

## اثر إدارة الجودة الشاملة على القدرة التنافسية للمنشآت الصناعية دراسة تطبيقية على شركات الأسمدة الأردنية

الدكتور ظاهر لفا عافت النويران

قسم إدارة الأعمال جامعة البلقاء - الاردن

### المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر إدارة الجودة الشاملة على القدرة التنافسية، ومدى تطبيق شركات الأسمدة الأردنية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، ودراسة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والقدرة التنافسية.

لتحقيق أهداف هذه الدراسة، فقد تم تطوير استبيان، وتوزيعها على المدراء العاملين ومساعدتهم ومدراء الأقسام ومشرفي الإنتاج في الشركات عينة الدراسة. استخدم الباحثان بعض الأساليب الإحصائية ( الوصفية والتحليلية ) لغرض الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وقد توصلت الدراسة إلى أن شركات عينة الدراسة تهتم بشكل عام بأبعاد إدارة الجودة الشاملة، إلا أنها طبقت هذه الأبعاد بدرجات ومستويات متفاوتة، فقد ارتبط أعلى مستوى تطبيق بدعم والتزام الإدارة العليا، يليه التركيز على الزبون، ثم مفهوم التحسين المستمر للعمليات، في حين ارتبط أقل مستوى تطبيق بالاهتمام بالعاملين. كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوية قوية بين جميع أبعاد إدارة الجودة الشاملة ومؤشرات القدرة التنافسية كل من (الربحية، تكاليف الجودة، الحصة السوقية، والقدرة التصديرية). ووجود علاقة معنوية بين كل بُعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة منفرداً ومؤشرات القدرة التنافسية.

بناءً على هذه النتائج تم تقديم مجموعة من التوصيات التي تتمثل في زيادة التركيز على تطبيق كافة أبعاد الجودة الشاملة، والاهتمام بدراسات إستراتيجية متعلقة بالأسواق والمتغيرات الاقتصادية، والتعرف على أوضاع المنافسين بشكل مستمر. الكلمات الدالة : إدارة الجودة الشاملة، القدرة التنافسية، أبعاد إدارة الجودة الشاملة، مؤشرات القدرة التنافسية.

### Abstract

#### **The Impact of Total Quality Management on the Competitiveness of Industrial Plants: An Empirical Study of the Fertilizer Companies in Jordan**

This study aims to investigate the impact of total quality management (TQM) on the competitiveness in the Jordanian fertilizer companies. To achieve the objectives of this study, a questionnaire was developed based on the relevant literature and distributed to the research population. The respondents in this study were general managers, GM assistants, department managers and supervisors of production in the Jordanian fertilizer companies. The current study used the descriptive and analytical statistical techniques to answer the research questions and hypotheses. The findings of the present study revealed that companies under investigation highlight and emphasize the overall level of the total quality management concept; however, significant variations of implementing the TQM dimensions were explored. In other words, the highest level of implementing the TQM dimensions was support and commitment of senior management, followed by the focus on a customer, followed by the concept of continuous

improvement, while the lowest level of implementation of TQM dimensions was attention to workers. The study also showed a strong correlation between all dimensions of total quality management and indicators of company competitiveness including; profitability, cost of quality, market share and export capacity. Based on the findings of this study, several recommendations were introduced seeking increase the focus on all dimensions of the TQM implementation. Moreover, recommendations were developed to enhance the attention to market strategies and economic variables and also identifying the conditions of competition continuously.

**Key Words:** Total Quality Management, Company Competitiveness, Dimensions of TQM. Indicators of competitiveness.

## مقدمة

تعد إدارة الجودة الشاملة الشغل الشاغل لكثير من الإداريين والمنظمات، فهي ترتكز على ضرورة تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة والحرص على تطبيقها كمنهج متكامل إذ يتوقف نجاحها وتطبيق منهجها على مدى قناعة الإدارة العليا في المنظمة بفوائدها وضرورتها من أجل تحقيق التحسين المستمر في جودة السلع والخدمات، وتلبية احتياجات الزبائن وإرضائهم. كما يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة التزاماً كاملاً من جميع الأفراد في المنظمة، والسعي لإيجاد بيئة مناسبة يسعى فيها جميع العاملين إلى تحسين الجودة باستمرار، والوصول بالمنظمة إلى ثقافة تنظيمية تشجع على رفع الكفاءة والتحسين المستمر في جودة المنتجات والخدمات المقدمة. (الغلي، 2009)

أدت التغيرات الأخيرة في مجال التقنية وزيادة حدة المنافسة في بيئة أعمال تتسم بالتطور المتسارع إلى جعل التنافسية الآلية الأساسية لمنظمات الأعمال في حربها لاقتناص الفرص، وغزو الأسواق في مختلف دول العالم، والسيطرة عليها لتحقيق أهدافها في النمو وزيادة الأرباح، والتنافسية تعني قدرة المنشأة على تزويد الأسواق بالمنتجات بصورة أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين معتمدة على إمكانياتها وجاهزيتها للمنافسة في السوق، وتفوق أدائها لأطول فترة ممكنة بما يحقق أهدافها في الحصول على العائد المطلوب. (ساق الله، 2009)

ومن هنا جاءت فكرة هذه الدراسة للتعرف على أثر تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في شركات الأسمدة الأردنية، ودراسة العلاقة بين أبعاد الجودة الشاملة والقدرة التنافسية، بالإضافة لذلك تناولت قطاعاً صناعياً هاماً من حيث مدى مساهمة في الناتج القومي، والذي بلغ خلال عام 2010 نسبة 32.4%، وارتفعت صادرات المملكة من الأسمدة بمقدار 72.6 مليون دينار أي بنسبة (30.4%) لتصل إلى 311.4 مليون دينار وجاء هذا الارتفاع بسبب ارتفاع أسعار الأسمدة بنسبة 1.5% وارتفاع الكميات المصدرة بنسبة 28.5% (البنك المركزي الأردني، 2010).

## هدف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى الاهتمام بأبعاد إدارة الجودة الشاملة في شركات الأسمدة الأردنية، وكيف ترفع هذه الشركات من قدرتها التنافسية محلياً ودولياً، إذ يتم ذلك من خلال دعم ومساندة الإدارة العليا، والتحسين المستمر لعملياتها، والاهتمام بجودة منتجاتها لمواجهة التحديات والاستمرار في وقت تزداد فيه حدة المنافسة. ويمكن تحقيق هذا الهدف من خلال ما يلي:

1. تشخيص واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الشركات الأردنية المنتجة للأسمدة
2. دراسة العلاقة بين أبعاد الجودة الشاملة والقدرة التنافسية.

3. تقديم بعض التوصيات لمديري هذه الشركات فيما يتعلق بتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة.

#### مشكلة الدراسة

تتمحور مشكلة الدراسة حول مدى تطبيق أبعاد الجودة الشاملة في قطاع شركات الأسمدة الأردنية ، وأثرها على القدرة التنافسية لتلك الشركات المنتجة للأسمدة ويمكن صياغة مشكلة الدراسة بالأسئلة التالية :

1. ما مدى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الشركات الأردنية المنتجة للأسمدة ؟
2. إي الأبعاد هي الأكثر ممارسة من قبل شركات الأسمدة الأردنية ؟
3. كيف يؤثر تطبيق أبعاد الجودة الشاملة على زيادة القدرة التنافسية للشركات الخاضعة لدراسة لتفوق على منافسيها ؟

#### الدراسات السابقة

إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة أصبح من المفاهيم الإدارية الرائجة في العالم ، وفي المنطقة العربية . وجد هذا المفهوم اهتماماً كبيراً من الباحثين والكتاب والمهتمين ، وأجريت الكثير من الدراسات والأبحاث والتطبيقات حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في المجالات المختلفة سواء كانت مجالات إنتاجية أو مجالات خدمية ، وسوف يقتصر الباحث على عرض (14) دراسة تناولت مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، والقدرة التنافسية .

#### الدراسات العربية

هدفت دراسة ( الطراونة ، 2001 ) إلى التعرف على واقع الجودة الشاملة في الشركات الصناعية الدوائية في الأردن والقدرة التنافسية ، ومعرفة السياسات التنافسية التي تستخدمها هذه الشركة ، ودراسة العلاقة بين الجودة الشاملة والسياسات التنافسية ، والعلاقة بين الجودة الشاملة والقدرة التنافسية ، وكذلك العلاقة بين السياسات التنافسية والقدرة التنافسية . وتطبيق ذلك على الشركات الدوائية المسجلة حتى نهاية عام 1994 ، والتي تتوفر لديها بيانات مالية لسنوات (1995-1999) والبالغ عددها عشر شركات ، تم التوصل إلى أن هذه الشركات تطبق الجودة الشاملة بنسبة متوسطة ، كما أنها تطبق السياسات التنافسية بنسب متوسطة ومتفاوتة وبشكل يفقر إلى الأولويات والتكامل .

كما أظهرت الدراسة وجود علاقات معنوية بين الجودة الشاملة ومعظم السياسات التنافسية ، بعكس تلك الموجودة بين الجودة الشاملة والقدرة التنافسية وكذلك بين السياسات التنافسية والقدرة التنافسية

قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات منها زيادة الاهتمام بتطبيق كافة أبعاد الجودة الشاملة ، وضرورة تحديد الشركات لأهدافها الإستراتيجية والمرحلية ، وزيادة الشركات لقدرتها التنافسية كهدف استراتيجي بشكل يتفق ومتطلبات النظام الاقتصادي العالمي الجديد .

واهتم ( الطائي ، 2001 ) بدراسة مفهوم إدارة الجودة الشاملة من حيث النشوء ، والأبعاد الفكرية بالإضافة إلى مراحل وعناصر إدارة الجودة الشاملة وأدواتها وحددت مبادئ لإدارة الجودة الشاملة هما : مبدأ التركيز على المستهلك ، وتلبية حاجاته ، وتحقيق رضاه ، ومبدأ التركيز على العملية من أجل تقليل التالف والفاقد ، وتحسين العملية الداخلية للإنتاج ، وكما هدفت إلى نقل مفهوم إدارة الجودة الشاملة إلى أرض الواقع لتطبيق مبادئها .

توصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات أهمها أن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تعد نهجاً إدارياً متكاملاً وتأخذ بعين الاعتبار مشاركة كل الأفراد داخل المنظمة ، وان تخفيض التكاليف هو هدف هذه الفلسفة ، كم أظهرت الدراسة عدم الاهتمام بمبدأ التركيز على المستهلك كأحد مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الشركة موضوع الدراسة ، كما أن مخرجات الشركة غير مطابقة للمواصفات .

كما هدفت دراسة ( البليسي ، 2002 إلى التعرف على مدى تطبيق المصارف التجارية في الأردن لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومستويات هذا التطبيق ، علاوة على التعرف إلى طبيعة العلاقة بين عناصر إدارة الجودة الشاملة ودرجتها ، والأداء المؤسسي لهذه المصارف ، واثـر الثقافة التنظيمية على هذه العلاقات ، وبـتطبيق ذلك على عينة من المدراء العاملين ومدراء الفروع ، ثم التوصل إلى أن المصارف تتبنى مفهوم إدارة الجودة الشاملة بكافة عناصره ، إلا أن مستويات التطبيق لهذه العناصر متفاوتة ، فقد ارتبط أعلى مستوى تطبيق بالتركيز على تلبية احتياجات العاملين ، يليه التركيز على العميل ، ثم التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة ، في حين ارتبط أقل مستوى تطبيق بالتركيز على تحسين العمليات . كما تبين وجود علاقات معنوية بين التزام المصارف التجارية في الأردن بعناصر إدارة الجودة الشاملة (مجتمعة أو منفردة ) والأداء المؤسسي (مقاساً بكل من الربحية ، والإنتاجية ، وكفاءة التشغيل).

كما أظهرت الدراسة بأن كل عناصر إدارة الجودة الشاملة مجتمعة تعمل بدرجات تأثير مختلفة على تحسين الأداء المؤسسي (مقاساً بكل من الربحية ، وكفاءة التشغيل ) ، في حين لم تظهر الدراسة أي اختلاف بدرجة تأثير هذه العناصر على تحسين الأداء المؤسسي مقاساً بالإنتاجية . زيادة على ذلك ، أظهرت الدراسة اختلاف تأثير عناصر إدارة الجودة الشاملة (مجتمعة أو منفردة ) على تحسين الأداء المؤسسي باختلاف الثقافة التنظيمية لهذه المصارف . وقد قدمت هذه الدراسة مجموعة من التوصيات التي تمثلت في زيادة التركيز على كافة أبعاد إدارة الجودة الشاملة ، والاهتمام بدراسات السوق ، وتشجيع الإبداع .

وقام ( الكميم ، 2003 ) بأجراء دراسة حول عدم وضوح أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية اليمنية حول متغيرات هامة كالقدرة التنافسية ، والمبيعات والتكاليف ، والربحية ، والحصة السوقية ، والقدرة التصديرية .

وهـدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع نظام إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية اليمنية والمشكلات والصعوبات التي تواجه تطبيقه وعلى نتائج الأخذ بهذا النظام فيما يتعلق بالقدرة التنافسية ، والمبيعات ، والحصة السوقية .

وتوصلت إلى جملة من النتائج أهمها : أن هناك علاقة إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة وبين القدرة التنافسية ، وأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحسين مستوى أداء الشركة ، وأن أفضل نتائج تطبيق إدارة الجودة الشاملة تمثلت في مجالات الحصة السوقية ، والقدرة التنافسية ، والقدرة التصديرية ، وأقلها في مجال التكاليف ، وأن أهم الصعوبات التي تواجه تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة تمثلت في استعجال النتائج المرتبطة بتطبيق هذا النظام مما أدى إلى اعتبار نظام إدارة الجودة الشاملة كلفة لا مبرر لها ، بالإضافة إلى صعوبة تمثلت في عدم التزام الإدارة العليا بنظام إدارة الجودة الشاملة والذي انعكس بدوره على عدم وجود إستراتيجية واضحة فيما يتعلق بنظام الجودة الشاملة .

وقدم ( الزعبي ، 2005 ) دراسة هدفت إلى معرفة مدى تبني شركات الصناعات الغذائية لنظام إدارة الجودة الشاملة ، وطبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء الشركات المتمثل بكل من الحصة السوقية ، وتوسع الأسواق ، وحجم المبيعات . ولتحقيق هذه الأهداف تم اعتماد إستبانة من ثلاثة أجزاء ، هدف الأول منها إلى معرفة خصائص عينة الدراسة . في حين هدف الجزء الثاني إلى قياس عناصر إدارة الجودة الشاملة ، أما الجزء الثالث فقد هدف إلى قياس أداء الشركات الغذائية المتمثل بكل من الحصة السوقية ، وتوسع الأسواق ، وحجم المبيعات . لقد اعتمدت الدراسة على أسلوب المسح الشامل لكل من مدينة سحاب وعين الباشا . حيث تم توزيع واستعادة (50) إستبانة من الشركات عينة الدراسة ، وتم الاستعانة بأسلوب المقابلة الشخصية للحصول على نتائج دقيقة . وقد تم اعتماد عدة أساليب إحصائية مناسبة لتحليل البيانات .

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها تبني جميع شركات الصناعة الغذائية عينة الدراسة لعناصر إدارة الجودة الشاملة ولكن هناك تفاوت في درجة تطبيقها ، فقد كان اعلي مستوى تطبيق في دعم والتزام الإدارة العليا ، والتركيز على العميل ، بينما كان اقل تطبيق في مستوى مشاركة العاملين ، والتحسين المستمر .

أوصت الدراسة بضرورة اهتمام الشركات بحلقات الجودة ، ومنح الموظفين الصلاحيات الكافية لتحسين أساليب العمل ، والتركيز على العميل من خلال الدراسات السوقية .

وفي دراسة قام بها ( الحاج مصطفى ، 2005 ) هدفت إلى تحديد القدرة التنافسية للصناعات الغذائية وتحديد أفاق تطورها من خلال قياس الأداء التنافسي للمنشأة عينة الدراسة، وقد أظهرت نتائج الدراسة إلى اهتمام المنشأة الصناعية بجودة منتجاتها مما كان له الأثر الواضح في اكسبها القدرة التنافسية في الأسواق المحلية والدولية ، ولغايات جمع بيانات الدراسة تم تصميم إستبانه اعتمدت الدراسة في تحليل بياناتها على حزمة البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) والإحصاء الوصفي ، وتحليل الانحدار الخطي البسيط .

وقد توصلت الدراسة إلى وجود تكامل وعلاقة ارتباط قوية بين اهتمام المنشأة الصناعية عينة الدراسة بجودة المنتجات وتقديمها للعملاء بأسعار تناسيبهم ، والحصول على قدرة تنافسية في تلك الأسواق نظرا لتبنيها استراتيجيات تنافسية متنوعة وناجحة تتناسب مع بيئتها التي تعمل بها.

ومن التوصيات التي خرجت بها الدراسة : ضرورة الاهتمام باكتساب الموارد البشرية للكفاءات المحورية بالتدريب والحوافز ، والاهتمام بالبحث والتطوير للتجديد والتطوير ، والتركيز على مستوى جودة المنتجات .

وتناولت دراسة ( عبد الحق ، 2005 ) تعريف القدرة التنافسية على إنها التميز في الأداء بفعالية في مواجهة المنافسين من خلال تحقيق مستوى متفرد في الأداء والكفاءة ، وتحديد مدى مساهمة مستوى الجودة في الإنتاج إلى اكتساب المنشأة الصناعية عوامل تدعيم وتعزيز موقفها التنافسي وقدرتها التنافسية في الأسواق المحلية والخارجية .

استخدمت هذه الدراسة الاستبانه كأداة لجمع البيانات ، وتحليل نتائجها ، واستخدمت التكاليف والحصة السوقية كمعايير لتحديد القدرة التنافسية للشركات عينة للدراسة . في حين توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين مستوى الجودة كأحد عوامل القدرة التنافسية وتعزيز القدرات التنافسية للمنشآت الصناعية .

وأشارت دراسة ( القضاة ، 2006 ) إلى تحديد أثر تبني إستراتيجية الجودة الشاملة في تحسين الموقف التنافسي لشركات الصناعة الدوائية الأردنية ، وتمثلت هذه الدراسة في منظمات الأعمال في الدول النامية عموماً وفي الأردن على وجه التحديد ما تزال تتعام مع الجودة كمفهوم تقليدي لا يحظى بالموقع الذي تستحقه ضمن أولوياتها الإستراتيجية . وبناء " عليه تكمن أهمية الدراسة في تناولها لمدخل فكري وتطبيقي على درجة عالية من الحيوية والتأثير في الاقتصاد العالمي بشكل عام واختيارها لقطاع الصناعة الدوائية الذي يتمتع بدور بارز في الاقتصاد الوطني الأردني حيث يشكل ثالث أكبر صناعة تصديرية في الأردن. وقد تم جمع البيانات من ( 86 ) مديراً وخبيراً ومستشاراً يعملون في ( 17 ) شركة لصناعة الأدوية عن طريق إستبانه تم تصميمها لهذه الغاية . واستخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لاختبار فرضياتها الموزعة على ثلاثة أبعاد رئيسية.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها :

وجود علاقة إيجابية ومباشرة بين تبني إستراتيجية الجودة الشاملة والموقف التنافسي، وأن أقوى علاقة كانت بين إستراتيجية الجودة الشاملة وقدرة النفاذ للأسواق الخارجية. وأقوى عناصر إستراتيجية الجودة الشاملة تأثيراً في الموقف التنافسي هما متغيرا " ثقافة الجودة

"و" التحسين المستمر " . كما توصلت الدراسة إلى أن متغير " التحسين المستمر " هو أقوى عناصر إستراتيجية الجودة الشاملة من حيث التأثير على كل من متغيرات الموقف التنافسي الفرعية (الحصة السوقية والأرباح وقدرة النفاذ للأسواق الخارجية وقيمة السهم وتنوع المنتجات) في حين أن متغير التركيز على الزبون هو الأقوى في التأثير على متغير الفاعلية.

وتوصل الباحث ( باسردة ، 2006 ) إلى بروز إدارة المعرفة التي تعني بتحديد المعلومات ذات القيمة وكيفية الاستفادة منها ، وفهم الموجودات المعرفية للمنظمة ، وكيفية استغلالها لإدارة المعرفة تشكل عنصر هام وضرورياً لبقاء المنظمة وتفوقها ، ويمكن دمجها بفلسفة إدارة الجودة الشاملة للقيام بدور أساسي في تطوير أداء المنظمات الحديثة وتعزيزه وتحقيق أهدافها الإستراتيجية . وتعد إدارة الجودة الشاملة فلسفة تسعى إلى تحقيق رضا الزبون من خلال التزام قيادة المنظمة وعاملها بعملية التحسين المستمر لجودة الأداء في مختلف جوانب المنظمة .

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على التكامل بين إدارتي المعرفة والجودة الشاملة وإبراز دورة في تحسين أداء المنظمات وتعزيزه ، وطبقت على عشر شركات يمنية خاصة تعمل في مجال الصناعات الغذائية كعينة للدراسة ، واتباع الباحث أسلوب المنهج الوصفي التحليلي ، وقد جمعت البيانات من الهيئة الإدارية العليا لتلك الشركات عن طريق الاستبيان الذي صمم على أنموذج مقياس ليكرت الخماسي باعتماد سلسلة زمنية للأداء مدتها أربع سنوات للمدة من 2001 إلى 2004م ، وجرى تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي " SPSS " .

وقد توصلت الدراسة إلى وجود تكامل وعلاقة ارتباط قوية بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة ، واثّر معنوي على أداء الشركات عينة الدراسة . وتضمنت عددا من التوصيات التي تساعد قيادة المنظمات على إزالة الغموض حول إدارتي المعرفة والجودة الشاملة وأهمية تكاملهما ، وتلافي أوجه القصور التي رافقت التطبيق ، وتوصيات أخرى تسعى إلى لفت نظر جهات الاختصاص للاستفادة من مثل هذه الفلسفات الحديثة في جميع قطاعات المجتمع .

وقدم ( باغي ، 2009 ) دراسة تهدف إلى تحديد أثر الجدارات الإستراتيجية وتحسين الجودة على تحقيق تفوق الأداء في شركات صناعة المنتجات الغذائية والدوائية في فلسطين . وتعد هذه الدراسة استطلاعية، وصفية ، وتحليلية ؛ كونها استطلعت ووصفت ثم حلت أثر الجدارات الإستراتيجية بأبعادها (الرؤية المشتركة، الروح التعاونية، تمكين العاملين، الإبداع) على تفوق الأداء ( المالي، والتنافسي ) بوجود تحسين الجودة كمتغير وسيط بأبعاده (القيادة التركيز على الموارد البشرية، التركيز على الزبون، معرفة الجودة، تخطيط الجودة، وقضايا التصميم ) في شركات صناعة المنتجات الغذائية والدوائية في فلسطين.

ويتكون مجتمع الدراسة من شركات المنتجات الغذائية الحاصلة على علامة الجودة من GPM وعددها ثلاث عشرة شركة لصناعة المواد الغذائية، و أربع شركات للصناعات الدوائية . وشمل وحدة التحليل مدير بالشركات العاملين، ونائبي المدير بين العاملين، ومديري الدوائر ومديري الأقسام . وقد كانت الاستبانة هي الأداة الرئيسة لجمع البيانات الأساسية للدراسة .

وتوصلت الدراسة إلى مايلي:

-وجود أثر ذي دلالة معنوية للجدارات الإستراتيجية بأبعادها (الرؤية المشتركة، الروح التعاونية، تمكين العاملين، الإبداع) على تحسين الجودة بجميع أبعادها باستثناء معرفة الجودة حيث لم يكن هناك دلالة معنوية لأثر الجدارات الإستراتيجية على معرفة الجودة.

-عدم وجود أثر ذي دلالة معنوية لتحسين الجودة بأبعادها على التفوق المالي . بين ما كان هناك دلالة معنوية لتحسين الجودة بأبعادها على التفوق التنافسي.  
-وجود أثر ذي دلالة معنوية للجدارات الإستراتيجية على التفوق المالي والتنافسي بوجود تحسين الجودة كمتغير وسيط ضمن أنموذج الدراسة.

وكما ركزت (ساق الله ، 2009 ) في دراستها على القدرة التنافسية لقطاع صناعة الأثاث في فلسطين وتناولت العديد من العوامل المؤثرة على القدرة التنافسية منها : الاهتمام بالمنتجات من حيث الجودة والسعر وكذلك الاهتمام بالتطور التكنولوجي ، وخفض التكلفة ، وامتلاك العنصر البشري وزيادة إنتاجية بالتدريب والتحفيز ، والاهتمام بالبحث والتطوير ، والاهتمام بدراسة الأسواق الإقليمية والدولية ، والبحث عن فرص مميزة للتصدير ، والاهتمام بالتطوير الإداري والتنظيمي ، وتبني الاستراتيجيات التنافسية المناسبة .

يتكون مجتمع الدراسة من منشأة قطاع الأثاث الفلسطيني التي تشغل 30 عامل فأكثر والبالغ عددها (178) منشأة . ولغايات جمع بيانات الدراسة تم تصميم إستبانة ، واعتمدت الدراسة في تحليل بياناتها على حزمة البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) والإحصاء الوصفي ، وتحليل الانحدار الخطي البسيط .

وقد خلصت الدراسة إلى وجود اثر ذو دلالة إحصائية للاهتمام بالمنتجات من حيث الجودة والسعر وكذلك الاهتمام بالتطور التكنولوجي ، وخفض التكلفة ، وامتلاك العنصر البشري وزيادة إنتاجية بالتدريب والتحفيز ، والاهتمام بالبحث والتطوير ، والاهتمام بدراسة الأسواق الإقليمية والدولية ، والبحث عن فرص مميزة للتصدير ، والاهتمام بالتطوير الإداري والتنظيمي ، وتبني الاستراتيجيات التنافسية المناسبة .

