



جامعة مؤتة
كلية الدراسات العليا

أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على ربحية الشركات الصناعية الأردنية

إعداد

محمد منصور محمود البصال

إشراف

الأستاذ الدكتور مدحت الطراونه

رسالة مقدمة إلى كلية الدراسات العليا
استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير
MBA في إدارة الاعمال / قسم إدارة الأعمال

جامعة مؤتة، 2020م

الآراء الواردة في الرسالة الجامعية لا تعبر
بالضرورة عن وجهة نظر جامعة مؤتة



قرار إجازة رسالة جامعية

تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالب محمد منصور محمود البصال
والموسومة بـ: اثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة على ربحية الشركات
الصناعية الاردنية

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير ادارة الاعمال MBA

في

٢٠٢١/٠١/١٧

في تاريخ

القسم: ادارة الاعمال MBA

قرار رقم

إلى الساعة ١٢

من الساعة ١٠

التوقيع

مشرفاً ومقرراً

عضواً

عضواً

عضو خارجي

أعضاء اللجنة:

أ.د مدحت ابراهيم خليف الطراونه

أ.د ايمن سليمان زامل القطاونه

د. احمد ناصر احمد ابو زيد

د. اياد طه سليمان الرواشده

عميد كلية الدراسات العليا

أ.د. عمر المعاينة



الإهداء

أهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى الذي لم يبخل علي ليس فقط خلال فترة دراستي إنما طوال حياتي وهو يقف بجانبني ويساندني.

والدي العزيز

إلى التي ما زالت تضخ علي من نبع حنانها إذ سَأبقي طفلك الصغير مهما كبرت.

أمي الغالية

إلى التي إستمرت بدعمي وتشجيعي ومساندتي كل ما إحتجت إليها.

أختي الحبيبة

إلى من غادرونا من دون وداع أسكنهم الله فسيح جناته

أجدادي

وإلى كل قريب وصديق وقف معي وساندني وشد من أزرني أثناء دراستي في هذه

المرحلة.

سائلاً الله عز وجل أن يجعل فيها علماً نافعاً ينتفع به

الشكر والتقدير

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه والشكر له سبحانه وتعالى أولاً وأخيراً الذي تفضل علي بإتمام هذه الرسالة ، كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان والتقدير للأستاذ الدكتور مدحت الطراونة على تفضله بقبول الإشراف على رسالتي وعلى كل ما قدمه من نصح وإرشاد وتوجيه خلال اعدادي لها ، متمنياً له دوام الصحة والعافية .

كما أتقدم بالشكر والتقدير الى الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة الدكتور احمد ابو زيد والأستاذ الدكتور ايمن القطاونة و الدكتور اياد الرواشدة لما تحملوه من عناء قراءة الرسالة ونقدها البناء و كل ما سيقدمونه من توجيه لإثرائها.

وأنتقدم أيضاً بموفور الشكر والتقدير لجامعتي مؤتة و أعضاء الهيئة التدريسية في كلية الأعمال، ممثلاً بكافة الاساتذة الأفاضل أعضاء هيئة التدريس، لما زودوني به من علم ومعرفة ، فجزاهم الله خير الجزاء .

وكل الشكر لكل من ساهم في إتمام وإنجاح هذا العمل

والحمد لله رب العالمين

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
أ	الإهداء
ب	شكر وتقدير
ج	فهرس المحتويات
هـ	قائمة الجداول
و	قائمة الأشكال
ز	قائمة الملاحق
ح	المُلخّص باللغة العربية
ط	المُلخّص باللغة الإنجليزية
1	الفصل الأول: خلفيّة الدّراسة ومشكلتها
1	1.1 المُقدّمة
2	2.1 مُشكلة الدّراسة
3	3.1 أهميّة الدّراسة
4	4.1 أهداف الدّراسة
5	5.1 نموذج الدّراسة
6	6.1 التعاريف الإجرائية:
7	7.1 فرضيات الدراسة:
8	8.1 محددات الدراسة:
9	الفصل الثاني: الإطار النظري والدّراسات السابقة
9	1.2 الإطار النظري
9	1.1.2 إدارة الجودة الشاملة
10	2.1.2 مفهوم الجودة وإدارة الجودة
11	3.1.2 تعريف إدارة الجودة الشاملة
12	4.1.2 تعزيز جودة المنتج
12	5.1.2 التركيز على الزبون
14	6.1.2 زيادة الحصة السوقية

الصفحة	المحتوى
14	7.1.2 تحقيق الميزة التنافسية
15	8.1.2 تكاليف الجودة
16	9.1.2 أهداف إدارة الجودة الشاملة
17	10.1.2 مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
21	11.1.2 أهمية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة
23	12.1.2 نماذج إدارة الجودة الشاملة
28	13.1.2 متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
30	14.1.2 مزايا ومعيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
32	15.1.2 الربحية
33	16.1.2 القرارات المتعلقة بالربحية
33	17.1.2 مقاييس الربحية
35	2.2 الدراسات السابقة
44	3,2 ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة
46	الفصل الثالث: المنهجية والتصميم
46	1.3 مقدمة
46	2.3 منهجية الدراسة
46	3.3 مجتمع الدراسة وعينتها
47	4.3 مصادر البيانات
47	5.3 أداة الدراسة
48	6.3 اختبار صدق وثبات أداة الدراسة
49	7.3 ملاءمة نموذج الدراسة
53	8.3 الأساليب والمعالجات الإحصائية
54	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات
54	1-4 تمهيد
54	2-4 وصف خصائص عينة الدراسة

الصفحة	المحتوى
56	3-4 الإجابة على أسئلة الدراسة
63	4-4 اختبار فرضيات الدراسة
72	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
72	1-5 مقدمة
72	2-5 مناقشة النتائج
77	3-5 التوصيات
79	المراجع
86	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1.	فئات الأهمية النسبية حسب المستوى مقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي	48
2.	نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة	49
3.	مصفوفة ارتباط بيرسون للمتغيرات المستقلة	50
4.	نتائج اختبار الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة	51
5.	نتائج اختبار مشكلة الارتباط الذاتي	52
6.	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	52
7.	الاحصاء الوصفي لأفراد عينة الدراسة لمتغير النوع الاجتماعي	54
8.	الاحصاء الوصفي لأفراد عينة الدراسة لمتغير العمر	55
9.	الاحصاء الوصفي لأفراد عينة الدراسة لمتغير المؤهل العلمي	55
10.	الاحصاء الوصفي لأفراد عينة الدراسة لمتغير سنوات الخبرة	56
11.	الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لأسئلة متغير تعزيز جودة الإنتاج	57
12.	الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لأسئلة متغير التركيز على الزبون	58
13.	الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لأسئلة متغير زيادة الحصة السوقية	59
14.	الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لأسئلة متغير تكاليف الجودة	60
15.	الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لأسئلة متغير تحقيق الميزة التنافسية	61

الصفحة	العنوان	الرقم
62	الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لأسئلة متغير الربحية	.16
64	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى	.17
66	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى	.18
67	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	.19
68	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	.20
69	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	.21
70	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة	.22

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
5	نموذج الدراسة	1
25	نموذج جوران	2
25	نموذج فيكتوري	3
26	نموذج كروسبي	4
26	نموذج بالدرج	5
27	النموذج الدائري	6
28	النموذج الدائري المتكامل	7

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
86	الاستبانة	.1
92	أسماء السادة المحكمين	.2

الملخص

دراسة بعنوان: أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على ربحية الشركات الصناعية الأردنية

إعداد: محمد منصور محمود البصال

جامعة مؤتة، 2021

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على ربحية الشركات الصناعية الأردنية ، وتم إستخدام المنهج الإحصائي الوصفي التحليلي في هذه الدراسة. ويتكون مجتمع هذه الدراسة من كافة المدراء والموظفين الاداريين العاملين في الشركات الصناعية الأردنية، وبهدف تحقيق أهداف الدراسة تم العمل على تطوير أداة الاستبانة واشتملت على (40) فقرة من أجل جمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة والتي بلغ حجم العينة فيها (356) مستجيب. وفي ضوء ذلك تم العمل على جمع البيانات لهذه الدراسة، والقيام بإجراء التحليل عليها وإختبار الفرضيات المتعلقة بالدراسة من خلال إستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) المستخدم في العديد من الدراسات السابقة.

توصلت الدراسة الى نتائج عديدة من اهمها أن هنالك أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها مجتمعة (تعزيز جودة الإنتاج، التركيز على الزبون، زيادة الحصة السوقية، تكاليف الجودة، تحقيق الميزة التنافسية) في (ربحية) الشركات الصناعية الأردنية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وبينت النتائج أن التكاليف من أكثر الانماط تأثيراً في الشركات الصناعية الأردنية، حيث بلغت نسبة تفسيره للربحية نحو (66.6%) وفقاً لعينة الدراسة.

وقد أوصت الدراسة بوجوب العمل على الاهتمام بشكل كبير على جودة منتجات الشركة من اجل تعزيز رضى الزبائن لانها مصدر مهم في تعزيز ربحية الشركة، كما لابد من العمل على الانتفتاح والاطلاع على التجارب العالمية في مجالات الجودة في الدول المتقدمة، والاستفادة بشكل كبير من تطبيقها ومن أبرزها جوائز الجودة العالمية.

Abstract

The Impact of Implementing Total Quality Management on the Profitability of Jordanian Industrial Companies

Prepared by: Mohammed Mansour Mahmoud Al-Bassal

Mutah University, 2021

This study aimed to identify the effect of applying Total Quality Management on the profitability of Jordanian industrial companies. The descriptive and analytical statistical approach was used in this study. The population of this study consists of all managers and administrative employees working in the Jordanian industrial companies, and in order to achieve the objectives of the study, work was undertaken to develop the questionnaire tool and it included (40) paragraphs in order to collect primary data from the study population, in which the sample size reached (356) respondents. In light of this, work has been done to collect data for this study, conduct analysis on it, and test hypotheses related to the study by using the statistical program (SPSS) used in many previous studies.

The study found many results, the most important of which is that there is a statistically significant impact of implementing TQM in all its dimensions combined (enhancing production quality, focusing on the customer, increasing market share, quality costs, achieving competitive advantage) on the (profitability) of Jordanian industrial companies at a level of moral ($\alpha \leq 0.05$), and the results showed that costs are one of the most influential patterns in the Jordanian industrial companies, as the percentage of their interpretation of the profitability reached (66.6%) according to the study sample.

The study recommended that great attention should be paid to the quality of the company's products in order to enhance customer satisfaction because it is an important source in enhancing the company's profitability, and it is also necessary to work on openness and access to international experiences in the fields of quality in developed countries, and to benefit greatly from their application and Most notably, the International Quality Awards.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 المقدمة:

تسارع الدول للوصول إلى المكانة العالمية والاقتصادية وهذا التنافس أصبح لا يفارق مفهوم الدول الصناعية والتي هي في المراتب الأولى من حيث الإنتاجية والتصنيع وإدارة هذا التنافس لابد من إدارة التحديات لمواكبة الدول لبعضها البعض من حيث القدرات الصناعية والتي تحددها صادرات تلك الدول حيث لازم الأمر عملية ادراك الشركات الصانعة لدورها في هذه العملية وإدارة التحديات العالمية التي ظهرت من خلال مفاهيم وأساليب متطورة لملائمة طبيعة التنافس عالي التطور ومن هذه المفاهيم التي أوجدت مكانتها من خلال ما تقدم من أثر على الصناعة والمجالات الأخرى هو إدارة الجودة الشاملة كأحد الأساليب التي تعتمد على تقييم أداء الشركات ووضع أساليب لتحسين جميع مكونات العملية (الإنتاجية، الخدمية، الإدارية) لتحقيق مفهوم التميز والتفوق والربحية من خلال خفض كلف الإنتاج وإدارة التنافس وتعظيم الأرباح .

حيث برزت ضرورة استخدام مفهوم إدارة الجودة الشاملة من خلال نماذج النجاح التي قدمتها عظمى الشركات العالمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة مثل شركة (IBM) الأمريكية وشركة (EXPRES FEDRREAL) والتي عملت من خلال إدارة الجودة الشاملة على زيادة الحصة السوقية بنسبة إنتاجية وصلت لغاية (30%) والزيادة الملحوظة في المبيعات والإرباح (الصوفي .2009)

وعلى الشركات في دورها إظهار قدرتها في الاستغلال الأمثل لمواردها وتحقيق أهدافها على الصعيد الكلي من الأداء والجزئي (الأداء المالي، الأداء التسويقي، الأداء الإنتاجي) لذلك وعلى إفتراض أن إدارة الجودة الشاملة لها الأثر الكبير في تحقيق الأداء الكلي من المنطقي أثرها على الأداء الجزئي والوظائف الجزئية مثل الأداء المالي المتمثل بالربحية .

2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها:

إن من أهم الأهداف التي تسعى لها الشركات هي تحقيق الربحية وفي جوهر الأمر أن سبب إنشاء الشركات الربحية هي جني الأرباح ولكن في ظل محددات عملية اكتساب الأرباح يكون على الشركات إدارة البيئة الخارجية والداخلية للشركة واستغلال مواردها بشكل مرضي ويبقى الأمر في تحديد إطار عمل متقن يتمثل في مفهوم إدارة الجودة الشاملة وصولاً لأفضل الخدمات والسلع التي تقنع الزبون بما تقدمه الشركات حيث يأخذ بالإعتبار أن الزبون المصدر الحرج لتحديد مفهوم الربحية وتعظيمها في الشركات.

وفي إطار تحديد أهمية إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الربحية في جميع المجالات وإنعكاس هذه العلاقة على الشركات بصورة مستدامة جاءت هذه الدراسة للحدوث عن الأثر الذي تقوم به إدارة الجودة الشاملة في ربحية الشركات وتحديد أهم المعوقات والمشاكل التي تواجه إدارة الجودة الشاملة (السفاطي، 2012) وهي :

1. تعاني معظم الشركات ومنها الصناعية في صعوبة تحديد الأثر الواقع من مكونات إدارة الجودة الشاملة على ربحية الشركات.
2. صعوبة تحديد لمعايير إدارة الجودة الشاملة التي تتلائم مع حجم الشركة ومتطلباتها والأثر منها على ربحية الشركات.
3. من أهم الأمور التي تؤرق المنظمات هو إيجاد آلية لفرض استخدام أدوات إدارة الجودة الشاملة.
4. الثقافة التنظيمية الجامدة والمقاومة للتغير الإيجابي وصعوبة الإقناع التنظيمي وضعف الدوافع التي تدعم الشركات لإستخدام إدارة الجودة الشاملة.
5. ضعف في التخطيط وسوء إدارة استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة.
6. ضعف في التدريب والتطبيق والمعرفة في إدارة الجودة الشاملة.

ولذلك فإن مشكلة الدراسة تتلخص في الإجابة عن الأسئلة التالية :

ما أثر تطبيق إدارة الجودة لشاملة بمكوناتها مجتمعة (تعزيز جودة الإنتاج ، التركيز على الزبون، زيادة الحصة السوقية، تكاليف الجودة، تحقيق الميزة التنافسية)على ربحية الشركات الصناعية الأردنية ؟. وينبثق من هذا السؤال خمسة أسئلة فرعية وهي:

1. ما أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال مكوناتها (تعزيز جودة الإنتاج) في تعزيز (ربحية) الشركات الصناعية الأردنية ؟
2. ما أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال مكوناتها (التركيز على الزبون) في تعزيز (ربحية) الشركات الصناعية الأردنية ؟
3. ما أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال مكوناتها (زيادة الحصة السوقية) في تعزيز (ربحية) الشركات الصناعية الأردنية ؟
4. ما أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال مكوناتها (تكاليف الجودة) في تعزيز (ربحية) الشركات الصناعية الأردنية ؟
5. ما أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال مكوناتها (تحقيق الميزة التنافسية) في تعزيز (ربحية) الشركات الصناعية الأردنية ؟

3.1 أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة في إطار ميدان البحوث حول إدارة أثر الجودة الشاملة على الربحية في الشركات الصناعية في المملكة الأردنية الهاشمية، ويمكن إجمال أهمية الدراسة بما يلي:

1- الأهمية العلمية:

تتمثل بموضوع الدراسة، الذي يدور حول أثر إدارة الجودة الشاملة على الربحية في الشركات الصناعية الأردنية، فضلاً عن الاهتمام الذي قد تناله من قبل الباحثين والمهتمين كذلك تنبثق أهمية هذه الدراسة من تغطيتها فجوة في أدبيات إدارة الجودة الشاملة، والربط بينهم، لبيان الأثر من استخدام نظم الجودة الشاملة على ربحية الشركات.

2- الأهمية الميدانية:

تكمن أهمية هذه الدراسة في أهمية القطاع المبحوث ألا وهو القطاع الصناعي، حيث تناولت الدراسة قطاع من أهم القطاعات الاقتصادية الأردنية والذي يقوم برفد الاقتصاد الأردني بما يقدر بمليار ونصف دينار سنويا (السليحات، 2016) وهو القطاع الصناعي المتمثل بتقديم السلع والخدمات ورفد وتسهيل وتهيئة البنية التحتية للقطاعات الاستثمارية الأخرى وتوفير مناخ ملائم للاستثمار المحلي والأجنبي وللشركات سواء صغيرة الحجم أو متوسطة الحجم أو كبيرة الحجم التي تؤثر في الاقتصاد الوطني ككل، وتتمثل الأهمية الميدانية لهذه الدراسة بالنتائج التي يمكن أن تقدمها هذه الدراسة عن مدى إمكانية الإعتماد عليها ومساعدتها في وضع نموذج عام قادر على وصف إدارة الجودة الشاملة ودورها على الربحية في الشركات الصناعية في المملكة الأردنية الهاشمية.

وبالتالي تقديم توصيات للشركات العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية، للعمل على تحسين وتطوير آليات وأدوات لإستغلال إدارة الجودة الشاملة، وتحسين إعتبرها وإنشاءها وإدامتها والحفاظ عليها في الشركات الصناعية.

4.1 أهداف الدراسة:

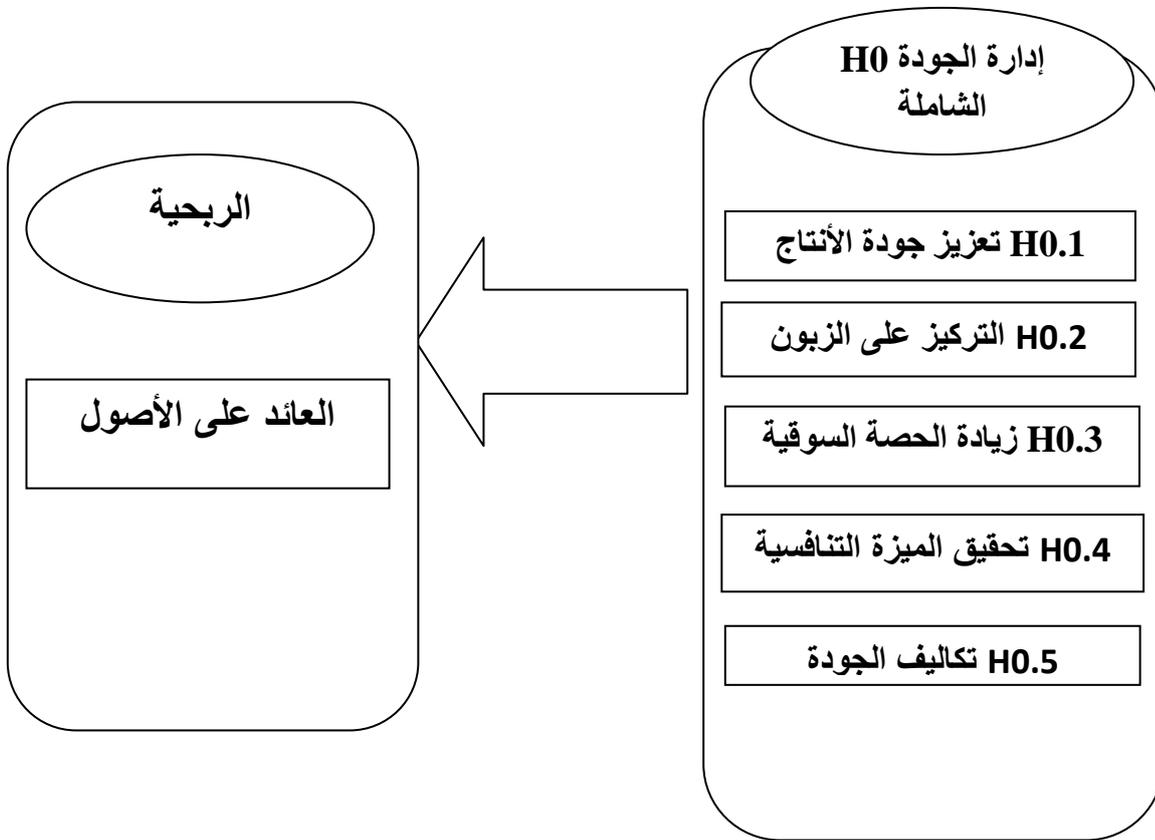
تهدف هذه الدراسة الى توضيح أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على ربحية المنظمات الصناعية الاردنية، كما تسعى الى الوصول الى الأهداف التالية:

1. التعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمكوناتها (تعزيز جودة الإنتاج، التركيز على الزبون، زيادة الحصة السوقية، تكاليف الجودة، تحقيق الميزة التنافسية) في الشركات الصناعية الأردنية .
2. التعرف على أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ربحية الشركات الصناعية .
3. تحليل وبيان أثر كل من مكونات إدارة الجودة الشاملة على ربحية الشركات الصناعية الأردنية .
4. معرفة المشكلات التي تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية الأردنية

5. تقديم توصيات علمية بناءً على النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة وتقديمها للشركات الصناعية المعنية بالدراسة للاستفادة منها وإمكانية تعميم النتائج على الشركات الصناعية بشكل عام .

5.1 نموذج الدراسة

أولاً: المتغير المستقل (Independent Variables) (إدارة الجودة لشاملة) والتمثلة بمكوناتها الخمسة (تعزيز جودة الإنتاج، التركيز على الزبون، زيادة الحصة السوقية ، تكاليف الجودة، تحقيق الميزة التنافسية).
ثانياً: المتغير التابع (Dependent Variables) (الربحية) والتمثل بنفسه



الشكل رقم (1) نموذج الدراسة

حيث تم إعداد هذا النموذج من قبل الباحث وعلى ضوء الدراسات السابقة على النحو التالي:

الدراسة	المتغير والأبعاد المعتمدة
(أبو بكر . 2008)	المتغير المستقل بعد الميزة التنافسي والتركيز على الزبون
(فايزة . 2001)	المتغير التابع الربحية دون أبعاد

6.1 التعاريف الإجرائية:

إدارة الجودة الشاملة : وهي مجموعة الإجراءات والتدابير والمعايير التي تضمن انجاز الأعمال والنشاطات الإدارية والإنتاجية وصولاً لأفضل خدمة ومنتج واعتبار الكفاءة والفاعلية في إنجازها، وتعتبر عنها المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات الأستبانة من 1 إلى 31.

الربحية : وهي العائد المادي التي تحققه الشركات مقابل الخدمات والسلع التي تقدمها بعد احتساب التكاليف والمصاريف المتعلقة وفوائد الأموال وتحديد هامشها، وتعتبر عنها المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات الأستبانة من 32 إلى 40.

