



دور إدارة الجودة الشاملة في خلق ميزة تنافسية مستدامة
(دراسة استطلاعية في شركة التأمين العراقية في البصرة))

The role of total quality management in creating sustainable competitive
((advantage))

م. منال عبد الحميد عبد المجيد

الجامعة التقنية الجنوبية /المعهد التقني بصره

manal.abdulmajeed@stu.edu.iq

المستخلص:-

يعد الحصول على ميزة تنافسية لأي شركة من أولويات أهدافها. لذا سعى البحث للخوض بأبعاد إدارة الجودة الشاملة، والمتمثلة بخمسة أبعاد هي: (التركيز على الزبون، التخطيط الاستراتيجي، توجه العملية، التحسين المستمر، التفويض لفرق العمل)، وربطها بأبعاد الميزة التنافسية والمتمثلة بـ (المقدرة الجوهرية، الثقافة الإبداعية، تكنولوجيا المعلومات، المرونة الاستراتيجية). وتم تجسيدها باستمارة استبيان مكونة من (32) فقرة وزعت في شركة التأمين العراقية بالبصرة بعدد 120 استمارة. وكانت أهم النتائج ((تتحقق الميزة التنافسية من خلال تحقيق نوع مميز من الإدارة، والمتمثلة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة، و ظهور تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية للمتغيرات الرئيسية والفرعية للبحث، ما يدل على إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وأوصى الباحث بتوصيات عدة أهمها ((لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يتطلب من الشركة - قيد البحث - توفير مناخ معين، بحيث تكون هناك أرضية مناسبة لإمكانية تطبيقها من خلال قناعة الإدارة العليا والعاملين بأهمية هذه المبادئ. كما يتطلب توفير قيادات جيدة؛ لزرع هذه المبادئ، وخلق ثقافة التحسين المستمر، والإبداع)).

Abstract:-

Obtaining a competitive advantage for any company is one of the priorities of its goals, so the research sought to delve into the dimensions of total quality management, represented by five dimensions (customer focus, strategic planning, process orientation, continuous improvement, delegation of work teams) and linking them to

the dimensions of competitive advantage represented by (core ability, culture). Creative, information technology, strategic flexibility) was embodied in a questionnaire consisting of (32) items and distributed in the Iraqi Insurance Company in Basra with 120 questionnaires, The most important results were ((the competitive advantage is achieved through achieving a distinct type of management represented by the principles of total quality management, and the emergence of a positive and statistically significant effect of the main and sub-variables of the research, which indicates the possibility of applying total quality management. The comprehensive approach requires the company under consideration to provide a specific climate so that there is an appropriate ground for the possibility of their application through the conviction of the senior management and employees of the importance of these principles. It also requires the provision of good leaders to implant these principles and create a culture of continuous improvement and creativity .

المبحث الأول :-منهجية البحث

أولاً :-مشكلة البحث

تتسم البيئة العالمية بالتغير المتسارع وبشكل غير منتظم، فضلا عن صعوبة التنبؤ بما قد يحصل خلال مدة قصيرة. إن ضعف تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البيئة العراقية في ظل الظروف الحالية، التي يمر بها البلد واتجاهه إلى التجارة الحرة، والسماح بدخول شركة التأمين المنافسة الأمر الذي سيؤدي إلى عزوف الزبائن عن خدمات شركة التأمين الوطنية. لذلك يمكن إيجاز المشكلة بالتساؤل الآتي: - (ما تأثير إدارة الجودة في خلق ميزة تنافسية لشركة التأمين العراقية). ومن هذا التساؤل الرئيس تظهر التساؤلات الفرعية الآتية:

1- ما المقصود بإدارة الجودة ، الميزة التنافسية المستدامة ؟

2- ما أهمية متغيرات البحث (متغيرات إدارة الجودة (التركيز على الزبون – التخطيط الاستراتيجي – توجه العملية – التحسن المستمر – التفويض وفريق العمل) ، (متغيرات الميزة التنافسية (المقدرة الجوهرية – الثقافة الإبداعية – تكنولوجيا المعلومات – المرونة الاستراتيجية).

3- ما نوع العلاقة والتأثير بين متغيرات البحث ؟

4- هل لإدارة الجودة دور في خلق ميزة تنافسية مستدامة ؟

ثانياً:-هدف البحث

يهدف البحث إلى تحسين أداء الشركة - قيد البحث - بالاعتماد على المفاهيم الحديثة لإدارة الجودة الشاملة؛ لخلق الميزة التنافسية وتحسينها في ظلّ التحديات المتزايدة في البيئة الخارجية، ودخول الشركات الاستثمارية بالمجال نفسه.

ثالثاً:- أهمية البحث

تتجلى أهمية البحث من خلال الآتي :

- 1- توجيه اهتمام مديري الشركة - قيد البحث - إلى أهمية إدارة الجودة الحديثة، والتعرّف على مفاهيمها، وأثرها في تحسين أدائها بشكل عام من خلال خلق ميزة تنافسية مستدامة.
 - 2- تشجيع المهتمين في التعمق، والتحليل، بالعلاقة بين إدارة الجودة والميزة التنافسية وانعكاساتها على الأبعاد الاقتصادية للشركة قيد البحث.
- رابعاً:-انموذج الفرضي البحث

المتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة المتغير التابع الميزة التنافسية المستدامة.

خامساً:- أسلوب للبحث

استندت الطريقة العلمية للبحث على منهجين رئيسيين هما: المنهج الوصفي، والمنهج الكمي (العملي). ويشار إلى المنهج الوصفي الذي يهدف إلى فهم المشكلة الاجتماعية والإنسانية من وجهة نظر متعددة بالاعتماد على أداة جمع البيانات (استمارة الاستبانة). أما المنهج الكمي فيقاس ببيانات كمية باستعمال الأساليب الإحصائية (الوسط الحسابي والانحراف المعياري) بالتحليل بالاعتماد على برنامج spss.

