



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

أثر إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأسبقيات
التنافسية

إشراف الدكتورة:
لطيفة بكوش

إعداد الطالبات:
نويوة زينب
ناني مريم
مولاتي قمر

رئيساً
مشرفاً ومقرراً
مناقشاً

أعضاء لجنة المناقشة
أستاذ محاضر " أ " بجامعة حمه لخضر الوادي
أستاذ مساعد " أ " بجامعة حمه لخضر الوادي
أستاذ محاضر " أ " بجامعة حمه لخضر الوادي

د/ جديدي موسى
د/ بكوش لطيفة
د/ حواس عبد الرزاق

السنة الجامعية: 2018/2017

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

يَرْفَعُ اللّٰهُ الَّذِیْنَ اٰمَنُوْا مِنْكُمْ وَالَّذِیْنَ اٰتَوْا الْعِلْمَ دَرَجٰتٍ ۗ وَاللّٰهُ بِمَا

تَعْمَلُوْنَ خَبِیْرٌ ۝۱۱ المجادلة (11)

صَدَقَ اللّٰهُ الْعَظِیْمُ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكرًا لأفرادنا

بكل حب وتقدير نهدى ثمرة عملنا هذه
الى من لا يمكن للكلمات أن توفيهما حقهما ولا يمكن للأرقام أن تحصى فضائلهما
الوالدين الكريمين
الى جميع أفراد العائلة كبيرا وصغيرا
الى كل زملاء وزميلات العمل
الى كافة أساتذة وطلبة ماستر إدارة أعمال دفعة 2016/2018
الى كل فاه وقلب دعا لنا دعوة نجاح

مريم

قمره

زينب

شكرنا واحساننا

"كن عالما فان لم تستطع فكن متعلما، فان لم تستطع فأحب العلماء، فان لم تستطع فلا تبغضهم"

نحمد الله عز وجل على نعمه التي من بها علينا فهو العلي القدير، فبعد رحلة بحث وجهد واجتهاد تكلمت بإنجاز هذا العمل، لا يسعنا الا أن نخص بأسمى عبارات الشكر والتقدير الدكتورة "لطيفة بكوش" لما قدمته لنا من جهد ونصح ومعرفة وكانت كالأخت لنا طيلة انجاز هذا البحث.

كما نتقدم بالشكر الجزيل الى مؤسستي بلاستي أنابيب وروائح الورود لما قدموه لنا من ترحيب والعمل معنا بكل فرح وسرور ونخص بالذكر رئيسة قسم الجودة والنوعية بمؤسسة بلاستي أنابيب السيدة الفاضلة "حاجي فاطمة".

كما لا ننسى كافة أساتذتنا الكرام الذين أشرفوا على تدريس دفعة ماستر إدارة أعمال، إضافة الى الأساتذة القائمين على عمادة وإدارة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة "الشهيد حمه لخضر" بالوادي.

إلى من زرعوا التفاؤل في دربنا وقدموا لنا المساعدات والتسهيلات والمعلومات، فلهم منا كل الشكر.

مريم

قمرة

زينب

الملخص

هدفت الدراسة الى بيان أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأسبقيات التنافسية في مؤسستي بلاستي أنابيب وروائح الورود بالمنطقة الصناعية كوينين ولاية الوادي، كذلك مدى تبنيهما لمبادئ إدارة الجودة الشاملة والأسبقيات التنافسية بالإضافة الى معرفة تأثير كل مبدأ على حدى من مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأسبقيات التنافسية، وللوصول الى أهداف الدراسة قام الطلبة بتصميم استبانة شملت (62) عبارة وذلك لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة، وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وقد اعتمدت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (33) مفردة وتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات حيث تم التوصل الى عدد من النتائج أهمها: أن المؤسسات محل الدراسة تلتزم بدرجة مرتفعة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة وبمستوى تبنى مرتفع للأسبقيات التنافسية، وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والاسبقيات التنافسية، وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأسبقيات التنافسية وكذلك عدم وجود فروقات ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين إجابات أفراد العينة تبعا لمتغير المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، الأسبقيات التنافسية، دعم والتزام الإدارة العليا، التركيز على الزبون، مشاركة العاملين، التركيز على العمليات، التحسين المستمر، التكلفة، الجودة، التسليم، المرونة، الابداع.

Abstract

The study aimed to statement of the effect of principles total quality management in a achieving competitive priorities in institutions plasti anabib and perfumes wouroud in the industrial zone kouinine state of eloued.as well as the extent of adoption principle total quality management and competitive priorities well known the effect of each principles total quality management in a achieving competitive priorities, and to reach the objectives of the study the students designed a questionnaire includes(62) frase in order to gather preliminary information of the study sample, in light of that data were collected and analysis and hypothesis testing using statistical package for social sciences(SPSS).The study was adopted on a random sample consisting of(33) single was used a group of styles statistics for data analysis were it was reached to a number of results the most important: the institutions under study highly committed of principles total quality management with a high adopting level for the competitive priorities, a link relationship escists strong statistically significant between principles total quality management and competitive priorities, having a trace statistically significant of principles total quality management in a achieving competitive priorities and also lack of differences statistically significant at a level of significance(0.05) between respondents responses according to the institution variable.

Key words:

Total quality management, competitive priorities, support and commitment of senior management, focus on the customer, employee participation, focus of operation, continuous Improvement, the cost, the quality, delivery, flexibility, creativity.

قائمة المحتويات

الصفحة	البيان
I	الاهداء
II	شكر وعرفان
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الرموز والاختصارات
X	قائمة الملاحق
أ-د	المقدمة
الفصل الأول: الاطار النظري للدراسة	
4	تمهيد
34-5	المبحث الأول: التأصيل النظري لإدارة الجودة الشاملة والأسبقيات التنافسية
26-5	المطلب الأول: أساسيات إدارة الجودة الشاملة
33-27	المطلب الثاني: مفهوم الأسبقيات التنافسية، الأهمية والأبعاد
34	المطلب الثالث: العلاقة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والأسبقيات التنافسية
41-35	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
36-35	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية
39-37	المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية
40	المطلب الثالث: ما ميز الدراسة عن الدراسات السابقة
41	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
43	تمهيد
55-44	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
50-44	المطلب الأول: طريقة الدراسة
55-51	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
91-56	المبحث الثاني: النتائج والمناقشة
75-56	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة
90-76	المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة
92	خلاصة الفصل
99-94	الخاتمة
104-101	قائمة المراجع
130-106	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
12	الاختلافات بين الإدارة التقليدية والإدارة الشاملة للجودة	1-1
17	سمات وخصائص إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000	2-1
48	عينة الدراسة	3-2
48	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	4-2
49	توزيع أفراد العينة حسب التحصيل العلمي.	5-2
50	توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي.	6-2
50	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل.	7-2
52	محور مبادئ إدارة الجودة الشاملة ورقم العبارات الملائمة	8-2
52	محور الاسبقيات التنافسية ورقم العبارات الملائمة	9-2
53	مقياس ليكارت الحماسي	10-2
53	طول فئات مقياس ليكارت الحماسي	11-2
55	معامل الفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة ككل	12-2
56	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمبدأ دعم والتزام الإدارة العليا	13-2
57	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمبدأ التركيز على الزبون	14-2
57	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمبدأ مشاركة العاملين	15-2
58	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمبدأ التركيز على العمليات	16-2
58	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمبدأ التحسين المستمر	17-2
59	متوسطات مبادئ ادارة الجودة الشاملة	18-2
60	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التكلفة	19-2

60	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الجودة	20-2
61	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء التسليم	21-2
61	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء المرونة	22-2
62	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الابداع	23-3
62	متوسطات ابعاد الأسبقيات التنافسية	24-2
63	اختبار بيرسون لمعرفة العلاقة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والأسبقيات التنافسية	25-2
64	جدول الارتباط الخطي بين مبدأ دعم الإدارة والاسبقيات التنافسية	26-2
64	جدول تحليل التباين للانحدار بين مبدأ دعم الإدارة والاسبقيات التنافسية	27-2
65	جدول معاملات معادلة الانحدار بين مبدأ دعم الإدارة العليا والاسبقيات التنافسية	28-2
65	جدول الارتباط الخطي بين مبدأ التركيز على الزبون والاسبقيات التنافسية	29-2
66	جدول تحليل التباين للانحدار بين مبدأ التركيز على الزبون والاسبقيات التنافسية	30-2
66	جدول معاملات معادلة الانحدار بين مبدأ التركيز على الزبون والاسبقيات التنافسية	31-2
67	جدول الارتباط الخطي بين مبدأ مشاركة العاملين والاسبقيات التنافسية	32-2
67	جدول تحليل التباين للانحدار بين مبدأ مشاركة العاملين والاسبقيات التنافسية	33-2
67	جدول معاملات معادلة الانحدار بين مبدأ مشاركة العاملين والاسبقيات التنافسية	34-2
68	جدول الارتباط الخطي بين مبدأ التركيز على العمليات والاسبقيات التنافسية	35-2
68	جدول تحليل التباين للانحدار بين مبدأ التركيز على العمليات والاسبقيات التنافسية	36-2

68	جدول معاملات معادلة الانحدار بين مبدأ التركيز على العمليات والاسبقيات التنافسية	37-2
69	جدول الارتباط الخطي بين مبدأ التحسين المستمر والاسبقيات التنافسية	38-2
69	جدول تحليل التباين للانحدار بين مبدأ التحسين المستمر والاسبقيات التنافسية	39-2
70	جدول معاملات معادلة الانحدار بين مبدأ التحسين المستمر والاسبقيات التنافسية	40-2
70	جدول الارتباط الخطي بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة (المعدل العام) والاسبقيات التنافسية	41-2
71	جدول تحليل التباين للانحدار مبادئ إدارة الجودة الشاملة (المعدل العام) والاسبقيات التنافسية	42-2
71	جدول معاملات معادلة الانحدار بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة (المعدل العام) والاسبقيات التنافسية	43-2
72	جدول الارتباط الخطي بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة والاسبقيات التنافسية	44-2
72	جدول تحليل التباين للانحدار المتعدد بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة والاسبقيات التنافسية	45-2
72	جدول معاملات معادلة الانحدار المتعدد بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والاسبقيات التنافسية	46-2
74	نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد التدريجي	47-2
74	جدول استبعاد المتغيرات	48-2
75	جدول نتائج اختبار one way anova مبادئ إدارة الجودة الشاملة	49-2
75	جدول نتائج اختبار one way anova للأسبقيات التنافسية	50-2

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
8	مفهوم إدارة الجودة الشاملة	1-1
18	نموذج الأرجل الثلاثة لإدارة الجودة الشاملة	2-1
19	العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ونظام الأيزو 9000	3-1
22	متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	4-1
23	المراحل الخمسة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	5-1
33	العلاقة بين أبعاد الأسبقيات التنافسية	6-2
46	نموذج الدراسة الافتراضي	7-2
48	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	8-2
49	توزيع أفراد العينة حسب التحصيل العلمي.	9-2
50	توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي.	10-2
50	توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل.	11-2

قائمة الرموز والاختصارات

الدلالة باللغة الأجنبية	الدلالة باللغة العربية	الاختصار
International Standardization Organization	المنظمة الدولية للمعايير	ISO
Statistical Package for the Social Sciences	برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية	SPSS

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
106	استمارة استبيان	الملحق رقم (01)
111	قائمة المقابلات	الملحق رقم (02)
112	قائمة المحكمين	الملحق رقم (03)
122-113	صدق الأداة (الاتساق الداخلي)	الملحق رقم (04)
123	صدق الأداة (الصدق البنائي)	الملحق رقم (05)
124	ثبات أداة الدراسة ككل (ألفا كرونباخ)	الملحق رقم (06)
130-125	المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة	الملحق رقم (07)

المقدمة

1-/- توطئة

في ظل بيئة أعمال اليوم التي تتسم بالتغيرات المتعددة والمتسارعة وغزو ثقافة الجودة العالم بأسره واشتداد قوة المنافسة على المستويين المحلي والعالمي، فضلا عن ظهور التكتلات الاقتصادية والمنظمات العالمية وثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي نعيشها، كلها جعلت من الجودة سلاحا تنافسيا هاما يتوجب على المؤسسات المعاصرة التسلح به لمواجهة مختلف التحديات، وإعادة التفكير في المفاهيم والمبادئ التي تأسست عليها المؤسسات والبحث عن مناهج حديثة تتناسب مع هذه التغيرات للوصول الى حصص سوقية جديدة ومعتبرة، فظهرت أساليب إدارية حديثة ولعل أهمها والأكثر شيوعا وتطبيقا في العالم هو أسلوب إدارة الجودة الشاملة الذي حققت بفضلها نجاحات باهرة العديد من الشركات اليابانية، الأمريكية والاوربية، فأضحت إدارة الجودة الشاملة حديث الساعة في جميع المجالات، لما لها من أهمية بالغة في زيادة الحصة السوقية وتعزيز وتقوية المركز التنافسي للمؤسسة معتمدة في ذلك على تحقيق الاسبقيات التنافسية (التكلفة، الجودة، التسليم، المرونة والابداع).

2-/- طرح إشكالية الدراسة

تتمحور إشكالية الدراسة حول التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الاسبقيات التنافسية؟
والذي بدوره يمكن ان تدرج تحته التساؤلات الفرعية التالية:

- 1) هل هناك درجة من الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات محل الدراسة؟
 - 2) هل يوجد مستوى من التبني لأبعاد الاسبقيات التنافسية في المؤسسات محل الدراسة؟
 - 3) هل هناك علاقة بين مبادئ ادارة الجودة الشاملة والاسبقيات التنافسية؟
 - 4) هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة (الالتزام ودعم الإدارة العليا، التركيز على الزبون، مشاركة العاملين وتحفيزهم، التركيز على العمليات، التحسين المستمر) والاسبقيات التنافسية (التكلفة، الجودة، التسليم، المرونة، الابداع).
 - 5) هل يوجد فروقات ذات دلالة احصائية بين إجابات افراد العينة حول درجة الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة ومستوى تبني الاسبقيات التنافسية تبعا لتغير المؤسسة عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05).
- قد حاولنا حصر إشكالية الدراسة في مبادئ إدارة الجودة الشاملة كما هو مبين في نموذج الدراسة الافتراضي المبين في الفصل الثاني، لكونها العنصر الأهم في موضوع إدارة الجودة الشاملة.

3-/- فرضيات الدراسة

للإجابة على التساؤلات السابقة انطلقنا من الفرضيات التالية:

- 1) تلتزم المؤسسات محل الدراسة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- 2) هناك مستوى لتبني أبعاد الاسبقيات التنافسية في المؤسسات محل الدراسة.

- (3) توجد علاقة بين مبادئ ادارة الجودة الشاملة والاسبقيات التنافسية.
- (4) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التزام ودعم الإدارة العليا، التركيز على الزبون، مشاركة العاملين وتحفيزهم، التركيز على العمليات، التحسين المستمر) والاسبقيات التنافسية (التكلفة، الجودة، التسليم، المرونة، الابداع).
- (5) لا يوجد فروقات ذات دلالة احصائية بين إجابات افراد العينة حول درجة الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة ومستوى تبني الاسبقيات التنافسية تبعا لتغير المؤسسة عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05).

4- مبررات اختيار الموضوع

- لم يكن اختيارنا لموضوع الدراسة بمحض الصدفة إنما كان لعدة اعتبارات نذكر منها:
- الاهتمام المتزايد بموضوع إدارة الجودة الشاملة، إذ تعد من سمات المؤسسات المعاصرة على المستوى العالمي ككل، بالإضافة إلى أن تطبيق أنظمة إدارة الجودة من الشروط الضرورية الواجب توافرها في الكثير من المعاملات التجارية على المستوى الدولي.
 - محاولة التعرف على مدى تبني المؤسسات الجزائرية (المحلية) لمبادئ إدارة الجودة الشاملة لما لها من أهمية في تحقيق التفوق التنافسي.
 - الرغبة في تسليط الضوء على موضوع حديث الدراسة.

5- أهمية الدراسة

- تنبع أهمية الدراسة من أهمية موضوع إدارة الجودة في حد ذاتها التي أصبحت الشعار الذي يردد في جميع مجالات الحياة، فأضحت الهدف المرجو من قبل الجميع، وعليه أصبح لزاما على المؤسسات السعي لتحقيق الجودة في كافة نشاطاتها من خلال تبنيها لمنهج إدارة الجودة الشاملة، الذي أثبت نجاحه ونجاعته في العديد من المؤسسات خاصة اليابانية والأمريكية منها.
- كما تكمن أهمية الدراسة في النقاط التالية:
- كونها تتناول موضوع حديث وهو موضوع أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الاسبقيات التنافسية، فيعتبر من الدراسات الأولى في الجزائر -على حد علم الطلبة-
 - لفت انتباه مسيري المؤسسات الجزائرية لمعرفة أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي من شأنها ان تمكنهم من تحقيق تفوق تنافسي.
 - زيادة وعي المؤسسات بمدى أهمية تبني منهج إدارة الجودة الشاملة كمنهج اداري حديث يعد من أحد اهم مظاهر قطاع الاعمال على المستوى العالمي ككل.
 - تسليط الضوء على مفهوم الاسبقيات التنافسية وابعاده الذي تعد الدراسات فيه من الدراسات الحديثة والقليلة.

- اثناء مكتبة الجامعة بهذه الدراسة الحديثة والأولى من حيث تأثير مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الاسبقيات التنافسية والتي سوف تكون بداية دراسات مستقبلية للطلبة والباحثين.

6/- أهداف الدراسة

- توضيح ماهية ادارة الجودة الشاملة.
- محاولة فهم وبععمق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- الوقوف على أوجه الاختلاف والتشابه بين ادارة الجودة الشاملة والايزو 9000 نتيجة للخلط بينها في الكثير من الأحيان.
- التعرف على الأسس التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة من خلال متطلبات ومراحل تطبيقها والعوامل المساعدة على تنفيذها بشكل ناجح واهم المعوقات التي يمكن ان تحول دون ذلك.
- التعرف على مفهوم الاسبقيات التنافسية وابعادها.
- محاولة ابراز تأثير مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الاسبقيات التنافسية.

7/- منهج الدراسة:

من أجل الإجابة على إشكالية البحث واختبار صحة الفرضيات، تم اتباع المنهج الاستكشافي وفقا لأسلوب الابعاد، فالمنهج الاستكشافي هو عملية لتكوين معرفة يهدف من خلالها لاقتراح نتائج نظرية جديدة نسبيا، فهذا المنهج يهدف الى اكتشاف هيكل مفهومي نظري لتحقيق هدفين أساسين هما: البحث عن التفسير والبحث عن الفهم، بغية الوصول الى نتائج نظرية مبدعة.

إن تطبيق أسلوب الابعاد يتعد نوعا ما عن البحث عن النتائج المنبثقة بالمنطق ويقتصر على البحث عن الافتراضات التي تحدد الروابط بين الظواهر وفقا لتصورنا الخاص، فهو اذن يهدف الى محاولة استنتاج فرضيات من ملاحظات مختلفة واعطائها طابع تفسيري أو فهمي الذي يحتاج للتوجه من القاعدة الى القانون وان يتم اختباره لاحقا وفقا للأسلوب الافتراض الاستنباطي، وقد تم تطبيق اختبارنا بواسطة تقنية دراسة الحالة في مؤسسة بلاستي أنابيب ومؤسسة الورود للروائح والعطور بولاية الوادي، وقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الخاصة بالدراسة ومن ثم وتحليلها وفقا لبرنامج الحزمة الاحصائية العلوم الاجتماعية نسخة 23.0 (spss)

8/- حدود الدراسة

• الحدود المكانية

أجريت هذه الدراسة على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية الوادي، مؤسسة بلاستي أنابيب لصناعة الانابيب البلاستيكية ومؤسسة روائح الورود لصناعة الروائح والعطور.

• الحدود الزمانية

امتدت هذه الدراسة من 2018/04/15 الى غاية 2018/05/06 وهذه المدة منذ زيارة الأولى للمؤسسات محل الدراسة الى غاية استرداد استمارات الاستبيان التي تم توزيعها على عينة من العاملين في المؤسسات محل الدراسة.

● الحدود الموضوعية

ركزت هذه الدراسة على مبادئ إدارة الجودة من الشاملة التي يتفق عليها الكثير من الباحثين وهي: دعم والتزام الإدارة العليا، التركيز على الزبون، مشاركة العاملين وتحفيزهم، التركيز على العمليات، التحسين المستمر وأبعاد الاسبقيات التنافسية وهي: التكلفة، الجودة، التسليم، المرونة، الابداع.

9- صعوبات الدراسة

اثناء اعدادنا لهذه الدراسة واجهتنا بعض الصعوبات نذكر منها:

- قلة المراجع الخاصة بالأسبقيات التنافسية.
- قلة المؤسسات في الولاية التي يقطن بها الطلبة المهتمة بموضوع الدراسة وعزوفها عن استقبالنا.
- ضيق الوقت المستغرق لأعداد الدراسة.

10- هيكل الدراسة

لقد تم الاعتماد على طريقة امراد (IMRAD) في تقسيم هذه الدراسة الى فصلين:

- **الفصل الأول:** يتضمن الإطار النظري للدراسة وبدوره ينقسم الى مبحثين: المبحث الأول: يتعلق بالمفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة والاسبقيات التنافسية، أم المبحث الثاني فيتضمن الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.
- **الفصل الثاني:** خصص للدراسة الميدانية ويحتوي على مبحثين: المبحث الأول يتضمن طرق وأدوات الدراسة والمبحث الثاني لعرض النتائج والمناقشة.

الفصل الأول:

الإطار النظري لمبادئ إدارة الجودة الشاملة
والأسبقيات التنافسية

تمهيد

تهدف العديد من المؤسسات إلى تحسين منتجاتها وتوفير الوقت والإمكانيات المادية من أجل الوصول إلى الجودة بما يتناسب مع تطورات العصر، فظهرت مفاهيم حديثة قصد الوصول إلى حصص سوقية جديدة ومعتبرة ولعل أهمها إدارة الجودة الشاملة، حيث أن هاته الأخيرة أحدثت تغييرا كبيرا في تفكير وممارسات المديرين في المنظمات التي تبنتها، بهدف إشباع حاجات ورغبات الزبون وكسب رضاه وهو ما يضمن بقاء تلك المؤسسات واستمراريتها في العملية التنافسية وتماشيا مع التقدم التكنولوجي وزيادة قدرتها على مواجهة تحديات العصر التي جعلت من الجودة أمرا حتميا في كل الأعمال التي تقوم بها، وأحد أهم عوامل تحقيق الميزة التنافسية، حيث أن طلب العملاء المتزايد على الجودة الأفضل فرض على المنظمات البحث عن كيفية الوصول لها مع الأخذ بعين الاعتبار كل من عامل التكلفة، التسليم، المرونة، الابتكار والإبداع أو ما يسمى بالأسبقيات التنافسية.

وعليه سنتعرض في هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: التأصيل النظري لمبادئ إدارة الجودة الشاملة والأسبقيات التنافسية؛

المبحث الثاني: الدراسات السابقة؛

المبحث الأول: التأصيل النظري لمبادئ إدارة الجودة الشاملة والأسبقيات التنافسية

لقد أصبحت اليوم ثقافة الجودة تغزو بيئة الاعمال، فأضحى الاهتمام بها لأبعد من جودة المنتج ليشمل كل كبيرة وصغيرة في المؤسسة في إطار ما يعرف إدارة الجودة الشاملة، بهدف تعزيز مكانتها السوقية وتحقيق التفوق التنافسي (أسبقيات تنافسية) الذي يضمن لها البقاء والتميز، وعليه سنتطرق في هذا المبحث إلى أساسيات كل من إدارة الجودة الشاملة والأسبقيات التنافسية.

المطلب الأول: أساسيات إدارة الجودة الشاملة

أولاً: الأسس النظرية لإدارة الجودة الشاملة

(1) ماهية إدارة الجودة الشاملة

1-1 مفهوم إدارة الجودة الشاملة

تعد إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية الرائدة التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الاختصاصيين والباحثين والإداريين والأكاديميين الذين يعنون بشكل خاص في تطوير وتحسين الأداء الإنتاجي والخدمي في مختلف المنظمات الإنسانية، وقد لعبت الإدارة اليابانية دوراً حاسماً في هذا المضمار¹.

حيث أحدثت تغييراً وتطويراً في الكثير من أنماط العمل والمعتقدات السائدة في المنظمات وأصبحت النظرة إليها على أنها قضية إستراتيجية تدخل ضمن التخطيط الاستراتيجي، فإدارة الجودة الشاملة هي مفهوم يتضمن التأكيد على الجودة تشمل جميع جوانب المنظمة بدءاً من المورد إلى المستهلك، كما تؤكد على أن يكون لدى المنظمة التزام بالاستمرار في قيادة المنظمة بجميع وحداتها نحو التميز في جميع جوانب السلعة أو الخدمة ذات الأهمية للمستهلك².

لعل مفهوم إدارة الجودة الشاملة كغيره من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تتباين بشأنه المفاهيم والأفكار وفقاً لزاوية النظر إليه، فلا يوجد تعريف متفق عليه وذو قبول عام لدى المفكرين والباحثين بشأنها فقد ظهرت عدة تعاريف نذكر منها:

¹ خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2007، ص 71.

² نعروة بوبكر، دراسة إمكانية تبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية "دراسة حالة عينة من المؤسسات المتحصلة على شهادة الايزو 9001"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف مسيلة، 2014/2015، ص 57.

1. **تعريف منظمة الايزو:** طريقة لتسيير المؤسسة تركز على الجودة وعلى مساهمة جميع الأفراد وتسعى للنجاح لمدة طويلة بواسطة إشباع حاجيات الزبائن وتوفير مزايا لجميع أفراد المؤسسة والمجتمع¹؛
 2. **تعريف ديمينج:** هي فلسفة إدارية بنيت على أساس إرضاء المستفيد وتحسين احتياجاته حاضرا ومستقبلا²؛
 3. **تعريف كروسبي:** على أنها تمثل المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقا، حيث إنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري والتنظيمي الأمثل في الأداء واستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفاعلية، كما يعرفها **جابلونكسي:** على أنها المظهر التعاوني في أداء العمل الإنتاجي والخدمي من خلال استثمار مواهب وقدرات العاملين في الحقلين الفني والإداري بغية توفير التحسين المستمر للجودة المطلوبة وذلك باعتماد فرق العمل (Team work) بكفاءة إنتاجية عالية³؛
 4. **تعريف هاربرك:** أنها أسلوب إداري يعمل على إيجاد التنسيق الأحسن بين مختلف أنشطة المؤسسة، العمال، الأجهزة والمعلومات من اجل تحقيق احتياجات الزبون⁴؛
 5. **تعريف جوران:** هي نظام إداري يستخدم ويطبق أدوات تم تطويرها وتطبيقها بصورة فعالة على المنظمة، مع إحداث التغيير في توجهات العاملين ومستويات التشغيل اليومية، ولإنجاح تطبيق هذا النظام يجب على جميع الأقسام الالتزام طويل الأجل بالجودة⁵؛
 6. **تعريف فينجام:** هي نظام يدمج كل الجهود لتطوير تحسين الجودة لمختلف أقسام ومصالح المنظمة للحصول بشكل اقتصادي على منتجات أو خدمات وذلك بإرضاء تام للعميل⁶؛
- كما عرفها معهد الإدارة بلندن (*Institute of The management*) بأنها: "أسلوب للإدارة يعطي كل شخص في المؤسسة المسؤولية عن تقديم الجودة للعميل النهائي وتنظر إدارة الجودة الشاملة إلى كل عمل

¹ حواس عبد الرزاق، مساهمة في تحسين جودة خدمات التعليم العالي بانتهاج إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2015/2016، ص 09.

² صفاء جواد عبد الحسين ونوال الحسيب، مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في شركة فاين وأثره في نسبة النالف في المنتجات، مجلة كلية المأمون الجامعة، العدد 20، 2012، ص 178.

³ خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 75.

⁴ حواس عبد الرزاق، مرجع سابق، ص 09.

⁵ بوخلوة باديس، أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، إدارة أعمال، علوم التسيير جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2015/2016، ص 09.

⁶ نعورة بوبكر، مرجع سابق، ص 59.

في المؤسسة على أنه في الأساس عملية تمثل طرفاً في علاقة عميل أو مورد مع العملية التالية، ويتمثل الهدف في كل مرحلة في تحديد وتلبية متطلبات العميل من أجل زيادة رضا العميل النهائي بأقل تكلفة ممكنة¹؛ ولقد عرفها معهد المقاييس البريطاني (British standards Institute) إدارة الجودة الشاملة بأنها: فلسفة إدارية تشمل كافة أنشطة المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع، وتحقيق أهداف المنظمة كذلك بأكفاً الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير، كما عرفها شورن (N. Chorn) بأنها أسلوب جديد للتفكير فيما يتعلق بإدارة المنظمات أن إدارة الجودة الشاملة هي ثقافة تعزز مفهوم الالتزام الكامل اتجاه رضا العميل من خلال التحسين المستمر والإبداع في كافة مناحي العمل².

كما عرفها ستيفن كوهن ورونالد براند على أساس الكلمات التي يتكون منها المصطلح إدارة الجودة الشاملة كما يلي³:

إدارة: والتي تعني التخطيط والتنظيم والتوجيه والمراقبة لكافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة، كما يتضمن ذلك دعم نشاطات الجودة توفير الموارد اللازمة.

الجودة: والتي تعني تلبية متطلبات العميل وتوقعاته.

الشاملة: والتي تتطلب مشاركة واندماج كافة موظفي المؤسسة وبالتالي ينبغي إجراء التنسيق الفعال بين الموظفين لحل مشاكل الجودة ولإجراء التحسينات المستمرة.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي:

¹ لعلي بوكميش، إدارة الجودة الشاملة أيزو 9000، دار الراية، عمان، الأردن ط: 1، 2011، ص 63-64.

² بلالي عبد الملك، تقييم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية، مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، تخصص: تدقيق ومراقبة تسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2015/2016، ص 7.

³ بلالي عبد الملك، مرجع سابق، ص 7.

الشكل رقم 1-1: مفهوم إدارة الجودة الشاملة
إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management)



المصدر: سنان كاظم الموسوي، مؤيد حسن علي، مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحديد الأسبقيات التنافسية، مجلة آداب الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، العدد: 1، ص 56.

وعرفها أيضا " جوسبان " بأنها: " خلق ثقافة متميزة من الأداء من خلالها يعمل الجميع بأقصى جهد لتحقيق توقعات العملاء، وأداء العمل بطريقة سليمة من أول مرة"¹.

وعرفها جون أوكلاندا: أنها الوسيلة التي تدار بها المنظمة لتطور فاعليتها ومرونتها ووضعها التنافسي على نطاق العمل ككل².

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تحديد أهم الخصائص الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة:³

- أنها فلسفة تقتضي التزام الجميع (إدارة وعاملين) بالجودة؛
- أنها فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق مستويات عالية من الجودة؛
- أنها فلسفة إدارية تؤكد على أداء العمل بشكل صحيح من المرة الأولى وفي كل الأوقات؛
- أنها فلسفة إدارية تركز على إشباع حاجات الزبون الحالية والمستقبلية؛

¹ محمد الهلة، تقييم فعالية إدارة الجودة الشاملة على النشاط التسويقي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر 2008/2009، ص 23.

² برهان الدين حسين السمارثي، دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، مشروع مقدم للتسجيل في درجة الماجستير، تخصص: إدارة أعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2011/2012، ص 26.

³ ليلي بوكميش، مرجع سابق، ص، 68-69.

- أنها فلسفة تقوم على المشاركة الفاعلة للجميع في عملية الإنتاجية وفي اتخاذ القرارات، فالجودة مسؤولية الجميع وليست مسؤولية الإدارة وحدها؛
- أنها فلسفة تركز على جميع أقسام وأجزاء المنظمة، وتسعى إلى جعل أداء هذه الأقسام والأجزاء يتصف بالجودة، وذلك انطلاقاً من أن تحسين جودة المنظمة ككل لا يتأتى إلا عن طريق تحسين جودة هذه الأقسام والأجزاء؛
- أنها فلسفة لا تركز على الجودة النهائية للمنتج فقط، وإنما ترى بأن الجودة يجب مراعاتها منذ تحديد احتياجات الزبون مروراً بتصميم المنتج وحتى تسليمه له (للزبون)؛
- أنها فلسفة لا تعتمد على تحقيق النجاح في الأجل القصير وإنما هي إستراتيجية طويلة المدى للنمو والنجاح؛
- أنها فلسفة تقوم على التحسين المستمر أي التحسين الذي لا ينتهي عند حد معين.

2-1 نشأة وتطور إدارة الجودة الشاملة

لقد ظهرت إدارة الجودة الشاملة مع نهاية الأربعينات من القرن الماضي، أي في أعقاب الحرب العالمية الثانية بالولايات المتحدة الأمريكية، وترجع نشأتها إلى أفكار رواد الجودة المتمثلين في كل من ديمينج (*Deming*) وجوران (*Juran*) وفيجنباوم (*Feigenbaum*) وإشكاوا (*Ishikawa*)، والذين أدخلوا تحسينات مهمة على مبادئ الجودة في مجال الرقابة على العمليات الإحصائية، والتركيز على العميل والتحسين المستمر وفرق العمل، إلا أن أفكار هؤلاء الرواد لم تلقى قبولا من طرف رجال الأعمال والإدارة الأمريكية واعتبروها أفكار خيالية صعبة المنال أو التطبيق، ومع بداية الخمسينات من القرن الماضي ذهب كل ديمينج وجوران إلى اليابان في زيارات كان الهدف منها حصر خسائر اليابان في الحرب العالمية الثانية، فانتهاز العالمان هذه الفرصة وبدءا بتعليم اليابان مفاهيم وتقنيات الجودة الشاملة التي رفضها الأمريكيان في تلك الفترة، وقد تقبل اليابانيون هذه المفاهيم وقاموا بتطبيقها، وفي سنة 1951 أصدر فيجنباوم كتابه الشهير: مراقبة الجودة الشاملة (*Total Quality Control*)، فكان بذلك أول من استخدم كلمة كلية (*Total*) وفي نفس السنة أصدر أيضا جوران كتابه الشهير (*Juran's Quality Control Hand Book*) وللإشارة فإن الشركات اليابانية قد حققت نجاحات باهرة من جراء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة الأمر الذي دفع الشركات الأمريكية إلى محاولة تطبيق هذه المبادئ فيما بعد، وهكذا فإن إدارة الجودة الشاملة بدأت أمريكية الفكر يابانية التطبيق¹.

¹ لعلي بوكميش، مرجع سابق، ص 73 - 74.

