

**الأثر ألتتابعي لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة  
والتغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية  
دراسة استطلاعية في كلية الحدياء الجامعة**

**م.م. بسام منيب علي الطائي**

**قسم الإدارة الصناعية**

**كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الموصل**

**م.م. إسراء وعد الله قاسم السبعراوي**

**قسم تقنيات إدارة العمليات**

**الكلية التقنية الإدارية/الموصل**

- المجلد الخامس
- العدد العاشر
- أيار 2013
- استلام البحث: 2012/10/8
- قبول النشر: 2013/1/13

## الأثر التباعي لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة والتغير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة استطلاعية في كلية الحداثة الجامعة

م.م. يسام منيب الطائي  
م.م. إسراء وعد الله قاسم

### المستخلص

يهدف البحث الحالي إلى بيان الأثر التباعي لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة والتغير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في كلية الحداثة الجامعة، إذ يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الحديثة التي ظهرت في ثمانينات القرن الماضي وأحدثت ثورة في ميدان الأعمال لما لها من دور كبير في تمكين المنظمات في تحقيق أهدافها من خلال تحقيق أهداف الزبون، ولوصول المنظمة إلى تحقيق أهدافها لا بد لها من امتلاك ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من المنظمات، حيث أن امتلاك ميزة تنافسية للمنظمة يكون من خلال إتباع مجموعة إجراءات وتطبيق مجموعة أدوات، ولعل متطلبات إدارة الجودة الشاملة والتغير التنظيمي يعد أحد هذه الأدوات، لذا سعى الباحثان خلال هذا البحث إلى توظيف كلاً من متطلبات إدارة الجودة الشاملة والتغير التنظيمي في سبيل تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة. ونظراً لعدم احتواء الموضوعين في دراسة واحدة في البيئة العراقية عموماً وبيئة محافظة نينوى على وجه الخصوص، فقد سعى الباحثان لدراسة الأثر التباعي لمتغيرات البحث. وبشكل عام يحاور البحث عدد من التساؤلات المرتبطة بوجود تصورات حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومتطلباتها من جهة ومفهوم التغير التنظيمي من جهة ثانية ومفهوم الميزة التنافسية من جهة ثالثة في المنظمة قيد البحث، فضلاً عن طبيعة العلاقة والأثر بين متطلبات إدارة الجودة الشاملة والتغير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية، ولأجل الإجابة عن هذه التساؤلات فقد تم بناء نموذج بحث يعكس متغيراته، وصياغة فرضيات البحث ومن ثم اختبار فرضيات البحث بواسطة مجموعة من الأساليب الإحصائية ومن خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS، إذ تم استخدام إستمارة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة من عينة البحث وتوصل البحث إلى مجموعة الاستنتاجات وفي ضوء الاستنتاجات التي تم التوصل إليها تقدم الباحثان بعدد من التوصيات التي تتسجم مع تلك الاستنتاجات

## المقدمة

يعد هذا البحث محاولة لتحديد الاثر التتابعي لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في كلية الحداثة الجامعة ، إذ يعد قطاع التعليم العالي بشكل عام والأهلي على وجه الخصوص من أهم القطاعات التي ترفد جميع مؤسسات البلد بمختلف الخبرات والاختصاصات التي يحتاجها في مختلف ميادين الحياة، ونظرا لدور كلية الحداثة الجامعة الذي تؤديه في محافظة نينوى عن طريق أغناء المحافظة بكوادر بمختلف المجالات قادرة على توظيفها في مختلف الدوائر والمنظمات العاملة في المحافظة كان لابد من دراسة كيفية تطوير الميزة التنافسية للكلية قيد البحث عن طريق توظيف إدارة الجودة الشاملة باعتبارها من المفاهيم الحديثة والذي ظهر نتيجة لاشتداد المنافسة العالمية بين منظمات الإنتاج اليابانية من جانب والمنظمات الأمريكية والأوروبية من جانب اخر. وبدا الاهتمام بهذا المفهوم في مجالات أخرى منها المنظمات التعليمية، إذ أصبح عدد المنظمات التعليمية التي تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة بتزايد مستمر وعلى نحو ملحوظ، كما إن تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة لابد وان يصاحبه تغيير في الكوادر الإدارية على نحو مستمر لان التعبير أصبح سمة العصر، ونظراً لأهمية إدارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي والميزة التنافسية فقد وجدنا من جمعهم في دراسة واحدة. وقد تضمن البحث المباحث الآتية:

المبحث الأول : منهجية البحث . المبحث الثاني : الجانب النظري .

المبحث الثالث : الجانب الميداني . المبحث الرابع : الاستنتاجات والمقترحات

## المبحث الأول: منهجية البحث

**أولاً - مشكلة البحث :** تعد إدارة الجودة الشاملة من الموضوعات التي حظيت باهتمام المنظمات الصناعية والخدمية على حد سواء لما لها أهمية كبيرة كون هذا المفهوم يقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي إدارة أن تتبناها لتحقيق أفضل أداء ممكن وبالتالي تحقيق التفوق والتميز بشكل ملحوظ في سوق التنافس، إلا أن الكثير من منظماتنا العراقية على نحو عام ومنظمات محافظة نينوى على وجه الخصوص لا تعي بأهمية إدارة الجودة وهذا ما أكدته الدراسة الاستطلاعية الأولية التي قام بها الباحثين في الكلية قيد البحث اتضح محدودية معرفة الافراد بمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وما يصاحبه من تأثير في

التغيير التنظيمى من أجل تحقيق ميزة تنافسية، الأمر الذى دفع بالباحثين إلى تناول هذه الموضوعات فى بحث واحد. ويشكل عام يمكن التعرف على مشكلة البحث من خلال إثارة التساؤلات الآتية :

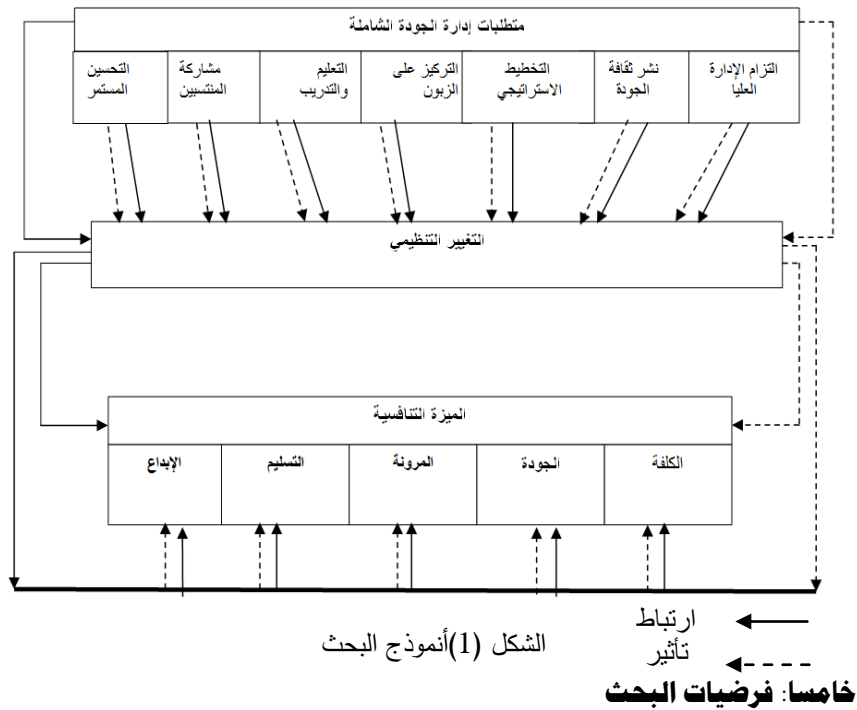
1. هل لدى الافراد فى الكلية قيد البحث تصور واضح عن مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومتطلباتها؟
2. هل لدى الافراد فى الكلية قيد البحث تصور واضح عن مفهوم التغيير التنظيمى ومجالاته ؟
3. هل لدى الافراد فى الكلية قيد البحث تصور واضح عن مفهوم الميزة التنافسية وأبعادها؟
4. هل لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمى دور فى تحقيق الميزة التنافسية للكلية قيد البحث ؟

**ثانيا- أهمية البحث:** تتبع من أهمية البحث من أهمية موضوع إدارة الجودة الشاملة التغيير التنظيمى ودورها فى تحقيق الميزة التنافسية فى المنظمة قيد البحث، عموماً انقسمت أهمية البحث إلى :

1. الاتجاه الأكاديمى: والمتعلق ببيان أهمية متطلبات إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة ب (التزام الإدارة العليا، نشر ثقافة الجودة، التخطيط الاستراتيجى للجودة، التركيز على الزبون، التعليم والتدريب، ومشاركة المنتسبين )، والتغيير التنظيمى ودورها فى الوصول إلى ميزة تنافسية تحقق للكلية التفوق والتميز .
2. الاتجاه التطبيقى: إذ تم اخذ عينة من أعضاء مجلس كلية الحداة الجامعة و رؤساء الأقسام تمهيداً لقياس مدى وعى المدرء فى هذه المنظمات بأهمية متطلبات إدارة الجودة الشاملة فى التعليم العالى من جهة التغيير التنظيمى من جهة ثانية والميزة التنافسية من جهة ثالثة والعلاقة بينهما.

**ثالثاً: أهداف البحث :** تبرز أهداف البحث الرئيسية من خلال عرض وتحليل متطلبات إدارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمى فى تحقيق الميزة التنافسية، ويهدف وصف وتشخيص هذه المتغيرات وتحليل العلاقات الإحصائية بين المتغيرات الأساسية والفرعية بهدف التأكد من أنموذج البحث الافتراضى، فضلاً عن الأهداف الفرعية الآتية:

1. بناء اطار نظري وعملي عن إدارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي ودور هذين المفهومين في تحقيق الميزة التنافسية للكلية قيد البحث .
  2. اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متطلبات إدارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي والميزة التنافسية في الكلية قيد البحث .
  3. تقديم بعض النتائج والتوصيات التي تسهم في تفعيل متطلبات إدارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في الكلية قيد البحث .
- رابعا : أنموذج البحث:** لقد تم تصميم أنموذج فرضي كما مبين في الشكل (1) والذي يشير إلى الأثر الأتتباعي لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية.



**الفرضية الرئيسية الأولى :** يتوقع ظهور علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية بين متطلبات إدارة الجودة الشاملة مجتمعة والتغيير التنظيمي في الكلية قيد البحث، وتتفرع من هذه الفرضية الفرضية الفرعية الآتية وهي :

• يتوقع ظهور علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية بين كل متطلب من متطلبات إدارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي في الكلية قيد البحث .

**الفرضية الرئيسية الثانية:** يتوقع ظهور علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية بين التغيير التنظيمي والميزة التنافسية مجتمعة في الكلية قيد البحث. وتتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضية الفرعية الآتية :

• يتوقع ظهور علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية بين التغيير التنظيمي وكل ميزة من المزايا التنافسية في الكلية قيد البحث

**الفرضية الرئيسية الثالثة:** يتوقع ظهور تأثير ذو دلالة معنوية لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة مجتمعة في التغيير التنظيمي في الكلية قيد البحث، وتتفرع من هذه الفرضية الفرعية الآتية وهي :

• يتوقع ظهور تأثير ذو دلالة معنوية كل متطلب من متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التغيير التنظيمي في الكلية قيد البحث .