سادساً:- فرضيات البحث:

- الفرضية الرئيسية "توجد علاقة تأثير معنوية بين إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل على متغير الميزة التنافسية".

- الفرضية الفرعية "توجد علاقة تأثير معنوية للأبعاد الفرعية: التركيز على الزبون، التحسين المستمر، التخطيط الاستراتيجي، توجيه العمليات، التفويض وفريق العمل على المتغير التابع، الميزة التنافسية" سابعا:- الحدود العلمية، المكانية والزمانية:

الحدود العلمية :- تتمثل بالمفاهيم والتصورات النظرية المتعلقة ببناء الإطار المفاهيمي للعلاقة، والتفاعل بين المتغيرات المستقلة والتابعة.

الحدود المكانية:-تغطي متطلبات البحث في شركة التأمين الوطنية في البصرة.

الحدود الزمانية :- تمّ البدء بالبحث في 2021/9/25 ولغاية 2022/7/1 .

المبحث الثاني :-الجانب النظري

أولاً:(مفهوم إدارة الجودة الشاملة) TOQ Concept

يعدّ مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم المعروف منذ سنوات عديدة ، إلا أنّ معنى إدارة الجودة قد تغيّر وتطوّر بمرور الوقت، ففي بداية القرن العشرين، كانت تعني فحص المنتجات لأجل التأكد من مطابقتها للمواصفات. وفي الأربعينات من القرن الماضي اكتسبت الجودة صفة إحصائية، إذ استعملت الأساليب الإحصائية لتقويم الجودة، كما استعملت لوحات ضبط الجودة من أجل السيطرة على عمليات الإنتاج. وفي الستينات اتخذ رواد الجودة مفهوم الجودة بمعنى أوسع وأشمل، إذ أصبح ينظر للجودة على أنها تشمل المنظّمة بأكملها، وليس في عملية الإنتاج فقط؛ والسبب في ذلك يرجع إلى أنّ وظائف المنظّمة هي المسؤولة عن جودة المنتج، وتحتمل أيضاً كلف الجودة الرديئة جميعها. من هذا المنطلق أصبحت الجودة مفهوماً يؤثر على المنظّمة بأكملها (AL. Najjar& Jawed, 2010:243). وهي تعني إنتاج الشركة لسلعة أو تقديم خدمه بمستوى عالٍ من الجودة المميّزة، يكون قادراً من خلالها على الوفاء باحتياجات زبائنها ورغباتهم ، وبالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم، وتحقيق الرضا والسعادة لديهم، ويتم ذلك من خلال المقاييس الموضوعه سلفاً لتقديم الخدمة وإيجاد صفة التمييز فيها (عقيلي، 2001: 17).

ويمكن أن تُعرّف بأنها) منهج لإدارة الأعمال، والتي تزيد من القدرة التنافسية للمنظمة، وذلك من خلال إجراء التحسين المستمر على (

(كما انها ثقافة واستراتيجية تتبناها المنظمة لتلبية رغبات الزبائن وتوقعاتهم (Davis & Goetsch,2006:p34 العمل والعاملين

من خلال اشتراك الجميع للارتقاء بشكل مستمر بالجودة، وعدّ الزبائن والموردين جزءاً من عائلة المنظمة (A Katib , 2008:15)

- أبعاد إدارة الجودة :- شخّص الجهد البحثي خمس أبعاد لإدارة الجودة وهي كالآتي:

1- التركيز على الزبون Focus on Customer

ويقصد به التركيز على حاجات الزبائن والمستهلكين ورغباتهم والعمل على تلبيةها، وأخذ آرائهم بالحسبان، بالاعتماد على الدراسات والأبحاث التسويقية المتعلقة بهم، وقياس مدى رضاهم عن الخدمات والسلع المقدّمة لهم (سملاي، 2003: 180). ويعدّ الزبون من أهمّ المرتكزات التي تستند عليها إدارة علاقات الزبون. وقد اتفق الباحثون والمفكرون على أن الزبون هو العامل الأساس للأنشطة التي تتعلّق ببقاء المنظمة ونموّها وتطوورها، إذ استمدّ الزبون هذه الأهمية بوصفه أحد أهمّ مقومات النظام التشغيلي. ولكنّ سرعان ما ظهر الزبون ليصبح هو العامل رقم واحد للمنظمات، وأنّه السيد في الاكتشافات التي ظهرت في النصف الثاني من القرن العشرين، بعدما كانت المنظمات تخضع قبل ذلك لمتطلبات الإنتاج (الخطيب، 2017: 60). ويعرّف الزبون بأنه ذلك الفرد الذي يقوم بالبحث عن سلعة أو خدمة ما، ويقوم بشرائها لاستعماله الخاص أو للاستعمال العائلي (AL- Taii , 2009:26)

strategic planning

2- التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي لا يضمن استمرار الموارد المالية، والاحتفاظ بالاحتياجات اللازمة فقط، بل يركز على الأهداف المستقبلية للمنظمة، خلال خمس أو عشرة أو خمس عشرة سنة، وكيف يمكن للمنظمة بلوغ ذلك (. Report 2001:45) ، وهي عملية مستمرة ونظامية يقوم بها الأعضاء من القادة في الشركة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك الشركة وتطويرها، فضلا عن الإجراءات والعمليات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل المنشود وتحديد الكيفية التي يجري فيها قياس مستوى النجاح وتحقيقه (زيدان ، 2019: 304).

3- توجه العملية:-

إن الإدارة العملية الهادفة ينبغي التركيز من خلالها على تخطيط الجودة وتحسينها، بدءا من عمليات التصميم والسيطرة على الإجراءات المتعلقة بالتجهيز وصولا إلى جدولة الإجراءات التشغيلية كافة. وايضا تشمل الركيزة للاثر الوظيفي، والبحث عن المشكلات في النظام بأكمله، وإيجاد الحلول لها، واستعمال الأدوات اللازمة للسيطرة والوقاية (حمود،2000: 74).

