفضل.

والثاني: تحسين كفاية صنع القرارات من خلال مشاركة العقول المفكرة. وهنا يجب أن نوضح أن هذه العقول هي التي تكون قريبة من مشاكل العمل، وليس العاملين جميعهم في المنظمة . أما تفويض الصلاحية، فإنها لا تعني فقط مشاركة الأفراد ، وإنما يجب أن تكون مشاركتهم بطريقة تمنحهم صوتاً حقيقياً، وذلك عن طريق هياكل العمل، والسماح للعاملين بصنع القرارات التي تهتم بتحسين العمل داخل أقسامهم الخاصة.

إن الفرصة التي منحتها إدارة الجودة الشاملة للعاملين بالمشاركة في العمليات التي تحقق خطط الجودة في الإنتاج تكمن في جعل أسلوب عملهم يختلف عما كانوا يمارسونه في ظل بيئة العمل التقليدية .

ومن التعريفات المهمة للمشاركة هو ما طرحه(Davis) ،الذي تبنى الاتجاه السلوكي في تعريفه للمشاركة، فقد رأى أنها: (اندماج عقلي وعاطفي للأفراد في ظروف الجماعة التي تشجعهم كي يسهموا في تحقيق أهدافها ومقاسمتها المسؤولية) (Newstrom & Davis,1997:229) و(Davis,1967:128). وهذا التعريف يتضمن ثلاثة أفكار مهمة وهي الاندماج " Involvement" والإسهام "Contribution" والمسؤولية "Responsibility"، التي تمثل عناصر المشاركة، وطبقاً لـ (Davis) فان الاندماج يعني أن المشاركة لا تقتصر على النشاط الع ضلي بل إن ذات الفرد تكون مشتركة (ego-involved) وليس مجرد مهماته، أما الإسهام فتشير إلى دوافع الأفراد كي يسهموا في أنشطة المنظمة، إذ لا بد من أن يكونوا متمكنين ويمتلكون زمام المبادرة، وهنا تصبح المشاركة ليست مجرد موافقة الإدارة على قراراتها، في حين أن المسؤولية تعني أن المشاركة تشجع الأفراد على قبول المسؤولية عن أنشطة الجماعة وبذلك ترسخ مبادئ المواطنة التنظيمية الصالحة. وبالاتجاه السلوكي ذاته أقرّ (العنزي، 1995: 65) تعريفاً أكثر شمولية للمشاركة يأخذ بنظر الاعتبار معطيات ومحددات البيئة التي تعمل فيها المنظمة، إذ

رأى أن المشاركة: (ما هي إلا تفاعل الفرد ذهنياً ووجدانياً وعاطفياً واجتماعياً مع جماعة العمل، بما يساعد في توضيح دور ه الذي يلعبه ضمنها، ويفيد في تعبئة جهوده وطاقاته لتحقيق الأهداف المشتركة وتحمل المسؤولية بإزائها بادراك وحماس ذاتيين في النجاح والفشل، وفي ظل معطيات ومحددات البيئة التي تعمل خلالها المنظمة).

إن الأساس الذي تستند إليه مشاركة العاملين في المنظمة ،الذي أكدته إدارة الجودة الشاملة يبدأ بخطوه أساسيه تتمثل بمعرفة كل فرد عامل بالمنظمة دوره في تحقيق هذه الفلسفة بنجاح. فوضوح خطط الجودة وسياستها وأهدافها أعطى الأفراد انطباعاً بأن العمل الذي يقومون به مهم وفعال في تحقيق أهداف المنظمة المرغوبة. الأمر الذي جعل الفرد يشعر بالمتعة من أنجاز عمله وهي السمة التي أضافتها إدارة الجودة الشاملة للعامل وجعلته يشعر بالفخر والاعتزاز في عمله المنجز (الفضل والطائي، 2005: 374).

يتطلب هذا الأمر تغيير نمط العمل التقليدي للإفراد العاملين. فتغيير الثقافة التنظيمية واجه مقاومه من العاملين نتيجة التغيرات التي أحدثتها إدارة الجودة الشاملة في نمط عملهم الروتيني من حيث طريقة أدائهم له أو وجهة نظرهم بشأنه. الأمر الذي فتح باب المناقشات والحوار سواء مع العاملين بعضهم لبعض، أم مع الإدارات العليا للوصول إلى حلول للمشاكل التي يواجهونها في المنظمة. فهذه المناقشات تمثل الأسلوب الذي نتج منه إجراء تحسينات متعددة في العمليات المختلفة. فضلاً عن منح العاملين الثقة بأن عملهم أصبح ذا أهميه كبيرة ومؤشراً في نشاط المنظمة (Cliar,1997:70).

فضلاً عن ذلك يعد أسلوب تفويض الفرد العامل لمعالجة مشاكل العمل أسلوباً جديداً ركز على الإدارة بالمشاركة في عمليات صنع القرارات من دون الرجوع إلى المدراء لاتخاذها ووضع الحلول العلاجية المناسبة للمشكلة. فهذه الصلاحيات التي منحت للأفراد العاملين تعد احدى المزايا التنافسية للمنظمة إلى جانب الجودة وجودة الاتصالات والانفتاح بين المستويات كافة .(Harrison &others ,1998:37) .

4) مبدأ التحسين المستمر: Continuous Improvement

يؤلف مبدأ التحسين المستمر أساساً مهما تميزت به فلسفة إدارة الجودة الشاملة عن أنماط العمل السابقة فهي الأنشطة المعتمدة في المنظمة لزيادة كفاية عمليات الجودة وفاعليتها لتقديم منافع إضافية إلى المنظمة وزبائنها.(Pritchard,1996:97)،(الدليمي،2001: 75).

إذ أصبح أجراء التحسين المستمر حافزاً يدفع العاملين إلى إنجاز أعمالهم بجودة عالية، فضلاً عن تمكين المنظمة من الاستفادة من هذا الحافز في تدريب العاملين لتطوير مهاراتهم وزيادة قابليتهم على وفق التطور التكنولوجي للعمليات وتعزيز السياسة الإدارية بالشكل الذي يقوي كل مظهر من مظاهر الأعمال ويمكنها من تحقيق أهدافها المرغوبة.

وإن أساس فلسفه التحسين المستمر Continuo's improvement philosophy ينصب على جعل كل مظهر من مظاهر العمليات محسناً بدقة، أي معرفة التغيرات كافة التي تحدث في أثناء العمل وما هي العمليات أو المشاريع التي تحتاج إلى تحسين،هذا فضلاً عن جعل هذه الفلسفة أساس تطوير جودة السلع والخدمات المقدمة للزبون. بتعبير آخر أن كل شيء داخل المنظمة قابل للتحسين المستمر، وأن على المنظمة أن تأتي بالشيء الأحسن أو الجديد دائما، فالجديد والأفضل هما رمز التميز والبقاء في عالم المنافسة وأن البقاء على الشيء القديم يعني زوال عمل تلك المنظمة.

وفي ضمن نطاق الواجبات اليومية للأفراد المسؤولين عنها، ففلسفة التحسين المستمر للعمليات والجودة تتميز بتحقيق هدفين أساس ين هما (الطائي، 2005: 146):

هدف عام: بذل الجهود جميعها بـما يجعل التحسين يبدو سهلاً في كل قسم من أقسام المنظمة ويكون مرتبطاً بالفعاليات والإمكانات التنظيمية جميعها عندما يتسلم الزبون السلعة أو الخدمة.

هدف خاص: التركيز الكبير على العمليات التي تجعل العمل المنجز كاملاً.

كذلك ينبغي أن يجري البحث عن فرص الأداء الأفضل والتحسينات التي تجري بأنواع عديدة منها: (الطائي وآخرون،2005: 147):

أولاً: تعزيز القيمة للزبون من خلال منتجات وخدمات جيدة ومجربة.

ثانياً: تقليل الأخطاء والوحدات التالفة والضياعات.

ثالثاً: تحسين استجابة المنظمة وأداء وقت الدورة.

رابعاً: تحسين الإنتاجية والفاعلية في استخدام الموارد جميعها.

بات واضحاً أن التزام الإدارة العليا في المنظمة بالبحث عن طرائق تحسين عمليات المنظمة ولاسيما عمليات الإنتاج والمطابقة عن طريق – قواعد المقارنة - مع العمليات الناجحة أسلوب فعال في الارتقاء بالجودة واهتمام جديد أكدته فلسفة إدارة الجودة الشاملة. لأن العملية على وفق الفلسفة الجديدة لم تعد مقتصرة على جمع البيانات بشأن كيفية إنجاز الأفراد لها بشكل جيد، بل عن طريق الاستخدام الكفء لقواعد المقارنة مع العمليات الفعالة بوصفه الأسلوب الجديد الذي استخدم لتجميع الأفكار وتحديد الطرائق الجديدة لتحسين العملية والتطلع لإشباع حاجات الزبون الأمر الذي يجعل التحسين المستمر مركزاً على المشاكل التي تحدث داخل المنظمة مع المجهزين والزبائن والعمل على تلافيها. (Krajewski & Ritz man 1996:151.) .

وإن نجاح برامج التحسين المستمر سيحقق أهداف وغايات المنظمة الهادفة إلى تحقيق حصص سوقية في الأسواق العالمية ويكتب النجاح لهذه البرامج عن طريق ما يأتي (Krajewski & Ritzman,1996:151)

أولاً- تدريب العاملين على أساليب الرقابة الإحصائية على العمليات وعلى جميع

الأدوات الأخرى لتحسين جودة المنتوجات .

ثانياً - جعل أساليب ضبط العملية إحصائيا عملا طبيعيا من الأعمال اليومية .

ثالثاً - تشكيل فرق التحسين ومشاركة العاملين فيها.

رابعاً – تطوير وعي مشغل الماكنة بشأن العملية التي يكون مسئولاً عنها .

واستناداً إلى ما تقدم تعد فلسفة التحسين المستمر قاعدة قوية للمنظمة المطبقة لإدارة الجودة الشاملة لأنها توجه قادة العمليات إلى الاستثمار في برامج التحسين المستمر للعملية والجودة معا،وذلك يعود بمردود مادي على المدى البعيد فضلا عن دفع العاملين للقيام بالعصف الفكري (Brainstorming). في وضع الحلول للمشاكل وأجراء التحسين لها (Bernhard, 1991:5)

ويؤكد (الفضل والطائي، 2005: 356-357) أن من أهداف التحسين المستمر للجودة وجود نظام وعمليات يوثق ويعتمد عليه في تحقيق النتائج المرجوة في كل مرة من دون حدوث اختلافات في تلك النتائج. إن الأطروحا ت الفكرية التي خصصت في مجال إدارة الإنتاج والعمليات وكذلك في مجال العلوم التسويقية تناولت مجموعة من الخطوات الأساسية لنموذج التحسين المستمر ،التي أشار إليها الباحثون وتتضمن ثماني مراحل وكالآتي:

1- عرف المشكلة في ضمن سياق ما مطلوب تحسينه.
2- حدد وحلل كل ما يتعلق بالعملية الخاضعة للتحسين.
3- وثق ما تم تحليله والمتعلق بالعملية.
4- قياس الأداء الحالي .
5- فهم لماذا تنجز العملية الخاضعة للتحسين بالشكل الذي هي عليه حالياً.
6- طور حلول بديلة وقم باختيار أفضلها.
7- قوم النتائج المترتبة على العملية الجديدة بعد التحسين.
8- التزام منهج التحسين المستمر.

5- مبدأ التركيز على العملية :**Focuses Process**

إن تحقيق رضا الزبون وخلق مزية تنافسية في الأسواق العالمية يعتمدان بدرجة كبيرة على السلع والخدمات المقدمة لتلك الأسواق، لذلك يعد مبدأ التركيز على العملية الإنتاجية إحدى الاستراتيجيات المهمة التي تعتمدها اغلب المنظمات الصناعية إذ تقوم هذه الاستراتيجية على تنظيم الأجهزة والمعدات، وقوة العمل حول عملية تقليل فرص الضياع ،الذي يظهر في العملية بشكل ايجابي ويجعلها مرنة وقابلة للاستجابة لرغبات الزبائن المتغيرة ومن ثم يحقق للمنظمة زيادة في الإنتاجية والارتقاء في مستوى الجودة، وهو الشيء الذي تعمل من اجله كافة المنظمات الصناعية والخدمية على السواء.(الطائي وآخرون،2005: 148)

إن مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي سبق الإشارة إليها يمكن الإفادة منها وتوضيحها في:(الطائي وآخرون،2006: 168):

أ- وضع سياسات المنظمة واستراتيجياتها.

ب- وضع أهداف المنظمة.
ج- التشغيل العقلي.
د- مجال إدارة الموارد البشرية.

إن سبب بناء منظمات الأعمال لخلق مزية تنافسية قوية في الأسواق العالمية يعود إلى ارتكازها على السلع والخدمات المقدمة للزبون، لان الاتجاه الحديث يؤكد أهمية دور مدير العمليات، إذ أصبحت إدارة العمليات حقيقة يتوجب على الجميع تفهمها وإدراكها وعدها الأساس لرضا الزبون أو رفضه لمنتوجات المنظمة، فإدارة العمليات الحديثة تتوجه نحو جعل مدراء المنظمات هم مدراء عمليات (Harrison & others,1998:765).

إن توفير الموارد اللازمة والضرورية للعمليات تدفع المنظمات إلى استغلالها امثل استغلال بما يحقق الخطط المرسومة لها من جهة، وتوفير منتجات مطابقة للمواصفات وذات جودة عالية من جهة أخرى. فتشكيل فرق التحسين لهذه العملية ومنحهم الدعم الكبير من الإدارة العليا لاعتقادهم بأهمية التحسين المستمر وتدريب العاملين على أساليب حل المشاكل وضبط العملية إحصائياً يمثل الاهتمام والتركيز الواضحين الذين أعطتهما فلسفة إدارة الجودة الشاملة للعمليات.

ونتيجة لذلك فالاهتمام بالعمليات انصب على المطابقة مع التصاميم من جهة ومع المعايير والمواصفات المطلوبة من جهة أخرى. فكان أمراً في غاية الأهمية. فالعملية تظهر مدى تفهم العاملين للعمل الذي ينجزونه، فضلاً عن استيعابهم لمشاكل العملية التي تتطلب من العاملين التدريب على أدوات حل المشاكل والسيطرة عليها بما يمنحهم الثقة لتقديم المقترحات بشأن مشاكل العمل، وهو يظهر الأسلوب الجديد الذي أكدته فلسفة إدارة الجودة الشاملة في العمل وفي السيطرة على العمليات بما يقلل الانحرافات ويقوي حلقة العمليات التي تبدأ بالزبون ← حاجة ← عملية ← سلعة وتنتهي بالزبون مرة أخرى.

(Harrison & others , 1998 : 766).

ويشير الباحثان إلى أن المقصود من هذا المبدأ هو تقليل التلف والضياع وتحسين العملية الداخلية للإنتاج وبحسب المواصفات المعدة لذلك للارتقاء بهذا المنتج مقارنة مع المنتجات المنافسة.

6- مبدأ اتخاذ القرارات على أساس الحقائق: Factual approach to decision making

إن تكامل التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة يتمثل بالمعلومات التي تتوافر للإدارات العليا بما يعزز عملية صنع القرارات ،التي تستند إلى الحقائق الفعلية التي يتم الحصول عليها من مختلف الجهات في المنظمة فهذا سيحقق قاعدة معلوماتية مهمة تستطيع المنظمة الرجوع إليها عند الحاجة في اتخاذ القرارات المهمة. وتؤلف المعلومات أساساً مهماً في فلسفة إدارة الجودة الشاملة (Cliar,1997:78).

لابد من أن تمتاز المنظمات التي تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة بأن قراراتها

مبنية على حقائق وبيانات صحيحة وليس مجرد تكهنات أو توقعا مبنيا على أساس الرأي الشخصي ولاسيما في عالم اليوم إذ تواجه منظمات الأعمال تغيرات متسارعة في العلم والتكنولوجيا والمنافسة إذ لابد من تقليل حالات عدم التأكد أو المجهول وذلك اعتمادا على الأساليب الكمية المعدة لهذا الغرض مثل شجرة القرارات وغيرها ومن الممكن أيضاً استخدام نظام المعلومات الإدارية والحاسوبية في هذا المجال، إذ استخدم في العديد من المجالات الإدارية مثل القرارات الخاصة بالإنتاج والتسويق والتخطيط المالي لمساعدة المدراء في تشخيص نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.(الفضل والطائي،2005:368) .

وإن توافر المعلومات للإدارات العليا بمختلف أنواعها سيظهر مدى إمكانية هذه المنظمات من تطبيق إدارة الجودة الشاملة. إن أهمية المعلومات تتبلور في توافر البيانات المهمة للمنظمة، كالمعلومات المالية التي توضح للإدارات العليا الموارد المالية التي تحتاج إليها المنظمة فيما إذا طبقت إدارة الجودة الشاملة وما هي الاستثمارات المطلوبة لتبني هذه الفلسفة بالشكل الذي سيؤثر في درجة الالتزام التي ستبديها الإدارات العليا نحو اتخاذ قرار التطبيق لهذه الفلسفة.

إن طبيعة العمل الجديد تتطلب توافر المعلومات الضرورية لمختلف العاملين بما يوسع آفاقهم وتطلعاتهم على وفق المهام الجديدة التي ألقتها إدارة الجودة الشاملة على عاتقهم. فالمنهج العلمي الصحيح الذي تسير عليه إدارة الجودة الشاملة في حل المشاكل يكون ذا فائدة كبيرة لها؛ لأنه يمثل إمكانية إجراء التحسينات اللاحقة للعملية والجودة بعد توافر المعلومات اللازمة لإنجاز هذه التحسينات بمشاركة العاملين كافة بما يجعل نشاط المنظمة فعالا ومؤثرا (Bernhard,1991:48) .

ومن الجدير بالذكر أن المنظمة التي تطبق فلسفة إدارة الجودة الشاملة تتطلب امتلاك نظام فعال للاتصالات يزودها بمختلف المعلومات وبجميع المستويات التنظيمية كافة بما يجعل عمليات صنع القرار مبنية على أساس الحقائق وليس على أساس الحدس والتخمين. ففعالية النظام تشكل نقطة قوة للمنظمة تمكنها من الحصول على المعلومات المطلوبة سواء أكانت عن أنشطتها الداخلية أم عن المنافسين بفعل قوة أبحاث التسويق التي تقوم بها المنظمة بما يهيّئ للمنظمة المعلومات المهمة التي تمكنها من تعزيز الخطط المرسومة والأهداف المرغوبة. (Krajewski & Ritzman,1996:153)

ومع اختلاف طبيعة عمل الأفراد في المنظمة، فان المعلومات التي تتطلبها المنظمة تختلف بحسب الحالة والموقف الذي يتطلب المعالجة وتحسين وتحديد الإدارات العليا لطبيعة البيانات التي تحتاج إليها سوف تختلف عن المعلومات التي تحتاج إليها المستويات التنفيذية وذلك لاختلاف طبيعة عمل الأفراد وبما يلبي حاجة كل منها. فمواكبة المنظمة للبيئة التي تعيش فيها ومعرفة التغيرات كافة الحاصلة فيها لتحديد موقعها ووضعها قياسا إلى المتنافسين سيظهر بصورة ايجابية على خطط وأنشطة المنظمة ومنتجاتها ،وسيزود الأقسام المختصة ـ كالتسويق والإنتاج ـ

بالمعلومات الضرورية على متطلبات الزبون التي يرغب في الحصول عليها للسلع والخدمات المقدمة له ومدى إمكانية تلبية المنظمة لها. (Markland & others ,1995:277)

مما يجدر الإشارة إليه أن المهام الجديدة التي منحتها إدارة الجودة الشاملة للإفراد العاملين تتمثل باستخدام الأدوات الإحصائية لتشخيص مشاكل عملهم اليومية التي تتطلب من العاملين الحذر في جمع المعلومات لأنها الطريق الذي سيمكنهم من معرفة المصادر الأساسية للمشاكل التي سببت إيقاف عملياتهم بالشكل الذي يساعدهم على وضع الحلول الصحيحة واتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة لها فضلا عن تمكينهم من تخفيض نسبة العيوب الحاصلة في المنتجات التي تحمل المنظمة تكاليف كثيرة تؤثر في النهاية في الأرباح التي تحققها المنظمة (Weeb ,1997:101).

وبناءً على ذلك فان توافر المعلومات للمنظمة ضرورة من ضرورات سياق العمل الجديد،اذ تتطلب تهيئة بيانات وتحليلها للوصول إلى معلومات عن ظروف المنظمة الخارجية وهي كما يأتي : (Markland & others ,1995:278) .

أولاً:معلومات عن السوق تتضمن توقعات ورغبات الزبائن فضلاً عن ملاحظاتهم عن المنظمة ومنتجاتها.

ثانياً:معلومات عن أية فجوة بين كيفية أداء العمليات مما يتوقع الزبون الحصول عليها في السلع.

ثالثاً: معلومات عما متاح من مقاييس جودة السلع والخدمات .

رابعاً: معلومات عن المواد والأجزاء المشتراة وعن الأداء العام للبائع.

خامساً: معلومات عن إخفاق السلعة ومتطلبات الزبون التي يرغب في الحصول عليها في السلعة وأهميتها في أداء تصنيع السلع وتقديم الخدمات.

في حين أن المعلومات التي توضح الظروف الداخلية للمنظمة يمكن الحصول عليها مباشرة من الأقسام في المنظمة ،وذلك يحقق – مع المعلومات أعلاه – صورة شمولية لنشاط المنظمة جميعا .

وتعد كذلك التغذية العكسية أمراً حيوياً يمكن المدراء من توجيه العاملين نحو تحسين أدائهم. فضلاً عن كونها مؤشرا لمستوى التحسين المتحقق مقارنة بالتحسينات السابقة. فالتغذية العكسية لها اثر ملموس وفعال في القيام بإنجاز الأعمال بصورة صحيحة من المرة الأولى.

لذلك فتحقق التغذية العكسية للإدارات العليا سينفعها في التعرف على الأتي(Bank,1996:48):

أولاً: أداء الفرد مقابل الأهداف الرئيسية للمنظمة.

ثانياً : جوانب القوة عند الفرد والجوانب التي تحتاج للتحسين.

ثالثاً : متطلبات التدريب للسنوات القادمة.

رابعاً: الطموحات المستقبلية في الوظيفة.

خامساً : أراء المدراء والأفراد بشأن الأداء في المنظمة.

وأخيراً فان طبيعة الاتصالات بين العاملين تجعل التغذية العكسية أساس عملهم إذ تتمثل بالتعليمات الصادرة من الإدارات العليا إلى المستويات التنفيذية والنتائج المرفوعة من المستويات التنفيذية إلى المستويات العليا.

7) مبدأ التخطيط الاستراتيجي: Strategic Planning

إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تجعل التخطيط لها بمثابة القلب النابض لبقائها في عالم الأعمال إذ يستخدم التخطيط الاستراتيجي بوصفه وسيلة لتوحيد أنشطة المنظمة تجاه مهمة وأهداف واحدة لذلك فالتخطيط لإدارة الجودة الشاملة إستراتيجياً، يكون مشتقاً من تخطيط استراتيجية الأعمال، بوصفها عملية مهيكلة أساساً لتعريف رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية وتحديد الوسائل المهمة لتحقيق هذه الأهداف والخطة الإستراتيجية يجب أن توفر قابلية دعم للمزية التنافسية للمنظمة من خلال التجديد والابتكار وعدم القبول بالوضع الراهن.(الطائي وآخرون،2005: 145).

لأنّ المنظمات الصناعية والخدمية كانت تخطط للجودة في ضمن نطاق مسؤوليات قسم إدارة الجودة وعلى وفق البيانات المتوافرة عن مطابقة السلعة للمواصفات المحددة لها إذ كان التركيز منصباً على تخطيط جودة المنتجات التي تقدمها المنظمة للزبائن النهائيين (آل يحيى، 1999: 35).

إن بداية سعي المنظمات إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتخطيط لها إستراتيجياً يبدأ بقرار إستراتيجي، يركز على الجودة التي ترتكز رؤية ورسالة المنظمة على تحقيقها بأعلى الدرجات لأنها الوسيلة الكفء التي تتمكن المنظمة من خلالها إلى التنافس وإحراز مزية تنافسية في الأسواق العالمية (Ross,1995:90).

8) إسناد الإدارة العليا: Top Management Support

إن لإسناد الإدارة العليا أهمية تذهب إلى ابعد من مجرد تخصيص الموارد اللازمة، إذ تضع كل منظمة مجموعة أسبقيات، فإذا كانت الإدارة العليا غير قادرة على إظهار التزامها طويل الأمد Long-term commitment لتحقيق هذه الأسبقيات ، فلن تنجح في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة (الطائي وآخرون، 2005: 145).

9) التدريب والتعليم: Education and Training

في حال تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة، يجب على المنظمة أن توفر التدريب الملائم للجميع كل في مجال تخصصه وان يكون التعليم بصورة مستمرة، وكذلك يتطلب من الإدارة أن تشجع أفرادها وترفع من مهاراتهم التقنية، وتزيد من خبراتهم التخصصية باستمرار، وهذا يؤدي إلى تفوق العاملين في أدائهم لوظائفهم. فالتعليم والتدريب يرفع من مستوى قابليتهم على أداء تلك الوظائف وبهذا لا تظهر لنا إلا أخطاء قليلة جداً ونضمن جودة خالية من العيوب .(الطائي وآخرون،2005: 147).