**الفرضية الرئيسية الرابعة:** يتوقع ظهور تأثير ذو دلالة معنوية للتغيير التنظيمي في الميزة التنافسية مجتمعة في الكلية قيد البحث. وتتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية الفرعية الآتية:

• يتوقع ظهور تأثير ذو دلالة معنوية للتغيير التنظيمي في كل ميزة من المزايا التنافسية في الكلية قيد البحث

**سادسا :- منهج البحث:** أعتمد البحث المنهج الوصفي والتحليلي في وصف مجتمع وعينة البحث فضلاً عن وصف وتشخيص متغيرات البحث.

**سابعا :- حدود البحث:** انقسمت حدود البحث الى:

1. الحدود المكانية: اقتصر البحث على كلية الحداثاء الجامعة في محافظة نينوى.

2. **الحدود الزمانية:** حددت مدة البحث بفترة البدء بكتابة الجانب النظري للبحث، فضلا عن توزيع استمارة الاستبيان على الافراد المبحوثين في الكلية واستلامها منهم واجراء عملية التحليل وانتهاءً بإكمال البحث وهي مدة استمرت من 1/ 11/ 2011 ولغاية 28/ 6/ 2012.

**ثامنا :- أساليب جمع البيانات والمعلومات:** اعتمد الباحثان في جمع البيانات والمعلومات على الأساليب الآتية:

1. الاستعانة بالمصادر العربية والأجنبية لتغطية الجانب النظري وتعزيز الجانب الميداني للبحث.

2. الاستعانة باستمارة الاستبيان: تم توظيف استمارة الاستبيان من اجل الحصول على البيانات الخاصة بأفراد عينة البحث، فضلاً عن البيانات تحديد علاقات الارتباط والأثر بين متغيرات البحث، إذ تم في عملية إعداد الاستمارة على مختلف المصادر التي تخص متغيرات البحث من اجل الاستفادة منها في صياغة فقرات الاستمارة وعلى نحو علمي ووفق السياقات المعروفة.

**تاسعا :- أساليب التحليل الإحصائي:** تم الاعتماد على البرمجية الجاهزة SPSS Ver.17 لإجراء التحليل الإحصائي المطلوب، اذ تمثلت ادوات التحليل بالاتي (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط البسيط، معامل الارتباط المتعدد، الانحدار المتدرج، اختبار T واختبار F ومعامل التحديد  $R^2$ ).

## المبحث الثاني : الإطار النظري للبحث

### أولاً: إدارة الجودة الشاملة

#### أ. مفهوم إدارة الجودة الشاملة

تعد إدارة الجودة الشاملة واحدة من المداخل الأساسية للتحسين المستمر لجودة المنتج أو الخدمة من اجل تلبية متطلبات الزبائن. إذ يمثل مفهوم إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية، ونموذج، ومدخل التحسين المستمر لممارسة الأعمال من خلال نموذج إدارة جديد، حيث أن فلسفة إدارة الجودة الشاملة نشأت من فلسفة التحسين المستمر مع التركيز على الجودة كبعد الرئيسي للأعمال. (Alimatoug,2011,11). وتعتمد إدارة الجودة على استخدام

الأساليب الشاملة والقدرات البشرية لتحسين تقديم الخدمة أو المنتج للزبون الأخير معتمدة على أساليب تحسين مختلفة تتسم بأنها نظم متكاملة (Integrate systems) على أن يفى بمطلبات واحتياجات الزبائن على اختلاف أذواقهم ومشاريهم (عبد الحليم وبحر، 2007، 288). وكنتيجة لأهمية هذا المفهوم وانتشار تطبيقه في دول العالم، ازداد اهتمام الباحثين والدارسين ومراكز العلم به، وقدموا الكثير من المساهمات التي تساعد على تبنيه وتطبيقه. وقد طرحت تعاريف كثيرة لهذا المفهوم، وأصبح لكل تعريف مفهوم ومعنى يعكس وجهة نظر الباحث، إلا أن ذلك لم يؤثر ولم يغير مفهوم ومعنى إدارة الجودة (اللوزي، 2004، 370).

وبصدد توضيح مفهوم إدارة الجودة الشاملة فقد يرى (Oakland, 2001, 127) بأنها منهج شامل لتحسين التنافسية والفاعلية والمرونة من خلال التخطيط، والتنظيم، وفهم كل نشاط وإشراك كل فرد في كل مستوى، وتتضمن تبني الإدارة نظرة إستراتيجية للجودة، وتركز على منع المشكلات قبل وقوعها وليس على معالجة هذه المشكلات، وتتطلب الاهتمام بالتغيير لإزالة الحواجز الموجودة. في حين يعرف (Heizer & Reender, 2001, 251) إدارة الجودة الشاملة بأنها إدارة المنظمة ككل، بحيث تكون ممتازة في كل أوجه المنتجات والخدمات ذات الأهمية للزبون. أما (Stevenson, 2005, 398) فيوضح بأنها الفلسفة التي تستند إلى مشاركة كافة الأفراد العاملين في المنظمة في التحسين المستمر للجودة وتحقيق رضا الزبون. ويشير كل من (Priporas & sychogios, 2007, 41) أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يمثل المدخل التنظيمي الشامل لمقابلة احتياجات الزبائن وتوقعاتهم، يضم هذا المدخل مشاركة جميع المديرين والعاملين باستخدام الطرق الكمية لتحسين عمليات المنظمة، والمنتجات والخدمات. وقدم معهد الجودة الفيديرالي تعريفاً للجودة الشاملة هو أنها " القيام بالعمل بشكل صحيح ومن أول خطوة مع ضرورة الاعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى تحسين الأداء. وأعطت رابطة الجودة البريطانية (BQA) \* لإدارة الجودة الشاملة ثلاثة مفاهيم، يركز المفهوم الأول على الصفات النوعية الهادئة والتي تتضمن عناصر مثل التركيز على خدمة الزبائن، الثقافة بوصفها ميزة، والعمل الجماعي، وتدريب وإشراك الأفراد العاملين. أما

\* British Quality Association اسم مختصر لرابطة الجودة البريطانية



المفهوم الثاني فيضم جوانب الإنتاج مثل القياس المنظم والسيطرة على العمل، ووضع المعايير للحصول على أداء واستخدام الإجراءات الإحصائية لتحقيق الكمية. أما الثالث فقد يجمع بين التعريفين السابقين ليوضح بان مفهوم إدارة الجودة الشاملة على أنها مجموعة من التقنيات والإجراءات التي ينبغي استخدامها من اجل خفض أو القضاء على الاختلافات في عملية الإنتاج (Brynum,2006,4). ومن خلال هذا العرض يتضح لنا كثرة التعريفات التي تناولت مفهوم الجودة الشاملة والتي تعددت بتعدد رؤى الباحثين، وهذا ما أكدته إدوارد ديمينج " قبل وفاته عام ١٩٩٤ م عندما اتصلت مجلة *Journal Of Organization Chang Management* ودعته إلى تقديم تعريف لمفهوم إدارة الجودة الشاملة باعتبار أنه صاحب هذا المفهوم فأجاب المجلة بأنه لا يعرف ما المقصود بإدارة الجودة الشاملة، أصبح يحمل معان كثيرة بالنسبة للباحثين، حيث إن لكل باحث من الباحثين في هذا المجال مصطلحاته الخاصة بهذا المفهوم (المهيدب، 2005، 18). اتساقاً مع ما تقدم يرى الباحثان ان مفهوم ادارة الجودة الشاملة في الميدان الصناعي تمثل فلسفة شاملة قائمة على مشاركة كافة الافراد العاملين مع الادارة العليا للقيام بعمليات التحسين المستمر لكافة العمليات الانتاجية من اجل تقديم منتجات تتلاءم مع متطلبات الزبون.

أما في الجانب الخدمي وتحديداً في مجال التعليم العالي فإن إدارة الجودة الشاملة هي بمثابة إستراتيجية تركز على مجموعة من القيم وتستمد حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التحسين المستمر للمنظمة ( زاهر، 2005 ، 35) بدأ تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في المجال التعليمي في ثمانينيات القرن العشرين، ويضيف ( Lewis & Smith,1979) إلى أن أول مدرسة اهتمت بإدارة الجودة الشاملة هي مدرسة ( Mt. Edgumble ) بولاية ألاسكا الأمريكية، في مدينة (Sitka)، وقد استخدمت المدرسة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة مبدأ عملية التحسين المتواصل، من حيث الاهتمام بإعادة تشكيل العلاقة بين المعلم والطالب من عملية تعليم وتعلم، إلى عملية عمل بروح الفريق الواحد (الشبلي، 2010، 451). وإدارة الجودة الشاملة في التعليم تعرف بأنها عملية إستراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي نتمكن في

إطارها توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التحسين المستمر للمنظمة (Hixon & Lovelate, 1992,6). وتشير (الكبيسي، 2011، 9) أن إدارة الجودة الشاملة في التعليم يقصد بها الخصائص والمعايير التي ينبغي أن تتوافر في جميع عناصر العملية التعليمية، سواء ما يتعلق فيها بالمدخلات أو بالعمليات أو بالمرجات، والتي تلبى احتياجات المجتمع ومتطلباته ورغبات المتعلمين وحاجاتهم .

**اتساق مع ما تقدم يرى الباحثان أن إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم تمثل** فلسفة إدارية جديدة تقوم على منهج العمل الصحيح منذ البدء وترتكز على الجودة مع الأخذ بنظر الاعتبار أن تكون هناك مشاركة من جميع الأفراد العاملين في المنظمة من أجل تحقيق النجاح طويل الأمد عن طريق القيام بتلبية متطلبات الزبائن من خلال تحقيق رضاهم وصولاً إلى إسعادهم .

#### **ب.متطلبات إدارة الجودة الشاملة**

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يستلزم بعض المتطلبات ذلك أن عملية التطبيق لا بد أن تكون مخططة ومنظمة كما يجب توفير البنية التحتية اللازمة لنجاحها. فكما يتم إعداد وتهيئة الأرض للزراعة لا بد إعداد وتهيئة المنظمة لتكون صالحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وفي هذا المجال يتفق اغلب الكتاب منهم (Heizer, 1996 , 728-729) و (اللوزي، 1999، 235-240) و (الخطيب، 2004، 55-64) و (أبو عامر، 2008، 48) على أن متطلبات إدارة الجودة الشاملة يمكن تحديدها ب (التزام ودعم الإدارة، نشر ثقافة الجودة، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على الزبون، التعليم والتدريب، مشاركة المنتسبين، التحسين المستمر). والآتي شرح موجز لهذه المتطلبات :

1. **التزام الإدارة العليا:** هناك اتفاق تام على أهمية دعم الإدارة العليا والتزامها في إنجاز إدارة الجودة الشاملة، فقد أشار البعض إلى أن التأكيد المتناسق لدور الإدارة العليا كموجه رئيس للتغيير سيحد من دور الاختلافات الفردية فيما يتعلق بتبني الأفراد العاملين لمنهج إدارة الجودة الشاملة (الحوري، 2008، 153)، كما أن دعم والتزام الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ناجم عن قناعتها وإيمانها بضرورة التطوير والتحسين المستمر وتعبر

عن ذلك بالإعلان عن رغبتها بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في جميع المستويات الإدارية والعاملين بها واتخاذ الخط والبرامج التي تكمل تنفيذ ذلك، فضلاً عن توفير الإمكانيات البشرية والمادية اللازمة لعملية التطبيق (الكثيري، 2009، 69). وينبغي أن يكون دعم الإدارة العليا واضح لجميع من خلال استعدادها لاتخاذ إجراءات ملموسة من بينها: صياغة سياسة الجودة، بناء هيكل تنظيمي للجودة، الاشتراك الكامل للعاملين، نشر معلومات حول الجودة، إدارة عمليات التغيير (أبو عامر، 2008، 49).