جودة المنتج: وهي تمثل تطابق مواصفات المنتج لأفضل المواصفات المحددة في صناعة المنتج وتقديم الفائدة المرجوة من المنتج بما يليبي رغبات المستخدم، وتعتبر عنها المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات الأستبانة من 1 إلى 6.

التركيز على الزبون: مجموعة العمليات التي تعنتي وتهتم بتوجهات الزبائن واهتمامهم حول خدمة او منتج معين تقدمه الشركات واعتبار نظريات التسويق والسلوك النفسي للمستهلك، وتعتبر عنها المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات الأستبانة من 7 إلى 12.

زيادة الحصة السوقية : وهي السعي نحو أكبر إنتشار لمنتجات الشركة وخدماتها في سوق معين من خلال محاولة التأثير على حصة المنافسين إن وجدوا او تعزيز مشتريات المنتج العائد للشركة من خلال عدة إجراءات تسمى زيادة الحصة السوقية واعتبار عملية الاستحواذ على المنافسين وإملاك حصتهم، وتعتبر عنها المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات الأستبانة من 13 إلى 19.

تحقيق الميزة التنافسية : وهي عملية تعنى في وضع المنظمة في مكانة تميز يسعى لها جميع المنافسين وإعتبارها نقاط قوة تملكا المنظمات دون المنافسين من خلال إبتكار أفكار جديدة وإبداع أفضل المنتجات، وتعتبر عنها المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات الأستبانة من 26 إلى 31.

تكاليف الجودة : مجموعة المصاريف التي تتحملها الشركة نتيجة الإلتزام بمواصفات تحدد جودة المنتج وهي الكلف التي تضمن تحقق شروط الجودة في الخدمات المقدمة

والمنتج وتنعكس هذه التكاليف على سعر المنتج وقيمته، وتعتبر عنها المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات الأستبانة من 20 إلى 25. **العائد على الأصول:** وهي مجموع إيرادات الشركة من خلال إستثمارها في أصولها وعملية إستخراج القيمة منها وذلك بعد مرور هذه العملية بعدة مراحل أولها التخطيط المالي وأخراها إحتساب الأرباح ومعالجة القوائم.

7.1 فرضيات الدراسة:

يسعى الباحث في هذه الدراسة الى اختبار فرضيات النفي التالية:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق إدارة الجودة لشاملة بأبعادها مجتمعة (تعزيز جودة الإنتاج، التركيز على الزبون، زيادة الحصة السوقية، تكاليف الجودة، تحقيق الميزة التنافسية) في (ربحية) الشركات الصناعية الأردنية.

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

H0.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال (تعزيز جودة الإنتاج) في (ربحية) الشركات الصناعية الأردنية.

H0.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال (التركيز على الزبون) في (ربحية) الشركات الصناعية الأردنية.

H0.3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال (زيادة الحصة السوقية) في (ربحية) الشركات الصناعية الأردنية.

H0.4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال (كلفة الجودة) في (ربحية) الشركات الصناعية الأردنية.

$H_{0.5}$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال (تحقيق الميزة التنافسية) في (ربحية) الشركات الصناعية الأردنية.

8.1 محددات الدراسة:

الحدود الزمنية: وهي تاريخ الدراسة المتمثل بالعام الدراسي الجامعي 2021/2020 وتتضمن هذه الفترة الإعداد والتحضر للدراسة وفترة الزيارات وفترة التحليل للاستبانات والتقديم

الحدود المكانية: العمل على جميع الشركات الصناعية التي تم اعتمادها في العينات من خلال مقرات الشركات أو مكاتب الارتباط المتواجدة في مدينة عمان.

الحدود البشرية: تمت هذه الدراسة على موظفي الإدارة العليا والأدارة الوسطى والأدارة التشغيلية في الشركات الصناعية.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري:

تمهيد:

تنبهت العديد من الشركات في التركيز على إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة على اعتبارها من المداخل العالمية المتقدمة في عمل مؤسسات الأعمال والسعي إلى زيادة القدرة التنافسية في تقديم المنتجات أكانت سلعاً أو خدمات لتصل إلى رضا العملاء، حيث أن المنظور الاستراتيجي لإستراتيجية إدارة الجودة الشاملة من خلال الاستفادة من نقاط القوة لتحقيق التميز والنهوض بالمؤسسة (Tari, 2015) ومن أجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها وبأقل تكلفة بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائننا، فأصبحت إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة أنموذجاً مهماً من نماذج وطرق التنافس بالأسواق العالمية (Savolainen, 2010).

1.1.2 إدارة الجودة الشاملة:

تعد إدارة الجودة الشاملة على أنها نهج متكامل لخدمة العميل أو الزبون فهي ليست مجرد إدارة متخصصة تسعى إلى تحقيق الجودة في مجال معين أو أكثر داخل المنظمة بل عملية متكاملة تشمل جميع الأنشطة والوظائف والأنظمة على شكل سلسلة بحيث أي خلل في أي حلقة منها يعتبر نقطة ضعف تؤثر في الجودة الكلية (عقيلي، 2008).

ومن المعروف أن قيادة الموارد البشرية هي أحد الوظائف الإدارية التي تركز على المورد البشري الذي يعد من أهم الموارد التي تمتلكها الإدارة وهي الأكثر تأثيراً على الإنتاجية، وعلى هذا الأساس فإن إدارة وتنمية هذه الموارد تعتبر من الأركان الأساسية في العديد من المنظمات، من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها وبأقل تكلفة بهدف تحقيق أعلى درجة من

الرضا لدى زبائنها، فأصبحت إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة أنموذجاً مهماً من نماذج وطرق التنافس بالأسواق العالمية (Dessler, 2013)

وتساعد إدارة الموارد البشرية إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الأهداف الأساسية لفكرة الجودة الشاملة، وذلك عن طريق إمداد المنظمة بالكفاءات، والقدرات، والخبرات وكذلك الأهتمام بالأسس والمبادئ التي تساعد على الاستفادة من العاملين بشكل جيد داخل المنظمة، من أجل إنجاح الجهود والأهداف التي تصبو إليها المنظمة (Evans, & Lindsay, 2014).

وبعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية حديثة تركز على عدد من المفاهيم الإدارية الموجهة التي يستند إليها في المزج بين الوسائل والأساليب الإدارية والجهود الإبتكارية، وبين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمر للمنظمات والمؤسسات، (إبراهيم، 2003) كما وتعتبر من الركائز الأساسية لإدارة الجودة الشاملة ذات أهمية كبيرة، كتصميم المنتج، والمناخ التنظيمي، والاهتمام بإدارة العنصر البشري، والتحفيز، والعلاقة بالموردين، وتوكيد الجودة، والتركيز على العميل، والتزام الإدارة العليا، والوقاية من الأخطاء في إطار التطبيق العملي لها في مختلف المؤسسات الإقتصادية (Barnes, 2005) إذ أن هذه المرتكزات من شأنها أن تشير إلى الحقائق الأساسية والبناءات الفكرية الفلسفية التي ينبغي أن يرتكن إليها عند الشروع بإستخدام هذا الأسلوب تطبيقاً في مختلف المنظمات، وقد تباينت آراء المفكرين والأكاديميين في شأن تحديد أولويات هذه المرتكزات وأهميتها من باحث لآخر، إلا أنها من حيث المنطلق الفكري لا زالت تشكل المنعطف الحاسم في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة (خضر، 2000).

2.1.2 مفهوم الجودة وإدارة الجودة:

إن مفهوم الجودة يرجع إلى الكلمة اللاتينية (Qualitas) والتي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة، وقديماً كانت تعني الدقة والإتقان من خلال قيامهم بتصنيع الآثار التاريخية والدينية من تماثيل وقلاع وقصور لأغراض التفاخر بها أو لاستخدامها لأغراض الحماية (الدرادكة، 2006). وفي العصر الحديث

فقد تغير مفهوم الجودة بعد تطور علم الإدارة وظهور الإنتاج الكبير والثورة الصناعية وظهور الشركات الكبرى وإزدياد المنافسة، إذ أصبح لمفهوم الجودة أبعاداً جديدة ومتشعبة ومن تعاريف الجودة:

عرفها الاقتصادي (Klimoun) بأنها درجة مطابقة منتج معين لتصميمه أو مواصفاته.

3.1.2 تعريف إدارة الجودة الشاملة:

تعددت التعريفات لمفهوم إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الباحثين والمؤلفين، وإن كان جميعها تدور حول الكلمات الأساسية المكونة لهذا المفهوم (إدارة - الجودة - الشاملة):

فقد عرّفت الجودة الشاملة في المجال التربوي والتعليمي بأنها أسلوب تطوير شامل ومستمر في الأداء ويشمل مجالات العمل التربوي كافة (أبو النصر، 2009). ويعرف كينيث الجودة على أنها جودة المنتج كما يدركها الزبون هي استراتيجية المنظمة الرئيسية للحفاظ على سلامة وسمعة العلامة التجارية إذ أن إجراءات التحسينات المستمرة على المنتج تؤلف في الحقيقة إحدى أهم استراتيجيات إطالة دورة حياة المنتج (سويسي، وخفاجي، 2014).

ويعرف دينمج الجودة على أنها نوعية المنتج أو الخدمة التي تصل إلى درجة معينة من الدقة والإتقان تساعد بها مالکها مادياً وتتمتع بسوق جيدة ومستدامة (الصريمي، والصالح، 2015).

ويعرفها فيجنستون الجودة بأنها (هي إحتياجات الزبون وليست إحتياجات المصممين ولا إحتياجات رجال التسويق ولا إحتياجات الإدارة العامة فهي تستند إلى الخبرة العقلية للزبون مع المنتج أو الخدمة وتقيس مقدار مقابلة المنتج أو الخدمة بوصفها المزيج الكلي لخصائص المنتج أو الخدمة السويقة) (المسعودي، 2010).

وقام بتعريفها معهدُ المقاييس البريطانيّ المشارُ إليه في كتاب (جودة، 2004) "بأنها: "فلسفةٌ إداريةٌ تشمل كافةً نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق إحتياجات وتوقعات العميل والمجتمع" وتعتبر الجودة الشاملة تعزيزاً للطرق التقليدية من

أجل القيام بالعمل وهي تقنية مثبتة لضمان المنافسة بين المنظمات داخلياً وخارجياً. وينظر الى إدارة الجودة الشاملة على إنها فلسفه ومنهجيته تتبع أساساً لعملية تحسين المنظمات بشكل مستمر، والتي تتطلب المشاركة والمساهمة من جميع العاملين في المؤسسة للعمل معا لتحقيق منافع وفوائد على المدى البعيد للمجتمع بأكمله (جودة، 2004).

4.1.2 تعزيز جودة المنتج:

تعتبر جودة المنتجات أو الخدمات أحد العوامل الأساسية التي تساهم بنجاح أو فشل الشركات ولذلك فهي تسعى إلى تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية تتمكن من خلالها من تحقيق ميزة تنافسية تحقق الرضا لدى المستهلك ولغرض توضيح ماهية الجودة فقد اقترحت مفاهيم عديدة للجودة منها الملائمة للأستخدام ودرجة إشباع المنتج أو الخدمة لإحتياجات المستهلك، درجة مطابقة المنتج لمواصفات التصميم الفنية والهندسية، وعليه فإنه يمكن تقسيم الجودة إلى:

1- جودة التصميم وهي كيفية مقابلة مواصفات المنتج أو الخدمة إحتياجات ورغبات المستهلك وهي الجودة من وجهة نظر المستهلك.

2- جودة المطابقة وتتضمن تصنيع المنتج وفقاً لمواصفات التصميم الفنية والهندسية وهي الجودة من وجهة نظر الشركة.

وبالتالي فإنه يمكن القول بأن الجودة الرديئة يمكن إن تحدث لسببين الأول هو عدم حدوث تطابق بين توقعات المستهلكين ومواصفات التصميم وهو ما يعرف بانحراف جودة التصميم، والثاني عدم حدوث تطابق بين مواصفات التصميم والنتائج الفعلية وهو ما يعرف بانحراف جودة التماثل (مرعي، 2006).

5.1.2 التركيز على الزبون:

يعد من أهم المتطلبات الرئيسية لنظام إدارة الجودة الشاملة من خلال التركيز على المستهلك، وتتمثل أهمية المستهلك إلى المنافسة العالمية وسعي كافة المؤسسات من أجل الحصول على موقع تنافسي في عالم تشتد فيه المنافسة، وأن البقاء للشركة

الأفضل خدمة والأعلى جودة، يعد ذلك المفهوم ثقافة لجميع العاملين في المؤسسة، وأن التركيز على المستهلك يحتاج إلى جهود كبيرة لتحديد إحتياجات المستهلك، وتوقعاته بدرجة تامة، والعمل على تحسين الأداء ليقابل تلك الإحتياجات. وهناك العديد من الأبعاد التي تركز على المستهلك والتي تشتمل على (تحديد الزبائن الخارجيين والداخليين، وتحديد حاجات الزبائن ورغباتهم، ومتابعة شكاوي الزبائن وحلها، والأخذ بآراء الزبائن عند تطوير المنتجات الجديدة، والمحافظة على الزبائن الحاليين، وفي البحث عن زبائن جدد (البليسي، 2000).

ويعتبر الزبون هو الغاية التي تسعى إليها كافة المنظمات والقيام بإرضائه بل إسعاده، وبذلك فإن رضا العميل يعني البقاء والاستمرار في الأعمال والمنافسة في السوق، ولذلك يجب على المنظمة أن تولي الاهتمام بعملاتها حيث ان العميل في قمة هرمها لأولوياتها . وتعتبر الأبعاد الخاصة وما تتضمنه من التركيز على العميل وفي تحديد العملاء الداخليين والخارجيين ومعرفة حاجاتهم ورغباتهم ودراسة التوجهات والتوقعات لديهم ومتابعة شكاويهم والأخذ بآرائهم عند القيام بتطوير منتج أو خدمة، والمحافظة عليهم وكسب عملاء جدد (Suganathi, & Samuel, 2015).

وتأسيساً على ما سبق فإنه من الواجب على منظمات الأعمال القيام بالتعرف على عملاتها ودراسة أذواقهم وحاجاتهم ورغباتهم الخاصة بهم، من خلال اتباع العديد من الوسائل التي تقوم على تمكين المنظمات من الوصول لذلك وعلى النحو الآتي (جودة، 2014).

1-المقابلات الشخصية: من خلال التفاعل اللفظي التي يتم بين فردين أو أكثر واتباع أسلوب الحوار بالكلام للوصول لمعرفة الحاجات.

2-الاستمارات (الاستبانات): والتي تعتبر من أهم الوسائل التي يتم جمع البيانات والمعلومات بأسئلة يجيب عليها العميل.

3-ضمان المشاركة من قبل العميل بفرق الجودة: أن تتاح فرصة للعميل ليكون ضمن عضوية الفريق المخصص للجودة.

4-تأسيس نظام إقتراحات: مثل صندوق يجمع فيه اقتراحات العملاء، ومعرفة آرائهم حول المنتجات والخدمات التي تقدمها لهم المنظمات.

6.1.2 زيادة الحصة السوقية:

تعتبر الحصة السوقية نسبة تعبر عن نصيب المؤسسة من الصناعة، وعن كفاءة النشاطات التسويقية للمؤسسة التي ينعكس أثرها على حجم مبيعاتها في السوق مقارنة مع المبيعات الكلية لنفس السوق، وتعتبر المؤسسة التي تحصل على أكبر حصة سوقية مؤسسة رائدة تقوم بإجراء تغييرات في الأسعار أو تقديم منتجات جديدة أو إدخال تكنولوجيا حديثة إلى السوق، وتحقيق تغطية سوقية مناسبة لمنتجاتها، ولها إنتشار ونشاط ترويجي ملائم يحقق أهدافها (الزعبي، 2006). كما تم تعريف الحصة السوقية بأنها النسبة المئوية لمبيعات المؤسسة مقارنة بمبيعات السوق الكلي، ويمكن تعريفها أيضاً بأنها تعبر عن قدرة المؤسسة وكفاءتها في السيطرة على السوق من خلال الأستخدام الأمثل لمواردها المتاحة لزيادة حجم المبيعات في السوق وعلى حساب المنافسين، وتسعى جميع المؤسسات الى زيادة حصتها السوقية من خلال وضع الخطط الملائمة لتحقيق ذلك.

7.1.2 تحقيق الميزة التنافسية:

تتمثل أهمية تحقيق الميزة التنافسية في منح الشركات القدرة لدفاع عن مكانتها السوقية، والحفاظ على المركز التنافسي لها بين منافسيها، إضافة إلى تعزيز إمكانيات الشركة وقدراتها الإنتاجية والتسويقية وتوثيق علاقاتها مع الزبائن وتحسين القرارات الإدارية، ومن أهم الأبعاد التي تشتمل عليها الميزة التنافسية جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة والربحية، والحصة السوقية والإبداع والابتكار (Munizu, 2013). كما أن هناك نوعان من النماذج التي تتمثل في الميزة التنافسية وهي النموذج القائم على السوق، والنموذج القائم على الموارد وكلا النموذجين متكاملان، حيث يرتكز كل منهما على الآخر، حيث أن نموذج الميزة التنافسية القائم على السوق يشتمل على متغيرات التكلفة، والتمايز، والفاعلية، وتقييم المنافسين، والتهديدات والمخاطر التي تواجه عمل الشركة، أما نموذج الميزة التنافسية القائم على الموارد فإنه يشتمل على جميع الموارد التي تمتلكها الشركة سواء المادية أو البشرية، بحيث يكون تطويره وتنميته من داخل الشركة. (Korankye, 2013)

وهناك مؤثرات مهمة في تحقيق الميزة التنافسية من خلال ممارسات إدارة الجودة الشاملة التي تعمل على مساعدة الشركات من تحقيقها للميزة التنافسية والوصول إلى مستويات تنافسية عالية، والتي تمكنها من مواجهة التحديات، وتحسين إنتاجيتها، وخفض التكلفة، وفي دمج عمليات الأداء مع الابتكار، الذي من شأنه أن يحقق للشركات كافة أهدافها التنافسية وحفظ مكانتها في السوق وضمان إستمرارية أعمالها وتقدمها (Ware, 2014) .

ويرى بعض المؤلفين ان كلف الجودة يمكن تصنيفها الى قسمين هي:
أولاً: كلف الضبط وتتضمن كلف الوقاية وتشمل على تكاليف تخطيط الجودة والتصميم والتدريب وضبط العمليات وتحليل البيانات وبرامج تحسين الجودة، كما وتشمل كلف الضبط كلف التقييم مثل: فحص المواد وكلف المختبرات وتقييم المخزون.
ثانياً: كلف الفشل وتتضمن كلف الفشل الداخلي مثل كلف التالف وإعادة العمل وإعادة الأختبار والتوقف والفقدان. كما وتتضمن كلف الفشل الخارجي مثل المواد المعادة ومصارف الضمان والحسومات والمسؤولية القانونية عن المنتجات المعيبة وفقدان السمعة (عبدالكريم محسن، 2012).

وتأسيساً على ما سبق فإن إستراتيجية الميزة التنافسية تعد طريقاً للتميز، حيث أنه لا يتم تحقيق التميز ما لم تكن الثقافة السائدة هي تحقيق الميزة التنافسية، فالشركات المرتبطة بالأداء المتميز هي التي يوجد فيها ثقافات تنظيمية تساعد على التكيف مع المتغيرات والمستجدات، لذلك تعتبر هذه الإستراتيجية رابطاً قوياً يربط عناصر الشركة مع بعضها البعض.

8.1.2 تكاليف الجودة:

تعمل الإدارة بجهد كبير في إدارة جودة منتجاتها أو خدماتها بقياس تكاليف الأنشطة اللازمة لضبط الجودة وتكاليف الأنشطة أو الإجراءات المتخذة لتصحيح الفشل في ضبط الجودة. وتقوم الإدارة بتحديد التكاليف المتنوعة من أجل التعبير أو وصف هذه التكاليف التي ترتبط بتوفير منتج أو خدمة تمتع بالجودة. ويرى (السعودي، 2010) ان هذه التكاليف هي:

1. تكلفة الجودة. 2. تكلفة ضعف الجودة. 3. تكلفة الجودة الرديئة. 4. التكاليف المرتبطة بالجودة.

ويمكن تعريف تكاليف الجودة على أنها كافة التكاليف التي يتم إنفاقها في أي منشأة إنتاجية أو خدمية من أجل ضمان تقديم المنتج أو الخدمة إلى العملاء لتتوافق مع متطلباتهم كما يمكن تعريفها بأنها جميع تكاليف أداء الأنشطة المتعلقة بإنجاز الجودة. كما تعرفها إدارة المواصفات البريطانية بأنها التكاليف التي تتعلق بتأكيد وضمان الجودة مضافاً إلى هذه التكاليف الخسارة التي تلحق بالمنشأة عند عدم إنجاز الأعمال بالجودة المطلوبة (أبو حشيش، 2012).

وتعتبر تكاليف الجودة أحد أدوات وأساليب إدارة الجودة، والتي يمكن أن تستخدمها المنشأة لإدخال وتطوير مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وبالتالي تحسين الجودة والتعرف تفصيلاً وتقييداً للتكلفة المتزايدة والفاقد والنشاط الذي لا يضيف قيمة (عطية، د.س.ن، 235).

9.1.2 أهداف إدارة الجودة الشاملة:

لا تستطيع المنظمات الصمود في وجه المنافسة إلا تلك التي تسعى إلى إرضاء عملائها وتحقيق متطلباتهم ورغباتهم بدرجة عالية وبشكل مستمر. وفي حال تطبيق فلسفة وثقافة إدارة الجودة الشاملة، فإن إدارة المنظمة ترغب بتحقيق الأهداف التالية (عقيلي، 2008):

1. فهم حاجات ورغبات العميل لتحقيق ما يريده.
2. توفير السلعة أو الخدمة وفق متطلبات العمل من حيث: الجودة - التكلفة - الوقت - الاستمرارية.
3. التكيف مع المتغيرات التقنية، والإقتصادية، والإجتماعية، بما يخدم تحقيق الجودة المطلوبة.
4. توقع إحتياجات ورغبات العميل في المستقبل وجعل ذلك عملاً مستمراً.
5. جذب المزيد من العملاء والمحافظة على العملاء الحاليين.

6. التميز في الأداء والخدمة عن طريق التطوير والتحسين المستمرين للمنتج أو الخدمة، وجعل الكفاءة الإنتاجية بشكل عام عالية في ظل تخفيض التكلفة إلى أدنى حد ممكن، لكن ليس على حساب الجودة بل من خلال ترشيد الإنفاق .

10.1.2 مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يناقش دائماً دور القائد في برنامج التدريب الإداري. وتعتبر القيادة مهمة وحيوية من حيث علاقتها بإدخال وتنفيذ إدارة الجودة الشاملة، وتعتبر القيادة الفعالة الموجهة للهدف مطلباً مهماً لإطالة بقاء المنظمة على الأمد الطويل أو البعيد.

