

## دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي مديرية الإعداد والتدريب

أ.د. خالد عبدالله إبراهيم  
كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الفلوجة  
[Khaled\\_aa27@yahoo.com](mailto:Khaled_aa27@yahoo.com)

م.د. شذى عبود شاكر  
متوسطة المستنصرية للبنين  
[Shatha\\_abood@yahoo.com](mailto:Shatha_abood@yahoo.com)

ISSN 2709-6475

Doi:<https://doi.org/10.37940/BEJAR.2021.1.1.15>

تأريخ قبول النشر 2021/5/3

تأريخ استلام البحث 2021/4/28

### المستخلص

مع بداية القرن العشرين بدأت بوادر الاهتمام بالجودة ومراقبتها، وأزداد هذا الاهتمام بدرجة أكبر عقب الحرب العالمية الثانية، وسرعان ما توسع هذا المفهوم خاصة مع ازدياد حدة توقعات الزبون وشدة المنافسة فيما يتعلق بالجودة، ليشمل الجودة على مستوى المنظمة ككل وأعطيت اهتمامات الزبون الأولية إلى جانب التطوير والتحسين المستمر وهذا ما يعبر عنه فيما بعد بالجودة الشاملة، لذا هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لموظفي مديرية الإعداد والتدريب وما تتعرض له هذه المديرية من منافسة شديدة كغيرها من المديرية وضغوط داخلية وخارجية تؤثر على أدائها بشكل خاص ومكانتها التنافسية وهذا ما دفع المديرية إلى استخدام إدارة الجودة الشاملة لكي تحافظ على ميزتها التنافسية المستدامة وتعزز موقعها التنافسي، ولتحقيق ذلك فقد تم استخدام الوصف التحليلي وصمّم الباحثان استبانة شملت (30) فقرة وذلك لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة وقد تم توزيع (30) استمارة على مفردات العينة وقد تم تعيّنّها من خلال العاملين في المديرية وقد تم استخدام العديد من الأساليب الأحصائية (SPSS) لتحقيق أهداف الدراسة.

وتوصل الباحثان إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال التدريب والتعليم المستمرين لجميع الموارد البشرية العاملة في المديرية، وضرورة التأكيد على اعتماد منظمات أعمال إدارة الجودة الشاملة كمنهج إداري حديث ومعلن لجميع القيادات والعاملين وبناء ثقافة الجودة والتخلي عن الأساليب التقليدية للإدارة.



مجلة اقتصاديات الأعمال

العدد (1) / حزيران / 2021

الصفحات: 287-304

(287)

## **The Role of Total Quality Management in Achieving Competitive Competitive Advantage**

### **A survey of the views of a sample of the staff of the Directorate of Preparation and Training**

#### **Abstract**

With the beginning of the 20<sup>th</sup> century, the interest in quality began to grow, and this interest grew even more after the Second World War. This concept was expanded with the increase in customer expectations and the intensity of the competition in terms of quality, to include quality at the organization level as a whole. This study is aimed at identifying the role of TQM in achieving the competitive advantage of the staff of the Directorate of Preparation and Training, and what is exposed to this Directorate of competition as strong as other departments Internal and external pressures affect Especially in terms of performance and competitive position. This led the Directorate to use TQM to maintain its competitive advantage and to enhance its competitive position. In order to achieve this, the analytical description was used. The researchers designed a questionnaire consisting of (30) A questionnaire on the sample of the sample has been mobilized through the staff of the Directorate has been used several statistical methods (SPSS) to achieve the objectives of the study. The researchers concluded that the implementation of TQM through the continuous training and education of all the human resources working in the Directorate, and the need to emphasize the accreditation of business organizations TQM as a modern and declared administrative approach to all leaders and employees, build a culture of quality and abandon the traditional methods of management.

### التعريفات الإجرائية:

1. **الجودة:** هي الالتزام والإيفاء بمتطلبات الزبائن وعدم وجود أخطاء في الخدمة أو المنتج.
2. **إدارة الجودة:** هي فرع من إدارة الجودة الشاملة وتختص في مراقبة الجودة في جميع مراحل الانتاج أو الخدمات والقيام بتسجيل البيانات وتحديد نقاط القوة والضعف وذلك للتحكم في الجودة.
3. **إدارة الجودة الشاملة:** هي مجموع الجهود التي يبذلها المديرون والعاملون من طريق التعاون فيما بينهم بهدف ضمان خدمة الزبائن ورضاهم على المدى الطويل.
4. **الميزة التنافسية:** هي قدرة المنظمة على اتباع استراتيجيات في شأنها تقديم خدمة عالية الجودة واستغلال الموارد المتاحة كافة والتفوق على منافسيها.
5. **الميزة التنافسية المستدامة:** هي القدرة على الإنفراد والتميز في تقديم خدماتها عن المنافسين الآخرين من خلال قيام المنظمة بإدرة انشطتها بصورة أكثر كفاءة وفاعلية.

### المقدمة:

هنالك العديد من التحديات للمؤسسات في مجال الأعمال، ولعل ما يميزه اليوم هو ذلك الإنفتاح الاقتصادي الكبير الذي يشهده العالم وذلك تماشيًا مع الثورة التكنولوجية والمعلوماتية والتي جعلت من العالم مجرد قرية صغيرة تشتد فيها المنافسة وترتفع فيها المخاطر، لذلك أصبح لزاماً على المنظمات والتي ترغب في المحافظة على استمرارية نشاطها هو السعي إلى تحقيق ميزة تقوي من مركزها التنافسي وخاصة تحت قيود مايسمى بعولمة المنافسة. لذا أصبح من الضروري على هذه المنظمات العمل بشكل مكثف ومستمر من أجل المحافظة عليها أطول فترة ممكنة ومحاولة استدامتها. وبالفعل فقد انتقل اهتمام المنظمات الحديثة من تحقيق الميزة التنافسية إلى تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة. ويتم هذا بالتركيز على البحث عن استراتيجيات التي تمكن المنظمات من تكاليف إنتاجها مقارنة بمنافسيها ومراعية لعنصر الجودة.

ولذا تعد الجودة عاملاً أساسياً من عوامل تحقيق الربحية ونجاح المنظمات وذلك بالاعتماد على طرق الإدارة الحديثة وليس الإدارة التقليدية على التكيف وبشكل سريع وبمرونة عالية مع تحديات المناخ الاقتصادي الجديد عن طريق اكتساب ميزة تنافسية مستدامة.

