



The Role of total quality management practices in the promotion of competitive industrial companies

" An Empirical Study of the General Company for the manufacture of cement South / Karbala Cemen Plant"

(*) دور ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز تنافسية الشركات الصناعية
دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة السمنت الجنوبية / معمل سمنت كربلاء

(**) ا.م. كامل شكير الوظيفي (***) قاسم حاجم صاحب

Abstract

The intense competition prevailing in the markets and increase the degree of complexity surrounding the company environment and breadth of markets and the variability characteristics, made it necessary on industrial companies to rethink the administrative concepts adopted by the including the concepts Total Quality Management And competitiveness of the company in an effort to support its competitiveness, which qualifies them to discriminate on the local and regional international competitors.

The current study deals with Analyzing The Effects & Correlation Between total quality management practices and competitive industrial companies indicators, The study was launched from a research problem was the endeavor of Iraqi companies in general and the company's subject of the study in particular to the application of total quality management in order to enhance the competitiveness of companies and other indicators towards competition. The study has sought to achieve a set of goals, including :

- To identify the level of the company's application to study the subject of Total Quality Management.
 - Identify the most important indicators of the company subject of the study to enhance the their competitiveness.
- In order to achieve these goals, the study has adopted a model hypotheses reflect the logical relationships between variables of the study As I returned total quality management practices affect the independent variable in a competitive company as a dependent variable, and in order to reveal the nature of relations in the study modeltended The current study to put forward a set of hypotheses as a preliminary study seeks answers to validated.

The purpose application of this study and test hypotheses were selected General Company for Southern Cement / Cement Plant Karbala, which is one of the big companies in Iraq in addition to the role it plays in the local product support, has been using the questionnaire tool head of the data related to the practical aspect of gathering and the purpose of identifying the evaluations individuals respondents for each of the statements contained in the form of a questionnaire was Test hypotheses using (multiple linear regression analysis) and (Regression Simple).

Existence Correlation and impact between TQM practices(senior management's commitment to quality, customer

(*) بحث مستل .

(**) كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة بابل.

(***) طالبة ماجستير / جامعة بابل / كلية الادارة والاقتصاد - قسم الادارة الصناعية.

focus, process management, supplier management, participation and empowerment of workers, education and training, continuous improvement, strategic planning) and Competitive companies indicators (Productivity, profitability, market share, cost reduction, customer satisfaction).

Key words : quality, total quality management, quality management practices, competitiveness company, the company's competitiveness indicators.

المستخلص :-

يتناول هذا البحث تحليل علاقات الارتباط والتأثير بين ممارسات ادارة الجودة الشاملة ومؤشرات التنافسية في الشركة العامة لصناعة السمنت الجنوبية / معمل سمنت كربلاء، كما و سعتالدراسة الى تحقيق مجموعة من الاهداف منها:

- التعرف على مستوى تطبيق الشركة موضوع البحث لإدارة الجودة الشاملة.
- التعرف على اهم المؤشرات التي تطلع بها الشركة موضوع البحث لتعزيز تنافسيتها.
- ومن اجل تحقيق هذه الاهداف فقد تبنت الدراسة انموذجاً فرضياً يعبر عن العلاقات المنطقية بين متغيرات الدراسة اذ عدت ممارسات ادارة الجودة الشاملة متغيراً مستقلاً يؤثر في تنافسية الشركة بوصفها متغيراً معتمداً، وبغية الكشف عن طبيعة العلاقات المتمثلة في انموذج الدراسة اتجهت الدراسة الحالية الى طرح مجموعة من الفروض بوصفها اجابات اولية تسعى الدراسة الى التحقق من صحتها.
- كما وتم استخدام استمارة الاستبيان كأداة وحيدة لتجميع البيانات والمعلومات اللازمة من عينة البحث والبالغة (50) من القيادات الادارية، وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات:
- تحقق وجود علاقة ارتباط بين ممارسات ادارة الجودة الشاملة ومؤشرات تنافسية الشركة.
- تحقق وجود تأثير معنوي لممارسات ادارة الجودة الشاملة في تعزيز تنافسية الشركة قيد الدراسة.

الكلمات الدالة : الجودة، ادارة الجودة الشاملة، ممارسات ادارة الجودة، تنافسية الشركة، مؤشرات تنافسية الشركة.

المقدمة :-

في ظل المنافسة الشديدة التي تسود الاسواق العالمية والبيئة الديناميكية التي يتنافس فيها الجميع من اجل الوصول الى القمة، وفي ظل التحديات الكبيرة التي تواجه الشركات الصناعية في سبيل امتلاك تنافسية دائمة تعزز من انتاجيتها وربحياتها وحصتها السوقية والرضا لدى زبائنها، اصبح من المحتم على الشركات الصناعية ان تتكيف وترتقي في ادائها بعد ان اصبحت تعيش اوضاع جديدة ومختلفة عما كانت عليه سابقاً، فقد اصبح من الضروري لها ان تستخدم مفاهيم اداريه حديثة تستهدف الارتقاء بمستوى اعمالها وتطوير رؤيتها وفلسفتها وسياساتها وانظمتها واساليبها بما يتفق مع التغيرات الحاصلة في البيئة، ومن بين اهم هذه المفاهيم الادارية الحديثة هما مفهوم ادارة الجودة الشاملة وتنافسية الشركة، اذ يقوم مفهوم ادارة الجودة الشاملة على ادخال التطوير والتحسين المستمر على مسار الاداء العام بالإضافة الى عمل الاشياء الصحيحة بشكل صحيح منذ الوهلة الاولى وتغيير بعض الاجراءات والسلوكيات الادارية السائدة بما يتفق مع التحديات المتسارعة.

بينما يركز مفهوم تنافسية الشركة على ضرورة استخدام الشركة لمواردها النادرة بحكمة والحفاظ عليها بأقل تكلفة ممكنة والتنبؤ باستمرار للتغيير الحاصل في احتياجات ومتطلبات الزبائن وادارة ما يمكن القيام به على نحو فعال من منافسيها وهيكله عملياتها لتحقيق نتائج أكثر كفاءة.

وانطلاقاً من اهمية هذين المفهومين اتجه البحث على نحو معرفة طبيعة العلاقة القائمة بين ادارة الجودة الشاملة ومدى مساهمتها في تعزيز تنافسية الشركات من خلال أطار نظري للبحث وأطار

تطبيقي على عينه مثلها الشركة العامة لصناعة السممت الجنوبية - معمل سممت كربلاء، واعتمادا على ما تقدم فقد تم تقسيم هذا البحث الى اربعة مباحث :

المبحث الاول: منهجية البحث.

المبحث الثاني: الجانب النظري للبحث.

المبحث الثالث: الجانب التطبيقي للبحث.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الاول (منهجية البحث)

يتناول هذا المبحث عرضا لمنهجية البحث واطارة العام والاجراءات المتبعة في تنفيذه وذلك من خلال المحاور الاتية :-

اولا: مشكلة البحث:

تعد ادارة الجودة الشاملة بممارساتها المختلفة من سمات العصر الحديث وان التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة يساعد الشركات على البقاء والاستمرار من خلال تحسين نوعية المنتجات والخدمات المقدمة وتطوير اجراءات واساليب العمل وخلق ظروف بيئية داخل الشركة تسمح للعاملين على تحمل المسؤولية اتجاه تحسين الجودة واستثمار الفرص وتجنب المخاطر بما يتناسب مع القدرات الرشيدة، فقد طبقت هذه الفلسفة في العديد من الشركات الصناعية (الامريكية واليابانية والاوربية) وأثبتت فاعليتها في تحقيق التنافسية للشركات الصناعية التي قامت بتطبيقها، وكذا طبقت هذه الفلسفة في العديد من الشركات الصناعية العربية وكان لها دور كبير في نموها وتعزيز تنافسيتها في الأسواق ، وفي ضل النجاحات التي قد حققتها الشركات من جراء تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة، نجد ان الشركات الصناعية العراقية بشكل عام والشركة موضع الدراسة بشكل خاص (الشركة العامة لصناعة السممت الجنوبية/ شركة كربلاء لإنتاج السممت المحدودة) تعاني من ضعف في عملية تطبيق ادارة الجودة الشاملة بممارساتها المختلفة في الوقت الذي يوجد فيه قطاع صناعة الاسمنت في العراق بشكل عام والشركة محل الدراسة بشكل خاص بأمس الحاجة الى اثبات وجودها وموقعها التنافسي من منافسة الشركات العاملة في نفس القطاع والتي تقوم على كفاءات عالية جدا، ولهذا راينا من الضروري حصر مشكلة الدراسة، وعليه يمكن حصر إشكالية البحث فيما يلي:

" ما دور ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز تنافسية الشركة موضوع الدراسة "

وتندرج ضمن هذه الاشكالية مجموعة من التساؤلات:

- التعرف على واقع إدارة الجودة الشاملة وممارساتها في الشركة قيد البحث.
- التعرف على واقع تنافسية الشركة المبحوثة ومؤشراتها.
- ما هي مستوى علاقة ودرجة تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز مؤشرات تنافسية الشركة.

ثانيا: اهمية البحث:

يستمد البحث أهميته من أهمية المتغيرات التي قد تعرض لها، اذ تناول هذه البحث متغيرين يدرك الجميع اهميتهما، فقد تمثل المتغير الأول بإدارة الجودة الشاملة الذي يعد مدخلا إداريا وسلاحا استراتيجيا تستطيع من خلاله الشركات ان تعزز من نموها وانتاجيتها وربحياتها وتنافسيتها من اهم ممارساتها (التزام الإدارة العليا، والتركيز على الزبون، وإدارة العملية، وإدارة الموردين، والتحسين المستمر، والتعليم والتدريب، ومشاركة العاملين، والتخطيط الاستراتيجي). بينما تمثل تنافسية الشركة الصناعية المتغير الثاني والتي تعد المدخل لتوفير البيئة التنافسية الملائمة والذي من خلاله تستطيع الشركات ان تعزز من موقعها التنافسي ازاء الشركات الأخرى من اهم مؤشرات (الإنتاجية، والربحية، والحصة السوقية، خفض التكلفة، رضا الزبون)، ولذا تكمن اهمية هذه الدراسة في التعرف على علاقة ممارسات ادارة الجودة الشاملة وتأثيرها في تعزيز تنافسية الشركات الصناعية، ويستمد البحث أهميته أيضاً من أهمية الشركة المبحوثة (الشركة العامة لصناعة الاسمنت الجنوبية/

معمل اسمنت كربلاء) وذلك لكونها تعد من الشركات الصناعية التي تلعب دورا كبيرا في تعزيز الاقتصاد الوطني، ورفد المكتبة العراقية ايضا بدراسة تطبيقه في مجال إدارة الجودة الشاملة من شأنها اثراء الدراسات التطبيقية في هذا المجال.

