

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة عمان العربية للدراسات العليا

كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا

أثر تبني استراتيجية الجودة الشاملة في تحسين الموقف التنافسي: دراسة ميدانية لشركات
الصناعة الدوائية الأردنية

**Impact of Adopting Total Quality Strategy (TQS)
on Improving Competitiveness
An Empirical Study of Jordanian Pharmaceutical Companies**

إعداد

محمد علي القضاة

إشراف

الأستاذ المشارك الدكتور عصام الدباغ

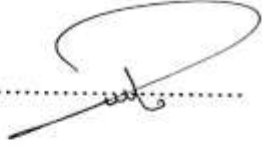
قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات منح درجة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال

حزيران 2006

التفويض

أنا محمد علي القضاة
أفوض جامعة عمان العربية للدراسات العليا بتزويد نسخ
من أطروحتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو
الأشخاص عند طلبها.

الاسم: محمد علي القضاة

التوقيع: 

التاريخ: ٢٦ / ٨ / 2006

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الأطروحة وعنوانها

أثر تبني استراتيجية الجودة الشاملة في تحسين الموقف التنافسي:
دراسة ميدانية لشركات الصناعة الدوائية الأردنية

**Impact of Adopting Total Quality Strategy (TQS)
on Improving Competitiveness**
An Empirical Study of Jordanian Pharmaceutical Companies

وأجيزت بتاريخ 2006/6/18

التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة:

..... 	رئيساً	الأستاذ الدكتور عبد الباري إبراهيم دره
..... 	عضواً	الأستاذ الدكتور أحمد عطا الله القطامين
..... 	عضواً	الأستاذ المشارك الدكتور سعاد البرنوطي
..... 	عضواً ومشرفاً	الأستاذ المشارك الدكتور عصام الدباغ

بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى:

﴿وفوق كل ذي علم عليم﴾

سورة يوسف : الآية 76

وقال تعالى:

﴿وترى الجبال تحسبها جامدة وهي تمر مر السحاب صنع الله الذي أتقن كل شيء إنه خبير بما تفعلون﴾

سورة النمل : الآية 88

وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم:

﴿إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه﴾

الإهداء

إلى من جُعلت الجنة تحت قدميها
إلى من زرعت في حب العلم فربتني صغيراً ورعتني بدعائها كبيراً
إلى التي طالما انتظرت فرحة تخرجي فكان الأجل أقرب إليها
إلى روح والدتي الطاهرة رحمها الله وأسكنها فسيح جناته
إلى والدي العزيز أطال الله في عمره ومتعته بالصحة والعافية
إلى التي أعانتني في سهر الليالي وحملت معي مصاعب الحياة وحفزتني على إتمام هذا العمل ووفرت لي سبل
الراحة : إلى زوجتي الغالية
إلى من صبروا معي وتحملوا بعدي أولادي الأحبة غيث وعمر وزين وصبا
إلى إخواني وأخواتي الذين طالما شدوا من أزرني بدعائهم وآمال عيونهم

أهدي هذا الجهد المتواضع

الشكر والعرفان

الحمد لله الذي علم بالقلم، علم الإنسان ما لم يعلم، حمداً يوازي نعماءه ويدفع بلاءه والصلاة والسلام على رسول الهدى خير المعلمين وسيد الأولين والآخرين وشفيع الناس يوم الدين وبعد :

فإني أتقدم بالشكر الجزيل والعرفان الكبير إلى أستاذي الدكتور عصام عبد الوهاب الدباغ الذي أشرف على هذه الأطروحة ولم يدخر جهداً ولا وقتاً في إرشادي ونصحي وتوجيهي فجزاه الله عني خير جزاء. كما أتقدم بالشكر إلى أساتذتي الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة الأستاذ الدكتور عبد الباري دره والأستاذ الدكتور أحمد القطامين والدكتورة سعاد البرنوطي الذين تحملوا عناء القراءة في هذه الأطروحة وعلى ما أبدوه من ملاحظات علمية رفيعة ثم أسدوا إلي كل نصيحة من شأنها أن تكمل وتجمل أطروحتي فلهم مني كل امتنان وجميل عرفان .

والشكر مقدم إلى القيادة العامة للقوات المسلحة الأردنية بعامة ومديرية الخدمات الطبية الملكية بخاصة على إتاحة الفرصة لي لمتابعة دراستي العليا.

والشكر موصول إلى كل من مدّ لي يد العون والمساعدة وأسدى لي المشورة الصادقة لإنجاز عملي هذا، وأخص منهم إخواني وزملائي في الدراسة وفي العمل الذين عملوا معي بروح الفريق الواحد تطلعاً إلى هذا اليوم الأغر الذي أجنبي فيه ثمرة جهدي.

قائمة المحتويات

هـ	الإهداء
و	الشكر والعرفان
ز	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
ك	قائمة الاشكال
ل	قائمة المحتويات
م	الملخص
1	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
2	1-1 مقدمة: Introduction
3	2-1 أهمية الدراسة
4	3-1 أهداف الدراسة
4	4-1 مشكلة الدراسة وعناصرها Statement Problem
5	5-3 فرضيات الدراسة: Hypotheses
8	6-1 مصطلحات الدراسة
12	7-1 خطة الدراسة
14	الفصل الثاني الإطار النظري لاستراتيجية الجودة الشاملة
16	مقدمة:
16	المبحث الأول
16	1-2 إدارة الجودة الشاملة وتطورها كمسألة استراتيجية
30	2-2 إدارة الجودة الاستراتيجية Strategic Quality Management (SQM)
39	المبحث الثالث
39	3-2 استراتيجية الجودة الشاملة Total Quality Strategy (TQS)
58	المبحث الرابع
83	الفصل الثالث الطريقة والاجراءات
84	1-3 نوع وطبيعة الدراسة
84	2-3 وحدة التحليل
84	3-3 مجتمع الدراسة والعينة

89	4-3 أسلوب جمع البيانات
97	6-3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
98	7-3 اختبارات العلاقة بين متغيرات الدراسة:
101	الفصل الرابع نتائج الدراسة
102	المبحث الأول
102	1-4 استخدام أساليب الإحصاء الوصفي
123	المبحث الثاني
123	2-4 أساليب الإحصاء الاستدلالي
138	الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات
139	1-5 النتائج العامة
144	3-5 نتائج الإحصاء الاستدلالي
147	4-5 التوصيات العامة
150	قائمة المصادر والمراجع:
176	ABSTRACT

قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
1	مقارنة نظام الجودة في كِلِّ مِنْ إدارة الجودة الشاملة والمواصفة الدولية ISO 9000	33
2	تصنيف الشركات الصناعية حسب الحجم	100
3	شركات الصناعة الدوائية الأردنية	105
4	مقياس درجة الموافقة	106
5	تصنيف ترجمة المتوسط الحسابي لفظياً	107
6	متغيرات استراتيجية الجودة الشاملة	111
7	مؤشرات الموقف التنافسي	112
8	مقياس معوقات تطبيق استراتيجية الجودة الشاملة	113
9	اختبار التوزيع الطبيعي	117
10	خصائص أفراد عينة الدراسة	121
11	الخصائص التعريفية للشركات عينة الدراسة	124
12	مدى التزام الإدارة العليا باستراتيجية الجودة الشاملة	127
13	التركيز على الزبون	129
14	العلاقة بالموردين	130
15	توفر عمليات التحسين المستمر في شركات الصناعة الدوائية في الأردن	132
16	توفر عوامل تمكين العاملين في شركات الصناعة الدوائية الأردنية	133
17	مدى الاهتمام بتعزيز ثقافة الجودة الشاملة لدى شركات الصناعة الدوائية	135

136	الحصة السوقية	18
137	فرو الأرباح لشركات الصناعة الدوائية الأردنية	19
138	قيمة أسهم الشركات	20
139	تنوع المنتجات	21
140	القدرة على النفاذ للأسواق الخارجية	22
141	درجة الفاعلية لشركات الصناعة الدوائية الأردنية	23
142	معوقات تطبيق استراتيجية الجودة الشاملة	24
146	قيم معامل ارتباط بيرسون لتبني استراتيجية الجودة الشاملة ومؤشرات الموقف التنافسي	25
150	مصفوفة معاملات الارتباط بين استراتيجية الجودة الشاملة والموقف التنافسي Pearson Correlation	26
153	أثر استراتيجية الجودة الشاملة على الموقف التنافسي	27
154	قيم معامل ارتباط بيرسون لتبني استراتيجية الجودة الشاملة	28
156	تحليل الانحدار المتدرج لمتغيرات استراتيجية الجودة الشاملة على الموقف التنافسي	29
157	تحليل الانحدار المتدرج لمتغيرات استراتيجية الجودة الشاملة على متغيرات الموقف التنافسي	30
159	تحليل التباين ANOVA لدور خصائص الفريق الاستراتيجي	31
160	تحليل التباين ANOVA لدور خصائص الشركات عينة البحث	32

قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
21	مكونات إدارة الجودة الشاملة وطبيعة العلاقات المتداخلة بينها	1
30	العلاقة بين التمكين والجودة	2
66	تطور إدارة الجودة في سياق الإدارة الاستراتيجية	3
110	نموذج الدراسة المقترح MODEL	4

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
192	الاستبانة	1
198	المحكّمون لأداة القياس	2
199	المقابلات الشخصية	3

أثر تبني استراتيجية الجودة الشاملة في تحسين الموقف التنافسي:

دراسة ميدانية لشركات الصناعة الدوائية الأردنية

إعداد

محمد علي القضاة

إشراف

الأستاذ المشارك الدكتور عصام الدباغ

الملخص

تتمثل مشكلة الدراسة في أن منظمات الأعمال في الدول النامية عموماً وفي الأردن على وجه التحديد ما تزال تتعامل مع الجوده كمفهوم تقليدي لا يحظى بالموقع الذي تستحقه ضمن أولوياتها الاستراتيجية. وبناءً عليه تكمن أهمية الدراسة في تناولها لمدخل فكري وتطبيقي على درجة عالية من الحيوية والتأثير في الاقتصاد العالمي بشكل عام واختيارها لقطاع الصناعة الدوائية الذي يتمتع بدور بارز في الاقتصاد الوطني الأردني حيث يشكل ثالث أكبر صناعة تصديرية في الأردن.

هدفت الدراسة الى تحديد أثر تبني استراتيجية الجودة الشاملة في تحسين الموقف التنافسي لشركات الصناعة الدوائية الأردنية. وقد تم جمع البيانات من (86) مديراً وخبيراً ومستشاراً يعملون في (17) شركة لصناعة الأدوية عن طريق استبانة تم تصميمها لهذه الغاية. واستخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لاختبار فرضياتها الموزعة على ثلاثة أبعاد رئيسية.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

1. وجود علاقة إيجابية ومباشرة بين تبني استراتيجية الجودة الشاملة والموقف التنافسي حيث بلغ معامل الارتباط (77.1%). كذلك أظهرت النتائج أن أقوى علاقة كانت بين استراتيجية الجودة الشاملة وقدرة النفاذ للأسواق الخارجية حيث بلغ معامل الارتباط (80.7%).

2. أقوى عناصر استراتيجية الجودة الشاملة تأثيراً في الموقف التنافسي هما متغيرا " ثقافة الجودة " و " التحسين المستمر " حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (74.4%) لثقافة الجودة و(72.7%) للتحسين المستمر.
3. متغير "التحسين المستمر" هو أقوى عناصر استراتيجية الجودة الشاملة من حيث التأثير على كل من متغيرات الموقف التنافسي الفرعية (الحصة السوقية والأرباح وقدرة النفاذ للأسواق الخارجية وقيمة السهم وتنوع المنتجات) في حين أن متغير التركيز على الزبون هو الأقوى في التأثير على متغير الفاعلية.
4. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين استراتيجية الجودة الشاملة والموقف التنافسي تعزى لمتغيري "الخبرة" بالنسبة للفريق الاستراتيجي و"نطاق السوق" بالنسبة للشركات لعينة البحث.

كما أوصت الدراسة شركات الصناعة الدوائية بعدد من التوصيات أهمها:

1. ضرورة التعامل مع الجودة كمسألة استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية ولما لها من أهمية في بقائها المنظمات واستمرارها.
2. العمل على الدخول في تحالفات أو اتحادات أو عمليات اندماج بين شركات الصناعة الدوائية الأردنية لزيادة قدرتها التنافسية على المستوى الدولي.
3. العمل على تعزيز ثقافة الجودة وتشجيع العاملين على المشاركة في عمليات التحسين المستمر وإتاحة فرص الإبداع والابتكار.
4. اعتبار استراتيجية الجودة الشاملة مسؤولية مشتركة لجميع العاملين في المنظمة على اختلاف مستوياتهم وأدوارهم.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1-1 مقدمة

2-1 أهمية الدراسة

3-1 أهداف الدراسة

4-1 مشكلة الدراسة وعناصرها

5-1 فرضيات الدراسة

6-1 مصطلحات الدراسة

7-1 خطة الدراسة

1-1 مقدمة: Introduction

إن التحديات الكبيرة التي تواجهها منظمات الأعمال في القرن الحادي والعشرين من عوامة الاقتصاد وتحرير الأسواق وثورة المعلومات وما يتبعها من التغيرات المتسارعة وقوة المنافسة العالمية تحتم على هذه المنظمات الاستجابة لها برؤية واضحة تمكنها من استشراف المستقبل وتجربتها على التحول من الأساليب الإدارية التقليدية إلى تبني أساليب واستراتيجيات حديثة تمكنها من مواكبة التطورات المستمرة وترتقي بها إلى مستوى المنافسة العالمية. وإن القوى الديناميكية في بيئة الأعمال تفرض على المنظمات تطبيق استراتيجيات تضمن لها البقاء والنمو وقد أدركت منظمات الأعمال ضرورة التركيز على الجودة الشاملة كاستراتيجيه اكتسبت أهميتها نتيجة لقوى المنافسة حيث أصبحت الجودة من أهم أسلحة المنافسة في السوق العالمية (Tari,2005,p.182).

يبحث الكثير من مديري الإدارات العليا في المنظمات الصناعية والخدمية في الوقت الحالي أكثر من أي وقت مضى، عن أفضل السبل والوسائل الإدارية بهدف تحسين قدرات منظماتهم التنافسية، ويتساءل الكثيرون ماذا يفعل القادة الناجحون للارتقاء بمنظماتهم إلى مصاف المنظمات العالمية World-class companies وكيف يمكنهم الوصول بها إلى مستوى التميز Level of excellence (Silva, et al., 2005, P.68).

إن مثل هذه التساؤلات تعكس تطلعات الغالبية العظمى من منظمات الأعمال المعاصرة وتبرز أهمية إيجاد الوسيلة الأنسب لتحقيق الميزة التنافسية وتعظيم الربحية وزيادة الحصة السوقية. ومن المداخل الهامة التي يتم طرحها في ساحات العمل الإداري موضوع الجودة الشاملة

Total Quality Management التي تعتبر فلسفة إدارية لترسيخ إطار فكري وثقافة مشتركة تؤدي إلى إدارة أكثر استجابةً لمتطلبات التغيير والتطور السريع في مجال الأعمال، وتعزز الموقف التنافسي للمنظمة (Taina,2000,p.26). وهي مدخل متقدم وعالمي لمنظمات الأعمال في سعيها لزيادة قدراتها التنافسية من خلال تقديم منتجات أو خدمات تتجاوز ما يرضي الزبائن إلى ما يبهجهم. إذًا، فمن المهم للقيادات الإدارية فهم المنظور الاستراتيجي للجودة الشاملة وذلك للإفادة من عناصر القوة والميزات التي تقدمها هذه الاستراتيجيه لمنظماتهم في سعيها نحو التفوق والتميز (Savolainen,2000,p.211).

لقد بدأت تأثيرات الأبعاد الفلسفية والتكنولوجية والثقافية والاقتصادية للجودة الشاملة على عمل الإدارة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال تأخذ شكلاً متسارعاً، مما يشكل تحدياً أمام الباحث يدفعه لمحاولة إيجاد إطار نظري تتبني يكمل مسيرة الأبحاث السابقة في تتبّع مراحل تطور الجودة الشاملة وتحولها إلى استراتيجية. من هنا تأتي دراستنا هذه استكمالاً للتراكم الذي سبقها، ولتسهم في إضافة فكرية وتطبيقية متواضعة وذلك عبر إثارة مسألة مدى تأثير استراتيجيه الجودة الشاملة (TQS) على الموقف التنافسي للشركات الصناعية بشكل عام وشركات الصناعة الدوائية بشكل خاص.

1-2 أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة ليس فقط لكونها اختارت الخوض بمدخل فكري وتطبيقي على درجة عالية من الحيوية والتأثير في الاقتصاد العالمي بشكل عام، وإنما باختبارها للمجتمع والعينة والمتغيرات وما لها من دور بارز في الاقتصاد الوطني الأردني ، والتي يمكن تحديدها بالآتي:

1. الدور الريادي الذي تلعبه شركات الصناعة الدوائية وموقع ثقافة الجودة في فلسفة نشاطها الصناعي ذي الطبيعة الحساسة.

2. دور استراتيجية الجودة الشاملة في إيجاد آفاق تميز شركات صناعة الأدوية وتفوقها والارتقاء بها إلى مصاف

الشركات المصنفة عالمياً (WCOs) World Class Organization.

وكذلك من خلال ما يمكن أن يقدمه البحث لشركات الصناعة الدوائية والقطاع الصناعي والمكتبة والباحثين القادمين، إذ يتوقع الباحث أن يقدم نسيجاً متجانساً بين المنظور الاستراتيجي وبين الجودة الشاملة التي تعد من بين أكثر المرتكزات الفكرية عمقاً استراتيجياً. فبدون الجودة العالية غالباً ما تتعرض منظمات الأعمال للفشل أمام قواعد اللعبة التنافسية القائمة في الأسواق العالمية. لذا فإن من أهم المتطلبات الهادفة للنجاح اعتماد المنهج الاستراتيجي للتعامل مع الجودة باعتبارها مسألة بقاء واستمرار. كما تبرز أهمية الدراسة في مدى إسهامها في رفد المكتبة العربية بالنتائج التي توصلت إليها عبر إثبات أثر تبني استراتيجية الجودة الشاملة في تحسين الموقف التنافسي بما يؤكد أهمية استراتيجية الجودة الشاملة لجميع القطاعات الصناعية في الأردن باعتبارها محورياً أساسياً وجوهرياً للتنافسية Competitiveness في الأسواق المحلية والدولية.

3-1 أهداف الدراسة

تسعى الدراسة لبلوغ الأهداف الآتية:

الإسهام في تأطير الاتجاهات النظرية والفلسفية التي تبرز الآفاق متصاعدة الأهمية للجودة بمنظور استراتيجي،
لاسيما من حيث انعكاساتها على تطوير القدرة التنافسية للمنظمات

صوب تحقيق أهدافها الاستراتيجية في ظل انفتاح الأسواق الدولية وإفرازات العولمة Globalization.

1. التوجه ميدانياً نحو الكشف عن واقع الآثار الممكنة لتبني الجودة الشاملة (كاستراتيجية) في تطوير الموقف التنافسي للشركات الناشطة في المملكة الأردنية الهاشمية ضمن الصناعات الدوائية ومن خلال:

- قياس مستوى تأثير عناصر استراتيجية الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا والتركيز على الزبون والعلاقة بالمجهزين والتحسين المستمر وتمكين العاملين وثقافة الجودة) باعتبارها متغيرات مستقلة تؤثر على الموقف التنافسي كمتغير تابع.

- إظهار دور المتغيرات الوسيطة (سواء أتلك التي تمثلها خصائص الفريق أم تلك التي تمثلها خصائص الشركات عينة الدراسة في تفسير الاختلافات التأثيرية الممكنة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة.

- إظهار أي العناصر من بين مكونات استراتيجية الجودة الشاملة هي الأكثر تأثيراً في تحسين الموقف التنافسي للشركات عينة البحث.

كل ذلك من خلال تحليل آراء أفراد عينة الدراسة من أعضاء الفريق الاستراتيجي في شركات الصناعة الدوائية الأردنية ومن خلال دراسة أعمال الشركات عينة الدراسة وتحليل نتائجها.

2. الكشف عن قدرة تركيبة المتغيرات التي يعبر عنها نموذج الدراسة كما يراها الباحث، على تفسير العلاقة التأثيرية بين استراتيجية الجودة الشاملة وبين مؤشرات تطوير الموقف التنافسي.

4-1 مشكلة الدراسة وعناصرها StatementProblem

تعتبر الجودة إحدى أهم العوامل الاستراتيجية التي تحدد نجاح الكثير من منظمات الأعمال أو فشلها في ظل الطبيعة التنافسية الحالية في عالم اليوم، لذا نجد أن منظمات الأعمال في الدول النامية عموماً وفي الأردن بشكل خاص لا تزال تتعامل مع الجودة الشاملة كمفهوم تقليدي

لا تستدعي بالنسبة للكثير منهم منحها موقعاً أساسياً ضمن الأولويات الاستراتيجية في حين أن الكثير من الدراسات الحديثة على المستوى الدولي لا سيما الميدانية منها والتي تسنى للباحث الإطلاع عليها تثبت عكس ذلك، حيث تمثل الجودة الشاملة اليوم مسألة استراتيجية مصيرية، وأن تبني استراتيجية للجودة الشاملة من شأنه أن يطور الموقف التنافسي ويطيل بقاء المنظمات في أسواقها التنافسية. وعليه يمكن القول أن مشكلة الدراسة تكمن في توضيح أثر تبني استراتيجية الجودة الشاملة في تحسين الموقف التنافسي لشركات الصناعة الدوائية الأردنية، وعلى ضوء ذلك يمكن صياغة عناصر المشكلة في هذه الدراسة على شكل مجموعة من التساؤلات الآتية:

1. هل توجد علاقات تأثير بين كلٍ من المتغيرات الآتية: (التزام الإدارة العليا والتركيز على الزبون والعلاقة بالموردين والتحسين المستمر وتمكين العاملين وثقافة الجودة) وبين طبيعة الموقف التنافسي للشركات مجال الدراسة.
2. هل يوجد تباين في مستوى تأثير متغيرات استراتيجية الجودة الشاملة على متغيرات الموقف التنافسي تعزى لخصائص الفريق الاستراتيجي.
3. هل يوجد تباين في مستوى تأثير متغيرات استراتيجية الجودة الشاملة على متغيرات الموقف التنافسي تعزى لخصائص الشركات عينة البحث.
4. هل تتساوى درجة التأثير بين كلٍ من المتغيرات المستقلة التي تعبر عن استراتيجية الجودة الشاملة في تحسين الموقف التنافسي للشركات عينة الدراسة.

3-5 فرضيات الدراسة: Hypotheses

لقد تم بناء فرضيات الدراسة اعتماداً على مشكلة الدراسة وعناصرها المختلفة، وتعد فرضيات الدراسة إجابات آنية للظاهرة المدروسة، وهي حلول متوقعة لمشكلة الدراسة وسيوضح من الجانب التطبيقي إمكانية رفضها أو قبولها، وتنطلق هذه الدراسة في بناء فرضياتها من ثلاث أبعاد رئيسة وهي على النحو الآتي:

البعد الأول: ويتعلق بالتحليل والكشف عن علاقات التأثير المباشرة بين المتغير المستقل الرئيس (استراتيجية الجودة الشاملة) معبراً عنه بمجموعة من المتغيرات الفرعية من جهة وبين المتغير التابع (الموقف التنافسي)

ومتغيراته الفرعية من الجهة الثانية وعلى النحو الآتي:

1. العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة " العناصر المعبرة عن استراتيجية الجودة الشاملة " وهي "مجتمعة" وبين كل متغير من متغيرات الموقف التنافسي الفرعية "منفردة" من حيث تأثيرها بتبني استراتيجية الجودة الشاملة، وقد خصصت لهذا البعد الفرضيات (1-6) التالية:

- الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني استراتيجية الجودة الشاملة وبين "الحصة السوقية" كإحدى مؤشرات الموقف التنافسي لشركات الصناعة الدوائية الأردنية.
 - الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني استراتيجية الجودة الشاملة وبين "نمو الأرباح" كإحدى مؤشرات الموقف التنافسي لشركات الصناعة الدوائية الأردنية.
 - الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني استراتيجية الجودة الشاملة وبين "قيمة السهم" كأحد مؤشرات الموقف التنافسي لشركات الصناعة الدوائية الأردنية.
 - الفرضية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني استراتيجية الجودة الشاملة وبين "تنوع المنتجات" كأحد مؤشرات الموقف التنافسي لشركات الصناعة الدوائية الأردنية.
 - الفرضية الخامسة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني استراتيجية الجودة الشاملة وبين "قدرة النفاذ للأسواق الخارجية" كأحد مؤشرات الموقف التنافسي لشركات الصناعة الدوائية الأردنية.
 - الفرضية السادسة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني استراتيجية الجودة الشاملة وبين "الفاعلية في تحقيق الأهداف" كأحد مؤشرات الموقف التنافسي لشركات الصناعة الدوائية الأردنية.
2. العلاقة بين كل متغير من متغيرات الدراسة المستقلة " العناصر المعبرة عن استراتيجية الجودة الشاملة " بشكل منفرد وبين الموقف التنافسي بمتغيراته الفرعية وهي "مجتمعة" من حيث تأثيرها بتبني استراتيجية الجودة الشاملة، وقد خصص لتغطية هذا البعد الفرضيات من (7-12) التالية:
- الفرضية السابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين " التزام الإدارة العليا " باعتباره أحد العناصر الأساسية لاستراتيجية الجودة الشاملة وبين كل من متغيرات "الموقف التنافسي" لشركات الصناعة الدوائية الأردنية.

- الفرضية الثامنة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين " التركيز على الزبون " باعتباره أحد العناصر الأساسية لاستراتيجية الجودة الشاملة وبين كلٍ من متغيرات "الموقف التنافسي" لشركات الصناعة الدوائية الأردنية.
 - الفرضية التاسعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين " العلاقة بالموردين " باعتباره أحد العناصر الأساسية لاستراتيجية الجودة الشاملة وبين كلٍ من متغيرات "الموقف التنافسي" لشركات الصناعة الدوائية الأردنية.
 - الفرضية العاشرة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين " التحسين المستمر " باعتباره أحد العناصر الأساسية لاستراتيجية الجودة الشاملة وبين كلٍ من متغيرات "الموقف التنافسي" لشركات الصناعة الدوائية الأردنية.
 - الفرضية الحادية عشر: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين " تمكين العاملين " باعتباره أحد العناصر الأساسية لاستراتيجية الجودة الشاملة وبين كل من متغيرات "الموقف التنافسي" لشركات الصناعة الدوائية الأردنية.
 - الفرضية الثانية عشر: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين " ثقافة الجودة " باعتباره أحد العناصر الأساسية لاستراتيجية الجودة الشاملة وبين كل من متغيرات "الموقف التنافسي" لشركات الصناعة الدوائية الأردنية.
3. العلاقة بين المتغير المستقل (اسراتيجية الجودة الشاملة) والمتغير التابع (الموقف التنافسي) وقد خصصت له الفرضية التالية:
- الفرضية الثالثة عشرة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني " اسراتيجية الجودة الشاملة " وبين "الموقف التنافسي" لشركات الصناعة الدوائية الأردنية.

البعد الثاني: ويتعلق بالتحليل والكشف عن (أي المتغيّرات المعبّرة عن استراتيجية الجودة الشاملة" صاحب أكبر تأثير في الموقف التنافسي)، وقد خصصت له الفرضية التالية:

● الفرضية الرابعة عشرة: لا تتساوى جميع عناصر استراتيجية الجودة الشاملة من حيث درجة تأثيرها في الموقف التنافسي لشركات الصناعة الدوائية الأردنية.

البعد الثالث: ويتعلق بالدور المحتمل لكلٍ من " مواصفات الفريق الاستراتيجي وخصائص الشركات المبحوثة" في تحديد قوة العلاقة بين استراتيجية الجودة الشاملة وبين الموقف التنافسي، ولأبي من هذه الخصائص تُعزى الفروق في حال وجودها، وقدد حُصصت لهذا البعد الفرضيتان التاليتان:

● الفرضية الخامسة عشرة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى العلاقة بين تبني استراتيجية الجودة الشاملة بعناصرها المختلفة وبين الموقف التنافسي تُعزى لخصائص الفريق الاستراتيجي.

● الفرضية السادسة عشر: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى العلاقة بين تبني استراتيجية الجودة الشاملة بعناصرها المختلفة وبين الموقف التنافسي تُعزى لخصائص شركات الصناعة الدوائية الأردنية.

6-1 مصطلحات الدراسة

أولاً: المتغيّر المستقل (وعناصره المتفرعة)

● استراتيجية الجودة الشاملة: نموذج أو خطة طويلة المدى لدمج الأهداف والسياسات وسلسلة العمليات في وحدة متماسكة ومتكاملة لتطوير ثقافة الخدمة المتميزة والفريدة، تسعى المنظمات من خلالها لإرضاء زبائنها وزيادة حصتها السوقية وبالتالي تعزيز موقفها التنافسي.

● التزام الإدارة العليا: تقديم الدعم المطلوب والمشاركة بوضع برامج الجودة وتحديد الإدارة العليا لأهداف الجودة في خطط العمل، وتحديد برامج تحسين الجودة السنوي ومشاركة المديرين في فرق تحسين الجودة. ويأتي دعم الإدارة العليا من خلال التزامهم بجعلها تتصدر جدول أولوياتهم عند صنع القرار وتوفير الدعم المادي والمعنوي لجميع العاملين، وتشجيعهم على توظيف هذا المفهوم وممارسته (Madu & Madu, 2003, p. (أل الشيخ، 2000، ص:20).

- التركيز على الزبون: السعي المتواصل لإرضاء الزبائن وتلبية احتياجاتهم الحالية واستقراء توقعاتهم المستقبلية والإصغاء لصوتهم، وتكريس ذلك كجزء من ثقافة المنظمة (Hakserver, 1996, p. 36).
- ويعني التركيز على الزبون ضرورة التركيز على إشباع حاجات الزبائن ورغباتهم، لإرضائهم والارتقاء دوماً بمستوى السلع والخدمات المقدمة إليهم ، وذلك من أجل الاحتفاظ بهم وحثهم على الولاء لمنتجات المنظمة والإقبال على شرائها، والعمل على جذب عملاء جدد (سبتر فيلد، مترجم، 2004، ص:54).
- رضى الزبائن: شعورهم بالسعادة والبهجة والتعهد بتفضيل منتجات الشركة ..ويمكن التعبير عن الرضى بأنه مستوى من إحساس الفرد "الايجابي" الناتج عن المقارنة بين أداء المنتج كما يدركه العميل وبين توقعات هذا العميل، وبعبارة أخرى يمكننا القول أن رضى العميل Customer satisfaction هو مؤشر للفرق بين الأداء والتوقعات (Meha & Hoffman, 2001, p.858) .
- العلاقة بالموردين: يعبر عن العمل مع الموردين بعلاقة شراكة والاستعانة بمساعدتهم لمواجهة احتياجات الزبائن وهي علاقة تعاونية تقوم بين المنظمة والمورد مبنية على أساس المصالح المشتركة بين الطرفين ولفترة طويلة من الزمن، فكلما كان معدل دوران الموردين مرتفعاً دَلَّ ذلك على سرعة تغييرهم، مما قد يؤثر سلباً على تطبيق استراتيجية الجودة، والتي تقوم في أحد مرتكزاتها على وجود علاقة قوية بين المنظمة والموردين تتسم بالاستقرار والثبات النسبيان وتبنى على أساس الصدق والثقة المتبادلة (Gosen etal, 2005, p.152) . . (Fawcett & Magnan,2002,p.)
- التحسين المستمر Continuous improvement: وهو السعي المتواصل نحو تحقيق متطلبات العميل من خلال مجموعة من العمليات التي يتم من خلالها التقليل أو الحد من النشاطات التي لا تضيف قيمة مهمة في عمليات إنتاج السلع والخدمات. ويقوم جوهر التحسين المستمر على تقليل الاختلافات، والعمل على تلافي العيوب (Carpinetti & Martins, 2001, p.281) . وتحتاج منظمات الأعمال إلى التحسين المستمر في جميع عملياتها وأنشطتها ومنتجاتها، فحاجات العميل وتوقعاته متغيرة باستمرار، والبيئة الخارجية تتغير كذلك بمرور الزمن، وبالتالي فإن على المنظمة أن تُحسِّن وتطوِّر من منتجاتها وعملياتها بما يتلاءم مع التغيير في البيئة الخارجية (جودة، 2004، ص: 181).

• تمكين العاملين Empowerment: هو إعطاء القوة ومنح السلطة للعاملين لعمل ما هو ضروري لإرضاء الزبائن. وتتجاوز مسألة التمكين تلك الحدود نحو تعزيز الثقة بالعاملين لعمل الخيارات الصحيحة دون انتظار موافقة الإدارة. . (Tari, 2005, p. 186). والعناية بتأهيل هؤلاء العاملين في المنظمة من خلال وضع الخطط التدريبية والتعليمية المناسبة لتأهيلهم بالمهارات والسلوكيات اللازمة لقيامهم بالواجبات التي يكلفون بها (Summers, 2000, p.47). بما في ذلك العمل على التعميق الدائم لمعرفتهم وتدريبهم على مهارات حل المشكلات وعمليات صنع القرار (Yong & Wilkinson, 2001, p.824) .

• ثقافة الجودة: هي عبارة عن الإطار الذي يحدد منظومة القيم السائدة في المنظمة والتي تعزز الجودة وتدفع نحو تحسينها باستمرار. وبناءً ثقافة الجودة يعنى تعديل الثقافة التنظيمية لتتلاءم مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة، بما يُساعد على تحقيق رسالتها واستراتيجيتها الجديتين وجعلها قادرة على حل مشكلاتها بفاعلية حال حدوثها. (صالح، 2003، ص: 59). وتتميز ثقافة الجودة بالتوجه نحو المستهلك وتشجيع العاملين على الاستقلال والإبداع وحثهم على التجديد والابتكار للأفكار الجديدة التي تهدف إلى تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية. (علوان، 2005، ص ص: 167-168).

ثانياً: المتغير الوسيط

• الفريق الاستراتيجي: هم الأشخاص الذين يقومون بعملية الإدارة الاستراتيجية مثل المديرين العاملين والرؤساء والإدارة العليا ورؤساء الوحدات الاستراتيجية ونوابهم، والمستشارين ومجلس الإدارة. فهم المسؤولون بالدرجة الأولى عن إدارة المنظمة ونجاحها أو فشلها طالما كانت وظيفتهم الأساسية تتركز في اتخاذ القرارات.

وتتباين خصائص الفريق الاستراتيجي من حيث الجنس والفئة العمرية والموقع الوظيفي والمستوى الإداري والمؤهل العلمي والتخصص وسنوات الخبرة.

• خصائص المنظمة: مجموعة من المؤشرات التي تهدف الى التعرف على الخصائص المختلفة للشركة من حيث ملكيتها ورأس مالها ونطاق أسواقها وفروعها وعدد منتجاتها، والمواصفات الدولية التي تعمل بموجبها وعدد العاملين فيها.

ثالثاً: المتغيّر التابع

- الموقف التنافسي: : قدرة الشركة على المنافسة محلياً ودولياً من خلال تحسين عملياتها التي تؤدي إلى جودة منتجاتها وتؤثر على التكاليف الكلية وبالتالي على كل من الحصة السوقية والمبيعات والأرباح والعائد على المجتمع لتحسين موقفها التنافسي. فهي إذاً تلك العملية التي تتسابق الشركات ضمن قواعدها لتتفوق على منافسيها(Khalil,2000,p.153).
- الحصة السوقية: هي تعبير عن قوة وحدات أعمال الشركة (SBU) في تحقيق حجم المبيعات خلال فترة زمنية محددة. وهي معيار لترتيب القوة التنافسية ومؤشر مباشر لقياسها .
- الربحية: الأرباح الإجمالية مخصوماً منها قيمة الاستثمارات الرأسمالية.
- قيمة السهم: ويقصد به القيمة الحالية للسهم الواحد والذي يتم التداول به في السوق المالي مقابل قيمته الاسمية
- تنوع المنتجات: ويقصد به تعدد الأصناف التي تنتجها الشركة ومدى قدرتها على التوسع في إنتاج أصناف جديدة.
- قدرة النفاذ للأسواق الخارجية: ويقصد به مدى تمكن الشركة من تصدير منتجاتها إلى الأسواق الدولية وقدرتها على اختراق أسواق جديدة لم تكن لديها سابقاً.
- فاعلية الشركة: هي قدرة الشركة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية المرسومة والتي تعكس ما تطمح الإدارة العليا إلى بلوغه، وقد تتعلق الأهداف الاستراتيجية بتنمية حصتها السوقية أو الربحية أو زيادة قدرتها على التصدير والتوسع في جميع هذه المجالات.
- الاستراتيجية: وسيلة تخطيطية مستقبلية تمثل إطاراً لقرارات الإدارة العليا للشركة مبنية على الفهم المسبق لعوامل المحيط التنافسي الخارجي، وعلى حسن تقدير نواحي الضعف والقوة فيها. فهي تترجم تصوّر الشركة وتوجهها على المدى الطويل، وأسلوب الانتفاع من المزايا التنافسية، وطريقة حشد الموارد وتخصيصها للتعامل مع المتغيرات المختلفة في البيئة التنافسية لضمان الاستمرار والبقاء.

- الجودة: السمات والخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة التي تطابق قدرتها على تلبية حاجات الزبائن وتوقعاتهم.
- الإدارة العليا: تتمثل في مجلس الإدارة والمدير العام ونوابه والطاقم العامل على أعلى المستويات في المنظمة ويطلق على هؤلاء مصطلح "المدرء الاستراتيجيين" Strategic Managers (القطامين، 2002، ص:38).
- الزبون: كل شخص معنوي أو اعتباري يتعامل مع السلع والخدمات التي تنتجها أو تقدمها الشركة، سواء أكان داخل المنظمة أم خارجها.

7-1 خطة الدراسة.

تتضمن هذه الدراسة خمسة فصول رتبت على النحو التالي:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.

لقد تضمن هذا الفصل التمهيد وأهمية الدراسة وأهدافها ومشكلة الدراسة وعناصرها ونموذج الدراسة وفرضياتها المختلفة التي تغطي أهداف الدراسة. ومحددات الدراسة وخطتها.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة.

تناول هذا الفصل أربعة مباحث رئيسة نظمت على النحو التالي:

المبحث الأول: يتناول إدارة الجودة الشاملة من حيث مفهومها وأهميتها وعلاقتها بالمفاهيم والاتجاهات الإدارية الحديثة.

المبحث الثاني: يتناول الإدارة الاستراتيجية للجودة الشاملة من حيث مفاهيمها وجذورها ومبادئها ومدى تعمق تأثير الجودة الشاملة في استراتيجية الشركة إضافة إلى أهمية الجودة من الناحية الاستراتيجية.

المبحث الثالث: يتناول استراتيجية الجودة الشاملة من حيث أهميتها وملامحها الحيوية ومراحل تنفيذها ومقوماتها الاستراتيجية وتضمنت التخطيط الاستراتيجي للجودة وصياغة استراتيجية الجودة وتطبيقها وتقييمها.

المبحث الرابع: خصص لمراجعة الأدبيات السابقة في مجالات استراتيجية الجودة الشاملة من خلال الرجوع إلى عدد من أطروحات الدكتوراه ورسائل الماجستير وأبرز البحوث المحلية والعربية والعالمية عبر الشبكة العالمية (الإنترنت) والتي لها علاقة بموضوع الدراسة وتم في نهاية الفصل بيان مدى تميُّز الدراسة الحالية عنها.

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات.

اشتمل هذا الفصل على منهجية الدراسة، من حيث مجتمع وعينة الدراسة ونوع وطبيعة الدراسة وأسلوب جمع البيانات والمنهجية التي اتبعت في تطوير نموذج الدراسة والأساليب المختلفة لاختبار صدق النموذج وثباته وأدوات تحليل البيانات.

الفصل الرابع: نتائج الدراسة.

يتناول هذا الفصل عرض البيانات وتحليلها المتعلقة بأفراد عينة الدراسة والشركات عينة البحث باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي وتطبيق نموذج الدراسة للخروج بوصف الظاهرة موضوع الدراسة في شركات الصناعة الدوائية الأردنية من حيث مدى الالتزام بتنفيذ عناصر استراتيجية الجودة الشاملة في تلك الشركات. كما تناول الفصل أيضاً نتائج التحليل الاستدلالي لاختبار الفرضيات المختلفة التي قامت عليها الدراسة والتي تبين العلاقة بين استراتيجية الجودة الشاملة من جهة والموقف التنافسي من جهة أخرى.

الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات.

يتضمن هذا الفصل عرضاً لأهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة مع تقديم مجموعة من التوصيات التي ارتأى الباحث تقديمها على ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة. كما تضمن الفصل أيضاً بعض التوصيات لمواضيع مقترحة مستقبلية يرى الباحث أهمية متابعتها من قبل الباحثين مستقبلاً.

الفصل الثاني

الإطار النظري لاستراتيجية الجودة الشاملة

المبحث الأول.

1-2 إدارة الجودة الشاملة وتطورها كمسألة استراتيجية.

1-1-2 تطور مفهوم الجودة الشاملة وأهميتها.

2-1-2 العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والاتجاهات الحديثة.

المبحث الثاني.

2-2 إدارة الجودة الاستراتيجية

1-2-2 ربط الاستراتيجية بالجودة.

2-2-2 القواعد والأسس الاستراتيجية للجودة.

3-2-2 المبادئ الرئيسة لإدارة الجودة الاستراتيجية.

4-2-2 الأهمية الاستراتيجية للجودة الشاملة.

5-2-2 الجودة كميزة تنافسية.

المبحث الثالث.

3-2 استراتيجية الجودة الشاملة.

1-3-2 دور استراتيجية الجودة الشاملة.

2-3-2 الملامح الحيوية لاستراتيجية الجودة.

3-3-2 مراحل تطوير استراتيجية الجودة الشاملة.

4-3-2 التخطيط الاستراتيجي للجودة.

5-3-2 صياغة استراتيجية الجودة الشاملة.

6-3-2 تطبيق استراتيجية الجودة الشاملة.

1-6-3-2 توزيع الأدوار في تطبيق استراتيجية الجودة الشاملة.

2-6-3-2 الوسائل المساعدة في تطبيق استراتيجية الجودة الشاملة.

7-3-2 مرحلة تقييم استراتيجية الجودة الشاملة ومراجعتها.

8-3-2 مسار تطور الجودة الشاملة بمنظور استراتيجي.

المبحث الرابع: الدراسات السابقة.

الفصل الثاني

الإطار النظري لاستراتيجية الجودة الشاملة

مقدمة:

سيتناول الباحث في هذا الفصل أربعة مباحث رئيسية، بحيث يطرح المبحث الأول مفهوم إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management (TQM) من حيث مفهوما وتطورها وعلاقتها بالاتجاهات الإدارية الحديثة، ويتناول المبحث الثاني موضوع الإدارة الاستراتيجية للجودة (SQM) Strategic Quality Management باعتبار الجودة مسألة استراتيجية، وفي المبحث الثالث سيتم مناقشة استراتيجية الجودة الشاملة Total Quality Strategy (TQS) التي تشكل المحور الرئيس لهذه الدراسة. أما المبحث الرابع فقد خصص للدراسات ذات الصلة باستراتيجية الجودة الشاملة.

المبحث الأول

1-2 إدارة الجودة الشاملة وتطورها كمسألة استراتيجية

1-1-2 تطور مفهوم الجودة الشاملة وأهميتها:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة أحد الاتجاهات الإدارية الحديثة، حيث بدأ يظهر بداية الثمانينيات من القرن الماضي، وقد استخدم هذا المصطلح TQM لأول مرة عام 1985 في الولايات المتحدة الأمريكية بسبب تزايد شدة المنافسة العالمية وتفوق الصناعات اليابانية واكتساحها للأسواق العالمية، وبخاصة البلدان النامية، وخسارة الشركات الأمريكية والأوروبية لحصص كبيرة من هذه الأسواق. (Talha, 2004, p.15). وقد حققت العديد من منظمات الأعمال نجاحاً كبيراً إثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة لاسيما في اليابان والولايات المتحدة وبريطانيا وفرنسا، فلم يعد في الوقت الحالي أسلوباً إدارياً مهماً في مجال المنظمات الحديثة فقط، بل أصبح جزءاً مهماً من خططها الاستراتيجية (اللوذي، 1999، ص:224).

ومن هذا المنطلق فإن الإطار المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة ينطوي على المفاهيم التالية

: (Leonard & Mc Adam, 2002, pp.507-509)

أ. ترتبط إدارة الجودة الشاملة ارتباطاً استراتيجياً بأهداف المنظمة.

ب. ضرورة إدراك رغبات الزبائن واحتياجاتهم وفهمها باعتبارها أمراً حيوياً وضرورياً.

ج. أهمية مشاركة جميع العاملين وفهمهم للتحسين المستمر باعتباره أمراً ضرورياً في جميع وحدات المنظمة.

د. ضرورة التزام الإدارة العليا بأهداف الجودة الشاملة داخل المنظمة.

هـ. ضرورة النظر للمنظمة كعمليات متسلسلة تعمل على تنظيم العلاقة مع الزبائن والموردين.

ويمكن تحديد مفهوم الجودة الشاملة على أنه "مسيرة شاملة لتطوير المنظمة وانتقالها من مرحلة التطبيق الأولي للجودة إلى مرحلة التميز والتفوق".

ويصف (Boon, 2005, p. 279) في إطار حديثه عن إدارة الجودة الشاملة بأنها مفهوم يعني التحول أو التغيير في أنماط التفكير، ويتضح من ذلك أن التعامل مع الجودة الشاملة يحتاج إلى عقلية جديدة متفتحة تمتلك أسبقيات تناسب طبيعة التطور في الأسواق الدولية .

ويرى (Talha, 2004, p.15) أن إدارة الجودة الشاملة تشير إلى مجموعة واسعة من عمليات الإدارة والرقابة المصممة للتركيز على كافة فاعليات المنظمة وجميع العاملين بها لتقديم أفضل المنتجات أو الخدمات للحصول على رضی الزبائن وتلبية احتياجاتهم.