## الفصل الأول

### المبحث الأول: منهجية البحث

#### أولاً: مشكلة البحث:

من الواضح أصبحت إدارة الجودة الشاملة لها دور مهم في إدارة المنظمات وبدأت المنظمات بالاهتمام بهذا الجانب في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، فمن هنا ينبغي على الجهات العليا في المنظمات والتي تعمل على دراسة الجودة الشاملة ومن ثم اختيار الاستراتيجية التي تناسب عملها لكي تتمكن من تقديم الخدمات الأفضل من أجل تحقيق الأهداف والغايات والتنافسية التي بنيت عليها هذه المنظمات من أجل النمو والاستقرار والبقاء ومن هنا يكمن السؤال الآتي:

1. هل للجودة الشاملة دور في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالمنظمة محل الدراسة؟
2. ما مدى اهتمام المنظمة محل الدراسة بالجودة الشاملة؟
3. ما مستوى الميزة التنافسية المستدامة التي تحققها المنظمة محل الدراسة؟
4. هل يوجد تباين في اتجاهات الأفراد حول مدى اهتمام المنظمة بإدارة الجودة الشاملة؟

### ثانياً: أهمية البحث:

تبرز أهمية الدراسة من خلال ما يأتي:

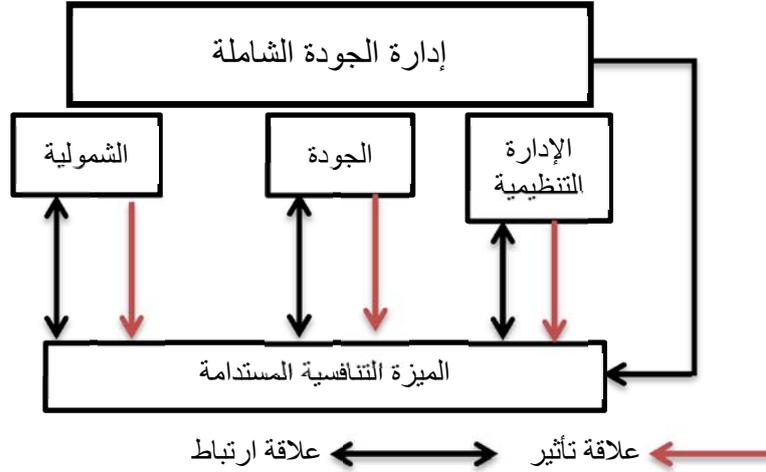
1. موضوع إدارة الجودة الشاملة من المواضيع التي شغلت اهتمام الباحثين خلال العقود الثلاثة الاخيرة والدور الفعال الذي لعبته في تحقيق نجاح المنظمة.
2. سوف تسهم هذه الدراسة في تسليط الضوء على مدى تطلع المنظمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق المزايا التنافسية المستدامة.
3. وحسب علم الباحثان فإن قلة الدراسات التي تطرقت إلى موضوع الاستدامة في الميزة التنافسية وخاصة تلك التي تدرس علاقة ودور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

### ثالثاً: أهداف البحث:

بناءً على تحديد مشكلة موضوع البحث وكل من الفرضيات، فإن الغرض من الدراسة هو محاولة تحقيق ما يأتي:

1. التعرف على طبيعة ودور إدارة الجودة الشاملة بالمنظمة محل الدراسة ومدى اعتمادها على هذه الادارة في تحقيق وتعزيز مبرتها التنافسية المستدامة.
2. توضيح وتأكيـد المنظمة في العمل على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وذلك من أجل تدعيم مركزها التنافسي والحفاظ على استمراريتها.
3. تقديم دليل علمي على أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمنظمة.

### رابعاً: أنموذج البحث:



الشكل (1) أنموذج البحث الفرضي

المصدر: الشكل من إعداد الباحثين.

### خامساً: فرضيات البحث:

1. هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين ادارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة.
2. هناك تأثير ذات دلالة احصائية لادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

### سادساً: منهج البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاطلاع على الكتب والمؤلفات والدوريات للقيام بالجانب النظري والبحث ومن ثم الوصول إلى العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة عبر تعميم استمارة استبيان وتوزيعها على عينة البحث وتحليل نتائجه احصائياً لإنجاز الجانب العملي من البحث.

### سابعاً: أدوات البحث:

تم استخدام استمارة الاستبيان واعتماد برنامج (SPSS) الإحصائي والاعتماد على المصادر الورقية والمصادر الالكترونية من حيث الجانب النظري.

### ثامناً: حدود البحث:

جرت هذه الدراسة في المديرية العامة للإعداد والتدريب.

## المبحث الثاني: الدراسات السابقة

### أولاً: الدراسات العربية:

#### 1. دراسة الأسمرى (2014):

##### تطبيق إدارة الجودة الشاملة في رفع مستوى الميزة التنافسية

##### لدى شركة الاتصالات السعودية بالرياض

لقد جرت هذه الدراسة في شركة الاتصالات في السعودية وكان هدفها معرفة واقع تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في الشركة والتعرف على متطلبات ومعوقات ومعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة احصائية في أداء المبحوثين بشأن محاور الدراسة وفقاً لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين في عدة ادارات تابعة لشركة الاتصالات السعودية والبالغ عددهم (480) موظفاً، بينما بلغت العينة (221) مفردة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وأظهرت النتائج أن افراد الدراسة موافقون على واقع تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في الشركة ويتمثل في وجود وحدة لادارة الجودة الشاملة في الهيكل التنظيمي، كما أظهرت النتائج أن ابرز معوقات تطبيق ممارسات الجودة الشاملة اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية تتمثل في ضعف مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار وتفسير هذه النتيجة بأن ضعف المشاركة في عملية تطبيق ادارة الجودة الشاملة مما يعوق عمليات التطبيق.

#### 2. دراسة البكري، ونجيب حمدان (2013):

##### الإطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية المستدامة

##### محاكاة لشركة HP في اعتمادها لاستراتيجية الاستدامة

كان هدف الدراسة هو اعتماد توجه استراتيجي للربط ما بين الاستدامة بمعانيها الحقيقية وما تمتلكه من ميزة تنافسية في سوق الاعمال فأصبح مفهوم الميزة التنافسية المستدامة هو الأكثر معاصرة وتوافقاً في الربط ما بين التوجهات الاستراتيجية لأعمال الشركات وتحقيقها للرسالة التي تتبناها في تحقيق المواطنة في مسار عملها وتفاعلها مع المجتمع ومفردات البيئة العامة المحيطة بها وقد تم اعتماد (Helwett × backand) الامريكية ومقر الشركة في مدينة polo Alto في ولاية كاليفورنيا للأجهزة الالكترونية والبرمجيات للحاسوب كنموذج تطبيقي لمحاكاة الإطار المفاهيمي الذي تستند إليه الدراسة.

## ثانياً: الدراسات الأجنبية:

### 1. دراسة (2016) Daru:

#### Total Quality Management for competitive Advantage

##### إدارة الجودة الشاملة: استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق دور استراتيجيات الجودة الشاملة كلها كونها أساس في تحقيق الميزة التنافسية، وقد أجريت هذه الدراسة في الهند. وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج أن استراتيجيات إدارة الجودة كان لها أثر كبير في تحسين الأداء، وإدارة الهيكل التنظيمي في المؤسسة وتحقيق رضا العملاء، وإن إدارة الجودة الشاملة تؤدي دوراً جوهرياً في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة وتحسن من العلامة التجارية لها وتعظم أرباحها.