2. **نشر ثقافة الجودة**: إن التعريف الأبسط لثقافة الجودة Quality Culture قُدم من قبل (Juran & Gryna, 1993, 158) حيث نظرا إلى ثقافة الجودة على أنها نمط العادات والمعتقدات والسلوكيات البشرية المرتبطة بالجودة، أما (Froment , 2004) فقد يرى أن ثقافة الجودة هي المناخ التنظيمي الذي يؤدي فيه مجموعات العاملين سويةً مهامهم المعينة ولها مكونين تبنى عليهما شروط العملية بطرق المهنة والاتصال فالمكون الأول تنظيمي وهو سمة هيكلية والذي يشير إلى المهام والمعايير ومسؤوليات الأفراد ووحدات الخدمات أما الثاني فهو سمة نفسية تشير إلى الفهم والمرونة والاشتراف والآمال والعواطف وان الثقافة تعني الإطار المفاهيمي لهذه السمات المختلفة التنظيمية والنفسية والتي تشير إلى حث أو تحريك Motivational الأفراد نحو تحقيق الأهداف (الصواف وإسماعيل، 2009، 7). إن ثقافة الجودة تختلف اختلافاً جذرياً عن الثقافة الإدارية التقليدية وبالتالي يلزم إيجاد هذه الثقافة الملائمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وذلك بتغيير الأساليب الإدارية. ويجب تهيئة البيئة الملائمة لتطبيق هذا المفهوم الجديد بما فيه (المهيدب، 2005، 75).

3. **التخطيط الاستراتيجي**: إن بداية سعي المنظمات إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتخطيط لها إستراتيجياً يبدأ بقرار إستراتيجي، إذ يركز على الجودة التي تركز رؤية ورسالة المنظمة على تحقيقها بأعلى الدرجات لأنها الوسيلة الكفوءة التي تتمكن المنظمة من خلالها إلى التنافس وإحراز ميزة تنافسية في الأسواق العالمية (Ross, 1995, 90). إذ يبدأ تطبيق إدارة الجودة الشاملة بوضع رؤية مستقبلية واضحة محددة ووضع أهداف بعيدة المدى تسعى المنظمة إلى تحقيقها، فضلاً عن تحديد المراحل والخطوات الرئيسة التي تتبع لتحقيق تلك الأهداف وتقديم رسائل مختصرة وشاملة عن هذه المراحل ووضع أهداف خاصة لكل

مرحلة تحققها، مع القيام بعملية التخطيط لبقاء المنظمة واستمرارها من خلال عمليات التنبؤ المدروس والمنظم للمستقبل ووضع التقديرات والاحتمالات الدقيقة لاتجاهات الهدف المستقبلية بناءً على أسس علمية . (الكبيسي، 2011، 15) .

4. **التركيز على الزبون (الطالب):** يبعد التركيز على الزبون سواء كانوا داخليين (الأفراد العاملين) أو خارجيين (الزبائن المستفيدين/ الطلبة) المحور الأساسي لإدارة الجودة الشاملة ومعيار النجاح لأي منظمة . ويرى ( 196 ، 1996 ، Dilworth ) إن الجودة تعني تلبية أو إرضاء حاجات الزبون، وأن الجزء الضروري من الجودة يكون في إدراك أو فهم من هم الزبائن وما هي متطلباتهم، لذا تسعى إدارة الجودة الشاملة دوماً على تحقيق رضا الزبون وضمان ولاءهم للمنظمة (الراشد، 2011، 14)، وليس هذا وحسب وإنما محاولة المنظمة التعرف على متطلباتهم وتوقعاتهم المستقبلية والعمل على تلبيةها حتى لا يكون مصير المنظمة الفشل والخسارة ومن ثم التلاشي .

5. **التعليم والتدريب :** يرى (أبو عامر، 2008، 146) بأنه النشاط الفعال الذي يسهم في زيادة مهارة الموارد البشرية في أداء أعمالهم لتنفيذ خطط وبرامج العمل الحالية والمستقبلية، وذلك على أسس علمية وعملية بهدف رفع كفاءة المنظمة وفعاليتها . هذا، ويعتمد نجاح إدارة الجودة الشاملة خاصة على العنصر البشري، من حيث تدريب الأفراد العاملين وزيادة مهاراتهم وقدراتهم، وزيادة الحوافز المقدمة لهم بشكل يساعد على إيجاد المناخ التنظيمي الملائم (الدقي، 2006، 50) . ويؤكد (وليامز، 1999) إن البرامج التدريبية تسهم في تزويد العاملين بالمعلومات والمهارات وفق أسس علمية تنعكس إيجاباً على أداء العاملين وقدراتهم ومن ثم فإن أية منظمة تسعى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة عليها أن تضج التدريب في سلم أولوياتها (الكثيري، 2009، 79-80) .

6. **مشاركة المنتسبين :** يوضح ( 97 ، 1997 ، Evans ) إن مشاركة العاملين من خلال تحملهم المسؤولية الكاملة نحو تحسين جودة منتجات المنظمة، يحتاجون دائماً إلى دورات تدريبية مكثفة للإيفاء بمسؤوليتهم تجاه المنظمة، ولهذا فإن نجاح إدارة الجودة الشاملة يفترض أن العامل الذي يكون قريباً من إجراءات العمل اليومية يكون في أفضل موقع له لفهم وتحسين جودة هذه الإجراءات، لأن الفرد العامل يكون الأكثر دراية بمشكلات العمل

واثر معرفة بإيجاد الحلول المناسبة لها، كما تتطلب إدارة الجودة الشاملة الاستجابة لاقتراحات الأفراد العاملين وأرائهم الايجابية لان ذلك سيؤدي إلى رفع الروح المعنوية وتحقيق الرضا الوظيفي وزيادة مستوى الولاء والانتماء على النحو الذي ينعكس على الإنتاجية (الكبيسي، 2011، 14-15).

7. **التحسين المستمر** : إن عملية التحسين المستمر والتطوير الدائم للمنتجات والخدمات باتت من السمات الجوهرية لإدارة الجودة الشاملة، وذلك باستخدام طرائق ووسائل مختلفة معتمدة ومبتكرة، (أبو فارة والسويطي، 2008، 8). إذ أثبتت الدراسات التطبيقية على أن نجاح إدارة الجودة الشاملة يتطلب التغيير في طريقة أو أسلوب الأفراد العاملين في ترجمة عملهم الأمر الذي يتوجب على المنظمات القائمة على أساس الجودة أن تكافح من أجل تحقيق الإتقان التام وذلك من خلال الاستمرار في تحسين العمل (الحوري، 2008، 154) كما يعتبر التحسين المستمر للجودة هو أن تأتي بالجديد والأحسن بشكل دائم ومستمر، حيث يعد التحسين المستمر للجودة القلب النابض لإدارتها ولا يقف عند حد معين ويشمل العمليات الإدارية والفنية كافة المنظمات (أبو عامر، 2008، 51).

## ثانيا : التغيير التنظيمي

### أ. مفهوم التغيير التنظيمي :

يعتبر التغيير التنظيمي من الظواهر الصحية في المنظمات الإدارية، فقد كثر الحديث عنه وتناوله الكتاب والباحثين تحت مسميات عديدة منها التغيير والتطوير والتحديث (اللوزي، 2003، 49). و لقد تعددت وتنوعت مفاهيم التغيير التنظيمي، فهناك من ركز على التكنولوجيا المستخدمة في تعريفه للتغيير، ومنهم من ركز على المنظمة والبيئة التنظيمية والسلوك التنظيمي، ومنهم من ركز على الاستراتيجيات والخطط وإجراءات وقواعد العمل بهدف التكيف وتحسين الأداء. ومن الناحية اللغوية التغيير مشتق من الفعل غَيَّرَ، وَغَيَّرَهُ: حَوَّلَهُ وَبَدَّلَهُ، كَأَنَّهُ جَعَلَهُ غَيْرَ مَا كَانَ. وفي التنزيل العزيز: ﴿ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَى قَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ﴾ (الأنفال، الآية 53) ، ومعنى يغيروا ما بأنفسهم هو حتى يُبَدِّلُوا ما أمرهم الله. ويقال تغايرت الأشياء يعني: اختلفت، وَغَيَّرَ عَلَيْهِ الأَمْرُ: حَوَّلَهُ. أما التنظيم فهو مصدر فعل نَطَّمْ، والنظم التأليف، وضم شيء إلى آخر، ونظم

اللؤلؤ ينظمه نظاماً ونظاماً أي جمعه فاننظم .والتغيير التنظيمي من هذا المنطلق يعني إعادة تنظيم مكونات الشيء لتحسين أدائه. (حسين وعبد الفتاح، 2010، 3). هناك العديد من الطروحات والأفكار التي قدمها المختصين بعلم الإدارة حول مفهوم التغيير التنظيمي نستعرض بعضها من خلال الآتي :

يعرف (Francesco&Gold,1998) أن التغيير التنظيمي عبارة عن إعادة ترتيب مكونات المنظمة من اجل زيادة الكفاءة والفاعلية، فالتغيير يمكن أن يحدث على مستوى فردي أو مجموعة أو هيكل المنظمة ككل . ويشير (Jones , 1999 , 511) بأنه العملية التي تقوم من خلالها المنظمات بالانتقال من حالتها إلى حالة مستقبلية مرغوبة وذلك من اجل زيادة فعاليتها . ويضيف (Daft,2001,352) بان التغيير التنظيمي استجابة المنظمة للتغيرات التي تحيطها وباستمرار بحيث تحقق أفضل موائمة وأسرع استجابة لها. ويرى ( Ragsdell, 2000) أن التغيير التنظيمي يمكن أن يعرف على انه خلق طرق جديدة لتنظيم و الأداء العمل داخل المنظمة (Cheung,2010,14).في حين أن (أبو فارة والسويطي، 2008، 10) أوضحا بان التغيير التنظيمي يقصد به التغيير الذي يتم في المنظمات تلك التغييرات التي قد تطل المنظمة بكاملها أو جزءا كبيرا منها، وقد يعود ذلك لأسباب متعددة مثل: انتهاء المنظمة برنامج التتويج في السلع والخدمات، أو لأسباب إعادة تنظيم المنظمة، أو ثقافة المنظمة (السياسات والإستراتيجيات والإجراءات وأساليب العمل). ويرى (الشيخ، 2008، 2) أن التغيير التنظيمي هو عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية، عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطوير مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية. أما (Jones,1995) فقد أشار إلى أن التغيير التنظيمي عملية إعادة هيكلة الموارد والقابليات بهدف زيادة قدرة المنظمة على خلق القيمة وزيادة العوائد التي يحصل عليها أصحاب المصالح (جلاب، 2011، 667) .

تأسيسا على ما تقدم يرى الباحثان أن التغيير التنظيمي هو يمثل عملية إعادة ترتيب أنشطة المنظمة بشكل جديد بهدف تحسين قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بشكل فاعل وكفوء .

فمما يخص مقاومة التغيير فقد يشير (Goldberg,1999) ان الافراد العاملين لا يقاومون التغيير في الحقيقة وانما قد تكون المقاومة من فقدان الوضع او الحالة التي هم عليها، وعرض (Zander,1950) مجموعة اسباب لمقاومة التغيير هي : (Zbib,2006,5)

1. ان طبيعة التغيير لم تكن مقدمة بشكل واضح للأفراد العاملين .
2. الخوف من ان التغيير يتم اجراءه لأسباب شخصية .
3. التغيير قد يتجاهل المنظمات القائمة على اساس مجموعات عمل .
4. التغيير يكون مفتوح لتشكيلة كبيرة من التفسيرات .