4 - التحسين المستمر-

يعد التحسين المستمر أساسا مهما لزيادة فاعلية عمليات الجودة وكفاءتها، وتخفيض التكاليف لأجل تقديم مزايا إضافية إلى الوحدة الاقتصادية وخدمة الزبون. ، وقد أصبح إجراء التحسين المستمر حافزا لدفع العاملين إلى إنجاز أعمال بجودة كبيرة، وبأقل كلفة فضلا عن تمكّن الوحدة الاقتصادية من الاستفادة من هذا الحافز في تدريب العاملين وتطوير مهاراتهم، وزيادة قابليتهم على مواكبة التطور التكنولوجي للعلاء، وتعزيز السياسة الإدارية بالشكل الذي يقوي كل مظهر من مظاهر الأعمال، ويمكن من تحقيق الأهداف المرغوبة (Pritchard,2000:79).

5- التفويض وفريق العمل Delegation and Team work

عُرف التفويض ((بأنه هو مجموعة من الأفراد يتفاعل أعضاؤها معاً لتحقيق أهداف محددة، ويتقيدون بأنماط محددة، وتتميز علاقاتهم بالاستقرار النسبي (عبدالمير وآخرون،2008:52). كما عُرف بأنه جماعة تتكامل مهارات أعضائها، والذين يلتزمون بهدف مشترك أو جماعة من أهداف الأداء التي ألزموا أنفسهم بتحقيقها. (يونس ،2019:316). ويرى الباحثان من خلال استطلاعهما على مفاهيم فرق العمل أنّ المفهوم الأكثر تناسبا وفق هذا البحث. وهو مجموعة من الأفراد يعتمدون على عنصر المشاركة فيما بينهم من أجل تحقيق أهداف فريقهم وأهداف الشركة للوصول إلى النتائج المرغوبة. ويشير مفهوم فرق العمل إلى ذلك العدد القليل من الأفراد من ذوي المهارات المكتملة لبعضهم البعض، والذين يتصفون بولائهم لغرض معين، وأداء أهداف محددة، على النحو الذي يتحملون مسؤولية مشتركة (Mcshane&Glnow,2000:115)

– الميزة التنافسية المستدامة Sustainable complete advantage

يصعب تحديد تأريخ دقيق لظهور المنافسة بشكل محدد، فالمنافسة موجودة منذ وجدت الشركات وحتى الآن، وعبر أساليب مختلفة ومتنوعة عبر الزمن. ومن خلال النظر في الأدبيات الإدارية، يلاحظ أنّ الكتابات الأولى حول المنافسة

قد مثلت نقطة الانطلاق لمفهوم الميزة التنافسية المستدامة. لذا، فقد أشار (Alderson) عام 1937 إلى توجّه أساس للتكيف التنافسي عبر تخصيص المجهّزين بشكل ملائم؛ لتلبية التغيّر في طلبات الزبائن، كما أشار في الوقت ذاته إلى أنّ المنظّمات يجب أن تسعى إلى تحقيق خصائص فريدة تمكّنها من تمييز نفسها، من خلال نظرة الزبائن لها. (Asli, 2011: 96)

ولذلك فإنّ سعي المديرين لجعل قراراتهم الاستراتيجية تنافسية لا يأتي من فراغ، وإنّما لأنّ شركاتهم تتنافس مع شركات أخرى في القطاع نفسه، وهذه المنافسة عملية صعبة ومعقّدة، وعادة ما تفوز بها الشركات الأكثر كفاءة وفاعلية. وهي سباق بلا نهاية لتعظيم قيمة المساهمين. ويجب على المديرين إعادة صياغة الاستراتيجيات التي تمكّن شركاتهم من التفوق على المنافسين وتنفيذها. وتحقيق الميزة التنافسية عندما تكون ربحية الشركة أكبر من متوسط ربحية الشركات الأخرى التي تتنافس معها في القطاع نفسه. وتحقّق الشركات ميزة تنافسية مستدامة عندما تتمكّن استراتيجياتها تلك من الحفاظ على أعلى متوسط ربحية لعدد من السنوات (Hill, 2013: 7).

أبعاد الميزة التنافسية :- تمّ تحديد أربعة أبعاد للميزة التنافسية وهي كالآتي:

Core Competencies

1- المقدرة الجوهرية

المقدرة الجوهرية تعني معرفة الشركة لكيفية أداء أعمالها، و يمكن تعريف المقدرة الجوهرية للشركة ((بأنّها إنتاج الخبرة والتعليم المتراكم في الشركة، والذي ينتج عنها المعرفة والمهارات المطلوبة لإنجازها الأعمال باحترافية عالية فعلية في أداء أنشطة الشركة الداخلية. أمّا المقدرة الجوهرية الخاصة في التنفيذ المبدع والأداء المتألق لنشاط الشركة، فتكون صفة راسخة وثابتة وليست عرضية أو طارئة ومن خلالها تضمن الشركة تحقيق الربحية والتنافس (ThompsonaStrickland,2003:122)

ويجب على الإدارة العليا الاهتمام بتوفير المهارات الأكاديمية والفنية الإبداعية ذات القدرات العقلية المتفوّقة في ابتكار الحلول ، و القدرة على تحقيق قيمة اقتصادية مضافة للمنظمة. وعليه تعدّ عملية التعلّم واحدة من أبرز العمليات التي تستند إليها المنظمة في تحقيق أهدافها، وكلّما نجحت الشركة في إدارة هذه العملية في مختلف المستويات التنظيمية أصبحت أكثر فاعلية في تحقيق أهدافها التنظيمية. (Yugiong,2013: 34).