### 2. دراسة (2015) Farook:

#### The impact of total quality management practices on performance and competitive advantage

##### أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء والمزايا التنافسية

جرت هذه الدراسة في سريلانكا وكان هدفها هو البحث والتحقيق بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء وتعزيز المزايا التنافسية وقد استخدمت المنهج التحليلي الوصفي، إذ تكونت العينة من منظمة خاصة في سيرلانكا، وكان من نتائج الدراسة أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة تؤثر إيجابياً على الأداء وتعزز من المزايا التنافسية، وأن تنفيذ استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة يساعد في تحقيق النجاحات والأهداف التنافسية يحسن من الأداء التنظيمي والإنتاجي للشركات.

## الفصل الثاني: الإطار النظري

### المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة

#### أولاً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

لقد اختلف الكثير من الباحثين بشأن إبراز تعريف محدد لإدارة الجودة الشاملة، إذ أن الجودة نفسها تحمل مفاهيم مختلفة من حالة إلى حالة ومن شخص إلى شخص آخر، وعلى الرغم من تعدد المفاهيم لإدارة الجودة الشاملة لكنّ الباحثين اتفقوا على إبراز الكثير من الجوانب الأساسية لها، إذ تعرف على أنها "البحث عن الرضى الاقصر للمستعملين أو الزبائن من خلال المعرفة الجيدة لحاجاتهم ودوافعهم وذلك عن طريق بحث نظامي ومنهجي لهذا الرضى من خلال الخدمات أو المنتجات المقدمة، وتحليل اسباب الفشل داخل المنظمة من اجل مطابقة المواصفات والطلب وتخفيض التكاليف" (رؤوف، 2004: 19).

أما رينهارد فقد عرّفها (بأنها خلق ثقافة متميزة في مستوى الأداء بحيث يكافح المديرون والعاملون بشكل مستمر ودؤوب، من أجل تحقيق توقعات ورغبات العميل والتأكد على أداء العمل بالشكل الصحيح ومن المرة الأولى بأقصى درجة من الفاعلية وفي أقصر وقت ممكن) (بو درسة، 2013: 10)، أما (Sharma, et.al., 2014: 105) فقد عرفها بأنها (مجموعة الممارسات التنظيمية الموجهة التي تهدف إلى تحقيق الميزة التنافسية في الشركات من خلال تطبيق عدد من المعايير الجوهرية التي من شأنها تحسين العملية الإنتاجية وتعظيم دورها).

فيما عرّف (Tasie,2016:39) إدارة الجودة على أنها (القدرة على تطبيق مجموعة من المعايير التي من شأنها تحقيق أهداف وغايات الشركة المنشودة، وتحقيق مستوى عالي ومتميز من المخرجات الخدمية والسلعية والخبرات المعرفية).

مما سبق يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الباحثان بأنها (أسلوب ومنهجية تتبعه المنظمة من خلال استخدامها للموارد استخدام أمثل وزيادة قدرتها على التنبؤ بالمشاكل وذلك عن طريق التمييز في تقديم الخدمة للزبائن وبأداء متميز).

### أهمية إدارة الجودة الشاملة:

إن ممارسات إدارة الجودة الشاملة عبارة عن فلسفة وخطوط عريضة ومبادئ تدل وترشد الشركة لتحقيق التحسين المستمر بحيث تعد مهمة أساسية لكل العاملين بهدف إيجاد قيمة مضافة لتحقيق رضاهم وتقديم ما يتوقعونه وما يفوق توقعاتهم، ومن هنا تتضح أهمية إدارة الجودة الشاملة من حيث تحقيقها لما يأتي: (العزاوي، 2014: 15)

1. التركيز على حاجات السوق بما يمكنها من تلبية متطلبات الزبائن.
2. تحقيق الأداء العالمي للجودة في جميع الشركات.
3. القيام بسلسلة من الإجراءات الضرورية لتحقيق الجودة في الأداء.
4. الفحص المستمر لجميع العمليات واستبعاد الفعاليات الثانوية في إنتاج الخدمات.
5. التحقق من حاجة الشركة للتحسين وتطوير مقاييس الأداء.
6. تطوير وتدريب الموظفين لحل المشاكل وتحسين العمليات.

فالجودة هي الأساس الذي يميز الشركات في تقديم الخدمات عن شركات الأعمال الأخرى نظراً لأهمية إدارة الجودة الشاملة وحادثة تطبيقها من قبل شركات الأعمال المختلفة تساعد إدارة الجودة الشاملة في توفير الجودة لها من البداية من خلال التحسين المستمر أي أن تكون الأنشطة والعمليات التي تسهم في تحقيق الجودة على شكل حلقات مرتبطة مع بعضها وترتكز على الجودة في انجاز مهماتها (المحايوي، 2006: 25). مما سبق فإن أهمية إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى تحقيق التحسين المستمر عن طريق تدريب وتطوير العاملين لزيادة قدرتهم على حل المشاكل وتحسين روح التعاون بينهم بهدف رقي سمعة المنظمة عالياً.

### أهداف إدارة الجودة الشاملة:

يتمثل الهدف الرئيس لإدارة الجودة الشاملة في السعي لإرضاء العميل وتحقيق رغباته بدرجة عالية من الجودة وتخطيها وبشكل مستمر ودائم ولكم في الواقع العملي، لا يمكن تحقيق هذا الهدف إلا من خلال استراتيجية متكاملة هدفها الأساسي تحقيق مستوى جودة عالي للمنتجات والخدمات من أجل تحقيق رضا وسعادة العملاء ومن أجل ضمان البقاء والاستمرار والتطور للمنظمة (حبشي، 2007: 83) ويمكن أن تمثل أهداف المنظمة بما يأتي: (الغامدي، 2006: 33)

1. زيادة القدرة التنافسية للمنشأة.
2. زيادة كفاءة المنشأة بإرضاء الزبائن والتفوق والتميز على المنافسين.
3. زيادة إنتاجية المنشأة وتحسين مستوى الأداء.
4. زيادة حركية ومرونة المنشأة في تعاملها مع المتغيرات (القدرة على استثمار الفرص وتجنب المخاطر والمعوقات).
5. زيادة ربحية وتحسين اقتصاديات المنشأة.

ولا تتحقق الأهداف إلا من خلال استراتيجية متكاملة تضع نصب عينيها هدفاً أساسياً هو تحقيق مستوى جودة عالي لارضاء العملاء ولضمان البقاء والاستمرار والتطور.

### مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

إنَّ من أهم مبادئ ادارة الجودة الشاملة هي: (باسو، 2013: 28)

#### 1. التركيز على العميل:

أي التركيز على العميل الداخلي والخارجي لأن مستوى الجودة يتوقف على أداء العاملين داخل المنظمة .

#### 2. التركيز على العمليات والنتائج معاً:

لأن النتائج تعد مؤشراً لتدني مستوى الأداء للعمليات إذ لا بد من التركيز على حسن مستوى العمليات بنسبة اكبر من التركيز على السلع والخدمات في المنظمة.