#### ب.مجالات التغيير التنظيمي

إن مجالات التغيير حظيت بكثير من الدراسات والأبحاث من قبل المهتمين بمجال التغيير التنظيمي وذلك لأهميتها، ويتطرق التغيير لعدة محالات مختلفة في المنظمة، كما أنه قد يشمل أكثر من مجال واحد في الوقت نفسه، إذ انه وفي ظل تطبيق إدارة الجودة لا بد من تحديد أهم مجالات التغيير التي تخدم عملية التطبيق الصحيح لإدارة الجودة الشاملة. من أهم مجالات التغيير في ظل إدارة الجودة الشاملة كما يراها (جودة، 2004) ما يأتي:

1. ثقافة المنظمة: يتوقف نجاح عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على ثقافة المنظمة ومدى كونها منسجمة مع الفهم المتعلق بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويمكن تعريف ثقافة المنظمة على أنها مجموعة المعتقدات العميقة التي تتعلق بكيفية تنظيم العمل وممارسة السلطة ومكافأة العاملين ومراقبة أدائهم وانضباطهم بالعمل ودرجة السرية المطلوبة.
2. الهيكل التنظيمي: يعدّ الهيكل التنظيمي وسيلة من وسائل تحقق أهداف المنظمة، ويمكن تعريف الهيكل التنظيمي على أنه الوسيلة التي يتم من خلالها تقسيم نشاطات المنظمة وطريقة تنظيمها وتنسيقها، والهيكل التنظيمي ينتج عن قرارات تنظيمية متعلقة بأربعة أبعاد تشمل تقسيم العمل وأسس تكوين الوحدات ونطاق الإشراف وتفويض صلاحياته.
3. العمليات: العملية هي مجموعة من الأنشطة المترابطة أو المتفاعلة مع بعضها والتي تقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات، وحتى تتمكن المنظمة من تحقيق مستوى عالٍ من الجودة في منتجاتها فإن ذلك يتطلب إعادة تصميم العمليات بشكل جزئي أو كلي، وذلك حتى تتسجم العمليات مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

4. أسلوب الإدارة: إن من الضروري إتباع أسلوب إداري يتناسب مع تطبيق المفهوم الجديد، أي تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وينبغي أن يتصف هذا الأسلوب الإداري بالمرونة وإعطاء الحرية بالعمل وزيادة مساحة الاستقلالية، بالإضافة إلى ضرورة منح الرئيس الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في وضع الأهداف واتخاذ القرارات وحل المشكلات.

### ثالثاً : الميزة التنافسية

يعد مفهوم الميزة التنافسية من المفاهيم الحديثة ذات المضامين غير المحددة، و في الوقت الحاضر أصبحت السرعة والمرونة التنظيمية والتكاليف والجودة أدوات تنافسية مهمة للمنظمات في الأسواق. وأن الفوائد الحقيقية للميزة التنافسية تنشأ من الميزات التي لا يتمكن المنافسون تقليدها، وتطويرها يمكن أن يأخذ أشكال عديدة منها السعي إلى شيء فريد ومختلف عن المنافسين. توصف الميزة التنافسية في مجال الأعمال بأنها ( الخصائص التي ترغبها منظمة الأعمال بشكل عالي، ويصعب تحديدها أو قياسها فضلاً عن أنها غالباً ما توصف بالخيالية ( Imaginary )، وللميزة التنافسية دور رئيس في نجاح الأعمال، وتبنى الميزة التنافسية على الموازنة بين القدرات الداخلية للمنظمة وفرصها في البيئة الخارجية ، تحدد هذه الموازنة مفهوم الميزة التنافسية والأساس الذي يكون موضع الاهتمام عند بنائها. (المالك، 2009، 31).

إذ أوضح كلاً من (Krajewski & Ritzman, 1999: 141) الميزة التنافسية بأنها تتولد أو تنشأ بوساطة زيادة قيمة المنتج للزبون أو تقلل من تكاليف تقديم المنتج إلى السوق، أي أن الميزة التنافسية تتحدد من خلال زيادة قيمة المنتج للزبائن وتقليل تكلفة المنتج وذلك للمنافسة من خلال تقليل سعر المنتج . يُوضح كل من ( Heizer & Render, 1999, 36) بان الميزة التنافسية تعني إيجاد ميزة تستطيع الشركة من خلالها أن تتفوق على المنافسين، أي إن الميزة التنافسية تجعل الشركة فريدة ومتميزة عن المنافسين الآخرين. أشار ( Lynch , 2000 , 153 ) إلى الميزة التنافسية بأنها " البحث عن شيء فريد ومختلف عن المنافسين، ويتوسع (Liu, 2003, 15) ليوضح أن الميزة التنافسية بأنها ميزات المنظمات في منظور سوق المنتج الذي يجلب أكثر من مركز تنافسي للمنظمة، ويحدد هذا التعريف الميزة التنافسية حصول المنظمة على مركز تنافسي متقدم في الأسواق .



ويضيف كل من (محسن، والنجار، 2004، 52) بان الميزة التنافسية تستهدف بناء نظام يمتلك ميزة فريدة أو مميزة يتفوق بها على المنافسين من خلال قيمة الزبون. أما (Khalero,2008,342) فيوضح بان الميزة التنافسية تمثل الخواص الفردية للمنتج /الخدمة التي تعطي من خلالها المنظمة موقف تنافسي قوي تتميز عن منافسيها.

**اتساقاً مع ما تقدم يرى الباحثان أن مفهوم الميزة التنافسية عبارة عن مجموعة قدرات وكفاءات وموارد وخبرات وتقنيات تمتلكها المنظمة وتتميز عن غيرها من المنافسين لها في السوق، فضلاً عن تمتع منتجاتها/خدماتها بصفات ومزايا تتميز عن منتجات المنافسين لها وبهذا يصبح لديها موقف تنافسي قوي في السوق وهذا يؤهلها للاستحواذ على حصة سوقية جديدة في سوق المنافسة .**

#### **ب. أبعاد الميزة التنافسية**

يمثل مفتاح تطور إستراتيجية العمليات الفاعلة في فهم كيفية خلق أو إضافة قيمة للزبائن، وخصوصاً القيمة المضافة من خلال الأسبقية التنافسية أو الأسبقيات التي تختار لدعم الإستراتيجية في المنظمة. (Davis,et.al,2003,33). ويصد تحديد المزايا التنافسية لابد من استعراض آراء بعض الكتاب والباحثين في مجال إدارة الإنتاج والعمليات الذين تطرقوا إلى أبعاد الميزة التنافسية، ومن خلال استطلاع بعض المصادر في هذا المجال تبين لنا إن هناك نوعاً من التوافق بين آراء عدد من الكتاب حول الأبعاد الأكثر انتشاراً والتي هي كما موضحة بالاتي: (Evans 1993,118) و ( Davis,et.al,2003,33) و ( Slack,et. ) (al,2004,44) و (اللامي، 2008، 20-26) و (عمر اغا، 2010، 38-44).

1. **الكلفة:** تعد الكلفة العامل الحاسم في مدى استمرار وبقاء و نجاح المنظمة، إذ انه لابد من سعي المنظمة لتحقيق ميزة تنافسية من خلال خفض الكلف أي تركز المنظمة أن تجعل تكاليف الإنتاج وتسويق منتجاتها أدنى من المنظمات الأخرى المنافسة (الجرجري والعزاوي، 2009، 13) . إن تخفيض الكلف هدف تسعى جميع الشركات إلى بلوغه، وإن إتباع إستراتيجية تقليل الكلف يتطلب من الشركة القيام بدراسة كلفة الوحدة الواحدة من مخرجاتها ومقارنتها ليس فقط بما يحصل من متغيرات جارية بل مقارنتها مع كلف الشركات المنافسة (Schroder,2004,25)، وأشار كل من ( Evans & Collier,

- 124,2007) بأن العديد من المنظمات تستطيع أن تكتسب المزايا التنافسية من خلال جعل نفسها كقائد للكلفة المنخفضة في الصناعة، إذ تتعامل هذه المنظمات مع الأحجام الكبيرة من المنتجات والخدمات لتحقيق المزايا التنافسية من خلال الأسعار المنخفضة.
2. **الجودة:** إن الجودة كما وضحتها كل من (Slack, et.al, 2004, 45) بأنها تعد من المزايا التنافسية المهمة والتي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن. فقد عرف (Goetsch & Davis, 1994, 2) الجودة على أنها مقابلة احتياجات الزبون أولاً بأول وفي كل وقت . وقد صنف كل من ( David, et.al, 2003, 34) الجودة إلى صنفين هي:
- أ. جودة المنتج **Product Quality**: والغاية من إنشاء مستوى مناسب من جودة المنتج هو التركيز على احتياجات الزبائن، ويختلف مستوى الجودة في تصميم المنتجات بحسب السوق المستهدف، ومن مميزات المنتجات عالية الجودة ارتفاع أسعارها في السوق.
- ب. جودة العملية **Process Quality**: والغاية منها إنتاج منتجات خالية من العيوب، لأن الزبائن يرغبون بمنتجات دون أية عيوب.
- ويشير كل من (Evans & Collier, 2007, 124-126) من خلال الجودة تستطيع المنظمة أن تحقق حصة سوقية أكبر، ومعدل عائد على الاستثمار مرتفع، وسرعة الدخول إلى الأسواق، وتحسين سمعتها وتحقيق رضا الزبون، فضلاً عن أنها تستطيع تفرض أسعار أعلى في حالة تقديم منتجات ذات جودة عالية لتلبية متطلبات الزبائن.
3. **المرونة:** تعد المرونة احد أهم الأبعاد التنافسية التي تستطيع المنظمة أن تتميز من خلالها، وذلك لان المرونة تتعلق بمدى تكيف النظم التشغيلية للمنظمة مع الطلب والتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال. (بلوناس ولمجد، 2011، 10). ويفسر (Heizer & Render, 1999, 37) المرونة بأنها القدرة على إجراء التغييرات في الموقع السوقي التي تعتمد على الإبداعات في التصميم والأحجام. وتعني قدرة العمليات على التغير من منتج إلى آخر أو من زبون إلى آخر بأقل تكلفة أو تأثير، حيث أصبحت المرونة السلاح الفعال في المنافسة إذ تتضمن القدرة على تقديم تشكيلة واسعة من المنتجات الجديدة بصورة مستمرة (العلي، 2000، 44). وعرف (Chase , et.al , 2005 , 26) المرونة بأنها تمثل قدرة الشركة لعرض مجموعة

- واسعة من المنتجات المتنوعة لزيائنها. وتتضمن المرونة: (Slack,1998,59)
- مرونة المنتج (الإحصائية أو الزبونية) : وتعني القدرة على مواكبة التغيرات في الأذواق والحاجات المنفردة لكل زبون وذلك من خلال إجراء تغييرات في تصميم المنتجات .
  - مرونة الحجم: وتعني قدرة المنظمة على الاستجابة للتغير في مستويات الطلب، وهذا له فوائد متعددة وذلك من خلال تقديم منتجات جديدة وتقديم تشكيلة واسعة والتحكم بالحجم والتسليم بأوقات مختلفة
4. **التسليم:** يعد التسليم أحد أبعاد المنافسة البالغة الأهمية التي تعكس قابلية المنظمة على تلبية متطلبات زبائنها في الوقت المحدد، فضلاً عن تحقيقها للعديد من المنافع التي تنعكس على تعزيز موقعها في السوق مقارنةً بمنافسيها(عمر أغا، 2010، 43). إذ يمثل سرعة التسليم العنصر الأساسي للتأثير في قرار الشراء لدى الزبون، فقد يمثل التسليم قدرة الشركة على الالتزام بالتسليم السريع لمنتجاتها للزبائن بشكل يسمح للتغيير بسعر منتجاتها على الالتزام (Davis,et.al,2003,34). ويرى (Chase, et al., 2001, 264) بان سرعة التسليم هو المحدد المهم في قرار الشراء لدى الزبون، وقسم بُعد التسليم إلى قسمين هما:
- أ. سرعة التسليم: وتعني قابلية الشركة على تسليم المنتجات إلى الزبائن بأسرع وقت ممكن (أصنع المنتج أسرع).
  - ب. اعتمادية التسليم: وتعني قابلية الشركة على تسليم المنتج في أو قبل الموعد المستحق للتسليم (التسليم في الوقت المحدد).
- وأضاف (Krajewski & Ritzman , 2005 , 64) إلى أنّ هدف التسليم ترتبط به ثلاث أسبقيات تتعامل بالوقت هي :-
- أ - **سرعة التسليم** :- وتقاس سرعة التسليم بالوقت المستغرق بين استلام الطلب من الزبون وتلبيته، والذي يسمى بوقت الانتظار، ويمكن زيادة سرعة التسليم بتقليص وقت الانتظار إلى أدنى مستوى ممكن .
- ب - **التسليم بالوقت المحدد** :- ويشير إلى تجهيز طلبات الزبائن بالموعد نفسه من خلال حصولهم على ما يحتاجونه من المنتجات من معرض الشركة أو مخازنها .