وللتعرف على إدارة الجودة والقيادة، فإننا سنعرض تسعة أبعاد أساسية تعد

عوامل مشتركة وأساسية بين القيادة وإدارة الجودة الشاملة، هذه الأبعاد هي:

أولاً: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يتم تطبيق إدارة الجودة الشاملة عبر أربعة مراحل وهي على النحو التالي:

المرحلة الأولى وتتمثل في تعزيز الوعي بأهمية التطوير المستمر وذلك من خلال التشخيص العلمي للمشاكل المنظمة، وبيان التحديات التي تواجهها، وتحديد احتياجات المستفيدين ومتطلباتهم وإتجاهاتهم ورغباتهم وإعتبارها أساساً من أسس أهداف المنظمة، والتزام قيادات الإدارة بفكر التميز الإداري والجودة الشاملة فضلاً عن مسانقتها لتطوير أداء العاملين في ضوء هذا الفكر، وتتضمن المرحلة الثانية تخطيط الجودة الإستراتيجي والذي يتطلب تحديد المجالات المختلفة للعمليات التي تحتاج للتحسين مثل القيادة، المعلومات والتحليل، والتخطيط الإستراتيجي، وتطوير الموظفين، والعمليات التجارية، نتائج المشروعات التجارية والصناعية وإرضاء الزبائن. ويتم ربط هذه المناطق بأهداف الشركة الرئيسية وهي إرضاء الزبائن، إرضاء أصحاب الشركة، إرضاء الموظفين (عبد الرحمان، 2004).

أما المرحلة الثالثة والرابعة من بدء إدارة الجودة الشاملة فتتضمنان التعليم والتدريب لكل شخص في الشركة بداية من الإدارة العليا وحتى جميع الموظفين والتحسين المستمر فيما يتعلق بتحسين الأعمال التجارية وتحسين العمل اليومي (فتحية، 2015).

ثانياً: النموذج المناسب للقائد:

من المؤكد أن نجاح عملية إدارة الجودة الشاملة يعتمد بدرجة كبيرة اعتماداً كاملاً على الإدارة وأيضاً على إدراك الإدارة بضرورة توفير النوع المناسب من القيادة. وعلى عاتق الإدارة وحدها تقع المسؤولية المطلقة لتحضير وتنفيذ إدارة الجودة الشاملة، وبذلك يتميز القائد المناسب بمقدرته على تكوين السلوك الذي يعزز الفاعلية الذاتية لدى العاملين وتحفيزهم وتحتاج قيادة برنامج الجودة أيضاً للسمات العامة التي تربط بالقيادة مثل الخبرة والمنافسة والاستقامة والثبات والثقة العالية. وبالإضافة لذلك فإن القائد الجيد تتوفر لديه مهارات الإتصال مع الناس والمرونة للتعامل مع النوعيات المختلفة للموظفين من أجل تحقيق النتائج التي تتناسب مع إمكانياتهم. ويجب أن تعتمد قيادته على قدرة معالجة الخلافات والصراعات واتخاذ القرارات في الوقت المناسب (Renfu, et,al, 2011).

ثالثاً: التطوير الاستراتيجي للجودة:

تتهج إدارة الجودة الشاملة إستراتيجية مواجهة المستقبل والتصدي له بفعالية والحد من مفاجاته فلا مجال للصدفة لديها فكل شيء يجب أن يدرس ويخطط له بإحكام من خلال تخطيط إستراتيجي متكامل يشتمل على تخطيط طويل الأجل ومتوسط وقصير، كما وتتطلب قيادة برنامج إدارة الجودة الشاملة تحديد رؤية معينة يستطيع كل فرد أن يفهمها، وكذلك وضع أهداف فرعية يتوقع من الموظفين تحقيقها واقعياً. ويجب وضع الأهداف ضمن إطار عمل لجدول زمني محدد والذي يشكل جزءاً من الخطة الإستراتيجية . ويمكن تسهيل متابعة التقدم في تحسين الجودة بإختيار عدد محدد من المؤشرات الأساسية، ويجب على قائد الجودة التأكد من وجود إجراءات واضحة وثابتة لمراقبة هذه المؤشرات، ومن المهم إستغلال التغذية العكسية من إجراءات المراقبة بشكل مناسب وإعلام الموظفين بالنتائج، حتى تصبح عملية تحسين الجودة حقيقية بالنسبة لهم، ويجب عرض النشاطات للموظفين في خطوات مدروسة. ويجب أن يكون عدد النشاطات المعروضة محدوداً ووصفها وعرضها بوضوح ومع شرح كل نشاط نوعي بطريقة مختصرة وبمصطلحات عملية (عقيلي، 2008).

ويمكن أن يكون البرنامج التدريبي المصمم بشكل جيد أداة فعالة في عمل الجودة، ويكون الهدف الرئيسي للبرنامج هو إعلام الموظفين وإشراكهم وحفزهم للتأكد عن أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة واضح ومقبول لدى كل فرد.

رابعاً: كيف يستفيد الموظفون من الجودة

من خلال ما تم ذكره سابقاً فالأهداف الثلاثة السابقة الذكر للمؤسسة يمكن تحديدها كما يلي: من خلال إرضاء الزبائن وأصحاب العمل والموظفين. وقد يبدو لبعض الموظفين أن إدخال الجودة الشاملة سوف يعني رضا أقل بالنسبة لهم، حيث سوف تقل بدل العمل الإضافي والمخصصات، وفي هذا السياق، من المهم التوضيح ومنذ البداية أن الحصول على جودة أعلى سوف يفيد جميع موظفي المؤسسة، ويجب النظر إلى تحسين الجودة من خلال الحصول على رضا أكبر للزبائن وأصحاب العمل، وهذا بدوره يعمل على بقاء المؤسسة لأطول فترة ممكنة. ويجب على الموظفين أن يفهموا أن وظائفهم تعتمد على بقاء المؤسسة. وأن هذا البقاء يعتمد على جودة أعلى (عقبلي، 2008).

ويجب التوضيح هنا، أنه بالرغم من أنها تقلل الجودة الأفضل من فرص العمل الإضافي إلا أنها تؤدي إلى رضا وظيفي أكبر وزيادات للمؤسسة في شكل علاوات.

خامساً: المحافظة على رضا الزبائن:

يستحوذ رضا الزبون على أهمية كبيرة في سياسة أي مؤسسة ويعد من أكثر المعايير فاعلية للحكم على أدائها لا سيما عندما تكون هذه المؤسسة متوجهة نحو الجودة، ويتضمن التركيز على الزبائن الاستماع إلى توقعات الزبائن، ويجب على موظفي الاتصالات المحافظة على حوار حول الجودة مع الزبائن الذين يقدمون لهم خدماتهم، كما ويعتبر أحد متطلبات بقاء هذا الحوار هو إرضاء الشركة لزبائنها الداخليين، أي موظفيها، حيث إن الموظفين الراضين يجدون من السهل تجاوز الخوف والتردد في مقابلة الزبائن، كما أنهم يكونون مستعدين لطريقة أفضل لتفهم حاجات الزبائن، وتمثيل شركاتهم بفخر، والتصرف تبعاً لسياسة الجودة التي تتبناها المؤسسة، ويجب أن تتوفر لدى القائد السلطة لمنح مكافآت مادية للأفعال التي تعزز الجودة. كذلك يجب أن يتوفر لدى الموظفين إدراك واضح لكيفية تحسين الجودة ولنتائج أو

نشاطات الجودة. وهذا يعني أن عليهم أن يتعلموا تحديد أنفسهم وربطها مع أهداف المؤسسة الأساسية، وبالإضافة إلى المفهوم العام للجودة (الطائي، وآخرون، 2009).

سادساً: الأسلوب الموجه للعمليات:

ويعني إعتبار نشاطات المؤسسة على أنها وحدة متكاملة، وليست كإدارات مجموعة منفصلة ذات مهام عمل مختلفة. فعلى سبيل المثال تتضمن عملية إعداد الفترة مشاركة عدة وحدات تنظيمية من قراءة عداد الزبون مروراً بإصدار الفاتورة إلى تسجيل القيمة المالية المطلوب تحصيلها. ولا يعتبر هذا الأمر سهلاً دائماً، حيث يعتاد الموظفون على انتظار إعداد الأوامر، وعمل فقط ما يطلب منهم، أو ما اعتادوا عمله. وعلى القائد معرفة الموظفين الذين فهموا الأسلوب الموجه للعمليات واقناعهم لتشجيع زملائهم على المشاركة، وكثيراً ما تساعد البرامج التدريبية المصممة بشكل جيد، والمشروعات الخاصة على نشر إستيعاب الأسلوب الموجه للعمليات.

تتطلب القيادة المثابرة ليس فقط في التنفيذ بل أيضاً في مكافأة التقدم في عملية الجودة. ويمكن التعبير عن المثابرة بالثبات في إعطاء المكافآت، وغالباً ما يكون التقدير للسلوك الذي يعزز الجودة، وكذلك الثبات في رفض السلوك والتأثيرات المرغوبة المعاكسة، ومن الصعب تجاوز ضغط المجموعات غير الرسمية أو القادة الذين يمثلون إهتماماتهم الشخصية فقط، ويجب على قادة عملية إدارة الجودة الشاملة المبادرة بتحضير الطرق والوسائل للتخلص من هذا الضغط.

سابعاً: مكافأة تحسينات الجودة المثبتة:

وتتنوع مكافآت تحسينات الجودة المثبتة حسب الثقافات المختلفة، وفي معظم الأحيان يجب إستخدام جميع المكافآت المتاحة، ويجب تذكر أن الدفعات المنتظمة سوف ينظر إليها على أنها جزء طبيعي من الراتب وسوف تفقد تأثيرها على المدى البعيد. كما أن كلمات الثناء بدون مكافآت مالية سوف يكون لها نفس التأثير السلبي على المدى البعيد.

وتأخذ المكافآت المناسبة أحد الأشكال التالية: شهادات تقدير، ترقية، زيادات مالية، إعلان عن الشخص أو الأشخاص الذين حققوا نتائج متميزة. من المهم جعل المكافآت شخصية بقدر الإمكان حتى يشعر الموظف بالرضا الفردي. ويجب مكافأة

الفرق أيضاً، فسوف يؤدي ذلك على المدى البعيد إلى تعزيز مفهوم العمل الجماعي ويجعل من المجهود المبذول في الجودة جزءاً من واجباتهم اليومية.

ثامناً: النواحي القانونية والمسؤولية:

يطلب الزبائن شهادة الأيزو للأنتاج المنتجات والنظم والخدمات التي يحصلون عليها من شركات حاصلة على شهادة الأيزو، يساعد في ضمان معايير عالية من الجودة. وقد يحتوي وصف الوظائف إلتراماً من الشركة لتحقيق المعايير الواردة في شهادة الأيزو (Wolfgang, & Kian, 2004) . ومن المحتمل أن تعتمد الاتفاقيات المعقودة بين الزبائن والمؤسسة على التقيد بمعايير الأيزو 9000 ويجب على الأفراد في المؤسسة اتباع المعايير والا فإن المؤسسة تكون ملزمة بدفع تعويضات للزبائن المتضررين نتيجة حدوث الأخطاء.

وقد يكون للنواحي القانونية للجودة والمتابعة أثر أكبر من البرامج الإدارية على

المدى البعيد.

تاسعاً: الجودة جزء من القيادة:

ويتضح مما سبق أن القيادة وادارة الجودة مفهومان مترابطان لا يمكن فصلهما عن بعضهما .ولا يمكن اعتبار عملية الجودة أنشطة منعزلة عن باقي أعمال المؤسسة، بل تشكل جزءاً ضرورياً من أعمالها .فمن ناحية، لا يمكن تحسين الجودة بدون قيادة فعالة ومناسبة. ومن ناحية أخرى، فإن حقيقة اعتبار الجودة جزء متكامل من عمليات الشركة يعني أن الجودة وسيلة من وسائل إدارة الشركة .وقبل كل شيء فإن الجودة تعتبر وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة الأساسية وهي إرضاء الزبائن وإرضاء أصحاب العمل وإرضاء الموظفين.

11.1.2 أهمية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة:

تتمثل أهمية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة من خلال ما تقدمه من منافع استراتيجية والتي بدورها تتحقق من جراء تطبيق النظام الداخلي والخارجي وهناك العديد من منافع التطبيق والتي نذكر أهمها (عقيلي، 2008):

1. قدرتها على تحسين الربحية وفي قدرتها التنافسية، وهذا بدوره يؤدي إلى تحسين الجودة الذي يجعل من المقبول لدى المستهلك الشراء بسعر أعلى، كما أنه يزيد من حجم المبيعات، بحيث تصبح السلعة مسوقة نفسها، وهذا بدوره ينعكس على تكاليف التسويق والقدرة على المنافسة، ذلك أن شعار إدارة الجودة الشاملة هو إنجاز العمل بطريقة صحيحة من أول مرة. وبآلاتي في حالة تطبيقه سيؤدي إلى تخفيض التكلفة وزيادة الربحية.

2. كما تعمل على تقوية المركز التنافسي للشركة من خلال تقديم السلع أو الخدمة ذات الجودة العالية وذلك وفق طلب المستهلك وبسعر جيد، ووقت يناسب المستهلك.

3. محافظتها على حيوية الشركة في ضوء التجديد والتحسين المستمر، والتعليم والتدريب والتكيف مع كافة المتغيرات البيئية بما يضمن البقاء والاستمرار.

4. تخفيض معدل دوران العمل وتحسين الأداء والإنتاجية، من خلال الحفز المادي والمعنوي، والعمل الجماعي وحل مشكلات العمل وتحسين الجودة بشكل جماعي، وروح الفريق.

5. تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة أصبح من أهم الضروريات في الحصول على بعض الشهادات الدولية مثل ISO 9000.

6. زيادة الكفاءة من خلال تقليص الضياع في المخزون، وتقليص الأخطاء بالعمليات التشغيلية، وتقليص المشكلات المتعلقة بالزبائن (شكاوى الزبائن الداخليين والخارجيين).

وفي ضوء ما تقدم يمكن الاستنتاج بأن نظام إدارة الجودة الشاملة يمثل فكراً إدارياً متطوراً ظهر نتيجة توافر كثير من الإمكانيات المادية والمعنوية والمعلوماتية وثقافة الموارد البشرية، وهذا بدوره جعل الإدارة تهتم بجميع مجالات الأداء بالمنشأة سواء كانت إنتاجية أم خدمية وسواء مادية أو معنوية أو بشرية طبقاً لمبدأ القصور في أي مجال يؤدي إلى إنخفاض جودة الأداء الكلي. وأن مبدأ النجاح مسؤولية مشتركة وليست مسؤولية شخص محدد، ومبدأ زيادة الجودة يؤدي إلى زيادة المبيعات وبآلاتي الأرباح.

12.1.2 نماذج إدارة الجودة الشاملة:

هناك العديد من العلماء والباحثين الذين كان لهم دور فعال، وبصمات مميزة على تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة، بوضع عدد من النماذج الرائدة والمعروفة في مجال إدارة الجودة الشاملة ونشرها بشكل واسع، وقامت بالعمل على تطبيقه في كثير من المنشآت الصناعية والخدمية على حد سواء، ما سيتم تناوله فيما يلي:

أولاً: نموذج ديمينغ

مستشار أمريكي حاصل على درجة الدكتوراة في الرياضيات والفيزياء، وقد اعترف اليابانيون بفضل ديمينغ في الجودة في اليابان، حيث قلده امبراطورها وساماً رفيعاً تكريماً لدوره في هذا المجال. وأكد في نموذجه على عددٍ من الجوانب المهمة للإدارة أوجزها في أربعة عشر مبدأً، لتكون إطاراً عاماً للإدارة العليا لتحقيق الجودة، بحيث يمكن للمنظمات الاستعانة به من أجل وضع نموذج خاص بها، والشعار الذي انطلق منه هو: "إن العنصر البشري في العمل هو الأساس ومحور الاهتمام" (جودة، 2004).

وفيما يلي عرض لمبادئ نموذج ديمينغ Deming حسب ما أوردها (عقيلي، 2008):

1. تحديد أهداف ثابتة للمنشأة من أجل تحسين جودة منتجاتها وخدماتها، وضرورة نشر تلك الأهداف من خلال رسالتها إلى المهتمين كالمستفيدين من الموظفين وأفراد المجتمع المحلي.
2. إنتهاج فلسفة الجودة يجب أن يمثل قراراً يشترك فيه كل فرد في المؤسسة.
3. تغيير هدف الرقابة من كشف الخطأ ومحاسبة المسؤول، إلى رقابة وقائية تهدف إلى منع وقوع الخطأ وتقديم الدعم لمن يخطئ، ليتخطى خطأه ويتابع ويستمر.
4. عدم بناء القرارات على أساس التكاليف فقط.
5. تأصيل التدريب في العمل مع الاعتماد على الطرق الحديثة في التدريب.
6. التوقف عن إستخدام سياسة التقييم القائمة على أساس الكم، والتوجه إلى سياسة التقييم على أساس الجودة النوعية المحققة، وإعتبارها المعيار الأساسي للتقييم.

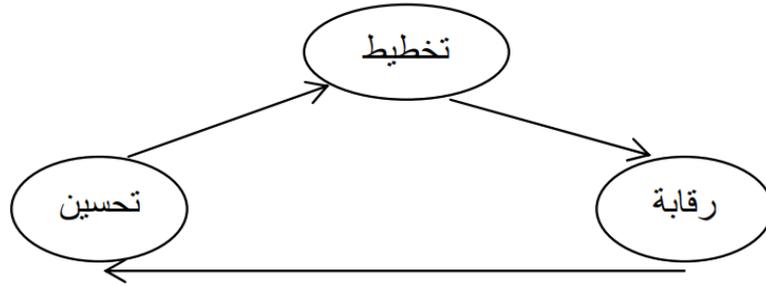
7. تنمية صفة القيادة لدى المديرين، وتعميم الممارسات الحديثة.
8. الإبتعاد عن فكرة وسياسة تحقيق الربح بأية وسيلة كانت، فهذه النظرة، نظرة قصيرة الأمد، وتؤثر سلباً في تحقيق مستوى جودة عالية، وفي رضا المستفيدين.
9. إزالة كل العوائق والحواجز التي تمنع العاملين من تحقيق إنجازاتهم والتفاخر بها.
10. أن يكون أسلوب العمل تعاونياً من خلال فرق العمل.
11. التركيز على عملية التطوير الذاتي للعاملين، وإكسابهم معارف ومهارات جديدة.
12. توفير عنصر الاستقرار الوظيفي للعاملين، بحيث يقوم على أساس توفير الأمان لهم، وإبعاد شبح الخوف عنهم.
13. إحداث تغيير جذري في الهيكل التنظيمي للمنظمة، وتحويله من النمط التقليدي إلى نمط يخدم تطبيق النقاط أو المبادئ السابقة.
14. العمل على ترسيخ المبادئ السابقة لدى جميع العاملين، وجعلها حقيقة وليست مجرد شعارات ينادى بها، وحثهم على تطبيقها والإلتزام بها بشكل دائم ومستمر. وأشار ديمينغ إلى عوامل سلبية تؤثر على مستقبل المنظمة سماها "بالأمراض السبعة القاتلة وهي:

1. عدم الإستمرار في وضع الأهداف نحو التحسين وغموض تلك الأهداف.
2. التركيز على الأرباح قصيرة الأجل.
3. التركيز على التقويم الرقمي للأداء.
4. التغييرات الكثيرة في القيادة الإدارية.
5. الإدارة على أساس العدد فقط.
6. عدم بناء نظام الجودة في المنتجات من أول خطوة.
7. التكاليف المغالى بها في مجالات ضمان المنتج والإستشارات والأمور القانونية.

ثانياً: نموذج جوران:

أسهم جوران (Juran) في ثورة الجودة في اليابان شأنه في ذلك شأن ديمينغ. واعتمد جوران Juran على تقديم مفهوم واسع للجودة يعتمد على تنفيذ برنامج لتحسين الجودة، وقد ربط بين تحسين الجودة وكفاءة الإدارة، حيث له مقولة شهيرة مفادها: تحقيق الجودة لا يكون بالعمل الإرتجالي، فالجودة لا تأتي بالصدفة، بل نحققها من

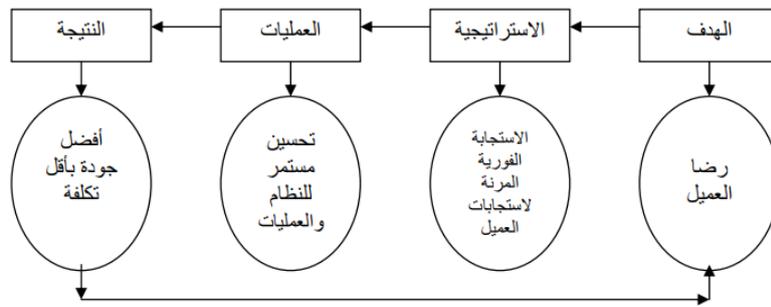
خلال كفاءة ثلاثية، إدارة الجودة كما يوضحها الشكل الآتي ومن خلال ما يسمى بثلاثية جوران (جوزيف، 2013).



الشكل رقم (2) نموذج جوران

ثالثاً: نموذج Victory-C's Model:

يوضح الشكل التالي الرؤية والتصورات المستقبلية لإدارة الجودة الشاملة:

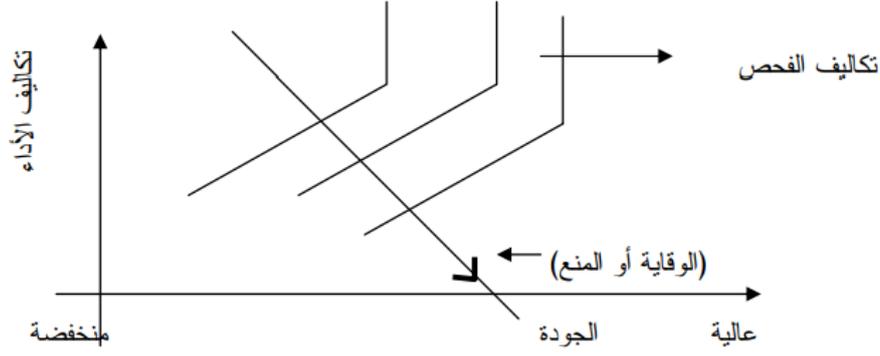


الشكل رقم (3) نموذج فيكتوري

قدم سايلور (Saylor) هذا النموذج ويشتمل على الفكرة العامة الآتية: "وضع رؤية واضحة عن نظام إدارة الجودة الشاملة، مع ضرورة توفير القيادة الإدارية الجيدة القادرة على وضع هذه الرؤية موضع التطبيق وجعلها حقيقية" كما وضحه الشكل السابق (الملاح، 2007).

رابعاً: نموذج كروسبي:

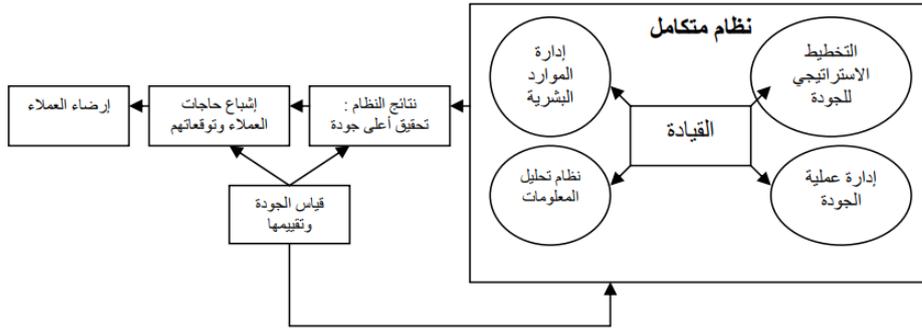
نادى بفكرة العيوب الصفرية وعلى هذا الأساس فهو يحث المنشآت أن تكافح باستمرار لتحقيق الهدف النهائي للجودة وبنسبة صفر من الإلتلاف. واستطاع تحليل تكلفة الأداء والجودة في ضوء الشكل الآتي:



الشكل رقم (4) نموذج كروسبي

ويؤكد أنه كلما تم تحسين الطرق المتبعة في المنع أو الوقاية، فإن التكلفة سوف تنخفض تلقائياً عندما تتحسن الجودة أي سيتحرك منحنى التكلفة إلى الأسفل. (طرابلسية، 2003).