سابعاً: فوائد إدارة الجودة الشاملة :

هناك مجموعة من الفوائد يمكن للمنظمة أن تحققها من وراء تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة ومن أهمها الآتي (الطائي وآخرون، 2005: 151- 152):

1- تحسين في الربحية والقدرة على المنافسة:

فالتحسين الذي يتحقق في الجودة يمكّن من البيع بأسعار أعلى من دون أحداث رد فعل عنيف لدى الزبائن ويقلل من تكاليف التسويق، ويزيد من كمية المبيعات، ومن ثم تزداد ربحية المنظمة والقدرة على التنافس، إن شعار إدارة الجودة الشاملة، هو أفعل الشيء الصحيح بطريقة صحيحة من أول مرة Do The Right things Right, First Time ،الذي ينبغي أن يطبق في جميع أنشطة ومجالات عمل المنظمة، يؤدي حتماً إلى تخفيض التكاليف وزيادة الكفاية والفعالية.

2- زيادة الفعالية التنظيمية Organizational Effectiveness:

إن إدارة الجودة الشاملة تفرز قدرة اكبر على العمل الجماعي وتحقيق تحسين في الاتصالات وإشراكاً اكبر لجميع العاملين في حل المشاكل أو المعوقات، وتحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين، وبهذا يقل معدل دوران العمالة ويزداد ولاء العاملين وانتمائهم إلى المنظمة.

3- كسب رضا المجتمع :

فإدارة الجودة الشاملة تركز على معرفة احتياجات ورغبات الزبائن وإشباعها ،الذين هم جزء من المجتمع ،وتعمل كذلك في المحافظة على البيئة والصحة العامة، وبعد تحديد ما تقدمه للزبون الآن تبدأ بالتفكير والعمل على ما ينبغي أن تفعله لتقديم المزيد وتحدد إدارة الجودة الشاملة دور كل فرد وكل جماعة في هذا المجال بدءاً من مرحلة بحوث السوق لتحديد المواصفات التي تخص المستهلك، مروراً بمرحلة التصميم، ومرحلة الإنتاج، ثم النقل والتخزين والمناولة والتوزيع، وأخيراً التركيب وخدمات ما بعد البيع ونتيجة لذلك يتحقق الآتي:

أ- الاحتفاظ بالزبون الحالي وكسب رضا المجتمع من خلال جذب المزيد من الزبائن.

ب- تصميم منتجات وخدمات تساير التغيرات التي تحدث في رغبات الزبائن أو التطلعات التي تكون خارج حدود تفكيرهم.

ج- تقليل تكاليف الفشل بنوعيه الداخلي والخارجي ومن بينها تكاليف إعادة العمل والتالف وتكاليف المسألة القانونية وشكاوي الزبائن.

4- تقوية المركز التنافسي للمنظمة:

إن إدارة الجودة الشاملة هي نظام متكامل يتبنى دائماً رغبات الزبائن وتطلعاتهم المستقبلية في المنتج الذي تقوم بتصنيعه والذي يترتب عليه تقديم منتج ذات جودة عالية وعلى وفق طلب الزبائن وبالسعر المناسب لهم وفي الوقت الذي يناسبهم مما يجعلهم أكثر التصاقاً بهذا المنتوج ،الذي يضفي على المنظمة شكلا ايجابي ويجعلها أكثر تميزاً من المنافسين، ومن ثم تحصل على اكبر حصة سوقية.

5- المحافظة على حيوية المنظمة:

إن إدارة الجودة الشاملة هي رحلة وليست محطة وصول والمنظمة التي تعمل على وفق هذا الشعار يتطلب منها دائماً عدم الوقوف عند محطة معينة، بل يتطلب

منها دائماً التجديد في العمليات الإنتاجية وكذلك بجودة منتجاتها،إما بإضافة خصائص جديدة للمنتجات التي تقوم بإنتاجها أو بإنتاج منتجات جديدة وغير تقليدية ،وكذلك عليها أن تبني فلسفة التحسين المستمر والأخذ بمبدأ التدريب والتعليم للأفراد الموجودين بها مدى الحياة والتكيف مع المتغيرات البيئية التي تحدث باستمرار وهذا يضمن لها البقاء والاستمرار في المنافسة.

ثامناً– رواد إدارة الجودة الشاملة الذين أسهموا بشكل فاعل في تطوير مداخل إدارة الجودة الشاملة:

من المداخل المهمة لدراسة إدارة الجودة الشاملة ما يعرف بمداخل الخبراء(Experts Approaches) التي تمثل رؤية وفلسفة رواد الجودة، والاختلاف بين هذه المداخل إنما يقع في تباين التوكيد على الزبون أو السلعة أو العملية الإنتاجية، ومن ابرز هذه المداخل الآتي: (Dale et al,1997:31-45) و (Noe et al,1994:9) و (Zhang,1998:5-6) و(Krajewki & Ritzman,1999:214) و(العاني وآخرون،2002: 17-22).

آ. (Deming):

شدد (Deming) على أن الجودة مسؤولية الإدارة العليا، إذ يتوجب عليها أن تعطي للعاملين معايير واضحة للعمل، وينبغي أن يكون كل فرد في المنظمة قد تدرب على أساليب الجودة الإحصائية، وأكد ضرورة تشجيع العاملين ومكافئتهم والكف ع ن لومهم وإزالة الخوف عنهم، ومن إسهامه ما يعرف بدور ة التحسين المستمر (PDCA) (خطط،واعمل، وتأكد ،ونفذ)، و نبه إلى الأمراض الإدارية المميتة ـ كما سماها ـ والتي تمنع من تحسين الجودة لاسيما لدى الإدارات الأمريكية.

وإحدى المساهمات التي عرضها كانت تركيزه على تفنيد المغالطة التي وقعت فيها الشركات بشأن زيادة الكلف تؤدي إلى زيادة الجودة، إذ أثبت العكس هو الصحيح وأن الجودة العالية تؤدي إلى تخفيض الكلف

ب. (Grosby):

يركز هذا المدخل في المقام الأول على الإدارة العليا، ويجادل بان الجودة العالية تخفض الكلف وتزيد الأرباح، وقد بني مدخل (Grosby) على أربعة ثوابت هي:

(أولا): الجودة تعني التطابق وليس الأناقة.

(ثانيا): إنجاز الأعمال بشكل صحيح من المرة الأولى.

(ثالثا): مقياس الجودة هي الكلفة.

(رابعا): معيار الأداء هو لا عيوب على الإطلاق.

ج. (Juran):

تنطلق فلسفة (Juran) عن الجودة الشاملة، بأنه ينبغي على الإدارة أن تعتمد على إدارة الموارد البشرية والنظم في سبيل تحقيق الجودة، التي تتمثل بثلاث عمليات أساسية هي تخطيط الجودة ورقابتها وتحسينها، وقد شدد على أهمية تخفيض الكلف عند تحقيق الجودة، وربما تعد هذه نقطة خلافه الرئيسة مع (Deming) الذي لم

يعطِ الكلف اهتماما.

وركز (Juran) على أهمية دور الإدارة الوسطى ومتخصصي الجودة، بـأن يكون عملهم مستشارين للإدارة العليا في مسألة الجودة، أما دور العاملين فحدده عبر المشاركة في فرق تحسين الجودة.

د. (Feigenbaum):

كان (A.flegenbaum) رئيس عمليات التصنيع في منظمة (G.M) في أواخر التسعينيات، وهو حالياً رئيس منظمة استشارات هندسية، ويرى إن على الإدارة أن تلزم نفسها بالآتي:

(أولا): تقوية عملية تحسين الجودة.

(ثانيا): التأكيد على أن تكون الجودة سلوكا في المنظمة.

(ثالثا) إن إدارة الجودة والكلف أهداف متكاملة.

ويُعد (Feigenbaum) مبدع رقابة الجودة الشاملة (Total quality Control)، وأعطى أهمية كبيرة للأساليب المالية في إدارة الجودة، إذ يعتقد إن عملية التحسين المستمر تمثل أفضل عائد على الاستثمار في ظل المنافسة بين الشركات.

هـ. (Ishikawa):

الفلسفة التي يعتنقها هذا المدخل هي إن الجودة هي تطوير، تصميم، وإنتاج سلعة أو خدمة تكون اقتصادية أكثر ، مفيدة أكثر وترضي الزبون دائماً، وان الجودة تبدأ وتنتهي بالتعلّم، ويعود لـ (Ishikawa) الفضل في ظهور أسلوب حلقات الجودة (Quality Cycles)، وأداة تحليل (السبب والنتيجة) في حل شكاوى الزبائن.

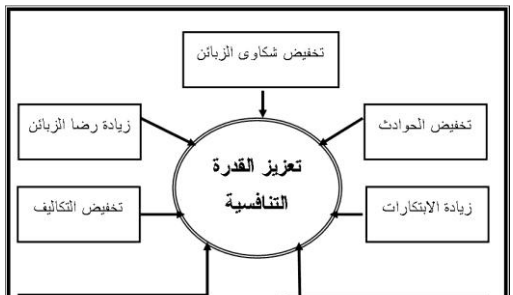
ز. (Taguchi):

ركز هذا المدخل على الجوانب الهندسية للجودة، عبر التوكيد على أن المنتج ينبغي أن لا يسبب ضرراً للمستهلك، كما نبه إلى أنواع الفشل التي تمنع من الوصول إلى الأداء المثالي وهي الفشل في مقابلة متطلبات الزبون والعطلات والضرر الذي قد يسببه المنتج للمجتمع.

تاسعاً - دواعي تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة ومعوقاتها :

1- دواعي تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

أثبتت العديد من المؤسسات العالمية تميّزاً واضحاً في نتائجها، من خلال تطبيقها لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وحققت نتائج مشجّعة في هذا المجال، أمثال شركات Ford، Pisellireckan، Hewlett Packard، IBM. لقد ثبت إذن، من خلال الاستخدام الهادف لإدارة الجودة الشاملة، تحقيق كثيرا من المكاسب، وهذا بحسب ما برهنت عليه التجارب الدولية،التي نبينها في الشكل (6):



الشكل (6) مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة
المصدر : برويقات، يحيى، الجزائر ، عبد الكريم، التغير في منظمات الأعمال المعاصرة من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة.

2- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة: Application Hindrances of TQM

قد تنجح بعض المنظمات في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة، في حين يفشل بعضها الآخر. وفي الواقع فالصفات الأساسية التي تمتاز بها مبادئ إدارة الجودة الشاملة بسيطة، ويرجع السبب الرئيس لفشل هذه المنظمات في عملية التطبيق نفسها(عليمات،2004: 66)

وقد لا يكون السبب في نجاح هذه المنظمات هو في اختيار أفضل برنامج لإدارة الجودة الشاملة، بل في تبنيها للبرنامج الذي يتلاءم مع ثقافتها وأفرادها، وفي التزام ومشاركة العاملين في المنظمة بهذا البرنامج وأهدافه. ويمكن القول إن من بين الأسباب الأخرى الشائعة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ما يأتي:

١ - عجز الإدارة العليا عن توضيح التزامها بإدارة الجودة الشاملة.

٢ - التركيز على الفعاليات الداخلية للجودة والاهتمام بها لأنها مؤثرة على الأداء الرئيس للجودة وإغفالها حاجات الزبائن الخارجيين (Markland & Others, 1995: 282).

٣ - التغير المستمر في القيادات الإدارية مما يحول دون تمكنها من السيطرة على برنامج إدارة الجودة الشاملة.

٤ - مشكلة طول الوقت الذي يتطلبه إنجاز بعض الأعمال عند استخدام نموذج إدارة الجودة الشاملة (عليمات ، 2004 : 68).

٥ - كبر حجم المستفيدين وتنوع فئاتهم ومطالبهم وتعارضهم في بعض الأحيان، تجعل عمليات استطلاع رضاهم تتصف بالصعوبة .

٦ - ضعف الإمكانات المالية والمعلوماتية وخاصة في أجهزة القطاع الحكومي (عقيلي، 2001: 23).

نلاحظ مما تقدم أن التغلب على هذه العوائق يتطلب من الإدارة أن تكون على إطلاع ومعرفة واضحة لعملية تحسين الجودة، إذ إن نجاح المنظمة أو فشلها في

رحلة تحسين الجودة يعتمد أولاً على التخطيط والإعداد لهذه العملية، وما يلزم من مهارات قيادية وأساليب تقنية حديثة، وكذلك مدى تفهم والتزام المدراء في كافة المستويات.

المبحث الثاني: أبعاد التفوق التنافسي Competition Superiority Dimensions

أولا - مفهوم التفوق التنافسي :

التفوق التنافسي مفهوم لم يتفق على تعريف محدد ويختلف الكتاب حول مضمونه إذ يرى بعضهم أن التفوق التنافسي فكرة عريضة تضم الإنتاجية الكلية ومستويات المعيشة والنمو الاقتصادي، في حين يرى آخرون أن للتفوق التنافسي مفهوماً ضيقاً يرتكز على تنافسية السعر والتجارة. ويختلف مفهوم التفوق التنافسي باختلاف محل الحديث فيما إذا كان عن منظمة أو قطاع أو دولة، ويمكن ملاحظة ذلك من خلال النقاط الآتية (وديع، 2001: 59):

1- التفوق التنافسي للمنظمة:

بحسب التعريف البريطاني (هو القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات الزبائن بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى)، ويعرف أيضاً التفوق التنافسي على صعيد المنشأة بأنه (يعني القدرة على تزويد الزبون بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية مما يعني نجاحاً مستمراً لهذه المنظمة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل ورأس المال والتكنولوجيا)" (طالب والعبادي،2005: 45)

ويمكن قياس التفوق التنافسي للمنظمة من خلال مؤشرات عدة أهمها: الربحية ومعدلات نموها، إستراتيجية المنظمة واتجاهها لتلبية الطلب في السوق الخارجي من خلال التصدير ومن ثم قدرة المنظمة على تحقيق حصة أكبر من السوق الإقليمي والعالمي.

2- التفوق التنافسي على مستوى القطاع :

فهو يعني قدرة شركات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية من دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية. ومن أهم مؤشراته الربحية الكلية للقطاع وميزانه التجاري ومحصلة الاستثمار الأجنبي المباشر إضافة إلى مقاييس متعلقة بالكلفة والجودة.

3- التفوق التنافسي على المستوى الحكومي (الدولة):

يعني قدرة البلد على تحقيق معدل مرتفع ومستمر لمستوى دخل أفرادها.

وبتعريف آخر يعني الجاذبية التي يتمتع بها البلد لاستقطاب عوامل الإنتاج المتنقلة بما يوفره من عبء ضريبي منخفض. ومن أهم مؤشراته نمو الدخل الفردي الحقيقي والنتائج التجارية للبلد (تطور تركيبة الصادرات، الحصة من السوق الدولية، الميزان

التجاري).

ثانياً – مؤشرات التفوق التنافسي :

تعد هيئات عديدة تقارير عن التفوق التنافسي على وفق مؤشرات تختارها وهذه الهيئات هي(مجلة المستقبل العربي للعلوم الإدارية، 2000: 55):

1- تصنيف المعهد الدولي لتنمية الإدارة (IMD): (مقره بسويسرا) يقدم تصنيفاً سنوياً يرتكز على 8 عوامل وهي:

- هياكل وأداء الاقتصادي الوطني .
- الصلات مع الخارج .
- الحكومة .
- المالية .
- البيئة التحتية .
- الإدارة .
- العلم والتكنولوجيا .
- الموارد البشرية .

ولكل من هذه العوامل عناصر يبلغ مجموعها 45 عنصراً لكل منها مؤشرات بلغ تعدادها سنة 2000 بـ 290 مؤشراً.

2- تصنيف المنتدى الاقتصادي العالمي (WEF) (سويسرا)

يقدم مؤشراً يحتوي على 8 عوامل و 184 متغيراً.

3- تصنيف البنك الدولي :ويعتمد على 64 متغيراً في 5 عوامل هي :

- الإنجاز الإجمالي (الناتج القومي الإجمالي للفرد، معدل النمو السنوي المتوسط).
- الديناميكية الكلية وديناميكية السوق(النمو والاستثمار،الإنتاجية،حجم التجارة الإجمالي، تنافسية التصدير).
- الديناميكية المالية.
- البنية التحتية ومناخ الاستثمار (شبكة المعلومات والاتصالات، البنية التحتية المادية، الاستقرار السياسي والاجتماعي).
- رأس المال البشري والفكري.

4- تصنيف بحسب مؤشر الحرية الاقتصادية :

مؤشر طوره معهد HERITAGE بالولايات المتحدة الأمريكية وقد اعتمد لدراسة درجة الحرية على عشرة عوامل وكل عامل يتكون من مجموعة من المتغيرات (مجموع المتغيرات 50) وهذه العوامل هي :

- حرية التجارة .
- العبء الضريبي للحكومة .
- تدخل الحكومة في الاقتصاد .
- السياسة النقدية .

- ❖ تدفقات رأس المال والاستثمار الأجنبي.
- ❖ الجهاز المصرفي .
- ❖ الأجور والأسعار .
- ❖ حقوق الملكية .
- ❖ الأنظمة .
- ❖ السوق السوداء .

ثالثاً - أسس تطوير التفوق التنافسي :

هناك سبع نقاط أساسية يرتكز عليها التفوق التنافسي: (Peter,2002.:165-168)

١ - الالتزام بالمواصفات الدولية للجودة: وتعني الالتزام بمستوى ثابت من الجودة وليس التقلبات في نوعية الإنتاج، مثلا ما يصطلح عليه حاليا بـ " ISO " ومنه " ISO 9000 " مثلاً.

٢ - التطور التكنولوجي: لا يقصد بالتكنولوجيا فقط كمية الإنتاج، والآلات الكبيرة التي تنتج كميات كبيرة وبسرعة، ولكن تعني في وقتناً الحاضر الوصول إلى آخر مستوى بدءاً من الإنتاج إلى التغليف والتعليب والتخزين والحفظ والنقل.

٣ - تطور اليد العاملة وتكوينها : إن استعمال تكنولوجيا حديثة ومتطورة والالتزام بالمواصفات الدولية للجودة " ISO " يتطلب تكوين اليد العاملة المؤهلة التي تستجيب لمتطلبات السوق.

٤ - تكييف نظام التعليم مع احتياجات السوق : بحيث يجب أن تكون نظم التعليم متوافقة مع احتياجات سوق العمل وحسب الطلب المستقبلي على العمل والتوجيهات التكنولوجية المستقبلية.

٥ - الاهتمام بالبحث والتطوير: يجب تفعيل العلاقة ما بين المؤسسات من جهة والجامعات من جهة ثانية ومركز الأبحاث من جهة ثالثة، ففي كثير من الأحيان تكون هذه المنظمات لا تعمل على وفق هدف واحد ولا يوجد تنسيق كامل فيما بينها، ويعد العنصر البشري المؤهل له الدور الأكبر في تنشيط البحوث العلمية (توليد المعارف العلمية) ونقل تلك المعارف واستغلالها، وتقوم البحوث بدورها في تطوير الكفاية البشرية وتوفير العوائد التي تكفل تنميتها وبيئتها بهدف تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة.

٦ - دراسة الأسواق الخارجية: تعد السوق المحلية سوقاً محدودة ولا بد من البحث عن خيارات أكثر تطوراً وتوازناً وأسواق محدودة المخاطر وهنا تبرز المسؤولية الحكومية عن طريق توفير كافة المعلومات عن اتجاهات الطلب ونوعية المخاطر التجارية وغير التجارية التي يمكن التعرض لها داخل هذه الأسواق.

٧ - تطوير نظام المعلومات (تقنية المعلومات) : يعدّ إنتاج المعلومات وتداولها وخزنها وتوثيقها اليوم تقنية ذات تأثير كبير في الطريقة التي يعمل بها الاقتصاد، فالتحسينات الهائلة في تقنية الاتصال (الانترنيت) هي قوة فاعلة في نمو

الإنتاجية في الولايات المتحدة الأمريكية والبلدان الاسكندنافية وهي على قمة الترتيب الآن. ولقد ارتفع عدد مستعملي الانترنيت في العالم من نحو 3 ملايين شخص سنة 1994 إلى نحو 100 مليون سنة 1998 والأرقام في تزايد.

رابعاً- أبعاد التفوق التنافسي :

بسبب التطورات والتغيرات البيئية وتغير حاجات ورغبات الزبون عبر الزمن تغيرت أبعاد المنافسة. فبعد أن كانت المنظمات تعتمد تقليل الكلف بعدا أساسيا للتفوق التنافسي، قامت منظمات أخرى بالبحث عن طرائق جديدة تميز نفسها من خلالها سعياً لزيادة حصتها السوقية. وتمكنت هذه المنظمات من امتلاك تفوق تنافسي من خلال تقديم منتجات ذات جودة أعلى وأصبحت أساساً للتنافس، ظهرت الحاجة مرة أخرى للبحث عن بعد تنافسي جديد فاعتمدت مجموعة من المنظمات على الوقت بعداً جديداً تتنافس على أساسه من خلال التسليم في الوقت المحدد أو عند الطلب لتميز نفسها عن منافسيها. ثم اعتمدت منظمات أخرى المرونة، وهكذا فأن منظمات اليوم التي تريد أن تبقى بالصدارة تسعى للبحث عن تدفق مستمر ومنتظم للتفوق التنافسي عبر الزمن ،الأمر الذي حدا بها إلى تبني أكثر من بعد لتحقيق التفوق على منافسيها. (Porter,1998:16-17) .

إن المقصود من أبعاد التفوق التنافسي هو الخصائص التي تختارها المنظمة وتركز عليها عند تقديم المنتجات وتلبية الطلب في السوق لتتمكن عن طريق واحد أو أكثر من تلك الخصائص أن تحقق تفوقا تنافسيا على المنافسين (Krajewski & Ritzman,1999:33) ويمكن للمنظمة أن تتميز عندما تنفرد ببعد أو أكثر من أبعاد التفوق التنافسي الأربعة: الكلفة المنخفضة والجودة والتسليم والمرونة ويضيف بعضهم الآخر بعداً خامساً هو الإبداع.

ويمكن التعرف على وجهة نظر الباحثين حول عدد وأنواع هذه الأبعاد من خلال الجدول الآتي (النجار،2001: 31):

الجدول رقم (3) أبعاد التفوق التنافسي على وفق ما ورد لدى الباحثين

الباحثون	أبعاد التفوق التنافسي
Evans 1993: 118	الكلفة/ الجودة/ المرونة/ التسليم / الإبداع/الاحتفاظ بالزبون
Certo 1995: 255	الكلفة/ الجودة/ الإسناد/ الاعتمادية/التصميم
Mintzberg 1996: 176	السعر/ الجودة/ الإسناد/ السمعة/ التصميم

Krajewski 1996: 62	الكلفة/ الجودة/ النمو/ التحالفات/تعاون المجهزين.
Best 1997: 154	الإسناد/ التصميم/ الإبداع/ النمو/ التحالفات/ تعاون المجهزين
Slack 1998: 51	التسليم/ الجودة/ المرونة/ التصميم/ التميز/ الإبداع
Macmillam 2001: 87	الكلفة/ الإبداع/ الاحتفاظ بالزبون/ التسليم/ التكنولوجيا

المصدر: النجار، دجلة محمود مهدي، أثر إستراتيجية النمو في تحقيق المزايا التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد ـ جامعة المستنصرية،2001.

وفي ما يأتي شرح مفصل حول هذه الأبعاد التنافسية:

1- الكلفة Cost :

تعد الكلفة المنخفضة البعد التنافسي الأول التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها لبيع منتجاتها بسعر أقل من المنافسين والحصول على أكبر قدر من الأرباح (السيد، 2000: 244) فالمنظمة التي تتمكن من السيطرة على كلفها وتجعلها في أدناها نسبةً إلى المنافسين في الصناعة ذاتها فإنها سوف تمتلك اليد العليا في السوق. وتكون في موقع مميز يتيح لها السيطرة في السوق. ويكون لديها القدرة في ردع الداخلين الجدد. ويقصد ببعد الكلفة قدرة المنظمة على إنتاج وتوزيع منتج أو خدمة بأقل النفقات مما يسمح لها بتحقيق تفوق كلفوي (Stonebreaker & Leong,1994:93).

وتمكن الكلفة المنخفضة المنظمة من منافسة الآخرين إما على أساس تقديم منتجاتها بأسعار أقل أو بالأسعار نفسها ،مع تقديم خدمات إضافية (الونداوي، 2002: 24). ولتخفيض الكلفة فلابد من الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والاستفادة من معلومات تقويم الأداء بما يسهم في تخفيض الهدر في الوقت والمواد المستخدمة والدقة في إنجاز العمل وتلافي الأخطاء وتحديد الطريقة الأمثل لأداء العمل (Pitts & Lei, 1996: 93) .

ويشير (Harrison & John,1998:65-66) إلى مجموعة من العوامل التي تمتلك الفعل المؤثر في خفض الكلف:

أ- الاستثمار الأقل في الموارد .
ب- النسب المرتفعة لاستغلال الطاقة .

د- منح رواتب وأجور منخفضة مقارنة بالمنافسين.
هـ- البيع المباشر للزبون وتخفيض عدد منافذ التوزيع.

ويعد التفوق من خلال الكلف المنخفضة تفوق واضح للزبون. إذ يكون الزبون على الأغلب واعياً جداً للأسعار وسوف يختار الأسعار الأكثر انخفاضاً التي يجب أن تكون متوازنة دائماً مع الكلفة (Macmillan & Tampoe,2000:87) .