ثالثا: اهداف البحث:

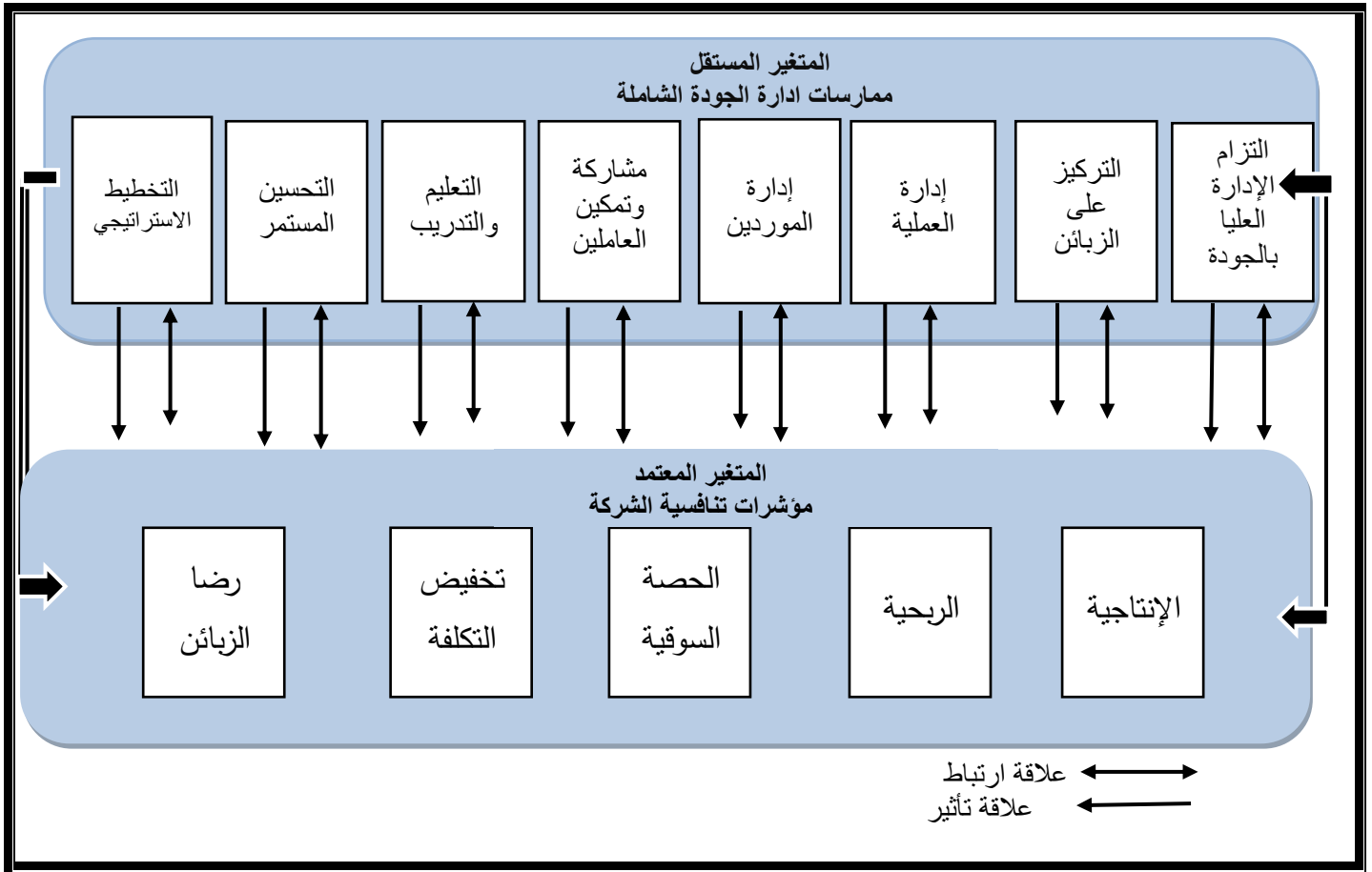
أن الهدف الرئيسي للبحث يمثل في محاولة التعرف على دور ممارسات إدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا، والتركيز على الزبون، وإدارة العملية، وإدارة الموردين، ومشاركة العاملين، والتعليم والتدريب، والتحسين المستمر، والتخطيط الاستراتيجي) في تعزيز تنافسية الشركة التي تتضمن (الإنتاجية، والربحية، والحصة السوقية، وتخفيض التكاليف، ورضا الزبون) في الشركة العامة لصناعة الاسمنت الجنوبية / معمل اسمنت كربلاء.

ويتفرع من هذا الهدف عدة اهداف فرعية أخرى وهي :

- ١- التعرف على مستوى تطبيق الشركة موضوع الدراسة لإدارة الجودة الشاملة.
- ٢- التعرف على مستوى التزام الشركة بتنفيذ ممارسات إدارة الجودة الشاملة.
- ٣- التعرف على اهم المشاكل التي تعيق عملية تطبيق الشركة موضوع الدراسة لممارسات إدارة الجودة الشاملة.
- ٤- التعرف على اهم المؤشرات التي تضطلع بها الشركة موضوع الدراسة لتعزيز تنافسيتها.
- ٥- التعرف على نوع العلاقة ومستوى التأثير لممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز تنافسية الشركة موضوع الدراسة.
- ٦- محاولة تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات بناء على النتائج المتحققة والتي تعمل على زيادة مستوى التنفيذ الناجح لممارسات إدارة الجودة الشاملة.

رابعا: نموذج البحث:

في ضوء مشكلة واهداف الدراسة وبناءً على الجانب النظري لمتغيرات البحث فان المعالجة المنهجية تتطلب تصميم مخطط افتراضي تتحدد فيه اهم علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث:



شكل رقم (1)
المخطط الافتراضي للدراسة
المصدر: الشكل من اعداد الباحث

خامسا : فرضيات البحث :

تقوم الدراسة على اساس فرضيتين رئيسيتين وهما على النحو الاتي :-

١- الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة ومؤشرات تنافسية الشركة الصناعية.

وتتفرع منها الفرضيات الآتية:

- الفرضية الفرعية الأولى : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة التزام الإدارة العليا ومؤشرات تنافسية الشركة قيد البحث.
- الفرضية الفرعية الثانية : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة التركيز على الزبائن ومؤشرات تنافسية الشركة قيد البحث.
- الفرضية الفرعية الثالثة : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة إدارة العملية ومؤشرات تنافسية الشركة قيد البحث.
- الفرضية الفرعية الرابعة : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة إدارة الموردين ومؤشرات تنافسية الشركة قيد البحث.
- الفرضية الفرعية الخامسة : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة مشاركة العاملين ومؤشرات تنافسية الشركة قيد البحث.
- الفرضية الفرعية السادسة : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة التعليم والتدريب ومؤشرات تنافسية الشركة قيد البحث.

- **الفرضية الفرعية السابعة** : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة التحسين المستمر ومؤشرات تنافسية الشركة قيد البحث.
 - **الفرضية الفرعية الثامنة** : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي ومؤشرات تنافسية الشركة قيد البحث.
- ٢- **الفرضية الرئيسية الثانية**: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لممارسات إدارة الجودة الشاملة في تنافسية الشركة قيد البحث.

وتتفرع منها الفرضيات الآتية:

- **الفرضية الفرعية الأولى** : لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لممارسة التزام الإدارة العليا بالجودة في تنافسية الشركة قيد البحث.
- **الفرضية الفرعية الثانية** : لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لممارسة التركيز على الزبائن في تنافسية الشركة قيد البحث.
- **الفرضية الفرعية الثالثة** : لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لممارسة ادارة العملية في تنافسية الشركة قيد البحث.
- **الفرضية الفرعية الرابعة** : لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لممارسة إدارة الموردين في تنافسية الشركة قيد البحث.
- **الفرضية الفرعية الخامسة** : لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمشاركة العاملين في تنافسية الشركة قيد البحث.
- **الفرضية الفرعية السادسة** : لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لممارسة التعليم والتدريب في تنافسية الشركة قيد البحث.
- **الفرضية الفرعية السابعة** : لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لممارسة التحسين المستمر في تنافسية الشركة قيد البحث.
- **الفرضية الثامنة** : لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لممارسة التخطيط الاستراتيجي في تنافسية الشركة قيد البحث.

سادسا: وصف مجتمع وعينة البحث:

يمكن وصف مجتمع وعينة البحث وكالاتي:

- أ- **وصف مجتمع البحث** : اختيرت الشركة العامة لصناعة السمنت الجنوبية / معمل سمنت كربلاء ميدانيا لإجراء البحث وللأسباب الآتية:

- تعتبر الشركة العامة لصناعة السمنت الجنوبية / معمل سمنت كربلاء من الشركات الكبيرة تعتبر الشركة العامة لصناعة السمنت الجنوبية / معمل سمنت كربلاء من الشركات الكبيرة في العراق بالإضافة الى الدور الذي تلعبه الشركة في دعم الاقتصاد المحلي.
- أهمية السلعة التي ينتجها المعمل وذلك بصفتها احدى المواد الأساسية في عملية البناء.
- ظهور العديد من الشركات العربية والأجنبية المنافسة في سوق صناعة الاسمنت الذي يفرض على المعمل تحسين منتجاته.
- هنالك العديد من المؤشرات على مستوى المعمل تسعى للحصول على شهادة الايزو (ISO) ومن هذه المؤشرات وجود قسم للجودة من اقسام الشركة وتعاقد الشركة مع أكثر من جهة في هذا المجال بالإضافة الى إقامة العديد من الدورات التدريبية داخل وخارج العراق لغرض التأهيل في مجال الجودة.

جدول رقم (I)

نبذة مختصرة عن الشركة العامة لصناعة السمنت الجنوبية / معمل سمنت كربلاء

منتجات الشركة	نبذة مختصرة عن الشركة
---------------	-----------------------

<p>أ- المنتجات النمطية: السمنت البورتلاندي المقاوم للأملح. ب- المنتجات الغير نمطية: أ- سمنت واطى القلويات. ب- سمنت سريع التصلب. ت- سمنت ابار النفط.</p>	<p>تأسست الشركة في ١٩٨١/٢/٨ باسم الشركة العامة لصناعة السمنت الجنوبية / معمل سمنت كربلاء وقد كان التشغيل التجريبي للمعمل في سنة (١٩٨٥) واما التشغيل الفعلي للعمل فقد كان في سنة (١٩٨٦) ويبلغ اجمالي عدد العاملين في الشركة (١١٦٣) وهم موزعين على الاقسام والشعب المختلفة في الشركة وتتمثل المنافذ التسويقية والتوزيعية للشركة بمكتب تسويق الشركة العامة لصناعة السمنت الجنوبية في مقر الشركة (حصة الشركة الجنوبية) ومكتب تسويق شركة كربلاء لإنتاج السمنت المحدودة (حصة الشركة المستثمرة).</p>
---	---

المصدر: الكراس التعريفي للشركة

ب- وصف عينة البحث : تم اختيار عينة عشوائية تمثلت بمجموعة من الافراد العاملين في الادارة العليا ومدراء الخط الاول ورؤساء اقسام وشعب ومسؤولي الوحدات الانتاجية في الشركة قيد البحث، فقد تم توزيع (50) استمارة استبيان استرجع منها (48) استمارة حيث بلغت نسبة الاستجابة (0.96) ويوضح الجدول رقم (2) خصائص افراد عينة البحث.

جدول رقم (٢)
خصائص عينة البحث من حيث الجنس

ت	الخاصية	الفئة	التكرار	%
1	الجنس	ذكر	46	96%
		انثى	2	4%

المصدر: من اعداد الباحث

يوضح الجدول رقم (2) ان اغلب افراد عينة البحث هم كانوا من الذكور حيث بلغت نسبتهم (0.96) في حين بلغت نسبة الاناث حوالي (4%) وهذا الامر يعكس لنا طبيعة المجتمع العراقي اذا غالبا ما تكون المراكز القيادية للذكور وهذا بالإضافة الى موقع الشركة البعيد حيث انها تبعد عن مركز محافظة كربلاء تقريبا 100كم، كما ويشير الجدول (3) الى خصائص عينة البحث من حيث العمر.