خامساً نموذج بالدرج:



الشكل رقم (5) نموذج بالدرج

يعتبر مالكوم بالدرج أحد رواد إدارة الجودة الشاملة الأمريكية، الذي خصصت جائزة باسمه تم إقرارها بشكل قانوني عام (1987). ويشرف على هذه الجائزة "المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا الأمريكية" حيث أن مضمون نموذج بالدرج، يصور مفهوم إدارة الجودة الشاملة بنظام متكامل، يسعى إلى تحقيق الرضا لدى عملاء المنظمة، كما تم توضيحه في الشكل السابق (قادة، شلبي 2012). ويمكن تفسير الشكل كما يلي:

1. القيادة الإدارية: وتشكل محور النظام المتكامل الذي يسعى إلى تحقيق الجودة باعتبار أنها المسؤول الأول وبشكل مباشر عن إرضاء العملاء.

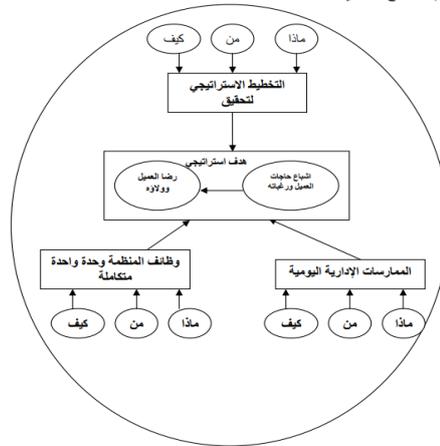
2. التخطيط الإستراتيجي للجودة: وضح بالدريج أن التخطيط الإستراتيجي للجودة هو عملية متكاملة، وأشار إلى ضرورة جعل خطط تحقيق إدارة الجودة مترابطة، وتسعى جميعها إلى تحقيق أهداف هذا التخطيط.
3. إدارة عملية الجودة: وقصد بالدريج بها تصميم العمليات وإدارة جودتها. إدارة الموارد البشرية وتنميتها: يشتمل هذا المكون على جوانب متعددة تتعلق بجودة تشغيل الموارد البشرية وإستثمارها.
4. قياس الجودة وتقييمها: قياس درجة رضا العميل لا تكفي وحدها، بل يتطلب الأمر مقارنة هذه الدرجة من الرضا مع درجة رضا العملاء لدى المنظمات المنافسة.

سادساً: نموذج هامبر:

يتكون هذا النموذج من العناصر الآتية: الهدف، والقيادة، وتقييم العمليات، والهيكل التنظيمي، والتعليم والتدريب، والاتصال والمعلومات، والتحسين المستمر (السعود، 2002).

سابعاً: النموذج الدائري

ظهر هذا النموذج في الولايات المتحدة الأمريكية، ويتكون من ثلاثة عناصر رئيسية، تسعى نحو تحقيق هدف إستراتيجي هو تحقيق رضا العميل، من خلال إشباع حاجاته ورغباته، ويعتبر هذا الإشباع هو المحور الذي تدور حوله هذه العناصر التي يقوم عليها النموذج كما يوضحه الشكل التالي:



الشكل رقم (6) النموذج الدائري

إدارة الجودة الشاملة يتطلب موارد مالية وبشرية مختلفة، وكذلك تحديد السلطات والمسؤوليات والتنسيق بينهما، أي أن تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة يتطلب إدارة عليا ذات رؤيا حديثة وفق الأسلوب الجديد (علوان، 2005).

2. التوجيه بالزبون وتعميق فكرة الزبون يدير المؤسسة:

يعتبر العمل على تحقيق رضا المستهلكين من أهم متطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، التي تسعى إلى تعميق فكرة أن الزبون هو من يدير المنظمة، ويتم ذلك من خلال دراسة السوق وتحديد متطلبات واحتياجات العملاء ومن ثم تسخير جهود المؤسسة لتلبية هذه الاحتياجات وقياس درجة رضا العملاء (Claue, 2000).

3. تهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة:

يقصد بتهيئة مناخ العمل اعتماد الإدارة العليا على الأفراد العاملين بها، وإقناعهم بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة قصد إدماجهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، ما يقلل من مقاومتهم للتغيير الناتج عن التطبيق.

4. قياس الأداء للإنتاجية والجودة:

نظام قياس الأداء مبني على أساس استخدام الأساليب الحديثة التي من خلالها يتم قياس جودة المنتجات والممارسات الإدارية في المؤسسة ومقارنتها مع منظمة أخرى، بهدف وضع معايير جديدة يقاس بها الأداء الكلي للمنظمة والأداء الجزئي للعاملين، ومن أجل التطبيق الصحيح لهذا النظام، يجب تهيئة أفراد المؤسسة وتدريبهم على كيفية استعمال أدوات القياس بالطريقة الصحيحة.

5. الإدارة الفعالة للمورد البشري للمنظمة:

إن نجاح إدارة الجودة الشاملة مرتبط بالإدارة الفعالة للمورد البشري في المنظمة، وذلك بتوفر مهارات وكفاءات الأيدي العاملة، من خلال تدريبها وتحفيزها، والاهتمام والعناية بها، وإدماجها في اتخاذ القرارات، وإحساسهم بأهميتهم ومكانتهم في المؤسسة، وذلك من خلال، العمل الجماعي، والتركيز على كافة مساحات العمل وأنشطتها المختلفة، وإشراك العاملين، والتركيز على المهارات المتعددة (عبد الستار، 2008).

6. التعليم والتدريب المستمر:

في حالة تبني المنظمة مفهوم إدارة الجودة الشاملة، يجب على إدارتها العليا توفير التدريب الملائم لجميع العمال حسب تخصصهم ومستواهم التنظيمي، وأن يكون التعليم بصفة مستمرة، حتى تتمكن من رفع المهارات التقنية والخبرات التخصصية للأفراد.

7. تبني الأنماط القيادية المناسبة لإدارة الجودة الشاملة:

وذلك بتحويل السلوكيات التقليدية للمديرين إلى سلوكيات ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة، بهدف تطوير وتأسيس ومراجعة قيم الجودة بصورة معمقة للوصول إلى حالة التميز في الأداء (علوان، 2005).

8. مشاركة جميع الأفراد العاملين في الجهود المبذولة للتحسين والتطوير:

تتطلب إدارة الجودة الشاملة مشاركة جميع الأفراد العاملين في وضع الأهداف والخطط اللازمة للتحسين والتطوير المستمر حتى تتمكن المؤسسة من إعطاء موظفيها الفرصة لإبراز قدراتهم ومنحهم الثقة وتشجيعهم على أداء أعمالهم.

9. بناء نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة:

لا بد من توفر نظام معلومات فعال يعتمد على التقنيات الحديثة في نقل وتداول المعلومات المطلوبة وتوصيلها في الوقت المناسب، إذ تعتبر هذه البيانات بمثابة الجهاز العصبي لنظام إدارة الجودة الشاملة (القحطاني، 2004).

14.1.2 مزايا ومعيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

حققت إدارة الجودة الشاملة للمنظمات الحديثة مزايا متعددة يمكن إجمالها بما يأتي (حمود، 2000):

1. تعزيز الموقع التنافسي لهذه المنظمات طالما يجري التركيز من خلاله على إدارة الجودة الشاملة على تقديم السلعة أو الخدمة ذات الجودة العالية للزبون وبالتالي زيادة الإنتاج بأقل التكاليف.

2. يمثل تطبيقها سلسلة من الفعاليات المتتابعة التي تتيح للمنظمة إنجاز أهدافها المتمثلة في تحقيق النمو وزيادة الأرباح والأستثمار الأمثل لمواردها البشرية.

3. تمثل أحد أهم التحديات التنظيمية الكبيرة التي تستلزم تعبئة جهود الجميع وذلك يتم من خلال التركيز على الزبون، فهي نقطة البداية الموقفة في هذا المجال، من خلال أفراد التنظيم حيث المناخ التنظيمي الملائم الذي يمثل أحد أهم مستلزمات نجاح التطبيق لهذه الفلسفة.

4. التركيز المستمر على تحسين العملية: فالتركيز على المخرجات أو النتائج تعد مسالة في غاية الأهمية.

5. زيادة الكفاءة من خلال تقليص الضياع في المخزون، وتقليص الخطاء بالعمليات التشغيلية وتقليص المشاكل المتعلقة بالزبائن (شكاوى الزبائن الداخليين والخارجيين).

6. زيادة الحصة السوقية: لقد أسهمت الأنشطة المتعلقة بإستخدام إدارة الجودة الشاملة في زيادة الحصة السوقية للمنظمات الإنتاجية والخدمية بشكل كبير إلا أن هذه الفلسفة لا تخلو من الصعوبات عند تطبيقها، ومعوقات تطبيقها تعود إلى الآتي (العزاوي، 2001):

1. جعل تطبيق الجودة الشاملة علاج شافي لجميع مشاكل المنظمة.
2. عجز الدارة العليا عن توضيح التزامها بإدارة الجودة الشاملة.
3. عجز الإدارة الوسطى عن تفهم الأدوار الجديدة لنمط قيادة الجودة الشاملة وشعورهم المهتد بأن فلسفة الجودة الشاملة ستفقد العاملين قوتهم في إنجاز العمل.
4. التركيز العالي على الفعاليات الداخلية للجودة والأهتمام بها لأنها مهمة في الأداء الرئيس للجودة وإعفاءها من حاجات الزبائن الخارجيين ورغباتهم.
5. تشكيل فرق عمل كثيرة، وعدم توفير الموارد والإدارة المطلوبة بما يكفل نجاحها.
6. بناء برامج ممتازة للجودة دون إجراء تعديلات عليها بما ينسجم مع خصائص المنظمة.

7. ضعف الربط بين أهداف الجودة والعوائد المالية.
وذكر (الزيادات وسوسن، 2007) أن أهم المعوقات التي تواجه إدارة الجودة الشاملة هي:

1. حداثة موضوع إدارة الجودة الشاملة وخاصة في البلدان النامية وعدم وجود تعريف واضح لمفهوم الجودة.

2. عدم توفر الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا المجال.
3. تخصيص مبالغ غير كافية لأجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
4. الإعتقاد الخاطئ لدى بعض العاملين بعدم حاجتهم للتدريب.
5. إتباع الأسلوب الديكتاتوري أو الأوتوقراطي في الإدارة وتشدد المديرين في تفويض صلاحياتهم.
6. مقاومة التغيير لدى بعض العاملين بسبب طبيعتهم المقاومة للتغيير أو بسبب الخوف من تأثيرات التغيير أو غير ذلك من الاسباب.
7. عدم الإلمام بالأساليب الإحصائية لضبط الجودة.
8. توقع النتائج السريعة للفوائد التي يمكن تجنبها المنظمة من جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
9. عدم وجود الإنسجام والتناغم سواء بين أعضاء فريق العمل أو بين فرق العمل ببعضها.
10. التأخر في إيصال المعلومات عن الإنجازات التي يحققها العاملون والفرق في الوقت المناسب.

15.1.2 الربحية:

تعتبر الربحية الهدف الأساسي لجميع الشركات وأمر ضروري لبقائها وإستمرارها، وغاية يتطلع إليها كافة المستثمرين ومؤشر نجاح للمنظمات يهتم به الدائنون، كما وتعتبر الربحية أداة هامة لقياس كفاءة الإدارة، فهي عبارة عن العلاقة بين الأرباح التي تحققها الشركة والاستثمارات التي ساهمت في تحقيقها (الشنطي، وآخرون، 2010).

16.1.2 القرارات المتعلقة بالربحية:

قام (كراجة وآخرون، 2002) بتقسيم القرارات التي تؤثر على ربحية الشركات إلى:

1. قرار الإستثمار: وهو القرار المتعلق بإستخدام الموارد المتاحة على مختلف أنواعها بطريقة يتم من خلالها التوازن بين الإستثمار المناسب لكل بند منها دون زيادة أو نقصان مما يمكن الشركة من تحقيق عائد مع عدم التضحية بالسيولة.
2. قرار التمويل: هو القرار المتعلق بكيفية الحصول على الأموال من المصادر المختلفة بكلف معقولة لتحقيق عائد مناسب دون التعرض لمخاطرة كبيرة.

17.1.2 مقاييس الربحية:

أولاً: القوة الإيرادية (معدل العائد التشغيلي):

تعرف القوة الإيرادية بأنها قدرة الشركة على توليد أرباح عادية من خلال إستخدامها لموجوداتها التشغيلية والتي لها علاقة بنشاطها الرئيسي، ويعتبر هذا المؤشر هو الأفضل في الحكم على كفاءة الشركة التشغيلية، ويرجع إستخدام الربح التشغيلي قبل الفوائد والضرائب والإيرادات والمصاريف الأخرى لعدة مبررات هي (الشنطي، 2010):

1. لا يجوز إعتبار الإيرادات والمصروفات الأخرى، خاصة غير المتكررة منها، والتي لا تنتج عادة عن النشاط الأساسي للشركة ضمن مفهوم الربح عند تقييم الكفاءة التشغيلية لإدارة الشركة.
 2. تظهر الفوائد نتيجة القرارات المالية المتعلقة بتمويل موجودات الشركة وليس كنتيجة لقرارات تشغيل هذه الموجودات، وبالتالي لا تعد الفوائد من المصاريف التشغيلية وإنما من المصاريف المالية.
 3. أما الضرائب فإن سيطرة الإدارة عليها ضعيفة نتيجة إرتباطها بالشكل القانوني للشركة وبطبيعة نشاطها، وخضوعها للقوانين الضريبية المعمول بها.
- تقوم فكرة القوة الإيرادية على أن قدرة الشركة على توفير أرباح عادية هي محصلة عنصرين رئيسيين هما: قدرة الموجودات على توليد مبيعات، وقدرة الشركة

على توليد أرباح من المبيعات، وهذا يدل على أن القوة الإيرادية تتصف بقدر كبير من الشمول، إذ يدخل في حسابها جميع عناصر الموجودات المشتركة في الأنشطة التشغيلية، بالإضافة على كافة بنود قائمة الدخل التي لها علاقة مباشرة بالأنشطة التشغيلية (هندي، 2003).

ثانياً: معدل العائد على الأصول:

وهي مجموعة العوائد المنجزة من خلال كفاءة وفاعلية الإدارة في استغلال موجوداتها لانجاز الأرباح واعتبار عملية قياس الأرباح بالنسبة للأصول المتداولة وطويلة الأجل ويتم إيجاد العائد من الأصول من خلال ناتج قسمة الربح على متوسط إجمالي الأصول (wang&fan.2014) وبهذا يكون هامش الربح ومنفعة الأصول هي من أهم المؤشرات للعائد على الأصول حيث أن منفعة الأصول هي استعمال الأصول والاستغلال الأمثل وصولاً إلى إنتاجيتها من خلال التحكم ومراقبة التكاليف المترتبة وهنا تظهر العلاقة بين منفعة الأصول وهامش الربح المتحقق من استخدامها (ياسمينه، 2014).

إن العائد على الأصول يعتبر مقياساً آخر للربحية والذي عن طريقه يمكن معرفة معدل العائد المتحقق من استثمار جميع أموال الشركة سواء كانت تشغيلية أو غير ذلك، كما أنه يستخدم للحكم على كفاءة الشركة ككل ومقارنتها بالشركات الأخرى (كراجة، وآخرون، 2002، 10). ويتمثل الفرق بين معدل العائد على الأصول والقوة الإيرادية في أثر قرارات التمويل بالمدىونية على الأرباح (العلي، 2010). إضافة للإيرادات والمصاريف الأخرى.

حيث يعتبر معطيات العمل على العائد على الأصول من خلال إيجاد عاملين وهما:
أ- هامش الربح (PM): يعكس مدى مراقبة التكاليف وكفاءة الإدارة وهو ناتج قسمة (صافي الدخل) على (إجمالي الإيرادات)

ب- منفعة الأصول (AU): وهو استغلال الأصول والاستخدام الأمثل وماهية إنتاجها وهو ناتج قسمة (إجمالي الإيرادات) على (إجمالي الأصول) ويطلع عليه أحيانا مفهوم معدل دوران الأصول.

حيث يتم إحتساب العائد على الأصول من خلال حاصل ضرب (منفعة الأصول) في (هامش الربح) ويشتق من هذه المعادلة نتائج تتحدث عن الأداء الأفضل للموجودات علما بأن العلاقة الإيجابية أو السلبية بين العائد على الأصول أو هامش الربح هي سببية ذلك بأن العائد على الأصول هو مسبب لهامش الربح (rees.1990)

2.2 الدراسات السابقة:

أهتم الكثير من الباحثين سواء بالدراسات العربية أو الأجنبية بموضوع الجودة الشاملة، حيث قام الباحث بمسح الدراسات السابقة التي لها علاقة بمتغيرات الدراسة وفيما يلي عرضاً لأهم هذه الدراسات:

دراسة (الكبيجي، وابوعواد، 2019) "أثر إستخدام نظام إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء المالي في الشركات الصناعية المساهمة العامة"

دراسة هدفت إلى إلقاء الضوء على مد إستخدام نظام إدارة الجودة الشاملة، الذي وصلت اليه الشركات الصناعية المساهمة العامة في البيئة الأردنية، كما هدفت إلى البحث فيما إذا كان لإستخدام نظام إدارة الجودة الشاملة تأثير على تحسين الأداء المالي للشركة. وقد إستخدم أسلوب المسح الشامل للمجتمع الإحصائي للدراسة المتمثل بالشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية كافة، وعبر توزيع الأستبانات على الشركات التي إدعت تطبيق نظام دارة الجودة الشاملة، التي بلغ عددها 25 شركة، وذلك للوقوف على حقيقة الوضع الفعلي لديها، أما بالنسبة للأداء المالي فقد تم الحصول على مؤشرات من بورصة عمان ومركز إيداع الأوراق المالية للفترة الممتدة من العام 2005 إلى العام 2009، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لبيان ملامح تركيبة مجتمع الدراسة وتحليلها، وقد أظهرت نتائج الدراسة أنه لا يوجد أثر لاستخدام أبعاد إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء المالي في الشركات الصناعية المساهمة العامة. كما أوصت الدراسة إدارة الشركات بضرورة تبني استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة والالتزام بأبعاده بدرجة عالية، لأن تحسين الجودة يضمن

الاستغلال والاستخدام الأمثل لطاقت القوى العاملة والآلات والمواد، مما يعني خفض التكاليف، والذي سينعكس حتماً على تحسين الأداء المالي للشركة على الأمد الطويل.

دراسة(البشتاوي،وجريرة،2015)"أهمية تطبيق إدارة التكاليف الاستراتيجية وإستراتيجيات المنافسة لتحقيق الميزة التنافسية للشركات الصناعية المساهمة العامة الاردنية"

دراسة هدفت إلى بيان أهمية تطبيق أدوات إدارة التكاليف الإستراتيجية في تطوير وتحسين العمليات الإنتاجية لتحقيق الميزة التنافسية، حيث تكون مجتمع الدراسة من مدراء الدوائر المالية والإنتاج والمبيعات بواقع 3 استبانات لكل شركة، وقد بلغت العينة النهائية (135) استبانة. وأظهرت نتائج الدراسة أن الإدارة الإستراتيجية للتكاليف بأساليبها المتعددة تؤدي دوراً مهماً في توفير المعلومات اللازمة لتنفيذ الخطوات الإستراتيجية. وأن أدوات إدارة التكاليف الإستراتيجية وإستراتيجيات الميزة التنافسية جاءت بدرجة متوسطة، وأوصت الدراسة بضرورة توافر المهارات الأساسية لإستخدام تقنيات إدارة التكاليف الإستراتيجية وإنتشار ظاهرة التشغيل التلقائي ووجود برامج تدريبية متخصصة لتأهيل وتدريب الموظفين.

دراسة(حمه،وبه ناز،2015)"إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين الأداء المالي دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية في محافظة السلیمانية"

وكان الغرض من الدراسة هو البحث عن إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين الأداء المالي وانطلقت الدراسة من الجوانب المعرفية لإدارة الجودة الشاملة على مدى دورها في تحسين الأداء المالي واستندت الدراسة إلى مدخل معرفي لمفهوم المالي والنسب المالية المستخدمة لرفع مستوى أدائها، والسبب لدراسته هو ظهور مشكلة مدى تأثير تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة للخدمات المصرفية وتأثيرها على العاملين والعملاء على حد سواء ومدى التزام المصارف بتطبيقها، وحيث لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة أهمية في ازدياد الثقة وسمعة جيدة لتلك المؤسسات وإزدياد قدرتها التنافسية في السوق وزيادة رضا العملاء في الخدمة المقدمة والتي تؤثر في تحسين أدائها المالي وتحقق الأرباح، وهدف البحث إلى كشف العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومستوى تحسين الأداء المالي في المصارف التجارية وتم الاختبار على أساس

الفرضية الرئيسية هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء المالي للمؤسسة من خلال ذلك يمكن تحديد فرضيات الفرعية وتم توزيع (63) استمارة على عينة من الموظفين في المصارف التجارية في محافظة السليمانية، وأثبتت الدراسة وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية موجبة بين تحسين الأداء المالي وإدارة الجودة الشاملة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات وعدد من الاقتراحات والتوصيات.

دراسة (Korankye, 2013)

"TQM a source of competitive advantage.a comparative study of manufacturing and service firms in Ghana"

دراسة هدفت إلى إستكشاف إذا ما كانت إدارة الجودة الشاملة مصدر للميزة التنافسية في كل من قطاعي الخدمات والصناعات التحويلية، وقام الباحث باستخدام المنهج التحليلي الوصفي المقارن، وتكون مجتمع الدراسة من جميع شركات الخدمات والصناعات التحويلية أكرا، غانا، وتكونت عينة الدراسة من عينة عشوائية من 30 شركة خدمية، و30 شركة للصناعة التحويلية. وتوصلت الدراسة لأهم النتائج في أن إدارة الجودة الشاملة تسعى إلى تحقيق التحسين والتقدم المستمر في مجالات التكلفة والموثوقية والجودة والإبتكار والكفاءة والتفاعلية، وأظهرت المقارنة أن تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الشركات الخدمة تساعد في التخفيف من الضغوطات التنافسية والاحتفاظ بالعملاء، وتقليل التكلفة وتحسين أداء العمل، وتوثيق الإتصال بين الشركة الخدمية والعملاء، أما تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في شركات التصنيع فإنها تهتم في جودة الإنتاج وتخفيض تكلفة الإنتاج والتوزيع. وأوصت الدراسة إلى أهمية تصميم وتطوير استراتيجيات وعمليات إدارة الجودة الشاملة لما لها من تأثير مباشر على تحسين الميزة التنافسية.

دراسة (عيسى، والتميمي، 2013) "تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء

العاملين : دراسة ميدانية عن المستشفيات الجزائرية الخاصة"

هدفت هذه الدراسة للتعرف على تطبيق إدارة الجودة الشاملة باعتبارها مرتكزاً لتحسين أداء العاملين في المستشفيات الجزائرية الخاصة، وقد استخدمت الدراسة المنهج

الوصفي التحليلي، وصممت إستبانه هذا الغرض ووزعت على المدراء ونائب مدير، ورؤساء المصلحة والمراقبين في (9) مستشفيات خاصة بالجزائر، تكونت من 50 مفردة وفق أسلوب العينة العشوائية. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة، دعم والتزام الإدارة العليا، والتركيز على المستهلك، والتحسين المستمر، ومشاركة العاملين، واعتمادية القدرات على البيانات، وأداء العاملين في المستشفيات الجزائرية الخاصة، مستوى الرضا الوظيفي، ومستوى الكفاءة التشغيلية، ومستوى الخدمات الإدارية.