2 - الثقافة الإبداعية : Innovation Culture

تُعرّف الثقافة ((بأنّها مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات والمعاني والتوقّعات، التي يشترك فيها أفراد المنظمة ويستعملونها في توجيه سلوكهم وحلّ المشكلات، ومن ثمّ تلجأ المنظمة إلى إدخال التغييرات بشكل مستمرّ على ثقافة المنظمة من أجل تحقيق أهدافها بشكل أفضل (الدوري،2010: 43). وتعدّ الثقافة التنظيمية عاملاً مهماً يؤثر في سلوك الشركات ونتائجها، فهي مفهوم واسع لم يتمّ التوصل إليه بعد إلى الآن، ولم يتمّ التوافق في الآراء بشأنه. وعادة ما ترتبط الأفكار الخاصة بالمعتقدات المشتركة والقيم والافتراضات والأنماط السلوكية بالثقافة التنظيمية، والتي يمكن أن تُسهم في التغلّب على الكثير من المشكلات التي تواجه الشركة (الملاح وصالح،2012: 180).

3 - تكنولوجيا المعلومات :- Information Technology

يمكن تعريف تكنولوجيا المعلومات ((بأنها مجموعة طرائق و تقنيات حديثة يتم استعمالها لتبسيط فعالية ونشاط معين، ورفع أداء ذلك النشاط من خلال عدد من الأدوات الضرورية، التي تقوم بمعالجة المعلومات من حاسبات و برمجيات وأدوات حفظ و مراجعة. ويتم نقلها إلكترونياً من خلال وسائل الاتصال بأنواعها كافة وتطبيقاتها المسموعة والمكتوبة والمرئية (صحيب ، 2011:601).

4 - المرونة الاستراتيجية

تُعرف الاستراتيجية على ((أنها قابلية المنظمة على تحقيق وتوليد الخيارات الاستراتيجية اللازمة لمرکزها، أو إعادة مركزها في السوق وفق التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية بطريقة استباقية. (1: 2008 Mackinnon et al، أما الباحثون الآخرون فينظرون إلى المرونة الاستراتيجية على أنها القدرة المدروسة (Mackinnon et al، للمنظمة على الرصد والتقييم والتصرف، لاستثمار الفرص المتاحة في البيئة التنافسية المتغيرة والتقليل من تهديداتها. ويركز هذا التعريف على البعد القسدي للمرونة الاستراتيجية، بمعنى أنها لا تُمثل بالضرورة تأثيرات Georgzen & palmer. جانبية لأنشطة المنظمة فقط (2014: 1530)،

المبحث الثالث - الجانب العملي

مُعدّل الاستجابة لعيّنة البحث:

لضمان الموضوعي والحيادي في توزيع استمارة الاستبيان، تم استعمال أسلوب العيّنة العشوائية؛ لضمان عدم التحيز عند جمع نتائج استمارة الاستبيان وتحليلها. وكانت العيّنة مكونة من موظفي شركة التأمين العراقية لمحافظة البصرة، وتم توزيع 170 استمارة بتاريخ (2022/5/1) لغاية (2022/6/30). وكانت الاستثمارات المسترجعة 140 استمارة، والاستثمارات الصالحة للتحليل الإحصائي 120 استمارة، وكما هو مبين في الجدول (1) الآتي:

الجدول (1) مُعدّل الاستجابة لموظفي شركة التأمين

الحالة	العدد	النسبة المئوية %
استثمارات العيّنة الموزعة	170	100
استثمارات العيّنة التي لم تسترجع	30	18%
الاستثمارات المسترجعة	140	82%
الاستثمارات التي لم تملئ	6	4%
الاستثمارات الشاذة (Outliers)	14	10%
الاستثمارات الصالحة للتحليل	120	86%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على البيانات التي تم جمعها

من الجدول (1) النتائج تشير إلى أنّ الاستثمارات الصالحة للتحليل الإحصائي هي (120) استثماراً، بعد استبعاد (6)

استثمارات لم تملأ و (14) استثماراً كانت إجاباتها شاذة باستعمال تحليل ((Mahalanobis))

- وصف عينة البحث:

لتحديد طبيعة عينة البحث، كانت البيانات الديمغرافية المعتمدة في البحث هي: (عدد سنوات الخبرة، التحصيل الدراسي، العمر، النوع الاجتماعي)، و تم توزيع استمارة الاستبيان على عينة مكونة من (120 موظف)، على شركة التأمين العراقية، وكانت مواصفات عينة البحث، كما هو موضح في الجدول (2):

الجدول (2) وصف عينة البحث

المتغير الديمغرافية	التصنيف	التكرار	% النسبة المئوية
الجنس	الذكر	58	48%
	الانثى	62	52%
المجموع الكلي			100%
العمر	29- أقل	30	25%
	30 – 35	28	23%
	36 – 40	32	27%
	41 – فأكثر	30	25%
المجموع الكلي			100%
عدد سنوات الخبرة	5 – أقل	26	22%
	6 – 10	34	28%
	11 – 15	30	25%
	16- فأكثر	30	25%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

- ترميز متغيرات البحث:

لغرض التبسيط وعدم تعقيد إجراءات التحليل، تم ترميز المتغيرات الرئيسية للبحث وهي (إدارة الجودة الشاملة، الميزة التنافسية)، كذلك تم ترميز المتغيرات الفرعية للمتغير المستقل (إدارة الجودة) والمكونة من خمس أبعاد فرعية وهي: (التركيز على الزبون، التخطيط الاستراتيجي، توجه العملية، التحسين المستمر، التفويض وفريق العمل). في حين كان المتغير التابع مكون من أربعة متغيرات فرعية وهي: (المقدرة الجوهرية، الثقافة الإبداعية، تكنولوجيا المعلومات، المرونة الاستراتيجية)، وكما هو مبين في الجدول (3):