لكن رغم ما يدعيه البعض في الغرب أن الحضارة الغربية في القرن العشرين لها البدء والسبق في ابتكار وتطبيق فكر الجودة، فإن الحقيقة أن الإسلام من قديم الزمن من خلال آيات القرآن الكريم والأحاديث والسيره النبوية الشريفة وسيرة الخلفاء الراشدين والصحابة قد أرسى أسس السلوك الإنساني وفقاً لكثير من مبادئ الجودة المتعارف عليها حالياً ومن تلك المبادئ: إتقان العمل، الشورى، حرية الانسان، المساواة والعدالة، التعاون والتكافل، احترام العمل، تقدير العلم، العمل الجماعي، الحوافز (الثواب والعقاب) وغيرها من المبادئ، فمثلاً دعا الإسلام الى الالتزام بمبدأ الشورى الذي يعني اتخاذ القرارات حيال المشكلات من خلال التشاور مع أفراد المجتمع، فنجد ذلك في قوله سبحانه وتعالى لرسوله صلى الله عليه وسلم موجهاً له في تعامله مع أصحابه وأتباعه: (فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ) [آل عمران: 159]، كما يؤكد الإسلام على أهمية التعاون في سبيل الخير العام وروح الجماعة في كل توجيهاته وتعليماته يقول سبحانه وتعالى: (وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ) [المائدة: 2]، وبما أن الجودة والاتقان هي أحد القيم الأصيلة في تراثنا الإسلامي، فقد حث الإسلام العامل المسلم على إتقان عمله، وأن يكون مسؤولاً عن جودته وسلامته من العيوب، فقد كان الرسول صلى الله عليه وسلم يحث اتباعه على إتقان العمل، ويرغب فيه ويعدده قربة من أحب القربات الى الله تعالى، فقد قال الرسول صلى الله عليه وسلم (ان الله يحب اذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه) [رواه البيهقي]¹.

وعموماً يمكن إجمال المراحل التي مرت بها إدارة الجودة الشاملة بأربعة مراحل رئيسية هي:²

● الفحص (Inspection)

كانت تحليلات الجودة تركز فقط على فحص المنتج، وكان القرار الرئيسي السائد خلال تلك الحقبة هو القرار الخاص بتحديد متى يتم فحص المنتجات وما هي عدد المنتجات التي تخضع للفحص.

وتتضمن عملية الفحص الأنشطة المتعلقة بقياس واختيار وتفتيش المنتج وتحديد مدى مطابقة المنتج للمواصفات الفنية الموضوعية، وبالتالي فإن منتجات المطابقة للمواصفات الفنية يمكن تسليمها إلى العميل، أما المنتجات غير المطابقة للمواصفات الفنية فإنها إما أن تتلف أو يعاد العمل عليها أو يتم بيعها بأسعار أقل.

إن عملية فحص المنتج كانت تركز فقط على اكتشاف الأخطاء والقيام بتصحيحها فالخطأ أو التلف قد حصل فعلاً، أن عملية الفحص اكتشاف الخطأ ولكنها لم تقم بمنعه من الأساس.

¹ برهان الدين حسين السامرائي، مرجع سابق ص 7-8.

² محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 25-27.

● ضبط الجودة (Quality Control)

يشمل ضبط الجودة كافة النشاطات والأساليب الإحصائية التي تضمن المحافظة على مقابلة مواصفات السلعة، وكما يقول دال باستفيلد (Dale Besterfield) بأن ضبط الجودة هو استخدام الأدوات والقيام بالأنشطة المختلفة لتطوير جودة السلعة أو الخدمة، وبالتالي فضبط الجودة يشمل التأكد من أن تصميم السلعة مطابق للمواصفات المحددة، والتأكد من أن الإنتاج وما بعد الإنتاج متوافق أيضا مع مواصفات، وبناء على ذلك فقد امتدت عملية ضبط الجودة لتشمل التصميم والأداء ويمكن القول أن هذه المرحلة اعتمدت على استخدام أساليب إحصائية لمراقبة الجودة، ووفقا لهذا المفهوم فان ضبط الجودة يعتبر مرحلة متطورة عن الفحص فيما يتعلق بتعقيد الأساليب وتطور الأنظمة المستخدمة.

● تأكيد الجودة (Qualité Assurance)

تركز هذه المرحلة على توجيه كافة الجهود للوقاية من حدوث الأخطاء، وبالتالي وصفت المرحلة بأنها تعتمد على نظام أساسه منع وقوع الأخطاء منذ البداية. فييجاد حل لمشكلة عدم مطابقة المواصفات ليست طريقة فعالة، حيث الأفضل من ذلك هو منع وقوع المشكلة أصلا والقضاء على أسبابها منذ البداية.

إن عملية تأكيد الجودة تتضمن كافة الإجراءات اللازمة لتوفير الثقة (To Provide Confidence) بأن المنتج أو العملية تفي بمتطلبات الجودة، وبناء على ذلك فإن أسلوب تفكير الإدارة ينبغي أن يتغير ليطور فلسفة رقابية تعتمد على رقابة بدلا من الفحص واكتشاف الخطأ بعد فوات الأوان. إن تأكيد الجودة مرحلة تشمل بمنظورها عملية التخطيط للجودة، بالإضافة إلى ضرورة دراسة تكاليف الجودة ومقارنتها بالفوائد الممكنة تحصيلها من تطبيق نظام تأكيد الجودة.

● إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management): بدأ مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالظهور في الثمانينات من القرن العشرين، حيث يتضمن هذا المفهوم جودة العمليات بالإضافة إلى جودة المنتج، ويركز على العمل الجماعي وتشجيع مشاركة العاملين واندماجهم، بالإضافة إلى التركيز على العملاء ومشاركة الموردين.

وفيما يلي جدول يوضح الفرق بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة وأهم التطورات التي جاء بها هذا المفهوم الجديد:

الجدول رقم 1-1 الاختلافات بين الإدارة التقليدية والإدارة الشاملة للجودة

العنصر	الإدارة التقليدية	الإدارة الشاملة
التركيز	مطالب الإدارة	رغبات الزبون
المسؤولية	تحقيق الأرباح	تحقيق الأرباح ينتج تحقيق الجودة
القياس	الجودة حسب خاصية واحدة في إطار ما تحدده الإدارة	الجودة متعددة الخصائص في إطار ما يرغبه الزبون
الاختصاصات	يختص العامل بالأداء في حين تتحقق الجودة من خلال الإدارة	تحقيق العامل على التوصل إلى أداء أفضل للعمل
التوجيه	العمل على تحقيق نتائج قصيرة الأجل وتحسن المنتجات	العمل على نتائج طويلة الأجل وتحسن العمليات

المصدر: لعللي بوكميش، إدارة الجودة الشاملة أيزو 9000، دار الراية، عمان، الأردن ط1، 2011، ص77

1-3 أهداف إدارة الجودة الشاملة

إن الهدف الأساسي من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في الشركات هو تطوير الجودة للمنتجات والخدمات وهذا الهدف الرئيسي للجودة يشمل ثلاث فوائد رئيسية مهمة:¹

أ. **خفض التكاليف:** إن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف.

ب. **تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهام للعميل:** فالإجراءات التي وضعت من قبل المؤسسة لإنجاز الخدمات للعميل قد ركزت على تحقيق الأهداف ومراقبتها وبالتالي جاءت تلك الإجراءات طويلة جامدة في كثير من الأحيان، مما أثر تأثيراً سلبياً على العميل.

ج. **تحقيق الجودة:** وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء، إن عدم الاهتمام بالجودة يؤدي لزيادة الوقت لأداء وإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة وبالتالي زيادة شكوى المستفيدين من تلك الخدمات.

أما ريتشارد فيرمان (R.Ferman) فقد لخص أهداف إدارة الجودة الشاملة في النقاط التالية:²

- التركيز على احتياجات السوق والسعي لتلبيتها.

¹ شادي عطا محمد عايش، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة، رسالة مقدمة استكمالاً لنيل شهادة الماجستير في إدارة أعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007، ص26-27.

² محمد الهلة، مرجع سابق، ص30.

- وضع أسلوب تطوير مستمر بلا نهاية، وابتكار مقاييس للأداء.
- تحقيق أعلى أداء في كل المجالات.

(2) مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تقوم إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المرتكزات الإدارية التي تركز على تحسين الجودة، وإذا ما طبقت هذه المرتكزات بفاعلية فإنها ستنتج في تحقيق مستوى جيد من الجودة، وقد تباينت آراء الباحثين والمفكرين في تحديد هذه المبادئ فالبعض منهم يقلصها إلى خمسة مبادئ والأخر يوسعها إلى أكثر من عشرة، إلا أنهم عموماً اختلفوا واتفقوا على المبادئ الأساسية:

• التحسين المستمر

تؤكد فلسفة إدارة الجودة الشاملة على أهمية التحسين المستمر لمختلف الأنشطة الوظيفية والعمليات التشغيلية في المؤسسات، ويؤكد هذا المبدأ فرضية أن الجودة النهائية ما هي إلا نتيجة لسلسلة من الخطوات والنشاطات المترابطة.

إن فكرة التحسين المستمر تعتمد على تدعيم البحث والتطوير وتشجيع الإبداع وتنمية المعرفة والمهارات لدى الكفاءات البشرية المتاحة بالمؤسسة، كما يعد عنصراً أساسياً في تخفيض الانحرافات على جميع مستويات النشاط، ذلك أن التركيز على التحسين المستمر لأنظمة العمليات الإنتاجية والمالية والتسويقية والموارد البشرية يحقق بالضرورة أعلى مستوى من الرضا للمستهلك كنتيجة لتقديم قيمة في المنتج النهائي، لذا يتطلب الأمر إجراء الدراسات المستمرة وتحليل النتائج للوصول إلى كفاءة عالية لأنظمة العمليات المختلفة من جهة، وتطوير جودة المخرجات من السلع والخدمات من جهة أخرى¹.

• تشكيل فرق العمل

يعتبر تشكيل فرق العمل داخل المنظمات الإدارية الحديثة أحد متطلبات إدارة الجودة الرامية إلى حل المشكلات، فإدارة الجودة الشاملة تتطلب من الإدارة العليا ضرورة العمل على تكوين فرق العمل من أفراد تتوافر لديهم المهارات والقدرات اللازمة لمعالجة المشكلات².

¹ فريجات أحلام، دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر، تخصص تدقيق ومراقبة تسيير، علوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، ص 8.

² بلالي عبد الملك، مرجع سابق، ص 14.

● التركيز على العمليات

إن مدخل إدارة الجودة الشاملة يركز على العمليات وضرورة تحسينها ولا يهتم فقط بالمنتج، ويرجع السبب في ذلك إلى التأثير المباشر للعمليات على جودة المنتج. فإذا قلنا شاملة فمعنى ذلك أنها تشمل كل العمليات في المنظمة، ومحاولة جعلها جميعا تساهم في جودة المنتج النهائي وبشكل يمنع وقوع الأخطاء¹.

● دعم والتزام الإدارة العليا

هناك اتفاق تام على أهمية دعم الإدارة العليا والتزامها في إنجاح إدارة الجودة الشاملة، فقد أشار البعض الى أن التأكيد المتناسق لدور الإدارة العليا كموجه رئيس للتغيير سيحدد من دور الاختلافات الفردية فيما يتعلق بتبني الافراد العاملين لمنهج إدارة الجودة الشاملة، كما ان دعم والتزام الإدارة العليا لتطبيق الجودة الشاملة ناجم عن قناعتها وإيمانها بضرورة التطوير والتحسين المستمر وتعبر عن ذلك بالإعلان عن رغبتها لتطبيق الجودة الشاملة في جميع المستويات الإدارية والعاملين بها واتخاذ الخطط والبرامج التي تكمل تنفيذ ذلك، فضلا عن توفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لعملية التطبيق. وينبغي أن يكون دعم الإدارة العليا واضح للجميع من خلال استعدادها لاتخاذ إجراءات ملموسة من بينها: صياغة سياسة الجودة، بناء هيكل تنظيمي للجودة، الاشتراك الكامل للعاملين، نشر معلومات حول الجودة وإدارة عمليات التغيير². لذا فإنه مما لا يدع مجال للشك أن اقتناع الإدارة بضرورة تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، يجعلها مستعدة لدعم كل التغييرات التي ستحدث في المنظمة، ويمكن للإدارة العليا الالتزام بتعهداتها والقيام بمسؤوليتها وتثبيت استمرارية التزامها اتجاه تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفقا لوجهة نظر مارتن (Martin) من خلال الجوانب التالية من³:

- نشر وتعزيز ثقافة الجودة؛
- تعزيز وتطوير إمكانيات الموظفين والعاملين في أدائهم؛
- توفير رؤية إستراتيجية واضحة المعالم للمنظمة وأهدافها.

¹ لعلي بوكميش، مرجع سابق، ص 88.

² بسام منيب الطائي، اسراء وعد الله قاسم السبعوي، الأثر التبايعي لإدارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة استطلاعية في كلية الحداية الجامعة"، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة، العدد: 10، المجلد: 05، 2013، ص 252.

³ محمد الهلة، مرجع سابق، ص 27.

● التركيز على الزبون

ترى إدارة الجودة الشاملة أن الزبون هو الذي يضع المعايير التي يجب أن تتوفر في المنتجات التي سيقنتيها، وليس التنظيم، كما تركز إدارة الجودة الشاملة على إرضاء جميع الزبائن الداخليين وتطوير علاقات شراكة قوية وطويلة الأمد لا تعتمد على تخفيض الأسعار مع البائعين¹.

● التدريب والتعليم

في حالة تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة، يجب على المنظمة أن توفر التدريب الملائم للجميع كل في مجال تخصصه وأن يكون التعليم بصورة مستمرة، وكذلك يتطلب من الإدارة أن تشجع أفرادها وترفع من مهاراتهم التقنية، وتزيد من خبراتهم التخصصية باستمرار، وهذا يؤدي إلى تفوق العاملين في أدائهم لوظائفهم، فالتعليم والتدريب يرفع من مستوى قابليتهم على أداء تلك الوظائف وبهذا لا تظهر لنا أخطاء قليلة جدا ونضمن جودة خالية من العيوب².

● مشاركة العاملين وتحفيزهم

تتركز إدارة الجودة الشاملة على مشاركة العاملين وتحفيزهم وذلك لكي تدفع العاملين لتقديم ما لديهم من اقتراحات وأفكار وبناء والتغلب على مقاومة التغيير لدى الأفراد وإثارة القدرة الإبداعية لاكتشاف المشكلات قبل وقوعها وإيجاد الحلول المناسبة والفعالة لها، ولا بد من تحفيزهم وتشجيعهم على المساهمة في تحسين الجودة عن طريق تمكينهم من إجراء التغييرات المناسبة واتخاذ القرارات اللازمة لاعطاهم الفرصة لإبداع وابتكار طرق وأساليب عمل حديثة ونابعة من تجربتهم وخبرتهم في مجالات عملهم ذلك لأن تسخير معارف وخبرات العاملين يمكن أن تقود إلى أداء تنظيمي أفضل مثل تحسين المنتجات وجودة الخدمة أو السلعة³.

¹ شادي عطا محمد عايش، مرجع سابق، ص 28.

² سنان كاظم الموسوي، مؤيد حسن علي، مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحديد الأسبقيات التنافسية، مجلة آداب الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العدد: 1، ص 25.

³ زكي أبو زيادة، أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي "دراسة تطبيقية في عينة من المصاريف التجارية الفلسطينية"، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، مجلد: 25، العدد: 04، 2001، ص 88.

● نظام المعلومات والتغذية العكسية

إن اتخاذ القرارات الصائبة يرتبط بشكل وثيق بتوفير البيانات والمعلومات الصحيحة، التي يتطلبها النجاح المستهدف، كما أن استمرارية التحسين والتطوير المستمرين يفترض بشكل فعال بالتدقيق المعلوماتي وأنظمة الاسترجاع الفاعلة¹.

● التخطيط الاستراتيجي

يعتبر من أهم مبادئ مدخل الجودة الشاملة للقيام بالأعمال، حيث يتضمن نظرة بعيدة المدى بالنسبة لوضع المؤسسة في مجال الجودة، حيث أنها تتطلب وقتاً وموازنة مناسبة وتخطيط دقيقاً، تبدأ أولى خطواته بتشكيل لجنة عليا أو فريق للجودة يشترك في عضويته ممثلين من كافة وحدات العمل في المؤسسة ويختص بوضع سياسات الجودة التي لا بد أن تركز على زيادة رضا العملاء، وترجم على أرض الواقع حتى لا تبقى مجرد شعارات².

● اتخاذ القرارات على أساس الحقائق

يمثل مبدأ اتخاذ القرارات على أساس الحقائق أحد المكونات التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة، ويتطلب تطبيقه الاعتماد على تقنيات وموارد تهيئة القنوات اللازمة لتمكين الأفراد وإيصال ما يمتلكونه من معلومات تتحدث عن الحقائق إلى حيث يجب أن تصل هذه المعلومات للاستفادة منها في تحقيق الجودة³.

3) علاقة إدارة الجودة الشاملة بالايزو 9000

يعتبر العامل الأساسي لتقييم أداء أي منشأة هو جودة منتجاتها، والاتجاه العالمي حالياً هو استطلاع توقع المستهلك من زاوية الجودة، ويصاحب ذلك الاتجاه التيقن من أن التحسين المستمر للجودة لازمة أساسية للتوصل والحفاظ على الأداء الاقتصادي ولذلك ظهرت لدينا على المستوى العالمي مقاييس لقياس الجودة والنظم الخاصة بها وأطلق عليها سلسلة الايزو 9000 وتتضمن التأكيد على العمليات الرسمية ومتطلبات العمل لتوجيه وإرشاد العمال⁴، وقد حدث خلط بين مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومقياس إدارة الجودة الايزو 9000 واعتقد البعض

¹ عمران حميدة، سعدلي فطيمة، أثر إدارة الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لمتطلبات نيل شهادة الماستر، علوم التسيير، إدارة الأعمال الإستراتيجية، المركز الجامعي العقيد أكلي محند اولحاح البوية، الجزائر، 2012/2011، ص 30.

² بوخلوة باديس، مرجع سابق، ص 41.

³ بويكر نعرورة، مرجع سابق، ص 67.

⁴ خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة(بميك)، عبد الرحمن توفيق، منهج الجودة الشاملة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الجزيرة، مصر، ط:04، 2006، ص 19.

أحما يعنن نفس الشءء بل إننا نسمع فف بعض الأحفان من ففأأأ عن الازو 9000، كأنه فصف وققصد به إءارة الؤوءة الشاملة على الرغم من فباعء المسافة بفنهما والؤءول الفال ففوض سماف وخصائف كلا المفهومفن:

ؤءول رقم 1-2 سماف وخصائف إءارة الؤوءة الشاملة والازو (ISO) 9000

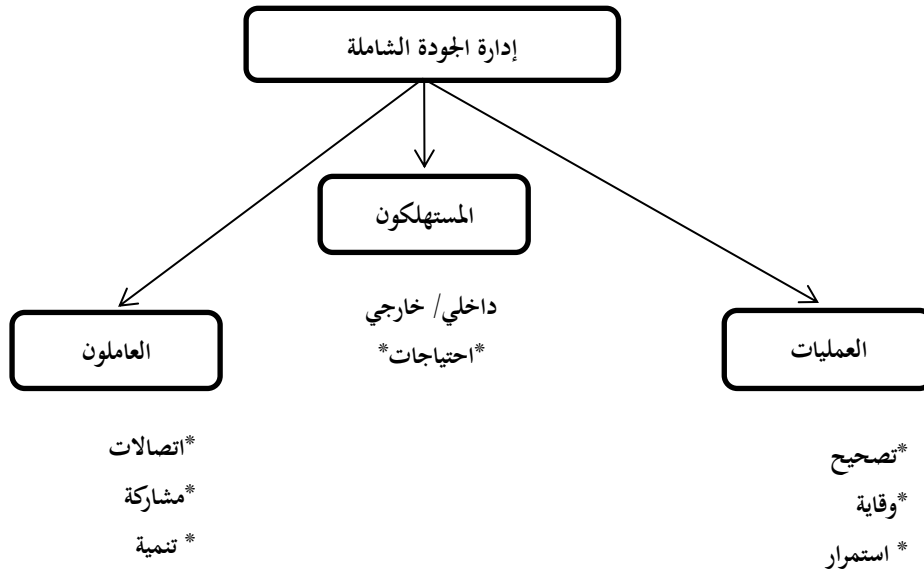
الازو 9000	إءارة الؤوءة الشاملة
*لفس من الضرورف الفركفز على المسفهلك.	*الفركفز المطلق على المسفهلك
*لا فربط فإسفرافففة مؤوءة.	*فربط فإسفرافففة الشركة.
*فهمم بالفركفز على النظم الفففة ونظم الإءراءاف.	*فهمم بالفركفز على الفلسفة والمفاهفم والأءواف
*مشاركة العاملفن لفس ضرورفا.	والأسالفب.
*لا فلزم الفركفز على الفحسفن المسفمر لأنها فمفل مجرد قرار.	*الفأكفء على مشاركة وحماس العاملفن.
*فمكن أن فكون الفركفز جزئفا.	*فحسفن مسفمر فعمفقف لمفهوم الؤوءة الكلفة وعملفة لا فنفهف
*قسم الؤوءة هو المسؤول عن الؤوءة.	*فنعف بالمنظمة ككل بؤمفع إءارفا ووظائفها ومسفوفاها.
*من الأنسب كففرا الاحتفاظ بالأوضاع على ما هف علىه.	*ففضمن وففشمل على فعبفر الففافة والعملفاف.

المصدر: آبراء مركز الفبراف المهنية للإءارة(بمفك)، عبء الرحمف فوفقف، منهج الؤوءة الشاملة، مركز الفبراف المهنية للإءارة، الؤوءة، مصر، ط:04، 2006، ص20.

فمكن من خلال ففحص الخصائف والسماف ومواضع الفركفز الفف قم نظام إءارة الؤوءة الشاملة ونظام الازو 9000، أن نقف على فقففة أن إءارة الؤوءة الشاملة فضم فف ءوانبها نظام الازو 9000 فالشركات فمكنها أن فحصل على شهافة الازو ءون أن فكون قء اسفكمفل فطبقق إءارة الؤوءة الشاملة فمؤور اهمفام الازو قء لا فكون بالفركفز على فؤفء وإشباع آاآاف المسفهلك ولا العمل على مشاركة وحماس العاملفن فف إءخال فحسفناف مسفمرة فف آفن أن إءارة الؤوءة الشاملة لابء أن فكون من فلك الأمور من أساسفاف بناءها، وهذا ما ففوضه الشكل الفال وهو ما فطلق علىه نمؤء الؤوءة الشاملة لإءارة الؤوءة الشاملة (three legged stool)¹.

¹آبراء مركز الفبراف المهنية للإءارة(بمفك)، عبء الرحمف فوفقف، مرجع سابق، ص 20.

الشكل رقم 1-2 نموذج الارجل الثلاثة لإدارة الجودة الشاملة

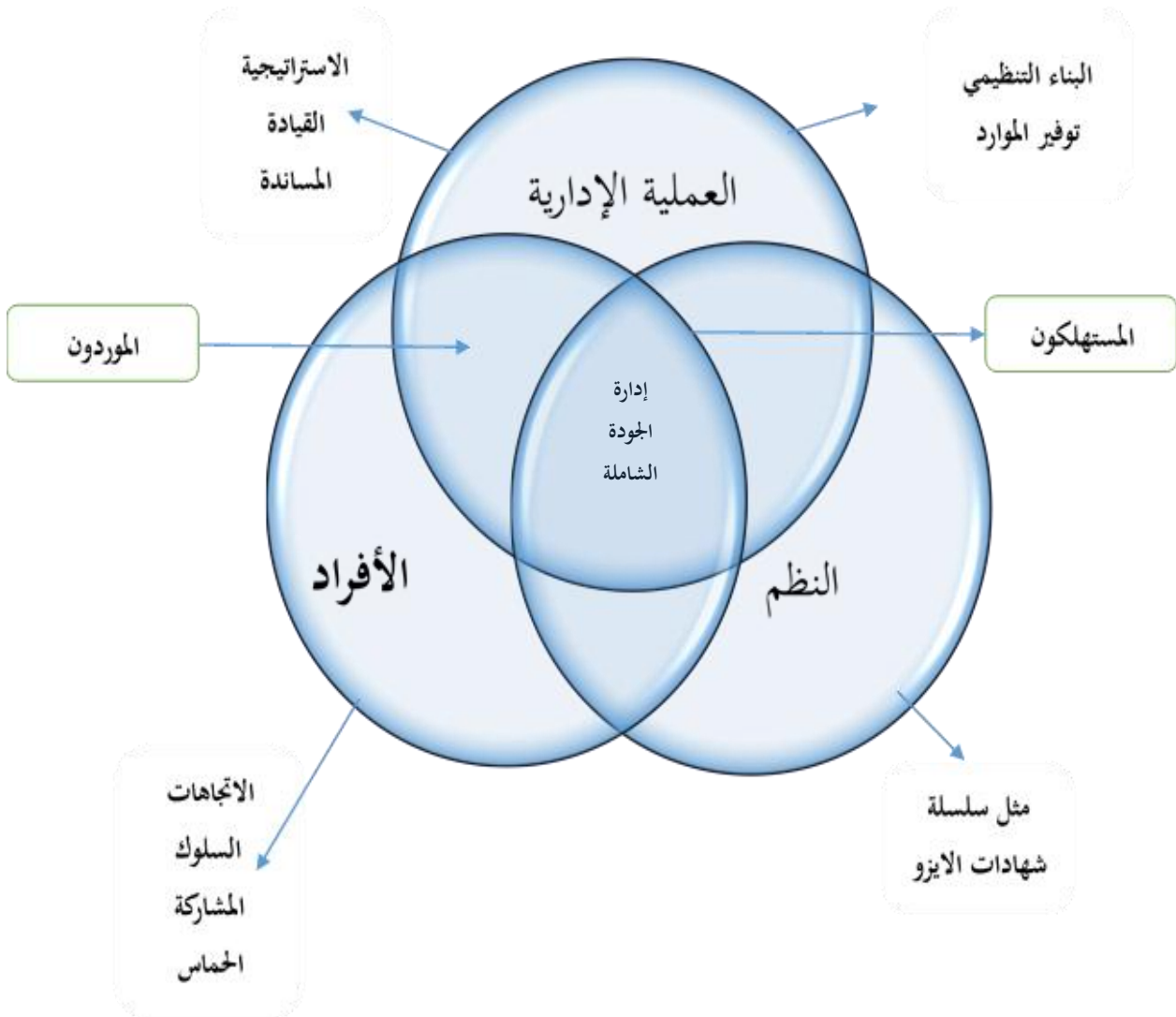


المصدر: خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة، عبد الرحمن توفيق، منهج الجودة الشاملة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الجيزة، مصر، الطبعة الرابعة، 2006، ص21.

يتضح من الشكل السابق أن مدخل إدارة الجودة الشاملة يعتمد على القيادة الإدارية لخلق السمات والخصائص المناسبة لثقافة الجودة الشاملة، فالإدارة في حاجة إلى ضمان أن الهياكل المناسبة قد تم إعدادها لعمل التحسينات المطلوبة، وأنهم في حاجة إلى التزود بالموارد الضرورية ليأخذ التحسين مكانه عند التنفيذ، بالإضافة إلى ذلك فإن الاهتمام مركز على العملية الإدارية بأبعادها، والأفراد العاملون وما يتعلق بهم وبسلوكهم، والشكل التالي يصور التكامل بين العناصر المختلفة التي تشكل مدخل إدارة الجودة الشاملة للوقوف منها على العلاقة بينها وبين الأيزو 9000¹.

¹ خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة(بميك)،عبد الرحمن توفيق، مرجع سابق، ص 21.

الشكل رقم 1-3 العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ونظام الايزو 9000



المصدر: خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، عبد الرحمن توفيق، منهج الجودة الشاملة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الجيزة، مصر، ط: 04، 2006، ص22.

ويتضح من هذا الشكل إن نظام الايزو 9000 يمثل جزءا من مكونات واهتمامات إدارة الجودة الشاملة ولا يمكن الادعاء أنهما نظامان مترادفان ومتطابقان، فهناك شركات استطاعت أن تحصل على إحدى شهادات الايزو ولكنها لم تبدأ بعد رحلتها إلى الجودة الشاملة، وعلى ذلك يمكن القول إن سلسلة شهادات الايزو تمثل إحدى متطلبات إدارة الجودة الشاملة، وهي خطوة على الطريق ولكن لا يمكن الادعاء أن إدارة الجودة الشاملة هي مجرد الحصول على سلسلة تلك الشهادات، إذ يمكن للشركة أن يكون لديها إدارة جودة شاملة بدون أن تحصل على شهادات الايزو، والعكس صحيح إذ يمكن للشركة أن تحصل على شهادة الايزو بدون استخدامها مدخل إدارة الجودة الشاملة، ولذلك فإن الاختيار يكون متاحا أمام الشركة، إذ يمكنها أن تحصل على شهادة

الايرو أولاً وعندئذ يتبعها تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة أو بالعكس وبعض الشركات تحاول أن تسعى إلى تحقيق الاثنين معا وفي نفس الوقت¹.

ثانيا: الأسس التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة

1) متطلبات إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة يحتاج لبعض المتطلبات التي تسبق البدء بتطبيق هذا البرنامج في المؤسسة حتى يمكن إعداد العاملين على قبول الفكرة، ومن ثم السعي نحو تحقيقها.

ومن أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة نذكر الآتي:²

أ. **إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة:** إن ثقافة الجودة تختلف جذريا عن الثقافة الإدارية التقليدية، مما يتطلب تهيئة البيئة الملائمة لتطبيق هذا المفهوم الجديد بما فيه من ثقافات جديدة.

ب. **الترويج وتسويق البرنامج:** إن نشر مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة لجميع العاملين في المؤسسة أمر لا بد منه قبل اتخاذ قرار التطبيق وان تسويق البرنامج يساعد كثيرا في التقليل من المعارضة للتغيير.

ج. **التعليم والتدريب:** لكي يتم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح فإنه ينبغي تدريب وتعليم المشاركين بأساليب وأدوات هذا المفهوم الجديد حتى يمكن من القيام على أساس سليم وصلب وبالتالي يؤدي إلى النتائج المرغوبة من تطبيقه، فتطبيقه بدون وعي أو فهم لمبادئه قد يؤدي للفشل الذريع.

د. **الاستعانة بالاستشاريين:** الهدف منه تدعيم خبرة المؤسسة، ومساعدتها في حل المشاكل التي ستنشأ.

إضافة لما سبق توجد متطلبات أخرى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة:

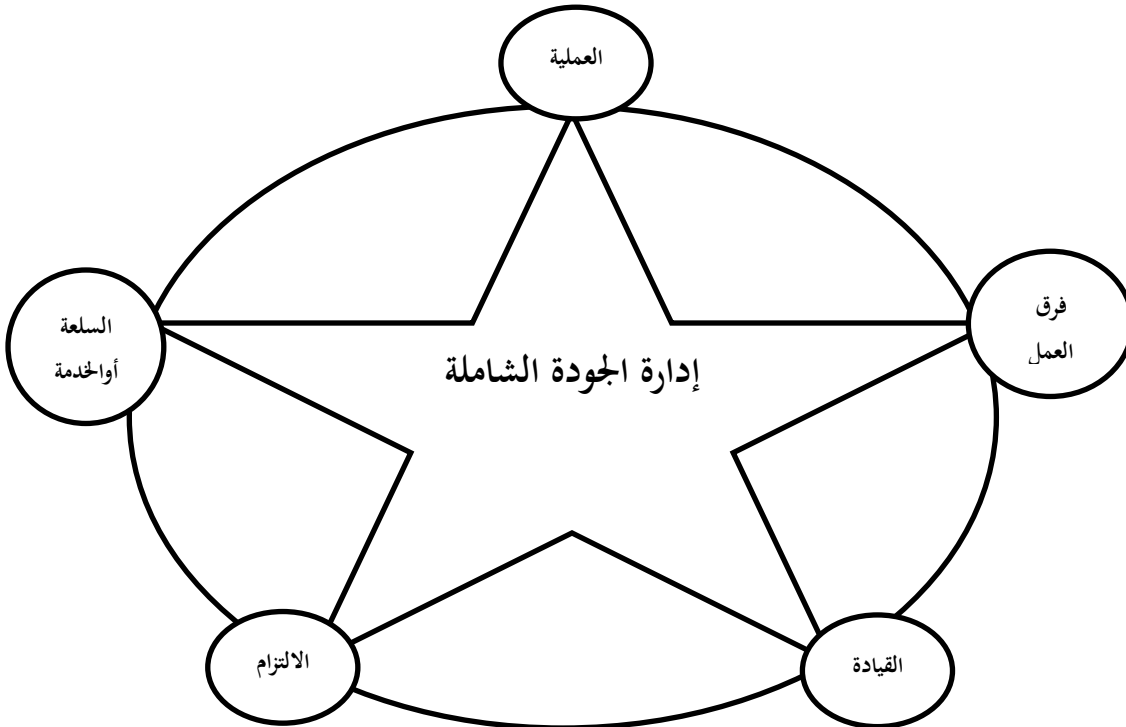
- **التحسين المستمر:** باعتبار أن مستوى الجودة ورغبات وتوقعات المستفيدين هي متغيرة دوما، لذا يجب تقويم الجودة والعمل على تحسينها بشكل مستمر وفق معلومات يجب جمعها وتحليلها بشكل دوري.
- **التخطيط الاستراتيجي للجودة:** تطبيق إدارة الجودة الشاملة يبدأ بوضع رؤية مستقبلية محددة، وأهداف بعيدة المدى تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال مشاركة فعالة لجميع العاملين بالمنظمة.

¹ خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة(بميك)، عبد الرحمن توفيق، مرجع سابق، ص 20.

² محمد الهلة، مرجع سابق، ص 31-32.

- تحفيز العاملين: نجاح إدارة الجودة الشاملة يعتمد بشكل كبير على تقدير الجهود المبذولة من العاملين عن طريق تشجيعهم ماديا ومعنويا وزرع الثقة فيهم، وتمكينهم من المشاركة في اتخاذ القرارات... الخ.
 - القياس والتحليل: إن القرارات في بيئة إدارة الجودة الشاملة تتم وفق بيانات يتم جمعها وتحليلها بشكل دوري، بغية تجنب الأخطاء والسيطرة على الانحرافات في الأداء.
 - منع الأخطاء قبل وقوعها: تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحسين الجودة في المنتجات، والوسيلة لتحقيق ذلك، الحد من الإهدار، إعادة الأعمال، منع الأخطاء والمشكلات الإدارية قبل حدوثها.
- وبلخصها كريج (Creech) إلى خمسة متطلبات هي:¹
- 1- القيادة الملهمه.
 - 2- التزام الإدارة العليا والعاملين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
 - 3- تأكيد تشكيل فرق العمل.
 - 4- التصميم الفعال للسلع والخدمات.
 - 5- التركيز على العملية وكما موضح في الشكل أدناه:

الشكل رقم 1-4 متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة



المصدر: مهدي صالح السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير، عمان، الأردن، ط 01، 2007، ص 343.

¹ مهدي صالح السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير، عمان، الأردن، ط: 01، 2007، ص 343.