دراسة(الحسين،والطون،2012) "مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في شركة فاين وأثره في نسبة التالف في المنتجات"

دراسة هدفت إلى بيان مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في شركة فاين وتحديد أثر تطبيق هذه المعايير في تخفيض نسبة التالف (المعييب) في المنتجات، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانه مكونة من (12) فقرة وزعت على عينة من (40) فردة من مدراء ورؤساء الأقسام والوحدات في الشركة، ومن الإفادة من تقارير الإنتاج لثلاث سنوات سابقة متحققة، وقد توصلت الدراسة إلى أن شركة فاين تلتزم بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة، ووجود علاقة وتأثير واضح في تطبيق هذه المعايير في تخفيض نسبة التالف في المنتجات، وإن الشركة تعتمد على معايير ومواصفات أردنية، وتعمل على الالتزام بالمواصفات العالمية.

دراسة (AL-Qudah,2012)

"The Impact Of TQM On Competitive Advantage Of Pharmaceutical Manufacturing Companies In Jordan"

دراسة هدفت إلى التعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة على تحسين الميزة التنافسية لشركات صناعة الأدوية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من كبار المسؤولين الإداريين في شركات تصنيع الأدوية في الأردن، وبلغت عينة الدراسة من (123) مديرا في الإدارة المتوسطة والعليا، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة الجودة الشاملة تعد فلسفة إدارية عامة تساعد شركات تصنيع الأدوية على تعزيز الميزة التنافسية، وتنظيم الأداء وزيادة فاعليته بهدف تحقيق

أفضل المستويات التنافسية، حيث أشارت الدراسة إلى أهم التوصيات في ضرورة تنفيذ استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة في شركات صناعة الأدوية الأردنية لما لها من آثار إيجابية في تعزيز الميزة التنافسية.

دراسة (هاشم، 2011)

"The impact of the application of comprehensive quality standards on the profitability processors"

دراسة هدفت إلى ضرورة تطبيق معايير الجودة الشاملة على السلع الداخلة إلى العراق، وعدم السماح للسلع الرديئة بدخولها للدولة، وكذلك توجيه أنظار المشرع إلى إصدار القوانين التي تحد من دخول السلع غير الخاضعة لنظام الجودة العالمي، وقد استخدمت الدراسة المعادلات الإحصائية لتوضيح تأثير معايير الجودة الشاملة على ربحية المجهزين والتي ستتأثر بتطبيق هذه المعايير عند إلزام المجهزين بها، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تفاوت للسلع المعرضة، فكان الأكثر إنتاجاً منها لشركات لا تتبع نظام الجودة العالمي بسبب فتح الحدود لعبور سلع رديئة ومستعملة لا تخضع لنظام الجودة. وضعت اهتمام الدولة بنظام الجودة وعدم إلزامها للمجهزين بتنفيذ معايير الجودة العالمية المعتمدة على السلع عند إستيرادها، وهذا جلي في عرض السلع ذات الجودة المتدنية في السوق العربية، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة الإهتمام بإدارة تشريعات ملمة بعدم استيراد السلع التي لا تخضع إلى معايير الجودة على أن يكون مع مستندات الشحن والتجهيز شهادة جودة معتمدة حسب المعايير الدولية، والإهتمام بالمنافذ الحدودية، وتشديد الرقابة على السلع المستوردة من ناحية الجودة ومطابقتها للمواصفات العالمية أو المحلية المعتمدة.

دراسة (الطويل، والعبودي، 2010) "أمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في

النظمت الصحية دراسة أستطلاعية لأراء المدراء في مستشفى ابن الأثير التعليمي في

الموصل"

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفى قيد البحث في محافظة نينوى، إذ تعد المستشفيات من المنظمات الخدمية التي تقدم الخدمات الصحية للمجتمع، وترتبط بأهم جانب من جوانب حياة

الإنسان وهي صحته، لذلك لا بد لنا أن نقف عند هذا المطلب الإنساني ونوليه اهتمامنا سائرين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة باعتبارها فلسفة تتلاءم مع متطلبات وحاجات ورغبات المجتمع وعلى نحو عام تحاول الدراسة الإجابة على العديد من الأسئلة والتي من أبرزها، هل يمتلك المدراء في المستشفى قيد البحث اطلاعاً واضحاً على مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهدافها ومطلباتها؟ هل تتوفر متطلبات إدارة الجودة الشاملة على وفق آراء المدراء في المستشفى قيد البحث؟، وقد توصل البحث إلى النتائج التي من أبرزها يتوفر في بيئة المستشفى قيد البحث المتطلبات اللازمة لتبني إدارة الجودة الشاملة، ومن ثم فهي ملائمة للتطبيق على وفق وجهات نظر أغلب الأفراد المبحوثين واعتماداً على الإستنتاجات التي وصل إليها البحث قدمت العديد من المقترحات المنسجمة مع هذه النتائج.

دراسة (الدعاس، 2010) "إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين الأداء المالي، دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الأردنية."

هدفت هذه الدراسة الى تحديد أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المالي، إذ تم تطوير إستبانة وتوزيعها على عينة من العاملين في المصارف التجارية الأردنية ، وخلصت الى إعتراف العاملين في المصارف التجارية بأهمية كل بعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المالي ،وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين كل من أبعاد إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء المالي في المصارف التجارية الأردنية ، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات نظرة العاملين في المصارف التجارية لمستويات تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعود لعدد الدورات في مجال الجودة الشاملة ولصالح العاملين الحاصلين على أكثر من دورة واحدة في هذا المجال في حين لم توجد مثل هذه الفروق في المتغيرات الأخرى.

دراسة(نسيمة،عبدالهادي،2010)"مدى مساهمة معايير إدارة الجودة الشاملة في دعم جودة الخدمات الأستشفائية".

هدفت هذه الدراسة للتعرف على مدى مساهمة معايير إدارة الجودة الشاملة في دعم جودة الخدمات الاستشفائية، والتعرف على منظور المستشفيات اتجاه الجودة وتطبيقها. وإبراز مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وفائدة تطبيقها، والتعريف بالمؤسسات الاستشفائية،

وكسب رضا الزبون، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية، تقديم خدمات علاجية تلبية حاجات الزبون، وتقديم خدمات لا تحظى برضا المريض، وكفاءة مقدمي الخدمة، الطبيب، والممرض، وتوصلت الدراسة إلى عدم حداثة الأجهزة والمعدات، وعدم التركيز على عنصر الجودة في تقديم الخدمات، وعدم فهم الإدارة العليا للخدمات بما يتناسب مع الإمكانيات المتوفرة. وأوصت الدراسة اقناع ونشر الوعي في العمال بأهمية تبني إدارة الجودة الشاملة كفلسفة جديدة في المنظمة، وتشجيع العمال على البحث والتطوير والإبداع، وعدم استخدام أسلوب المراقبة على العمال، وتدريب الأطباء والممرضين وفقاً لبرامج تدريبية حول الجودة.

دراسة (بلخير، 2009) "تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنشآت الصناعية اليمنية" هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة تطبيق إدارة الجودة الشاملة من قبل المنشآت الصناعية اليمنية وما هي المعوقات التي تعترض عملية التطبيق وقد تمثلت مشكلة الدراسة في ما تعانيه المنشآت الصناعية اليمنية من انخفاض في جودة المنتجات وضعف الإنتاجية، وقد اختبرت الدراسة الفرضية الرئيسية التالية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح وتنفع منها، وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة والرضا الوظيفي للعاملين، وتوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة والرضا الوظيفي. وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج من أهمها، تدني مستوى الوعي والإدراك لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وعدم توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة واتجاهات الإدارة العليا السلبية نحو تطبيق فكر العمل الجماعي وروح الفريق.

دراسة (Gheorghina & Denisi, 2008).

"Total Quality management and Quality costs."

دراسة هدفت إلى تحسين الإنتاجية من خلال عمليات إعادة التفكير بالعمليات والمنتجات باستمرار. وتم إجراء الدراسة على منظمات عدة تهتم بالزبائن. وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك نوعين من جودة المنتج، جودة التصميم، وجودة المطابقة.

وأوصت الدراسة بضرورة احترام المنظمات المنهج العلمي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من أجل الوصول إلى التحسين المستمر في جميع أنشطة المنظمة.

دراسة (قنديل، 2008) " أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية : دراسة تطبيقية على منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة."

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق متغيرات نظام إدارة الجودة الشاملة كمتغيرات مستقلة على السياسات التنافسية المتبعة في المنشآت الصناعية الفلسطينية كمتغير تابع، وتكونت عينة الدراسة من العاملين في الإدارة العليا في المنشآت الصناعية الحاصلة على شهادة المواصفات الدوائية ISO 9000 والمنشآت الحاصلة على علامة الجودة الفلسطينية وعلامة الإشراف من مؤسسة المواصفات والمقاييس الفلسطينية، وقد تم توزيع (121) استبانة على عينة الدراسة، واستخدمت الدراسة معامل الارتباط سبيرمان لاختبار الفرضيات. وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج أن هناك إهتمام من قبل المنشآت الصناعية بمتغيرات نظام إدارة الجودة الشاملة، وتم تطبيق هذه المتغيرات بدرجات ومستويات إيجابية متفاوتة، فقد كان أعلى مستوى تطبيق من نصيب كل من التركيز على الزبائن والتزام الإدارة العليا بالجودة، يليهما التحسين المستمر، ثم متغير الإجراءات التشغيلية، وأخيرا النظم الإدارية، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام والوعي في تطبيق كافة أبعاد الجودة الشاملة، وضرورة تحديد المنشآت لأهدافها الإستراتيجية واختيار السياسات والأساليب المناسبة لتحقيقها بشكل دقيق ومدروس.

دراسة (Serafimovis & Ristova, 2006)

" The Impact Of Leadership On Achieving Total Quality Management."

هدفت الدراسة إلى الكشف عن تأثير القيادة في تحقيق مبادئ الجودة الشاملة، والتعرف على أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وأسباب فشل تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المنظمة، ومن نتائج الدراسة أن هناك دور وتأثير كبير للقيادة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة

يعتمد على مدى قدرة الإدارة العليا والدوافع التي تحفزها على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وقد ساهمت هذه الدراسة في التعرف على المفاهيم المرتبطة بمتغيرات البحث.

دراسة (علي، 2002)

"أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمات الصناعية العاملة في المناطق المؤهلة ، دراسة ميدانية."

هدفت للتعرف إلى مدى تطبيق مرتكزات الجودة الشاملة ومعيقاتها، وأثر ذلك على أداء المنظمات الصناعية العاملة في المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن (مدينة الحسن والحسين الصناعية) والبالغ عددها (77) منظمة عند إجراء هذه الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق ركائز الجودة الشاملة يتفاوت من مستوى عالي إلى مستوى متوسط، إضافة لوجود العديد من المعوقات التي تحول دون تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة والتي تمتد في تأثيرها من المستوى المتوسط إلى المستوى الضعيف، ناهيك عن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق ركائز الجودة الشاملة على المستوى العالي الذي يشمل كل من: التركيز على الزبون، ومشاركة العاملين، والعلاقة مع الموردين، والتخطيط الاستراتيجي للجودة، والأداء بناء على الحقائق والمقارنة المرجعية، وبين تحسين الجودة، بعكس العلاقة المعنوية السائدة بين تطبيق ركائز الجودة الشاملة على المستوى المتوسط والذي يشمل كلاً من تدريب العاملين، وفرق العمل وبين تحسين الجودة.

دراسة (Pira, 2001)

"Quality Management in Acute Hospital Of Selected European Countries."

هدفت إلى التعرف على أهم المجالات وتحديدها، وأهم عناصر الجودة التي تطبق، وإلى أي درجة على مجموعة من المستشفيات الأوروبية، بالإضافة إلى معرفة المستويات المختلفة التي حققتها المستشفيات في مجال الجودة الشاملة، وقد اشتملت الدراسة على ستة متغيرات حددت كعناصر أساسية للدراسة، وهذه المتغيرات هي التزام القيادة ودعمها، ومشاركة الموظفين، والتوجه نحو المرضى، والتوجه نحو العمليات، والعلاقة مع الموردين والتحسين المستمر، وخلصت الدراسة إلى أن جميع المستشفيات

التي شملتها الدراسة تطبق معايير الجودة، ولكن بمستويات مختلفة، كما أوضحت الدراسة وجود فروقات كبيرة جداً في النماذج والمفاهيم التي تستخدمها هذه المستشفيات، كما خلصت الدراسة إلى أن معدل تطبيق الجودة يعد متقدماً في مستشفيات كل من بريطانيا، هولندا، والدول الاسكندنافية قياساً بألمانيا وفرنسا والدول الأخرى الناطقة بالفرنسية أو الألمانية في أوروبا، وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة سينتشر، وسيحقق في المستشفيات التي شملتها الدراسة، كما في المستقبل المنظور.

دراسة (الحواجة وآخرون، 2011)

"أثر دعم الإدارة العليا والتزامها في مؤشرات إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام، دراسة حالة مدينة سحاب الصناعية."

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى التزام ودعم الإدارة العليا لتحقيق مؤشرات إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة بأدنى معدل عيب في المنتج وأعلى معدل للربحية. واستخدمت الدراسة الإستبانة لجمع البيانات مستندة إلى مقياس ليكرت الخماسي، وكان هناك 164 مديراً مستجيباً في مدينة سحاب الصناعية. واستخدمت الدراسة أسلوب تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر المتغير المستقل على المتغيرات التابعة بالاعتماد على الحزمة الاجتماعية (SPSS)، وأظهرت نتائج الدراسة أن الشركة التي لديها التزام ودعم قويان من قبل الإدارة العليا تحقق مؤشرات الجودة الشاملة، مما يؤدي إلى خفض العيوب إلى حدها الأدنى وزيادة معدل الأرباح إلى حدها الأعلى، وأوصت الدراسة أن تكون الإدارة العليا واضحة في دعمها للجودة وتشدد على أن الجودة هي عمل كل شخص، وأن توضح مجموعة الأهداف المتعلقة بالجودة، وتوفر المصادر الملائمة، وأن تتصرف كمصدر تدريبي للعاملين، وتركز على تفعيل فرق العمل، وأن لا تعمل فرق العمل بينها على مبدأ التنافسية، وأن تكون الإدارة العليا مشتركة بالجودة ومضمنة فيها.

3,2 ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

إن الدراسات السابقة في حدود علم الباحث لم تتناول متغيرات الدراسة مجتمعة كمتغيرات مستقلة وتابعة حيث أنه يوجد عدة اختلافات قد تحسب لصالح هذه الدراسة كزياده او فائدة علمية مضافة ويمكن ان نحدد هذا الاختلاف من حيث:

المتغيرات الرئيسية للدراسة:

حيث لم يتم دراسة الجودة الشاملة واثرها على ربحية الشركات الصناعية الأردنية ضمن العنوان العام للدراسات السابقة ولكن تم دراستها وربطها بمفاهيم اخرى في كلا المتغيرين التابع والمستقل.

الابعاد في المتغير المستقل والتابع مستقلة عن بعضها:

1. حيث تم دراسة الجودة الشاملة واثرها على التحسين المالي بشكل عام عند (حمه وبه ناز ، 2015) دون التركيز على الربحية على وجه الخصوص، كما اجرى (الكبيجي و ابو عواد ، 2019) دراسة على إستخدام نظام الجودة الشاملة وأثرة على الأداء المالي في الشركات الصناعية المساهمة العامة دون التطرق الى الشركات الاخرى.
2. مجال الدراسة حيث ان هذه الدراسة ركزت على الربحية بشكل خاص في الشركات الصناعية الأردنية ومدى تأثرها بمستوى تطبيق الجودة الشاملة، ويلاحظ وجود شيء من التشابه في منظمات اخرى كالمصارف، المدارس، الجامعات، وغيرها من المنظمات.

الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

1-3 مقدمة

يقدم هذا الفصل عرضاً للمنهج الذي تم استخدامه في الدراسة ومجتمع الدراسة وعينته، بالإضافة إلى مصادر جمع البيانات والمعلومات وبيان للأداة المستخدمة للدراسة، كاختبار صدق وثباتها، كما يتم عرض الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في معالجة البيانات إحصائياً من أجل هذه الدراسة.

2-3 منهج الدراسة

تعد هذه الدراسة بالمجمل من الدراسات التحليلية الوصفية من أجل التعرف على أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على ربحية الشركات الصناعية الأردنية، إذ تم استعراض أهم الأدبيات النظرية والدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات هذه الدراسة من خلال استخدام عملية دراسة ميدانية، كما سيتم العمل بالاعتماد على أسلوب الزيارات الميدانية للشركات من أجل تحصيل وجمع البيانات من خلال الاستبانة الخاصة الموزعة التي تتعلق بهذه الدراسة. لذلك تعد هذه دراسة من نماذج الدراسات التطبيقية.

3-3 مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة يتكون من جميع العاملين في الشركات الصناعية الأردنية ويبلغ عددهم (154,445) موظف أردني وفقاً لمسح الاستخدام الصادر عن دائرة الإحصاءات العامة لعام (2019)، ويبلغ عدد الشركات الصناعية الأردنية العاملة حوالي (1,556) شركة وفقاً للتقرير السنوي لإحصاءات دائرة مراقبة الشركات التابعة لوزارة الصناعة والتجارة الأردنية لعام (2019). كما تم العمل على توزيع الاستبانة التي تتعلق بالدراسة إلكترونياً على المجتمع المستهدف لهذه الدراسة وذلك بسبب الأوضاع الصحية التي يمر بها العالم نتيجة جائحة covid-19، وبلغ حجم عينة الدراسة بواقع (384) إستبانة وهي عينة ملائمة، وتم العمل على إرسال هذه الإستبانة إلكترونياً إلى العاملين في تلك الشركات الصناعية وإسترداد ما نسبته 95% من

إجمالي الإستبانات أغلبية الموظفين، كما تم إستثناء نحو (9) إستبانات لوجود نواقص في عملية تعبئة أسئلة الدراسة من قبل العاملين في تلك الشركات، وبالتالي بلغ عدد الإستبانات التي تم إستخدامها لغايات إجراء التحليل عليها نحو (356) إستبانية.

3-4 مصادر البيانات

تم الإعتماد على مصادر جمع البيانات في هذه الدراسة على نوعين رئيسين وهما:

أ. **المصادر الثانوية:** تتكون المصادر الثانوية من الكتب والمراجع والدوريات والمجلات العلمية والدراسات السابقة التي لها إرتباط وثيق بالمتغيرات المستخدمة في هذه الدراسة.

ب. **المصادر الأولية:** إستخدم الباحث أداة الدراسة وهي الإستبانية التي تم توزيعها على عينة الدراسة المستهدفة، وتحتوي هذه الإستبانية على العديد من الأسئلة، وقد طورت الإستبانية من خلال مقاييس معتمدة في الدراسات السابقة بنفس مجال هذه الدراسة لغايات قياس المتغيرات، كما تم العمل على إجراء بعض التعديلات للفقرات لكي تتناسب مع طبيعة هذه الدراسة. ومن الجدير بالذكر انه تم العمل في هذه الدراسة على إستخدام مقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي من خلال منح الدرجات من (1,2,3,4,5) بدءاً بالبدايل (موافق جداً، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

3-5 أداة الدراسة

تم العمل على تطوير الإستبانية المتعلقة لهذه الدراسة من أجل جمع المعلومات والبيانات المهمة لغايات تحقيق أهدافها، وتم تطوير إستبانية الدراسة بالعودة الى العديد من الدراسات العربية والأجنبية أهمها دراسة (الكبيجي وأبو عواد (2019)، والبشتاوي وجريرة (2015)، (2013) Korankye، (2012) AL-Qudah ، Gheorghina ، (2008) Denisi &) وتتكون هذه الأجزاء من:

الجزء الأول: يتكون هذا الجزء من المعلومات الديمغرافية المتعلقة بعينة الدراسة وهي (النوع الاجتماعي، العمر، والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة).

الجزء الثاني: يتضمن هذا الجزء الأسئلة التي تقيس أبعاد تطبيق إدارة الجودة الشاملة (تعزير جودة الإنتاج، التركيز على الزبون، زيادة الحصة السوقية، تكاليف الجودة، تحقيق الميزة التنافسية) من السؤال (1-31).

الجزء الثالث: يتضمن هذا الجزء الأسئلة التي تقيس متغير الربحية من السؤال (32-40).

ومن الجدير بالذكر أنه سوف يتم تحديد الأهمية النسبية لكل متغير ولجميع أسئلة الإستبانة من خلال مقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي من خلال الفئات المذكورة في الجدول رقم (1):

الجدول رقم (1):

فئات الأهمية النسبية حسب المستوى مقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي

المستوى	الفئة
منخفض	1 إلى أقل من 2.33
متوسط	2.33 إلى أقل من 3.66
مرتفع	3.66 لغاية 5.00

3-6 اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

أ. الصدق الظاهري

تم العمل على إجراء اختبار الصدق الظاهري في هذه الدراسة بعرض الإستبانة على عدد من الأكاديميين المتخصصين والذين لهم خبرات طويلة في موضوع هذه الدراسة، وتم العمل على جمع كافة الملاحظات المقدمة من الأكاديميين المتخصصين وإجراء كافة التعديلات على الاستبانة وتم الخروج بالصورة النهائية للإستبانة، ومن ثم القيام بتوزيع الإستبانة لكافة عينة الدراسة المستهدفة.

ب. اختبار ثبات أداة الدراسة

لقد تم العمل على استخدام إختبار كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha Coefficient) من أجل القيام بإختبار ثبات الإستبانة المتعلقة لهذه الدراسة، ووفقاً لهذه الإختبار نظرياً فإنه كلما زادت قيمة إختبار كرونباخ ألفا عن ما نسبته عن

(0.70)، فإن ذلك يدل على ثبات المقياس (Sekaran, 2018)، ويبين الجدول رقم (2) الى نتائج اختبار ثبات الدراسة (معامل اختبار كرونباخ ألفا):

الجدول رقم (2):

نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة

الرقم	متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
1	تطبيق إدارة الجودة الشاملة	31	.961
2	تعزيز جودة الإنتاج	6	.848
3	التركيز على الزبون	6	.902
4	زيادة الحصة السوقية	7	.911
5	تكاليف الجودة	6	.901
	تحقيق الميزة التنافسية	6	.857
	الربحية	9	.889
	معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لكل للاستبانة		.970

المصدر: تم استخراج النتائج بالاعتماد على البرمجية الاحصائية (SPSS) v.25.

يتبين من نتائج الأختبار أن قيم معامل كرونباخ ألفا لكافة متغيرات الدراسة قد تراوحت ما بين (0.848-0.961)، وأن هذه القيم تزيد عن النسبة المقبولة نظرياً لثبات أداة الإستبانة وهي (0.70)، في حين بلغت قيم معامل كرونباخ ألفا لجميع الإستبانة حوالي (0.970)، ومن هنا يمكن القول أن القيمة مقبولة وتعكس مدى ثبات أداة الإستبانة لهذه الدراسة.

