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

الدكتور: ظاهر لفا عافت النويران

قسم إدارة الأعمال –جامعة البلقاء – الأردن

(thahernoor68@yahoo.com)

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر إدارة الجودة الشاملة على القدرة التنافسية , ومدى تطبيق شركات الأسمدة الأردنية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة , ودراسة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والقدرة التنافسية .لتحقيق أهداف هذه الدراسة , فقد تم تطوير استبيان , وتوزيعها على المدراء العامين ومساعديهم ومدراء الأقسام ومشرفي الإنتاج في الشركات عينة الدراسة .استخدم الباحث بعض الأساليب الإحصائية (الوصفية والتحليلية) لغرض الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها , وقد توصلت الدراسة إلى أن شركات عينة الدراسة تهتم بشكل عام بأبعاد إدارة الجودة الشاملة , إلا أنها طبقت هذه الأبعاد بدرجات ومستويات متفاوتة , فقد ارتبط أعلى مستوى تطبيق بدعم والتزام الإدارة العليا , يليه التركيز على الزبون , ثم مفهوم التحسين المستمر للعمليات , في حين إرتبط أقل مستوى تطبيق بالاهتمام بالعاملين . كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوية قوية بين جميع أبعاد إدارة الجودة الشاملة ,ومؤشرات القدرة التنافسية. ووجود علاقة معنوية بين كل بُعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة منفردا" ومؤشرات القدرة التنافسية.وتوصي الدراسة بزيادة التركيز على تطبيق كافة أبعاد الجودة الشاملة , والاهتمام بدراسات إستراتيجية متعلقة بالأسواق, والمتغيرات الاقتصادية , والتعرف على أوضاع المنافسين بشكل مستمر.

الكلمات الدالة : إدارة الجودة الشاملة , القدرة التنافسية ,أبعاد إدارة الجودة الشاملة , مؤشرات القدرة التنافسية .

Abstract

This study aims to determine the impact on the overall quality of competitiveness, and the extent of the application of fertilizers Jordanian companies to the concept of total quality management, and the study of the relationship between the management of the overall quality and competitiveness management. To achieve the objectives of this study, it has been the development of a questionnaire, and distributed to the general managers and their assistants and directors of departments and supervisors of production in the study sample companies. Use the researcher some statistical methods (descriptive and analytical) for the purpose of answering the study questions and test hypotheses, the study found that the study sample companies are interested overall dimensions of total quality management, they applied these dimensions and varying levels of degrees, has been associated with a higher level of application support and commitment of senior management, followed by a focus on the customer, then the concept of continuous improvement of operations, while the lower level associated with the application of attention workers. The study also showed a strong correlation between the spirits of all the dimensions of total quality management, and indicators of competitiveness. And the existence of a significant relationship between each dimension of TQM dimensions solo "and Recommends study the ability to increase the focus on the implementation of all the dimensions of the overall quality, attention to studies related to strategic markets, and economic variables, and to identify the competitors situation continuously.

Keywords: Total Quality Management, Competitiveness, Total Quality Management Dimensions, Competitiveness Indicators..

المقدمة

تعدّ إدارة الجودة الشاملة الشغل الشاغل لكثير من الإداريين والمنظمات , فهي ترتكز على ضرورة تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة , والحرص على تطبيقها كمنهج متكامل ؛ إذ يتوقف نجاحها وتطبيق منهجها على مدى قناعة الإدارة العليا في المنظمة بفوائدها وضرورتها من أجل تحقيق التحسين المستمر في جودة السلع والخدمات , وتلبية احتياجات

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الزبائن,وإرضائهم . كما يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة التزاماً كاملاً من جميع الأفراد في المنظمة , والسعي لإيجاد بيئة مناسبة يسعى فيها جميع العاملين إلى تحسين الجودة باستمرار, والوصول بالمنظمة إلى ثقافة تنظيمية تشجع على رفع الكفاءة والتحسين المستمر في جودة المنتجات والخدمات المقدمة . (الغيلي , 2009)

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

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

هدف الدراسة . تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي :

1 . تشخيص واقع تطبيق أبعاد أدارة الجودة الشاملة في الشركات الأردنية المنتجة للأسمدة .

2 . دراسة العلاقة بين أبعاد الجودة الشاملة والقدرة التنافسية .

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

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

1 . ما مدى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الشركات الأردنية المنتجة للأسمدة ؟

2 . إي الأبعاد هي الأكثر ممارسة من قبل شركات الأسمدة الأردنية ؟

3 .كيف يؤثر تطبيق أبعاد الجودة الشاملة على زيادة القدرة التنافسية للشركات الخاضعة لدراسة لتتفوق على منافسيها ؟

الدراسات السابقة

إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة أصبح من المفاهيم الإدارية الرائجة في العالم , وفي المنطقة العربية . وجد هذا المفهوم اهتماماً كبيراً من الباحثين والكتاب والمهتمين , وأجريت الكثير من الدراسات والأبحاث والتطبيقات حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في المجالات المختلفة سواءً كانت مجالات إنتاجية أو مجالات خدمية , واقتصر الباحث على عرض (8) دراسة تناولت مفهوم إدارة الجودة الشاملة , والقدرة التنافسية .

الدراسات العربية

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

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

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

وأشارت دراسة(القضاة , 2006) إلى تحديد أثر تبّني إستراتيجية الجودة الشاملة في تحسين الموقف التنافسي لشركات الصناعة الدوائية الأردنية , وتكمن أهمية الدراسة في تناولها لمدخل فكري وتطبيقي على درجة عالية من الحيوية والتأثير في الاقتصاد بشكل .وقد تم جمع البيانات من (86) مديرًا وخبيرً او مستشارًا يعملون في (17) شركة لصناعة الأدوية عن طريق إستبانة تم تصميمها لهذه الغاية .و استخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لاختبار الفرضيات.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها :وجود علاقة إيجابية ومباشرة بين تبّني إستراتيجية الجودة الشاملة والموقف التنافسي, وأن أقوى علاقة كانت بين إستراتيجية الجودة الشاملة وقدرة النفاذ للأسواق الخارجية. وأقوى عناصر إستراتيجية الجودة الشاملة تأثيرًا في الموقف التنافسي هما متغيرا " ثقافة الجودة" و " التحسين المستمر " .