#### 3. تحسين الأخطاء قبل وقوعها:

هذا يتطلب استخدام التقنيات الحديثة للتحقق من اداء العمليات بدلاً من القيام بالفحص والتفتيش بعد الانتهاء من الاداء.

#### 4. مكافئة العاملين بحسب أدائهم:

باعتبار أن الأجر ليس الحافز الوحيد بل أن العاملين يحبون أن تقابل جهودهم بالثناء وأن يكونوا موضع احترام وتقدير من رؤسائهم.

#### 5. اتخاذ القرارات استناداً للحقائق:

وهذا يتطلب وجود نظام معلومات فعال يقدم المعلومة المناسبة في الوقت والمكان الملائمين.

#### 6. التغذية العكسية (الراجعة):

إذ تؤدي الاتصالات الدور المحوري في أي ادارة من الادارات ويمكن للباحثان أن يضيفا نقطة اخرى وهي:

#### 7. روح التعاون والمشاركة بين الأفراد والعاملين:

أي إن العمل الاداري يتطلب التعاون والمشاركة بين الأفراد العاملين لنجاح أي منظمة وهذا يعتمد على ماتملكه المنظمة من خبرات ومهارات كفاءة وقادرة على مواجهة المشاكل أثناء عملها وإيجاد الحلول بهدف تحقيق البقاء والاستمرار في عملها.

#### عناصر إدارة الجودة الشاملة:

إنَّ نظام إدارة الجودة الشاملة عبارة عن نموذج متكامل يتطلب توفر عناصر تحتاج إلى الوسط والتكامل من أجل تحقيق أهداف نظام الجودة وهذه العناصر تمثل بالآتي: (البينو، 2014:

(33)

1. عملية الجودة: وتشمل نظام عملية الجودة في كل العمليات.
2. التكنولوجيا: ويتمثل هذا النظام الفرعي لإدارة الجودة الشاملة على العديد من المكونات الضرورية لأداء المهام بشكل كامل.
3. الهيكل التنظيمي: ويتضمن مسؤوليات الأفراد العاملين وظروف عملهم في بيئة المؤسسة والاتصالات التي تتم داخل المؤسسة.
4. نظام الأفراد: ينكون النظام الفرعي للعاملين في المؤسسة من التعليم، التدريب، وتغيير الثقافة وغيرها.
5. المهام: وتشمل مهام الجودة ووظائف الأعمال وغيره.

### فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تعد إدارة الجودة الشاملة نظاماً متكاملًا وحاكماً لكافة العمليات والأنشطة والوظائف التي تعمل داخل المنظمة، وإن إدارة الجودة الشاملة تتجاوز نطاق جودة السلعة أو الخدمة المقدمة إلى جودة المنظمة ككل فهي لا تسمح بأي خطأ في أي نشاط أو وظيفة من الوظائف التي يتكون منها الهيكل التنظيمي في المنظمة، فضلاً عن أنه يتعين على كل فرد من الأفراد العاملين بالمنظمة أن يمارسها ويقوم بها بالفعل مما يؤدي إلى زيادة فاعلية وتنمية القدرة والإمكانية على الاستفادة من المبادرات الفردية والجماعية وإيجاد جهد جماعي متناسق، إماً أهم فوائد تطبيقها فهي:

1. تحقيق الفاعلية في أداء الأنشطة.
2. الارتقاء بمقاييس الجودة للوصول إلى مستوى الجودة العالمية.
3. تحسين الاتصال والتعاون بين وحدات وأقسام المديرية بالشكل الذي يتوافق مع طموحاتهم وتطلعاتهم المستقبلية مما يضمن رضاهم بشكل مستمر ومن ثم تأييدهم للمديرية.
4. تكوين وتطوير ثقافة التغيير الإيجابي الفعال القائم على التجديد والتطوير.
5. زيادة الابتكارات وفرص التحسين المستمر (البينو، 2014: 33).
6. الحفاظ على المركز التنافسي للمنظمة.
7. تكفل للمنظمة مرونة الحركة لمواجهة التغيرات المتلاحقة في البيئة.
8. زيادة قدرة المنظمات على البقاء والاستمرار.
9. إيجاد ظروف بيئية داخل المنظمة تشجع العاملين على تحمل المسؤولية من أجل تحسين الجودة (التميمي، 2004: 6).

### المبحث الثاني: الميزة التنافسية المستدامة

#### أولاً: مفهوم الميزة التنافسية المستدامة:

من أجل تعريف الميزة التنافسية المستدامة ينبغي أن نتطرق إلى معنى الميزة التنافسية، إذ بورتران المشروعات وليست الدول هي التي تتنافس في الأسواق الدولية، كما يعتقد أن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المنظمة إلى اكتشاف طرق جديدة قابلة للتجديد تكون أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، وبمعنى آخر إحداهن عملية إبداع بمفهومه الواسع (شمت، 2010: 27).

إذ يرى (أبو بكر، 2007: 13) أن مفهوم الميزة التنافسية يشير إلى "قدرة المؤسسة على صياغة الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى، العاملة في النشاط نفسه.

ولقد امتدّ التباين في وجهات نظر الكتاب والباحثين إلى تحديد مفهوم الاستدامة أيضاً، إذ نجد البعض يعبر عنها بالرغبة طويلة الأجل، كما أشار إليها بعضهم الآخر بالأداء فوق المتوسط في محاولة للتعبير عن كون أداء المنظمة متفوق على أداء الصناعة التي تنتمي إليها تلك المنظمة ومن هنا نجد أن مفهوم الاستدامة يرتبط بالأجل الطويل (رضيب، شايب، 2007: 133).

فقد عرف Alderson (1995) الميزة التنافسية المستدامة بأنها (الخصائص الفريدة التي تميز المؤسسة عن منافسيها الحاليين والمحتملين) (الدوري وبوسالم، 2011: 9).

أما من وجهة نظر الباحثين فنعرف أنها (استحوذت المنظمة على كثير من نقاط القوة واستغلالها ومعالجة نقاط الضعف وذلك من خلال تطوير استراتيجيات جديدة لا يستطيع المنافسون تقليدها بسهولة على المدى البعيد).