3-7 ملاءمة نموذج الدراسة

من أجل العمل على إختبار مدى ملائمة البيانات المستخدمة لهذه الدراسة لغايات إجراء تحليل الإنحدار الخطي وإختبار معلمات نموذج هذه الدراسة، فقد تم العمل على إجراء إختبار الإرتباط الخطي المتعدد والإرتباط الذاتي لهذه الغاية على النحو الآتي:

أ. إختبار الارتباط الخطي المتعدد Multicollinearity

تم العمل على استخدام هذا الإختبار من أجل التأكد من عدم وجود هنالك إرتباط خطي شبه تام بين متغيرين أو أكثر مستقل، إذ أن هذا الإرتباط يعمل على إجراء عملية تضخم لقيمة معامل التفسير (R^2) إلى مستوى أكبر من القيمة الفعلية لهذا المعامل (Greene, 2012)، ويتم هذا الإختبار من خلال قياس معامل إرتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)، كما يتم العمل على إحتساب قيمة معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor) عند كل متغير بناءً على فرضيات الدراسة، وفيما يلي بيان لنتائج هذين الإختبارين:

الجدول (3):

مصفوفة ارتباط بيرسون للمتغيرات المستقلة

تحقيق الميزة التنافسية	تكاليف الجودة	زيادة الحصة السوقية	التركيز على الزيون	تعزيز جودة الإنتاج
1				1
			1	.711**
		1	.642**	.500**
	1	.659**	.612**	.518**
1	.585**	.475**	.525**	.496**

المصدر: تم استخراج النتائج بالاعتماد على البرمجية الاحصائية (SPSS) v.25.

(**) هنالك ارتباط عند مستوى دلالة 0.01

يتبين من خلال نتائج الإختبار أعلاه أن معاملات الإرتباط لكافة المتغيرات المستقلة تراوحت ما بين (0.475 - 0.711)، وبالتالي فإن هذه القيم أقل من (0.80) وهذا يدل على عدم وجود إرتباط خطي متعدد بين المتغيرات المستقلة لهذه الدراسة. بالإضافة الى ذلك، تم العمل على التأكد من خلو عينة الدراسة من وجود مشكلة الإرتباط المتعدد من خلال مقياس معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor (VIF)، ويبين الجدول رقم (4) الى نتائج إختبار معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor (VIF).

الجدول (4):

نتائج اختبار الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة

معامل تضخم التباين VIF	Tolerance	
2.125	.471	تعزير جودة الإنتاج
2.741	.365	التركيز على الزبون
2.112	.473	زيادة الحصة السوقية
2.253	.444	تكاليف الجودة
1.679	.596	تحقيق الميزة التنافسية

المصدر: تم استخراج النتائج بالاعتماد على البرمجية الاحصائية (SPSS) v.25.

أظهرت نتائج اختبار معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor (VIF) الى أن كافة المتغيرات قد تتجاوزت القيمة (1) وهي تقل عن القيمة (10)، في حين تراوحت قيم معامل التباين المسموح (Tolerance) ما بين القيمة (0.1) والقيمة (1)، وبالتالي فإن هذا يدل الى عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد (Multicollinearity) بين كافة المتغيرات المستقلة في هذه الدراسة.

ب. اختبار الارتباط الذاتي Autocorrelation

تم العمل على إجراء اختبار الارتباط الذاتي باستخدام اختبار دارين واتسون (Durbin-Watson Test) من أجل التأكد أن بيانات الدراسة وفرضياتها جميعها تخلو من مشكلة الارتباط الذاتي، وتتراوح قيم هذا الاختبار نظرياً ما بين القيمة (0) والقيمة (4)، ووفقاً لنظرية هذا الاختبار فإنه يتم رفض وجود مشكلة الارتباط الذاتي لكافة بيانات الدراسة وفرضياتها إذا كانت قيم الاختبار تقترب من القيمة (2) أو تساويها (Schumacher & Mcmillan, 2001)، ويبين الجدول رقم (5) الى نتائج اختبار دارين واتسون (Durbin-Watson Test) لكافة فرضيات الدراسة.

الجدول رقم (5):

نتائج اختبار مشكلة الارتباط الذاتي

الفرضيات	قيمة D-W المحسوبة	النتيجة
H ₀₁	2.103	لا يوجد ارتباط ذاتي
H ₀₁₋₁	1.862	لا يوجد ارتباط ذاتي
H ₀₁₋₂	1.977	لا يوجد ارتباط ذاتي
H ₀₁₋₃	1.999	لا يوجد ارتباط ذاتي
H ₀₁₋₄	2.057	لا يوجد ارتباط ذاتي
H ₀₁₋₅	1.943	لا يوجد ارتباط ذاتي

المصدر: تم استخراج النتائج بالاعتماد على البرمجية الاحصائية (SPSS) v.25.

تشير نتائج اختبار دارين واتسون الى أن قيم المتغيرات لكافة فرضيات الدراسة كانت قريبة من القيمة (2)، وهذا يدل الى أن بيانات الدراسة جميعها خالية من مشكلة الارتباط الذاتي، وأنه لا يوجد ارتباط بين حدود الخطأ العشوائي في جميع نماذج الإنحدار المخصصة من أجل هذه الدراسة.

ج. اختبار التوزيع الطبيعي:

يتم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي من خلال إستخراج معاملي الإلتواء (Skewness) والتفرطح (Kurtosis) لجميع متغيرات الدراسة، وبشير الجدول رقم (6) الى نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.

الجدول (6):

نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

معاملي الإلتواء (Skewness)	معاملي التفرطح (Kurtosis)	متغيرات الدراسة
.046	-.564	تطبيق إدارة الجودة الشاملة
-.088	-.945	تعزيز جودة الإنتاج
-.401	-.366	التركيز على الزبون
.042	-.720	زيادة الحصة السوقية
-.083	-.914	تكاليف الجودة
-.256	-.387	تحقيق الميزة التنافسية
.063	-.548	الربحية

المصدر: تم استخراج النتائج بالاعتماد على البرمجية الاحصائية (SPSS) v.25.

أشارت نتائج إختبار التوزيع الطبيعي إلى أن كافة قيم معاملي الالتواء (Skewness) والتفرطح (Kurtosis) لمتغيرات الدراسة تقل عن القيمة (2) وتقترب من الصفر، وأن هذا يدل على ان كافة بيانات الدراسة لها توزيع طبيعي. (Sekaran,2018)

3-8 الأساليب والمعالجات الإحصائية

لقد تم في هذه الدراسة استخدام البرنامج الإحصائي (Statistical Package for Social Sciences – SPSS) النسخة (25) من أجل إستخراج نتائج فرضيات هذه الدراسة، كما تم إجراء العديد من الإختبارات والتحليلات الإحصائية يمكن إجمالها على النحو التالي:

1. التحليل الإحصائي الوصفي (Descriptive Statistics) لكافة المتغيرات في هذه الدراسة من خلال إستخراج الفئات التكرارية والنسبة المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل سؤال في هذه الإستبانة.
2. إختبار معامل الإتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) Cronbach Alpha من أجل قياس ثبات أداة الدراسة (الإستبانة).
3. إختبار الارتباط الخطي المتعدد (Multicollinearity) من خلال قياس معامل إرتباط بيرسون ومعامل تضخم التباين (VIF).
4. تحليل الإنحدار الخطي البسيط والمتعدد Multiple & Simple Linear Regression لكافة الفرضيات في نموذج هذه الدراسة.

الفصل الرابع

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1-4 تمهيد

يتناول هذا الفصل إستعراضاً لجميع نتائج الأساليب المستخدمة والاختبارات الإحصائية لبيانات الدراسة، بحيث يحتوي على وصف شامل للخصائص المتعلقة بعينة الدراسة، كما تم وصف جميع أسئلة الإستبانة من خلال إستخراج الوسط الحسابي، والانحراف المعياري والأهمية النسبية لكل سؤال على حدا، بالإضافة إلى إختبار الفرضيات المرتبطة بنموذج هذه الدراسة وإجراء التعليق على هذا النتائج.

2-4 وصف خصائص عينة الدراسة

يقدم هذا الجزء وصفاً للمعلومات الديمغرافية لكافة أفراد عينة الدراسة وهي: (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة). وفيما يلي بيان لنتائج الإحصاءات الوصفية للخصائص الديمغرافية لكافة عينة هذه الدراسة:

أ. النوع الاجتماعي

الجدول رقم (7):

الاحصاء الوصفي لأفراد عينة الدراسة لمتغير النوع الاجتماعي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	235	66.0
	أنثى	121	34.0
	المجموع	356	100

المصدر: تم استخراج النتائج بالاعتماد على البرمجية الاحصائية (SPSS) v.25.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة الذكور بين جميع العاملين في الشركات الصناعية الأردنية الخاضعة في عينة هذه الدراسة هي الأعلى، بحيث بلغت نسبتهم نحو (66 %)، بينما بلغت نسبة الإناث نحو (34 %) من إجمالي عينة هذه الدراسة المستهدفة، ويعزى هذا التفاوت بين الذكور والإناث الى طبيعة عمل الشركات الصناعية، لأن بعض الوظائف تحتاج إلى قوة جسمية وهذه القوة يتمتع بها الذكور أكثر من الإناث، وطبيعة المجتمع المحافظ والعادات الاجتماعية.

ب. العمر

الجدول رقم (8):

الاحصاء الوصفي لأفراد عينة الدراسة لمتغير العمر

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
العمر	أقل من 30 سنة	142	39.9
	30- 40 سنة	97	27.2
	40- 50 سنة	77	21.6
	50 سنة فأكثر	40	11.2
	المجموع	356	100

المصدر: تم استخراج النتائج بالاعتماد على البرمجية الاحصائية (SPSS) v.25.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة العاملين في الشركات الصناعية الاردنية الخاضعة في عينة الدراسة الذين أعمارهم تتراوح ما بين (أقل من 30 سنة) هي الأعلى، بحيث بلغت نسبتهم نحو (39.9%)، بينما بلغت نسبة الذين تتراوح أعمارهم (50 سنة فأكثر) نحو (11.2%) من إجمالي عينة الدراسة المستهدفة وهم الأقل تمثيلاً في هذه الدراسة.

ج. المؤهل العلمي

الجدول (9)

الاحصاء الوصفي لأفراد عينة الدراسة لمتغير المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فما دون	47	13.2
	دبلوم	112	31.5
	بكالوريوس	182	51.1
	دراسات عليا	15	4.2
	المجموع	356	100

المصدر: تم استخراج النتائج بالاعتماد على البرمجية الاحصائية (SPSS) v.25.

يتبين من الجدول أعلاه إلى أن 31.5% من إجمالي عينة الدراسة حاصلون على درجة الدبلوم، بينما أن 51.1% من العينة حاصلون على درجة البكالوريوس، كما أن 5% من إجمالي عينة الدراسة حاصلون درجة الدراسات العليا، بالإضافة إلى أن 13.2% من إجمالي عينة الدراسة حاصلون درجة ثانوية عامة فما دون، وهذا

يدل على أن الشركات الصناعية الأردنية تركز تعييناتها على الحاصلين الشهادات الجامعية.

د. سنوات الخبرة

الجدول (10)

الاحصاء الوصفي لأفراد عينة الدراسة لمتغير سنوات الخبرة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
سنوات الخبرة	أقل من سنة	80	22.5
	من سنة إلى أقل من خمس سنوات	143	40.2
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	87	24.4
	عشر سنوات فأكثر	46	12.9
	المجموع	356	100

المصدر: تم استخراج النتائج بالاعتماد على البرمجية الاحصائية (SPSS) v.25.

يلاحظ من النتائج إعلاه إلى أن 24.4% من إجمالي عينة الدراسة قد تراوحت سنوات خبراتهم ما بين 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، بينما أن 22.5% من إجمالي عينة الدراسة قد تراوحت خبرتهم أقل من سنة، كما أن 12.9% من إجمالي عينة الدراسة قد تراوحت خبرتهم عشر سنوات فأكثر، ومن الجدير بالذكر أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة قد بلغت سنوات خبراتهم ما بين سنة إلى أقل من خمس سنوات بنسبة 40.2% من إجمالي عينة هذه الدراسة.

3-4 الإجابة على أسئلة الدراسة

سوف يتم في هذا الجزء من الفصل إحتساب الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والرتبة، والأهمية النسبية لكل سؤال حسب المتغيرات المستخدمة في هذه الدراسة من أجل التعرف على آراء أفراد العينة حولها، وفيما يلي عرض لأهم النتائج:

أولاً: تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويتضمن:

1. تعزيز جودة الإنتاج:

الجدول (11):

الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لأسئلة

متغير تعزيز جودة الإنتاج

رقم السؤال	السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	تقوم الشركة على المراقبة الجيدة لعمليات الإنتاج لتحقيق جودة المنتجات.	4.1320	.73694	1	مرتفعة
2	تعمل الشركة على الاهتمام بالتصميم الجيد للمنتجات.	4.1180	.81023	2	مرتفعة
3	تؤمن إدارة الشركة أن الجودة تتحدد عن طريق تلبية حاجات وتوقعات الزبائن.	4.0084	.87045	3	مرتفعة
4	تقوم الشركة بتطوير الإنتاجية من خلال عمل دورات تدريبية للموظفين.	3.7444	.99822	6	مرتفعة
5	تتوافر في الشركة أساليب لتحليل الأنشطة اللازمة لتعزيز جودة المنتجات.	3.7472	.91812	5	مرتفعة
6	تسعى إدارة الشركة بتوظيف الخبرات والكوادر المؤهلة لتحسين جودة الإنتاج.	3.7528	.94384	4	مرتفعة
	الوسط الحسابي العام	3.9171	-	-	مرتفعة

المصدر: تم استخراج النتائج بالاعتماد على البرمجية الاحصائية (SPSS) v.25.

يلاحظ من الجدول أعلاه إلى أن الوسط الحسابي العام بلغ نحو (3.9171) وهذا يعكس مستوى موافقة مرتفعة لمتغير تعزيز جودة الإنتاج، كما نلاحظ أن السؤال "تقوم الشركة على المراقبة الجيدة لعمليات الإنتاج لتحقيق جودة المنتجات" يحتل المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة بوسط حسابي بلغ نحو (4.1320)، ويليه السؤال "تعمل الشركة على الإهتمام بالتصميم الجيد للمنتجات" في المرتبة الثانية بوسط حسابي بلغ نحو (4.1180)، أما السؤال "تقوم الشركة بتطوير الإنتاجية من خلال عمل دورات تدريبية للموظفين"، فقد احتلت المرتبة الأخيرة من حيث درجة الموافقة بوسط حسابي بلغ نحو (3.7444)، ويمكن الإستنتاج من ذلك بأن جميع عينة الدراسة لديهم مستوى مرتفع من الموافقة على متغير تعزيز جودة الإنتاج.

2. التركيز على الزبون:

الجدول (12):

الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لأسئلة
متغير التركيز على الزبون

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
7	تركز الشركة على تحقيق رضا الزبائن من خلال تحقيق احتياجاتهم.	3.9101	.87713	3	مرتفعة
8	تقوم الشركة بدراسة السوق للتعرف على حاجات ورغبات الزبائن المستمرة.	3.8006	.86373	6	مرتفعة
9	تقوم الشركة بالاستعانة بشكاوي وتظلمات الزبائن من أجل تطوير الخدمات المقدمة.	3.8399	.84566	5	مرتفعة
10	تتصف الشركة بسرعة تلبية رغبات وتوقعات عملائها.	3.9916	.86068	2	مرتفعة
11	تقوم الشركة بمتابعة ما بعد تقديم الخدمة، وذلك لتقييمها ومعرفة مدى رضا الزبائن عنها.	4.0337	.89063	1	مرتفعة
12	يتم الاستماع إلى ما يحتاجه الزبائن وما يتوقعونه من الخدمات المقدمة لديهم من قبل الشركة.	3.9073	.98716	4	مرتفعة
	الوسط الحسابي العام	3.9139	-		مرتفعة

المصدر: تم استخراج النتائج بالاعتماد على البرمجية الاحصائية (SPSS) v.25.

يلاحظ من نتائج الجدول أعلاه إلى أن الوسط الحسابي العام بلغ نحو (3.9139) وهذا يعكس مستوى موافقة مرتفعة نحو متغير التركيز على الزبون، كما نلاحظ أن السؤال "تقوم الشركة بمتابعة ما بعد تقديم الخدمة، وذلك لتقييمها ومعرفة مدى رضا الزبائن عنها" يحتل المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة بوسط حسابي بلغ نحو (4.0337)، ويليه السؤال "تتصف الشركة بسرعة تلبية رغبات وتوقعات عملائها" في المرتبة الثانية بوسط حسابي بلغ نحو (3.9916)، أما السؤال "تقوم الشركة بدراسة السوق للتعرف على حاجات ورغبات الزبائن المستمرة"، فقد احتلت المرتبة الأخيرة من

حيث درجة الموافقة بوسط حسابي بلغ نحو (3.8006)، وبذلك يمكن الإستنتاج بأن أفراد عينة الدراسة لديهم مستوى مرتفع من الموافقة على متغير التركيز على الزبون.

3. زيادة الحصة السوقية:

الجدول (13):

الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لأسئلة متغير زيادة الحصة السوقية

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
13	تسعى الشركة إلى ابتكار أساليب ترويجية ذات تكلفة منخفضة.	4.1966	.75849	1	مرتفعة
14	تبحث الشركة عن أسواق مستهدفة جديدة.	3.9157	.90922	2	مرتفعة
15	تقيم الشركة وضع السوق المستهدف باستمرار.	3.8315	.90986	3	مرتفعة
16	تصمم الشركة خطط دقيقة لتعظيم حصتها السوقية في السوق.	3.6601	.80819	6	مرتفعة
17	تستخدم الشركة استراتيجية اختراق السوق بهدف تعظيم حصتها السوقية.	3.5899	.86256	7	متوسطة
18	تسعى الشركة إلى التوسع في السوق جغرافياً من أجل تحقيق حصة سوقية كبيرة.	3.7416	.86923	5	مرتفعة
19	تحرص الشركة على تحليل البيئة السوقية الخارجية من فرص وتهديدات.	3.7669	.89702	4	مرتفعة
	الوسط الحسابي العام	3.8146	-		مرتفعة

المصدر: تم استخراج النتائج بالاعتماد على البرمجية الاحصائية (SPSS) v.25.

يتبين من نتائج الجدول أعلاه إلى أن الوسط الحسابي العام بلغ نحو (3.8146) وهذا يعكس مستوى موافقة مرتفعة نحو متغير زيادة الحصة السوقية، كما نلاحظ أن السؤال تسعى الشركة إلى إبتكار أساليب ترويجية ذات تكلفة منخفضة" يحتل المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة بوسط حسابي بلغ نحو (4.1966)، ويليه السؤال "تبحث الشركة عن أسواق مستهدفة جديدة" في المرتبة الثانية بوسط حسابي بلغ نحو (3.9157)، اما السؤال "تستخدم الشركة إستراتيجية إختراق السوق

بهدف تعظيم حصتها السوقية"، فقد إحتلت المرتبة الأخيرة من حيث درجة الموافقة بوسط حسابي بلغ نحو (3.5899)، وبذلك يمكن الإستنتاج بأن أفراد عينة الدراسة لديهم مستوى مرتفع من الموافقة على متغير زيادة الحصة السوقية.

4. تكاليف الجودة:

الجدول (14):

الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لأسئلة

متغير تكاليف الجودة

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
20	تعمل الشركة على تقليل وحدات المنتج التالفة التي لا يمكن إصلاحها.	3.7725	.95323	3	مرتفعة
21	تُعد الشركة موازنات الإنتاج وتقوم بقياس الانحرافات بشكل مستمر.	3.7360	.87078	5	مرتفعة
22	تقوم الشركة بوضع الخطط والخيارات البديلة تحسباً لأي توقف مفاجئ قد يحدث بحيث لا يتم توقف العمل بشكل تام.	3.6854	.84714	6	مرتفعة
23	تقوم الشركة بإعادة تصنيع المنتجات المعيبة التي يمكن إصلاحها.	3.7388	.85696	4	مرتفعة
24	يتم اختبار المنتجات تامة الصنع والمنتجات نصف المصنعة للتأكد من مدى مطابقتها للمواصفات وتحقيق جودة المنتج.	3.9101	.84774	1	مرتفعة
25	تقوم الشركة باختبارات رقابة الجودة الميدانية بشكل مستمر لتجنب الخسائر المضاعفة نتيجة التأخر في كشف المشكلات.	3.8680	.84719	2	مرتفعة
	الوسط الحسابي العام	3.7851	-		مرتفعة

المصدر: تم استخراج النتائج بالاعتماد على البرمجية الاحصائية (SPSS) v.25.

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى أن الوسط الحسابي العام بلغ نحو (3.7851) وهذا يعكس مستوى موافقة مرتفعة نحو متغير تكاليف الجودة، كما نلاحظ أن السؤال " يتم إختبار المنتجات تامة الصنع والمنتجات نصف المصنعة للتأكد من مدى مطابقتها

للمواصفات وتحقيق جودة المنتج" يحتل المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة بوسط حسابي بلغ نحو (3.9101)، ويليه السؤال "تقوم الشركة بإختبارات رقابة الجودة الميدانية بشكل مستمر لتجنب الخسائر المضاعفة نتيجة التأخر في كشف المشكلات" في المرتبة الثانية بوسط حسابي بلغ نحو (3.8680)، اما السؤال "تقوم الشركة بوضع الخطط والخيارات البديلة تحسباً لأي توقف مفاجئ قد يحدث بحيث لا يتم توقف العمل بشكل تام"، فقد احتلت المرتبة الأخيرة من حيث درجة الموافقة بوسط حسابي بلغ نحو (3.6854)، وبذلك يمكن الإستنتاج بأن أفراد عينة الدراسة لديهم مستوى مرتفع من الموافقة على متغير تكاليف الجودة.

5. تحقيق الميزة التنافسية:

الجدول (15):

الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لأسئلة

متغير تحقيق الميزة التنافسية

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
26	تعمل الشركة على تقليل وحدات المنتج التالفة التي لا يمكن إصلاحها.	3.6657	.88050	6	مرتفعة
27	تُعد الشركة موازنات الإنتاج وتقوم بقياس الانحرافات بشكل مستمر.	4.0197	.82028	5	مرتفعة
28	تقوم الشركة بوضع الخطط والخيارات البديلة تحسباً لأي توقف مفاجئ قد يحدث بحيث لا يتم توقف العمل بشكل تام.	4.1657	.73008	2	مرتفعة
29	تقوم الشركة بإعادة تصنيع المنتجات المعيبة التي يمكن إصلاحها.	4.0562	.79590	4	مرتفعة
30	يتم اختبار المنتجات تامة الصنع والمنتجات نصف المصنعة للتأكد من مدى مطابقتها للمواصفات وتحقيق جودة المنتج.	4.0787	.74644	3	مرتفعة
31	تقوم الشركة باختبارات رقابة الجودة الميدانية بشكل مستمر لتجنب الخسائر المضاعفة نتيجة التأخر في كشف المشكلات.	4.1966	.75477	1	مرتفعة
	الوسط الحسابي العام	4.0304	-		مرتفعة

المصدر: تم استخراج النتائج بالاعتماد على البرمجية الاحصائية (SPSS) v.25.

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى أن الوسط الحسابي العام بلغ نحو (4.0304) وهذا يعكس مستوى موافقة مرتفعة نحو متغير تحقيق الميزة التنافسية، كما نلاحظ أن السؤال " تقوم الشركة بإختبارات رقابة الجودة الميدانية بشكل مستمر لتجنب الخسائر المضاعفة نتيجة التأخر في كشف المشكلات" يحتل المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة بوسط حسابي بلغ نحو (4.1966)، ويليه السؤال "تقوم الشركة بوضع الخطط والخيارات البديلة تحسباً لأي توقف مفاجئ قد يحدث بحيث لا يتم توقف العمل بشكل تام" في المرتبة الثانية بوسط حسابي بلغ نحو (4.1657)، أما السؤال "تعمل الشركة على تقليل وحدات المنتج التالفة التي لا يمكن إصلاحها"، فقد احتلت المرتبة الأخيرة من حيث درجة الموافقة بوسط حسابي بلغ نحو (3.6657)، وبذلك يمكن الإستنتاج بأن أفراد عينة الدراسة لديهم مستوى مرتفع من الموافقة على متغير تحقيق الميزة التنافسية.