الجدول (3) ترميز أبعاد إدارة الجودة والميزة التنافسية

الترميز	عدد الفقرات	المتغيرات الفرعية	المتغيرات الرئيسية
FOC	5	التركيز على الزبون	إدارة الجودة الشاملة TOM
SPP	5	التخطيط الاستراتيجي	
PDD	9	توجه العملية	
CII	8	التحسين المستمر	
DTW	6	التفويض وفريق العمل	
IAA	6	المقدرة الجوهرية	الميزة التنافسية CAA
ICC	3	الثقافة الإبداعية	
ITT	2	تكنولوجيا المعلومات	
SFF	3	المرونة الاستراتيجية	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على أداة التحليل استمارة الاستبانة

Normality Test

- اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث:-

قبل اختبار فرضيات البحث من المناسب التحقق من نقطة تمرکز بيانات البحث ومدى صلاحية البيانات، التي تم تجميعها، وهي خطوة مهمة تحدد أسلوب التحليل الذي سيتم اعتماده عند اختبار فرضيات البحث، وكما هو مبين في الجدول (4):

الجدول (4) اختبار التوزيع الطبيعي إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية

Std. Error	Statistic	Std. Error	Statistic	
0.447	0.282	0.223	0.121	TOM
0.447	0.284	0.223	0.138	FOC
0.447	0.276	0.223	0.149	SPP

0.447	0.287	0.223	0.221	PDD
0.447	0.300	0.223	0.189	CH
0.447	0.265	0.223	0.108	DTW
0.447	0.286	0.223	0.179	CAA
0.447	0.252	0.223	0.168	IAA
0.447	0.220	0.223	0.239	ICC
0.447	0.272	0.223	0.177	ITT
0.447	0.279	0.223	0.214	SFF

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v.26

من الجدول (4) أعلاه تم الاعتماد على تحليل (Skewness & Kurtosis) في اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات ، كانت نتائج التحليل ضمن الحدود المقبولة عند مستوى معنوية (p-value ≤ 0.05) هذه النتائج للمتغيرات الرئيسية والفرعية جميعها

-التحليل الوصفي للمتغيرات الرئيسية والفرعية للبحث:

توصيف متغيرات البحث والبيانات التي تم جمعها من مجتمع البحث خطوة مهمة للتعرف على مدى انحراف البيانات عن الاتجاه العام عن عينة البحث، و تم استعمال مجموعة من مقاييس التشتت والنزعة المركزية في التحليل الوصفي لعينة مكونة من 120 موظفاً في شركة التأمين العراقية، وقد تنوعت هذه الأساليب لاختبار مقياس خماسي وهي: (الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والتباين). تم استعمال هذه الأساليب لتوصيف البيانات للمتغيرات الرئيسية (إدارة الجودة الشاملة، والميزة التنافسية)، وللمتغيرات الفرعية التسعة، وكما هو مبين:

- التحليل الوصفي لمتغير إدارة الجودة الشاملة:

تم إجراء التحليل الوصفي حسب مقاييس التشتت والنزعة المركزية، ومن خلال ثلاثة أساليب إحصائية وهي: (الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والتباين)، وقد أجري التحليل على عينة مكونة من (120) موظفاً، لاستمارة استبيان مكونة من (32) فقرة موزعة على خمسة أبعاد فرعية وهي: (التركيز على الزبون، التحسين المستمر، التخطيط الاستراتيجي، توجيه العمليات، التفويض وفريق العمل)، وكانت النتائج كما مبين في الجدول (5):

الجدول (5) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإدارة الجودة الشاملة

Variance	Std. Deviation	Mean	Items	Variable
1.713	1.309	2.033	FOC1	FOCC
1.496	1.223	2.517	FOC2	
1.825	1.351	2.417	FOC3	
1.804	1.343	2.333	FOC4	
1.527	1.236	2.550	FOC5	
1.153	1.074	2.917	SPP1	SPPP
1.696	1.302	2.467	SPP2	
1.659	1.288	2.567	SPP3	
1.956	1.399	2.400	SPP4	
2.100	1.449	2.467	SPP5	
1.848	1.359	2.367	PDD1	PDDD
1.928	1.389	2.233	PDD2	
1.910	1.382	2.650	PDD3	
2.167	1.472	2.467	PDD4	
1.892	1.376	2.583	PDD5	
2.168	1.472	2.183	PDD6	
1.153	1.074	2.912	PDD7	
2.296	1.515	2.417	PDD8	
2.113	1.454	2.267	PDD9	

2.027	1.424	3.083	CH1	CII
2.139	1.462	2.250	CH2	
2.083	1.443	2.967	CH3	
2.147	1.465	2.067	CH4	
2.168	1.472	2.983	CH5	
1.997	1.413	3.051	CH6	
2.201	1.484	2.983	CH7	
2.145	1.464	2.800	CH8	
2.222	1.490	3.217	DTW1	DTWW
1.932	1.390	2.817	DTW2	
1.922	1.386	2.833	DTW3	
2.214	1.488	2.933	DTW4	
2.248	1.499	2.933	DTW5	
2.121	1.456	3.117	DTW6	

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v.26

من الجدول (5)، تشير نتائج التحليل لتلخيص ووصف بيانات البحث إلى أنّ الوسط الحسابي لبعء التركيز على الزبون إلى أنّ أعلى قيمة كانت في الفقرة الخامسة بوسط حسابي (2.550)، وانحراف معياري بمقدار (1.236)، وتباين قدره (1.527)، ما يدلّ توفرّ المناخ المناسب لإمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة. وقناعة الإدارة العليا بأنّ الزبون هو أساس عمل الشركة ومحورها، الذي يعدّ أهمّ متغيّر يحقق رغبات الزبون وتطلعاته، بالاعتماد على المعلومات المرجعة من التغذية العكسية.