وتوصل الباحث (باسردة , 2006) إلى بروز إدارة المعرفة التي تعني بتحديد المعلومات ذات القيمة وكيفية الاستفادة منها , وفهم الموجودات المعرفية للمنظمة , وكيفية استغلالها ودمجها بفلسفة إدارة الجودة الشاملة للقيام بدور أساسي في تطوير أداء المنظمات الحديثة ,وتحقيق أهدافها الإستراتيجية . طبقت هذه الدراسة على عشر شركات يمنية خاصة تعمل في مجال الصناعات الغذائية كعينة للدراسة , واتبع الباحث أسلوب المنهج الوصفي التحليلي .وقد توصلت الدراسة إلى وجود تكامل وعلاقة ارتباط قوية بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة , واثر معنوي على أداء الشركات عينة الدراسة . وتضمنت عددا من التوصيات التي تساعد قيادة المنظمات على إزالة الغموض حول إدارتي المعرفة والجودة الشاملة وأهمية تكاملهما , وتلافي أوجه القصور التي رافقت التطبيق.

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

ويتكون مجتمع الدراسة من شركات المنتجات الغذائية الحاصلة على علامة الجودة من GPM وعددها ثلاث عشرة شركة لصناعة المواد الغذائية وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها : وجود أثر ذي دلالة معنوية للجدارات الإستراتيجية على تحسين الجودة بجميع أبعادها.عدم وجود أثر ذي دلاله معنوية لتحسين الجودة بأبعادها على التفوق المالي.

وكما ركزت (ساق الله , 2009) في دراستها على القدرة التنافسية لقطاع صناعة الأثاث في فلسطين وتناولت العديد من العوامل المؤثرة على القدرة التنافسية منها : الاهتمام بالمنتجات من حيث الجودة والسعر , وكذلك الاهتمام بالتطور التكنولوجي , وخفض التكلفة , وامتلاك العنصر البشري , وتبني الاستراتيجيات التنافسية المناسبة . يتكون مجتمع الدراسة من منشاة قطاع الأثاث الفلسطيني التي تشغل 30 عامل فأكثر والبالغ عددها (178) منشاة . ولغايات جمع بيانات الدراسة تم تصميم إستبانة , واعتمدت الدراسة في تحليل بياناتها على البرنامج الإحصائي (SPSS) والإحصاء الوصفي , وتحليل الانحدار الخطي البسيط . وقد خلصت الدراسة إلى وجود اثر ذو دلالة إحصائية للاهتمام بالمنتجات من حيث الجودة والسعر وكذلك الاهتمام بالتطور التكنولوجي , وخفض التكلفة , وامتلاك العنصر البشري.وتوصلت الدراسة إلى

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ضرورة اهتمام منشاة قطاع الأثاث في فلسطين بمستوى جودة المنتجات وتقديمها بالسعر المناسب , واقتناء تلك المنشاة التكنولوجيا الحديثة لخفض التكلفة وتحسين الجودة .

ثانيا" الدراسات الأجنبية .

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

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

وأجرى (**Freeman** ,2006) دراسة شملت على 180 منشاة صناعية في بريطانيا لقياس قدرتها التنافسية ودراسة عدد من العوامل التي توثر عليها وقد أظهرت الدراسة أن المنشات الصناعية البريطانية لديها اهتمام كبير بالبحث والتطوير نظرا لتعقيد البيئة المحيطة بهذه المنشات الصناعية. التحديث والتطوير التكنولوجي يخفض من تكاليف الإنتاج, ويكسب المنشأة الصناعية قدرة عالية على التنافس .

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة .

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

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

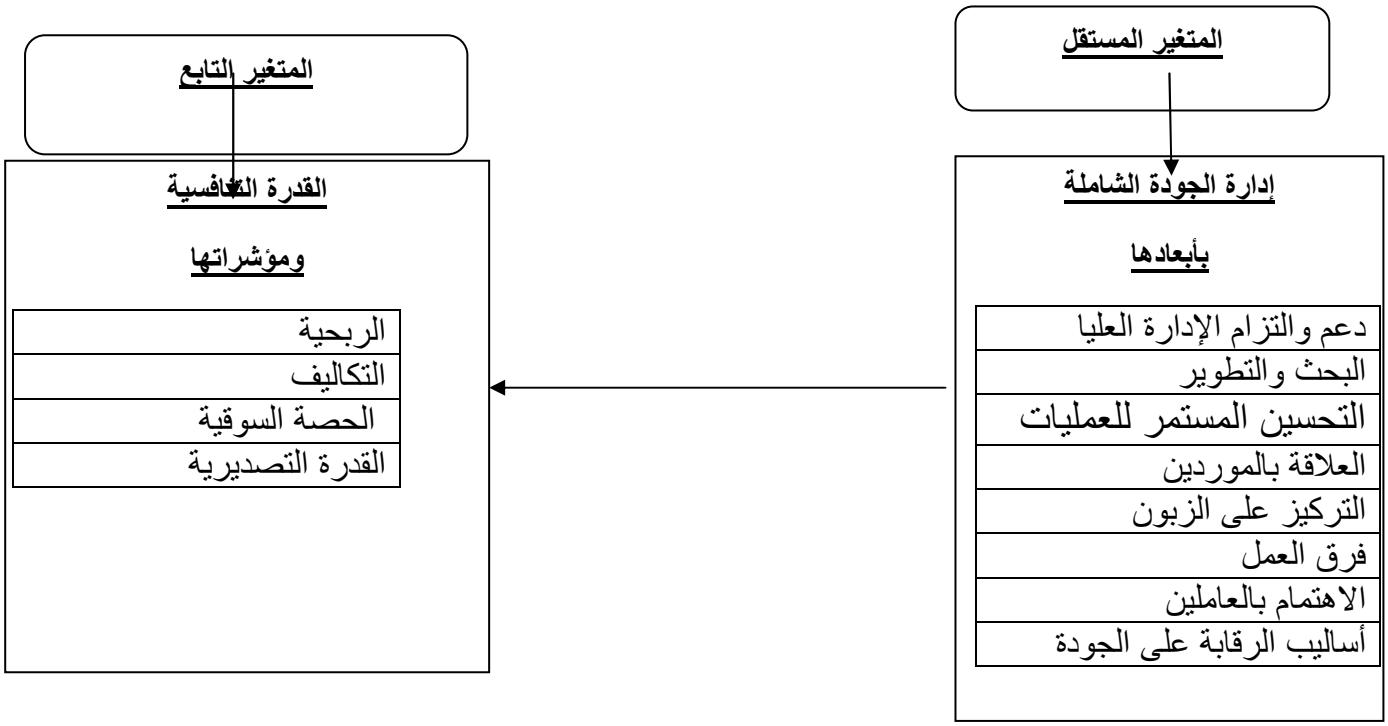
- تعتبر هذه الدراسة – في حدود علم الباحث – الأولى من نوعها في تناولها لقطاع الأسمدة الأردنية , وبالتالي يمكن أن تمثل نقطة بداية يرتكز عليها الباحثون الآخرون في أبحاثهم المستقبلية على اعتبار أن كل قطاع له خصوصية وظروفه .
- قياس أثر كل بُعد من أبعاد الجودة الشاملة على مؤشر من مؤشرات القدرة التنافسية ,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

نموذج الدراسة

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

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الشكل (1)" نموذج الدراسة



التعريفات الإجرائية

أولا" أبعاد إدارة الجودة الشاملة .