ثانياً: الربحية:

الجدول (16):

الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لأسئلة متغير الربحية

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
32	تبتكر الشركة طرق جديدة لزيادة نسبة المبيعات لرفع مستويات الربحية.	4.3455	.73638	1	مرتفعة
33	تقدم الإدارة العليا في الشركة البيانات المتعلقة بالربحية للموظفين بشكل منتظم ودوري.	3.9213	.73503	3	مرتفعة
34	ترتبط أهداف الجودة بربحية الشركة.	3.8680	.66033	5	مرتفعة
35	يعزز تطوير فريق عمل المشاريع ربحية الشركة.	3.6798	.79345	9	مرتفعة
36	يفاس التحسن في فرق المشاريع شهرياً لتحديد كيفية تأثيرها في الربحية.	3.8596	.78180	6	مرتفعة
37	الأنظمة المتبعة مثل التحسين المستمر، وكيزن وغيرها من فرق الجودة لديها تقويم لتحديد متى سيتم تنفيذ مشاريع التحسين.	4.0197	.82028	2	مرتفعة

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
38	تبحث الشركة عن أسواق مستهدفة جديدة.	3.9157	.90922	4	مرتفعة
39	تحرص الشركة على تحليل البيئة السوقية الخارجية من فرص وتهديدات.	3.7669	.89702	7	مرتفعة
40	تقوم الشركة بوضع الخطط والخيارات البديلة تحسباً لأي توقف مفاجئ قد يحدث بحيث لا يتم توقف العمل بشكل تام.	3.6854	.84714	8	مرتفعة
	الوسط الحسابي العام	3.8958	-		مرتفعة

المصدر: تم استخراج النتائج بالاعتماد على البرمجية الإحصائية (SPSS) v.25.

يتبين من الجدول أعلاه إلى أن الوسط الحسابي العام بلغ نحو (3.8958) ويعكس ذلك مستوى موافقة مرتفعة نحو متغير الربحية، كما نلاحظ أن السؤال "تبتكر الشركة طرق جديدة لزيادة نسبة المبيعات لرفع مستويات الربحية" يحتل المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة بوسط حسابي بلغ نحو (4.3455)، ويليهما السؤال "الأنظمة المتبعة مثل التحسين المستمر، وكيزن وغيرها من فرق الجودة لديها تقويم لتحديد متى سيتم تنفيذ مشاريع التحسين" في المرتبة الثانية بوسط حسابي بلغ نحو (4.0197)، أما السؤال "يعزز تطوير فريق عمل المشاريع ربحية الشركة"، فقد احتلت المرتبة الأخيرة من حيث درجة الموافقة بوسط حسابي بلغ نحو (3.6798)، ومن هنا يمكن الإستنتاج بأن أفراد عينة الدراسة لديهم مستوى مرتفع من الموافقة على متغير الربحية.

4-4 إختبار فرضيات الدراسة

يبين هذا الجزء من الفصل نتائج إختبار فرضيات المتعلقة بنموذج هذه الدراسة، ويمكن بيان النتائج على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية الأولى (H₀):

H₀: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بمكوناتها الخمسة (تعزيز جودة الإنتاج، التركيز على الزبون،

زيادة الحصة السوقية، تكاليف الجودة، تحقيق الميزة التنافسية) في (ربحية) الشركات الصناعية الأردنية.

من أجل إختبار الفرضية الرئيسية الأولى، فقد تم العمل على استخدام تحليل الإنحدار المتعدد، وكانت النتائج على الآتي:

الجدول (17):

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

المتغير التابع	ملخص النموذج		تحليل التباين			جدول المعاملات		R	R ²	F المحسوبة	درجة الحرية Df	Sig	البيان	B	الخطأ المعياري	T	Sig.
	معامل الارتباط	معامل التحديد	ANOVA	Coefficient	ANOVA												
الربحية	.895	.801	281.456	5	.000	الحد الثابت	.203	.110	1.842	.066							
				350	.002	تعزيز جودة الإنتاج	.130	.041	3.155	.002							
				355	.000	التركيز على الزبون	.154	.044	3.518	.000							
					.000	زيادة الحصة السوقية	.294	.029	10.003	.000							
					.000	تكاليف الجودة	.350	.030	11.539	.000							
					.000	تحقيق الميزة التنافسية	.231	.031	7.515	.000							

* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية معنوية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تم استخراج النتائج بالاعتماد على البرمجية الإحصائية (SPSS) v.25.

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه الى أن معامل الارتباط ($R = 0.895$) ويدل ذلك على ان العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع قوية، في حين بلغت قيمة F المحسوبة نحو (281.456)، وهي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، بينما أظهرت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.801$) وتدل هذه على أن (80.1%) من التباين في (الربحية) يمكن تفسيره من خلال التباين في (تطبيق إدارة الجودة الشاملة).

أما جدول المعاملات فيظهر الى ما يلي:

1. أن متغير (تعزيز جودة الإنتاج) لقد بلغت قيمة $B = 0.130$ ، وبخطأ معياري = 0.041، وقيمة (t) المحسوبة = 3.155 وهي ذو دلالة إحصائية ومعنوية عند مستوى (0.05).

2. أن متغير (التركيز على الزبون) لقد بلغت قيمة $B = 0.154$ ، وبخطأ معياري = 0.044، وقيمة (t) المحسوبة = 3.518 وهي ذو دلالة إحصائية ومعنوية عند مستوى (0.05).

3. أن متغير (زيادة الحصة السوقية) لقد بلغت قيمة $B = 0.294$ ، وبخطأ معياري = 0.029، وقيمة (t) المحسوبة = 10.003 وهي ذو دلالة إحصائية ومعنوية عند مستوى (0.05).

4. أن متغير (تكاليف الجودة) لقد بلغت قيمة $B = 0.350$ ، وبخطأ معياري = 0.030، وقيمة (t) المحسوبة = 11.539 وهي ذو دلالة إحصائية ومعنوية عند مستوى (0.05).

5. أن متغير (تحقيق الميزة التنافسية) لقد بلغت قيمة $B = 0.231$ ، وبخطأ معياري = 0.031، وقيمة (t) المحسوبة = 7.515 وهي ذو دلالة إحصائية ومعنوية عند مستوى (0.05).

وبناءً على ما سبق، نرفض الفرضية العدمية الرئيسية الأولى ونقبل الفرضية البديلة التي نصها:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بمكوناتها الخمسة (تعزيز جودة الإنتاج، التركيز على الزبون، زيادة الحصة السوقية، تكاليف الجودة، تحقيق الميزة التنافسية) في (ربحية) الشركات الصناعية الأردنية"

ولاختبار الفرضيات الفرعية عن الفرضية الرئيسية الأولى، تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، وكانت النتائج هذه الفرضيات على النحو الآتي:

الفرضية الفرعية الاولى: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال (تعزيز جودة الإنتاج) في (ربحية) الشركات الصناعية الأردنية "

الجدول (18):

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الاولى

المتغير التابع		ملخص النموذج		تحليل التباين		جدول المعاملات	
		Model Summery		ANOVA		Coefficient	
		R ²	R	F	درجة الحرية	Sig	البيان
		معامل الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	Df	Sig	البيان
Sig.	T	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig	البيان	البيان
.000	11.246	.162	1.822	الحد الثابت	.000	1	163.281
.000	12.778	.040	.508	تعزيز جودة الإنتاج		354	
						355	

* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية معنوية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تم استخراج النتائج بالاعتماد على البرمجية الاحصائية (SPSS) v.25.

يلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع تبلغ ($R = 0.562$)، في حين أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت نحو ($R^2 = 0.316$)، وهذا يدل الى أن متغير تعزيز جودة الانتاج قد فسّر ما مقداره (31.6%) من التباين في المتغير التابع (الربحية)، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة. كما يلاحظ أن قيمة (F) المحسوبة قد بلغت نحو (163.281) وهي ذو دلالة إحصائية ومعنوية عند مستوى 0.05. بالإضافة الى ذلك، يلاحظ أن قيمة (B = 0.508) ويخطأ معياري يبلغ 0.040، كما بلغت قيمة ($t = 12.778$) وهي ذو دلالة إحصائية ومعنوية عند مستوى (0.05).

وبناءً على ما سبق، نرفض الفرضية العدمية الفرعية الأولى ونقبل الفرضية الفرعية البديلة، والتي نصها: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال (تعزيز جودة الإنتاج) في (ربحية) الشركات الصناعية الأردنية "

الفرضية الفرعية الثانية: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال (التركيز على الزبون) في (ربحية) الشركات الصناعية الأردنية."

الجدول (19):

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

المتغير التابع		ملخص النموذج		تحليل التباين		جدول المعاملات	
		Model Summary		ANOVA		Coefficient	
		R	R ²	درجة الحرية	F	B	الخطأ المعياري
		معامل الارتباط	معامل التحديد المحسوبة	Df		البيان	Sig.
Sig.	T						
.000	11.52	.655	.429	1	265.574	الحد الثابت	.140
.000	16.29			354		التركيز على الزبون	.034

* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية معنوية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تم استخراج النتائج بالاعتماد على البرمجية الإحصائية (SPSS) v.25.

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع تبلغ ($R=0.655$)، كما أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت نحو ($R^2=0.429$)، وهذا يدل على أن بعد (التركيز على الزبون) قد فسّر ما مقداره (42.9%) من التباين في المتغير التابع (الربحية)، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة. كما يلاحظ أن قيمة (F) المحسوبة قد بلغت نحو (265.574) وهي ذو دلالة إحصائية معنوية عند مستوى 0.05.

بالإضافة إلى ذلك، يلاحظ أن قيمة ($B= 0.559$) وخطأ معياري يبلغ 0.034، كما بلغت قيمة ($t = 16.296$) وهي ذو دلالة إحصائية ومعنوية عند مستوى (0.05).

وبناء على ما سبق، نرفض الفرضية العدمية الفرعية الثانية ونقبل الفرضية الفرعية البديلة، والتي نصها:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال (التركيز على الزبون) في (ربحية) الشركات الصناعية الأردنية "

الفرضية الفرعية الثالثة: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال (زيادة الحصة السوقية) في (ربحية) الشركات الصناعية الأردنية".

الجدول (20):

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المتغير التابع		ملخص النموذج		تحليل التباين		جدول المعاملات	
		Model Summary		ANOVA		Coefficient	
		R ²	F	درجة الحرية	Sig	البيان	B
		معامل الارتباط	المحسوبة	Df	Sig	البيان	الخطأ المعياري
الربحية	.768	.590	508.857	1	.000	الثابت	1.411
				354		زيادة	.650
				355		الحصة	
						السوقية	

* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية معنوية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تم استخراج النتائج بالاعتماد على البرمجية الاحصائية (SPSS) v.25.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع تبلغ ($R=0.768$)، كما أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت نحو ($R^2=0.590$)، وهذا يدل الى أن بعد (زيادة الحصة السوقية) قد فسّر ما مقداره (59%) من التباين في المتغير التابع (الربحية)، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة. كما يلاحظ أن قيمة (F) المحسوبة قد بلغت نحو (508.857) وهي ذو دلالة إحصائية معنوية عند مستوى 0.05.

بالإضافة الى ذلك، يلاحظ أن قيمة (B=0.650) وبخطأ معياري يبلغ 0.029، كما بلغت قيمة (t=22.558) وهي ذو دلالة إحصائية ومعنوية عند مستوى (0.05).

وبناء على ما سبق، نرفض الفرضية العدمية الفرعية الثالثة ونقبل الفرضية الفرعية البديلة، والتي نصها:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال (زيادة الحصة السوقية) في (ربحية) الشركات الصناعية الأردنية "

الفرضية الفرعية الرابعة: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال (تكاليف الجودة) في (ربحية) الشركات الصناعية الأردنية ."

الجدول (21):

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

المتغير التابع	ملخص النموذج Model Summary	تحليل التباين ANOVA	جدول المعاملات Coefficient
	R ² معامل الارتباط	F درجة الحرية Df	B البيان الخطأ المعياري
الربحية	.816	704.868	1.177
		1	.103
		354	.026
		355	.690

* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية معنوية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تم استخراج النتائج بالاعتماد على البرمجية الاحصائية (SPSS) v.25.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع تبلغ ($R=0.816$)، كما أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت نحو ($R^2=0.666$)، وهذا يدل الى أن بعد (تكاليف الجودة) قد فسّر ما مقداره (66.6%) من التباين في المتغير التابع (الربحية)، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة. كما يلاحظ أن قيمة (F) المحسوبة قد بلغت نحو (704.868) وهي ذو دلالة إحصائية معنوية عند مستوى 0.05.

بالإضافة الى ذلك، يلاحظ أن قيمة ($B= 0.690$) وبخطأ معياري يبلغ 0.026، كما بلغت قيمة ($t = 26.549$) وهي ذو دلالة إحصائية ومعنوية عند مستوى (0.05).

وبناء على ما سبق، نرفض الفرضية العدمية الفرعية الرابعة ونقبل الفرضية الفرعية البديلة، والتي نصها:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال (تكاليف الجودة) في (ربحية) الشركات الصناعية الأردنية "

الفرضية الفرعية الخامسة: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال (تحقيق الميزة التنافسية) في (ربحية) الشركات الصناعية الأردنية ."

الجدول (21):

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

جدول المعاملات		تحليل التباين		ملخص النموذج		المتغير				
Coefficient		ANOVA		Model Summary		التابع				
Sig.	T	الخطأ المعياري	B	البيان	Sig	درجة الحرية	F	R ²	R	
						Df	المحسوبة	معامل التحديد	معامل الارتباط	
.000	6.707	.163	1.095	الثابت	.000	1	293.970	.454	.674	الربحية
.000	17.146	.039	.671	تحقيق الميزة التنافسية		354				
						355				

* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية معنوية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تم استخراج النتائج بالاعتماد على البرمجية الاحصائية (SPSS) v.25.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع تبلغ ($R=0.674$)، كما أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت نحو ($R^2=0.454$)، وهذا يدل على أن بعد (تحقيق الميزة التنافسية) قد فسّر ما مقداره (45.4%) من التباين في المتغير التابع (الربحية)، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة. كما يلاحظ أن قيمة (F) المحسوبة قد بلغت نحو (293.970) وهي ذو دلالة إحصائية معنوية عند مستوى 0.05.

بالأضافة الى ذلك، يلاحظ أن قيمة (B= 0.671) وبخطأ معياري يبلغ 0.039، كما بلغت قيمة (t=17.146) وهي ذو دلالة إحصائية ومعنوية عند مستوى (0.05).

وبناء على ما سبق، نرفض الفرضية العدمية الفرعية الخامسة ونقبل الفرضية الفرعية البديلة، والتي نصها:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال (تحقيق الميزة التنافسية) في (ربحية) الشركات الصناعية الأردنية "

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

1-5 مقدمة

يتناول هذا الفصل إستعراضاً لمناقشة النتائج التي تمكن التوصل إليها في هذه الدراسة حول أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على ربحية الشركات الصناعية الأردنية. كما يتضمن هذا الفصل بالإضافة الى ما سبق أهم التوصيات التي تم التوصل لها في هذه الدراسة من خلال نتائجها، إذ سيتم إجراء مناقشة للنتائج المتعلقة لكافة فرضيات الدراسة على حد سواء وبيانها.

2-5 مناقشة النتائج

من خلال نتائج التحليل الإحصائي وعمليات إختبار الفرضيات لهذه الدراسة، فقد تم التوصل الى ما يلي:

1. تشير نتائج الدراسة الى أن قيم معامل كرونباخ ألفا لجميع متغيرات الدراسة قد تراوحت ما بين (0.961-0.848)، كما بلغت قيم معامل كرونباخ ألفا لكل للإستبانة نحو (0.970)، وهذه القيم تزيد عن النسبة المقبولة لثبات أداة الاستبانة نظرياً وهي (0.60) وتعكس مدى ثبات أداة الإستبانة.
2. تظهر نتائج إختبار الإرتباط الخطي المتعدد الى أن معاملات الإرتباط للمتغيرات المستقلة تراوحت ما بين (0.475 - 0.711)، وهي أقل من (0.80) مما يدل على عدم وجود إرتباط خطي متعدد بين المتغيرات المستقلة.
3. تشير نتائج الدراسة أن قيم معامل تضخم التباين (VIF) لكافة المتغيرات قد تتجاوزت القيمة (1) وتقل عن القيمة (10)، في حين تراوحت قيم معامل التباين المسموح (Tolerance) ما بين القيمة (0.1) والقيمة (1)، وهذا يشير الى عدم وجود مشكلة الإرتباط الخطي المتعدد بين كافة المتغيرات المستقلة المستخدمة في هذه الدراسة.

4. تظهر نتائج إختبار الإرتباط الذاتي (دارين واتسون) الى أن قيم المتغيرات لكافة فرضيات هذه الدراسة أنها كانت قريبة من القيمة (2)، مما يدل ذلك على أن بيانات هذه الدراسة تخلو جميعها من وجود مشكلة الأرتباط الذاتي ولا يوجد هنالك أي إرتباط بين حدود الخطأ العشوائي في كافة نماذج الإندار المخصصة في هذه الدراسة.
5. تشير نتائج هذه الدراسة الى أن جميع بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، ولذلك لأن قيم معاملي الإلتواء (Skewness) والتفرطح (Kurtosis) في متغيرات الدراسة تقل عن القيمة (2) وتقترب من الصفر.
6. تظهر النتائج الوصفية لعينة هذه الدراسة إلى أن نسبة الذكور بين كافة العاملين في شركات الصناعية الأردنية الخاضعة في عينة الدراسة هي الأعلى، فقد بلغت نسبتهم بنحو (66%)، بالإضافة الى أن الفئة العمرية التي إستجابت لهذه الدراسة في تلك الشركات تتراوح أعمارهم ما بين (أقل من 30 سنة)، كما أن أغلبية المستجيبين تتركز في الحاصلين للشهادات الجامعية (البكالوريوس) بحيث بلغت نسبتهم حوالي (51.1%) من إجمالي العينة، بالإضافة الى أن أغلبية عينة الدراسة تراوحت عدد سنوات خبراتهم العملية (من سنة إلى أقل من خمس سنوات) إذ بلغت نسبتهم في عينة الدراسة حوالي (40.2%) من إجمالي عينة الدراسة المستهدفة.
7. يلاحظ من خلال نتائج الدراسة أن الوسط الحسابي العام لمتغير تعزيز جودة الإنتاج بلغ نحو (3.9171)، كما بلغ الوسط الحسابي العام لمتغير التركيز على الزبون نحو (3.9139)، في حين بلغ الوسط الحسابي العام لمتغير زيادة الحصة السوقية نحو (3.8146)، كما بلغ الوسط الحسابي العام لمتغير تكاليف الجودة نحو (3.7851)، في حين بلغ الوسط الحسابي العام لمتغير تحقيق الميزة التنافسية نحو (4.0304)، بالإضافة الى ذلك بلغ الوسط الحسابي العام لمتغير الربحية نحو (3.8958)، ويمكن القول بأن أفراد عينة هذه الدراسة لديهم مستوى مرتفع من الموافقة على هذه المتغيرات المستخدمة في هذه الدراسة.

8. تشير نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الأولى المتعلقة أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمكوناتها الخمسة (تعزيز جودة الإنتاج، التركيز على الزبون، زيادة الحصة السوقية، تكاليف الجودة، تحقيق الميزة التنافسية) في (ربحية) الشركات الصناعية الأردنية الى أن هنالك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بدلالة القيمة المحسوبة (F) البالغة نحو (281.456) بمستوى معنوية بغ نحو (0.000) والتي هي أقل من مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$). ويمكن القول من خلال هذه النتيجة أن هنالك أثر فاعل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على تعزيز مستويات الربحية للشركات الصناعية الأردنية، مما سيعزز مكانة هذه الشركات في الأسواق المحلية والخارجية. وفي ضوء ما تقدم، أكدت نتيجة هذه الدراسة الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمكوناتها الخمسة في (ربحية) الشركات الصناعية الأردنية، وجاءت هذه النتيجة متفقة مع نتائج دراسة (الكبيجي وأبو عواد، 2019)، ودراسة (Serafimovis & Ristova, 2006).

9. تظهر نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى بقياس أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال (تعزيز جودة الإنتاج) في (ربحية) الشركات الصناعية الأردنية الى أن هنالك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بدلالة القيمة المحسوبة (F) البالغة نحو (163.281) بمستوى معنوية بغ نحو (0.000) والتي هي أقل من مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، ويعد هذا النمط اقل الانماط تأثيراً في شركات الصناعية الأردنية وفقاً لعينة الدراسة بحيث أن حجم تفسير هذا النمط في تحقيق الربحية (31.6%) وهنالك عوامل تؤثر في تفاعلي هذا المتغير. وقد يعزى ذلك إلى أن البنية التحتية للعديد من الشركات بحاجة الى تطوير وقد تكون معوقاً في تبأطى عملية تعزيز جودة الانتاج. وفي ضوء ما تقدم، أكدت نتيجة الدراسة عن وجود أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال (تعزيز جودة الإنتاج)

في (ربحية) الشركات الصناعية الأردنية، وجاءت هذه النتيجة متفقة مع نتائج دراسة (Gheorghina & Denisi, 2008).

10. تشير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية بقياس أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال (التركيز على الزبون) في (ربحية) الشركات الصناعية الأردنية الى أن هنالك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$. بدلالة القيمة المحسوبة (F) البالغة نحو (265.574) بمستوى معنوية بغ نحو (0.000) والتي هي أقل من مستوى الدلالة الاحصائية $(\alpha \leq 0.05)$. كما تبين أن حجم تفسيره في تحقيق الربحية نحو (42.9%) وهناك عوامل تؤثر فيه. لذلك فإن إدارة الجودة الشاملة تقوم على أساس نجاح نشاطات الشركة بالاعتماد بحد كبير على توافر إحتياجات ومتطلبات العملاء ومحاولة تنفيذ توقعاتهم، حيث أن رضا العميل يعتبر الركيزة الأساسية والقاعدة المتينة التي يجب أن تنطلق منها طموحات الشركة في المستقبل، كما أن إنظام ادارة الجودة الشاملة يوسع مفهوم ودائرة الزبائن لتشمل أيضا الموظفين العاملين داخل الشركة ويعتبرهم عنصراً هاماً وحيوياً من عناصر مجموعة العملاء. وفي ضوء ما تقدم، أكدت نتيجة الدراسة على وجود أثر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال (التركيز على الزبون) في (ربحية) الشركات الصناعية الأردنية، وجاءت هذه النتيجة متفقة مع نتائج دراسة (حمه وبه ناز، 2015).