2- الجودة : Quality :

تسعى بعض المنظمات لإنتاج منتجات ذات جودة عالية لا يمكن للمنظمات المنافسة مجاراتها. ومفهوم الجودة هي درجة ملائمة خصائص تصميم المنتوج أو الخدمة للوظيفة والاستخدام وكذلك تطابق المنتوج أو الخدمة المواصفات للتصميم (Adam & Ebert, 1996: 47) ،إذ يرغب الزبون بقيمة أكبر عما يخطط لإنفاقه تظهر بالبحث عن أفضل جودة إلى جانب السعر وتتفوق أهمية الجودة منذ الثمانينات في تحديد هذا القرار قياساً بالسعر وتؤثر الجودة إيجابياً في ربحية المنظمة وأن لم تؤدّ إلى زيادة الحصة السوقية حينما تقل كلفة تحقيقها عن ارتفاع السعر جراءها (المعموري، 1997: 15).

وقسم (Dilworth, 1992: 613) الجودة على ثلاثة أبعاد هي:

❖ **جودة التصميم:** Design Quality يشير إلى درجة ملاءمة مواصفات التصميم مع المتطلبات التي يرغب فيها الزبون (Ray,1992:348). ويعني ذلك أن تكون خصائص المنتوج أو الخدمة على درجة كبيرة من التطابق مع توقعات الزبون ويعتمد تحقيق ذلك على دقة نشاط التسويق في تحديد حاجات ورغبات السوق المستهدف والدرجة التي يتمكن بها نشاط العمليات من ترجمة تلك الحاجات والرغبات إلى مواصفات وخصائص التصميم (Russell & Taylor,1995:89)، التي يمكن تمثلها بـالمعولية وقابلية التعمير وقابلية الخدمة والجمالية. وتعد تلك الخصائص إحدى الوسائل التي تستخدمها منظمات الأعمال للحصول على حصتها السوقية أو زيادتها.

❖ **جودة المطابقة:** Correspondence Quality: وتمثل درجة مطابقة المنتوج بعد الصنع لمواصفات التصميم (Groover,1996:1034) وتكمن أهمية الجودة المطابقة بجانبين الأول كلما كان مدى جودة المطابقة أعلى كلما كانت متفقة مع حاجات ورغبات الزبون. إذ إن التصميم يبني أساسا على وفق تلك الحاجات والرغبات. والجانب الثاني هو جعل نسبة المعيب والتالف أقل ما يمكن . إذ تمثل جودة المطابقة الخلو من العيوب. .

❖ **جودة الخدمة** Service Quality: وتعني جودة الخدمة التوافق مع توقعات الزبائن ورغباتهم للمنفعة التي سوف يحصل عليها من المنتوج أو الخدمة. وأن زيادة

جودة المنتوج قادة منظمات الأعمال إلى تحقيق التميز في سوقها المستهدف من خلال تقليص الكلف الكلية جراء تقليص كلف المعيب والتالف وتقليل حجم العمل المعاد وتخفيض مدخلات الإنتاج المستخدمة في معالجة المعيب أو للتعويض عن التالف. فضلاً عن إمكانية فرض أسعار أعلى للجودة الأعلى. ويقود كل ذلك إلى تحقيق هامش ربح أعلى من المعدل.

من هنا يظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة وهو مفهوم إداري موجه نحو التحسين المستمر في نوعية المنتجات والخدمات بمشاركة كل المستويات والوظائف في المنظمة وأن الهدف منها بناء الجودة منذ البداية بجعلها مسؤولية كل فرد، فالجودة مسؤولية الجميع بدءا من مرحلة التصميم لحين انتهاء خدمات ما بعد البيع (Evans,1993:25) ،فقد ركز مفهوم إدارة الجودة الشاملة على التحسين المستمر والبحث عن طرائق أفضل لعلم الأشياء على وفق رغبات الزبون لتحقيق تفوق تنافسي.

3- المرونة **Flexibility** :

أصبحت المرونة البعد التنافسي الحاسم في أسواق الحاضر والمستقبل بعد أن ازدادت رغبات الزبون في التغيير والتنويع وكذلك وسائل إشباعها. وتعرف المرونة بأنها :الاستجابة السريعة للتغيير في طلب الزبون فضلاً عن زيادة رضا الزبون في التسليم الموجه بواسطة تقليص الوقت (Vonderembs,1991:31) ،ويفسر (Hezier,1999:37) المرونة بأنها: القدرة على إجراء التغييرات في الموقع السوقي التي تعتمد على الإبداعات في التصميم والأحجام.

ويشير (الفيحان، 1999: 20) إلى أن كل من الكلفة الأقل والجودة الأفضل لن تؤمن تفوقاً تنافسياً بعد أن ازدادت رغبات الزبائن سرعة في التغيير والتنويع. وأصبح السعر والجودة أمران أساسيان في منتجات كثير من منظمات الأعمال ،ونتيجة لذلك أصبحت المرونة البعد التنافسي الحاسم ممثلة بقدرة المنظمة على التكيف لتقديم مقادير مختلفة من منتوجات متنوعة. ومما أعطى كثيرا من منظمات الأعمال القدرة على التكيف لمدى واسع من التغيرات البيئية.

وتظهر المرونة في (Krajewski & Ritzman, 1999: 35) :

أ -مرونة المنتجات: وهي قدرة المنظمة على مسايرة التغيرات في تصميم المنتجات والناتجة عن تغير تفضيلات الزبائن والتطورات التكنولوجية.

ب -مرونة الحجم: وهي القدرة على تغير حجم الإنتاج زيادة أو نقصاً لمتابعة التغيرات في مستوى الطلب. وأن تفوق المنظمة من خلال بعد المرونة ربما تتم عن طريق (White & Vonderembso,1991:36) :

١ -القدرة على زيادة المنفعة الشكلية من خلال تقديم تشكيلة واسعة من المنتجات لمقابلة احتياجات الزبائن المختلفة.

٢ -القدرة على تخفيض الكلف الناجمة عن التحول من منتوج إلى آخر ومن ثم سوف تؤدي إلى تخفيض التكاليف الكلية.

٣ -القدرة على تلبية التغيرات في تفضيلات الزبائن وبأقل كلف ممكنة.
٤ -القدرة على الوفاء بمواعيد التسليم؛ لأن المنظمات التي تتنافس على أساس المرونة تكون لديها القدرة على متابعة الطلب بإنتاج كميات مختلفة وبكلف اقتصادية.

4- التسليم **Delivery** :

بعد تزايد أهمية الوقت للزبون ازدادت المنافسة القائمة على أساس الوقت بين المنظمات، فالكثير من المنظمات تسعى لتوسيع قاعدتها مع الزبائن من خلال التركيز على وقت تسليم/ إيصال السلعة،أو الخدمة للزبون.

ويكون الوقت مصدراً لتحقيق البعد التنافسي ولاسيما عند تقديم منتوج أو خدمة جديدة ،إذ يلعب الوقت دوراً مهما في المنظمات التي يكون فيها عمر المنتوج قصيراً (Macmillan & Tampoe, 2000:88) ،ويعبر عن الوقت بكل من سرعة التسليم واعتمادية التسليم (Stone & Leong, 1994: 63) وفيما يأتي مفهوم كل من هذين البعدين:

❖سرعة التسليم: هو قدرة المنظمة على العمل بشكل أسرع وتسليم المنتوج/ الخدمة المطلوبة بما يرضي الزبائن ويمكن للمنظمة أن تستعين بالحاسوب لتحقيق ذلك (Martinich, 1997: 38).

❖اعتماد التسليم: مدى التزام المنظمة بموعد التسليم المحدد مما يولد انطباعاً جديداً لدى الزبون بالمقارنة مع المنافسين (Chase, 2001: 24).

❖ويحقق التنافس على أساس التسليم المزايا الآتية (Evans,1993:120) :

1- تقديم منتجات جديدة بسرعة أكبر من سرعة المنافسين مما يعني تحقيق موقع متميز للمنتج أو العلامة التجارية في ذهن الزبون.

2- تقليص دورة حياة المنتجات بسبب التغيرات التكنولوجية المتسارعة مما يتطلب السرعة في تقديم منتجات جديدة.

3- يؤدي إلى تقليل المخزون إلى أقل ما يمكن ويزيد من مرونة الاستجابة لطلبات الزبائن.

ومن الجدير بالقول إن قدرة المنظمة على تنظيم مواعيد التسليم والسرعة في إنجاز الطلبات تعزز من مكانة المنظمة في سوقها المستهدف وتميزها عن المنافسين من وجهة نظر الزبون.

5- الإبداع **Innovation**:

يضيف بعض الكتاب والباحثين الإبداع بوصفه بعدا من أبعاد التفوق التنافسي ويحيط مفهوم الإبداع شيءٌ من الغموض، لأنه يغطي حقلاً واسعاً، والإبداع ظاهرة معقدة جداً ذات وجوه وأبعاد متعددة، لهذا تباينت الآراء وتعددت وجهات النظر بشأن تقديم مفهوم واضح لمصطلح الإبداع وسيحاول الباحثان تأطير مفهوم الإبداع التنظيمي بعد تعرفه لغة واصطلاحاً.

الإبداع لغة : من بدع وبدع الشيء أو ابتدعه، أي أنشأه وبدأه (عيسى، 1999،

39).

والبدعة كل محدثة والبديع المحدث العجيب وأبدعت الشيء اخترعته لأعلى مثال، والبديع من أسماء الله تعالى لإبداعه الأشياء وأحداثه إياه ا، وهو البديع الأول قبل كل شي،كما قال تعالى:((**بديع السماوات والأرض**)) ،سورة (البقرة : من الآية 117)، فهو سبحانه الخالق المخترع لا عن مثال سابق. وفي سورة الحديد وردت لفظة ابتداع في قوله سبحانه وتعالى :((**ورهبانية ابتدعوها**))،(سورة الحديد، الآية 27) ،وتعني أحدثوها من عند أنفسهم والزموا أنفسهم بها .

إن مصطلح الإبداع يشير إلى ثلاثة أمور (الكبيسي، 2002، 91)هي:

1- إن الإبداع فعل تغيير لكونه توليداً ،وأدواته الخيال والتصور والمعرفة بأنواعها.

2- الإبداع عمل واع وجهد دوؤب لا يأتي من دون عناء.

3- الإبداع ابتكار تستنبط فيه الحقائق غير المعروفة من حقائق معروفة في الأصل.

الإبداع اصطلاحاً :الإبداع في علوم الاجتماع والنفس وحقول المعرفة والفلسفة والفن يعني ابتكار الشيء على غير مثال سابق.

أما (الإبداع) مفهوماً فقد أصبح من المفاهيم الرئيسة المتداولة في عالم اليوم، وان الإنسان المبدع كغيره من الناس وإن أختلف عنهم، فانه يختلف كذلك في درجة ما يظهر لديه من أفكار جديدة بناءة، وهذا يجعل تقديم مفهوم واضح ومحدد للإبداع أمراً عسيراً (الدباغ، 1999، 43)، والإبداع بصورة مبسطة، هو :(استحداث شي جديد وفكرة أو نظرية أو افتراض علمي جديد أو اختراع جديد أو أسلوب جديد للإدارة). ويأتي ذلك حينما يسرح العقل في مجالات البحوث والتساؤلات التي لم يتم التطرق إليها من قبل، وهذا ما يتبلور عنه خروج واضح عن التفكير والمعرفة التقليدية (الحيالي، 2004، 4). لذا يواجه المبدع صعوبات كبيرة لإيجاد قبول الفكرة وقد يكون في بعض الأحيان تحدياً للتقليد المألوف ومحاربة ذوي المنفعة من بقاء الوضع كما هو عليه (Hicks and Gullet, 1981, 204).

لقد تنوعت آراء الكتاب والباحثين في الإبداع (Innovation) فهناك العديد من التعريفات الخاصة بالإبداع ،فقد عرفه(Mead, 1959, 223) بأنه: العملية أو النشاط الذي يقوم به الفرد وينتج عنه ناتج أو شي جديد ، وعرفه (Thompson, 1965, 20) بأنه: توليد للجديد من الأفكار والعمليات والمنتجات أو الخدمات وتطبيقها، وعرف (الإبداع) بأنه : عملية جلب الابتكارات نحو الاستخدام العملي (Haynes & Wallace, 1975, 632)، ويرى (العاقل، 1975، 690) بأنه: إنتاج أفكار وآراء واستجابات (Response) غير شائعة وليست اعتيادية، وتتصف بالاصالة (originality). وعرفه (Halloran,1978,201) بأنه: ارتباط جديد للعناصر الموجودة بالنسبة إلى المبدع نفسه.

ويعرف الشخص المبدع (إبراهيم، 1979، 19) بأنه: ذلك الشخص القادر على

إدراك العلاقات بين الأشياء إدراكا يختلف عن الآخرين، ويتمكن من إعادة صياغة المعلومات والخبرات في إطار أو أسلوب جديد. وعرف بعض الباحثين الإبداع بأنه :سلوك تتبعه المنظمة لإحداث التغيير فيها، فقد عرفه (Handy,1980,20) بأنه: أطار الفعاليات الموجهة لتغيير أنشطة المنظمة ،وعرف الإبداع (صالح، 1981، 51) بأنه: عملية عقلية تتميز بالخصائص الآتية : الحساسية للمشكلات والطلاقة والاصالة، والمرونة وتكون غير مألوفة ومنفردة. ويعرف (Rastogi, 1988, 87) الإبداع بأنه: قابلية الفرد على تصور الأشياء والتبصر فيها، مما يؤدي إلى توليد أفكار جديدة قابلة للتنفيذ فيما لو وضعت في ضمن سياقات محددة. ويرى (Daft, 1992, 245) بان الإبداع يعني: تبني فكرة أو سلوك جديد لعمل المنظمة والبيئة العامة التي تعمل فيها، أما الإبداع عند (Scott, 1994, 560) فيعني به :(نتاج الأفكار المفيدة والقدرة على تبني هذه الأفكار ووضعها موضع التطبيق).

ويود أن يشير الباحثان هنا إلى أن إ بداع المنظمة أصبح يمثل احد المعايير المتعددة والمعتمدة في قياس وتقويم أداء المنظمات ويمكن تلخيص أهم ما تستطيع المنظمات تحقيقه من خلال الإبداع، والمنافع التي يحققها الإبداع للمنظمة بما يأتي :

1- مواجهة المنافسة المتزايدة في الحصول على عوامل الإنتاج وكذلك مواجهة المنافسة من اجل زيادة المبيعات(Robbins,1976,198).

2- سلامة بيئة العمل وتقليل الحوادث (Subramanian and Nilakanta,1996, 644).

3- إيجاد حلول للمشكلات من خلال اكتشاف بدائل جديدة لمعالجة ومواجهة المشكلات.

4- تطوير أساليب وطرق إنتاج وتوزيع السلع والخدمات وتحقيق مستويات أفضل من الناحيتين الكمية والنوعية في جميع الأنشطة التي تقوم بتأديتها (موسى، 1990، 112).

5- كسب التفوق التنافسي للمنظمة من خلال :

أ) تقليل كلف التصنيع ورأس المال من خلال الإبداع في العمليات (Pisano & Wright, 1995, 101).

ب) سرعة التكيف ومواكبة التطور وإمكانية التغيير في العمليات الإنتاجية وتقديم منتجات جديدة (Jones,1995,17).

6- تحسين إنتاجية المنظمة عن طريق تحقيق الكفا يةِ والفاعلية في الأداء وإنجاز الأهداف واستخدام الموارد والطاقة استخداما اقتصاديا(Goldhare, 1986, 26).

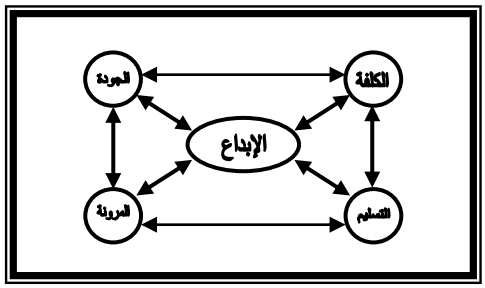
7- تحقق الأفكار الإبداعية التي يتقدم بها العاملون للإدارة فوائد ومنافع للمبدعين أنفسهم من خلال المكافآت rewards المادية والمعنوية التي يحصلون عليها من المنظمات التي تستفيد من تلك الأفكار.

وتأسيساً على ما تقدم أخذت منظمات الأعمال المعاصرة بالاهتمام بالمبدعين بعدما أدركت أثر الإبداع في ضمان استمرارها وتطورها على الرغم من كل التعقيد

الذي تفرضه المنافسة والتطور السريع الذي يشهده العالم في مختلف المجالات التي يؤثر في كفايتها في الاستمرار والتطور (موسى، 1990، 112).

خامساً- العلاقة بين أبعاد التفوق التنافسي : **The Relation among Competition dimensions**

يستخلص من نموذج Porter الأول للإستراتيجيات التنافسية أن العلاقة بين أبعاد التنافس هي علاقة تبادلية Trade-Offs فالجودة العالية عادةً ما تكون مقرونةً بسعر أعلى والكلفة المتدنية عادةً ما تقود إلى جودة أقل. والمرونة عادةً ما تكون مقرونةً بقدرة أقل للمنظمة في إمكانية تلبية الطلب عند حدوثه أو تكون قدرة المنظمة محدودة في التميز بجانب أخر عندما تتبنى إستراتيجية قيادة الكلفة الأدنى ويوضحها الشكل(7)



الشكل (7) العلاقة التبادلية بين أبعاد التنافس

Sources: Wheel Wright, Steven., Japan-Where Operation Really Are Strategic, Harvard Business Review, Vol.59 No. 4 July-August.,1981,p:71

إلا أن هذه العلاقة لم تبقَ هكذا، فباشتداد المنافسة بدأت المنظمات بالعمل على السيطرة على كلف الإنتاج على الرغم من أن منتجاتها تميزت بجودة عالية من خلال استخدام وسائل تحسين الجودة. وقد مكن ذلك تلك المنظمات من القدرة على إنتاج منتجاتها بجودة أعلى مقابل كلفة واطئة (أقل من كلف المنافسين)، من جانب آخر فأن استخدام أنظمة الإنتاج الحديثة مثل نظام الإنتاج حين الطلب JIT أو نظام OPT مكنت المنظمات من تبني أسبقيات المرونة والتسليم في آن واحد. إذ ساعدت هذه الأنظمة على زيادة قدرة المنظمة في تغيير المنتوج أو الكميات المنتجة مقابل الالتزام بمواعيد التسليم والمحافظة على أقل كمية من المخزون (Krajewski & Ritzman, 1999: 35).

فضلاً عن السيطرة على الكلف المنخفضة ومستويات مرتفعة من الجودة. ومن ثم فالعلاقة بين أبعاد التنافس أصبحت تراكمية بدلاً من تبادلية. وأصبحت تعزز أحدهما الأخرى فبدلاً من أن تقود الجودة العالية إلى كلف أعلى أصبحت تقود إلى كلف أدنى من خلال تقليل التالف والمعيب. ومن جانب آخر تصبح برامج تخفيض الكلف أكثر كفاءة عند توافر جودة جيدة وتسليم فاعل ومرونة أفضل.

الفصل الثاني

مراجعة لدراسات سابقة ومنهجية الدراسة

المبحث الأول: مراجعة لدراسات سابقةPrevious Studies

يختص هذا المبحث بمهمة تعرّف أهم بعض الدراسات السابقة المتيسرة التي تناولت مسائل تحيط بموضوع البحث لتحديد الاتجاهات التي تناولتها تلك الدراسات بموضوع إدارة الجودة الشاملة مع أبعاد التفوق التنافسي. والوقوف على الجوانب التي توقفت عندها تلك الدراسات. وعلى وفق ذلك تم القيام بمسح مكتبي للدراسات والأبحاث التي تتصل بموضوع بحثنا هذا. وبناءً على ما تقدم فسوف يقوم الباحثان باستعراض ما تم الحصول عليه.

أولاً – الدراسات العربية Arabic Studies:

أ- الدراسات التي تتصل بإدارة الجودة الشاملة:

١) دراسة القاضي (2004)

عنوان هذه الدراسة هو: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة السعودية للكهرباء.

وإن الهدف منها كان: تعرّف القدرات الكامنة لدى العاملين وتوظيفها لتهيئة الأجواء للعمل بروح الفريق من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج :

- عدم البدء بالتطبيق الى بعد تهيئة الاجواء والتأكد من التزام وقناعة الادارة العليا.
- المتابعة المستمرة للتطبيق.
- تشجيع الموظفين على المشاركة في فرق الجودة.
- عدم استعمال النتائج: الجودة الشاملة مسلك استراتيجي لا مهمة محددة.

٢) دراسة الزامل (1993):

عنوان الدراسة: مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المملكة العربية السعودية.

الهدف من الدراسة:

- تقديم إطار عام لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومن ثم فحص مدى إلمام المنظمات السعودية به.
- معرفة المعوقات الرئيسة لضعف التطبيق.
- سبل نشر الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- إن 42%من المنظمات التي استجابت للدراسة تطبق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
- إن 21.5% تخطط لتطبيق المفهوم.

- إن المنظمات غير المستجيبة والبالغ عددها (839)منظمة لتطبيق أو تفكر بمفهوم إدارة الجودة الشاملة.
- وجود علاقة طردية بين حجم المنظمة ومدى وضوح المفهوم وكذلك محاولة تطبيقه.

٣) - دراسة المنصوري ، 1997:

عنوان هذه الدراسة إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصحي الأردني ،وتحرت هذه الدراسة واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصحي الأردني باستعمال أسلوب المقارنة بين تطبيقات القطاع العام والقطاع الخاص، واشتملت عناصر إدارة الجودة الشاملة التي تناولتها الدراسة على: (القيادة الإدارية، التركيز على الزبون، اندماج الموظفين، التحسين المستمر، العلاقة مع المجهز، ومقاييس الأداء). وربطت بين هذه العناصر والسمات الشخصية لعينة الدراسة: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة والخبرة) التي اشتملت على فئتين وهم العاملون في المستشفيات والمرضى الراقدين فيها، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات. أما ابرز نتائج الدراسة فقد تمثلت بالآتي:

أ. إن القطاع الصحي الخاص كان أكثر وعياً واهتماماً بتطبيقات الجودة الشاملة من القطاع العام .

ب. إن السمات الشخصية للعينة: (العمر، الخبرة، والمؤهل العلمي) قد ارتبطت بعلاقة عكسية مع أغلب عناصر الجودة الشاملة .

وأهم ما أوصت به الدراسة هو زيادة وعي القيادات الإدارية بمفاهيم وفلسفة إدارة الجودة الشاملة وكذلك زيادة الاهتمام بتدريب وإشراك العاملين في تطبيقاتها.

ب - الدراسات التي تتعلق بالأسبقيات التنافسية

1) دراسة المعموري (1999: 1- 249):

(أثر أنشطة المنظمة في إسناد أبعاد التنافس) إذ أظهرت نتائج الدراسة أن لقدرات المنظمة ممثلة بأنشطتها الأساسية والساندة، أثراً جوهرياً في إسناد الجودة بوصفها أسبقية تنافسية، إذ وظفت الباحثة سلسة القيمة (Value Chain) لتحليل إسناد تلك القدرات للتفوق التنافسي المعتمد (الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم) سواءً كان ذلك منفردا، أو بتكامل الأنشطة معاً بعد تحليل المسارات المختلفة لإدارة الروابط بينها باستعمال تحليل المسار.

2) دراسة الفيحان (1999: 1- 220)

أثر تحليل البيئة الداخلية في إسناد أبعاد التفوق التنافسي. إذ تناولت هذه الدراسة تحليل البيئة الداخلية ممثلة بأنشطة القيمة وكيف تؤثر في أبعاد التنافس واختارت الشركة العامة للصناعات الإلكترونية مجالاً لتطبيق الجانب العملي من الدراسة وقد أفرزت مشكلة الدراسة كيفية تحشيد المنظمة جهود أنشطتها صوب أبعاد التنافس. وقد كانت أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة هو عدم تركيز الشركة على أبعاد التنافس مجتمعة والتركيز على بعد الكلفة أو الجودة بشكل منفرد، فضلاً عن

عدم تلاؤم أنشطة سلسلة القيمة مع سلسلة التجهيز أو التوزيع.

وقد كانت أهم التوصيات تقيم أنشطة المنظمة في إطار القدرة على تلبية أهدافها الإستراتيجية ممثلة بأبعاد التنافس.

ثانياً – الدراسات الأجنبية Foreign Studies :

أ- الدراسات التي تتصل بإدارة الجودة الشاملة:

1) دراسة (wite , 1991; 24-26):

عنوان هذه الدراسة هو : تطوير خطة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المركز الطبي العسكري للطيارين في قاعدة (David Garant) الجوية في ولاية كاليفورينا.

وكان الهدف منها: تحقيق رضا الزبون عن طريق توظيف الخطط والفعاليات نحو إجراء التحسين المستمر لعمليات الإنتاج والجودة بما يحقق وفورات اقتصادية تظهر بمزايا فعالة على المنظمة أولاً والعاملين ثانياً .

وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج :

- هيمنة أهداف إدارة الجودة الشاملة على المنظمة ولاسيما بتركيزها العالي على تحقيق رضا الزبون.
- تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المركز الطبي حقق نجاحاً على الرغم من حداثة تطبيقه قياساً بالتطبيقات الصناعية والعسكرية التي أثبتت أن فلسفة إدارة الجودة الشاملة أفضل فلسفة لتحسين الإنتاج والجودة وتخفيض التكاليف.
- أهمية التخطيط لإدارة الجودة الشاملة بوصفه عصب التطبيق.