ويؤكد (Svensson & Wood, 2005, p.139) على حجم التغيير الجذري الذي تحمله إدارة الجودة الشاملة. حيث أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة لقي المزيد من اهتمام الباحثين خلال التسعينيات من القرن الماضي، وأنه نظام تطوري وليس ثوري، ويعبر عن مجموعة قيم جوهرية مثل التركيز على الزبون والتزام الإدارة والتركيز على العمليات والتحسين المستمر والقرارات بناءً على الحقائق.

يرى (الفضل، 2004، ص: 315) أن إدارة الجودة الشاملة مصطلح يراد به بيان كيفية تنفيذ المهام الموكولة إلى الإدارة المسؤولة عن ضبط الجودة للمنتجات والخدمات المقدمة من قبل أي منظمة، وهكذا يظهر من هذا الاتجاه في تفسير الجودة الشاملة كيف أنها وسيلة ضبطٍ للمخرجات.

في حين أن (Figenbaum, 1991, p.11) يفيد أن إدارة الجودة الشاملة هي عملية التنسيق بين الأنشطة المختلفة لكل من العاملين والأدوات والأجهزة والمعلومات من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

ويركز (Vinzantk,1991,p.11) في تعريفه لإدارة الجودة الشاملة على مسألة تلبية حاجات الزبائن حيث يعتبر بأنها مدخل تنظيمي شامل لتلبية حاجات الزبائن وتوقعاتهم، وتتضمن جميع المديرين والعاملين، وذلك باستخدام أساليب كمية لتحسين عمليات المنظمة الإنتاجية أو الخدمية بشكل مستمر.

ويصف (Ljungstrom & Klefsjo, 2002, p.222) إدارة الجودة الشاملة بأنها أسلوب إداري تتبعه المنظمة للتركيز على الجودة، ويعتمد على مشاركة جميع الأعضاء، ويهدف إلى النجاح على المدى الطويل من خلال رضى الزبائن وتحقيق المنفعة لجميع أعضاء المنظمة والمجتمع.

ويرى (Hellsten & Klefsjo, 2000, p.239) أن إدارة الجودة الشاملة تشكل نظاماً إدارياً يتضمن القيم والتقنيات والوسائل، ويهدف إلى إحداث المزيد من رضى الزبائن وبأقل الموارد المتاحة.

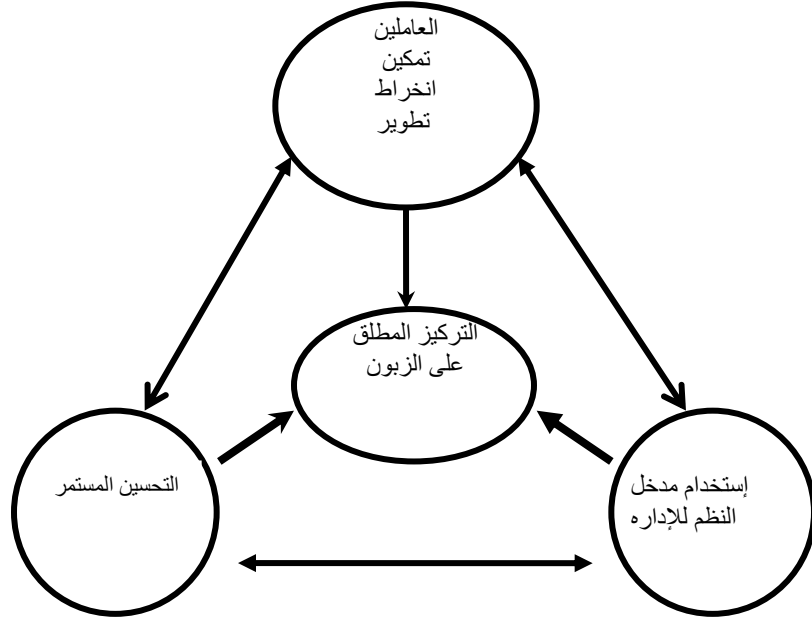
ويذهب (Khan,2003,P.375) إلى القول بأن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن نظام شامل يتكون من تركيبة للفلسفة الإدارية الشاملة مع مجموعة من الأساليب والأدوات اللازمة لتطبيقها والتي تعتمد على علاقات متداخلة للعناصر التالية:

1. التركيز على الزبون
2. تمكين العاملين وانخراطهم وتطويرهم
3. إجراء التحسينات المستمرة على جميع أنشطة المنظمة وعملياتها.
4. إستخدام المداخل التنظيمية للإدارة.

والشكل التالي يوضح طبيعة التداخل في العلاقات بين هذه العناصر:

الشكل (1)

مكونات إدارة الجودة الشاملة وطبيعة العلاقات المتداخلة بينها



Source: Khan,2003,P.375

وقد لقيت إدارة الجودة الشاملة اهتماماً متزايداً بين المنظمات التي تسعى نحو التميز وأصبحت سياستها لتحسين كل من أداء المنظمة ورضى الزبائن (Sevensson,2005,p.137)، وقد يرجع ازدياد اهتمام المنظمات العالمية بإدارة الجودة الشاملة للأسباب التالية كما يراها كل من (Ljungston & Kles Jo, 2002, p.622):

1. نجاح اليابانيين في السيطرة على الأسواق العالمية بسبب منافستهم على أساس الجودة.
2. احتواء إدارة الجودة الشاملة على قيم جوهرية لا تحصر المنظمة بطريقة عمل واحدة، إضافة إلى أنها تشجع الحلول الأكثر ملاءمة للمنظمة.
3. إدارة الجودة الشاملة معنية بالتطوير المستمر، ولذلك تعتبر واحدة من أكثر البدائل لثبات مبادئ تيلور وانتظامها واستمراريتها.
4. تعتبر إدارة الجودة الشاملة إحدى الطرق الرئيسة لتطوير المنظمة من خلال تركيزها على عمليات المنظمة.

5. أصبحت إدارة الجودة الشاملة واحدة من الاستراتيجيات الرئيسة في التسعينيات من القرن الماضي.

إن إدارة الجودة الشاملة معنية بمسيرة التقدم المستمر مع مراعاة الجودة هما في ذلك وضع الاستراتيجيات، فلا يمكن الحديث عن إدارة الجودة الشاملة دون وجود نظرة عن المؤسسة، دوافعها ومسارها وأهدافها. وبالتالي يجب أن تكون مدمجة بالاستراتيجية العامة للمنظمة أي يجب أن لا يكون هناك تناقض بين الاستراتيجية العامة للمنظمة وإدارة الجودة الشاملة (Talha, 2004, p.16).

من خلال استعراض المحاولات السابقة يرى الباحث أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يتضمن "فلسفة لمنهج فكري متكامل واستراتيجية إدارية تعتمد على رضى الزبائن كأهم الأهداف التي تسعى إليها المنظمة في الأمد الطويل، ولا يمكن أن تبلغ أهدافها إلا من خلال المسؤولية المشتركة لجميع أعضاء المنظمة من الإدارة والعاملين وفي مختلف مستوياتها الإدارية عبر بذل جهود متواصلة من التحسينات المستمرة لجميع الأنشطة والعمليات على مستوى المنظمة ككل. وأن هناك عنصرين مهمين في إدارة الجودة الشاملة هما الجانب السلوكي البشري والجانب الإحصائي

2-1-2 العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والاتجاهات الحديثة

نظراً لما تتمتع به من الحيوية والتكامل مع شتى الحقول الإدارية فقد أصبحت إدارة الجودة الشاملة ترتبط بالكثير من الظواهر والاتجاهات الإدارية الحديثة وعلى النحو التالي:

1-2-1-2 إدارة الجودة الشاملة والعولمة TQM Across Cultures

يزداد الطلب على الخدمات والمنتجات ذات الجودة العالية مع ارتفاع مستوى المعيشة، وتركيز الاقتصاد العالمي على العملاء يزيد المنافسة بين الشركات، وهو ما يلزم المنظمات بتبني نظم وأساليب عالمية جديدة وتطبيقها في إدارة الأعمال والتي من شأنها ترويج هذه المنتجات وزيادة قدرتها التنافسية، وذلك في إطار بحثها لإيجاد صلة وثيقة بين النجاح على المستوى العالمي من ناحية والتخطيط ودفع الاستراتيجيات من ناحية أخرى، فيما يسمى الإدارة التكاملية للعولمة (Sevensson,2005,p.137).

تواجه بيئة الأعمال في ظل العولمة تحديات على مختلف المستويات لإدارة الجودة عبر الثقافات المختلفة Quality Across Cultures، وفي سعيها نحو الجودة العالمية، تجد المنظمات نفسها ملزمة بتحليل الفرص ومعرفتها وكذلك التحديات لتطوير إستراتيجيتها لمواجهة هذه التحديات، فاختلاف المكان يعني مشاكل مختلفة حتى في نفس القطر أحياناً، فبعض هذه المشاكل لها علاقة مباشرة بأهداف الجودة في المنظمة وعليها أن تطور استراتيجيات وإجراءات ملائمة لتحقيق أهدافها المتعلقة بجودة منتجاتها أو خدماتها، وتختلف هذه الاستراتيجية والإجراءات اختلافاً مهماً في كل موقع من مواقعها في الأقطار المختلفة. وهذه الاختلافات سوف تؤثر لاحقاً في ظهور بؤادر عولمة الجودة (Mehra & Agrawal, 2003, p.1015).

2-2-1-2 علاقة الجودة الشاملة بإدارة المعرفة TQM & Knowledge management

إدارة المعرفة هي عملية نظامية تهتم بصورة منتظمة لتحسين قدرات المنظمة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات واتباع الإجراءات والنتائج التي تقود إلى تحقيق استراتيجية الأعمال، وبالتالي فإن إدارة المعرفة تتعلق بإدارة المعرفة الإنسانية وتهيئة البيئة التنظيمية والثقافية الداعمة لتشخيص المعرفة واكتسابها وتوليدها وتخزينها وتطويرها وتوزيعها وتطبيقها في المنظمة (Sheng & Huang, 2005, p. 351). فالمعرفة ليست كعوامل الإنتاج التقليدية (رأس المال، العمالة، الأرض) وإنما هي موجودة في عقول العاملين ولابد من العناية في إبداعها وتشكيلها واستخدامها في أنشطة المنظمة (العمري، 2004، ص: 32).

تعتبر إدارة الجودة الشاملة إحدى الممارسات التي أسهمت في تعزيز سياق إدارة المعرفة ومقدرتها (Prusak, 2001, p. 1002). وتتضمن إدارة المعرفة إيجاد بيئة مثيرة في المنظمة تسهل عملية تحسين الجودة ونقل المعرفة ومشاركتها بالتركيز على إيجاد الثقافة التنظيمية الداعمة، وبدعم القيادة العليا ذات الرؤية الثابتة وتحفيز العاملين، والعمل على زيادة ولاء الزبون (Kermally, 2002, p. 79).

إن اجتماع الذكاء والمعرفة عاملان رئيسان في التحرك نحو العالمية، إذ تتضمن إدارة المعرفة تعريف المعرفة المطلوبة والمتوفرة وتحليلها، إضافة إلى التخطيط المستمر والرقابة على الأعمال لتطوير أصول المعرفة لتحقيق الأهداف التنظيمية من الربحية وتقديم مستوى عالٍ من الجودة يُلبّي احتياجات الزبائن وتوقعاتهم (Berawi, 2004, p. 425).

يمكن لإدارة الجودة الشاملة أن تتحقق من خلال إدارة المعرفة، فالمعرفة مستخلصة من المعلومات، والتي تشكل البيانات نواتها الرئيسية، وتحول البيانات إلى معلومات يليها التحول إلى صورة أرقى وهي المعرفة، فالمعرفة رأس مال ثمين يمكن إدارتها باستخدام دورة ديمنج (خطط، نفذ، دقق، تصرف) (Plan, Do, Check, Act) للجودة. ويمكن اعتبارها مكوناً جوهرياً لاستراتيجية الجودة في المنظمة وكما هو مبين تالياً (Limb,1999,p.615):

1. كسب المعرفة (التخطيط للمعرفة) ويكون ذلك باقتناصها من المصادر الخارجية مثل الاستقصاء عن المنافسين، والمقارنات مع المزودين والتحليلات، والمصادر الداخلية الرسمية وغير الرسمية.
 2. المشاركة في المعرفة (نفذ): استخدام الوسائل الالكترونية واليدوية كأداة اتصال، ومن خلال الاجتماعات الرسمية وغير الرسمية للمساعدة على التشارك بالمعرفة.
 3. قياس التأثيرات (دقق): استحداث قياسات النتائج، لتتبع النجاح في النشاطات السابقة.
 4. التعلم والتحسين (تصرف): اعتماد التحسين المستمر في TQM لأن القياسات السابقة تقودنا إلى تركيز الجهود لتحسين الجودة، وتحقيق مستويات جودة أفضل.
- تعتبر إدارة المعرفة عنصراً جوهرياً لتحقيق الجودة الشاملة، فهي حجر الأساس في تحسين كل العمليات والنظم وتحسين النتائج وتبني فلسفة التحسين المستمر في كل أرجاء المنظمة، وهي الشريان الحيوي الذي يرفد نشاطات إدارة الجودة للاستمرار في عمليات التحسين الكلي للجودة، وهي رأس المال الحقيقي بعد القوى العاملة الذي يمكّن المنظمة من البقاء ويزيد من إنتاجيتها (Berawi, 2004, p. 426).

3-2-1-2 علاقة الجودة الشاملة بالمقارنة المرجعية TQM & Benchmarking

تعتبر شركة Xerox الأمريكية لصناعة معدات التصوير هي الرائدة في ادخال هذا المفهوم والذي يعبر عن عملية متواصلة من قياس المنتجات والخدمات والممارسات مقارنة مع منافسين آخرين أو مع الشركة التي تمثل قيادة السوق. ويعتمد هذا المفهوم الذي يزداد انتشاراً على عدم اعطاء أهمية لإعادة اختراع شيء قد استخدمه آخرون أصلاً. فالمقارنة المرجعية تتضمن معرفة كيف يعمل الآخرون أفضل مما نعمل، بحيث لانكون مقلدين بل ربما نعمل على اضافة تحسينات على تقنياتهم الحالية (Wheelen & Hunger, 2004, p.254).

وتهدف المقارنة المرجعية إلى تحديد ما يمكن أن يتوقع الزبائن (الداخليون والخارجيون) الحصول عليه من المنافسين كجزء أساس في تحديد احتياجاتهم، وتعلّم طرق بديلة في أداء العمل، والمساعدة في إيجاد أهداف واضحة لتحسين الجودة وتكوين معرفة الأعمال من خلال التحليل والمقارنة واستخدامها في اتخاذ القرارات. ويتطلب هذا الأسلوب البحث عن أفضل الممارسات التي تقوم بها المنظمات المنافسة والتي تؤدي إلى التفوق في أدائها، حيث تعمل المنظمة على جمع المعلومات حول هذه الممارسات، ومن ثمّ تقوم بقياس أدائها مقارنة مع أقوى منافسيها، وتطبيق التغيير المطلوب باستمرار، وتحقيق الأفضل دائماً (Oskland, 2001,p.12)

وتعرف المقارنة المرجعية بأنها عملية منتظمة تهدف إلى التحسين المستمر وتتضمن المقارنة بالخصائص المميزة للمنتجات والخدمات والعمليات بهدف تحسين أداء الأعمال المقارنة مع المنافسين والتي تقود إلى الأداء المتفوق، (Debeljak & Ahcan, 2005, p. 258).

فعملية تكوين المعرفة من خلال مقارنة المعلومات عن الشركات وتحليلها تهدف إلى تحسين جودة اتخاذ القرارات لتصبح ميزة تنافسية للشركة. لذلك انتشرت المقارنة المرجعية واعتبرتها منظمات الأعمال أداة ضرورية لتحقيق استراتيجية الجودة (Rao, 1996, p. 565). من خلال محاكاة لأفضل الممارسات الموجودة في الصناعة لتحقيق تحسينات مستمرة في العمليات الإنتاجية (1) (Sameer & Charu, 2001, p. 1).

فالمقارنة المرجعية أداة من أدوات حل المشكلات وتحسين الجودة، حيث تستخدم لمقارنة أداء الشركة بأحد المستويات الثلاثة من المقارنة المرجعية وهي (Evans&Dean,2003,p.210):

1. المقارنة على المستوى الداخلي Internal Benchmarking من خلال مقارنة نفس العمليات داخل فروع المنظمة.

2. المقارنة على المستوى الخارجي External Benchmarking وتتم من خلال المقارنة إما مع المنافسين المباشرين أو مع الشركات العاملة في نفس الصناعة، ولكن في أسواق أخرى.

3. المقارنة المتعلقة بالممارسة الجيدة Best Practice Benchmarking، ويبحث هذا النوع من المقارنة عن التميز، وينظر إلى الممارسات والعمليات التي تقود التميز في الشركات الأفضل في السوق بغض النظر عن صناعتها أو نوع العمل.

هكذا يظهر لنا أن بين الجودة والمقارنة المرجعية علاقة وثيقة تضع فكرة المقارنة بأقوى المنافسين تستخدم أصلاً لتحقيق الجودة.

4-2-1-2 علاقة الجودة الشاملة بإعادة هندسة العمليات TQM& Reengineering

تمثل إعادة هندسة العمليات مدخلاً تطويرياً يركز على القيام بإعادة التصميم بهدف تحقيق التحسين الجذري من خلال إجراء تحسينات مثيرة للجودة وسرعة العمل وتخفيض التكلفة بإجراء تغييرات أساسية في العمليات، ويلجأ إلى هذا المدخل عندما تكون الحاجة للتحسين كبيرة وملحة وبعد أن تكون تغييرات كثيرة قد استنفذت دون الحصول على النتيجة المطلوبة (Evans&Dean, 2003, p.202).

ويعتبر Daft أن إعادة الهندسة تمثل إعادة تصميم جذرية لعمليات الأعمال لتحقيق تحسينات مثيرة في التكلفة والجودة والخدمة والسرعة، ولأن التركيز يكون على العمليات وليس على الوظائف فإنها تعتبر طريقة تحول إلى التنظيم الأفقي، والتركيز على فرق العمل والتمكين (Daft, 2004, p. 324). وهكذا فإن بعد التمكين Empowerment هو ما يميز أفكار Daft عن سابقه.

ويتضمن مدخل إعادة هندسة العمليات إعادة تفكير كامل بعمليات الأعمال تقود إلى تنسيق أفقي قوي ومرونة كبيرة في الاستجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة (Dervitsiotis,2002,p.188) ويرى (Wheelen & Hunger, 2004, p. 207) أن إعادة الهندسة تعني إعادة تصميم العمليات بشكل جذري لتحقيق مكاسب رئيسية في التكلفة والجودة والخدمة والوقت، وهي طريقة فاعلة لتطبيق استراتيجية المنظمة رغم أنها تواجه صعوبات للسير دون الاصطدام بالقوانين والأنظمة القديمة التي تراكمت مع السنين . وبذلك يظهر الارتباط الوثيق بين الهندرة واستراتيجية المنظمة وكأما الجودة هي حلقة الارتباط بينهما.

وتعنى إعادة هندسة العمليات بجمع الأفكار حول تنفيذ العمل وتقرير كيف يمكن عمله بشكل أفضل، وهذا يتطلب معرفة متطلبات الزبائن ثم تصميم العمليات وتحديد الزبائن لتلبية احتياجاتهم. وتعمل المنظمات لإعادة تصميم أنظمة المعلومات للربط والتنسيق مع وحدات الأعمال الاستراتيجية (SBU)،

ومشاركة المعلومات عبر المنظمة لجعل منظماتهم في وضع تنافسي أفضل واستجابة أكبر لمتطلبات زبائنهم. ورغم أن الكثير من المنظمات تعتبر إعادة هندسة العمليات "Reengineering" عالية التكاليف وتحتاج لوقت طويل وجهود كبيرة، إلا أنها تبدو الطريق الأفضل للمنظمات التي تواجه تحديات وتهديدات من المنافسين (Daft, 2004, pp.341-342). وبهذا تظهر الجودة كحلقة تربط بين مفاصل الهدرة والاستراتيجية والموقف التنافسي.

5-2-1-2 علاقة الجودة الشاملة بتمكين العاملين: TQM & Empowerment

تعني فلسفة التمكين إعطاء القوة والسلطة للعاملين لعمل ما هو ضروري لإرضاء الزبون والثقة بالعاملين لعمل الخيارات الصحيحة دون انتظار موافقة الإدارة، وهدف تمكين العاملين هو فتح المجال لإبداعاتهم واستخدام قدراتهم العقلية في جانب مهم منه، وتوفير الإمكانيات اللازمة لممارسة مسؤولياتهم في وحداتهم، فالتمكين هو منح سلطة اتخاذ القرارات من الإدارة العليا إلى المستويات الإدارية الأخرى في المنظمة (Evans & Dean, 2003, p.269).

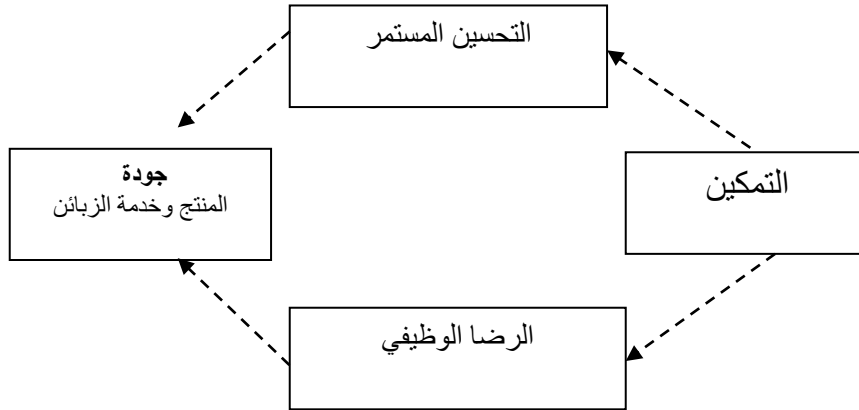
إن الحاجة للتمكين بغية تحسين الجودة يرد في العديد من الدراسات، ومن بينها ما سبق وركز عليه ديمينج (Deming) في مبادئه الأربعة عشر حيث يرد مفهوم التمكين من خلال خمس نقاط هي: مأسسة التدريب، وتكوين الثقة، وإحداث مناخ إبداعي، وكذلك التخلص من التهديد وتشجيع التعليم والتحسين الذاتي لكل واحد في المنظمة. كما ركز جوران (Juran) على مضمون مفهوم التمكين من خلال تفويض الصلاحيات لقوة العمل Workforce لتصبح بأكبر حجم ممكن، والتركيز على التمكين عند جوران يظهر كذلك من خلال مفهوم الرقابة الذاتية للعاملين، حيث أنه يركز على ضرورة إطلاعهم على أهداف وحداتهم وأدائهم الحقيقي (Hill & Hug, 2004, p. 1027).

وهكذا فإن مبدأ التمكين هو امتداد طبيعي لمفاهيم انخراط العاملين Employee Involvement من خلال تعميق مشاركتهم في اتخاذ القرار، حيث يمثل التمكين درجة عليا من الاحتواء بحيث تمكنهم من اتخاذ القرارات بأنفسهم وتحمل مسؤولية نتائج أعمالهم. ولتحقيق التمكين بهذا المستوى فإن (Wilkinson, 2004, p.1021) يطرح متطلبات إحداثه كما يلي:

- تشخيص وتغيير الظروف التنظيمية التي تجعل الأفراد في المنظمة ضعفاء.
- تشجيع العاملين من خلال منحهم الثقة بأن جهودهم لإنجاز شيء مهم سوف تكفل بالنجاح. ويوضح النموذج في الشكل (1/2) طبيعة العلاقة بين التمكين والجودة :

شكل (2)

العلاقة بين التمكين والجودة



Source: Evans, J. R & Dean, J.W, 2003, p.271

حيث يوضح الشكل اعتماد مفهوم التمكين على جانبين رئيسيين هما التحسين المستمر والرضى الوظيفي للوصول إلى الجودة المطلوبة للمنتجات والخدمات.

ويعود التمكين على العاملين بعدة فوائد منها: الشعور بمنحهم الفرصة لعمل أفضل مما يعملون يومياً، وشعورهم باحترام آرائهم، وإحساسهم وزملائهم بالالتزام بالجودة، والعمل على الربط المباشر بين أعمالهم وبين رسالة المنظمة (Hill & Hug, 2004, p. 1029).

ويلعب التمكين دوراً خاصاً في تحسين الجودة، فإدارة الجودة الشاملة تتطلب أشخاصاً قادرين على التغيير في طرق العمل المبني على الفهم العميق للنظام الحالي، مما يجعل القيادة ملتزمة باحتواء العاملين كجزء مكمل لإدارة الجودة (Evans & Dean, 2003, p. 270).

ويمكن للجودة بالمقابل أن تعيد الدائرة حيث أن تحقيقها سيشجع الإدارة العليا على تعميق إيمانها بضرورة تمكين العاملين باعتبار أن الغاية النهائية هي التحسين المستمر للأداء وتقوية الموقف التنافسي للمنظمة.

6-2-1-2 علاقة الجودة الشاملة بالقيمة المضافة TQM & Value Added

إن الهدف الرئيس لأي نشاط إداري هو تحسين أداء المنظمة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية (Braw, 2004, p.425). لذلك تسعى المنظمات إلى دمج الجودة ضمن استراتيجياتها بحيث تصبح الجودة مصدراً للخبرة التنافسية للمنظمة، فمن خلال التحسين المستمر الذي يهدف إلى تقديم خدمات أو سلع مفضلة لدى الزبائن أكثر من تلك التي يقدمها المنافسون يتمكن الزبون من اختيار أي منتج لينتقيه من بين المنتجات المنافسة، مما يجعل الزبون يتطلع إلى جودة عالية وتكنولوجيا جديدة وسعر أقل، لذلك تجد المنظمات نفسها أمام تحديات لا بد من مواجهتها وذلك بإضافة قيمة للمنتج تجذب الزبائن (Foster, 2001, p. 474).

إن القيمة المضافة هي السمة البارزة لأداء الشركات الكبرى إذ يعني توسيع الفجوة بين الجودة وبين التكلفة قيمة مضافة لمنتجاتها (MCGee & Thomes & Wilson, 2005, p.787). وهكذا تبدو العلاقة بين المفهومين علاقة تكاملية إذ ترتبط القيمة المضافة بتحسين الجودة وتهدف الأخيرة إلى إضافة قيمة للمنتج أو الخدمة التي تقدمها الشركة.

7-2-1-2 علاقة الجودة الشاملة بالمواصفات العالمية (الآيزو) TQM & ISO 9000

إن الحديث عن العلاقة بين الجودة و ISO 9000 يبقينا حتماً ضمن فلسفة العولمة حيث الانتقال الحر للسلع والخدمات عبر عالم تختفي فيه الحدود. ومثل هذه الحرية تتطلب اعتماد أنظمة ومواصفات ومقاييس محددة عالمياً، وهذه الأنظمة التي تختص بإعدادها منظمات دولية متخصصة بموضوع الجودة والمقاييس المرتبطة بها، ولعل من أبرز هذه المنظمات هي منظمة المقاييس العالمية 9000 (International (ISO) standardization organization) التي ظهرت عام 1987، ومنها انبثق ما يُسمى بسلسلة مواصفات تأكيد الجودة والتي تعد اللبنة الأساسية للوصول إلى الجودة الشاملة (Krystyna Lisiecka, 1999, p. 40). إن الشركات الحاصلة على شهادة المواصفات الدولية ISO 9000 تقع عليها مسؤولية تحسين اتجاهات الناس واستخدام وسائل وتقنيات تحسين الجودة لتحسين وضعها التنافسي (Tari, 2005 p. 191).

تعتبر العلاقة بين أنظمة ISO 9000 والجودة الشاملة علاقة وثيقة، بحيث أن الوصول إلى الجودة الشاملة

باعتبارها المولد The Generator

ينبغي أن يتم من خلال وجود مقاييس تتحدد عبر أنظمة إدارة الجودة، أي أن الجودة الشاملة هي أوسع من مجرد البعد الخاص بمواصفات أنظمة إدارة الجودة ISO 9000. وأن هذه الأخيرة هي الأساس للوصول إلى الجودة الشاملة ، إذ أن المبادئ والأسس للتوافق مع المواصفات القياسية ISO 9000 تمثل القاعدة الأساس في تصميم الخطوات اللاحقة والتي من شأنها أن تؤدي في النهاية إلى الوصول إلى إدارة الجودة الشاملة (الصرن، 2001، ص 117).

يتطلب التغيير الجذري الذي يستهدفه مدخل إدارة الجودة الشاملة مدة طويلة لكي يهيئ الأرضية الخصبة لنموه وتطبيقه. لذلك بدأت كثير من الشركات تحذو بهذا الاتجاه في تطوير أنظمتها وزيادة قدرتها التنافسية في الأسواق العالمية وذلك بتبني أحد المواصفات الدولية آيزو (ISO 9001,9002,9003,9004) ، والتي تمثل نظاماً للجودة يعتمد على مواصفات موثقة في حين تمثل TQM نظاماً للجودة الشاملة، ولذلك فهما متكاملان في منظور واحد.

ويختلف تطبيق إدارة الجودة الشاملة من شركة إلى أخرى ومن بلد إلى آخر بينما تطبيق إحدى حلقات سلاسل الآيزو هي مواصفة محددة من قبل المنظمة العالمية للقياس والمواصفات حيث يكون التطبيق وفق قواعد ارشادية محددة تساعد في تطبيق الآيزو ولذلك فإن الحصول على شهادة الآيزو يعتبر دليلاً لتقدم المنظمة نحو الجودة، يمكن الاعتماد عليه في تطبيق مدخل ادارة الجودة الشاملة (علوان، 2005، ص ص 213-214). فالشركة يمكن لها الحصول على الآيزو بدون استكمال متطلبات الجودة الشاملة. ولذلك يمكن القول بأن شهادات الآيزو تمثل أحد متطلبات إدارة الجودة الشاملة وهي خطوة نحو الجودة الشاملة. والجدول التالي يوضح مقارنة نظام الجودة في كل من إدارة الجودة الشاملة والآيزو ISO 9000.

جدول رقم (1)

مقارنة نظام الجودة في كل من إدارة الجودة الشاملة والمواصفة الدولية ISO 9000

ر.م	المعيار	إدارة الجودة الشاملة	المواصفة الدولية ISO 9000
01	منظور الجودة	إدارة الجودة من منظور شامل	يقوم نظام الجودة على مواصفات موثقة
02	تركيز الجودة	تركز على الجانب الإنساني الإجتماعي وتحاول تكييفه مع الجانب الفني	تركز على الجانب الفني من خلال طرق تشغيل العمليات المختلفة
03	هدف نظام الجودة	التحسين المستمر للنتاجية والجودة	المراجعة الدورية بهدف التحديث المستمر للجودة

04	التطبيق بالمنظمة	يشمل التطبيق كافة أقسام وإدارات المنظمة	يمكن تطبيقه في قسم من المنظمة
05	مسؤولية الجودة	مسؤولية جميع العاملين والأقسام في المنظمة	مسؤولية قسم ضبط الجودة
06	وقت التطبيق	يحتاج إلى وقت طويل نسبياً	يحتاج تطبيقه إلى وقتٍ أقل
07	نوع المنظمة	تصلح لكافة المنظمات	يطبق حسب نوع عمليات المنظمة

المصدر: علوان، 2005، ص:214

وباعتبار أن ظهور الأيزو لم يكن أحادي البعد في التركيز على توفير السلع والخدمات ذات الجودة للمستهلك وإنما أخذ البعد الثاني وهو البيئة ISO 14000 والتي تعرف أيضاً بإدارة الجودة البيئية. حيث تم بناء فقرات هذه المواصفة على أساس سلسلة المواصفات ISO 9000 .

وتتكون عناصره من مجموعتين رئيسيتين تؤثر في جميع جوانب المنظمة، تتعلق المجموعة الأولى بالمنتج وتتعلق المجموعة الثانية بالمنظمة ككل (علوان، 2005، ص: 309).

وهكذا فإن تركيز إدارة الجودة الشاملة على فاعلية وكفاءة العمليات الإنتاجية للمنظمة بشكل شامل ومتكامل وباتجاه المستهلك لاشباع رغباته يجعلها مدخلاً للتكامل مع مواصفة الأيزو ISO 9000 وبذلك تكون إدارة الجودة مكتملاً للأيزو ولكن الأيزو ليست بديلة عنها. حيث يتضح مما سبق أن عناصر المواصفة الدولية ISO 9000 والمواصفة ISO 14000 الخاصة بالبيئة تعتبران خطوات للانتقال إلى إدارة الجودة الشاملة.

8-2-1-2 إدارة الجودة وتكنولوجيا المعلومات TQM & Information Technology

إن إدارة المعلوماتية وإدارة تكنولوجيا المعلومات أسهمت في وضع إطار عام وشامل أفادت منه إدارة الجودة الشاملة في عملياتها وعبر وظائفها ومستوياتها، عبر إضافة قيم تحقيق وتعظيم رضى الزبائن. وذلك من خلال توضيح علاقات السبب والنتيجة، وإعادة استخدام وتحويل الطاقات الضمنية إلى خطط عملية (Natrargjan & Shekhar, 2000, p. 61).

لقد ساعدت تكنولوجيا المعلومات بشكل رئيس ممارسات العمل التنظيمي للالتزام العاملين بإدارة الجودة الشاملة بالإضافة إلى أن ربط تكنولوجيا المعلومات مع جهود التحسين التنظيمي يسهم في تحسين الجودة الشاملة للشركات (Ramirez, 2003, p. 1).

وهكذا تشكل تكنولوجيا المعلومات أحد العوامل الاستراتيجية لأي منظمة مهما اختلف نوع التكنولوجيا أو نشاط المنظمة، وبسبب أهمية التكنولوجيا في التحسين المستمر للجودة، فلا مناص لمنظمات الأعمال من وضع الجودة كأولوية رئيسة عند تصميم وسائل إنتاجها أو اقتنائها وتوفير التكنولوجيا المطلوبة لعملياتها (Gien, 2003, p. 315).

والمنظمات الريادية أكثر من غيرها تهتم باستخدام التكنولوجيا الجديدة لأنها الطريق الأسلم لبناء شركة متطورة مهيمنة في السوق، ورغم التكاليف العالية التي تتطلبها التكنولوجيا الجديدة إلا أنها تعزز عملية التحسين المستمر للجودة والأداء، وبنفس الوقت تكتسب جاذبية السوق أمام المنافسين. فالشركات التي لا تتمكن من الاستجابة السريعة للتطور التكنولوجي تخسر وضعها أمام المنافسين وتنخفض حصتها السوقية، بينما تستطيع المنظمات البقاء في السوق عندما تتمكن من استخدام التكنولوجيا الجديدة وتقوى على المنافسة في خطوط إنتاج جديدة (Wheelen & Hunger, 2004, p. 123). ويعد الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات أمراً حاسماً في الشركات لتحسين جودة منتجاتها وخدماتها (Demirhan, 2002, p. 213).

من خلال استعراض طبيعة العلاقة بين الجودة وبعض الاتجاهات الإدارية الحديثة السابقة يمكن القول بأن الجودة ترتبط بعلاقات متبادلة مع معظم هذه الاتجاهات، فإدارة المعرفة تعتبر حجر الأساس في تبني فلسفة الجودة، والمقارنة المرجعية تستخدم أصلاً لتحسين الجودة، وتعمل الجودة كحلقة وصل تربط بين إعادة هندسة العمليات واستراتيجية المنظمة التنافسية، وتعتبر عملية تمكين العاملين أيضاً مطلباً هاماً وشرطاً لإحداث التحسين المستمر في المنظمة، وكذلك تعتبر العلاقة بين الجودة وأنظمة الأيزو ISO علاقة تكاملية إذ تعد إحدى الحلقات للوصول إلى الجودة الشاملة. إضافة إلى أهمية تكنولوجيا المعلومات في تحسين الجودة. وهكذا يمكن النظر للجودة على أنها القاسم المشترك الذي يربط بين مختلف هذه الاتجاهات الإدارية .

المبحث الثاني

2-2 إدارة الجودة الاستراتيجية Strategic Quality Management (SQM)

لقد تطور مفهوم إدارة الجودة الاستراتيجية كامتداد لمفهوم إدارة الجودة الشاملة والمرتكزة على بناء نظام شامل للجودة (Madu & Kuei, 1993, p. 122). فمصطلح إدارة الجودة الاستراتيجية SQM ليس جديداً،

إذ استخدمه "Garvin" للمرة الأولى عام 1988، والذي اعتبر أن فهم وجهة نظر الزبائن تمثل أساس البعد الاستراتيجي للجودة ، وأن الاستراتيجية تشكل حجر الأساس لمفهوم الجودة الذي بدأ قبل أكثر من قرن مضى ودخل اليوم إلى مجالس الإدارة Board Room (Leonard&Mc Adam, 2004, p.254).

لم تكن العلاقة بين مفهوم الجودة ومفهوم الاستراتيجية في الستينيات والسبعينيات من القرن الماضي علاقة قوية لكون الاستراتيجية تُفهم تقليدياً كخيار للأوضاع الخارجية (أي العلاقة المنظمة مع محيطها التنافسي في حين أن الجودة تركز على المنتج من حيث الإجراءات والمعايير الفنية) وجميعها مسائل داخلية، وبهذا كان ينظر للجودة على أنها تختص بأعمال الإنتاج والسوق فقط ولا تصل إلى البعد العالمي. لكن المفاهيم اختلفت وأصبحت الاتجاهات الحديثة تؤمن بأن هنالك تكاملاً حتمياً بين إدارة الجودة والإستراتيجية (Hermel & Bartoli, 2001,p.

فالجودة ضرورة تنافسيه ترقى إلى مستوى إستراتيجية الشركة، حيث تظهر الجودة أهمية النظام الواسع الذي تعتبر الشركة جزءاً منه والذي يتضمن كلاً من الموردين والزبائن الذين تربطهما عوامل مشتركة في المنظور التنظيمي، فكل منهما يزود النظام بالاحتياجات والإمكانيات والموارد وكل منهما يتفيد من النظام ويسهم فيه. وتتبنى الجودة دور التنسيق الجزئي للنظام ، فتأثير الشركات على سلسلة التوريد والطلب التي هي جزء منه يتطلب زيادة اهتمامها وتعاونها مع النظام. هذا المفهوم للتحسين التنظيمي يعد من المسائل الاستراتيجية للإدارة العليا للشركة. فالشركة ببساطه ليست وحدة مستقلة ضيقه تتنافس مع الموردين والزبائن والمنافسين المباشرين. بل تعني إدارة الجودة الاستراتيجية إن الشركة تستخدم الجودة والتعاون والنجاح طويل الأمد كمواضيع ذات أولوية تعمل على صياغتها. فالجودة إذاً حزمة من المساعي المستمرة لتحقيق نظام مثالي (MCGee,2005,p.749). وضمن هذا الإطار فإن العديد من النواحي تثبت جوهرية العلاقة بين الإدارة

الاستراتيجية ومسألة الجودة تتمثل بما يلي (Hermel & Bartoh, 2001,p.171):

1. العلاقة بين الأبعاد الداخلية (العمليات) والأبعاد الخارجية (البيئة) لاستراتيجية الشركة.
2. الأهمية الرئيسة لدور العاملين بإدارة الجودة في العملية الاستراتيجية.
3. التكامل الاجتماعي والاقتصادي والتكنولوجي والتجاري والمعرفي للتحليل الاستراتيجي.

4. التفاعل بين الاستراتيجية الشاملة من جهة وبين العوامل التنظيمية والثقافية والسلوكية للشركة من جهة أخرى.

هكذا فإن اهتمام الإدارة بالجودة يجب أن يكون جزءاً من متطلبات صياغة إستراتيجية المنظمة وتنفيذها ومراجعتها وداعماً لأهدافها الأخرى وأن يتكامل مع أسلوب العمل في المنظمة بما في ذلك الخطط والميزانيات، وأن تكون الجودة محوراً لرسالة المنظمة وضمن الأهداف والاستراتيجيات الأخرى. وهذا ما تبنته العديد من الشركات العالمية مثل شركة فورد Fords التي حددت أن الجودة تأتي في المقام الأول Quality comes first ، وشركة General Electric التي تؤكد على أن الجودة هي الوسيلة الأمثل لكسب رضا الزبائن وولائهم في ظل البيئة التنافسية، وشركة زيروكس Zerox التي حددت الجودة كأساس للعمل فيها ، وأن قيادة الجودة هي إستراتيجية وخطة بحد ذاتها.

كذلك كان الحال في منظمات أخرى مثل Hewlett-Packard, Motorola, Westing house, IBM حيث تعمل إدارتها الاستراتيجية بشكل تكاملي ومنتظم مع الجودة فالالتزام بالجودة والربحية غير منفصلين ، إذ تعد الجودة جزءاً من الاستراتيجيات المستخدمة لكسب حصة سوقية (الصرن، 2001، ص ص: 237-238). إن الإدارة الاستراتيجية للجودة SQM نشاط منظم يتم من خلال تركيز فاعليات إدارة الجودة لترتبط بالاتجاه طويل الأمد لباقي استراتيجيات المنظمة لتعزيز ظهور الجودة عبر الصياغة المتقنة للتخطيط الاستراتيجي لها، والتطبيق الصحيح لكافة استراتيجيات الجودة الحيوية، والتقييم المستمر لعمليات التحسين المستمر (Aravinclan & Devadasan, p. 86).

فالجودة هي محور استراتيجيات المنافسة التي تضعها المنظمات لإرضاء زبائنها، وأن المنافسة العالمية أجبرت المنظمات على التفكير بطرق ووسائل جديدة لكسب المنافسة. ولذلك على المنظمات كمفتاح لإحداث قيمة لمنتجاتهم أو خدماتهم أن تحرص على معالجة الجودة كمسألة استراتيجية (Pheng & Hong, 2005, p.36). وهكذا فإن الإدارة الاستراتيجية للجودة SQM تصبح بمثابة تأسيس وتأطير لأهداف الجودة طويلة المدى وتحديد الطرق والأساليب الملائمة لتحقيق تلك الأهداف.

1-2-2 ربط الاستراتيجية بالجودة Linking Strategy and Quality

إن واقع علاقة السبب والتأثير بين كلٍ من الاستراتيجية والجودة هو مفتاح الربط بينهما، فمطابقة المنتج العالية للتصميم وملتطلبات الزبائن تعني جودة عالية، ومن ثمار الجودة العالية حسب رأي (Beecroft, 1999, p. 502) انخفاض التكلفة وزيادة القدرة التنافسية، وبالتالي زيادة المبيعات والحصة السوقية ومزيد من الوظائف وتحسين الربحية، وبالمقابل فإن رداءة الجودة تتسبب في منتجات أو خدمات أدنى، وتكاليف إنتاج أعلى وبالتالي فقدان الزبائن.

إن تنامي توقعات الزبائن تزيد من دوافع شرائهم للمنتجات أو الخدمات التي توفر قيمة مضافة، ورضى الزبون يرتبط مباشرة بالقيمة، فالقيمة المضافة بالنسبة للزبون ذات أهمية، فبعد أن كانت في السبعينيات تنصب على الموثوقية (Reliability) أصبحت هي مجال التركيز التنافسي، وخلال السنوات القليلة الماضية ازدادت المنافسة وأصبحت الجودة من وجهة نظر الزبون الثقة العالية وبالسعر الأقل.

أما من حيث التكامل في العلاقة بين الجودة والاستراتيجية فنجد أن الجودة مفهوم استراتيجي قوي وهو ضرورة تنافسية، حيث يشترك الزبائن والموردون في إطار تنظيمي كّل يزود الحاجات والإمكانات والموارد إلى بقية النظام، وكل واحد يمكنه الاستفادة من الآخر ويسهم بتقوية جهود كافة الأنظمة وتكاملها (McGee et al, 2005, P.748).

بمعنى آخر فإن الجودة مساعٍ مستمرة لتحقيق النظم المثالية للمنظمة ولهؤلاء الذين تتعامل معهم، لتستثمر بالتحسين وتقوية المدخلات البشرية والعملياتية، وتتعلق بالمرجات التي تهدف إليها الشركة، أو يهدف إليها النظام، أي أن الجودة مساعي مستمرة لتحقيق نظم مثالية.

2-2-2 القواعد والأسس الاستراتيجية للجودة

تظهر الإدارة الإستراتيجية عدة مسائل رئيسة للوصول إلى تعريف تكاملي للجودة تتمثل في الآتي، (McGee et al, 2005, p.747):

1. تؤكد الإدارة الاستراتيجية على أهمية البيئة التنظيمية فبعض القوى الخارجية الهامة التي تؤثر في المنظمة تحتوي على عوامل التغيير التكنولوجي، واحتياجات الزبائن وتفضيلاتهم، والمؤثرات الحكومية والاجتماعية، وكل هذه العوامل لها علاقة بالجودة فبعض الشركات توفر البيئة ومعايير المنافسة وقيادة التغيير من خلال الجودة، فتورة توقعات الزبائن تمثل هدفاً

متحركاً للشركة، ولكن ما يتوقعه الزبائن هو وظيفة تعتبر جزءاً من كيفية اختيار الشركة لإدارة الجودة.

2. الاستراتيجية لا تعني الكثير بدون توضيح رسالة المنظمة (mission)، فالقيادة والهدف الواضح عوامل مشتركة في الجودة.

3. إذا كانت الجودة تهدف لإيجاد الطرق المثلى لتحقيق رسالة المنظمة (mission) فإن طرق إدارتها تبدو مرتبطة بالاستراتيجية، لذلك فالكثير من أبحاث الجودة وممارساتها توضح مدى الارتباط الكبير بين إدارة الجودة والإدارة الاستراتيجية.

4. تدرك الإدارة الاستراتيجية أن المنظمة تمثل حلقة في سلسلة القيمة التي تقودها المدخلات البشرية والمادية لإيصال المنتجات أو الخدمات إلى المستخدم النهائي وبما أن الشركة جزء من العملية الأكبر فإن المفاهيم والتقنيات المستخدمة لإدارة الجودة ضمن عمليات الشركة سيكون مسألة مصيرية يرتهن بها البقاء في الصناعة. إذاً فالمساهمات التي تقدمها الإدارة الاستراتيجية لمفهوم تكاملي للجودة تتمثل في أربعة عناصر رئيسة هي: البيئة والقيادة والطرق والأساليب ومدخل نظرية النظم.