تشتمل أبعاد الجودة الشاملة على ((دعم والتزام الإدارة العليا , البحث والتطوير , التحسين المستمر للعمليات, العلاقة بالموردين , التركيز على الزبون, فرق العمل , الاهتمام بالعاملين , أساليب الرقابة على الجودة)). وهذه الأبعاد مستمدة من التعاريف التالية .

1 -1 دعم والتزام الإدارة العليا.

يتوقف نجاح إدارة الجودة الشاملة وتطبيق منهجها على مدى قناعة وإيمان الإدارة العليا في المنظمة بفوائدها وضرورتها , وذلك من أجل تحقيق التحسين المستمر في جودة السلع والخدمات لإيجاد مركز تنافسي جيد للمنظمة في السوق . (الدعاس, 2010).

2-1 البحث والتطوير .

يتطلب البحث والتطوير استمرارية أعمال البحث والتطوير , وتغطية جميع أعمال المنظمة وأنشطتها , وكفاءة القائمين على أعمال البحث والتطوير , ,ومساهمتهم في تحسين جودة القرارات , ومراعاة الحاجات والظروف , وكفاية مخصصات البحث والتطوير .(محارمة , 2007) .

3-1 التحسين المستمر للعمليات.

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

4-1 العلاقة بالموردين .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

يحتل الموردون أهمية كبيرة , خاصة بالنسبة للمنظمات التي تشتري كميات كبيرة من منتجاتهم , وتتحرك المنظمات المتقدمة باتجاه الوثوق بهم , إذ أن الثقة المتبادلة تجعل المجهز جزءاً من طريق المنظمة (Adam and Ebert ,1996 :601) .

1-5 التركيز على الزبون .

تتمثل بقدرة المنظمات على زيادة اتصالاتها مع الزبائن وتحديد احتياجاتهم ورغباتهم والعمل الجاد على تلبيتها وإشباعها, وكذلك إشراك الزبائن بعملية تصميم المنتج أو الخدمة فضلاً عن إمكانية اعتماد متطلبات المستهلك كأساس لتحديد الجودة (السعودي ,2008).

1-6 فرق العمل .

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

1-7 الاهتمام بالعاملين .

إن تبني سياسة لقياس أداء العاملين وتقييمها ,مسألة جوهرية للوقوف على مستوى جودة هذا الأداء وتحسينه , ويحتاج العاملون باستمرار إلى التدريب لزيادة مهاراتهم والخبرات في عملية الإنتاج لتقليل الأخطاء التي ترتكب من قبلهم (Russell and Taylor ,1995:92) .

1-8 أساليب الرقابة على الجودة .

لغرض تحسين الجودة , توجد خاصية لتطبيق الطرق العلمية في كافة المجالات بما فيها استخدام أساليب حديثة ومتطورة للفحص والقياس في معالجة المشاكل والاختلافات , ووضع الحلول المناسبة لها , حيث أن أحد العوامل المهمة لنجاح برنامج إدارة الجودة هو استخدام أساليب الرقابة الإحصائية والفحص وتدريب العاملين عليها (Klarck , 2000 : 83).

ثانيا" القدرة التنافسية .

هناك العديد من التعاريف للقدرة التنافسية منها :

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

أما أكيمونا وآخرون (2000) فقد عرفوا التنافسية بأنها قدرة الشركة عل التكيف بنجاح مع التغيرات البيئية , وخلق مزايا من خلال المزيج التسويقي وإظهار تفوق في الأداء مقارنة مع المنافسين وأضافوا بأن هنالك علاقة بين مستوى التطور السوقي للشركة وقدرتها على تحقيق ميزة تنافسية .

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

ويرى الباحث أن القدرة التنافسية هي قدرة الشركة على تطوير وتنفيذ إستراتيجية خلق القيمة والتي لا تستطيع الشركات المنافسة تطوير مثلها , و ان الشركة التي تمتلك تكنولوجيا متقدمة ولديها قدرات تسويقية جيدة , وقدرة على الدخول للأسواق العالمية سيزيد من قدرتها التنافسية .

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

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

2 –1 الربحية : هي النسب التي تقيس كفاءة وفاعلية إدارة المنظمة في توليد الأرباح عن طريق استخدام أصولها بكفاءة .كما أن الربحية هي مقدار الفرق بين الإيرادات التي تتحصل عليها الشركة من مبيعات السلع والخدمات المقدمة للعملاء وبين النفقات التي تتحملها الشركة في إنتاج وتسويق السلع أو الخدمات بالإضافة إلى نفقات خدمات ما بعد البيع . (الدعاس ,2010)

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

3–2 الحصة السوقية : هي نسبة مبيعات الشركة مقارنة بالمبيعات الإجمالية للقطاع الذي تنتمي إليه الشركة , أو المقارنة مع مبيعات الشركة المنافسة وخاصة اكبر ثلاث منافسين.(السعودي ,2008)

2– 4 القدرة التصديرية : هي قدرة الشركة على بيع منتجاتها وتقديم الخدمات في الأسواق الخارجية بالإضافة إلى الإمكانيات المادية والبشرية التي تساهم في نقل المنتجات وضمان وصولها بالجودة المطلوبة إلى المستهلك في الأسواق الخارجية .

فرضيات الدراسة

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

الفرضية الرئيسية الأولى . لا تهتم شركات الأسمدة الأردنية بأبعاد الجودة الشاملة مجتمعة . ويتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية ثمانية فرضيات فرعية.

الفرضية الفرعية الأولى. لا تهتم شركات الأسمدة الأردنية بدعم والتزام الإدارة العليا كبُعد من بأبعاد إدارة الجودة الشاملة .

الفرضية الفرعية الثانية. لا تهتم شركات الأسمدة الأردنية بالبحث والتطوير كبُعد من بأبعاد إدارة الجودة الشاملة .