2) دراسة (Dybeck , 1993; 35- 63)

عنوان هذه الدراسة هو: تحسين أداء التسليم باستخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

وكان الهدف منها هو: التخلص الكامل من الانحراف الذي يحدث في تقارير تسليم السلع والخدمات. وخرجت هذه الدراسة بأهم النتائج:

أ- أدى استخدام فرق التحسين المستمر للجودة مع التحليل الإحصائي إلى تعريف الأماكن الأساسية المسببة للمشاكل.

ب- تم تخفيض نسبة المشاكل الحاصلة في فرق تحسين الجودة على الرغم من تغيير إدارة الشركة .

3) دراسة (Dimitriades , 2001:1-2) Empowerment in Total Quality Management

أظهرت الدراسة صحة الافتراضات الخاصة بالعلاقات المعنوية بين إدارة الموارد البشرية ومشاركة العاملين وتمكينهم (Empowerment) ونجاح مبادرات (TQM)، انطلاقا من افتراضات مفادها أن التغيرات الجذرية في بيئة الأعمال، تلزم المنظمات التي تتبنى فلسفة (TQM) بالتحول من تنفيذ قرارات التحسين المستمر. وتقدم الدراسة نموذجاً مفاهيمياً لتحقيق تلك الافتراضات إذ توصلت إلى وجود علاقات جوهرية بين رضا الزبون الداخلي (العاملين) بدلالة عضوية التنظيم

ورضا الزبون الخارجي بدلالة التحسين المستمر في جودة الخدمة. وقد وظف الباحثان العديد من معطيات الدراسة النظرية والتطبيقية في مجال العلاقة بين تمكين ورضا الزبون الداخلي والخارجي.

4) دراسة (Kumar , 2002:1-4) The Role of (TQM) In The Present Business Scenario

أظهرت الدراسة أهمية التكامل بين فلسفة إدارة الجودة الشاملة (TQM) بوصفها مدخلاً تنظيمياً للتطوير المستمر في المنظمات التجارية. وخاصة أنها أسهمت في تقديم أطر مفاهيمية قيمة لإدارة تلك المنظمات في بيئة الأعمال المعاصرة. فضلاً عن اهتمامها بتحسين الأداء البيئي (Ecology Performance) بعد أن عرضت اهتمامات متوازنة بين الاهتمامات الاجتماعية والاقتصادية للمنظمات.

وقد أثبتت الدراسة أن المنظمات التي تحقق أفضل علاقة تكاملية بين فلسفة (TQM) ومتطلبات التحسين المستمر، تكون أكثر تنافسية، بل تلزم منافسيها على تحسين الأداء الاجتماعي لمنظماتهم. وسيسهم هذا التكامل أيضا بتقليص الرقابة الاجتماعية على أداء المنظمات. وخلصت الدراسة إلى أن تنفيذ عمليات (TQM) يتطلب تبني إستراتيجية شاملة للتطوير والتنمية المستدامة، وعكس ذلك سوف لن تحقق (TQM) أي تفوق تنافسي ولن تسهم في تحسين الأداء البيئي للمنظمات.

مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة ومدى صلتها بالدراسة الحالية:

أسفرت عملية تحليل مضمون الدراسات السابقة عن وجود مجالات متعددة استفادت منها الدراسة الحالية وهذه المجالات هي:

١. الانطلاق بإجراء الدراسة الحالية من الموضع الذي انتهت عندها الدراسات السابقة، إذ ربطت تلك الدراسات إدارة الجودة الشاملة مع مدخل التحسين المستمر ، وإدارة الموارد البشرية ومشاركة العاملين وتمكينهم، وأبعاد التفوق التنافسي والتوجه الإستراتيجي، لذا جاءت الدراسة الحالية حلقة مكملة لسلسة من الدراسات من خلال الكشف عن علاقة مبادئ إدارة الجودة الشاملة مع كل أبعاد التفوق التنافسي .

٢. تعرّف النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة، والاستفادة منها في بيان مدى الاتفاق أو الاختلاف من حيث النتائج التي تم التوصل إليها.

٣. تم بناء المقياس بالاستفادة من بعض المؤشرات والمتغيرات والعبارات التي تناولتها الدراسات السابقة.

ب - الدراسات التي تتصل بالأسبقيات التنافسية:

دراسة (Read et al , 1996: 173- 200):

درس الباحثون فلسفة (TQM) بمنظور موقفي ودورها في تحقيق الإسناد الجوهري للأداء في المنظمات، إذا ما تم تحقيق أفضل مزاوجة (Match) بين أبعاد التفوق التنافسي والتوجه الإستراتيجي (Strategic Orientation) وعمليات (TQM) بوصفها أساساً لتوجيه العمليات، ومزايا السوق (كفاية التصميم) بوصفها أساساً للتوجه نحو الزبون.

وبتعبير آخر التكامل بين كفاية العملية وكفاية التصميم لكون الأولى تمثل إستراتيجية قيادة الكلفة، والثانية إستراتيجية التمايز والتفوق. وخلصت الدراسة إلى حقيقة وجود علاقة جوهرية بين محتوى فلسفة (TQM) والأداء المنظمي. وأوصت بأهمية التركيز على خلق أفضل موائمة بين التوجه الإستراتيجي ومستوى عدم التأكد وفلسفة (TQM) لتحقيق التفوق التنافسي.

المبحث الثاني

منهجية الدراسة

أولاً – مشكلة الدراسة: **Study Problem:**

تزايد اهتمام منظمات الأعمال الصناعية والخدمية على حدٍ سواء بإدارة الجودة الشاملة، وأصبحت الجودة أحد المستويات الإستراتيجية للتنافس والتميز على المنافسين. والمشكلة تبدو أوضح كلما زاد تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المنظمات المنافسة ولم تطبق كلياً في المنظمة قيد الدرس مما وجب عليها مواكبة جميع التغيرات الحاصلة في مجال إدارة الجودة الشاملة، وهنالك أيضاً مجالات أخرى ولكن دراستنا هذه تقتصر على إدارة الجودة الشاملة ومن خلال ما تقدم تكمن

مشكلتنا في التساؤلات الآتية:

١ -هل هناك دور للزبون الخارجي في خطط الجودة للمنظمة يمكن أن تحقق التميز ورضا الزبون؟.

٢ -هل هنالك قدرة للمنظمة قيد الدرس من تفعيل دور القيادة في تحقيق التفوق التنافسي؟.

٣ -هل هناك دور لمشاركة الزبائن الداخليين والتعاون فيما بينهم لتحقيق متطلبات الجودة من جهة والتفوق التنافسي من جهة أخرى؟.

٤ -هل يحقق التحسين المستمر في العملية الإنتاجية والمنتج تفوقاً على المنافسين وبحسب الأسبقيات التنافسية؟ .

٥ -هل للتركيز على العملية دور في تحقيق التفوق التنافسي للمنظمة؟.

ثانياً – أهمية الدراسة: Importance of Study:

تنحصر أهمية الدراسة من خلال الاعتماد على مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تنحصر في:

أ- الأهمية من حيث الزبون :

١ - توجيه العناية والاهتمام بالزبون الخارجي بوصفه الشريك الإستراتيجي للمنظمة.

٢ - تحديد حاجات ورغبات الزبون الخارجي وفي ضوئها يتم الإنتاج وتصمم العملية.

٣ - تحقيق الرضا للزبون الخارجي عن منتجات المنظمة وذلك لاتسامها بالجودة العالية.

ب- الأهمية من حيث القيادة الإدارية:

١ - اهتمام الإدارة العليا بكافة المتطلبات والمواصفات الجديدة التي تفرزها إدارة الجودة الشاملة.

٢ - الإيمان المطلق بمبادئ إدارة الجودة الشاملة وكيفية تطبيقها في واقع الحال.

٣ - تشجيع الأفراد العاملين على تفهم وتبني إدارة الجودة الشاملة.

جـ - الأهمية من حيث مشاركة العاملين:

١ - إبراز دور الأفراد العاملين في نجاح تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة .

٢ - عدّ الأفراد العاملين وآرائهم لها الدور في تبني الجودة الشاملة .

٣ - الجودة مسؤولية الجميع وكل فرد تقع عليه حصة من التطبيق يجب إتقانها وتحقيق الهدف المرجو من ذلك.

د - الأهمية من حيث التحسين المستمر:

١ – إعادة ترتيب وتصميم وتحسين عملية الإنتاج وبحسب المواصفات الخاصة بالجودة أو ما تتطلبه المرحلة الآتية لعملية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة .

٢ – التحسين في خصائص ومواصفات المنتجات التي يتم إنتاجها على وفق رغبة وحاجة الزبون.

٣ – اعتماد التحسين منهج عمل للمنظمة وذلك لأجل البقاء والنمو والاستقرار وتحقيق التمايز .

هـ - الأهمية من حيث التركيز على العملية:

١ - أهمية التركيز على تصميم عملية الإنتاج وتحديد الانحرافات إن وجدت .

٢ - استخدام خرائط الرقابة على الجودة في عملية الإنتاج لتقليل حالات التلف والضياع والمحافظة على مستويات عالية من الجودة.

ثالثاً – أهداف الدراسة: **Study objectives**

تهدف دراستنا هذه إلى تحقيق الآتي :

١ - كيفية تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة بـ(التركيز على الزبون،والقيادة والإدارية،ومشاركة العاملين،والتحسين المستمر، والتركيز على العملية) في واقع حال المنظمة المبحوثة.

٢ - تقييم مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المنظمة المبحوثة.

٣ - اختبار العلاقة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأسبقيات التفوق التنافسي.

٤ - معرفة أي متطلب حصل على أقوى علاقة ارتباط وأقل متطلب على علاقة ارتباط لتحديد المتطلبات بحسب ترتيبها وأولويتها في المعالجة.

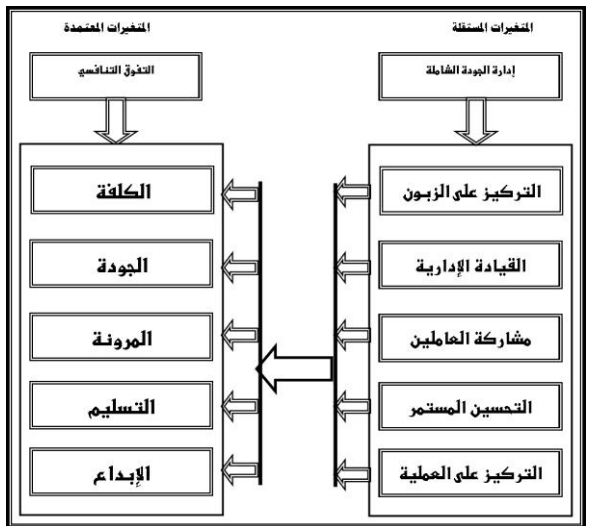
٥ - تقييم مدى تبني المنظمة المبحوثة لعوامل التفوق التنافسي.

٦ - معرفة دور الزبون الخارجي في الخطط الإستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة في المنظمة قيد الدرس وهل هنالك تلبية لحاجاته ورغباته داخل المنظمة.

٧ - الخروج بعدد من التوصيات التي من شأنها أن تفيد المنظمة المبحوثة والمنظمات المشابه لها في مجال تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة لتحقيق التفوق التنافسي.

رابعاً – أنموذج الدراسة : Study Model

إن توضيح أبعاد ومشكلة الدراسة وتحقيق أهدافها تتطلب بناء نموذج افتراضي يظهر طبيعة العلاقات بين المتغيرات المبحوثة فضلاً عن توضيح أبعاد تلك المتغيرات وتأثيرها في المنظمة قيد الدراسة. ويوضح الشكل (8) أنموذج الدراسة الافتراضي .



الشكل (8) شكل الدراسة الافتراضي

خامساً – فرضيات الدراسة : **Hypotheses of Study**

1- الفرضية الرئيسة الأولى :

(تتباين المنظمة المبحوثة في تطبيق وتبني متغيرات الدراسة) وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

أ - تتباين المنظمة المبحوثة في تطبيق متغيرات إدارة الجودة الشاملة .

ب - تتباين المنظمة المبحوثة في تبني عوامل التفوق التنافسي.

2- الفرضية الرئيسة الثانية :

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة والتفوق التنافسي) وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

أ - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التركيز على الزبون والتفوق التنافسي.

ب - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية والتفوق التنافسي.

ج- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين والتفوق التنافسي.

د- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر والتفوق التنافسي.

هـ- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التركيز على العملية والتفوق التنافسي.

سادساً – الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة : Manners of Analysis A Using in the study

لغرض تحليل نتائج الدراسة التي جمعت من خلال استمارة الاستبيان، فقد استعملت الأساليب الإحصائية الآتية:

١ - التكرار والنسب: لمعرفة إجابات أفراد العينة وتحليلها.

٢ - الوسط الحسابي: لمعرفة متوسط إجابات أفراد العينة .

٣ - الوسط الحسابي الموزون(Xw) **weighted Mean** :

وقد تم اعتماد هذا الأسلوب الإحصائي لوصف أراء عينة البحث حول متغيرات

الدراسة بوصفه أحد مقاييس النزعة المركزية، ولكونه أكثر عمومية من الوسط الحسابي الاعتيادي، إذ إن الوسط الحسابي الاعتيادي هو حالة خاصة من الوسط الحسابي المرجح (الموزون) عندما ينظر إلى كافة المفردات بالأهمية نفسها (الوزن)(*).

$$\bar{X}_w = \frac{\sum wi\ fi}{\sum fi}$$

إذ إن : Xw : يمثل الوسط الحسابي الموزون.
wi : تمثل أوزان المقياس.
fi : تمثل التكرارات.
∑fi : تمثل مجموع التكرارات.

4- الانحراف المعياري:(**Standard Deviation**) :

يبين درجة تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي، إذ كلما قلت قيمته زادت درجة تركيز الإجابات حول الوسط الحسابي.

$$Si = \sqrt{\frac{\sum (wi - \bar{X}_w)^2 * f_i}{\sum f_i - 1}}$$

إذ إن : Si : الانحراف المعياري.

5- معامل الاختلاف : لمعرفة تذبذب قيم الوسط الحسابي واختلافاتها عن الانحراف المعياري.

6- معامل الارتباط البسيط (**Pearson's simple correlation coefficient**) :

واستخدم لقياس درجة العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة والمعتمدة، كما انه يوضح فيما إذا كانت قيمة المتغير المعتمدة تزداد أو تنقص كلما زادت أو نقصت قيمة المتغير المستقل أو أنها لا تتأثر.

7- اختبار T : لتحديد معنوية المتغيرات.

8- ألفا كرونباخ Cronbach Alfa : حيث استخدم للتحقق من صدق مقاييس البحث وثباتها (**Anastasi, 1982, 117**).

سابعاً – طرق جمع البيانات والمعلومات:Data collection method

اعتمدت الدراسة أسلوب دراسة الحالة منهجاً لها. لأنها تعد وصفا معبرا ومماثلا للحقيقة في مفردات وأرقام المواقف الفعلية. فهذا المنهج يتيح لنا الحصول على معلومات دقيقة من خلال المشاهدة والملاحظة في مواقع العمل المختلفة معززة

(*) المشهداني وهرمز، محمود حسن وأمير حنا، الإحصاء، جامعة بغداد، بيت الحكمة، 1982.

بالوثائق الرسمية من مصدر المعلومات مباشرةً. واعتمدت الدراسة في الحصول على البيانات المطلوبة على :

١ - المعايشة الميدانية للباحثين في المعمل الأمر الذي أتاح لهما الفرصة لمراقبة عملية التطبيق.

٢ - الإطلاع على التقارير الخاصة بالجودة داخل المنظمة.

٣ - تصميم استمارة الاستبيان بشقيها الداخلي داخل المعمل والخارجي خارج المعمل وصممت الاستبانة لتغطية المحورين المتغير المستقل والمتغير المعتمد.

٤ - اعتمدت الدراسة في تناولها الجانب النظري على المعلومات الخاصة والمتوفرة من الدراسات والبحوث والدوريات والرسائل والاطاريح الجامعية والكتب العلمية المتخصصة في هذا المجال سواء أكانت العربية منها أم الأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة ،فضلاً عن اعتماد شبكة المعلومات الدولية الموجودة داخل القطر (Internet).

٥ - اعتمدت الدراسة في الحصول على البيانات الخاصة بالجانب التطبيقي على الأدوات الخاصة بجمع تلك البيانات والمعلومات:

أ – المقابلة الشخصية : لقد تم إجراء بعض المقابلات مع المسؤولين داخل المنظمة للتعرف على طبيعة الأنشطة من خلال الأسئلة بهدف جمع المعلومات [*].

ب – استمارة الاستبانة: وهي أداة مهمة للدراسة وقد تم توزيع (50) استمارة تضمنت ثلاثة محاور: المحور الأول معلومات عامة عن المستجيب ،والمحور الثاني ما يتصل بإدارة الجودة الشاملة، في حين كان المحور الثالث يمثل عوامل التفوق التنافسي. ولتفسير نتائج الدراسة والتوصل إلى تحليل البيانات بدقة أكثر تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي وقد تم تخصيص وزن لكل فقرة من فقرات المقياس ،كما موضح في الجدول (4):

الجدول (4) فقرات المقياس الخماسي وأوزانها

فقرات المقياس الخماسي	الوزن (الدرجة)
أتفق تماماً	**5**
أتفق	**4**
محايد	**3**

[*] . يوضح الملحق (1) المقابلات مع مسؤولي معمل السمنت الكوفة الجديد

لا أتفق	2
لا أتفق تماماً	1

(*) وصف استمارات الاستبيان :

وقد أشتمل الاستبيان الأول الخاص بالمدراء في المعمل على جزئين رئيسين هما:

الجزء الأول : تضمن بيانات خاصة بالأفراد المجيبين على الاستمارة، فقد اشتملت على (العمر، والجنس، والتخصص العلمي، والمؤهل العلمي، والمركز الوظيفي) .

الجزء الثاني: ركز الجزء الثاني من الاستمارة على المقاييس بمتغير متطلبات إدارة الجودة الشاملة، التي تم تحديدها اعتمادا على أنموذج الدراسة، الذي يتضمن (5) من المتطلبات وتشمل: (التركيز على الزبون، والقيادة الإدارية، ومشاركة العاملين، والتحسين المستمر، والتركيز على العملية) وقد تم وضع (25) سؤالاً عن تلك المتطلبات، مقسمة بالتساوي، أي بواقع (5) أسئلة لكل متطلب من المتطلبات. ومن الجدير بالذكر أن الباحثين قاما بتوزيع (50) استمارة استبانة، وقد بلغت نسبة الاسترجاع (100%) من تلك الاستمارات.

أما الاستبيان الثاني، فهو خاص بزبائن المعمل، وقد أشتمل أيضاً على جزأين، إذ تضمن **الجزء الأول** منها: على بيانات خاصة بالزبائن موضحة فيها (الجنس، والعمر، والمهنة، والتحصيل العلمي، وطبيعة التردد على المعمل، ومدة التعامل مع المعمل). في حين ركز **الجزء الثاني** من الاستمارة على: أبعاد التفوق التنافسي المتمثلة بـ (الكلفة، والجودة، والمرونة، والتسليم، والإبداع) التي أتفق عليها أغلب الكُتّاب والباحثين والمختصين في إدارة الأعمال، إذ تم وضع (25) سؤالاً عن تلك الأبعاد، أي بواقع (5) أسئلة لكل بُعد من أبعاد التفوق التنافسي.

ثامناً – حدود الدراسة:**Study Boundaries**

1- الحدود الزمانية The Timing Boundaries : امتدت الدارسة الميدانية من 6/13 / 2006 ولغاية 1/ 8/ 2006 إذ تم فيها توزيع استمارة الاستبيان وجمعها ومقابلة السادة المسؤولين في المنظمة المبحوثة.

2- الحدود المكانية The Placing Boundaries : تم اختيار معمل إسمنت الكوفة الجديد لأن صناعة الإسمنت تعد من الصناعات المهمة في البلد وذات اهتمام كبير من قبل الدولة.

ووقع الاختيار على معمل إسمنت الكوفة الجديد التابع للشركة العامة للإسمنت الجنوبية الكائن في قضاء الكوفة محافظة النجف الأشرف ليكون الوحدة المبحوثة وللأسباب آلاتية:

- السمعة الطيبة التي يتمتع بها منتوج المعمل من مادة الاسمنت البورتلاندي على المستوى المحلي والإقليمي .
- طاقة المعمل الإنتاجية الكبيرة التي قد تمكنه من تصدير الفائض عن الحاجة المحلية.
- سعي المعمل الحثيث للحصول على شهادة الايزو 9001-2000
- وجود المختبرات ذات الملاكات الوظيفية بالمستوى العالي من الخبرة والممارسة المكتبية في صناعة الإسمنت.

3.الحدود البشريةThe Humaning Boundaries:بما أن الدراسة اعتمدت على استمارتي الاستبيان، فإن العينة كانت كما يأتي:

أ. الاستمارة الأولى: لقد تم تحديد العينة الذين توجه إليهم أسئلة الاستبانة بحسب المركز الوظيفي وهم كما يأتي: (مدير المعمل، وورؤساء الأقسام، ومسؤولو الشعب والوحدات التنظيمية).

ب. الاستمارة الثانية : كانت أسئلة هذه الاستمارة موجهة إلى زبائن المعمل، ونظراً لكثرة زبائن المعمل المبحوث، فقد تم استخدام أسلوب العينة العشوائية في هذه الدراسة.

تاسعاً – وصف مجتمع الدراسة:

1 – عينة الدراسة : تم اختيار عينة مكونة من (50) زبوناً للمنظمة مجتمع الدراسة وهذه العينة مكونة من (مدير المعمل ورؤساء الأقسام ومدراء الشعب والموظفين) وكالآتي:-

الجدول (5) توزيع عينة الدراسة بحسب التحصيل الدراسي

التحصيل العملي	عدد التكرارات	النسبة المئوية
متوسطة	**4**	**%8**
دبلوم	**5**	**%10**
بكالوريوس	**37**	**%74**
ماجستير	**4**	**%8**
المجموع	**50**	**%100**

يوضح الجدول (5) توزيع عينة الدراسة بحسب تحصيلهم العلمي إذ تبين أن نسبة الأفراد الحاصلين على شهادة البكالوريوس (74%) والذين كانوا من حملة الماجستير هم (8%) والدبلوم (10%) ،في حين بلغت نسبة حملة المتوسطة (8%). ويوضح الجدول (6) توزيع عينة الدراسة بحسب الأعمار حيث تراوحت أعمارهم بين (26 – 58) ويلاحظ من الجدول أن النسبة الأكثر كانت بين (26-36) إذ كانت 56 % .

الجدول (6) توزيع عينة الدراسة حسب الأعمار

العمر	التكرارات	النسبة المئوية
36 – 26	28	%56
47 – 37	16	%32
58 – 48	6	%12
المجموع	50	%100

2- نبذة مختصرة عن معمل إسمنت الكوفة الجديد:

تأسست الشركة العامة للإسمن ت الجنوبية في 1995/6/20 وموقعها العراق- محافظة النجف – الكوفة برأسمال (1520000000) مليار وخمسمائة وعشرون مليون دينار .

وهي وحدة إنتاجية ممولة ذاتياً ومملوكة للدولة بالكامل وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي والإداري وتعمل على وفق أسس اقتصادية وترتبط بوزارة الصناعة والمعادن ومركزها الرئيس في مدينة الكوفة .

تهدف الشركة إلى الإسهام في دعم الاقتصاد الوطني في مجال تصنيع الإسمن ت والنورة بأنواعها وزيادة أنتاجهما كماً ونوعاً بموجب المواصفات القياسية المعتمدة. وتعتمد مبدأ الحساب الاقتصادي وكفاية استثمار الأموال العاملة وفاعليتها في تحقيق أهداف الدولة ورفع مستويات الأداء للاقتصاد الوطني بما يحقق أهداف خطط التنمية.

أما مهام الشركة ونشاطاتها :

١ - تصنيع الإسمنت والنورة بمختلف أنواعها لحساب جهات أخرى بموجب المواصفات القياسية المعتمدة أو التي يتفق عليها .

٢ - تطوير وتوسيع المعامل والخطوط الإنتاجية القائمة وإقامة المشاريع والخطوط المكملة لها أو الجديدة.

٣ - توفير مستلزمات الإنتاج والأدوات الاحتياطية أو أية مواد تدخل ضمن إنتاجها.

٤ - تسويق إنتاجها داخل وخارج القطر.

٥ - القيام بأي عمل آخر يتفق مع نشاطها أو يسهل تحقيق ذلك بما يتفق مع القوانين والأنظمة والتعليمات.

ويتولى مجلس الإدارة رسم ووضع السياسات والخطط الإنتاجية والاقتصادية

والتنظيمية والفنية اللازمة لتحقيق أهدافها ونشاطها ومتابعة تنفيذها ويمارس جميع الحقوق والصلاحيات المتعلقة بذلك وله أن يخول مدير عام الشركة ما يراه مناسباً من الصلاحيات التي تكفل القيام بجميع الأعمال اللازمة لإدارة الشركة وتسيير نشاطها.