أما مقياس التشتت والنزعة المركزية للبعء الثاني التخطيط الاستراتيجي، فتشير النتائج إلى أنّ الوسط الحسابي له يقدر بـ (2.917) عند الفقرة الأولى، وبانحراف معياري يقدر بـ (1.074)، وتباين قدره (1.153). يتبين أنّ الشركة تهتمّ بالتخطيط طويل الأمد لسعيها بتنفيذ مبادئ إدارة الجودة الشاملة. أما البعد الثالث، وهو توجه العملية فتشير النتائج إلى أنّ أعلى وسط حسابي كان في الفقرة السابعة (2.912) من أصل تسع فقرات وبانحراف معياري قدره (1.074)، وتباين قدره (1.153)؛ وذلك لقيام الإدارة العليا بمحاولة زرع ثقافة الجودة الشاملة لدى العاملين. أما البعد الرابع وهو التحسين المستمر فكان أعلى وسط حسابي في الفقرة الأولى (3.083)، وبانحراف معياري

قدره (1.424)، وبتباين قدره (2.027)، بمعنى أن الإدارة العليا تسعى إلى تهيئة بيئة ملائمة لتحقيق الأفضل بوصفه أحد المتغيرات الفرعية للتحسين المستمر من خلال فريق العمل وتفويض الصلاحيات والمسؤوليات لمنح العاملين الثقة العالية ومساحة أكبر للإبداع بالعمل، بما حققه المتغير الخامس، والذي سجل أعلى وسط حسابي لبعده التفويض. وفريق العمل هو في الفقرة السادسة بقيمة قدرها (3.117)) بانحراف معياري قدره (1.456)، وبتباين قدره (2.121).

التحليل الوصفي لمتغير الميزة التنافسية:

تم تحليل البيانات بالاعتماد على المقياس الخماسي التي تم جمعها من عينة مكونة من 120 موظفاً، من خلال أداة التحليل. استمارة استبيانته مكونة من (14 فقرة) موزعة على أربعة أبعاد فرعية وهي: (المقدرة الجوهرية، الثقافة الإبداعية، تكنولوجيا المعلومات، المرونة الاستراتيجية)، من خلال استعمال أساليب التحليل (الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والتباين)، وكما هو مبين في الجدول (6):

الجدول (6) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير الميزة التنافسية

Variance	Std. Deviation	Mean	Items	Variable
1.993	1.412	2.917	IAA1	IAAA
1.955	1.398	2.833	IAA2	
1.953	1.397	2.783	IAA3	
2.197	1.482	2.767	IAA4	
2.038	1.428	2.750	IAA5	
2.168	1.472	3.017	IAA6	
0.755	0.869	3.067	ICC1	ICCC
1.964	1.401	2.983	ICC2	
1.767	1.329	1.508	ICC3	
1.922	1.386	2.743	ITT1	ITTT
2.214	1.488	2.704	ITT2	

1.128	1.062	2.467	SFF1	SFFF
1.114	1.056	2.583	SFF2	
1.047	1.023	2.183	SFF3	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v.26

من الجدول (6) ، تشير النتائج بالنسبة للبعد الفرعي الأول المقدره الجوهرية إلى أنّ أعلى وسط الحسابي كان في الفقرة السادسة بقيمة قدرها (3.017)، وبانحراف معياري قدره (1.472)، ويتباين يقدر بـ(2.168) بقيام الشركة بالبحث عن مزايا تنافسية مستدامة. أما البعد الثاني (الثقافة الإبداعية) فكان مقياس النزعة المركزية بوسط حسابي يقدر بـ (3.067)، وانحراف معياري (0.869) ، ويتباين قدره (0.755)، والذي يشير إلى قيام الشركة بخلق ثقافة الإبداع، من خلال التعرف على الفرص والتهديدات في البيئة؛ لخلق حماية ودعم للشركة ضمن البيئة التنافسية. أما البعد الثالث وهو تكنولوجيا المعلومات (فقد كان بوسط الحسابي قدره (2.743). أما مقدار الانحراف المعياري فكان يقدر بـ (1.386)، ويتباين قدره (1.922)، والذي يشير إلى استعمال الشركة نظم معلومات واتصالات حديثة لتطوير أنشطتها التسويقية. وأخيراً كانت النتائج للبعد الأخير (المرونة الاستراتيجية) بوسط حسابي قدره (2.583)، وبانحراف معياري يقدر بـ(1.056)، ويتباين قدره (1.114) مما يبيّن وجود مرونة.

يتبين من التحليل الإحصائي للمتغيرات أنّ أولوية المتغيرات لدى الشركة وتأثيرها على الميزة التنافسية على التوالي، وهو (التفويض وفريق العمل، التحسين المستمر، التخطيط الاستراتيجي، توجّه العملية، التركيز على الزبون).

العلاقة الترابطية بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية: -

قوة العلاقة الترابطية وضعفها بين المتغير التابع والمستقل خطوة مهمة قبل الشروع باختبار فرضيات البحث، إذ تم إجراء الاختبار باستعمال تحليل بيرسون لمتغيري البحث الرئيسية (إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية)، وتسعة أبعاد فرعية: (التركيز على الزبون، التحسين المستمر، التخطيط الاستراتيجي، توجّه العملية، التفويض وفريق العمل، المقدره الجوهرية، الثقافة الإبداعية، تكنولوجيا المعلومات، المرونة الاستراتيجية)، وكانت النتائج كما في الجدول

(7):

الجدول (7) يبين العلاقة الترابطية بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية

C A A	T O M	SF F	ITT	IC C	IA A	DT W	CII	PD DD	SP PP	FO CC		
										1	FO CC	
										1	0.3 76* *	SP PP
								1	0.4 43* *	.28 1**	PD DD	
							1	0.2 46* *	0.2 54* *	0.2 52* *	CI I	
						1	0.2 59* *	0.3 90* *	0.2 20* *	0.2 54* *	DT W	
					1	.27 0**	0.2 10* *	0.3 48* *	0.3 54* *	.20 2**	IA A	
				1	.35 4**	0.2 16* *	0.2 84* *	0.4 21* *	.29 8**	0.2 14* *	IC C	
			1	.27 0**	0.2 55* *	.18 3**	0.2 02* *	0.4 62* *	0.1 54* *	0.3 74* *	IT T	
		1	0.1	0.1	0.2	0.2	0.4	0.3	.46	.39	SF	

			97*	64*	46*	27*	94*	29*	0**	6**	F
			*	*	*	*	*	*			
	1	.3	0.1	0.2	0.5	.58	.43	.51	.50	.62	TO
		10**	97*	64*	07*	1**	7**	5**	3**	1**	M
			*	*	*						
1	.2	.4	.75	.56	.34	0.2	0.2	0.4	0.3	.25	CA
	14**	70**	9**	8**	8**	55*	97*	57*	11*	2**	A
						*	*	*	*		

المصدر: من إعداد الباحثة للاعتماد على مخرجات تحليل Person

من الجدول (7) ، كانت نتائج تحليل بيرسون للعلاقة الترابطية، التي تشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية عند مستوى معنوية قدرها (p-value) (≤ 0.01)

-اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات البحث:

تنص الفرضية الرئيسية على "وجود علاقة تأثير معنوية بين إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل على متغير الميزة التنافسية كمتغير تابع"، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول (8):

الجدول (8) فرضية التأثير بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
0.002	3.181	0.281	0.094	0.298	TOM
a. Dependent Variable: CAA					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v.26

من الجدول (8) كانت النتائج تشير إلى معنوية التأثير للمتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية، إذ بلغ مقدار التشعب (0.281) عند t-test مقدارها (3.181)، وكانت قيمة F المحسوبة (10.119) ، وهي أكبر من قيمة F الجدولية.

- اختبار فرضيات التأثير الفرعية:

هذه الفرضية تتحقق من علاقة التأثير للأبعاد الفرعية لإدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية، وتنص هذه الفرضية على "وجود علاقة تأثير معنوية للأبعاد الفرعية التركيز على الزبون، التحسين المستمر، التخطيط الاستراتيجي، توجيه العمليات، التفويض وفريق العمل على المتغير التابع الميزة التنافسية". وكانت نتائج التحليل كما مبين في الجدول (9):

الجدول (9) يبين نتائج التحليل لأبعاد الميزة التنافسية

Sig.	F	T	Standardized	Unstandardized		Model
			Coefficients	Coefficients		
			Beta	Std. Error	B	
0.000	74.223	8.615	0.621	0.037	0.320	FOC
0.000	12.537	3.541	0.310	0.034	0.121	SPP
0.000	16.912	4.112	0.354	0.069	0.284	PDD
0.000	21.994	4.690	0.396	0.064	0.301	CII
0.000	31.653	5.626	0.460	0.060	0.335	DTW
a. Dependent Variable: CAA						

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v.26

من الجدول (9) ، تشير النتائج إلى وجود علاقة تأثير معنوية ($p\text{-value} \leq 0.01$) للأبعاد الفرعية لإدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية، إذ كان التأثير الأكبر هو ببعيد التركيز على الزبون، وبلغ مقدار التأثير (t-test =8.615). بالمقابل كان أقل تأثير هو للبعد الثاني التخطيط الاستراتيجي بمستوى معنوية ($p\text{-value} = 0.000$) كان قيمة ($t\text{-test} = 3.541$)، وهي نسبة مقبولة.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات :- Conclusions

- 1- تتحقق الميزة التنافسية من خلال تحقيق نوع مميز من الإدارة، والمتمثلة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- 2- ظهور تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للمتغيرات الرئيسية والفرعية للبحث، ما يدل على إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- 3-الكشف عن الدور الإيجابي للأبعاد الأساس لإدارة الجودة الشاملة، ولا سيما بعدي التحسين المستمر وتوجه العملية لتحديد الإجراءات التفصيلية لتقديم الخدمة، ويتم ذلك من خلال تحليل المهام جميعا من حيث أهميتها وفائدتها وحساب الوقت اللازم لكل مهمة.
- 4- يتبين من التحليل الشامل للمتغيرات الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة بتوفر مناخ مناسب لإمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- 5- نستنتج من التحليل الإحصائي للمتغيرات الرئيسية أنّ اولوية المتغيرات لدى الشركة وتأثيرها على الميزة التنافسية هي: (التفويض وفرق العمل، التحسين المستمر، التخطيط الاستراتيجي، توجه العملية، التركيز على الزبون) و يعدّ هذا من المأخذ على الشركة؛ لتقديمها بعد التفويض وفرق العمل والتحسين المستمر على بعدي التركيز على الزبون والتخطيط الاستراتيجي.
- 6-تبحث الشركة عن مزايا تنافسية مستدامة من خلال تشجيع ثقافة الإبداع وخلقها من خلال التعرف على الفرص والتهديدات في خلق حماية ودعم للشركة ضمن البيئة التنافسية.
- 7-أثبتت النتائج ضعف الوعي للإدارة العليا والعاملين بمفاهيم إدارة الجودة كأسلوب اداري معاصر؛ بسبب وجود مفاهيم تقليدية لدى الإدارة العليا والعاملين تؤدي إلى ضعف في عملية تشجيع المبدعين، مقاومة التغيير والتحسين المستمر للأداء، ما أدى إلى تدني مستوى الخدمة.