(2) مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

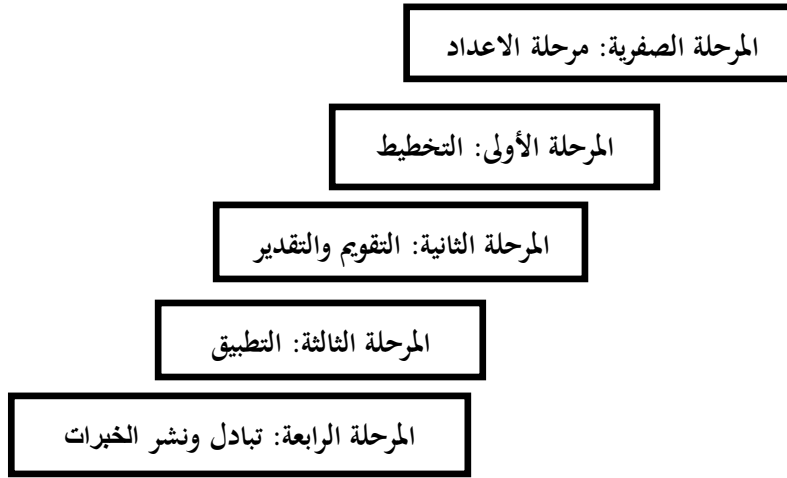
لا توجد مراحل متفق عليها بين الباحثين لكن يمكن القول بأنه تم ذكر عدد من المراحل التي تعتبر ضرورية للتطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة داخل المنظمات ولكن قبل الوقوف على هذه المراحل يجب الإشارة إلى أن هناك مراحل عامة يمكن الاسترشاد بها في عملية التطبيق وتمثل في الآتي:¹

- **تعلم عناصر إدارة الجودة الشاملة والتدريب عليها:** إن تطبيق الجودة الشاملة يتطلب قيام المعنيين بهذا الأمر بالتعلم والتدريب على هذا المفهوم.
 - **تحديد مشاريع تحسين إدارة الجودة الشاملة:** وذلك بأن تقوم إدارة المنظمة بتحديد عدد من المجالات التي يمكن أن تنفذ فيها برامج التحسين وهذا يساعد كثيرا على التأكد مما إذا كانت المنظمة لديها القدرة على تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة أم لا.
 - **إيجاد الثقافة التنظيمية الملائمة للتطبيق:** وذلك لأن التطبيق السليم لهذا المفهوم يتطلب جهدا كبيرا فيما يتعلق بتغيير ثقافة المنظمات وذلك يعني أن تغيير ثقافة المنظمة التي سيطبق فيها هذا المفهوم يعد مطلبا أساسيا لنجاح التنفيذ.
 - **تكوين فرق تحسين الجودة:** وذلك بأن تقوم الإدارة بتكوين الفرق المعنية بتحسين الجودة والتي تكون مسؤولة عن تحليل عمليات العمل، والتعرف على حاجات المستفيدين، كذلك الاتصال بالموردين، كما يجب على الإدارة أن تقدم الدعم والتشجيع للفرق لأداء عمله، بما يمكنه من النجاح في تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.
- إن هذه المراحل يطلق عليها بالمرحلة العامة، ويمكن أن تكون بمثابة تهيئة الجو ليكون صالحا للتطبيق، كما أن عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات ليست سهلة، وتحتاج إلى وقت طويل من أجل استكمال مراحلها، ولكي تحقق الأهداف المرجوة منها ينبغي أن تمر بخمس مراحل والتي تعتبر ضرورية للتطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة في المنظمة، ويمكن تجسيدها في الشكل الموالي:²

¹ بوخلوة باديس، مرجع سابق، ص 25-26.

² مهدي صالح السامرائي، مرجع سابق، ص 347.

الشكل رقم 1-5 المراحل الخمسة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة



المصدر: محمد الهلة، تقييم فعالية إدارة الجودة الشاملة على النشاط التسويقي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، اقتصاد وتسيير مؤسسة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2008/2009، ص 32.

أ. **مرحلة الإعداد:** سميت هذه المرحلة أيضا بالمرحلة الصفريّة، لأنها تسبق عملية البناء التي يشارك فيها كبار

الموظفين المسؤولين بالمنظمة حيث يراعي فيها ما يلي:

■ توضيح رسالة المنظمة والرؤية المستقبلية.

■ وضع الأهداف، ورسم سياسة المنظمة من خلال إتباع منهجية إدارة الجودة الشاملة.

ب. **مرحلة التخطيط:** تبدأ بوضع حجر الأساس لعملية التغيير داخل المنظمة، حيث يقوم مجلس الجودة باستعمال

البيانات التي تم تطويرها خلال المرحلة الصفريّة لتبدأ مرحلة التخطيط الدقيق.

ج. **مرحلة التقويم والتقدير:** تتضمن توفير المعلومات الضرورية لدعم كلا من مرحلة الإعداد والتخطيط والتطبيق

والتنوع، حيث تقوم على تهيئة الأرضية لبدأ تطبيق النظام على أرض الواقع.

كما تتضمن هذه المرحلة ما يلي:

■ تشخيص الوضع الحالي للمنظمة والتعرف على جوانب القوة لدعمها والضعف لمعالجتها.

■ تحديد معايير لقياس الجودة الشاملة.

■ مراجعة ثقافة المنظمة ومتطلبات ثقافة الجودة الشاملة، والعمل على تطويرها في ظل ما هو موجود.

د. **مرحلة التطبيق:** تعتمد هذه المرحلة على الخطوات التالية:

■ اختيار من سيتولى التدريب بالمؤسسة: يتم تدريبهم بواسطة خبير خارجي، ليتولوا فيما بعد مسؤولية

التدريب بالمؤسسة.

- التدريب على اكتساب مهارات: بناء الفرق، الاتصال وحل المشاكل، ومن أهم أدوات حل المشاكل: تحليل باريتو، قائمة المراجعة، خرائط التدفق، خرائط السبب والأثر (مخطط هيكل السمكة)، خرائط الرقابة، خرائط سير العمل، العصف الذهني.
 - تشكيل فرق عمل مهمتها جمع المعلومات وإعطاء الحلول للمشاكل المطروحة فيما يخص الجودة.
- هـ. **مرحلة التنويع:** يتم فيها استثمار الخبرات التي تم تحقيقها من تطبيق إدارة الجودة الشاملة كما أن منظمة في هذه المرحلة المتقدمة من تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة يمكن أن تكون مثالا يحتذى به بالنسبة للمنظمات الأخرى.

(3) مزايا ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يترتب عنه مجموعة من المزايا وتعتبره بعض من المعوقات تعيق تطبيقه بشكل ناجح نذكر منها على سبيل المثال وليس حصرا:

أ- المزايا:¹

- 1- تعزيز الموقع التنافسي للمنظمات طالما يجري التركيز من خلالها على تقديم السلعة أو الخدمة ذات الجودة العالية للزبون وبالتالي زيادة الإنتاج بأقل التكاليف.
- 2- يمثل تطبيقها سلسلة من الفعاليات المتتابعة التي تتيح للمنظمة إنجاز أهدافها المثلثة في: تحقيق النمو وزيادة الأرباح والاستثمار الأمثل لمواردها البشرية.
- 3- تمثل أحد أهم التحديات التنظيمية الكبيرة التي تستلزم تعبئة جهود الجميع وذلك يتم من خلال التركيز على الزبون، فهي نقطة البداية.
- 4- التركيز المستمر على تحسين العملية وزيادة الابتكارات: فالتركيز على المخرجات أو النتائج تعد مسألة في غاية الأهمية.
- 5- زيادة الكفاءة من خلال تقليص الضياع في المخزون، وتقليل الأخطاء بالعمليات التشغيلية وتقليل المشاكل المتعلقة بالزبائن (شكاوى الزبائن الداخليين والخارجيين)
- 6- زيادة الحصة السوقية فقد أسهمت الأنشطة المتعلقة باستخدامها في زيادة الحصة السوقية للمنظمات والإنتاجية والخدماتية بشكل كبير مع زيادة الأرباح والعائد على الاستثمار.

¹ شادي عطا محمد عايش، مرجع سابق، ص 41.

- 7- انخفاض شكاوى المستهلكين والعملاء من جودة السلعة والخدمة المقدمة إليهم.
- 8- تخفيض تكاليف الجودة.
- 9- تخفيض شكاوى العاملين.
- 10- تحسين العلاقات الإنسانية ورفع الروح المعنوية.

ب- معوقات: ¹

- 1- جعل تطبيقها علاجاً شافياً لجميع مشاكل المنظمة.
- 2- عجز الإدارة العليا من توضيح التزامها بإدارة الجودة الشاملة.
- 3- عجز الإدارة الوسطى من تفهم الأدوار الجديدة لنمط قيادة إدارة الجودة الشاملة وشعورهم المهدد بان فلسفة الجودة الشاملة ستفقد العاملين قوتهم في إنجاز العمل.
- 4- التركيز العالي على الفعاليات الداخلية للجودة مع الاهتمام بها لأنها مهمة في الأداء الرئيسي للجودة مع إعفائها من حاجات الزبائن الخارجيين ورغباتهم.
- 5- تشكيل فرق عمل كثيرة، وعدم توفير الموارد والإدارة المطلوبة بما يكفل نجاحها.
- 6- ضعف الربط بين أهداف الجودة والعوائد المالية.

وهناك من يذكر جملة من المعوقات الأخرى: ²

- 1- عدم توفر الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا مجال.
- 2- تخصيص مبالغ غير كافية لأجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- 3- مقاومة التغيير لدى بعض العاملين بسبب طبيعتهم المقاومة للتغيير أو بسبب الخوف من تأثيرات التغيير عليهم أو غير ذلك من الأسباب.
- 4- عدم الإلمام بالأساليب الإحصائية لضبط الجودة.
- 5- عدم وجود نظام فعال للاتصالات والتغذية العكسية.
- 6- عدم وجود الانسجام والتناغم سواء بين أعضاء فريق العمل أو بين فرق العمل بين بعضها البعض.

¹ سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزبادات، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 01، 2007، ص 53.

² شادي عطا محمد عايش، مرجع سابق، ص 42.

4) العوامل المساعدة على التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة:¹

وقصد التقليل أو التغلب عن هذه المعوقات هناك بعض من العوامل التي من الممكن أن تساعد على ذلك وعلى التنفيذ الناجح لنظام إدارة الجودة الشاملة نذكر منها:

1- يجب أن يكون لدى الإدارة العليا:

- رغبة قوية لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة
- الاقتناع أن إدارة الجودة الشاملة ضرورة مطلقة لتقدم المنظمة، أو لبقائها على قيد الحياة.
- شمول مستمر في عملية إدارة الجودة الشاملة وهذا يشمل كل أعضاء فريق الإدارة العليا.

2- يجب أن يكون للمنظمة رؤية طويلة المدى شاملة وواقعية ويمكن قياسها للجودة الشاملة، ويجب أنه تصل لأبعد من الجودة لسلع المنظمة وخدماتها، وتذهب إلى الاتساع في تحقيق احتياجات أصحاب الأسهم والعملاء والتنظيمات كلها في نفس الوقت.

3- يجب أن يوجد قبول أن المدير التنفيذي مسؤول شخصيا عن الجودة الشاملة ولا يمكن أن يفوض هذه المسؤولية لأحد غيره، يجب أن يكون مشمولاً وله ممارسات مرئية في الجودة الشاملة ولن تكون موافقة المدير التنفيذي ودعمه فقط كافيين لنجاح منهجه.

4- يجب أن يتسم المدير التنفيذي، وفريق الإدارة العليا الاقتناع العميق أن عمل الفريق الذي يشمل المشاركة الأصلية من جانب كل الناس في المنظمة فقط، الإدارة الدنيا والعمال والإدارة المتوسطة والإدارة العليا، يمكن أن يأتي بالجودة الشاملة.

5- يجب أن يعا كل الأفراد في الشركة بالإضافة إلى أصحاب الأسهم والعملاء ويصبحوا متيقظين وحتى يتعلموا ضرورة إدارة الجودة الشاملة وفعاليتها.

6- يجب أن يحصل الأفراد على التدريب المناسب وان يكونوا منظمين في أفكار عامة وتقنية مرتبطة بإدارة الجودة الشاملة "الوسيلة" واستخدام فعال لهذه التقنية لتحقيق الجودة الشاملة "لهدف" والاحتفاظ بها.

7- يجب أن يحصل كل الأفراد على تعزيز في صورة:

- تمييز رسمي من الإدارة العليا وكل المديرين وتمييز غير رسمي "تمييز شخصي من المدربين أو حتى من النظراء".

¹ رشاد محمود بدر، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة، مذكرة قدمت للحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص 56.

- مكافآت أو أي صيغ أخرى من التقدير.
- تجمعات دورية تجمع أكبر عدد ممكن من المديرين والعمال للاحتفال بالمتحقق.
- 8- يجب أن يكون هناك اتصالات صريحة مفتوحة من جانب الإدارة ونشر كريم للمعلومات التي حجزت تقليديا للمديرين أو هؤلاء الذين يعملون في أقسام محددة مثل التسويق والتمويل.

المطلب الثاني: مفهوم الأسبقيات التنافسية، الأهمية والأبعاد

أولاً: مفهوم الأسبقيات التنافسية

إن العمل في ظل بيئة حركية حيث تتغير فيها أساليب الإنتاج بسرعة وتعدد وتنوع حاجات الزبائن، دفع الكثير من الشركات إلى تبني أكثر من أسبقيات تنافسية حيث أصبح من غير الممكن أن تستمر الشركة على أسبقيات واحدة وباقي الشركات تتنافس بأكثر من أسبقيات، فبعد أن كانت المنظمات تعتمد تقليل الكلف بعداً أساسياً للمنافسة تمكنت منظمات أخرى من تمييز نفسها من خلال تقديم منتجات ذات جودة أعلى وأصبحت أساساً للتنافس، ثم ظهرت الحاجة مرة أخرى للبحث عن بعد تنافسي جديد فاعتمدت مجموعة من المنظمات على الوقت بعداً جديداً تتنافس على أساسه من خلال التسليم في الوقت المحدد أو عند الطلب لتمييز نفسها عن منافسيها، ثم اعتمدت منظمات أخرى المرونة وكذلك الإبداع والابتكار في المخرجات أو العمليات المستخدمة.

ومن هنا يمكن تعريف الأسبقيات التنافسية وذلك باختلاف وجهات نظر عديدة نذكر منها:

- يعرفها كراجوسكي وريتزمان (*Krajewski & Ritzman*) على أنها ((الأبعاد التي يتوجب على إدارة العمليات أن تمتلكها لغرض تمكين المنظمة من الاستجابة لطلب السوق الذي تتنافس المنظمة فيه))¹.
- وذكر كافيتا، كارتياكيان وديفي (*Kavitha, Karthikeyan & Devi*) أن الأسبقيات التنافسية عبارة عن مجموعة من المهام الواجب القيام بها من أجل دعم الميزة التنافسية للمنظمات في السوق والتي تضمن زيادة الإنتاج وتحقيق الربح والتي تعتمد على عدة عناصر منها التكلفة وجودة المنتجات والمرونة في التوزيع بالإضافة إلى التسليم في الوقت المحدد².

¹ Krajewski, Lee J, & Ritzman, Larry, *operation Management (strategy & Analysis)*, Addison –wesly, 4th ed, 1996, USA, p 47.

² باسم عباس كريدي الجاسمي، مبادئ الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الأسبقيات التنافسية "دراسة ميدانية في مصنع نسيج الديوانية"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، ص 31.

- كما عرفها أحمد وشريد (Ahmed & Schroeder) على أنها إستراتيجية تتبعها المنظمات تساعد على زيادة قدرتها تطوير وتعزيز الميزة التنافسية وهي أيضا البعد الذي تعتمد عليه عمليات نظام الإنتاج في المنظمات والتي تدعم متطلبات السوق و حاجاته وتحقيق الأهداف التنافسية بنجاح¹.
- وعرفت الأسبقيات التنافسية بأنها "قدرة وظيفة العمليات على إعطاء الشركة ميزة تنافسية في السوق"².
- وعرفها آخر على أنها "التفضيلات الإستراتيجية أو الطرق التي تمكن المنظمة من اختيار السوق والتنافس فيه"³.
- في حين عرفها آخر على أنها "مجالات التركيز التي تعكس المجال المستقبلي للشركة ومعالجة الانحرافات إن وجدت"⁴.

ويترادف تعبير الأسبقيات التنافسية مع تعبيرات أخرى تستهدف المعنى ذاته كخصائص الأداء، مقياس أداء تعكس كفاءة وفاعلية عمل المنظمة ككل، مقياس أداء متوجه نحو الزبون، معايير النجاح المستندة إلى السوق، أبعاد التنافس، كما أشار كراجوسكي وريتزمان (Krajewski & Ritzman) أنه بصرف النظر عن هذه التسميات سواء أكانت اسبقيات تنافسية او اسبقيات تنظيمية أم إبعاد تنافس أم مقياس أداء خارجي أم مهام تصنيع أم قدرات عامة أم كفاءات إنتاج فإن اهتمامها ينصب في تحويل رغبات السوق الى مجالات مستهدفة تنفذها أنشطة المنظمة سعيا الى ميزة تنافسية حينما تنفرد في واحدة او أكثر من تلك المجالات مقارنة بمنافسيها⁵.

ثانيا: أهمية الأسبقيات التنافسية

تكمن أهمية الأسبقيات التنافسية فيما يلي:⁶

1. ضمان استمرارية الربح وسير عمليات الإنتاج بأفضل الظروف فضلا عن مساهمتها في تحقيق أفضل النتائج للحصول على أعلى تقييم مما يمكنها من الوصول إلى الكفاءة الإنتاجية ونجاح أعمالها، فالأسبقيات التنافسية

¹ زين عزت محمد قنديل، أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأسبقيات التنافسية: دراسة الأثر الوسيط للولاء التنظيمي " دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة الحاصلة على شهادة الاعتماد الدولية في مدينة عمان"، رسالة مقدمة للحصول على شهادة ماجستير إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2015، ص31.

² رعد عبد الله الطائي، أحمد غازي مهدي، أثر الأسبقيات التنافسية في الأداء المنظمي "بحث تطبيقي في دائرة مدينة الطب"، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2015، العدد: 103، ص73.

³ M. Muzamil Naqshbandi, Fazli Idris, Competitive priorities in Malaysian service industry, Business Strategy Series, 2012, Vol. 13 Issue: 6 pp. 264.

⁴ Kongkiti Phusavat, Rapee Kanchana, Competitive priorities of manufacturing firms in Thailand, Industrial Management & Data Systems, Vol. 128 Issue: 7, 2007, pp. 979 – 996.

⁵ رعد عبد الله الطائي، أحمد غازي مهدي، المرجع أعلاه، ص74.

⁶ زين عزت محمد قنديل، مرجع سابق، ص32-33.

تعمل على إيجاد أحدث وأفضل الاستراتيجيات والخطط المطبقة على الأداء وعمليات الإنتاج المستمدة من توظيف الإبداع والابتكار لدى العاملين وتشجيعه وتنميته.

2. تحويل هدف المنظمات من أهداف قصيرة المدى إلى أهداف طويلة الأمد مليئة بالاستراتيجيات والخطط التي تعتمد على الابتكار والإبداع وكل فكرة إنتاجية حديثة، بالإضافة إلى أن الأسبقية التنافسية تضيف للمنظمات طابعا جديدا للعمليات الإنتاجية يتسم بالمرونة وسرعة التسليم والكلفة المنخفضة، مما يساهم في كسب ثقة أكبر عدد من الزبائن والاحتفاظ بهم، والتي تجعل المنظمة على تأهب دائم لكل ما هو جديد من استراتيجيات إدارية وإنتاجية وغيرها من الاستراتيجيات التي تهدف إلى تطوير أداء المنظمات لتحقيق رضا العملاء ومتطلباتهم.

3. فيما عرفت أهمية الأسبقية التنافسية في أنها تعتمد على استراتيجيات تطويرية واسعة النطاق تضمن الاستمرارية المتميزة في السوق والاحتفاظ بالمراكز السوقية الأولى وجذب العملاء، حيث أن الأسبقية التنافسية تركز على تطوير نظام الإنتاج والتسويق وإتباع أحدث التقنيات ودراسة احتياجات السوق. وتعد الأسبقية التنافسية البوابة التي من خلالها يمكن للمنظمة أن تستمر بتطبيق استراتيجيات جودة الإنتاج ورضا العملاء وعمليات التسويق التي تعزز من اسم المنظمة في السوق وتجعلها من المنظمات المنافسة والسابقة.

ثالثا: أبعاد الأسبقية التنافسية

(1) أسبقية التكلفة (*Precedence of Cost*)

تسمى التكلفة من قبل البعض التكلفة الواطئة، التكلفة الأقل والسعر المنخفض الذي تسعى من خلالها المنظمة إلى بيع منتجاتها بسعر أقل من المنافسين والحصول على أكبر قدر من الأرباح¹، فالمنظمة التي تتمكن من السيطرة على تكاليفها وتجعلها في أدناها نسبة إلى المنافسين في الصناعة ذاتها فإنها سوف تمتلك اليد العليا في السوق. وتكون في موقع مميز يتيح لها السيطرة في السوق ويكون لها القدرة في ردع الداخلين الجدد، ويقصد ببعده التكلفة قدرة المنظمة على إنتاج وتوزيع منتج أو خدمة بأقل النفقات مما يسمح لها بتحقيق تفوق كلفوي². وتمكن التكلفة المنخفضة المنظمة من منافسة الآخرين إما على أساس تقديم منتجاتها بأسعار أقل أو بالأسعار نفسها مع تقديم خدمات إضافية ولتخفيض التكلفة فلا بد من الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والاستفادة من معلومات

¹ حسين يوسف كرم الجبوري، دور إدارة الإمداد في تحقيق الأسبقية التنافسية "دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي معمل اسمنت السماوة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة القادسية، المجلد: 17، العدد: 3، 2015، ص36.

² سنان كاظم الموسوي، مؤيد حسن علي، مرجع سابق، ص84.

تقوم الأداء بما يسهم في تخفيض الهدر في الوقت والمواد المستخدمة والدقة في انجاز العمل وتلافي الأخطاء وتحديد الطريقة الأمثل لأداء العمل.

ويشير هاريسون وجون (Harrison & Johen) إلى مجموعة من العوامل التي تمتلك الفعل المؤثر في خفض التكاليف:

- الاستثمار الأقل في الموارد.
- النسب المرتفعة لاستغلال الطاقة.
- منح رواتب وأجور منخفضة مقارنة بالمنافسين.
- البيع المباشر للزبون وتخفيض عدد منافذ التوزيع.

(2) أسبقية الجودة (*Precedence of Quality*)¹

تعتبر الجودة أحد الأسبقيات التنافسية، فقد مصطلح الجودة للتعبير عن وجهات نظر مختلفة فنظرة الزبون أو المستخدم الصناعي للجودة بأنها مطابقة للمنتج للمواصفات المحددة، في حين تقترن نظرة الزبون النهائي للجودة بأنها قيمة خدمة المنتج ومدى تحقيقها للغرض المقصود منها وبالسعر الذي يرغب بدفعه، فالجودة تمثل الهدف الأساسي لكل مدير، وقوة المنظمة التي يمكن من خلالها تعزيز مركزها التنافسي.

ويرى كراجوسكي وريتزمان (*Krajweski & Ritezman*) بأن الجودة هي الأسبقية التنافسية الثانية، والمجال الأول للتقييم عالي الأداء الذي يتضمن الخصائص المتميزة التحميل القوي والمتانة الأقوى، والمجال الثاني المطابق لمواصفات النوعية، ويؤكد (الوالتلي) بأن الجودة تحتل مكانة متميزة ضمن الأسبقيات التنافسية لأن رضا الزبون عن جودة المنتج هو احد عوامل المحافظة على الزبائن ومن ثم تحقيق التنافس مع المنافسين الآخرين، وهذا ما يفرض على المنظمة أن لا تنظر إلى رضا الزبون من منظور قصير المدى بل يجب أن تركز على الاعتبار الاستراتيجي في جودة المنتج من خلال التحسينات المستمرة لمواكبة أذواق الزبائن المستقبلية.

(3) أسبقية التسليم (*Precedence of Delivery*):²

إن التنافس على أساس التسليم يتضمن ثلاث جوانب:

- السرعة في التسليم أو وقت انتظار المنتج من قبل الزبون.
- التسليم بالوقت المحدد المتفق عليه.

¹ حسين يوسف كريم الجبوري، مرجع سابق، ص36-37.

² يوسف حجيم سلطان الطائي، إستراتيجية السوق الأزرق ودورها في تحقيق التفوق التنافسي، "دراسة تطبيقية في معمل بيبسي الكوفة"، دورية فصلية محكمة، القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد: 08، العدد: 04، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، ص25.

- السرعة في التطوير ويقاس بالوقت المطلوب لتطوير وتصميم منتج جديد وإنتاجه وكلما قل وقت التصنيع من الفكرة حتى الإنتاج النهائي كلما حققت المنظمة تفوقا تنافسيا.

(4) أسبقية المرونة (*Precedence of Flexibility*)

تعد إحدى الاتجاهات الحديثة ذات الأهمية البالغة في إستراتيجية العمليات وإحدى المرتكزات المهمة التي تركز عليها المنظمة في نجاح أعمالها، وهي قدرة المنظمة على التغيير من منتج إلى آخر أو من زبون إلى آخر بأقل تكلفة وتأخير ممكنين، وتعرف المرونة على أنها إستراتيجية تعتمد على المنظمات من أجل تحسين وسائل وعمليات الإنتاج لديها من تنوع وتحديد وتعديل، بالإضافة إلى تطوير طريق التسويق للمنتجات الذي يساهم في تلبية متطلبات العملاء وتوفير احتياجات السوق بأسرع وقت ممكن وأقل أخطاء، حيث تتضمن المرونة دراسة وتحليل احتياجات العملاء عن كثر الأمر الذي يتطلب شريحة واسعة من العملاء لتحديد وتوجيه عمليات الإنتاج وضمان سير عمل الشركات واستمراريتها، كما أن استراتيجيات المرونة تساعد الشركات على مواكبة التغيرات السوقية العالية ومتابعتها والتنبؤ بما الذي يتطلب مهارات عالية الكفاءة وتميز بالمرونة والاستعداد لأي تغيير طارئ¹.

كما عرفها ستونبريكر وليونج (stonebrekern & leong) بأنها "رد الفعل السريع للاستجابة للتغيرات التي تحصل في المزيج الإنتاجي"، وقدم سلاك (slack) أربعة أنواع من المرونة لغرض الاستجابة للتغيير في طلبات الزبائن:²

- مرونة (المنتج، الخدمة): القابلية على إنتاج منتجات وخدمات جديدة وتقديمها أو تعديل المنتجات والخدمات الحالية.
- مرونة المزيج: القدرة على تقديم مدى واسع من مزيج المنتجات والتغير في مجال المنتجات التي تضعها للزبائن في مدة زمنية.
- مرونة المقدار (الحجم): القدرة على تغيير كمية المخرجات.
- مرونة التسليم: القدرة على تغيير مواعيد التسليم المخططة والمفترضة.

¹ زين عزت محمد قنديل، مرجع سابق، ص35.

² خضير علي فيروز، أثر القيادة الإستراتيجية في التفوق التنافسي "دراسة حالة في معمل اسمنت الكوفة"، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، المجلد:03، العدد:12، 2014، ص86

(5) أسبقية الإبداع (*Precedence of creativity*)¹

أشير بصدد مفهوم الإبداع إلى أنه يعني التفرد والتميز بالخدمات التي تقدمها المنظمة وسرعة التطوير الجديد فالإبداع هو تقديم عمليات ومنتجات جديدة من خلال تطوير العمل والتقنيات المستعملة. وعرف أيضا على أنه إحراز تغيرات تكنولوجية معينة فالإبداع يعبر عن طبيعة التغيرات التكنولوجية الجديدة اللازمة لسد حاجة السوق و ثم تحقيق تفوق المنظمة. وعرف الابداع بأنه:

- عملية عقلية تتميز بالخصائص الاتية: الحساسية للمشكلات والطلاقة، الأصالة والمرونة وتكون غير مألوفة ومنفردة.
- قابلية الفرد على تصور الأشياء والتبصر فيها، مما يؤدي الى توليد أفكار جديدة قابلة للتنفيذ فيما لو وضعت في ضمن سياقات محددة.
- تبني فكرة أو سلوك جديد لعمل المنظمة والبيئة العامة التي تعمل فيها.
- نتاج الأفكار المفيدة والقدرة على تبني هذه الأفكار ووضعها موضع التطبيق.

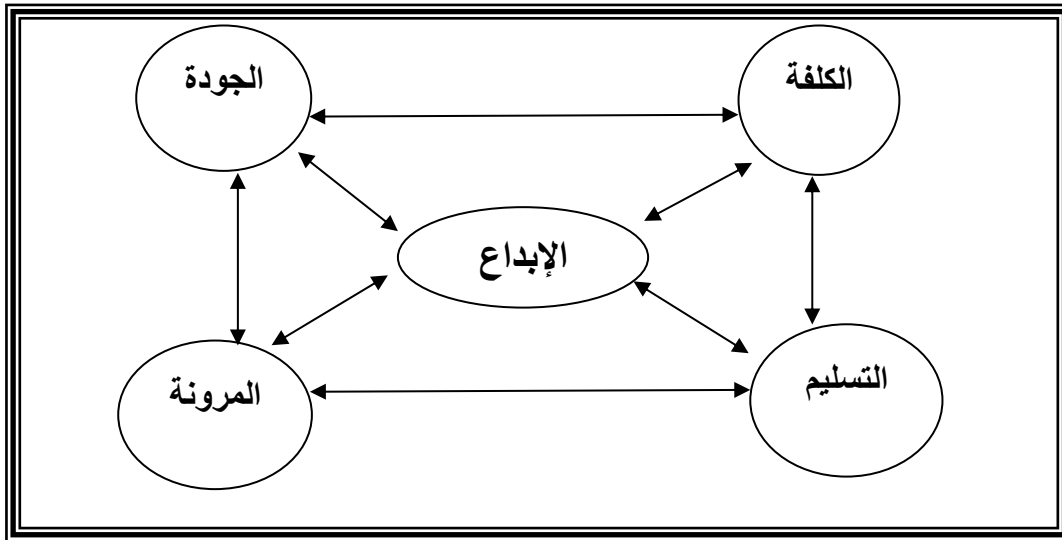
وأشار النجار ومحسن إلى أنه على المنظمات التي تسعى إلى امتلاك الخاصية القيادية في تكنولوجيا الخدمة هدف الإبداع كبعد من أبعاد التفوق لها ينبغي عليها أن تركز جددا على البحث والتطوير في بداية نشاطاتها، لأن العامل المهم لنجاحها في مواجهة خصومها هي قدرتها على الإبداع وتقديم خدمات جديدة وهنا ستكون هي وليست سعرها الخاصية التي يعول عليها في نشاط البيع مما يتيح للمنظمة المبدعة أن تحقق أرباحا مالية، لذا توجب على المنظمات المعاصرة التي تسعى للحصول على حصة سوقية معتبرة وتحقيق ميزة تنافسية قيامها بإشاعة روح الابداع وتعميق الشعور بالمسؤولية والقدرة على صنع القرارات المبتكرة وإشاعة الأفكار الجديدة في العمل.

¹ خضير علي فيروز، مرجع سابق، ص 87.

رابعاً: العلاقة بين أبعاد الأسبقيات التنافسية:¹

يستخلص من نموذج بورتر الأول للاستراتيجيات التنافسية إن العلاقة بين أبعاد التنافس هي علاقة تبادلية (Trade-Offs) فالجودة العالية عادة ما تكون مقرونة بسعر أعلى والكلفة المتدنية عادة ما تقود إلى جودة أقل. والمرونة عادة ما تكون بقدر أقل للمنظمة في إمكانية تلبية الطلب عند حدوثه أو تكون قدرة المنظمة محدودة في التميز بجانب آخر عندما تتبنى إستراتيجية قيادة الكلفة الأدنى كما هو موضح في الشكل رقم (2):

الشكل رقم 1-6: العلاقة بين أبعاد الأسبقيات التنافسية



المصدر: سنان كاظم الموسوي، مؤيد حسن علي، مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحديد الأسبقيات التنافسية "دراسة تطبيقية في معمل اسمنت الكوفة الجديد"، مجلة آداب الكوفة، العدد: 1، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، ص90.

الآن هذه العلاقة لم تبقى هكذا، فباشتداد المنافسة بدأت المنظمات بالعمل على السيطرة على تكاليف الإنتاج على الرغم من أن منتجاتها تميزت بجودة عالية من خلال استخدام وسائل تحسين الجودة، وقد مكن ذلك تلك المنظمات من القدرة على انتاج منتجاتها بجودة أعلى مقابل تكلفة واطئة (أقل من تكاليف المنافسين) من جانب آخر فإن استخدام أنظمة الإنتاج الحديثة مثل نظام الإنتاج حين الطلب JIT او نظام OPT مكنت المنظمات من تبني أسبقيات المرونة والتسليم في آن واحد. إذ ساعدت هذه الأنظمة على زيادة قدرة المنظمة في تغيير المنتج أو الكميات المنتجة مقابل الالتزام بمواعيد التسليم والمحافظة على أقل كمية من المخزون.

فضلا عن السيطرة على التكاليف المنخفضة ومستويات مرتفعة من الجودة ومن ثم فالعلاقة بين أبعاد التنافس أصبحت تراكمية بدلا من تبادلية وأصبحت تعزز أحدهما الأخرى فبدلا من أن تقود الجودة العالية الى

¹ سنان كاظم الموسوي، مؤيد حسن علي، مرجع سابق، ص90.

تكاليف أعلى أصبحت تقود الى تكاليف أدنى من خلال تقليل التالف والمعيب. ومن جانب آخر تصبح برامج تخفيض التكاليف أكثر كفاءة عند توافر جودة جيدة وتسليم فاعل ومرونة أفضل.

المطلب الثالث: العلاقة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والأسبقيات التنافسية

يمكن توضيح بعض أبعاد العلاقة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والأسبقيات التنافسية في النقاط التالية:¹

- إن تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة سيعزز من قدرة المنظمة على تحقيق رضا الزبون والاحتفاظ به وبالتالي سينعكس أثر ذلك على زيادة الحصة السوقية للمنظمة مما يسمح لها بتحقيق اقتصاديات الحجم.
 - يحقق مدخل إدارة الجودة الشاملة سمعة جيدة للمنظمة ويزيد من إدراك الزبائن لصورتها (Image) مما سيتحقق زيادة في الحصة السوقية للمنظمة وما سينعكس أثره في تخفيض الكلفة بسبب تحقيق اقتصاديات الحجم.
 - إن العمل بالقرب من الزبون كأحد المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة سيسمح للمنظمة بالتعرف على التغيرات المحتملة في حاجات ورغبات الزبائن ويزيد من إمكانية استجابتها بسرعة لتلك التغيرات في الخصائص والمواصفات في المنتجات مما سينعكس بدوره في تحقيق أسبقية السرعة (الوقت).
 - إن مدخل إدارة الجودة الشاملة يتطلب من المنظمة التركيز على الزبون والوفاء بحاجاته ورغباته ومحاولة تجاوزها من خلال تقديم منتجات متنوعة وبمواصفات وخصائص ذات جودة عالية مما يساعد المنظمة على تقديم تشكيلة من المنتجات وبالتالي تحقيق أسبقية المرونة (اقتصاديات النطاق).
 - إن تبني مفهوم مدخل الجودة الشاملة يتضمن تبني قيم ثقافية جديدة وتعد ثقافة التغيير أحد أهم القيم الثقافية في إدارة الجودة الشاملة وهذا سيعزز قدرة المنظمة على السرعة في الاستجابة للتغيرات في حاجات ورغبات الزبائن.
 - يساعد مدخل إدارة الجودة الشاملة على تخفيض تكاليف إدارة التشغيل وتكاليف الاستبدال والتصليح مما يساعد المنظمة على تخفيض تكاليف الإنتاج وبالتالي تحقيق ميزة في مجال أسبقية التكلفة.
- إن هاته العلاقات لا تعد مجمل العلاقات التي يمكن أن تحققها المنظمة التي تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة ولكن هي مجرد توضيح لأهم العلاقات بين المتغيرين.