### أهمية الميزة التنافسية المستدامة:

نظراً لارتباط موضوع الميزة بالإدارة الاستراتيجية فلا تخلو معظم الدراسات والأبحاث من مفهوم الميزة التنافسية، فقد جعل هذا المفهوم مهم بالنسبة للمنظمات وتبرز أهمية الميزة التنافسية المستدامة في تحديد مدى توافر عناصر النجاح الأساسية مقارنة بالمنافسين ويمكن تحديد أهمية الميزة التنافسية المستدامة بما يأتي:

1. أهمية موقع الميزة التنافسية في دراسة الإدارة الاستراتيجية وهو ما دعى بعضاً من المفكرين والباحثين إلى القول: (إنه يمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية على أنها الميزة التنافسية).
  2. يحدد الميزة التنافسية المنظمات الناجحة عن غيرها التي تتميز بنماذج فريدة يصعب تقليدها لأنها متقنة والنماذج التي أصبحت معروفة بشكل واسع والمنافسين على علم كامل بها (Macmillan & Tampot,2000:89)
  3. مواصلة بحوث التنمية والتطوير للوصول إلى خدمات جديدة ومتطورة وبتقنية أحدث.
  4. مواصلة البحث والتطوير لتحسين استخدام الموارد (تحقيق الكفاءة قبل الإبداع وذلك بالاستغلال الأمثل للامكانيات في مجال التكنولوجيا المعلومات ومن بينها التسويق الإلكتروني الوثائق التي تمكنها من اكتساب ميزة تنافسية دائمة ومستمرة.
  5. البحث الدائم عن مصادر جديدة للتميز وتطوير أساليب التعامل مع المنظمات الأخرى.
  6. بناء قاعدة معلومات لتعظيم الكم المعلوماتي لدى المنظمة والمنافسين.
  7. المحافظة على المظهر العام للمنظمة (محسن والدعي، 2012: 47).
- إن استدامة الميزة التنافسية ليست بالأمر السهل ولا سيما في بيئة الأعمال التي تتميز بالتغير السريع والتنافس الشديد الأمر الذي جعل المنافسين قادرين على تقليد الميزة التنافسية. ولذلك لا بد من الابتكار والإبداع عن طريق إيجاد أفكار وابتكارات جديدة واقتناء تكنولوجيا جديدة ومعلومات ومعرفة تسهم في مساندة المنظمات لتعزيز قدرتها على ابتكار خدمات جديدة بما يضمن لها البقاء ويعزز قدرتها التنافسية (Nigelil & Neil,2002:22).

### خصائص الميزة التنافسية المستدامة:

- إن خصائص المزايا التنافسية المستدامة عديدة منها: (ادريس، 2011: 144)
1. أن تكون مستمرة ومستدامة إذ تحقق المنظمة السابق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط.
  2. أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المنظمة الداخلية من جهة أخرى.
  3. أن تكون مرنة بمعنى إحلال ميزات تنافسية باخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات المنظمة من جهة أخرى.
  4. أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي ترى المنظمة تحقيقها في المديين القصير والبعيد.

### مصادر الميزة التنافسية المستدامة:

يمكن تلخيص مصادر الميزة التنافسية المستدامة فيما يأتي:

1. **المعرفة:** شهدت مؤسسات الأعمال خلال العشرينات الاخيرة تحولاً كبيراً في طريقة فهم عوامل النجاح وخصوصاً بعد الثورة الصناعية واقتحام الآلات الحديثة والتكنولوجيا المتطورة، أصبح من الضروري الاعتماد على القدرات الفكرية في تقييم الرأسمال البشري.
2. **الكفاءات الأساسية:** إنَّ اكتساب المعرفة لا يقود بالضرورة إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة فهذه المعارف تحتاج بالدرجة الأولى إلى مهارات لتطبيقها وكلما زادت المهارات زادت المهارات زادت معها امكانية تحقيق الأسبقية على حساب المنافسين (زويوش، 2011: 108).
3. **الجودة:** تعمل العديد من المنظمات على تحقيق الجودة العالية لكي تبقى في سوق المنافسة ولأن الجودة تعني تقليل معدلات التلف أو مطابقة المنتج مع المواصفات المحددة لها في التصميم، لذا يتوجب على المنظمات أن تنتظر إلى الجودة على أنها فرصة لإرضاء الزبون وليس فقط على الطريقة التي تعالج بها المشاكل أو تقليل تكاليف العمل.
4. **الزمن:** يعدّ الوقت في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما هي عليه في السابق، فالوصول إلى العملاء أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية.
5. **الابتكار:** وهذا نتيجة التزايد عدد المنظمات الذي صاحبه تزايد تنافسي على المستوى الوطني والعالمي، والذي أدى إلى تصاعد اهتمام المنظمات بالابتكار والتركيز عليه وبالتالي أصبح مصدر محدد للميزة التنافسية المستدامة.
6. **المرونة:** ميزة المرونة تسمح للمنظمة برفع قدرتها على الاستجابة للتغيرات البيئية واستغلال الفرص الجديدة كما تسمح بالتغلب على القيود التي تفرضها حجم المنظمة كبيراً أو صغيراً ليصبح بمقدور المنظمات الكبيرة التصرف كمنظمات صغيرة أو العكس (طهرات، 2010: 15).

### الفصل الثالث

#### الجانب التطبيقي

سيتم في هذا الفصل تناول إجراءات البحث وصف للمجتمع وعينة البحث واختبار استبانة البحث ومن ثم وصف وتحليل ومناقشة متغيرات البحث على وفق إجابات عينة البحث والتحليل الإحصائي لها.

#### إجراءات البحث:

جرى البحث في العاصمة العراقية (بغداد) وقد تم اختيار قسم الإعداد والتدريب في المديرية العامة لتربية الكرخ الأولى مجتمعاً للبحث وحددت عينة البحث والتي شملت الموظفين العاملين في قسم الإعداد والتدريب، إذ بلغت عدد الاستجابات (30) استجابة وزعت في الأشهر شباط، آذار ونيسان من عام (2019)، إذ تم استخدام الاداة (الاستبانة) لأغراض جمع البيانات. وللتأكد من صدق استمارة الاستبانة فقد تم عرضها على ذوي الاختصاص من الأساتذة وذوي الخبرة. ومن أجل التحقق من ثبات الإداة تم استخراج كرونباخ الفا (Cronbach Alpha) من أجل الوصول إلى معامل الثبات للاستبانة وباستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS) للتحليل والتوصل إلى النتائج.

#### 1. وصف مجتمع وعينة البحث:

##### أ. مجتمع البحث:

تم اختيار قسم الإعداد والتدريب التابع لمديرية تربية الكرخ الأولى الواقعة في محافظة بغداد مجالاً ميدانياً لاختبار فرضيات البحث، وذلك لكونها تبرز بجلاء المتغيرات الخاصة بالموضوع

لاسيما المتغيرات (الإدارة التنظيمية، الجودة، الشمولية) الخاصة بإدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على الميزة التنافسية المستدامة بين الموظفين العاملين في قسم الإعداد والتدريب، فضلاً عن كون المستوى العلمي والثقافي بالنسبة للموظفين العاملين في هذا القسم وأثره في استيعاب مفردات الاستبانة ودقة الإجابة عليها.

### ب. وصف عينة البحث:

حددت عينة البحث والتي ضمت الموظفين العاملين في قسم الإعداد والتدريب التابع لمديرية تربية الكرخ الأولى. وقد وزعت (30) استبانة على الموظفين العاملين في هذا القسم بطريقة التسليم والاستلام المباشر، إذ استرددت جميعاً. وعلى هذا الأساس فإن مجموع الاستبيانات التي خضعت للتحليل هي (30) استبانة.