وتوصلت هذه الدراسة إلى ضرورة اهتمام منشأة قطاع الأثاث في فلسطين بمستوى جودة المنتجات وتقديمها بالسعر المناسب ، واقتناء تلك المنشأة التكنولوجية الحديثة لخفض التكلفة وتحسين الجودة وضرورة دراسة الأسواق الداخلية والخارجية ، والبحث عن فرص تصديرية في تلك الأسواق .

ثانياً" الدراسات الأجنبية .

دراسة قام بها ( Douglas & William ، 2001 ) هدفت إلى تحديد العلاقة بين درجة تبني وتطبيق إدارة الجودة الشاملة والقدرة التنافسية المحققة نتيجة تبني ذلك المفهوم . وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة قوية نسبية بين تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة والقدرة التنافسية ، كما أظهرت بيانات الدراسة بعض التأييد لتأثير تعديل الهيكل التنظيمي على كفاءة تطبيق إدارة الجودة الشاملة . وعلى وجه الخصوص قامت الدراسة بقياس الهيكل التنظيمي (الرقابة والفحص) ، حيث وجدت الدراسة أن هناك تأثير مستقل من جهة ومتداخل من جهة أخرى على الأداء المالي للمنشآت التي تطبق إدارة الجودة الشاملة .

كما ركز ( Marker،2005) في دراسة على استعراض النماذج المختلفة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاعين العام والخاص في بولندا ، وتحديد اثر جائزة بولندا للجودة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، وكشفت الدراسة أن معظم الشركات البولندية تطبق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في ظل النتائج الايجابية المترتبة على تطبيقها ، وخصوصاً تطبيق نموذج الايزو ( ISO 9001 ) ، وان لجائزة بولندا للجودة اثر ايجابي في تشجيع الشركات البولندية على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة .

وأجرى ( Freeman،2006) دراسة شملت على 180 منشأة صناعية في بريطانيا لقياس قدرتها التنافسية ودراسة عدد من العوامل التي تؤثر عليها وقد أظهرت الدراسة ما يلي :

أ . المنشآت الصناعية البريطانية لديها اهتمام كبير بالبحث والتطوير نظراً لتعقيد البيئة المحيطة بهذه المنشآت الصناعية ، فالقيام بتحليل هذه البيئة بصفة مستمرة والاستجابة لها من

خلال أنشطة البحث والتطوير يحقق الانسجام والتوافق بين المنشآت وبيئتها مما يعزز قدرتها التنافسية .

ب . التحديث والتطوير التكنولوجي يخفض من تكاليف الإنتاج ويكسب المنشأة الصناعية قدرة عالية على التنافس .

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة .

لقد كانت الدراسات السابقة مهمة جداً ، إذ طرحت العديد من جوانب إدارة الجودة الشاملة والقدرة التنافسية ، والتجارب السابقة لبعض المنشآت والشركات التي طبقت عناصر الجودة الشاملة .

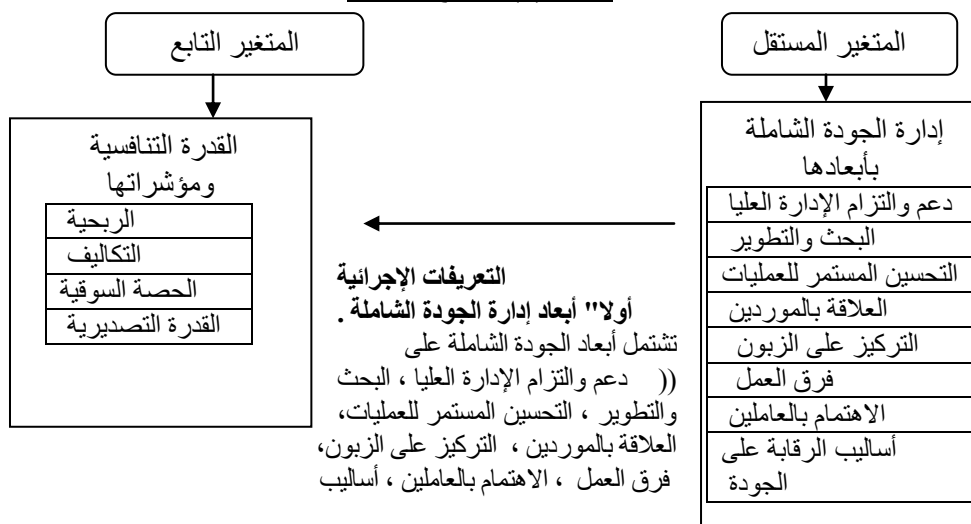
ليست هذه الدراسة سوى متابعة للجهود الطيبة التي تمثلت بوجود العديد من الدراسات التي طرقت مواضيع إدارة الجودة الشاملة والقدرة التنافسية لكن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بما يلي :

- تعتبر هذه الدراسة - في حدود علم الباحث - الأولى من نوعها في تناولها لقطاع الأسمدة الأردنية ، وبالتالي يمكن أن تمثل نقطة بداية يركز عليها الباحثون الآخرون في أبحاثهم المستقبلية على اعتبار أن كل قطاع له خصوصية وظروفه .
- قياس أثر كل بُعد من أبعاد الجودة الشاملة على مؤشر من مؤشرات القدرة التنافسية ، فهي تختلف عن بعض الدراسات السابقة التي تقيس مدى العلاقة بين أبعاد الجودة الشاملة مجتمعة على القدرة التنافسية .
- الكشف عن الفروق بين أبعاد الجودة الشاملة والقدرة التنافسية من وجهة نظر العاملين تبعاً لعدد من المتغيرات الديمغرافية المتمثل في ( الجنس ، العمر ، الخبرة ، المؤهل العلمي ) بمعنى الاهتمام بالبعد الإنساني .

### نموذج الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها وأدبيات الدراسات السابقة تم تطوير نموذج عام للدراسة كما في الشكل (1) والذي يوضح المتغير المستقل المتمثل في أبعاد إدارة الجودة الشاملة والمتغير التابع المتمثل في مؤشرات القدرة التنافسية وطبيعة العلاقة بينهما .

الشكل (1) نموذج الدراسة





الرقابة على الجودة)).

وهذه الأبعاد مستمدة من التعاريف التالية .

#### 1-1 دعم والتزام الإدارة العليا.

يتوقف نجاح إدارة الجودة الشاملة وتطبيق منهجها على مدى قناعة وإيمان الإدارة العليا في المنظمة بفوائدها وضرورتها ، وذلك من أجل تحقيق التحسين المستمر في جودة السلع والخدمات لإيجاد مركز تنافسي جيد للمنظمة في السوق . (الدعاس، 2010).  
أن تتخذ الإدارة العليا مجموعة من القرارات الخاصة ببرامج الجودة ، وأن تكون الإدارة العليا مستوعبة ومحفزة على تطبيق هذه البرامج من خلال تهيئة المناخ التنظيمي الملائم لهذه التطبيقات . (السعودي، 2008) .  
يتطلب دعم والتزام الإدارة العليا بتوافر قيادات مؤمنة وداعمة وملتزمة بالجودة الشاملة. فالقيادات العليا هي التي تتبنى قرار تطبيق الجودة الشاملة ، وهي التي تنشر ثقافة الجودة ، وتخصيص الإمكانيات اللازمة للتطبيق ، وتذليل كافة الصعاب . (محارمة ، 2007) .

#### 2-1 البحث والتطوير .

يتطلب البحث والتطوير استمرارية أعمال البحث والتطوير ، وتغطية جميع أعمال المنظمة وأنشطتها ، وكفاءة القائمين على أعمال البحث والتطوير ، ومساهماتهم في تحسين جودة القرارات ، ومراعاة الحاجات والظروف ، وكفاية مخصصات البحث والتطوير .

#### 3-1 التحسين المستمر للعمليات.

إذ تتطلب إدارة الجودة الشاملة عمليات تحسين مستمرة للمنتجات والخدمات والأداء دون توقف . وقد استخدم اليابانيون كلمة Kaizen لوصف عملية التحسين المستمر ، وفي الولايات المتحدة تم وصف هذا الجهد بالمعيب الصفري ، لذا فإن عملية التحسين المستمر للعمليات مسؤولية جميع من يعمل في المنظمة كرؤساء ومروءسين في كافة المستويات التنظيمية . (الدعاس، 2010) .

التحسين المستمر للعمليات من خلال قيام المنظمات بتحليل عمليات العمل ، ومراجعة خطوات وإجراءات أدائها للأعمال بصفة مستمرة ومنظمة ، واستخدام الطرق الكفيلة بتقليص دورات العمليات الكثيرة والتي تشمل تبسيط الإجراءات ، والانتقال من العمليات المتتابعة إلى العمليات المتزامنة . (جوران ، 1993).

#### 4-1 العلاقة بالموردين .

أن جمع المعلومات عن الموردين يساعد بشكل كبير على معرفة مدى كفاءتهم في تلبية احتياجات المنظمة بالمستلزمات المطلوبة للعملية الإنتاجية ، وكذلك التعرف على مدى مساندة المنظمة ، وقياس رضاهم عنها ( التميمي ، 1999 : 21) .  
يحتل الموردون أهمية كبيرة ، خاصة بالنسبة للمنظمات التي تشتري كميات كبيرة من منتجاتهم ، وتتحرك المنظمات المتقدمة باتجاه الوثوق بهم ، إذ أن الثقة المتبادلة تجعل المجهز جزءاً من طريق المنظمة ( Adam and Ebert ، 601: 1996) .

#### 5-1 التركيز على الزبون .

تتمثل بقدرة المنظمات على زيادة اتصالاتها مع الزبائن وتحديد احتياجاتهم ورغباتهم والعمل الجاد على تلبيةها وإشباعها، وكذلك إشراك الزبائن بعملية تصميم المنتج أو الخدمة فضلاً عن إمكانية اعتماد متطلبات المستهلك كأساس لتحديد الجودة (السعودي، 2008).  
يحدد المديرون شرائح الزبائن ، وأسواق المنافسة ، وأساليب الاحتفاظ بهم ، واكتساب زبائن جدد ، وتحديد حصة الشركة في السوق من الشرائح المستهدفة ، وتحقيق الربحية من خلال تبادل المنافع ، بحيث تقدم الشركة منتجات وخدمات تشبع رغبات الزبائن ، والذين بدورهم يقومون بدفع أثمان هذه السلع والخدمات . (Kaplan & Atkinson ، 1998 p368) .

يعتبر التركيز على الزبون من خلال العمل على تقديم منتجات وخدمات بشكل متميز يتناسب مع توقعات الزبائن ، حتى تكتسب ولائهم وبذلك تحقق النجاح والقدرة على المنافسة . (الخلف ، 1997 )

#### 1-6 فرق العمل .

يتألف كل فريق عمل من خمسة إلى ثمانية أعضاء من الأقسام المعنية مباشرة أو ممن يؤدون فعلاً العمل المراد تطويره والذي سيتأثر بنتائج المشروع . وتتطلب فرق العمل إزالة الحواجز بين الإدارات والأقسام ، حيث أن هذه الفرق ستقوم بالتحسين فيجب أن يكون أعضاؤها من الأشخاص الموثوق بهم ولديهم الاستعداد للعمل والتطوير . (محارمة ، 2007 ) .

#### 1-7 الاهتمام بالعاملين .

أن اعتراف الإدارة العليا بأن القرارات المتخذة يمكن أن تكون أكثر فاعلية وكفاءة إذا ما شكلت آراء الأفراد العاملين الأساس لهذه القرارات . ويمكن تحقيق اندماج العاملين من خلال اعتماد التحفيز المادي والمعنوي لهم، وتمكينهم من أعمالهم سواء من خلال اعتماد فرق العمل لإنجاز المهام . (الدعاس، 2010 )

" إن تبني سياسة لقياس أداء العاملين وتقييمها ،مسألة جوهرية للوقوف على مستوى جودة هذا الأداء وتحسينه ، ويحتاج العاملون باستمرار إلى التدريب لزيادة مهاراتهم والخبرات في عملية الإنتاج لتقليل الأخطاء التي ترتكب من قبلهم ( Russell and Taylor ، 1995:92 ) "إن المديرين يستطيعون تطوير الولاء والثقة للموظفين عن طريق تدريبهم على التفكير بطريقة إبداعية، ومكافأتهم على المقترحات الجيدة، وتطبيق أنظمة الاقتراح التي تنفذ بسرعة، والاستفادة من التغذية الراجعة، إضافة إلى تزويد الموظفين بمساعدات مالية وتقنية لتطوير أفكارهم وتفويضهم لاتخاذ القرارات التي ترضي الزبائن دون تقييدهم بالأنظمة والقوانين البيروقراطية " (Evans and Lindsay) ، 1996 .