3-2-2 المبادئ الرئيسية لإدارة الجودة الاستراتيجية SQM:

إن خلق القيمة لأعمال المنظمة أو منتجاتها وتحقيق رضى الزبائن والوصول إلى المنافسة العالمية يتطلب من منظمات الأعمال معالجة الجودة كمسألة استراتيجية، والعمل الجاد على تبني مبادئ إدارة الجودة الاستراتيجية التالية: (Pheng & Hong, 2005, pp. 39-45)

1. الإلتزام الشامل Total commitment: لنجاح إدارة الجودة الاستراتيجية SQM على الإدارة العليا أن تبدي الإلتزام القوي بمبادئها، وأن تصبح طرفاً حيوياً في استراتيجية الجودة لتأكيد الحاجة للإلتزام ببقية أعضاء فريق العمل، ويجب تخصيص الموارد وتوزيعها على برامج استراتيجية الجودة لإظهار الإلتزام، وعلى الإدارة العليا دراسة جميع الإجراءات والعمليات لحل المشاكل التي تواجه الجودة.

ومن المهم ملاحظة أن الالتزام باستراتيجية الجودة ينعكس في رسالة المنظمة وأهدافها وغاياتها، وعلى الإدارة العليا المبادرة لتحضير الوثائق الأولية المتعلقة باستراتيجية الجودة وتوزيعها على جميع أعضاء العمل (Riggs, 1994, p.53).

2. التركيز على الزبون (Customer Driven) : جوهر هذا المفهوم هو إرضاء الزبون بعمل المطلوب بشكل صحيح من المرة الأولى، فمن المهم إضافة قيمة للمنتج أو الخدمة (Whitely&Hessan,1996,p.47)، وتتطلب استراتيجية الجودة أن ينظر جميع العاملين للزبون على أنه محور نشاطهم واهتمامهم، مهما كانت وظائفهم، ويجب أن يستقصي العاملون ردود أفعال الزبائن على خدماتهم ومنتجاتهم، ومن المهم أيضاً ملاحظة أن يكون الإبداع جزءاً من تحقيق الجودة للزبائن (Hill & Jones, 1998, p.440).

3. التخلص من إعادة العمل Eliminate Rework: تركز إدارة الجودة الاستراتيجية SQM على وضع المعايير وأداء العمل بالشكل الصحيح من أول مرة، وأن إضاعة الوقت في تصحيح الأخطاء القديمة والتي لا تضيف قيمة للمنتج النهائي تتسبب في ضياع الكثير من الوقت (غير المنتج) والذي عادة يأتي بمنفعة ضئيلة للزبون. 4. فريق العمل Team work: الفريق وليس الأفراد هم وحدات العمل المحسوبة للإنجاز، لهذا السبب فإن التقدم في تنفيذ إدارة الجودة الاستراتيجية SQM سيكون ضئيلاً دون الاعتماد على فريق العمل، وكل واحد في المنظمة يجب أن يُشارك بمسؤولياته ويفيد ويتعلم من الفريق (Carlos&Candido,2005,p.5).

5. التدريب Training: لا يمكن البدء بتنفيذ إدارة الجودة الاستراتيجية SQM دون التدريب، ولن يكون بإمكان المنظمة أن تقدم منتجات أو خدمات ذات جودة إذا لم يكن العاملون فيها مدربين على كيفية أداء أعمالهم (Stebbing & Pengelly, 1994, p.28)، ويجب أن يكون من أهداف برامج التدريب تطوير مهارات وإمكانيات العاملين لإدراك التحسين، فالتدريب يُساعد قيادة المنظمة على إحداث الإطار العام لتحسين الجودة.

6. تمكين العاملين Empowering Employees : تتطلب إدارة الجودة الاستراتيجية SQM تفويض القرارات للمستويات الوظيفية المتوسطة والتنفيذية، حيث تعتبر عملية تفويض وتمكين العاملين من اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم أسلوباً جيداً للتحفيز (Hill & AUQ,1998,p.32)، وكذلك يبعث فيهم الإحساس والوعي للقرارات التي يتخذونها.

7. استمرارية عملية إدارة الجودة الاستراتيجية Ongoing Process: إن SQM ليست عملية لمرة واحدة، بل يجب أن تكون علاجاً لجميع المشاكل والمعضلات لا أن تستخدم خلال فترة أو ظرف معين كفترة الركود مثلاً، بل على المنظمات أن تنظر لإدارة الجودة الاستراتيجية كعملية إدارية باعتبارها جزءاً من المنظمة على المدى الطويل (Anand, 1996, p.2).

4-2-2 الأهمية الاستراتيجية للجودة الشاملة:

نظراً للتطور الذي حدث على كلٍ من الجودة الشاملة والاستراتيجية على التوالي فإن تأثير الجودة الشاملة يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار، فقد كان موضع اهتمام العديد من الدراسات كدليل على أن الشركات التي اعتمدت الجودة لمنتجاتها أو خدماتها تنفق أكثر على المنتجات وأن النتيجة هامش ربح أعلى، وزيادة الحصة السوقية يرتبط بعلاقة قوية مع تحسين المنتج أكثر من عامل السعر (Calingo,1996,p.19). وهذا يقود إلى أن ربط الإدارة الاستراتيجية للجودة مسألة ذات أهمية من ناحية منطقية ، إذ تعتبر استراتيجية المنظمة متلازمة مع الجودة منذ بدأت الجودة الشاملة تدخل في القرار الاستراتيجي (Ross,1994,p.43).

وقد أصبحت الجودة الشاملة جزءاً من استراتيجية المنظمة منذ انتشرت أهدافها وطرقها خلال جميع عمليات المنظمة. حيث تعمل المنظمات المعنية بتصميم هذه الأهداف والسياسات والخطط على تطبيقها على الأمد الطويل، وهذا يؤثر على المنظمة من عدة جوانب مثل: ثقافة المنظمة والوضع التنافسي وأقسام السوق. فتحديد الأهداف الخاصة والموارد المخصصة لتحقيق ذلك تنبع من العملية المحددة بالاستراتيجية. لذلك يمكن إدراك كيف أن الاستراتيجية التي تتبنى الجودة تتخلل جميع مواقع المنظمة، وتوفر الأساس لتطوير الخطط وتحقيق الاتصال الفاعل من خلاله (Mctavis, 1996, pp. 12-14).

من الطبيعي ربط الجودة أو وضعها بمصاف الاستراتيجية، وذلك للتأكيد على أن جهود الجودة تعكس الأهداف بعيدة المدى للمنظمة (Lowson,2003,p.156). ويتطلب تعزيز النجاح الاقتصادي وضع مفهوم الجودة الشاملة بمصاف الاستراتيجية (Harvey&Donald,2001,p.368). ويشير مدخل نظرية النظم لإدارة الجودة الشاملة والتي تجعلها متلازمة ومتكاملة مع الاستراتيجية، بل تعتبرها مسألة استراتيجية (Osugwu,2002,p.146).

وتعتبر تلك المنظمات التي تتعامل مع الجودة كقيمة أساسية ومبادئ استراتيجية أنها تتجه نحو الأفضل، وأن الترابط بين الجودة الشاملة والاتجاهات الاستراتيجية يكون من خلال تقديم إدارة الجودة الشاملة للمزايا التي تعود على المنظمة كاستجابة للاتجاهات الاقتصادية الحديثة وتأثيراتها (Luzon & Peris, 1998, p.332). ومن ناحية نظرية النظم فإن إدارة الجودة الشاملة تؤثر في جميع مظاهر ومواقع أداء المنظمة، من إدارة الموارد البشرية إلى السياسات التنظيمي، فالجودة نظام داخلي للتفكير والمراجعة، وهي مفتاح لتكوين القيمة، ولهذا السبب يجب أن توضع بموضع متكامل مع استراتيجية المنظمة، وأن المنظمات التي لا تهتم بالتأثير الاستراتيجي للجودة سوف تفشل ويضعف موقفها التنافسي مستقبلاً (Pheng & Hong, 2005, p.38). من هذا البعد الذي أوضح الأهمية الاستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة، انبثق مفهوم استراتيجية الجودة الشاملة الذي سيكون محور النقاش في المبحث الثالث من هذا الفصل.

2-2-5 الجودة كميزة تنافسية:

يمكن اكتساب الميزة التنافسية من خلال التعامل مع الجودة كجزء لا يتجزأ من أيديولوجية المنظمة، وفهم المديرين لاستراتيجيات تطبيق الجودة الشاملة لتعظيم المزايا التي تجلبها هذه الاستراتيجيات (Salvolainen & Taina, 2000, p.2). وقد ركز على هذا (Garvin, 1986, p. 653) حيث أشار إلى ثمانية أبعاد للجودة، تقدم كل واحدة منها ميزة تنافسية للمنتج وهي (Wheelen & Hunger, 2004, pp. 120-21):

1. الأداء	Performance
2. مزايا وخصائص المنتج	Feature
3. التوافق مع المواصفات	Conformance
4. المتانة	Durability
5. خدمة المنتج	Serviceability
6. شكل وجمال المنتج	Aesthetic
7. سمعة المنتج	Perceived Quality
8. صلاحية المنتج	Reliability

وقد وجد (Evans & Dean, 2003, p. 323) أن الجودة بالغة الأهمية لتحقيق الميزة التنافسية من خلال الآتي:-

1. جودة المنتجات هي أكثر العوامل أهمية في ربحية المنظمة.
2. المنظمات التي تتميز بالجودة العالية لمنتجاتها وخدماتها تتمتع بزيادة حصتها السوقية وقدرتها على دخول أسواق جديدة.
3. هنالك علاقة ارتباط إيجابية بين الجودة والعائد على الاستثمار.
4. استراتيجية تحسين الجودة تقود المنظمة لزيادة حصتها السوقية ولكن مع انخفاض ربحيتها على المدى القصير.
5. الجودة العالية للمنتجات تمكن المنظمة من بيعها بأسعار عالية.

وترتبط الجودة باستراتيجيات المنافسة الرئيسة على النحو التالي:

- التميز من خلال الجودة: وهي أن تقرر المنظمة التميز في نوعية المنتج Quality، يعني السعي لجذب الزبائن من المنافسين بتقديم خدمات ومنتجات بنوعية أفضل وخصائص مميزة (برنوطي، 2005، ص: 204).
- إن التفكير بالمنتج المرغوب في وقت قد يكون سعره مرتفعاً وأعلى من معدل سعر السوق لهذا المنتج ولكن الاسم التجاري وسمعة المنتج وجودته هي الأبرز، فإن فرص هذا المنتج كبيرة في الإفادة من التميز مثل شركة Lexus حيث أن أسعارها بعيدة عن معدل أسعار سوق السيارات، ولكن العملاء يحرصون على اقتنائها والدفع أكثر للحصول عليها، فالتميز يمكن تحقيقه من خلال المنافسين إذا أدرك المستهلك أن السلعة فريدة وبغض النظر عن السعر (Svensson&Wood,2005,p48)
- تكاليف الجودة: إحدى استراتيجيات المنافسة قيادة التكلفة، وذلك من خلال البيع بالسعر الأقل في السوق. والفرق هنا بين التكلفة المرتبطة بالجودة الرديئة والتكلفة المرتبطة بتحسين الجودة حيث تتنافس الشركات في إدراك هذه التكاليف لتتمكن من التركيز على تحسين الجودة (Fynes & Voss, 2001, p.494)

- الجودة من خلال التركيز : الاستراتيجية الثالثة للمنافسة هي التركيز، وهي أن تفكر كيف يكون المنتج مخصصاً لإقليم أو سوق معين أو لجزء معين من الزبائن أو لقسم محدد من السوق. والتركيز هنا يكون من خلال تحقيق منتج أكثر جودة من المنافسين ، فـ شركة سيارات Roles Rise تميزت بالتركيز على فئة معينة من الزبائن واجتذابهم من خلال الجودة والمتانة والرفاهية الفريدة (Foster, 2001, p.106).

ويمكن اكتساب الميزة التنافسية من خلال التركيز على رغبات الزبائن ، حيث تركز الأعمال على تمييز منتجاتها أو خدماتها بتركيزها على الأبعاد المختلفة للجودة مثل: تصميم المنتج المتميز، الخدمات المتميزة غير العادية، المرونة العالية، الإبداع المستمر، والاستجابة السريعة (Evans & Dean, 2003, p. 325).

وهكذا يرى الباحث أن منظمات الأعمال العالمية تنظر للجودة على أنها جزء مهم وحيوي من العملية الاستراتيجية، وهذه النظرة للعلاقة بين الجودة والاستراتيجية هي الطريق لتحقيق الميزة التنافسية، وأنه يمكن اعتبار الجودة استراتيجية تستخدمها منظمات الأعمال لتحقيق الميزة التنافسية، لذلك فهي معنية بالتعامل معها كمسألة استراتيجية.

المبحث الثالث

2-3 استراتيجية الجودة الشاملة (TQS) Total Quality Strategy

يمكن تعريف استراتيجية المنظمة المبنية على أساس الجودة الشاملة، بأنها تمثل تبني فلسفة التحسين المستمر لعمليات منظمة الأعمال استجابة لمتطلبات البيئة المتغيرة (Allen&Kilmann,1999,p.112). ويرى (حمود،2002،ص:65) أن استراتيجية الجودة تمثل " تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة، ورسم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة في المدى البعيد ومراجعتها وتقويتها".

أما (Evans & Dean, 2003, p. 348) فيرى أن استراتيجية الجودة نموذج أو خطة لدمج الأهداف وتكاملها وكذلك السياسات وسلسلة العمليات في وحدة متماسكة ومتكاملة لتطوير ثقافة الخدمة المتميزة والفريدة ، وتسعى المنظمة من خلالها لإرضاء زبائنها وزيادة حصتها السوقية وبالتالي تعزيز موقفها التنافسي .

يحمل مفهوم الاستراتيجية عدة معانٍ مختلفة، فتوصف بأنها نموذج أو خطة لدمج الأهداف وتكاملها وكذلك السياسات وسلسلة الأعمال في وحدة متكاملة متماسكة، وتساعد الصياغة المتقنة للاستراتيجية في ترشيد وتوزيع الموارد بشكلٍ جيد وقابل للتطبيق وبناءً على القدرات الداخلية ونقاط الضعف والتغيرات المتوقعة في البيئة، من خلال الاستجابة العقلانية والذكية للأحداث الطارئة. وتتضمن الاستراتيجيات الأساسية العناصر الثلاثة التالية (Stading&Vokurka,2003,p.932):

1. الأهداف الواجب تحقيقها.

2. السياسات التي تحدد النشاطات وتقودها.

3. سلاسل العمليات والبرامج لإنجاز الأهداف.

إن جوهر الاستراتيجية هو بناء موقف قوي بطرق معينة تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها، على الرغم من عدم توقع العوامل الخارجية التي قد تظهر، والتركيز التقليدي لاستراتيجيات الأعمال تتمثل في النواحي المالية والتسويقية (التكلفة والتميز)، اللتين تعتبران أهم الموارد الرئيسة للميزة التنافسية، والجودة الشاملة بتركيزها على الزبائن تقود التحسين في كلا الاستراتيجيتين، ولذلك يمكن التعامل معها كاستراتيجية بحد ذاتها. إذ يبدو واضحاً من أدبيات الإدارة الاستراتيجية وأدبيات الجودة الشاملة أن هناك تكاملاً بين كل من الجودة والاستراتيجية، (Vinzant&Vinzant,1999, p.518).

2-3-1 دور استراتيجية الجودة الشاملة TQS

يمكن أن تقرر المنظمات تبني استراتيجية الجودة الشاملة لسببين رئيسين هما (Evans&Dean,2003,p.350):

الأول: للتفاعل مع المنافسة التي تقلل من تهديد بقائها وربحياتها وحصتها السوقية.

الثاني: تمثل فرصة للتحسين المستمر في جميع عمليات المنظمة ومنتجاتها أو خدماتها.

وحيث بدأت منظمات الأعمال تواجه زيادة المنافسة وارتفاع توقعات المستهلكين وأهداف تقليص التكلفة

والسبق، ركزت معظم الدوائر والأقسام أو الأفراد على جهود تحسين الجودة،

ولكن خارج إطار التخطيط الاستراتيجي للمنظمة. ففي بداية أزمة السوق التي مرت بها الشركات الأمريكية في السبعينيات والثمانينيات بدأت الإدارات العليا تدرك أهمية الجودة كسياسة استراتيجية تشغيلية ، حتى أصبح من المسلمات أن الشركات التي تطمح إلى العالمية وصلت إلى مستوى عالٍ من التطور بحيث أصبحت الجودة الجزء المكمل للخطة الاستراتيجية وطرح كاستراتيجية إدارية مركزية (Srinidhi,1997,p.42). وتسهم الجودة الشاملة في تحسين الخطة الاستراتيجية للمنظمة بعدة طرق منها (Evans&Dean, 2003, p.352) :

1. تجبر المنظمة على التفكير بالزبائن.
2. وضع توقعات للإدارة العليا في تطوير الاستراتيجية وتطبيقها.
3. التركيز على عقلانية الهدف والمقاييس.
4. التركيز على عمل الفريق يولد الإحساس بأن كل فرد في المنظمة يلعب دوراً في صياغة الاستراتيجية، وبالتالي هذا يدعم اعتبار الجودة جزءاً من الاستراتيجية الرئيسة.

2-3-2 الملامح الحيوية لاستراتيجية الجودة Vital Quality Strategies

هناك صور وأشكال بارزة لاستراتيجيات الجودة الناجحة، من هذه الصور ما يلي (Aravindan & Devadasan,1995, pp.82-86):

1. الاستخدام المتواصل للمعرفة البشرية: Continuous use of human knowledge : فهناك استخدام مستمر وعفوي وتسخير للمعرفة البشرية نحو تحسين الجودة، وهذه الاستراتيجية بدأت تتلاشى مع بداية التطور الصناعي، حيث أصبحت الصناعة تجد تعقيداً وصعوبة في استخدام المعرفة البشرية بشكلٍ شاملٍ ومستمر.
2. الإدارة المستمرة للمعلومات Continuous quality information management: تشكل إدارة معلومات الجودة على أساس دائم استراتيجية حيوية للجودة.
3. استمرارية التقدم نحو الهدف: التحرك خطوة خطوة نحو الجودة المستهدفة على أسس مستمرة في جميع قطاعات العمل، هذا يمكّن من تبني استراتيجية العيب الصفري، والذي يشكل استراتيجية حيوية للجودة.

4. المراجعة المستمرة لحالات الفشل Continuous checking of failures: إن تصويب النظام بعد كل حالة فشل تحدث، يؤدي إلى تخفيض نسبة حدوث فشل آخر، ولهذا فإن المراجعة المستمرة بهدف التحسين المستمر للجودة يشكّل استراتيجية حيوية للجودة من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
5. الرقابة المستمرة على تكاليف الجودة Continuous control of quality Cost: تعمل الإدارة على قياس فاعلية وكفاءة كل بند من بنود النفقات المخصصة لبرامج الجودة، لذلك يشكل النموذج المعدّ للرقابة المستمرة على تكاليف الجودة استراتيجية حيوية للجودة.
6. النقل المستمر لآراء الزبائن Continuous transfer of customer feedback :
7. أصبحت المنتجات الصناعية في ظل التكنولوجيا الحديثة معقدة، بحيث لا يستطيع الزبون أن يعبر عن رأيه فيها بوضوح، وعملية نقل معلومات الزبائن ليست سهلة، فهي بحاجة إلى التغيير المستمر في وسائلها كاملة، لذلك فإن عملية التلقي المستمر لآراء الزبائن وتعليقاتهم في ظل التكنولوجيا الصناعية الحديثة، وتبني تقنيات علمية حديثة تعتبر استراتيجية حيوية للجودة.
8. الإدارة المستمرة لنظام الجودة Continuous management of the quality system
9. إن المنهجية المطلوب تبنيها للمنظمات الصناعية المعقدة في عالم اليوم من خلال العمل المنتظم والذي يؤدي إلى التحسين المستمر للجودة، يجعل من الإدارة المستمرة لنظام الجودة استراتيجية هامة وحيوية تأخذ مكانها في المنظمات الصناعية عند تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة.

3-3-2 مراحل تطوير استراتيجية الجودة الشاملة الخمس Five Phases of TQS

إن استراتيجية الجودة الشاملة شأنها كشأن الاستراتيجية الكلية لأية منظمة تبدأ بعد الانتهاء من الحصول على نتائج التحليل الاستراتيجي (SWOT) سواء حول البيئة التنافسية أو حول المسائل الداخلية. من هنا فإن المهام الأساسية لاستراتيجية الجودة الشاملة تكمن في ضمان التقييم المستمر للتغيرات الداخلية المتعلقة بالجودة، وتعديل طرق المنافسة خارجياً على أساس هذا التقييم، وبناءً على هذا المفهوم هناك خمس مراحل لتطوير استراتيجية الجودة الشاملة (Leonard&McAdam,2004,pp.256-59):

المرحلة الأولى: تحديد رسالة الجودة Establish quality mission : وهي مرحلة البداية لاستراتيجية الجودة، ويتم من خلالها تحديد رسالة الجودة للمنظمة بمشاركة العاملين.

المرحلة الثانية: إعلان سياسة الجودة Declaring quality policy: خلال تطور عملية الجودة، وبعد تحديد رسالة الجودة، ومراعاة عوامل البيئة الخارجية شاملة المنافسون والزبائن، تكون مرحلة إعلان سياسة الجودة.

المرحلة الثالثة: تسجيل وتعديل أهداف الجودة قصيرة وطويلة الأمد Listing / Modifying Long-term and annual quality objectives : هذه المرحلة مكرّسة لتسجيل وتعديل أهداف الجودة سواء الأهداف السنوية (قصيرة الأمد، أو الأهداف طويلة الأمد).

المرحلة الرابعة: التصميم للجودة Designing for quality : وفي هذه المرحلة يتم تطوير استراتيجية الجودة Developing a quality strategy. فمن الأولى أن تنظر منظمات الأعمال للجودة على أنها جزء مهم وحيوي من العملية الاستراتيجية.

المرحلة الخامسة: استراتيجيات الجودة Quality strategies: والتي تبين العملية الكاملة لاستراتيجية الجودة. وبعد هذه المرحلة يتم مقارنة النتائج مع المواصفات المطلوبة.

من خلال الإطلاع على مراحل العملية الاستراتيجية السابقة يجد الباحث أن المراحل الثلاث الأولى تطابق مراحل الإدارة الاستراتيجية الحديثة، وهذا يبين أن تطورات الإدارة الاستراتيجية تكيف خلال هذه المراحل، وتلعب المرحلة الرابعة (التصميم) دور رئيسي في نجاح استراتيجية الجودة بتقديم قرارات استراتيجية. أما المرحلة الخامسة فتمثل جوهر استراتيجية الجودة، وتؤدي نشاطات وجهود هذه المرحلة إلى انبثاق استراتيجية الجودة الشاملة.

2-3-4 التخطيط الاستراتيجي للجودة:

استراتيجية الجودة الشاملة هي صياغة وإعادة ترتيب إدارة الجودة ضمن الإطار الكلي للتخطيط الاستراتيجي، بطريقة ترتبط بها مع الوسائل والمبادرات الأخرى، مثل إعادة هندسة العمليات وإدارة التكلفة ورقابة المخزون.

أما التخطيط الاستراتيجي فيتضمن صياغة القرارات المتعلقة بوظائف المنظمة وتنفيذها وتقييمها والتي تمكن المنظمة ووحداتها من تحقيق أهدافها، وتتبع المنظمة الخطوات التالية في إطار التخطيط الاستراتيجي الفاعل للمنظمة (Bin Srinidhi, 1998, p.40):

الخطوة الأولى: تحديد الرؤية، أو الوضع المرغوب للمنظمة، والرؤية غير المحددة بقيود تكون خياراً استراتيجياً مع البدائل الممكنة، كأن تكون المنظمة هي المصنع الأفضل للمنتج فهذه ليست رؤية استراتيجية، بينما أن تعتبر المنظمة أن من واجبها أن تقدم المنتج ذات الجودة الأعلى في السوق المعني، فهذا في الجانب الآخر هو خيار استراتيجي وكذلك إذا استثنت بدائل مثل السعر الأقل، مع تقديم الجودة المتوسطة، ويجب على المنظمة أن توضح الرؤية الاستراتيجية للأنشطة والعمليات المختلفة التي أعلنتها الشركة عندما قارنتها بالمنافسين.

الخطوة الثانية: صياغة عملية إدارة التغيير، وهي خارطة طريق القرارات والأعمال المطلوبة لانتقال المنظمة من الوضع الحالي إلى الوضع المطلوب، وهذا يتطلب قياس فترة التطور، وتطوير خطة الرقابة ونظامها على هذه المقاييس.

الخطوة الثالثة: تعميم الاستراتيجية المنتخبة، ويتضمن التعميم كيفية إيصال الاستراتيجية إلى العاملين، وكيفية تقييم أدائهم حسب الاستراتيجية، والمنظمات ذات الاستراتيجيات الإبداعية تحتاج إلى مقاييس مثل تقييم الأداء ودعم الاستراتيجية من خلال عمليات التوظيف والتدريب بالإضافة إلى مقاييس الأداء، وبيان أين تفشل معظم الاستراتيجيات، وهذا يتطلب منهجيات وأساليب إدارية ناجحة من أهمها: إعادة هندسة العمليات، وتحليل قيمة العملية، وكذلك تكلفة الجودة وتعميم وظائف الجودة Quality function deployment.

وكذلك تستخدم المنظمة هذه الأساليب المعروفة لنشر وتعميم استراتيجية الجودة والتي تعتبر عملية تكامل مبادئ إدارة الجودة في الخطوات الثلاث للتخطيط الاستراتيجي، وهذا يعني أن مفهوم الجودة متكامل مع رؤية المنظمة وأهدافها. لذلك من المناسب إعادة تعريف الجودة بمعنى تلبية رغبات الزبون وجعلها جزءاً لا يتجزأ من عملية التخطيط الاستراتيجي، فالحاجة إلى الاستجابة السريعة لمتطلبات الزبائن، والحاجة إلى مرونة العمليات، وزيادة العناية بمهارات العاملين يعمل على تمكين العاملين في المواقع الحيوية، وتصبح الجودة في جميع مواقع العمل متطلباً استراتيجياً لبقاء المنظمة ومستقبلها.

فالجودة مثل غيرها من أبعاد الأعمال يجب إدارتها على المستوى الاستراتيجي، فكثير من الجهود تركز على أساليب ووسائل تحسين الجودة، ومنهجية تحسين عمليات محددة، وتهمل تأثيرها على باقي الأعمال. لذلك يجب أن يتضمن التخطيط الاستراتيجي للجودة ما يلي: (Beecroft, 1999, p. 580):

1. تطوير استراتيجية الجودة.
2. تحديد الأهداف والغايات.
3. تمييز مبادرات الجودة المحددة.
4. تنفيذ خطط العمل.

2-3-5 صياغة استراتيجية الجودة الشاملة TQS Formulation:

إن صياغة الاستراتيجية ما هي إلا عملية مثل باقي العمليات، لذلك يمكن تحسينها من خلال استخدام نماذج الجودة، والقيمة العليا للجودة في صياغة الاستراتيجية هي احتمالية تحسين هذه العملية عند كل مرة توضع بها الاستراتيجية. والمواقع التي يمكن تحسينها في هذه العملية هي التنبؤ بالطلب المستقبلي، وتقييم القدرات الداخلية، وتكامل وجهات النظر الداخلية والخارجية ضمن عملية التخطيط الاستراتيجي وصياغة استراتيجية الجودة لا بد من متطلبات للوصول إلى استراتيجية فاعلة، وتتمثل هذه المتطلبات بما يلي (Evans & Dean, 2003, p. 352):

1. مدخل محدد وواضح لتطوير استراتيجية المنظمة، ويأخذ هذا المبدأ باعتباره عوامل تتعلق ببيئة السوق والبيئة التنافسية والمخاطر وإمكانيات الموارد البشرية وقدرات المنظمة والموردين وأصحاب المصالح.
2. استراتيجية واضحة للمنظمة مع خطط عمل مستمدة منها، وخطط للموارد البشرية ترتبط بخطط العمل مع مراعاة الفرق بين الخطط قصيرة الأجل وطويلة الأجل.
3. طرق تنفيذ خطط العمل تأخذ باعتبارها كيفية ربط المتطلبات الحيوية، مثل خطط الموارد البشرية، والعمليات الرئيسية، ومقاييس الأداء، وتنظيم الموارد وتوزيعها.
4. طريقة لمراقبة إدارة المنظمة ومقارنته مع الخطة الاستراتيجية.

5. تصور التغيرات المتعلقة بالاستراتيجية وإسقاطها في المؤشرات الأساسية لأداء

المنظمة، وتتضمن هذه الإسقاطات المقارنات مع المنافسين أو المنظمات المرجعية. وتتطلب الإدارة العليا طريقة لتأكيد نجاح الخطط والاستراتيجيات داخل المنظمة، ونشر سياسة استراتيجية يعتبر مدخلاً نظمياً لإدارة التغيير في العمليات الحيوية للأعمال، وفي التخطيط على نطاق واسع في المنظمة وترتيب الأولويات وتوفير الموارد اللازمة وقياس الأداء كأساس لتحسين الأداء بشكل عام (Evans, 2003, p. 354). إن تقييم السياسة الاستراتيجية على أساس الجودة عملية جوهرية وأساسية لتنفيذها، ومع نشر السياسة الاستراتيجية، فإن الإدارة العليا مسؤولة عن إيصال الرؤية ومن ثمّ بناء التزام تنظيمي واسع لتحقيقها.

2-3-6 تنفيذ استراتيجية الجودة الشاملة TQS Implementation :

بعد صياغة الاستراتيجية تأتي عملية التطبيق والتي تعني ترجمة الخطة الاستراتيجية إلى عمل محدد يتأثر بظروف المنظمة، والذي سيتحول أخيراً إلى نتائج، وبهذا فإن كل مدير مسؤول عن تطبيق الاستراتيجية الخاصة بدائرته، ويقع على الإدارة العليا مسؤولية قيادة المبادرات الرئيسة لتطبيق هذه الأنشطة ومراقبتها، ولكي تتمكن الإدارة العليا من النجاح في تطبيق استراتيجيتها تحتاج إلى إحداث التطوير في المجالات التالية (Liopis&Gorzales,2001,p.470):

1. تطوير بناء المنظمة ليتلاءم مع تبني استراتيجية الجودة الشاملة.
2. إعداد قيادة استراتيجية تقود جميع العمليات في إطار استراتيجية الجودة الشاملة.
3. تطوير ثقافة المنظمة لتتلاءم مع الاستراتيجية الجديدة.
4. وضع الخطط والبرامج والموازنات التي تدعم التخطيط طويل الأمد لضمان عدم التقادم التكنولوجي.
5. توفير نظام معلومات يُساعد في تنفيذ الاستراتيجية والمراقبة عليها.
6. توفير نظام المكافآت والحوافز لزيادة دافعية العاملين.

وتتضمن متطلبات تنفيذ استراتيجية الجودة الشاملة مراعاة عدة مسائل أخرى تزود المنظمة بالالتزام نحو الجودة، ويمكن تنفيذها في أي منظمة، ومن هذه المسائل: رؤية التركيز على الزبون، ومفهوم سماع صوت الزبون، والتعلم من المنظمات المتميزة، وكذلك التعبير عن الرعاية والاهتمام بالعاملين، ووسائل التخلص من العقبات أمام تحقيق الجودة، وخطة القياس (Evans, 2003, p. 362). وتتخذ المنظمات قرار تبني استراتيجية الجودة الشاملة لسببين رئيسين هما (فيلد، 2004، ص: 46).

1. استجابة للمنافسة التي تشكل تهديداً لنموها وبقائها
2. تمثل فرصة للتحسين في مختلف عملياتها
وقد أظهرت الدراسات أن تقليد جهود الجودة الشاملة المطبقة في منظمة نجحت في تطبيق استراتيجية الجودة، قد لا يقود إلى نتائج جيدة في شركة أخرى، وتبني استراتيجية الجودة الشاملة يتطلب الجاهزية للتغيير، وتبني ردود الزبائن واستراتيجيات التطبيق الفعّال. وخلال تطبيق استراتيجية الجودة تظهر العديد من الأخطاء والمعوقات التي يجب التصدي لها، ويمكن تلخيصها بما يلي (Hung & Lin, 2004, pp.6-9):

1. ضعف التزام الإدارة العليا، فبدون التزامها ستكون جميع الجهود بلا جدوى.
2. التركيز على الأرباح قصيرة الأمد بدلاً من الأهداف بعيدة الأمد.
3. عدم المقدرة على تغيير ثقافة المنظمة.
4. نقص التعاون بين مجموعات العمل وضعف التزام العاملين.
5. عدم التركيز على الجودة كمسألة استراتيجية.
6. قصور برامج التدريب والتعليم المستمرة وعدم وضوح خطة التدريب.
7. الفشل في التركيز على احتياجات وتوقعات الزبائن.
8. عدم مشاركة فريق العمل في رؤية المنظمة ورسالتها وسياستها.
9. وضع أهداف غير مرنة، وعدم استخدام المقارنة المرجعية.
10. التركيز على المنتجات بشكل رئيس وإهمال العمليات.

2-3-6-1 توزيع الأدوار في تنفيذ استراتيجية الجودة الشاملة:

يتطلب العمل باستراتيجية الجودة الشاملة أن يكون هناك توزيع واضح للأدوار باعتبار أن المنظمات هنا تتعامل مع قضايا يتوقف عليها بقاء منظماتهم. ويمكن توزيع هذه الأدوار على المستويات الاستراتيجية العليا والوظيفية والتشغيلية. (القطامين، 2002، ص:38) وكما يلي:

مستوى الاستراتيجية العليا Corporate Strategy

على هذا المستوى يتم ممارسة الفعل الاستراتيجي التخطيطي للمنظمة ككل من قبل الإدارة العليا ويتم التركيز على اتخاذ القرارات ذات العلاقة بعمل المنظمة ومنتجاتها وأسواقها القائمة والمستقبلية، وعلاقة المنظمة مع الأطراف الأخرى في البيئة الخارجية (القطامين، 2002، ص:39).

وتقع على الإدارة العليا مسؤولية التأكد من تركيز المنظمة على احتياجات الزبائن، وأن يشجعوا ويروجوا رسالة المنظمة ورؤيتها وقيمتها، وتحديد العوامل الحيوية التي تستدعي التحسين، وكذلك الموارد والسلع اللازمة لتمويل أنشطة الجودة، والنظر في مستوى تقدم العمليات، واستئصال العقبات التي تواجه التطبيق، (Evans, 2003, pp.363-65) (Moura & Kanji,2003,p.136).

مستوى الاستراتيجية الوظيفية Functional Strategy : ويتمحور هذا المستوى من النشاط الاستراتيجي في الأقسام الانتاجية المختلفة، وينصب الالهنام الرئيس لهذا المستوى على تحسين الموقف التنافسي لمنتجات المنظمة في أسواقها التقليدية (القطامين، 2002، ص:39).

وعلى الإدارة الوسطى مسؤولية تطبيق هذا المستوى وذلك بأن يكون لها دورٌ فاعلٌ في تعزيز ثقافة الجودة، وتحسين العمليات التشغيلية التي تعتبر الأساس لرضا الزبائن، وباستطاعتهم دعم التعاون وعمل الفريق، وهم الأساس في تحضير العاملين نحو التغيير، ويتطلب دمج الإدارة الوسطى والإفادة منهم كوكلاء للتغيير عملية نظامية تتخطى حدود الإدارة التقليدية. وذلك من خلال التركيز على التمكين وإحداث رؤية مشتركة للتميز. وتعمل الإدارة الوسطى على نقل رؤية الإدارة العليا إلى القيادة وترجمتها في عمليات المنظمة (Evans, 2003, p.365).

مستوى الاستراتيجية التشغيلية Operational Strategy

إن الهدف الرئيس للممارسة الاستراتيجية على مستوى الإدارة التشغيلية هو زيادة فاعلية الأداء في المنظمة بما يخدم أهداف الاستراتيجية التي تطورت على مستوى الإدارة العليا والوسطى (القطامين، 2002، ص: 39). فالإدارة التشغيلية هي التي تعمل على نشر الجودة، مما يعطيهم الحق في تملك الجودة والتمكين وإعطاء آرائهم في تقرير الاحتياجات التي يجب أداؤها وكيفية ذلك (Bank, J, 2001, p.6).

2-3-6-2 الوسائل المساعدة في تنفيذ استراتيجية الجودة الشاملة:

لتطبيق استراتيجية الجودة بشكل جيد، على المنظمة أن تتبنى الطرق والوسائل المناسبة لحل المشكلات التي تواجه تحسين الجودة، بهدف تلبية متطلبات الزبائن. بحيث تتمكن هذه الوسائل والطرق من تحديد الأسباب الرئيسة للمشكلات وتقديم الحلول الممكنة لها، ويتصف التطبيق الناجح لاستراتيجية الجودة باستخدام الوسائل التالية (Okes & Coit, 2001, pp.162-166):

1. تقنية المجموعة الاسمية Nominal Group Technique: وهي طريقة للحصول على الأفكار أو استنباطها من المجموعة. ويمكن استخدام هذه الطريقة بعد انتهاء العصف الذهني Brain storming للحصول على أفكار جماعية.
2. تقنية بناء الفريق Team building technique: بحيث يتشكل الفريق من مهارات وخبرات مختلفة للتعاون والعمل الجماعي لتحقيق أهداف معينة.
3. تحليل تدفق العملية Process flow analysis: عندما يعمل الفريق لتحسين العملية فمن الضروري وجود فهم مشترك للعملية وبوضوح، وهذا التحليل يعطي صورة عن كيفية إنجاز العمل من خلال تكامل خطوات العملية.
4. تحليل السبب والتأثير Cause-and- effect analysis: لمعرفة الآثار أو المشكلات واكتشاف الأسباب الممكنة، والإشارة إلى المواقع المحتملة التي يمكن جمع البيانات عنها.
5. تحليل المدخلات والمخرجات Input / Output analysis: نسبة المدخلات إلى المخرجات تستخدم لتحديد فاعلية المدخلات، ومدى تحقق الأهداف، وبالنسبة للمخرجات لمعرفة نتيجة النظام.

6. تحليل باريتو Pareto analysis : عندما يحلل الفريق البيانات المتعلقة بالمشكلة يمكن تطبيق تحليل باريتو لفصل العوامل الأكثر أهمية من العوامل البديهية للمشكلة، وهكذا يتمكن الفريق من التركيز على العوامل الأكثر أهمية للتغلب على المشكلة المعنية.

7. مدخل تكلفة الجودة Quality cost approach: هذه التقنية لتوفير مقياس مالي لأداء الجودة في المنظمة، ويمكن استخدامها بسبب الحاجة إلى التغيير، أو بشكلٍ متأخر عندما تكون فرص التحسين قد عُرفت وأصبحت واضحة.

8. عجلة ديمينج The Deming wheel: مفهوم إداري قدمه ديمينج Deming لاستخدام التخطيط، والعمل، والفحص، والتنفيذ، والتي تم توضيحها سابقاً، وهذا المفهوم لتلبية متطلبات الجودة التي يرغبها الزبائن. وفي سعيها لتحقيق سبق والتميز في بلوغ الجودة الشاملة تتبع قيادة المنظمة استراتيجيات مختلفة منها (Salvoainen, 2000, p.4):

- 1- استراتيجية القيادة التدريبية، وتقودها جهود رواد محليين، وبالتعاون مع جميع العاملين.
- 2- استراتيجية الخبرة القيادية، تتم بوساطة المدير المؤسسي ومدعومه بالتعاون مع الخبرات الخارجية من الداعمين لمفهوم الجودة.

2-3-7 مرحلة تقييم ومراجعة استراتيجية الجودة الشاملة TQS Evaluation

تهتم الإدارة الاستراتيجية بصورة ملحوظة بتقييم الأداء الكلي للمنظمة من خلال مراجعة الاستراتيجية لأداء المنظمة ككل، وبيان مدى النجاح الذي حققته استراتيجية المنظمة على تحسين هذا الأداء، بالإضافة إلى مراجعة وتقييم الاستراتيجيات المطبقة على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية، ومستوى المجالات الوظيفية لكل وحدة استراتيجية. وعند كل مستوى من مستويات الإدارة الاستراتيجية يتطلب تقييم الاستراتيجية اختيار المعايير الملائمة، وقياس الانجازات، وتحديد الانحرافات وتصحيحها. (ياسين، 2002، ص:205).

تختلف معايير تقييم استراتيجية الجودة الشاملة من شركة إلى أخرى وكذلك حسب النماذج المستخدمة في التقييم. ومن النماذج التي يمكن استخدامها في ذلك هو ما تستخدمه لجنة مالكوم بالدريج الأمريكية

Malcolm Baldrige National Quality والتي تأسست عام 1987،

ويستخدم هذا النموذج سبعة أبعاد إدارية يتكون كل منها من عددٍ من العناصر المهمة وهذه الأبعاد هي: أنماط القيادة، والمعلومات، والتخطيط للجودة، والموارد البشرية، وتوكيد الجودة، ونتائج الجودة، ورضى الزبون. وعموماً لا يوجد نموذج عام يمكن تطبيقه على جميع المنظمات، وقد تعدد إمكانية التركيب بين المدخل اللازمة لتطبيق استراتيجية الجودة الشاملة بما يتلاءم مع واقع المنظمات. ومهما كان حجم المقياس المستخدم ونوعه فإنه يجب مراعاة مجموعة من الثوابت في المدخل الذي يتم اختياره (علوان، 2004، ص:117):

1. التوجه نحو المستهلك.
2. نمط القيادة الإدارية التي ينبغي أن تدعم عملية تطوير الجودة.
3. النظرة التكاملية للأنشطة التي تتكون منها المنظمة.
4. المشاركة والتفاعل بين جميع الأطراف الداخلية والخارجية للشركة بهدف تطوير جودة المنتجات وتحسينها. وتقوم عملية التقييم على تحديد نواحي القوة والضعف وتحديد أي التطبيقات الأفضل وتتضمن عملية التقييم الأبعاد الآتية (Evans, 2003, p.371):

1. مشاركة الإدارة والقيادة. إلى أي مدى تنهك خراط جميع مستويات الإدارة في عملية التحسين.
2. تصميم المنتج والعملية. هل تلبى المنتجات حاجات الزبائن؟ وهل تصميم المنتج سهل وقابل للتصنيع؟
3. رقابة المنتج. هل يركز نظام الرقابة على الوقاية من العيوب بشكل أكثر قبل حدوثها أم العمل على التخلص منها بعد التصنيع.
4. الاتصال بين الزبائن والموردين. إلى أي مدى يوجد اتصال بين الزبائن والموردين وهل يفهم كل شخص من هو الزبون. ؟
5. تحسين الجودة. هل توجد خطة لتحسين الجودة وما هي النتائج المحققة.
6. مشاركة العاملين. هل يتم إشراك جميع العاملين ودمجهم بعملية تحسين الجودة.
7. التعليم والتدريب. ماذا فعلت الإدارة للتأكد من أن كل شخص يفهم دوره ويتقن العمل المطلوب منه ويمتلك المهارات الضرورية.

8. معلومات الجودة. كيف يتم جمع البيانات عن نتائج الجودة وكيف يتم استخدامها. هناك عدة أدوات أو وسائل لتقييم مستوى نضوج الجودة في المنظمة، ومن أفضل هذه الوسائل هو تقييم تطبيقها ونتائجها مقابل معايير جائزة مالكوم الوطنية الأمريكية للجودة Malcolm baldrige national .quality

وكذلك فإن التقييم الذاتي لاستراتيجية الجودة Self - Assessment أسلوب يساعد العمليات الإدارية بشكل جوهري لتحسين إدارة المنظمة ويسهم تطبيقه في تحقيق الأهداف التالية (Rodriguez&Hemsworth,2005,p.216-218) :

1. تحديد نقاط القوة والمواقع التي تحتاج إلى تحسين
 2. تستخدم كأساس للتخطيط لعملية التحسين في المنظمة
 3. توفر الفرصة لمقارنة إدارة الشركة وأدائها مع المقاييس الدولية
 4. تساعد على الاحتفاظ بالزبائن مستقبلاً
 5. تسهل تشجيع عملية التعلم في المنظمة
- وقد ظهرت عملية التقييم الذاتي في جوائز الجودة الدولية وبخاصة جائزة ديمنج في اليابان وجائزة مالكوم بالدريج الدولية في الولايات المتحدة وجائزة الجودة الأوروبية في أوروبا. وازداد توظيفها في السنوات الأخيرة لسببين هما ظاهرة الشهادات الدولية وزيادة رغبة الإدارات في الحفاظ على تنافسية منظماتهم قدر الإمكان. ويرى الباحث أن عملية التقييم الذاتي ليست ممارسة منظمة معزولة بل تتضمن أنشطة متعددة في تسلسل زمني محدد وتشكل عملية دورية وهذه الخاصية تسمح للمنظمة بتحسين وضعها باستمرار مع الأخذ بعين الاعتبار التقييم السابق. والتقييم الذاتي ليست عملية محدودة بالمقارنة للأنظمة الإدارية ونتائجها ولكنها نشاط مخطط تتطلب كلاً من التجهيزات البشرية والفنية.

8-3-2 مسار تطور الجودة الشاملة بمنظور استراتيجي:

لقد حظي موضوع الجودة خلال القرن الماضي باهتمام العديد من العلماء والمفكرين الإداريين، فمن عملية فحص المنتج تطور الاهتمام إلى مستوى العوامل الاستراتيجية لإدارة المنظمة،

وقد وجدت جذور إدارة الجودة ومبادئها لدى بعض المفكرين والعلماء الذين اعتبروا رواداً في هذا المجال أمثال ديمينج (Deming) جوران Juran ، فيجنيوم Feignbaum ، كروسبي Crosby، اشيكافا Ishikawa ، جارفين Garvin وتاجوكي Taguchi (Kruger, 2001, p. 146) .