ت **سرعة التطوير** :- وهي سرعة تقديم منتج جديد وتقاس سرعة التطوير بالوقت بين توليد الفكرة لتطوير المنتج حتى إعداد التصميم النهائي له وتقديمه كمنتج مطور جديد إلى السوق .

5 **الإبداع**: يمثل الإبداع والابتكار إحدى الضرورات الأساسية في إدارة الأعمال والمنظمات إذ أن الوقت في تصاعد الحاجات والطموحات هي الأخرى في نمو وتسارع فلا يعد كافيًا أو حتى مرضيا أداء الأعمال في المنظمات على اختلاف أنواعها بالطرق الروتينية التقليدية لان الاستمرار بها يؤدي إلى التوقف وهو بالتالي تراجع عن الركب المتسارع في المضي إلى الأمام أو الفشل، لذا يمكن تعريف الإبداع بأنه أفكار تتصف بكونها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل المشكلات أو تطوير أساليب أو أهداف أو تعميق رؤية أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة في السلوكيات الإدارية في أشكال متميزة ومنتظورة تدفع المنظمة إلى الأمام(الجرجري والعزاوي، 2009، 15) . وأشار (Daft,2001,357) إلى إن الإبداع هو تبنى فكرة جديدة أو سلوك جديد لصناعة الشركة أو سوقها أو بيئتها العامة وتعد الشركة التي تقدم منتج جديد بأنها مبدعة. و يشير كل من (Krajewski&Ritzman ,1999,135-137) إن المنظمات التي تعمل على اتخاذ الإبداع ميزة تنافسية يتوجب عليها التنسيق مع قسم البحث والتطوير وتحقيق أفضل استخدام للأساليب الأمر الذي سوف يسهل أمامها عملية الحصول على المعلومات المرتبطة بمستلزمات الإنتاج، ومن ثم تطبيقها للحصول على المنتجات الجديدة.

### **المبحث الثالث: الجانب العملي للبحث**

#### **أولاً: وصف الكلية قيد البحث :**

تأسست كلية الحدباء الجامعة في عام 1994 حيث صدرت إجازة استحداث الكلية الجامعة بجهود حثيثة ومخلصة بذلتها نقابة المحاسبين والمدققين في الموصل بإسناد من أبناء

(\*) المصدر من إعداد الباحثان بالاستفادة من الموقع الرسمي لكلية الحدباء الجامعة <http://www.hadbauc.org/index.php>

مدينة الموصل إذ مدت أيديها بسخاء لفتح بوابة جديدة للعلم والحضارة ولتؤشر تواصل هذه المدينة مع تاريخها العريق. منذ ذلك الوقت ولحد الآن تقوم باستقبال الطلبة الجدد وتخرج دفعات جديدة من الخريجين من حملة اختصاصات مختلفة، وتتكون كلية الحداثة الجامعة من الأقسام الآتية: 1/ قسم هندسة تقنيات الحاسبات. 2/ قسم اللغة الانكليزية . 3/ قسم القانون . 4/ قسم العلوم المالية والمصرفية . 5/ قسم إدارة الأعمال . 6/ قسم المحاسبة . 7/ قسم علم الحاسوب . كما تصدر عن الكلية مجلة بحوث مستقبلية وهي مجلة علمية رصينة تعنى بنشر البحوث بالاختصاصات الإدارية والاقتصادية والعلوم . وقد سعد الكلية منذ تأسيسها إلى إعداد الطلبة إعداداً علمياً وخلقياً ووطنياً قادراً على المساهمة الفعالة في تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية عن طريق إحداث تطورات كمية ونوعية في الحركة العلمية والثقافية والتربوية فضلا عن البحث العلمي بمختلف نواحيه المعرفة والنظرية والتطبيقية مستنيرة بالتراث العربي والإسلامي والتربية الأصيلة . كما وتعد كلية الحداثة الجامعة الكلية الأهلية الوحيدة في محافظة نينوى وهذا ما حفز الباحثان إلى اختيارها ميداناً للبحث .

### ثانياً : وصف الأفراد عينة البحث :

حدد البحث عينة قصدية تمثلت بأعضاء الهيئة التدريسية في الكلية قيد البحث، إذ تم توزيع (16) استمارة استبانته على الأفراد المبحوثين استرجعت (16) استمارة منها أي نسبة الاستجابة بلغت (100%) ويشير الجدول (1) إلى خصائص الأفراد المبحوثين في الكلية قيد البحث.

#### الجدول (1)

#### وصف الأفراد المبحوثين الكلية قيد البحث

المركز الوظيفي للمبحوثين						
تدريسي		رئيس قسم				
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد
13	81.3	3	18.7	مدة الخدمة في الكلية		
16 فأكثر		10-6	5-1			
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد
-	-	10	62.5	4	12.5	2

التحصيل الدراسي							
دكتوراه		ماجستير		بكالوريوس			
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد
68.7	11	31.3	5	-	-	-	-
العمر							
51 فأكثر		50-41		40-31		30-21	
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد
6.3	1	56.2	9	31.3	5	6.3	1
الجنس							
الإناث				الذكور			
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد
6.3	1	93.7	15				

الجدول من إعداد الباحثان

يتضح من الجدول الآتي :

1. إن (62.5%) من الأفراد المبحوثين يمتلكون خبرة من 11-15 سنة من الخدمة الكلية وهي سنوات يكتسب التدريسيون المدراء من خلالها المعرفة والخبرة والمهارة في الخبرة في كيفية التعامل وظيفتهم .
2. إن (68.7%) من المبحوثين هم حملة شهادة الدكتوراه وهو أمر جيد يمكنهم من فهم فقرات استمارة الاستبانة والتعامل معها على نحو سليم.

### ثالثا : اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث :

1. اختبار علاقات الارتباط بين متطلبات إدارة الجودة الشاملة والتغير التنظيمي في الكلية قيد البحث: لغرض اختبار الفرضية الرئيسة الأولى تم إعداد الجدول (2) الذي يوضح وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين متطلبات إدارة الجودة الشاملة مجتمعة والتغير التنظيمي، إذ بلغت قيمة الارتباط (0.741\*) عند مستوى معنوية (0.05)، وبذلك تحققت الفرضية الرئيسة الأولى .

الجدول (2)

متطلبات ادارة الجودة الشاملة	المتغير المستقل
*0.741	المتغير المعتمد التغيير التنظيمي

الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة \* P ≤ 0.05 N=16

اما عن علاقات الارتباط بين متطلبات ادارة الجودة الشاملة بشكل منفرد والتغيير التنظيمي فهي موضحة في الجدول (3)

الجدول (3)

تحليل علاقات الارتباط بين متطلبات إدارة الجودة الشاملة و التغيير التنظيمي

المؤشر الكلي	متطلبات إدارة الجودة الشاملة							المتغير المستقل
	التحسين المستمر	مشاركة المتدربين	التعليم والتدريب	الربح والجودة	الاستراتيجية	ثقافة الجودة	التزام الإدارة	
*0.741	*0.852	0.681*	*0.755	*0.716	*0.676	*0.721	*0.704	المتغير المعتمد التغيير التنظيمي

الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة \* P ≤ 0.05 N=16

يشير الجدول (3) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية متطلبات إدارة الجودة الشاملة بشكل منفصل باعتبارها متغيرات مستقلة والتغيير التنظيمي مجتمعة باعتبارها متغيراً معتمداً، إذ بلغت قيمة الارتباط (المؤشر الكلي) (\*0.741%) وتدل هذه النتيجة على أن زيادة اهتمام أعضاء الهيئة التدريسية في الكلية قيد البحث بمتطلبات إدارة الجودة الشاملة سيسهم في إحداث تغييرات تنظيمية ايجابية تدعم عمل الكلية. تأسيساً على ما تقدم تقبل الفرضية الرئيسة الأولى. كما يوضح الجدول (3) وجود علاقات ارتباط معنوية بين كل متطلب من متطلبات إدارة الجودة الشاملة التغيير التنظيمي مجتمعة كما مبينة في قيم معامل الارتباط الآتية: (\*0.704%) (\*0.721%) (\*0.676%) (\*0.716%) (\*0.755%) (\*0.681%) (\*0.852%) على التوالي. انسجاماً مع ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الأولى.

2. اختبار علاقات الارتباط بين التغيير التنظيمي و الميزة التنافسية في الكلية قيد البحث: لغرض اختبار الفرضية الرئيسة الأولى تم إعداد الجدول (4) الذي يوضح وجود علاقة

ارتباط معنوية موجبة بين التغير التنظيمي والميزة التنافسية مجتمعة، إذ بلغت قيمة الارتباط (0.682\*) عند مستوى معنوية (0.05)، وبذلك تحققت الفرضية الرئيسة الأولى.

الجدول (4)

مطلبات ادارة الجودة الشاملة	المتغير المستقل
	المتغير المعتمد
*0.682	التغير التنظيمي

الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة  $P \leq 0.05$  N=16

اما عن علاقات الارتباط بين التغير التنظيمي والميزة التنافسية بشكل منفرد فهي موضحة في

الجدول (5)

الجدول (5)

تحليل علاقات الارتباط بين التغير التنظيمي و الميزة التنافسية الكلية قيد البحث

المؤشر الكلي	التغير التنظيمي	المتغير المستقل	المتغير المعتمد
*0.682	%0.650*	الكلفة	الميزة التنافسية
	%0.722*	الجودة	
	%0.548*	المرونة	
	%0.734	التسليم	
	%0.597*	الإبداع	

الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة  $P \leq 0.05$  N=16

يُشير الجدول (5) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين التغير التنظيمي مجتمعة باعتبارها مُتغيرات مستقلة و الميزة التنافسية مجتمعة متغيراً معتمداً، إذ بلغت قيمة الارتباط (المؤشر الكلي) (% 0.682\*)، وتدل هذه النتيجة على أن سعي الإدارة العليا في الكلية قيد البحث إلى تحقيق التفوق التنافسي والتميز يأتي من خلال اهتمامها بالتغير التنظيمي. انساقاً مع ما تقدم تقبل الفرضية الرئيسة الثانية. كما يوضح الجدول (5) وجود علاقات ارتباط معنوية بين التغير التنظيمي مجتمعة مع كل ميزة من المزايا التنافسية كما مبينة في قيم معامل الارتباط الآتية: (%0.650\*) (%0.722\*) (%0.548\*) (%0.734\*) (%0.597\*)



0.597%) على التوالي. اتساقاً مع ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية.