" كما أن للعاملين فرص معينة في التأثير على الجودة ، فبعض بيانات الجودة تحدد بصورة فردية ، وأن سياسة التحضير الإنساني للعاملين تسهم في رفع الروح المعنوية لديهم ، وتقييم الجهد المبذول من قبلهم في إنجاح إدارة جودة الإنتاج ، لأن كسب ولاء العاملين تجاه المنظمة يحقق للمنظمة السمعة الطيبة ، والكفاءة العالية ( Adam and Ebert ، 1996:601 )

#### 1-8 أساليب الرقابة على الجودة .

لغرض تحسين الجودة ، توجد خاصية لتطبيق الطرق العلمية في كافة المجالات بما فيها استخدام أساليب حديثة ومتطورة للفحص والقياس في معالجة المشاكل والاختلافات ، ووضع العلاجات المناسبة لها ، حيث أن أحد العوامل المهمة لنجاح برنامج إدارة الجودة هو استخدام أساليب الرقابة الإحصائية والفحص وتدريب العاملين عليها ( Klarck ، 83 : 2000 ) . أساليب الرقابة على الجودة هي مجموعة من الإجراءات التي تهدف إلى تحديد المستويات النمطية للجودة، والتأكد باستخدام الأساليب الإحصائية من الالتزام بمستويات الجودة المطلوبة، واتخاذ ما يلزم لمعالجة الانحرافات . ( الشيخ ، 1983 ) .

#### ثانياً القدرة التنافسية .

هناك العديد من التعاريف للقدرة التنافسية منها :

وتعرف ( ساق الله ، 2009 ) القدرة التنافسية على أنها قدرة المنشأة على تزويد الأسواق بالمنتجات بصورة أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين معتمدة على إمكانياتها وجاهزيتها للمنافسة في السوق ، وتقوم أدائها لأطول فترة ممكنة بما يحقق أهدافها في الحصول على العائد المطلوب .

أما أكيومونا وآخرون (2000) فقد عرفوا التنافسية بأنها قدرة الشركة على التكيف بنجاح مع التغيرات البيئية ، وخلق مزايا من خلال المزيج التسويقي وإظهار تفوق في الأداء مقارنة مع

المنافسين وأضافوا بأن هنالك علاقة بين مستوى التطور السوقي للشركة وقدرتها على تحقيق ميزة تنافسية .

كذلك أشار جاك كوك ولورا كوك (1994) إلى أن الشركات التي تستخدم تكنولوجيا صناعية متقدمة هي أكثر مرونة من المنافسين وأكثر قدرة على التعايش مع التغيرات التكنولوجية . وأضافا بأن استخدام تكنولوجيا صناعية متقدمة يسهل عملية التكامل بين تصميم المنتج والعمليات الإنتاجية ، وهذا بدوره سيعزز القدرة التنافسية للشركة

فقد عرف بورتر ( Porter، 1996 ) القدرة التنافسية على مستوى الشركة بأنها النمو في الإنتاجية والذي سينعكس أما في تخفيض التكاليف أو تنويع المنتجات والذي يمكن المنظمة من البيع بأسعار تفضيلية .

ويرى (Porter، 1990) أن القدرة التنافسية هي النقطة التي تصل عندها المنشأة إلى تحقيق مستوى منافس يمكن من اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك التي يستخدمها المنافسون ، حيث يكون بقدرورها تجسيد هذا الاكتشاف عمليا .

أما بارني (1991) فقد عرف القدرة التنافسية بأنها قدرة الشركة على تطوير وتنفيذ إستراتيجية خلق القيمة والتي لا تستطيع الشركات المنافسة تطوير مثلها ، أما جانغ (1996) فقد أشار إلى أن الشركة التي تمتلك تكنولوجيا متقدمة ولديها قدرات تسويقية جيدة ، وقدرة على الدخول للأسواق العالمية سيزيد من قدرتها التنافسية .

واعتمادا على هذه التعاريف وغيرها ، فقد تم اعتماد الأبعاد التالية لقياس القدرة التنافسية للشركات .

**2-1 الربحية :** هي النسب التي تقيس كفاءة وفاعلية إدارة المنظمة في توليد الأرباح عن طريق استخدام أصولها بكفاءة . كما أن الربحية هي مقدار الفرق بين الإيرادات التي تتحصل عليها الشركة من مبيعات السلع والخدمات المقدمة للعملاء وبين النفقات التي تتحملها الشركة في إنتاج وتسويق السلع أو الخدمات بالإضافة إلى نفقات خدمات ما بعد البيع .

**2-2 التكاليف :** هي تلك التكاليف المرتبطة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، ومن أهم هذه التكاليف تكاليف التقييم والوقاية ، وتكليف الفشل الداخلي والفشل الخارجي وتكاليف الفرص البديلة ، كما أن التكاليف تشمل تكاليف رأس المال ، والعمل ، والمواد ، والتشغيل ، والطاقة ، والعمليات الأخرى ، فعلى الشركة التي تركز على هذه التكاليف أن تجعلها أقل من تكليف الشركات المنافسة .

**2-3 الحصة السوقية :** هي نسبة مبيعات الشركة مقارنة بالمبيعات الإجمالية للقطاع الذي تنتمي إليه الشركة ، أو المقارنة مع مبيعات الشركة المنافسة وخاصة أكبر ثلاث منافسين

**2-4 القدرة التصديرية :** هي قدرة الشركة على بيع منتجاتها وتقديم الخدمات في الأسواق الخارجية بالإضافة إلى الإمكانات المادية والبشرية التي تساهم في نقل المنتجات وضمان وصولها بالجودة المطلوبة إلى المستهلك في الأسواق الخارجية . يعتبر التصدير إشباع لحاجات ورغبات العملاء الحاليين أو المستهدفين في الأسواق الخارجية من المنتجات التي تقدمها الشركة ، وأن البحث عن الفرص التصديرية يعد أحد أسس بناء القدرة التنافسية لمنشآت الأعمال .

#### فرضيات الدراسة

تمت صياغة فرضيات هذه الدراسة استنادا على أدبيات الموضوع ، ومشكلة الدراسة ، وما توصل إليه الباحثون السابقون ، وبما يخدم أهداف هذه الدراسة ، واعتمادا " على متغيرات الدراسة ، فقد تم وضع ثلاثة فرضيات رئيسية ومجموعة من الفرضيات الفرعية .

#### الفرضية الرئيسية الأولى .

( H01 ) الفرضية العدمية التالية : لا تهتم شركات الأسمدة الأردنية بأبعاد الجودة الشاملة مجتمعة . ويتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية ثمانية فرضيات فرعية .

- (H01-1) لا تهتم شركات الأسمدة الأردنية بدعم والتزام الإدارة العليا كُبعد من بأبعاد إدارة الجودة الشاملة .
- (H01-2) لا تهتم شركات الأسمدة الأردنية بالبحث والتطوير كُبعد من بأبعاد إدارة الجودة الشاملة .
- (H01-3) لا تهتم شركات الأسمدة الأردنية بالتحسين المستمر للعمليات كُبعد من بأبعاد إدارة الجودة الشاملة .
- (H01-4) لا تهتم شركات الأسمدة الأردنية بالعلاقة بالموردين كُبعد من بأبعاد إدارة الجودة الشاملة .
- (H01-5) لا تهتم شركات الأسمدة الأردنية بالتركيز على الزبون كُبعد من بأبعاد إدارة الجودة الشاملة .
- (H01-6) لا تهتم شركات الأسمدة الأردنية بفرق العمل كُبعد من بأبعاد إدارة الجودة الشاملة .
- (H01-7) لا تهتم شركات الأسمدة الأردنية بالعاملين كُبعد من بأبعاد إدارة الجودة الشاملة .
- (H01-8) لا تهتم شركات الأسمدة الأردنية بأساليب الرقابة على الجودة كُبعد من بأبعاد إدارة الجودة الشاملة .
- ثانياً" : المجموعة الثانية : تأثير أبعاد الجودة الشاملة مجتمعة على مؤشرات القدرة التنافسية

#### الفرضية الرئيسية الثانية .

- (H0 2) الفرضية العدمية التالية : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الجودة الشاملة مجتمعة من حيث درجة تأثيرها على تحسين القدرة التنافسية للشركات الأسمدة الأردنية والمتمثلة بـ (الربحية ، تكاليف الجودة ، الحصة السوقية ، والقدرة التصديرية) ، ويتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية أربع فرضيات فرعية .
- (H02-1) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الجودة الشاملة من حيث درجة تأثيرها على زيادة الربحية كأحد مؤشرات القدرة التنافسية للشركات الأسمدة الأردنية .
- (H02-2) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الجودة الشاملة مجتمعة من حيث درجة تأثيرها على تخفيض التكاليف كأحد مؤشرات القدرة التنافسية للشركات الأسمدة الأردنية .
- (H02-3) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الجودة الشاملة مجتمعة من حيث درجة تأثيرها على زيادة الحصة السوقية كأحد مؤشرات القدرة التنافسية للشركات الأسمدة الأردنية .
- (H02-4) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الجودة الشاملة مجتمعة من حيث درجة تأثيرها على تحسين القدرة التصديرية كأحد مؤشرات القدرة التنافسية للشركات الأسمدة الأردنية .
- ثالثاً" : المجموعة الثالثة : تأثير أبعاد الجودة الشاملة منفردة على مؤشرات القدرة التنافسية

#### الفرضية الرئيسية الثالثة .

- H0 3 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الجودة الشاملة المتمثلة بـ (دعم والتزام الإدارة العليا، البحث والتطوير، التحسين المستمر للعمليات ، العلاقة مع الموردين ، التركيز على الزبون ، فرق العمل ، الاهتمام بالعاملين ، أساليب الرقابة على الجودة ،) ومؤشرات القدرة التنافسية والمتمثلة بـ (الربحية ، تكاليف الجودة ، الحصة السوقية ، والقدرة التصديرية) للشركات الأسمدة الأردنية ، ويتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية أربع فرضيات فرعية .

- (H03-1) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الجودة الشاملة منفردة من حيث درجة تأثيرها على زيادة الربحية كأحد مؤشرات القدرة التنافسية للشركات الأسمدة الأردنية.
- (H03-2) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الجودة الشاملة منفردة من حيث درجة تأثيرها على تخفيض التكاليف كأحد مؤشرات القدرة التنافسية للشركات الأسمدة الأردنية.
- (H03-3) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الجودة الشاملة منفردة من حيث درجة تأثيرها على زيادة الحصة السوقية كأحد مؤشرات القدرة التنافسية للشركات الأسمدة الأردنية.
- (H03-4) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الجودة الشاملة منفردة من حيث درجة تأثيرها على تحسين القدرة التصديرية كأحد مؤشرات القدرة التنافسية للشركات الأسمدة الأردنية.

### مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات الأردنية المنتجة للأسمدة والبالغ عددها (20) شركة ولكن انحصرت عينة الدراسة في شركات الأسمدة الحاصلة على شهادات الجودة العالمية أو الأردنية والبالغ عددها (13) شركة منتجة للأسمدة ، حيث قام الباحث بتوزيع (105) استبيان على المدراء العامين ومساعدتهم ومدراء الأقسام ومشرفي الإنتاج ضمن هذه الشركات (13) الذين يشكلون العينة الإحصائية للدراسة . بعد ذلك تم توزيع الاستبيان على شركات عينة الدراسة ، تم استرجاع ( 105 ) استبيان ، وأهملت ( 5 ) استبيانات لعدم دقتها ، وبقي ( 100 ) استبيان صالح لأغراض التحليل ، وكانت نسبة الاسترداد (95 %) .

### أساليب التحليل الإحصائي.

لتحقيق أهداف الدراسة ، واختبار صحة الفرضيات ، استخدم الباحث عدداً من الأساليب الإحصائية المتوفرة في الرزم الإحصائية ( SPSS ) وهي :

أ . مقاييس الإحصاء الوصفي : للتعرف على تصورات أفراد عينة الدراسة تجاه كل بُعد من أبعاد الجودة الشاملة، و نذكر منها :

- الوسط الحسابي الموزون .
- الانحرافات المعيارية .

ب . معامل الثبات Cronbach Alpha للتعرف على مدى الاتساق الداخلي لعبارات المقياس .

جـ. اختبار ( One Sample T - test ) لفحص دلالة الفروق بين استجابات عينة الدراسة لكل بُعد من أبعاد الجودة الشاملة على حدة ويستخدم لاختبار الفرضية الأولى والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها .

د. تحليل الانحدار المتعدد ( Multiple Regression ) للتعرف على علاقة متغير الدراسة المستقل على القدرة التنافسية ، واختبار الفرضية الرئيسية الثانية.

هـ. تحليل التباين الأحادي ( ANOVA ) لمعرفة دلالة أثر أبعاد الجودة الشاملة مجتمعة على مؤشرات القدرة التنافسية ، واستخدم للاختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية .

و . استخدم الباحث تحليل الانحدار الخطي ( Linear Regression ) لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة ، وذلك لمعرفة العلاقة بين العوامل المستقلة المتمثلة في أبعاد الجودة الشاملة التسع والعامل التابع ( وهو أحد مؤشرات القدرة التنافسية الأربع ) وهي الربحية ثم

التكاليف ، ثم الحصة السوقية ، ثم القدرة التصديرية ، واختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثالثة .

ز . المدى وطول الفئة لتحديد الوزن النسبي لكل استجابة من مقياس ليكرت الخماسي ، حيث أعطى الباحث لكل استجابة قيمة محددة على النحو التالي :

جدول رقم (1) : قيم الاستجابات حسب مقياس ليكرت

| الاستجابة         | القيمة |
|-------------------|--------|
| موافق بشدة        | 5      |
| موافق             | 4      |
| غير متأكد         | 3      |
| غير موافق         | 2      |
| غير موافق إطلاقاً | 1      |

### منهج الدراسة

توضح هذه الفقرة الإجراءات المعتمدة في هذه الدراسة وعلى النحو التالي :

#### أداة الدراسة

قام الباحث بتصميم استبيان لجمع المعلومات اللازمة ، حيث صاغها في ثلاثة أجزاء رئيسية ، تهتم بالإجابة على فرضيات الدراسة كالتالي :

الجزء الأول تضمن المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة تحت عنوان " البيانات الأساسية " ، وقد شمل هذا الجزء المتغيرات الأساسية ( الجنس ، العمر ، الخبرة ، المؤهل العلمي ) .

الجزء الثاني : تضمن الأسئلة المتعلقة بمدى اهتمام شركات الأسمدة الأردنية بأبعاد الجودة الشاملة .

الجزء الثالث : تضمن الأسئلة المتعلقة بمؤشرات القدرة التنافسية .

وقد اتبع الباحث في بناءه لأداة الدراسة الخطوات التالية :

- مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة والاستفادة منها .
- قدم الباحث الاستبيان في صورته الأولية مكوناً من ثلاثة أجزاء في ( 78 ) فقرة .
- استخدم الباحث في بناء الاستبيان الأسلوب المغلق في جميع فقراته ، حيث يحدد هذا الأسلوب الاستجابات المحتملة لكل عبارة مستخدماً مقياس (ليكرت) (Likert Scale) الخماسي المتدرج .
- قام الباحث بعرض الاستبيان في صورته الأولية على مجموعة من المتخصصين ، وذلك لإبداء الرأي في مدى مناسبة الاستبيان لتحقيق أهداف الدراسة ، ومدى وضوح العبارات ومناسبتها لقياس ما وضعت له ، واقتراح التعديل أو الحذف أو الإضافة عليه

#### صدق أداة الدراسة .

للتأكد من صدق محتوى الاستبيان، قام الباحث بعرضه على عدد من ذوي الاختصاص بموضوع الدراسة بهدف التحقق من صدق فقرات الاستبيان . أشار (بلوم ) إذا حصل الاستبيان على نسبة اتفاق (75%) أو أكثر من قبل المحكمين ، يمكن الشعور بارتياح من حيث صدق الاختبار . (بلوم وآخرون ، 1983 : 126 ) .

#### ثبات أداة الدراسة

قام الباحث بالتأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال حساب معامل الثبات ( الفا كرونباخ ) لكل فقرة من فقرات الاستبيان ، ثم حسابه لكل بعد من أبعاد الجودة الشاملة ، والقدرة التنافسية

ككل للتحقق من ثبات فقرات الاستبيان. وقد دلت نتائج اختبار كرونباخ ألفا على قوة ثبات وملائمة الاستبيان لقياس ما هو مناط به من فقرات ، حيث كانت نتيجة الاختبار الكلية ( 85 ) ، وهي درجة عالية يمكن الوثوق بها في عملية القياس .  
التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات .

#### أولاً : الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة :

يبين الجدول رقم (2) الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة ( الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، ومدة الخبرة الإجمالية في الشركة ) ومدة نلاحظ أن 80% من أفراد العينة من الذكور ، وأن 20 % من أفراد العينة من الإناث ومعظمهم يعملون في قسم المختبرات للفحص العينات

أما بالنسبة للعمر ، فإن الغالبية تقع أعمارهم في الفئة ( 41 – 50 سنة ) حيث بلغ عددهم في هذه الفئة ( 52 ) ونسبة بلغت ( 52% ) ، ويرجع ذلك إلى ارتفاع نسبة حملة شهادة البكالوريوس ، وارتفاع نسبة مدة الخبرة (الخدمة) العاملين في شركات عينة الدراسة ، تليها الفئة العمرية ( 30 – 40 سنة ) والتي بلغ عدد أفرادها ( 26 ) ، ونسبة مئوية ( 26% ) ، ثم الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة ) والتي بلغ عدد أفرادها ( 14 ) ، ونسبة مئوية ( 14% ) ، ثم الفئة العمرية (أقل من 30 سنة ) والتي بلغ عدد أفرادها ( 8 ) ، ونسبة مئوية ( 8% ) .  
أما بالنسبة للمؤهل العلمي ، فإن غالبية أفراد العينة لديهم شهادة البكالوريوس . حيث بلغ عدد الحاصلين على هذه الشهادة ( 72 ) ونسبتهم ( 72% ) . أما حملة الدبلوم فعددهم ( 22 ) ، ونسبة ( 22% ) ، بينما بلغ عدد الحاصلين على الثانوية العامة ( 6 ) أفراد من إجمالي أفراد العينة .

أما بالنسبة لسنوات الخبرة الإجمالية ، فهناك ( 58 ) من أفراد العينة تراوحت خبرتهم بين ( 10- 15 سنة ) ، و ( 22% ) كانت خبرتهم أكثر من ( 15 سنة ) ، ( 14% ) كانت خبرتهم أقل من ( 5 سنوات ) و ( 6% ) خبرتهم أقل من 5 سنوات .

#### جدول رقم (2)

##### الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

| المتغيرات الشخصية والوظيفية |                 | التكرار | النسبة المئوية |
|-----------------------------|-----------------|---------|----------------|
| الجنس                       | ذكر             | 80      | 80%            |
|                             | أنثى            | 20      | 20%            |
| العمر بالسنوات              | أقل من 30       | 8       | 8%             |
|                             | 30 – 40         | 26      | 26%            |
|                             | 41 – 50         | 52      | 52%            |
|                             | أكثر من 50      | 14      | 14%            |
| المؤهل العلمي               | الثانوية العامة | 6       | 6%             |
|                             | دبلوم           | 22      | 22%            |
|                             | بكالوريوس       | 72      | 72%            |
| مدة الخدمة الإجمالية        | أقل من 5 سنوات  | 14      | 14%            |
|                             | 5 – 9 سنوات     | 6       | 6%             |
|                             | 10 – 15 سنة     | 58      | 58%            |
|                             | أكثر من 15 سنة  | 22      | 22%            |
| المجموع                     |                 | 100     | 100%           |

### ثانياً : التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات .

استخدم الباحث لتحليل اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها تحليل (One Samples T-test) ، إذ تم الاعتماد على نتيجة (T) وذلك عند مستوى ثقة (95%) ، فقد كانت قاعدة القرار هي رفض الفرضية العدمية إذا كان مستوى الدلالة أقل من (5%) ودرجات حرية 99 . وفيما يلي تلخيص لنتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى علماً بأن عدد فئات الإجابة كان (5) فئات ، أي أن متوسطها (3) ، (بمعنى عدد الإجابات +1 مقسوماً على 2 يصبح متوسطها 3) .

اعتماداً على البيانات الواردة في جدول (3) واستناداً إلى قاعدة القرار السابقة ، فإننا نستدل على أن شركات الأسمدة الأردنية موضوع الدراسة تلتزم بأبعاد الجودة الشاملة بمستويات مرتفعة وأن نتائج جميع الأبعاد كانت مقاربة ، ويعني ذلك أن الشركات تهتم بتحسين جودة منتجاتها وتطور من واقع صناعتها بشكل يمكنها من دخول مجال المنافسة العالمية الذي يعتمد إلى حد كبير على هذه الأبعاد .

جدول رقم (3) : الالتزام بأبعاد الجودة الشاملة

| الفرضيات                | متوسط الإجابة | T المحسوبة | مستوى الدلالة | نتيجة الفرضية العدمية |
|-------------------------|---------------|------------|---------------|-----------------------|
| الفرضية الرئيسية الأولى | 4.0590        | 27.850     | 0.0000        | رفض الفرضية العدمية   |
| الفرضية الفرعية (1-1)   | 4.3017        | 26.632     | 0.0000        | رفض الفرضية العدمية   |
| الفرضية الفرعية (2-1)   | 4.0883        | 18.400     | 0.0000        | رفض الفرضية العدمية   |
| الفرضية الفرعية (3-1)   | 4.1133        | 22.589     | 0.0000        | رفض الفرضية العدمية   |
| الفرضية الفرعية (4-1)   | 4.0417        | 21.002     | 0.0000        | رفض الفرضية العدمية   |
| الفرضية الفرعية (5-1)   | 4.1817        | 25.001     | 0.0000        | رفض الفرضية العدمية   |
| الفرضية الفرعية (6-1)   | 3.8800        | 14.761     | 0.0000        | رفض الفرضية العدمية   |
| الفرضية الفرعية (7-1)   | 3.8770        | 16.659     | 0.0000        | رفض الفرضية العدمية   |
| الفرضية الفرعية (8-1)   | 4.0860        | 19.216     | 0.0000        | رفض الفرضية العدمية   |

وفيما يلي توضيح لنتائج اختبار الفرضيات الفرعية :

الفرضية الفرعية (1-1) :

H0 لا تهتم شركات الأسمدة الأردنية بدعم والتزام الإدارة العليا كُبعد من بأبعاد إدارة الجودة الشاملة .

بلغت قيمة (T) المحسوبة (26.632) وكانت دالة إحصائية لأن مستوى الدلالة أقل من 5%، وحسب قاعدة القرار فإننا نرفض الفرضية العدمية ، ويستدل على أن شركات الأسمدة الأردنية تهتم بدعم والتزام الإدارة العليا كُبعد من بأبعاد إدارة الجودة الشاملة وهو أكثر بُعد من أبعاد الجودة الشاملة يطبق في الشركات عينة الدراسة ، لحصوله على متوسط بلغ (4.3017) وهو أعلى متوسط من متوسطات الأبعاد الأخرى . وهذا مطابقاً لما أشار إليه (Leonard، 1982) أن الجودة المستهدفة لا يمكن أن تتحقق ما لم تحظ بدعم كبير من قبل الإدارة العليا .

واعتماداً على البيانات في الجدول (4) نلاحظ أن نتائج هذا البعد مقاربة وأن كان أعلاها

قيام الإدارة العليا بمسئولياتها تجاه إدارة الجودة في الشركة إذ بلغ متوسط (4.4800) )

وبانحراف معياري (0.52185) وهو أعلى مجال من مجالات الدراسة تطبيقاً في الشركات

عينة الدراسة ، وأقل مجال من مجالات بُعد دعم والتزام الإدارة العليا هو اشتراك الإدارة

العليا في كافة الأنشطة المتعلقة بالجودة ، حيث بلغ متوسط هذا المجال (4.1200) ،

وبانحراف معياري (0.68579) وهو أعلى انحراف معياري من الانحرافات المعيارية

الأخرى .



جدول رقم (4) : النتائج المتعلقة بدعم والتزام الإدارة العليا

| السؤال                                                       | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|--------------------------------------------------------------|---------------|-------------------|
| تقوم الإدارة العليا بمسئولياتها تجاه إدارة الجودة في الشركة  | 4.4800        | 0.52185           |
| يتقبل رؤساء الأقسام مسئولياتهم نحو الجودة داخل الشركة        | 4.2600        | 0.56174           |
| تشارك الإدارة العليا في عمليات تحسين الجودة                  | 4.3600        | 0.55994           |
| مراجعة قضايا الجودة في اجتماعات الإدارة العليا دورياً        | 4.3400        | 0.60670           |
| تشارك الإدارة العليا في كل الأنشطة المتعلقة بالجودة          | 4.1200        | 0.68579           |
| تذلل الإدارة العليا كافة الصعاب التي تحول دون تطبيق الجودة . | 4.2500        | 0.65713           |

الفرضية الفرعية (2-1) :

H0 : لا تهتم شركات الأسمدة الأردنية بالبحث والتطوير كُبعد من بأبعاد إدارة الجودة الشاملة .

اعتماداً على البيانات الواردة في جدول (4) ، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (18.400) ، وكانت دالة إحصائية لأن مستوى الدلالة أقل من 5% ، وحسب قاعدة القرار فإننا نرفض الفرضية العدمية ، ونستدل على أن شركات الأسمدة الأردنية موضوع الدراسة تهتم بالبحث والتطوير بمستويات مرتفعة وقد تعزى هذه النتيجة لإدراك شركات الأسمدة الأردنية لأهمية البحث والتطوير في تحسين جودة المنتجات وزيادة القدرة التنافسية لتلك الشركات أمام المنافسين الداخليين والخارجيين.

بالرغم من اهتمام شركات الأسمدة الأردنية بالبحث والتطوير ، إلا أن البيانات الواردة في الجدول رقم (5) تشير إلى أن هناك اختلاف بسيط في مستوى اهتمام شركات الأسمدة الأردنية بالمجالات الرئيسية لهذا المتغير ، إذ أظهرت النتائج أن مجال اهتمام الشركات بالبحث والتطوير ساهم بقوة في زيادة ربحية الشركة أكثر هذه المجالات وبمتوسط بلغ ( 4.1800 ) ، وانحراف معياري بلغ (0.67240).