رواد الجودة الشاملة واسهاماتهم الرئيسية

رواد الجودة	مفهوم الجودة	أهم الإسهامات
ديمينج Deming	الملائمة للغرض Fitness for purpose	<ul style="list-style-type: none"> • مبادئ ديمينج الأربعة عشر في الجودة • الأخطاء التنظيمية السبعة • دائرة ديمينج للجودة
جوران Juran	الملائمة للاستخدام Fitness for use	<ul style="list-style-type: none"> • الخطوات العشر لتحسين الجودة • نظرية الإبعاد الثلاثية للجودة • الرقابة الإحصائية للجودة
جارفين Garvin	حسب خصوصية المستخدم Non Specific	<ul style="list-style-type: none"> • مفهوم الإدارة الاستراتيجية للجودة (SQM) Strategic Quality Management
كروسبي Crosby	المطابقة للمواصفات requirements Conformance to	<ul style="list-style-type: none"> • مفهوم العيب الصفري Zero Defect • مبدأ الوقاية أو المنع • تكلفة تحقق الجودة
اشيكافا Ishikawa	حسب خصوصية المستخدم Non Specific	<ul style="list-style-type: none"> • الأساليب الإحصائية لضبط الجودة • حلقات الجودة (حلقات النوعية)
فيجناوم Figenbaum	رضا المستهلك عند أقل كلفة customer satisfaction	<ul style="list-style-type: none"> • الجودة مسؤولة كل فرد في المنظمة • رقابة الجودة الشاملة • الاستراتيجيات الإدارية للجودة

<ul style="list-style-type: none"> • مفهوم دالة الخسارة الكلية للمجتمع الناتج عن الجودة الرديئة • تطوير مدخل هندسة الجودة 	حسب خصوصية المستخدم Non Specific	تاجوكي Taguchi
---	----------------------------------	----------------

نستطيع القول أن تطور الجودة خضع ولا يزال يخضع لسلسلة من التطوير المستمر. ومن المهم أن نفهم عملية التطوير هذه كي نستطيع تحديد موقفنا قبل أن نبدأ بالتغيير وهناك عدة مراحل لتطور الجودة في منظمات الأعمال وكما هو مبين تالياً :

مرحلة الفحص والتفتيش Inspection

امتدت هذه المرحلة من القرن التاسع عشر حتى أوائل القرن العشرين في الغرب. وتميزت بأن مسؤولية تحديد الجودة تقع على عاتق مشرفين متخصصين بضبط الجودة، وكانت تحليلات الجودة تركز فقط على فحص المنتج، وتتضمن عملية فحص الأنشطة المتعلقة بقياس واختبار وتفتيش المنتج وتحديد مدى مطابقته للمواصفات الفنية الموضوعية.

مرحلة ضبط الجودة Quality Control

وامتدت من العشرينيات من القرن الماضي وفي الخمسينيات، واتسمت هذه المرحلة باستخدام وظيفة التفتيش ومقارنة النتائج بالمتطلبات المحددة للتأكد من أن تصميم السلعة مطابق للمواصفات المحددة، والتأكد من أن الإنتاج يتوافق أيضاً مع المواصفات (جوده، 2004، ص: 26)، مما يجعل هذه المرحلة متطورة عن مرحلة الفحص فيما يتعلق بتعقيد الأساليب وتطور الأنظمة المستخدمة (حمود، 2000، ص: 89).

مرحلة ضمان الجودة Quality assurance

امتدت من الخمسينيات إلى الستينيات، وتميزت هذه المرحلة بالتركيز على توجيه كافة الجهود للوقاية من حدوث الأخطاء، إذ أنها تعتمد على نظام أساسه منع وقوع الأخطاء من البداية، وتتضمن عملية ضمان الجودة كافة الإجراءات اللازمة لتوفير الثقة بأن المنتج أو العملية تفي بمتطلبات الجودة. وتميزت هذه المرحلة أيضاً بتطور مفهوم حلقات الجودة في اليابان إلى مفهوم الجودة الشاملة، وكذلك ظهور مفهوم العيب الصفرى Zero Defect في اليابان أيضاً (علوان، 2005، ص: 24).

مرحلة إدارة الجودة الشاملة TQM

بدأ مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالظهور في منتصف الثمانينيات من القرن العشرين، حيث يتضمن هذا المفهوم الجودة في العمليات والجودة في المنتج، ويركز على العمل الجماعي وتشجيع مشاركة العاملين واندماجهم، بالإضافة إلى التركيز على العملاء والموردين.

مرحلة الإدارة الاستراتيجية للجودة (SQM) Strategic quality management

وتمتد من التسعينيات وحتى بداية القرن الواحد والعشرين، حيث جاءت هذه المرحلة امتداداً لإدارة الجودة الشاملة وتميزت بظهور مفهوم الإدارة الاستراتيجية للجودة (SQM)، الذي استخدمه جارفين Garvin بهدف ربط العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة واستراتيجية المنظمة، وكانت الأهمية الاستراتيجية للجودة الشاملة موضع اهتمام العديد من الدراسات خلال عقد التسعينيات والتي تنظر إلى إدارة الجودة الشاملة من خلال نظرة مدرسة النظم باعتباره مدخلاً تكاملياً واستراتيجياً في الأصل. (Leonard & McAdams, 2002, pp.254-255).

مرحلة " استراتيجية الجودة الشاملة " (TQS) Total quality strategy :

وهي المرحلة الحالية والمستقبلية للجودة الشاملة والتي تشير الدراسات والأبحاث إلى أنها عمل استراتيجي يركز على إدارة كافة نشاطات المنظمة لتقديم خدمات أو منتجات تلبى رغبات الزبائن وتتجاوز توقعاتهم من خلال تعبئة جميع العاملين والقيادات الإدارية وماسك جميع موارد المنظمة للوصول بها إلى مستوى المنافسة العالمية (Silva, 2005, p. 67). وترتكز هذه

المرحلة على الرؤى التالية:

- التركيز على عملية التغيير نحو الأداء العالي.

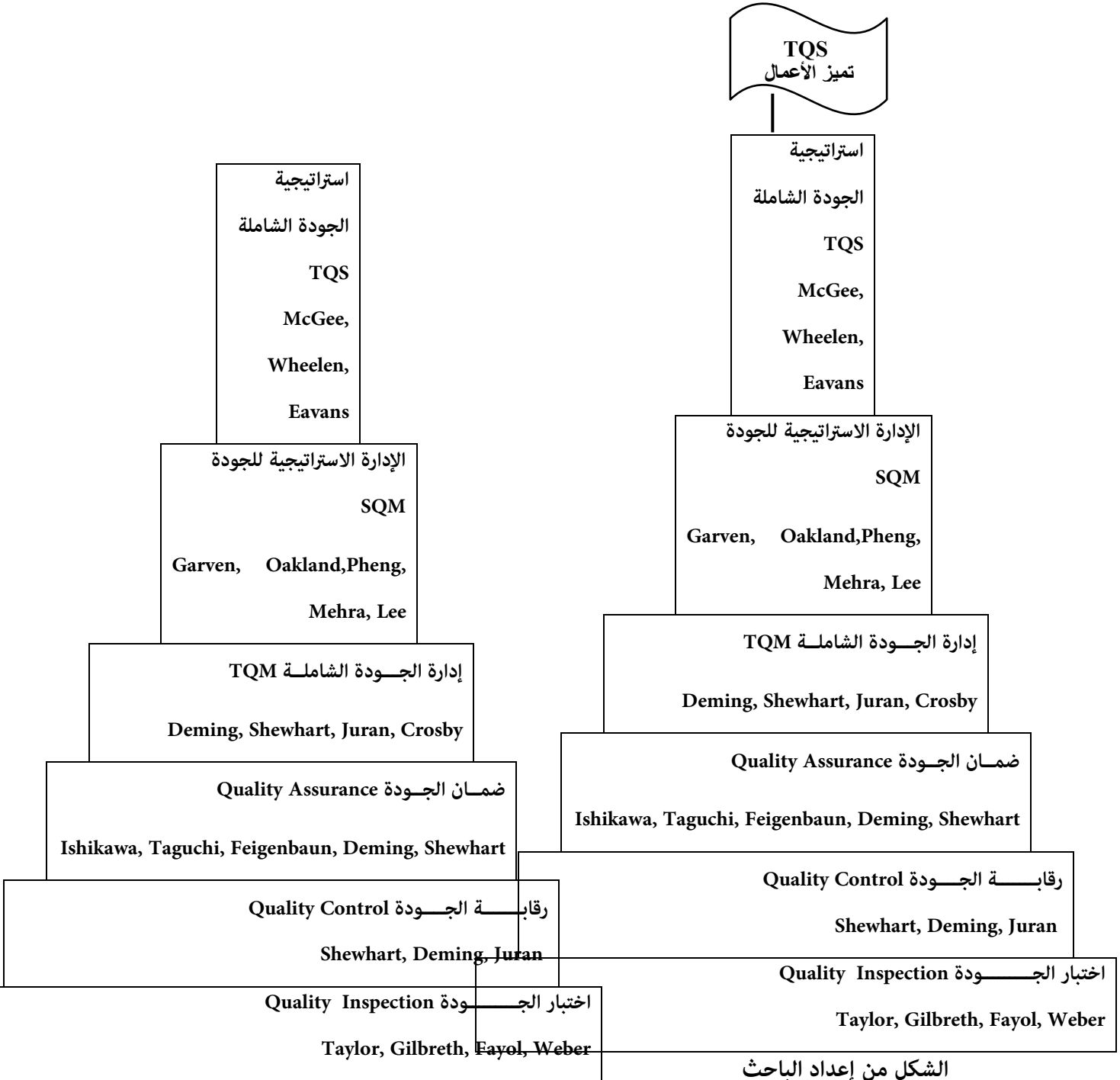
- التركيز على الجودة الشاملة كمسألة استراتيجية غير قابلة للتفاوض.

- تحقيق قيمة عالية للزبائن والعاملين وأصحاب المصلحة.

ويمكن توضيح تطور الأفكار التي جاء بها العلماء لمفهوم الجودة العملياتية في سياق الإدارة الاستراتيجية من خلال الشكل التالي الذي أعده الباحث:

الشكل (3)

تطور إدارة الجودة في سياق الإدارة الاستراتيجية



الشكل من إعداد الباحث

وبذلك تكون إدارة الجودة قد دخلت مجالس الإدارة Board Room ووضعت بمصاف الاستراتيجيات الرئيسة التي يتم صياغتها على مستوى قيادة المنظمة لتعزيز الاهتمام بالقيمة الشاملة للزبون (Kruger, 2001, p. 146).

وتقوم استراتيجية المنظمة التي تتبنى الجودة الشاملة على تحقيق التميز Excellence والتفوق على المنافسين من خلال تقديم سلعة أو خدمة تحقق أعلى قيمة للعميل، بحيث تكون هذه القيمة التي يحصل عليها أكبر من التضحيات التي يقدمها في سبيل الحصول عليها، وأكثر من المنفعة التي تقدمها المنظمات المنافسة لعملائها. فاستراتيجية الجودة الشاملة تقوم على أن رضى العميل يزداد طردياً مع زيادة القيمة التي كان يتوقعها وحصل عليها. وبتحقيق هذه الفلسفة تتمكن المنظمة من التفوق على المنافسين وكسب حصة أكبر من السوق وبالتالي البقاء والاستمرار (عقيلي، 2001، ص:79).

يرى الباحث أن الظهور القوي لاستراتيجية الجودة الشاملة TQS في العقد الأول من الألفية يؤذن بانبثاق مرحلة فكرية وفلسفية جديدة قد تسود لوقت يطول نسبياً. ومثل هذه القناعة لم تأت من فراغ، حيث يمكن تلمس هذا النهج المتصاعد من خلال التجوال فكرياً منذ بدايات ظهور " الجودة " مع كتابات الرواد المعروفين أمثال (ديمينج و جوران) ولحين أن وصلت ليومنا هذا على يد باحثين وعلماء مثل (Mc Gee, Evans, Weelen, Garven حيث جعلوا منها ليس فقط مسألة استراتيجية، بل خطة استراتيجية تمثل أنجع الوسائل أمام منظمات الأعمال المعاصرة وهي تعيش المنافسة العالمية وانفتاح الحدود أمام الانتقال الحر للسلع والخدمات عبر البحار. فمن له أن يتصور أياً من الشركات الصناعية اليوم قادرة على أن تتخطى الجودة أو لا تجعل منها مسألة استراتيجية. وبهذا يمكن لنا أن نتخيل كم تتضاعف هذه الحاجة لدى منظمات الأعمال الصناعية العربية عموماً التي تكافح عملياً من أجل البقاء لا سيما وأن هذه الدول عموماً قد سلمت بالأمر الواقع وتعاملت مع القواعد الجديدة للتنافسية العالمية التي يضعها النظام الاقتصادي العالمي القائم، حيث ليس ثمة مفر من التعامل مع التميز والإبداع والتفرد وهي كلها قضايا تدور حول المحور الاستراتيجي " للجودة " .

المبحث الرابع

الدراسات السابقة

دراسة فينج وهونج (Pheng & Hong 2005) بعنوان: Strategic Quality Management for the Construction Industry.

تهدف هذه الدراسة لاختبار تطبيق استراتيجية التصنيع العسكري مع استراتيجية إدارة الجودة في الشركات الصناعية، وأجريت الدراسة باستخدام الاستبانة حيث تم توزيع 50 استبانة على مديري المشاريع في الشركات الصناعية في سنغافورة Singapore وذلك لمعرفة بمسائل استراتيجية الجودة ، وقد استجاب 37 مديراً من أصل 50 أي بنسبة 74% منهم.

تهدف الدراسة إلى المقارنة بين تطبيق استراتيجية الجودة الشاملة واستراتيجية التصنيع العسكري في الشركات الصناعية في سنغافورة.

وقد أظهرت الدراسة أبرز النتائج التالية :-

1. الإدارة الاستراتيجية للجودة تعكس أهمية وضع الجودة على المستوى الاستراتيجي وارتباطها بالنجاح.
2. سبب عدم تبني الإدارة الاستراتيجية للجودة بشكل واسع في بعض الشركات أنها تتطلب العناية بتطبيق الجودة في القرارات الاستراتيجية ، وأهمية فهم الأهداف الاستراتيجية للمنظمة أكثر من الخبرة الفنية.
3. تدريب فرق العمل في المنظمة أصبح ضرورة.
4. تمثل الإدارة الاستراتيجية للجودة المدخل للجودة على المدى الطويل أكثر منه على أساس المشروع الواحد.

دراسة (Bon & Beltran, 2005) بعنوان : Total Quality Management, High Commitment Human Resource Strategy and Firm Performance: An Empirical Study.

تأتي هذه الدراسة لتبحث في استراتيجية قوة التزام الموارد البشرية باعتبارها أفضل الممارسات التي تشكل ثقافة الجودة وتتوافق مع أهداف الجودة. وأجريت الدراسة باستخدام العينة العشوائية حيث تم جمع المعلومات من المديرين العامين ومديري الجودة في (222) شركة خدمات من أصل 2246 شركة

خدمات في اسبانيا تم اختيارها من بين الوكالات والفنادق، وشركات المواصلات. وقد استخدمت الدراسة كلاً من عناصر التوظيف، والتدريب، وتقييم الأداء، والترقية، والوصف الوظيفي، وكذلك المكافآت والاتصال كمتغيرات مستقلة وعنصر الأداء كمتغير تابع.

وقد أظهرت الدراسة أهم النتائج التالية:

1. يؤثر التفاعل بين إدارة الجودة الشاملة واستراتيجية الالتزام إيجابياً على الأداء المالي.
2. تدعم الدراسة دور العوامل الاجتماعية في نجاح تطبيق الجودة الشاملة وهذا ليس من ناحية نظرية فقط وإنما ثبت عملياً من خلال إلقاء الضوء على كيفية استخدام إدارة الجودة للأنشطة البشرية لتأكيد فاعلية الجودة الشاملة .
3. أظهرت الدراسة أهمية دور الإدارة العليا في منظمات الجودة الشاملة في تشجيع العاملين وتعزيز فهمهم ودعمهم لمبادرات الجودة من خلال التزامهم باستراتيجية ناجحة للموارد البشرية.
4. طبيعة الاختلاف في ممارسات الجودة في بعض المنظمات يمكن ان تنتج عن الجهود المتفرقة والمختلفة للتغيير وتحسينات الأداء قصيرة المدى .

دراسة (Hung & Chia-Yi 2005) بعنوان: The Implementation of Total Quality

Management Strategy In Australia: Some Empirical Observation.

تأتي هذه الدراسة بهدف اختبار مفاتيح تطبيق استراتيجية الجودة الشاملة وتأثيراتها على الأداء التنظيمي والتركيز على العمليات. وقد اعتمدت الدراسة على المتغيرات المستقلة التالية: التركيز على العمليات، والبناء الأفقي، والقدرات التكنولوجية، الاستراتيجية، وكذلك مقياس تكنولوجيا المعلومات، ومشاركة أصحاب المصالح، وكذلك التزام الإدارة العليا، وتمكين العاملين، وحددت الدراسة الأداء التنظيمي كمتغير تابع.

وقد اشتملت الدراسة على (950) شركة استرالية حيث تم توزيع الاستبانة على المديرين التنفيذيين لكل شركة، واستجاب للدراسة 333 شركة أخضعت منها 260 استبانة للتحليل الإحصائي، أي بنسبة 27.4%،

كما ظهر أن 79.6% من الشركات المدروسة تطبق استراتيجية الجودة الشاملة، وقد تم مقارنة كل من المتغيرات التالية: (حجم المبيعات، وحجم المنظمة، ونوع الصناعة، ومستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة) بين هذه الشركات التي استجابت للدراسة، وقد أظهرت الدراسة أهم النتائج التالية:

1. أكثر العوامل التي ترتبط إيجابياً بأداء المنظمة هي البناء التنظيمي الأفقي والقدرات التكنولوجية ووضع الجودة الشاملة بمستوى استراتيجية المنظمة.

2. تحسين العمليات الجوهرية ومشاركة العاملين في المنظمة هي أهم العوامل في تطبيق استراتيجية الجودة الشاملة.

3. التزام الإدارة العليا وتمكين العاملين متغيران لا بد من وضعهما كمؤشرات لقياس "استراتيجية الجودة" لتأثيرهما القوي على أداء المنظمة.

ويوصي الباحث بدراسة أبعاد أخرى لاستراتيجية الجودة الشاملة واختبار تأثيرها على الأداء التنظيمي مثل) التحسين المستمر وثقافة الجودة والتركيز على الزبون) .

دراسة (Tari, 2005) بعنوان: Components of Successful Total Quality Management.

جاءت هذه الدراسة للبحث في مكونات إدارة الجودة الشاملة من حيث العوامل الأساسية والوسائل والتقنيات وتحديد أي المكونات أكثر أهمية لنجاحها، وتحديد حالة هذه المكونات في شركات تطبق ISO 9000 ، وتهدف هذه الدراسة التي أجريت على 106 شركات في إسبانيا حاصلة على شهادة ISO 9000 إلى تحديد المكونات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة وجعلها معروفة للإدارات العليا، وبالتالي تسهيل نجاح تطبيق إدارة الجودة وكذلك إظهار وضع هذه الشركات التي تهتم بهذه المكونات، وقد استخدمت الدراسة أسلوب دراسة الحالة، بالإضافة إلى مراجعة الأدبيات حول هذا الموضوع.

أما أهم مكونات إدارة الجودة الشاملة فتشتمل على مجموعة كبيرة من العوامل أهمها: التركيز على الزبون، التزام القيادة الإدارية، تخطيط الجودة، الإدارة بناء على الحقائق، وكذلك التحسين المستمر، ومشاركة جميع أعضاء العمل، والتدريب، وفريق العمل، ثم أنظمة الاتصال، والتعليم، وإدارة العمليات، والتعاون مع الموردين، والبيئة التنظيمية.

وقد خلصت الدراسة إلى أنه لا توجد وسيلة واحدة أو نموذج فريد ومتميز لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأن إدارة الجودة الشاملة تمثل شبكة متداخلة من العناصر هي العوامل الحيوية والوسائل والتقنيات والتطبيقات. وتشير نتائج الدراسة كذلك إلى أنه يجب على شركات ISO 9000 تحسين اتجاهات العاملين فيها واستخدام وسائل وتقنيات تحسين الجودة بدرجة عالية لزيادة قدرتها على التقدم نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، هذا إذا كان هدفها الرئيس الوصول إلى مستوى إدارة الجودة الشاملة، وإذا ما رغبت هذه الشركات بالاستمرار بالتحسين فيما بعد ISO 9000 لتحسين وضعها التنافسي فعليها استخدام نموذج الجائزة الأوروبية European Foundation for Quality Management (EFQM) لتعريف نشاطات التحسين.

دراسة (Motwani & Prasad & Tata, 2005) بعنوان: The Evolution of TQM: An Empirical

Analysis Using the Business Process Change Framework.

تتعلق هذه الدراسة بجانب مهم من جوانب الجودة الشاملة هو تغيير العمليات المتعلقة بأعمال المنظمة Business Process Change "BPS"، وهو عبارة عن مبادرة تنظيمية لتحقيق تحسين جوهري في الأداء. واستخدمت هذه الدراسة أسلوب دراسة الحالة من خلال دراسة حالة مستشفى يتكون من (250) سريراً في Michigan في الولايات المتحدة الأمريكية، وتم جمع المعلومات من خلال المقابلات الشخصية، والملاحظة وتقارير المستشفى (الأرشيف)، وتهدف الدراسة إلى ربط الحقلين إدارة الجودة الشاملة وتغيير العمليات في المنظمة (BPC & TOM) واختبار كيفية تعامل إدارة الجودة مع عوامل التغيير المختلفة للعمليات، وقد حددت الدراسة العوامل الرئيسة الضرورية لإحداث التغيير المطلوب بالتغيير على مستوى استراتيجية المنظمة والتغيير في ثقافة المنظمة والتكنولوجيا المستخدمة وأساليب التعلم والتدريب، ومن ثم الموازنة بين جميع هذه العوامل لإحداث التغيير اللازم في جميع عمليات المنظمة للوصول إلى تطبيق ناجح لإدارة الجودة الشاملة.

وقد خلصت الدراسة إلى أبرز النتائج التالية:-

1. ان تغيير العمليات يوجه الاهتمام لمواقع استراتيجية الجودة الشاملة التي تحتاج إلى تركيز أكثر من غيرها.
2. تشير نتائج الدراسة إلى أن مفهوم تغيير العمليات (BPC) قابل للتعميم لكونه يتلاءم مع إدارة الجودة الشاملة.

دراسة (Yeung & Armstrong, 2005) بعنوان: The Management Pattern of Adopting TQM in Hong Kong Companies.

طورت هذه الدراسة نموذجاً لتقييم تبني إدارة الجودة الشاملة ويتكون هذا النموذج من:

1. بناء إدارة الجودة الشاملة ويتكون من المبادئ والقوانين ، مع النظام، والممارسات، والتطبيقات التي تتبع مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
2. إدارة القيمة الاقتصادية Economic value management بناء يتكون من المبادئ، والقوانين ، والأنظمة، وكذلك الممارسات والتطبيقات ذات القيمة الاقتصادية التي تتوافق وتتكامل أو تتناقض مع بناء إدارة الجودة الشاملة وأبعادها التي تتكون من: الأهداف التنظيمية Organizational goals، وتصميم النظام System design ، وأهداف المهمة Task objectives، ثم الهيكل التنظيمي Organization structure، وتنسيق العمل Job Coordination ، ودور المعلومات Role of information، وأداء العمل والأهداف الشخصية Individual goals and performance، وأخيراً علاقات العمل working relation .

أجريت هذا الدراسة على 41 شركة صناعية تطبق إدارة الجودة الشاملة في هونج كونج حيث تم توزيع 475 استبانة على أعضاء فريق الإدارة من المستويات الإدارية المختلفة بهدف دراسة تأثيرات اختلاف خصائص المستجيبين على نتائج الدراسة.

وخلصت الدراسة إلى أبرز النتائج التالية:

1. هناك أبعاد تشجيعية تشجع المديرين على مراعاة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ودون تردد، مثل تنسيق العمل ودور المعلومات.
2. هناك أبعاد غير تشجيعية بحيث يعمل المديرين بمبادئ إدارة القيمة الاقتصادية EVM وتطبيقاتها التي تتعارض مع إدارة الجودة الشاملة
3. يقف المديرين موقفاً وسطاً بين إدارة الجودة الشاملة TQM وإدارة القيمة الاقتصادية EVM في محاولتهم لتحقيق الأولوية الأولى لكل منهما معاً.
4. أظهرت الدراسة أن التناقض والإرباك يعيق نجاح إدارة الجودة الشاملة.

دراسة (Boon & Arumugam & Hwa, 2005) بعنوان: Does Soft TQM Predict Employees Attitudes.

تتناول هذه الدراسة اتجاهات العاملين في شركة الاتصالات الكبرى بولاية Perak في ماليزيا والحائزة على جائزة التميز الوطنية، وقد تم جمع المعلومات من خلال توزيع الاستبانة على جميع العاملين في مختلف دوائر الشركة وعددهم 300 عامل، استجاب منهم 230، أي بنسبة 76.6%، واستخدمت الدراسة تحليل الانحدار المتعدد والارتباط بهدف اختبار مدى تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على اتجاهات العاملين نحو العمل. ومن أهم النتائج التي أظهرتها الدراسة ما يأتي:-

1. إدراك العاملين لأهمية الجودة الشاملة وفهمهم لعناصرها يؤثر إيجابياً على الانخراط بالعمل، الرضى الوظيفي، والالتزام التنظيمي، وهذا بدوره يشكل اتجاهات العاملين.
2. التأثير الأكبر لإدارة الجودة الشاملة في مجال الموارد البشرية Soft TQM كان على مستوى الرضى الوظيفي للعاملين.

3. سيطرة فرق العمل على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال الموارد البشرية Soft TQM يرتبط ارتباطاً قوياً وإيجابياً بتكوين اتجاهات العاملين.

4. المستوى المتقدم من اتجاهات العاملين نحو إدارة الجودة الشاملة يعطي المنظمة ميزة عن غيرها من المنظمات في ظل البيئة التنافسية.

وتكمن أهمية هذه الدراسة في أنها سوف تمكن الإدارة العليا من تحديد الأهداف الاستراتيجية التي تساعد على الفهم المتبادل بين الإدارة والعاملين وتنعكس إيجاباً على اتجاهاتهم نحو العمل.

دراسة (Rodriguez & Hemsworth 2005) بعنوان: **Structural Analysis of the Impact of Quality Management Practices in Purchasing on Business Performance.**

إدارة عمليات الشراء وإدارة الجودة الشاملة يمكن أن تساعد المنظمة على تعزيز الميزة التنافسية من خلال تحسين جودة المنتجات والخدمات، بالإضافة إلى تخفيض التكلفة، وتؤكد الأبحاث على أن إدارة الشراء وإدارة الجودة قدرات وجدارات ضرورية لعملية سلسلة التوريد.

تهدف هذه الدراسة لإجراء اختبار تجريبي لتأثير تطبيقات إدارة الجودة في المشتريات (QMPP) **Management Practices in Purchasing.**

وهل له تأثير مباشر في أداء عمليات الشراء وتأثير غير مباشر على أداء الأعمال من خلال أداء عمليات الشراء. وقد أجريت الدراسة على 1200 مديرٍ للمشتريات تم اختيارهم من خلال قاعدة بيانات خاصة من أكبر المنظمات الصناعية في أسبانيا، واستخدمت الدراسات سؤالين رئيسيين، الأول يتعلق فيما إذا كانت تطبيقات إدارة الجودة في المشتريات QMPP ذات دلالة وتأثير إيجابي على أداء عمليات الشراء، والثاني يتعلق بتأثيرها على أداء المنظمة. وخلصت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:-

1. أن مدى تبني تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الشراء يؤثر تأثيراً إيجابياً على أداء المشتريات.

2. النتيجة الأكثر أهمية أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في عمليات الشراء له تأثير إيجابي غير مباشر على أداء أعمال المنظمة.

دراسة (Tripathi 2005) بعنوان: **Influence of Experience and Collaboration on Effectiveness of Quality Management Practices: The Case of Indian Manufacturing.**

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر تراكم الخبرة على فاعلية إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الشركات الصناعية في الهند حيث تم تقسيم الدراسة إلى ثلاث مراحل. وقد أجريت الدراسة على 111 شركة صناعية في أقاليم مختلفة في الهند وتم تقسيم مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى ثلاث مراحل هي:

1. مرحلة الانتقال Transition Stage لغاية 3 سنوات.
 2. مرحلة الاستقرار Stability Stage من 3 - 5 سنوات.
 3. مرحلة النضوج Maturity Stage أكثر من خمس سنوات.
- واستخدمت الدراسة عدة مقاييس للأداء هي: الإنتاجية، والجودة، والتكلفة، والتسليم، والصحة والسلامة، وأخيراً معنويات العاملين. وقد خلصت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:
1. كلما ازدادت الخبرة التراكمية للمنظمة تزداد فاعلية إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء إلا أن التحسن يكون بطيئاً في مرحلة الاستقرار والنضج.
 2. تم إدراك المزايا الحقيقية لإدارة الجودة الشاملة في مرحلتي الاستقرار والنضج وذلك لقدرة TQM على بلورة فلسفة (نقدم لكم ما ترغبون).
 3. إن لإدارة الجودة الشاملة دوراً في التأثير على سلوك العاملين منذ المرحلة الأولى.
 4. تساعد إدارة الجودة الشاملة على توسيع مشاركة العاملين وإسهاماتهم وتعزيز روح الفريق عبر أقسام المنظمة ودوائرها.

دراسة (Chen and Tsannlin, 2004) بعنوان: **a Healthcare TQM Implementation in and Pharmaceutical Logistics Organization: The Case of Zuclling Parma in Taiwan**

أجريت هذه الدراسة في شركة (Zuclling) لتوزيع الأدوية في تايوان التي تأسست عام 1988 وحصلت على شهادة ISO 9002 عام 1996م، وتهدف الدراسة للكشف عن أساليب وأدوات الجودة الفاعلة في أقسام التسويق والمبيعات في شركات الصيدلة والدواء ومؤسسات الرعاية الصحية، ووصف عمل هذه الأقسام والتغيير الذي حدث خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما تهدف هذه الدراسة للكشف عن مدى تأثير وسائل وأساليب إدارة الجودة الشاملة الفاعلة في أقسام التسويق والمبيعات في منظمات الرعاية الصحية والصيدلة والدواء، ومعرفة أهمية الجودة بالنسبة للموظفين، وأهمية تكامل أقسام المبيعات والتسويق خلال فترة التطبيق.

وقد توصلت الدراسة إلى أبرز النتائج التالية:-

1. إن تدريب العاملين على تشكيل مجموعات أو فرق التسويق والمبيعات تؤدي دوراً مهماً في خفض الكلفة وزيادة الأرباح وتحقيق الأهداف المتوقعة.
2. التزام الإدارة وتشكيل فرق التسويق والمبيعات يسهم بشكل فاعل في تقوية مركز الشركة التنافسي من خلال التحسين المستمر لأداء أعمالها.

وقد حددت الدراسة وسائل ونماذج تطبيق إدارة الجودة الشاملة التالية:-

تقنية بناء الفريق، تحليل تدفق الأعمال، وكذلك تحليل السبب والتأثير، وتحليل المدخلات والمخرجات، وأخيراً تحليل باريتو، ومدخل تكلفة الجودة وعجلة ديمينج.

دراسة (Mehra and Agrawal 2003) بعنوان: **Total Quality as A New Global Competitive Strategy for The Next Millennia.**

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل عمليات تحسين الجودة لمنظمات الأعمال في البيئة العالمية والاطلاع على إدارة الجودة الشاملة عبر ثقافات مختلفة، وقد استخدمت الدراسة خطوات متعاقبة مبنية على دمج المعرفة المتوفرة لإدارة الجودة والإطار النظري مع ما يؤيده من الجانب التطبيقي والنظرة المستقبلية لإدارة الجودة الشاملة لمجموعة تركيز تتكون من سبع إدارات عليا.

وقد اشتملت الدراسة على (45) خمسة وأربعين متغيراً تم تضمينها في خمسة عوامل رئيسة وهي: التركيز على الموارد البشرية، والهيكل الإداري، وكذلك وسائل الجودة، ودعم الموردين والتركيز على الزبائن.

وخلصت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

1. تحتاج المنظمات لاتباع مدخل لإدارة الجودة يختلف باختلاف ثقافة المنظمة.
2. هناك إطار عالمي للجودة يجب مراعاته عند التخطيط لأهداف الجودة المرغوبة.
3. على المنظمات العالمية أن تركز على مبادرات رئيسة حول مسألة الجودة وتتعلق هذه المبادرات بالجودة المرغوبة وبالعامل الإداري.

دراسة (Taylor & Wright 2003) بعنوان: The Impact of Senior Mangers Commitment on

The Success of TQM Programs: An Empirical Study.

تهدف هذه الدراسة لإلقاء الضوء على النجاح الذي حققته إدارة الجودة الشاملة خلال فترة خمس سنوات، ومعرفة أثر بعض عناصر إدارة الجودة الشاملة الهامة مثل "التزام القيادة الإدارية ومشاركة العاملين" على أداء المنظمة، وتحديد أسباب عدم الاستمرار بإدارة الجودة الشاملة.

أجريت الدراسة على 113 منظمة صناعية تطبق إدارة الجودة الشاملة تم مسحها مرتين خلال فترة خمس سنوات واختيرت هذه الشركات كعينة عشوائية من أصل 682 شركة في بريطانيا، وقد استخدمت الدراسة عدة متغيرات هي: ثقافة الجودة، التركيز على الزبون، ومشاركة العاملين، وكذلك التزام القيادة الإدارية.

وقد خلصت الدراسة إلى أبرز النتائج التالية:

1. السبب الرئيس لعدم الاستمرار بتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو عدم التزام القيادة الإدارية يليها أن فلسفة إدارة الجودة الشاملة غامضة وغير ملموسة.
2. هناك علاقة ارتباط بين عدم الاستمرار في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وحجم الشركة حيث أن معظم الشركات التي لم تستمر في تطبيقها هي من الشركات الصغيرة.
3. المدة الزمنية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وثقافة الجودة والحصول على ISO 9000 عوامل ذات أهمية تؤثر على مدى نجاح إدارة الجودة الشاملة.
4. يعتمد نجاح إدارة الجودة الشاملة على التزام القيادة الإدارية أولاً وبشكل أساسي ثم تفاعل العاملين وتفهمهم لأبعادها.

دراسة (Temtime 2003) بعنوان: **The Moderating Impacts of Business Planning and Firm Size on TQM Practices.**

تهدف هذه الدراسة لتسليط الضوء على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة، والتخطيط وحجم الشركة وفهم ديناميكية العلاقة بينهما:

أجريت الدراسة على 54 شركة من الحجم الصغير (لغاية 25) عامل والمتوسطة (25-99) عامل في جمهورية بتسوانا حيث خضعت للدراسة 34 شركة صغيرة و20 شركة متوسطة منها 13 شركة صناعية، 19 تجارية و22 شركة خدمية.

وقد خلصت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

1. لا يوجد اختلافات معنوية بين الشركات الصغيرة والمتوسطة بالنسبة للقيادة الإدارية فكلهما يؤكد إلى حد كبير على خبرة القيادة الإدارية كعنصر مكمل لإدارة الجودة الشاملة.
2. الشركات ذات الحجم المتوسط لديها اهتمام أكبر من الشركات الصغيرة في تركيزها على إشباع حاجات الزبون.
3. الشركات صغيرة الحجم أقل اهتماماً من متوسطة الحجم في عدة مجالات أهمها تمكين العاملين، وثقافة الجودة، ثم العلاقة بالموردين، والتحسين المستمر وأخيراً البيئة التنظيمية.
4. يزيد إقبال العاملين على تطبيق الجودة الشاملة مع مدى انتقال الشركة من الحجم الصغير إلى الحجم المتوسط.

دراسة (Osuagwu 2002) بعنوان: **TQM Strategies in Developing Economy: Empirical Evidence From Nigerian Companies.**

تهدف هذه الدراسة لإلقاء الضوء على استراتيجيات الجودة الشاملة ومدى التزام الشركات النيجيرية بتبني هذه الاستراتيجية، ومدى تأثير العوامل البيئية على استراتيجيات الجودة الشاملة، وقد أجريت الدراسة على الشركات المسجلة في الهيئة الخاصة بشؤون الشركات الخدمية والإنتاجية (Corporate affairs commission) العاملة في إقليم العاصمة.

وقد استخدمت الدراسة عدة متغيرات حول أبعاد وعناصر استراتيجية الجودة الشاملة وهي: احتواء العاملين، والتركيز على الزبون، ثم المنافسة، والتكنولوجيا، والإنتاجية، وكذلك الحصة السوقية، وحجم المبيعات، والربحية، وقد خلصت الدراسة إلى أبرز النتائج التالية:

1. تحرص منظمات الأعمال في نيجيريا على تطبيق استراتيجيات الجودة الشاملة إلى حد كبير ويظهر ذلك من خلال التزام القيادة الإدارية بشكل أساس في حين أظهر العاملون في المستويات الإدارية الأخرى حرصاً أقل على تطبيق الاستراتيجية.

2. العوامل البيئية لها تأثير جوهري على مدى تطبيق استراتيجيات الجودة الشاملة، وأظهرت الدراسة أن عامل المنافسة هو العامل الأكثر تأثيراً وأن العوامل القانونية هي الأقل تأثيراً من بين العوامل البيئية

3. كذلك أظهرت الدراسة أن عناصر التكنولوجيا والمنافسة وسلوك الزبائن هي أكثر العوامل تأثيراً على استراتيجيات الجودة الشاملة.

دراسة (McAdam & Barron, 2002) بعنوان: **The Role of Quality Management in Pharmaceutical Development: Clinical Trails Analysis.**

استخدمت هذه الدراسة طريقة دراسة الحالة من خلال إحدى عشرة حالة دراسية تمثل تجارب إكلينيكية للصناعات الدوائية في مدينة بلفاست في المملكة المتحدة، وتهدف الدراسة لمعرفة دور إدارة الجودة، وكيف يمكن تطبيقها بنجاح في تجارب إكلينيكية على الصناعات الدوائية كجزء من قطاع الرعاية الصحية، واستخدمت الدراسة أسلوب المسح الشامل لفريق العمل، الموردن الرئيسيين، والمقابلات، ومن خلال البيانات المتوفرة في سجلات المنظمة.

وقد توصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:-

1. أظهر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بعض التحديات الرئيسة التي تواجه المنظمة.
2. أكثر من نصف المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة تبنت هذه الاستراتيجية استجابة للصعوبات التي تواجهها بسبب التغييرات التي تحدث في الصناعة مثل الزيادة في طلبات الزبائن، عولمة الأسواق، السعي لتخفيف التكلفة، وظهور عقاقير الجنس.

3. تواجه شركات الصناعة الدوائية نفس الصعوبات التي تواجهها الصناعات الأخرى في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأهمها إهمال التخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة، والافتقار للثقافة الملائمة لدعم استراتيجية الجودة.

4. تلتزم شركات الصناعة الدوائية ببرنامج المواصفات الدولية ISO 9000 كوسيلة لتحقيق التميز. بشكل عام أظهرت الدراسة أن شركات الصناعة الدوائية أنجزت تقدماً في عدد من ركائز الجودة الشاملة كعمليات التحسين، تحسين الإجراءات، استخدام تكنولوجيا المعلومات لتحسين عملية تدفق المعلومات خاصة للزبائن الخارجيين، والتزام عالٍ من الإدارة العليا.

دراسة : (Lee and Zhou 2002) بعنوان: Quality Management and Manufacturing Strategies in China.

تهدف هذه الدراسة إلى المقارنة بين استراتيجيات التصنيع وأداء المنظمات في كلٍ من الشركات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة والشركات التقليدية (التي لا تطبق TQM) ومعرفة مدى تأثير إدارة الجودة الشاملة على استراتيجيات التصنيع والأداء من خلال المقارنة بين شركات الجودة الشاملة والشركات التقليدية. وكذلك تهدف الدراسة إلى تطوير نموذج لصياغة استراتيجية تصنيع ناجحة لشركات الصناعات الصينية، وقد أجريت الدراسة على 243 شركة صناعية موزعة على أقاليم مختلفة من الصين واستخدمت الدراسة المتغيرات التالية: جغرافية الشركة، والتزام القيادة الإدارية، وكذلك المناخ التنظيمي، والخبرة، وأخيراً العوامل البيئية ، وأولويات استراتيجية التصنيع ومقاييس الأداء.

وقد خلصت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

1. الشركات ذات الصبغة العالمية أو تلك التي ترتبط بشركات أجنبية هي أكثر إدراكاً لأهمية الجودة الشاملة من الشركات التقليدية.
2. إدراك شركات الجودة الشاملة للمنافسة الأجنبية أكثر من إدراك الشركات التقليدية.
3. تتجه شركات الجودة الشاملة لتقديم منتجات جديدة ومتعددة أكثر من الشركات التقليدية.

4. القيادة الإدارية في شركات الجودة الشاملة أكثر استشرافاً لتوجهات المنظمة المستقبلية واستقرار الطلب على منتجاتها.

5. شركات الجودة الشاملة تعطي أولوية وقيمة عليا لسماع شكاوي الزبائن ووقت التسليم وللبحث والتطوير أكثر من الشركات التقليدية.

دراسة (Agus and Sagir2001) بعنوان: The Structural Relationships Between TQM Competitive Advantage and Bottom Line Financial Performance: An Empirical Study of Malaysian Manufacturing Companies.

تهدف هذه الدراسة لتعزيز فهم العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وبين الميزة التنافسية من جهة و بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المالي للشركات الصناعية من جهة أخرى، وأجريت الدراسة بوساطة عينة عشوائية تم اختيارها من الشركات المسجلة في سوق كوالالمبور المالي في ماليزيا. وقد استخدمت عدة متغيرات مستقلة لأغراض الدراسة وهذه المتغيرات هي: التزام الإدارة العليا، والتركيز على الزبون، ثم العلاقة بالموردين، والتدريب والتركيز على العاملين.

وخلصت الدراسة إلى أبرز النتائج التالية:

1. يوجد تأثير قوي لإدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية والتي تقود إلى تأثير هام على الأداء المالي
2. تؤثر إدارة الجودة الشاملة بشكل غير مباشر على الأداء المالي للشركات الصناعية.
3. أما الميزة التنافسية فتؤثر على الأداء المالي تأثيراً مباشراً.
4. طورت الدراسة نموذج يعتبر إسهاماً قيماً في تبني الجودة الشاملة كاستراتيجية مؤسسية.

دراسة (Hermel & Bartoli, 2001) بعنوان: Strategic and Organizational Innovations in The Pharmaceutical Industry-Searching for Total Quality: The Case of Large European Pharmaceutical Company.

تهدف هذه الدراسة إلى تكوين فكرة تقود إلى العلاقة التكاملية والضرورية بين الجودة الشاملة والإدارة الاستراتيجية، فإتساع دائرة المشاركة في أنشطة الصناعات الدوائية يوجب الربط بين الجودة والاسراتيجية.

تناولت الدراسة إحدى شركات الصناعة الدوائية الأوروبية الكبرى كحالة دراسية، حيث أجريت الدراسة في فرنسا على مجموعة Merck-Lipha للصناعات الدوائية والتي تأسست في ألمانيا، ثم بدأت في فرنسا عام 1942 وتضم أكثر من 4300 موظف، ومع ذلك تعتبر متوسطة الحجم.

بدأت هذه المجموعة خلال التسعينيات بالتحول في فرق العمل وحقل نشاطها وبنائها، وأصبحت Merck-Lipha مهتمة بالتغيير في بيئتها الداخلية والخارجية وقررت بناء مشروع فيدرالي يعتمد على ثلاث مبادئ هامة:

1. تقديم خدمات إبداعية لمنتجاتها تستجيب لرغبات الزبائن ومتطلباتهم.

2. التحسين المستمر للجودة.

3. فاعلية الأهداف.

وقد خلصت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

1. تعتمد كل من الاستراتيجية والجودة على الأخرى، فهناك علاقة تبادلية بين الاستراتيجية والجودة تظهر من وجهة نظر إدارية في البيئة المتغيرة والأكثر تعقيداً.

2. هناك حقيقة وثيقة الصلة باستراتيجية الجودة الشاملة تعتمد بشكل كبير على جودة البرامج الاستراتيجية والعكس صحيح.

3. على ضوء ذلك أخذ مفهوم الإبداع مغزى جديداً بعد تطوير منتجات جديدة وتكنولوجيا جديدة مخصصة لهذا القطاع، وقد ظهرت نتائج هذه الإبداعات الإدارية والاسراتيجية على الأداء بشكل عام.

دراسة (Hapman & Hyland, 2000) بمدينة سدني في استراليا بعنوان: Strategy and Continuous Improvement in Small-to- Medium Australian Manufacturers.

تهدف هذه الدراسة إلى فحص بعض طرق تطوير الاستراتيجية الصناعية، وتحليل كيف ربطت الصناعات الصغيرة والمتوسطة عمليات التطور فيها بالمستوى الاستراتيجي لرصد العلاقة بين التحسينات المستمرة والاستراتيجية. تناولت هذه الدراسة خمس منظمات صناعية بأسلوب دراسة الحالة Case study تمثل الصناعات الصغيرة والمتوسطة في استراليا، ويتفاوت عدد عمالها ما بين (30-215) عاملاً، بحيث يكون لدى الشركة القدرة على ربط التحسينات المستمرة مع كل مستويات استراتيجية المنظمة.

لقد تناولت الدراسة الأنواع المختلفة للاستراتيجية كمقدمة لها، ومن هذه الاستراتيجيات:

1- الاستراتيجية المتعمدة Deliberate strategy: وهي الاستراتيجية الرسمية، والتي عادة ما تبدأ من الأعلى إلى الأسفل والتي تصاغ في المستويات العليا من التنظيم.

2- الاستراتيجية الناشئة (غير المدروسة) Emergent strategy: وهي الاستراتيجية غير الرسمية، والتي يمكن أن تظهر فجأة وبدون قصد أو تنبيهات واضحة بالرغم من وجودها، وقد تكون أكثر ملاءمة من الاستراتيجية المدروسة في معالجة مستجدات الأمور. وتعرضت الدراسة للنموذج التراكمي Cumulative model في الاستراتيجية، والذي يمكن أن يحدث تطوراً في المهارات النوعية.

لقد أدى انتشار الاستراتيجيات الطارئة، وانتشار مفهوم المنظمات المتعلمة إلى تطور المنظمات لتكون منظمات حيوية، تعتمد التطوير والتحسين المستمر Organic continuous improvement.

توصلت الدراسة إلى وصف الطرق التنظيمية للاستراتيجية على النحو التالي:-

1. تطوير استراتيجي غير مقيد. "Laissez faire" strategy development.