#### رابعاً : اختبار علاقات التأثير بين متغيرات البحث :

1. اختبار علاقات التأثير بين متطلبات إدارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي في الكلية قيد البحث : لغرض اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة والفرضية الفرعية المنبثقة عنها تم إعداد الجدول (6).

الجدول (6)

تحليل علاقات التأثير بين متطلبات إدارة الجودة الشاملة و التغيير التنظيمي في الكلية قيد البحث

F	المحسوبة	R <sup>2</sup>	متطلبات إدارة الجودة الشاملة							B <sub>0</sub>	التغيير التنظيمي
			المستمر التحسين	مشاركة المنتسبين	التعليم و التدريب	التعاون التربوي مع الكلية	التخطيط الاستراتيجي	تطوير الجودة ثقافة	التزام الإدارة		
			B <sub>7</sub>	B <sub>6</sub>	B <sub>5</sub>	B <sub>4</sub>	B <sub>3</sub>	B <sub>2</sub>	B <sub>1</sub>		
5.96	30.2	0.5	0.391	0.330	0.373	0.243	0.204	0.368	0.318	0.	التغيير التنظيمي
4	10	91	2.989	2.764	2.879	2.320	1.920	2.052	2.154	20	2

(7. 8) الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية.

يتضح من الجدول (6) وجود تأثير معنوي لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة بشكل منفصل باعتبارها متغيرات مستقلة في التغيير التنظيمي باعتبارها متغيراً معتمداً وبدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والبالغة (\*30.210) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.667) عند درجتى حرية (7. 8) وضمن مستوى معنوية (0.05) وبمعامل تحديد (R<sup>2</sup>) قدره (0.591) وهذا يعني أن (59.1%) من الاختلافات المفسرة في التغيير التنظيمي تفسرها متطلبات إدارة الجودة الشاملة ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يُمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلية في نموذج الانحدار أصلاً. تأسيساً لما تقدم تقبل الفرضية الرئيسية الثالثة.

أما عن علاقات الأثر التفصيلية فيعرضها الجدول (6) والذي يُبين تأثير كل متطلب من متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التغيير التنظيمي، إذ تبين من خلال متابعة معاملات (B) واختبار (T) أن هناك تأثيراً معنوياً لجميع متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التغيير التنظيمي ويتضح لنا من الجدول (6) إن أعلى تأثير لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة في التغيير التنظيمي يتمثل في متطلب (التحسين المستمر) أولاً إذ بلغت قيمة (B7) (0.391) وكانت قيمة (T) لها (2.989) وهي قيمة معنوية واكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.761) عند درجتي حرية (7.8) ومستوى معنوية (0.05). ثم جاء تأثير متطلب (التعليم والتدريب) ثانياً إذ بلغت قيمة (B5) (0.373) وكانت قيمة (T) (2.879) وهي قيمة معنوية واكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.761) عند درجتي حرية (7.8) ومستوى معنوية (0.05). ثم جاء تأثير متطلب (نشر ثقافة الجودة) في التغيير التنظيمي بالمرتبة الثالثة إذ بلغت قيمة (B2) (0.368) في حين بلغت قيمة (T) (2.052) وهي قيمة معنوية واكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.761) عند درجتي حرية (7.8) ومستوى معنوية (0.05). ثم جاء تأثير متطلب (التخطيط الاستراتيجي) في التغيير التنظيمي بالمرتبة الأخيرة قياساً بباقي المتطلبات إذ بلغت قيمة (B3) (0.201) في حين بلغت قيمة (T) (1.920) وهي قيمة معنوية واكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.761) عند درجتي حرية (7.8) ومستوى معنوية (0.05). تأسيساً على ما تقدم تقبل الفرضية الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثالثة.

2. اختبار علاقات التأثير بين التغيير التنظيمي و الميزة التنافسية في الكلية قيد البحث: لغرض اختبار الفرضية الرئيسة الرابعة والفرضية الفرعية المنبثقة عنها تم إعداد الجدول (7).

الجدول (7)

تحليل علاقات الأثر بين التغيير التنظيمي و الميزة التنافسية في الكلية قيد البحث

F		R <sup>2</sup>	الميزة التنافسية					B <sub>0</sub>	متغيرات معتمدة
متغيرات مستقلة	متغيرات معتمدة		الإبداع	التسليم	المرونة	الجودة	الكلفة		
$\bar{Y}_1, \bar{Y}_2, \bar{Y}_3, \bar{Y}_4, \bar{Y}_5$	$\bar{Y}_1, \bar{Y}_2, \bar{Y}_3, \bar{Y}_4, \bar{Y}_5$		B <sub>5</sub>	B <sub>4</sub>	B <sub>3</sub>	B <sub>2</sub>	B <sub>1</sub>		
5.96	23.110	0.54	0.446	0.393	0.345	0.377	0.380	1.	
4	*	0	4.203	4.054	3.289	3.272	3.857	36	
			(	(	(	(	(	0	

P ≤ 0.05 df (5.10) () يشير إلى قيمة t المحسوبة N = 16

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية. يتضح من الجدول (7) وجود تأثير معنوي للتغيير التنظيمي باعتبارها متغير مستقل في الميزة التنافسية مجتمعة باعتبارها متغيراً معتمداً ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة وبالبالغة (23.110\*) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (5.964) عند درجتي حرية (5.10) وضمن مستوى معنوية (0.05) وبمعامل تحديد ( $R^2$ ) قدره (0.540) وهذا يعني (54%) من الاختلافات المفسرة في الميزة التنافسية تفسرها التغيير التنظيمي ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يُمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلة في نموذج الانحدار أصلاً. تأسيساً لما تقدم تقبل الفرضية الرئيسية الرابعة.

أما عن علاقات الأثر التفصيلية فيعرضها الجدول (7) والذي يُبين تأثير التغيير التنظيمي في كل ميزة من المزايا التنافسية إذ تبين من خلال متابعة معاملات (B) واختبار (T) أن هناك تأثيراً معنوياً للتغيير التنظيمي الميزة التنافسية . ويتضح لنا من الجدول (4) إن أعلى تأثير للتغيير التنظيمي كان في ميزة (الإبداع) إذ بلغت قيمة (B5) (0.446) وكانت قيمة (T) (2.203) وهي قيمة معنوية واكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.761) عند درجتي حرية (5.10) ومستوى معنوية (0.05). في حين أن ميزة التسليم جاءت بالمرتبة الثانية متأثرة بالتغيير التنظيمي، إذ بلغت قيمة (B4) (0.393) وكانت قيمة (T) (2.054) وهي قيمة معنوية واكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.761) عند درجتي حرية (5.10) ومستوى معنوية (0.05) . وجاءت ميزة المرونة أخيرة من حيث تأثرها بالتغيير التنظيمي، إذ بلغت قيمة (B3) (0.345) وكانت قيمة (T) (3.289) وهي قيمة معنوية واكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.761) عند درجتي حرية (5.10) ومستوى معنوية (0.05) . تأسيساً على ما تقدم تقبل الفرضية الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الرابعة.

## المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

### أولاً : الاستنتاجات

1. تحقق وجود علاقة ارتباط معنوية بين متطلبات إدارة الجودة الشاملة مجتمعة ومنفردة والتغيير التنظيمي على مستوى الكلية قيد البحث وكما موضحة بالاتي :

- افرزت نتائج التحليل الاحصائي ان اقوى علاقة ارتباط بين المتطلبات مع التغيير التنظيمي كان متطلب التحسين المستمر وهذا يدل على ان قيام الكلية بعمليات ونشاطات التحسين المستمر سيسهم بشكل فاعل في دعم التغيير التنظيمي.
  - افرزت نتائج التحليل الاحصائي ان العلاقة الاضعف بين المتطلبات والتغيير التنظيمي كان متطلب التخطيط الاستراتيجي وهذا يؤكد صحة النتائج على اعتبار ان سياسة الكلية تعتمد على التعليمات والضوابط الصادرة عن وزارة التعليم أي انها ملتزمة بلوائح التعليمات الصادرة عن الوزارة ولا تعتمد على تخطيط معد من قبل مجلس الكلية .
  - ان متطلبات ادارة الجودة الشاملة تتعكس على نحو ايجابي بالتغيير التنظيمي فكلما كانت هذه المتطلبات متوفرة بشكل كبير كلما انعكس ايجابا على التغيير التنظيمي فيما يخص ثقافة المنظمة واسلوب الادارة وغيرها أي ان العلاقة بين متطلبات ادارة الجودة الشاملة التغيير التنظيمي علاقة طردية.
2. تحقق وجود علاقة ارتباط معنوية بين التغيير التنظيمي والميزة التنافسية مجتمعة وبشكل منفرد على مستوى الكلية قيد البحث وكما موضحة بالاتي:
- افرزت نتائج التحليل الاحصائي ان اقوى علاقة ارتباط بين التغيير التنظيمي مع المزايا التنافسية بشكل منفرد كانت العلاقة مع ميزة التسليم، وهذا واضح لان الكلية ملتزمة بتقويم دراسي، فاذا ما تم التعامل مع الطلبة على انهم زبائن والمواد الدراسية على انها خدمة فان الزبون يستلم الخدمة بالوقت المناسب .
  - افرزت نتائج التحليل الاحصائي ان العلاقة الاضعف بين التغيير التنظيمي مع المزايا التنافسية بشكل منفرد كانت العلاقة مع ميزة المرونة، وهذا يدل على ان الكلية لا تتمتع بالمرونة الكافية على اعتبار انها تتعامل مع تعليمات صادرة من الوزارة وبنبغي ان تطبق هذا التعليمات بحذافيرها، بالرغم من وجود همش مرونة قليل الا انه لا يعول عليه دائماً .
3. تحقق وجود تأثير معنوي لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة مجتمعة ومنفردة في التغيير التنظيمي على مستوى الكلية قيد البحث وكما موضحة بالاتي:
- افرزت نتائج التحليل الاحصائي ان من بين المتطلبات الاكثر تأثيراً في التغيير التنظيمي كان متطلب التحسين المستمر.

- افرزت نتائج التحليل الاحصائي ان من بين المتطلبات الاقل تأثيراً في التغيير التنظيمي كان متطلب التخطيط الاستراتيجي، وهذه النتيجة الخاصة بعلاقة التأثير تدعم نتيجة علاقة الارتباط على اعتبار ان العلاقة الاقوى كانت مع متطلب التحسين المستمر والاضعف كانت مع متطلب التخطيط الاستراتيجي .
- 4. تحقق وجود تأثير معنوي للتغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية مجتمعة وبشكل منفرد على مستوى الكلية قيد البحث وكما موضحة بالاتي:
- افرزت نتائج التحليل الاحصائي ان التغيير التنظيمي كانت اكثر تأثيراً في ميزة الابداع، في حين ان اقل تأثير للتغيير التنظيمي كان في ميزة الجودة .