جدول رقم (3)
خصائص عينة البحث من حيث العمر

ت	الخاصية	الفئة	التكرار	%
2	العمر	21 - 30	4	8%
		31 - 40	19	40%
		41 - 50	21	44%
		51 - 60	4	8%

المصدر: من اعداد الباحث

يبين الجدول رقم (3) ان النسبة الاعلى لأعمار المبحوثين تتركز في العينة التكرارية (41- 50) حيث شكلوا (44%) من اجمالي افراد العينة ثم جاءت الفئة التكرارية (31 - 40) في المرتبة الثانية حيث شكلوا ما نسبته (40%) اما الفئات التكرارية (21 - 30) و (51 - 60) جاءت بالمرتبة الثالثة حيث شكلوا ما نسبة (8%) وهذا يعني ان اغلب هم من يمتلكون الخبرة في العمل حيث ان هذه الفئة هي المناسبة للقيام بالأعمال في مجال الادارة

بالشركة حيث انهم يمتلكون النضوج العمري الذي يجعلهم يتحملوا المسؤوليات الكبيرة المناطة بهم، ويشير الجدول (4) الى المؤهل العلمي للمبحوثين.

جدول رقم (4)

خصائص عينة البحث من حيث المؤهل العلمي

ت	الخاصية	الفئة	التكرار	%
3	المؤهل العلمي	ثانوية فاقل	7	15%
		دبلوم	14	29%
		بكالوريوس	26	54%
		ماجستير	1	2%

المصدر: من اعداد الباحث

يبين الجدول (4) ان (54%) من افراد عينة البحث هم من يحملون شهادة البكالوريوس وان (29%) من افراد عينة البحث هم من يحملون شهادة الدبلوم وان (15%) من افراد عينة البحث هم من يحملون شهادة ثانوية فاقل وان (2%) من افراد عينة البحث هم من يحملون شهادة الماجستير، وهذه النتائج تشير الى ان اغلب افراد عينة البحث هم من يحملون شهادة البكالوريوس وهذا يدل على ارتفاع المستوى العلمي لعينة البحث. كما وتم اعداد الجدول رقم (5) لبيان سنوات الخدمة في الشركة.

جدول رقم (5)

خصائص عينة البحث من حيث سنوات الخدمة

ت	الخاصية	الفئة	التكرار	%
4	سنوات الخدمة	1 - 5	1	2%
		6 - 10	8	17%
		11 - 15	18	38%
		16 - 20	14	29%
		21 - 25	4	8%
		26 - 30	2	2%
		31 - فاكثر	1	2%

المصدر: من اعداد الباحث

يبين لنا الجدول ان الفئة (11-15) سنة قد احتلت اكبر نسبة من حيث سنوات الخدمة واما النسبة (29%) فقد كانت للفئة (16-20) ثم جاءت الفئة (6-10) بنسبة (17%) ثم الفئات (21-25) و (26-30) سنوات بنسب بلغت (8%) و (4%) على التوالي ثم جاءت الفئات (1-5) و (31 - فاكثر) بنسبة (2%)، وهذه النتائج تدل على ان اغلب افراد عينة البحث هم من يمتلكون خدمات وظيفية تتراوح ما بين (11-15) سنة وهي خدمة تؤهلهم لامتلاك خبرة وظيفية لا داء اعمالهم الادارية على اكمل وجه، كما ويشير الجدول (6) الى عدد الدورات التدريبية لافراد عينة البحث .

جدول رقم (6)

خصائص عينة البحث من حيث عدد الدورات التدريبية

ت	الخاصية	الفئة	التكرار	%
5	عدد الدورات التدريبية	لا توجد دورات تدريبية	9	19%
		1-3	15	31%
		4-6	15	31%
		7-9	4	9%
		10 اكثر	5	10%

المصدر: من اعداد الباحث

يبين لنا الجدول () ان الفئات (1-3) و (4-6) دوره تدريبية التي تم المشاركة فيها اعلى نسبة فقد بلغت (31%) لكل منهما واما نسبة (9%) فقد كانت للفئة (7-9) دورة تدريبية ما حققت الفئة (0)فاكثر) نسبة (10%) وهذا يدل على ان ما يقارب (81%) من افراد عينة البحث هم من خضعوا لدورات تدريبية (دورة واحدة حد كدني و عشرة دورات كحد اقصى) وهذا ما يساعد على تحسين ادائهم وتطوير مهاراتهم الادارية وحيث بلغت نسبته الافراد الذين لم يخضعوا لأي دورة تدريبية تقريبا (19%).

سابعا : منهج الدراسة واداة البحث :

اعتمد البحث على المنهجين الوصفي والتحليلي في اختبار أنموذجه وفرضياته وذلك بدراسة وتحديد العلاقة والاثر بين متغيراته بوساطة جمع البيانات ذات العلاقة بالشركة قيد البحث. كما استخدمت استمارة الاستبيان كأداة رئيسية للبحث وذلك لجمع البيانات والمعلومات من افراد عينة البحث وقد اشتملت على عدة أجزاء ، فقد اشتمل الجزء الأول على (6) فقرات موزعة على البيانات الشخصية المتعلقة بالأفراد المبحوثين والمتمثلة بكل من (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، وعدد الدورات التدريبية)، واما الجزء الثاني من استمارة الاستبيان فقد ركز على المقاييس الخاصة بالمتغير المستقل (ممارسات إدارة الجودة الشاملة) وقد اشتمل على (48) فقرة لقياسه وقد وزعت هذه الفقرات على المتغيرات التي اعتمدها الباحث في الجانب النظري وكذلك في انموذج الدراسة وهي (6) فقرات لكل متغير تمثلت ب (التزام الإدارة العليا، والتركيز على الزبون، وإدارة العملية، وإدارة الموردين، ومشاركة وتمكين العاملين، والتعليم والتدريب، والتحسين المستمر، والتخطيط الاستراتيجي)، واشتملت استمارة الاستبيان ايضاً على المقاييس الخاصة بالمتغير التابع (مؤشرات تنافسية الشركة) وقد اشتمل على (30) فقرة لقياسه وقد وزعت هذه الفقرات على المتغيرات التي اعتمدها الباحث في الجانب النظري والبالغ عددها (5) متغيرات بواقع (6) فقرات لكل متغير وهي (الإنتاجية، والربحية، وتخفيض التكلفة، وزيادة الحصة السوقية، ورضا الزبائن).

ثامنا : اختبارات صدق وثبات اداة البحث :

نتائج اختبار صدق وثبات مقياس البحث (الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة) ودقة اجابات افراد عينة الدراسة حسب المتغيرات المتعلقة بالبحث.

جدول رقم (7)

اختبار صدق وثبات مقياس البحث ودقة إجابات افراد العينة

ت	متغيرات الدراسة	مجموع الفقرات	معامل الفا كرونباخ	نسبة الصدق والثبات (%)	معامل ارتباط التجزئة النصفية
1	ممارسات ادارة الجودة الشاملة	48	0.8895	88.95%	0.8895

0.8896	%88.93	0.8893	30	مؤشرات تنافسية الشركة	2
0.8894	%88.94	0.8894	78	كافة متغيرات الدراسة	3

المصدر: من اعداد الباحث على وفق نتائج الحاسوب باستخدام برنامج Spss.v.20

يتضح لنا من خلال نتائج الاختبار الواردة في الجدول اعلاه ما يأتي :

أ- إن جميع معاملات الفا كرونباخ (معاملات الصدق والثبات) لأبعاد ممارسات ادارة الجودة الشاملة ومؤشرات تنافسية الشركة، وكذلك كافة متغيرات الدراسة البالغة (0.8895,0.8893, 0.8894) على الترتيب تعد مقبولة بشكل كبير من الناحيتين الادارية والاحصائية، كما تشير نسبة الصدق والثبات الى دقة مقياس الدراسة.

ب- إن جميع معاملات ارتباط التجزئة النصفية والبالغة (0.8895,0.8896,0.8894) للمتغيرات المدروسة، تعد عالية جدا وتشير هذه النتائج الى دقة اجابات افراد العينة.

المبحث الثاني (الجانب النظري)

ويتضمن هذا المبحث المحاور الاتية :

أولا : إدارة الجودة الشاملة: المفهوم والممارسات

أ. مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

تعد إدارة الجودة الشاملة (TQM) من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ترغب كل المنظمات بتطبيق مفاهيمها وغاياتها ممارساتها والمساهمة في تطبيقها على منتجاتها وخدماتها وبالشكل الذي يسمح لها بتحقيق الميزة التنافسية من خلال اعتمادها في التحسين المستمر لعملياتها الإدارية وبالتالي تحسين جودة المنتجات والخدمات.

فقد تناول العديد من الكتاب والباحثين مفهوم إدارة الجودة الشاملة وسنعرض بعضا منها: حيث أشار (Feigenbum,1991:53) " فلسفة ومجموعة من المبادئ التوجيهية التي تمثل الأساس للتحسين المستمر للمنظمة مع التأكيد على أهمية تطبيق الأساليب الكمية واشراك جميع الافراد من اجل تحسين جميع العمليات داخل الشركة"، وبين (Evans,1997: 25) " مفهوم اداري موجهة نحو التحسين المستمر في جودة المنتجات والخدمات بمشاركة كل المستويات والوظائف داخل الشركة"، في حين أوضح (Juran,1998,372) " مجموعة العمليات والنظم الإدارية التي تخلق رضا الزبائن من خلال تمكين الموظفين، مما يؤدي الى زيادة الإيرادات وانخفاض التكلفة"، ويعرفها (Okland,2003, 30) "منهج شامل لتحسين التنافسية والفاعلية والمرونة من خلال التخطيط والتنظيم وفهم كل نشاط واشراك كل فرد في كل مستوى"، ويشير (Stevenson,2007: 416) " بانها الفلسفة او المدخل الذي يربط جميع الافراد العاملين في الشركة في جهد مستمر ومتواصل من اجل تحقيق رضا الزبائن وتحسين جودة العمليات والمنتجات والخدمات المقدمة الى الزبائن"، كما ويرى (Slack,2010:508) " بان إدارة الجودة الشاملة نظام فعال لتكامل جهود تطوير الجودة وصيانة وتحسين الجودة على المستويات المختلفة في المنظمة من اجل تمكين الإنتاج والخدمات بالشكل الذي يسمح برضا الزبون"

وتأسيسا على ما تقدم يمكن إعطاء تعريف متكامل لمفهوم إدارة الجودة الشاملة فهي " فلسفة وأسلوب تفكير ومنهج عمل وطريقة تحدد كيفية ادخال التطوير والتحسين المستمر على مسار الأداء العام،

وهي أيضا توجيهه للسلوك والالتزام بالتغيير والتطوير والتحسين من اجل تحقيق اعلى درجات الجودة للمنتج وأفضل وضع تنافسي للشركة، وبالتالي فهي استراتيجية تهتم بتغيير بعض الإجراءات والسلوكيات الإدارية السائدة لتحل محلها ثقافة وسلوكيات الجودة فهي تبرز ملامح شخصية الشركة ورؤيتها المستقبلية وتوجهاتها وقيمها الشخصية والتنظيمية".