¹ باسم عباس كريدي الجاسمي، مرجع سابق، ص 15-16.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

سنتناول في هذا المبحث الدراسات والأبحاث والمقالات العلمية السابقة التي تطرقت إلى موضوع مبادئ إدارة الجودة الشاملة والأسبقيات التنافسية والتعرف على أهم النتائج التي توصلت إليها والأدوات المستخدمة فيها ومقارنتها بالدراسة الحالية وعرض ما ميزها عنها.

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

أولاً: دراسة باسم عباس كربدي الجاسمي، مبادئ الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الأسبقيات التنافسية "دراسة ميدانية في مصنع نسيج الديوانية"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق، العدد: 2، المجلد: 9، 2007.

هدفت هذه الدراسة إلى استعراض مفهوم إدارة الجودة الشاملة كمدخل إداري معاصر ومدى تبني المنظمات العراقية لها، وتوضيح مفهوم الأسبقيات التنافسية كونها الأسس التي تركز عليها المنظمات في تحقيق الحصة السوقية في الأسواق المحلية والعالمية، كما قامت هذه الدراسة باختبار دورة إدارة الجودة الشاملة في إمكانية تحقيق الأسبقيات التنافسية وما يحقق ذلك من تعزيز المركز التنافسي للمنظمة في الأسواق المحلية والعالمية، وقد استخدمت في ذلك المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نماذج أهمها عدم قدرة المصنع على تبني القيم الثقافية الجديدة ومواكبة التطورات في المفاهيم الإدارية والتطبيقات الإدارية الحديثة في مجال إدارة الجودة الشاملة مما انعكس على عدم قدرته في تبني أسبقيات معينة، وأوصت الدراسة بضرورة قيام المنظمة بتبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة والتزام الإدارة العليا بدعم هذا التوجه، وقد ساهمت دراسة الجاسمي (2007) في التركيز على أهمية مبادئ الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الأسبقيات التنافسية.

ثانياً: دراسة عمران حميدة، سعدلي فطيمة، أثر إدارة الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة المطاحن الكبرى دحماني، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي العقيد أوكلي محند أولحاج البويرة، 2011-2012.

هدفت إلى تحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة إيضاح مختلف الجوانب المتعلقة بها، وتأثيرها على تنافسية المؤسسة الاقتصادية الخاصة الجزائرية، مستخدماً المنهج الوصفي في التحليل وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن هدف تعظيم الربح في المؤسسة أصبح ثانوياً وليس أساسياً إن إرضاء الزبائن هو الهدف الأول.

- تبين أن الجودة الشاملة عنصر مهم يجب الأخذ به وتطبيقه لتحسين الإنتاج.
 - إن عمل إدارة الجودة الشاملة لا يتنافى مع التدقيق والمراقبة بل يؤكد عليها.
- وقد خلصت إلى جملة من التوصيات أهمها التأكيد على أهمية استخدام المؤسسة لاستراتيجيات المنافسة على أساس الجودة وليس السعر، وإن هناك افتقار إلى ثقافة الجودة في المؤسسة يجب العمل على تنميتها، وقد ساهمت هذه الدراسة في التعرف على مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

ثالثا: دراسة بوخلوة باديس ومحمد حمزة بن قرينة، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي "دراسة ميدانية في محطة تكرير النفط بسكيكدة/الجزائر"، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد: 13، 2013.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن اثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي في محطة تكرير النفط بسكيكدة ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت المنهج الوصفي لذلك، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أبرزها وجود علاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والولاء التنظيمي مما يؤكد على أن محطة تكرير النفط بسكيكدة تدرك هذه الأهمية وتسير بخطوات إيجابية من أجل تكريس هذا التوجه، وقد خلصت في الأخير إلى عدد من التوصيات كان أهمها تعميم برنامج الجودة الشاملة على جميع الأقسام والمصالح والدوائر في محطة التكرير وعدم اقتصره على بعضها فقط باعتباره أحد الأهداف الرئيسية.

رابعا: دراسة سنان كاظم الموسوي ومؤيد حسن علي، مبادئ الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الأسبقيات التنافسية "دراسة تطبيقية في معمل اسمنت الكوفة الجديد"، مجلة آداب الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العدد: 1، المجلد: 1، 2008.

تناولت هذه الدراسة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها في تحديد الأسبقيات التنافسية وقد استخدمت في ذلك المنهج الوصفي للوصول لأهداف الدراسة، وقد توصلت إلى جملة من التوصيات أهمها:

- ضرورة الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة وخاصة متطلب التركيز على الزبون ومعرفة جودة منتجات المنظمة من خلاله، لأن الزبون هو الهدف النهائي لمنظمتنا.
- ضرورة التركيز على أسبقية التسليم وعلى مستوى جميع المتطلبات ودراسة الإخفاقات التي قد تحدث في هذا المجال لكون هذه الأسبقية حصلت على اتفاق كامل بين المتطلبات.

- ضرورة الاهتمام بأسبقية المرونة في العمليات الإدارية الذي أظهر المرونة في الآلات والمعدات التي لها علاقة وثيقة مع مطلب التركيز على الزبون وذلك عن طريق إعادة هيكلة العمل الإداري على وفق متطلبات إدارة الجودة الشاملة.
- تشجيع عملية الإبداع داخل المنظمة وبث روح التعاون والإبداع بين صفوف العاملين وذلك لتحقيق التفوق التنافسي.
- لا بد من توجيه أنظار القيادة العليا في المنظمة إلى الأخذ بنظر الاعتبار دراسة التكاليف وتخصيصها إلى أقل ما يكلف وذلك لتحقيق التفوق التنافسي في مجال قيادة التكلفة وهذا يقلل من حدة المنافسة بين منتجات المنظمة والمنتجات المنافسة.
- وضع آلية معينة من قبل متخذ القرار في المنظمة للاهتمام بالأسبقيات وتهيئة العمل الإداري داخل المنظمة ولكل مطلب ومعرفة أي أسبقية لها الأهمية من حيث الاهتمام والبدء بوضع البرامج الخاصة بذلك من قبل متخذي القرار.

المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

أولاً: دراسة رسال، ميلار، الأسبقيات التنافسية في شركات الصناعة التحويلية في الكاريبي

Russell et Millar, Competitive priorities of Manufacturing Firms in Caribbean, IOSR Journal of Business and Management, Vol: 6, Issue: 10, 2014.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تركيز شركات الصناعة التحويلية في منطقة الكاريبي على الأسبقيات التنافسية وعناصرها (الجودة، المرونة، التكلفة، التسليم والابتكار)، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، استخدمت الدراسة أسلوب الاستبيان ومعامل الارتباط لتحليل البيانات، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن منظمات الصناعة التحويلية في الكاريبي تمتاز بأسبقيات تنافسية عالية وذلك نتيجة لتطبيقها لجميع استراتيجيات العناصر التنافسية المهمة وهي (الجودة الشاملة، مرونة الأداء، التكلفة المنخفضة، التسليم على الوقت ودعم الابتكار)، وقد أوصت الدراسة بضرورة تطوير قدرات مديري منظمات الصناعة التحويلية التي تساعدهم على اتخاذ القرارات المتعلقة بتنافسية المنظمات والتي من خلالها يمكن تحقيق الأسبقية التنافسية وتنمية اقتصاد المنظمات، وقد ساهمت دراسة Russell et Millar (2014) في التعرف على الأسبقيات التنافسية.

ثانيا: دراسة كونغكي فسيفات، ربي كانشانا، الأسبقيات التنافسية في شركات الصناعة التحويلية في تيلاندا
Kongkiti Phusavat, Rapee Kanchana, Competitive priorities of manufacturing firms in Thailand, Journal Industrial Management & Data Systems Social, Volume 107, Issue 7, 2007.

هدفت هذه الورقة البحثية إلى تحديد أولويات تنافسية، استنادا إلى آراء كبار المديرين التنفيذيين لشركات التصنيع التابعة لاتحاد الصناعة التايلاندية، كما ينبغي تقييم آثار هذه النتائج على المصنعين التايلانديين وإمكانية تطبيقها، التصميم / المنهجية / المنهج - يستخدم المسح كأداة لجمع البيانات لجمع آراء كبار المديرين التنفيذيين، شارك في الدراسة عشرة مصنعين من أربع صناعات، يتم اختيار عملية التحليل الهرمي

The analytical hierarchy process (AHP) لتحليل استجابات المسح، وبالإضافة إلى ذلك، تجري مقارنة الأولويات التنافسية بين تايلند والصين وتايوان، وتجرى أيضا مقابلات ومناقشات للمتابعة، وقد خلصت هذه الدراسة إلى أن هناك ستة معايير مختارة لتعكس الأولويات التنافسية: الجودة، والتركيز على العملاء، والتسليم، والمرونة، والدراية، والتكاليف وكشفت الدراسة عن أن معايير الجودة والتركيز على العملاء وتقديمها تعتبر من الأولويات الهامة من أجل تعزيز القدرة التنافسية لشركات التصنيع. وقد اقترحت التجارب التايوانية مزيدا من الاهتمام بالابتكار من أجل الحفاظ على تحسين الجودة، كما وضحت النتائج التحول في الأولويات التنافسية من التكلفة إلى الجودة والتركيز على العملاء، ويعكس هذا التحول الحملات المكثفة التي تقوم بها الوكالات العامة ذات الصلة والوعي بهذه الأولويات أمر بالغ الأهمية حتى تتمكن الشركات في سلسلة القيمة من وضع استراتيجيات وأهداف صناعية متماسكة.

فالمعرفة بشأن الأولويات التنافسية إلى فهم أفضل لاستراتيجيات التصنيع في المستقبل، ويمكن أن تكون هذه المعرفة مرجعا أثناء تقييم التأثيرات المرغوبة من البرامج والمبادرات التي تنفذها الوكالات العامة.

ثالثا: دراسة مسران منيزي، تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية والأداء التنظيمي: حالة صناعة المصايد في مقاطعة سولاويزي الجنوبية في إندونيسيا.

Musran Munizu, The Impact of Total Quality Management Practices towards Competitive Advantage and Organizational Performance: Case of Fishery Industry in South Sulawesi Province of Indonesia, Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences, Vol: 7, 2013.

تحاول هذه الدراسة اختبار تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية والأداء التنظيمي، تصميم هذا البحث له نهج كمي تم جمع البيانات بواسطة أداة الاستبيان، عينة التحليل هي شركات مصائد الأسماك الكبيرة والمتوسطة الحجم، إن المشاركين في هذا البحث هم مدراء شركات مصائد الأسماك، استخدمت الدراسة البيانات الأولية التي تم الحصول عليها من خلال الاستبيان، واختبارها باستخدام تحليل برنامج SPSS وقد أظهرت الدراسة أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة لها تأثير إيجابي وكبير على الأداء التنظيمي والميزة التنافسية.

رابعاً: دراسة أديي كورانكي، إدارة الجودة الشاملة مصدر الميزة تنافسية، دراسة مقارنة بين شركات التصنيع والخدمات في غانا

A.Addae-Korankye, Total Quality Management(TQM): a source of competitive advantage a comparative study of manufacturing and service firms in Ghana, International Journal of Assian Social Science, vol: 3, 2013.

وقد بحثت الدراسة ما إذا كانت إدارة الجودة الشاملة هي مصدر ميزة تنافسية في كل من قطاعي الخدمات والتصنيع في غانا، ومن بين الأهداف معرفة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي والتحديات في تنفيذ سياسات وممارسات إدارة الجودة الشاملة، والتأكد مما إذا كان إدارة الجودة الشاملة مصدراً للميزة التنافسية في كل من شركات الخدمات والصناعات التحويلية في غانا، وقد استخدمت الدراسة تصميم المسح باستخدام استمارة الاستبيان وأدلة المقابلة كأدوات لجمع البيانات، وقد تبين أن إدارة الجودة الشاملة ستكون مصدراً لميزة تنافسية مستدامة عند تنفيذها بشكل سليم، وكشفت الدراسة أيضاً أنه في حين أن نوعية المنتجات التحويلية يمكن اختبارها والسيطرة عليها، فمن الصعب السيطرة على نوعية الخدمات قبل التسليم بسبب طبيعتها غير قابلة للحمل، وأوصى الباحث بأن تنشئ المنظمات ثقافة إجمالية لإدارة الجودة، كما ينبغي تنظيم برامج تدريبية مصممة بشكل سليم بشأن إدارة الجودة الشاملة بانتظام لموظفي المنظمات لضمان تطبيق أفضل ممارسات إدارة الجودة الشاملة إذا أرادوا تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

المطلب الثالث: ما ميز الدراسة عن الدراسات السابقة

إن أهم ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة هو تناولنا لفلسفة إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الأسبقيات التنافسية، حيث أن جل الدراسات التي تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة كانت مرتبطة بعناصر مختلفة في المنظمة، لكن ارتباطها بالأسبقيات التنافسية يعد من المواضيع الحديثة والقليلة، بالإضافة إلى أن موضوع الأسبقيات التنافسية يعد في حد ذاته من المواضيع الجديدة والدراسات التي تناولته شحيحة عربيا وأجنبيا، كما أن موضوع دراستنا يعد من الدراسات الأولى ولربما الأولى في هذا الشأن في الجزائر على حد علمنا، وقد اختلفت هذه الدراسة عن غيرها:

- من حيث الموضوع: فقد تناولت أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأسبقيات التنافسية؛
- من حيث هدف الدراسة: فأغلب الدراسات السابقة هدفت إلى توضيح مدى تبني أو تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها في: الأداء، الولاء التنظيمي، تمكين العاملين، الميزة التنافسية... الخ، وإنما في تحقيق الأسبقيات التنافسية فهذا حديث؛
- من حيث مجتمع وعينة الدراسة: فأغلب الدراسات كانت في دول أجنبية أو بعض من الدول العربية، بينما في الجزائر لم تصادفنا دراسة حول مبادئ إدارة الجودة الشاملة والأسبقيات التنافسية.

خلاصة

من خلال ما جاء في هذا الفصل يمكن القول إن إدارة الجودة الشاملة تعد من الفلسفات الإدارية الحديثة التي أحدثت ثورة إدارية شاملة وخلقت ثقافة تنظيمية جديدة تسعى بشكل عام إلى تحسين العمليات الإدارية لتقديم خدمة أو سلعة بهدف الحصول على أكبر حصة سوقية معتمدة في ذلك على تحقيق الأسبقيات التنافسية المتمثلة في تخفيض التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم والإبداع التي من الصعب تحقيقها مجتمعة دون تبني أفكار هذه الفلسفة الإدارية الحديثة.

كما أنه من خلال هذا الفصل تمكنا من تحديد تموقع الدراسة من بين الدراسات السابقة وتوضيح أهم ما ميزها بغية تسهيل حل الإشكالية التي سيتم التطرق لها في الفصل الثاني، فصل الدراسة الميدانية.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية

تمهيد

نحاول في هذا الفصل دراسة ومعرفة أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأسبقيات التنافسية في المؤسسات الاقتصادية وذلك باختيار عينة عشوائية من المؤسسات الاقتصادية لولاية الوادي، ومحاولة اسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على الدراسة التطبيقية وذلك بتقديم استبيان موجه للعمال وقد احتوى هذا الفصل على مبحثين يجيبان على تساؤلات الدراسة التطبيقية وسنحاول تقسيم هذا الفصل الى ما يلي:

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.

المبحث الثاني: مناقشة نتائج الدراسة.

المبحث الأول الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

سنوضح في هذا المبحث كيفية انجاز الدراسة من خلال تقديم طريقة الدراسة، طبيعة المتغيرات، مجتمع وعينة الدراسة، الأدوات والطرق المستخدمة في جمع المعلومات والبرامج المستخدمة في معالجتها.

المطلب الأول طريقة الدراسة

أولا منهج الدراسة

يبين المنهج مختلف الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في إعداد البحث وذلك للوصول إلى النتائج والأهداف الموضوعية، ومنه يمكن اعتبار المنهج على أنه الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة ما أو موضوع معين بهدف التعرف على أسبابها وتقديم الحلول لها، بغية تحقيق الأهداف المرجوة من البحث تم الاعتماد على المناهج التالية:

● المنهج الاستكشافي وفقا لأسلوب الابعاد

للإمام الجيد بكل جوانب الظاهرة اتبعنا المنهج الاستكشافي بتطبيق أسلوب الابعاد، فالمنهج الاستكشافي يعتبر المسار الذي نهدف من خلاله الى اقتراح نتائج نظرية جديدة نسبيا، وفي مجال التسيير يتمثل الاستكشاف في اكتشاف هيكل مفهومي نظري لتحقيق هدفين أساسيين هما: البحث عن التفسير والبحث عن الفهم، بغية الوصول الى نتائج نظرية مبدعة، أي بمعنى آخر خلق نقاط ترابط نظرية جديدة بين المفاهيم أو ادماج مفاهيم جديدة في مجال نظري معين، وتطبيق أسلوب الابعاد أو ما يسمى بالتمثيل أو التمحوّر يجعلنا نحاول استكشاف أو فهم ظواهر معقدة محل ملاحظات عديدة ذات طابع مختلف وغامض في بداية الأمر، فنحاول في هذه الحالة تنظيم وهيكل نظام ملاحظتنا لإبراز وتحديد المعنى وبلورته في شكل فرضيات تعبر عن خلاصة معارفنا السابقة، تنجز في شكل إعادة انتاج الظاهرة وتصورها بمنطق جديد، فهدفنا من خلال تطبيق هذا الأسلوب هو اقتراح إطار مفاهيمي نظري صحيح، قوي مبني بشكل محكم ناتج عن ابداع العقل لعلاقات ذات درجة معينة من الدقة والعمق وذلك انطلاقا من دراساتنا السابقة ليساهم في تفسير الظاهرة¹.

¹ بن ساهل وسيلة، دراسة المنهج: التحليل المفهومي، يوم دراسي حول منهجية البحث العلمي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 22 فيفري، 2010، ص6-7.

• منهج الاختبار وفقا لأسلوب الافتراض الاستنباطي

من خلال ملاحظتنا ودراستنا النظرية قمنا باستنتاج، بشكل غير مؤكد، تفسيرات او فرضيات وفقا لأسلوب الابعاد. هذه الفرضيات عند ربطها ببعض الشروط المبدئية قد تمثل نقطة انطلاق لمرحلة الاختبار التي يمكننا من خلالها اختبار قدرتنا على اقتراح نتائج تفسيرية مؤكدة في نفس الوقت اختبار هذه النتائج التفسيرية يتم من خلال أسلوب الافتراض-الاستنباطي الذي يتم تطبيقه من خلال مواجهة هذه الفرضيات بالواقع من أجل تقديم تفسير للعلاقة السببية التي تربط بين متغيرات الفرضيات من خلال تأكيدها أو نفيها.

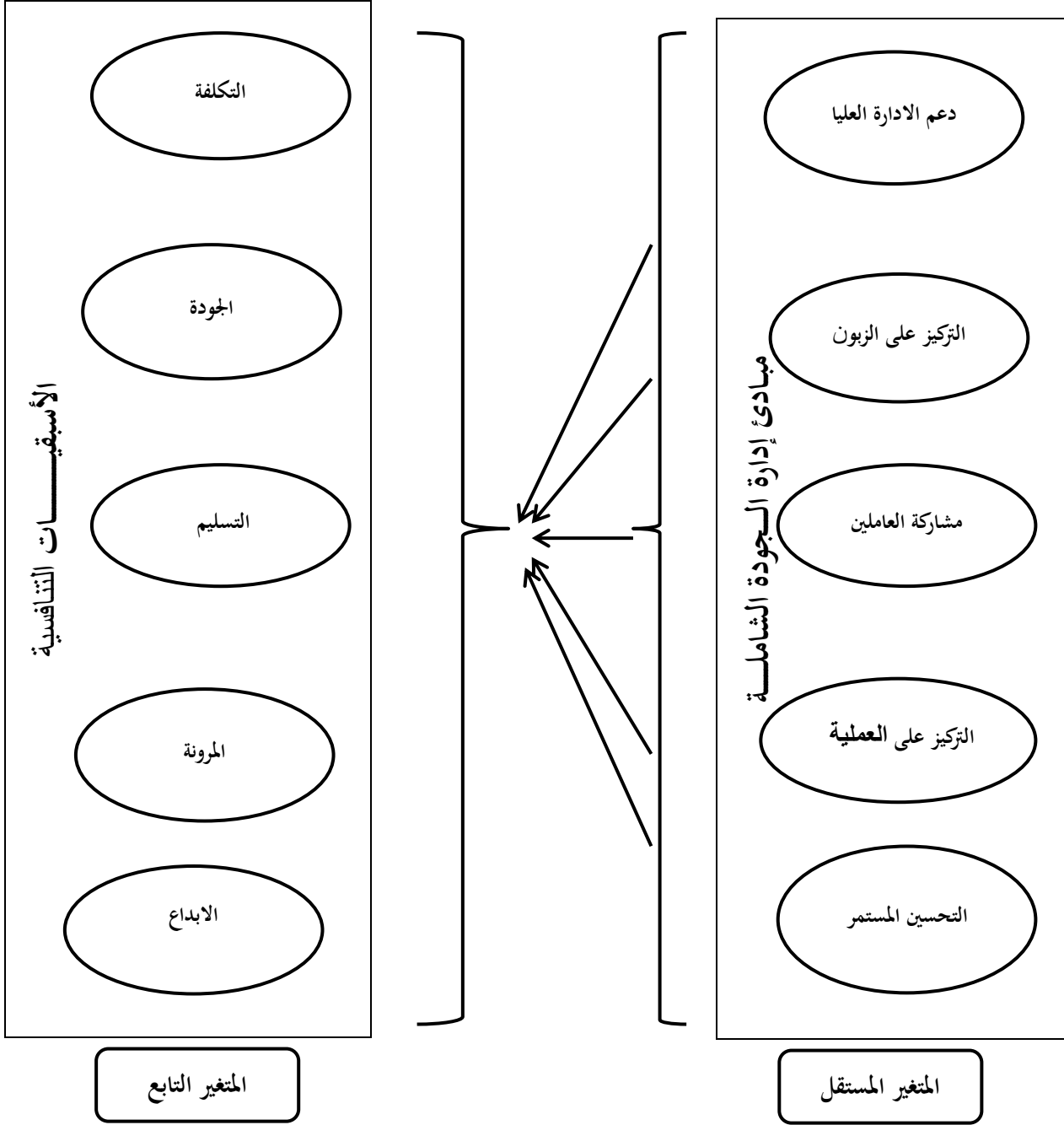
يستوحى أسلوب الافتراض الاستنباطي وجوده من أسلوب الاستنباط الذي يعتبر البرهان الذي يبدأ من قضايا مسلم بها ويسير الى قضايا أخرى تنتج عنها بالضرورة دون اللجوء الى التجربة، وهذا السير يكون بواسطة القول أو الحساب، فهو يعتمد على فكرة أساسية ومبسطة وهي إذا كانت الفرضيات المشكلة صحيحة فغن النتيجة تصبح بالضرورة صحيحة¹.

ثانيا: طبيعة متغيرات الدراسة

- مبادئ إدارة الجودة الشاملة: المتغير المستقل سنحاول دراسة تأثيرها في تحقيق الاسبقيات التنافسية في حالة تبنيتها في المؤسسات محل الدراسة؛
- الاسبقيات التنافسية: كمتغير تابع سنحاول دراسة تأثيرها في حالة الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة. بعد تحديد كل من المتغير التابع والمستقل في الدراسة يمكن وضع هذا النموذج الافتراضي لها:

¹ بن ساحل وسيلة، مرجع سابق، ص5.

الشكل رقم 2-7 نموذج الدراسة الافتراضي



المصدر: من اعداد الطالبات وفقا لمعطيات الدراسة

ثالثا: مجتمع وعينة الدراسة

أ. مجتمع الدراسة: ويتكون مجتمع الدراسة من عمال مؤسستي بلاستي أنابيب، الورود للروائح والعطور بولاية الوادي.

أ-1 مؤسسة بلاستي أنابيب

هي شركة ذات قطاع خاص تم افتتاحها في مطلع سنة 1992 أي منذ 24 سنة، تقع الشركة في المنطقة الصناعية بكوينين ولاية الوادي، حيث تقوم بصناعة الأنابيب البلاستيكية بأقطار مختلفة للاستعمالات المتنوعة وهذه المنتوجات موجهة الى مختلف القطاعات وأهمها القطاع الفلاحي والري وقطاع نقل المياه الصالحة للشرب بالإضافة الى الأنابيب الموجهة الى شبكة الاتصالات الهاتفية.

يبلغ عدد العمال داخل الشركة حاليا 16 عاملا ومؤهلة للزيادة، حيث تصل كثافة الإنتاج السنوي للمؤسسة الى 6000 طن، وتسعى جاهدة لتلبية كل طلبات زبائنها للمحافظة على العلاقة الوطيدة بين المؤسسة والزبون، كما استطاعت أن تحقق نجاح مهم مع شركائها وزبائنها وذلك بجودة منتوجها والأساليب المتبعة لتحسين العلاقات المتبادلة وجعلتها تتبوأ مكانة مرموقة في السوق الولائي والوطني، ومن بين أهم الأهداف الاستراتيجية التي خططت لها وحققت نجاحا وتطورا في تسيير نظام إدارة الجودة هو حصولها على شهادة الايزو 9001 طبعة 2000، 2008، ولا تزال تسعى لبلوغ الهدف الأسمى لها وهو الوصول إلى أعلى مقاييس الجودة بالوسائل الأكثر أمانا وسط بيئة سليمة لعمالنا بواسطة الاعتماد على توفير جو الثقة والتكوين المتواصل وإشراك مجموع العاملين بالمؤسسة والمحافظة على مستوى ملائم من الكفاءة والعمل وفق مبادئ الشراكة مع مموليها وتطوير منتجاتها وتحسين أدائها والمحافظة على مستوى المردودية المتنامي.

أ-2 مؤسسة روائح الورود

تمكن السيد "جديدي محمد بشير" الرئيس المدير العام لمجمع الورود من التوغل وولوج العالم الغامض للروائح وذلك من خلال ملازمته لوالده "حاج سالم" مؤسس شركة (روائح الرياض) في الجزائر العاصمة عام 1963 وخلال عام 1983، قام بتحويل الشركة الى المنطقة الصناعية بكوينين ولاية الوادي تحت المسمى التجاري الجديد المعروف حاليا "روائح الورود".

وفي خضم النجاح المحقق مع زيادة الطلب قام ببناء وحدة إنتاجية متطورة دخلت حيز الخدمة عام 1997، تمتلك طاقة إنتاجية كبيرة ثرية ومتنوعة تتمثل في: روائح وعطور، منزل الروائح ومناديل معطرة.

فتمكنت من ترويج تطوير روائح الورود بشهادة iso نسخة 2000 منذ 2006، نسخة 2008 منذ 2010 ونسخة 2015 منذ 2018، بهذا توغل بشكل كبير في سوق الروائح مستغلا بذلك خبرة معتبرة لما يزيد عن 30 عاما وبامتلاكه لإمكانيات بشرية ومادية مثل ما يربو عن 195 بالبيع جملة ومحل تجاري يغطي معظم المدن الكبرى بالإضافة لامتلاكها عما يزيد عن 20% من السوق الوطنية من خلال الجهود المبذولة في التحسين المستمر للجودة نذكر منها: امتلاك أجهزة متطورة والتكوين المستمر لعمال ذو كفاءة وتبقى تسعى روائح الورود لتحقيق أهدافها الاستراتيجية بالدخول في عالم التصدير من خلال النجاحات المحققة والالتزام ببرامج وسياسات الجودة الموضوعة من اجل تحقيق الهدف الاسمي وهو النهوض بالاقتصاد الوطني وتطويره.

ب. عينة الدراسة: قمنا بسحب عينة عشوائية قدرها 36 فرد، حيث تم توزيع 36 استبان على عمال المؤسسات المذكورتين سابقا، وتم استرجاع 33 استبيان أي ما يعادل نسبة 91,66% والجدول أدناه يوضح ذلك:

الجدول رقم 2-3: عينة الدراسة

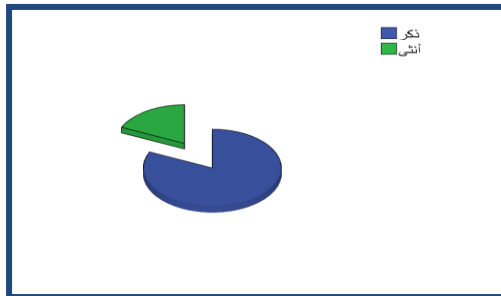
العينة	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المسترجعة	النسبة
عدد الاستمارات	36	33	91.66%

المصدر: من إعداد الطالبات وفقا لتوزيع الاستبيان.

ب- خصائص العينة

■ حسب الجنس

الشكل رقم 2-8 توزيع أفراد العينة حسب الجنس



الجدول 2-4 يوضح توزيع افراد العينة حسب جنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	27	81.8%
أنثى	6	18.2%
المجموع	33	100%

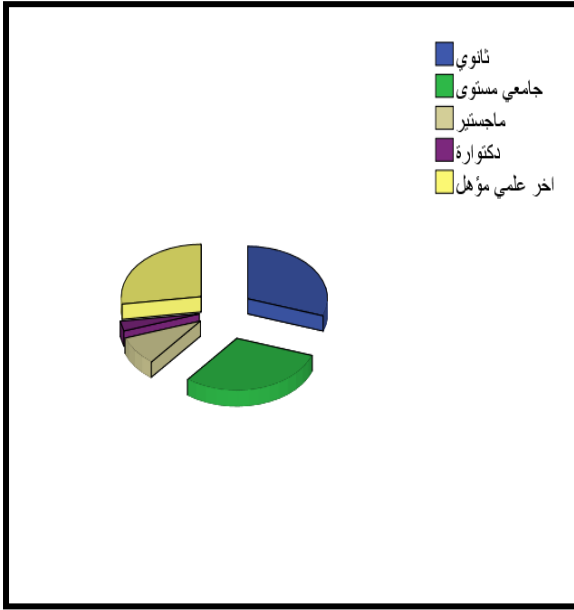
المصدر: من إعداد الطالبات وفقا لمخرجات البرنامج (spss)

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن نسبة 81.8% ذكور في مؤسسات الدراسة ونسبة 18.2% بالنسبة للإناث.

ومن خلال الشكل رقم 2-8 نلاحظ توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

■ حسب التحصيل العلمي:

الجدول 2-5 يوضح توزيع افراد العينة حسب التحصيل العلمي الشكل رقم 2-9 توزيع أفراد العينة حسب التحصيل العلمي



التحصيل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	10	30.30%
مستوى جامعي	10	30.30%
ماجستير	03	9.10%
دكتوراه	01	3.00%
مؤهل علمي آخر	09	27.00%
المجموع	33	100%

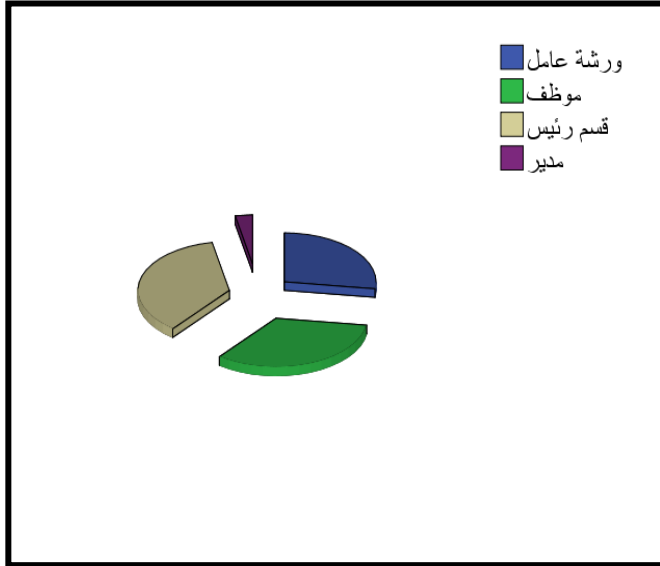
المصدر: من إعداد الطالبات وفقا لمخرجات البرنامج (spss)

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن نسبة 30.30% حسب المستوى الثانوي وكذلك 30.30% للمستوى الجامعي ونسبة 27.00% للمؤهل العلمي آخر ونسبة 9.10% للماجستير وفي الأخير نجد نسبة 3.00% للدكتوراه.

ومن خلال الشكل رقم 2-9 نلاحظ توزيع أفراد العينة حسب التحصيل العلمي.

■ حسب المركز الوظيفي:

الجدول 2-6 يوضح توزيع افراد العينة حسب المركز الوظيفي الشكل رقم 2-10 توزيع العينة حسب المركز الوظيفي



المركز الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
عامل ورشة	09	27.30%
موظف	11	33.30%
رئيس قسم	12	36.30%
مدير	01	03.00%
المجموع	33	100%

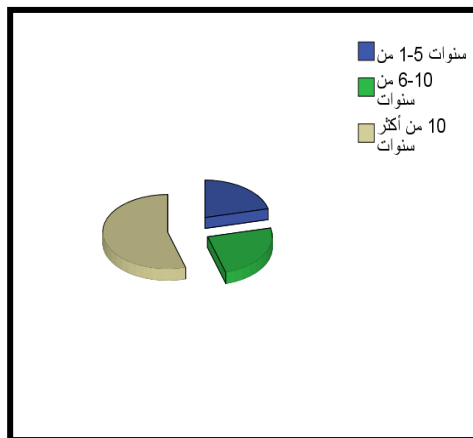
المصدر: من اعداد الطالبات وفقا لمخرجات البرنامج (spss)

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن نسبة 36.30% لرئيس قسم ونسبة 33.30% للموظف ونسبة 27.30% لعامل ورشة ونسبة 03.00% للمدير. ومن خلال الشكل رقم 2-10 نلاحظ توزيع أفراد العينة حسب مركز الوظيفي.

■ حسب عدد سنوات العمل:

الشكل رقم 2-11 يوضح توزيع افراد العينة حسب عدد سنوات العمل

الجدول 2-10 يوضح توزيع افراد العينة حسب عدد سنوات العمل



خبرة العمل	التكرار	النسبة المئوية
1 - 5 سنوات	07	21.20%
6 - 10 سنوات	08	24.20%
اكثر من 10 سنوات	18	54.50%
المجموع	33	100%

المصدر: من إعداد الطالبات وفقا لمخرجات البرنامج (spss)

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن نسبة 54.50% أكثر من 10 سنوات خبرة و 24.20% من 6 إلى 10 سنوات خبرة ونسبة 21.20% من 1 إلى 5 سنوات. ومن خلال الشكل رقم 2-11 نلاحظ توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل.

رابعاً: تلخيص عام لمعطيات الدراسة

من أجل الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام مصدرين أساسيين للمعلومات:

- **المصادر الثانوية:** وتتمثل في مختلف المراجع الكتب، أطروحات، رسائل ماجستير، المجلات، والملتقيات وكذا الدراسات السابقة.
- **المصادر الأولية:** وتتمثل في جميع البيانات الأولية من خلال استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لها بالإضافة إلى الملاحظة والمقابلة التي تم إجراؤها في المؤسسات محل الدراسة.