الفرضية الفرعية الثالثة. لا تهتم شركات الأسمدة الأردنية بالتحسين المستمر للعمليات كبُعد من بأبعاد إدارة الجودة الشاملة

الفرضية الفرعية الرابعة.لا تهتم شركات الأسمدة الأردنية بالعلاقة بالموردين كبُعد من بأبعاد إدارة الجودة الشاملة

الفرضية الفرعية الخامسة. لا تهتم شركات الأسمدة الأردنية بالتركيز على الزبون كبُعد من بأبعاد إدارة الجودة الشاملة

الفرضية الفرعية السادسة. لا تهتم شركات الأسمدة الأردنية بفرق العمل كبُعد من بأبعاد إدارة الجودة الشاملة .

الفرضية الفرعية السابعة. لا تهتم شركات الأسمدة الأردنية بالعاملين كبُعد من بأبعاد إدارة الجودة الشاملة .

الفرضية الفرعية الثامنة.لا تهتم شركات الأسمدة الأردنية بأساليب الرقابة على الجودة كبُعد من بأبعاد إدارة الجودة الشاملة .

ثانيا" : المجموعة الثانية : تأثير أبعاد الجودة الشاملة مجتمعة على مؤشرات القدرة التنافسية .

الفرضية الرئيسية الثانية . لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الجودة الشاملة مجتمعة من حيث درجة تأثيرها على تحسين القدرة التنافسية للشركات الأسمدة الأردنية والمتمثلة بـ (الربحية ,تكاليف الجودة , الحصة السوقية ,والقدرة التصديرية) , ويتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية أربع فرضيات فرعية .

الفرضية الفرعية الأولى.لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الجودة الشاملة من حيث درجة تأثيرها على زيادة الربحية كأحد مؤشرات القدرة التنافسية للشركات الأسمدة الأردنية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفرضية الفرعية الثانية. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الجودة الشاملة مجتمعة من حيث درجة تأثيرها على تخفيض التكاليف كأحد مؤشرات القدرة التنافسية للشركات الأسمدة الأردنية.

الفرضية الفرعية الثالثة. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الجودة الشاملة مجتمعة من حيث درجة تأثيرها على زيادة الحصة السوقية كأحد مؤشرات القدرة التنافسية للشركات الأسمدة الأردنية.

الفرضية الفرعية الرابعة.لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الجودة الشاملة مجتمعة من حيث درجة تأثيرها على تحسين القدرة التصديرية كأحد مؤشرات القدرة التنافسية للشركات الأسمدة الأردنية.

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

الفرضية الرئيسية الثالثة .

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

الفرضية الفرعية الأولى.لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الجودة الشاملة منفردة من حيث درجة تأثيرها على زيادة الربحية كأحد مؤشرات القدرة التنافسية للشركات الأسمدة الأردنية.

الفرضية الفرعية الثانية. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الجودة الشاملة منفردة من حيث درجة تأثيرها على تخفيض التكاليف كأحد مؤشرات القدرة التنافسية للشركات الأسمدة الأردنية.

الفرضية الفرعية الثالثة. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الجودة الشاملة منفردة من حيث درجة تأثيرها على زيادة الحصة السوقية كأحد مؤشرات القدرة التنافسية للشركات الأسمدة الأردنية.

الفرضية الفرعية الرابعة.لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الجودة الشاملة منفردة من حيث درجة تأثيرها على تحسين القدرة التصديرية كأحد مؤشرات القدرة التنافسية للشركات الأسمدة الأردنية. **مجتمع الدراسة وعينتها**

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

أساليب التحليل الإحصائي.

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

أ . مقاييس الإحصاء الوصفي .

ب . معامل الثبات Cronbach Alpha .

جـ. اختبار (T – test) One Sample.

د. تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) .

هـ. تحليل التباين الأحادي (ANOVA) .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

و . استخدم الباحث تحليل الانحدار الخطي (Linear Regression) لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة , وذلك لمعرفة العلاقة بين العوامل المستقلة المتمثلة في أبعاد الجودة الشاملة التسع والعامل التابع (وهو أحد مؤشرات القدرة التنافسية الأربع) وهي الربحية ثم التكاليف , ثم الحصة السوقية , ثم القدرة التصديرية , ولاختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثالثة .

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

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

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

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

الجزء الثالث : تضمن الأسئلة المتعلقة بمؤشرات القدرة التنافسية .

وقد اتبع الباحث في بناءه لأداه الدراسة الخطوات التالية :

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

صدق أداة الدراسة .

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

ثبات أداة الدراسة

قام الباحث بالتأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال حساب معامل الثبات (الفا كرونباخ) لكل فقرة من فقرات الاستبيان , ثم حسابه لكل بعد من أبعاد الجودة الشاملة , والقدرة التنافسية ككل للتحقق من ثبات فقرات الاستبيان.دلت نتائج اختبار كرونباخ ألفا على قوة ثبات وملائمة الاستبيان لقياس ما هو مناط به من فقرات , حيث كانت نتيجة الاختبار الكلية (% 85) , وهي درجة عالية يمكن الوثوق بها في عملية القياس .

التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات .

أولاً :الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة :

جدول رقم (1)الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

المتغيرات الشخصية والوظيفية		التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	80	%80
	أنثى	20	%20
العمر	أقل من 30	8	%8

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

بالسنوات	من30 ـ 40	26	%26
	من41 ـ 50	52	%52
	أكثر من 50	14	%14
المؤهل العلمي	الثانوية العامة	6	%6
	دبلوم	22	%22
	بكالوريوس	72	%72
مدة الخدمة الإجمالية	أقل من 5 سنوات	14	%14
	من5 ـ 9 سنوات	6	%6
	من 10 ـ 15 سنة	58	%58
	أكثر من 15 سنة	22	%22
المجموع		100	%100

يبين الجدول رقم (1) الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة (الجنس , العمر , المؤهل العلمي , ومدة الخبرة الإجمالية في الشركة) ومنة نلاحظ أن 80% من أفراد العينة من الذكور , وأن 20 % من أفراد العينة من الإناث ومعظمهم يعملون في قسم المختبرات للفحص العينات .أما بالنسبة للعمر , فأن الغالبية تقع أعمارهم في الفئة (41 ـ 50 سنة) حيث بلغ عددهم في هذه الفئة (52) وبنسبة بلغت (52%) , ويرجع ذلك إلى ارتفاع نسبة حملة شهادة البكالوريوس , وارتفاع نسبة مدة الخبرة (الخدمة) العاملين في شركات عينة الدراسة أما بالنسبة للمؤهل العلمي , فأن غالبية أفراد العينة لديهم شهادة البكالوريوس .

ثانياً : التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات .

استخدم الباحث لتحليل اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها تحليل (T- One Samples test) , إذ تم الاعتماد على نتيجة (T) وذلك عند مستوى ثقة (95%) , فقد كانت قاعدة القرار هي رفض الفرضية الصفرية إذا كان مستوى الدلالة اقل من (5%) ودرجات حرية 99 . وفيما يلي تلخيص لنتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى .

اعتماداً على البيانات الواردة في جدول (2) واستناداً إلى قاعدة القرار السابقة , فإننا نستدل على أن شركات الأسمدة الأردنية موضوع الدراسة تلتزم بأبعاد الجودة الشاملة بمستويات مرتفعة وأن نتائج جميع الأبعاد كانت متقاربة , ويعني ذلك أن الشركات تهتم بتحسين جودة منتجاتها وتطوّر من واقع صناعتها بشكل يمكنها من دخول مجال المنافسة العالمية الذي يعتمد إلى حد كبير على هذه الأبعاد .

جدول رقم (2) : الالتزام بأبعاد الجودة الشاملة

الفرضيات	متوسط الإجابة	T المحسوبة	مستوى الدلالة	نتيجة الفرضية الصفرية
الفرضية الرئيسية الأولى	4.0 590	27.850	0.0000	رفض الفرضية العدمية
الفرضية الفرعية (1-1)	4.3017	26.632	0.0000	رفض الفرضية العدمية
الفرضية الفرعية (1-2)	4.0883	18.400	0.0000	رفض الفرضية العدمية
الفرضية الفرعية (1-3)	4.1133	22.589	0.0000	رفض الفرضية العدمية
الفرضية الفرعية (1-4)	4.0417	21.002	0.0000	رفض الفرضية العدمية
الفرضية الفرعية (1-5)	4.1817	25.001	0.0000	رفض الفرضية العدمية
الفرضية الفرعية (1-6)	3.8800	14.761	0.0000	رفض الفرضية العدمية
الفرضية الفرعية (1-7)	3.8770	16.659	0.0000	رفض الفرضية العدمية
الفرضية الفرعية (1-8)	4.0860	19.216	0.0000	رفض الفرضية العدمية

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وفيما يلي توضيح لنتائج اختبار الفرضيات الفرعية :

الفرضية الفرعية . لا تهتم شركات الأسمدة الأردنية بدعم والتزام الإدارة العليا كبُعد من بأبعاد إدارة الجودة الشاملة .

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

واعتماداً على البيانات في الجدول (3) نلاحظ أن نتائج هذا البعد متقاربة وأن كان أعلاها قيام الإدارة العليا بمسئولياتها تجاه إدارة الجودة في الشركة إذ بلغ متوسط (4.4800) وبانحراف معياري (0.52185) وهو أعلى مجال من مجالات الدراسة تطبيقاً في الشركات عينة الدراسة , واقل مجال من مجالات بُعد دعم والتزام الإدارة العليا هو اشتراك الإدارة العليا في كافة الأنشطة المتعلقة بالجودة , حيث بلغ متوسط هذا المجال (4.1200) , وبانحراف معياري (0.68579) وهو أعلى انحراف معياري من الانحرافات المعيارية الأخرى .

جدول رقم (3) : النتائج المتعلقة بدعم والتزام الإدارة العليا

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

الفرضية الفرعية (1–2) .لا تهتم شركات الأسمدة الأردنية بالبحث والتطوير كبُعد من بأبعاد إدارة الجودة الشاملة .

اعتماداً على البيانات الواردة في جدول (2), حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (18.400) , وكانت دالة إحصائية لأن مستوى الدلالة أقل من 5%, وحسب قاعدة القرار فإننا نرفض الفرضية الصفرية , ونستدل على أن شركات الأسمدة الأردنية موضوع الدراسة تهتم بالبحث والتطوير بمستويات مرتفعة وقد تعزى هذه النتيجة لإدراك شركات الأسمدة الأردنية لأهمية البحث والتطوير في تحسين جودة المنتجات وزيادة القدرة التنافسية لتلك الشركات أمام المنافسين الداخلين والخارجين.

بالرغم من اهتمام شركات الأسمدة الأردنية بالبحث والتطوير , إلا أن البيانات الواردة في الجدول رقم (4) تشير إلى أن هناك اختلاف بسيط في مستوى اهتمام شركات الأسمدة الأردنية بالمجالات الرئيسية لهذا المتغير , إذ أظهرت النتائج أن مجال اهتمام الشركات بالبحث والتطوير ساهم وبقوة في زيادة ربحية الشركة أكثر هذه المجالات وبمتوسط بلغ (4.1800) , وبانحراف معياري بلغ (0.67240).

جدول رقم (4) : النتائج المتعلقة بالبحث والتطوير

السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
لدى الشركة قسم كفؤ للبحث والتطوير لتحديد حاجات ورغبات العملاء وما يستجد من تلك الحاجات والرغبات	4.1500	0.64157
البحث والتطوير الذي قامت به الشركة ساهم بصورة قوية في زيادة القدرة	4.0600	0.76303

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

التنافسية لشركة مقارنة مع الشركات المنافسة.		
تخصص الشركة مبلغاً سنوياً لعمليات البحث والتطوير لغايات تحسين العملية الإنتاجية	4.0400	0.70953
اهتمام الشركة البحث والتطوير أدى إلى زيادة ربحية الشركة	4.1800	0.67240
اهتمام الشركة بالتحديث والتطوير ساهم في تخفيض التكاليف الكلي بالشركة .	4.0400	0.65010

الفرضية الفرعية (1-3) . لا تهتم شركات الأسمدة الأردنية بالتحسين المستمر للعمليات كبُعد من بأبعاد إدارة الجودة الشاملة .

تشير البيانات الواردة في جدول (2)إلى أن قيمة (T) المحسوبة (22.589) , وكانت دالة إحصائية لأن مستوى الدلالة أقل من 5% , وحسب قاعدة القرار فإننا نرفض الفرضية الصفرية , ونستدل على أن شركات الأسمدة الأردنية موضوع الدراسة تهتم بالتحسين المستمر للعمليات كبُعد من بأبعاد إدارة الجودة الشاملة , فقد كانت جميع الاتجاهات إيجابية ومرتفعة وكان أكثرها , قيام الإدارة العليا بمتابعة دورية لمعرفة درجة نجاح الشركة في تحقيقها لأهدافها الموضوعة والمحددة مسبقاً , حيث بلغ متوسط هذا المجال (4.2100) , وبانحراف معياري بلغ (0.60794).

جدول رقم (5) : النتائج المتعلقة بالتحسين المستمر للعمليات

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

الفرضية الفرعية (1-4). لا تهتم شركات الأسمدة الأردنية بالعلاقة بالموردين كبُعد من بأبعاد إدارة الجودة الشاملة .