ترتبط بالشركة ثمانية معامل إنتاجية وهي :

١ - معمل اسمنت النجف الأشرف.
٢ - معمل اسمنت الكوفة الجديد.
٣ - معمل اسمنت كربلاء.
٤ - معمل إسمنت المثنى.
٥ - معمل إسمنت الجنوب.
٦ - معمل إسمنت السدة.
٧ - معمل النورة.
٨ - معمل طحن الكلنكر في أم قصر.

نالت الشركة المرتبة الأولى في التقييم الذي نظمته اللجنة الصناعية في مجلس الوزراء عام 1997 وحصلت على نسبة 98% من النقاط لتكون الأولى بين أكثر من 60 شركة صناعية .

أحرزت الشركة ثلاث سنوات متتالية درجة الامتياز في المنافسة التفاضلية التي تنظمها وزارة الصناعة والمعادن بين شركاتها.

وفي معايير الإنتاج والإنتاجية، حققت الشركة قفزات نوعية واستطاعت أن تحقق 87% من خطتها المرسومة لإنتاج مادة الكلنكر و 85% من مخططها لإنتاج الإسمنت المكافئ لعام 2001 .

حققت الشركة نسبة تطور 43% لعام 2001 عن إنتاج 2000 يشمل إنتاج الشركة على المنتجات النمطية وغير النمطية.

تشمل المنتجات النمطية الآتي :-

١ - إسمنت عادي بورتلاندي.
٢ - إسمنت مقاوم للأملاح.
٣ - مادة الفلر (كاربونات الكالسيوم)
٤ - النورة الحية والمطفأة.

أما المنتجات غير النمطية فتشمل إنتاج نوعيات جديدة من الإسمن ت والتي معظمها تستورد من خارج القطر وبالعملة الصعبة :-

١ -إسمنت سريع التصلب.
٢ -النورة الهيدروليكية.
٣ -إسمنت آبار النفط.
٤ -إسمنت واطئ القلويات.

الفصل الثالث

الجانب التحليلي للدراسة

المبحث الأول

تحليل آراء واستجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة

يتضمن هذا المبحث وصف وتشخيص أبعاد متغيرات الدراسة من أجل التعرف على الاختلافات في أراء عينة الدراسة وكالآتي:

أولاً –قياس صدق وثبات فقرات الاستبانة ومقاييس الدراسة:

أ . قياس صدق وثبات فقرات الاستبانة

* الصدق الظاهري :

بعد أن انتهى الباحثان من إعداد الصيغة الأولية لمقاييس الدراسة، لا بد من قياس الصدق الظاهري لأداة الدراسة واختبارها، إذ أشار الباحثان (Ebel) بهذا الصدد، إلى أن أفضل وسيلة للتأكد من الصدق الظاهري لأداة القياس، هي أن يقوم عدد من الخبراء المتخصصين بتقرير مدى كون الفقرات ممثلة للصيغة المطلوب قياسها **(Ebel, 1972: 555)**.

وبناءً على ما تقدم، فقد قام الباحثان بعرض الصيغة الأولية لمقاييس الدراسة على هيأة استبيان مكوّنة من مجموعة من الخبراء والمحكمين المتخصصين البالغ عددهم (5) خمسة خبراء وقد اعتمد الباحثان الفقرات التي حصلت على نسبة تأييد (100 %) من المحكمين. والجدول (7) يوضح استجابات الخبراء والمحكمين حول فقرات الاستبانة .

الجدول (7) يوضح استجابات الخبراء والمحكمين حول فقرات الاستبانة

ت	متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	المويدون	نسبة المويدين	المعارضون	نسبة المعارضين	الفقرات المعترض عليها
أولاً	مبادئ إدارة الجودة الشاملة:						
1	التركيز على الزبون	5	5	%100	-	-	-
2	القيادة الإدارية	5	5	%100	-	-	-
3	مشاركة العاملين	5	5	%100	-	-	-
4	التحسين المستمر	5	5	%100	-	-	-

	.						
5	التركيز على العملية.	5	5	%100	-	-	-
ثانياً	أبعاد التفوق التنافسي :						
1	الكلفة .	5	5	%100	-	-	-
2	الجودة .	5	5	%100	-	-	-
3	المرونة .	5	5	%100	-	-	-
4	التسليم .	5	5	%100	-	-	-
5	الإبداع .	5	5	%100	-	-	-

المصدر : إعداد الباحثان.

ب. قياس صدق وثبات مقاييس الدراسة

لغرض التحقق من صدق مقاييس الدراسة وثباتها من جهة ثانية، فقد استخدم الباحثان لهذا الغرض معامل ارتباط ألفا (r_{tt}) الذي يسمى أحياناً بمعامل (ألفا كرونباخ – Cronbach Alfa)، الذي يكتب بالشكل الآتي: (**Anastasi, 1982: 117**)

$$r_{tt} = \left(\frac{n}{n-1}\right)\left[1 - \frac{\sum_{i}^{n} SD_i^2}{SD_t^2}\right], \quad i = 1, 2, \ldots\ldots\ldots, n$$

إذ إن :

r_{tt} : يمثل معامل ارتباط ألفا (معامل ألفا كرونباخ) .

n : تمثل عدد فقرات المقياس .

$\sum SD_i^2$: مجموع تباينات فقرات المقياس .

SD_t^2 : يمثل التباين الكلي للاختبار .

وتُعد قيمة معامل ألفا كرونباخ (معامل ثبات المقياس) مقبولة عندما تكون مساوية أو أكبر من (0.75)، وتحديداً في البحوث الإدارية والسلوكية. والجدول (8) يبين النتائج النهائية لمعاملات ارتباط ألفا (معاملات الثبات).

الجدول (8) يوضح اختبار صدق وثبات مقاييس الدراسة باستخدام معامل ارتباط ألفا

ت	متغيرات الدراسة	عدد الفقرات n	مجموع تباينات الفقرات $\sum SD_i^2$	التباين الكلي SD_t^2	معامل ارتباط ألفا (معامل الثبات) r_{tt}	نسبة صدق وثبات المقياس %	النتيجة (القرار)
أولاً	مبادئ إدارة الجودة الشاملة:						تُعد معاملات الثبات لمقاييس الدراسة والمتعلقة بمتطلبات إدارة الجودة الشاملة وأبعاد التفوق التنافسي، مقبولة بشكل كبير جداً من الناحيتين الإحصائية والإدارية
1	التركيز على الزبون .	5	1.1325	6.3001	0.984	98.4	
2	القيادة الإدارية	5	0.9431	5.5225	0.995	99.5	
3	مشاركة العاملين	5	1.2092	6.6565	0.982	98.2	
4	التحسين المستمر .	5	1.8768	9.6100	0.966	96.6	
5	التركيز على العملية.	5	1.0210	5.4756	0.976	97.6	
ثانياً	أبعاد التفوق التنافسي :						
1	الكلفة .	5	1.5316	7.1824	0.983	98.3	
2	الجودة .	5	3.4108	14.4400	0.955	95.5	
3	المرونة .	5	8.4206	39.6900	0.985	98.5	
4	التسليم .	5	3.2214	14.8996	0.980	98.0	
5	الإبداع .	5	2.5060	9.8596	0.932	93.2	

المصدر : إعداد الباحثان وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية .

إذ تشير النتائج النهائية الواردة في الجدول (8) إلى أن جميع معاملات الثبات المتعلقة بمتطلبات إدارة الجودة الشاملة، وأبعاد التفوق التنافسي، البالغة (0.984 ، 0.995 ، 0.982 ، 0.966 ، 0.976 ، 0.983 ، 0.955 ، 0.985 ، 0.980 ، 0.932) تُعد مقبولة قبولا كبير من الناحيتين الإحصائية والإدارية، وأن نسبة صدق مقاييس الدراسة وثباتها بلغت (98.4 % ، 99.5 % ، 98.2 % ، 96.6 % ، 97.6 % ، 98.3 % ، 95.5 % ، 98.5 % ، 98.0 % ، 93.2 %) هي الأخرى عالية جداً ، وتؤكد هذه النتائج صدق مقاييس الدراسة وثباتها .

وصف متغيرات إدارة الجودة الشاملة وتشخيصها :

تشير معطيات الجداول التالية إلى القيم والأوساط الحسابية الموزونة والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والوزن المئوي (شدة الإجابة) للمتغيرات

وقد تم استخدام الوسط الحسابي الفرضي [1] البالغ (3) على وفق مقياس ليكرت الخماسي بوصفه معياراً لقياس درجة استجابة العينة أو بعد المعالجة الإحصائية ثم الحصول على النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة وعناصرها من (X1 – X50) حيث تم تحليل متغيرات كل متغير على حدة ،كما يأتي :

1- التركيز على الزبون :

تشير النتائج الواردة في جدول (9) وعناصره إلى (X1 – X5)،إذ أظهر المعدل العام أن شدة إجابة أفراد العينة قد بلغت (80.2%) بوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (1.06) ومعامل اختلاف (26.69%) ،نلاحظ أن أبرز العناصر التي أسهمت في اغناء هذا المتغير هو (تعد المنظمة الزبون شريكاً وحليفاً إستراتيجياً لها) (X3) إذ كانت شدة الإجابة (83.2%). أما العنصر الذي يليه (X1) فهو (تبني المنظمة نظاماً للمعلومات لمعرفة حاجات الزبون)،إذ كانت شدة الإجابة (82.8%) وبوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (0.96) مقابل معامل اختلاف (23.18%). ويأتي بعدها (X2) وهو (محاولة المنظمة البحث عن الوسائل الخاصة برضا الزبون) ،إذ كانت شدة الإجابة (82%) وبوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (1.12) ومعامل اختلاف (27.31%). ومن العناصر الأخرى التي أسهمت في إغناء هذا المتغير هي كل من (X4,X5) إذ جاءت كل منهما بشدة إجابة (76% , 77.2%) وبوسط حسابي (3.86 , 3.80) على التوالي وانحراف معياري (1.19 , 1.12) ومعاملات اختلاف (29.01% , 31.31%) على التوالي .

- يتضح من خلال النتائج النهائية الواردة في الجدول (10) أن الوسط الحسابي الموزون العام ومؤشر التركيز على الزبون بلغ (4.01) وبانحراف معياري قدره (1.06) ووزن مئوي بلغ (80.2%).

الجدول (9) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لاستجابات عينة الدراسة متغير التركيز على الزبون

ت	شدة المقياس / الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف	معامل الاختلاف	شدة الإجابة

[1] الوسط الفرضي= مجموع أوزان البدائل / عدد البدائل= 5 + 4 + 3 + 2 + 1 ÷ 5 = 3 .

		الموزون X.w	المعياري S.D	C.V%	(الوزن المئوي)
X 1	تبنت المنظمة نظاماً للمعلومات لغرض معرفة حاجات الزبون وإمكانية إشباعها.	4.14	0.96	23.18	% 82.8
X 2	تحاول المنظمة البحث عن الوسائل الخاصة برضا الزبون عن منتجاتها.	4.10	1.12	27.31	% 82
X 3	تعد المنظمة الزبون شريكاً وحليفاً إستراتيجياً لها وعليه يتم تخطيط كمية الإنتاج وجودته.	4.16	0.95	22.83	% 83.2
X 4	هنالك تكامل بين رضا الزبون الداخلي والخارجي لغرض تحديد التنبؤ الصحيح باحتياجات الزبون.	3.80	1.19	31.31	% 76
X 5	يعد الزبون القاعدة الأساسية التي في ضوئها يتم تحديد الجودة للمنتجات وفق المواصفات التي يرديها .	3.86	1.12	29.01	% 77.2
	المعدل العام لملاءمة المعلومات	4.01	1.06	26.69	% 80.2

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على الحاسبة الإلكترونية *** الوزن المئوي = 4.14 / 5 * 100 = 82.8%**

2- القيادة الإدارية :

تشير النتائج الواردة في جدول (10) إلى الوسط الحسابي الموزون للقيادة الإدارية(X6 – X10) إذ بلغت شدة إجابة أفراد العينة (72.84%) بوسط حسابي (3.65) ،وهو أعلى من الوسط الفرضي وانحراف معياري قدره (1.28) مقابل معامل اختلاف (35.22%) . إن أكثر العناصر التي أسهمت في إغناء هذا المتغير هو (X7,X8) إذ بلغت شدة الإجابة لهما (74.8%). وبوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (1.29) ومعامل اختلاف (34.49%). مما يعني اهتمام الإدارة العليا بكيفية تحسين الجودة وبث مفاهيمها بين الأفراد العاملين ،في حين كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة (X10) (تسعى إدارة المنظمة إلى تأسيس وتفعيل قسم خاص بإدارة الجودة الشاملة داخل المنظمة). إذ كانت شدة الإجابة (71.2%) وبوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري (1.23) مقابل معامل اختلاف (34.55%) .

الجدول (10) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لاستجابات عينة الدراسة حول متغير القيادة الإدارية

د	شدة المقياس / الفقرة	الوسط الحسابي الموزون X.w	الانحراف المعياري S.D	معامل الاختلاف% C.V	شدة الإجابة (الوزن المئوي)

X6	هنالك إيمان واضح من قبل الإدارة العليا بمبادئ إدارة الجودة الشاملة .	3.62	1.25	34.53	% 72.4
X7	تناقش الإدارة العليا وباستمرار كيفية تحسين الجودة اعتمادا على إدارة الجودة الشاملة .	3.74	1.29	34.49	% 74.8
X8	تسعى الإدارة إلى بث مفاهيم الجودة الشاملة بين الأفراد العاملين.	3.74	1.29	34.49	% 74.8
X9	تجري الإدارة وباستمرار تغيرات في هياكلها التنظيمية لتطابق أو لتتواءم مع تغيرات إدارة الجودة الشاملة .	3.60	1.37	38.05	% 72
X10	تسعى الإدارة العليا لتأسيس وتفعيل قسم خاص بإدارة الجودة الشاملة داخل المنظمة.	3.56	1.23	34.55	% 71.2
	المعدل العام لملاءمة المعلومات	3.65	1.28	35.22	% 73

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على الحاسبة الإلكترونية

3- مشاركة العاملين :

تشير نتائج الجدول (11) إلى أن المعدل العام لمشاركة العاملين (X11 – X15) ،إذ بلغت شدة إجابة أفراد العينة (76.72%) بوسط حسابي (3.83) وهو أعلى من الوسط الفرضي وانحراف معياري قيمته (1.18) مقابل معامل اختلاف (31.11%). وأن أكثر العناصر التي أسهمت في إغناء هذا المتغير هو (X13) (الجودة مسؤولية الجميع ومشاركة العاملين أحد الأركان الأساسية لنجاح تطبيق هذه المبادئ) ،إذ كانت شدة الإجابة (81.2%) بوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (1.01) مقابل معامل اختلاف معياري (24.87%). مما يعني اهتمام الإدارة بالعاملين لإنجاح تطبيق الجودة. أما أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة (X15) (تمنح الإدارة العليا مكافآت مادية معنوية للأفراد المتميزين في تقديم منتجات ذات جودة عالية). إذ كانت شدة الإجابة (72.8%) وبوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (1.38) مقابل معامل اختلاف (37.91%).

الجدول (11)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لاستجابات عينة الدراسة حول متغير مشاركة العاملين

ت	شدة المقياس / الفقرة	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري S.D	معامل الاختلاف C.V%	شدة الإجابة (الوزن المئوي)

			X.w		
X 11	تشجع الإدارة العاملين في مشاركتهم باتخاذ القرار لتحسين الأداء .	3.74	1.19	31.81	% 74.8
X 12	هنالك تفهم وتعاون بين العاملين والإدارة العليا بشأن مبادئ الجودة الشاملة .	3.84	1.18	30.72	% 76.8
X 13	الجودة مسؤولية الجميع ومشاركة العاملين أحد الأركان الأساسية لنجاح تطبيق هذه المبادئ.	4.06	1.01	24.87	% 81.2
X 14	تحاول الإدارة العليا تقليل حالات الصراع الفردي عند تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة	3.90	1.18	30.25	% 78
X 15	تمنح الإدارة العليا مكافئات مادية ومعنوية للأفراد المتميزين في تقديم منتجات ذات جودة عالية.	3.64	1.38	37.91	% 72.8
المعدل العام لملاءمة المعلومات		3.83	1.18	31.11	% 76.72

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على الحاسبة الإلكترونية

4- التحسين المستمر :

تشير نتائج الجدول (12) إلى أن المعدل العام للتحسين المستمر (X16 – X20) ،إذ بلغت شدة إجابة أفراد العينة (77.04%) بوسط حسابي (3.85) وهو أعلى من الوسط الفرضي وانحراف معياري بلغت قيمته (1.19) مقابل معامل اختلاف (31.07%). وأن من أكثر العناصر التي أسهمت في إغناء هذا المتغير هو (X16) (تسعى المنظمة لتحسين عملياتها الإنتاجية لتتواءم مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحقيق المرونة الممكنة) ،إذ بلغت شدة الإجابة (81.6%) بوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (1.19) مقابل معامل اختلاف (29.16%). وذلك يعني اهتمام المنظمة بالعمليات الإنتاجية ومن ثم تحقق المرونة إمكانيةً لنجاح تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة. ويأتي بعد هذا العنصر الفقرة (X17) بدرجة استجابة (80.8%) وبوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (1.04) ومعامل اختلاف (25.74%). وذلك يعني اهتمام المنظمة بالأدوات الحديثة في تحسين أدوات السيطرة على الجودة.

الجدول (12) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لاستجابات عينة الدراسة حول متغير التحسين المستمر

ت	الفقرة / شدة المقياس	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف C.V%	شدة الإجابة (الوزن المئوي)

		S.D	X.w		
X 16	تسعى المنظمة دائماً إلى تحسين عملياتها الإنتاجية لتتواءم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحقيق المرونة الممكنة .	4.08	1.19	29.16	% 81.6
X 17	للمنظمة دور أساسي في تحسين أدوات السيطرة على الجودة واستخدام الأدوات الحديثة.	4.04	1.04	25.74	% 80.8
X 18	تعتمد المنظمة على نظم وأساليب جديدة لتحسين أدائها الإنتاجي ولاسيما تبني إدارة الجودة الشاملة .	3.74	1.13	30.21	% 74.8
X 19	تقارن المنظمة نفسها مع المنظمات المتنافسة لتحسين منتجاتها قياساً بالمنافسين.	3.70	1.28	34.59	% 74
X 20	تحاول المنظمة إدخال بعض التقنيات الحديثة في التغليف والتعبئة والإنتاج لأحداث تغيرات مستمرة على منتجاتها.	3.70	1.32	35.67	% 74
المعدل العام لملاءمة المعلومات		3.85	1.19	31.07	% 77.04

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على الحاسبة الإلكترونية

5- التركيز على العملية:

تشير نتائج الجدول (13) إلى أن المعدل العام للتركيز على العملية (X21 – X25) ،إذ بلغت شدة إجابة أفراد العينة (70.16%) بوسط حسابي (3.5) وهو أعلى من الوسط الفرضي وانحراف معياري بلغت قيمته (1.26) مقابل معامل اختلاف (36.13%). وأن أكثر العناصر التي أسهمت في إغناء هذا المتغير هو (X21) (تسعى المنظمة دائماً إلى ضبط عمليات إنتاجها وتعريف العاملين بمفاصل كل عملية لإنجازها بدقة) ،إذ بلغت شدة إجابة أفراد العينة (72.4%) وبوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (1.39) مقابل معامل اختلاف (38.39%). الأمر الذي يظهر اهتمام المنظمة بالعمليات الإنتاجية بدقة متناهية. أما أقل نسبة في هذا المتغير للفقرات فهي (X24,X25) ،إذ بلغت شدة الإجابة للأفراد العينة لهما (68.8,68.8) وبوسط حسابي (3.44) كليهما بانحراف معياري (1.23,1.26) على التوالي ومعامل اختلاف (36.62% ,35.75%) على التوالي.

الجدول (13)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لاستجابات عينة الدراسة حول متغير التركيز على العملية

ت	الفقرة / شدة المقياس	الوسط الحسابي الموزون X.w	الانحراف المعياري S.D	معامل الاختلاف% C.V	شدة الإجابة (الوزن المئوي)
X21	تسعى المنظمة دائماً إلى ضبط عمليات إنتاجها وتعريف العاملين بمفاصل كل عملية لإنجازها بدقة.	3.62	1.39	38.39	% 72.4
X22	ضبط إجراءات كل عملية إذ تعد العملية الأولى مورداً للعملية الثانية وتحديد الانحرافات في كل عملية .	3.56	1.23	34.55	% 71.2
X23	يوجد في المنظمة لكل عملية سجل خاص بها لغرض ضبطها وتصميمها وإعادة تصميمها أن أمكن .	3.48	1.23	35.34	% 64.6
X24	يساعد مبدأ التركيز على العملية على تقليل حالات التلف والضياع في المادة الأولية .	3.44	1.23	35.75	% 68.6
X25	هنالك رقابة إحصائية واضحة على جميع العمليات الإنتاجية في المنظمة وتحدد الانحرافات بسهولة لغرض ضبط الجودة .	3.44	1.26	36.62	% 68.874
المعدل العام لملاءمة المعلومات		3.50	1.26	36.13	% 70.16

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على الحاسبة الإلكترونية

في ضوء ما سبق تشير النتائج إلى أن هناك بعض العناصر التي لها دور مؤثر في تدعيم مبادئ إدارة الجودة الشاملة أكثر من غيرها ويمكن تحديدها بالآتي:

١ - العناصر التي أسهمت في إغناء متغير التركيز على الزبون هي (X3,X1,X2) على التوالي.

٢ - العناصر التي أسهمت في إغناء متغير القيادة الإدارية هي (X7,X8,X6) على التوالي.

٣ - العناصر التي أسهمت في إغناء متغير مشاركة العاملين هي (X13,X14,X12) على التوالي .

٤ - العناصر التي أسهمت في إغناء متغير التحسين المستمر هي

(X16,X17,X18) على التوالي.

٥ - العناصر التي أسهمت في إغناء متغير التركيز على العملية هي (X21,X22,X23) على التوالي.

ثانياً– وصف عوامل التفوق التنافسي وتشخيصها:

لأعطاء التفوق التنافسي وتشخيصه سيتم وصف أبعادها وتشخيصها على وفق ما أسفرت عنه نتائج الدراسة الميدانية للمنظمة المبحوثة على النحو الآتي:

1- الكلفة :

تشير نتائج الجدول (14) إلى إجابات أفراد العينة في المنظمة المبحوثة بشأن فقرات المتغير وباستخدام قيم الأوساط الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لعناصر هذا المتغير ،إذ تظهر النتائج إلى الوسط الحسابي الموزون العام لمؤشر الكلفة (3.73) وبانحراف معياري (1.19) ووزن مئوي بلغ (67.64%)، المعدل العام للكلفة (X26–X30) ،إذ بلغت شدة إجابة أفراد العينة (74.64%) بوسط حسابي (3.73) وهو أعلى من الوسط الفرضي وانحراف معياري بلغت قيمته (1.19) مقابل معامل اختلاف (31.41%). وأن أعلى نسبة لفقرات هذا المتغير أسهمت في إغنائه هي للفقرتين (X26 , X27) (تعد الكلفة المنخفضة للمنتوج أحد الأولويات الأساسية لسياسة المنظمة) (تحاول المنظمة ضبط عملياتها الإنتاجية للسيطرة على خفض التكاليف) ،إذ بلغت شدة الإجابة لكليهما (79.2%) وبوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (1.28 , 1.08) على التوالي مقابل معامل اختلاف (28.28 ,27.27%) على التوالي. في حين كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة (X30) (تسيطر المنظمة على المنتجات وتحافظ على تقليل حالات الفشل الداخلي) ،إذ كانت شدة الإجابة للأفراد العينة (70%) وبوسط حسابي (3.5) وانحراف معياري (1.19) مقابل معامل اختلاف (34%)، وبناء على ما تقدم تبيّن للباحثين أن أفراد عينة البحث متفقون بوضوح حول سعي إدارة المعمل إلى اعتماد إستراتيجية تخفيض التكاليف، وإن شعارها هو تقديم المنتجات بأقل الأسعار، وإنّها تسعى إلى تقديم منتجات بأسعار تنافسية مقارنة بالمنظمات المنافسة.

الجدول(14)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لاستجابا ت عينة الدراسة حول الكلفة

ت	الفقرة / شدة المقياس	الوسط الحسابي الموزون X.w	الانحراف المعياري S.D	معامل الاختلاف % C.V	شدة الإجابة (الوزن المئوي)
X26	تعد الكلفة المنخفضة للمنتوج إحدى الأولويات الأساسية لسياسة	3.96	1.08	27.27	% 79.2

	المنظمة.				
X27	تحاول المنظمة ضبط عملياتها الإنتاجية للسيطرة على خفض التكاليف.	3.96	1.28	2 8.28	% 79.2
X28	هنالك سياسة واضحة إزاء كلف منتجات المنظمة وتوجد رقابة دورية على ذلك.	3.54	1.28	3 6.15	% 70.8
X29	تستعمل المنظمة إجراءات ذاتية متنوعة للعملية الإنتاجية لتخفيض تكاليف الإنتاج.	3.70	1.16	3 1.35	% 74
X30	تسيطر المنظمة على المنتجات وتحافظ على تقليل حالات الفشل الداخلي.	3.50	1.19	3 4	% 70
المعدل العام لملاءمة المعلومات		3.73	1.19	31.4 1	% 74.64

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على الحاسبة الإلكترونية

2- الجودة :

تشير نتائج الجدول (15) إلى المعدل العام للجودة (X31–X35) ،إذ بلغت شدة إجابة أفراد العينة (75.68%) بوسط حسابي (3.78) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وانحراف معياري بلغت قيمته (1.14) مقابل معامل اختلاف (30.40%). وأن أكثر العناصر التي أسهمت في إغناء هذا المتغير للفقرة (X31) (تستخدم المنظمة معايير متقدمة في تبني الجودة)،إذ كانت شدة الإجابة (79.6%) بوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (1.03) مقابل معامل اختلاف(25.87%). في حين كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة (X34) (تقوم المنظمة بنشر مفاهيم الجودة بين العاملين في مختلف أقسامها)،إذ كانت شدة الإجابة (72.4%) بوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري بلغت قيمته (1.22) مقابل معامل اختلاف (33.70%) ،ومما ورد اتضح للباحثين أن أفراد عينة الدراسة متفقون بوضوح حول سعي المنظمة المبحوثة من تقديم منتجات ذات جودة عالية للزبائن وأن استخدام معايير متقدمة في تبني الجودة، وأن منتسبيها يشاركون في دورات تدريبية في الجودة على المستوى الوطني لتطوير جودة المنتجات.