11. تشير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة بقياس أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال (زيادة الحصة السوقية) في (ربحية) الشركات الصناعية الأردنية الى أن هنالك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$. بدلالة القيمة المحسوبة (F) البالغة نحو (508.857) بمستوى معنوية بغ نحو (0.000) والتي هي أقل من مستوى الدلالة الاحصائية $(\alpha \leq 0.05)$. كما تبين أن حجم تفسيره في تحقيق الربحية نحو (59%) وهناك عوامل تؤثر فيه. لذلك إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة تتيح للشركة تقديم المنتجات والخدمات بجودة مميزة، وبالتالي تمكن الشركة من تحقيق

زيادة في الطلب ينتج عنه إرتفاع في الإيرادات وفي زيادة في الحصة السوقية للشركة في الأسواق. وفي ضوء ما تقدم، أكدت نتيجة الدراسة على وجود أثر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال (زيادة الحصة السوقية) في (ربحية) الشركات الصناعية الأردنية، وجاءت هذه النتيجة متفقة مع نتائج دراسة (هاشم، 2011).

12. تشير نتائج إختبار الفرضية الفرعية الرابعة بقياس أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال (تكاليف الجودة) في (ربحية) الشركات الصناعية الأردنية الى أن هنالك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$). بدلالة القيمة المحسوبة (F) البالغة نحو (704.868) بمستوى معنوية بغ نحو (0.000) والتي هي أقل من مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$). كما تبين ان حجم تفسيره في تحقيق الربحية نحو (66.6%) وهنالك عوامل تؤثر فيه. فمن المعلوم أنه كلما زاد تحسن المنتج للشركة يساهم ذلك في تقليل التكاليف، وذلك بالإستغناء عن الأنشطة التي ليس لها إضافة على قيمة المنتج، كما أن المنتج عديم الجودة سوف يزيد من إحتمالية تراجع الزبائن عن هذا المنتج، بالإضافة الى التعويضات المصاحبة والإصلاحات، بحيث يمكن تفاديها إذا كان المنتج ذو جودة ويساهم ذلك في تقليل التكاليف، كما أن إدارة الجودة الشاملة تساهم في تخفيض حالات عدم تطابق المعايير لمنتجات الشركة، وهذا سوف يؤدي إلى ارتفاع أرباح الشركة. وفي ضوء ما تقدم، أكدت نتيجة الدراسة على وجود أثر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال (تكاليف الجودة) في (ربحية) الشركات الصناعية الأردنية، وجاءت هذه النتيجة متفقة مع نتائج دراسة (الحسين والطنون، 2012).

13. تشير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة بقياس أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال (تحقيق الميزة التنافسية) في (ربحية) الشركات الصناعية الأردنية الى أن هنالك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$). بدلالة القيمة المحسوبة (F) البالغة نحو (293.970) بمستوى

معنوية بغ نحو (0.000) والتي هي أقل من مستوى الدلالة الاحصائية α (0.05) \leq . كما تبين ان حجم تفسيره في تحقيق الربحية نحو (45.4%) وهناك عوامل تؤثر فيه. وبالتالي فإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة ستساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال التحسين المستمر لجودة المنتجات، بما يحقق رضا كافة الزبائن التي لها مصلحتها فيها. وفي ضوء ما تقدم، أكدت نتيجة الدراسة على وجود أثر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال (تحقيق الميزة التنافسية) في (ربحية) الشركات الصناعية الأردنية، وجاءت هذه النتيجة متفقة مع نتائج دراسة (Korankye, 2013).

3-5 التوصيات

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة، فإن الباحث يوصي بما يلي:

1. لا بد من العمل على وضع استراتيجية إتصالية يكون لها الفعالية من أجل بناء صورة التعريفية للشركة والترويج بشكل أكثر لمنتجاتها للأسواق والزبائن.
2. لا بد للشركات بالعمل على استقطاب الموظفين المؤهلين والإهتمام بهم لإنهم الركيزة الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ونجاحها.
3. لا بد من خلق أجواء تنافسية وصافية وغرس روح الرغبة في التفوق والتميز بين العاملين في الشركات من خلال تقديم الحوافز وتوزيعها بينهم بشكل عادل للذين يستحقون ذلك.
4. لا بد من العمل على إشراك العاملين في الشركة في عمليات إتخاذ القرارات على المدى الطويل، لما سيساهم ذلك في تجانس الخطط وسهولة تنفيذها.
5. لا بد من العمل على الإهتمام بشكل كبير على جودة منتجات الشركة من أجل تعزيز رضى الزبائن لأنها مصدر مهم في تعزيز ربحية الشركة.
6. لا بد من إجراء برامج تدريبية وعقد ندوات وورشات عمل لكافة العاملين في الشركات عن مفاهيم الجودة الشاملة وإدارتها، بالإضافة الى مناقشة أسباب إختلاف وجهات النظر في الفروقات بين الأساليب المتبعة في تطبيق إدارة

الجودة الشاملة المتبعة في الشركات، ليعود بذلك بالفائدة على تنفيذ الخطط وسياساتها.

لابد من العمل على الانتفتاح والاطلاع على التجارب العالمية في مجالات الجودة في الدول المتقدمة، والاستفادة بشكل كبير من تطبيقها ومن أبرزها جوائز الجودة العالمية. ويوصي الباحث بأجراء المزيد من الأبحاث المتعلقة في موضوع الجودة بشكل عام والجودة الشاملة بشكل خاص حيث لا يزال هناك مجال للبحث والتحسين والأضافه في هذا المبحث.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية

أحمد، أحمد، إبراهيم (2003)، الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية، الإسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.

أكرم أحمد الطويل ومحمد ثائر العبيدي (2010) "إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصحية، دراسة استطلاعية لآراء المدراء في مستشفى ابن الأثير التعليمي في الموصل"، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل. العراق.

باسل فارس قنديل، (2008)، أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية "دراسة تطبيقية على منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة"، كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة، 1429هـ.

البشتاوي، سليمان، وجريرة، طلال (2015). أهمية تطبيق إدارة التكاليف الإستراتيجية واستراتيجيات المنافسة لتحقيق الميزة التنافسية للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية. مجلة دراسات العلوم الإدارية، 42 (1): 181.

السفاطي، سليم، (2012) "المعوقات والمشاكل التي تواجه إدارة الجودة الشاملة"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم، العدد 2، المدلد 1.

السليحات، محمد، (2016)، قراءة تحليلية لواقع القطاع الصناعي في الأردن من 2012-2016، دائرة الإحصاءات العامة.

البليسي، بدرية المعنز (2000)، إدارة الجودة الشاملة والأداء، دراسة تطبيقية على قطاع المصارف الأردنية، رسالة ماجستير كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، عمان الأردن.

الدعاس، عبدالله احمد (2010)، إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين الأداء المالي، دراسة تطبيقية في عينة من الصارف الأردنية، مجلة العلوم الإدارية، العدد 1.

جودة، محفوظ أحمد (2014)، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت.

- جوزيت، جوزيف (2013)، "تخطيط جودة المنتجات والخدمات دليل جوران"، إصدار الشركة العربية للأعلام والعلم، العدد 13.
- صافي، سمير خالد (2015)، تحليل نماذج الانحدار باستخدام spss، مكتبة أفاق للنشر والتوزيع، غزة، فلسطين.
- جودة، محفوظ، أحمد (2004)، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- حمود، خضير كاظم (2000). إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الحواجرة، كامل محمد، والزيود، حسين علي، والهوري، سليمان ابراهيم، وشلاش، عنبر ابراهيم، (2011) أثر دعم الإدارة العليا والتزاماتها في مؤشرات إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام، دراسة حالة مدينة سحاب الصناعية.
- حيدر، علي السعودي، (2010). إدارة تكاليف الجودة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- حبشي، فتحية، شراب عبدالعزيز، (2007). "إدارة الجودة الشاملة"، أطروحة دكتوراة، جامعة منتوري قسطنطينية، كلية العلوم الاقتصادية.
- خانم نوري كاكه حمه وبه ناز رؤوف محمود (2015) إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين الأداء المالي، دراسة تطبيقية على عينة من المصارف التجارية في محافظة السليمانية، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 12، العدد 34.
- خليل، عواد أبو حشيش، (2012). محاسبة التكاليف تخطيط ورقابة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- الزعبي، علي (2009). إدارة التسويق الحديث، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- سالم، القحطاني (2007). إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

السعود، راتب، (2002)، إدارة الجودة الشاملة، نموذج مقترح لتطوير الإدارة المدرسية في الأردن، مجلة جامعة دمشق، مج18، ع2.

سوسن، شاكر مجاهد ومحمد عواد الزيادات (2007). إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن.

سويسي، عز الدين علي، وخفاجي، نعمة عباس (2014). إدارة الجودة الشاملة، دون طبعة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

سيد أحمد حاج عيسى ووفاء صبحي صالح التميمي (2013) "تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء العاملين. دراسة ميدانية عن المستشفيات الجزائرية الخاصة"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة البليدة، الجزائر.

الشنطي، أيمن والحرب، زهر، وعبد الله عامر (2010). مقدمة في الإدارة والتحليل المالي، الطبعة الأولى، دار البداية، ناشرون وموزعون.

الصالح، شاكر بن أحمد، الصريمي، خاد بن محمد (2015). إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن.

صباح مجيد النجار، وعبد الكريم محسن (2012)، إدارة الإنتاج والعمليات، الطبعة الرابعة، مكتبة الذاكرة للنشر والتوزيع.

صفاء جواد عبد الحسين ونوال حسيب الطون (2012) مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في شركة اين وأثره في نسبة التالف في المنتجات، مجلة كلية المأمون الجامعة، العدد 2.

صلاح عمر جمعان بلخير (2009). تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنشآت الصناعية اليمينية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

الصوفي. خالد، ابراهيم . محمد، الشويهيدي. خالد (2009). المفهوم الشامل للجودة ومتطلبات التاهل لليزو). رسالة ماجستير .جامعة الملك فهد للبترول والمعادن .

الملاح، منتهى (2007)، "درجة تحقيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات"، دراسة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.

الطائي، يوسف حجيم سلطان، والعبادي هاشم فوزي دباس، (2009)، إدارة علاقة الزبون، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن.

طرابلسية، شيراز (2003). إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في مجال التعليم العالي، دراسة تطبيقية على جامعة تشرين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تشرين، سوريا.

عبد الستار، محمد (2008). تطبيقات إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

عبدالرحمان، توفيق (2004). المناهج التدريسية المتكاملة، منهج إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الثانية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر.

العزاوي، محمد عبد الوهاب (2001). الجودة الشاملة في التعليم العالي، الندوة الأولى، إدارة الجودة الشاملة، اللجنة الوطنية للجودة الشاملة.

العلي، أسعد (2010). الإدارة المالية الأسس العملية والتطبيقية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

علي، محمد (2002). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمات الصناعية العاملة في المناطق المؤهلة صناعياً، دراسة ميدانية. مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات.

عقيلي، عمر وصفي (2008)، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، وجهة نظر، دار وائل للدراسات والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

فايزة .ادم عسى .(2001).تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الربحية في المؤسسات التجارية .رسالة ماجستير .جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

فتحية، بوجرود، (2015)، إدارة الجودة في منظمات الأعمال النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان الأردن.

قادة يزيد، عبداللطيف شلبي، (2012) "واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية"، رسالة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر.

قاسم نايف علوان (2005). إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001:2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

قنديل، باسل (2008). أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية، دراسة تطبيقية على منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

كراجه، عبد الحليم وربابعة، علي، والسكران، ياسر، ومطر، موسى، ويوسف، توفيق (2002). الإدارة والتحليل المالي أسس، مفاهيم، تطبيقات، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن.

مأمون سليمان الدرادكة (2006)، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن.

مجدي وائل الكنجي وبهاء أبو عواد (2013). قياس أثر استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء المالي في الشركات الصناعية المساهمة العامة، كلية الاقتصاد وإدارة الأعمال، جامعة فلسطين التقنية، طولكرم، فلسطين.

محمود ناجي، ياسين موسى (2013). متطلبات تطبيق الجودة الشاملة، المجلة العربية لضمان الجودة، المجلد 6، العدد 13.

محمد. ابوبكر (2008). اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على فعالية المنظمات. رسالة ماجستير. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

مدحت، محمد أبو النصر (2009)، إدارة الجودة الشاملة وستة سيجما، الدار العالمية للنشر والتوزيع، الجيزة.

مرعي عطية عبد الحي، 2006، إدارة التكلفة لأغراض قياس تكلفة الإنتاج والخدمات والتخطيط والرقابة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.

المسعودي، حيدر علي (2010). إدارة تكاليف الجودة استراتيجياً، دون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

هاشم، إبراهيم حسن (2011). أثر تطبيق معايير الجودة الشاملة على ربحية المجهزين، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة الرابعة والثلاثون، العدد (89).
هاشم، أحمد عطية (دون سنة نشر). محاسبة التكاليف في السجلات التطبيقية، الدار الجامعية للنشر.

هندي، منير (2003). الفكر الحدث في هيكل تمويل الشركات، منشأة المعارف، الإسكندرية.

نسيمة، عبدالهادي (2010)، مدى مساهمة معايير إدارة الجودة الشاملة في دعم جودة الخدمات الأستشفائية، رسالة ماجستير، كلية العلوم، جامعة قاصدي مرباح. ياسمينة .خمقاني. (2014). رسالة ماجستير .جامعة قاصدي مرباح ورقلة .

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية:

- Al-Qudah, K. (2012). The Impact of Total Quality Management on Competitive Advantage of Pharmaceutical Manufacturing Companies in Jordan. **Perspectives of Innovations, Economics & Business**, 12(3): 59-75.
- Barnes, R, (2005). Analyzing Service Quality. **The case of ost Graduate Chinese Students**”, Leeds University Business School. (2), (2), p. 1-32..
- Claud Tves (2000). Bernard ; **le management par la qualite total** ;edition AFNOR; Paris 2000 ; p46
- Dessler, G. (2013). **Human Resource Management**, New Jersey: Prentice Hall. p. 17.
- Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2014). **The management and control of quality**. Cincinnati, OH: South-Western. p 85.
- Gheorghina, D., & Denisi, L. (2008). **Total Quality Management and Quality Costs**. Annals of the Oreda University, vii (xvii)
- Korankye, A. (2013). **Total Quality Management (TQM): A Source of Competitive Advantage**. A Comparative Study of

- Manufacturing and Service Firms in Ghana. *International Journal of Asian Social Science*, 3(6): 1293-1305.
- Munizu, M. (2013). **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*, 7(1):184-197.
- Pira, A. Rutz,," (2001). **Quality Management in Acute Hospitals of Selected European Countries"**, WW.Lim.ethz.ch/research/projects/projekt26.htmElectronic version.
- Rees . B. *Financial Analysis.* Hertfordshire . prentice hall international(1990) .
- Renfu, L., Yaojiang, S., Linxiu, Z., Chengfang, L., Hongbin, L., Rozelle, S. & Sharbono, B. (2011). Community service, educational performance and social responsibility in northwest china. **Journal of Moral Education**, 2(40), 181-202.
- U,Sekaran & R,Bougie (2018),*Research Methods For business* ,J,Wiley
- Savolainen, T. (2010). **Leadership strategies for gaining business excellence through total quality management: a Finnish case study.** *Total Quality Management*, 11(2). P. 211.
- Serafimovis & Ristova, 2006. "**The impact of leadership on achieving total quality management.**
- Suganthi, L. & Samuel, A.A. (2015). **Total quality management.** New Delhi: Asoke K. Ghosh, PHI Learning Private Limited., 90.
- Tari, J. J. (2015). **Components of successful total quality management.** University of Alicante, Spain, *The TQM Magazine*. (17), (2), p. 182.
- Wang, Y., and Fan, W. (2014). R&D Reporting Methods and Firm Value: Evidence from China, *Chinese Management Studies*, Vol. 8 No. 3, Pp. 375 – 396.
- Ware, E. (2014). **Investigate the Benefit Practice of Total Quality Management as Competitive Advantage in Corporate Institution: A Case Study of Cocoa-Cola Bottling Company Ghana Ltd.** *Research Journal of Finance and Accounting*, 5(23): 97-99.
- Wolfgang Kresse, Kian Fadaie (2004). **ISO standards for geographic information**, Springer, P.122.

الملحق (أ)
الاستبانة



جامعه مؤته
كلية الدراسات العليا

السيدات والسادة العاملين في الشركات الصناعية المحترمين
تحية طيبة وبعد،،،

يجري الباحث دراسة بعنوان (اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على ربحية الشركات الصناعية الأردنية) وذلك كمتطلب من أجل الحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال من جامعة مؤته.

ونظراً لأهمية ودقة اجاباتكم في تحقيق اهداف الدراسة، يسر الباحث ان يضع بين ايديكم استبانة الدراسة ويأمل مشكورا الإجابة على فقرات الاستبانة بشكل دقيق وموضوعي بقدر المستطاع وذلك بوضع إشارة (x) في المربع الذي يعكس رأيكم والمقابل لكل فقرة من فقرات الاستبانة.

ان الباحث على ثقة بانكم سوف تكونون خير عون له في خدمة البحث العلمي، علما بان كل ما يرد في هذه الاستبانة من إجابات سيكون موضع احترام وتقدير وسيعامل بدرجة عالية من السرية التامة ولن يستخدم الا لأغراض البحث العلمي.

شاكرا لكم حسن تعاونكم ،،،

الباحث: محمد البصال

أولاً: البيانات الشخصية:

النوع الاجتماعي:	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى		
العمر:	<input type="checkbox"/> أقل من 30 سنة	<input type="checkbox"/> 30-40 سنة	<input type="checkbox"/> 40-50 سنة	<input type="checkbox"/> 50 سنة فأكثر
المؤهل العلمي:	<input type="checkbox"/> ثانوية عامة	<input type="checkbox"/> دبلوم	<input type="checkbox"/> بكالوريوس	<input type="checkbox"/> دراسات عليا
سنوات الخبرة:	<input type="checkbox"/> أقل من سنة	<input type="checkbox"/> (1-5) سنوات	<input type="checkbox"/> (6-10) سنوات	<input type="checkbox"/> أكثر من 10 سنوات

ثانياً: الفقرات المتعلقة بمتغيرات الدراسة:

* الفقرة	موافق بشدة (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق بشدة (1)
المحور الأول: تطبيق إدارة الجودة الشاملة					
تعزيز جودة الإنتاج					
1.					
تقوم الشركة على المراقبة الجيدة لعمليات الإنتاج لتحقيق جودة المنتجات.					
2.					
تعمل الشركة على الاهتمام بالتصميم الجيد للمنتجات.					
3.					
تؤمن إدارة الشركة أن الجودة تتحدد عن طريق تلبية حاجات وتوقعات الزبائن.					
4.					
تقوم الشركة بتطوير الإنتاجية من خلال عمل دورات تدريبية للموظفين.					
5.					
تتوافر في الشركة أساليب لتحليل الأنشطة اللازمة لتعزيز جودة المنتجات.					
6.					
تسعى إدارة الشركة بتوظيف الخبرات والكوادر المؤهلة لتحسين جودة الإنتاج.					
التركيز على الزبون					
7.					
تركز الشركة على تحقيق رضا الزبائن من خلال تحقيق احتياجاتهم.					

					8. تقوم الشركة بدراسة السوق للتعرف على حاجات ورغبات الزبائن المستمرة.
					9. تقوم الشركة بالاستعانة بشكاوي وتظلمات الزبائن من أجل تطوير الخدمات المقدمة.
					10. تتصف الشركة بسرعة تلبية رغبات وتوقعات عملائها.
					11. تقوم الشركة بمتابعة ما بعد تقديم الخدمة، وذلك لتقييمها ومعرفة مدى رضا الزبائن عنها.
					12. يتم الاستماع إلى ما يحتاجه الزبائن وما يتوقعونه من الخدمات المقدمة لديهم من قبل الشركة.
زيادة الحصة السوقية					
					13. تسعى الشركة إلى ابتكار أساليب ترويجية ذات تكلفة منخفضة.
					14. تبحث الشركة عن أسواق مستهدفة جديدة.
					15. تقيم الشركة وضع السوق المستهدف باستمرار.
					16. تصمم الشركة خطط دقيقة لتعزيز حصتها السوقية في السوق.
					17. تستخدم الشركة استراتيجية اختراق السوق بهدف تعزيز حصتها السوقية.
					18. تسعى الشركة إلى التوسع في السوق جغرافياً من أجل تحقيق حصة سوقية كبيرة.
					19. تحرص الشركة على تحليل البيئة السوقية الخارجية من فرص وتهديدات.
تكاليف الجودة					
					20. تعمل الشركة على تقليل وحدات المنتج التالفة التي لا يمكن إصلاحها.
					21. تُعد الشركة موازنات الإنتاج وتقوم بقياس الانحرافات بشكل مستمر .
					22. تقوم الشركة بوضع الخطط والخيارات البديلة تحسباً لأي توقف مفاجئ قد يحدث بحيث لا يتم توقف العمل بشكل تام.
					23. تقوم الشركة بإعادة تصنيع المنتجات المعيبة التي يمكن إصلاحها.
					24. يتم اختبار المنتجات تامة الصنع والمنتجات

					نصف المصنعة للتأكد من مدى مطابقتها للمواصفات وتحقيق جودة المنتج.
					25. تقوم الشركة باختبارات رقابة الجودة الميدانية بشكل مستمر لتجنب الخسائر المضاعفة نتيجة التأخر في كشف المشكلات.
تحقيق الميزة التنافسية					
					26. تهتم الشركة بتطوير خدماتها لتحقيق الميزة التنافسية.
					27. تهتم الشركة بمعايير الجودة الشاملة في خدماتها لتحقيق الميزة التنافسية.
					28. تعمل الشركة على رفع ثقافة العاملين بها عن مفهوم الجودة الشاملة وأهميته في تحقيق الميزة التنافسية.
					29. الجودة الشاملة المطبقة بالشركة مناسبة لتحقيق الميزة التنافسية.
					30. تهتم الشركة بتحسين صورتها أمام الزبائن لزيادة الميزة التنافسية.
					31. التحسين المستمر عنصر أساسي في معالجة الانحرافات مما يساهم في زيادة الميزة التنافسية.
المحور الثاني: الربحية					
					32. تبتكر الشركة طرق جديدة لزيادة نسبة المبيعات لرفع مستويات الربحية.
					33. تقدم الإدارة العليا في الشركة البيانات المتعلقة بالربحية للموظفين بشكل منتظم ودوري.
					34. ترتبط أهداف الجودة بربحية الشركة.
					35. يعزز تطوير فريق عمل المشاريع ربحية الشركة.
					36. يقاس التحسن في فرق المشاريع شهرياً لتحديد كيفية تأثيرها في الربحية.
					37. الأنظمة المتبعة مثل التحسين المستمر، وكيزن وغيرها من فرق الجودة لديها تقويم لتحديد متى سيتم تنفيذ مشاريع التحسين.
					38. جميع الموظفين يدركون ماذا تعنى الربحية.

					يسهم إلتزام الإدارة العليا للشركة بفلسفة الجودة الشاملة إلى تحقيق ربحية له.	39.
					يساهم التحسين المستمر للعمليات الانتاجية الموجودة في مرونة الاستجابة لحاجات الزبائن بما سيحقق ربحية مالية للشركة.	40.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الملحق (ب)

أسماء السادة المحكمين

أسماء السادة المحكمين

الجامعة	الرتبة الأكاديمية	أسم المحكم
جامعة مؤتة	أستاذ مشارك	الدكتور أحمد أبو زيد
جامعة الأسراء	أستاذ دكتور	الأستاذ الدكتور زكريا الدوري
جامعة الشرق الأوسط	أستاذ مساعد	الدكتورة دينا الخضري
جامعة الأسراء	أستاذ مساعد	الدكتور محمد أبو قلة
جامعة البتراء	أستاذ مشارك	الدكتور ناصر حسن