تشير البيانات الواردة في جدول (2)إلى أن قيمة (T) المحسوبة (21.002) , وكانت دالة إحصائية لأن مستوى الدلالة أقل من 5% , وحسب قاعدة القرار فإننا نرفض الفرضية الصفرية , ونستدل على أن شركات الأسمدة الأردنية موضوع الدراسة تهتم بالعلاقة مع الموردين كبُعد من بأبعاد إدارة الجودة الشاملة . تشير هذه النتيجة إلى أن شركات الأسمدة الأردنية تهتم ببناء علاقة قوية ومتينة مع الموردين لما لهم من اثر على انسياب المواد الأولية لشركات للاستمرار في إنتاج السلع والمواد ذات الجودة العالية وتزويد الأسواق بها . أشارت دراسات كثيرة إلى أن للموردين دورا بارزا في تطوير أداء الجودة.(البدري , 1999) . كما أن جمع المعلومات عن الموردين يساعد بشكل كبير على معرفة مدى كفاءتهم في تلبية احتياجات المنظمة بالمستلزمات المطلوبة للعملية الإنتاجية , وكذلك التعرف على مدى مساندة المنظمة , وقياس رضاهم عنها (التميمي , 1999) .

بالرغم من اهتمام شركات الأسمدة الأردنية بالعلاقة مع الموردين , إلا أن البيانات الواردة في الجدول رقم (6) تشير إلى أن هناك اختلاف بسيط في مستوى اهتمام شركات الأسمدة الأردنية بالمجالات الرئيسية لهذا البعد , إذ أظهرت النتائج أن شركات الأسمدة الأردنية تولي أهمية كبيرة ببناء الشركة علاقة متينة وطويلة مع الموردين وبالفحص والمراجعة لجودة جميع المواد الموردة للشركة لما لها من أثر واضح على جودة المنتجات وقلة المعيب منها , حيث بلغ متوسط هذا المجالين (4.2300) , وبانحراف معياري بلغ (0.56595) .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

جدول رقم (6) : النتائج المتعلقة بالعلاقة مع الموردين

السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
يتم اختيار الموردين على أساس الجودة بدلاً من السعر .	3.9500	0.68718
تبني الشركة علاقة متينة وطويلة مع الموردين .	4.2300	0.56595
يلتزم الموردون الذين تتعامل معهم الشركة برنامج جودة واضح .	3.9500	0.67232
تهتم الشركة بالفحص والمراجعة لجودة جميع المواد الموردة	4.2300	0.61718
نقوم بإشراك الموردين الأساسيين في عملية تطوير السلع التي ننتجها .	3.9400	0.76303

الفرضية الفرعية (1-5) . لا تهتم شركات الأسمدة الأردنية بالتركيز على الزبون كبُعد من بأبعاد إدارة الجودة الشاملة .

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

جدول رقم (7) : النتائج المتعلقة بالتركيز على الزبون

السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تلتزم الشركة بقوة بالهدف الخاص بإرضاء الزبائن .	4.2800	0.66391
يدرك العامل خصائص المنتجات عظيمة الفائدة للزبون.	4.0400	0.68046
تراقب الشركة شكاوى الزبائن وتعمل على حلها .	4.0900	0.60461
يوجد في الشركة قسم خاص بإدارة التسويق .	4.4000	0.60302
هناك زيادة مستمرة في عدد زبائن الشركة مقارنة بالمنافسين	4.2200	0.66027

الفرضية الفرعية (1-6) . لا تهتم شركات الأسمدة الأردنية بفرق العمل كبُعد من بأبعاد إدارة الجودة الشاملة .

تشير البيانات الواردة في جدول (2)إلى أن قيمة (T) المحسوبة (14.761) وكانت دالة إحصائية لأن مستوى الدلالة أقل من 5%, وحسب قاعدة القرار فإننا نرفض الفرضية الصفرية , ونستدل على أن شركات الأسمدة الأردنية موضوع الدراسة تهتم بفرق العمل كبُعد من بأبعاد إدارة الجودة الشاملة .

بالرغم من اهتمام شركات الأسمدة الأردنية بفرق العمل ولكن بنسبة أقل من الأبعاد السابقة بالرغم من أنها مرتفعة , إلا أن البيانات الواردة في الجدول رقم (8) تشير إلى أن هناك اختلاف بسيط في مستوى اهتمام شركات الأسمدة الأردنية بالمجالات الرئيسية لهذا المتغير , إذ أظهرت النتائج أن مجال اهتمام الشركات بفرق العمل لانجاز المهام اليومية وتشجيع العمل بفرق سهاهم وبقوة في زيادة ربحية الشركة وقدرتها التنافسية حيث بلغ متوسط هذا المجال (3.9200) , وبانحراف معياري بلغ (0.63054) .

جدول رقم (8) : النتائج المتعلقة بفرق العمل

السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
لإنجاز المهام اليومية تنظم الشركة الأفراد في فرق عمل متعددة المهام	3.9200	0.63054
يتم تشجيع عمل الفريق في الشركة	3.9000	0.67420
تشكيل فرق العمل من مستويات تنظيمية متعددة بالشركة	3.8900	0.64971

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

تستخدم الشركة بنجاح فرق العمل التي تدار ذاتياً .	3.8100	0.69187

الفرضية الفرعية (1-7) . لا تهتم شركات الأسمدة الأردنية بالعاملين كبُعد من بأبعاد إدارة الجودة الشاملة .

تشير البيانات الواردة في جدول (2)إلى أن قيمة (T) المحسوبة (16.659) , وكانت دالة إحصائية لأن مستوى الدلالة أقل من 5% , وحسب قاعدة القرار فإننا نرفض الفرضية الصفرية , ونستدل على أن شركات الأسمدة الأردنية تهتم بالعاملين كبُعد من بأبعاد إدارة الجودة الشاملة. و أنالعاملين الذين يعملون في مجال تخصصهم يكونون أكثر عملا وعلما بالجودة من أجل تحقيق أهدافهم وطموحاتهم وإشباع رغباتهم . (عبد الرحمن , 2003)

إلا أن هذه الدراسة أثبتت أن الشركات عينة الدراسة كان اهتمامها بهذا البعد هو أقل من الأبعاد الأخرى للجودة الشاملة , إذ بلغ متوسط هذا البعد (3.8770) وهو اقل الأبعاد من حيث أهمية تطبيقه في الشركات عينة الدراسة.