حيث تكون الأهداف قليلة وتركز على المدى القصير، وتعمل على تقليل التكلفة وتطوير النوعية، ويهتم المديرون هنا بالتكلفة والنوعية والزمن القياسي لنقل المنتج ويعطونها أهمية أكبر، كما تكون أنظمة القياس في هذه المنظمات محدودة.

2. تطوير استراتيجي مقيد نسبياً بالمراقبة والهيكل التنظيمي

تعتمد هذه المنظمات على استراتيجية موجهة من الأعلى إلى الأسفل، مؤكدة على أهمية التخطيط الاستراتيجي، وغالباً ما يكون الفريق الاستراتيجي فيها من الإدارة العليا، كما تركز الاستراتيجية فيها على الانتقال إلى النوعية والواقعية، وتكون أنظمة القياس فيها موجودة، ولكن التغذية الراجعة لا تحدث، كما يتم توجيه أنشطة التطورات المستمرة فيها إلى الإنتاج، حيث غالباً ما تظهر في استراتيجية جداول الأعمال، وتتشابه رؤية المديرين هنا مع الحقل السابق، آخذين بعين الاعتبار أن سعر المنتج، ووقت إيصاله هما من العناصر الهامة للعمل.

دراسة (Savolainen, 2000) بعنوان: Leadership Strategies for Gaining Business Excellence Through Total Quality Management.

تهدف هذه الدراسة لمعرفة العلاقة بين تطبيق استراتيجية الجودة الشاملة وبين تحقيق الميزة التنافسية، وقد أجريت هذه الدراسة في شركتين ذات حجم متوسط، تعمل الأولى في الصناعات المعدنية، و الأخرى تعمل في صناعة الاسمنت. وقد استخدمت كل من التحسين المستمر، وثقافة الجودة، ونوع العمل وطبيعته، والقيادة الإدارية كمتغيرات مستقلة لهذه الدراسة. وتقترح الدراسة الاستراتيجيات التالية لقيادة تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

1. استراتيجية القيادة التدريبية، تقودها جهود رواد محليين وبالتعاون مع جميع أعضاء المنظمة.
2. استراتيجية الخبرة القيادية وتتم بوساطة الإدارة العليا وبالتعاون مع الخبراء الخارجيين من ذوي الخبرة في مجال الجودة.

وخلصت الدراسة إلى أبرز النتائج التالية:-

1. يمكن اكتساب الميزة التنافسية بقوة من خلال جعل الجودة جزءاً لا يتجزأ من أيدلوجية المنظمة.
2. هناك علاقة إيجابية قوية بين فهم القادة لاستراتيجيات تطبيق الجودة الشاملة وبين تعظيم المزايا التي تجلبها هذه الاستراتيجيات للمنظمة في سعيها لتحقيق التفوق والتميز.
3. أي نوع من التغيير لن يكتب له النجاح بدون دعم القيادة الإدارية.

دراسة (القرعان، 2005) بعنوان: استخدام إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد المتاحة للمنظمة لتطوير نموذج للإنتاجية: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية.

تهدف هذه الدراسة إلى تطوير نموذج للإنتاجية من خلال استخدام مفهومين أساسيين هما:

المفهوم الأول: وهو إدارة الجودة الشاملة TQM وقد شمل هذا المفهوم سبعاً من المتغيرات المستقلة هي التركيز على الزبون، والقيادة، والتصميم، وكذلك الجودة، والتخطيط الاستراتيجي للجودة، ومشاركة أصحاب المصالح، ثم إدارة الحقائق، والتحسين المستمر، وتهدف الدراسة أيضاً لإيجاد أثر كل من هذه المتغيرات على الإنتاجية ومن ثم إيجاد الارتباط بين كلٍ من هذه المتغيرات وأثرها مجتمعة على الإنتاجية.

المفهوم الثاني: وهو إدارة الموارد المتاحة للمنظمة وقد اشتمل هذا المفهوم على أربع متغيرات مستقلة هي إدارة الموارد البشرية وإدارة المعلومات وإدارة الموارد التقنية.

وقد تعاملت هذه الدراسة مع هذا المفهوم بنفس الطريقة التي تصدت بها مفهوم إدارة الجودة الشاملة لإيجاد أثر كل من هذه المتغيرات على الإنتاجية في الشركات الصناعية الأردنية، ومن ثم إيجاد أثرها مجتمعة بعد أن تأكدت من الارتباط الإيجابي بين هذه المتغيرات الأربعة.

يفترض النموذج المقترح والمكون من المفهومين السابقين الأثر الإيجابي لكل من هذين المفهومين على الإنتاجية في الشركات الصناعية الأردنية ومن ثم أثرهما مجتمعين في إيجاد علاقة ارتباط إيجابية بين المتغيرات السبعة المستقلة، وما بين المتغيرات الأربعة المستقلة للمفهوم الثاني وبذلك يتكون لدينا النموذج المقترح وهو الهدف الرئيس لهذه الدراسة.

تم تجميع البيانات اللازمة لفحص النموذج المقترح من (483) شركة صناعية أردنية من مختلف الصناعات منها (293) شركة للمنتجات الاستهلاكية (Consumer Products) و (190) شركة للمنتجات الصناعية (Industrial Products).

وقد أظهرت الدراسة أهم النتائج التالية:

1. هناك علاقة إيجابية قوية بين إدارة الجودة الشاملة وبين إدارة الموارد المتاحة للمنظمة، كما أن هناك علاقة قوية بين كل من إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد المتاحة وإنتاجية المنظمة، ولكلٍ منهما تأثير فعال على الأداء المالي للمنظمة.
2. أظهرت الدراسة أن تطبيق كلٍ من إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد المتاحة للمنظمة يعطي قيمة اقتصادية للشركات الصناعية.
3. أظهرت الدراسة أن التركيز على الزبون، وتصميم الجودة، ومشاركة المعنيين تمتاز بعلاقة أقوى من غيرها بالإنتاجية.
4. باستخدام ارتباط سبيرمان ظهر أن عوامل إدارة الموارد التكنولوجية والتخطيط الاستراتيجي هما أكثر العوامل إيجابية في الارتباط بين إدارة الموارد المتاحة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
5. إدارة المنظمات التي طبقت إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد المتاحة لفترة طويلة أفضل من تلك التي طبقتها حديثاً.
6. يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين الشركات كبيرة الحجم والشركات صغيرة الحجم في تطبيقها لجميع عناصر إدارة الجودة الشاملة.

دراسة (Ismail, 2003) بعنوان: تطبيق استراتيجية الجودة الشاملة في مصر: دراسة ميدانية

The Implementation of TQM Strategy in Egypt: a Field Force

Analysis.

تهدف هذه الدراسة للاطلاع على العوامل التي تدعم تطبيق استراتيجية الجودة الشاملة وتعزيزها وتلك العوامل التي تعتبر عائقاً أمام تطبيقها في مصر وتحديد إمكانية تطبيق هذه الاستراتيجية في الدول النامية. وأجريت الدراسة على 200 شركة صناعية مساهمة عامة في مصر.

وقد خلصت الدراسة إلى أبرز النتائج التالية:

1. العوامل التي تدعم تطبيق استراتيجية الجودة الشاملة وتعززها أو تلك التي تعيق تطبيقها في إحدى الدول النامية يمكن تعميمها على بقية الدول.
2. أهم العوامل التي تدعم تطبيق استراتيجية الجودة الشاملة هي: التحسين المستمر، والتركيز على الزبون، والتزام الإدارة العليا، مشاركة العاملين، وكذلك تشجيع الصادرات، واستقطاب الاستثمارات الأجنبية، وأخيراً التغيير الإيجابي وتحسين الاتصالات.
3. أهم العوامل التي تعيق تطبيق استراتيجية الجودة الشاملة هي: ضعف التدريب أولاً، ثم ضعف الإدارة ثانياً، مقاومة التغيير، وضعف أساس المعرفة، وأخيراً عدم كفاية البنية التحتية، محدودية الموارد وعدم التزام الحكومة.

دراسة (صالح، 2003) بعنوان: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعة: دراسة مقارنة بين الشركات الصناعية في مدينة الملك عبد الله الثاني بن الحسين الصناعية - عمان".

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعة في الأردن، والتعرف على الفروق في مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيه، وكذلك التعرف على الفروق في مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بين شركات مجتمع الدراسة باختلاف الخصائص التالية: حجم الشركة، وعمرها، ثم القطاع الصناعي، ومدى ممارسة النشاط التصديري، وكذلك التوجه نحو التصدير بالنسبة لغير المصدرين.

أجريت الدراسة على الشركات الصناعية في مدينة الملك عبد الله الثاني بن الحسين الصناعية التي تمارس النشاط الإنتاجي، والتي بلغ عددها (283) شركة صناعية، أما عينة الدراسة فقد تكونت من (80) شركة، حيث تم تقسيم مجتمع الدراسة إلى ثلاث مجموعات باستخدام معيار عدد العاملين وحجم الموجودات. وقد توصلت الدراسة إلى أبرز النتائج التالية:

1. تطبق الشركات الصناعية العاملة في مدينة الملك عبد الله الثاني بن الحسين الصناعية إدارة الجودة الشاملة بجميع عناصرها التي خضعت للدراسة.

2. لا يختلف مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة باختلاف كلٍ من حجم الشركة وعمرها والقطاع الصناعي والتوجه نحو التصدير.

3. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة وبين مدى ممارسة الشركة للنشاط التصديري.

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

1. ضرورة التركيز على الموارد البشرية (العاملين) من حيث التدريب والتعليم المستمر، وأن يكون ذلك ضمن الاستراتيجيات والخطط المستقبلية المرسومة.

2. الاهتمام بمشاركة العاملين وتنمية روح الإبداع لديهم.

3. تبني إدارة الجودة الشاملة كجزء من عملية التخطيط الاستراتيجي.

دراسة (Chapman and Al-Khawaldeh, 2002) بعنوان: أثر إدارة الجودة الشاملة على إنتاجية العامل في الشركات الصناعية في الأردن.

TQM and Labor Productivity in Jordanian Companies.

تهدف هذه الدراسة لإلقاء الضوء على مدى تطبيق الشركات الصناعية في الأردن لإدارة الجودة الشاملة، واختبار أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على إنتاجية العاملين. وقد أجريت الدراسة على الشركات المساهمة المسجلة في سوق عمان المالي وعددها 90 تسعون شركة عند إجراء الدراسة، وقد استخدمت الدراسة المتغيرات التالية: مشاركة العاملين، التعليم والتدريب، الاتصالات التنظيمية، التركيز على الزبون، الالتزام التنظيمي بالجودة، التحسين المستمر، الأساليب الإحصائية لمراقبة الجودة ووحدة الهدف.

وقد خلصت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

1. يوجد علاقة طردية بين إنتاجية العاملين ودرجة تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

2. هنالك علاقة إيجابية بين الحصول على شهادة ISO 9000 وتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

3. عوامل التعليم والتدريب والخبرة هي العوامل الأكثر تأثيراً من بين متغيرات الدراسة المذكورة أعلاه على إنتاجية العاملين.

دراسة (علي، 2002) بعنوان: أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمات الصناعية العاملة في المناطق المؤهلة صناعياً؛ دراسة ميدانية.

تهدف الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة وأثرها على أداء المنظمات الصناعية العاملة في المناطق المؤهلة صناعياً في الأردن، بالإضافة إلى التعرف على أبرز المعوقات التي تعيق أو تحول دون تطبيق الركائز الأساسية لإدارة الجودة الشاملة.

أجريت الدراسة على المنظمات الصناعية العاملة في مدينتي الحسن والحسين بن عبد الله الثاني، والبالغ عددها 77 منظمة عند إجراء الدراسة. وقد خلصت الدراسة بشكل بارز إلى النتائج التالية:

1. تتبنى المنظمات الصناعية تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة بدرجة عالية.
2. أظهرت النتائج أن تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصناعية تتم بشكلٍ متفاوت بين التطبيق العالي والمتوسط، وبالنسبة للركائز المتمثلة في (التزام الإدارة العليا، والتركيز على الزبون، ومشاركة الموظفين، والعلاقة بالموردين، والتخطيط الاستراتيجي للجودة، والإدارة بناءً على الحقائق، والمقارنة المرجعية) فإنها تطبق بدرجة عالية، أما بالنسبة لبقية الركائز والمتمثلة بتدريب العاملين وفرق العمل فيتم تطبيقها بدرجة متوسطة.
3. يمكن تقسيم أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصناعية، حسب درجة تأثيرها وكما يلي:
 - أ. ذات التأثير المتوسط وتشمل:

- الافتقار إلى أنظمة تقييم أداء العمل الجماعي

- الافتقار إلى استراتيجية تطوير مهارات الموارد البشرية

- عدم وجود موارد كافية لعملية التطبيق

- ارتفاع معدل ترك العاملين لوظائفهم.

ب. ذات التأثير الضعيف وتشمل: عدم وجود استراتيجية واضحة في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والافتقار إلى إيمان الإدارة العليا والتزامها بذلك.

4. هناك علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين مستوى تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة، والمتمثلة في (التركيز على الزبون، وفرق العمل، والتخطيط الاستراتيجي للجودة، وكذلك الإدارة بالحقائق، والمقارنة المرجعية) وتحسين الجودة.

5. لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين (التزام الإدارة العليا، تدريب العاملين، العلاقة بالموردين) وبين تحسين الجودة.

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

1. ضرورة رفع سوية العملية التدريبية من خلال توفير برامج تدريبية وتعليمية تركز على أساليب حل المشاكل المتعلقة بالجودة وأدواتها.

2. ضرورة إنشاء وحدة خاصة بالجودة، وتوفير الدعم المادي لها.

3. التركيز على الجوائز المادية والمعنوية على مستوى الوظائف وعلى المستوى الفردي.

دراسة (الطراونة، 2002) بعنوان: الجودة الشاملة والقدرة التنافسية: دراسة تطبيقية على قطاع الصناعة الدوائية في الأردن:

قد تكون هذه الدراسة من خلال عنوانها وعينتها هي الأقرب لدراستنا. حيث يركز الباحث الطراونة على إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل والقدرة التنافسية لقطاع الصناعة الدوائية في الأردن كمتغير تابع. والدراسة تفترض أن الصناعة الدوائية مدعوة للاعتماد على الذات وتطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين قدرتها التنافسية.

تهدف دراسة الطراونة إلى التعريف بمفهوم إدارة الجودة الشاملة باعتبارها أحد الأساليب الإدارية الحديثة لمواجهة التحديات ومساعدة المنظمات على الاستمرار والبقاء في وقت تزداد فيه المنافسة وتكاد تنعدم فيه سبل الدعم والحماية إلا من خلال الاعتماد على الذات، كذلك دراسة العلاقة بين الجودة الشاملة والقدرة التنافسية المتمثلة في الإنتاجية، وهو المبيعات، وهو الصادرات، وكذلك الحصة السوقية، والعائد على الاستثمار.

وقد أظهرت الدراسة أبرز النتائج التالية:-

1. شركات الصناعة الدوائية في الأردن تطبق أبعاد إدارة الجودة الشاملة بنسب متفاوتة، إلا أنها في مجملها تطبقها بشكل متوسط، ويعتقد الباحث أن هذا المستوى من التفاوت في التطبيق لا يتناسب مع أهمية الموضوع ومتطلبات المنافسة في ظل قوانين المواصفات التجارية العالمية.

2. عدم وجود علاقة معنوية ذات دلالة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وجوانب القدرة التنافسية سابقة الذكر، ويستدل الباحث من ذلك على أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة لم يكن مدروساً أو موجهاً لتحقيق أهداف معينة، وإنما كانت عبارة عن ممارسات إدارية روتينية.

تعتبر دراسة الطراونة بحق رائدة على مستوى المملكة، فقد لامست ميدانياً مشكلة ضعف القدرة التنافسية والجهود التي يفترض أن تبذل بهذا المجال لتحسينها. وإذا كان محور دراسة الطراونة تطبيق إدارة الجودة الشاملة كوسيلة فإن دراسته كما يظهر في النتيجة (2) من الدراسة أعلاه توضح أن التطبيق متوسط الدرجة لم يكن مدروساً محدّد الأهداف بل كان ممارسة إدارية روتينية.

من خلال استعراض الدراسات السابقة يمكن تحديد ما خلص إليه الباحث بأن متطلبات تطوير الموقف التنافسي باتت تعتمد على مدى اتباع منظمات الأعمال الصناعية لاستراتيجية الجودة الشاملة TQS. ويرى الباحث أن الاتجاه الأحدث يسير سيراً حثيثاً نحو إظهار حقيقة وهي أن الجودة الشاملة مسألة استراتيجية.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

يلاحظ من خلال استعراض الأدبيات السابقة تركيزها على متغيرات معينه بصورة جزئية وتسعى لقياس علاقة هذه المتغيرات بجوانب مختلفة وحسب طبيعة كل من هذه الدراسات، وبالتالي فإن الإضافة المتوقعة من هذه الدراسة مقارنةً بالدراسات السابقة تكمن فيما يلي:

1. تعد هذه الدراسة من بين الدراسات التي تسعى إلى تأطير إسهام متواضع نظرياً وفلسفياً، كما تظهر الموقع الحيوي لاستراتيجية الجودة الشاملة لا سيما منذ بداية الألفية الجديدة كوسيلة لتحسين الموقف التنافسي لمنظمات الأعمال وتطويره وتسهيل تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
2. تتميز هذه الدراسة بأسلوب تركيبها للمتغيرات، كما يظهرها نموذج الدراسة المعد لهذا الغرض، في حين لم تتناول الدراسات السابقة التي تسنى الإطلاع عليها سوى بعض هذه المتغيرات وبصورة جزئية أو بتراكيبات مختلفة.
3. اعتبرت الدراسة الحالية أن جهود تحسين الجودة المشار إليها في الدراسات السابقة هي جزء من استراتيجية الجودة الشاملة وجاءت الدراسة الحالية أوسع نطاقاً لتشمل العلاقة بين الجودة الشاملة وبعض الاتجاهات الإدارية الحديثة.
4. حاولت الدراسة الحالية إيجاد التكامل بين جهود تحسين الجودة واستراتيجية شركات الصناعة الدوائية.
5. جاءت الدراسة الحالية لتضيف الجودة كميزة تنافسية لها تأثيرها على القرارات التي تتخذها الشركات في قضايا مختلفة تتعلق بالمنافسة على المستويين المحلي والخارجي.
6. اختلفت عن معظم الدراسات المحلية في تركيزها، إذ أخذت الدراسات المحلية بالاتجاه القائل بأن إدارة الجودة الشاملة برنامج أو أسلوب إنتاج ولم تتناولها من منظور استراتيجي.
7. أظهرت الدراسة الحالية مدى الفهم والتطبيق لاستراتيجية الجودة الشاملة من خلال التركيز على عملياتها في الصناعة الدوائية في الأردن في فترة غطت حدود الدراسة الزمنية .
8. جاءت الدراسة الحالية لتكمل بعض الجهود التي تساعد في نشر ثقافة الجودة ولتؤكد على دور الجودة ومكانتها في تعزيز ممارسات العاملين في الصناعة الدوائية في الأردن.
9. ركزت الدراسة الحالية على الموقف التنافسي لشركات الصناعة الدوائية متمثلة في عدد من المتغيرات الفرعية، وبأن متطلبات تحسين الموقف التنافسي باتت تعتمد على مدى إتباع منظمات الأعمال الصناعية لاستراتيجية الجودة الشاملة TQS.

الفصل الثالث

الطريقة والاجراءات

1-3 مقدمة.

2-3 مجتمع الدراسة والعينة

3-3 أسلوب جمع البيانات.

4-3 منهجية تطوير نموذج الدراسة.

5-3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

6-3 اختبارات الصدق والثبات.

الفصل الثالث

Method and Procedures الطريقة والإجراءات

1-3 نوع وطبيعة الدراسة.

تعتبر هذه الدراسة تحليلية من حيث الأسلوب ، وارتباطية سببية (Causal and Effect) من حيث الغرض ، كما تعتبر الدراسة استنتاجية (Deductive) في طبيعتها لاعتمادها على النظريات الإدارية والدراسات السابقة.

أما من حيث التخطيط والضبط فتتصف هذه الدراسة بأنها:

- دراسة ميدانية: حيث استخدم الباحث أسلوباً ميدانياً (Survey) لمجتمع الدراسة المكون من شركات صناعة الأدوية الأردنية وتم تصميم استبانته لهذه الغرض.

- دراسة تعتمد المنهج الوصفي والتحليلي: حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي للتعامل مع البيانات وتصنيفها بحيث تصف الظاهرة والمجتمع المبحوث والجزء التحليلي لنتائج اختبار فرضيات الدراسة والتوصل إلى استنتاجات حول أثر استراتيجية الجودة الشاملة في تحسين الموقف التنافسي لهذه الشركات.

2-3 وحدة التحليل.

إن وحدة التحليل في هذه الدراسة هم أصحاب الوظائف العليا "الفريق الاستراتيجي" متمثلة في المدير العام ونوابه ومساعديه ومديري وحدات الجودة ومديري الوحدات التنظيمية في شركات الصناعة الدوائية الأردنية.

3-3مجتمع الدراسة والعينة

مجتمع الدراسة: 1-3-3

يتكون مجتمع الدراسة من جميع شركات الصناعة الدوائية الأردنية المدرجة في الاتحاد الأردني لمنتجات الأدوية. وقد وجد أن مجتمع الدراسة يتكون من (17) شركة منها (11) شركة خاصة محدودة المسؤولية مقابل (6) شركات مساهمة عامة وجميعها من الشركات كبيرة الحجم ، اعتماداً على تصنيف الشركات المبين في الجدول (1/3) المعتمد لتصنيف الشركات الصناعية الأردنية في وزارة الصناعة والتجارة، والمبني على تصنيف الجمعية العلمية الملكية، وغرفة صناعة عمان.

الجدول (2)

تصنيف الشركات الصناعية حسب الحجم

عدد العاملين	حجم الشركة
1-4 عمال	الشركات الصغرى
5-19 عاملاً	الشركات الصغيرة
20-99 عاملاً	الشركات المتوسطة
100 عامل فأكثر	الشركات الكبيرة

وحدة المعاينة: هم مجموع العاملين في الإدارة العليا متمثلة في المدير العام ونوابه ومساعديه ومديري وحدات الجودة ومديري الوحدات التنظيمية في شركات الصناعة الدوائية الأردنية.
عينة الدراسة:-332-

أ- بعد تعريف وتحديد المجتمع المستهدف (N=110) تم سحب عينة عشوائية بسيطة (n) مقدارها (n=86) فرداً وهي التي تقابل حجم (N=110) أي بنسبة (78%) من حجم المجتمع وذلك بالاعتماد على الجدول رقم (11.3) المشار إليه عند (Sekaran, 2003:294) والذي اعتمد فيه على نموذج (Krejcie & Morgan, 1970) ونموذج (Cohen, 1969) في قرار تحديد حجم العينة بناء على أسس علمية ومعادلات رياضية .

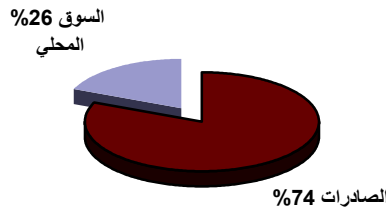
ب- تم توزيع (86) استبانة على شركات الصناعة الدوائية ممثلة بالمديرين المعنيين في الإدارة العليا وذلك بعد تحديد العدد الذي يناسب كل شركة كنسبة تناسب عدد الإدارات العليا فيه إلى الحجم الكلي للعينة.
ج- بعد استرجاع الاستبانات الموزعة تبين أن الصالح منها (74) استبانة وهي تمثل 86% من العينة أي نسبة مقبولة لاعتمادها في التحليل.

3-3- نبذة عن مجتمع الدراسة 3

تعود نشأة شركات الصناعات الدوائية في الأردن وتطورها إلى عام 1962 إذ تم افتتاح أول شركة دوائية وهي الشركة العربية لصناعة الأدوية، ويبلغ عدد شركات الصناعة الدوائية حالياً 17 شركة منها 11 شركة خاصة محدودة المسؤولية و6 شركات مساهمة عامة مسجلة في سوق عمان المالي، ويزيد عدد العاملين فيها على 4500 عامل، وتبلغ نسبة تصدير الدواء الأردني إلى الخارج نحو 74% من حجم إجمالي الإنتاج، ويغطي الدواء المحلي نحو 60% من حاجة السوق الأردنية. وقد اكتسبت صناعة الأدوية الأردنية سمعة طيبة على المستوى المحلي والإقليمي بسبب الجودة العالية لمنتجاتها.

لقد نمت الصناعة الدوائية خلال الأربعة عقود الماضية حتى أصبحت ذات خبرة عالية في صناعة كثير من المشتقات الدوائية مثل كبسولات المضادات الحيوية وقطرات العيون والأنف، وبعد عام 2002 أصبحت الصناعة الدوائية تشكل ثالث أكبر صناعة تصديرية في الأردن، ففي عام 2004 وصلت قيمة الصادرات من الأدوية إلى 158.452 مليون دينار أردني مقارنة بصناعة النسيج والملابس التي بلغت 708.960 مليون، وصناعات التعدين (الفوسفات والبوتاس) التي بلغت صادراتها 310.156 مليون دينار أردني (البنك المركزي الأردني، 2006، ص:64). وزاد حجم المبيعات الكلي من الأدوية لنفس العام حيث وصلت إلى ما يزيد على 275 مليون دولار أي ما يعادل أربعة أضعاف الإنتاج عام 1991 والذي بلغ 68 مليون دولار. علماً بأن ما نسبته 26% من هذه الأدوية فقط وجهت للإستهلاك المحلي مقابل 74% تم تصديرها إلى الأسواق الخارجية ويتوقع أن يصل حجم مبيعات هذه الصناعة عام 2010 إلى مليار دولار. ويبين الشكل التالي (1/3) توزيع الإنتاج الكلي من الأدوية على القطاعات المختلفة (صناعات الشرق الأوسط، 2005).

توزيع المنتجات الدوائية



تعتبر صناعة الدواء في الأردن من أهم روافد الإقتصاد، وكغيرها من الصناعات فإن الواقع لا يخلو من التحديات التي فرضها انضمام الأردن إلى منظمة التجارة العالمية، حيث كان له الأثر البالغ على صناعة الدواء المحلي المرتفع الثمن "البديل عن الدواء الأجنبي" ، مما جعلها متأخرة عن مواكبة تطور صناعة الدواء على المستوى العالمي وحتى على مستوى بعض الدول العربية التي تمكنت شركاتها من الحصول على امتياز لتصنيع بعض الأدوية المكتشفة حديثاً، والتزام شركات الدواء الوطنية بنود الاتفاق التي تنص على ضرورة احترام حق الملكية الفكرية، مما وضع الصناعة الدوائية على المحك في مواجهة الوضع الجديد الذي يفرض عليها الأبحاث العلمية أو دفع ثمن الحصول على إمتياز التصنيع للدواء الأجنبي، وهي ذات تكاليف باهظة.

ورغم ذلك فقد تم تسجيل المنتجات الصيدلانية الأردنية في أكثر من 60 دولة في العالم تشمل الولايات المتحدة وأوروبا كألمانيا وبريطانيا. وأسواق إقليم الشرق الأوسط التي تعتبر الأسواق الرئيسية لمنتجات الصناعة الدوائية وهي: السعودية، العراق، الجزائر، المغرب، ليبيا، تونس ، سوريا، لبنان، فلسطين، الكويت، قطر، البحرين، الإمارات العربية المتحدة، عمان، اليمن، السودان، مصر. وتصل منتجات عدد من شركات الأدوية إلى دول افريقيا مثل نيجيريا، اثيوبيا، الصومال، أوغندا. إضافة إلى دول مختلفة من العالم مثل ماليزيا، رومانيا، بلغاريا، باكستان، البرتغال، مالطا وبعض دول الاتحاد السوفياتي. أما أهم أسواق الصادرات فهي العراق والمملكة العربية السعودية والجزائر حيث تستقبل ما يقارب 65% من حجم صادرات قطاع صناعة الأدوية. وتسبق صناعة الدواء في الأردن مثيلاتها في كل الدول العربية المصدرة للدواء حيث يتواجد في المملكة (17) مصنعاً، صدرت ما قيمته حوالي 250 مليون دولار أمريكي في حين أن مصر التي يتواجد فيها 45 مصنعاً تصدر ما قيمته 115 مليون دولار سنوياً، وأما سوريا وتضم 52 مصنعاً فتصدر ما قيمته 45 مليون دولار، ولبنان بمصانعه الستة يصدر ما قيمته 10 ملايين دولار (صناعات الشرق الأوسط، 2005).

ومن الجدير بالذكر أن معظم شركات الصناعة الدوائية في الأردن تحرص على تطبيق المعايير والمواصفات العالمية للتصنيع الجيد رغبةً منها في مواكبة الأسواق العالمية حيث حازت معظم هذه الشركات على شهادات المواصفات الأمريكية والأوروبية للتصنيع مثل ISO 9000 ، FDK & EU Approval وشهادة المواصفة السويدية Swedish MPA Approval وغيرها.

من المتوقع أن يؤدي انضمام الأردن لاتفاقية التجارة العالمية إلى قيام الشركات العالمية الكبرى بالإستثمار في هذا القطاع الحيوي والمهم. وقد يأخذ هذا الاستثمار أشكالاً عدة منها: نقل المعرفة والتقنية، شراكة متبادلة، اتفاقات منح الترخيص عقود تصنيعية، ونشاطات البحث والتطوير.ويمكن ترتيب شركات الصناعة الدوائية حسب سنة التأسيس على النحو الذي يظهره الجدول التالي:

الجدول (3)

شركات الصناعة الدوائية الأردنية

اسم الشركة	سنة التأسيس	عدد العاملين	نوع الشركة	رأس المال مليون دينار	الشهادات الدولية	مبيعات 2003 مليون دينار
1 العربية لصناعة الأدوية	1962	987	مساهمة عامة	38.0	ISO 9000	22.612.000
2 دار الدواء للتنمية والاستثمار	1975	650	مساهمة عامة	17.0	Swedish MPA	27.819.786
3 أدوية الحكمة	1978	550	خاصة	24.0	FDA	49.729.000
4 الأردنية لإنتاج الأدوية	1978	269	خاصة	4.2	-	8.567.763
5 المركز العربي لصناعة الأدوية	1983	282	مساهمة عامة	4.2	ISO 9002	2.786.113
6 المتحدة لصناعة الأدوية	1989	280	خاصة	7.1	-	6.997.000
7 عمان للصناعات الدوائية	1993	30	خاصة	1.4	ISO 9002	2.383.723
8 الرام للصناعات الدوائية	1995	200	خاصة	6.3	ISO 9002	6.408.914
9 الحياة للصناعات الدوائية	1996	136	خاصة	7.7	Swedish MPA	1.680.975
10 المتطورة لصناعة الأدوية	1997	143	مساهمة عامة	11.0	-	3.429.159

798.864	-	1.4	خاصة	60	1998	فيلادلفيا للصناعات الدوائية	11
3.645.160	MOH	13.5	مساهمة عامة	150	1998	الشرق الأوسط للصناعة الدوائية	12
2.935.093	FDA Approval	35.0	خاصة	267	1998	الدولية للدواء	13
798.864	-	10.0	مساهمة عامة	-	1998	الكندي للصناعات الدوائية	14
969.779	ISO 9002	4.3	خاصة	112	1998	نهر الأردن للصناعات الدوائية	15
1.268.300	Swedish MPA	7.0	خاصة	-	-	الأردنية السويدية للمنتجات الطبية	16
296.126	-	18.3	خاصة	120	1999	الرازي لصناعة الأدوية	17

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على تقارير الشركات ونشرات الاتحاد الأردني لمنتجات الأدوية

يلاحظ من الجدول أعلاه أن الشركات التي أظهرت الدراسة بأن رأس مالها يقل عن (10) ملايين لا سيما بالوقت نفسه أن مبيعاتها تقل عن (1.5) مليون دينار هي على الأغلب شركات خاصة لاتزال تتلمس الطريق صوب تطوير مبيعاتها في الأسواق الدولية، مما يؤكد ضرورة اندماج هذه الشركات الصغيرة فيما بينها لتقوية موقفها التنافسي محلياً ودولياً. أما بخصوص عمر الشركات المشار إليها فيلاحظ أنه مع تقدم عمر الشركة فإنها تكتسب المزيد من الخبرات وتبني المزيد من تراكمية قدراتها التنافسية والمعرفية على المستويين المحلي والدولي.

4-3 أسلوب جمع البيانات

قام الباحث بجمع البيانات المتعلقة بالدراسة ومتغيراتها بالاعتماد على المصادر الآتية:

1-4-3 المصادر الأولية المباشرة وتشمل:

1. الإستبانة: لقد تم إعداد استبانة خاصة وتطويرها شملت متغيرات الدراسة المختلفة

حيث شملت استراتيجية الجودة الشاملة كمتغير مستقل، كما شملت الموقف التنافسي كمتغير تابع وخصائص كل من الفريق الاستراتيجي وخصائص المنظمة كمتغير وسيط، وذلك بهدف جمع البيانات الأولية من الإدارة العليا في شركات الصناعة الدوائية الأردنية.

وللإجابة عن أسئلة الاستبانة والتعرف على مدى الموافقة على الفقرات المختلفة للنموذج فقد اعتمد الباحث على مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد عينة الدراسة، حيث تبين أن هذه الصيغة من مقياس ليكرت الخماسي قد اعتمدت في العديد من الدراسات الأجنبية التي تخصصت في دراسة بيان الأثر. ويبين الجدول التالي مقياس درجة الموافقة وترجمة الاستجابات عند التحليل.

الجدول (4)

مقياس درجة الموافقة

عدد النقاط	درجة الموافقة
5	أتفق تماماً
4	أتفق
3	محايد
2	لا أتفق
1	لا أتفق إطلاقاً

لقد عمد الباحث إلى توزيع الاستبانات وجمعها بنفسه، مع التأكيد التام للشركات المختلفة بأن الإجابات ستحظى بالسرية التامة، ولن تستخدم إلا لأغراض الدراسة فقط، وقد تم إجراء تحليلي تفصيلي بين متغيرات نموذج الدراسة في الفصل الرابع من هذه الدراسة.

ويبين الجدول التالي الحدود التي اعتمدها هذه الدراسة عند التعليق على المتوسط الحسابي للمتغيرات في نموذج الدراسة للوصول إلى مدى درجة الموافقة على كل متغير.

الجدول (5)

تصنيف ترجمة المتوسط الحسابي

درجة الموافقة	
درجة موافقة عالية جداً	4.5 فأكثر
درجة موافقة عالية	4.4 - 4
درجة موافقة متوسطة	3.9 - 3.5
درجة موافقة قليلة	3.4 - 3
درجة موافقة قليلة جداً	أقل من 3

لقد تضمنت الاستبانة (72) عبارة منها (6) عبارات عن البيانات التعريفية لأفراد عينة الدراسة و (7) عبارات عن البيانات التعريفية للشركات المبحوثة و (56) عبارة عن متغيرات الدراسة وهي المتغير المستقل "استراتيجية الجودة الشاملة" وما تفرع عنه بواقع (36) عبارة والمتغير التابع وهو "الموقف التنافسي" وما تفرع عنه بواقع (20) عبارة.

2. نتائج أعمال الشركات المعلنة بحسب التقارير السنوية وتقارير سوق عمان للأوراق المالية.

3. حسابات الحصة السوقية الإجمالية والحصة السوقية النسبية للشركات عينة الدراسة.

4. التقارير السنوية والنشرات والدوريات والخطط المتاحة استخدامها لأغراض البحث العلمي.

5. المقابلات الشخصية: حيث قام الباحث بإجراء عدة مقابلات مع عدد من المديرين الذين يعملون في الوحدات المختلفة للشركات عينة البحث ومع عدد آخر ممن يعملون في الإدارات العليا في الشركات للاستماع إلى آرائهم والانتفاع بخبراتهم حول النموذج المقترح، علماً بأن غالبيتهم من الحاصلين على الدرجات العلمية المختلفة في تخصص الصيدلة وعلم الأدوية. كما تم إجراء مقابلات أخرى مع عدد من الأساتذة الأكاديميين والمختصين في مجال الإدارة الاستراتيجية وإدارة الجودة الشاملة والسلوك التنظيمي لاستشارتهم والانتفاع بخبراتهم وإرشاداتهم حول متغيرات الدراسة وفهمها المقترح.

3-4-2 المصادر الثانوية وتشمل:

- الدراسات النظرية والأدبيات المتاحة في الإدارة الاستراتيجية وإدارة الجودة الشاملة.
- الدوريات الأجنبية والعربية المتوفرة في إطار موضوع الدراسة.
- الأطروحات ورسائل الماجستير ذات العلاقة بالموضوع.
- شبكة الانترنت (المكتبة الالكترونية).

3-5 منهجية تطوير نموذج الدراسة:

استناداً إلى الإطار النظري للدراسة وعطفاً على ما أفرزته مراجعة الأدبيات السابقة من نتائج واستنتاجات وتوصيات وفي ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها فقد قام الباحث بتطوير نموذج الحل انطلاقاً من فكرة مفادها بيان أهمية استراتيجية الجودة الشاملة وتأثيراتها في تحسين الموقف التنافسي لشركات الصناعة الدوائية في الأردن، حيث تلعب استراتيجية الجودة الشاملة دوراً محورياً يساعد الشركة على تحقيق ميزة تنافسية وزيادة الحصة السوقية والوصول بمنتجاتها إلى أكبر عدد من الأسواق العالمية. إن تحقيق ذلك وخلق القيمة لأعمال الشركة يحتم عليها التعامل مع الجودة كمسألة استراتيجية وعلى أساس التحسين المستمر لجميع عمليات المنظمة بما يحقق احتياجات الزبائن (الداخليين والخارجيين) ويلبي رغباتهم.

من هنا فقد اعتمد نموذج الدراسة "استراتيجية الجودة الشاملة" في شركات صناعة الأدوية الأردنية كمتغير مستقل حيث اعتمد في تحديد مرتكزات استراتيجية الجودة الشاملة على آراء العديد من الباحثين في الإدارة الاستراتيجية وإدارة الجودة الشاملة أمثال: سيلفا وتاداشي

(Silva & Tadahsi, 2005) و تاري (Tari, 2005) وكانديدو (Candido 2005) وتيرسيوفسيكي (Terziovski & Samsou, 2002).

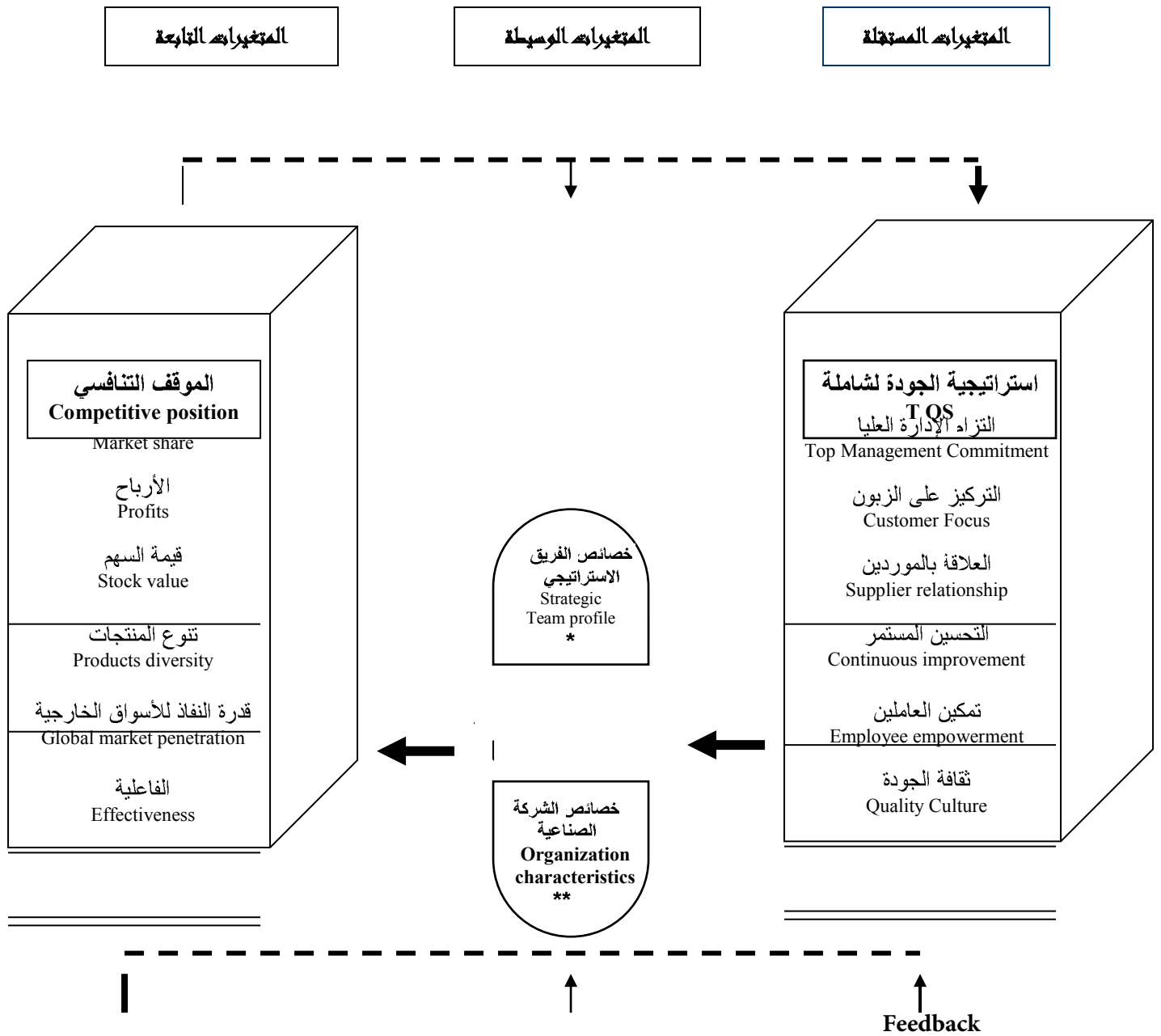
أما المتغير التابع في نموذج الدراسة فيتمثل في العوامل الرئيسة المختلفة للموقف التنافسي كما اتفق عليها كل من (Silva & Tadahsi, 2005) وشنغ وسنكلير

(Chang & Sinclair, 2003) والخوالده (Al-Khawaldeh, 2002) والمتمثلة في الحصة السوقية، والأرباح، وقيمة السهم، وتنوع المنتجات، والقدرة على التصدير، والفاعلية.

وكذلك تم اعتماد كل من خصائص الفريق الاستراتيجي الشخصية والمهنية، وخصائص الشركات عينة البحث كمتغيرات وسيطة. ويبين الشكل التالي نموذج الدراسة بمتغيراته المستقلة والوسيطه والتابعة لبيان أثر استراتيجية الجودة الشاملة بعناصرها المختلفة في تحسين الموقف التنافسي لشركات الصناعة الدوائية في الأردن.

الشكل (4)

نموذج الدراسة المقترح MODEL



1-5-3 مقياس النموذج:

صمم الباحث استبانة كأداة لقياس النموذج المقترح تكون بشكله النهائي من (72) عبارة خصصت العبارات من (6-1) لتمثل البيانات التعريفية لأفراد عينة الدراسة التي تتعلق بمواصفات الفريق الاستراتيجي الشخصية والمهنية وتناولت العبارات من (7-15) البيانات التعريفية عن خصائص الشركات عينة البحث. أما أبعاد النموذج الخاص بقياس أثر استراتيجية الجودة الشاملة في تحسين الموقف التنافسي بأبعاده المختلفة فقد احتوت (36) فقرة خاصة باستراتيجية الجودة الشاملة بمتغيراتها المختلفة في المجموعة الثالثة بالإضافة إلى (20) فقرة خاصة بموقف التنافسية بمتغيراته المختلفة في الجزء الرابع. كما احتوى النموذج على (6) فقرات تقيس معوقات تطبيق استراتيجية الجودة الشاملة في شركات الصناعة الدوائية في الأردن، وفيما يلي تفصيلاً لمكونات مقياس نموذج الدراسة:

المتغير المستقل: وهو "استراتيجية الجودة الشاملة" ويتكون من ست متغيرات فرعية هي التزام الإدارة العليا والتركيز على الزبون والعلاقة بالموردين والتحسين المستمر وتمكين العاملين وثقافة الجودة وقد تم قياسها من خلال (36) عبارة بواقع (6) عبارات لكل منها باستثناء التركيز على الزبون كانت (7) عبارات والعلاقة بالموردين (5) عبارات وذلك بالاعتماد على الدراسات ذات الصلة بالموضوع وبعضها تم تطويرها بالاعتماد على أدبيات أخرى أو بالأخذ بمشورة بعض الأكاديميين والمختصين.

الجدول (6)

متغيرات استراتيجية الجودة الشاملة

المتغير	العبارات	أصل المقياس
التزام الإدارة العليا	41 + 36 + 33 + 28 + 24 + 17	(Lee,Y,2004) (Evans&Dean,2003) (Leonard&McAdam,2002)
التركيز على الزبون	52 + 31 + 26 + 22 + 20 + 19 + 16	(McGee,2005) (Mehra,etal,2001)(Aravindan,1996)
العلاقة بالموردين	43 + 32 + 29 + 23 + 18	(Tari,2005) (Khan,H,2003)

(Pheng&Hong,2005) (Evans&Dean,2003) (Walsh,etal,2000)	51 + 48 + 45 + 39 + 37 + 21	التحسين المستمر
(Hill&AUQ,2004) (Mehra&Agrawal,2002)	49 + 47 + 38 + 35 + 34 + 25	تمكين العاملين
(Liopis&Gorzales,2001) (Prasad&Tata,2003)	50 + 46 + 44 + 42 + 30 + 27	ثقافة الجودة

المتغير التابع: وهو الموقف التنافسي ويتكون من ست متغيرات فرعية تمثل مؤشرات الموقف التنافسي في شركات الصناعة الدوائية في الأردن وهي الحصة السوقية والأرباح وقيمة الأسهم وتنوع المنتجات وقدرة النفاذ للأسواق الخارجية ومدى الفاعلية. وقد تم قياسها من خلال (20) عبارة بواقع (3) عبارات لكل منها باستثناء قدرة النفاذ للأسواق الخارجية والفاعلية فكانت (4) عبارات لكل منهما.