جدول رقم (5) : النتائج المتعلقة بالبحث والتطوير

| السؤال                                                                                                         | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------|
| لدى الشركة قسم كفؤ للبحث والتطوير لتحديد حاجات ورغبات العملاء وما يستجد من تلك الحاجات والرغبات                | 4.1500        | 0.64157           |
| البحث والتطوير الذي قامت به الشركة ساهم بصورة قوية في زيادة القدرة التنافسية لشركة مقارنة مع الشركات المنافسة. | 4.0600        | 0.76303           |
| إن مواكبة المستجدات من خلال البحث والتطوير أدى إلى التحسين المستمر للعمليات الإنتاجية .                        | 4.0600        | 0.63277           |
| تخصص الشركة مبلغاً سنوياً لعمليات البحث والتطوير لغايات تحسين العملية الإنتاجية .                              | 4.0400        | 0.70953           |
| اهتمام الشركة بالبحث والتطوير أدى إلى زيادة ربحية الشركة .                                                     | 4.1800        | 0.67240           |
| اهتمام الشركة بالتحديث والتطوير ساهم في تخفيض التكاليف الكلي بالشركة .                                         | 4.0400        | 0.65010           |

الفرضية الفرعية (3-1) :

H0 : لا تهتم شركات الأسمدة الأردنية بالتحسين المستمر للعمليات كُبعد من بأبعاد إدارة الجودة الشاملة .

تشير البيانات الواردة في جدول (3) إلى أن قيمة (T) المحسوبة (22.589) ، وكانت دالة إحصائية لأن مستوى الدلالة أقل من 5% ، وحسب قاعدة القرار فإننا نرفض الفرضية

العدمية ، ونستدل على أن شركات الأسمدة الأردنية موضوع الدراسة تهتم بالتحسين المستمر للعمليات كُبعد من بأبعاد إدارة الجودة الشاملة ، فقد كانت جميع الاتجاهات إيجابية ومرتفعة وكان أكثرها ، قيام الإدارة العليا بمتابعة دورية لمعرفة درجة نجاح الشركة في تحقيقها لأهدافها الموضوعية والمحددة مسبقاً ، حيث بلغ متوسط هذا المجال (4.2100) ، وبانحراف معياري بلغ (0.60794).

جدول رقم (6) : النتائج المتعلقة بالتحسين المستمر للعمليات

| السؤال                                                                                                    | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------|
| تزود الإدارة بتقرير يومي عن انجازات الشركة لليوم نفسه وتحتفظ بسجلات توثيقية لهذه الانجازات .              | 4.0100        | 0.61126           |
| موظفي الشركة يحصلون بسهولة على المعلومات التي يستخدمونها لتسيير العمل بشكل صحيح .                         | 4.1100        | 0.64971           |
| تمتاز إجراءات العمل في الشركة بالابتكار بما يتماشى مع إدارة الجودة الشاملة .                              | 4.0500        | 0.57516           |
| تتعاون جميع الإدارات في الشركة لمنع حدوث مشاكل قد تعيق سير إجراءات العمل بالشكل الصحيح .                  | 4.1600        | 0.59831           |
| التحسين المستمر للعمليات يخفض التكاليف ويزيد الربحية .                                                    | 4.1400        | 0.61987           |
| تقوم الإدارة العليا بمتابعة دورية لمعرفة درجة نجاح الشركة في تحقيقها لأهدافها الموضوعية والمحددة مسبقاً . | 4.2100        | 0.60794           |

الفرضية الفرعية (4-1) :

H0 : لا تهتم شركات الأسمدة الأردنية بالعلاقة بالموردين كُبعد من بأبعاد إدارة الجودة الشاملة .

تشير البيانات الواردة في جدول (3) إلى أن قيمة (T) المحسوبة (21.002) ، وكانت دالة إحصائية لأن مستوى الدلالة أقل من 5% ، وحسب قاعدة القرار فإننا نرفض الفرضية العدمية ، ونستدل على أن شركات الأسمدة الأردنية موضوع الدراسة تهتم بالعلاقة مع الموردين كُبعد من بأبعاد إدارة الجودة الشاملة . تشير هذه النتيجة إلى أن شركات الأسمدة الأردنية تهتم ببناء علاقة قوية ومتينة مع الموردين لما لهم من أثر على انسياب المواد الأولية لشركات للاستمرار في إنتاج السلع والمواد ذات الجودة العالية وتزويد الأسواق بها . أشارت دراسات كثيرة إلى أن للموردين دورا بارزا في تطوير أداء الجودة (البدرى ، 1999) . كما أن جمع المعلومات عن الموردين يساعد بشكل كبير على معرفة مدى كفاءتهم في تلبية احتياجات المنظمة بالمستلزمات المطلوبة للعملية الإنتاجية ، وكذلك التعرف على مدى مساندة المنظمة ، وقياس رضاهم عنها ( التميمي ، 1999 ) .

بالرغم من اهتمام شركات الأسمدة الأردنية بالعلاقة مع الموردين ، إلا أن البيانات الواردة في الجدول رقم (7) تشير إلى أن هناك اختلاف بسيط في مستوى اهتمام شركات الأسمدة الأردنية بالمجالات الرئيسية لهذا البعد ، إذ أظهرت النتائج أن شركات الأسمدة الأردنية تولي أهمية كبيرة ببناء الشركة علاقة متينة وطويلة مع الموردين وبالفحص والمراجعة لجودة جميع المواد الموردة للشركة لما لها من أثر واضح على جودة المنتجات وقلة المعيب منها ، حيث بلغ متوسط هذا المجالين (4.2300) ، وبانحراف معياري بلغ (0.56595) .

جدول رقم (7) : النتائج المتعلقة بالعلاقة مع الموردين

| السؤال                                                                                        | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------|
| يتم اختيار الموردين على أساس الجودة بدلاً من السعر.                                           | 3.9500        | 0.68718           |
| تبنى الشركة علاقة متينة وطويلة مع الموردين .                                                  | 4.2300        | 0.56595           |
| يلتزم الموردون الذين تتعامل معهم الشركة برنامج جودة واضح                                      | 3.9500        | 0.67232           |
| تهتم الشركة بالفحص والمراجعة لجودة جميع المواد الموردة                                        | 4.2300        | 0.61718           |
| نقوم بإشراك الموردين الأساسيين في عملية تطوير السلع التي ننتجها .                             | 3.9400        | 0.76303           |
| التنسيق مع موردي المواد الخام لتزويد الشركة بالمواد في الوقت المناسب وبالنوعية المتفق عليها . | 3.9500        | 0.65713           |

الفرضية الفرعية (5-1) :

H0 : لا تهتم شركات الأسمدة الأردنية بالتركيز على الزبون كبعد من أبعد إدارة الجودة الشاملة .

تشير البيانات الواردة في جدول (2) إلى أن قيمة (T) المحسوبة (25.001) وكانت دالة إحصائية لأن مستوى الدلالة أقل من 5%، وحسب قاعدة القرار فإننا نرفض الفرضية العدمية ، ونستدل على أن شركات الأسمدة الأردنية موضوع الدراسة تهتم بالتركيز على الزبون كبعد من أبعد إدارة الجودة الشاملة . تشير هذه النتيجة إلى أن شركات الأسمدة الأردنية تهتم بإرضاء الزبائن وتدرس حاجاتهم وتلبي ورغباتهم وتتابع شكاوهم وتعمل على حلها لما لهم من اثر واضح على ربحية الشركة ومكانتها التنافسية في الأسواق . ونلاحظ أن في كل شركة قسم خاص بالتسويق وهدفهم زيادة عدد زبائن الشركة باستمرار فقد كانت جميع الاتجاهات إيجابية ومرتفعة .

جدول رقم (8) : النتائج المتعلقة بالتركيز على الزبون

| السؤال                                                                                 | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------|
| تلتزم الشركة بقوة بالهدف الخاص بإرضاء الزبائن .                                        | 4.2800        | 0.66391           |
| تستخدم الشركة المعلومات التي يقدمها الزبون في تصميم المنتجات والخدمات التي تقدمها له . | 4.0600        | 0.76303           |
| يدرك العامل خصائص المنتجات عظيمة الفائدة للزبون.                                       | 4.0400        | 0.68046           |
| تراقب الشركة شكاوى الزبائن وتعمل على حلها .                                            | 4.0900        | 0.60461           |
| يوجد في الشركة قسم خاص بإدارة التسويق .                                                | 4.4000        | 0.60302           |
| هناك زيادة مستمرة في عدد زبائن الشركة مقارنة بالمنافسين .                              | 4.2200        | 0.66027           |

الفرضية الفرعية (6-1) :

H0 : لا تهتم شركات الأسمدة الأردنية بفرق العمل كبعد من أبعد إدارة الجودة الشاملة .

تشير البيانات الواردة في جدول (3) إلى أن قيمة (T) المحسوبة (14.761) وكانت دالة إحصائية لأن مستوى الدلالة أقل من 5%، وحسب قاعدة القرار فإننا نرفض الفرضية العدمية ، ونستدل على أن شركات الأسمدة الأردنية موضوع الدراسة تهتم بفرق العمل كبعد من أبعد إدارة الجودة الشاملة . بالرغم من اهتمام شركات الأسمدة الأردنية بفرق العمل ولكن بنسبة أقل من الأبعاد السابقة بالرغم من أنها مرتفعة ، إلا أن البيانات الواردة في الجدول رقم (9) تشير إلى أن هناك اختلاف بسيط في مستوى اهتمام شركات الأسمدة الأردنية بالمجالات الرئيسية لهذا المتغير ، إذ أظهرت النتائج أن مجال اهتمام الشركات بفرق العمل لانجاز المهام اليومية وتشجيع العمل بفرق سهاهم وبقوة في زيادة ربحية الشركة وقدرتها التنافسية حيث بلغ متوسط هذا المجال (3.9200) ، وبانحراف معياري بلغ (0.63054) .

جدول رقم (9) : النتائج المتعلقة بفرق العمل

| السؤال                                                                 | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------|
| لإنجاز المهام اليومية تنظم الشركة الأفراد في فرق عمل متعددة المهام     | 3.9200        | 0.63054           |
| يتم تشجيع عمل الفريق في الشركة                                         | 3.9000        | 0.67420           |
| تشكيل فرق العمل من مستويات تنظيمية متعددة بالشركة                      | 3.8900        | 0.64971           |
| تستخدم الشركة بنجاح فرق العمل التي تدار ذاتياً ( أي بدون إشراف مباشر ) | 3.8100        | 0.69187           |

الفرضية الفرعية (1-7) :

H0 : لا تهتم شركات الأسمدة الأردنية بالعاملين كُبعد من بأبعاد إدارة الجودة الشاملة .  
تشير البيانات الواردة في جدول (3) إلى أن قيمة (T) المحسوبة (16.659) ، وكانت دالة إحصائية لأن مستوى الدلالة أقل من 5% ، وحسب قاعدة القرار فإننا نرفض الفرضية العدمية ، ونستدل على أن شركات الأسمدة الأردنية تهتم بالعاملين كُبعد من بأبعاد إدارة الجودة الشاملة . و أنالعاملين الذين يعملون في مجال تخصصهم يكونون أكثر عملاً وعلماً بالجودة من أجل تحقيق أهدافهم وطموحاتهم وإشباع رغباتهم . ( عبد الرحمن ، 2003 )  
إلا أن هذه الدراسة أثبتت أن الشركات عينة الدراسة كان اهتمامها بهذا البعد هو أقل من الأبعاد الأخرى للجودة الشاملة ، إذ بلغ متوسط هذا البعد (3.8770) وهو أقل الأبعاد من حيث أهمية تطبيقه في الشركات عينة الدراسة.

يستدل من البيانات الواردة في الجدول (10) على أنه بالرغم من اهتمام شركات الأسمدة الأردنية بالعاملين ، إلا أن هنالك اختلافات بسيطة في مستوى اهتمام شركات الأسمدة بالمجالات الرئيسية المتعلقة بهذا المتغير ، حيث أظهرت النتائج أن أكثر هذه المجالات استخدام هي الاهتمام بتشكيل حلقات الجودة وبمتوسط (4.0200) ، يليه وجود وعي واضح بأهمية الجودة بين الموظفين وبمتوسط (4.0000) ، وأقلها في مجال أخذ آراء العاملين قبل تغيير طرق أداء أعمالهم وبمتوسط بلغ (3.7000) وبانحراف معياري (0.65905) وهو أقل مجال في مجالات الدراسة تطبيقاً في الشركات عينة الدراسة .