يستدل من البيانات الواردة في الجدول (9) على أنه بالرغم من اهتمام شركات الأسمدة الأردنية بالعاملين , إلا أن هنالك اختلافات بسيطة في مستوي اهتمام شركات الأسمدة بالمجالات الرئيسية المتعلقة بهذا المتغير , حيث أظهرت النتائج أن أكثر هذه المجالات استخدام هي الاهتمام بتشكيل حلقات الجودة وبمتوسط (4.0200) , ويليه وجود وعي واضح بأهمية الجودة بين الموظفين وبمتوسط (4.0000) , وأقلها في مجال أخذ آراء العاملين قبل تغيير طرق أداء أعمالهم وبمتوسط بلغ (3.7000) وبانحراف معياري (0.65905) وهو أقل مجال في مجالات الدراسة تطبيقاً في الشركات عينة الدراسة .

جدول رقم (9) : النتائج المتعلقة بالعاملين

السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
إعطاء العاملين الفرصة لإبداء الرأي في أعمالهم .	3.8200	0.70180
أخذ آراء العاملين قبل تغيير طرق أداء العمل .	3.7000	0.65905
إشراك العاملين بأنشطة تحسين إدارة الأعمال .	3.7600	0.66848
الاهتمام بتشكيل حلقات الجودة .	4.0200	0.66636
يوجد وعي واضح بأهمية الجودة بين الموظفين .	4.0000	0.68165
تهتم الشركة بإبقاء معنويات العاملين عالية .	3.9100	0.73985

الفرضية الفرعية (1-8) . لا تهتم شركات الأسمدة الأردنية بأساليب الرقابة على الجودة كبُعد من بأبعاد إدارة الجودة الشاملة .

تشير البيانات الواردة في جدول (2)إلى أن قيمة (T) المحسوبة (19.219), وكانت دالة إحصائية لأن مستوى الدلالة أقل من 5%, وحسب قاعدة القرار فإننا نرفض الفرضية الصفرية , ونستدل على أن شركات الأسمدة الأردنية موضوع الدراسة تهتم بأساليب الرقابة على الجودة كبُعد من بأبعاد إدارة الجودة الشاملة . إذ أنه كلما كانت أساليب الفحص والقياس متسمة بالدقة المطلوبة , كانت القرارات المتخذة فاعلة بشأن جودة المنتجات التي سبق إنتاجها , ومن ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحديد ما أذا كانت تلك المنتجات مطابقة للمواصفات المحددة أم لا . (السعودي والزيادات , 2007)

يستدل من البيانات الواردة في الجدول (10) على أنه بالرغم من اهتمام شركات الأسمدة الأردنية بأساليب الرقابة على الجودة , إلا أن هنالك اختلافات في مستوي اهتمام شركات الأسمدة بالمجالات الرئيسية المتعلقة بهذا المتغير , حيث أظهرت النتائج أن أكثر هذه المجالات استخدام هي أساليب القياس المعتمدة في الشركة لتحسين الأداء وبمتوسط (4.2200) , وبانحراف معياري بلغ (0.73278) , ويليه اعتماد الإدارة العليا على المخططات والمؤشرات الإحصائية لقياس ومراقبة الجودة بمتوسط (4.1500) , في حين كان اعتماد الإدارة العليا بالشركة على تحديد المجال الزمني أو

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المتوسط الحسابي الذي يحتاجه العامل لانجاز كل مهمة لقياس ومراقبة الجودة أقل هذه المجالات استخداماً بمتوسط (3.9700) , وبانحراف معياري بلغ (0.65836).

جدول رقم (10) : النتائج المتعلقة بأساليب الرقابة على الجودة

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

ثانيا" : المجموعة الثانية : العلاقة بين أبعاد الجودة الشاملة ومؤشرات القدرة التنافسية :

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

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

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

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

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

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

وتدل النتيجة على أن أي تحسن في مستويات تطبيق أبعاد الجودة الشاملة سوف يؤدي إلى تحسين القدرة التنافسية للشركات بكافة مؤشراتها المعتمدة في الدراسة .

أما بالنسبة للفرضيات الفرعية المنبثقة عن هذه الفرضية والتي تدور حول العلاقة بين أبعاد الجودة الشاملة مجتمعة وكل مؤشر من مؤشرات القدرة التنافسية , فإنه وبالاعتماد على البيانات الواردة في جدول (13) وقاعدة القرار المشار إليها سابقاً , نستدل على وجود علاقة بين أبعاد الجودة الشاملة و مؤشرات القدرة التنافسية , وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

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

باستخدام تحليل التباين ANOVA

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

ثالثا" : المجموعة الثالثة : تأثير أبعاد الجودة الشاملة منفردة على مؤشرات القدرة التنافسية .

الفرضية الرئيسية الثالثة . لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الجودة الشاملة المتمثلة بـ (دعم والتزام الإدارة العليا, البحث والتطوير, التحسين المستمر للعمليات , العلاقة مع الموردين , التركيز على الزبون , فرق العمل , الاهتمام بالعاملين , أساليب الرقابة على الجودة)

ومؤشرات القدرة التنافسية والمتمثلة بـ (الربحية , تكاليف الجودة , الحصة السوقية ,والقدرة التصديرية) للشركات الأسمدة الأردنية .

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

وفيما يلي توضيح لنتائج اختبار هذه الفرضية :

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

جدول رقم (14) : نتائج العلاقة بين إبعاد الجودة الشاملة منفردة و مؤشرات القدرة التنافسية

باستخدام تحليل الانحدار (Linear Regression)

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

النتائج :

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

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

التوصيات .

في ضوء النتائج المستخلصة , فانه يمكن تقديم التوصيات التالية :

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

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

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

4 . قيام هذه الشركات بدراسات إستراتيجية متعلقة بالأسواق والمتغيرات الاقتصادية , والتعرف على أوضاع المنافسين بشكل مستمر , لخوض المنافسة وكسب الأسواق وزيادة الحصة السوقية , وزيادة القدرة التصديرية للأسواق المحلية والعالمية .

5 . ضرورة مكافأة المبدعين من العاملين مادياً ومعنوياً , وتطوير نظام الحوافز لحماس العاملين .

6 . ضرورة قيام شركات الأسمدة الأردنية بتوفير دليل للجودة يشتمل على جميع تفاصيل مشاريع تحسين الجودة المزمع تنفيذها في الشركة .

7 . إجراء مزيد من الدراسات على قطاع شركات الأسمدة الأردنية , وذلك اعتماداً على مداخل ومعايير مختلفة , حتى يتسنى لهذا القطاع الهام من مواكبة المستجدات والقدرة على القيام بدورة بالشكل المطلوب .

قائمة المراجع

المراجع العربية .