يتضح لنا بعد تحليل النتائج أن نسبة (30.6%) هم من جنس الذكور ونسبة (69.4%) هم جنس الإناث بينما بلغت نسبة (22.5%) هم من الذين تحصيلهم العلمي (ثانوية فأقل) بينما (17.3%) هم من الذين تحصيلهم العلمي (دبلوم) وإن نسبة (57.2%) للذين تحصيلهم العلمي (بكالوريوس) ونسبة (1%) من الذين تحصيلهم العلمي (ماجستير) أما الذين تحصيلهم العلمي (دكتوراه) فكانت النسبة (2%) كما أوضحت النتائج أن نسبة (23.2%) تتراوح أعمارهم ما بين (25-35) سنة وإن نسبة (18.7%) تتراوح أعمارهم ما بين (36-45) سنة وإن نسبة (58.1%) تتراوح أعمارهم ما بين (46) سنة فأكثر وكذلك بينت النتائج أن نسبة (21%) هم من الذين لديهم سنوات خدمة تتراوح من (1-5) سنوات وبينما كانت نسبة (21%) ممن لديهم سنوات خدمة تتراوح من (6-10) سنوات وكانت نسبة (27%) من الذين لديهم سنوات خدمة تتراوح من (15-11) سنوات وبلغت نسبة (31%) للذين لديهم خدمة من (16) سنة فأكثر وقد أظهرت نتائج التحليل أيضاً إن نسبة (12.9%) ممن هم بدرجة رئيس قسم وإن نسبة (12.9%) ممن هم بدرجة مساعد رئيس قسم ونسبة (74.2%) هم من الذين بدرجة موظف. ومن خلال النتائج يتضح لنا أن معظم عينة البحث هم على اطلاع ومعرفة ولهم إلمام بإدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة.

### 2. اختبار استبانة البحث:

لاختبار استبانة البحث استخدم الباحث الاختبارات الاحصائية الآتية:

#### أ. صدق الإداة (Instrument Validity):

لقد تم إعداد الاستبانة بشكلها النهائي من خلال القيام بمراجعة شاملة لأهم الدراسات والبحوث والمراجع ذات العلاقة بموضوع الدراسة والتي من خلالها تم التوصل إلى المسودة الأولى للاستبانة وعرضت المسودة الأولى للاستبانة على عدد من المحكمين والذين تفضلوا بإبداء ملاحظاتهم ومقترحاتهم وقد تم أخذ هذه الملاحظات والاقتراحات بعين الاعتبار.

#### ب. اختبار ثبات الأداة (Instrument Reliability):

من أجل التحقق من ثبات الأداة تم استخراج كرونباخ الفا (Cronbach Alpha) من أجل الوصول إلى معامل الثبات للاستبانة، للتأكد من عدم حصول أداة القياس على بيانات خاطئة إذا أعيدت الدراسة وباستخدام الأداة نفسها وفي الظروف نفسها التي فيها للمرة الأولى وباستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS)، إذ بلغ معامل الثبات بالنسبة للمتغير الإدارة التنظيمية والجودة هو (0.983) بينما بلغ معامل الثبات بالنسبة للشمولية هو (0.984) ومن خلال النتائج يلاحظ أن جميع المتغيرات كان معامل الثبات لهم أعلى من (60%) وهذا يؤكد على إثبات أداة الدراسة.

### 3. وصف نتائج متغيرات عينة البحث:

وتشير نتائج الجدول (1) إلى أن مستوى متغير الإدارة التنظيمية جاءت متوسطة، وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي العام لهذا المتغير والبالغ (3.23) وبانحراف معياري (0.732). بينما حقق متغير الجودة وسطا حسابيا عاما بلغ (1.93) مما يوضح أن مستوى متغير الجودة جاء منخفضا وبانحراف معياري (0.794)، بينما بلغ المتوسط استخدمت وسائل الإحصاء الوصفي (المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري) لأنهما من الوسائل المناسبة لتحليل متغيرات البحث. إذ تم اعتماد التدرج منخفض (أقل من 2.33) متوسط (2.33) ولغاية (3.66) مرتفع (3.67 فأكثر) لتحديد الأهمية النسبية في تصورات المبحوثين بشأن تساؤلات الدراسة والمستندة لمقياس ليكرت الخماسي، والجدول (1) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات البحث.

الجدول (1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات البحث

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	الإدارة التنظيمية	3.23	0.732
2	الجودة	1.93	0.794
3	الشمولية	3.15	0.697
4	الميزة التنافسية المستدامة	3.19	0.717

المتوسط الحسابي العام للمتغير الشمولية هو (3.15) والذي بين فيه أن مستوى متغير الشمولية جاء متوسطا وبانحراف معياري (0.697) وأخيرا حقق متغير الميزة التنافسية المستدامة وسطا حسابيا بلغ (3.19) وهذا يدل أن مستواه كان متوسطا وبلغ انحرافه المعياري (0.717).

### 4. اختبار فرضيات البحث:

يتناول هذا المبحث أبرز نتائج اختبار الفرضيات التي تم التوصل إليها من خلال معطيات نتائج برنامج SPSS.

**الفرضية الأولى:** علاقة الارتباط بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة من خلال الفرضيات الآتية:

أ. هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الإدارة التنظيمية التابعة لمتغير إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة بين الموظفين العاملين في قسم الإعداد والتدريب لمديرية تربية الكرخ الأولى.

الجدول (2) معامل ارتباط بيرسون ما بين الإدارة التنظيمية وبين الميزة التنافسية المستدامة

الميزة التنافسية المستدامة	الإدارة التنظيمية	الميزة التنافسية المستدامة
0.943**	1	الإدارة التنظيمية
1	0.943**	الميزة التنافسية المستدامة

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05.

\*\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01.

يظهر من الجدول (2) وجود علاقة ارتباطية إيجابية ومرتفعة ذات دلالة إحصائية بين متغير الإدارة التنظيمية التابع لمتغير إدارة الجودة الشاملة وبين الميزة التنافسية المستدامة، إذ بلغ معامل الارتباط (0.943). وهذا يعني كلما كانت الإدارة التنظيمية في إدارة الجودة الشاملة متوفرة كلما زاد

## دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

من مستوى الميزة التنافسية المستدامة لدى الموظفين العاملين في قسم الإعداد والتدريب. وعليه يمكن قبول فرضية الدراسة.

ب. هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الجودة التابعة لمتغير إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة بين الموظفين العاملين في قسم الإعداد والتدريب لمديرية تربية الكرخ الأولى. وفيما نلاحظ وجود علاقة ارتباطية ايجابية ومرتفعة ( $0.959^{**}$ ) ذات دلالة إحصائية بين متغير الجودة من جهة وبين الميزة التنافسية المستدامة. مما يدل انه كلما زادت الجودة كلما زادت الميزة التنافسية المستدامة بين الموظفين العاملين وعليه يمكن قبول فرضية الدراسة. وكما موضح في الجدول (3).

الجدول (3) معامل ارتباط بيرسون ما بين الجودة وبين الميزة التنافسية المستدامة

الميزة التنافسية المستدامة	الجودة	الجودة
0.959**	1	الجودة
1	0.959**	الميزة التنافسية المستدامة

ت. هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الشمولية التابعة لمتغير إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة بين الموظفين العاملين في قسم الإعداد والتدريب لمديرية تربية الكرخ الأولى.