### ثانياً : المقترحات

1. يقترح الباحثان على الكلية القيام ببنّي مفهوم ادارة الجودة الشاملة ومجالات التغيير التنظيمي لما لهم من دور في تحقيق التفوق والتميز وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية للكلية.
2. اعتماد منهج التحسين المستمر لآليات التدريس في الكلية بما يضمن خلق مناخ مناسب للتعليم ومشجع للطلبة على التفوق في التعليم، وابتسط مثال على هذه النقطة اعتماد التحديث والتطوير المستمر في تقنيات الدريس الحديثة التي من شأنها ان تعمل على ايصال المعلومة للطلاب بشكل افضل فضلاً عن تقبل المواد الدراسية من قبل الطلبة يكون افضل من السابق.
3. العمل على نشر ثقافة الجودة بين التدريسيين والطلبة في الكلية من خلال :
  - القيام بإجراء دورات تدريبية للتدريسيين عن الجودة وهذه الدورات تكون بشكل دوري منظم وان يتم العمل على طرح كل ما هو جيدي في مجال الجودة ضمن هذه الدورات .
  - استحداث مجلة دورية تعنى بمواضيع الجودة من خلال عرض مقالات تضم مواضيع تخص الجودة وتوزع بشكل دوري على الطلبة لغرض ترسيخ مفهوم الجودة لدى الطلبة وصولاً الى مفهوم الجودة مسؤولية الجميع وجودة الحياة .

4. يقترح الباحثان على الكادر الإداري بالكلية القيام بنشر ثقافة التغيير لان التغيير اليوم أصبح كما هو معروف سمة العصر، وتشجيع المنتسبين على فكرة التغيير والحد من ظاهرة مقاومة التغيير التي تحدث نتيجة خوف الفرد من إحداث التغيير .
5. بالتأكد ان اغلب المقترحات اعلاه ليمن ان يتم تفعيلها بدون توفر الدعم المالي، لذا يقترح الباحثان توفير الدعم المالي اللازم من خلال اضافة بند ضمن ميزانية الجامعة يعنى بالمصروفات الخاصة بالجودة تمهيدا لنثبيته ضمن الميزانية، كما ويقترح الباحثان تفعيل هذا الاجراء في كافة دوائر الدولة .

## المصادر

### أولا :- المصادر العربية :

1. أبو عامر، أمال محمود محمد، 2008، "واقع الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين وسبل تطويره"، رسالة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية في غزة، فلسطين .
2. الجرجري، احمد حسين والعزاوي، محمد عبد الوهاب، 2009، "دور تقانة المعلومات والاتصالات في تحقيق المزايا التنافسية دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى"، بحث مقدم الى المؤتمر العلمي الثالث لكلية الاقتصاد والعلوم الادارية جامعة العلوم التطبيقية الخاصة تحت شعار " منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة" للفترة 27 - 29 نيسان 2009، الاردن .
3. جلاب، إحسان دهش، 2011، "إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير"، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
4. جودة، محفوظ أحمد، 2004، إدارة الجودة الشاملة : مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن .

5. حسين، رحيم وعبد الفتاح، علاوي، 2010، " التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال: دوافعه، أهدافه ومداخله"، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة للفترة من 05/13-12، جامعة البليدة
6. الحوري، فالح عبدالقادر، 2008، "تشخيص واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المستشفيات الاردنية/دراسة ميدانية على عينة من المستشفيات الخاصة"، مجلة البصائر، المجلد 11، العدد 1،
7. الدقي، أيمن عبد الفتاح محمود، 2006، " واقع إدارة الجودة الشاملة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية في غزة، فلسطين .
8. الراشد، محمد بن عبدالعزيز، 2011، "ادارة الجودة الشاملة دراسة نظرية ونموذج مقترح لها في مكتبة فهد الوطنية"، مجلة مكتبة فهد الوطنية، مجلد 17، العدد 2 .
9. زاهر، ضياء الدين". ( 2005 ) إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة. ط 1 دار السحاب للنشر والتوزيع، النهضة الجديدة- القاهرة، جمهورية مصر العربية.
10. الشلبي، إلهام علي أحمد، 2010، " أثر إدارة الجودة الشاملة في برامج التنمية المهنية للمعلمين (تجربة وكالة الغوث الدولية - الأردن)"، مجلة جامعة دمشق- المجلد - 26 العدد الرابع، دمشق، الجمهورية العربية السورية
11. الصواف، محفوظ حمدون وإسماعيل، عمر علي، 2009، " نشر ثقافة الجودة وأثرها في تعزيز أداء المنظمات الفندقية دراسة حالة في القرية السياحية في مدينة الموصل"
12. عبد الحليم، محمد فرج و بحر، يوسف عبد عطية، 2007، " مدي تطبيق العاملين في كلية التجارة بجامعة النيلين للجودة الشاملة"، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد (11) العدد (1)، الجامعة الإسلامية في غزة، فلسطين .
13. العلي، عبد الستار، 2000، إدارة الإنتاج والعمليات :مدخل كمي، ط 1، دار وائل للنشر، عمان، الاردن .
14. عمر أغا، احمد عوني احمد حسن، 2010، " دور أنشطة اللوجستك في تعزيز المزايا التنافسية دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى"، رسالة ماجستير في الادارة الصناعية غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، الموصل، العراق.
15. الكبيسي، لولوة محمد، 2011، "اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في رياض الأطفال بدولة قطر"، رسالة ماجستير في إدارة الجودة الشاملة، الجامعة البريطانية العربية، قطر .

16. الكثيري، عبدالله محمد بريك، 2009، "مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الامداد والتموين بالمديرية العامة للجوازات"، رسالة ماجستير في العلوم الادارية غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، البحرين .
17. اللامي، غسان قاسم داوود، 2008، " تقنيات ونظم معاصرة في إدارة العمليات " ، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
18. اللوزي، موسى، 1999، "التطوير التنظيمي مفاهيم واساسيات حديثة"، الطبعة الاولى ادار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن .
19. اللوزي، موسى، 2003، "التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن .
20. اللوزي، موسى، 2004، "إدارة الجودة الشاملة"، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة تحت شعار "الإبداع والتجديد دور المدير العربي في الإبداع والتميز" للفترة من 27-29 نوفمبر، شرم الشيخ - جمهورية مصر العربية
21. المالك، عبد الرضا ناصر محسن، 2009، " إبعاد إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة ودورها في الأداء الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأسمدة الجنوبية في البصرة"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد ن بغداد، العراق.
22. محسن، عبدالكريم والنجار، صباح مجيد، 2004، " إدارة الإنتاج والعمليات " ، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
23. المهيدب، علي بن عبدالله، 2005، "ادارة الجودة الشاملة وامكانية تطبيقها في الاجهزة الامنية /دراسة تطبيقية على ضباط شرطة منطقة الرياض"، رسالة ماجستير في العلوم الادارية غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، البحرين.

## ثانياً : المصادر الأجنبية

- 1.Alimatoug, Aiuob Mohamed Saleh,2011," The Total Quality Management : The Knowledge, Adoption and Implementation of Contractors in Semarang " , Submitted as Partial fulfillment of the Requirements for the Degree of Master of Civil Engineering Diponegoro University.
- 2.Brynum. Niels,2006,"Total Quality Management - Aspects of Implementation and Human Resource" , Submitted as Partial fulfillment of the



- Requirements for the Degree of Master, School of Management, Blekinge Institute of Technology.
3. Chase, Richard, B. and Aquilano, Nicholas, J., Jacobs, F. Robert, 2001, "Operations Management for Competitive Advantage", Mc Graw- Hill Companies, U.S.A.
  4. Cheung, Man, 2010, " AN INTEGRATED CHANGE MODEL IN PROJECT MANAGEMENT " fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science. University of Maryland.
  5. Davis, Mark M & Aquilano, Nicholas J & Chase, Richard B, 2003, "Fundamentals Of Operation Management", 4<sup>th</sup> ed, , McGraw –Hill, Inc: U.S.A.
  6. Dilworth, James, B., (1996), operation Management, 2<sup>nd</sup> . ed. , McGraw – Hill, U.S.A.
  7. Evans, J., R., & Collier ,D.,A., 2007 ,Operations Management: An Integrated Goods and services Approach, 6<sup>th</sup>.Ed., Thomson south-western, China.
  8. Evans, James, R., 1997, "Production / Operations Management Quality, Perform and Value", 5<sup>th</sup> ed., West Publishing Company, Minneapolis/ Saint Paul, New York.
  9. Francesco, A.M. & Gold, B.A. (1998). International Organizational Behavior: Text, Readings, Cases, and Skills. New Jersey, USA: Prentice-Hall Inc.
  10. Goetsch, D. & Davis, B. (1997): Introduction to Total Quality Management for production, processing and services, Editron, printicehall.
  11. **Heizer, Barry Render, (1996), Production and Operation management strategic and Tactnical Decision prentice Hall U.S.A**
  12. Heizer, Jay and Render, Barry, 2001, Operations management, 6<sup>th</sup>, ed., Prentice – Hall, New Jersey.
  13. Hiezer, Jay, & Render, Barry, 1999, " Production & Operation Management: Strategic and Tactical Decision", 5<sup>th</sup> Ed", prentice-Hall, New Jersey, U.S.A.
  14. Hixon, J and Lovelace, K (1992): Total Quality Management Challenge to Leadership, 50(3).
  15. James R. Evans, (1993), "Applied Production and Operations Management", 4<sup>th</sup> ed., West Publishing Company, U. S. A.
  16. Joel E. Ross, 1995, " Total Quality Management", 2<sup>nd</sup> ed .
  17. Jones ,G., (1999), "Organizational theory" .2<sup>th</sup>/ed., Addison-Wesley
  18. Juran, J. M. & Frank M. Gryna (1993): Quality planning and analysis: from product development through use, (3<sup>rd</sup> ed.), Mc G raw – Hill, Inc., New York ,
  19. Khalcro, 2008, " STAKEHOLDERS: A SOURCE OF COMPETITIVE ADVANTAGE? AN ANALYSIS OF THE INFLUENCE OF STAKEHOLDERS ON THE STRATEGIES OF INDEPENDENT, RURAL, SCOTTISH MUSEUMS DURING THEIR ORGANISATIONAL LIFE

- CYCLE " A thesis in submitted in partial fulfilment of the requirements of Doctor of Philosophy QUEEN MARGARET UNIVERSITY.
- 20.Krajewski, Lee, J. &Ritzman, Larry P.,2005,"Operations Management ",7<sup>th</sup> ed Prentice Hall: New Jersey, U.S.A.
  - 21.Krajewski, Lee, J.&Ritzman, Larry, P.,1999,"Operations Management : Strategy and Analysis",5<sup>th</sup> ed, Addition-Wesley Publishing co. U.S.A.
  - 22.Krajewsky & Ritzman,(1996), " Operation Management : Strategy & Analysis " , 3rd ed., Addison wesley,New York.
  - 23.Lynch Richard,2000,"Corporate Strategy",2<sup>nd</sup> ed, Prentice Hall, London, England.
  - 24.Nigell Slack, Chumbers S., Christine H., Harrison A. & Johnstone R, (1998), "Operation Management", 2nd ed., Pitman Publishing, London
  - 25.Psychogios, Alexandros G& Priporas, Constantinos-Vasilios,2007, "Understanding Total Quality Management in Context: Qualitative Research on Managers' Awareness of TQM Aspects in the Greek Service Industry", The Qualitative Report Volume 12 Number 1, <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR12-1/psychogios.pdf>
  - 26.R.L. Daft, (2001), "Organization Theory and Design", Ohio: South Western, Colleye PUB, P. 352.
  - 27.Schroeder G .,R., 2004,Operations Management , 2<sup>nd</sup>,Ed., Mc Graw-Hill ,U.S.A .
  - 28.Slack , Nigel & Chambers , Stuart & Johnston , Robent , 2004, "Operations Management " , 4<sup>th</sup> ed, prentice – Hall, New York, U.S.A
  - 29.Stevenson.William.J,2005,"Operations Management", 8<sup>th</sup>ed, McGraw-Hill ,New York, UAS.
  - 30.Zbib, Zafar U. Ahmed, Imad, Sawaridass Arokiasamy, Ramayah and Lo May Chiun,2006, "Resistance To Change And ERP Implementation Success: The Moderating Role Of Change Management Initiatives" Asian Academy of Management Journal, Vol. 11, No. 2, [www.IVSL.org](http://www.IVSL.org)

## ملحق (1)

م/ استثمارة استبانة

السيد المحترم...