الجدول (15) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لاستجابات عينة الدراسة حول الجودة

ت	الفقرة / شدة المقياس	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري S.D	معامل الاختلاف C.V%	شدة الإجابة (الوزن المئوي)

			X.w		
X31	تستخدم المنظمة معايير متقدمة في تبني الجودة	3.98	1.03	25.87	% 79.6
X32	طورت المنظمة عملياتها الخاصة بالجودة من خلال الدورات التدريبية واستقطاب المهارات.	3.90	1.07	27.43	% 78
X33	تستخدم المنظمة أدوات متعددة للسيطرة على الجودة وتحديد التالف ومعالجته .	3.74	1.04	27.80	% 74.8
X34	تقوم المنظمة بنشر مفاهيم الجودة بين العاملين في مختلف أقسامها.	3.62	1.22	33.70	% 72.4
X35	هنالك قسم يعنى بالجودة في المنظمة وهو يضع الحلول والمعالجات الخاصة بالجودة .	3.68	1.37	37.22	% 73.6
المعدل العام لملاءمة المعلومات		3.78	1.14	30.40	% 75.68

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على الحاسبة الإلكترونية

3- المرونة :

تشير نتائج الجدول (16) إلى الوسط الحسابي الموزون العام لمؤشر المرونة(3.47) وبانحراف معياري (1.24) ووزن مئوي بلغ (69.52%)، المعدل العام للمرونة (X36–X40) ،إذ بلغت شدة إجابة أفراد العينة (69.52%) بوسط حسابي (3.47) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي وانحراف معياري بلغت قيمته (1.24) ومقابل معامل اختلاف (35.84%). وإن أعلى نسبة لفقرات هذا المتغير أسهمت في اغنائه هي (X39) (هنالك إمكانية تغير عمل المكائن وبحسب التغير في مواصفات المنتج) ،إذ كانت شدة الإجابة (71.6%) بوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري بلغت قيمته (1.09) مقابل معامل اختلاف (30.44%). في حين كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة (X38) (لدى المنظمة القدرة على تغيير آلاتها ومكائنها عند تغير الطلب على المنتج) ،إذ كانت شدة الإجابة (68.4%) بوسط حسابي(3.42) وانحراف معياري بلغت قيمته (1.31) مقابل معامل اختلاف (38.30%)، وبناء على ما تقدم تبيّن للباحثين يظهر أن أفراد عينة الدراسة متفقون بشكلٍ واضح حول قيام المنظمة المبحوثة لتلبية حاجات الزبائن المتغيرة باستمرار، وأنها تستجيب للتغيرات المطلوبة.

(16) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لاستجابا ت عينة الدراسة حول المرونة

ت	الفقرة / شدة المقياس	الوسط الحسابي الموزون $\bar{X}.w$	الانحراف المعياري S.D	معامل الاختلاف C.V%	شدة الإجابة (الوزن المئوي)
X 36	تستجيب المنظمة للتغيرات الحاصلة في أذواق المستهلكين وتغير مواصفات المنتج بحسب رغباتهم	3.46	1.24	35.38	% 69.2
X 37	لدى المنظمة القدرة على الاستجابة للتغيرات البيئة الخارجية	3.46	1.12	34.10	% 69.2
X 38	لدى المنظمة القدرة على تغيير كمية إنتاجها عند تغير الطلب على المنتج .	3.42	1.31	38.30	% 68.4
X 39	هنالك إمكانية تغير عمل المكائن وحسب التغير في مواصفات المنتج .	3.58	1.09	30.44	% 71.6
X 40	تنتقل المنظمة من صنع منتج معين إلى منتج أخر بسهولة ولديها القدرة والكفاية في ذلك.	3.46	1.12	34.97	% 69.2
	المعدل العام لملاءمة المعلومات	3.47	1.24	35.84	% 69.52

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على الحاسبة الإلكترونية

4- التسليم :

تشير نتائج الجدول (17) إلى الوسط الحسابي الموزون العام لمؤشر التسليم(3.61) وبانحراف معياري (1.17) ووزن مئوي بلغ (72.42%) المعدل العام للتسليم (X41–X45) ،إذ كانت شدة إجابة أفراد العينة (72.24%) بوسط حسابي (3.61) وهو أعلى من الوسط الفرضي وانحراف معياري بلغت قيمته (1.17) مقابل معامل اختلاف (32.52%). وأن أعلى نسبة أسهمت في اغناء هذا المتغير للفقرة (X42) (تستخدم المنظمة إستراتيجيات معينة في عمليات التسليم كي تحافظ على وعودها تجاه زبائنها) ،إذ كانت شدة الإجابة (77.6%) بوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (1.08) مقابل معامل اختلاف (27.83%). في حين كانت أقل نسبة في هذا المتغير للفقرة (X44) (تحاول المنظمة إيجاد طرق حديثة لعملية التسليم ووفق ما يريده الزبون الخارجي) ،إذ كانت شدة الإجابة (66.8%) بوسط حسابي(3.34) وانحراف معياري بلغت قيمته (1.30) مقابل معامل اختلاف (38.92%)، وبناء على ما تقدم تبيّن للباحثين ان أفراد عينة الدراسة متفقون بشكلٍ واضح حول سعي المنظمة المبحوثة من تقديم المنتجات للزبائن في الوقت المطلوب، وإن موظفي هذه المنظمة يعملون على تقليل وقت الانتظار عند تقديمهم للمنتجات،

وأنها تقوم باستخدام طرق حديثة للتسليم المباشر لمنتجاتها.

الجدول (17) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لاستجابات عينة الدراسة حول التسليم

ت	شدة / المقياس الفقرة	الوسط الحسابي الموزون X.w	الانحراف المعياري S.D	معامل الاختلاف C.V%	شدة الإجابة (الوزن المنوي)
X 41	تسعى المنظمة إلى تقديم منتجاتها في الوقت الملائم للزبون وذلك لأجل الحفاظ عليه.	3.44	1.07	31.10	% 68.8
X 42	تستخدم المنظمة إستراتيجيات معينة في عمليات التسليم لكي تحافظ على وعودها تجاه زبائنها .	3.88	1.08	27.83	% 77.6
X 43	تحاول المنظمة تقليل فترة الانتظار الخاصة بزبائنها عند تسلمهم لمنتجاتها .	3.58	1.10	30.72	% 71.6
X 44	تحاول المنظمة إيجاد طرق حديثة لعملية التسليم ووفق ما يريده الزبون الخارجي .	3.34	1.30	38.92	% 66.8
X 45	للتسليم دور مهم في تحقيق أسبقية تنافسية مع توافر مبادئ الجودة الشاملة.	3.82	1.30	34.03	% 76.4
	المعدل العام لملاءمة المعلومات	3.61	1.17	32.52	% 72.24

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على الحاسبة الإلكترونية

5- الإبداع :

تشير نتائج الجدول (18) إلى الوسط الحسابي الموزون العام لمؤشر الإبداع(3.65) وبانحراف معياري (1.26) ووزن مئوي بلغ (73.04%) المعدل العام للإبداع –X46) X50) ،إذ بلغت شدة إجابة أفراد العينة (73.04%) بوسط حسابي (3.65) وهو أعلى من الوسط الفرضي وانحراف معياري بلغت قيمته (1.26) مقابل معامل اختلاف (34.69%). وأن أكثر العناصر التي أسهمت في غغناء هذا المتغير للفقرة (X48) (تهتم المنظمة بأفكار الزبائن وإبداعاتهم وتأخذ بآرائهم ومقترحاتهم التي من شأنها أن تطور المنتج) ،إذ كانت شدة الإجابة (77.2%) بوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (1.14) ومعامل اختلاف(29.53%). وأن أقل نسبة في هذا المتغير للفقرتين (X49,X47) (تعد منتجات المنظمة من المنتجات المتميزة من حيث المواصفات والخصائص في سوق صناعة الأسمنت)،(تركز المنظمة على أكثر من إستراتيجية خاصة بالإبداع ومنها المتقطع والمستمر والإبداع الناتج عن الإدارة والأفراد العاملين أو الزبائن)،إذ كانت شدة الإجابة لكليهما (69.2%) بوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري بلغت قيمته (1.32) ومعامل

اختلاف (38.15%).

الجدول (18) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لاستجابات عينة الدراسة حول الإبداع

ت	المقياس / الفقرة / شدة	الوسط الحسابي الموزون $\bar{X}.w$	الانحراف المعياري S.D	معامل الاختلاف% C.V	شدة الإجابة (الوزن المئوي)
X46	تتميز منتجات المنظمة بالتجديد والإبداع المستمر .	3.72	1.30	34.94	% 74.4
X47	تعد منتجات المنظمة من المنتجات المتميزة من حيث المواصفات والخصائص في سوق صناعة الأسمنت	3.46	1.32	38.15	% 69.2
X48	تهتم المنظمة بأفكار الزبائن وإبداعاتهم وتأخذ بآرائهم ومقترحاتهم التي من شأنها أن تطور المنتج	3.86	1.14	29.53	% 77.2
X49	تركز المنظمة على أكثر من إستراتيجية خاصة بالإبداع ومنها المتقطع والمستمر والإبداع الناتج عن الإدارة والأفراد العاملين أو الزبائن .	3.46	1.32	38.15	% 69.2
X50	تحرص المنظمة على الإبداع في التسعير والتوزيع والترويج فضلاً عن إبداعها في المنتج وفق خطط موضوعة مسبقاً .	3.76	1.23	32.71	% 75.2
	المعدل العام	3.65	1.26	34.69	% 73.04

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على الحاسبة الإلكترونية

على ضوء ما سبق تشير النتائج إلى أن هناك بعض العناصر التي لها دور مؤثر في تدعيم عوامل التفوق التنافسي أكثر من غيرها ويمكن تحديدها بالآتي:-

١ - العناصر التي أسهمت في إغناء متغير الكلفة هي (X26,X27,X29) على التوالي.

٢ - العناصر التي أسهمت في إغناء متغير الجودة هي (X31,X32,X33) على التوالي.

٣ - العناصر التي أسهمت في إغناء متغير المرونة هي (X39,X36,X37) على التوالي.

٤ - العناصر التي أسهمت في إغناء متغير التسليم هي (X42,X45,X43) على التوالي.

٥ - العناصر التي أسهمت في إغناء متغير الإبداع هي (X47,X50,X46) على التوالي.

مما ورد اتضح للباحثين ان أفراد العينة متفقون اتفاقا كبيرا حول المنتجات المقدمة من قبل المنظمة المبحوثة بأنها متميزة، وأنّها تسعى إلى تطوير أساليب عملها على وفق خطط موضوعة مسبقاً.

ولا بد من تحدي الأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد التفوق التنافسي لمعرفة أولويات اهتمام أفراد العينة من جهة وكذلك الوقوف عند أيٍّ من هذه الأبعاد لتأخذ جزءًا أكثر من غيرها.

ت	البعد	الوسط الحسابي الموزون	SD	C.V %	الوزن المئوي	الأهمية النسبية للأبعاد
1	الجودة	3.78	1.14	30.40	75.68 %	الأول
2	الكلفة	3.73	1.19	31.41	74.64 %	الثاني
3	الإبداع	3.65	1.26	34.69	73.04 %	الثالث
4	التسليم	3.61	1.17	32.52	72.84 %	الرابع
5	المرونة	3.47	1.24	35.84	69.52 %	الخامس

المبحث الثاني: التحليل الإحصائي لتباين تبني المنظمة المبحوثة في تطبيق متغيرات إدارة الجودة الشاملة وتبني عوامل التفوق التنافسي

يتضمن هذا المبحث اختبار تباين المنظمة المبحوثة في تطبيق متغيرات إدارة الجودة الشاملة بوصفه متغيرا مستقلا وتبني عوامل التفوق التنافسي بوصفه متغيرا تابعا،والعوامل تتضمن الفرضية الرئيسة الأولى التي مفادها (تتباين المنظمة المبحوثة في تطبيق وتبني متغيرات الدراسة).

وبهدف إثبات صحة الفرضية الرئيسة الأولى لابد من اختبار الفرضيتين المنبثقتين عنها وعلى النحو الآتي:

أولاً – اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

فرضية العدم (Ho): لا تتباين المنظمة المبحوثة في تطبيق متغيرات إدارة الجودة الشاملة.

فرضية البديلة (H_1): تتباين المنظمة المبحوثة في تطبيق متغيرات إدارة الجودة الشاملة.

ولأجل قبول الفرضية الإحصائية من عدم قبولها استخدم الباحثان لهذا الغرض الوسط الحسابي الموزون ومعامل الاختلاف ،كما مبين في الجدول (19)

الجدول (19) التحليل الإحصائي لتباين تبني المنظمة قيد الدراسة لمتغيرات إدارة

الجودة الشاملة

المتغيرات	الوسط الحسابي x	معامل الاختلاف c.v	الترتيب
التركيز على الزبون	4.01	%26.69	الأول
القيادية الإدارية	3.65	%35.22	الرابع
مشاركة العاملين	3.83	%31.11	الثالث
التحسين المستمر	3.85	%31.07	الثاني
التركيز على العملية	3.50	%36.13	الخامس

المصدر من إعداد الباحثين على وفق نتائج الحاسبة الإلكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول أعلاه ما يأتي :

١ - كان الوسط الحسابي الموزون العام لإجابات العينة فيما يخص متغير التركيز على الزبون (4.01) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) ،في حين بلغت نسبة معامل الاختلاف (26.69 %) .

٢ - كان الوسط الحسابي الموزون العام لإجابات العينة بشأن متغير القيادة الإدارية (3.65) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) في حين بلغت نسبة معامل الاختلاف (35.22 %).

٣ - كان الوسط الحسابي الموزون العام لإجابات العينة بشأن متغير مشاركة العاملين (3.83) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) ،في حين بلغت نسبة معامل الاختلاف (31.11 %) .

٤ - كان الوسط الحسابي الموزون العام لإجابات العينة بشأن متغير التحسين المستمر (3.85) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) ،في حين بلغت نسبة معامل الاختلاف (31.07 %) .

٥ - كان الوسط الحسابي الموزون العام لإجابات العينة بشأن متغير التركيز على العملية (3.50) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) ،في حين بلغت نسبة معامل الاختلاف (36.13 %) .

وعليه يتضح من النتائج أعلاه أن المنظمة تتباين في تطبيق متغيرات إدارة الجودة الشاملة إذ برز من خلال الوسط الحسابي الموزون البالغ (4.01) ومعامل الاختلاف البالغ (26.69%) أنها تتبنى متغير التركيز على الزبون في المقام الأول. ثم يأتي بعد ذلك متغير التحسين المستمر بوسط حسابي موزون (3.85) ومعامل الاختلاف قدره (31.07%). ثم يلي ذلك متغير مشاركة العاملين بوسط حسابي موزون (3.83) ومعامل الاختلاف قدره (31.11%). ثم يأتي بعد ذلك متغير القيادة

الإدارية بوسط حسابي موزون (3.65) ومعامل الاختلاف قدره (35.22%). وأخيراً يأتي متغير التركيز على العملية بوسط حسابي (3.50) ومعامل الاختلاف قدره (36.13%).

وتدل النتائج أعلاه على رفض فرضية العدم (Ho) وقبول الفرضية البديلة (H1) التي تنص على تباين المنظمة حول(عينة الدراسة في تطبيق متغيرات إدارة الجودة الشاملة).

ثانياً – اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

فرضية العدم (Ho) : لا تتباين المنظمة المبحوثة في تبني عوامل التفوق التنافسي .

الفرضية البديلة (H_1) : تتباين المنظمة المبحوثة في تبني عوامل التفوق التنافسي .

ومن أجل قبول الفرضية الإحصائية من عدم قبولها استخدم الباحثان لهذا الغرض الوسط الحسابي الموزون ومعامل الاختلاف أو كما مبين في الجدول (20) أدناه :-

الجدول (20) التحليل الإحصائي لتباين تبني المنظمة المبحوثة لعوامل التفوق التنافسي

المتغيرات	الوسط الحسابي x	معامل الاختلاف c.v	الترتيب
الكلفة	3.73	% 31.41	الثاني
الجودة	3.78	% 30.40	الأول
المرونة	3.47	% 35.84	الخامس
التسليم	3.61	% 32.52	الرابع
الإبداع	3.65	% 34.69	الثالث

المصدر من إعداد الباحثين على وفق نتائج الحاسبة الإلكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول أعلاه ما يأتي :

١ - كان الوسط الحسابي الموزون العام لإجابات العينة بشأن البعد التنافسي والمتمثل **بـ(الجودة)** (**3.78**) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) نفي حين بلغت نسبة معامل الاختلاف (**30.40**%) .

٢ - كان الوسط الحسابي الموزون العام لإجابات العينة بشأن البعد التنافسي والمتمثل **بـ(الكلفة)** (**3.73**) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) في حين بلغت نسبة معامل الاختلاف (**31.41**%) .

٣ - كان الوسط الحسابي الموزون العام لإجابات العينة faHk البعد التنافسي والمتمثل **بـ(الإبداع)** (**3.65**) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) ،في حين بلغت نسبة معامل الاختلاف (**34.69**%) .

٤ - كان الوسط الحسابي الموزون العام لإجابات العينة بشأن البعد التنافسي والمتمثل **بـ(التسليم)** (**3.61**) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) ،في حين بلغت نسبة معامل الاختلاف (**32.52**%) .

٥ - كان الوسط الحسابي الموزون العام لإجابات العينة بشأن البعد التنافسي والمتمثل **بـ(المرونة)** (**3.47**) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) ،في حين بلغت نسبة معامل الاختلاف (**35.84**%) .

وعليه يتضح من النتائج السابقة أن المنظمة تتباين في تبني عوامل التفوق التنافسي إذ برز من خلال الوسط الحسابي الموزون البالغ (**3.78**) ومعامل الاختلاف البالغ (**30.40%**) أنها تتبنى **بُعْدْ الجودة** في المقام الأول. ثم يأتي بعد ذلك **بُعْدْ الكلفة** بوسط حسابي موزون (**3.73**) ومعامل الاختلاف قدره (**31.41**%). ثم يلي ذلك **بُعْدْ الإبداع** بوسط حسابي موزون (**3.65**) ومعامل الاختلاف قدره (**34.69**%). ثم يأتي بعد ذلك **بُعْدْ التسليم** بوسط حسابي موزون (**3.61**) ومعامل الاختلاف قدره (**32.52**%). وأخيراً يأتي **بُعْدْ المرونة** بوسط حسابي (**3.47**) ومعامل الاختلاف قدره (**35.84**%).

وتدل النتائج أعلاه على رفض فرضية العدم (Ho) وقبول الفرضية البديلة (H1) التي تنص على تباين المنظمة المبحوثة في تبني أبعاد التفوق التنافسي .

ونتيجة لصحة وثبوت الفرضيتين البديلتي ن (H1) للفرضيتين الفرعيتين عن الفرضية الرئيسة الأولى تأكد للباحثين صحة وثبوت الفرضية الرئيسة الأولى (تتباين المنظمة المبحوثة في تطبيق وتبني متغيرات الدراسة).

المبحث الثالث

اختبار أنموذج الدراسة وفرضياته

بهدف تعرّف طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وعوامل التفوق التنافسي في المنظمة قيد الدراسة تم تخصيص هذا المبحث للتحقق من مدى سريان

الأنموذج الافتراضي للدراسة واختبار الفرضيات الرئيسة والفرعية المنبثقة عنه.

ولإعطاء قرار دقيق تم قياس علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة، وقد استخدم الباحثان لهذا الغرض معامل الارتباط البسيط لاختبار صحة الفرضية الرئيسة الثانية والفرضيات المنبثقة عنها، التي مفادها (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة والتفوق التنافسي). ولتحقيق أغراض هذا المبحث اعتمد الباحثان التحليل الإحصائي بين متغيرات أنموذج الدراسة وعلى النحو الآتي:

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى :

أ - **فرضية العدم (Ho):** عدم وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على الزبون وأبعاد التفوق التنافسي.

ب - **الفرضية البديلة(H_1):** توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على الزبون وأبعاد التفوق التنافسي.

ولقبول الفرضية من عدم قبولها لابد من اختبار معامل الارتباط البسيط باستخدام (t) للتأكد من معنوية العلاقة بين متغير التركيز على الزبون وكل بعد من أبعاد التفوق التنافسي (الكلفة، والجودة، والمرونة، والتسليم، والإبداع)، إذ يشير الجدول (21) إلى قيم معاملات الارتباط بين متغير التركيز على الزبون وأبعاد التفوق التنافسي.

الجدول (21) علاقة الارتباط بين التركيز على الزبون والتفوق التنافسي مع قيمة t المحسوبة

أبعاد التفوق التنافسي / التركيز على الزبون	الكلفة	الجودة	المرونة	التسليم	الإبداع	قيمة t الجدولية	
معامل الارتباط (r)	0.908 **	0.809 **	0.731 *	0.912 *	0.884 **	5 %	1 %
قيمة (t) المحسوبة	14.995	9.528	7.418	15.369	13.083	2.704	3.307
النتيجة	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى 1%	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى 1%	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى 5 %	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى 5 %	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى 1%	درجة الثقة	
						95 %	99 %

المصدر: من إعداد الباحثان وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية
(*) تغيرات معاملات الارتباط معنوية عند مستوى المعنوية (5 %).
(**) تعني أن معاملات الارتباط معنوية عند مستوى المعنوية (1 %).

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول أن قيم (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين متغير التركيز على الزبون ومتغيرات التفوق التنافسي (الكلفة، والجودة، والإبداع) والبالغة (14.995 ,9.528 ,13.083) على الترتيب هي أكبر من قيمة t الجدولية البالغة (3.307) عند مستوى المعنوية (1%) وهذا يعني رفض فرضية العدم **(Ho)** وقبول الفرضية البديلة مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية.

من جانب آخر تبين أن قيمة (t) المحسوبة بين متغير التركيز على الزبون ومتغيرات التفوق التنافسي (المرونة، التسليم) هي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.704) عند مستوى المعنوية (5%) وهذا يعني رفض فرضية العدم **(Ho)** وقبول الفرضية البديلة **(H_1)** مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية.

وبناءً على ما تقدم تبين ثبوت صحة الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية والمتعلقة بوجود علاقة ارتباط بين متغير التركيز على الزبون والتفوق التنافسي، وعليه يمكن تفسير علاقة الارتباط بين متغير التركيز على الزبون ومتغير التفوق التنافسي، إن زيادة اهتمام المنظمة المبحوثة لهذا المتغير من خلال تعرّف حاجات الزبائن والسوق والمنافسين يسهم اسهاما كبيرا في تفوقها التنافسي.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

أ - **فرضية العدم (Ho):** عدم وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وأبعاد التفوق التنافسي.

ب - **الفرضية البديلة(H_1):** توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وأبعاد التفوق التنافسي.

ولقبول الفرضية من عدم قبولها لابد من اختبار معامل الارتباط البسيط وباستخدام اختبار (t) للتأكد من معنوية العلاقة بين متغير القيادة الإدارية وتحقيق التفوق التنافسي ،إذ يشير الجدول (22) إلى قيم معاملات الارتباط بين متغير القيادة الإدارية وأبعاد التفوق التنافسي.

الجدول (22)علاقة الارتباط بين القيادة الإدارية والتفوق التنافسي مع قيمة t المحسوبة

أبعاد التفوق التنافسي / القيادة الإدارية	الكلفة	الجودة	المرونة	التسليم	الإبداع	قيمة t الجدولية	
معامل الارتباط (r)	0.973**	0.969**	0.939**	0.970**	0.986**	5 %	1 %

قيمة (t) المحسوبة	29.009	27.181	18.858	27.435	40.824	2.704	3.307
النتيجة	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى 1%	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى 1%	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى 1%	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى 1%	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى 1%	درجة الثقة 95%	درجة الثقة 99%

المصدر: من إعداد الباحثين على وفق نتائج الحاسبة الإلكترونية

يتضح من خلال النتائج النهائية الواردة في الجدول أن قيم (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين متغير القيادة الإدارية ومتغيرات التفوق التنافسي (الكلفة، والجودة، والمرونة، والتسليم، والإبداع) والبالغة (40.824, 27.435, 18.858, 29.009, 27.181) على الترتيب هي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (3.307) عند مستوى المعنوية (1%) ،وهذا يعني رفض فرضية العدم **(Ho)** وقبول الفرضية البديلة ($\mathbf{H_1}$) ،وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى المعنوية (1%) بين متغير القيادة الإدارية والتفوق التنافسي.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

أ - **فرضية العدم (Ho):** عدم وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين وتحقيق التفوق التنافسي.