ب. ممارسات إدارة الجودة الشاملة:

يتفق اغلب الكتاب والباحثين على ان ممارسات إدارة الجودة الشاملة يمكن تركزها: التزام الإدارة العليا الجودة، والتركيز على الزبائن، إدارة العملية، إدارة الموردين، مشاركة وتمكين العاملين، التعليم والتدريب، التحسين المستمر، التخطيط الاستراتيجي ومنهم

(Zhang et al, 2000.) (Jindadamrongwechm, 2005) (MajadS., 2006) (Jusoh&Yusoff, 2008) (Salaheldin) (2009) (Rahman, 2010) (Shahab, 2010) (Alessandro, 2010) (IDAM, 2014) (Abdalahman, 2013) (Gemel, 2012) (MASOOD, 2012) (Karani,2012) (Faisal (Talib, 2011) (Jorgensen&Nielser, 2013) (Musran, 2013) (Sadikoglu&Olcay, 2014) (Elin, 2011) (Cheng-hua, 2011)HAKER M., 2014)

ولتوضيح كل ممارسة من هذه الممارسات نذكر الآتي :-

١. التزام الإدارة العليا بالجودة: يوضح (Chisama,Chimusoro,Karodia:2014:88) ان لممارسة التزام الادارة العليا اثر بالغ الاهمية في تنفيذ ادارة الجودة الشاملة في الشركات، ويرى (متواني، ٢٠٠١، ٢٩٨) ان درجة الوضوح والدعم والالتزام التي تأخذ بهما الإدارة من اجل خلق بيئة تحفز الجودة الشاملة جوهرية لنجاح عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فقد كشفت العديد من المراجعات الإدارية بان هنالك أربعة طرائق تسمح لإدارة بان تدعم عمليه التطبيق: تخصيص الموازنات والموارد ووضوح الرؤيا والاشرف على التقدم والتخطيط للتغيير، كما وبين (el_shenawy,Baker&Lemak,2006:p446) ان التزام الإدارة العليا بالجودة يمكن ان يكون له دور كبير وحيوي في بناء القدرة والرؤيا للسيطرة علىالعمليات الداخلية وتوجيهها نحو تلبية احتياجات وتوقعات الزبائن، كما ان للالتزام دورا كبيرا في إقامة النظام الذي يوفر القيمة والرضا للزبائن وتحقيق اعلى نتائج أداء ممكنة، في حين ذهب (Zhang,2000,23) الى ان لممارسة الالتزام الإدارة العليا بالجودة دور حاسم في خلق الأهداف والقيم والنظم التي توجه السعي لتحسين الأداء المستمر، وهذا ما اكده رواد الجودة امثال دمينغ، جوران، وكروسبي.

ومما تقدم فالتزام الإدارة العليا هو امر مهم جدا في عملية التغيير وذلك من اجل المحافظة على وتطوير وتحسين الجودة على المدى الطويل، فمن الأمور المسلم بها على نطاق واسع والتي يجب ان تركز عليها الإدارة ويجب ان تأخذها بنظر الاعتبار هي عملية وضع الأهداف ووضع الخطط والإجراءات اللازمة لتحقيقها وجعلها مناسبة وانشاء معايير الأداء وقياس النتائج، كما ان التزام الإدارة بتحسين الجودة يجب ان لا يتوقف داخل حدود الشركة، فليس هنالك حد الاظهار التزام الإدارة بتحسين الجودة.

٢. التركيز على الزبائن :- يوضح (Raid & Sanders, 2002:112) ان الهدف من التركيز على الزبائن هو المطابقة الأولية لاحتياجات وتوقعات الزبائن وبعد ذلك مقابلة احتياجات الزبائن حيث ان المنتج الذي يتم انتاجه بصورة كاملة يمتلك قيمة قليلة إذا لم يؤخذ بنظر الاعتبار فيما يرغب به الزبون، ويبين (الصواف وصالح، ٢٠٠٩: ٥٧) ان مفهوم التركيز على الزبون يرتبط بتطور مفهوم الجودة، ولهذا فان الزبون هو هدف وغاية وسر نجاح الشركات وازدهارها ومقياس تقدمها، لذلك لا بد من الاستجابة لاحتياجاته ورغباته وتوقعاته، ويشير (Johnston&Clark,2008,47) الى ان إدارة الجودة الشاملة تضع الزبون في مقدمة أولوياتها لكونه الأساس في تصميم وتحسين الجودة بالنسبة للمنتجات والخدمات في الشركة وكمدخل للتحسين

المستمر لعملياتها الإنتاجية، فهو الحكم على سمعة الشركة وبقائها والذي يتم من خلاله فهم احتياجات الزبائن الحالية والمستقبلية وبشكل ثابت وتلبية متطلبات السوق التي تنسجم مع التغييرات في السوق التي تطلب استراتيجيات فاعلة الأصغاء والتعلم من الزبائن من خلال الاهتمام بهم وبناء العلاقات معهم والعمل على قياس رضاهم (Evans & Dean, 2003:16).

مما تقدم يمكن القول ان الزبون سواء كان داخليا او خارجيا يعد المحور الذي تركز عليه عمليات الشركة وانشطتها المختلفة، وأنها يجب ان تسعى جاهدة لإرضاء زبائنها وكسب ولائهم من خلال تلبية حاجاتهم وورغباتهم وتجاوزها الى الحد الذي يحقق للشركة أهدافا.

٣. **إدارة العملية :-** يوضح (Shahin&Dabestani,2013,267) الى ان ممارسة التركيز على العملية تعد جانبا مهما واساسيا في برنامج إدارة الجودة الشاملة، فالهدف الأساسي منها هو التخفيض او القضاء على التباين الذي يمكن ان تشهده العملية والذي له مشاكل كبيرة في توفير منتجات وخدمات عالية الجودة، ويشير (Jorgensen&Nielsen,2013: 18) الى ان التركيز على العملية تستلزم من ادارة الشركة ضرورة وجود عمليات مصممة لتلبية متطلبات الجودة، وكما ان هذه العمليات الحرجة والاساسية يجب ان يكون ملتزم بها ومعتمدة وذلك لضمان تخصيص الموارد المناسبة وفحص وتحسين هذه العمليات، ويذكر (Ravishandran and Rai,2000: 150) الى ان تحسين العملية تركز على نظريات التحكم في العمليات الإحصائية، وقد وضعت لتشمل الممارسات التي تهدف إلى القضاء على النفايات عن طريق التحسين المستمر، والاجراءات الوقائية، مثل الحد من النفايات ومنع الخطأ وهذا يسلط الضوء على أحد المتطلبات الأساسية لتصميم عمليات إدارة الجودة الشاملة.

٤. **إدارة الموردين:-** يوضح (Demirag:2006: p42) الى ان نجاح إدارة الجودة الشاملة يعتمد الى حد كبير على قدرة الشركة على تلبية وتحقيق مصالح مختلف الأطراف المعنية، فقدرة الموردين على تلبية احتياجات المنظمة من حيث تقديم المدخلات ذات الجودة الجيدة تعد عاملا حاسما بالنسبة للمنظمة، كما وتم التأكيد على أهمية خلق وادامة علاقات طيبة مع الموردين وذلك لضمان جودة المدخلات، ويذكر (جودة، ٢٠٠٦: ١١٣) الى ان الشركات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة تسعى الى عقد شراكات مع الموردين لجعل المصالح والاهداف مشتركة، والتي يجب ان تقوم على أساس رضا الزبون النهائي، والالتزام بفلسفة الوقت الطلوب (Just In Time) حيث يتم استلام المواد من الموردين بالكميات المطلوبة وفي الوقت المناسب لبدا استخدام مواد في العملية الإنتاجية، ويشير (Stevenson,2007: 533) الى ان إقامة العلاقات الجيدة مع الموردين تعتبر عاملا حاسما واساسيا للحفاض على القدرة التنافسية، فان العديد من الشركات تتبنى منظور الشراكة مع الموردين وذلك لتحقيق اعلى جودة وسرعة الاستجابة لاحتياجات السوق، كما ويؤكد هذا المدخل على علاقات مستقرة مع عدد قليل من الموردين الذين يمكن الاعتماد عليهم لضمان الامدادات العالية والمرونة في التغييرات بمواصفات المنتج والجدول الزمنية للتسليم.

٥. **مشاركة وتمكين العاملين :-** يوضح (الطويل & حمدي، ٢٠٠٨: ٢١) الى ان ممارسة مشاركة وتمكين العاملين تعتبر مشاركة العاملين واحدة من الدعائم الاساسية للتنفيذ الناجح لبرنامج ادارة الجودة الشاملة، فمن خلال قيام الشركة بأطلاق الفعاليات والنشاطات والعمل على تشجيع الابداع وخلق البرامج التطويرية والتحفيزية واشاعة روح المشاركة الذاتية والفريق الواحد يمكن ترصين البناء التنظيمي وتحقيق الاهداف المثلى التي تسعى الى تحقيقها الشركات المختلفة، ويشير (Zakuna,2012: p28) الى مشاركة العاملين هي عملية تمكين العامل من خلال المشاركة في عملية اتخاذ القرارات الادارية واختيار الانشطة المناسبة لتحسين مستوياتهم في الشركة، كما انها عملية تطوير للثقة بين أعضاء المنظمة وحثهم على حل المشكلات مع بعضهم البعض، ويذكر (Jamali,2010: p113) الى ان مشاركة العاملين يمكن ان تعزز من احترام الذات للفرد وتحسين قدرة الموظف على حل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية في ظروف قليلة المخاطرة.

اتساقاً مع ما تقدم يمكن القول الى ان مشاركة وتمكين العاملين تعد أحد المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة في الشركة، إذا تتطلب الانسجام والتنسيق بين جهود كل العاملين في الشركة لغرض تحقيق أهدافها واهدافهم، فهم الأساس الذي تقوم عليهم عملية تحسين المنتج والعملية.

٦. **التعليم والتدريب :-** ويذكر (Zhang,2000:27) الى ان ممارسة التعليم والتدريب فتعد هذه الممارسة واحدة من عوامل النجاح الحاسمة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، وبالتالي فان نجاح تنفيذ هذه الفلسفة تعتمد بشكل مباشر على مدى القيام بهذه الممارسة بشكل جيد، ويشير (العلي، ٢٠٠٠: ٥٠٥) وتعد ممارسة التعليم والتدريب من القضايا الأساسية لتوجه العاملين فهي تسهم في زيادة الوعي والمعرفة بأداء الاعمال والاستخدام الفاعل لإدارة الجودة ورفع المهارات وتطوير قدرات العاملين الذاتية وزيادة قدراتهم على اداء العمليات ذات الصلة بالجودة، ويوضح (Russell&Taylor,2009:67) بانها تساعد العاملين على ممارسة النشاطات المرتبطة بتحسين جودة المنتجات والخدمات، حيث انها تمنح العامل القدرة على تشخيص المشاكل اليومية التي تواجههم وتمكينهم من اختيار القرار الصحيح لحل المشكلة.

وتأسيساً على ذلك يعد التعليم والتدريب من المتطلبات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، من خلال اعتماد فلسفة إدارة الجودة الشاملة في الشركة، او من خلال عملية التحسين المستمر في أداء العملية، او حتى من خلال تحسين جودة المنتج التي تطلب ابداع العاملين والذي جزء كبير منه يعتمد على الاطلاع والتعليم والتفكير العميق والذكاء والخبرة والمهارة والمعرفة والمعلومات الوفيرة المتكاملة، وهذه كلها تتأتى من خلال التعليم والتدريب السليم والمركز.