### تحية طيبة...

تمثل استمارة الاستبانة هذه جزءاً من متطلبات إعداد البحث الموسوم بـ "العلاقة التكاملية بين متطلبات إدارة الجودة الشاملة ومجالات التغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية /دراسة استطلاعية في كلية الحداثة الجامعة"، وتعد هذه الاستمارة مقياساً يعتمد لإغراض البحث العلمي، وان تفضلكم بالإجابة المناسبة يُسهّم في الحصول على نتائج دقيقة لما تعزز تحقيق أهداف البحث علماً أن الإجابات ستستخدم لإغراض البحث العلمي فقط فلا داعي لذكر الاسم.

مع وافر الشكر والثناء

الباحثان

### أولاً : معلومات عامة

- معلومات شخصية

1. العمر (21-30) (31-40) (41-50) (51 فأكثر)
2. الشهادة: ( ) بكالوريوس ( ) ماجستير ( ) دكتوراه
3. المنصب الإداري الحالي:
4. مدة الخدمة في المنظمة:
5. الجنس:

### ثانياً : الفقرات المتعلقة بمتطلبات إدارة الجودة الشاملة

#### 1. التزام الإدارة العليا

ت	الاستمارة	تفق بشدة	تفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
---	-----------	----------	-----	-------	---------	--------------

1	هناك اقتناع ودعم من قبل إدارة الكلية بفلسفة إدارة الجودة الشاملة .				
2	يوجد اهتمام من قبل الرئيس المباشر لتقديم الدعم والإسناد لمروسيه .				
3	تدعم الإدارة العليا منتسبيها من خلال مشاركتهم في قراراتها .				
4	إن دعم والتزام الإدارة العليا ناجم عن قناعتها بأهمية القيام بعمليات التطوير والتحسين المستمر لأنشطتها .				
5	التزام الإدارة العليا في كليتنا يعمل على تحفيز المنتسبين نحو الأفضل في العمل .				

## 2. نشر ثقافة الجودة

ت	الأسئلة	شدة اتفق لا	اتفق مبدأ	لا اتفق	شدة لا
1	تشعر الإدارة العليا أن هناك أهمية كبيرة للوعي بمفهوم الجودة.				
2	تقوم الكلية بتوزيع نشرات دورية تتضمن التعريف بمعايير الجودة الشاملة.				
3	أن نشر ثقافة الجودة بين الكوادر الوظيفية في الكلية ينعكس إيجابياً على جودة مخرجاتها .				
4	تسعى الإدارة العليا في كليتنا باستمرار على نشر وتطبيق ثقافة إدارة الجودة الشاملة في أقسامها ووحداتها العلمية.				

## 3. التعليم والتدريب

ت	الأسئلة	شدة اتفق لا	اتفق مبدأ	لا اتفق	شدة لا
1	هناك اهتمام كبير من إدارة الكلية بتدريب منتسبيها.				
2	تقوم الإدارة العليا في كليتنا بدعم نشاطات التدريب عن طريق إشراك منتسبيها بدورات تدريبية بشكل مستمر .				

					يتم تدريب المنتسبين على التقنيات والأجهزة والمعدات الحديثة المستخدمة في العملية التعليمية .	3
					يتم الترشيح للدورات التدريبية على أسس موضوعية لدى الإدارة العليا الراغبة في التدريب حول مهارات الجودة.	4

#### 4. التخطيط الاستراتيجي

ت	الأسئلة	بشدة أفق	أفق	محد	أفق بشدة لا	أفق بشدة لا
1	تمتلك الإدارة العليا في كليتنا رؤية واضحة لما ستكون عليه مستقبلاً، فضلا عن املاكها لأهداف واضحة ومرنة .					
2	تمتلك الإدارة العليا في كليتنا خططا إستراتيجية لإجراء التغييرات في الكلية لتحسين النظام الإداري.					
3	تعرض وحدة الجودة رسالة ورؤية الجامعة من منظور الجودة الإدارية					
4	تتضمن الخطط معايير واضحة تساعد المسؤول على المرونة في اختيار البدائل.					

#### 5. التركيز على الزبون (الطالب)

ت	الأسئلة	بشدة أفق	أفق	محد	أفق بشدة لا	أفق بشدة لا
1	لدى الإدارة العليا معرفة كاملة بالخدمات التي تقدمها أقسام الكلية للطالب المستفيد.					
2	إن الهدف الأساسي لإدارة كليتنا هي الإيفاء بمتطلبات الطالب المستفيد .					
3	تعمل الإدارة العليا في كليتنا على تطوير العلاقات بين منتسبيها والطلبة.					
4	تحرص الإدارة على منح الصلاحيات الكافية للموظفين لتلبية رغبات الطلبة المستفيدين.					

#### 6. مشاركة المنتسبين

ت	الأسئلة	بشدة أفق	أفق	محد	أفق بشدة لا	أفق بشدة لا
1	تعمل الإدارة العليا على تفويض صلاحياتها لتسهيل الأعمال وخدمة المراجعين.					
2	تهتم الإدارة العليا بالتغذية الراجعة من المنتسبين لديها من خلال تقبل المقترحات الجيدة وتبنيها.					

الأثر ألتابعي لمنطبات إدارة الجودة الشاملة والتغير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية

3	يشارك المنتسبين في حل المشكلات بشكل شامل لتحسين الجودة.				
4	تتيح الإدارة العليا في كليتنا الفرصة للموظفين في مناقشة المشكلات المتعلقة بسير العمل				

#### 7. التحسين المستمر

ت	الأسئلة	شدة اتفق	اتفق	محايد	لا اتفق	شدة لا اتفق
1	تعمل الإدارة العليا في كليتنا على القيام بالتطوير والتحسين المستمر للمناهج الدراسية في ضوء تعليمات الوزارة .					
2	تقوم إدارة كليتنا بتحسين جودة مخرجاتها باستمرار.					
3	تعمل إدارة كليتنا على تحديث وصيانة الأجهزة المستخدمة في العملية التعليمية .					
4	تعمل إدارة كليتنا على إجراء دورات تدريبية في مجالات مختلفة لزيادة خبرات ومهارات العاملين كافة.					

#### ثانيا : الفترات المتعلقة بالتغيير التنظيمي

ت	الأسئلة	شدة اتفق	اتفق	محايد	لا اتفق	شدة لا اتفق
1	تقوم الإدارة بتغييرات جوهرية في الهيكل التنظيمي لتحسين الأداء					
2	يعمل الهيكل التنظيمي على زيادة تفويض الصلاحيات للموظفين في المستويات الأخرى .					
3	تهتم الإدارة العليا في كليتنا بمواكبة التطور التكنولوجي خصوصاً فيما يخص الوسائل التعليمية .					
4	البرامج التدريبية التي تقيمها الكلية أدت إلى التغيير في سلوك العاملين.					
5	إن نمط القيادة في الكلية يحفز العاملين على إتقان العمل لإحداث التغيير المطلوب .					
6	تهتم الإدارة العليا في كليتنا بالتغيير في أساليب وطرق العمل للأفضل .					
7	إن التزام الإدارة العليا بكليتنا في بنشر ثقافة المنظمة وثقافة الجودة أدى إلى التغيير في ثقافة وسلوك العاملين.					
8	أسلوب الإدارة في الكلية يعمل على تهيئة العاملين لتقبل التغيير ويقنعهم بالحاجة إليه .					

### ثالثا : الفقرات المتعلقة بالمزايا التنافسية

#### 1. الكلفة :

ت	الأسئلة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	تعد الكلفة المناسبة أحد الأولويات الأساسية لإستراتيجية الكلية .					
2	تعمل إدارة الكلية على تخفيض تكاليف الدراسة من أجل تحقيق منافسة سعرية .					
3	هنالك سياسة واضحة إزاء كلف الدراسة المنظمة وتوجد رقابة دورية على ذلك.					
4	تسعى كليتنا إلى الاستخدام الكفوء لطاقت الكوادر التدريسية لديها .					

#### 2. الجودة :

ت	الأسئلة	شدة اتفق	اتفق	محايد	لا اتفق	شدة لا اتفق
1	طورت المنظمة عملياتها الخاصة بالجودة من خلال الدورات التدريبية واستقطاب المهارات.					
2	تقوم المنظمة بنشر مفاهيم الجودة بين العاملين في مختلف أقسامها.					
3	تسعى كليتنا على تقديم خريجين متخصصين في مجال عملهم .					
4	تقوم كليتنا بترسيخ مبدأ الجودة مسؤولية الجميع في أذهان كافة العاملين.					

#### 3. المرونة :

ت	الأسئلة	شدة اتفق	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	تسعى كليتنا على مواكبة التطورات الحديثة في مجال التعليم ( من خلال استخدام الحاسوب والسبورة الذكية) .					
2	توسيع الأبنية و القاعات الدراسية وجعلها ملائمة للطلبة والتدريسي من خلال الإنارة والتكيف وبعدها عن الضوضاء					
3	تسعى كليتنا على توفير الكتب والمكتبات والكافيتريات وغرف					

الأثر ألتباعي لمنطبات إدارة الجودة الشاملة والتغير التنطبي في تحقيق الميزة التنافسية

					الاستراحة للطلاب .
					4 تهتم كليتنا بمواكبة التطور بإعطاء المحاضرات بطرق عديدة .

#### التسليم :

ت	الأسئلة	بشده اتفق	اتفق	محايد	لا اتفق	بشده لا اتفق
1	تلتزم كليتنا بمواعيد الامتحانات والقوانين والضوابط الخاصة بالطلاب والكوادر التدريسية .					
2	تسعى الإدارة العليا لكليتنا على تخريج الطلاب ذات خبرة في مجالات تخصصهم.					
3	تؤكد كليتنا على الالتزام الكوادر التدريسي والموظفين والطلبة على الدوام الرسمي .					
4	تؤكد كليتنا على نجاح سير العملية التعليمية من خلال نتائج الطلبة في المراحل كافة .					

#### 4. الإبداع :

ت	الأسئلة	بشده اتفق	اتفق	محايد	لا اتفق	بشده لا اتفق
1	تعتمد إدارة كليتنا على انتهاج إستراتيجية التجديد والإبداع في المناهج التعليمية .					
2	تهتم إدارة كليتنا بأفكار الكوادر التدريسية وإبداعاتهم وتأخذ بأرائهم ومقترحاتهم التي من شأنها أن تطور المنهج .					
3	تقوم الإدارة العليا في كليتنا بإجراء عمليات تطوير وتعمير للأبنية القديمة واستحداث أبنية جديدة وكذلك إضافة مختبرات .					
4	استخدام وسائل تعليمية حديثة من أجل تطوير العملية التدريسية .					