جدول رقم (10) : النتائج المتعلقة بالعاملين

| السؤال                                                                         | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|--------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------|
| إعطاء العاملين الفرصة لإبداء الرأي في أعمالهم .                                | 3.8200        | 0.70180           |
| أشارك العاملون في إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل بالشركة .                      | 3.9200        | 0.67689           |
| أخذ آراء العاملين قبل تغيير طرق أداء العمل .                                   | 3.7000        | 0.65905           |
| إشراك العاملين بأنشطة تحسين إدارة الأعمال                                      | 3.7600        | 0.66848           |
| إعطاء صلاحيات للعاملين للتصرف عند مواجهة المشاكل .                             | 3.8800        | 0.67090           |
| حل الصراع بين العاملين                                                         | 3.9400        | 0.74968           |
| الاهتمام بتشكيل حلقات الجودة                                                   | 4.0200        | 0.66636           |
| يوجد وعي واضح بأهمية الجودة بين الموظفين                                       | 4.0000        | 0.68165           |
| تهتم الشركة بإبقاء معنويات العاملين عالية                                      | 3.9100        | 0.73985           |
| تشجع الشركة العاملين لتقديم مقترحاتهم الخاصة بدعم وتطوير برنامج الجودة الشاملة | 3.8200        | 0.70180           |

الفرضية الفرعية (1-8) :

H0 : لا تهتم شركات الأسمدة الأردنية بأساليب الرقابة على الجودة كُبعد من بأبعاد إدارة الجودة الشاملة .

تشير البيانات الواردة في جدول (3) إلى أن قيمة (T) المحسوبة (19.219)، وكانت دالة إحصائية لأن مستوى الدلالة أقل من 5%، وحسب قاعدة القرار فإننا نرفض الفرضية العدمية، ونستدل على أن شركات الأسمدة الأردنية موضوع الدراسة تهتم بأساليب الرقابة على الجودة كُبعد من بأبعاد إدارة الجودة الشاملة. إذ أنه كلما كانت أساليب الفحص والقياس متسمة بالدقة المطلوبة، كانت القرارات المتخذة فاعلة بشأن جودة المنتجات التي سبق إنتاجها، ومن ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحديد ما إذا كانت تلك المنتجات مطابقة للمواصفات المحددة أم لا. (السعودي والزيادات، 2007)

يستدل من البيانات الواردة في الجدول (11) على أنه بالرغم من اهتمام شركات الأسمدة الأردنية بأساليب الرقابة على الجودة، إلا أن هنالك اختلافات في مستوى اهتمام شركات الأسمدة بالمجالات الرئيسية المتعلقة بهذا المتغير، حيث أظهرت النتائج أن أكثر هذه المجالات استخدام هي أساليب القياس المعتمدة في الشركة لتحسين الأداء وبمتوسط (4.2200)، وبانحراف معياري بلغ (0.73278)، يليه اعتماد الإدارة العليا على المخططات والمؤشرات الإحصائية لقياس ومراقبة الجودة بمتوسط (4.1500)، في حين كان اعتماد الإدارة العليا بالشركة على تحديد المجال الزمني أو المتوسط الحسابي الذي يحتاجه العامل لانجاز كل مهمة لقياس ومراقبة الجودة أقل هذه المجالات استخداماً بمتوسط (3.9700)، وبانحراف معياري بلغ (0.65836).

جدول رقم (11): النتائج المتعلقة بأساليب الرقابة على الجودة

| السؤال                                                                                                                          | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------|
| تعتمد الإدارة العليا على المخططات والمؤشرات الإحصائية لقياس ومراقبة الجودة.                                                     | 4.1500        | 0.59246           |
| تعتمد الإدارة العليا بالشركة على تحديد المجال الزمني أو المتوسط الحسابي الذي يحتاجه العامل لانجاز كل مهمة لقياس ومراقبة الجودة. | 3.9700        | 0.65836           |
| تساهم أساليب القياس المعتمدة في الشركة على تحسين الأداء الكلي.                                                                  | 4.2200        | 0.73278           |
| تقوم الإدارة بمراجعة الإحصائيات المستخدمة لقياس جودة الأداء لتأكد من أنها ما زالت فعالة لقياس العمليات المستقبلية.              | 4.1000        | 0.73168           |
| مقاييس الأداء المعتمدة من قبل إدارة الشركة واضحة ومعروفة للعاملين كافة.                                                         | 3.9900        | 0.71767           |

#### ثانياً: "المجموعة الثانية: العلاقة بين أبعاد الجودة الشاملة ومؤشرات القدرة التنافسية: الفرضية الرئيسية الثانية:

H0 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الجودة الشاملة مجتمعة من حيث درجة تأثيرها على تحسين القدرة التنافسية للشركات الأسمدة الأردنية والمتمثلة بـ (الربحية، تكاليف الجودة، الحصة السوقية، والقدرة التصديرية).

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد (Regression Multiple) واعتماد على قيمة (F) المحسوبة لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية، في حين تم استخدام تحليل التباين ANOVA واعتماد قيمة (T) المحسوبة لاختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، وذلك عند مستوى ثقة (95%)، فكانت قاعدة القرار للفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية هي رفض الفرضية العدمية عند مستوى دلالة أقل من (5%) ودرجات حرية (99).

تم تقسيم الفرضية الرئيسية الثانية، والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، إلى أربع فرضيات تبعاً لكيفية قياس القدرة التنافسية (الربحية، التكاليف، الحصة السوقية، القدرة التصديرية).

جدول رقم (12) : نتائج العلاقة بين أبعاد الجودة الشاملة مجتمعة ومؤشرات القدرة التنافسية

| الفرضية الرئيسية | القدرة التنافسية |       |               |                  |
|------------------|------------------|-------|---------------|------------------|
|                  | F                | T     | مستوى الدلالة | معامل الارتباط R |
| الجودة الشاملة   | 12.812           | 7.113 | 0.001         | 0.340            |
|                  |                  |       |               | رفض              |

تشير البيانات الواردة في جدول (12) إلى أن قيمة (T) المحسوبة (7.113) ، وكانت دالة إحصائية لأن مستوى الدلالة أقل من 5% ، وحسب قاعدة القرار فإننا نرفض الفرضية العدمية ، ونستدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الجودة الشاملة مجتمعة والقدرة التنافسية للشركات الأسمدة الأردنية .

وتدل النتيجة على أن أي تحسن في مستويات تطبيق أبعاد الجودة الشاملة سوف يؤدي إلى تحسين القدرة التنافسية للشركات بكافة مؤشرات المعتمدة في الدراسة . أما بالنسبة للفرضيات الفرعية المنبثقة عن هذه الفرضية والتي تدور حول العلاقة بين أبعاد الجودة الشاملة مجتمعة وكل مؤشر من مؤشرات القدرة التنافسية ، فإنه وباعتماد على البيانات الواردة في جدول (13) وقاعدة القرار المشار إليها سابقاً ، نستدل على وجود علاقة بين أبعاد الجودة الشاملة ومؤشرات القدرة التنافسية ، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية .

جدول رقم (13) : نتائج العلاقة بين أبعاد الجودة الشاملة مجتمعة ومؤشرات القدرة التنافسية باستخدام تحليل التباين ANOVA

| المعايير         | مجموع المربعات | درجة الحرية | F المحسوبة | مستوى الدلالة | نتيجة الفرضية العدمية |
|------------------|----------------|-------------|------------|---------------|-----------------------|
| الربحية          | 20.510         | 99          | 17.634     | 0.000         | رفض                   |
| التكاليف         | 47.227         | 99          | 23.107     | 0.000         | رفض                   |
| الحصة السوقية    | 24.383         | 99          | 31.589     | 0.000         | رفض                   |
| القدرة التصديرية | 19.300         | 99          | 52.520     | 0.000         | رفض                   |

ثالثاً : المجموعة الثالثة : تأثير أبعاد الجودة الشاملة منفردة على مؤشرات القدرة التنافسية :

الفرضية الرئيسية الثالثة :

H0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الجودة الشاملة المتمثلة بـ (دعم والتزام الإدارة العليا، البحث والتطوير، التحسين المستمر للعمليات ، العلاقة مع الموردين ، التركيز على الزبون ، فرق العمل ، الاهتمام بالعاملين ، أساليب الرقابة على الجودة ) ومؤشرات القدرة التنافسية والمتمثلة بـ (الربحية ، تكاليف الجودة ، الحصة السوقية ، والقدرة التصديرية ) للشركات الأسمدة الأردنية .

استخدم الباحث تحليل الانحدار الخطي ( Linear Regression ) لهذه الفرضية لمعرفة العلاقة بين العوامل المستقلة المتمثلة في أبعاد الجودة الشاملة الثمانية والعامل التابع (القدرة التنافسية) المتمثل بالربحية ثم التكاليف ، ثم الحصة السوقية ، ثم القدرة التصديرية واعتماد قيمة (T) المحسوبة من جدول (Coefficients) لاختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها ، وذلك عند مستوى ثقة (95%) ، فكانت قاعدة القرار هي رفض الفرضية العدمية عند مستوى دلالة أقل من (5%) ودرجات حرية (99)

وفيما يلي توضيح لنتائج اختبار هذه الفرضية :  
نستدل من نتائج الجدول رقم (14) أنه توجد علاقة بين أبعاد كل من (دعم والتزام الإدارة العليا ، البحث والتطوير، التحسين المستمر للعمليات ، التركيز على الزبون ، فرق العمل) والربحية ، وتكاليف الجودة ، والحصة السوقية ، والقدرة التصديرية للشركات الأسمدة الأردنية وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية . وكان أعلاها الربحية بمعامل ارتباط بلغ (0.429) ، ويليه القدرة التصديرية بمعامل ارتباط بلغ (0.412) ، وأقلها ارتباطاً" التكاليف إذ بلغ معامل الارتباط (0.381) .

جدول رقم (14) : نتائج العلاقة بين إبعاد الجودة الشاملة منفردة و مؤشرات القدرة التنافسية باستخدام تحليل الانحدار ( Linear Regression )

| المعايير         | Rمعامل الارتباط | درجة الحرية | T المحسوبة | مستوى الدلالة | نتيجة الفرضية العدمية |
|------------------|-----------------|-------------|------------|---------------|-----------------------|
| الربحية          | 0.429           | 99          | 7.181      | 0.000         | رفض                   |
| التكاليف         | 0.401           | 99          | 2.370      | 0.020         | رفض                   |
| الحصة السوقية    | 0.381           | 99          | 4.072      | 0.000         | رفض                   |
| القدرة التصديرية | 0.412           | 99          | 7.384      | 0.000         | رفض                   |

### النتائج :

ضمن إطار الدراسة ، وأهدافها ، والفروض القائمة عليها ، وفي ضوء النتائج السابقة لاختبار الفرضيات ، فقد تم التوصل إلى النتائج التالية :

أولاً: تهتم شركات الأسمدة الأردنية بشكل عام بأبعاد مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، وهذه النتيجة تشير إلى وعي واهتمام المدراء ورؤساء الأقسام ومشرفي الإنتاج في هذه الشركات لحجم التحديات التي تواجه شركاتهم والمتمثلة في زيادة حدة المنافسة المحلية والعالمية ، وتغيير سلوك الزبون الذي أصبح أكثر وعياً وثقافة ، وذا قدرة أكبر على انتقاء المنتج المفضل بعد اعتماده على الجودة كمعيار أساسي للاختيار .

أما فيما يتعلق بمدى اهتمام شركات الأسمدة الأردنية بأبعاد الجودة الشاملة منفردة ، فقد توصلت الدراسة إلى ما يلي:

أ . وعي الإدارة العليا في شركات الأسمدة الأردنية لأهمية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بأبعادها المختلفة في ظل المنافسة الشديدة ، إذ يترتب على فشل الإدارة العليا في إعطاء الاهتمام الكافي لمستوى الجودة ، الإساءة إلى سمعة الشركة وربما فقدانها لعدد كبير من زبائنهم وزيادة الشكاوي على منتجاتها والانتقادات ضدها . لذا ينبغي على الإدارة العليا أن تقدم الدعم الكافي لغرض اكتشاف مشاكل الجودة وحلها مبكراً" .

ب . تهتم شركات الأسمدة الأردنية بمفهوم التركيز على الزبون ، وهذه النتيجة تبين مدى وعي متخذي القرار للفوائد التي ستجنيها شركاتهم من استخدام أساليب حديثة تمكنهم من التعرف على حاجات الزبائن من خلال طرق متعددة تتمثل بأجراء الدراسات المسحية واستطلاع رأي مجموعة منهم للحصول على تغذية مرتدة والاستجابة الفورية لاستفساراتهم ، والمحافظة على الزبائن الحاليين وجذب زبائن جدد .

ج . تهتم شركات الأسمدة الأردنية بمفهوم التحسين المستمر للعمليات ، وقد يعزى السبب إلى إدراك الإدارة العليا في هذه الشركات لأهمية استخدام أساليب حديثة لتحسين جودة العمليات، وكشف الانحرافات والعيوب ، ومعرفة كيفية معالجتها من خلال إجراءات بسيطة ، بحيث تساعد هذه الأساليب على انخفاض التكلفة السلبية وزيادة الإنتاجية ، والتي تنعكس بتعظيم قدرة الشركة على المنافسة المعتمدة على جودة المنتج النهائي .