٧. **التحسين المستمر :-** يشير (Awuor& Kinuthia,2013: 37) الى ان ممارسة التحسين المستمر هو مفهوم قوي ومتعلق بالسعي الذي لا نهاية له في تلبية احتياجات وتوقعات الزبائن الخارجية والداخلية، كما وقد تمت الإشارة الى ان التحسين المستمر يتطلب إدارة وقائع والتزام جميع الافراد العاملين مع التركيز على العمل الجماعي لتعزيز التوجه من الأسفل الى الأعلى لتحسين الجودة، فالجودة الشاملة يمكن ان تتحقق من خلال الاتي (Alessandro Brun,2011:31)

- تحسين الجودة الداخلية: والهدف منها هو منع العيوب والمشاكل في العمليات الداخلية وهذا ما يؤدي الى خفض التكاليف.
- تحسين الجودة الخارجية: والهدف منها هو زيادة رضا الزبائن وهذا ما يؤدي الى زيادة الحصة السوقية وبالتالي زيادة الأرباح.

٨. **التخطيط الاستراتيجي :-** يوضح (Hiezer&Render,2008:342) بان التخطيط الاستراتيجي يعد واحده من العمليات المهمة التي تحدد كفاءة العمليات وتحديد الاسبقيات التنافسية للشركة، ويشير (Russell&Taylor,2003:89) بانهفهو مجموعة من السياسات والبرامج والخطط التشغيلية المستخدمة لإنجاز اهداف الشركة وتعديل الخطط الاستراتيجية والتوجه نحو تحقيق اهداف الجودة، فالخطة الاستراتيجية تعد احدى مكونات إدارة الجودة الشاملة فبدون انجاز اهداف الخطة الاستراتيجية بالشكل الصحيح تكون عديمة الفائدة، ويذكر (Ferrell&Prid,2011:27) بان ممارسة التخطيط الاستراتيجي عملية ترسيخ لرسالة ورؤيا الشركة، حيث تبدأ هذه العملية بتحليل تفصيلي لنقاط القوى والضعف الداخلية وتشخيص الفرص والتهديدات الخارجية.

ثانياً: تنافسية الشركات الصناعية: المفهوم والمؤشرات
أ. مفهوم تنافسية الشركات الصناعية:

أنّ التنافسية في ظل البيئة الديناميكية التي تسود الشركات تتطلب قدرات معينة تجعلها قادرة على استخدام مواردها النادرة بحكمة والحفاظ عليها بأقل تكلفة ممكنة والتوقع باستمرار التغيير الحاصل في احتياجات

ومتطلبات الزبائن وإدارة ما يمكن القيام به على نحو فعال من منافسيها وهيكله عملياتها لتحقيق نتائج أكثر كفاءة (Ajitabh,2008,2)، فعلى الرغم من بروز ظاهرة التنافسية بشكل رئيس في الاقتصاديات المختلفة إلا أنه لا يزال مفهومها حديثاً، ولا يوجد إجماع على تعريفه، فتعددت تعريفات تنافسية الشركة، فيرى (Banerjee,2004) بان تنافسية الشركة هي قدرة الشركة او المنتج على المنافسة مع الاخرين من خلال انتاج وتقديم المنتجات بشكل أكثر نجاحا وكفاءة منهم. ويشير (Wang,2005) بانها مقدرة الشركة على تقديم المنتجات التي توفر المزيد من القيمة للزبائن من المنتجات التي يقدمها المنافسين في السوق ومما يؤدي الى ارتفاع المبيعات وارتفاع الأرباح وبالتالي البقاء والاستمرار والازدهار. ويوضح (Govin,2010,175) بانها مجموعة الخصائص التي تمتلكها الشركة وتميزها على غيرها من الشركات، بحيث تحقق لها موقعا تنافسيا قويا اتجاه مختلف الأطراف. ويذكر (نسرين، ٢٠١٤، ٣) بان تنافسية الشركة هي كافة الجهود والإجراءات والابتكارات وكافة العمليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والتطويرية التي تقوم بممارستها من اجل الحصول على حصة أكبر في الأسواق التي تهتم بها.

وتأسيسا على ما تقدم يمكن إعطاء تعريف متكامل لمفهوم تنافسية الشركة فهي "هي المدخل الذي تتمتع فيه الشركة بقدرة اعلى من منافسيها في السوق على رصد الفرص الخارجية والحد من التهديدات من خلال اتباع مناهج ومعايير على درجة عالية من التطبيق وبالشكل الذي يمكنها من استخدام مواردها بكفاءة وفاعلية ومما يعطيها القدرة على زيادة انتاجيتها وربحيتها ويحقق لها موقعا تنافسيا قويا ويزيد من حصتها السوقية.

ب. مؤشرات تنافسية الشركة الصناعية:

يتفق اغلب الكتاب والباحثين على ان مؤشرات تنافسية الشركة يمكن تركزها: الانتاجية، والربحية، والحصة السوقية، وتخفيض التكلفة، ورضا الزبائن. ومنهم: (العابد، ٢٠١٣) و (الطيب، ٢٠٠٥) و (سرحان ٢٠١١) و (كندري، ٢٠١١) و (وديع، ٢٠٠٣) و (إبراهيم، ٢٠١١) و (شهاب، ٢٠١١). ولتوضيح كل مؤشر من هذه المؤشرات نذكر الاتي: -

١- **الإنتاجية:** يشير (اللامي، ٣٩٢٠٠٨) الى ان الانتاجية هي مقياس للعلاقة بين المخرجات والمدخلات، فهي القدرة على تكوين الناتج باستخدام عناصر الانتاج المحددة، فهي تقيس فاعلية الشركة في تحويل عوامل الإنتاج الى منتجات (وديع، ٢٠٠٣، ١١)، ويوضح (Stevenson,2007,56) ان الانتاجية تعد مؤشرا مهماً لأن ارتفاعها يعني انخفاض تكاليف انتاج الوحدة الواحدة وهذا ما يدعم ويعزز من تنافسية الشركة، فغالبا ما يكون هناك من يميز ما بين نوعين من الإنتاجية، الإنتاجية الجزئية وهي مقدار ما ينتجه أحد عوامل الإنتاج كالعمل وراس المال والإنتاجية الكلية فهي مقدار ما ينتجه جملة من عوامل الإنتاج (بابكر، ٢٠٠٧، ٣).

٢- **الربحية:** تعد الربحية مؤشرا كافيا للحكم على تنافسية الشركة، ويقصد بها قدرة الشركة على تحقيق معدل أرباح غالبا ما يكون اعلى من متوسط الأرباح المتحققة في الصناعة، بالإضافة الى الاستمرار في تحقيق هذه الأرباح على المدى المتوسط والبعيد يستوجب من الشركة زيادة تركيزها على ما تحققه من الأرباح مستقبلا على نحو أكثر من تركيزها على الأرباح الانية اذ ما أوريد لها البقاء والاستمرار في السوق لأطول فترة ممكنة (بلالي، ٢٠٠٧، ٢٥٠).

٣- **الحصة السوقية:** يشير (عبيدات، ٢٠٠٤، ٢٣) الى ان الحصة السوقية تعد أحد المؤشرات المهمة التي تعزز المركز التنافسي للشركة، فهي وبشكل عام تعني العلاقة بين المبيعات المتحققة لساعة ما او خدمة

معينة منسوبة للمبيعات الكلية لكافة الشركات التي تنتج السلعة نفسها او الخدمة تحت مسميات مختلفة، ويوضح (الصيرفي، ٢٠٠٥، ٢٨٣) الى ان مؤشر الحصة السوقية يمكن ان يميز بين التغيرات التي تنتج عن تصرفات الشركة وتلك التي تنشأ عن التطورات في العوامل البيئية الخارجية كالتطورات في البيئة الاقتصادية، كما وانها مقياس عادل ومقبول اذا تقارب بين مبيعات الشركة و اجمالي مبيعات كافة الشركات المنافسة بدلا من مقارنتها بمبيعات بعض الشركات المنافسة، فهي تعد اكثر المقاييس الملائمة لإظهار كفاءة المدراء في الوحدات التسويقية.

٤- **تخفيض التكلفة:** يوضح (إبراهيم، ٢٠١١، ١٠٥) بان تخفيض التكلفة هي قدرة الشركة على تحقيق تخفيضات حقيقية وثابته في تكلفة الوحدة الواحدة من الإنتاج او الخدمة المقدمة وبدون التأثير على قدرة المنتج وملائمة الاستخدام المطلوب، ويشير (الوندواوي، ٢٠٠٢: ٢٤) الى ان مؤشر تخفيض التكلفة يمكن الشركة من منافسة الآخرين أما على أساس تقديم منتجاتها بأسعار أقل أو بنفس الأسعار مع تقديم خدمات إضافية.

٥- **رضا الزبائن:** يعد رضا الزبون موضوع في بالغ الأهمية لتحقيق النجاح على مستوى الاعمال المختلفة، فهو أدراك الزبون لدرجة فاعلية الشركة في تقديم منتجاتها التي تلبي احتياجاته ورغباته (Kotler,2003,40)، ويشير (سويدان، ٢٠١١، ٦٦٣) الى ان زيادة مستويات رضا الزبون تؤدي الى زيادة ولاء الزبائن وتأثيره على نوايا إعادة تكرار الشراء وهذا بدوره يؤدي الى زيادة قدرة الشركة على المنافسة من خلال زيادة ربحيتها.

المبحث الثالث (الجانب التطبيقي للبحث)

يتم في هذا المبحث عرض التحليل الوصفي الاحصائي لمتغيرات البحث من خلال الادوات الاحصائية كالوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وعلاقات الارتباط والتأثير لمتغيرات البحث المستقلة والمعتمدة واختبار الفرضيات، ومن خلال المحاور الآتية:-

اولاً: **وصف وتشخيص متغيرات البحث:** يتناول هذا المحور وصف وتشخيص آراء عينة البحث، حيث انه يتضمن عرض البيانات التي أظهرتها استمارة الاستبيان وتحليل استجابات افراد العينة فيما يخص متغيري البحث ممارسات ادارة الجودة وتنافسية الشركة.

أ- **وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة عن متغير ممارسات ادارة الجودة الشاملة.**

جدول رقم (8)

التوزيع التكراري والوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري والوزن المنوي لإجابات أفراد العينة لمتغير ممارسات ادارة الجودة الشاملة

ت	ممارسات ادارة الجودة الشاملة	عدد الفقرات	الوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الكفاية النسبية	معامل الاختلاف
1	التزام الادارة العليا بالجودة	6	4.09	0.855	%82	0.304
2	التركيز على الزبائن	6	4.18	0.795	%84	0.192
3	ادارة العملية	6	3.91	0.961	%78	0.268

0.223	%79	0.885	3.95	6	ادارة الموردين	4
0.273	%74	1.002	3.68	6	مشاركة وتمكين العاملين	5
0.167	%86	0.731	4.28	6	التعليم والتدريب	6
0.202	%83	0.833	4.14	6	التحسين المستمر	7
0.284	%77	1.032	3.86	6	التخطيط الاستراتيجي	8
0.239	%78	0.887	3.92	48	المعدل العام	

N=48

المصدر: من اعداد الباحث على وفق نتائج الحاسوب باستخدام برنامج Spss.v.20

بلغ الوسط الحسابي المرجح لمتغير ممارسات ادارة الجودة الشاملة الكلي (3.92) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) واما الانحراف المعياري الكلي فقد بلغ (0.887) وهذا يدل على تجانس البيانات، بينما بلغت الكفاية النسبية لإجابة العينة مايقارب (78%) وهذا يدل على إن آراء العينة تعطي اهتماماً بهذا المتغير وهذا ما انعكس إيجاباً على إجابات عينة البحث و نراه واضحاً حيث إن الأوساط الحسابية المرجحة لجميع الفقرات كانت أعلى من الوسط الحسابي.