Recommendations

التوصيات: -

بعد عرض الاستنتاجات سيتم تقديم بعض التوصيات وكما يأتي:

- 1- إنّ مفهوم إدارة الجودة الشاملة يقوم على مجموعة من الأبعاد والمبادئ، التي يمكن لأيّة إدارة أن تتبنّاها لتحقيق أفضل أداء ممكن.
- 2- تعدّ إدارة الجودة الشاملة من مسؤوليات الإدارة العليا بالشركة بالأساس، بوصفها الإدارة المسؤولة عن التخطيط الاستراتيجي ورسم السياسات العامة بما يخصّ: التفويض وتوزيع الصلاحيات، وتحديد فرق العمل، تطوير العاملين وتدريبهم.

- 3- ضرورة إلزام الشركة باستحداث قسم خاص بإدارة الجودة الشاملة لمتابعة عمليات التحسين المستمر، وتطوير العاملين وتقليل نسب الهدر.
- 4- لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ينبغي للشركة قيد البحث توفير مناخ معين بحيث تكون هناك أرضية مناسبة؛ لإمكانية تطبيقها من خلال قناعة الإدارة العليا والعاملين بأهمية هذه المبادئ، كما يتطلب توفير قيادات جيدة لزرع هذه المبادئ، وخلق ثقافة التحسين المستمر والإبداع.
- 5- ضرورة التركيز على بعد التركيز على الزبون بوصفه المرتكز الأساس ومحور عمل الشركة.
- 6- الاهتمام بمنهج الإدارة الوقائية، وتجنب الانحرافات بدلا من علاجها بعد وقوعها.
- 7- يجب على الشركة السعي إلى التميز في تقديم خدماتها، من خلال الارتقاء إلى مستوى متميز في جودة الخدمة مع توفير المعاملة الجيدة والفهم الأكبر للعملاء.
- 8- يتوجب على الشركة التركيز على توسيع حصتها السوقية، من خلال اجتذاب عملاء جدد، مع المحافظة على الزبائن الحاليين .

المصادر (Reference)

- 1- زيدان ، إحسان عدنان (2019) مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في كلية التربية للعلوم الإنسانية، كلية التربية للعلوم الإنسانية ، جامعة ديالى ، مجلة الفتح ، العدد (80) .
- 2- الخطيب ، سمير كامل ، الحيدري ، دعاء انمار (2017) تطبيق متطلبات اداره الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء المنظمي من وجهة نظرة الزبون الداخلي ، المجلة العراقية ،المجلد (9) العدد (2) .
- 3- عبد الأمير ، أثير ، عبد الرسول ، حسين علي (2008) استراتيجية التمكين وأثرها في فاعلية فريق العمل ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد (10) العدد(3).
- 4- الدوري، زكريا (2010) " وظائف وعمليات منظمات الأعمال " دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.
- 5- المالح، إسراء طارق، صالح، شيماء محمد، (2012) ،دور الثقافة التنظيمية في دعم عمليات إدارة المعرفة، مجلة تنمية الراقدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العدد113، المجلد 3.
- 6- صحيب ، رسول ماجد (2011) العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات المستعملة ونظام الرقابة الداخلية ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة ميسان ، مجلة العلمية المحكمة ، العدد (20).
- 7- سملاي ، يخصيه (2003) "إدارة الجودة الشاملة لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، الملتقى الوطني ورفله 22-23 أفريل 180.
- 8- عقيلي ،عمر وصفي 2001 "المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة" دار وائل للنشر /عمان /الطبعة الأولى p17.
- 9- حمود ،خضير كاظم 2000"إدارة الجودة الشاملة " عمان ،دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة 74 p.

10-Pritchard, R.D., and Karasick, B.W.,(2000) (The effect of organizational climate on managerial job Performance and Job Satisfaction), organizational Behavior and Human Performance, Vol.9., p:97.

11-AL-Taei, Youssef Hajim Sultan & AL-Abadi, Hashim (2009), Customer Relationship Management, Management research, Al-Warraaq Publishing & Distribution, Amman(1st ed., p.163).

Report, strategic planning, (2001). by Foundation for Community Association Research

12-Hill, Charlos W. L. & Jones, Gareth R.. Strategic Management. 40th, ed. South Western. 2013

13-Asli, Kucukaslan, The value of environmental management and green product design within sustainable development and competitive strategies of the companies, African Journal of Agricultural Research Vol. 6(4), pp. 141 , 19- January, 2011

14-Yugiong , Li ; Dongmei , Z. & Fuquan , Z." The Empirical Study on the Relations Among Network Structure, Strategic Flexibility and Technology Innovation Performance" , International Business & Management ,Vol. 6 . No.1 ,2013.

**15 -Thomos (2011). Beware of core competence. Growth Science blog.
<http://growthsci.com/blog/beware-core-competence>. Accessed on Dec. 20, 2012**

16-Al-najjar, Sabah & Jawad, Maha. (2010). Total Quality Management Principles and Applications. Publishing House of Alexandria. Baghdad. 1 st ed., pp.243-244

17-Goetsch,D.& Davism,S.,(2006), Quality Management, Introduction to total Quality Management for production. Services. pp.6-9 Prentice-Hall.

18-Al-khatib, Samir Kamel. (2008). Total Quality Management, Maasar Entrance, Dar Al-Mortada Publishing House, Baghdad:52

19-Georgzén, Per & Palmér, Henrik ,2014. Managing Strategy and Flexibility: A trade-off for Swedish Companies . Independent thesis Advanced level ,degree of Master (Two Years).

20-Mackinnon. William, Grant, Gerald, Cray – David.(2008). Enterprise information systems and strategic flexibility. Proceeding of the 41st Hawaii international conference on system sciences pp. 1530-1605

21-Mcshone , S .; Glinow ,M ., “ Organization Behavioral : Emerging realities for the workplace revolution “ Irwin McGraw- Hill , 2000 .