الجدول (7)

مؤشرات الموقف التنافسي

أصل المقياس	العبارة	البيان
(Berawi,M,2004) (Montes&Fernands,2003) (Chapman&Al-khawaldeh,2002) (Harvey&Brown,2001)	72 + 54 + 53	الحصة السوقية
	68 + 56 + 55	الأرباح
	66 + 64 + 61	قيمة الأسهم
	70 + 69 + 62	تنوع المنتجات
	65 + 60 + 59 + 57	قدرة النفاذ للأسواق الخارجية
	71 + 67 + 63 + 58	الفاعلية

المتغير الوسيط: ويتمثل في خصائص الفريق الاستراتيجي وخصائص الشركات عينة البحث، والغاية منه معرفة،

إذا كان هناك تباين في تأثير المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة

معوقات تطبيق استراتيجية الجودة الشاملة: للتعرف على وزن وأهمية المعوقات التي تقف أمام تطبيق

استراتيجية الجودة الشاملة في شركات الصناعة الدوائية الأردنية فقد تم تحديد ستة معوقات لترتيبها تنازلياً .

الجدول (8)

مقياس معوقات تطبيق استراتيجية الجودة الشاملة

نوع القياس	البيان	
نوعي	ضعف الاهتمام بسيادة ثقافة الجودة الشاملة	1.
نوعي	ضعف الالتزام ببرامج تمكين العاملين	2.
نوعي	ضعف الالتزام بعمليات التحسين المستمر	3.
نوعي	ضعف الاهتمام بتطوير العلاقة مع الموردين	4.
نوعي	ضعف التركيز على رضى الزبائن	5.
نوعي	عدم التزام الإدارة باستراتيجية الجودة الشاملة	6.

2-5-3 إجراءات تطوير نموذج الدراسة

بعد أن تم الإطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، والكتب والمقالات والبحوث ذات العلاقة، فقد تم بناء أسئلة نموذجية بحيث تعكس أهداف وفرضيات الدراسة المختلفة، وقد مر تطوير النموذج بالمراحل التالية:

1. البناء الأولي للنموذج وعرضه على الأستاذ الدكتور المشرف للتأكد من شموليته وتغطيته لجميع جوانب الدراسة.
2. تم عرض النموذج على عدد من الأساتذة الأفاضل في الكلية والجامعة، وكذلك على عدد من الأساتذة من خارج الجامعة بلغ عددهم (15) محكماً (أنظر الملحق رقم 2) للتأكد من أن العبارات التي يتضمنها النموذج تغطي جوانب الدراسة المختلفة.

3. إجراء اختبار تجريبي لنموذج الدراسة على ثلاث شركات من شركات الصناعة الدوائية الأردنية الموجودة في عمان.

4. تم أخذ الملاحظات المختلفة المقدمة من المحكمين ومن الاختبار التجريبي للدراسة بعين الاعتبار قبل إخراج النموذج بشكل نهائي، حيث تم حذف العديد من الفقرات وتعديلها ليصبح النموذج أكثر وضوحاً وتحقيقاً لأهداف الدراسة.

3-5-3 محددات الدراسة

1. الحدود المكانية تمثلت بتطبيقها في شركات الصناعة الدوائية الأردنية حصراً.
2. الحدود الزمنية أن الدراسة أجريت في عام (2005-2006).
3. عدم جدية إدارات الشركات عينة الدراسة بإعطاء معلومات محددة ودقيقة عن شركاتهم للباحثين بسبب تخوفهم من وصولها لأطراف أخرى.
4. عدم وجود جهة متخصصة تهتم بالمعلومات والبيانات أو الدراسات المتعلقة بقطاع الصناعة الدوائية في الأردن.
5. ضعف مدى الاستجابة من الشركات المختلفة في تعبئة الاستبيان بالدقة المطلوبة.
6. طول فترة استرداد الاستبانة من معظم الشركات عينة البحث بدعوى الانشغال وكثرة الواجبات.
7. ضعف التعاون من قبل الإدارات العليا وبخاصة من هم برتبة مدير عام بعدم اتاحة الفرصة للباحث بمقابلتهم وكذلك عدم اهتمامهم بتعبئة الاستبانة او الاجابة عن استفسارات الباحث.

6-3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

لقد تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل البيانات المختلفة التي جمعها الباحث سواء من خلال استخدام أساليب التحليل الإحصائي الوصفي للوصول إلى العديد من المعلومات التي تصف عينة الدراسة، أو من خلال الإحصاء الاستدلالي (الاستنتاجي) لاختبار فرضيات الدراسة المختلفة وكما يلي:

1-6-3 استخدام أساليب الإحصاء الوصفي Descriptive statistics

تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لتقديم وصفٍ شامل لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة على الفقرات المختلفة إذ تم استخدام:

- الجداول التكرارية Frequency والنسب المئوية Distribution لاجابات أفراد عينة الدراسة سواء فيما يتعلق بالخصائص الشخصية والمهنية أو خصائص الشركات المبحوثة.
- مقياس النزعة المركزية "Central tendency" والتشتت Dispersion ومنها المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتعرف على مدى تشتت إجابات المبحوثين عن الوسط على الفقرات المختلفة.

2-6-3 استخدام أساليب الإحصاء الاستدلالي

لقد تم استخدام الإحصاء الاستدلالي (الاستنتاجي) لاختبار فرضيات الدراسة المختلفة والتعرف على العلاقة بين أي متغيرين، وكذلك التعرف على أثر المتغيرات المستقلة في تباين المتغير التابع وأثر المتغيرات الوسيطة في تباين العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع (Sekaran,2003,p.284) حيث تم استخدام الاختبارات التالية:

- معامل ارتباط بيرسون Person correlation لقياس درجة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة.
- تحليل الانحدار المتعدد Multiple regression والانحدار المتدرج Stepwise regression لاختبار فرضيات التأثير الرئيسة للدراسة.
- تحليل التباين (ANOVA) لاختبار الفروق بين معدلات المتغير التابع التي تعزى إلى مستويات المتغير المستقل. أو تأثير متغير مستقل واحد ذو مستويات مختلفة على متغير تابع واحد.

7-3 اختبارات العلاقة بين متغيرات الدراسة:

1-7-3 اختبار التوزيع الطبيعي

تم استخدام اختبار التوزيع الطبيعي للأسباب التالية: (Berenson & Levine, 1999)

- 1- اتباع ظاهرة الأرقام المستمرة أو التقريب بوساطتها.
- 2- يمكن استخدامها لتقريب التوزيعات الاحتمالية المتقطعة.

3- أنها تزود بأساسيات الإحصاء الاستدلالي .

تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي وذلك بالاعتماد على اختبار One-Sample Kolomgrov-Simironov (k-s) حيث تم استخدامه لاختبار مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي ، وتبين نتيجة الاختبار أن البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع إذ أن مستوى الدلالة المعنوية لكل متغير أكبر من (0.05) وكما هو مبين في الجدول رقم (9) التالي:

الجدول (9)

اختبار التوزيع الطبيعي

المتغير	قيمة Sig
التزام الإدارة العليا	21.6%
التركيز على الزبون	41.3%
العلاقة بالموردين	17.5%
التحسين المستمر	47.2%
تمكين العاملين	75.2%
ثقافة الجودة	49.0%
المتغير التابع "الموقف التنافسي"	99.1%

Instrument Validity 2 اختبارات صدق النموذج -37-

لقد تم اختبار النموذج للتأكد من أن المقياس المستخدم في هذه الدراسة يقيس ما ينبغي قياسه وما صمّم النموذج من أجله، وذلك على مستويين:-

Face Validity الصدق الظاهري

تم عرض الاستبانة على عدد من السادة المحكمين من ذوي الاختصاص من الأساتذة المحكمين من داخل الجامعة وخارجها وهم المشار إليهم في الملحق (2) ⁽¹⁾، وقد تم التأكد من أن المقياس المستخدم في هذه الدراسة يقيس ما صمم لأجله، حيث تم تجريب النموذج على عينة من مجتمع الدراسة بلغت عشرة أفراد موزعين على ثلاث شركات هي: (شركة أدوية الحكمة، الشركة الدولية للأدوية، والشركة الأردنية لإنتاج الأدوية) للتعرف على مدى فهمهم للعبارات والألفاظ المستخدمة ودرجة وضوحها، وبعد مرور أسبوعين تم إعادة توزيعها على نفس العينة فأظهرت صدقاً ظاهرياً نسبته 92%.

Internal Consistency الاتساق الداخلي

من أجل الوصول إلى مدى الاتساق الداخلي في نموذج الدراسة تم استخراج مصفوفة معاملات الارتباط بين الأبعاد الرئيسة في استراتيجية الجودة الشاملة لاختبار العلاقة بينها، والتي تعكس مدى انسجام ردود أفراد عينة الدراسة على فقرات نموذج الدراسة المختلفة، وقد تبين أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين كل بعدين من أبعاد الجوانب الرئيسة لاستراتيجية الجودة الشاملة تراوحت ما بين (0.748-0.886) بدلالة معنوية ($P < 0.01$) وهذا يدل على أن فقرات النموذج المختلفة تميزت بمستوى جيد من الصدق والثبات.

3-7-3 اختبار ثبات النموذج: لقد تم استخدام اختبار (كرونباخ ألفا) لقياس مدى ثبات أداة القياس، حيث أن إجمالي فقرات نموذج الدراسة المختلفة قد بلغت قيمة $\alpha = 96.9\%$ ، وهي نسبة مقبولة بدرجة عالية وتناسب الأبحاث في مجال الأعمال (Sekaran, 2003, p.288).

() أعيد عرض الاستبانة على السادة المحكمين وتم الأخذ بملاحظاتهم وتعديل فقرات الاستبانة بموجبها.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

المبحث الأول:

1-4 استخدام أساليب الإحصاء الوصفي

1-1-4 خصائص أفراد عينة الدراسة

2-1-4 الخصائص التعريفية للشركات عينة الدراسة

3-1-4 مدى التزام شركات الصناعة الدوائية بتبني عناصر استراتيجية الجودة الشاملة ومدى تحقق

مؤشرات الموقف التنافسي

1-3-1-4 استراتيجية الجودة الشاملة في شركات الصناعة

الدوائية الأردنية

4-1-4 الموقف التنافسي للشركات الصناعة الدوائية الأردنية

5-1-4 معوقات تنفيذ استراتيجية الجودة الشاملة

المبحث الثاني:

2-4 أساليب الاحصاء الاستدلالي

1-2-4 اختبار فرضيات الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

تطبيق واختبار النموذج:

يتناول الباحث في هذا الفصل عرض نتائج تطبيق واختبار نموذج الدراسة ففي الجزء الأول منه تم تطبيق نموذج الدراسة في شركات الصناعة الدوائية الأردنية، ثم تناول الجزء الثاني اختبار فرضيات الدراسة المختلفة المتعلقة بالعلاقة بين استراتيجية الجودة الشاملة والموقف التنافسي، من حيث أثر استراتيجية الجودة الشاملة في تحسين الموقف التنافسي لشركات الصناعة الدوائية في الأردن، ومدى تأثير خصائص الفريق الاستراتيجي وخصائص الشركات عينة البحث على هذه العلاقة. ويشتمل هذا على مبحثين أساسيين:

المبحث الأول: تحليل النتائج باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي.

المبحث الثاني: تحليل النتائج واختبار الفرضيات باستخدام الإحصاء الاستدلالي.

المبحث الأول

1-4 استخدام أساليب الإحصاء الوصفي

1-1-4 خصائص أفراد عينة الدراسة:

لقد تم اختيار مجموعة من المتغيرات الشخصية والوظيفية للمديرين العاملين في شركات الصناعة الدوائية في الأردن من أجل بيان بعض الحقائق المتعلقة بهذه الفئة من العاملين في تلك الشركات، وتبين النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (10) خصائص أفراد عينة الدراسة حيث يتضمن ستة متغيرات فرعية وذلك على النحو الآتي:-

الجدول: (10)

خصائص أفراد عينة الدراسة

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	62	% 83.8
	أنثى	12	% 16.2
العمر	39-30 سنة	47	% 63.5
	49-40 سنة	16	% 21.6
	59 - 50 سنة	7	% 9.5
	60 سنة فأكثر	4	% 5.4
الوظيفة	مدير عام	2	%2.8
	مدير إدارة	72	%97.2
المستوى الإداري	إدارة عليا	26	%35.2
	إدارة تنفيذية	32	%43.2
	إدارة إشرافية	16	%21.6
المؤهل العلمي	ثانوية عامة	0	0.000
	كلية مجتمع	2	%2.7
	بكالوريوس	47	%63.5
	ماجستير	21	%28.4
	دكتوراه	4	%5.4
عدد سنوات الخبرة	أقل من 3 سنوات	2	%2.7
	3-6 سنوات	15	%20.3
	7-10 سنوات	22	%29.7
	أكثر من 10 سنوات	35	%47.3

1. الجنس: تشير النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى أن عدد الذكور (62) أي ما نسبته (83.8%) من عينة الدراسة هم من الذكور، وأن عدد الإناث بلغ (12) أي بنسبة (16.2%) من الإناث مما يقيس تدني نسبة مشاركة الإناث في تولي المراكز الإدارية العليا على مستوى شركات الصناعة الدوائية في الأردن.
2. العمر: توزعت أعمار عينة الدراسة على الفئات العمرية الأربع، ولكن بنسب مختلفة معظمها في الفئتين الأولى وهي من (39-30) سنة بما نسبته (63.5%)، والثانية وهي من (49-40) سنة بما نسبته (21.6%) أي أن الفئتين الأولى والثانية قد شكلتا ما نسبته 85.1% من المجموع الكلي، في حين شكلت نسبة الفئة العمرية من (59-50) ما نسبته (9.5%)، وكانت الفئة العمرية الأقل للذين بلغت أعمارهم (60 سنة) فأكثر إذ شكلت ما نسبته (5.4%)، وتشير هذه النتيجة إلى أن معظم الفئات العمرية من العاملين في الإدارات العليا هم من فئة الشباب.
3. الموقع الوظيفي: فيما يتعلق بالموقع الوظيفي فإن (97.2%) من أفراد عينة الدراسة هم من فئة مديري الإدارات الرئيسة في شركات الصناعة الدوائية، في حين أن ما نسبته (2.8%) فقط هم ممن يشغلون وظيفة مدير عام. وبالتالي
4. المستوى الإداري: شكل مستوى الإدارة التنفيذية ما نسبته (43.2%) وهي أعلى نسبة في شركات الصناعة الدوائية تلتها في المرتبة الثانية بما نسبته (35.2%) ممن يشغلون مراكز إدارية عليا وكانت النسبة الأقل (21.6%) لأصحاب المراكز الإدارية الإشرافية من رؤساء الأقسام والفروع.
5. المؤهل العلمي: شكل حملة درجة البكالوريوس من أفراد عينة الدراسة ما نسبته (63.5%) وهي النسبة الأكبر بين مستويات التحصيل العلمي الأخرى تلاها في المرتبة الثانية نسبة الحاصلين على شهادة الماجستير بما نسبته (28.4%)، كما شكل حملة درجة الدكتوراه ما نسبته (5.4%)، أما حملة درجة الدبلوم المتوسط فقد شكلوا ما نسبته (2.7%) فقط في حين خلت عينة الدراسة من حملة الثانوية العامة.
6. عدد سنوات الخبرة: توضح النتائج أن ما نسبته (47.3%) من أفراد عينة الدراسة يمتلكون خبرات (أكثر من 10 سنوات) تلاها بعد ذلك ما نسبته (29.7%) ممن يتمتعون بخبرات تقع بين (7-10) سنوات،

وأن ما نسبته (20.3%) يمتلكون خبرات تبلغ من (3-6) سنوات في حين أن ما نسبته (2.7%) تقل خبراتهم عن 3 سنوات. وهذا مؤشر على مستوى توافر الخبرات العالية لدى أفراد عينة الدراسة من الإدارة العليا في شركات الصناعة الدوائية الأردنية.

4-1-2 الخصائص التعريفية للشركات عينة الدراسة:

لقد تم تحديد مجموعة من المؤشرات للتعرف على الخصائص المختلفة لشركات الصناعة الدوائية في الأردن من حيث ملكية الشركة، ورأس المال، ونطاق السوق وكذلك طبيعة ملكية الشركة، وعدد فروعها، وعدد منتجاتها، والمواصفات التي تعمل بموجبها الشركة، وعدد الموظفين فيها، وذلك من أجل معرفة مستوى توفر هذه الخصائص وأثرها في زيادة قدرة الشركة على المنافسة داخلياً وخارجياً، وتبين النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (11) التالي بعض الخصائص التعريفية للشركات عينة الدراسة، والتي تم التوصل إليها من خلال المقابلات التي أجراها الباحث مع المديرين المعنيين في الشركات عينة البحث، أو من البيانات الواردة في التقارير والسجلات التي تمكن الباحث من الاطلاع عليها، إضافة لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المعنية في الاستبانة، حيث تم تجميع إجابات العاملين بنفس الشركة باعتبارها إجابة تمثل تلك الشركة.

الجدول (11)

الخصائص التعريفية للشركات عينة الدراسة

المتغيرات	الفئات	عدد الشركات	النسبة المئوية %
ملكية الشركة	مساهمة عامة	6	53.2 %
	خاصة	11	64.8 %
رأس مال الشركة	أقل من 5 مليون	5	29.4 %
	5 - أقل من 10	4	23.5 %
	10 - أقل من 15	3	17.7 %
	أكثر من 15	5	29.4 %
نطاق السوق	محلي فقط	1	5.9 %
	إقليمي فقط	0	0.00 %
	محلي وإقليمي معاً	6	35.3 %
	دولي	10	58.8 %

وطنية 100%	14	82.3 %	طبيعة ملكية الشركة
فرع لشركة دولية	0	00.0	
امتياز لشركة دولية	1	5.9 %	
شراكة استراتيجية	2	11.8 %	
محلياً	14	82.3 %	فروع الشركة
خارجياً	3	17.7 %	
أقل من 3	1	5.9 %	عدد منتجات الشركة
3 - 6	3	17.7 %	
7 - 10	6	35.3 %	
أكثر من 10	7	41.1 %	
أردنية فقط	2	11.8 %	المواصفات التي تعمل بموجبها الشركة
دولية	15	88.2 %	
أقل من 100	2	11.8 %	عدد العاملين
100-200	7	41.1 %	
201-300	5	29.4 %	
300 أكثر من	3	17.7 %	

1. ملكية الشركة: تظهر نتائج الدراسة أن ما نسبته (35.2%) من الشركات عينة الدراسة هي شركات مساهمة عامة " مدرجة في سوق عمان المالي "، وأن (64.8%) من هذه الشركات ذات ملكية خاصة.
2. رأس مال الشركة المسجل: تظهر نتائج الدراسة أن (29.4%) من شركات عينة الدراسة يزيد رأس مالها على (15) مليون دينار أردني، وأن (47.1%) من هذه الشركات يزيد رأس مالها على (10) ملايين دينار، أما الشركات التي جاءت ضمن الفئتين الأولى والثانية والتي يقل رأس مالها على (10) ملايين دينار أردني فتشكل ما نسبته (52.9%)، منها (29.4) يتراوح رأسمالها ما بين (1-5) ملايين، و (23.5) يتراوح رأسمالها ما بين (5-10) ملايين دينار أردني.
3. نطاق السوق: تشير نتائج الدراسة إلى أن (58.8%) من الشركات عينة البحث تصل منتجاتها إلى الأسواق الدولية، وأن (35.3%) منها

يتم تصدير منتجاتها إلى الدول العربية المجاورة، بالإضافة إلى السوق المحلي، في حين أن ما نسبته (5.9%) من هذه الشركات يتم تسويق منتجاتها على المستوى المحلي فقط. وهذا يدل على أن الصناعة الدوائية تسهم بشكل كبير في ترويج المنتجات الأردنية إلى الأسواق الخارجية وما يعنيه ذلك من إدخال العملات الصعبة إلى الأردن.

4. طبيعة ملكية الشركة: تبين نتائج الدراسة أن ما نسبته (82.3%) من شركات الصناعة الدوائية عينة الدراسة هي شركات وطنية 100%، وأن (11.8%) منها ترتبط بشراكة استراتيجية مع شركات دولية، بينما لا تشكل شركات الامتياز لشركات دولية سوى نسبة (5.9%) وهي نسبة ضئيلة جداً. ولا توجد بينها فروع لشركات أجنبية.

5. عدد فروع الشركة: حسب إجابات أفراد عينة الدراسة وتقارير الشركات عينة البحث، تشكل الشركات التي لديها فروع محلية فقط ما نسبته (82.3%)، في حين أن نسبة الشركات التي لها فروع خارجية (17.7%) فقط، واقتصرت على ثلاث شركات.

6. عدد منتجات الشركة: وتبين النتائج التي يتضمنها الجدول أن (41.1%) من الشركات عينة البحث تنتج (أكثر من 10) أصناف من الأدوية وأن (53%) من هذه الشركات تنتج ما بين (3-10) أصناف من الأدوية في حين أن نسبة (5.9%) فقط لديها أقل من (3) منتجات، وهذا يدل على مدى التطور الذي حققته الصناعة الدوائية في الأردن، حيث أن زيادة تنوع منتجاتها يعكس واحداً من متطلبات تقوية قدراتها على النفاذ للأسواق الخارجية، إضافة إلى تغطية حاجات السوق المحلي.

7. المواصفات التي تعمل بموجبها الشركة: تبين النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (11) أن ما نسبته (88.2%) من شركات الصناعة الدوائية الأردنية تعمل بمواصفات ومعايير دولية وحاصلة على شهادات مواصفات دولية في مجال الجودة من مؤسسات دولية مختلفة، في حين أن نسبة (11.8%) فقط من هذه الشركات تعمل بمواصفات الجودة الأردنية، وهو مؤشر على مدى التزام شركات الصناعة الدوائية في الأردن بشروط الجودة العالمية، وهذا أحد أهم متطلبات انتشارها ورواجها في الأسواق الدولية.

8. عدد العاملين: تشير النتائج التي يتضمنها الجدول (11) إلى أن غالبية الشركات عينة الدراسة هي شركات كبيرة الحجم من حيث عدد العاملين، إذ تبين أن (88.2%)

منها يعمل بها أكثر من (100) عامل، منها نسبة (41.1%) يعمل به من (100-200) عامل، وما نسبته (29.4%) من هذه الشركات يعمل بها (200-300) في حين نجد أن ما نسبته (17.7%) من شركات الصناعة الدوائية توظف أكثر من (300) عامل. أما النسبة القليلة المتبقية (11.8%) فهي شركات متوسطة الحجم إذ يعمل بها (20-99) عامل.

3-1-4 مدى الالتزام بتبني عناصر استراتيجية الجودة الشاملة ومدى تحقق مؤشرات الموقف التنافسي

1-3-1-4 استراتيجية الجودة الشاملة في شركات الصناعة الدوائية الأردنية:

لقد اشتملت عملية وصف استراتيجية الجودة الشاملة "المتغير المستقل" في شركات الصناعة الدوائية الأردنية على مدى تطبيق الشركات عينة البحث لعناصر استراتيجية الجودة الشاملة المعتمدة لهذه الدراسة والتي جاءت على النحو التالي:

1. التزام الإدارة العليا

تبين النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (12) مدى التزام الإدارة العليا في شركات الصناعة الدوائية الأردنية بمتطلبات تبني استراتيجية الجودة الشاملة، وذلك من خلال إجابات عينة الدراسة على الأسئلة المخصصة في الاستبانة والتي كانت على النحو التالي:

الجدول (12)

مدى التزام الإدارة العليا باستراتيجية الجودة الشاملة

رقم السؤال	البيان	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
17	تحرص الإدارة العليا على مكافأة المبدعين في تنفيذ استراتيجية الجودة الشاملة	3.81	0.82
24	تدعم الإدارة العليا كل المبادرات لتحسين جودة الأداء	4.33	0.74
28	تدعم إدارة الشركة الجهود الخاصة لنشر "ثقافة الجودة" بين العاملين	4.13	0.66
33	تولي الإدارة العليا في الشركة أهمية قصوى لمسألة الجودة الشاملة	4.39	0.67
36	تؤمن الإدارة العليا بضرورة تعزيز الثقة بالعاملين كشرط جوهري لتنفيذ استراتيجية الجودة الشاملة ونجاحها	3.86	0.81
41	تحرص الإدارة العليا للشركة على اجراء التحليل الاستراتيجي SWOT بشكل دوري	3.56	0.79
	التزام الإدارة العليا	4.01	0.53

تم معالجة هذا المتغير من خلال ست عبارات حققت وسطاً حسابياً عاماً (4.01) بانحراف معياري عام (0.53). ويلاحظ من الجدول أن إيلاء الإدارة العليا للشركات المبحوثة لمسألة الجودة الشاملة جاءت في المرتبة الأولى، إذ حققت وسطاً حسابياً (4.39) وبانحراف معياري (0.69)، تلاها دعم الإدارة العليا لمبادرات تحسين جودة الأداء بوسط حسابي (4.33) وبانحراف معياري (0.74)، ثم جاء بالمرتبة الثالثة دعم الإدارة العليا لنشر ثقافة الجودة الشاملة، حيث حققت وسطاً حسابياً (0.74) وبانحراف معياري (0.66)، وبعدها جاء تعزيز الثقة بالعاملين، والذي حقق وسطاً حسابياً (3.86) وانحرافاً معيارياً قدره (0.81)، وجاء حرص الشركة على مكافأة المبدعين في تنفيذ استراتيجيات الجودة الشاملة في المرتبة قبل الأخيرة، إذ حققت وسطاً حسابياً (3.81) وبانحراف معياري (0.82)، أما المرتبة الأخيرة فقد كانت لمدى حرص الإدارة العليا للشركة على إجراء التحليل الاستراتيجي SWOT الدوري، إذ حققت وسطاً حسابياً (3.56) وبانحراف معياري (0.79).

2. التركيز على الزبون:

تبين النتائج التي يتضمنها الجدول (13) مدى تركيز شركات الصناعة الدوائية الأردنية على الزبون باعتباره أحد العناصر الأساسية في متطلبات استراتيجية الجودة الشاملة، وذلك من خلال إجابات عينة الدراسة على العبارات المخصصة في الاستبانة، وعلى النحو الآتي:

الجدول (13)

التركيز على الزبون

رقم السؤال	البيان	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
16	استراتيجيات التنافس في الشركة تقوم على أساس أن رضى الزبون قيمة عليا	4.37	0.6559
19	تحرص إدارة الشركة على تنظيم لقاءات دورية بهدف تعزيز العلاقة مع الزبائن	3.79	0.8437
20	تُولى إدارة الشركة أهمية كبيرة لتحسين خدمة زبائنها	4.36	0.6532
22	يتم إجراء الدراسات الاستطلاعية بشكل دوري للتعرف على احتياجات ورغبات الزبائن وتوقعاتهم المستقبلية	3.66	0.8645

0.8330	4.13	تمثل منتجاتنا قيمة عليا لدى الزبائن مقارنة مع المنافسين	26
0.7397	3.97	تأخذ إدارة الشركة مقترحات الزبائن واتجاهاتهم في الاعتبار عند تطوير منتجاتها	31
0.67	4.29	يمثل رضی الزبون هدفاً استراتيجياً متجدداً للإدارة العليا في شركتنا	52
0.44	4.08	التركيز على الزبون	

تم معالجة هذا المتغير من خلال سبع عبارات حققت وسطاً عاماً (4.08) وبانحراف معياري (0.44)، وبيّن الجدول أن تبني الشركات لاستراتيجيات تنافسية تقوم على أساس أن رضی الزبون قيمة عليا تحتل المرتبة الأولى، إذ حققت وسطاً حسابياً (4.37) وبانحراف معياري (0.65)، وجاء بعدها إيلاء الشركات أهمية كبيرة لتحسين خدمة زبائنها في المرتبة الثانية بوسط حسابي (4.36) وبانحراف معياري (0.65)، وأن رضی الزبون يمثل هدفاً استراتيجياً لإدارة الشركة بوسط حسابي (4.29)، وبانحراف معياري (0.67)، وفي المرتبتين الرابعة والخامسة جاءت كل من العبارات التي تشير إلى أن منتجات الشركة تمثل قيمة عليا لدى الزبائن مقارنة بالمنافسين بوسط حسابي (4.13) وبانحراف معياري (0.83) وسماع الشركات لاقتراحات الزبائن واتجاهاتهم عند تطوير منتجاتها بوسط حسابي (3.97) وبانحراف معياري (0.73)، ثم المرتبة قبل الأخيرة حرص الشركات على تنظيم لقاءات دورية مع الزبائن لتعزيز العلاقة معهم بوسط حسابي (3.79) وبانحراف معياري (0.84)، أما المرتبة الأخيرة فقد كانت ملدى اهتمام الشركات بإجراء الدراسات الاستطلاعية الدورية للتعرف على احتياجات الزبائن ورغباتهم وتوقعاتهم المستقبلية.

3. العلاقة بالموردين:

تبين النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (14) مدى اهتمام شركات الصناعة الدوائية بالعلاقة مع الموردين تعبيراً عن تحقيق متطلبات تبني استراتيجية الجودة الشاملة، وذلك من خلال إجابات عينة الدراسة على الأسئلة المقصودة في الاستبانة، وعلى النحو الآتي:

الجدول (14)

العلاقة بالموردين

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البيان	رقم السؤال
0.83	4.22	يتم اختيار الموردين على أساس معايير ومواصفات الجودة العالمية أولاً ثم السعر	18
0.48	4.77	تعمل إدارة الشركة على إجراء الفحوص الدورية للمواد الموردة للتأكد من مطابقتها للمواصفات القياسية	23
0.76	4.09	تحرص إدارة الشركة على بناء علاقة مع أفضل الموردين المصنفين عالمياً	29
0.81	2.94	تحرص إدارة الشركة على مشاركة الموردين في عملية تطوير منتجاتها عبر تنظيم ورش عمل مشتركة	32
0.75	4.08	تولي إدارة الشركة أهمية كبيرة لعلاقاتها مع أفضل الموردين المحليين	43
0.47	4.02	العلاقة بالموردين	

تشير النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (14) إلى اهتمام شركات الصناعة الدوائية الأردنية بالعلاقة بالموردين بدرجة عالية (4.02) وبانحراف معياري (0.47) مع بعض التفاوت في مجالات العلاقة بالموردين، حيث وجد أن الشركات تعمل على إجراء الفحوص الدورية للمواد المستلمة للتأكد من مطابقتها للمواصفات القياسية بوسط حسابي (4.77) وبانحراف معياري (0.48)، وكذلك وجد أن شركات الصناعة الدوائية تحرص على اختيار الموردين على أسس ومعايير ومواصفات الجودة العالمية قبل السعر بدرجة موافقة (4.22)

وبانحراف معياري (0.83)، ووجد أن شركات الصناعة الدوائية تحرص على بناء علاقات مع أفضل الموردين المصنفين عالمياً بدرجة موافقة (4.09) وبانحراف معياري (0.76)، وكذلك بالنسبة لعلاقة الشركات مع أفضل الموردين المحليين، ولكن يظهر الجدول ضعف حرص شركات الصناعة الدوائية على مشاركة الموردين وعدم اهتمامها بتنظيم ورش عمل مشتركة معهم بهدف تطوير منتجاتها وبدرجة موافقة ضعيفة بلغت (2.94) وبانحراف معياري قدره (0.81).

4. التحسين المستمر:

تبين النتائج التي يتضمنها الجدول (15) مدى ما يوليه أفراد عينة الدراسة من الحرص على إحداث التحسين المستمر في جميع عملياتها كجزء أساس في تبني استراتيجية الجودة الشاملة، وذلك من خلال إجابات عينة الدراسة على العبارات المعنية في الاستبانة، وعلى النحو الآتي:-

الجدول (15)

توفر عمليات التحسين المستمر في شركات الصناعة الدوائية في الأردن

رقم السؤال	البيان	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
21	تحرص إدارة الشركة على أن يكون "التحسين المستمر" مسؤولية مختلف المستويات الإدارية فيها	4.27	0.64
37	تحرص إدارة الشركة على تضمين مبدأ "التحسين المستمر" في كافة سياساتها وإجراءاتها	4.12	0.73
39	تبني إدارة الشركة إستراتيجياتها التنافسية على أساس تقديم منتجات ذات جودة عالية	4.52	0.64
45	تجعل إدارة الشركة مبدأ "التحسين المستمر" يتصدر قائمة معايير تقييم أداء العاملين	3.83	0.81

48	لا تتوانى إدارة الشركة في استقدام أحدث التكنولوجيا ما دامت تسهم في تطبيق استراتيجية الجودة الشاملة	4.01	0.74
51	تولي إدارة الشركة أهمية كبيرة للبحث والتطوير المتعلق بتصميم وتطوير عملياتها ومنتجاتها	4.18	0.82
	التحسين المستمر	4.15	0.53

تبين النتائج التي يتضمنها الجدول (15) توفر الفاعليات التي تهدف إلى التحسين المستمر في شركات الصناعة الدوائية الأردنية بدرجة عالية (4.15) وبانحراف معياري (0.53) مع بعض التفاوت في مدى توفر هذه الفاعليات، حيث وجد أن الشركات تتبنى استراتيجيات تنافسية تعتمد على:-

الاستمرار بتقديم منتجات ذات جودة عالية بدرجة موافقة بلغت (4.52) وبانحراف معياري (0.64)، وأن إدارات الشركات تحرص على أن يكون التحسين المستمر مسؤولية مشتركة لمختلف المستويات الإدارية فيها بدرجة موافقة بلغت (4.27) وبانحراف معياري (0.64).

وقد وجد أن الشركات تولي أهمية كبيرة للبحث والتطوير لتحسين مستوى منتجاتها بوسط حسابي (4.18) وبانحراف معياري (0.82)، وأن الشركات حريصة على استقدام أحدث التكنولوجيا اللازمة لتحسين عملياتها ومنتجاتها بدرجة موافقة (4.01) وبانحراف معياري (0.74)، ووجد أن هذه الشركات حريصة على تضمين عمليات التحسين المستمر في كافة سياساتها وإجراءاتها بدرجة موافقة (4.12) وبانحراف معياري (0.73)، في حين جاء حرص الشركة على أن يتصدر مبدأ التحسين المستمر قائمة معايير تقديم أداء العاملين في المرتبة الأخيرة بين العوامل الأخرى بدرجة موافقة متوسطة (3.62) وبانحراف معياري (0.81).

5. تمكين العاملين:

تبين النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (16) آراء أفراد عينة الدراسة في مستوى تمكين العاملين في شركات الصناعة الدوائية باعتباره ضمن العناصر الهامة في تبني استراتيجية الجودة الشاملة، وذلك من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة عن الأسئلة المخصصة في الاستبانة لقياسها وعلى النحو الآتي:-

جدول (16)

توفر عوامل تمكين العاملين في شركات الصناعة الدوائية الأردنية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البيان	رقم السؤال
0.79	3.78	تحرص إدارة الشركة على التطوير المستمر لقدرات العاملين عبر عقد الندوات واستضافة الخبراء	25
0.91	3.33	تحرص إدارة الشركة على المشاركة في اتخاذ القرارات	34
0.76	3.78	تتولى إدارة الشركة تدريب العاملين على حل المشاكل ومهارات تطبيق استراتيجية الجودة الشاملة	35
0.96	4.06	تحرص إدارة الشركة على إتاحة المعلومات والمعرفة للعاملين بتجهيزهم بالحواسيب وربطهم بشبكة الانترنت	38
0.93	3.55	تحرص إدارة الشركة دائماً على توفير كل الوسائل لتعزيز الانتماء والولاء التنظيمي لدى العاملين	47
1.11	3.16	برامج التحفيز في الشركة تتيح الاحتفاظ بالمتميزين	49
0.64	3.64	تمكين العاملين	

تبين النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (16) توفر عوامل تمكين العاملين في شركات الصناعة الدوائية الأردنية بدرجة متوسطة (3.64) وبانحراف معياري (0.64) مع وجود بعض التفاوت في هذه العوامل، حيث تبين حرص إدارات هذه الشركات على إتاحة المعلومات والمعرفة للعاملين من خلال توفر أجهزة الحواسيب وخطوط الإنترنت، وبدرجة موافقة الأعلى (4.06) وبانحراف معياري (0.96)، وجاءت في الدرجة الثانية كل من تدريب العاملين على حل المشكلات وعلى مهارات تطبيق استراتيجية الجودة الشاملة بوسط حسابي (3.78) وبانحراف معياري (0.76) وحرص الشركات على تطوير قدرات العاملين من خلال الندوات والاستعانة بالخبراء بوسط حسابي (3.78) وبانحراف معياري (0.79).

جاء بعد ذلك حرص الشركات على توفير وسائل تعزيز الانتماء والولاء التنظيمي لدى العاملين بدرجة متوسطة (3.55) وبانحراف معياري (0.93) ، تلاها حرص الإدارات على مشاركة العاملين في عمليات اتخاذ القرارات بدرجة أقل (3.27) وبانحراف معياري (0.91)، أما في المرتبة الأخيرة فقد احتلت برامج التحفيز في الشركات أدنى أولويات الشركات في هذا المجال بدرجة موافقة (3.11) وبانحراف معياري (1.11).

7. ثقافة الجودة:

تبين النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (17) آراء عينة البحث في مستوى انتشار ثقافة الجودة الشاملة في شركات الصناعة الدوائية الأردنية من خلال إجابات عينة الدراسة على العبارات المخصصة لها في الاستبانة، وعلى النحو التالي:

جدول (17)

مدى الاهتمام بتعزيز ثقافة الجودة الشاملة لدى شركات الصناعة الدوائية

رقم السؤال	البيان	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
27	تضع إدارة الشركة فلسفة "الجودة الشاملة" إطاراً لمنظومة القيم العليا للعاملين	4.29	0.71
30	القيم والمعتقدات السائدة في الشركة تعزز السلوك الإيجابي نحو التحسين المستمر للأداء	4.01	0.73
42	تؤكد إدارة الشركة على أن "الجودة الشاملة" هي مسؤولية جماعية لكل العاملين لديها	4.35	0.67
44	القيم والمعتقدات السائدة في الشركة تشجع التطوير وتقلل من مقاومة التغيير	3.75	0.75
46	ترفع إدارة الشركة شعار الجودة في جميع خططها وعملياتها	4.04	0.80
50	المناخ التنظيمي السائد في الشركة يشجع على الإبداع والابتكار	3.36	0.62
	ثقافة الجودة	3.95	0.57

تظهر النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (17) أن ثقافة الجودة في شركات الصناعة الدوائية في شركات الصناعة الدوائية الأردنية تنتشر بدرجة متوسطة (3.95) وبانحراف معياري (0.57) مع وجود بعض التفاوت بين عواملها حيث وجد أن وضع فلسفة "الجودة الشاملة" إطاراً عاماً لمنظومة القيم العليا للعاملين في الشركة في المرتبة الأولى بدرجة موافقة (4.29) وبانحراف معياري (0.71) تلاها تعزيز القيم والمعتقدات السائدة لثقافة الجودة بدرجة موافقة (4.01) وبانحراف معياري (0.73)، وجاء في المرتبة الأخيرة تشجيع المناخ التنظيمي السائد على الإبداع والابتكار بدرجة موافقة (3.38) وبانحراف معياري (0.62) و تأكيد إدارة الشركة على أن "الجودة الشاملة" هي مسؤولية جماعية لكل العاملين فيها بدرجة موافقة (3.35) وبانحراف معياري (0.67).

4-3-2 الموقف التنافسي لشركات الصناعة الدوائية الأردنية:

لقد جاءت عملية وصف الموقف التنافسي لشركات الصناعة الدوائية الأردنية من خلال ست مؤشرات تم اعتمادها لهذه الدراسة وهي:- (الحصة السوقية، الأرباح، تنوع منتجات الشركة، قدرة النفاذ إلى الأسواق الخارجية، قيمة سهم الشركة، الفاعلية)، وقد تبين من خلال تحليل إجابات عينة الدراسة ما يلي:

1- الحصة السوقية:

تبين النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (18) آراء عينة البحث حول مدى تحسن مؤشر الحصة السوقية لشركات الصناعة الدوائية الأردنية بتبني استراتيجية الجودة الشاملة وعلى النحو الآتي:

جدول (18)

الحصة السوقية

رقم السؤال	البيان	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
53	يتحسن مؤشر نمو حجم المبيعات السنوي	4.33	0.70
54	تتحسن قدرة الشركة على إبرام عقود تصدير بشروط مناسبة	4.36	0.69
72	ترتفع معدلات النمو في الحصة السوقية الإجمالية للشركة	4.09	0.72
	الحصة السوقية	4.18	0.53

تظهر النتائج التي يتضمنها نتائج الجدول رقم (18) زيادة جيدة في معدلات نمو الحصة السوقية لشركات الصناعة الدوائية الأردنية بدرجة موافقة عالية (4.18) وبانحراف معياري عام (0.53) مع وجود بعض التفاوت البسيط بين هذه المقاييس، حيث تبين زيادة في قدرة الشركات على إبرام عقود التصدير وبشروط مناسبة، بدرجة موافقة عالية (4.36) وبانحراف معياري (0.69)، تلاها تأثير مؤشر حجم المبيعات السنوي بوسط حسابي (4.33) وبانحراف معياري (0.70)، وحقق ارتفاع معدلات النمو في الحصة السوقية الإجمالية للشركة وسطاً حسابياً مقداره (4.09)، وبانحراف معياري (0.72)، مما يدل على درجة موافقة عالية إجمالاً على تحسن مؤشر الحصة السوقية.

2- الأرباح:

تبين النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (19) آراء عينة البحث لمدي تحقيق نمو في أرباح شركات الصناعة الدوائية الأردنية إثر تبني استراتيجية الجودة الشاملة، وذلك من خلال إجابات عينة الدراسة على العبارات المخصصة لهذه الغاية، وعلى النحو الآتي:-

جدول (19)

نمو الأرباح لشركات الصناعة الدوائية الأردنية

رقم السؤال	البيان	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
55	تزيد معدلات الأرباح	4.32	0.70
56	يرتفع معدل العائد على الاستثمار في الشركة	4.33	0.70
68	زيادة قدرة الشركة على الاستثمار في أصول رأسمالية	2.68	0.82
	الأرباح	4.11	0.70

تبين النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (19) نموّاً في معدلات أرباح الشركات، وبدرجة موافقة عامة (4.11) وبانحراف معياري عام (0.70)، حيث جاء ارتفاع معدل العائد على الاستثمار في الشركة بدرجة موافقة (4.33) وبانحراف معياري (0.70)، في حين أن زيادة معدلات الأرباح بشكل عام جاءت بدرجة موافقة متوسطة (3.68) وبانحراف معياري (0.82).

3- قيمة السهم:

تبين النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (20) آراء عينة البحث لمدى تحقيق نمو في قيمة السهم لشركات الصناعة الدوائية الأردنية إثر تبني استراتيجيات الجودة الشاملة، وذلك من خلال إجابات عينة الدراسة على العبارات المخصصة لقياسها، وعلى النحو الآتي:-

جدول (20)

قيمة أسهم الشركات

رقم السؤال	البيان	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
61	يزيد جدوى الاستثمار في أسهم الشركة	4.05	0.73
64	ترتفع قيمة أسهم الشركة في الأسواق المالية	3.59	0.87
66	يزيد معدل العائد على حقوق الملكية في الشركة	3.85	0.90
	قيمة السهم	3.83	0.87

تظهر النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (20) ارتفاع أسعار أسهم الشركات عينة البحث بوسط حسابي (3.83) وبانحراف معياري (0.87)، حيث حققت المرتبة الأولى زيادة جدوى الاستثمار في أسهم الشركات بدرجة موافقة (4.05) وبانحراف معياري (0.73)، تلاها الزيادة في معدلات العائد على حقوق الملكية بوسط حسابي (3.85) وبانحراف معياري (0.90)، في حين جاء ارتفاع قيمة أسهم الشركات في الأسواق المالية بدرجة موافقة (3.59) وبانحراف معياري (0.99).

4- تنوع المنتجات:

تبين النتائج التي يتضمنها الجدول السابق رقم (21) آراء عينة البحث مدى تحقيق زيادة في تنوع منتجات شركات الصناعة الدوائية الأردنية إثر تبني استراتيجية الجودة الشاملة ، وذلك من خلال إجابات عينة الدراسة على العبارات المخصصة لقياسها، وذلك على النحو التالي:-

جدول (21)

تنوع المنتجات

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البيان	رقم السؤال
0.80	4.04	يزيد الطلب على منتجات الشركة المتنوعة	62
0.78	3.95	ينخفض معدل شكاوي الزبائن	69
0.65	4.24	زيادة تنوع وتطوير منتجات جديدة للشركة	70
0.61	3.95	تنوع المنتجات	

أظهرت النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (21) زيادة في تنوع منتجات شركات الصناعة الدوائية الأردنية بوسط حسابي عام (3.95) وبانحراف معياري عام (0.61) مع بعض التفاوت بين مقاييس هذا المؤشر، حيث تبين زيادة تنوع وتطوير منتجات جديدة للشركة بوسط حسابي (4.24) وبانحراف معياري (0.65)، تلاها زيادة الطلب على منتجات الشركة المختلفة بوسط حسابي (4.04)، بانحراف معياري (0.80)، في حين جاء انخفاض معدل شكاوي الزبائن بدرجة موافقة (3.95) وبانحراف معياري مقداره (0.78).