1- يشير الجدول (8) إن الوسط الحسابي المرجح لمتغير ممارسة التزام الادارة العليا بالجودة قد بلغ (4.09) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، واما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.855) وبينما بلغت الكفاية النسبية لهذا المتغير بلغت (82%) واما معامل الاختلاف فقد بلغ (0.304) ، وهذا يعني ان الادارة العليا لديها التزام بتطبيق ادارة الجودة الشاملة من خلال توفيرها للقناعة بأهمية تطبيق فلسفة ادارة الجودة الشاملة والايان بضرورة اجراء التحسينات المستمرة وتشخيصها للمشاكل المتعلقة بالجودة.

2- ويتضح من الجدول (8) إن الوسط الحسابي المرجح لمتغير ممارسة التركيز على الزبائن قد بلغ (4.18) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، واما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.795) وبينما بلغت الكفاية النسبية لهذا المتغير بلغت (84%) واما معامل الاختلاف فقد بلغ (0.192)، وهذا يعني ان الشركة قيد البحث لديها تركيز على الزبائن من خلال تلبية احتياجات ورغبات الزبائن والعمل على كسب رضاهم ومتابعة المشاكل المتعلقة بهم واتخاذ الاجراءات الكفيلة بحلها.

3- كما ويشير الجدول (8) إن الوسط الحسابي المرجح لمتغير ممارسة التركيز على العملية قد بلغ (3.91) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، واما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.961) وبينما بلغت الكفاية النسبية لهذا المتغير بلغت (78%) واما معامل الاختلاف فقد بلغ (0.268) ، وهذا يعني ان الشركة قيد البحث مركز على ادارة عملياتها من خلال القيام بعملية خالية من العيوب.

4- وأشار الجدول (8) ايضا الى إن الوسط الحسابي المرجح لمتغير ممارسة ادارة الموردين قد بلغ (3.95) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، واما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.885) وبينما بلغت الكفاية النسبية لهذا المتغير بلغت (79%) واما معامل الاختلاف فقد بلغ (0.223) ، وهذا يعني ان الشركة قيد البحث مهتمة بإدارة العلاقة مع الموردين من خلال التعامل معهم على اساس برنامج الجودة وضمان العلاقات الوثيقة معهم وتوفير قنوات الاتصال الرسمية والغير رسمية معهم.

5- ويتضح من الجدول (8) إن الوسط الحسابي المرجح لمتغير ممارسة مشاركة وتمكين العاملين قد بلغ (3.68) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، واما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.002) وبينما بلغت الكفاية النسبية لهذا المتغير بلغت (74%) واما معامل الاختلاف فقد بلغ (0.273) ، وهذا يعني ان الشركة قيد البحث مهتمة بممارسة مشاركة وتمكين العاملين من خلال منحهم لبعض الصلاحيات التي تسمح لهم اداء اعمالهم وتشجيعهم على تقديم المقترحات التي ندعم برنامج الجودة. ومناقشة مشاكل الجودة معهم بأسلوب جماعي.

6- ويوضح الجدول (8) إن الوسط الحسابي المرجح لمتغير ممارسة التعليم والتدريب قد بلغ (4.28) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، واما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.731) وبينما بلغت الكفاية

النسبية لهذا المتغير بلغت (86%) واما معامل الاختلاف فقد بلغ (0.167) ، وهذا يعني ان الشركة قيد البحث مهتمة بتدريب وتعليم عامليها من خلال توفير الموارد الازمة التي تدعم برامج التدريب.

٧- ما و اشار الجدول (8) إن الوسط الحسابي المرجح لمتغير ممارسة التحسين المستمر قد بلغ (4.14) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، واما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.833) وبينما بلغت الكفاية النسبية لهذا المتغير بلغت (83%) واما معامل الاختلاف فقد بلغ (0.202) ، وهذا يعني ان الشركة قيد البحث لديها اهتمام بتحسين عملياتها باستمرار بالشكل الذي يؤدي الى توفير المرونة الكافية للقيام بالتغيرات الضرورية على العمليات .

٨- ويشير الجدول (8) ايضا الى إن الوسط الحسابي المرجح لمتغير ممارسة التخطيط الاستراتيجي قد بلغ (3.86) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، واما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.032) وبينما بلغت الكفاية النسبية لهذا المتغير بلغت (77%) واما معامل الاختلاف فقد بلغ (0.284) ، وهذا يعني ان الشركة قيد البحث مهتمة بعملية التخطيط الاستراتيجي من خلال امتلاك رؤيا واهداف واضحة ومحددة للجودة تسعى الى تحقيقها ضمن الامكانيات المتاحة.

ب- وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة عن متغير مؤشرات تنافسية الشركة.

جدول رقم (9)

التوزيع التكراري والوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري والوزن المنوي لإجابات افراد العينة لمتغير مؤشرات تنافسية الشركة

ت	مؤشرات تنافسية الشركة	عدد الفقرات	الوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الكفاية النسبية	معامل الاختلاف
1	الانتاجية	6	4.197	0.871	%84	0.209
2	الربحية	6	4.02	0.783	%80	0.199
3	الحصة السوقية	6	3.99	0.087	%80	0.273
4	تخفيض التكلفة	6	4.18	0.827	%84	0.198
5	رضا الزبائن	6	4.08	0.647	%81	0.181
	المعدل العام	30	4.08	0.843	%82	0.177

N=48

المصدر: من اعداد الباحث على وفق نتائج الحاسوب باستخدام برنامج Spss.v.20

يتضح من نتائج التحليل الواردة في الجدول (9) أنالوسط الحسابي المرجح لمتغير مؤشرات تنافسية المؤسسة الكلي قد بلغ (4.08) وان هذا الوسط اكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3) واما الانحراف المعياري الكلي فقد بلغ (0.843) وهذا يشير الى تجانس البيانات وبينما بلغتالكفاية النسبية لإجابة افراد عينة الدراسة (82 %) واما معامل الاختلاف فقد بلغ (0.177). وهذا يبين مدى اهتمام آراء عينة الدراسة بهذا المتغير وبدا هذا واضحا جدا حيث ان الاوساط الحسابية المرجحة لجميع الفقرات كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي وان الكفاية النسبية لعينة الدراسة جميعها كانت أعلى من (50).

- ١- ويشير الجدول (9) إن الوسط الحسابي المرجح لمتغير مؤشر الانتاجية قد بلغ (4.194) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، واما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.871) وبينما بلغت الكفاية النسبية لهذا المتغير بلغت (84%) واما معامل الاختلاف فقد بلغ (0.209)، وهذا يعني ان الشركة قيد البحث مهتمة بزيادة انتاجيتها من خلال تطوير ومتابعة عمليات التشغيل والصيانة وادارة مواردها بكفاءة وفاعلية ووضعها للخطط الكفيلة لتحقيق ذلك.
- ٢- ويوضح الجدول (9) إن الوسط الحسابي المرجح لمتغير مؤشر الربحية قد بلغ (4.02) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، واما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.783) وبينما بلغت الكفاية النسبية لهذا المتغير بلغت (80%) واما معامل الاختلاف فقد بلغ (0.199)، وهذا يعني ان الشركة قيد البحث مهتمة بزيادة ربحيتها بشكل اكبر من المنافسين.
- ٣- كما ويشير الجدول (9) إن الوسط الحسابي المرجح لمتغير مؤشر الحصة السوقية قد بلغ (3.99) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، واما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.087) وبينما بلغت الكفاية النسبية لهذا المتغير بلغت (80%) واما معامل الاختلاف فقد بلغ (0.273)، وهذا يعني ان الشركة قيد البحث مهتمة بزيادة حصتها السوقية من خلال وضع الخطط الكفيلة لتحقيق ذلك.
- ٤- كما ويوضح الجدول (9) إن الوسط الحسابي المرجح لمتغير مؤشر تخفيض التكلفة قد بلغ (4.18) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، واما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.827) وبينما بلغت الكفاية النسبية لهذا المتغير بلغت (84%) واما معامل الاختلاف فقد بلغ (0.198)، وهذا يعني ان الشركة قيد البحث مهتمة بتخفيض تكاليف منتجها من خلال تخفيض او الغاء الانشطة الغير ضرورية التي تؤدي الى زيادة التكلفة بالشكل الذي يحقق رضا الزبائن.
- ٥- و اشار الجدول (9) إن الوسط الحسابي المرجح لمتغير مؤشر رضا الزبائن قد بلغ (4.08) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، واما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.647) وبينما بلغت الكفاية النسبية لهذا المتغير بلغت (81%) واما معامل الاختلاف فقد بلغ (0.181)، وهذا يعني ان الشركة قيد البحث مهتمة بتحقيق الرضا لدى زبائنهم من خلال الاستجابة السريعة لمتطلبات واحتياجات الزبائن وبمرونة عالية.
- ثانيا: علاقات الارتباط بين ممارسات ادارة الجودة الشاملة ومؤشرات تنافسية الشركة قيد البحث.
لغرض اختبار الفرضية الرئيسية الاولى والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها تم اعداد الجدول رقم (10).

جدول رقم (10)

تقدير علاقات معاملات الارتباط بين ممارسات ادارة الجودة الشاملة ومؤشرات تنافسية الشركة مجتمعة

ت	ممارسات ادارة الجودة الشاملة	مؤشرات تنافسية الشركة	
		R	Z
			الجدولية
١	التزام الادارة العليا بالجودة	0.87	5.968
٢	التركيز على الزبائن	0.82	5.625
٣	التركيز على العملية	0.78	5.350
٤	ادارة الموردين	0.75	5.145
٥	مشاركة وتمكين العاملين	0.77	5.282
٦	التعليم والتدريب	0.83	5.694
٧	التحسين المستمر	0.79	5.419
٨	التخطيط الاستراتيجي	0.86	5.899
	المؤشر الكلي (ممارسات ادارة الجودة الشاملة)		0.722

مستوى المعنوية 0.01

N=48

المصدر: من اعداد الباحث على وفق نتائج الحاسوب باستخدام برنامج Spss.v.20

وتشير نتائج التحليل الواردة في الجدول رقم (10) الى وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين ممارسات ادارة الجودة الشاملة مجتمعة ومؤشرات تنافسية الشركة مجتمعة، اذا بلغت قيمة معامل الارتباط (0.722). وتدل هذه النتيجة على ان زيادة اهتمام ادارة الشركة قيد البحث بممارسات ادارة الجودة الشاملة سيسهم في تعزيز مؤشرات تنافسية الشركة مجتمعة. وهذا ما يؤدي الى رفض الفرضية الرئيسية الاولى. كما يوضح الجدول علاقات الارتباط بين ممارسات ادارة الجودة الشاملة بشكل منفرد ومؤشرات تنافسية الشركة مجتمعة، وهي على النحو الاتي:

أ- يشير الجدول (10) الى وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين ممارسة التزام الادارة العليا ومؤشرات تنافسية الشركة قيد البحث، اذا بلغت قيمة معامل الارتباط (0.87) ، وهي علاقة ذات دلالة معنوية لان قيمة (Z) المحسوبة والبالغة (5.968) اكبر من قيمة (z) الجدولية التي بلغت (1.96) عند مستوى معنوية (1%)، وهذه النتيجة تشير الى ان زيادة اهتمام موضوع الدراسة لممارسة التزام الادارة العليا بالجودة يسهم بتعزيز مؤشرات تنافسية الشركة من خلال القناعة والايمان بأهمية تطبيق ادارة الجودة الشاملة والاهتمام بتشخيص المشاكل ووضع الحلول المناسبة لها وتوفير الوقت الكافي والتسهيلات والكوادر المميزة بالإضافة الى مشاركة الادارات الاخرى من اجل تنفيذ أنشطة الجودة.