د . تهتم شركات الأسمدة الأردنية بمفهوم البحث والتطوير وهذه النتيجة تشير إلى مساهمة البحث والتطوير في استمرارية تحسين جودة المنتجات ، وتغطية جميع أعمال الشركة وأنشطتها ، واهتمام الإدارة العليا بكفاءة القائمين على أعمال البحث والتطوير وتخصيص مبالغ كافية للبحث والتطوير .

هـ . تهتم شركات الأسمدة الأردنية بمفهوم استخدام أساليب الرقابة على الجودة لأهمية الدور الذي تلعبه هذه الأساليب الإحصائية في كشف الانحرافات والعيوب ومعرفة كيفية معالجتها .

ثانياً :

بالرغم من أن تطبيق شركات الأسمدة الأردنية لجميع أبعاد إدارة الجودة الشاملة، إلا أنها طبقت بدرجات ومستويات متفاوتة ، فقد ارتبط أعلى مستوى تطبيق بدعم والتزام الإدارة العليا ، يليه التركيز على الزبون ، ثم مفهوم التحسين المستمر للعمليات ، في حين ارتبط أقل مستوى تطبيق بالاهتمام بالعاملين .

ثالثاً :

أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوية قوية بين جميع أبعاد إدارة الجودة الشاملة ومؤشرات القدرة التنافسية كل من الربحية ، تكاليف الجودة ، الحصة السوقية ، والقدرة التصديرية ، ويمكن أن تقوم بدور هام في تبني مفهوم الجودة الشاملة وبالتالي تحسين القدرة التنافسية في ظل العلاقات المعنوية بينهما .

جاءت هذه النتيجة متفقة مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة بأن هناك علاقة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة والقدرة التنافسية .

رابعاً : أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة معنوية بين كل بُعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة منفرداً ، ومؤشرات القدرة التنافسية ويمكن أن نستدل من ذلك على أن كل بُعد من هذه الأبعاد له أهمية وأثر واضح على كل مؤشر من مؤشرات القدرة التنافسية ، وكان أعلاها الربحية، ويليه القدرة التصديرية ، ثم الحصة السوقية وأقلها التكاليف.

**التوصيات :**

في ضوء النتائج المستخلصة ، فإنه يمكن تقديم التوصيات التالية :

1. ضرورة التركيز على تطبيق مفهوم الجودة الشاملة من قبل شركات الأسمدة الأردنية، وكذلك توضيح أهمية التعامل معه كنظام إداري شامل يعمل على تقليل التكاليف الناشئة عن المعيب والفاقد ، ويزيد من ربحية هذه الشركات وإنتاجيتها.

2. استمرار شركات الأسمدة الأردنية بالتركيز على تحقيق رضا الزبون من خلال تقديم منتجات تتوافق مع تطور احتياجات ورغبات الزبائن ، وإجراء دراسات مسحية بشكل دوري للتعرف على احتياجات الزبائن ورغباتهم ، ومتابعة شكاوي الزبائن وتقديم الحلول لهم .

3. استمرار شركات الأسمدة الأردنية بتفعيل دور العاملين وإعطائهم الفرصة لإبداء الرأي في أعمالهم ، وأشرك العاملين في إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل بالشركة ، وإعطائهم الصلاحيات للتصرف عند مواجهة المشاكل ، وأخذ آراء العاملين قبل تغيير طرق أداء العمل، واهتمام الشركة بإبقاء معنويات العاملين عالية .

4 . زيادة اهتمام شركات الأسمدة الأردنية باستخدام الأساليب الإحصائية لرقابه على جودة المنتجات وضرورة مراجعة الأساليب الإحصائية المطبقة في هذه الشركات للتأكد من مدى فاعليتها ومناسبتها للمهمة التي استخدمت لها ، وذلك لأهمية الدور الذي تلعبه هذه الأساليب الإحصائية في كشف الانحرافات والعيوب ومعرفة كيفية معالجتها .



- 5 . قيام هذه الشركات بدراسات إستراتيجية متعلقة بالأسواق والمتغيرات الاقتصادية ، والتعرف على أوضاع المنافسين بشكل مستمر ، لخوض المنافسة وكسب الأسواق وزيادة الحصة السوقية ، وزيادة القدرة التصديرية للأسواق المحلية والعالمية .
- 6 . ضرورة مكافأة المبدعين من العاملين مادياً ومعنوياً ، وتطوير نظام الحوافز لحماس العاملين .
- 7 . ضرورة قيام شركات الأسمدة الأردنية بتوفير دليل للجودة يشتمل على جميع تفاصيل مشاريع تحسين الجودة المزمع تنفيذها في الشركة .
- 8 . إجراء مزيد من الدراسات على قطاع شركات الأسمدة الأردنية ، وذلك اعتماداً على مداخل ومعايير مختلفة ، حتى يتسنى لهذا القطاع الهام من مواكبة المستجدات والقدرة على القيام بدورة بالشكل المطلوب .

### قائمة المراجع

#### المراجع العربية .

- 1 . باسردة ، توفيق سريع ، 2006 ، تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الغذائية اليمنية ، *أطروحة دكتوراه غير منشورة* ، كلية الاقتصاد ، جامعة دمشق ، سوريا .
- 2 . البليبي ، بدرية ، 2002 ، الجودة الشاملة والأداء المؤسسي ، *مؤتة للبحوث والدراسات* ، المجلد 17 ، العدد 1 ، عمان ، ص 42 - 11 .
- 3 . بلوم ، بنيامين ، وآخرون ، 1983 ، تقييم الطالب التجميعي والتكويني ، ترجمة محمد أمين المفتي ، القاهرة ، دار ماكجروهيل .
- 4 . البنك المركزي الأردني ، 2010 ، التقرير السنوي السابع والأربعون ، *دائرة الأبحاث* ، الأردن .
- 5 . التميمي ، حسين عبدالله ، 1997 ، *إدارة الإنتاج والعمليات* : مدخل كمي . عمان ، دار الفكر للطباعة والنشر ، ط 1 .
- 6 . جوران ، جوزيف م . ، 1993 ، *تطبيق إدارة الجودة الشاملة* : خلاصات . القاهرة ، السنة 1 ، العدد 6 ، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع) .
- 7 . الحاج مصطفى ، لؤي صادق ، 2005 ، القدرة التنافسية للصناعات الغذائية وأفاق تطورها ، *رسالة ماجستير غير منشورة* ، كلية الدراسات العليا ، جامعة النجاح ، نابلس ، فلسطين .
- 8 . حسن ، فالح محمد ، وفواد الشيخ سالم ، 1983 ، *إدارة الإنتاج والتنظيم الصناعي* . عمان ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، الأردن .
- 9 . الخلف ، عبد الله بن موسى ، 1997 ، ثلوث التميز : تحسين الجودة وتخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية ، *الإدارة العامة* ، المجلد 37 ، العدد 1 ، ص 155 - 121 .
- 10 . الدعاس ، عبدالله أحمد عبدالله ، 2010 ، إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين الأداء المالي دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الأردنية ، *مجلة الدراسات ، العلوم الإدارية* ، المجلد 37 ، العدد 1 ، كانون الثاني ، ص 93 - 113 ، الأردن .
- 11 . الزعبي ، هدى منير ، 2005 ، إدارة الجودة الشاملة وتحسين أداء الشركات الصناعية ، *رسالة ماجستير غير منشورة* ، الجامعة الأردنية ، الأردن .
- 12 . ساق الله ، سلوى محمد ، 2009 ، العوامل المؤثر على القدرة التنافسية لصناعة الأثاث في فلسطين : دراسة تطبيقية ، *رسالة ماجستير غير منشورة* ، كلية الدراسات العليا ، الجامعة الأردنية ، الأردن .
- 13 . السعودي ، موسى أحمد ، 2008 ، أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن ، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال* ، المجلد 4 ، العدد 3 ، ص 257 - 286 ، الأردن .
- 14 . السعودي ، موسى أحمد ، الزيادات ، محمد ، 2007 ، تحليل أثر العوامل الداخلية والخارجية في جودة الإنتاج : دراسة تطبيقية في الشركة العربية لصناعة الأدوية المساهمة المحدودة في الأردن ، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال* ، المجلد 3 ، العدد 3 ، الأردن .
- 15 . الطائي ، يوسف حجيم ، 2001 ، دور تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الكفاءة الإنتاجية : دراسة حالة ، *أطروحة دكتوراه* ، بغداد ..
- 16 . الطراونة ، محمد ، 2002 ، الجودة الشاملة والقدرة التنافسية : دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الدوائية في الأردن : دراسة ميدانية ، *مجلة الدراسات ، العلوم الإدارية* ، المجلد 29 ، العدد 1 ، كانون الثاني ، ص 46 - 32 .
- 17 . عبد الحق ، علي كريم ، 2005 ، دور الجودة في إكساب ميزة تنافسية في السوق الفلسطيني ، *رسالة ماجستير غير منشورة* ، جامعة بير زيت ، رام الله ، فلسطين .
- 18 . عبدالرحمن ، زياد ، الريماني ، عبيدات ، 2003 ، دراسة تحليلية لواقع الرقابة على جودة الإنتاج في الصناعات الغذائية الفلسطينية ، *دراسات ، العلوم الزراعية* ، المجلد 30 ، العدد 2 ، الأردن .
- 19 . الغيلي . رياض . 2009 ، إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية بالجمهورية اليمنية ، *مجلة جامعة سبا* ، العدد 1 ، مايو - نوفمبر .

20. القاضي ، دلال ، وآخرون ، 2005 ، **الإحصاء للإداريين والاقتصاديين** . عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن .
21. الكردي ، مروان مصطفى ، 1995 ، الجودة والعوامل المؤثرة عليها : دراسة تحليلية لقطاع صناعة الطباعة في الأردن ، **رسالة ماجستير غير منشورة** ، الجامعة الأردنية ، الأردن .
22. الكميم ، جمال ناصر ، 2003 ، تقييم نتائج تطبيق إدارة الجودة الشاملة، **رسالة ماجستير غير منشورة** ، جامعة آل البيت ، الأردن .
23. محارمة ، ثامر محمد ، 2007 ، تصورات موظفي الأجهزة الحكومية القطرية لمدى توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة : دراسة ميدانية ، **المجلة العربية للإدارة** ، مجلد 28 ، العدد 1 ، ص 91 – ص 113 .
24. هيجان ، عبد الرحمن ، 1994، منهج عملي لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الكلية، **الإدارة العامة**، مجلد 34، العدد 3 ، ص 405 - 440 .
25. ياغي ، أسى نعيم ، 2009 ، أثر الجداريات الاستراتيجية وتحسين الجودة على تحقيق تفوق الأداء في شركات صناعة المنتجات الغذائية والدوائية في فلسطين **رسالة دكتوراه غير منشورة** ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، الأردن .

#### المراجع الأجنبية

1. Adam ،E. and Ebert، R . 1996 ، **Production and Operation Management** ،New Delhi ، Prentice-Hall .
- 2 . Akimove Irina ، Kharkor ، " Development of Market Orientation and Competitive of Ukrainian firms " ، **European Journal of Market**، V.34 ، N.9/10 ، 2000 .
- 3 . Barnes ، J. " Firm Resources and sustained Competitive advantage " ، **Journal of Management** ، V.17 ، N.1 ، 1991.
- 4 . Chang Tung – lung ، "Cultivating global experience curve advantage on technology and marketing capabilities" ، **international marketing Review** ، V13 ، N.6 ، 1996 .
- 5 . Cook Jacks ، S، Cook Laura L.، "Achieving Competitive advantage of advantage manufacturing technology " ، **Benchmarking for quality Management & technology** ، V1 ، N.2 ، 1994 .
- 6 .Evans، J.، and Lindsay W.M.، 1996 . " **The Management and Control of Quality** "، Third Edition، west Publishing Company، New York، pp 106-115.
- 7 . Freeman، R.، 2006 ، "**Factors Affecting British Companies Competitiveness**" ،New York : Harper & Row .
8. Kaplan، R. s، &Atkinson ، 1998. " **Advanced management Accounting** " ، 3<sup>rd</sup> Edition ، Prentice- Hall ، New Jersey.
- 9 .Leonard ، F. S. and Sasscr ، W. D. 1982. " The incline of quality " **Harvard Review** ، Vo1 .No، 5 .PP 163 – 171.
9. Marker ، B. ، 2005 . " The implementation Of The TQW In Poland" . **Journal Of Operations & Production Management** ،Vol .17 ،No. 7 ، PP 686 – 691.
- 10 .Porter ، L.، J. and Tanner ، S.، j. 1996 ، "**Assessing Business Excellence**" . Butter-worth- Heinemann ، Oxford .
- 11 .Porter ، M. ، 1990 ، "**The Competitive Advantage of Nations**" .New York ، The Free Press.
- 12 . Russell، R. S. and Taylor، B. W. 1995. " **Production and Operations Management Focusing On Quality and Competitiveness**"، 1<sup>st</sup> Ed. ، New Jersey ، Prentice- Hall ، Inc.
- 13 .Weller ، L. Daviad . 1996 ، Return on Quality: a New Factor In Assessing Quality Efforts" ، **International Journal of Education Administration** . Vol . 10 Issue 1 .