1 . باسردة , توفيق سريع , 2006 , تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الغذائية اليمنية , **أطروحة دكتوراه غير *منشورة*** , كلية الاقتصاد , جامعة دمشق , سوريا .

2. البلبيسي , بدرية, 2002 , الجودة الشاملة والأداء المؤسسي, **مؤتة للبحوث والدراسات** , المجلد 17, العدد 1 , عمان , ص 11 – 42 .

3 . بلوم , بنيامين , وآخرون , 1983, تقييم الطالب التجميعي والتكويني , ترجمة محمد أمين المفتي , القاهرة , دار ماكجروهيل .

4. البنك المركزي الأردني , 2010 , التقرير السنوي السابع والأربعون , **دائرة الأبحاث** , الأردن .

5. التميمي , حسين عبدالله, 1997 , **إدارة الإنتاج والعمليات** : مدخل كمي . عمان, دار الفكر للطباعة والنشر , ط1 .

6. جوران , جوزيف .م , 1993 , **تطبيق إدارة الجودة الشاملة:** خلاصات . القاهرة, السنة 1 , العدد 6 , إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع) .

7. حسن, فالح محمد , وفؤاد الشيخ سالم , 1983, **إدارة الإنتاج والتنظيم الصناعي** . عمان, دار مجدلاوي للنشر والتوزيع, الأردن

8. الخلف , عبدا لله بن موسى, 1997 , ثالوث التمييز : تحسين الجودة وتخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية, **الإدارة العامة**, المجلد 37 , العدد 1 , ص 121– 155 .

10. الزعبي , هدى منير, 2005 , إدارة الجودة الشاملة وتحسين أداء الشركات الصناعية, **رسالة ماجستير غير منشورة**, الجامعة الأردنية , الأردن .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

11 . ساق الله , سلوى محمد , 2009, العوامل المؤثر على القدرة التنافسية لصناعة الأثاث في فلسطين :دراسة تطبيقية , **رسالة ماجستير غير منشورة**, كلية الدراسات العليا , الجامعة الأردنية , الأردن .

12. السعودي ,موسى أحمد , 2008 , أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن , **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال** , المجلد 4 , العدد 3 , ص 257 – ص 286 , الأردن .

13 . السعودي ,موسى أحمد , الزيادات , محمد , 2007 ,تحليل أثر العوامل الداخلية والخارجية في جودة الإنتاج : دراسة تطبيقية في الشركة العربية لصناعة الأدوية المساهمة المحدودة في الأردن , **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال** , المجلد 3 , العدد 3, الأردن .

14. الطراونة , محمد , 2002 , الجودة الشاملة والقدرة التنافسية : دراسة تطبيقيةعلى قطاع الصناعات الدوائية في الأردن : دراسة ميدانية , **مجلة الدراسات, العلوم الإدارية** , المجلد 29, العدد1 , كانون الثاني , ص 32 – 46 .

15 . عبدالرحمن , زياد , الريماوي , عبيدات , 2003 , دراسة تحليلية لواقع الرقابة على جودة الإنتاج في الصناعات الغذائية الفلسطينية , ***دراسات , العلوم الزراعية***, المجلد 30 , العدد 2 , الأردن .

16. الغيلي . رياض . 2009 , إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية بالجمهورية اليمنية , **مجلة جامعة سبأ** , العدد 1 , مايو – نوفمبر .

17. القاضي , دلال , وآخرون , 2005 , **الإحصاء للإداريين والاقتصاديين**. عمان, دار الحامد للنشر والتوزيع, الأردن .

18. الكردي , مروان مصطفى , 1995 , الجودة والعوامل المؤثرة عليها : دراسة تحليلية لقطاع صناعة الطباعة في الأردن ، **رسالة ماجستير غير منشورة** ، الجامعة الأردنية ، الأردن .

19. محارمة , ثامر محمد , 2007 , تصورات موظفي الأجهزة الحكومية القطرية لمدى توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة : دراسة ميدانية , ***المجلة العربية للإدارة*** , مجلد 28 , العدد 1 , ص 91 – ص113 .

20. يـــــاغي , أســـــمى نعـــــيم , 2009 , أثرالجداراتالإستراتيجيةوتحسينالجودةعلىتحقيقتفوقالأداءفيشركاتصـــــناعة المنتجاتالغذائيةوالدوائيةفيفلسطين **رسالة دكتوراه غير منشورة** , جامعة عمان العربية للدراسات العليا , الأردن .

المراجع الأجنبية

1 .Adam ,E. and Ebert, R . 1996 **, Production and Operation Management** ,New Delhi , Prentice-Hall .

2 .Akimove Irina , Kharkor ," Development of Market Orientation and Competitive of Ukrainian firms " , **European Journal of Market,** V.34 , N.9/10 , 2000 .

3 . Barnes , J. " Firm Resources and sustained Competitive advantage " , **Journal of Management** , V.17 , N.1 , 1991.

4 . Chang Tung – lung , "Cultivating global experience curve advantage on technology and marketing capabilities" , **international marketing Review** , V13 , N.6 , 1996 .

5 . Cook Jacks , S, Cook Laura L., "Achieving Competitive advantage of advantage manufacturing technology " , **Benchmarking for quality Management & technology** , V1 , N.2 , 1994 .

6 .Evans, J., and Lindsay W.M., 1996 . " **The Management and Control of Quality ",** Third Edition, west Publishing Company, New York, pp 106-115.

7 . Freeman, R., 2006 **,"Factors Affecting British Companies Competitiveness"** ,New York : Harper & Row .

8. Kaplan, R. s, &Atkinson , 1998. **"*Advanced management Accounting "*** , 3rd Edition , Prentice- Hall , New Jersey.

9 .Leonard , F. S. and Sasscr , W. D. 1982. " The incline of quality " **Harvard Review** , Vo1 .No, 5 .PP 163 – 171.

9. Marker , B. , 2005 . " The implementation Of The TQW In Poland" . **Journal Of Operations & Production Management** ,Vol .17 ,No. 7 , PP 686 – 691.

10 .Porter , L., J. and Tanner , S., j. 1996 **,"Assessing Business Excellence"** . Butter-worth- Heinemann , Oxford .

11 .Porter , M. , 1990 , **"The Competitive Advantage of Nations"** .New York , The Free Press.

12 . Russell, R. S. and Taylor, B. W. 1995. **"Production and Operations Management Focusing On Quality and Competitiveness"**, 1st Ed. , New Jersey , Prentice- Hall , Inc.

13 .Weller , L. Daviad . 1996 , Return on Quality: a New Factor In Assessing Quality Efforts" , **International Journal of Education Administration** . Vol . 10 Issue 1 .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com