ب- كما اشار الجدول (10) وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين ممارسة التركيز على الزبائن ومؤشرات التنافسية مجتمعة في الشركة قيد البحث، اذا بلغت قيمة معامل الارتباط (0.82) ، وهي علاقة ذات دلالة معنوية لان قيمة (Z) المحسوبة والبالغة (5.625) اكبر من قيمة (z) الجدولية التي بلغت (1.96) عند مستوى معنوية (1%)، وهذه النتيجة تشير الى ان زيادة اهتمام موضوع الدراسة لممارسة التركيز على الزبائن يسهم بتعزيز مؤشرات تنافسية الشركة من تلبية رغبات وتوقعات الزبائن وذلك بتقديم منتجات متميزة بالشكل الذي يؤدي الى كسب رضاهم.

ت- يتضح من الجدول (10) وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين ممارسة التركيز على العملية ومؤشرات التنافسية مجتمعة في الشركة قيد البحث، اذا بلغت قيمة معامل الارتباط (0.78) ، وهي علاقة ذات دلالة معنوية لان قيمة (Z) المحسوبة والبالغة (5.350) اكبر من قيمة (z) الجدولية التي بلغت (1.96) عند مستوى معنوية (1%)، وهذه النتيجة تشير الى ان كفاءة الشركة قيد البحث في ادارة عملياتها يسهم بتعزيز مؤشرات تنافسية الشركة من خلال استخدام الوسائل الاستراتيجية لمواكبة التطورات الحاصلة في مجال المكنة وادخال التصاميم الحديثة على المنتج بالإضافة الى وضع التدابير الوقائية من اجل الوصول الى عملية خالية من العيوب.

ث- بلغت قيمة معامل الارتباط بين ممارسة ادارة الموردين ومؤشرات التنافسية مجتمعة في الشركة قيد البحث (0,75) وهي تعكس وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين المتغيرين وهي علاقة ذات دلالة معنوية لان قيمة (z) المحسوبة والبالغة (5.145) اكبر من قيمة (z) الجدولية التي بلغت (1.96) عند مستوى معنوية (1%) وتبين ذلك من خلال الجدول (10) ، وهذه النتيجة تشير الى ان زيادة اهتمام الشركة قيد البحث بإدارة العلاقة مع مورديها يسهم بتعزيز مؤشرات تنافسية الشركة من خلال اختيار الموردين على اساس برنامج الجودة لضمان توريد المواد الاولية بالجودة المطلوبة وضمان علاقات مبنية على اساس من الثقة والالتزام فيما بينهم.

ج- ويشير الجدول (10) الى وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين ممارسة مشاركة وتمكين العاملين ومؤشرات التنافسية مجتمعة في الشركة قيد البحث، اذا بلغت قيمة معامل الارتباط (0.77) ، وهي علاقة ذات دلالة معنوية لان قيمة (z) المحسوبة والبالغة (5.282) اكبر من قيمة (z) الجدولية التي بلغت (1.96) عند مستوى معنوية (1%)، وهذه النتيجة تشير الى ان زيادة اهتمام الشركة قيد البحث بإدارة العلاقة مع مورديها يسهم بتعزيز مؤشرات تنافسية الشركة من خلال منح العاملين الصلاحيات اللازمة لإنجاز الاعمال الموكلة لهم والمساهمة باتخاذ القرارات بالإضافة الى تشجيع العاملين على تقديم المقترحات التي من شأنها التي تدعم برنامج الجودة وتعزيز مبدأ العمل الجماعي.

ح- كما يوضح الجدول (10) وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين ممارسة التعليم والتدريب ومؤشرات التنافسية مجتمعة في الشركة قيد البحث، اذا بلغت قيمة معامل الارتباط (0.83) ، وهي علاقة ذات دلالة معنوية لان قيمة (z) المحسوبة والبالغة (5.694) اكبر من قيمة (z) الجدولية التي بلغت (1.96) عند

مستوى معنوية (1%)، وهذه النتيجة تشير الى ان زيادة اهتمام الشركة قيد البحث بتعليم وتدريب عاملها يسهم بتعزيز مؤشرات تنافسية الشركة قيد البحث من خلال توفير الموارد اللازمة لدعم برامج التدريب على تقنيات حل المشاكل بالإضافة الى زج العاملين بدورات تدريبية لتحسين مهاراتهم وقدراتهم وتشجيع العاملين على تنفيذ ما حصلوا عليه من مهارات وخبرات تدريبية لتحقيق تحسينات ملموسة في الاداء.

خ- ويشير الجدول (10) الى وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين ممارسة التحسين المستمر ومؤشرات التنافسية مجتمعة في الشركة قيد البحث، اذا بلغت قيمة معامل الارتباط (0.79)، وهي علاقة ذات دلالة معنوية لان قيمة (z) المحسوبة والبالغة (5.419) اكبر من قيمة (z) الجدولية التي بلغت (1.96) عند مستوى معنوية (1%)، وهذه النتيجة تشير الى ان زيادة اهتمام الشركة قيد البحث بتحسين عملياتها المختلفة باستمرار سوف يسهم بتعزيز مؤشرات تنافسية الشركة من خلال القيام بالتغيرات الضرورية لتوفير المرونة الكافية لعملياتها وكذلك تشكيل فرق الجودة من اجل تلافي العيوب في منتجها الى ادنى حد ممكن.

د- و اشار الجدول (10) الى وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي ومؤشرات التنافسية مجتمعة في الشركة قيد البحث، اذا بلغت قيمة معامل الارتباط (0.86)، وهي علاقة ذات دلالة معنوية لان قيمة (z) المحسوبة والبالغة (5.899) اكبر من قيمة (z) الجدولية التي بلغت (1.96) عند مستوى معنوية (1%)، وها يدل على ان اهتمام الشركة بموضوع البحث بخطتها الاستراتيجية سوف يسهم في تعزيز تنافسية الشركة قيد البحث وذلك من خلال توفير البرامج والموازنات اللازمة لأعداد الخطط الاستراتيجية لتحقيق الاهداف الموضوعية.

وبناء على ما تقدم ترفض الفرضية الرئيسة الاولى والتي تنص على (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ممارسة ادارة الجودة الشاملة ومؤشرات تنافسية الشركة).

ثالثاً: علاقات التأثير بين ممارسات ادارة الجودة الشاملة ومؤشرات تنافسية الشركة.
 لغرض اختبار الفرضية الرئيسة الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها تم اعداد الجدول رقم (11).

جدول رقم (11)

تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير ممارسات ادارة الجودة الشاملة في تعزيز مؤشرات تنافسية الشركة مجتمعة

ت	ممارسات ادارة الجودة الشاملة	مؤشرات تنافسية الشركة	
		F	R ²
1	التزام الادارة العليا بالجودة	301.471	0.757
2	التركيز على الزبائن	57.401	0.672
3	التركيز على العملية	265.792	0.608
4	ادارة الموردين	67.28	0.563
5	مشاركة وتمكين العاملين	12.956	0.593
6	التعليم والتدريب	79.895	0.689
7	التحسين المستمر	194.627	0.600
8	التخطيط الاستراتيجي	79.294	0.739
	المؤشر الكلي (ممارسات ادارة الجودة الشاملة)	50.073	0.521

N=48 مستوى المعنوية 0.01

المصدر: من اعداد الباحث على وفق نتائج الحاسوب باستخدام برنامج Spss.v.20

تشير النتائج التحليل الواردة في الجدول رقم ما يأتي:

- أ- يشير الجدول رقم (II) ان قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط لممارسة التزام الادارة العليا (XII) قد بلغت (301.471) وهي اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.09) عند مستوى معنوية (1%) وهذا يدل على ان ممارسة التزام الادارة العليا تؤثر تأثيرا معنويا في مؤشرات تنافسية الشركة، كما ان قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (0.757) وهذا يعني ان ممارسة التزام الادارة العليا بالجودة تفسر ما نسبته (75.5%) من التغيرات التي تطرا على تنافسه الشركة (Y) واما النسبة المتبقية والبالغة (24.3%) تعود الى مساهمة متغيرات اخرى لم تدخل في مخطط البحث.
- ب- كما اشار الجدول رقم (II) الى ان قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط لممارسة التركيز على الزبائن (X12) قد بلغت (57.401) وهي اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.09) عند مستوى معنوية (1%) وهذا يدل على ان ممارسة التركيز على الزبائن تؤثر تأثيرا معنويا في مؤشرات تنافسية الشركة، كما ان قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (0.672) وهذا يعني ان ممارسة التركيز على الزبائن تفسر ما نسبته (67.2%) من التغيرات التي تطرا على تنافسه الشركة (Y) واما النسبة المتبقية والبالغة (32.8%) تعود الى مساهمة متغيرات اخرى لم تدخل في مخطط البحث.
- ت- كما يوضح الجدول رقم (II) الى ان قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط لممارسة التركيز على العملية (X13) قد بلغت (265.792) وهي اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.09) عند مستوى معنوية (1%) وهذا يدل على ان ممارسة التركيز على الزبائن تؤثر تأثيرا معنويا في مؤشرات تنافسية الشركة، كما ان قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (0.608) وهذا يعني ان ممارسة التركيز على العملية تفسر ما نسبته (60.8%) من التغيرات التي تطرا على تنافسه الشركة (Y) واما النسبة المتبقية والبالغة (39.2%) تعود الى مساهمة متغيرات اخرى لم تدخل في مخطط البحث.
- ث- ويشير الجدول رقم (II) الى ان قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط لممارسة ادارة الموردن (X14) قد بلغت (67.28) وهي اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.09) عند مستوى معنوية (1%) وهذا يدل على ان ممارسة التركيز على الزبائن تؤثر تأثيرا معنويا في مؤشرات تنافسية الشركة، كما ان قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (0.563) وهذا يعني ان ممارسة التركيز على الزبائن تفسر ما نسبته (60.8%) من التغيرات التي تطرا على تنافسه الشركة (Y) واما النسبة المتبقية والبالغة (43.7%) تعود الى مساهمة متغيرات اخرى لم تدخل في مخطط البحث.
- ج- ويوضح الجدول رقم (II) الى ان قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط لممارسة مشاركة وتمكين العاملين (X15) قد بلغت (12.956) وهي اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.09) عند مستوى معنوية (1%) وهذا يدل على ان ممارسة التركيز على الزبائن تؤثر تأثيرا معنويا في مؤشرات تنافسية الشركة، كما ان قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (0.593) وهذا يعني ان ممارسة مشاركة وتمكين العاملين تفسر ما نسبته (60.8%) من التغيرات التي تطرا على تنافسه الشركة (Y) واما النسبة المتبقية والبالغة (40.7%) تعود الى مساهمة متغيرات اخرى لم تدخل في مخطط البحث.
- ح- كما يوضح الجدول رقم (II) الى ان قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط لممارسة التعليم والتدريب (X16) قد بلغت (79.895) وهي اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.09) عند مستوى معنوية (1%) وهذا يدل على ان ممارسة التركيز على الزبائن تؤثر تأثيرا معنويا في مؤشرات تنافسية الشركة، كما ان قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (0.689) وهذا يعني ان ممارسة مشاركة وتمكين العاملين تفسر ما نسبته (68.9%) من التغيرات التي تطرا على تنافسه الشركة (Y) واما النسبة المتبقية والبالغة (31.1%) تعود الى مساهمة متغيرات اخرى لم تدخل في مخطط البحث.
- خ- كما ويشير الجدول رقم (II) الى ان قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط لممارسة التحسين المستمر (X17) قد بلغت (194.627) وهي اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.09) عند مستوى معنوية (1%) وهذا يدل على ان ممارسة التحسين المستمر تؤثر تأثيرا معنويا في مؤشرات تنافسية الشركة، كما ان قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (0.600) وهذا يعني ان ممارسة مشاركة وتمكين العاملين تفسر ما نسبته (60%) من التغيرات التي تطرا على تنافسه الشركة (Y) واما النسبة المتبقية والبالغة (40%) تعود الى مساهمة متغيرات اخرى لم تدخل في مخطط البحث.