ب - **الفرضية البديلة(H_1):** توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين وتحقيق التفوق التنافسي.

ولقبول الفرضية من عدم قبولها لابد من اختبار معامل الارتباط البسيط وباستخدام اختبار (t) للتأكد من معنوية العلاقة بين متغير مشاركة العاملين وتحقيق التفوق التنافسي. إذ يشير الجدول (23) إلى قيم معاملات الارتباط بين متغير مشاركة العاملين والتفوق التنافسي.

الجدول (23) علاقة الارتباط بين مشاركة العاملين والتفوق التنافسي مع قيمة t المحسوبة

أبعاد التفوق التنافسي / مشاركة العاملين	الكلفة	الجودة	المرونة	التسليم	الإبداع	قيمة t الجدولية 5%	قيمة t الجدولية 1%
معامل الارتباط (r)	0.976**	0.865*	0.830**	0.920**	0.879*	5%	1%

قيمة (t) المحسوبة	30.104	11.938	10.244	16.242	12.438	2.704	3.307
نتيجة القرار	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى 1%	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى 5%	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى 1%	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى 1%	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى 5%	درجة الثقة 95%	درجة الثقة 99%

المصدر: من إعداد الباحثان وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية

يتضح من خلال نتائج الجدول (23) وجود علاقة ارتباط معنوية عند المستوى 1% بين متغير مشاركة العاملين وعوامل التفوق التنافسي (الكلفة، والمرونة، والتسليم) ،إذ كانت قيمة (t) المحسوبة أكبر من قيمة (t) الجدولية ،وهذا يدل على وجود العلاقة الارتباطية ،وذلك يعني رفض فرضية العدم **(Ho)** وقبول الفرضية البديلة **(H_1)** (أي توجد علاقة ارتباط بين متغير مشاركة العاملين والتفوق التنافسي).

من جانب آخر تبين أن قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين متغير مشاركة العاملين وبعدي التفوق التنافسي (الجودة، الإبداع) البالغة (12.438, 11.938) أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.704) عند مستوى المعنوية (5%) ،وهذا يعني رفض فرضية العدم **(Ho)** وقبول الفرضية البديلة **(H_1)** .

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة :

أ - **فرضية العدم (Ho):** عدم وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر وتحقيق التفوق التنافسي.

ب - **الفرضية البديلة (H_1) :** توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر وتحقيق التفوق التنافسي.

ولقبول الفرضية من عدم قبولها لابد من اختبار معامل الارتباط البسيط وباستخدام اختبار (t) للتأكد من معنوية العلاقة بين متغير التحسين المستمر وتحقيق التفوق التنافسي إذ يشير الجدول (24) إلى قيم معاملات الارتباط بين متغير التحسين المستمر والتفوق التنافسي.

الجدول (24) علاقة الارتباط بين التحسين المستمر والتفوق التنافسي مع قيمة t المحسوبة

أبعاد التفوق التنافسي / التحسين المستمر	الكلفة	الجودة	المرونة	التسليم	الإبداع	قيمة t الجدولية	
معامل الارتباط (r)	0.966**	0.865*	0.853*	0.862*	0.874**	5%	1%
قيمة (t) المحسوبة	24.972	11.938	11.310	11.780	12.438	2.704	3.307
النتيجة	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى 1%	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى 5%	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى 5%	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى 5%	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى 1%	درجة الثقة	
						95%	99%

المصدر: من إعداد الباحثان وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (25) وجود علاقة ارتباط معنوية عند المستوى 5% بين متغير التحسين المستمر وعوامل التفوق التنافسي (الجودة، والمرونة، والتسليم) ،إذ كانت قيمة (t) المحسوبة أكبر من قيمة (t) الجدولية عند مستوى المعنوية (1%) ،وهذا يدل على وجود العلاقة الارتباطية، ويعني رفض فرضية العدم (**Ho**) وقبول الفرضية البديلة ($\mathbf{H_1}$) (أي وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى المعنوية (1%) بين متغير التحسين المستمر

والتفوق التنافسي).

5- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة :

أ - **فرضية العدم (Ho):** عدم وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على العملية وتحقيق التفوق التنافسي.

ب - **الفرضية البديلة (H_1):** توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على العملية وتحقيق التفوق التنافسي.

ولقبول الفرضية من عدم قبولها لابد من اختبار معامل الارتباط البسيط وباستخدام اختبار (t) للتأكد من معنوية العلاقة بين متغير التركيز على العملية وتحقيق التفوق التنافسي إذ يشير الجدول (25) إلى قيم معاملات الارتباط بين متغير التركيز على العملية والتفوق التنافسي.

الجدول (25) علاقة الارتباط بين التركيز على العملية والتفوق التنافسي مع قيمة t المحسوبة

أبعاد التفوق التنافسي / التركيز على العملية	الكلفة	الجودة	المرونة	التسليم	الإبداع	قيمة t الجدولية	
معامل الارتباط (r)	0.898 *	0.930 *	0.895 **	0.995 **	0.915 *	5 %	1 %
قيمة (t) المحسوبة	14.125	17.471	13.900	68.589	15.701	2.704	3.307
النتيجة	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى 5%	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى 5%	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى 1%	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى 1%	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى 5%	درجة الثقة	
						% 95	9 %9

المصدر: من إعداد الباحثين على وفق نتائج الحاسبة الإلكترونية.

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (26) وجود علاقة ارتباط معنوية بين متغير التركيز على العملية وعوامل التفوق التنافسي (الكلفة، والجودة، والإبداع) عند مستوى المعنوية (5%) ،إذ كانت قيمة (t) المحسوبة أكبر من قيمة (t) الجدولية وهذا يعني قبول الفرضية البديلة ورفض فرضية العدم أي وجود علاقة ارتباط بين متغير التركيز على العملية والتفوق التنافسي.

ومن جانب أخر هنالك علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند

مستوى المعنوية (1%) بين متغير التركيز على العملية وبعدي التفوق التنافسي (المرونة، والتسليم) ،إذ كانت قيم (t) المحسوبة أكبر من قيم (t) الجدولية البالغة (3.707) ،وهذا يعني رفض فرضية العدم (**Ho**) وقبول الفرضية البديلة ($\mathbf{H_1}$) (أي وجود علاقة ارتباط بين متغير التركيز على العملية وتحقيق التفوق التنافسي).

وللتأكد من معنوية وإيجابية علاقة الارتباط بين إدارة الجودة الشاملة وتحقيق التفوق التنافسي لابد من اختبار الفرضيتين الآتيتين :

أ - **الفرضية العدم (Ho):** لا توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة وتحقيق التفوق التنافسي .

ب - **الفرضية البديلة (H_1):** وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة وتحقيق التفوق التنافسي .

والجدول رقم (26) يشير إلى النتائج النهائية لعلاقة الارتباط بين إدارة الجودة الشاملة وتحقيق التفوق التنافسي .

الجدول (26) نتائج علاقة الارتباط بين إدارة الجودة الشاملة وتحقيق التفوق التنافسي

المتغير / التابع / المتغير المستقل	التفوق التنافسي	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	
إدارة الجودة الشاملة	0.913**	15.478	5 %	1 %
			2. 704	3. 307
النتيجة (القرار)	توجد علاقة ارتباط وذات دلالة إحصائية بين المتغيرين موجبة وقوية عند المستوى 1 %		درجة الثقة	
			95 %	% 99

المصدر: من إعداد الباحثين على وفق نتائج الحاسبة الإلكترونية.

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (26) وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية معنوية بين إدارة الجودة الشاملة وأبعاد التفوق التنافسي (الكلفة، والجودة، والمرونة، والتسليم، والإبداع) معاً بدلالة متغيراتها مجتمعة إذ بلغ الارتباط بينهما (0.913)، وقد بلغت قيمة (t) المحسوبة (5.478) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.307) ،وهذا يدل على رفض فرضية العدم (**Ho**) وقبول الفرضية البديلة ($\mathbf{H_1}$) (أي وجود علاقة ارتباط بين إدارة الجودة الشاملة وأبعاد التفوق التنافسي).

يظهر مما تقدم أن اهتمام المنظمة مجتمع الدراسة بإدارة الجودة الشاملة يسهم في تحقيق التفوق التنافسي

الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الأول

الاستنتاجات

تمخضت عن الدراسة النظرية والعملية مجموعة من الاستنتاجات التي سيتم توضيحها في هذه الفقرة، إذ قام الباحثان بجمع الاستنتاجات الخاصة بمتطلبات إدارة الجودة الشاملة وأبعاد التفوق التنافسي سويةً وهي كما يأتي:

أولاً – مبدأ (التركيز على الزبون):

١ -أتضح من خلال التحليل العملي بأهمية التركيز على الزبون وحصل على أعلى وسط حسابي قياساً ببقية المبادئ الأخرى.

٢ -لارضاء الزبون الخارجي لابد من الاهتمام بأسبقية التسليم في الوقت المحدد واستخدام أكثر من وسيلة لإنجاح عملية التسليم فمن خلال التحليل أتضح بأن أقوى علاقة كانت بين التركيز على الزبون وأسبقية التسليم لما للتسليم من دور مهم في حصول الزبائن على منتجات المنظمة في وقت الحاجة لها.

٣ -إن علاقة التركيز على الزبون والكلفة كانت هنالك اهتمام من قبل أفراد العينة بأهمية الكلف الخاصة بالمنتجات التي تقدمها المنظمة ومن ثم لابد من دراسة وتحديد التكاليف بدقة وتقليلها إلى أقل ما يمكن.

٤ -أغلب الأفراد العاملين يهتمون بعمليات الإبداع الخاص بالمنتجات التي تنتجها المنظمة باستخدام الطرق والأشخاص والترويج والتوزيع وغيرها. ويجب أن يكون هنالك نوع من الإبداع في هذا المجال ومن ثم سيتحقق التفوق التنافسي للمنظمة المبحوثة.

٥ -هنالك عقود بين المنظمة ومؤسسات التعليم العالي لتأهيلها لنيل شهادة الآيزو،وهذا جعل الجودة تأتي بالمرتبة الرابعة لكون باقي الأسبقيات تحتاج إلى تفعيل وتطبيق أكثر من الجودة.

٦ -أتضح أن العلاقة بين التركيز على الزبون والمرونة كانت في المرتبة الأخيرة وهذا طبيعي لكون عملية التغير في المكائن والآلات نوعاً م ا صعبة التغير في المنظمة قيد الدرس بسبب التكوينة الصعبة لهذه الآلات.

ثانياً – مبدأ (القيادة الإدارية) :

١ - تركز الإدارة العليا جل اهتمامها على عمليات الإبداع في استخدام طرائق التسويق والإنتاج وكيفية تطبيق لإدارة الجودة الشاملة والعمل على تحقيق عمليات الإبداع في منتجاتها وكيفية تسويقها والتميز على المنافسين.

٢ - كان جل اهتمام الإدارة العليا وسياساتها هو الكيفية التي تستخدمها لتخصيص الكلفة ومن ثم احتلت الكلفة من حيث علاقات الارتباط المرتبة الثانية.

٣ - تركز الإدارة العليا في المعمل على أهمية عملية التسليم وكيفية إيصال منتجاتها إلى الزبون الخارجي بأقصر الطرق وبأقل وقت انتظار وكانت العلاقة بين الإدارة العليا وأسبقية التسليم احتلت المركز الثالث من حيث باقي الأسبقيات.

٤ - كان من بين اهتمامات الإدارة العليا أيضاً التركيز على أسبقية الجودة وهذا ما وضحته علاقات الارتباط الخاصة بذلك، وهذا يدل على إيمان الإدارة العليا بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة لتحقيق التفوق التنافسي.

٥ - من خلال التحليل العملي حصلت المرونة على المرتبة الأخيرة من حيث ترتيب الأهمية وذلك بسبب صعوبة تغيير الآلات والمكائن في المعمل قيد الدرس لأسباب فنية.

ثالثاً – مبدأ (مشاركة العاملين):

١ - من خلال التحليل أتضح بأن هذا المتطلب يركز على أهمية تخصيص التكاليف لأن منتجاتهم مستوفية لمواصفات الجودة وكانت العلاقة بين مشاركة العاملين وتخفيض الكلفة قد احتلت المرتبة الأولى.

٢ - ركز الأفراد العاملين على أهمية اعتماد طرق تسليم فاعلة وتسليم المنتجات للزبون في الوقت الملائم ،ومن خلال التحليل الإحصائي كانت العلاقة بين مشاركة العاملين وأسبقية التسليم قد حازت على اهتمام عالٍ من قبل الأفراد العاملين وكانت في المرتبة الثانية .

٣ - أتضح أن عمليات الإبداع كان لها دور أساسي في نفوس الأفراد العاملين وقد ركز الأفراد على أهمية الإبداع وكانت العلاقة إيجابية بين المتغيرين.

٤ - أغلب الأفراد العاملين ركز على أهمية الجودة وأتضح أن أغلبهم انتظمو ا بدورات تدريبية خاصة بذلك وكانت العلاقة أيضاً إيجابية.

٥ - أغلب الأفراد العاملين أوضحوا بأن المرونة تعد صعوبة التطبيق في معامل الإسمنت لأسباب التي تم ذكرها في المطلب الأول والثاني.

رابعاً – مبدأ (التحسين المستمر):

١ - أغلب عمليات التحسين المستمر كانت تركز على كيفية تحسن المنتجات والطرق الإنتاجية، لتقليل التكاليف الكلية،وكانت العلاقة إيجابية واحتلت المرتبة الأولى بين التحسين المستمر والكلفة .

٢ - تعتمد عمليات التحسين المستمر على القدرات الإبداعية التي تمتلكها المنظمة وكانت العلاقة إيجابية بين المتغيرين وركزو ا على أهمية الإبداع في هذا المجال.

٣ - حازت الجودة كأسبقية تنافسية في ضمن عمليات التحسين المستمر المرتبة الثالثة، ولابد من إجراء عمليات التحسين المستمر على المنتج التسويقي لتحقيق الجودة اللازمة.

٤ - شملت عمليات التحسين المستمر طرق التسليم وكيف سيتم تحسينها وتطويرها بما يلائم الزبون الخارجي ،وكانت العلاقة إيجابية بين المتغيرين .

٥ - إن العلاقة بين التحسين المستمر وأسبقية المرونة كانت في المرتبة الأخيرة، وهذا يدل على صعوبة التغير في مكائن ومعدات المنظمة .

خامساً – مبدأ (التركيز على العملية) :

١ - كان متطلب التركيز على العملية يؤكد أهمية التسليم لعدم تكدس المنتجات في المخازن أو في العمليات الإنتاجية وتقليل تكاليف المخزن وكانت العلاقة قوية وحاز على المرتبة الأولى .

٢ - أهمية التركيز على جودة المعدات والآلات وتأثير ذلك في الجودة النهائية،إذ كانت العلاقة قوية بين المتغيرين، وهذا ما أظهره التحليل الإحصائي.

٣ - للإبداع دور مهم في عملية الإنتاج لإنتاج منتجات ذات جودة عالية ،إذ كانت العلاقة قوية بين المتغيرين .

٤ - ركز هذا المتطلب أيضاً على تقليل الكلفة إلى أقل ما يمكن من خلال تحسين عملية الإنتاج وتقليل الضياع والهدر في هذه العملية .

٥ - اتفق أغلب المجيبين على كون المرونة وفي جميع المتطلبات كانت في المرتبة الأخيرة وهذا يدل على اتفاق جميع المجيبين على صعوبة التغير في الترتيب أو موقع المنظمة.

المبحث الثاني

التوصيـــــات

بناءً على الاستنتاجات السابقة تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات الآتية :

أولاً- التركيز على عمليات التسليم واستخدام طرق التسليم الملائمة للزبون ومعرفة أي قصور في هذه الأسبقية وذلك بسبب الأهمية لهذه الأسبقية بحسب رأي الزبون.

ثانياً - لابد من توجيه أنظار القيادة العليا في المنظمة إلى الأخذ بنظر الاعتبا ر دراسة التكاليف وتخصيصها إلى أقل ما يكلف وذلك لتحقيق التفوق التنافسي في مجال قيادة الكلفة وهذا يقلل من حدة المنافسة بين منتجات المنظمة والمنتجات المنافسة.

ثالثاً - تشجيع عملية الإبداع داخل المنظمة وبث روح التعاون والإبداع بين صفوف العاملين. وذلك لتحقيق التفوق التنافسي.

رابعاً - ضرورة الاهتما م بإدارة الجودة الشاملة وخاصة متطلب التركيز على الزبون ومعرفة جودة منتجات المنظمة من خلاله؛لأن الزبون هو الهدف النهائي لمنظمتنا .

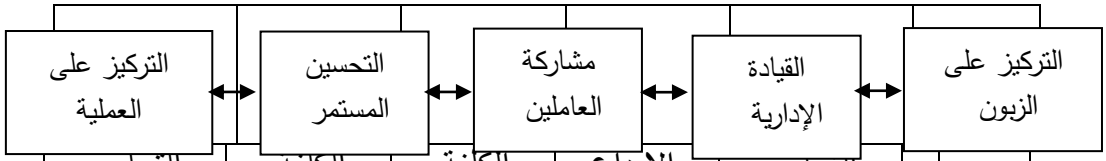
خامساً - ضرورة الاهتمام بأسبقية المرونة في العمليات الإدارية الذي أظهر المرونة في المكائن والمعدات التي لها علاقة وثيقة مع متطلب التركيز على الزبون ،وذلك عن طريق إعادة هيكلة العمل الإداري على وفق متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

سادساً – ضرورة التركيز على أسبقية التسليم وعلى مستوى جميع المتطلبات ودراسة الإخفاقات التي قد تحدث في هذا المجال لكون هذه الأسبقية حصلت على اتفاق كامل بين كل المتطلبات.

سابعاً – دراسة أسبقيات التفوق التنافسي وإمكانية تطبيقها وبحسب دورها لكل متطلب ومعرفة أي أسبقية لها الأهمية الأكثر لكون هنالك اختلاف في ترتيب الأسبقيات بين متطلب وأخر.

ثامناً – ضرورة الأخذ بنظر الاعتبار من قبل الإدارة العليا بالأفكار والمقترحات والآراء التي يطرحها الزبون ؛لأنه الهدف النهائي الذي تحاول منظمات الأعمال إشباع حاجاته ومن ثم الأرباح التي تحققها المنظمة هي معتمدة اعتماداً كلياً على الزبون الخارجي.

تاسعاً - وضع آلية معينة من قبل متخذ القرار في المنظمة قيد الدرس للاهتمام بالأسبقيات وتهيئة العمل الإداري داخل المنظمة ولكل متطلب ومعرفة أي أسبقية لها الأهمية من حيث الاهتما م والبدء بوضع البرامج الخاصة بذلك من قبل متخذي القرار. وهي كما موضحة في المخطط الآتي :



ترتيب الأسبقيات	التسليم	الكلفة	الكلفة	الإبداع	التسليم
	الجودة	الإبداع	التسليم	الكلفة	الكلفة
	الإبداع	الجودة	الإبداع	التسليم	الإبداع
	الكلفة	التسليم	الجودة	الجودة	الجودة
	المرونة	المرونة	المرونة	المرونة	المرونة

المصادر والمراجع

أولاً: المصادر والمراجع العربية:

القران الكريم .

أ) الكتب:

١ -جودة، محفوظ،العلاقات العامة: مناهج وممارسات،(عمان: دار زهران للطباعة والنشر،2001) .

٢ -الدرادكة، مأمون، والشبلي، عادل، الجودة في المنظمات الحديثة، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002 .

٣ -زين الدين، فريد عبد الفتاح، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية ، ط 1، القاهرة ، مصر،1999.

٤ -السقاف، حامد عبد الله، المدخل الشامل للإدارة الجودة الشاملة ، (عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع،2005).

٥ -السيد، إسماعيل محمد، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية2000.

٦ -صالح، قاسم حسين، الإبداع في الفن، بغداد، دار الرشيد للنشر، 1981.

٧ -الطائي، يوسف حجيم سلطان، والعبادي، محمد فوزي، والعبادي ، هاشم فوزي دباس (إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي)، (عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2006).

٨ -الطائي، يوسف حجيم سلطان، والعبادي، هاشم فوزي دباس، (إدارة الموارد البشرية/ مدخل إستراتيجي متكامل)، (عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2005).

٩ -الطائي، يوسف حجيم، ومحمد عاصي العجيلي، ليث على الحكيم، نظم إدارة الجودة، 2000.

١٠ - العاقل، فاخر، علم النفس، ط4، دار العلم للملايين، بيروت، 1975.

١١ - عبد العزيز أبو نبعة وفوزية مسعد، إدارة الجودة الشاملة. المفاهيم والتطبيقات، مجلة الإداري، المجلد20، ع 74، مسقط، عُمان، 1997 .

١٢ - العسكري، احمد شاكر، التسويق الصناعي مدخل إستراتيجي ، دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الأولى ، عمان ،2000.

١٣ - قدار، طاهر رجب، المدخل إلى إدارة الجودة الشاملة والآيزو 9000، (سوريا: دمشق، مكتبة الأسد للطباعة والنشر، 1998).

١٤ - محسن، عبد الكريم، والنجار، صباح، إدارة الإنتاج والعمليات،(بغداد: مكتبة الذاكرة للتوزيع، 2004).

١٥ - المشهداني وهرمز، محمود حسن وأمير حنا، الإحصاء، جامعة بغداد، بيت الحكمة، 1982.

١٦ - موسى، غانم فنجان، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مطبعة الراية، بغداد، 1990.

ب) الرسائل والأطاريح الجامعية :

١ -الحيالي، ياسين محمد حسين، الإبداع في التدابير الإدارية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد، 2004.

٢ -الدباغ، تماظر عبد الوهاب، اثر بعض خصائص العمليات في العلاقة بين قرارات تطبيق التكنولوجيا والخيار الإستراتيج ي لنوع الأعمال ، أطروحة دكتورا ه (غير منشورة) ، الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد، 1999.

٣ -الدليمي، أمل علي خضير، العلاقة بين أبعاد العمل والرضا، رسالة ماجستير (غير

منشورة)، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد،2005.
٤ -الربيعي، رشا عباس عبود، أثر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في أبعاد جودة الخدمة المصرفية / دراسة تطبيقية في مصرف الرشيد، رسالة ماجستير(غير منشورة)، جامعة القادسية، كلية الإدارة والاقتصاد، 2005.
٥ -الزبيدي، غني دحام تناي ، علاقة الالتزام المنظمي بمشاركة العاملين وأثرهما في تحقيق متطلبات الجودة للموارد البشرية، ، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، 2004.
٦ -العنزي، سعد علي حمود،العوامل السلوكية المؤثرة في الموازنات، دراسة تطبيقية في المنشآت الصناعية العامة العراقية، أطروحة دكتوراه ، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، 1990.
٧ -الفيحان، ظافر طاهر حسان، (أثر تحليل البيئة الداخلية في إسناد أبعاد التفوق التنافسي) ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد 1999.
٨ -الكبيسي، صلاح الدين عواد، إدارة المعرفة وإثرها في الإبداع التنظيمي دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط، رسالة دكتوراه ، الجامعة المستنصرية ، كلية الإدارة والاقتصاد، 2002.
٩ -المعموري: إيثار عبد الهادي محمد، أثر أنشطة المنظمة في إسناد أبعاد التنافس، أطروحة دكتوراه، جامعة بغداد 1999.
١٠ - المناصير، علي فلاح، إدارة الجودة الشاملة في سلطة الكهرباء الأردنية، رسالة ماجستير مقدمة إلى الجامعة الأردنية- كلية التجارة، 1994).
١١ - المنصوري، ياسر منصور، إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصحي الإداري، دراسة ميدانية مقارنة، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة بغداد ، كلية الإدارة والاقتصاد، 1997.
١٢ - النجار، دجلة محمود مهدي، أثر إستراتيجية النمو في تحقيق المزايا التنافسية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد،2001.
١٣ - الونداوي، هشام طلعت عبد الحكيم،علاقة الأداء المالي بالميزة التنافسية وأثرهما في العائد والمخاطرة، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، الجامعة المستنصرية 2002.