وفيما نلاحظ وجود علاقة ارتباطية ايجابية ومرتفعة ( $0.971^{**}$ ) ذات دلالة إحصائية بين متغير الشمولية من جهة وبين الميزة التنافسية المستدامة. مما يدل أنه كلما زادت الشمولية كلما زادت من الميزة التنافسية المستدامة بين الموظفين العاملين في قسم الإعداد والتدريب وعليه يمكن قبول فرضية الدراسة. وكما موضح في الجدول (4).

الجدول (4) معامل ارتباط بيرسون ما بين الشمولية وبين الميزة التنافسية المستدامة

الميزة التنافسية المستدامة	الشمولية	الشمولية
0.971**	1	الشمولية
1	0.971**	الميزة التنافسية المستدامة

### الفرضية الثانية: علاقة التأثير بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة من

خلال الفرضيات الآتية:

أ. هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين الإدارة التنظيمية التابعة لمتغير إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة بين الموظفين العاملين في قسم الإعداد والتدريب لمديرية تربية الكرخ الأولى. إذ كانت النتائج كما مبينة في الجدول (5) إذ أن معامل لتحديد ( $R^2$ ) يشير إلى أن متغير الإدارة التنظيمية له تأثير على الميزة التنافسية المستدامة لا تقل عن (98%) وهذا يعني أن النسبة تدل على أن (98%) من الاختلافات الكلية في الميزة التنافسية المستدامة تحدد من خلال اهتمام الموظفين العاملين لدى قسم الإعداد والتدريب بالإدارة التنظيمية وإن نسبة (2%) المتبقية تمثل نسبة إسهام المتغيرات غير الداخلة في هذا البحث التي لا يمكن السيطرة عليها. بينما بلغت قيمة (F) (244.98) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية معنوية عند مستوى دلالة ( $\text{sig}=0.460$ )، إذ تشير ذلك إلى أن منحنى الانحدار غير جيد في تفسير العلاقة بين الإدارة التنظيمية على الميزة التنافسية المستدامة. وإن قيمة الأثر المقدر للإدارة التنظيمية على الميزة التنافسية المستدامة هي ( $\beta=0.095$ )

وهذا الأثر ذو دلالة إحصائية بحسب قيمة ( $t=0.751$ ) عند مستوى دلالة ( $\text{sig}=0.460$ ). وبناء على ذلك يمكن القول إن الفرضية الرابعة قد رفضت.

ب. هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين الجودة التابعة لمتغير إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة بين الموظفين العاملين في قسم الإعداد والتدريب لمديرية تربية الكرخ الأولى.

إذ كانت النتائج كما مبينة في الجدول (5) إذ أن معامل لتحديد ( $R^2$ ) يشير إلى أن متغير الجودة له تأثير على الميزة التنافسية المستدامة لا تقل عن (98%)، وهذا يعني أن النسبة تدل على أن (98%) من الاختلافات الكلية في الميزة التنافسية المستدامة تحدد من خلال اهتمام الموظفين العاملين لدى قسم الإعداد والتدريب بالجودة التي تمتلكها وإن نسبة (2%) المتبقية تمثل نسبة اسهام المتغيرات غير الداخلة في هذا البحث التي لا يمكن السيطرة عليها. بينما بلغت قيمة ( $F$ ) (244.98) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية معنوية عند مستوى دلالة ( $\text{sig}=0.002$ )، إذ تشير ذلك إلى أن منحني الانحدار جيد في تفسير العلاقة بين الجودة وتأثيرها على الميزة التنافسية المستدامة. وإن قيمة الأثر المقدر للجودة على الميزة التنافسية المستدامة هي ( $\beta=0.451$ ) وهذا الأثر ذو دلالة إحصائية بحسب قيمة ( $t=3.531$ ) عند مستوى دلالة ( $\text{sig}=0.002$ ). وبناءً على ذلك يمكن القول إن الفرضية الخامسة قد قبلت.

ت. هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين الشمولية التابعة لمتغير إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة بين الموظفين العاملين في قسم الإعداد والتدريب لمديرية تربية الكرخ الأولى.

إذ كانت النتائج كما مبينة في الجدول (5) إذ أن معامل لتحديد ( $R^2$ ) يشير إلى أن متغير الشمولية له تأثير على الميزة التنافسية المستدامة لا تقل عن (98%)، وهذا يعني أن النسبة تدل على أن (98%) من الاختلافات الكلية في الميزة التنافسية المستدامة تحدد من خلال اهتمام الموظفين العاملين في قسم الإعداد والتدريب بالشمولية التي تمتلكها وإن نسبة (2%) المتبقية تمثل نسبة اسهام المتغيرات غير الداخلة في هذا البحث التي لا يمكن السيطرة عليها. بينما بلغت قيمة ( $F$ ) (244.98) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية معنوية عند مستوى دلالة ( $\text{sig}=0.001$ )، إذ تشير ذلك إلى أن منحني الانحدار جيد في تفسير العلاقة بين الشمولية وتأثيرها على الميزة التنافسية المستدامة. وأن قيمة الأثر المقدر للشمولية على الميزة التنافسية المستدامة هي ( $\beta=0.584$ ) وهذا الأثر ذو دلالة إحصائية بحسب قيمة ( $t=3.672$ ) عند مستوى دلالة ( $\text{sig}=0.001$ ). وبناءً على ذلك يمكن القول: إن الفرضية السادسة قد قبلت.

الجدول (5) نتائج أثر المتغيرات المستقلة على الميزة التنافسية المستدامة

معامل الانحدار				درجات الحرية df	المحسوبة F	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	المتغير التابع
Sig** مستوى الدلالة	T المحسوبة	الخطا المعياري	B					
0.460	0.751	0.124	0.095	14.770	244.98	0.980	0.990	الميزة التنافسية المستدامة
0.002	3.531	0.115	0.451					
0.001	3.672	0.164	0.584					

يتضح من النتائج المتحققة في الجانب العملي أن علاقة الارتباط والتأثير بين المتغيرات المستقلة (الإدارة التنظيمية، الجودة، الشمولية) التابعة لمتغير إدارة الجودة الشاملة وبين المتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة) من وجهة نظر عينة البحث كانت ذات أهمية وحقيقية تعكس الواقع في بيئة قسم الإعداد والتدريب التابع إلى مديرية تربية الكرخ الأولى، إذ كانت بعض النتائج متحققة وبعضها غير متحققة.