المطلب الثاني الأدوات المستخدمة في الدراسة

أولاً أدوات الدراسة

أ. الاستبيان:

تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع بيانات الدراسة ويقصد به مجموعة من الأسئلة المصممة لجمع البيانات اللازمة عن المشكلة تحت الدراسة وهي أهم الوسائل الفعالة في جمع البيانات شريطة أن يكون الباحث على معرفة دقيقة بالبيانات المطلوب جمعها وكيفية قياس المتغيرات المرغوب دراستها¹. وقصد تغطية متغيرات الدراسة وبهدف الوصول الى الأهداف المرجوة منها تم اعداد الاستبيان وفقاً للخطوات التالية:

- محاولة الربط بين ما تم عرضه في الجانب النظري من الدراسة بين مبادئ ادارة الجودة الشاملة والاسبقيات التنافسية.
- اعداد مجموعة من العبارات التي سوف يتضمنها الاستبيان، بناء على عدد من الادييات والدراسات السابقة المتعلقة والقريبة من موضوع الدراسة.
- عرض الاستبيان في شكله الاولي على الأستاذة المشرفة ومجموعة من الأساتذة المختصين في إدارة الجودة الشاملة بغية تحكيمه الموضحة أسمائهم في الملحق رقم (03).
- عرض الاستبيان على عينة عشوائية من العينة المدروسة قصد التحقق من وضوح العبارات لأفراد العينة.
- التوصل الى الصياغة النهائية للاستبيان بعد الحصول على مختلف الآراء والاقتراحات.

¹ محمد عبد الفتاح حافظ الصيرفي، البحث العلمي الدليل التطبيقي للباحث، دار وائل للنشر، ط: 1، 2002، ص 115.

يتضمن الاستبيان مقدمة مختصرة تبين التعريف بالبحث ودرجته والهدف من هذا الاستبيان وكذلك الإشارة الى أهمية مشاركة افراد العينة لاستكمال البحث وأن المعلومات ستكون سرية وستخدم لغرض الدراسة العلمية فقط. (أنظر الملحق رقم 1) يتضمن الاستبيان في صغته النهائية) كما يتضمن الاستبيان ثلاثة محاور تتمثل في:

- **المحور الأول:** يحتوي هذا المحور على البيانات العامة الخاصة بأفراد العينة (الجنس، التحصيل العلمي، المركز الوظيفي، عدد سنوات العمل في المؤسسة).
- **المحور الثاني:** يتضمن المتغير المستقل وهو مبادئ إدارة الجودة الشاملة (دعم والتزام الإدارة العليا، التركيز على الزبون، مشاركة العاملين، التركيز على العمليات، تحسين المستمر) وشملت هذه المبادئ (30) عبارة موزعة كالتالي:

الجدول رقم 2-8 محور مبادئ إدارة الجودة الشاملة ورقم العبارات الملائمة

الرقم	المحور الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة	رقم العبارات الملائمة للمحور
1	دعم والتزام الإدارة العليا	7-1
2	التركيز على الزبون	12-8
3	مشاركة العاملين وتحفيزهم	18-13
4	التركيز على العمليات	24-19
5	التحسين المستمر	30-25

المصدر: من اعداد الطالبات وفقا للاستبيان

- **المحور الثالث:** ويتضمن المتغير التابع وهو الأسبقيات التنافسية بأبعادها الخمس (التكلفة، الجودة، التسليم، المرونة الإبداع) وشملت هذه الأبعاد (32) عبارة موزعة كالآتي:

الجدول رقم 2-9 محور الاسبقيات التنافسية ورقم العبارات الملائمة

الرقم	المحور الثاني: الاسبقيات التنافسية	رقم العبارات الملائمة للمحور
1	التكلفة	5-1
2	الجودة	11-6
3	التسليم	16-12
4	المرونة	21-17
5	الابداع	32-22

المصدر: من اعداد الطالبات وفقا للاستبيان

وقد قيست درجات المحور الثاني والثالث وفقا لمقياس ليكارت الخماسي:

الجدول رقم 2-10: مقياس ليكارت الخماسي

لا أتفق تماما	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماما
1	2	3	4	5

المصدر: بناء على معلومات سابقة للطالبات

وتم تقسيم اطوال فئات مقياس ليكارت الخماسي (الحدود العليا والدنيا) كالتالي:

حساب المدى: أكبر قيمة - أصغر قيمة (5 - 1 = 4) ثم قسمة المدى على عدد الفئات $0,8 = 4/5$

يضاف 0,8 الى الحد الادنى للمقياس فتصبح كالآتي:

جدول رقم 2-11: طول فئات مقياس ليكارت الخماسي للمحور الثاني والثالث

فئات المتوسط الحسابي	درجة الالتزام للمحور الاول	مستوى التبني للمحور الثاني	مستوى الإجابة
من 1 - 1,80	لا تلتزم	منخفض جدا	لا أتفق تماما
1,80 - 2,60	تلتزم بدرجة قليلة	منخفض	لا اتفق
2,60 - 3,40	تلتزم بدرجة متوسطة	متوسط	محايد
3,40 - 4,20	تلتزم بدرجة مرتفعة	مرتفع	اتفق
4,20 - 5	تلتزم بدرجة مرتفعة جدا	مرتفع جدا	اتفق تماما

المصدر: من اعداد الطالبات بناء على بوحلو باديس، أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، إدارة أعمال، علوم التسيير جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2015/2016، ص 199.

ب. المقابلة

يمكن تعريف المقابلة بأنها عبارة عن محادثة موجهة بين الباحث وشخص أو أشخاص آخرين

بهدف الوصول إلى حقيقة أو أمر أو موقف معين يسعى الباحث لمعرفة من أجل تحقيق أهداف الدراسة

ومن الأهداف الأساسية للمقابلة الحصول على البيانات التي يريدها الباحث بالإضافة الى تعرف ملامح أو

مشاعر أو تصرفات المبحوثين في مواقف معينة¹.

وقد اعتمدنا على المقابلة غير المقننة مع بعض مسؤولي إدارة الجودة في المؤسسات محل الدراسة قصد الحصول

على أكبر قدر من المعلومات والمعطيات التي تساعدنا في تحليل الاستبيان وتقديم تفسيرات منطقية. (انظر

الملحق رقم (2)).

¹ محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي (القواعد مراحل تطبيقات)، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، ط: 2، 1999، ص 55.

ج. الملاحظة

هي مشاهدة مقصودة دقيقة ومنظمة وموجهة هادفة عميقة ترتبط بين الظواهر وهي رؤية منظمة مزوجة باهتمام الظواهر الخاضعة لها وقد تستعين بآلات وأدوات علمية دقيقة وهي مشاهدة دقيقة وعميقة لظاهرة ما مع الاستعانة بأساليب البحث والدراسة التي تتلاءم مع طبيعة الظاهرة¹. لقد تم الاعتماد في دراستنا هذه على الملاحظة دون مشاركة ويقصد بها المراقبة فقط لأحداث الظاهرة دون أن يشارك الباحث أفراد عينة الدراسة في الدور الذين يقومون به². فأتناء زيارتنا للمؤسسات محل الدراسة شاهدنا جملة من الملاحظات التي قمنا بتسجيلها قصد استحضارها والاستفادة منها في بعض التفسيرات.

ثانياً: صدق أداة الدراسة

1- الصدق الظاهري

يقصد بالصدق ان اداة الدراسة تقيس ما صممت لقياسه ولا تقيس شيئاً آخر وفي إطار حرص الباحث على تحقيق صدق محتوى استمارة استبانة، فتم عرضها على مجموعة من المحكمين تألفت من 8 محكمين المبينين في الملحق رقم (3) وقد تم الأخذ بأرائهم واقتراحاتهم من خلال القيام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل وإضافة وبذلك خرج الاستبيان بصورته النهائية.

2- الاتساق الداخلي

ويقصد مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال (البعد او المتغير) الذي تنتمي اليه ويستخدم معامل الارتباط بين كل من الفقرة والمجال الذي تنتمي اليه. أنظر الملحق رقم (4) من خلاله يتبين مدى قوة ارتباط وانسجام كل عبارة بالمحور الذي تنتمي له حيث يتراوح معامل الارتباط بين 0.603 و 0.953.

3- الصدق البنائي

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة التي تقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويعرف من مدى ارتباط كل (بعد أو المتغير الدراسة) والدرجة الكلية لعبارات الاستبيان ككل. أنظر الملحق رقم (5) من خلاله يظهر مدى ارتباط وانسجام كل محور مع درجة عبارات الاستبيان ككل حيث كان معامل الارتباط يساوي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة مقدر بـ 0.986 ومعامل الارتباط للأسبقيات التنافسية يقدر بـ 0.991.

¹ مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق، عمان، الاردن، ط1، 2000، ص174.

² ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط1، 2000، ص115.

ثالثاً: ثبات أداة الدراسة

للتأكد من صدق وثبات الاستبانة عن طريق حساب معامل الفا كرونباخ الذي يدل على الثبات أو مدى تكامل وانسجام إجابات أفراد العينة مع بعضهم البعض على فقرات الاستبيان، حيث كلما تجاوز معامل الفا كرونباخ 0.62 كلما دل على ثبات وتجانس أداة الدراسة والجدول التالي يوضح معامل ألف كرونباخ لأداة الدراسة ككل:

الجدول رقم 2-12 معامل الفا كرونباخ لأداة الدراسة ككل

النسبة	ألفا كرونباخ	عبارات الاستبيان
98.87%	0.987	62

المصدر: من اعداد الطالبات وفقا لمخرجات البرنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول 2-13 أن قيمة الفا كرونباخ تقدر بـ 0.987 وهي قيمة تدل على درجة عالية من الثبات لاستبيان الدراسة وهذا ما يدل على أنه يفي بأغراض الدراسة.

رابعاً: أساليب المعالجة الإحصائية

قامت الطالبات في هذه الدراسة باستخدام مجموعة من الاساليب الاحصائية من أجل التحقق من ثبات أو صدق أداة الدراسة والتحليل الاحصائي حيث تم ترميز وادخال المعطيات الى الحاسوب باستخدام البرنامج الاحصائي للعلوم الاجتماعية (spss) نسخة 23 لتوصل الى هذه الاساليب:

- التكرارات والنسب المئوية لمعرفة خصائص أفراد عينة الدراسة؛
- معامل الفا كرونباخ لتحديد معامل الثبات أداة الدراسة؛
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد اتجاهات وميولات اجابات أفراد عينة الدراسة؛
- معامل الارتباط بيرسون لمعرفة طبيعة الارتباط بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة؛
- تحليل التباين للانحدار الخطي البسيط، المتعدد والتدرجي لاختبار تأثير المتغير المستقل وابعاده على المتغير التابع ومعرفة أي من ابعاده أكثر أهمية واي منها سيستبعد؛
- معامل التباين الأحادي One –Way-Anova لتحديد الفروق بين إجابات افراد العينة تبعا لتغير المؤسسة.

المبحث الثاني: عرض النتائج والمناقشة

سنحاول في هذا المبحث عرض نتائج الدراسة المتحصل عليها وتلخيصها في جداول وأشكال بيانية تسهل عملية قراءتها وتفسيرها ومناقشتها بشكل دقيق.

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة

أولاً: الفرضية الأولى

تلتزم المؤسسات محل الدراسة بمبادئ ادارة الجودة الشاملة للإجابة على هذه الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الممثلة لمحور مبادئ ادارة الجودة الشاملة المكون من: دعم والتزام الإدارة العليا، التركيز على الزبون، مشاركة العاملين، التركيز على العملية، التحسين المستمر.

أ. مبدأ دعم والتزام الإدارة العليا

الجدول رقم 2-13: قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمبدأ دعم والتزام الإدارة العليا

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الالتزام
01	تتبنى الإدارة العليا ثقافة تعزيز الجودة.	4.36	0.489	4	مرتفعة جدا
02	تبحث الإدارة العليا عن كيفية تحسين منتجاتها من خلال دعم أنشطة البحث والتطوير.	4.39	0.496	1	مرتفعة جدا
03	تحاول المؤسسة أن تكون دائما مستعدة لدعم كل التغيرات التي يمكن أن تحدث في المنظمة، التي من شأنها أن ترفع مستوى الجودة إلى مستويات أعلى.	4.39	0.496	2	مرتفعة جدا
04	تعمل الإدارة العليا على تعزيز إمكانات العاملين وقدراتهم من خلال توفير الدورات التدريبية.	4.09	0.879	6	مرتفعة
05	تقوم المؤسسة بتوفير كل الموارد المادية والبشرية والمعنوية لتطبيق سياسة الجودة المتبعة، وفقا لرؤية استراتيجية واضحة المعالم.	4.36	0.489	3	مرتفعة جدا
06	تقوم المؤسسة بالاعتراف بمساهمة العاملين في تحقيق النجاح لكل عملية من العمليات ومنح مكافآت لهم.	4.18	0.727	5	مرتفعة
07	تمنح المؤسسة مكافآت خاصة للأفراد المتميزين داخل المؤسسة أصحاب الأفكار المبدعة.	3.88	0.893	7	مرتفعة
	متوسط العام لمبدأ دعم والتزام الإدارة العليا	4.23	0.526		مرتفعة جدا

المصدر: من اعداد الطالبات وفقا لمخرجات البرنامج (spss)

من خلال الجدول 2-13 يظهر أن درجة الالتزام بمبدأ دعم والتزام الادارة العليا هي درجة مرتفعة جدا

ب. مبدأ التركيز على الزبون

الجدول رقم 2-14: قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمبدأ التركيز على الزبون

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الالتزام
08	تسعى المؤسسة الى معرفة حاجات الزبون ومحاولة اشباعها.	4.21	0.485	2	مرتفعة جدا
09	تبحث المؤسسة على طرق خاصة برضا الزبون عن منتجاتها.	4.42	0.502	1	مرتفعة جدا
10	تعتبر المؤسسة أن الزبون شريكا رئيسيا في العملية الإنتاجية.	4.21	0.650	3	مرتفعة جدا
11	لدى المؤسسة نظام معلومات يساعد على التنبؤ باحتياجات الزبون.	4.00	0.901	5	مرتفعة
12	تتبنى المؤسسة فكرة أن الزبون هو المحدد الرئيسي لجودة المنتجات وفقا للمواصفات التي يريدها.	4.12	0.696	4	مرتفعة
	متوسط العام لمبدأ التركيز على الزبون	4.19	0.511		مرتفعة

المصدر: من اعداد الطالبات وفقا لمخرجات البرنامج (spss)

من خلال الجدول 2-14 يظهر أن درجة الالتزام بمبدأ التركيز على الزبون هي درجة مرتفعة.

ج. مبدا مشاركة العاملين

الجدول رقم 2-15 قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمبدأ مشاركة العاملين

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الالتزام
13	تسمح الإدارة للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرار بهدف تحسين الأداء.	3.85	0.972	6	مرتفعة
14	يوجد انسجام بين الإدارة والعاملين في مختلف مراحل ضبط الجودة.	4.03	1.015	4	مرتفعة
15	ترى المؤسسة على أن الجودة مسؤولية الجميع إدارة وعاملين.	4.12	0.820	3	مرتفعة
16	تعتقد المؤسسة أن مشاركة العاملين أحد العناصر الأساسية في عمليات ضبط الجودة.	3.97	0.728	5	مرتفعة
17	تعمل الإدارة دائما على تحسين وتقوية العلاقة بينها وبين العاملين.	4.33	0.479	2	مرتفعة جدا
18	تشجع الإدارة العاملين على تعزيز قدراتهم بغية تقديم منتجات ذات جودة عالية.	4.39	0.496	1	مرتفعة جدا
	متوسط العام لمبدأ مشاركة العاملين	4.11	0.642		مرتفعة

المصدر: من اعداد الطالبات وفقا لمخرجات البرنامج (spss)

من خلال الجدول 2-15 يظهر أن درجة الالتزام بمبدأ مشاركة العاملين هي درجة مرتفعة.

د. مبدأ التركيز على العمليات

الجدول رقم 2-16 قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمبدأ التركيز على العمليات

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الالتزام
19	تعمل المؤسسة دائما على جعل عمليات انتاجها مضبوطة.	4.00	1.118	5	مرتفع
20	تعتمد المؤسسة على إعلام العاملين بكل تفاصيل العمليات الانتاجية لإنجازها بشكل أفضل.	4.09	1.128	4	مرتفعة
21	تقوم المؤسسة بالتدقيق في إجراءات كل عملية.	4.15	0.795	3	مرتفعة
22	تعتمد المؤسسة على توثيق كل عملية بهدف ضبط تصميمها وإعادة تصميمها إن أمكن.	4.33	0,692	2	مرتفعة جدا
23	التركيز على العملية يساهم في التقليل من حالات التلف.	4.33	0.595	1	مرتفعة جدا
24	توجد في المؤسسة رقابة على جميع العمليات الإنتاجية بغية التعرف على الانحرافات وضبط الجودة.	3.91	1.400	6	مرتفعة
	متوسط العام لمبدأ التركيز على العملية	4.13	0.760		مرتفعة

المصدر: من اعداد الطالبات وفقا لمخرجات البرنامج (spss)

من خلال الجدول 2-16 يظهر أن درجة الالتزام بمبدأ التركيز على العمليات هي درجة مرتفعة.

هـ. مبدأ التحسين المستمر

الجدول رقم 2-17 قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمبدأ التحسين المستمر

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الالتزام
25	تبحث المؤسسة دائما عن تحسين عملياتها الإنتاجية.	4.39	0.496	2	مرتفعة جدا
26	تعمل المؤسسة على تحسين أدوات السيطرة على الجودة.	4.39	0.496	1	مرتفعة جدا
27	تستخدم المؤسسة الأدوات الحديثة لتحسين الجودة.	4.15	1.121	5	مرتفعة
28	تستخدم المؤسسة أنظمة جديدة لتحسين أدائها الإنتاجي بشكل مستمر.	4.09	1.182	6	مرتفعة
29	تعتمد المؤسسة على أسلوب المقارنة مع المؤسسات المنافسة للتحسين المستمر لمنتجاتها.	4.36	0.603	3	مرتفعة جدا

مرتفعة جدا	4	0.574	4.27	تحاول المؤسسة إدخال بعض التقنيات الحديثة في الإنتاج لإحداث تغيرات مستمرة على منتجاتها.	30
مرتفعة جدا		0.628	4.27	متوسط العام لمبدأ التحسين المستمر	

المصدر: من اعداد الطالبات وفقا لمخرجات البرنامج (spss)

من خلال الجدول 2-17 يظهر أن درجة الالتزام بمبدأ التحسين المستمر هي درجة مرتفعة جدا. وبناء على ما ورد في جداول السابقة فإن الالتزام بمبادئ ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات محل الدراسة تكون وفقا لترتيب التالي:

الجدول رقم 2-18: متوسطات مبادئ ادارة الجودة الشاملة

الرقم	المبادئ	المتوسط الحسابي	درجة الالتزام
1	دعم والتزام الإدارة العليا	4.23	مرتفعة جدا
2	التركيز على الزبون	4.19	مرتفعة
3	مشاركة العاملين	4.11	مرتفعة
4	التركيز على العملية	4.13	مرتفعة
5	التحسين المستمر	4.27	مرتفعة جدا
	متوسط العام لمبادئ ادارة الجودة الشاملة	4.19	مرتفعة

المصدر: من اعداد الطالبات وفقا لمخرجات البرنامج (spss)

ثانيا الفرضية الثانية:

هناك مستوى من التنبؤ لأبعاد الأسبقيات التنافسية في المؤسسات محل الدراسة للإجابة على هذه الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الممثلة لمحور الأسبقيات التنافسية وذلك وفقا للأبعاد المكونة له وهي التكلفة، الجودة، التسليم، المرونة والابداع.

أ. التكلفة

الجدول رقم 2-19 قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء التكلفة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التبني
1	من أولويات المؤسسة التكلفة المنخفضة للمنتج.	4.09	1.156	1	مرتفع
2	تقوم المؤسسة بالفحص والتدقيق في كل العمليات الإنتاجية من أجل جعل التكاليف في ادنى مستوياتها.	4.09	1.156	2	مرتفع
3	توجد لدى المؤسسة رقابة دورية على تكاليف منتجاتها.	4.03	0.951	3	مرتفع
4	تعتمد المؤسسة على عوامل خاصة بالعملية الإنتاجية لها الفعل المؤثر في خفض التكاليف (كالزيادة في الطاقة الإنتاجية، خفض الأجر أو البيع مباشرة للزبون).	4.00	0.829	4	مرتفع
5	تسعى المؤسسة للاستغلال الأمثل للموارد والمعلومات مما يساهم في أداء العمل بأكثر كفاءة وفعالية.	3.91	1.011	5	مرتفع
	المتوسط العام لبعء التكلفة	4.02	0.951		مرتفع

المصدر: من اعداد الطالبات وفقا لمخرجات البرنامج (spss)

من خلال الجدول 2-19 يظهر أن مستوى التبني لبعء التكلفة هو مستوى مرتفع.

ب. بعد الجودة

الجدول رقم 2-20 قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الجودة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التبني
6	تتبني المؤسسة معايير لقياس الجودة.	4.33	0.479	2	مرتفع جدا
7	تقوم المؤسسة بتطوير عملياتها الخاصة بالجودة عن طريق التدريب واستقطاب المهارات.	3.94	1.088	5	مرتفع
8	تعتبر الجودة الهدف الأساسي للمؤسسة.	4.24	0.614	4	مرتفع جدا
9	تعد الجودة مصدر قوة للمؤسسة يعزز مركزها التنافسي.	4.24	0.561	3	مرتفع جدا
10	تركز المؤسسة على البعد الاستراتيجي في جودة المنتج لمواكبة تغيرات رغبات الزبائن.	3.91	1.182	6	مرتفع
11	يوجد قسم خاص بالجودة يعمل على حل ومعالجة مشاكلها.	4.45	0.506	1	مرتفع جدا
	المتوسط العام لبعء الجودة	4.18	0.600		مرتفع

المصدر: من اعداد الطالبات وفقا لمخرجات البرنامج (spss)

من خلال الجدول 2-20 يظهر أن مستوى التبني لبعء الجودة هو مستوى مرتفع.

ج. بعد التسليم

الجدول رقم 2-21 قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء التسليم

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التبي
12	تهدف المؤسسة لتسليم منتجاتها للزبون في الوقت المحدد بهدف المحافظة عليه.	4.27	0.574	2	مرتفع جدا
13	تسعى المؤسسة لتقليل وقت انتظار المنتج من قبل الزبون.	4.27	0.574	3	مرتفع جدا
14	تبحث المؤسسة عن طرق حديثة لعملية التسليم وفقا لتطلعات الزبون.	4.21	0.600	4	مرتفع جدا
15	كلما قل وقت التصنيع من الفكرة حتى الإنتاج النهائي، كلما حققت المؤسسة تفوقا تنافسيا.	4.00	1.146	5	مرتفع
16	تحافظ المؤسسة على زبائنها من خلال الوفاء بوعودها لهم.	4.33	0.479	1	مرتفع جدا
المتوسط العام لبعء التسليم		4.21	0.566		مرتفع جدا

المصدر: من اعداد الطالبات وفقا لمخرجات البرنامج (spss)

من خلال الجدول 2-21 يظهر أن مستوى التبي لبعء التسليم هو مستوى مرتفع جدا.

د. بعد المرونة

الجدول رقم 2-22 قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء المرونة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التبي
17	للمؤسسة قدرة على تغيير المنتج وتعديله وفقا لحاجات الزبون.	4.15	1.064	3	مرتفع
18	تعمل المؤسسة على الاستجابة للتغيرات الحاصلة في رغبات المستهلكين وتغيير مواصفات المنتج بما يتوافق معها.	3.94	1.116	5	مرتفع
19	المؤسسة لها القدرة على مواكبة التغيرات في السوق.	4.15	0.755	2	مرتفع
20	المؤسسة على استعداد لأي تغيير طارئ في كمية الطلب على منتجاتها.	4.21	0.781	1	مرتفع جدا
21	للمؤسسة القدرة على تحسين عمليات الإنتاج لديها حسب التغير في مواصفات المنتج.	4.09	0.914	4	مرتفع
المتوسط العام لبعء المرونة		4.10	0.793		مرتفع

المصدر: من اعداد الطالبات وفقا لمخرجات البرنامج (spss)

من خلال الجدول 2-22 يظهر أن مستوى التبي لبعء المرونة هو مستوى مرتفع.

هـ. بعد الابداع

الجدول رقم 2-23 قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الابداع

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التنبئ
22	من سمات المؤسسة الابداع والتجديد المستمر.	4.36	0.603	2	مرتفع جدا
23	تعرف منتجات المؤسسة على أنها من المنتجات المتميزة في السوق.	3.97	1.287	10	مرتفع
24	يمكن للمؤسسة تطوير منتجاتها من خلال الاهتمام بأفكار الزبائن وابداعاتهم.	4.27	0.574	4	مرتفع جدا
25	تحاول المؤسسة الأخذ بأراء زبائنهم واقتراحاتهم.	4.33	0.479	3	مرتفع جدا
26	تقوم المؤسسة بإشاعة روح الابداع والابتكار لدى العاملين.	4.09	0.843	7	مرتفع
27	تعمل المؤسسة على تعميق الشعور بالمسؤولية والقدرة على صنع القرارات المبتكرة لدى العاملين.	3.85	1.253	11	مرتفع
28	تسعى المؤسسة للإبداع والابتكار.	4.27	0.574	5	مرتفع جدا
29	تحاول دائما المؤسسة أن تبدع في منتجاتها.	4.27	0.574	6	مرتفع جدا
30	تطمح المؤسسة أن تكون مبدعة في طرق ترويجها.	4.03	1.159	9	مرتفع
31	تسعى المؤسسة للإبداع في طرق التوزيع.	4.06	1.116	8	مرتفع
32	تبحث المؤسسة على أن تكون مبدعة في أسعارها.	4.42	0.561	1	مرتفع جدا
المتوسط العام لبعده الابداع		4.17	0.688		مرتفع

المصدر: من اعداد الطالبات وفقا لمخرجات البرنامج (spss)

من خلال الجدول 2-23 يظهر أن مستوى التنبئ لبعده التكلفة هو مستوى مرتفع.

وبناء على ما ورد في الجداول السابقة فان ابعاد الاسبقيات التنافسية في المؤسسات محل الدراسة تكون وفق

الجدول رقم 2-24 متوسطات ابعاد الأسبقيات التنافسية

الترتيب الاتي:

الرقم	الابعاد	المتوسط الحسابي	مستوى التنبئ
1	التكلفة	4.02	مرتفع
2	الجودة	4.18	مرتفع
3	التسليم	4.21	مرتفع جدا
4	المرونة	4.10	مرتفع
5	الابداع	4.17	مرتفع
المتوسط العام لأبعاد الأسبقيات التنافسية		4.14	مرتفع

المصدر: من اعداد الطالبات وفقا لمخرجات البرنامج (spss)

ثالثا: الفرضية الثالثة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) بين مبادئ ادارة الجودة الشاملة والاسبقيات التنافسية من أجل الإجابة على هذه الفرضية نقوم بحساب معامل بيرسون للدلالة على وجود علاقة ومدى قوتها ونوعها.

الجدول رقم 2-25 اختبار بيرسون لمعرفة العلاقة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والاسبقيات التنافسية

Correlations			
الأسبقيات_التنافسية	مبادئ_ادارة_الجودة_الشاملة		
.954**	1	Pearson Correlation	مبادئ_ادارة_الجودة_الشاملة
.000		Sig. (2-tailed)	
33	33	N	
1	.954**	Pearson Correlation	الأسبقيات_التنافسية
	.000	Sig. (2-tailed)	
33	33	N	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من اعداد الطالبات وفقا لمخرجات (spss)

يبين الجدول رقم 2-25 أن مستوى الدلالة (sig=0.000) أقل من (0.05) أي ان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والاسبقيات التنافسية عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05، كما أن معامل الارتباط بيرسون يقدر بـ 0.954 يدل على قوة العلاقة وإيجابيتها.

رابعا الفرضية الرابعة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة (دعم والتزام الإدارة العليا، التركيز على الزبون، مشاركة العاملين وتحفيزهم، التركيز على العمليات، التحسين المستمر) والاسبقيات التنافسية (التكلفة، الجودة، التسليم، المرونة، الابداع)، والتي بدورها تنقسم إلى ستة فرضيات فرعية وهي: **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) بين مبدأ دعم والتزام والإدارة العليا والاسبقيات التنافسية، **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) بين مبدأ التركيز على الزبون والاسبقيات التنافسية، **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) بين مبدأ مشاركة العاملين وتحفيزهم والاسبقيات

التنافسية، الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) بين مبدأ التركيز على العمليات والاسبقيات التنافسية والفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) بين التحسين المستمر والاسبقيات التنافسية، والفرضية الفرعية السادسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة والاسبقيات التنافسية (التكلفة، الجودة، التسليم، المرونة، الابداع) ومن أجل اختبار صحة هذه الفرضيات نقوم باختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط واختبار تحليل الانحدار المتعدد لدراسة الأثر بتفاعلها مع بعض وتحليل الانحدار المتعدد التدريجي لقياس أيا منها له تأثير أكبر.

1- تحليل الانحدار الخطي البسيط:

أ. الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) بين مبدأ دعم والتزام الإدارة العليا والاسبقيات التنافسية ومن أجل اختبار صحة هذه الفرضية قمنا باختبار تحليل التباين للانحدار البسيط الذي يظهر من خلاله الجداول التالي:

الجدول رقم 2-26 جدول الارتباط الخطي بين مبدأ دعم والتزام الإدارة والاسبقيات التنافسية

Model Summary				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.45995	.551	<u>.565</u>	<u>.752^a</u>	1

المصدر: من اعداد الطالبات وفقا لمخرجات (spss)

يظهر من الجدول 2-26 ان قيمة معامل الارتباط R بين مبدأ دعم والتزام الإدارة العليا والاسبقيات التنافسية تساوي 0.752 ومعامل التحديد R² يساوي 0.565.

الجدول رقم 2-27 جدول تحليل التباين للانحدار بين مبدأ دعم والتزام الإدارة والاسبقيات التنافسية

ANOVAa					
Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	Model
<u>.000</u>	40.297	8.525	1	8.525	Regression
		.212	31	6.558	Residual
			32	15.083	Total

a. Dependent Variable: الاسبقيات_التنافسية

b. Predictors: (Constant), دعم_الإدارة

المصدر: من اعداد الطالبات وفقا لمخرجات (spss)

يظهر من الجدول 2-27 أن قيمة مستوى الدلالة F تساوي (0.000).

الجدول رقم 2-28 جدول معاملات معادلة الانحدار بين مبدأ دعم والتزام الإدارة العليا والاسبقيات التنافسية

Coefficientsa

Sig.	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
.990	-.013		.659	<u>-.009</u>	(Constant) 1
<u>.000</u>	6.348	.752	.154	<u>.980</u>	دعم_الإدارة

a. Dependent Variable: a.الاسبقيات_التنافسية

المصدر: من اعداد الطالبات وفقا لمخرجات (spss)

يظهر من الجدول 2-28 ان قيمة مستوى الدلالة T تساوي (0.000)، وقيم معاملات معادلة الانحدار هي -0.009 و0.980، أي أن معادلة الانحدار كالتالي:

$$y = 0.980X - 0.009$$

حيث Y المتغير التابع (الاسبقيات التنافسية) وX المتغير المستقل (دعم والتزام الإدارة العليا)

ب. الفرضية الفرعية الثانية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) بين مبدأ التركيز على الزبون

والاسبقيات التنافسية ومن أجل اختبار صحة هذه الفرضية قمنا باختبار تحليل التباين للانحدار البسيط

الذي يظهر من خلاله الجداول التالي:

الجدول رقم 2-29 جدول الارتباط الخطي بين مبدأ التركيز على الزبون والاسبقيات التنافسية

Model Summary				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.30076	.808	<u>.814</u>	<u>.902a</u>	1
a. Predictors: (Constant), الزبون_التركيز				

المصدر: من اعداد الطالبات وفقا لمخرجات (spss)

يظهر من الجدول 2-26 ان قيمة معامل الارتباط R بين مبدأ التركيز على الزبون والاسبقيات التنافسية تساوي 0.902 ومعامل التحديد R² يساوي 0.814.

الجدول رقم 2-30 جدول تحليل التباين للانحدار بين مبدأ التركيز على الزبون والاسبقيات التنافسية

ANOVAa						
Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	Model	
.000b	135.745	12.279	1	12.279	Regression	1
		.090	31	2.804	Residual	
			32	15.083	Total	

a. Dependent Variable: التنافسية_الاسبقيات

b. Predictors: (Constant), الزبون_التركيز

المصدر: من اعداد الطالبات وفقا لمخرجات (spss)

يظهر من الجدول 2-30 أن قيمة مستوى الدلالة F تساوي (0.000).

الجدول رقم 2-31 جدول معاملات معادلة الانحدار بين مبدأ التركيز على الزبون والاسبقيات التنافسية

Coefficientsa						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
.040	-2.140		.439	<u>-.940</u>	(Constant)	1
<u>.000</u>	11.651	.902	.104	<u>1.212</u>	الزبون_التركيز	

a. Dependent Variable: التنافسية_الاسبقيات

المصدر: من اعداد الطالبات وفقا لمخرجات (spss)

يظهر من الجدول 2-31 ان قيمة مستوى الدلالة T تساوي (0.000)، وقيم معاملات معادلة الانحدار هي -0.940 و1.212، أي أن معادلة الانحدار كالتالي:

$$y = 1.212X - 0.940$$

حيث Y المتغير التابع (الاسبقيات التنافسية) و X المتغير المستقل (التركيز على الزبون)

ج. الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) بين مبدأ مشاركة العاملين

وتحفيزهم والاسبقيات التنافسية ومن أجل اختبار صحة هذه الفرضية قمنا باختبار تحليل التباين للانحدار

الخطي البسيط الذي يظهر من خلاله الجداول التالي:

الجدول رقم 2-32 جدول الارتباط الخطي بين مبدأ مشاركة العاملين والاسبقيات التنافسية

Model Summary				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.34890	.742	<u>.750</u>	<u>.866a</u>	1
a. Predictors: (Constant), مشاركة_العاملين				

المصدر: من اعداد الطالبات وفقا لمخرجات (spss)

يظهر من الجدول 2-32 ان قيمة معامل الارتباط R بين مبدأ مشاركة العاملين والاسبقيات التنافسية تساوي 0.866 ومعامل التحديد R² يساوي 0.750.

الجدول رقم 2-33 جدول تحليل التباين للانحدار بين مبدأ مشاركة العاملين والاسبقيات التنافسية

ANOVAa						
Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	Model	
.000b	92.902	11.309	1	11.309	Regression	1
		.122	31	3.774	Residual	
			32	15.083	Total	
a. Dependent Variable: الاسبقيات_التنافسية						
b. Predictors: (Constant), مشاركة_العاملين						

المصدر: من اعداد الطالبات وفقا لمخرجات (spss)

يظهر من الجدول 2-33 أن قيمة مستوى الدلالة F تساوي (0.000).