ج) الدوريات :

١ -البرواري، نزار عبد المجيد، مستلزمات إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في المنظمة العراقية/ رؤية مستقبلية/ مجلة المنصور، بغداد، المجلد الأول، العدد الأول، 2000.
٢ -الخطيب، أحمد ، التعليم الجامعي والتحول الديمقراطي، ورقة عمل، مركز الأردن الجديد للدراسات، أيلول، عمّان، الأردن، (1999).
٣ -الطائي، يوسف حجيم سلطان، والعبادي، هاشم فوزي دباس ، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي- دراسة تطبيقية- جامعة الكوفة- مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الأول- العدد (3)- السنة الأولى 2005.
٤ - طالب، علاء فرحان، والعبادي، هاشم فوزي دباس، (العلاقة التفاعلية بين إدارة المعرفة ورأس المال الفكري وأهميتهما في تحقيق التفوق التنافسي للمنظمة)، بحث مقدم إلى المؤتمر العملي الأول لكلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء / بعنوان : (بالبحث العلمي نبني مستقبل العراق) الذي عقد في الفترة 18 – 19 / نيسان/2006.
٥ -العارضي، جليل كاظم مدلول، رأس المال الفكري وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة وانعكاس ذلك في تحقيق القدرات التنافسية للمنظمات،دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي، - مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الأول- العدد (4)- السنة الثانية 2006.
٦ - عبد العزيز أبو نبعة وفوزية مسعد ، (1997) ، إدارة الجودة الشاملة . . المفاهيم

والتطبيقات ، مجلة الإداري ، المجلد 20 ، ع 74 ، مسقط ، عُمان .
٧ -العلي، عبد الستار محمد، تطوير التعليم الجامعي باستخدام إدارة الجودة الشاملة، ورقة عمل قدمت في المؤتمر الأول للتعليم الجامعي الإداري والتجاري في العالم العربي، جامعة الأمارات العربية المتحدة، العين، الإمارات العربية المتحدة، 1996.
٨ -العنزي: سعد علي حمود، أثر المناخ التنظيمي في الأداء التمريضي، مجلة العلوم الإدارية والاقتصاد، المجلد السابع، العدد الثاني والعشرين، بغداد 1995.
٩ -القحطاني، سالم سعيد ، إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعلم الحكومي، مجلة الإدارة العامة، العدد (78)، أبريل، (1993).
١٠ - الكبيسي، عامر وحرحوش، عادل،(1989) ، مشاركة العاملين في الإدارة ، آراء وقضايا مع ملامح من التجربة العراقية، مجلة التنمية الصناعية العربية، جامعة الدول العربية، العدد 19-20، تموز.
١١ - مجلد المستقبل العربي للعلوم الإدارية،(الميزة التنافسية)، الجزائر: عدد 254 ، 2000،
١٢ - وديع، محمد عدنان، محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية، بحوث ومناقشات، تونس19 ، 21 جوان 2001 .

ثانيا: المصادر الأجنبية :

أ) الكتب:

1- A- Boadu. G. Martin, Joseph, Production and Operation Management an Applied Modern approach, John Weilew, E Sonsinc, New York, 1999.

2- Adam, Everett, E., & Ebert, Ronald, J.: Production and Operations, Management: Concept, Models and Behavior: 5th ed., Prentice-Hall New Delhi (1996).

3- Ahmed, S., Hassan, M.H.& Devi, S.L.,(2001)," Implementation Imperatives of TQM in A service Organizational An Emphasis on participatory Dimensions", Dep. of Mechanical Engineering, University of Malaya, Avaliable from.

4- Anastasi, Anne (1982), "Psychological testing", 5th edition, MacGregor publishing company, New York.

5- Bank, John, The Essence of limited, New Delhi, 1992.

6- Bank, John, The Essence of limited, New Delhi, 1996.

7- Benhard, R. (1991) Public Administration: an Action Orientation.

8- Bounds, G. Yorks, Ladams, M. and Rauney, G, Berond Total Quality Management to Ward The emerging paradigm McGraw-Hill, New York, 1994.

9- Brown, F. & Jacqueline, L. A Study in organizational change : the Attitude of personal Toward TQM implementation in state Department of Education, Dissertation Abstract international, 1995 .

10- Chase, R. & others (2001), "Fundamentals of operations

management", 4th edition, McGraw – Hill companies, Inc, USA.

11- Cliar, Guyst (1997), "Total quality management in information services", Bow Ker – Sour.

12- Crosby, Philip, et al, Management, Quality and competitiveness, 2nd, Edition, The McGraw- Hill, 1999.

13- Daft, R.L., Organization Theory & Design, 4th ed., (New York: West Publishing Co.). (1992).

14- Daft, R.L., Organization Theory & Design, 4th ed., (New York: West Publishing Co.). (2001).

15- Dale, B. and Cooper, C. and Wilkinson. A., Managing Quality and Human Resources A Guide to Continuous Improvement, Great Britain, Black Wel Publishers Inc, 1997.

16- Date, B. G. Ed. Management Quality. Prentice Hall. U. K., 1994.

17- Davis, K., (1967)"**Human Relations at work ''The Dynamics of organizational Behavior,** 3rd Ed, Mc Graw-Hill, Inc, Co. U.S.A.

18- Dimitriades, A. : Empowerment in Total Quality Management : Academy of Management, McGraw – Hill, New York, 2001.

19- Dybeck; Improve delivery performance using the principles of TQM, MSC, Industrial & Manufacturing science, Cranfield University , 1993 .

20- Ebel, Robert, Essentials of education measurement, Engle wood, cliffs, New York, Paretic hall, Inc., 1972.

21- Feigenbaum, A. V Total Quality control. New York, McGraw Hill. Inc. 1991.

22- Fran , E . Not so strange Bed Fellows marketing & Total Quality Management , Managing Service Quality , (1995) .

23- Geotsch, D.L. & Davis, S.B. (1997), "Introduction to total quality, productivity, competitiveness", Prentice – Hall co., Inc.

24- Groover, Michael, A, Tomorrows Total Quality Management Quality Progress, November, 1996.

25- Halloran, Jack, Applied Human Relations An organizational, Appro, 1978.

26- Handy, C. B., understanding organization, 3/ed, London Penguin Book, 1980.

27- Harris, Wadswort, M., stephens, Kenneth, and God fry , m. , "modern Methods for Quality control and improvement" John wily and sons , 1986.

28- Harrison, A. Slack, N., Chamber, H.C, & Johnston, R.,

(1998),**''Operation Management** ''2nd Ed, PH man, publisher.

29- Haynes, M. & Wallace, management analysis, concepts & cases, 3rd. ed, N. J. prentice-hill, 1975.

30- Heizer, J., (1999), "Principles of Operations Management", 3rd.ed., Prentice-Hall , Inc., U.S.A.

31- Hicks, Herbert, G. & Cullet, Ray C., Management, Mc Graw Hill, Inc, 1981.

32- Hopwood, I. , Quality Assurance: The Route to Efficiency and Competitiveness (Prentice-Hall, New Jersey, 1974).

33- Jones, G.R., organizational theory : texts & Cases, New York Addison-wesley Publishing Com. Inc, 1995.

34- Kabollan, Le. & Brazaley, M. TQM in the Federal sector: Discourse, practices and. Movements, paper presented at the Annual conference of the Association of publicly and. Management, San Francisco 1990.

35- Kenneth, E. Runyon, (1982), "The Practice of Marketing", Bell & Howell Co.

36- Kotler P.& Armstrong G., (1999) , "Principles of Marketing", Prentice-Hall , Inc ., U.S.A.

37- Kotler, Philip, Marketing Management, Prentice-Hall, New Jersey (1995).

38- Kotler, Philip; Marketing Management, Analysis, Planning, Implementation and Control, Prentice-Hall, New Delhi, (1990).

39- Macmillan, H., & Tompoe, M: Stategic Management: Process, Content, and Implementation, Oxford, New York (2000).

40- Markland , Robert E , Shawnee K. Vickery & Robert A. Davis ;Operation Management . concepts in manufacturing and services , West publishing company, New York , 1995.

41- Martinich, Joseph, Production and Operation Management an Applied Modern approach, John Weilew, E Sonsinc, New York, 1997.

42- Mead, M., Creativity In Cross-Cultural Perspectire in: Anderson, H. (Ed.), Creativity and Its Cultivation, N. Y., Harper and Row, 1959.

43- Newstrom, J.W.& Davis, K., (1997)**," Organizational Behavior'' Human Behavior at work,** Mc Graw-Hill, Inc U.S.A.

44- Noe, R.M., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., & Wright, P.M., (1994)''Human Resource Management'': Gaining A competitive Advantage, Austen Press, Richard, D. Irwin, Inc, U.S.A.

45- Oakland, John (1995), "The role of TQM in the management of

change, Chapter (1), From quality management for success, An Anthology at the total quality experiences, Sydney Jary limited, First publishing.

46- Okland, John, Total Quality Management (New York: Butterworth Heinemanu, 1992.

47- Pisano G. P. & Wheel wright. Sc. (1995), The new Logic of hightech R. & D., HBR, Sep.-oct.

48- Pitts, R., & Lei, D., Stategic Management: Building and Sustaining Competitie Advantage, West Pub. (1996).

49- Porter, Michaei, Changing Paitdrns of International Completion California Management Review, Vol. (26), N(2) (1998).

50- Pride, W. M & Ferrwll, O. C. Marketing concepts and Strategic, Houghton miffin miffin company, Boston, 1997.

51- Rastogi P.N., Productivity Innovation & management Development, London, Pitman, Publishing Ltd., 1988.

52- Ray, Payne, L. "Relationship of Perceptions of Organizational Climate to Organizational Structure, Context and Hieratical Position, Administrative Science Quarter Iv, Vol. 18, 1992.

53- Read, H. Fran , E . Coate, J. Not so strange Bed Fellows marketing & Total Quality Management , Managing Service Quality , (1996) .

54- Robbins, Stephen P., The Administration Process, New Jersey, Prentice-Hill Inc. 1976.

55- Ruo, et al , A . (1996) . Total Quality . Management : A cross – Functional perspective , John Wiley and sons , Inc ., New York.

56- Scott, W.G., and Mitchell, T.R., Organization theory: A structural and Behavioral Analysis, (New York, Richard D. Irwin, Inc., 1994.

57- Slack, et al, Operations management, 2nd , edition Financial Timis, Great Britain, 1998.

58- Steven G. & Ronald Skiner, "Marketing" Haughton Nifflon Boston. McGraw-Hill, New York, (1990).

59- Stonebarker, Peter W. & Leong G. Keong: Operations Strategy: Focusing Competitive Excellence. Allyin & Bacon, U.S.A. (1994).

60- Vonderembse , Mark . A . and White , Gregory P . , " Operations Management ", 1991.

61- Wadswort , Harrison , M . , Stephens , Kenneth , and God fry , m. , "modern Methods for Quality control and improvement" John wily and sons , 1986 .

62- Wite , B. k ; development of a Total Quality Management Plan for Davia Grant . USAF Medical center Travis Air Force Baze , California ,

1991 .

ب) الدوريات :

1- Bernhard, (1991),''Conceptual Dimensions and Boundaries of participation organizations A critical Evaluation'', Administrative Science Quarterly, vol.23, March.

2- Black, Simon & Porter, Leslie (1996), "Identification of the critical factors of TQM decision sciences", Vol. 27, No. 1.

3- Cotton, J., L. Vollrath, D.A., Froggatt, K.L., Lengrnick-Hall, M.L., and Jennings, K.R.,(1988), Academy of management Review , vol. .13,NO.1.

4- Coyle-Shapiro, Jacqueline, A.M., (1999),'' Employee Participation and assessment of organizational change intention: A three Waves Study of total quality Management, The Journal of Applied Behavioral Science, Vol.35, Issue.4.

5- Dachler, H. Peter. & Wilpert, Bernhard, (1978),''Conceptual Dimensions and Boundaries of participation organizations A critical Evaluation'', Administrative Science Quarterly, vol.23, March.

6- Deming , (1986) " Total Quality Management " .

7- FOY, Nancy & Herman, Gadon, (1976),''Worker participation: Contrasts in three Countries,'' Harvard Business Review, May-June.

8- Gallear, David & Ghobadian, Abby, (2000)," AN Examination and non-Prescriptive model of the TQM implementation Process", Middesex University Business School, London, Available from, musbs.Mdx.ac.uk/research/Discussion paper/Business and Management/pdf.

9- Goldhaer, Joel D. (1986). In the Factory of the future, Innovation is Productivity, research management, Vol. XX, X, No. 2.

10- Harvey, Satrina & Millett, Bruce, (1999),'' OD TQM and Bpr: A comparative Approach'', Australian Journal of management & organizational Behavior, vol.2, NO.3.

11- Johns, Richard & Moesel Douglas & Hitt. Michael, The Market for Corporate Control and Firm Innovation, Academy of Management Journal, October, Vol. (39), N(5) (1989).

12- Kenneght, K., The A Descriptive Model of The Intro-Firm Innovation Process, Journal of Business, Vol. (40), N(4), October (1982).

13- kumar, K., (2002)," The Role of (TQM) In The Present Business Scenario t", Preceding of the 33rd Hawai international Conference on system sciences, Rotterdam, The Netherlard, Available from ,faculty .ist.unomaha .edu/ squresh/ cv.pdf.

14- Martin, Harry, J.,(1989)," Job Satisfaction and Organizational Commitment in Relation to Work Performance and Turnover Intentions",

Human Relation, vol.42, NO.7.

15- Price, Michael J.& Chen E. Eva, (1993), Total Quality Management is Small, High Technology Company, California Management Review, Vol.XXVII,No.12,(Spring).

16- Pritchard, R.D., and Karasick, B.W., The effect of organizational climate on managerial job Performance and Job Satisfaction, organizational Behavior and Human Performance, Vol.9., 1999.

17- Riley, James, F. (1993) "Just Exactly What is Total Quality Management", Personal Journal, vol.72, Feb.

18- Skinner, W., (1992), "Manufacturing: The Formidable Competitive Weapon", Administrative Science Quarterly, Vol. 37, No. 1, (March).

19- Subramanian, A. & Nilakanta, S., (1996), organizational innovativeness : Exploring The relationship between organizational Performance, omega, Vol. 24, No.6.

20- Terziovski, Mille, & Samson, Danny,(1999)," The linke between total quality management practice and Organizational Performance ",International Journal of Quality & Reliability Management, vol.16, NO.3 .

21- Thompson, V.A., Bureaucracy & Innovation, Administrative Science Quarterly, Vol. (5), June (1965).

22- Weeb, P. & Bryant, H. (1993) "The Challenge of Kaizen Technology of American Business Competition", Journal of Organizational Change Management, vol.6, no.4.

ثالثاً: الإنترنت:

1- Butler , D. (1995-1996) comprehensive survey on How companies improve performance through Quality Efforts : common Features contributing to improved performance: http//www.dbainc.com/dba2/library/survey/section.

2- Hammett, Pat, (2000)," Organizing for Quality", university of Michigan, Available from, www.osat.umich-edu.

3- Harris, O.J., Stevens, R.E.& Chachere, J.G., (2000)," AN Exploratory study of Commitment in not-for-Profit Organizations: Churches", Northeast Louisiana University, Available from, **http://www/ft.k12./a.us/board.min/minutes.**

4- Malhi, Ranjit singh, (2000)," Understanding Total Quality Management", Articles, Available from,**www.higbeam.com/library/doc.asp.**

5- Peter., Smith" Systemic Knowledge Management", Managing Organizational Asset for Competitive, Vantage WWW. Article. Com, 2002.

6- Poutsma, Erik, (2001)," Recent trends in Employee Financial

Participation in the European union", European Foundation For the Improvement of living and working conditions, Available from, http://www.eurofound.ie

7- Zhang, Zhihai,(1998),"Developing A TQM. quality management Method Model", University of Groningen, The Netherlands, Available from, www.ub.rug.nl/eldoc/som/97.

ملحق (1)

المقابلات مع مسؤولي معمل سمنت الكوفة الجديد

	العنوان الوظيفي	التحصيل الدراسي	هدف المقابلة	عدد المقابلات
	مدير المعمل	بكالوريوس	– عرض موضوع الدراسة واستحصال الموافقة على اتخاذ المعمل مجتمعاً للبحث . – نبذة تاريخية عن المعمل . – التعرف على السياسات والبرامج الخاصة بالجودة	3
	رئيس قسم الجودة	بكالوريوس	– التعرف على السياسات والبرامج الخاصة بالمعمل. – التعرف على السياسات والعقود المبرمة لغرض تحسين الجودة .	2
	مدير النوعية	بكالوريوس	– التعرف على السياسات والبرامج الخاصة بالنوعية – معلومات عن تاريخ المعمل .	4

ملحق (2)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الكوفة

كلية الإدارة والاقتصاد

الاستبانــة

عزيزي المجيب الكريم ....

تحية طيبة .....

نضع بين يديك استمارة الاستبانة التي أعدت لإكمال متطلبات الدراسة الموسومة بـ(إدارة الجودة الشاملة لتحقيق التفوق التنافسي / دراسة تطبيقية في معمل سمنت الكوفة الجديد) لذا نرجو

الإجابة على التساؤلات التي تضمنتها الاستبانة بدقة لأجل الوصول إلى نتائج أكثر علمية. علماً أن هذه المعلومات سيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

أولاً . بيانات تتعلق بالمجيب عن الأسئلة :

أ. الجنس : ذكر أنثى :

ب. العمر :

ج. التحصيل الدراسي :

د. المنصب (المركز الوظيفي) :

ه. عدد سنوات الخدمة في المعمل :

ثانياً – مبادئ إدارة الجودة الشاملة :

1- التركيز على الزبون :

ت	الأسئلة	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
1	تبنت المنظمة نظاماً للمعلومات لمعرفة حاجات الزبون وإمكانية إشباعها.					
2	تحاول المنظمة البحث عن الوسائل الخاصة برضا الزبون عن منتجاتها.					
3	تعد المنظمة الزبون شريكاً وحليفاً إستراتيجياً لها وعليه يتم تخطيط كمية الإنتاج وجودته.					
4	هنالك تكامل بين رضا الزبون الداخلي والخارجي لغرض تحديد التنبؤ الصحيح باحتياجات الزبون .					
5	يعد الزبون القاعدة الأساسية التي على ضوئها يتم تحديد الجودة للمنتجات وفق المواصفات التي يرديها.					

2- القيادة الإدارية :

ت	الأسئلة	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
1	هنالك إيمان واضح من قبل الإدارة العليا بمبادئ إدارة الجودة الشاملة					
2	تناقش الإدارة العليا وباستمرار كيفية تحسين الجودة اعتمادا على إدارة الجودة الشاملة.					

3	تسعى الإدارة إلى بث مفاهيم الجودة الشاملة بين الأفراد العاملين.					
4	تجري الإدارة وباستمرار تغيرات في هياكلها التنظيمية لتطابق أو لتتواءم مع تغيرات إدارة الجودة الشاملة.					
5	تسعى الإدارة العليا لتأسيس وتفعيل قسم خاص بإدارة الجودة الشاملة داخل المنظمة .					

3- مشاركة العاملين :

	الأسئلة	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
	تشجع الإدارة العاملين في مشاركتهم باتخاذ القرار لتحسين الأداء					
	هنالك تفهم وتعاون بين العاملين والإدارة العليا بخصوص مبادئ الجودة الشاملة .					
	الجودة مسؤولية الجميع ومشاركة العاملين أحد الأركان الأساسية لنجاح تطبيق هذه المبادئ.					
	تحاول الإدارة العليا تقليل حالات الصراع الفردي عند تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة .					
	تمنح الإدارة العليا مكافئات مادية ومعنوية للأفراد المتميزين في تقديم منتجات ذات جودة عالية.					

4- التحسين المستمر :

د	الأسئلة	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
	تسعى المنظمة دائماً إلى تحسين عملياتها الإنتاجية لتتواءم مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحقيق المرونة الممكنة .					
2	للشركة دور أساسي في تحسين أدوات السيطرة على الجودة واستخدام الأدوات الحديثة.					
3	تعتمد المنظمة على نظم وأساليب جديدة لتحسين أدائها الإنتاجي وخاصة تبني إدارة الجودة الشاملة					

إ	تقارن المنظمة نفسها مع المنظمات المتنافسة لتحسين منتجاتها قياساً بالمنافسين.					
ؤ	تحاول المنظمة إدخال بعض التقنيات الحديثة في التغليف والتعبئة والإنتاج لأحداث تغيرات مستمرة على منتجاتها.					

5- التركيز على العملية :

ت	الأسئلة	أتفق تماماً	أ تفق	م حايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
1	تسعى المنظمة دائماً إلى ضبط عمليات إنتاجها وتعريف العاملين بمفاصل كل عملية لإنجازها بدقة.					
2	ضبط إجراءات كل عملية إذ تعد العملية الأولى مورداً للعملية الثانية وتحديد الانحرافات في كل عملية .					
3	يوجد في المنظمة لكل عملية سجل خاص بها لغرض ضبطها وتصميمها وإعادة تصميمها أن أمكن .					
4	يساعد مبدأ التركيز على العملية من تقليل حالات التلف والضياع في المادة الأولية .					
5	هنالك رقابة إحصائية واضحة بجميع العمليات الإنتاجية في المنظمة وتحدد الانحرافات بسهولة لغرض ضبط الجودة .					

ثالثاً – التفوق التنافسي :

1- الكلفة :

ت	الأسئلة	أ تفق تماماً	أ تفق	م حايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
1	تعد الكلفة المنخفضة للمنتوج أحد الأولويات الأساسية لسياسة المنظمة					
2	تحاول المنظمة ضبط عملياتها الإنتاجية لأجل السيطرة على خفض التكاليف.					
3	هنالك سياسة واضحة إزاء كلف منتجات المنظمة وتوجد رقابة دورية على ذلك.					
4	تستعمل المنظمة إجراءات ذاتية متنوعة للعملية الإنتاجية					

	لغرض تخفيض تكاليف الإنتاج .					
5	تسيطر المنظمة على المنتجات وتحافظ على تقليل حالات الفشل الداخلي.					

2- الجودة :

	الأسئلة	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
	تستخدم المنظمة معايير متقدمة في تبني الجودة.					
	طورت المنظمة عملياتها الخاصة بالجودة من خلال الدورات التدريبية واستقطاب المهارات.					
	تستخدم المنظمة أدوات متعددة للسيطرة على الجودة وتحديد التالف ومعالجته.					
	تقوم المنظمة بنشر مفاهيم الجودة بين العاملين في مختلف أقسامها.					
	هنالك قسم يعنى بالجودة في المنظمة وهو يضع الحلول والمعالجات الخاصة بالجودة					

3- المرونة :

د	الأسئلة	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
أ	تستجيب المنظمة للتغيرات الحاصلة في أذواق المستهلكين وتغير مواصفات المنتج حسب رغباتهم .					
ب	لدى المنظمة القدرة على الاستجابة للتغيرات البيئة الخارجية .					
ج	لدى المنظمة القدرة على تغيير كمية إنتاجها عند تغير الطلب على المنتج					
د	هنالك إمكانية تغير عمل المكائن وحسب التغير في مواصفات المنتج .					
ه	تنتقل المنظمة من صنع منتج معين إلى منتج أخر بسهولة ولديها القدرة والكفاءة في ذلك.					

4- التسليم :

ت	الأسئلة	أتفق	أتفق	محايد	لا	لا أتفق

		تماماً	أتفق			تمام اً
1	تسعى المنظمة إلى تقديم منتجاتها في الوقت الملائم للزبون وذلك لأجل الحفاظ عليه.					
2	تستخدم المنظمة إستراتيجيات معينة في عمليات التسليم لكي تحافظ على وعودها تجاه زبائنها.					
3	تحاول المنظمة تقليل فترة الانتظار الخاصة بزبائنها عند تسلمهم لمنتجاتها.					
4	تحاول المنظمة إيجاد طرق حديثة لعملية التسليم ووفق ما يريده الزبون الخارجي.					
5	للتسليم دور مهم في تحقيق أسبقية تنافسية مع توافر مبادئ الجودة الشاملة					

5- الإبداع :

ت	الأسئلة	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
1	تتميز منتجات المنظمة بالتجديد والإبداع المستمر.					
2	تعد منتجات المنظمة من المنتجات المتميزة من حيث المواصفات والخصائص في سوق صناعة الأسمنت.					
3	تهتم المنظمة بأفكار الزبائن وإبداعاتهم وتأخذ بآرائهم ومقترحاتهم التي من شأنها أن تطور المنتج.					
4	تركز المنظمة على أكثر من إستراتيجية خاصة بالإبداع ومنها المتقطع والمستمر والإبداع الناتج عن الإدارة والأفراد العاملين أو الزبائن.					
5	تحرص المنظمة على الإبداع في التسعير والتوزيع والترويج فضلاً عن إبداعها في المنتج وفق خطط موضوعة مسبقاً.					

Abstract:

This study tried to identify the effect of the principles of the inclusive quality administration in specifying the competitive priorities. In the new Kufa cement plant (An applied study in the new Kufa cement plant). It is remarkable to say that Kufa cement plant is considering one of the out studying plants in the country, as the continuous change in the customers' needs and tasted, and the increase of competition infusing, for the sake of attaining the largest number of customers, will produce pressure on the studied plant, which will lead to the importance of adjusting the principles of the inclusive quality administration which are represented by its variants (focusing on the customer, administrative leading, workers' participation, continuous development, and focusing on the process), and the competitive priorities, which are represented by its variants (cost, quality, flexibility, delivery, creation).

For the sake fulfilling the ends of the study, a methodology has been set for it, which requires designing a suppositional pattern that could manifest the nature of the influential relationships between the principles of the inclusive quality administration and the competitive success dimensions resulted in a set of main and minor hypotheses that reflex such relations.

To check the correctness of the hypotheses, the data concerning the study variants have been collecting by adopting a questionnaire prepared for this purpose in addition to the personal interview style and field observation.

The higher administration is greatly interested in the principle of focusing on the customer through gaining his satisfaction by the highly quality production, the suitable price, and delivery him in the suitable time.

In addition to the administration interest in the continuous development principle. Most of the continuous development process, were focusing of how to develop the products and the productive methods so as to lessen the total costs.

Some of recommendations were based on these results: the necessity of the higher administration consideration of the ideas, suggestions and opinions that the customer poses, as he is the final aim that the work organizations tried to satisfy his needs, consequently, the gains that the organization achieve are totally depending on the foreign customer. It addition, the study recommends to bring the attention if the higher leading in the organization to study the costs ad specialize them to what cost less charges so as to achieve the competitive success in the cost leading sphere, and this is what could lessen the competition intensity between the organization products and the competitive products