## الفصل الرابع الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً: الاستنتاجات:

- وفي ضوء المناقشات السابقة، توصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات التي كان من أهمها:
1. تعدد إدارة الجودة الشاملة فلسفة الإدارة التي تهدف إلى استخدام الموارد البشرية والمادية بالطريقة الأكثر فاعلية لإنجاز أهدافها.
  2. تلتزم الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة والتركيز على الزبون لغرض التحسين والتطوير المستمر لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
  3. المشاركة والتعاون بين الأفراد العاملين والوقاية من الأخطاء قبل وقوعها واتخاذ القرارات بناء على الحقائق.
  4. بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عند تطويرها وتجديدها نتيجة صعوبة محاكاتها.
  5. ومن أبرز معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمديرية مقاومة التغيير سواء من جانب بعض المسؤولين أو من جانب العاملين.
  6. يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة التدريب والتعليم المستمرين لجميع الموارد البشرية العاملة في المديرية.
  7. معظم المديرية لاتقدم المكافآت والحوافز الكافية التي تشجع العاملين على تقديم الخدمات بجودة عالية.
  8. هناك علاقة قوية بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة بالمديرية محل الدراسة.

### ثانياً: التوصيات:

1. ضرورة دعم نشاط البحث والتطوير وتخصيص الموارد اللازمة لهم.
2. وضع برنامج خاص بالمكافآت والحوافز لتشجيع العاملين هل تقديم الخدمات بجودة عالية.
3. العمل على تحقيق العمل الجماعي بالمديرية محل لدراسة لدورة يخلق الإبداع والتميز من تقديم خدماته.
4. ضرورة الاهتمام بالتطوير والتحسين المستمر للأنشطة كافة في ظل التكنولوجيا الحديثة واقتصاد المعرفة.
5. وضع برامج تدريب العاملين تكون مبنية على أسس علمية واضحة.
6. ضرورة توفير وسائل اتصال فعالة تسهل حفظ المعلومات واتخاذ القرارات.
7. ضرورة إعادة هندسة بعض العمليات بالمديرية محل الدراسة للحد من الإجراءات الروتينية.

8. التأكيد على ضرورة اعتماد منظمات الأعمال إدارة الجودة الشاملة بصفته منهجاً إدارياً حديثاً ومعلناً لجميع القيادات والعاملين بالمنظمة وبناء ثقافة الجودة والتخلي عن الأساليب التقليدية للإدارة من أجل الوصول إلى التحسين المستمر في جميع أنشطة المنظمة وعملياتها.

### ثالثاً: الدراسات المستقبلية المقترحة:

من أجل أن يكون هذا البحث مهماً بجوانب متغيراته التي تم دراستها، يقترح الباحثان القيام بالدراسات الآتية:

1. إجراء دراسة متماثلة وبمتغيرات الدراسة في التعليم العالي.
2. إجراء دراسة متماثلة في المنشآت الإنتاجية وبالمتغيرات نفسها.
3. إجراء دراسة متماثلة في المنشآت الخدمية والإنتاجية وإجراء المقارنة بينهما وأيهما حققت ميزة تنافسية مستدامة.
4. إجراء دراسة متماثلة في إطار المنظمات العلمية لإبراز أهمية إدارة الجودة الشاملة التي تم تناولها في متغيرات الدراسة الحالية.

### المصادر:

#### أولاً: المصادر العربية:

1. أبو بكر، مصطفى محمود، (2007). الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
2. إدريس، وائل محمد، (2011). الإدارة الاستراتيجية، المفاهيم - العمليات، داروائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى.
3. الأسمرى، هناء، (2014). دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات السعودية بالرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
4. باسو، زينب، (2013). تأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين، شهادة الميسانس، جامعة قاصدي مرياح، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعموم التسيير، قسم علوم التسيير.
5. البكري، ثامر وبني حمدان، خالد، (2013). الإطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية المستدامة - محاكاة لشركة HP في اعتمادها الاستراتيجية الاستدامة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد (9).
6. البنيو، عبدالرحيم، (2014). تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدود، رسالة ماجستير علوم في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال، السودان.
7. بودرسة، حنان، (2013). علاقة إدارة الجودة بتقييم أداء العاملين: دراسة الحالة مؤسسة الإسمنت، عين التوتة، رسالة ماجستير في تجارة دولية، جامعة محمد خضير بسكرة، قسم العلوم التجارية، الجزائر.
8. التميمي، أياد، (2004). إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الأداء، رسالة ماجستير في الأداء، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، المملكة الأردنية الهاشمية.
9. حبشي، فليحة، (2007). إدارة الجودة الشاملة: دراسة تطبيقية في وحدة - فرمال - لإنتاج الأدوية بقسطنطينية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري بقسطنطينية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر.
10. الدوري، زكريا مطلق وبوسالم، أبو بكر أحمد، (2011). رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة شلف، الجزائر.
11. رضيع، جم وشايب، فاطمة الزهراء، (2007). اشكالية التنافس في ظل الأوضاع الراهنة، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد (20)، جامعة عتاية، الجزائر.

12. رؤوف، زرفة، (2004). الجودة وتطور طرق تسييرها في المؤسسات: دراسة حالة مؤسسة السنان بالصناعة المبصرات، رسالة ماجستير تسيير المؤسسات الصناعية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خضير، الجزائر.
13. زويوش، بلال، (2011). التحليل الاستراتيجي للتكاليف لدعم الميزة التنافسية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية، رسالة ماجستير في علوم الاقتصادية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي.
14. شمت، بنفين حسين، (2010). التنافسية الدولية وتأثيرها على التجارة العربية والعالمية، دار التعليم الجامعي، الاسكندرية.
15. طهراتي، عمار، (2010). الاستراتيجيات التسويقية وتنافسية المؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن فعاليات المنتدى الدولي الرابع حول (المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدولة العربية)، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف، الجزائر.
16. العزاوي، نجم، (2014). المدخل الإداري والمعلوماتي، نظم ومتطلبات وتطبيقات، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
17. الغامدي، عزة بنت محمد، (2006). تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية: دراسة تطبيقية على العاملين بمكتبات جامعة الملك عبدالعزيز بجدة، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك عبدالعزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، قسم الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية.
18. محسن، ليث شاكرا والدعمي، علاء فرحان طالب، (2012). إدارة الجودة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مجلة دراسات محاسبية معالية، المجلد السابع، العدد (21).
19. الميحاوي، قاسم نايف، (2006). إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.

#### ثانياً: المصادر الأجنبية:

1. Daru, M., (2016). Total Quality management (TQM): A strategy for competitive advantage, introductional journal of research in I t and mangment (Ijrim),6(9):51-55.
2. Farook, T.N., (2015). The Impact of total quality management practices on performance and competitive advantage) 1<sup>st</sup> care student conference on the proceedings of the undergraduates research cenerence, department of accountancy, University of Kelaniya, Srilank.
3. Macmillan, Hugh & Tampoe, Mahen, (2000). Strategic Management, Oxford University, Press.
4. Sharma, S. Gupta, S., A. & Singh, R., (2014). Implementation of TQM for Improving Organizational Effecireness, International Journal of application or Innovation in Engineering & Management, 9: 105.
5. Tasie, G., (2016). An Exploratory Review of Total Quality Mangment and Organizational Performance, International Journal of Business & Law Research, 4(1):39