5- القدرة على النفاذ للأسواق الخارجية:

تبين النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (22) آراء عينة البحث مدى تحقيق قدرة شركات الصناعة الدوائية الأردنية على النفاذ للأسواق الخارجية إثر تبني استراتيجية الجودة الشاملة ، وذلك من خلال إجابات عينة الدراسة على العبارات المخصصة لقياس هذا البعد وعلى النحو الآتي:-

جدول (22)

القدرة على النفاذ للأسواق الخارجية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البيان	رقم السؤال
0.77	4.02	تحسن قدرة الشركة على المشاركة في المعارض الدولية	57
0.79	4.00	يزداد حرص الشركة على الالتزام بشروط ومعايير التصدير للأسواق الدولية	59
0.81	3.67	التحسين المستمر للعمليات التسويقية الخاصة بالتصدير	60
0.66	4.25	تسهيل قدرة المنتجات الحالية للشركة على الولوج لأسواق جديدة	65
0.51	3.98	القدرة على النفاذ	

تبين النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (22) قدرة شركة الصناعة الدوائية على النفاذ بمنتجاتها إلى الأسواق الخارجية بدرجة موافقة عامة بلغت (3.98) وبانحراف معياري عام (0.51) مع بعض التفاوت في أبعاد هذا المؤشر، حيث حققت قدرة المنتجات الحالية على اختراق أسواق جديدة وسطاً حسابياً (4.25) وبانحراف معياري (0.66) تلاها نجاح الشركات بالمشاركة في المعارض الدولية بوسط حسابي (4.02) وبانحراف معياري (0.77)، وجاء حرص الشركات على الالتزام بشروط ومعايير التصدير الدولية بدرجة موافقة قريبة منها (4.00) وبانحراف معياري (0.79) ، في حين جاء بالمرتبة الأخيرة بدرجة موافقة بلغت (3.67) وبانحراف معياري مقداره (0.81) عامل التحسين المستمر للعمليات التسويقية الخاصة بالتصدير.

6- الفاعلية:

تبين النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (23) آراء عينة البحث لمدي تحقيق درجة فاعلية شركات الصناعة الدوائية الأردنية في تحقيق أهدافها إثر تبني استراتيجية الجودة الشاملة ، وذلك من خلال إجابات عينة الدراسة على العبارات المخصصة لقياس هذا البعد، وعلى النحو الآتي:-

جدول (23)

درجة الفاعلية لشركات الصناعة الدوائية الأردنية

رقم السؤال	البيان	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
58	تعمل الشركة على توفير المناخ التنظيمي المشجع للابتكار والإبداع	3.59	0.92
63	يزيد ولاء العاملين وانخراطهم في تنفيذ أهداف الشركة	3.51	0.99
67	تحسين القدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية	4.06	0.66
71	تزيد قدرة الشركة التنافسية وتحقق تقدماً نحو قيادة السوق	4.09	0.63
	الفاعلية	3.81	0.63

تبين النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (23) فاعلية شركات الصناعة الدوائية في تحقيق الهدف من تطبيق استراتيجية الجودة الشاملة بدرجة موافقة عامة (3.81) وبانحراف معياري عام (0.63) مع بعض التفاوت بين أبعاد هذا المؤشر، حيث حققت زيادة قدرة الشركة التنافسية وتقدمها نحو قيادة السوق وسطاً حسابياً (4.09) وبانحراف معياري (0.83)، تلاه القدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية بدرجة موافقة (4.06) وبانحراف معياري (0.66)، ثم جاء توفير المناخ التنظيمي المشجع للاستثمار والإبداع بوسط حسابي متوسط (3.59) وبانحراف معياري (0.92)، أما في المرتبة الأخيرة فقد جاء ولاء العاملين وانخراطهم في أعمال الشركة بدرجة موافقة (3.51) وبانحراف معياري (0.99).

4-1-4 معوقات استراتيجية الجودة الشاملة

تبين النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (24) آراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة حول الأهمية النسبية لمعوقات تطبيق استراتيجية الجودة الشاملة، وقد صيغت هذه المعوقات لتتناول ذات المتغيرات المستقلة "عناصر استراتيجية الجودة الشاملة"، واستخدمت الجداول التكرارية لبيان أي المعوقات الستة سيحظى بعدد التكرارات الأكبر، وتوضيح الأهمية النسبية لكل عامل من العوامل التي تعتبر عائقاً يواجه الشركة في تطبيقها لاستراتيجية الجودة الشاملة، وكما هو مبين تالياً:

الجدول (24)

معوقات تطبيق استراتيجية الجودة الشاملة

الترتيب	التكرار	العامل	الرقم
1	22	ضعف التزام الإدارة العليا بدعم استراتيجية الجودة الشاملة وتوفير متطلباتها	.1
2	14	ضعف الاهتمام بسيادة ثقافة الجودة	.2
2	14	ضعف الالتزام بإحداث التحسين المستمر	.3
4	11	ضعف الالتزام ببرامج تمكين العاملين	.4
5	3	ضعف الاهتمام بالعلاقة مع الموردين	.5
6	2	ضعف التركيز على رضى الزبائن وال فشل في إدراك توقعاتهم	.6

تبين النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (24) أن ضعف التزام الإدارة العليا بدعم استراتيجية الجودة الشاملة وتوفير متطلبات تطبيقها هو العامل الذي يحتل المرتبة الأولى حيث حقق (22) تكراراً حسب آراء أفراد عينة الدراسة من حيث درجة إعاقته لتطبيق استراتيجية الجودة،

وأن كلاً من ضعف الالتزام بثقافة الجودة وضعف الالتزام بتحسين المستمر حققت المرتبة الثانية حيث بلغت (14) تكراراً لكل منهما، وجاء ضعف الالتزام ببرامج تمكين العاملين في المرتبة الرابعة وحقق (11) تكراراً، أما ضعف الاهتمام بتطوير العلاقة مع الموردين فجاء في المرتبة الخامسة، وفي المرتبة السادسة والأخيرة جاء ضعف التركيز على رضی الزبائن ، وهذا يدل على الأهمية الكبيرة للإدارة العليا في الوصول بالشركة إلى المستوى المرغوب.

المبحث الثاني

4-2 أساليب الإحصاء الاستدلالي.

بالإضافة لما قدمه الإحصاء الوصفي من أوساط حسابية وانحرافات معيارية للمتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة التي تمثل درجة تبني شركات الصناعة الدوائية في الأردن لعناصر استراتيجية الجودة الشاملة. فقد اعتمد الباحث لاختبار الفرضيات المختلفة على استخدام أساليب الإحصاء الاستدلالي (Inferential Statistics) الذي يبين طبيعة علاقات السبب والنتيجة بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة. تسعى هذه الدراسة للإجابة عن مجموعة من التساؤلات التي مَثَّتْ صياغتها للتعبير عن مشكلة البحث. وعل هذا الأساس فقد بنيت هذه الدراسة من حيث الطريقة والاجراءات لكي تغطي ثلاثة أبعاد رئيسة توزعت عليها فرضيات الدراسة على النحو الآتي:

البعد الأول: يتعلق بالتحليل والكشف عن تأثير المتغير المستقل (استراتيجية الجودة الشاملة) على المتغير التابع (الموقف التنافسي)، ويشمل هذا البعد ثلاثة مستويات من التحليل لاختبار ثلاث عشرة فرضية. البعد الثاني: يتعلق بالتحليل والكشف عن أي المتغيرات المستقلة "العناصر المعبرة عن استراتيجية الجودة الشاملة" لها التأثير الأكبر في المتغير التابع. وذلك من خلال مستويين من التحليل بغرض اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة عشرة.

البعد الثالث: ويتعلق بالتحليل والكشف عن الدور المحتمل لكلٍ من " مواصفات الفريق الاستراتيجي و مواصفات الشركات عينة البحث " كمتغيرات وسيطة في تباين قوة العلاقة بين استراتيجية الجودة الشاملة والموقف التنافسي، ولأبي من هذه الخصائص تعزى الفروق حال وجودها. وذلك لغرض اختبار كلٍ من الفرضيتين الخامسة عشرة والسادسة عشرة الرئيسيتين.

1-2-4 اختبار الفرضيات Hypotheses Testing

فرضيات البعد الأول: ويتعلق بالتحليل والكشف عن علاقات التأثير بين المتغير المستقل (استراتيجية الجودة الشاملة) والمتغير التابع (الموقف التنافسي)، ويشمل هذا البعد ثلاثة مستويات من التحليل هي:

– المستوى الأول: ويتعلق بالعلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة " العناصر المعبرة عن استراتيجية الجودة الشاملة " وهي "مجتمعة" وبين كل متغير من متغيرات الموقف التنافسي الفرعية "منفردة" من حيث تأثيرها بتبني استراتيجية الجودة الشاملة، وقد خصصت لهذا البعد الفرضيات (1-6) التالية:

الفرضية الأولى:

● (H₀/1): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني استراتيجية الجودة الشاملة وبين الحصة السوقية كإحدى مؤشرات الموقف التنافسي لشركات الصناعة الدوائية الأردنية.

الفرضية الثانية:

● (H₀/2): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني استراتيجية الجودة الشاملة كمتغير مستقل وبين نمو الأرباح كإحدى مؤشرات الموقف التنافسي لشركات الصناعة الدوائية الأردنية.

الفرضية الثالثة:

● (H₀/3): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني استراتيجية الجودة الشاملة كمتغير مستقل وبين قيمة السهم كإحدى مؤشرات الموقف التنافسي لشركات الصناعة الدوائية الأردنية.

الفرضية الرابعة:

- (H₀/4): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني استراتيجيات الجودة الشاملة كمتغير مستقل وبين تنوع المنتجات كإحدى مؤشرات الموقف التنافسي لشركات الصناعة الدوائية الأردنية.

الفرضية الخامسة:

- (H₀/5): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني استراتيجيات الجودة الشاملة كمتغير مستقل وبين قدرة النفاذ للأسواق الخارجية كإحدى مؤشرات الموقف التنافسي لشركات الصناعة الدوائية الأردنية.

الفرضية السادسة:

- (H₀/6): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني استراتيجيات الجودة الشاملة كمتغير مستقل وبين الفاعلية كإحدى مؤشرات الموقف التنافسي لشركات الصناعة الدوائية الأردنية.

ولاختبار هذه الفرضيات تم استخدام نتائج تحليل الانحدار المتعدد، حيث تبين النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (25) نتائج التحليل الإحصائي لاختبار العلاقة بين تبني استراتيجيات الجودة الشاملة "مجتمعة" وبين متغيرات الموقف التنافسي:

الجدول (25)

قيم معامل ارتباط بيرسون لتبني استراتيجيات الجودة الشاملة

المتغير التابع	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
Model	r	P-value
الحصة السوقية	0.737	0.000
الأرباح	0.591	0.000
تنوع المنتجات	0.662	0.000
قيمة السهم	0.452	0.015
القدرة على النفاذ للأسواق الخارجية	0.809	0.000
الفاعلية في تحقيق الأهداف	0.772	0.000

تبين النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (25) وجود علاقة ارتباط بين تبني "استراتيجية الجودة الشاملة" وبين المتغيرات المختلفة المعبرة عن الموقف التنافسي، وعلى النحو الآتي:-

أ . الحصة السوقية: تبين النتائج التي يتضمنها الجدول أن هناك علاقة ارتباط ايجابية بين تبني استراتيجية الجودة الشاملة والحصة السوقية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.737) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية على مستوى $P = 0.00$.

ب . الأرباح: تبين النتائج التي يتضمنها الجدول أن هناك علاقة ارتباط ايجابية بين تبني استراتيجية الجودة الشاملة والأرباح، حيث بلغ معامل الارتباط (0.59) وهي علاقة ذات دلالة إحصائية على مستوى $P = 0.00$.

ج . قيمة السهم: كذلك تبين النتائج التي يتضمنها الجدول أن هناك علاقة ارتباط ايجابية بين تبني استراتيجية الجودة الشاملة و قيمة سهم الشركة، حيث بلغ معامل الارتباط (0.452) وهي ذات دلالة إحصائية على مستوى $P = 0.01$.

د . تنوع المنتجات: تبين النتائج التي يتضمنها الجدول أن هناك علاقة ارتباط ايجابية بين تبني استراتيجية الجودة الشاملة و تنوع منتجات الشركة حيث بلغ معامل الارتباط (0.662) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية على مستوى $P = 0.00$.

هـ . القدرة على النفاذ للأسواق الخارجية: تبين النتائج التي يتضمنها الجدول أن هناك علاقة ارتباط ايجابية بين تبني استراتيجية الجودة الشاملة ومتغير قدرة النفاذ للأسواق الخارجية، وهي العلاقة الأقوى مقارنة بالمتغيرات الأخرى، حيث بلغ معامل الارتباط (0.809) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية على مستوى $P = 0.00$.

و . الفاعلية: تظهر النتائج التي يتضمنها الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط ايجابية بين تبني استراتيجية الجودة الشاملة و فاعلية الشركة في تحقيق أهدافها حيث بلغ معامل الارتباط (0.772) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية على مستوى $P = 0.00$.

- المستوى الثاني: العلاقة بين كل متغير من متغيرات الدراسة المستقلة " العناصر المعبرة عن استراتيجية الجودة الشاملة " بشكلٍ منفرد وبين كلٍ من متغيرات الموقف التنافسي الفرعية "منفردة" من حيث تأثيرها بتبني استراتيجية الجودة الشاملة، لاختبار هذه الفرضيات تم اختيار معامل ارتباط بيرسون لبيان اتجاه العلاقات المكونة لمتغيرات الدراسة وقوتها . نظراً لأنه تم قياس متغيرات الدراسة بمقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale: 5 points) وهو مقياس فئوي تم بموجبه تحويل البيانات من نوعية إلى كمية (Sekaran, 2003,288). وقد خصصت لهذا البعد الفرضيات من (7-12) التالية:

الفرضية السابعة

● (H₀/7): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين " التزام الإدارة العليا باعتباره أحد العناصر الأساسية لاستراتيجية الجودة الشاملة وبين كل متغير من متغيرات الموقف التنافسي لشركات الصناعة الدوائية الأردنية. الفرضية الثامنة:

● (H₀/8): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على الزبون باعتباره أحد العناصر الأساسية لاستراتيجية الجودة الشاملة وبين كل متغير من متغيرات الموقف التنافسي لشركات الصناعة الدوائية الأردنية. الفرضية التاسعة:

● (H₀/9): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العلاقة بالمووردين باعتباره أحد العناصر الأساسية لاستراتيجية الجودة الشاملة وبين كل متغير من متغيرات الموقف التنافسي لشركات الصناعة الدوائية الأردنية. الفرضية العاشرة:

● (H₀/10): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر باعتباره أحد العناصر الأساسية لاستراتيجية الجودة الشاملة وبين كل متغير من متغيرات الموقف التنافسي لشركات الصناعة الدوائية الأردنية. الفرضية الحادية عشرة:

● (H₀/11): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين باعتباره أحد العناصر الأساسية لاستراتيجية الجودة الشاملة وبين كل متغير من متغيرات الموقف التنافسي لشركات

الصناعة الدوائية الأردنية.

الفرضية الثانية عشرة:

- (H₀/12): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ثقافة الجودة باعتباره أحد العناصر الأساسية لاستراتيجية الجودة الشاملة وبين كل متغير من متغيرات الموقف التنافسي لشركات الصناعة الدوائية الأردنية. تبين النتائج التي يتضمنها الجدول (26) نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بالفرضيات المتعلقة بالمستوى الثاني من البعد الأول، حول العلاقة بين متغيرات استراتيجية الجودة الشاملة الفرعية، وكل من متغيرات الموقف التنافسي الفرعية في الشركات عينة البحث.

الجدول رقم (26)

مصفوفة معاملات الارتباط بين عناصر استراتيجية الجودة الشاملة ومؤشرات الموقف التنافسي

Pearson Correlation

الفاعلية	قدرة النفاذ للأسواق الخارجية	تنوع المنتجات	قيمة السهم	الأرباح	الحصة السوقية	العامل التابع / العامل المستقل	
						معامل الارتباط	مستوى الدلالة
0.590**	0.630**	0.465**	0.205	0.413**	0.491*	معامل الارتباط	الإدارة العليا
0.000	0.000	0.000	0.079	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
0.650**	0.672**	0.516**	0.238*	0.503**	0.609**	معامل الارتباط	التركيز على الزبون
0.000	0.000	0.000	0.41	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
0.495**	0.580**	0.567**	0.379**	0.352**	0.501**	معامل الارتباط	العلاقة بالموردين
0.000	0.000	0.000	0.001	0.002	0.000	مستوى الدلالة	
0.717**	0.751**	0.630**	0.273*	0.559**	0.707**	معامل الارتباط	التحسين المستمر
0.000	0.000	0.000	0.019	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
0.616**	0.648**	0.428**	0.295*	0.348**	0.473**	معامل الارتباط	تمكين العاملين
0.000	0.000	0.000	0.011	0.002	0.000	مستوى الدلالة	
0.687**	0.755**	0.574**	0.353**	0.479**	0.619**	معامل الارتباط	ثقافة الجودة
0.000	0.000	0.000	0.002	0.000	0.000	مستوى الدلالة	

** العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01

* العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05

تبين النتائج التي يتضمنها الجدول (26) أن علاقات الارتباط بين عناصر استراتيجية الجودة الشاملة الفرعية ومؤشرات الموقف التنافسي الفرعية جاءت على النحو الآتي:

1. التزام الإدارة العليا: تبين النتائج التي يتضمنها الجدول أن هناك علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية على مستوى (P= 0.00) بين متغير التزام الإدارة العليا باعتباره يعبر عن تبني استراتيجية الجودة الشاملة مع متغير الحصة السوقية، حيث بلغت قوة الارتباط (0.491^{*})، وإذا أخذ نفس المتغير المستقل في علاقته مع متغير الأرباح تظهر قوة الارتباط البالغة (0.413)، أما مع متغير "تنوع المنتجات" فبلغت قوة الارتباط (0.465)، ومع متغير قدرة النفاذ للأسواق الخارجية بلغت قوة الارتباط (0.630)، وكذلك بالنسبة لمتغير الفاعلية التي بلغت (0.590)، أما متغير قيمة السهم فتبين أن العلاقة غير ذات دلالة إحصائية على مستوى (P= 0.20) بالنسبة لقيمة السهم. لما سبق نرفض الفرضية العدمية (H₀/7) ونقبل الفرضية البديلة (H₁/7).
2. التركيز على الزبون: تبين النتائج التي يتضمنها الجدول أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين متغير التركيز على الزبون باعتباره يعبر عن متطلبات تبني استراتيجية الجودة الشاملة وكل من متغيرات الموقف التنافسي، حيث بلغ معامل الارتباط بينه وبين الحصة السوقية (0.609) ومتغير الأرباح (0.903) ومتغير تنوع المنتجات (0.516) وقدرة النفاذ للأسواق الخارجية (0.672) ومتغير الفاعلية حيث بلغ معامل الارتباط (0.650) وهي ذات دلالة إحصائية على مستوى (P= 0.00) في حين تبين أن معامل الارتباط بين التركيز على الزبون وقيمة السهم بلغت (0.238) وهي قيمة غير دلالة إحصائية. لما سبق نرفض الفرضية العدمية (H₀/8) ونقبل الفرضية البديلة (H₁/8).
3. العلاقة بالموردين: تبين النتائج التي يتضمنها الجدول وجود علاقة ارتباط إيجابية بين متغير العلاقة بالموردين معبراً عن متطلبات استراتيجية الجودة الشاملة وبين متغيرات الموقف التنافسي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.580) لمتغير قدرة النفاذ للأسواق الخارجية، يتلوه متغير تنوع المنتجات بمعامل ارتباط قدره (0.567) ثم الحصة السوقية (0.501)، وجاء بعد ذلك متغير الفاعلية بمعامل ارتباط بلغ (0.495).

وقيمة معامل ارتباط متغير السهم بلغ (0.379) أما في المرتبة الأخيرة فجاء معامل الارتباط بين العلاقة بالمووردين والأرباح (0.352)، وجميعها باستثناء الأرباح وقيمة السهم علاقات ذات دلالة إحصائية على مستوى (P= 0.00). لما سبق نرفض الفرضية العدمية ($H_0/9$) ونقبل الفرضية البديلة ($H_1/9$).

4. التحسين المستمر: تظهر النتائج التي يتضمنها الجدول أن هناك علاقة ارتباط ايجابية بين متغير "التحسين المستمر" تعبيراً عن متطلبات تبني استراتيجيات الجودة الشاملة وبين متغيرات الموقف التنافسي، حيث تراوح معامل الارتباط بين (0.751) لمتغير قدرة النفاذ للأسواق الخارجية ومعامل ارتباط قيمته (0.559) لمتغير الأرباح، وجميعها علاقات ذات دلالة إحصائية على مستوى (P= 0.00). في حين جاء معامل الارتباط لمتغير قيمة السهم (0.273) وهي غير ذات دلالة إحصائية (P=0.019). لما سبق نرفض الفرضية العدمية ($H_0/10$) ونقبل الفرضية البديلة ($H_1/10$).

5. تمكين العاملين: تبين النتائج التي يتضمنها الجدول أن هناك علاقة ارتباط ايجابية بين متغير تمكين العاملين باعتباره ضمن متطلبات تبني استراتيجيات الجودة الشاملة وبين جميع متغيرات الموقف التنافسي. حيث تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.648) لمتغير القدرة على النفاذ للأسواق الخارجية و (0.348) لمتغير الأرباح، وهي علاقات ذات دلالة إحصائية على مستوى (P= 0.00) لجميع العناصر ماعدا قيمة السهم (P= 0.01). لما سبق نرفض الفرضية العدمية ($H_0/11$) ونقبل الفرضية البديلة ($H_1/11$).

6. ثقافة الجودة: تشير النتائج التي يتضمنها الجدول إلى وجود علاقة ارتباط ايجابية بين متغير ثقافة الجودة باعتباره ضمن متطلبات تبني استراتيجيات الجودة الشاملة وبين جميع أبعاد الموقف التنافسي، حيث تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.755) لمتغير قدرة النفاذ للأسواق الخارجية وبين (0.35.2) لمتغير قيمة السهم، وجميعها تمثل قيماً ذات دلالة إحصائية على مستوى (P= 0.00). لما سبق نرفض الفرضية العدمية ($H_0/12$) ونقبل الفرضية البديلة ($H_1/12$).

المستوى الثالث: العلاقة بين المتغير المستقل "استراتيجيات الجودة الشاملة" وبين المتغير التابع "الموقف التنافسي" لشركات الصناعة الدوائية وقد خصصت له الفرضية التالية:

الفرضية الثالثة عشرة:

- (H₀/13) : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني استراتيجية الجودة الشاملة وبين الموقف التنافسي لشركات الصناعة الدوائية الأردنية.

تبين النتائج التي يتضمنها الجدول (27) نتائج التحليل الإحصائي لاختبار أثر استراتيجية الجودة الشاملة على الموقف التنافسي وعلى النحو الآتي:

جدول (27)

أثر استراتيجية الجودة الشاملة على الموقف التنافسي باستخدام الانحدار المتعدد

النموذج Model	معامل الارتباط r	معامل التفسير r ²	خطأ التقدير SE	قيمة ف F	مستوى الدلالة (Sig)
المواقف التنافسي	0.771	0.595	0.3465	16.384	0.000

تظهر النتائج التي يتضمنها الجدول (27) وجود علاقة تأثير لتبني استراتيجية الجودة الشاملة على الموقف التنافسي، حيث بلغت قيمة F (16.38) وهي ذات دلالة إحصائية على مستوى (P= 0.00). كما تبين النتائج التي يتضمنها الجدول (28) علاقات الارتباط بين عناصر استراتيجية الجودة الشاملة والموقف التنافسي وكما هو مبين تالياً:

الجدول (28)

قيم معامل ارتباط بيرسون لتبني استراتيجية الجودة الشاملة

المتغير التابع Model	معامل الارتباط r	مستوى الدلالة P-value
التزام الإدارة العليا	0.556	0.000**
التركيز على الزبون	0.637	0.000**
العلاقة بالموردين	0.585	0.000**

التحسين المستمر	0.727	0.000**
تمكين العاملين	0.564	0.000**
ثقافة الجودة	0.702	0.000**

** العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01

تبين النتائج التي يتضمنها الجدول (28) أعلاه بأنه توجد علاقات ارتباط إيجابية بين عناصر استراتيجية الجودة الشاملة وبين الموقف التنافسي وكما هو مبين تالياً:

1. التزام الإدارة العليا: تبين النتائج التي يتضمنها الجدول أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين التزام الإدارة العليا باستراتيجية الجودة الشاملة وبين الموقف التنافسي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.556) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية على مستوى $P= 0.00$.

2. التركيز على الزبون: : تبين النتائج التي يتضمنها الجدول أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين التركيز على الزبون وبين الموقف التنافسي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.637) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية على مستوى $P= 0.00$.

3. العلاقة بالموردين: تبين النتائج التي يتضمنها الجدول أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين العلاقة بالموردين وبين الموقف التنافسي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.585) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية على مستوى $P= 0.00$.

4. التحسين المستمر: تبين النتائج التي يتضمنها الجدول أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين التحسين المستمر والموقف التنافسي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.727) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية على مستوى $P= 0.00$.

5. تمكين العاملين: تبين النتائج التي يتضمنها الجدول أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين تمكين العاملين والموقف التنافسي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.564) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية على مستوى $P= 0.00$.

6. ثقافة الجودة: تبين النتائج التي يتضمنها الجدول أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين ثقافة الجودة والموقف التنافسي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.702) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية على مستوى $P= 0.00$.

لما سبق وبناءً على هذا التحليل نرفض الفرضية العدمية ($H_0/13$) ونقبل الفرضية البديلة ($H_1/13$).
 البعد الثاني: ويتعلق بالتحليل والكشف عن أي المتغيرات المستقلة "العناصر المعبرة عن استراتيجيات الجودة الشاملة" لديه أكبر تأثير في المتغير التابع "الموقف التنافسي"، وذلك من خلال مستويين من التحليل بغرض اختبار الفرضية الرئيسة التالية:
 الفرضية الرابعة عشرة :

● ($H_0/14$): لا تتساوى جميع عناصر استراتيجيات الجودة الشاملة في درجة تأثيرها في الموقف التنافسي لشركات الصناعة الدوائية الأردنية.

وبهدف الوصول إلى طبيعة ومستوى قوة الارتباط في علاقة عناصر استراتيجيات الجودة الشاملة مع عناصر الموقف التنافسي استخدم الباحث تحليل الانحدار المتدرج (Regression Stepwise) لاختبار هذه الفرضية، حيث تبين النتائج التي يتضمنها الجدول (29) نتائج التحليل الإحصائي لاختبار تحليل الانحدار المتدرج، وذلك لتحديد أي من متغيرات استراتيجيات الجودة الشاملة أكثر تأثيراً في الموقف التنافسي لشركات الصناعة الدوائية الأردنية.
 الجدول (29)

تحليل الانحدار المتدرج لمتغيرات استراتيجيات الجودة الشاملة على الموقف التنافسي

النموذج Model	معاملات المتغيرات β	الخطأ المعياري (SE)	قيمة F	p-value
الثابت	1.016	0.326		0.003
التحسين المستمر	0.458	0.147	80.49	0.003
ثقافة الجودة الشاملة	0.277	0.137	43.99	0.047

تبين النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (29) بأن تأثير كلٍ من ثقافة الجودة والتحسين المستمر على الموقف التنافسي أكبر من باقي عناصر استراتيجيات الجودة الشاملة وهما ذات دلالة إحصائية على مستوى ($P= 0.003$) ، ($P= 0.047$) على التوالي. وبلغ معامل الارتباط لثقافة الجودة الشاملة (0.744) ومعامل الارتباط لمتغير التحسين المستمر (0.727)،

وبهدف إظهار أي العلاقات هي الأقوى بالنسبة لتأثير كل من متغيرات استراتيجية الجودة الشاملة على متغيرات الموقف التنافسي استخدم الباحث نفس الأسلوب الإحصائي السابق "تحليل الانحدار المتدرج" (Stepwise Regression) وعلى النحو التالي:

تبين النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (30) نتائج التحليل الإحصائي لاختبار تحليل الانحدار المتدرج (Stepwise Regression) لمتغيرات استراتيجية الجودة الشاملة على متغيرات الموقف التنافسي.

الجدول (30)

تحليل الانحدار المتدرج لمتغيرات استراتيجية الجودة الشاملة على متغيرات الموقف التنافسي

المتغير	البيان	معامل الارتباط r	معامل التحديد r ²	خطأ التقدير (SE)	قيمة F	p-value
الحصة السوقية	التحسين المستمر	0.707	0.500	0.419	72.05	0.000
الأرباح	التحسين المستمر	0.559	0.313	0.588	32.67	0.000
قيمة السهم	التحسين المستمر	0.379	0.144	0.814	12.09	0.001
تنوع المنتجات	التحسين المستمر	0.630	0.397	0.477	47.43	0.000
القدرة على النفاذ	ثقافة الجودة	0.755	0.570	0.338	95.48	0.000
	التحسين المستمر	0.783	0.613	0.323	56.20	0.000
الفاعلية	التحسين المستمر	0.717	0.514	0.443	76.10	0.000
	تمكين العاملين	0.740	0.547	0.431	42.85	0.000
	التركيز على الزبون	0.756	0.572	0.422	31.16	0.000

تؤكد النتائج التي يتضمنها الجدول (30) أن قوة العلاقة بين متغيرات استراتيجية الجودة الشاملة ومتغيرات الموقف التنافسي كانت على النحو التالي:-

1. الحصة السوقية: متغير التحسين المستمر هو الأكثر تأثيراً في الحصة السوقية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط

$$P = 0.00 \text{ وهي قيمة ذات دلالة إحصائية على مستوى } P = 0.00$$

2. الأرباح: متغير التحسين المستمر هو الأكثر تأثيراً في الأرباح، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.559) وهي

$$P = 0.00 \text{ قيمة ذات دلالة إحصائية على مستوى } P = 0.00$$

3. قيمة السهم: التحسين المستمر هو المتغير الأكثر تأثيراً في قيمة السهم حيث بلغت قيمة معامل الارتباط

$$P = 0.00 \text{ وهي قيمة ذات دلالة إحصائية على مستوى } P = 0.00$$

4. تنوع المنتجات: تؤكد النتائج أن التحسين المستمر هو المتغير الأكثر تأثيراً في تنوع منتجات الشركة، حيث

$$P = 0.00 \text{ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.630) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية على مستوى } P = 0.00$$

5. القدرة على النفاذ للأسواق الخارجية: التحسين المستمر كان الأقوى تأثيراً في متغير قدرة النفاذ للأسواق

الخارجية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.783) وكذلك ثقافة الجودة حيث بلغ معامل r (0.755) وهما

المتغيران الأكثر تأثيراً في قدرة النفاذ للأسواق الخارجية، وهي قيمة ذات دلالة إحصائية على مستوى $P = 0.00$

6. الفاعلية: توجد علاقة ارتباط قوية لثلاثة متغيرات هي حسب درجة قوتها: التركيز على الزبون، حيث بلغت

r (0.756) وتمكين العاملين الذي بلغت قيمة R (0.740) والتحسين المستمر حيث بلغت r (0.717) وجميعها

$$P = 0.00 \text{ قيم ذات دلالة إحصائية على مستوى } P = 0.00$$

لذلك تقبل الفرضية العدمية ($H_0/14$).

البعد الثالث: ويتعلق بالتحليل والكشف عن الدور المحتمل لكلٍ من "مواصفات الفريق الاستراتيجي ومواصفات

الشركات عينة البحث" كمتغيرات وسيطة في تباین قوة العلاقة بين استراتيجية الجودة الشاملة وبين الموقف

التنافسي، ولأبي من هذه الخصائص تعزى الفروق حال وجودها. وذلك لغرض اختبار كل من الفرضيتين الرئيسيتين

التاليتين.

الفرضية الخامسة عشرة :

- (H₀/15): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تظهر التباين في مستوى العلاقة بين تبني استراتيجية الجودة الشاملة وبين الموقف التنافسي تعزى لخصائص الفريق الاستراتيجي.

وقد استخدم الباحث تحليل التباين "ANOVA" لاختبار هذه الفرضية، حيث تظهر النتائج التي يتضمنها الجدول (31) نتائج تحليل التباين لاختبار مدى وجود فروق في العلاقة بين استراتيجية الجودة الشاملة والموقف التنافسي تعزى إلى خصائص أفراد عينة الدراسة.

الجدول رقم (31)

تحليل التباين ANOVA

المتغير	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيم F المحسوبة	مستوى الدلالة	النتيجة
الجنس	0.099	2	2.97	0.12	0.73	لا توجد فروقات
العمر	1.295	3	0.42	1.56	0.207	لا توجد فروقات
الموقع الوظيفي	0.288	2	0.14	0.52	0.594	لا توجد فروقات
المستوى الإداري	0.383	4	9.57	0.41	0.795	لا توجد فروقات
المؤهل العلمي	1.214	3	0.40	1.46	0.234	لا توجد فروقات
الخبرة	0.782	4	0.19	5.70	0.001	توجد فروقات

تبين نتائج تحليل التباين التي يتضمنها الجدول رقم (31) لاختبار الفروق في العلاقة بين تبني استراتيجية الجودة الشاملة والموقف التنافسي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لجميع خصائص الفريق الاستراتيجي ما عدا "الخبرة" والتي بلغت قيمة F له (5.70) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية على مستوى P= 0.00 . لذا نقبل الفرضية العدمية (H₀/15) ونرفض الفرضية البديلة.

الفرضية السادسة عشرة :

● (H₀/16): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تظهر التباين في مستوى العلاقة بين تبني استراتيجية الجودة

الشاملة والموقف التنافسي تعزى لخصائص شركات الصناعة الدوائية الأردنية.

وكذلك تم استخدام اختبار تحليل التباين لاختبار هذه الفرضية، حيث تبين النتائج التي يتضمنها الجدول (32)

نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار الفروق في العلاقة بين تبني استراتيجية الجودة الشاملة والموقف التنافسي

التي تعزى لخصائص شركات الصناعة الدوائية الأردنية.

الجدول رقم (32)

تحليل التباين ANOVA

المتغير	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيم F المحسوبة	مستوى الدلالة	النتيجة
عدد العاملين	0.641	3	0.214	0.730	0.536	لا توجد فروقات
نطاق السوق	0.694	2	0.347	4.23	0.021	توجد فروقات
ملكية الشركة	0.103	2	0.514	0.191	0.821	لا توجد فروقات
المواصفات التي تعمل بموجبها الشركة	0.916	2	0.458	1.627	0.204	لا توجد فروقات

تشير النتائج التي يتضمنها الجدول (32) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى العلاقة بين

استراتيجية الجودة الشاملة والموقف التنافسي تُعزى لأي من خصائص الشركات المبحوثة باستثناء متغير "نطاق

السوق" حيث بلغت قيمة F المحسوبة لنفس المتغير (4.23) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية على مستوى P=

0.02 . ولذا نقبل الفرضية العدمية (H₀/16) ونرفض الفرضية البديلة.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

1-5 النتائج العامة

2-5 نتائج الإحصاء الوصفي

3-5 نتائج الإحصاء الاستدلالي

4-5 التوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

لقد توصلت الدراسة الى العديد من النتائج التي تتعلق بالمحاور المختلفة للدراسة سواء من الناحية الفكرية والنظرية أم من الناحية التحليلية لآراء أفراد عينة الدراسة حول متغيرات نموذج الدراسة المستقلة والتابعة والوسيطه بعد معالجتها إحصائياً وعلى ضوءها تم التوصل إلى أهم النتائج التالية:

1-5 النتائج العامة

1. أضافت الدراسة إطاراً مفاهيمياً يعتبر إسهاماً جديداً على مستوى المملكة الأردنية الهاشمية في تبني الجودة الشاملة كاستراتيجية رئيسة لمنظمات الأعمال. وهذا ما يتفق مع دراسة (Agus & Sagir, 2001) في كوالالمبور.

2. تؤكد الدراسات التي تسنى للباحث الإطلاع عليها وجود علاقة بين الجودة الشاملة والمفاهيم الادارية الحديثة في بيئة الأعمال وذلك من خلال الآتي:

- تعتبر إدارة المعرفة knowledge management حجر الاساس في تبني فلسفة التحسين المستمر وبالتالي فهي عنصر جوهري لتحقيق الجودة الشاملة (Berawi, 2004).

- ترتبط الجودة والمقارنة المرجعية Benchmarking بعلاقة وثيقة حيث أن فكرة المقارنة بأقوى المنافسين في السوق تستخدم أصلاً لتحسين الجودة.

- تعمل الجودة كحلقة وصل تربط بين اعادة هندسة العمليات (Reengineering) واستراتيجية المنافسة في المنظمات التي تواجه تحديات وتهديدات من قبل المنافسين (Daft, 2004, pp.341-342).

- تعتبر عملية تمكين العاملين Empowerment متطلباً رئيساً وهاماً من متطلبات استراتيجية الجودة الشاملة التي تؤمن بضرورة تطبيق هذا المفهوم، والذي من شأنه إحداث التحسين باستمرار وتقوية موقف الشركة التنافسي.

- تعتبر العلاقة بين استراتيجية الجودة الشاملة والقيمة المضافة علاقة تكاملية بين المفهومين إذ ترتبط القيمة المضافة بتحسين الجودة، وتهدف الجودة لإضافة قيمةٍ عليا لمنتجات أو خدمات الشركة (MCGee etal, 2005).

- هناك تكامل بين الجودة الشاملة وبين المواصفات الدولية ومنها مواصفات ISO حيث تعتبر استراتيجية الجودة مكملاً للأيزو وليس بديلاً عنها، وتعتبر عناصر المواصفة الدولية الأيزو ISO خطوة للانتقال إلى الجودة الشاملة.

- بسبب أهمية التكنولوجيا في التحسين المستمر فلا بد لمنظمات الأعمال من وضع الجودة كأولوية رئيسة عند تصميم وسائل انتاجها وتوفير التكنولوجيا المناسبة لعملياتها. وبالنسبة لتكنولوجيا المعلومات بالذات فإن الاستثمار فيها يعد اليوم أمراً حاسماً في منظمات الأعمال لتحسين جودة منتجاتها وخدماتها (Gain,2003) (Demirhan, 2002).

من خلال استعراض العلاقات بين الجودة وبعض الاتجاهات الإدارية الحديثة السابقة يمكن القول بأن الجودة هي القاسم المشترك بين مختلف اتجاهات المعرفة الحديثة في بيئة الأعمال.

3. تشير الدراسات في مجال الأعمال إلى أن منظمات الأعمال يمكنها اكتساب الميزة التنافسية من خلال التعامل مع الجودة كجزء لا يتجزأ من أيديولوجية المنظمة، وفهم المديرين لاستراتيجيات تطبيق الجودة الشاملة لتعظيم المزايا التي تجلبها هذه الاستراتيجيات (Salvolainen & Taina, 2000).

4. يمكن اكتساب الميزة التنافسية لشركات الأعمال من خلال اعتبار الجودة مصدراً ثرياً وجزءاً رئيساً لا يمكن أن يفصل عن استراتيجية الشركة وهذا يتفق مع دراسة (Sarollainen, 2000).

5. أشارت آراء الفريق الاستراتيجي في الشركات عينة البحث إلى أنه لا يوجد بالضرورة أسلوب نموذجي محدد ومثالي لتطبيق استراتيجية الجودة الشاملة وإنما هي شبكة متداخلة ومتكاملة من العوامل والوسائل والتطبيقات الحيوية وتختلف باختلاف ثقافة المنظمة، وهذا يتفق مع دراسة (Tari, 2005) ويتفق مع دراسة (Mehra & Agrawal, 2003).

6. تشير العديد من الأبحاث والدراسات ودراسات الحالة إلى أن استراتيجية الجودة الشاملة باتت استراتيجية تنافسية تترجع على قمة الهرم في سلم أولويات منظمات الأعمال الدولية الساعية إلى التفوق والتميز.

7. تؤكد آراء العديد من الكتاب والباحثين الإداريين أن منظمات الأعمال العالمية أصبحت تنظر للجودة على أنها جزء مهم وحيوي من العملية الاستراتيجية، وهذه النظرة للعلاقة بين الجودة والاستراتيجية هي الطريق لتحقيق الميزة التنافسية، وأن الجودة هي إحدى استراتيجيات المنافسة التي تستخدمها المنظمات لتحقيق الميزة التنافسية (Evans & Dean, 2003, p.352).

لقد أظهرت نتائج هذه الدراسة وعياً معمقاً تعكسه إجابات الفريق الاستراتيجي في الشركات عينة البحث للجودة الشاملة كمسألة استراتيجية. ويبدو ذلك واضحاً في الجوانب التالية:

1. تعكس إجابات الفريق الاستراتيجي في الشركات عينة البحث أهمية وضع الجودة بالمستوى الاستراتيجي على المدى البعيد والتعامل معها كمسألة استراتيجية. وهذا ما يتفق مع دراسة (Pheng & Hong, 2005).
2. تبين حصيلة تحليل آراء الفريق الاستراتيجي في شركات الصناعة الدوائية عموماً أن تبني الجودة الشاملة على المستوى الاستراتيجي يشكل أكثر العوامل التي ترتبط إيجابياً بأداء المنظمة. وهذا ما يتفق مع دراسة (Hung & Chia, 2005) في استراليا.
3. تشير آراء عينة الدراسة إلى وجود اتفاق عام بينهم هو أن التطبيق السليم استراتيجية لاستراتيجية الجودة الشاملة يتطلب تغييرات متعددة سواء أفي الجوانب البشرية أم العملياتية أم الثقافية وهذا ما يتفق مع دراسة (Motwani et al, 2005) في الولايات المتحدة الأمريكية .

2-5 نتائج الإحصاء الوصفي:

تشير نتائج التحليل الإحصائي لخصائص الفريق الاستراتيجي وخصائص شركات الصناعة الدوائية الأردنية عينة البحث إلى:

1. تدني نسبة مشاركة الإناث في تولى المراكز الإدارية العليا في شركات الصناعة الدوائية الأردنية وهو ما يتفق مع دراسة (Hofsted, 1999, p.1).

2. معظم العاملين في شركات الصناعة الدوائية الأردنية هم من الفئة العمرية القادرة على العمل " فئة الشباب".
3. ضعف اهتمام العاملين في المواقع الوظيفية العليا (المدير العام ونوابه ومساعديه) بتعبئة استبانات الدراسات العلمية.
4. استقطاب شركات الصناعات الدوائية الأردنية لحملة الشهادات الجامعية الأولى والثانية بنسبة عالية، وهذا مؤشر على توفرها في سوق العمل الأردني وإقبال أصحابها على العمل في هذا القطاع.
5. يتمتع غالبية العاملين في قطاع الصناعة الدوائية الأردنية بخبرات طويلة وهذا مؤشر على توفر الخبرات الفنية في سوق العمل الأردني واستقرارهم الوظيفي.
6. يحتاج الاستثمار في قطاع الصناعة الدوائية الى توفر رؤوس أموال كبيرة خاصة إذا ما أولت الشركة أهمية كبيرة لاستراتيجية التوسع بتصدير منتجاتها الى الأسواق الخارجية وزيادة قدرتها التنافسية. لذلك نجد أن نسبته (35.1%) من هذه الشركات هي شركات مساهمة عامة تطرح أسهمها في سوق عمان المالي وهي الشركات القائمة في السوق الأردني.
7. زيادة تنوع وتعدد أصناف منتجات شركات الصناعة الدوائية الأردنية مما يدل على قدرتها على التطور والتوسع وحصولها على ثقة الزبائن في الأسواق الدولية. يعزز ذلك حصول غالبية هذه الشركات على شهادات الجودة والمواصفات الدولية بأنواعها المختلفة.
8. تسهم شركات الصناعة الدوائية في تخفيف معدل البطالة بتشغيل أعداد كبيرة من الأيدي العاملة الأردنية من ناحية، ومن ناحية أخرى تهيء الفرص لذوي الكفاءات لتعزيز خبراتهم ومهاراتهم وتشجيعهم على الإبداع، مما يعمق من رأس المال البشري الذي هو أحد أهم مكونات رأس المال المعرفي في هذه الشركات.
9. لا تولي الإدارات العليا أهمية كافية للتحليل الاستراتيجي SWOT علماً بأن ذلك يشكل نقطة البدء والأساس الذي يجب أن يتم الانطلاق منه إلى المراحل التي تليها.

10. تولي شركات الصناعة الدوائية الأردنية قيمة عالية للزبون إلا أن لقاءاتها الدورية معهم ليست بالمستوى المرغوب.
11. تحرص شركات الصناعة الدوائية الاردنية على أن يكون التحسين المستمر مسؤولية مشتركة لمختلف المستويات الإدارية، بهدف تقديم منتجات ذات جودة عالية إلا أنها لا تهتم بدرجة كافية في تقييم أداء العاملين على أساس التحسين المستمر.
12. تولي الإدارات العليا للشركات عينة البحث أهمية للعلاقة بالموردين إلا أنها تحرص بدرجة غير كافية على مشاركتهم بعملية تطوير منتجاتها.
13. لا تولي شركات الصناعة الدوائية أهمية لتوفير عوامل تمكين العاملين بدرجة كافية ولا تحتل برامج التحفيز في هذه الشركات الأهمية التي تستحقها.
14. المناخ التنظيمي السائد في شركات الصناعة الدوائية لا يشجع الطاقات البشرية الكامنة على الإبداع والابتكار بدرجة كافية تسهم في تعزيز ثقافة الجودة.
15. تثبت الدراسة من خلال آراء أفراد عينة الدراسة درجة الاهتمام العالي بمكونات الموقف التنافسي بما يعكس وعياً معمقاً بضرورة تقويته ودعمه ورفع قدرة نفاذ السلع الأردنية للأسواق العالمية.
16. أشارت نتائج الجداول التكرارية المتعلقة بمعوقات تطبيق استراتيجية الجودة الشاملة إلى أن ضعف التزام الإدارة العليا بدعم استراتيجية الجودة الشاملة هو أكثر العوامل التي تعيق تطبيقها ثم تلاها في المرتبة الثانية من حيث الأهمية كلٌّ من ضعف الاهتمام بنشر ثقافة الجودة، وضعفُ الالتزام بعمليات التحسين وهذا ما يتفق مع دراسة (Vicent & Armstrong, 2005) في هونج كونج ويتفق مع دراسة (Mc Adam & Barron, 2002) في بريطانيا. ودراسة (Taylor & Wright, 2003) في بريطانيا، ويتفق مع دراسة (Temtime, 2003) في جمهورية بنسوان ولا يتفق مع دراسة (Ismail, 2003) في مصر حيث بينت دراسة الأخير أن أهم العوامل التي تعيق تطبيق استراتيجية الجودة الشاملة هي ضعف تدريب العاملين. لكن هذه النتائج في الوقت نفسه تظهر أن الشركات عينة الدراسة تهتم عملياً وتركز على رضى الزبون إذ جاء في المرتبة الأخيرة بين معوقات تطبيق استراتيجية الجودة الشاملة. وإذا اعتبرنا أن ثقافة الجودة هي من أكثر الوسائل تأثيراً فإنه لن تحقق غاياتها عبر المنظمة إلا بالتزام الإدارة العليا باعتبارها المعنية بوضع الثقافة التنظيمية وتغييرها وتطويرها .