الجدول رقم 2-34 جدول معاملات معادلة الانحدار بين مبدأ مشاركة العاملين والاسبقيات التنافسية

Coefficientsa						
Sig.	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
.413	.830		.400	<u>.332</u>	(Constant)	1
<u>.000</u>	9.639	.866	.096	<u>.926</u>	مشاركة_العاملين	
a. Dependent Variable: الاسبقيات_التنافسية						

المصدر: من اعداد الطالبات وفقا لمخرجات (spss)

يظهر من الجدول 2-34 ان قيمة مستوى الدلالة T تساوي (0.000)، وقيم معاملات معادلة الانحدار هي 0.926 و0.332، أي أن معادلة الانحدار كالتالي:

$$y = 0.926X + 0.332$$

حيث y المتغير التابع (الاسبقيات التنافسية) و X المتغير المستقل (مشاركة العاملين)

و. الفرضية الفرعية الرابعة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) بين مبدأ التركيز على العمليات والاسبقيات التنافسية ومن أجل اختبار صحة هذه الفرضية قمنا باختبار تحليل التباين للانحدار الخطي البسيط الذي يظهر من خلاله الجداول التالي:

الجدول رقم 2-35 جدول الارتباط الخطي بين مبدأ التركيز على العمليات والاسبقيات التنافسية

Model Summary				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.23447	.883	.887	.942a	1
a. Predictors: (Constant), التركيز_العملية				

المصدر: من اعداد الطالبات وفقا لمخرجات (spss)

يظهر من الجدول 2-35 ان قيمة معامل الارتباط R بين مبدأ التركيز على العمليات والاسبقيات التنافسية تساوي 0.942 ومعامل التحديد R² يساوي 0.887.

الجدول رقم 2-36 جدول تحليل التباين للانحدار بين مبدأ التركيز على العمليات والاسبقيات التنافسية

ANOVAa						
Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	Model	
.000b	243.355	13.379	1	13.379	Regression	1
		.055	31	1.704	Residual	
			32	15.083	Total	
a. Dependent Variable: الاسبقيات_التنافسية						
b. Predictors: (Constant), التركيز_العملية						

المصدر: من اعداد الطالبات وفقا لمخرجات (spss)

يظهر من الجدول 2-36 أن قيمة مستوى الدلالة F تساوي (0.000).

الجدول رقم 2-37 جدول معاملات معادلة الانحدار بين مبدأ التركيز على العمليات والاسبقيات التنافسية

Coefficientsa						
Sig.	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
.010	2.741		.229	.628	(Constant)	1
.000	15.600	.942	.054	.850	التركيز_العملية	
a. Dependent Variable: الاسبقيات_التنافسية						

المصدر: من اعداد الطالبات وفقا لمخرجات (spss)

يظهر من الجدول 2-37 ان قيمة مستوى الدلالة T تساوي (0.000)، وقيم معاملات معادلة الانحدار هي 0.628 و0.850، أي أن معادلة الانحدار كالتالي:

$$y = 0.850X + 0.628$$

حيث Y المتغير التابع (الاسبقيات التنافسية) و X المتغير المستقل (التركيز على العمليات)

ز. الفرضية الفرعية الخامسة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) بين التحسين المستمر والاسبقيات التنافسية، ومن أجل اختبار صحة على هذه الفرضية قمنا باختبار تحليل التباين للانحدار الخطي البسيط الذي يظهر من خلاله الجداول التالي:

الجدول رقم 2-38 جدول الارتباط الخطي بين مبدأ التحسين المستمر والاسبقيات التنافسية

Model Summary				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.28309	.830	<u>.835</u>	<u>.914a</u>	1
a. Predictors: (Constant), التحسين_المستمر				

المصدر: من اعداد الطالبات وفقا لمخرجات (spss)

يظهر من الجدول 2-38 ان قيمة معامل الارتباط R بين مبدأ التحسين المستمر والاسبقيات التنافسية تساوي 0.914 ومعامل التحديد R² يساوي 0.835.

الجدول رقم 2-39 جدول تحليل التباين للانحدار بين مبدأ التحسين المستمر والاسبقيات التنافسية

ANOVAa						
Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	Model	
<u>.000b</u>	157.214	12.599	1	12.599	Regression	1
		.080	31	2.484	Residual	
			32	15.083	Total	
a. Dependent Variable: الاسبقيات_التنافسية						
b. Predictors: (Constant), التحسين_المستمر						

المصدر: من اعداد الطالبات وفقا لمخرجات (spss)

يظهر من الجدول 2-39 أن قيمة مستوى الدلالة F تساوي (0.000).

الجدول رقم 2-40 جدول معاملات معادلة الانحدار بين مبدأ التحسين المستمر والاسبقيات التنافسية

Coefficientsa					
Sig.	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
.716	-.368		.344	<u>-.126</u>	(Constant) 1
<u>.000</u>	12.538	.914	.080	<u>.998</u>	التحسين_المستمر

a. Dependent Variable: الاسبقيات_التنافسية

المصدر: من اعداد الطالبات وفقا لمخرجات (spss)

يظهر من الجدول 2-40 ان قيمة مستوى الدلالة T تساوي (0.000)، وقيم معاملات معادلة الانحدار هي 0.628 و0.850، أي أن معادلة الانحدار كالتالي:

$$y = 0.998X - 0.126$$

حيث y المتغير التابع (الاسبقيات التنافسية) و x المتغير المستقل (التحسين المستمر)

د. فرضية الفرعية السادسة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة (المعدل العام) والاسبقيات التنافسية (التكلفة، الجودة، التسليم، المرونة، الابداع) ومن أجل اختبار صحة هذه الفرضية قمنا باختبار تحليل التباين للانحدار الخطي البسيط الذي يظهر من خلاله الجداول التالية:

الجدول رقم 2-41 جدول الارتباط الخطي بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة (المعدل العام) والاسبقيات التنافسية

Model Summary				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.20941	.907	<u>.910</u>	<u>.954a</u>	1

a. Predictors: (Constant), الجوده_الشاملة

المصدر: من اعداد الطالبات وفقا لمخرجات (spss)

يظهر من الجدول 2-41 ان قيمة معامل الارتباط R بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة (المعدل العام) والاسبقيات التنافسية تساوي 0.954 ومعامل التحديد R² يساوي 0.910.

الجدول رقم 2-42 جدول تحليل التباين للانحدار بين مبدأ الجودة الشاملة (المعدل العام) والاسبقيات التنافسية

ANOVAa					
Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	Model
.000b	312.959	13.724	1	13.724	Regression
		.044	31	1.359	Residual
			32	15.083	Total

a. Dependent Variable: التنافسية_الاسبقيات_التنافسية
b. Predictors: (Constant), مبادئ_الجودة_الشاملة

المصدر: من اعداد الطالبات وفقا لمخرجات (spss)

يظهر من الجدول 2-42 أن قيمة مستوى الدلالة F تساوي (0.000).

الجدول رقم 2-43 جدول معاملات معادلة الانحدار بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة (المعدل العام) والاسبقيات التنافسية

Coefficientsa					
Sig.	t	Standardized	Unstandardized		Model
		Coefficients	Std. Error	B	
.017	-2.531		.276	-.699	(Constant)
.000	17.691	.954	.065	1.155	مبادئ_الجودة_الشاملة

a. Dependent Variable: التنافسية_الاسبقيات_التنافسية

المصدر: من اعداد الطالبات وفقا لمخرجات spss

يظهر من الجدول 2-43 ان قيمة مستوى الدلالة T تساوي (0.000)، وقيم معاملات معادلة الانحدار هي 1.115

و0.699، أي أن معادلة الانحدار كالتالي:

$$y = 1.115X - 0.699$$

حيث Y المتغير التابع (الاسبقيات التنافسية) وX المتغير المستقل (مبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة)

2- تحليل الانحدار الخطي المتعدد وتحليل الانحدار المتعدد التدريجي:

يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة

(دعم والتزام الإدارة العليا، التركيز على الزبون، مشاركة العاملين وتحفيزهم، التركيز على العمليات، التحسين

المستمر) والاسبقيات التنافسية (التكلفة، الجودة، التسليم، المرونة، الابداع) ومن أجل اختبار صحة هذه الفرضية

قمنا باختبار تحليل التباين للانحدار المتعدد الذي يظهر من خلاله الجداول التالي:

الجدول رقم 2-44 جدول الارتباط الخطي بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة والاسبقيات التنافسية

Model Summary				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.13951	.959	<u>.965</u>	<u>.982a</u>	1
a. Predictors: (Constant), التركيز_العملية, مشاركة_العاملين, التركيز_الزبون, الادارة, النحسين_المستمر, دعم_الادارة, التركيز_الزبون, مشاركة_العاملين, التركيز_العملية				

المصدر: من اعداد الطالبات وفقا لمخرجات (spss)

يظهر من الجدول 2-44 ان قيمة معامل الارتباط R بن مبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة والاسبقيات التنافسية تساوي 0.982 ومعامل التحديد R^2 يساوي 0.965.

الجدول رقم 2-45 جدول تحليل التباين للانحدار المتعدد بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة والاسبقيات التنافسية

ANOVAa					
Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	Model
<u>.000b</u>	149.587	2.912	5	14.558	Regression
		.019	27	.526	Residual
			32	15.083	Total
a. Dependent Variable: التركيز_العملية, مشاركة_العاملين, التركيز_الزبون, الادارة, النحسين_المستمر, دعم_الادارة, التركيز_الزبون, مشاركة_العاملين, التركيز_العملية					
b. Predictors: (Constant), التركيز_العملية, مشاركة_العاملين, التركيز_الزبون, الادارة, النحسين_المستمر, دعم_الادارة, التركيز_الزبون, مشاركة_العاملين, التركيز_العملية					

المصدر: من اعداد الطالبات وفقا لمخرجات spss

يظهر من الجدول 2-45 أن قيمة مستوى الدلالة F تساوي (0.000).

الجدول رقم 2-46 جدول معاملات معادلة الانحدار المتعدد بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والاسبقيات التنافسية

Coefficientsa					
Sig.	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
.030	-2.290		.244	-.558	(Constant)
<u>.005</u>	-3.058	-.221	.094	-.289	دعم_الادارة
<u>.000</u>	6.700	.615	.123	.827	التركيز_الزبون
<u>.007</u>	-2.923	-.286	.105	-.306	مشاركة_العاملين
<u>.000</u>	4.059	.459	.102	.414	التركيز_العملية
<u>.000</u>	4.401	.429	.106	.468	النحسين_المستمر
a. Dependent Variable: التركيز_العملية, مشاركة_العاملين, التركيز_الزبون, الادارة, النحسين_المستمر, دعم_الادارة, التركيز_الزبون, مشاركة_العاملين, التركيز_العملية					

المصدر: من اعداد الطالبات وفقا لمخرجات (spss)

يظهر من الجدول 2-46 ان قيمة مستوى الدلالة T تساوي (0.005)، (0.000)، (0.007)، (0.000)، (0.000) وبالتالي فإن معادلة الانحدار تكون من الشكل:

$$y = bx + a$$

حيث y المتغير التابع (الاسبقيات التنافسية) و x المتغير المستقل (دعم والتزام الإدارة العليا، التركيز على الزبون، مشاركة العاملين، التركيز على العمليات، التحسين المستمر) ، $a = -0.558$ فتكون المعادلات كالتالي:

$$y = -0.289x - 0.558$$

حيث y المتغير التابع (الاسبقيات التنافسية) و x المتغير المستقل (دعم والتزام الإدارة العليا)

$$y = 0.827x - 0.558$$

y المتغير التابع (الاسبقيات التنافسية) و x المتغير المستقل (التركيز على الزبون)

$$y = -0.306x - 0.558$$

y المتغير التابع (الاسبقيات التنافسية) و x المتغير المستقل (مشاركة العاملين)

$$y = 0.414x - 0.558$$

y المتغير التابع (الاسبقيات التنافسية) و x المتغير المستقل (التركيز على العمليات)

$$y = 0.468x - 0.558$$

y المتغير التابع (الاسبقيات التنافسية) و x المتغير المستقل (التحسين المستمر)

من اجل تحديد ترتيب دخول مبادئ إدارة الجودة الشاملة إلى معادلة خط الانحدار، ولمعرفة المبادئ المستبعدة منها، وكذلك لمعرفة أثر كل مبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الاسبقيات التنافسية تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد التدريجي (**Stepwise Multiple Regression**)، عند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الاسبقيات التنافسية الذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة (مبادئ ادارة الجودة الشاملة) في معادلة الانحدار، فيظهر الجدولتين التالي:

جدول رقم 2-47 نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد التدريجي

Coefficients^a

Sig.	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
.010	2.741		.229	.628	(Constant)	1
.000	15.600	.942	.054	.850	النركيز_العملية	
.211	-1.277		.278	-.355	(Constant)	2
.000	7.363	.620	.076	.560	النركيز_العملية	
.000	4.603	.388	.113	.521	النركيز_الزبون	
.017	-2.543		.282	-.717	(Constant)	3
.008	2.831	.348	.111	.314	النركيز_العملية	
.000	5.037	.383	.102	.514	النركيز_الزبون	
.009	2.810	.301	.117	.328	النحسبن_المستمر	

a. Dependent Variable: الاسبقيات_التنافسية

المصدر: من اعداد الطالبات وفقا لمخرجات (spss)

جدول رقم 2-48 جدول استبعاد المتغيرات

Excluded Variables^a

Collinearity Statistics	Partial Correlation	Sig.	T	Beta In	Model	
Tolerance						
.460	.262	.148	1.484	.130b	دعم_الادارة	1
.311	.643	.000	4.603	.388b	النركيز_الزبون	
.182	.097	.598	.532	.076b	مشاركة_العاملين	
.157	.369	.038	2.176	.313b	النحسبن_المستمر	
.288	-.217	.241	-1.196	-.104c	دعم_الادارة	2
.163	-.153	.412	-.833	-.098c	مشاركة_العاملين	
.157	.463	.009	2.810	.301c	النحسبن_المستمر	
.279	-.345	.062	-1.944	-.149d	دعم_الادارة	3
.152	-.314	.091	-1.752	-.184d	مشاركة_العاملين	

a. Dependent Variable: الاسبقيات_التنافسية

b. Predictors in the Model: (Constant), النركيز_العملية

c. Predictors in the Model: (Constant), النركيز_العملية, النركيز_الزبون

d. Predictors in the Model: (Constant), النركيز_العملية, النركيز_الزبون, النحسبن_المستمر

المصدر: من اعداد الطالبات وفقا لمخرجات (spss)

فمن خلالهما يظهر لنا أنه يجب استبعاد كل من متغير دعم والتزام الإدارة العليا ومشاركة العاملين من النموذج النهائي، حيث كان مستوى الدلالة لقيمة (t) أكبر من مستوى الدلالة (0.05) للإدخال الى النموذج اي لم تكن ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05)، وبناءا عليه تم اعتماد النموذج النهائي لمعادلة خط الانحدار لتأخذ الشكل التالي:

الاسبقيات التنافسية = $0.328 \times$ التركيز على الزبون + $0.514 \times$ التركيز على العملية + $0.314 \times$ التحسين المستمر - 0.717 .

خامسا الفرضية الخامسة

لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات افراد العينة تبعا لتغير المؤسسة عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) وللتأكد من صحة هذه الفرضية قمنا باختبار one way anova

1- اختبار الفروق بين إجابات افراد العينة حول درجة الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة تبعا لتغير المؤسسة

الجدول رقم 2-49 جدول نتائج اختبار one way anova لمبادئ إدارة الجودة الشاملة

ANOVA					
مبادئ الجودة الشاملة					
Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	
.075	3.394	1.015	1	1.015	Between Groups
		.299	31	9.274	Within Groups
			32	10.289	Total

المصدر: من اعداد الطالبات وفقا لمخرجات (spss)

من خلال الجدول رقم 2-49 يظهر لنا أن مستوى الدلالة الإحصائية sig تساوي (0.075) وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) مما يدل على عدم وجود فروقات بين إجابات أفراد العينة حول درجة الالتزام بمبادئ الجودة الشاملة تبعا لتغير مؤسسة أي قبول الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا توجد فروقات بين أفراد العينة تبعا لتغير المؤسسة.

2- اختبار الفروق في إجابات افراد العينة حول مستوى تبني الاسبقيات التنافسية تبعا لتغير المؤسسة

الجدول رقم 2-50 جدول نتائج اختبار one way anova للاسبقيات التنافسية

ANOVA					
الاسبقيات_التنافسية					
Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	
.087	3.123	1.380	1	1.380	Between Groups
		.442	31	13.703	Within Groups
			32	15.083	Total

المصدر: من اعداد الطالبات وفقا لمخرجات (spss)

من خلال الجدول رقم 2-50 يظهر لنا أن مستوى الدلالة الإحصائية sig تساوي (0.087) وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) مما يدل على عدم وجود فروقات بين إجابات أفراد العينة حول مستوى التبني للأساليب التنافسية تبعاً لتغير مؤسسة أي قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروقات بين أفراد العينة تبعاً لتغير المؤسسة.

المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة

أولاً: تحليل نتائج فرضية تلتزم المؤسسة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة

1- تحليل متوسطات إجابات أفراد العينة لمبدأ دعم والتزام الإدارة العليا

يتضح من الجدول رقم 2-13 أن أفراد العينة يرون أن هناك التزام بمبدأ دعم والتزام الإدارة العليا مقدر بمتوسط حسابي قيمته 4.23 الذي يدل على أن درجة هذا الالتزام هي درجة مرتفعة وبانحراف معياري مقدر بـ 0.526 الذي يعكس تقارب مختلف الآراء حول الالتزام بمبدأ دعم والتزام الإدارة العليا، كما يلاحظ أن العبارة "تبحث الإدارة العليا عن كيفية تحسين منتجاتها من خلال دعم أنشطة البحث والتطوير" والعبارة "تحاول المؤسسة أن تكون دائماً مستعدة لدعم كل التغيرات التي يمكن أن تحدث في المنظمة، التي من شأنها أن ترفع مستوى الجودة إلى مستويات أعلى" حصلتا على نفس المقدار للمتوسط حسابي 4.39 وانحراف معياري مقدر بـ 0.496 وبدرجة مرتفعة جداً من الالتزام تليهما العبارة "تتبنى الإدارة العليا ثقافة تعزيز الجودة" والعبارة "تقوم المؤسسة بتوفير كل الموارد المادية والبشرية والمعنوية لتطبيق سياسة الجودة المتبعة، وفقاً لرؤية استراتيجية واضحة المعالم" بمتوسط حسابي 4.36 وانحراف معياري مقدر بـ 0.489 وبدرجة مرتفعة جداً من الالتزام فيما بعد العبارة "تقوم المؤسسة بالاعتراف بمساهمة العاملين في تحقيق النجاح لكل عملية من العمليات ومنح مكافآت لهم" بمتوسط حسابي 4.18 وانحراف معياري مقدر بـ 0.727 وبدرجة مرتفعة من الالتزام ثم العبارة "تعمل الإدارة العليا على تعزيز إمكانات العاملين وقدراتهم من خلال توفير الدورات التدريبية" بمتوسط حسابي 4.09 وانحراف معياري مقدر بـ 0.879 وبدرجة مرتفعة من الالتزام أما العبارة "تمنح المؤسسة مكافآت خاصة للأفراد المتميزين داخل المؤسسة أصحاب الأفكار المبدعة" بمتوسط حسابي 3.88 وانحراف معياري مقدر بـ 0.893 وبدرجة مرتفعة من الالتزام.

ومما سبق نستنتج أن أفراد العينة يرون أن هناك اهتمام كبير من قبل الإدارة العليا بأنشطة البحث والتطوير بهدف تحسين منتجاتها وكذلك أنها على استعداد لدعم كافة التغيرات التي يمكن أن تحدث والتي من شأنها أن ترفع من مستويات الجودة.

2- تحليل متوسطات إجابات أفراد العينة لمبدأ التركيز على الزبون

يتضح من الجدول رقم 2-14 أن أفراد العينة يرون أن هناك الالتزام بمبدأ التركيز على الزبون بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.19 الذي يدل على أن درجة هذا الالتزام هي درجة مرتفعة وبانحراف معياري يقدر بـ 0.511، كما يلاحظ أن العبارة تبحث المؤسسة على طرق خاصة برضا الزبون عن منتجاتها حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط

حسابي 4.42 وانحراف معياري مقدر بـ 0.502 ودرجة مرتفعة جدا من الالتزام وتليها العبارة تسعى المؤسسة الى معرفة حاجات الزبون ومحاولة اشباعها في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.21 وانحراف معياري مقدر بـ 0.485 ودرجة مرتفعة جدا من الالتزام وكانت المرتبة الثالثة للعبارة تعتبر المؤسسة أن الزبون شريكا رئيسيا في العملية الإنتاجية بمتوسط حسابي 4.21 وانحراف معياري مقدر بـ 0.650 وبدرجة مرتفعة جدا من الالتزام اما المرتبة الرابعة كانت للعبارة تبني المؤسسة فكرة أن الزبون هو المحدد الرئيسي لجودة المنتجات وفقا للمواصفات التي يريدها بمتوسط حسابي 4.12 وانحراف معياري مقدر بـ 0.696 وبدرجة مرتفعة من الالتزام اما المرتبة الخامسة والاخيرة فكانت للعبارة لدى المؤسسة نظام معلومات يساعد على التنبؤ باحتياجات الزبون بمتوسط حسابي 4.00 وانحراف معياري مقدر بـ 0.901 وبدرجة مرتفعة من الالتزام.

مما سبق نستنتج ان افراد العينة يرون ان المؤسسة تهتم كثيرا بالزبون وتبحث دائما بمعرفة حاجاته ورغباته ومحاولة اشباعها بكافة الطرق، واعتباره شريكا في العملية الانتاجية.

3- تحليل متوسطات إجابات افراد العينة لمبدأ مشاركة وتحفيز العاملين

يتضح من الجدول 2-15 أن افراد العينة يرون ان هناك التزام بمبدأ مشاركة وتحفيز العاملين حصل على متوسط حسابي يقدر بـ 4.11 الذي يدل على ان درجة هذا الالتزام درجة مرتفعة وانحراف معياري يقدر بـ 0.642، كما يلاحظ ان العبارة تشجع الإدارة العاملين على تعزيز قدراتهم بغية تقديم منتجات ذات جودة عالية حصلت على الرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.39 وانحراف معياري مقدر بـ 0.496 وبدرجة مرتفعة جدا من الالتزام وتليها العبارة تعمل الإدارة دائما على تحسين وتقوية العلاقة بينها وبين العاملين في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.33 وانحراف معياري مقدر بـ 0.479 وبدرجة مرتفعة جدا من الالتزام وكانت الرتبة الثالثة للعبارة ترى المؤسسة على أن الجودة مسؤولية الجميع إدارة وعاملين بمتوسط حسابي 4.12 وانحراف معياري مقدر بـ 0.820 وبدرجة مرتفعة من الالتزام اما الرتبة الرابعة كانت للعبارة يوجد انسجام بين الإدارة والعاملين في مختلف مراحل ضبط الجودة بمتوسط حسابي 4.03 وانحراف معياري مقدر بـ 1.015 وبدرجة مرتفعة من الالتزام اما الرتبة الخامسة كانت للعبارة "تعتقد المؤسسة أن مشاركة العاملين أحد العناصر الأساسية في عمليات ضبط الجودة بمتوسط حسابي قدره 3.97 وانحراف معياري مقدر بـ 0.722 وجاءت في الأخير العبارة "تسمح الإدارة للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرار بهدف تحسين الأداء بمتوسط حسابي 3.85 وانحراف معياري مقدر بـ 0.972 وبدرجة مرتفعة من الالتزام.

مما سبق نستنتج ان افراد العينة يرون ان هناك اهتمام كبير من قبل الإدارة بتعزيز قدرات العاملين وتحفيزهم وتقوية العلاقة معهم وتمكينهم من المشاركة في اتخاذ القرار في جو يسوده التفاهم والانسجام مع التأكيد على أن الجودة مسؤولية الجميع.

4- تحليل متوسطات إجابات افراد العينة لمبدأ التركيز على العمليات

يتضح من الجدول 2-16: أن افراد العينة يرون ان هناك التزام بمبدأ التركيز على العمليات بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.13 الذي يدل على ان درجة هذا الالتزام هي درجة مرتفعة من الالتزام وانحراف معياري يقدر بـ 0.711، كما يلاحظ ان العبارة "التركيز على العملية يساهم في التقليل من حالات التلف" حصلت على المرتبة الاولى بمتوسط حسابي 4.33 وانحراف معياري يقدر بـ 0.595 وبدرجة مرتفعة جدا من الالتزام وتليها العبارة "تعتمد المؤسسة على توثيق كل عملية بهدف ضبط تصميمها وإعادة تصميمها إن أمكن" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.33 وانحراف معياري يقدر بـ 0.692 وبدرجة مرتفعة جدا من الالتزام وكانت المرتبة الثالثة للعبارة "تقوم المؤسسة بالتدقيق في إجراءات كل عملية" بمتوسط حسابي 4.15 وانحراف معياري يقدر بـ 0.795 وبدرجة مرتفعة من الالتزام اما المرتبة الرابعة كانت للعبارة "تعتمد المؤسسة على إعلام العاملين بكل تفاصيل العمليات الانتاجية لإنجازها بشكل أفضل" بمتوسط حسابي قدره 4.09 وانحراف معياري قدره 1.128 والمرتبة الخامسة كانت للعبارة "تعمل المؤسسة دائما على جعل عمليات انتاجها مضبوطة" بمتوسط حسابي 4.00 وانحراف معياري يقدر بـ 1.118 وبدرجة مرتفعة من الالتزام، اما المرتبة الاخيرة فكانت للعبارة "توجد في المؤسسة رقابة على جميع العمليات الإنتاجية بغية التعرف على الانحرافات وضبط الجودة" بمتوسط حسابي 3.91 وانحراف معياري يقدر بـ 1.400 وبدرجة مرتفعة من الالتزام.

كما سبق نستنتج ان افراد العينة يرون ان التركيز والتدقيق في العمليات وتوثيقها يساهم كثيرا في تقليل التلف واداء العمل بشكل أفضل.

5- تحليل متوسطات إجابات افراد العينة لمبدأ التحسين المستمر

يتضح من الجدول 2-17 أن افراد العينة يرون ان هناك التزام بمبدأ التحسين المستمر بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.27 يدل على ان بدرجة مرتفعة جدا من الالتزام وانحراف يقدر بـ 0.628، كما يلاحظ ان العبارة "تعمل المؤسسة على تحسين أدوات السيطرة على الجودة" والعبارة "تبحث المؤسسة دائما عن تحسين عملياتها الإنتاجية" حصلتا على الرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.39 وانحراف معياري يقدر بـ 0.496 درجة مرتفعة جدا من الالتزام وتليها العبارة "تعتمد المؤسسة على أسلوب المقارنة مع المؤسسات المتنافسة للتحسين المستمر لمنتجاتها" في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.36 وانحراف معياري يقدر بـ 0.603 بدرجة مرتفعة جدا من الالتزام وكانت الرتبة الثالثة للعبارة "تحاول المؤسسة إدخال بعض التقنيات الحديثة في الإنتاج لإحداث تغييرات مستمرة على منتجاتها" بمتوسط حسابي 4.27 وانحراف معياري يقدر بـ 0.574 بدرجة مرتفعة جدا من الالتزام اما الرتبة الرابعة كانت للعبارة "تستخدم المؤسسة الأدوات الحديثة لتحسين الجودة بمتوسط حسابي 4.15 وانحراف معياري يقدر بـ 1.121 وبدرجة مرتفعة جدا من الالتزام اما الرتبة الخامسة والاخيرة فكانت للعبارة "تستخدم المؤسسة أنظمة جديدة لتحسين أدائها الإنتاجي بشكل مستمر" بمتوسط حسابي 4.09 وانحراف معياري يقدر بـ 1.182 مرتفعة جدا من الالتزام.

كما سبق نستنتج ان افراد العينة يرون ان المؤسسة تعتمد على التحسين المستمر في أداء نشاطها ككل وبشكل كبير.

6- تحليل متوسطات إجابات افراد العينة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة

من خلال النتائج المبينة في الجدول 2-18 يتضح ان كل من مؤسسة بلاستي أنابيب ومؤسسة الورود للروائح بولاية الوادي لديها درجة مرتفعة جدا للالتزام بمبدأ دعم والتزام الإدارة العليا ومبدأ التحسين المستمر ودرجة مرتفعة لمبدأ التركيز على الزبون ومبدأ مشاركة العاملين ومبدأ التركيز على العمليات.

اما المتوسط الحسابي لإجابات افراد العينة لمحور مبادئ إدارة الجودة الشاملة ككل كان مقدراً بـ 4.19 وهو يعني أن هناك درجة مرتفعة من الالتزام، مما يدل على صحة الفرضية الأولى تلتزم المؤسسات محل الدراسة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة.

ثانياً: تحليل نتائج اختبار فرضية وجود مستوى من التبني لأبعاد الأسبقيات التنافسية

1. تحليل متوسطات إجابة أفراد العينة لبعدها التكلفة

يتضح من الجدول 2-19 أن مؤسسات محل الدراسة تتبنى بعد التكلفة بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي مقدراً بـ 4.02، كما يتضح من خلال الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة "من أولويات المؤسسة التكلفة المنخفضة للمنتج." بنفس الترتيب مع عبارة "تقوم المؤسسة بالفحص والتدقيق في كل العمليات الإنتاجية من اجل جعل التكاليف في أدنى مستوياتها" بمتوسط حسابي 4.09 وبانحراف معياري 1.156، ثم تليها عبارة "توجد لدى المؤسسة رقابة دورية على تكاليف منتجاتها." بمتوسط حسابي 4.03 وبانحراف معياري 0.951، ثم تليها عبارة "تعتمد المؤسسة على عوامل خاصة بالعملية الإنتاجية لها الفعل المؤثر في خفض التكاليف (كالزيادة في الطاقة الإنتاجية، خفض الأجور أو البيع مباشرة للزبون)." بمتوسط حسابي 4.00 وبانحراف معياري 0.829، ثم تليها عبارة "تسعى المؤسسة للاستغلال الأمثل للموارد والمعلومات مما يساهم في أداء العمل بأكثر كفاءة وفعالية." بمتوسط حسابي 3.91 وبانحراف معياري 1.011، وهذا يدل على ان افراد العينة يرون ان المؤسسة تعطي اهتمام كبير بجعل التكلفة في أدنى مستوياتها من خلال الفحص والتدقيق والرقابة الدورية عليها.

2. تحليل متوسطات إجابة أفراد العينة لبعدها الجودة

يتضح من الجدول 2-20 أن هناك مستوى مرتفع لبعدها الجودة في المؤسسات محل الدراسة بمتوسط حسابي 4.18، كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة "يوجد قسم خاص بالجودة يعمل على حل ومعالجة مشاكلها." بمتوسط حسابي 4.45 وبانحراف معياري 0.506، ثم تليها عبارة "تتبنى المؤسسة معايير لقياس الجودة." بمتوسط حسابي 4.33 وبانحراف معياري 0.479، ثم تليها عبارة "تعتبر الجودة الهدف الأساسي للمؤسسة." بمتوسط حسابي 4.24 وبانحراف معياري 0.614، ثم تليها عبارة "تقوم

المؤسسة بتطوير عملياتها الخاصة بالجودة عن طريق التدريب واستقطاب المهارات. " بمتوسط حسابي 3.94 وبانحراف معياري 1.088، ثم تليها عبارة "تركز المؤسسة على البعد الاستراتيجي في جودة المنتج لمواكبة تغيرات رغبات الزبائن. " بمتوسط حسابي 3.91 وبانحراف معياري 1.182. وهذا يفسر ان أفراد العينة يرون ان للجودة أهمية كبيرة في المؤسسة وتعتبر الهدف الأساسي لها.

3. تحليل متوسطات إجابة أفراد العينة لبعده التسليم

يتضح من الجدول 2-21 ان التبرني لبعده التسليم في المؤسسات محل الدراسة ذو مستوى مرتفع جدا بمتوسط حسابي 4.21، كما يتضح من خلال الجدول ان أكثر العبارات أهمية هي عبارة "تحافظ المؤسسة على زبائنها من خلال الوفاء بوعودها لهم. " بمتوسط حسابي 4.33 وبانحراف معياري 0.479، ثم تليها عبارة "تهدف المؤسسة لتسليم منتجاتها للزبون في الوقت المحدد بهدف المحافظة عليه" بنفس ترتيب عبارة "تسعى المؤسسة لتقليل وقت انتظار المنتج من قبل الزبون. " بمتوسط حسابي 4.27 وبانحراف معياري 0.574، ثم تليها عبارة تبحت المؤسسة عن طرق حديثة لعملية التسليم وفقا لتطلعات الزبون. " بمتوسط حسابي 4.21 وبانحراف معياري 0.600، ثم تليها عبارة "كلما قل وقت التصنيع من الفكرة حتى الإنتاج النهائي، كلما حققت المؤسسة تفوقا تنافسيا. " بمتوسط حسابي 4.00 وبانحراف معياري 1.146. وهذا يفسر ان أفراد العينة المؤسسة يرون أن المؤسسة تسعى للحفاظ على زبائنها من خلال الوفاء بوعودها لهم في الوقت المحدد ووفقا لتطلعاتهم.

4. تحليل متوسطات إجابة أفراد العينة لبعده المرونة

يتضح من الجدول 2-22 أن بعد المرونة بدرجة مرتفعة في المؤسسات محل الدراسة بمتوسط حسابي 4.10، كما يتضح من خلال الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة "المؤسسة على استعداد لأي تغيير طارئ في كمية الطلب على منتجاتها. " بمتوسط حسابي 4.21 وبانحراف معياري 0.781، ثم تليها عبارة "المؤسسة لها القدرة على مواكبة التغيرات في السوق. " بمتوسط حسابي 4.15 وبانحراف معياري 0.755، ثم تليها عبارة "للمؤسسة قدرة على تغيير المنتج وتعديله وفقا لحاجات الزبون. " بمتوسط حسابي (4.15) وبانحراف معياري 1.064، ثم تليها عبارة "للمؤسسة القدرة على تحسين عمليات الإنتاج لديها حسب التغير في مواصفات المنتج. " بمتوسط حسابي 4.09 وبانحراف معياري 0.914، ثم تليها عبارة "تعمل المؤسسة على الاستجابة للتغيرات الحاصلة في رغبات المستهلكين وتغيير مواصفات المنتج بما يتوافق معها. " بمتوسط حسابي 3.94 وبانحراف معياري 1.116. وهذا يفسر أن افراد العينة يعتقدون ان للمؤسسة القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات التي يمكن ان تحدث في السوق.