د- ويشير الجدول رقم (II) الى ان قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط لممارسة التخطيط الاستراتيجي (X18) قد بلغت (79.294) وهي اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.09) عند مستوى معنوية (1%) وهذا يدل على ان ممارسة التحسين المستمر تؤثر تأثيرا معنويا في مؤشرات تنافسية الشركة، كما ان قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (0.739) وهذا يعني ان ممارسة مشاركة وتمكين العاملين تفسر ما نسبته (60%) من التغيرات التي تطرا على تنافسه الشركة (Y) واما النسبة المتبقية والبالغة (26.1%) تعود الى مساهمة متغيرات اخرى لم تدخل في مخطط البحث.

وبناء على ما تقدم ترفض الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على: (لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لممارسات ادارة الجودة الشاملة في تنافسية الشركة بمؤشراتها (الإنتاجية، والربحية، والحصة السوقية، وتخفيض التكلفة، ورضا الزبون).

المبحث الرابع (الاستنتاجات والتوصيات)

اولا: الاستنتاجات:
تقسم الاستنتاجات الى ما يأتي:-

أ- الاستنتاجات النظرية:

- 1- تتطوي ادارة الجودة الشاملة على ممارسات عديدة منها ثمان ممارسات اتفق عليها اغلب الكتاب والباحثين (التزام الادارة العليا بالجودة – والتركيز على الزبائن – التركيز على العملية – ادارة الموردين – مشاركة وتمكين العاملين – التعليم والتدريب – التحسين المستمر – التخطيط الاستراتيجي). حيث تهدف ادارة الجودة الشاملة الى تكامل الجهود وذلك بمشاركة جميع العاملين في الشركة فضلا عن الاطراف الخارجية كالزبائن والمجهزين وغيرهم.
- 2- تعد ادارة الجودة الشاملة مفهوما مهما وحيويا فهي تساعد الشركة على تعزيز تنافسيته من حيث من خلال تحسين جودة منتجاتها وعملياتها.
- 3- ينطوي تنافسية الشركة على مؤشرات عديدة منها خمس مؤشرات لتنافسية الشركة اتفق عليها اغلب الكتاب والباحثين (الانتاجية ، والربحية، الحصة السوقية، تخفيض التكلفة، رضا الزبائن) والتي من خلالها تعزز تنافسيته وتحقق التفوق على المنافسين.

ب- الاستنتاجات الميدانية:

- 1- تحقق وجود علاقة ارتباط بين ممارسات ادارة الجودة الشاملة (التزام الادارة العليا بالجودة، التركيز على الزبائن، التركيز على العملية، ادارة الموردين، مشاركة وتمكين العاملين، التعليم والتدريب، التخطيط الاستراتيجي) ومؤشرات تنافسية الشركة (الانتاجية، الربحية، الحصة السوقية، تخفيض التكلفة، رضا الزبائن).
- 2- تحقق وجود تأثير معنوي لممارسات ادارة الجودة الشاملة في الشركة الشاملة (التزام الادارة العليا بالجودة، التركيز على الزبائن، التركيز على العملية، ادارة الموردين، مشاركة وتمكين العاملين، التعليم والتدريب، التخطيط الاستراتيجي) في تعزيز مؤشرات تنافسية الشركة (الانتاجية، الربحية، الحصة السوقية، تخفيض التكلفة، رضا الزبائن).

ثانيا: التوصيات:

- أ- مواصلة السعي الجاد والعمل الدؤوب من اجل حصول الشرة موضوع الدراسة على شهادة الايزو كونها مطلبا اساسيا من اجل التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة.

- ب- مساندة الشرة موضوع البحث من قبل الجهات ذات العلاقة بسعيها الجاد نحو مواصلة التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة باعتبارها من الوسائل الناجحة لتحقيق العديد من الشركات اعلى درجات الجودة باقل التكاليف وبدون مخاطر داخلية.
- ت- التركيز المستمر على تلبية احتياجات ورغبات ومتطلبات الزبائن سواء الداخليين والخارجين باعتبارهم هدف الشركة وسر بقائها واستمراريتها وكهدف تسعى الى تحقيقه كل الشركات.
- ث- منح العاملين مزيد من الصلاحيات التي تحولهم اتخاذ القرارات التي تخص أداء أعمالهم بالإضافة الى مشاركتهم في مجال حل مشاكل الجودة والاستفادة من أفكارهم وآرائهم التي تعزز من ابداع العمل.
- ج- زيادة الاهتمام بالأنشطة التسويقية والتوزيعية من اجل زيادة رقة سوق المنتج وإيصاله الى ميادين جديدة.

المصادر:

المصادر العربية:

- ١- الصيرفي، محمد " إدارة التسويق"، مؤسسة حورس الدولية، القاهرة، د.ط2005.
- ٢- اللامي، غسان قاسم داود" إدارة الإنتاج والعمليات مرتكزات كمية ومعرفية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، د.ط2008.
- ٣- جودة، محفوظ احمد، " إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات"، دار وائل للنشر والتوزيع، ط٢، عمان، 2006.
- ٤- الطيب، دويس محمد " براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول (حالة الجزائر)"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2005.
- ٥- العابد، لزهرة "إشكالية تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة قسنطينة، 2013 .
- ٦- إبراهيم، براهيمية" تدنية التكاليف كأسلوب هام لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية" - دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف، الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، ع5، 2011.
- ٧- بلالي، احمد، " الميزة التنافسية ونموذج الإدارة الاستراتيجية"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خضير بسكرة، ع 11، 2007.
- ٨- شهاب، علي طالب " اهم مقومات دعم القدرة التنافسية للاقتصاد البصري"، مجلد دراسات البصرة، مج7، ع12، 2011.
- ٩- نسرين، مهربية، " تأثير تنافسية المؤسسة على أدائها المالي - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبليس للفترة 2007-2012، رسالة ماجستير، جامعة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر، 2014.

١٠-وديع، محمد عدنان "القدرة التنافسية وقياسها" المعهد العربي للتخطيط، الكويت،
مج2ع24، 2003.

المصادر الاجنبية :-

- 11-Ajitabh, " Global Competitiveness" First edition, New Delhi, 2008.
- 12- Alessandro B. "Total Quality Management (quality Culture, Leadership and Motivation)", A master Science Engineering Management, Department of Engineering Management, 2011.
- 13-Awuor E. Otieno "Total Quality Management Practices in Selected Private Hospitals In Nairobi, Kenya" School of Management and Leadership, Management University of Africa, European Journal of Business and Management Volume 5 .Number , 2013
- 14-Banerjee S. " Determinants of International Competitiveness: A Comparative study of the sugar Industry in Australia, Brazil, and the European Union, A master Thesis, School of International Business, Queensland University of Technology, Brisbane, Australia, 2004.
- 15-Evans, James, R. "Production & Operations Management", 5th edition, USA, West publishing company, 1997.
- 16-Evans, J. R & Dean, J. W." Total Quality: Management, Organization, and Strategy" Toronto: Thomson South-Western Publishing Company, 2003.
- 17-Feigenbaum A. "Total Quality Control" 4th, 1991.
- 18-Heizer, Jay & Render, Barry, " Operations Management". 9th edition. USA, Prentice- Hill, 2008.
- 19-Jamali G., Ebrahimi M., Abbas Zadeh A., " TQM implementation: An investigation of Critical Success Factors" International Conference of Education and Management Technology, 2010.
- 20-JINDADAMRONGWECH, W. " A Case Study of The Siam Refractory Industry ,Master Thesis In Business Administration, Graduate School of Kasetsart University, 2005.
- 21-Johnston, Robert, & Clark, Graham, "Service Operations Management : Improving Service Delivery "3rd edition, ". New Jersey. Prentice – Hall Inc..2008
- 22-Jorgensen K. Borum, Nielsen A. Fomsguavd, " The effects of (TQM) Critical Success Factors on Organizational Performance, A master Thiess, Aarhus University, Business and Social Sciences, 2013.
- 23-Joseph M. Juran "Juran's Quality Handbook" McGraw-Hill, 5th .1998.
- 24-Munizu M. " 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, Volume 7 Number 1, 2013
- 25- Oakland, J.S. " Total Quality Management: Text with Cases, 2003.
- 26-Pheng, L. S. & Teo, J. N. Implementing total quality in construction firms. Journal of Management in Engineering, Volume 20 Number 1, 2004.
- 27-Russell, S, Roberta & Taylor, W, Bernard. "Operation Management: Focusing on Quality & Competitiveness ". 6th edition. New Jersey, Prentice – Hill, 2009.
- 28-Salaheldin I. Salaheldin, " Critical Success Factors For TQM implementation and their impact on performance of SMES" Internation Journal of Productivity and Performance Management, Volume 58 Number 3, 2009.

- 29-Shahin A., Dabestani R., " A feasibility study of the implementation of total quality management based on soft factor", Journal Industrial Engineering and Management, University of Isfahan (IRAN), Volume 4 Number 2, 2011.
- 30-Slack, Nigel.; Chambers, Stuart. & Johnston, Robert," Operations Management", 6th Ed., Prentice-Hall, London. , 2010.
- 31-Stevenson, William, J. "Operations Management". 9th edition. McGraw- Hill. NewYork, 2007.
- 32-Talib F., "An Overview of Total Quality Management: Understanding the Fundamentals in Service Organization, International Journal of Advanced Quality Management, Volume 1 Number 1, 2013.
- 33-Wang L. Wang P. Wang R., "Analysis of the Competitiveness of the Ningbo Garment Industry" Master thesis in International Business Program, The Department of Business Studies, Kristianstad University College, 2005.
- 34-Zhang Z., " Developing a TQM Quality Management Method Model" Faculty of Management and Organization, University of Groningen, 2000.