3-5 نتائج الإحصاء الاستدلالي

إن نتائج تحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول قوة العلاقة بين استراتيجية الجودة الشاملة وبين الموقف التنافسي قد غطت الأبعاد الثلاثة بمختلف مستويات التحليل فيها، حيث بينت نتائج اختبارات الفرضيات مايلي:
البعد الأول: ويشمل ثلاثة مستويات من التحليل

المستوى الأول: العلاقة بين استراتيجية الجودة الشاملة ومؤشرات الموقف التنافسي.

1. أسفرت نتائج التحليل الإحصائي عن وجود تأثير ايجابي ومباشر لتبني استراتيجية الجودة الشاملة على جميع مؤشرات الموقف التنافسي وأن التأثير الأقوى كان لتبني استراتيجية الجودة الشاملة على قدرة الشركات على النفاذ للأسواق الخارجية حيث بلغت قيمة R (80.7%) وهو ما يتفق مع دراسة (Bon&beltran, 2005) في اسبانيا.

2. كما بينت النتائج أن أثر تبني استراتيجية الجودة الشاملة على قيمة السهم هو الحلقة الأضعف بين مؤشرات الموقف التنافسي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (45.2%). ويُعزى ذلك من وجهة نظر الباحث إلى أن معظم الشركات عينة الدراسة هي شركات خاصة وغير مسجلة في سوق عمان المالي.

المستوى الثاني: العلاقة بين عناصر استراتيجية الجودة الشاملة ومؤشرات الموقف التنافسي.

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التزام الإدارة العليا وجميع مؤشرات الموقف التنافسي باستثناء قيمة السهم، وقد كان معامل الارتباط الأقوى للعلاقة بين التزام الإدارة العليا وبين قدرة النفاذ للأسواق الخارجية حيث بلغت R (63%). تلاها كل من الفاعلية ثم الحصة السوقية وتنوع المنتجات فالأرباح. وهذا ما يتفق مع دراسة

(Bon & Beltran, 2005) في اسبانيا.

2. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التركيز على الزبون وجميع عناصر الموقف التنافسي باستثناء قيمة السهم، فقد بلغت قوة الارتباط للعلاقة بين التركيز على الزبون وقدرة النفاذ للأسواق الخارجية (67.2%)، وهي العلاقة الأقوى، تلاها على التوالي كل من الفاعلية، الحصة السوقية، تنوع المنتجات ثم الأرباح وهو ما يتفق مع دراسة (الفرعان, 2005) في الأردن.

3. كذلك تبين وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين "العلاقة بالموردين" وجميع مؤشرات الموقف التنافسي دون استثناء حيث كانت العلاقة الأقوى بينها وبين قدرة النفاذ للأسواق الخارجية أيضاً حيث بلغت (58.0%)، تلاها على التوالي وحسب قوة معامل الارتباط كل من تنوع المنتجات، الحصة السوقية، والفاعلية، وقيمة السهم ثم الأرباح التي حققت أضعف علاقة وهو ما يتفق مع دراسة (Rodriguez & Hemsworth, 2005) في اسبانيا.

4. هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التحسين المستمر وكل من عناصر الموقف التنافسي ما عدا قيمة السهم حيث حققت العلاقة مع قدرة النفاذ للأسواق الخارجية أعلى معامل ارتباط (75.1%) تلاها الفاعلية والحصة السوقية ثم تنوع المنتجات والأرباح، في حين أن الارتباط مع قيمة السهم (27.3) وهي غير ذات دلالة احصائية .

5. وجد أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية وأن عنصر "تمكين العاملين" يؤثر بدلالة معنوية وبشكل إيجابي ومباشر على الموقف التنافسي بعناصره المختلفة وهي على التوالي، قدرة النفاذ للأسواق الخارجية وبلغت قوة العلاقة (64.8%) تم الفاعلية (61.6%) وتلاهما كل من الحصة السوقية وتنوع المنتجات والأرباح بالمرتبة الخامسة في حين أن العلاقة بين تمكين العاملين وقيمة السهم غير ذات دلالة احصائية. وهذا يتفق مع دراسة (Hung & Chia, 2005) ودراسة (Chen & Tsann, 2004) في تايوان.

6. كذلك تبين وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين ثقافة الجودة وبين عناصر الموقف التنافسي باستثناء قيمة السهم. حيث كان التأثير الأقوى لثقافة الجودة على قدرة النفاذ للأسواق الخارجية (75.5%)، تلاها كل من الفاعلية، الحصة السوقية، تنوع المنتجات ثم الأرباح وجميعها علاقات ذات دلالة إحصائية، باستثناء مؤشر قيمة السهم. وهذا يتفق مع دراسة (Taylor & Wright, 2003) في بريطانيا.

المستوى الثالث: العلاقة بين استراتيجية الجودة الشاملة و الموقف التنافسي

- أظهرت النتائج اختبارات التأثير أن هناك علاقة إيجابية ومباشرة بين استراتيجية الجودة الشاملة و الموقف التنافسي حيث بلغت قيمة R (77.1%) وقيمة F (16.38) وهي ذات دلالة معنوية. وهذا ما يتفق مع دراسة (Chapman & Al-Kawaldeh, 2002) في الأردن ودراسة (Agus & Sagir, 2001) في كوالالمبور.

البعد الثاني: عناصر استراتيجية الجودة الشاملة الأكثر تأثيراً في الموقف التنافسي

1. بينت نتائج التحليل أن أقوى عناصر استراتيجية الجودة الشاملة تأثيراً في الموقف التنافسي هما التحسين المستمر وثقافة الجودة، حيث أظهرت النتائج قوة العلاقة التأثيرية لكلا العنصرين على الموقف التنافسي، بشكل أقوى من بقية العناصر، وهذا يُظهر اختلافاً مع دراسة (Hung & Chia, 2005) في استراليا حيث بينت أن التزام الإدارة العليا وتمكين العاملين صاحباً أقوى تأثير. ويختلف مع دراسة (Taylor & Wright, 2003) في بريطانيا التي أظهرت أن التزام الإدارة العليا أولاً وبشكلٍ أساسي ثم تفاعل العاملين وتفهمهم لأبعادها لهما التأثير الأكبر. بينما تتفق هذه الدراسة مع دراسة (Ismail, 2003) في مصر.
2. بينت نتائج التحليل الإحصائي أن التحسين المستمر هو الأقوى بين عناصر استراتيجية الجودة الشاملة من حيث التأثير على كلٍ من الحصة السوقية والأرباح وقدرة النفاذ للأسواق الخارجية وقيمة السهم وتنوع المنتجات. في حين احتل المرتبة الثانية بعد متغير "التركيز على الزبون" من حيث قوة التأثير على فاعلية الشركات.

دور خصائص الفريق الاستراتيجي وخصائص الشركات عينة البحث في اختلاف قوة العلاقة بين استراتيجية الجودة الشاملة والموقف التنافسي

1. بينت نتائج اختبارات التباين عن وجود فروق ذات دلالة احصائية في العلاقة بين استراتيجية الجودة الشاملة والموقف التنافسي تُعزى لمتغير "الخبرة" في حين لم تُظهر النتائج أية فروق ذات دلالة احصائية تُعزى لبقية خصائص الفريق الاستراتيجي. وهذا يتفق مع دراسة (Tripathi, 2005) في الهند ويتفق مع دراسة (Chapman & Al- Khawaldeh, 2002) في الاردن.
2. كما بينت نتيجة اختبارات التباين عن وجود فروق ذات دلالة احصائية في العلاقة بين استراتيجية الجودة الشاملة والموقف التنافسي تُعزى لمؤشر نطاق السوق، في حين لم تبين النتائج أية فروق ذات دلالة احصائية تُعزى لبقية خصائص الشركات المبحوثة. وهذا ما يتفق مع دراسة (صالح، 2003) في عمان ولا يتفق مع دراسة (Taylor & Wright, 2003) في بريطانيا حيث أظهرت نتائجها علاقة ارتباط قوية بين استراتيجية الجودة الشاملة وحجم الشركة.

مما سبق يمكن القول بأن النتائج تشير واستناداً لآراء الفريق الاستراتيجي إلى صلاحية النموذج الذي طرحه الدراسة والذي يُظهر اتجاه العلاقات التأثيرية، سواء بين المتغيرات المستقلة أم بين المتغيرات التابعة بشكل مباشر أو بينهما بوجود المتغيرات الوسيطة التي أريد لها إظهار التباين.

4-5 التوصيات العامة

1. تعميق الوعي بدور الجودة وأهميتها لدخول منظمات الأعمال في معترك الأسواق الدولية.
 2. السعي لأن تتضمن الثقافة التنظيمية مسألة الجودة كمسألة استراتيجية لما لها من أهمية في بقاء المنظمات واستمرارها.
 3. الاهتمام بتوفير متطلبات إعداد الجودة الشاملة وتنفيذها ومراجعة إستراتيجيتها لأنها الوسيلة الأكثر قدرة على تحسين موقف المنظمة التنافسي.
 4. الاهتمام بعناصر ومكونات استراتيجية الجودة الأخرى تمهيداً لتبنيها من قبل الشركات التي لم تتبناها بعد، آخذين بعين الاعتبار خصوصية نشاط المنظمة وأسلوب عملها وانتقائها لطرق تميزها.
- التوصيات الخاصة بالشركات عينة البحث

1. بالنظر لنتائج التحليل على مستوى هذه الأطروحة التي تُظهر بأن عدد الشركات التي يتجاوز رأسمالها (10) ملايين دينار ولم تتجاوز مبيعاتها في أحسن الأحوال (1.5) مليون دينار (أنظر الجدول "3" ص:103) فإن ذلك يدفع الباحث لتقديم توصيته أمام تلك الشركات بضرورة اعتماد فكرة الدخول في تحالفات أو اتحادات أو عمليات اندماج تدرج ضمن "التحالفات الاستراتيجية" بغية امتلاك وسائل أكثر تأثيراً في النفاذ للأسواق الخارجية لا سيما الواعدة منها. فهذه الوسيلة سيكون الأفق أوسع أمام منتجاتنا الدوائية الأردنية، وتتمكن من إحداث التكامل بين "الميزات التنافسية" التي تقدمها "الجودة" لتحقيق نفاذ أكبر وأوسع وزيادة قدرتها التنافسية على المستوى الدولي.
2. إيلاء التحليل الاستراتيجي SWOT أهمية كافية لما يمثله من نقطة انطلاق نحو التخطيط السليم الذي يهدف إلى التميز والتفوق.

3. تنظيم لقاءات دورية مع الزبائن باعتبارهم محور اهتمام الشركة وغاية تقدمها وتطورها وذلك لسماع صوتهم ومعرفة رغباتهم.
4. اعتماد عنصر "التحسين المستمر" كمعيار لتقييم أداء العاملين.
5. زيادة الاهتمام بالتعاون مع الموردين واشراكهم في عمليات تطوير المنتجات.
6. التركيز على توفير عوامل تمكين العاملين وإيلاء برامج التحفيز الأهمية التي تستحقها.
7. العمل على تعزيز ثقافة الجودة وتشجيع العاملين على المشاركة في عمليات التحسين المستمر واطاحة الفرص للإبداع والابتكار.
8. اعتبار استراتيجية الجودة الشاملة مسؤولية مشتركة لجميع العاملين في المنظمة.
9. التركيز على فرق العمل الداعمة لاستراتيجية الجودة الشاملة وتوظيفها للتحسين المستمر في العمليات والمنتجات أو الخدمات.
10. زيادة الاهتمام بتحقيق رضى الزبائن وتلبية رغباتهم وتوقعاتهم.
11. زيادة الاهتمام بتحقيق رضى العاملين ودعم انجازات المتميزين منهم.
12. تمكين العاملين بإعطائهم القوة والسلطة والمعلوماتية التي تحسن من قدراتهم على اتخاذ القرارات وحل المشكلات.
13. اعتماد الجودة كأبرز معايير المقارنات المرجعية Benchmarking مع قادة السوق لا سيما على المستوى الدولي.
14. بما أن نتائج التحليل قد أظهرت أن ضعف التزام الإدارة العليا قد احتل المرتبة الأولى بين معوقات تبني وتطبيق استراتيجية الجودة الشاملة (أنظر الجدول "24" ص:139). فإن ذلك يدعو الباحث لتقديم توصية بأن تأخذ شركات الصناعة الدوائية بعين الاعتبار مستوى التأثير المحتمل لضعف التزام إدارتها العليا بمسألة استراتيجية الجودة الشاملة. وكذا الحال بالنسبة لباقي المعوقات التي تؤثر بجدوى تبني هذه الاستراتيجية ومستوى نجاحها في بلوغ أهدافها. وما يقتضيه ذلك من تخطيط يضمن الحد من الآثار السلبية لتلك المعوقات.

التوصيات الخاصة باتجاهات البحث المستقبلية

1. اعتماد نموذج الدراسة الحالية وتطويره بالتركيز على متطلبات التبنّي الفعلي لاستراتيجية الجودة سواء في مراحل إعدادها أو تنفيذها ومراجعتها.
2. توجه الأبحاث نحو السوق الوطنية الأردنية لتصبح "الجودة" كمسألة استراتيجية ميداناً خصباً للتنافسية، وقياس أثر ذلك في تطوير الاقتصاد القومي.
3. توسيع دائرة البحث ليضم قطاعات صناعية أردنية أخرى مرشحة لدخول المنافسة في الأسواق الدولية مثل صناعات التعدين وصناعة الملابس وصناعات منتجات البحر الميت وصناعة السيليكا وغيرها.
4. إجراء الدراسات المقارنة حول الجودة في عدة قطاعات اقتصادية مختلفة وبخاصة الخدمية منها والمالية وفي القطاعين العام والخاص لإظهار آثار اختلاف متغير طبيعة النشاط.
5. تطبيق النموذج المستخدم في هذه الدراسة لبيان أثر استراتيجية الجودة الشاملة في تحسين الموقف التنافسي في شركات الصناعة الدوائية الأردنية مرة أخرى بعد فترة من الزمن على نفس القطاع، أو العمل على تطوير النموذج بإدخال بعض المتغيرات الأخرى عليه وتطبيقه في قطاعات اقتصادية أخرى.

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: باللغة العربية

- القرآن الكريم
- اتكنسون، فيليب (1996). إدارة الجودة الشاملة: التغيير الثقافي الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة الناجحة، ترجمة عبد الفتاح النعماني، القاهرة: مركز الخبرات المهنية. (الكتاب الأصلي منشور عام 1992).
- برنوطي، سعاد نائف (2005). الإدارة: أساسيات إدارة الأعمال، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- بنك الصادرات والتمويل (2004). تقرير عن قطاع الأدوية في الأردن، عمان.
- البنك المركزي الأردني (2004). التقرير السنوي، عمان.
- البنك المركزي الأردني (2004). عدد خاص بمناسبة العيد الأربعين لتأسيس البنك المركزي الأردني. عمان: دائرة الأبحاث، بيانات إحصائية سنوية (1964 - 2003).
- البنك المركزي الأردني (2006). النشرة الإحصائية الشهرية. عمان: دائرة الأبحاث، مجلد 42، عدد 1، كانون الثاني.
- جودة، محفوظ احمد (2004). إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، عمان: دار وائل للنشر.
- حمود، خضير كاظم (2002). إدارة الجودة وخدمة العملاء، عمان: دار السيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- حمود، خضير كاظم (2000). إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع والطباعة.
- الخفاجي، عباس خضير (2004). الإدارة الاستراتيجية: المدخل والمفاهيم والعمليات، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- الخليل، عبد الحميد مصطفى (1999). إدارة الجودة الشاملة بالتطبيق على الصناعات الغذائية في سوريا، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلب: سوريا.
- الدوري، زكريا مطلق (2005). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

- الركابي، كاظم (2004). الإدارة الاستراتيجية: العوامة والمنافسة، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
- الرياحنة، محمد محمود (2004). تصميم نظام لإدارة الجودة الشاملة في الشركات الأردنية للبرمجيات، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- الزعبي، محمد بلال والطلافة، عباس (2003). النظام الإحصائي SPSS: فهم وتحليل البيانات الإحصائية، عمان: وائل للنشر والتوزيع.
- شارلز، و.ل. وجاريت، ر.ج. (2001). الإدارة الاستراتيجية، ترجمة رفاعي، محمد عبدالعال، الرياض، دار المريخ للنشر، (الكتاب الأصلي منشور عام 1998).
- الصرن، رعد حسن (2001). نظم الإدارة البيئية والآيزو 14000، دمشق: دار الرضا للنشر.
- الصرن، رعد حسن (2001). كيف تتعلم اسرار الجودة الشاملة، دمشق: دار علاء الدين للنشر والترجمة.
- الصرن، رعد حسن (2001). نظم الإدارة البيئية والآيزو 14000، دمشق: دار الرضا للنشر.
- الصرن، رعد حسن (2001). كيف تخلق بيئة ابتكارية في المنظمات، دمشق: دار الرضا للنشر.
- الطائي، حميد عبد الغني وآخرون (2003). إدارة الجودة الشاملة TQM والآيزو 9000، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- عامر، سعيد ياسين (2000). الإدارة بالجودة الشاملة، القاهرة: مركز التميز لعلوم الإدارة والحاسب.
- العجلوني، إبراهيم طه (1999). أثر مقاييس الجودة ISO 9000 على الأداء المالي للشركات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت: المفرق، الأردن.
- العقل، مؤيد عبد المحسن (2004). إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك: منهج كمي، عمان: مؤسسة الوراق للنشر.
- عقلي، عمر وصفي (2000). مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: وجهة نظر، عمان: دار وائل للنشر.

- علوان، قاسم نايف(2005). إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001-2000، بيروت: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- علوش، نهله جميل إبراهيم (1997). إدارة الجودة الكلية وتأثيرها في الإنجاز: دراسة تحليلية لقطاع الصناعة الكيماوية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان، الأردن.
- العلي، عبد الستار (2000). إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل كمي، عمان: دار وائل للنشر.
- العمري، غسان عيسى (2004). الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عليا لأعمال البنوك التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية: عمان، الأردن.
- الفضل، مؤيد عبد الحسين والطائي، يوسف حجيم، (2004). ادارة الجودة الشاملة من المستهلك (منهج كمي). عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- فيلد، د.ب. وفيلد، ك (2004). إدارة الجودة الشاملة، ترجمة راشد بن محمد الجمالي، الرياض، النشر العلمي والمطابع - جامعة الملك سعود، (الكتاب الأصلي منشور عام 2003).
- القرعان، عبدالله (2005). استخدام إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد المتاحة للمنظمة لتطوير نموذج للإنتاجية: دراسة ميدانية في الشركات الأردنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية: عمان، الأردن.
- القطامين، أحمد (2002). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، عمان : دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
- المحفوظ، أحمد جودة (2004). إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، عمان: دار وائل للنشر.
- نعمه، عباس الخفاجي (2004). الإدارة الاستراتيجية: المداخل والمفاهيم والعمليات، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- ويليامز، ريتشارد، ت (1999). أساسيات ادارة الجودة الشاملة، ترجمة مكتبة جرير، الرياض: مكتبة جرير.
- (الكتاب الأصلي منشور عام 1994).
- ياسين، سعد غالب (2002). الإدارة الاستراتيجية، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

Agus, A.R & Sagir,R.M. (2001). The Relationship Between TQM, Competitive Advantage and Bottom Line Financial Performance: An Empirical Study of Malaysian Manufacturing Companies. **Total Quality Management**,12, 7-9.

Ahire, S , Waller, M & Golhar, D.(1996). Quality Management in TQM Versus non-TQM Firms, **International Journal of Quality Reliability Management**.13, 8-9.

Allen, R.S & Kilmann, R.H.(2001). The Role of The Reward System for Total Quality Management Based Strategy, **Journal of Organizational Change Management**.14, 110-111.

Alomain, N, Tunca, M & Zairi, M.(2003). Customer Satisfaction & Virtual Organizations, **Management Decisions**. 41, 666-667.

Anand, K.(1996). Quality Strategy for the 1990s, The Key is Middle Management, **Total Quality Management**. 7, 9-10.

Anastasion, K.S.(2003). Quality Improvement Strategy in The Electricity Supply Industry, **Quality Engineering**. (on line).Available: file:// A: ABSCO host. Htm.

Aravindan, P & Devadasan, S.R.(1995). A Focused System Model for Strategic Quality Management, **International Journal of Quality**. (on line).Available: file:// www.Emeraldinsight.com.

Baidoun, S.(2004).The Implementation of TQM Philosophy in Palestine Organization: A Proposed Non-Prescriptive Generic Framework, **The TQM Magazine**.16, 174-175.

Bank Jon.(2001) .**The Essence of Total Quality Management**, London: Financial Times.

Beecroft, G.D. (1999). The role of Quality in Strategic Management, **Management Decision**. (on line).Available: file:// A: ABSCO host. Htm.

Benavent, F B & Luzon, MM. (2005). A model of Quality Management Self Assessment: an Exploratory research, University of Valencia, Spain, **International Journal of Quality & Reliability Management**(on line).Available: file:// A: ABSCO host. Htm.

Berawi. M. (2004). Quality Revolution: Leading The Innovation and Competitive Advantages, **International Journal of Quality & Reliability Management**. (on line).Available: file:// www.Emeraldinsight.com.

Berenson, L. & Levine, M. (1999). **Basic Business Statistics: A Concepts & Applications**, Upper Saddle River: New Jersey Prentice Hall.

Black, S.A & Porter, L.J.(1996). Identification of The Critical Factors of TQM, **Decision Sciences**. 27, 1-4.

Boon, K. & Arumugam, A. (2005). Does Soft TQM Predict employee' attitudes? **The TQM Magazine**. (on line).Available: file:// A: ABSCO host. Htm.

Bosch, V.G & Enriquez, F.T.(2005). TQM & QFD: Exploiting a Customer Complaint Management System, **International Journal of Quality**. 22, 31-34.

Bou, J.c & Beltvan,I.C. (2005). TQM, High Commitment Human Resource Strategy and Firm Performance. **Total Quality Management & Business Excellence**. 16, 8-11.

Bou, J.C & Beltran, I.(2005). Total Quality Management, High Commitment Human Resource Strategy and Firm performance: An Empirical Study, **Total Quality Management**. 16, 71-74.

Bugdol. M.(2005). The Implementation of The TQM Philosophy in Poland, **The TQM Magazine**. 17, 113-114.

Calingo, L.M.(1996). The Evolution of Strategic Quality Management, **International Journal of Quality & Reliability Management.** 13, 19-21.

Carlos, J. & Candido.(2005). Service Quality Strategy Implementation, **Total Quality Management.** 16, 3-4.

Carpinetti, Lc & Martins, RA.(2001). Continuous Improvement Strategies and Production Competitive Criteria, **Total Quality Management.** 12, 281-282.

Certo, S & Peter. J.(1995). **The Strategic Management Process**, USA: South-Western.

Chang, P & Shen, P.(1997). A Conceptual Framework for Managing end user Computing by The Total Quality Management Strategy, **Total Quality Management.** 8, 93-94.

Chang. H & Sinclair. D.(2003). Assessing Workforce Perception of Total Quality Management, **TQM Excellence.** (on line).Available: file://www.Emeraldinsight.com.

Chapman, R.O & Al-Khwaldeh, K.(2002). TQM and Labor Productivity in Jordanian Industrial Companies, **The TQM Magazine.**14, 248-249.

Chen, H.K & Tsann, W.L.(2004). TQM Implementation in A Healthcare and Pharmaceutical Logistics Organization: The Case of Zuellig Pharmacy in Taiwan, **Total Quality Management**. (on line).Available: file:// www.Emeraldinsight.com.

Cheng, T.S & Shui, C.H.(1999). Quality Motivation in China: Humanistic and Technological, **Total Quality Management**. . (on line).Available: file:// www.Emeraldinsight.com.

Choong, Y & Zhou X.(2000). Quality Management and Manufacturing Strategies in China, **Inter national Journal of Quality & Reliability Management**. . (on line).Available: file:// www.Emeraldinsight.com.

Dadzie, P.S.(2004). Quality Management Initiatives in Blame Library: Possibilities, Challenges and Constraints for Top Management Commitment, **Library Management**. 25, 56-59.

Daft, R.L.(2001). **Organization Theory and Design**. South Western, Cincinnati.

Daft, Richard L.(2000). **Management**. New York, 5th Edition, The Dryden Press, A Division of Harcourt College Publishers.

- Edosomwan, J.A.(1996). **Customer and Market, Driven Quality Management** . New Delh: Mc Graw. 28-31.
- Deepak, T.R. (2005). Influence of Experience and Collaboration on Effectiveness of Quality Management Practices, The Case of Indium Manufacturing, **International Journal of Productivity and Performance Management**. 54, 23-26.
- Deming, W.E.(1986). **Out of The Crisis. Quality, Productivity and competitive position**. Cambridge: Cambridge university press:.
- Denis Leonard & Rodney. (2002).The Strategic Placement of TQM in The Organization: a ground study. **Magazine Service Quality**. 12, 43-45.
- Evans, J. R & Dean, J.W. (2003). **Total Quality Management, Organization, and Strategy**, third Edition USA: South-Western.
- Fegenbaum, A.V.(1994). How Total Quality Counters Three Forces of International Competitiveness. **National Productivity Review**. (on line).Available: file:// www.Emeraldinsight.com.
- Foster. Thomas.(2001). **Managing Quality An Integrative Approach**, New Jersey: Hall, Inc, Upper Saddle River.

Fung Yeh, Y.(2003). Implementing a Sustainable TQM System: Employee Focus. **The TQM Magazine**. 15, 257-259.

Garvin, D.A.(1987). Competing on The Eight Dimensions of Quality. **Harvard Business Review**. (on line).Available: file://
www.Emeraldinsight.com.

Goh, P.L. and Ridgway, K.(1994). **The Implementation of Total Quality Management in Small and Medium-sized Manufacturing Companies**. **TQM Magazine**. 6, 54-56.

Gosen, J, Babbar, S & Prasad, S.(2005). Quality and Developing Countries: The Role of International and Organizational Factors. **International Journal of Quality & Reliability Management**. (on line).Available: file:// www.Emeraldinsight.com.

Gregory, D.G.(2002). **Strategic Management Creating Competitive Advantages**. London: Mc Graw Hillinc.

Harrison, N & Samson, D. (2002). **Technology Management**, Mc G raw-Hi
N companies, Inc.

Harvey. D, Donald, R.B.(2001). **An Experiential Approach to Organization Development**, California State University: Six Edition.Prentice Hall International, Inc.

Hermel, P & Baroli A.(2001). Strategic and Organizational Innovations in The Pharmaceutical Industry-Searching for Total Quality: The Case of A large European Pharmaceutical. **The TQM Magazine**.13, 169-172.

Hil, FR & AUQ, Ro.(2004). Employee Empowerment: Conceptualization, Aims and out Comes. **Total Quality Management**. . (on line).Available: file:// www.Emeraldinsight.com.

Hill, F & Collins, L(1998). The Positioning of Business Process Reengineering and TQM in Long-term Organizational Change Strategies. **The TQM Magazine**. . (on line).Available: file:// www.Emeraldinsight.com.

Hung, R.Y & Yi, C.(2004). **The Implementation of Total Quality Management Strategy in Australia: Some Empirical Observations**, The Journal of American Academy of Business.

Ishikawa, K.(1985). **What is Total Quality Control The Japanese Way**, Prentice-Hall. Englewasd Cliffs, NJ.

Ittner, C.D & Larcker,D.F.(1997). **Quality Strategy, Strategic Control System, and Organizational Performance**. London: Mc Graw Hillinc.

Jabnoun, N.(2005). Organizational Structure for Customer Oriented TQM: an Empirical Investigation, **The TQM Magazine**. 17, 225-228.

Johnson, J & Omachonu, V.(1995). Total Quality Management as a Health Care Corporate Strategy. **International Journal of Health Care Quality Assurance**. 8, 23-26.

Johnson., G .(2002). **Exploring Corporate Strategy**, sixth edition, London: Mc Graw H illinc.

Juran J.(1995). A History of Managing for Quality in The United States. **Quality Digest**. 15, 12.

Juran, J.M & Gryna, F.M.(1997). **Quality Planning and Analysis**, New York, Third Edition, Mc Grow – Hill, Singapore.

Juran, J.M.(2000). **Jurans Quality Handbook**, New York, Mc Graw Hill. Fifth Edition.

Kenner Falk, L & Klefsjo,B. (1995). A change process for adapting organizations to a total Quality management strategy. **Total Quality Management**. 6, 187-190.

Khan, H.(2003). Impact of Total Quality Management on Productivity. **The TQM Magazine**. . (on line).Available: file://
www.Emeraldinsight.com.

Khoo, H.H & Tan, K.C.(2003) Managing for Quality in The USA and Japan Differences Between The MBNQA, DP and JQA. **The TQM Magazine**. 15, 14-15.

Kostas, N.(2002). **The** Important of Conversation-for-action for Effective Strategic Management. **Total Quality Management**. 13, 187-190.

Kruger, Volker. (2001). Main Schools of TQM: The Big Five. **The TQM Magazine**. . (on line).Available: file:// www.Emeraldinsight.com.

Lagrosen,S.(2004). Quality Management in Global Firms. **The TQM Magazine**. (on line).Available: file:// www.Emeraldinsight.com.

Lawrence, L & Andrews D.(1998). Alignment and Development of Environmental Strategy Through Total Quality Management. **The TQM Magazine**. 10, 238-239.

Leaonard. D & Mc Adam. R.(2004). Total Quality Management in Strategy and Operations, Dynamic Grounded Models. **Journal of Manufacturing Technology Management**.15, 254-257.

Lee, C.Y (2004). TQM In Small Manufactures: an Exploratory Study in China, Pittsburgh. **International Journal of Quality & reliability Management.** (on line).Available: file:// www.Emeraldinsight.com.

Lee. S & Roberts. P.(1999). Survey on Deming's TQM Philosophies. **Managerial Auditing Journal.** 14, 136-139.

Lee.C.Y& Zhou. X.(2000). Quality Management and Manufacturing Strategies in China. **International Journal of Quality & Reliability Management.** 17, 876-877.

Leonard, D & Mc Adam, R. (2002). The Strategic Impact and Implementation of TQM. **The TQM Magazine.** 14, 51-54.

Leonard. D & Mc Adam. R(2002). Developing Strategic Quality Management: a Research agenda. **Total Quality Management.** (on line).Available: file:// www.Emeraldinsight.com.

Leonard. D & Mc Adam. R.(2004). Total Quality Management in Strategy and Operations: Dynamic Grounded Models. **Journal of Manufacturing Technology Management.** 15, 254-256.

Liopis. E & Gorzales. R.(2001). The Strategic Process of A cultural Change to Implement Total Quality Management. **Total Quality Management.** . (on line).Available: file:// www.Emeraldinsight.com.

Lisiecka, K. (1999). ISO 9000 Standards and TQM Strategy- Business Improvement Tools for Polish Companies. **Magazine Auditing Journal**. 14 ,40-43.

Ljungstrom, M. & Klefsjo, B.(2002). Implementation obstacles for a work Development-oriented TQM strategy. **Total Quality Management**. 13, 621-623.

London, C.(2005). Management Effects on Quality-Policy Implementation. **The TQM Magazine**. 17, 267-270.

Lorence, D.P & Jameson, R. (2002). Adoption of Information Quality Management Practices in US Health Care Organizations. **International Journal of Quality & Reliability Management**. (on line).Available: file:// www.Emeraldinsight.com.

Lowson, A.L & Burgess, N.F.(2003). The Building Blocks of an Operations Strategy for e-Business. **The TQM Magazine**. 15, 152-153.

Luzon, M.O & Peris F.J.(1998). Strategic Approaches, Organizational Design and Quality Management Integration in a Fit and Contingency Model. **International Journal of Quality Science**. 3, 328-330.

Madu, C.N .(2005). Quality and Reliability and Maintainability Management, **International Journal of Quality**. 22, 317-320.

Madu, C.N. and Kuei, C.H.(1993). Introducing Strategic Quality Management. **Long Range Planning**. 26, 121-123.

Mc Adam, R & Barron, N.(2002). The Role of Quality Management in Pharmaceutical Development: Clinical Trails Analysis. **International of Health Care Quality Assurance**. 15, 106-109.

McGee, Thomas & Wilson, D.(2005). **Strategy: Analysis and Practice**, London: Mc Graw H illinc.

Mctavis, R & Goyal, S.(1996). Establishing a Strategic Framework For Improving Productivity. **Integrated Manufacturing Systems**. 7, 12.

Mehra, S & Agrawal, S. (2001). TQM as a Management Strategy for The Next Millennia, Virginia. **International Journal of Operations & Production Management**. (on line).Available: file://
www.Emeraldinsight.com.

Mehra, S & Agrawal, S. (2003). TQM as a New Global Competitive Strategy. **International Journal of Quality & Reliability Management**. (on line).Available: file:// www.Emeraldinsight.com.

Montes, F.J, Jover, A.V & Fernandez, L.M.(2003). Factors Affecting The Relationship Between Total Quality Management and **Organizational Performance. International Journal of Quality & Reliability Management.** 20, 189-190.

Morison. C & Rahim. M.(1993). Adopt a New Philosophy: The TQM Challenge. **Total Quality Management.** 4, 143-145.

Motwani, J & Orasad, S & Tata, J.(2005). The evolution of TQM. **The TQM Magazine.** 17, 54-55.

Moura. P & Kanji. G.(2003). Leadership for Excellence in The Portuguese Municipalities: Critical Success Factors, Measurements and Improvement Strategies. **Total Quality Management.** 14, 131-133.

Narayanan,V.K.(2001). **Managing Technology and Innovation for Competitive Advantage**, Prentice Hall Inc, Upper Saddle River, New Jersey.

Oakland, J.(2000). **TQM. Text With Cases**, Oxford Butterworth-Heinemann.

Okes, D & Coit .(2001). **The Certified Quality Manager Handbook,2nd edition (Mi) Waukee**, London: Mc Graw Hillinc.

Osuagwu, L. (2002). TQM Strategies in A Developing Economy, Empirical Evidence From Nigerian Companies. **Business Process Management Journal**. 8, 140.144.

Papin, W & Kleiuer, H.(1998). Effectives Strategic Management in The Aerospace Industry. **Aircraft Engineering and Aerospace Technology**. 70, 38-40.

Peters John .(2002). Quality Management as a Brand Building Strategy: a Proposal To Return to Basic Purpose. **Training for Quality**. 4, 34.

Pheng,L.S & Hong, S.H. (2005). Strategic Quality Management for The Construction Industry. **Total Quality Management**. (on line).Available: file:// www.Emeraldinsight.com.

Pitts. C.(1994). Is It Spring or Autumn For TQM. **The TQM Magazine**. 6, 35-37.

Porter, M.(1990). **Competitive Advantage**, New York: Free press.

Porter, M.E.(1990). **The Competitive Advantage of Nations**, Free Press, New York, NY.

Prasad, S & Tata J. (2003). The Role of Socio-Cultural, Political-Legal, Economic, and Educational Dimensions in Quality Management. **International Journal of Operations & Production Management.** (on line).Available: file:// www.Emeraldinsight.com.

Prasnikar, J, Debeljak, Z & Ahcan, A.(2005). Benchmarking as A Tool of Strategic Management. **Total Quality Management.** 16, 257-258.

Rees, C.J & Doran, E.(2001). **Employee Selection in A Total Quality Management Context: Taking A Hard Look at A Soft Issue. Total Quality Management.** (on line).Available: file:// www.Emeraldinsight.com.

Riggs,D.E (1994). **Strategic Quality Management in Libraries,** Englewood,CO. A Sourcebook , Libraries Unlimited

Robson, A, Yarrow, D & Owen, J.(2005). Does Quality Drive Employee Satisfaction in The UK Learning Sector?. **International Journal of Quality & Reliability Management.** 22, 465-466.

Rodriguez, C.S & Hemsworth, D (2005). A Structural Analysis of Impact of Quality Management Practices in Purchasing on Purchasing and Business Performance. **Total Quality Management.** 16, 215-218.

- Salaheldin, I.S. (2003). The Implementation of TQM Strategy in Egypt: a Field Force analysis. **The TQM Magazine**. 15, 266.
- Samuel & Christophor.(1995). Developing a TQM Excellence Model. **The TQM Magazine**. 7, 24-26.
- Samuel c. & Paul p.J.(1995). **The Strategic Management Process**, third edition, Library of congress cataloging –in- publication data 191-219.
- Sandholm, L.(1999). Trendy Versus Effective Quality Strategies. **The TQM Magazine**. 11, 437-440.
- Savolainen. T.(2000). Leadership Strategies for Gaining Business Excellence Through Total Quality Management: a Finnish Case Study. **Total Quality Management**. 11, 211-212.
- Sekaran, Uma.(2003). **Research Methods for Business: A Skill Building Approach**, 4th, USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Shen, H & Hsu, S.(2005). Knowledge Management and its Relationship with TQM. **Total Quality Management**. 16, 351-353.
- Silva, J. & Tadashi, O. & Kikuo N.(2005). Looking Through and Beyond the TQM horizon. **The TQM Magazine**. 17, 67-68.

Srinidhi, BI. 1997, Strategic Quality Management. **International Journal of Quality Science**. 3, 38-39.

Stading, G.L & Vokurka, R.J.(2003). Building Quality Strategy Content Using The Process From National and International Quality Awards. **TQM & Business Excellence**. (on line).Available: file:// www.Emeraldinsight.com.

Summers, D.C.(2000). **Quality**, New Jersey, Upper Saddle River, Second Edition.

Svensson, G & Wood, Q. (2005). **Corporate Ethics in TQM: Management**

Taina, S. (2000). Leadership Strategies for Gaining Business Excellence Through TQM, A FINNISH Case Study. **Total Quality Management**. (on line).Available: file:// www.Emeraldinsight.com.

Tallha, M.(2004). Total Quality Management (TQM) an Overview. **The Bottom Line: Managing Library Finances**. 17, 15-18.

Tari, JJ.(2005). Components of Successful Total Quality Management. **University of Alicante, Spain, The TQM Magazine**. 17, 182-183.

- Taylor, W.A & Wright, G. (2003) .**The Impact of Senior Managers Commitment on The Success of TQM Programs. *International Journal of Manpower.* 24,**
- Temtime, Z.T. (2003). The Moderating Impacts of Business Planning and Firm Size on TQM Practices .**The TQM Magazine.** 15, 52-53.
- Terziovski, M & Samson, D. (2000).The Effect of Company Size on The Relationship Between TQM Strategy and Organizational Performance, **The TQM Magazine.** 12, 144.
- Thompson..(1993). **Strategic Management: Conceptual Cases**, seventh edition, USA: library of congress cataloging –in- publication.
- Van D. W, A., Williams, A & Dale, B.(2000). ISO 9000 Series Registration to Business Excellence: The Migratory Path. **Business Process Management Journal.** 6, 417-420.
- Vincent W.S & Armstrong R.W.(2005). The Management Pattern of Adopting TQM in Hong King Companies. **Total Quality Management.** 16, 171-173.
- Vinzant. J & Vinzant. D.(1999). strategic Management Spin-Offs of The Deming Approach. **Journal of Management History.** (on line).Available: file:// www.Emeraldinsight.com.

Voss, B.(1994). Quality's Second Coming. **Journal of Business Strategy**.
(on line).Available: file:// www.Emeraldinsight.com.

Wadsworth, H.M , Stephnss. K.S & Godfrey, A.B.(2002). **Modern Methods for Quality Control and Improvement**, New York, John Wiley & Sons. Inc, 2 Edition.

Wakhlu B. (1994). **Total Quality : Excellence Through Organization-Wide Transformation**, UK: Wheeler Publishing.

Walsh, A, Hughes, H & Maddox, D.(2000). Total Quality Management Continuous Improvement: Is The Philosophy A reality?. **Journal of European Industrial Training**. 26, 299-301.

Walsh. P.(1995). Overcoming Chronic TQM Fatigue. **The TQM Magazine**. .
(on line).Available: file:// www.Emeraldinsight.com.

Wheelen, T.L. & Hungor, J. D. (2004). **Strategic Management and Business Policy**, New Jersey, 9 Edition, Pearson Prentice Hall.

Whiteley, R & Hessian, D.(1996). Customer-Centered Growth: Five Strategies for Building Competitive Advantage. **Managing Service Quality**. (on line).Available: file://
www.Emeraldinsight.com.

Wilkinson. A.(2004). Quality and The Human Factor. **Total Quality Management.** (on line).Available: file:// www.Emeraldinsight.com.

Wright, T.(2001). ISO 9000 Without Tears. **Quality Progress.** 34, 57-59.

Yeh, Y.F.(2003). Implementing a Sustainable TQM System: Employee Focus. **The TQM Magazine.** 15, 257-259.

Youssef. M & Zairi. M.(1995). Benchmarking for Quality Management and Technology. **The TQM Magazine .** 15, 7-9.

Youssef, M.A. (1995). Benchmarking Critical Factors for TQM. **Benchmarking for Quality Management & Technology.** 2, 3-6.

Zairi. M.(1994). TQM: What is Wrong With The Terminology?. **The TQM Magazine.** 6, 6-8.

ملحق (2)

المحكّمون لأداة القياس

ت	اللقب العلمي	الاسم	التخصص	مكان العمل
1.	أ . د	ناجي معلاً	تسويق	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
2.	أ . د	عبد الستار العلي	هندسة انتاج	جامعة الإسراء
3.	أ . د	ياسر العدوان	إدارة أعمال	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
4.	أ . د	أحمد القطامين	إدارة أعمال	جامعة مؤتة
5.	أ . د	مجبل المرسومي	هندسة صناعية	جامعة العلوم التطبيقية
6.	أ . د	كامل المغربي	إدارة أعمال	جامعة الإسراء
7.	د.	علاء الجنابي	هندسة برمجيات	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
8.	د.	عادل هدو	إحصاء رياضي	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
9.	أ. مشارك	رامي الحديثي	هندسة صناعية	الجامعة الهاشمية
10.	د.	شفيق شاكر	إدارة أعمال	جامعة الإسراء
11.	د.	نجم الغزاوي	إدارة أعمال	جامعة الإسراء
12.	د.	زكريا الدوري	إدارة أعمال	جامعة الإسراء
13.	د.	غسان العمري	إدارة أعمال	جامعة الإسراء
14.	د.	عدنان البشير	هندسة صناعية	الجامعة الهاشمية
15.	د.	سلمان الشوبكي	هندسة صناعية	الجامعة الهاشمية

ملحق (3)

المقابلات الشخصية

ت	الموقع الوظيفي للشخص المقابل	غرض المقابلة
1.	المدير الإداري/الشركة العربية لصناعة الأدوية	حول الاستبانة واستكمال معلومات
2.	مدير الجودة/الشركة العربية لصناعة الأدوية	حول الاستبانة واستكمال معلومات
3.	نائب المدير/شركة عمان للصناعات الدوائية	حول الاستبانة واستكمال معلومات
4.	المدير الإداري/المركز العربي للصناعات الدوائية	حول الاستبانة واستكمال معلومات
5.	مدير الجودة النوعية/شركة الرازي للصناعات الدوائية	حول الاستبانة واستكمال معلومات
6.	مدير رقابة الجودة+مدير الجودة النوعية/دار الدواء	حول الاستبانة واستكمال معلومات
7.	المدير الإداري والمالي/شركة حياة للصناعات الدوائية	حول الاستبانة واستكمال معلومات
8.	المدير الإداري/دار الحكمة للصناعات الدوائية	حول الاستبانة واستكمال معلومات
9.	مدير الجودة/الشركة الأردنية لإنتاج الأدوية	حول الاستبانة واستكمال معلومات
10.	مدير الجودة/شركة الشرق الأوسط للصناعات الدوائية	حول الاستبانة واستكمال معلومات
11.	المدير الإداري/الشركة الدولية لصناعة الدواء	حول الاستبانة واستكمال معلومات
12.	مدير الجودة/الدوائية المتطورة	حول الاستبانة واستكمال معلومات
13.	مدير الجودة/الشركة المتحدة لصناعة الأدوية	حول الاستبانة واستكمال معلومات
14.	مدير الجودة/شركة فيلادلفيا لصناعة الأدوية	حول الاستبانة واستكمال معلومات

ABSTRACT

Impact of Adopting Total Quality Strategy (TQS) on Improving Competitiveness An Empirical Study of Jordanian Pharmaceutical Companies

The problem of this study is represented in the way that business corporations developing countries in general and in Jordan in specific are still dealing with quality in its traditional concept that does not have its rightful place in their strategic priorities. Therefore, the importance of this research lies on studying an applied approach model known as total quality strategy TQS highly affecting the international economy as a whole; and in choosing the pharmaceutical industry as a research field. This sector that plays a remarkable role in the Jordanian national economy for it constitutes the third largest import industry in Jordan.

The study aimed to identify the impact of adopting total quality strategy in improving competitiveness for the pharmaceutical industries in Jordan. Data were collected from (86) managers, experts, and consultants representing strategic team works in (17) pharmaceutical companies using a purposefully designed questionnaire.

Major descriptive and analogy statistical methods were used to examine 16 hypotheses distributed on three main dimensions.

The main finding of this study were :

1. There was a significant relationship between adopting total quality strategy and competitiveness ($r=77.1\%$). Whereas, the strongest relationship was between total quality strategy and abroad market penetrations potentiality ($r = 80.7\%$).
2. The strongest strategic elements of total quality strategy on competitiveness were "quality of culture" ($r =74.4\%$) and "continuous improvement" ($r = 72.7\%$).
3. The "continuous improvement" variation was the strongest strategic element of the total quality concerning its effect on the variations at the competitive attitude, whereas the "focus on the customer" was the most effective on "productivity"?
4. There was a significant variation concerning the relationship between the total quality strategy and competitiveness due to "experience" of the strategic team and the "market span" for the companies that constitute the study sample.

This study presents several recommendations such as:

1. The importance of dealing with quality as a strategic issue to achieve the competitiveness which is essential to maintain organizations.
2. Working to merge the Jordanian pharmaceutical companies to increase their competitive abilities on the international level.

3. To enforce quality culture and encourage employees to participate in continuous improvement processes by creativity and innovation.
4. To deal with total quality strategy as a mutual responsibility for all employees at all levels.