5. تحليل متوسطات إجابة أفراد العينة لبعء الابداع

يتضح من الجدول 2-23 أن بعد الابداع له مستوى مرتفع من التبني في المؤسسات محل الدراسة بمتوسط حسابي 4.17، كما يتضح من خلال الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة "تبحث المؤسسة على أن تكون مبدعة في أسعارها." بمتوسط حسابي 4.42 وبانحراف معياري 0.561، ثم تليها عبارة "سمات المؤسسة الابداع والتجديد المستمر." بمتوسط حسابي 4.36 وبانحراف معياري 0.603، ثم تليها عبارة "تحاول المؤسسة الأخذ بآراء زبائنها واقتراحاتهم." بمتوسط حسابي 4.33 وبانحراف معياري 0.479، ثم تليها عبارة "يمكن للمؤسسة تطوير منتجاتها من خلال الاهتمام بأفكار الزبائن وابداعاتهم." بنفس الرتبة مع عبارة "تسعى المؤسسة للإبداع والابتكار." وبنفس الرتبة مع عبارة "تحاول دائما المؤسسة ان تبتدع في منتجاتها." بمتوسط حسابي 4.27 وبانحراف معياري 0.574، ثم تليها عبارة "تقوم المؤسسة بإشاعة روح الابداع والابتكار لدى العاملين." بمتوسط حسابي 4.09 وبانحراف معياري 0.843، ثم تليها عبارة "تسعى المؤسسة للإبداع في طرق التوزيع." بمتوسط حسابي 4.06 وبانحراف معياري 1.116، ثم تليها عبارة "تطمح المؤسسة أن تكون مبدعة في طرق ترويجها." بمتوسط حسابي 4.03 وبانحراف معياري 1.159، ثم تليها عبارة "تعرف منتجات المؤسسة على أنها من المنتجات المتميزة في السوق." بمتوسط حسابي 3.97 وبانحراف معياري 1.287، ثم تليها عبارة "تعمل المؤسسة على تعميق الشعور بالمسؤولية والقدرة على صنع القرارات المبتكرة لدى العاملين." بمتوسط حسابي 3.85 وبانحراف معياري 1.253.

وهذا يدل على ان أفراد العينة يرون أن المؤسسات محل الدراسة تبحث ان تكون مبدعة في منتجاتها من خلال السعي للإبداع في عناصر مزيجها التسويقي ونشر واشاعة روح الابداع داخلها.

6. تحليل متوسطات إجابة أفراد العينة للأسبقيات التنافسية

من خلال النتائج المبينة في الجدول 2-24 يتضح ان كل من مؤسسة بلاستي أنابيب ومؤسسة الورود للروائح والعمطور بولاية الوادي لديها مستوى مرتفع جدا لتبني بعد التسليم، مستوى مرتفع للبعء الجودة، مستوى مرتفع للإبداع، مستوى مرتفع المرونة، مستوى مرتفع للتكلفة. وهذا يفسر صحة الفرضية الأولى التي تنص على انه هناك مستوى تبني لأبعاد الاسبقيات التنافسية بمستوى مرتفع.

ثالثا: تحليل نتائج فرضية توجد علاقة بين مبادئ ادارة الجودة الشاملة والأسبقيات التنافسية

من خلال الجدول رقم 2-25 الذي يبين أن مستوى الدلالة ($\text{sig}=0.000$) أقل من (0.05) مما يدل على وجود علاقة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والأسبقيات التنافسية وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H_0 التي تنص على تنص على "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والأسبقيات التنافسية عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05"، إذا كان مستوى الدلالة الإحصائية $\text{sig} \leq$

من 0.05 ونقبل الفرضية H_1 التي تنص على "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والأسبقيات التنافسية عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05"، بما ان قيمة $\text{sig} \geq 0.05$. كما يتبن من خلال معامل الارتباط بيرسون المقدر بـ 0.954 أن هذه العلاقة قوية.

رابعا: تحليل نتائج فرضية يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التزام ودعم الإدارة العليا، التركيز على الزبون، مشاركة العاملين وتحفيزهم، التركيز على العمليات، التحسين المستمر) والاسبقيات التنافسية (التكلفة، الجودة، التسليم، المرونة، الابداع) من خلال الفرضيات الفرعية التالية

1- تحليل فرضية يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) بين مبدأ التزام ودعم الإدارة العليا والاسبقيات التنافسية

من خلال نتائج الجدول رقم 2-26 نجد ان مستوى الدلالة قيمة F تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ دعم الإدارة العليا على الاسبقيات التنافسية.

ونلاحظ أيضا أن العلاقة بين مبدأ دعم الإدارة العليا والاسبقيات التنافسية كانت قوية بمعنى ان الزيادة في التركيز على مبدأ دعم الإدارة العليا يزيد في تحقيق الاسبقيات التنافسية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، وهذا ما يفسر بما مقداره 0.565 أي 56.5% من التباين في المتغير التابع اعتمادا على قيمة R^2 .

ومن خلال جدول رقم 2-28 جدول معادلة خط الانحدار ما بين دعم الإدارة العليا والاسبقيات التنافسية تبين أن قيمة الإحصائية t تساوي (0.000) المقابلة لقيمة Beta أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المحددة (0.05) وهذا يعني أن المتغير المستقل دعم الإدارة العليا له أثر ذو دلالة إحصائية على الاسبقيات التنافسية من خلال الجدول رقم 2-28 يمكن كتابة معادلة الانحدار التالية:

$$\text{الاسبقيات التنافسية} = 0.980 * \text{دعم الإدارة العليا} - 0.009.$$

2- تحليل فرضية يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) بين مبدأ التركيز على الزبون والاسبقيات التنافسية

من خلال نتائج الجدول رقم 2-29 نجد ان مستوى الدلالة قيمة F تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ التركيز على الزبون في الاسبقيات التنافسية.

ونلاحظ أيضا أن العلاقة بين التركيز على الزبون والأسبقيات التنافسية كانت قوية بمعنى ان الزيادة في التركيز على مبدأ التركيز على الزبون يزيد في تحقيق الاسبقيات التنافسية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، وهذا ما يفسر بما ما مقداره 0.814 أي 81.4% من التباين في المتغير التابع اعتمادا على قيمة R^2 .

ومن خلال جدول رقم 2-30 جدول معادلة خط الانحدار ما بين التركيز على الزبون والاسبقيات التنافسية تبين أن قيمة الإحصائية t تساوي (0.000) المقابلة لقيمة Beta أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المحددة (0.05) وهذا يعني أن المتغير المستقل التركيز على الزبون له أثر ذو دلالة إحصائية على الاسبقيات التنافسية من خلال الجدول رقم 2-30 يمكن كتابة معادلة الانحدار التالية:

$$\text{الاسبقيات التنافسية} = 1.212 * \text{التركيز على الزبون} - 0.940.$$

3- تحليل فرضية يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) بين مبدأ مشاركة العاملين والاسبقيات التنافسية

من خلال نتائج الجدول رقم 2-33 نجد ان مستوى الدلالة قيمة F تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ دعم الإدارة العليا على الاسبقيات التنافسية.

ونلاحظ أيضا أن العلاقة بين مبدأ مشاركة العاملين والأسبقيات التنافسية كانت قوية بمعنى ان الزيادة في التركيز على مبدأ مشاركة العاملين يزيد في تحقيق الاسبقيات التنافسية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، وهذا ما يفسر بما ما مقداره 0.750 أي 75.0% من التباين في المتغير التابع اعتمادا على قيمة R^2 .

ومن خلال جدول رقم 2-34 جدول معادلة خط الانحدار ما بين مشاركة العاملين والاسبقيات التنافسية تبين أن قيمة الإحصائية t تساوي (0.000) المقابلة لقيمة Beta أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المحددة (0.05) وهذا يعني أن المتغير المستقل مشاركة العاملين له أثر ذو دلالة إحصائية على الاسبقيات التنافسية من خلال الجدول رقم 2-34 يمكن كتابة معادلة الانحدار التالية:

$$\text{الاسبقيات التنافسية} = 0.926 * \text{مشاركة العاملين} + 0.332.$$

4- تحليل فرضية يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) بين مبدأ التركيز على العمليات والاسبقيات التنافسية

من خلال نتائج الجدول رقم 2-36 نجد ان مستوى الدلالة قيمة F تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ التركيز على العمليات على الاسبقيات التنافسية. ونلاحظ أيضا أن العلاقة بين مبدأ التركيز على العمليات والاسبقيات التنافسية كانت قوية بمعنى ان الزيادة في التركيز على مبدأ مشاركة العاملين يزيد في تحقيق الاسبقيات التنافسية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، وهذا ما يفسر بما ما مقداره 0.887 أي 88.7% من التباين في المتغير التابع اعتمادا على قيمة R^2 . ومن خلال جدول رقم 2-37 جدول معادلة خط الانحدار ما بين مشاركة العاملين والاسبقيات التنافسية تبين أن قيمة الإحصائية t تساوي (0.000) المقابلة لقيمة Beta أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المحددة (0.05) وهذا يعني أن المتغير المستقل التركيز على العمليات ليس أثر ذو دلالة إحصائية على الاسبقيات التنافسية أي قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة.

من خلال الجدول رقم 2-37 يمكن كتابة معادلة الانحدار التالية:
الاسبقيات التنافسية = 0.850 * التركيز على العمليات + 0.628

5- تحليل فرضية يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) بين مبدأ التحسين المستمر والاسبقيات التنافسية

من خلال نتائج الجدول رقم 2-39 نجد ان مستوى الدلالة قيمة F تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ التحسين المستمر على الاسبقيات التنافسية. ونلاحظ أيضا أن العلاقة بين مبدأ التحسين المستمر والاسبقيات التنافسية كانت قوية بمعنى ان الزيادة في التركيز على مبدأ التحسين المستمر يزيد في تحقيق الاسبقيات التنافسية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، وهذا ما يفسر بما ما مقداره 0.835 أي 83.5% من التباين في المتغير التابع اعتمادا على قيمة R^2 .

ومن خلال جدول رقم 2-40 جدول معادلة خط الانحدار ما بين مشاركة العاملين والاسبقيات التنافسية تبين أن قيمة الإحصائية t تساوي (0.000) المقابلة لقيمة Beta أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المحددة (0.05)

وهذا يعني أن المتغير المستقل التحسين المستمر له أثر ذو دلالة إحصائية على الاسبقيات التنافسية من خلال الجدول رقم 2-40 يمكن كتابة معادلة الانحدار التالية:

$$\text{الاسبقيات التنافسية} = 0.998 * \text{التحسين المستمر} - 0.126.$$

6- تحليل نتائج فرضية يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة مع والاسبقيات التنافسية (التكلفة، الجودة، التسليم، المرونة، الابداع)

6-1 تحليل نتائج فرضية يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة (المعدل العام) مع والاسبقيات التنافسية (التكلفة، الجودة، التسليم، المرونة، الابداع)

من خلال نتائج الجدول رقم 2-42 نجد ان مستوى الدلالة قيمة F تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية مبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة على الاسبقيات التنافسية.

ونلاحظ أيضا أن العلاقة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة (المعدل العام) والاسبقيات التنافسية كانت قوية بمعنى ان الزيادة في التركيز على مبادئ إدارة الجودة الشاملة (المعدل العام) تزيد في تحقيق الاسبقيات التنافسية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، وهذا ما يفسر بما ما مقداره 0.910 أي 91.0% من التباين في المتغير التابع اعتمادا على قيمة R².

ومن خلال جدول رقم 2-43 جدول معادلة خط الانحدار ما بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة (المعدل العام) والاسبقيات التنافسية تبين أن قيمة الإحصائية t تساوي (0.000) المقابلة لقيمة Beta أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المحددة (0.05) وهذا يعني أن المتغير المستقل مبادئ إدارة الجودة الشاملة (المعدل العام) لها أثر ذو دلالة إحصائية على الاسبقيات التنافسية من خلال الجدول رقم 2-43 يمكن كتابة معادلة الانحدار التالية:

$$\text{الاسبقيات التنافسية} = 1.115 * \text{مبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة} - 0.699.$$

6-2 تحليل نتائج فرضية يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والاسبقيات التنافسية (التكلفة، الجودة، التسليم، المرونة، الابداع)

من خلال نتائج الجدول رقم 2-45 نجد ان مستوى الدلالة قيمة F تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة على الاسبقيات التنافسية.

كما نلاحظ أيضا أن العلاقة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والأسبقيات التنافسية كانت قوية بمعنى ان الزيادة في التركيز على مبادئ إدارة الجودة الشاملة تزيد في تحقيق الاسبقيات التنافسية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، وهذا ما يفسر بما ما مقداره 0.965 أي 96.5% من التباين في المتغير التابع اعتمادا على قيمة R^2 . فمن خلال جدول رقم 2-46 جدول معادلة خط الانحدار ما بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والاسبقيات التنافسية تبين أن قيمة الإحصائية t تساوي (0.005) بالنسبة لمبدأ دعم الإدارة و(0.000) بالنسبة للتركيز على الزبون والتركيز على العملية والتحسين المستمر وبالنسبة لمشاركة العاملين (0.007) المقابلة لقيمة Beta أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المحددة (0.05) وهذا يعني أن المتغيرات المستقل دعم الإدارة العليا والتركيز على الزبون ومشاركة العاملين والتركيز على العملية و التحسين المستمر لها أثر ذو دلالة إحصائية على الاسبقيات التنافسية من خلال الجدول رقم 2-46 يمكن كتابة معادلات الانحدار التالية:

الاسبقيات التنافسية = - 0.289 * دعم والتزام الإدارة العليا - 0.558.

الاسبقيات التنافسية = 0.827 * التركيز على الزبون - 0.558.

الاسبقيات التنافسية = - 0.306 * مشاركة العاملين - 0.558.

الاسبقيات التنافسية = 0.414 * التركيز على العمليات - 0.558.

الاسبقيات التنافسية = 0.468 * التحسين المستمر - 0.558.

من اجل تحديد ترتيب دخول مبادئ إدارة الجودة الشاملة إلى معادلة خط الانحدار، ولمعرفة المبادئ المستبعدة منها، وكذلك لمعرفة أثر كل مبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الاسبقيات التنافسية تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد التدريجي (**Stepwise Multiple Regression**) الذي أظهر أنه يجب استبعاد كل من مبدأ دعم الإدارة العليا ومشاركة العاملين لكون مستوى الدلالة لقيمة (t) أكبر من مستوى الدلالة للإدخال الى النموذج (0.05) اي لم تكن ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05)، وبناءا عليه تم اعتماد النموذج النهائي لمعادلة الانحدار لتأخذ الشكل التالي:

الاسبقيات التنافسية = 0.328 × التركيز على الزبون + 0.514 × التركيز على العملية + 0.314 × التحسين المستمر - 0.717.

خامسا: تحليل فرضية يوجد فروقات بين إجابات أفراد العينة تبعا لتغير المؤسسة

1-تحليل فرضية يوجد فروقات في إجابات افراد العينة حول درجة الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة تبعا لتغير المؤسسة

من خلال الجدول 2-49 تبين لنا عدم وجود فروقات بين إجابات افراد العينة في درجة الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة تبعا لتغير المؤسسة بما ان قيمة الدلالة الإحصائية sig تساوي 0.075 وبالتالي رفض الفرضية البديلة التي تنص على يوجد فروقات ذو دلالة إحصائية بين إجابات افراد العينة حول درجة الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة تبعا لتغير المؤسسة وقبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد فروقات ذو دلالة إحصائية بين إجابات افراد العينة تبعا لتغير المؤسسة حول درجة الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة.

2-تحليل فرضية يوجد فروقات في إجابات افراد العينة حول مستوى تبني أبعاد الأسبقيات التنافسية تبعا لتغير المؤسسة

من خلال الجدول 2-50 تبين لنا عدم وجود فروقات بين إجابات افراد العينة في مستوى التبني لأبعاد الاسبقيات التنافسية تبعا لتغير المؤسسة بما ان قيمة الدلالة الإحصائية sig تساوي 0.87 مما يدل على رفض الفرضية البديلة التي تنص على يوجد فروقات ذو دلالة إحصائية بين إجابات افراد العينة حول مستوى تبني أبعاد الأسبقيات التنافسية تبعا لتغير المؤسسة وقبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد فروقات ذو دلالة إحصائية بين إجابات افراد العينة تبعا لتغير المؤسسة حول مستوى تبني أبعاد الأسبقيات التنافسية تبعا لتغير المؤسسة.

سادسا: ربط النتائج بالفرضيات

1- اختبار صحة الفرضية الأولى

أثبتت الدراسة ان هناك درجة مرتفعة من الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة المؤسسات محل الدراسة وذلك من خلال حساب متوسطات الحسابية لكل مبدا من مبادئها والمتوسط العام لها، المقدر بـ 4.19 مما يدل على صحة الفرضية الأولى التي تنص على أن المؤسسات محل الدراسة تلتزم بمبادئ إدارة الجودة الشاملة.

2- اختبار صحة الفرضية الثانية

من خلال الدراسة تبين أن هناك مستوى مرتفع لتبني أبعاد الاسبقيات التنافسية في المؤسسات محل الدراسة وذلك من خلال حساب متوسطات الحسابية لكل بعد من ابعادها والمتوسط العام لها، المقدر بـ 4.14 مما يدل على صحة الفرضية الثانية التي تنص على ان المؤسسات محل الدراسة تتبنى أبعاد الاسبقيات التنافسية.

3- اختبار صحة الفرضية الثالثة

أثبتت الدراسة وجود علاقة بين مبادئ ادارة الجودة الشاملة والأسبقيات التنافسية المؤسسات محل الدراسة وذلك من خلال اختبار صحة الفرضية باستخدام اختبار بيرسون لمعرفة العلاقة بين المتغير المستقل والتابع، الذي بين أن قيمة الدلالة الإحصائية المحسوبة ($\text{sig}=0.000$) أقل من (0.05) مما يدل على وجود علاقة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والأسبقيات التنافسية، كما بين أن هذه العلاقة قوية وطردية من خلال معامل الارتباط بيرسون المقدر بـ 0.954 .

4- اختبار صحة الفرضية الرابعة

يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التزام ودعم الإدارة العليا، التركيز على الزبون، مشاركة العاملين وتحفيزهم، التركيز على العمليات، التحسين المستمر) والاسبقيات التنافسية (التكلفة، الجودة، التسليم، المرونة، الابداع).

4-1 اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى

من خلال الدراسة تبين انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) بين مبدأ التزام ودعم الإدارة العليا والاسبقيات التنافسية حيث أن مستوى الدلالة لقيمة F تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) بين مبدأ التزام ودعم الإدارة العليا والاسبقيات التنافسية، كما أن العلاقة بين مبدأ دعم الإدارة العليا والاسبقيات التنافسية كانت قوية وهذا ما يفسره معامل الارتباط المقدر بـ 0.752 ومعامل التحديد R^2 المقدر بـ 0.565 أي 56.5% من التباين في المتغير التابع وانه يمكن التعبير عن الاسبقيات التنافسية بمعادلة خط الانحدار التالية: الاسبقيات التنافسية = $0.557 * \text{دعم الإدارة العليا} - 0.009$.

4-2 اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية

أثبتت الدراسة انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) بين مبدأ التركيز على الزبون والاسبقيات التنافسية حيث ان مستوى الدلالة لقيمة F تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ التركيز على الزبون في الاسبقيات التنافسية، كما أن العلاقة بين التركيز على الزبون والاسبقيات التنافسية كانت قوية وهذا ما يفسره معامل الارتباط R المقدر بـ 0.902 و معامل التحديد R^2

المقدر بـ 0.814 أي 81.4% من التباين في المتغير التابع ويمكن التعبير عن الاسبقيات التنافسية بمعادلة خط الانحدار التالية: الاسبقيات التنافسية = 1.212 * التركيز على الزبون - 0.940.

3-4 اختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة

من خلال الدراسة تبين انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) بين مبدأ مشاركة العاملين والاسبقيات التنافسية حيث أن مستوى الدلالة لقيمة F تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ مشاركة العاملين على الاسبقيات التنافسية كما أن العلاقة بين مبدأ مشاركة العاملين والاسبقيات التنافسية كانت قوية وموجبة وهذا ما يفسر معامل الارتباط R المقدر بـ 0.866 معامل التحديد R² المقدر بـ 0.750 أي 75.0% من التباين في المتغير التابع بالإضافة إلى انه يمكن التعبير عن الاسبقيات التنافسية بمعادلة خط الانحدار التالية: الاسبقيات التنافسية = 0.926 * مشاركة العاملين + 0.332.

4-4 اختبار صحة الفرضية الفرعية الرابعة

أثبتت الدراسة انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) بين مبدأ التركيز على العمليات والاسبقيات التنافسية حيث ان مستوى الدلالة لقيمة F تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) بين مبدأ التركيز على العمليات والاسبقيات التنافسية، كما أن العلاقة بين مبدأ التركيز على العمليات والاسبقيات التنافسية كانت قوية وموجبة بمعنى ان الزيادة في بالاهتمام بمبدأ التركيز على العمليات يزيد في تحقيق الاسبقيات التنافسية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، وهذا ما يفسره مقدار معامل الارتباط R الذي يساوي 0.942 ومعامل التحديد R² المقدر بـ 0.887 أي 88.7% من التباين في المتغير التابع، كما يمكن التعبير عن الاسبقيات التنافسية بمعادلة خط الانحدار التالية:

$$\text{الاسبقيات التنافسية} = 0.850 * \text{التركيز على العمليات} + 0.628$$

5-4 اختبار صحة الفرضية الفرعية الخامسة

من خلال الدراسة تبين انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) بين مبدأ التحسين المستمر والاسبقيات التنافسية حيث ان مستوى الدلالة لقيمة F تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ التحسين المستمر على الاسبقيات التنافسية، كما تبين أن العلاقة بين مبدأ التحسين المستمر

والأسبقيات التنافسية كانت قوية بمعنى ان الزيادة في التركيز على مبدأ التحسين المستمر يزيد في تحقيق الاسبقيات التنافسية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، وهذا ما يفسره مقدار معامل الارتباط R المقدر بـ 0.914 ومعامل التحديد R² المقدر بـ 0.835 أي 83.5% من التباين في المتغير التابع ويمكن التعبير عن الاسبقيات التنافسية بمعادلة خط الانحدار التالية: الاسبقيات التنافسية = 0.998 * التحسين المستمر - 0.126.

6-4 اختبار صحة الفرضية الفرعية السادسة:

أثبتت الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة والاسبقيات التنافسية (التكلفة، الجودة، التسليم، المرونة، الابداع):

1-6-4 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة (المعدل العام) والاسبقيات التنافسية (التكلفة، الجودة، التسليم، المرونة، الابداع):

حيث أن مستوى الدلالة قيمة F تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة (المعدل العام) على الاسبقيات التنافسية، كما أن العلاقة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة والأسبقيات التنافسية كانت قوية وموجبة بمعنى أن الزيادة في التركيز على مبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة (المعدل العام) يزيد في إمكانية تحقيق الاسبقيات التنافسية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، وهذا ما يفسره مقدار معامل الارتباط R=0.954 ومعامل التحديد R² المقدر بـ 0.910 أي 91.0% من التباين في المتغير التابع، كما يمكن التعبير عن الاسبقيات التنافسية بمعادلة خط الانحدار التالية:

الاسبقيات التنافسية = 1.115 * مبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة - 0.699.

2-6-4 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والاسبقيات التنافسية (التكلفة، الجودة، التسليم، المرونة، الابداع):

حيث ان مستوى الدلالة قيمة F تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة على الاسبقيات التنافسية، كما نلاحظ أيضا أن العلاقة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والأسبقيات التنافسية كانت قوية بمعنى ان الزيادة في التركيز على مبادئ إدارة الجودة الشاملة تزيد في تحقيق الاسبقيات التنافسية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، وهذا ما يفسر مقدار معامل الارتباط R = 0.982 ومعامل التحديد

R^2 المقدّر بـ 0.965 أي 96.5 % من التباين في المتغير التابع كما يمكن التعبير عن الاسبقيات التنافسية بمعادلات خط الانحدار المتعدد التالية:

$$\text{الاسبقيات التنافسية} = -0.289 * \text{دعم الإدارة العليا} - 0.558.$$

$$\text{الاسبقيات التنافسية} = 0.827 * \text{التركيز على الزبون} - 0.558.$$

$$\text{الاسبقيات التنافسية} = -0.306 * \text{مشاركة العاملين} - 0.558.$$

$$\text{الاسبقيات التنافسية} = 0.414 * \text{التركيز على العمليات} - 0.558.$$

$$\text{الاسبقيات التنافسية} = 0.468 * \text{التحسين المستمر} - 0.558.$$

ومعادلة خط الانحدار المتعدد التدريجي (النموذج الرياضي النهائي) التالية:

$$\text{الاسبقيات التنافسية} = 0.328 * \text{التركيز على الزبون} + 0.514 * \text{التركيز على العملية} + 0.314 * \text{التحسين المستمر} - 0.717.$$

5- اختبار صحة الفرضية الخامسة:

لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات افراد العينة حول درجة الالتزام بمبادئ ادارة الجودة الشاملة ومستوى تبني الاسبقيات التنافسية تبعا لتغير المؤسسة عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05. من خلال الدراسة تبين صحة الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد فروقات بين إجابات افراد العينة حول درجة الالتزام بمبادئ ادارة الجودة الشاملة تبعا لمتغير المؤسسة عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05 بما ان sig تساوي 0.075 وهي اكبر من 0.05 ورفض الفرضية البديلة التي تنص على توجد فروقات بين إجابات افراد العينة حول درجة الالتزام بمبادئ ادارة الجودة الشاملة تبعا لمتغير المؤسسة عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05 وقبول الفرضية الصفرية أيضا بالنسبة لمستوى تبني الاسبقيات التنافسية التي تنص على لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات افراد العينة تبعا لمتغير المؤسسة عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05 بما أن sig تساوي 0.87 ورفض الفرضية البديلة.

خلاصة

تطرقنا في هذا الفصل الى أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأسبقيات التنافسية وذلك من خلال تحليل الاستبيان باستعمال الأساليب الإحصائية (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط بيرسون.... الخ).

فقد توصلنا الى أنه توجد درجة مرتفعة من الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة (دعم والتزام لإدارة العليا، التركيز على الزبون، مشاركة العاملين، التركيز على العملية، التحسين المستمر) ومستوى مرتفع لتبني الاسبقيات التنافسية في المؤسسات محل الدراسة ووجود علاقة قوية وطردية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة (دعم والتزام الإدارة العليا، التركيز على الزبون، مشاركة العاملين، التركيز على العملية، التحسين المستمر) والاسبقيات التنافسية، بالإضافة الى أنه يمكن التعبير عن اثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة (دعم الإدارة العليا، التركيز على الزبون، مشاركة العاملين، التركيز على العملية، التحسين المستمر) في تحقيق الاسبقيات التنافسية من خلال معادلات الانحدار التالية:

$$\text{الاسبقيات التنافسية} = 0.289 * \text{دعم والتزام الإدارة العليا} - 0.558.$$

$$\text{الاسبقيات التنافسية} = 0.827 * \text{التركيز على الزبون} - 0.558.$$

$$\text{الاسبقيات التنافسية} = 0.306 * \text{مشاركة العاملين} - 0.558.$$

$$\text{الاسبقيات التنافسية} = 0.414 * \text{التركيز على العمليات} - 0.558.$$

$$\text{الاسبقيات التنافسية} = 0.468 * \text{التحسين المستمر} - 0.558.$$

$$\text{الاسبقيات التنافسية} = 0.328 * \text{التركيز على الزبون} + 0.514 * \text{التركيز على العملية} + 0.314 * \text{التحسين المستمر} - 0.717.$$

الخاتمة

لقد هدفت هذه الدراسة لتوضيح ماهية إدارة الجودة الشاملة وإبراز متطلباتها ومراحل تطبيقها وأهم المعوقات والتي تحول دون تنفيذها بشكل ناجح والعوامل المساعدة على تقليلها وتذليلها. كما هدفت الى التعرف على مفهوم الاسبقيات التنافسية وابعادها، بالإضافة الى معرفة أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الاسبقيات التنافسية من خلال الإجابة على الإشكالية التالية: ما هو أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الاسبقيات التنافسية؟ مستخدمين في ذلك برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الذي من خلاله تمكنا من معالجة وتحليل البيانات المجمعة من الاستبيان المصمم لهذه الدراسة منطلقين من الفرضيات المطروحة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة الإحصائية بان هناك درجة مرتفعة من التزام المؤسسات محل الدراسة (مؤسسة بلاستي انابيب ومؤسسة الورود للروائح والعطور) بمبادئ ادارة الجودة الشاملة حيث أن هناك التزام بدرجة مرتفعة جدا بمبدأ دعم والتزام الإدارة العليا والتحسين المستمر وبدرجة مرتفعة لكل من مبدأ التركيز على الزبون، مبدأ مشاركة العاملين ومبدأ التركيز على العمليات، كما يوجد مستوى مرتفع لتبني ابعاد الاسبقيات التنافسية فكان مستوى التبني مرتفع لكل من بعد التكلفة، الجودة، المرونة والابداع ومستوى مرتفع جدا للتسليم، ووجود علاقة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والاسبقيات التنافسية قوية وطردية، كما أن هناك أثر لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الاسبقيات التنافسية.

1/- اختبار صحة الفرضيات

1) اختبار صحة الفرضية الأولى

تلتزم المؤسسات محل الدراسة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال حساب المتوسطات الحسابية لكل مبدأ من مبادئها والمتوسط العام لها، المقدر بـ 4.19 وهذا يدل على ان هذا الالتزام مرتفع.

2) اختبار صحة الفرضية الثانية

يوجد مستوى تبني لأبعاد الاسبقيات التنافسية في المؤسسات محل الدراسة وذلك من خلال حساب المتوسطات الحسابية لكل بعد من ابعادها والمتوسط العام لها، المقدر بـ 4.14 مما يدل على أن هناك مستوى مرتفع.

3) اختبار صحة الفرضية الثالثة

توجد علاقة بين مبادئ ادارة الجودة الشاملة والأسبقيات التنافسية في المؤسسات محل الدراسة من خلال اختبار بيرسون لمعرفة العلاقة بين المتغير المستقل والتابع، الذي بين أن قيمة الدلالة الإحصائية المحسوبة (sig=0.000) أقل من (0.05) الذي يدل على رفض الفرضية الصفرية التي تنص على "لا توجد علاقة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والأسبقيات التنافسية"، وقبول الفرضية البديلة.

4) اختبار صحة الفرضية الرابعة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التزام ودعم الإدارة العليا، التركيز على الزبون، مشاركة العاملين وتحفيزهم، التركيز على العمليات، التحسين المستمر) والاسبقيات التنافسية (التكلفة، الجودة، التسليم، المرونة، الابداع)، أثبت صحة هذه الفرضية من خلال اختبار صحة الفرضيات الفرعية التالية:

4-1) اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) بين مبدأ دعم والتزام لإدارة العليا والاسبقيات التنافسية حيث أن مستوى الدلالة لقيمة F تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، كما أنه توجد علاقة بين مبدأ دعم والتزام الإدارة العليا والأسبقيات التنافسية معامل الارتباط المقدر بـ 0.752 ومعامل التحديد R^2 المقدر بـ 0.565 أي 56.5% من التباين في المتغير التابع وأنه يمكن التعبير عن الاسبقيات التنافسية بمعادلة خط الانحدار التالية: الاسبقيات التنافسية = 0.557 * دعم الإدارة العليا - 0.009.

4-2) اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية

أثبتت الدراسة انه يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) بين مبدأ التركيز على الزبون والاسبقيات التنافسية حيث ان مستوى الدلالة لقيمة F تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ التركيز على الزبون في الاسبقيات التنافسية، كما أن العلاقة بين التركيز على الزبون والأسبقيات التنافسية كانت وهذا ما يفسره معامل الارتباط R المقدر بـ 0.902 و معامل التحديد R^2 المقدر بـ 0.814 أي 81.4% من التباين في المتغير التابع ويمكن التعبير عن الاسبقيات التنافسية بمعادلة خط الانحدار التالية: الاسبقيات التنافسية = 1.212 * التركيز على الزبون - 0.940.

4-3 اختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة

من خلال الدراسة تبين انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) بين مبدأ مشاركة العاملين والاسبقيات التنافسية حيث أن مستوى الدلالة لقيمة F تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ مشاركة العاملين على الاسبقيات التنافسية كما أن العلاقة بين مبدأ مشاركة العاملين والاسبقيات التنافسية كانت قوية وموجبة وهذا ما يفسر معامل الارتباط R المقدر بـ 0.866 معامل التحديد R^2 المقدر بـ 0.750 أي 75.0% من التباين في المتغير التابع بالإضافة إلى انه يمكن التعبير عن الاسبقيات التنافسية بمعادلة خط الانحدار التالية: الاسبقيات التنافسية = 0.926 * مشاركة العاملين + 0.332.

4-4 اختبار صحة الفرضية الفرعية الرابعة

أثبتت الدراسة انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) بين مبدأ التركيز على العمليات والاسبقيات التنافسية حيث ان مستوى الدلالة لقيمة F تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) بين مبدأ التركيز على العمليات والاسبقيات التنافسية، كما أن العلاقة بين مبدأ التركيز على العمليات والاسبقيات التنافسية كانت قوية وموجبة بمعنى ان الزيادة في بالاهتمام بمبدأ التركيز على العمليات يزيد في تحقيق الاسبقيات التنافسية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، وهذا ما يفسره مقدار معامل الارتباط R الذي يساوي 0.942 ومعامل التحديد R^2 المقدر بـ 0.887 أي 88.7% من التباين في المتغير التابع، كما يمكن التعبير عن الاسبقيات التنافسية بمعادلة خط الانحدار التالية:

$$\text{الاسبقيات التنافسية} = 0.850 * \text{التركيز على العمليات} + 0.628$$

4-5 اختبار صحة الفرضية الفرعية الخامسة

من خلال الدراسة تبين انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) بين مبدأ التحسين المستمر والاسبقيات التنافسية حيث ان مستوى الدلالة لقيمة F تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ التحسين المستمر على الاسبقيات التنافسية، كما تبين أن العلاقة بين مبدأ التحسين المستمر والاسبقيات التنافسية كانت قوية بمعنى ان الزيادة في التركيز على مبدأ التحسين المستمر يزيد في تحقيق الاسبقيات التنافسية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، وهذا ما يفسره مقدار معامل الارتباط R المقدر بـ 0.914

ومعامل التحديد R^2 المقدر بـ 0.835 أي 83.5% من التباين في المتغير التابع ويمكن التعبير عن الاسبقيات التنافسية بمعادلة خط الانحدار التالية: الاسبقيات التنافسية = $0.998 * \text{التحسين المستمر} - 0.126$.

4-6 اختبار صحة الفرضية الفرعية السادسة

أثبتت الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة والاسبقيات التنافسية (التكلفة، الجودة، التسليم، المرونة، الابداع):

4-6-1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة (المعدل العام) والاسبقيات التنافسية (التكلفة، الجودة، التسليم، المرونة، الابداع):

حيث ان مستوى الدلالة قيمة F تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة (المعدل العام) والاسبقيات التنافسية، كما أن العلاقة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة (المعدل العام) والاسبقيات التنافسية كانت قوية وموجبة بمعنى ان الزيادة في التركيز على مبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة (المعدل العام) يزيد في إمكانية تحقيق الاسبقيات التنافسية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، وهذا ما يفسره مقدار معامل الارتباط $R=0.954$ ومعامل التحديد R^2 المقدر بـ 0.910 أي 91.0% من التباين في المتغير التابع، كما يمكن التعبير عن الاسبقيات التنافسية بمعادلة خط الانحدار التالية:

الاسبقيات التنافسية = $1.115 * \text{مبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة (المعدل العام)} - 0.699$.

4-6-2 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والاسبقيات التنافسية (التكلفة، الجودة، التسليم، المرونة، الابداع):

حيث ان مستوى الدلالة قيمة F تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة على الاسبقيات التنافسية، كما نلاحظ أيضا أن العلاقة بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة والاسبقيات التنافسية كانت قوية بمعنى ان الزيادة في التركيز على مبادئ إدارة الجودة الشاملة تزيد في تحقيق الاسبقيات التنافسية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، وهذا ما يفسر مقدار معامل الارتباط $R=0.982$ ومعامل التحديد R^2 المقدر بـ 0.965 أي 96.5% من التباين في المتغير التابع كما يمكن التعبير عن الاسبقيات التنافسية بمعادلات خط الانحدار المتعدد التالية:

الاسبقيات التنافسية = $0.289 * \text{دعم الإدارة العليا} - 0.558$.

الاسبقيات التنافسية = 0.827 * التركيز على الزبون - 0.558.

الاسبقيات التنافسية = - 0.306 * مشاركة العاملين - 0.558.

الاسبقيات التنافسية = 0.414 * التركيز على العمليات - 0.558.

الاسبقيات التنافسية = 0.468 * التحسين المستمر - 0.558.

ومعادلة خط الانحدار المتعدد التدريجي (النموذج الرياضي النهائي) التالية:

الاسبقيات التنافسية = 0.328 × التركيز على الزبون + 0.514 × التركيز على العملية + 0.314 × التحسين

المستمر - 0.717.

5) خامسا: اختبار صحة الفرضية الخامسة

من خلال الدراسة تبين انه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات افراد العينة حول درجة الالتزام بمبادئ ادارة الجودة الشاملة ومستوى تبني الاسبقيات التنافسية تبعا لتغير المؤسسة عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05 حيث ان قيمة مستوى المعنوية كانت 0.075 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد فروقات بين إجابات افراد العينة حول درجة الالتزام بمبادئ ادارة الجودة الشاملة تبعا لتغير المؤسسة عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05 وقبول الفرضية الصفرية أيضا بالنسبة لمستوى تبني الاسبقيات التنافسية التي تنص على لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات افراد العينة تبعا لتغير المؤسسة عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05 بما ان sig تساوي 0.085 وهي اكبر من 0.05 ورفض الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات افراد العينة تبعا لتغير المؤسسة عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05.

6) توصيات الدراسة:

لقد تناولنا موضوع مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الأسبقيات التنافسية من خلال التطرق لأهم الجوانب في هذا المجال وبعد استخلاص نتائج البحث واثبات صحة الفرضيات يمكن اقتراح جملة من التوصيات التالية:

- زيادة الاهتمام أكثر بمبادئ إدارة الجودة الشاملة خاصة بمبدأ التركيز على الزبون ومشاركة العاملين بما لها من أهمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛
- رغم أن هناك درجة مرتفعة للالتزام بمبدأ دعم والتزام الإدارة العليا إلا أن على الإدارة الاهتمام أكثر بالعاملين من خلال توفير دورات تدريبية وتحفيزهم لتقديم واقتراح أفكار مبدعة؛

- بالرغم من اهتمام المؤسسات محل الدراسة بالزبون يجب عليها توفير نظام معلومات خاص يسمح لها بمعرفة حاجات ورغبات الزبون والعمل على تلبيةها؛
- على المؤسسات محل الدراسة ترسيخ أكثر لمبدأ مشاركة العاملين؛
- العمل على توفير مناخ وعمل ملائم يتسم بالانسجام والتفاهم بين أفراد المؤسسة ومشاركة الجميع في عملية اتخاذ القرار؛
- على المؤسسات تحقيق أكثر من أسبقية للحفاظ على مركزها التنافسي والبقاء في السوق؛
- على المؤسسات محل الدراسة أن تسعى للاستغلال الأمثل للموارد والمعلومات لما لها من أهمية في تحقيق الأسبقيات التنافسية؛
- بالرغم من التزام المؤسسات محل الدراسة بمبدأ التركيز على العمليات إلا أن عليها الاهتمام أكثر برقابة دورية على جميع نشاطاتها.

(7) آفاق الدراسة:

- إن موضوع إدارة الجودة الشاملة يعد من المواضيع التي تحظى باهتمام الكثير من الباحثين والتي تحتاج إلى المزيد من الدراسات والنتائج التي من شأنها توضيح أفكارها أكثر، لذا يبقى مجال البحث مفتوحاً لدراسات أعمق وأدق يساهم في إثراء معارفنا والتي لم نتمكن من الإلمام بها في بحثنا هذا منها:
- دراسة نفس الموضوع على مؤسسات ذات طابع خدمي؛
 - دراسة ومعرفة سبل تحقيق الأسبقيات التنافسية؛
 - دراسات أخرى أكثر عمقا حول موضوع الاسبقيات التنافسية لقلتها؛
 - دراسة كيفية التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة للوصول الى الاسبقيات التنافسية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

➤ الكتب

1. خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة(بميك)، عبد الرحمن توفيق، منهج الجودة الشاملة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الجيزة، ط:04، 2006.
2. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2007.
3. رجي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط1، 2000.
4. سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 01، 2007.
5. مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق، عمان، الاردن، ط1، 2000.
6. مهدي صالح السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير، ط:01، 2007.
7. لعللي بوكميش، إدارة الجودة الشاملة أيزو 9000، دار الراية، عمان، الأردن، ط:1، 2011.

➤ البحوث الجامعية

أ. أطروحات الدكتوراه

1. بوخلوة باديس، أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، إدارة أعمال، علوم التسيير جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2015/2016.
2. حواس عبد الرزاق، مساهمة في تحسين جودة خدمات التعليم العالي بانتهاج إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2015/2016.
3. نعرورة بوبكر، دراسة إمكانية تبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية "دراسة حالة عينة من المؤسسات المتحصلة على شهادة الايزو 9001"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في

علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف مسيلة،
2015/2014.

ب. رسائل الماجستير

1. برهان الدين حسين السمارائي، دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، مشروع
مقدم للتسجيل في درجة الماجستير، تخصص: إدارة أعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم
العالي، 2012/2011.

2. رشاد محمود بدر، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية
العاملة في قطاع غزة، مذكرة قدمت للحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة
الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.

3. شادي عطا محمد عايش، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على
المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة، رسالة مقدمة استكمالاً لنيل شهادة الماجستير في إدارة
أعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007.

4. يزن عزت محمد قنديل، أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأسبقيات التنافسية: دراسة الأثر
الوسيط للولاء التنظيمي" دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة الحاصلة على شهادة
الاعتمادية الدولية في مدينة عمان"، رسالة مقدمة للحصول على شهادة ماجستير إدارة أعمال، كلية
الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2015.

➤ مذكرات الماجستير

1. بلالي عبد المالك، تقييم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية، مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة
ماجستير أكاديمي، تخصص: تدقيق ومراقبة تسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2016/2015.

2. عمران حميدة، سعدلي فطيمة، أثر إدارة الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة
لمتطلبات نيل شهادة الماجستير، علوم التسيير، إدارة الأعمال الإستراتيجية، المركز الجامعي العقيد أكلي محند
اولحاح البويرة، الجزائر، 2012/2011.

3. فريجات أحلام، دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير، تخصص تدقيق ومراقبة تسيير، علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.

➤ الدوريات والمجلات:

1. بسام منيب الطائي، اسراء وعد الله قاسم السبعوي، الأثر التتابعي لإدارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة استطلاعية في كلية الحداثة الجامعة"، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة، العدد: 10، المجلد: 05، 2013.
2. باسم عباس كريدي الجاسمي، مبادئ الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الأسبقيات التنافسية "دراسة ميدانية في مصنع نسيج الديوانية"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العدد 2، المجلد 9، 2007.
3. خضير علي فيروز، أثر القيادة الإستراتيجية في التفوق التنافسي "دراسة حالة في معمل اسمنت الكوفة"، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، المجلد: 03، العدد: 12، 2014.
4. حسين يوسف كريم الجبوري، دور إدارة الإمداد في تحقيق الأسبقيات التنافسية "دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي معمل اسمنت السماوة"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة القادسية، المجلد: 17، العدد: 3، 2015.
5. سنان كاظم الموسوي، مؤيد حسن علي، مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحديد الأسبقيات التنافسية، مجلة آداب الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العدد: 1.
6. زكي أبو زيادة، أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي "دراسة تطبيقية في عينة من المصاريف التجارية الفلسطينية"، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، مجلد: 25، العدد: 04، 2001.
7. صفاء جواد عبد الحسين ونوال الحسيب، مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في شركة فاين وأثره في نسبة التالف في المنتجات، مجلة كلية المأمون الجامعة، العدد 20، 2012.
8. رعد عبد الله الطائي، أحمد غازي مهدي، أثر الأسبقيات التنافسية في الأداء المنظمي "بحث تطبيقي في دائرة مدينة الطب"، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2015، العدد: 103.

9. يوسف حجيم سلطان الطائي، إستراتيجية السوق الأزرق ودورها في تحقيق التفوق التنافسي، "دراسة تطبيقية في معمل ببسي الكوفة"، دورية فصلية محكمة، القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد: 08، العدد: 04، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.

الأيام الدراسية

➤ المتقيات والأيام الدراسية:

1. بن ساهل وسيلة، دراسة المنهج: التحليل المفهومي، يوم دراسي حول منهجية البحث العلمي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 22 فيفري، 2010.

ثانيا: المراجع بالأجنبية

1. Kongkiti Phusavat, Rapee Kanchana, **Competitive priorities of manufacturing firms in Thailand**, Industrial Management & Data Systems, Vol. 128 Issue: 7, 2007.
2. Krajewski, Lee J, & Ritzman, Larry, **operation Management (strategy & Analysis)**, Addison –wesly, 4th ed, ,1996, USA.
3. M. Muzamil Naqshbandi, Fazli Idris, **Competitive priorities in Malaysian service industry**, Business Strategy Series, Vol. 13 Iss: 6, 2012.

الملاحق

الملحق رقم (01)

جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال



استمارة استبيان

تحية طيبة... وبعد؛

نضع بين أياديكم هذا الاستبيان، آمليين أن تمنحونا جزءا من وقتكم الثمين، ونشكركم بداية حسن التعاون وكلنا ثقة بدقة الإجابة وموضوعيتها حول الفقرات الواردة فيها.

الهدف من وضع الاستبيان هو استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الاعمال بعنوان "أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الاسبقيات التنافسية" ونحيطكم علما بأن المعلومات الواردة ستحاط بالسرية التامة وهي لغايات البحث العلمي فقط وسوف يتم تحويل الإجابات إلى مؤشرات رقمية تستخدم في التحليل، كلنا أمل في الحصول على معلوماتكم وآرائكم القيمة مما يساهم في نجاحه.

تقبلوا فائق الاحترام والتقدير

تحت إشراف: الأستاذة

د. بكوش لطيفة

من إعداد الطالبات

- مولاتي قمره؛

- نويوة زينب؛

- ناني مريم؛

الموسم الجامعي 2017/2018

ضع العلامة (X) في الخانة المناسبة:

أولاً: بيانات تتعلق بالمجيب عن الأسئلة:

1-الجنس: ذكر أنثى

2-التحصيل العلمي: ثانوي مستوى جامعي ماجستير دكتوراه

مؤهل علمي آخر أذكره:

3-المنصب (المركز الوظيفي): عامل ورشة موظف رئيس قسم مدير تنفيذي مدير

4-عدد سنوات العمل في المؤسسة من: 1-5 سنوات 6-10 سنوات 10 سنوات فأكثر

ثانياً: مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

دعم والتزام الإدارة العليا					
الرقم	العبارات	لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق تماماً
1	تتبنى الإدارة العليا ثقافة تعزيز الجودة.				
2	تبحث الإدارة العليا عن كيفية تحسين منتجاتها من خلال دعم أنشطة البحث والتطوير.				
3	تحاول المؤسسة أن تكون دائماً مستعدة لدعم كل التغيرات التي يمكن أن تحدث في المنظمة، التي من شأنها أن ترفع مستوى الجودة إلى مستويات أعلى.				
4	تعمل الإدارة العليا على تعزيز إمكانات العاملين وقدراتهم من خلال توفير الدورات التدريبية.				
5	تقوم المؤسسة بتوفير كل الموارد المادية والبشرية والمعنوية لتطبيق سياسة الجودة المتبعة، وفقاً لرؤية استراتيجية واضحة المعالم.				
6	تقوم المؤسسة بالاعتراف بمساهمة العاملين في تحقيق النجاح لكل عملية من العمليات ومنح مكافآت لهم.				
7	تمنح المؤسسة مكافآت خاصة للأفراد المتميزين داخل المؤسسة أصحاب الأفكار المبدعة.				
التركيز على الزبون					
الرقم	العبارات	لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق تماماً
8	تسعى المؤسسة إلى معرفة حاجات الزبون ومحاولة إشباعها.				
9	تبحث المؤسسة على طرق خاصة برضا الزبون عن منتجاتها.				
10	تعتبر المؤسسة أن الزبون شريكاً رئيسياً في العملية الإنتاجية.				
11	لدى المؤسسة نظام معلومات يساعد على التنبؤ باحتياجات الزبون.				
12	تتبنى المؤسسة فكرة أن الزبون هو المحدد الرئيسي لجودة المنتجات وفقاً للمواصفات التي يريدها.				

مشاركة العاملين						
الرقم	العبارات	لا أتفق تماما	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماما
13	تسمح الإدارة للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرار بهدف تحسين الأداء.					
14	يوجد انسجام بين الإدارة والعاملين في مختلف مراحل ضبط الجودة.					
15	ترى المؤسسة على أن الجودة مسؤولية الجميع إدارة وعاملين.					
16	تعتقد المؤسسة أن مشاركة العاملين أحد العناصر الأساسية في عمليات ضبط الجودة.					
17	تعمل الإدارة دائما على تحسين وتقوية العلاقة بينها وبين العاملين.					
18	تشجع الإدارة العاملين على تعزيز قدراتهم بغية تقديم منتجات ذات جودة عالية.					
التركيز على العملية						
الرقم	العبارات	لا أتفق تماما	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماما
19	تعمل المؤسسة دائما على جعل عمليات انتاجها مضبوطة.					
20	تعتمد المؤسسة على إعلام العاملين بكل تفاصيل العمليات الانتاجية لإنجازها بشكل أفضل.					
21	تقوم المؤسسة بالتدقيق في إجراءات كل عملية.					
22	تعتمد المؤسسة على توثيق كل عملية بهدف ضبط تصميمها وإعادة تصميمها إن أمكن.					
23	التركيز على العملية يساهم في التقليل من حالات التلف.					
24	توجد في المؤسسة رقابة على جميع العمليات الإنتاجية بغية التعرف على الانحرافات وضبط الجودة.					
التحسين المستمر						
الرقم	العبارات	لا أتفق تماما	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماما
25	تبحث المؤسسة دائما عن تحسين عملياتها الإنتاجية.					
26	تعمل المؤسسة على تحسين أدوات السيطرة على الجودة.					
27	تستخدم المؤسسة الأدوات الحديثة لتحسين الجودة.					
28	تستخدم المؤسسة أنظمة جديدة لتحسين أدائها الإنتاجي بشكل مستمر.					
29	تعتمد المؤسسة على أسلوب المقارنة مع المؤسسات المنافسة للتحسين المستمر لمنتجاتها.					
30	تحاول المؤسسة إدخال بعض التقنيات الحديثة في الإنتاج لإحداث تغييرات مستمرة على منتجاتها.					

ثالثا-التفوق التنافسي:

التكلفة						
الرقم	العبارات	لا أتفق تماما	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماما
1	من أولويات المؤسسة التكلفة المنخفضة للمنتج.					
2	تقوم المؤسسة بالفحص والتدقيق في كل العمليات الإنتاجية من أجل جعل التكاليف في ادنى مستوياتها.					
3	توجد لدى المؤسسة رقابة دورية على تكاليف منتجاتها.					
4	تعتمد المؤسسة على عوامل خاصة بالعملية الإنتاجية لها الفعل المؤثر في خفض التكاليف (كالزيادة في الطاقة الإنتاجية، خفض الأجر أو البيع مباشرة للزبون).					
5	تسعى المؤسسة للاستغلال الأمثل للموارد والمعلومات مما يساهم في أداء العمل بأكثر كفاءة وفعالية.					
الجودة						
الرقم	العبارات	لا أتفق تماما	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماما
6	تتبنى المؤسسة معايير لقياس الجودة.					
7	تقوم المؤسسة بتطوير عملياتها الخاصة بالجودة عن طريق التدريب واستقطاب المهارات.					
8	تعتبر الجودة الهدف الأساسي للمؤسسة.					
9	تعد الجودة مصدر قوة للمؤسسة يعزز مركزها التنافسي.					
10	تركز المؤسسة على البعد الاستراتيجي في جودة المنتج لمواكبة تغيرات رغبات الزبائن.					
11	يوجد قسم خاص بالجودة يعمل على حل ومعالجة مشاكلها.					
التسليم						
الرقم	العبارات	لا أتفق تماما	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماما
12	تهدف المؤسسة لتسليم منتجاتها للزبون في الوقت المحدد بمعدل المحافظة عليه.					
13	تسعى المؤسسة لتقليل وقت انتظار المنتج من قبل الزبون.					
14	تبحث المؤسسة عن طرق حديثة لعملية التسليم وفقا لتطلعات الزبون.					
15	كلما قل وقت التصنيع من الفكرة حتى الإنتاج النهائي، كلما حققت المؤسسة تفوقا تنافسيا.					
16	تحافظ المؤسسة على زبائنها من خلال الوفاء بوعودها لهم.					

المرونة						
الرقم	العبارات	لا أتفق تماما	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماما
17	للمؤسسة قدرة على تغيير المنتج وتعديله وفقا لحاجات الزبون.					
18	تعمل المؤسسة على الاستجابة للتغيرات الحاصلة في رغبات المستهلكين وتغيير مواصفات المنتج بما يتوافق معها.					
19	المؤسسة لها القدرة على مواكبة التغيرات في السوق.					
20	المؤسسة على استعداد لأي تغيير طارئ في كمية الطلب على منتجاتها.					
21	للمؤسسة القدرة على تحسين عمليات الإنتاج لديها حسب التغير في مواصفات المنتج.					
الابداع						
الرقم	العبارات	لا أتفق تماما	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماما
22	من سمات المؤسسة الابداع والتجديد المستمر.					
23	تعرف منتجات المؤسسة على أنها من المنتجات المتميزة في السوق.					
24	يمكن للمؤسسة تطوير منتجاتها من خلال الاهتمام بأفكار الزبائن وابداعاتهم.					
25	تحاول المؤسسة الأخذ بأراء زبائنها واقتراحاتهم.					
26	تقوم المؤسسة بإشاعة روح الابداع والابتكار لدى العاملين.					
27	تعمل المؤسسة على تعميق الشعور بالمسؤولية والقدرة على صنع القرارات المبتكرة لدى العاملين.					
28	تسعى المؤسسة للإبداع والابتكار.					
29	تحاول دائما المؤسسة أن تبدع في منتجاتها.					
30	تطمح المؤسسة أن تكون مبدعة في طرق ترويجها.					
31	تسعى المؤسسة للإبداع في طرق التوزيع.					
32	تبحث المؤسسة على أن تكون مبدعة في أسعارها.					

الملحق رقم (02)

قائمة المقابلات

عدد المقابلات	هدف المقابلة	التحصيل العلمي	المركز الوظيفي	الرقم
2	عرض موضوع الدراسة والحصول على الموافقة لان تكون مؤسسة كعينة للدراسة	مهندس في الكيمياء الصناعية وماستر في هندسة الطرائق تخصص كيمياء صناعية	رئيس قسم الجودة والنوعية	1
	نبذة تاريخية عن المؤسسة والتعرف بعمق عن نشاطات المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية وتوجهاتها المستقبلية وسياساتها وبرامجها الخاصة بالجودة ومدى تطبيقها			
2	عرض موضوع الدراسة والحصول على الموافقة على ان تكون المؤسسة كعينة للدراسة	تقني سامي في المحاسبة	المدير التنفيذي	2
	نبذة تاريخية عن المؤسسة والتعرف على نشاط المؤسسة وأهدافها وسياسة الجودة والتزام الإدارة المتبعة			

الملحق رقم (03)

قائمة المحكمين

الجامعة	الدرجة	المحكم	الرقم
جامعة حمه الأخضر بالوادي	أستاذ مساعد.أ	غدير لوصيف ابراهيم	1
جامعة حمه الأخضر بالوادي	أستاذ مساعد.أ	زلاسي سامر	2
جامعة حمه الأخضر بالوادي	أستاذ محاضر.أ	نعرورة بويكر	3
جامعة حمه الأخضر بالوادي	أستاذ مساعد.أ	عباسي بويكر	5
المركز الجامعي أفلو بالاغواط	أستاذ مساعد.أ	قورين فاطمة	6
جامعة حمه الأخضر بالوادي	أستاذ مساعد.أ	بكوش لطيفة	7
رئيس قسم الجودة والتنوعية في مؤسسة بلاستي أنابيب	ماستر في الكيمياء الصناعية حاصلة على شهادة تدريب في إدارة الجودة من كندا	حاجي فاطمة	8

الملحق رقم (04)

صدق الأداة (الاتساق الداخلي)

معامل ارتباط كل عبارات مع المحور الذي تنتمي إليه

Correlations			
مبادئ_الجودة_الشاملة			
.826	Correlation Coefficient	دعم الادارة العليا 1	Spearman's rho
.000	Sig. (1-tailed)		
33	N		
.740	Correlation Coefficient	دعم الادارة العليا2	
.000	Sig. (1-tailed)		
33	N		
.675	Correlation Coefficient	دعم الادارة العليا3	
.000	Sig. (1-tailed)		
33	N		
.761	Correlation Coefficient	دعم الادارة العليا4	
.000	Sig. (1-tailed)		
33	N		
.752	Correlation Coefficient	دعم الادارة العليا5	
.000	Sig. (1-tailed)		
33	N		
.758	Correlation Coefficient	دعم الادارة العليا6	
.000	Sig. (1-tailed)		
33	N		
.729	Correlation Coefficient	دعم الادارة العليا7	
.000	Sig. (1-tailed)		
33	N		
.746	Correlation Coefficient	التركيز على الزبون1	
.000	Sig. (1-tailed)		
33	N		

.397	Correlation Coefficient	التركيز على الزبون2
.011	Sig. (1-tailed)	
33	N	
.786	Correlation Coefficient	التركيز على الزبون3
.000	Sig. (1-tailed)	
33	N	
.893	Correlation Coefficient	التركيز على الزبون4
.000	Sig. (1-tailed)	
33	N	
.709	Correlation Coefficient	التركيز على الزبون5
.000	Sig. (1-tailed)	
33	N	
.854	Correlation Coefficient	1مشاركة العاملين
.000	Sig. (1-tailed)	
33	N	
.770	Correlation Coefficient	مشاركة العاملين2
.000	Sig. (1-tailed)	
33	N	
.854	Correlation Coefficient	مشاركة العاملين3
.000	Sig. (1-tailed)	
33	N	
.754	Correlation Coefficient	مشاركة العاملين4
.000	Sig. (1-tailed)	
33	N	
.617	Correlation Coefficient	مشاركة العاملين5
.000	Sig. (1-tailed)	
33	N	
.694	Correlation Coefficient	مشاركة العاملين6
.000	Sig. (1-tailed)	
33	N	

.887	Correlation Coefficient	التركيز على العملية 1
.000	Sig. (1-tailed)	
33	N	
.777	Correlation Coefficient	التركيز على العملية 2
.000	Sig. (1-tailed)	
33	N	
.836	Correlation Coefficient	التركيز على العملية 3
.000	Sig. (1-tailed)	
33	N	
.677	Correlation Coefficient	التركيز على العملية 4
.000	Sig. (1-tailed)	
33	N	
.730	Correlation Coefficient	التركيز على العملية 5
.000	Sig. (1-tailed)	
33	N	
.779	Correlation Coefficient	التركيز على العملية 6
.000	Sig. (1-tailed)	
33	N	
.856	Correlation Coefficient	التحسين المستمر 1
.000	Sig. (1-tailed)	
33	N	
.856	Correlation Coefficient	التحسين المستمر 2
.000	Sig. (1-tailed)	
33	N	
.774	Correlation Coefficient	التحسين المستمر 3
.000	Sig. (1-tailed)	
33	N	
.785	Correlation Coefficient	التحسين المستمر 4
.000	Sig. (1-tailed)	
33	N	

.637	Correlation Coefficient	التحسين المستمر 5	
.000	Sig. (1-tailed)		
33	N		
.792	Correlation Coefficient	التحسين المستمر 6	
.000	Sig. (1-tailed)		
33	N		
1.000	Correlation Coefficient	مبادئ الجودة_الشاملة	
.	Sig. (1-tailed)		
33	N		

Correlations			
مبادئ الجودة_الشاملة			
.844	Correlation Coefficient	دعم_الادارة	Spearman's rho
.000	Sig. (1-tailed)		
33	N		
.901	Correlation Coefficient	التركيز_الزبون	
.000	Sig. (1-tailed)		
33	N		
.886	Correlation Coefficient	مشاركة_العاملين	
.000	Sig. (1-tailed)		
33	N		
.927	Correlation Coefficient	التركيز_العملية	
.000	Sig. (1-tailed)		
33	N		
.836	Correlation Coefficient	التحسين_المستمر	
.000	Sig. (1-tailed)		
33	N		
1.000	Correlation Coefficient	مبادئ الجودة_الشاملة	
.	Sig. (1-tailed)		
33	N		

Correlations			
الاسبقيات_التنافسية			
.912	Correlation Coefficient	التكلفة1	Spearman's rho
.000	Sig. (1-tailed)		
33	N		
.912	Correlation Coefficient	التكلفة2	
.000	Sig. (1-tailed)		
33	N		
.888	Correlation Coefficient	التكلفة3	
.000	Sig. (1-tailed)		
33	N		
.863	Correlation Coefficient	التكلفة4	
.000	Sig. (1-tailed)		
33	N		
.806	Correlation Coefficient	التكلفة5	
.000	Sig. (1-tailed)		
33	N		
.770	Correlation Coefficient	الجودة1	
.000	Sig. (1-tailed)		
33	N		
.897	Correlation Coefficient	الجودة2	
.000	Sig. (1-tailed)		

33	N	
.702	Correlation Coefficient	الجودة3
.000	Sig. (1-tailed)	
33	N	
.826	Correlation Coefficient	الجودة4
.000	Sig. (1-tailed)	
33	N	
.724	Correlation Coefficient	الجودة5
.000	Sig. (1-tailed)	
33	N	
.639	Correlation Coefficient	الجودة6
.000	Sig. (1-tailed)	
33	N	
.831	Correlation Coefficient	التسليم1
.000	Sig. (1-tailed)	
33	N	
.831	Correlation Coefficient	التسليم2
.000	Sig. (1-tailed)	
33	N	
.807	Correlation Coefficient	التسليم3
.000	Sig. (1-tailed)	
33	N	

.786	Correlation Coefficient	التسليم4
.000	Sig. (1-tailed)	
33	N	
.566	Correlation Coefficient	التسليم5
.000	Sig. (1-tailed)	
33	N	
.874	Correlation Coefficient	المرونة1
.000	Sig. (1-tailed)	
33	N	
.888	Correlation Coefficient	المرونة2
.000	Sig. (1-tailed)	
33	N	
.858	Correlation Coefficient	المرونة3
.000	Sig. (1-tailed)	
33	N	
.858	Correlation Coefficient	المرونة4
.000	Sig. (1-tailed)	
33	N	
.932	Correlation Coefficient	المرونة5
.000	Sig. (1-tailed)	
33	N	
.854	Correlation Coefficient	الابداع1

.000	Sig. (1-tailed)	
33	N	
.891	Correlation Coefficient	الابداع2
.000	Sig. (1-tailed)	
33	N	
.840	Correlation Coefficient	الابداع3
.000	Sig. (1-tailed)	
33	N	
.822	Correlation Coefficient	الابداع4
.000	Sig. (1-tailed)	
33	N	
.866	Correlation Coefficient	الابداع5
.000	Sig. (1-tailed)	
33	N	
.900	Correlation Coefficient	الابداع6
.000	Sig. (1-tailed)	
33	N	
.840	Correlation Coefficient	الابداع7
.000	Sig. (1-tailed)	
33	N	
.840	Correlation Coefficient	الابداع8
.000	Sig. (1-tailed)	
33	N	

.678	Correlation Coefficient	الإبداع 9	
.000	Sig. (1-tailed)		
33	N		
.817	Correlation Coefficient	الإبداع 10	
.000	Sig. (1-tailed)		
33	N		
.768	Correlation Coefficient	الإبداع 11	
.000	Sig. (1-tailed)		
33	N		
1.000	Correlation Coefficient	الإسبقيات_ التنافسية	
.	Sig. (1-tailed)		
33	N		

Correlations			
الإسبقيات_ التنافسية			
.950	Correlation Coefficient	التكلفة	Spearman's rho
.000	Sig. (1-tailed)		
33	N		
.883	Correlation Coefficient	الجودة	
.000	Sig. (1-tailed)		
33	N		
.877	Correlation Coefficient	التسليم	
.000	Sig. (1-tailed)		
33	N		
.975	Correlation Coefficient	المرونة	

.000	Sig. (1-tailed)		
33	N		
.953	Correlation Coefficient	الابداع	
.000	Sig. (1-tailed)		
33	N		
1.000	Correlation Coefficient	الاسبقيات_التنافسية	
.	Sig. (1-tailed)		
33	N		

الملحق رقم (05)

صدق الأداة (الصدق البنائي)

Correlations			
كل	مبادئ_الجودة_الشاملة		
.986**	1	Pearson Correlation	مبادئ_الجودة_الشاملة
.000		Sig. (1-tailed)	
33	33	N	
1	.986**	Pearson Correlation	كل
	.000	Sig. (1-tailed)	
33	33	N	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Correlations			
كل	الاسبقيات_التنافسية		
.991**	1	Pearson Correlation	الاسبقيات_التنافسية
.000		Sig. (1-tailed)	
33	33	N	
1	.991**	Pearson Correlation	كل
	.000	Sig. (1-tailed)	
33	33	N	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

الملحق رقم (06)

ثبات أداة الدراسة ككل (ألفا كرونباخ)

Scale ثبات الدراسة كل

Case Processing Summary			
%	N		
100.0	33	Valid	Cases
.0	0	Excluded ^a	
100.0	33	Total	

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
N of Items	Cronbach's Alpha
62	.987

الملحق رقم (07)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات افراد العينة

المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات افراد العينة حول درجة الالتزام بمبدأ دعم والتزام الإدارة العليا

Descriptive Statistics

Std. Deviation	Mean	N	
.489	4.36	33	دعم الادارة العليا1
.496	4.39	33	دعم الادارة العليا2
.496	4.39	33	دعم الادارة العليا3
.879	4.09	33	دعم الادارة العليا4
.489	4.36	33	دعم الادارة العليا5
.727	4.18	33	دعم الادارة العليا6
.893	3.88	33	دعم الادارة العليا7
.52691	4.2381	33	دعم_الادارة
		33	Valid N (listwise)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات افراد العينة حول درجة الالتزام بمبدأ مشاركة العاملين

Descriptive Statistics

Std. Deviation	Mean	N	
.972	3.85	33	1مشاركة العاملين
1.015	4.03	33	مشاركة العاملين2
.820	4.12	33	مشاركة العاملين3
.728	3.97	33	مشاركة العاملين4
.479	4.33	33	مشاركة العاملين5
.496	4.39	33	مشاركة العاملين6
.64211	4.1162	33	مشاركة_العاملين
		33	Valid N (listwise)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات افراد العينة حول درجة الالتزام بمبدأ التركيز على الزبون

Descriptive Statistics

Std. Deviation	Mean	N	
.485	4.21	33	التركيز على الزبون 1
.502	4.42	33	التركيز على الزبون 2
.650	4.21	33	التركيز على الزبون 3
.901	4.00	33	التركيز على الزبون 4
.696	4.12	33	التركيز على الزبون 5
.51109	4.1939	33	التركيز_الزبون
		33	Valid N (listwise)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات افراد العينة حول درجة الالتزام بمبدأ التركيز على العمليات

Descriptive Statistics

Std. Deviation	Mean	N	
1.118	4.00	33	التركيز على العملية 1
1.128	4.09	33	التركيز على العملية 2
.795	4.15	33	التركيز على العملية 3
.692	4.33	33	التركيز على العملية 4
.595	4.33	33	التركيز على العملية 5
1.400	3.91	33	التركيز على العملية 6
.76086	4.1364	33	التركيز_العملية
		33	Valid N (listwise)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات افراد العينة حول درجة الالتزام بمبدأ التحسين المستمر

Descriptive Statistics

Std. Deviation	Mean	N	
.496	4.39	33	التحسين المستمر1
.496	4.39	33	التحسين المستمر2
1.121	4.15	33	التحسين المستمر3
1.182	4.09	33	التحسين المستمر4
.603	4.36	33	التحسين المستمر5
.574	4.27	33	التحسين المستمر6
.62869	4.2778	33	التحسين_المستمر
		33	Valid N (listwise)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات افراد العينة حول مستوى التبني لبعء التكلفة

Descriptive Statistics

Std. Deviation	Mean	N	
1.156	4.09	33	التكلفة1
1.156	4.09	33	التكلفة2
.951	4.03	33	التكلفة3
.829	4.00	33	التكلفة4
1.011	3.91	33	التكلفة5
.95100	4.0242	33	التكلفة
		33	Valid N (listwise)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات افراد العينة حول مستوى التبني لبعء الجودة

Descriptive Statistics

Std. Deviation	Mean	N	
.479	4.33	33	الجودة1
1.088	3.94	33	الجودة2
.614	4.24	33	الجودة3
.561	4.24	33	الجودة4
1.182	3.91	33	الجودة5
.506	4.45	33	الجودة6
.60057	4.1869	33	الجودة
		33	Valid N (listwise)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات افراد العينة حول مستوى التبني لبعء التسليم

Descriptive Statistics

Std. Deviation	Mean	N	
.574	4.27	33	التسليم1
.574	4.27	33	التسليم2
.600	4.21	33	التسليم3
1.146	4.00	33	التسليم4
.479	4.33	33	التسليم5
.56649	4.2182	33	التسليم
		33	Valid N (listwise)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات افراد العينة حول مستوى التبني لبعء المرونة

Descriptive Statistics

Std. Deviation	Mean	N	
1.064	4.15	33	المرونة1
1.116	3.94	33	المرونة2
.755	4.15	33	المرونة3
.781	4.21	33	المرونة4
.914	4.09	33	المرونة5
.79387	4.1091	33	المرونة
		33	Valid N (listwise)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات افراد العينة حول مستوى التنبى لبعء الابداع

Descriptive Statistics

Std. Deviation	Mean	N	
.603	4.36	33	الابداع1
1.287	3.97	33	الابداع2
.574	4.27	33	الابداع3
.479	4.33	33	الابداع4
.843	4.09	33	الابداع5
1.253	3.85	33	الابداع6
.574	4.27	33	الابداع7
.574	4.27	33	الابداع8
1.159	4.03	33	الابداع9
1.116	4.06	33	الابداع10
.561	4.42	33	الابداع11
.68858	4.1763	33	الابداع
		33	Valid N (listwise)