



أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية الاقتصادية

(دراسة ميدانية على مصنع تعبئة مياه نبع الحياة - العجيلات)

د. عائشة الهادي أبو عبد الله

كلية الاقتصاد العجيلات - جامعة الزاوية

aishahadei6@gmail.com

أ. عمار المبروك الأشقر

كلية الاقتصاد العجيلات - جامعة الزاوية

amar40573@gmail.com

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية ممارسة إدارة الجودة الشاملة وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية الاقتصادية للمنظمات الإنتاجية، وتحليل وقياس ابعاد ممارسة إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في (التركيز على الزبون، التزام القيادة العليا، الاهتمام بالعنصر البشري، التحسين المستمر) وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة الإنتاجية محل الدراسة، وجاءت مشكلة البحث في صيغة التساؤل التالي: ماهي أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية الاقتصادية؟ ولقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي تم توزيع (105) استبانة، الصالح منها لتحليل (90) استبانة بمعدل استجابة (86%) تقريبا من عدد الاستبيانات الموزعة، كما اعتمد الباحثان على برنامج الحزمة الاحصائية الاجتماعية، اظهرت نتائج الدراسة، أن هناك أثر لممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية ولقد خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها: نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة بين العاملين في مصنع تعبئة مياه النبع، وضرورة الاهتمام بوضع خطط تدريبية للعاملين بهدف تحسين قدراتهم، تحفيز العاملين لأداء أعمالهم بأكثر كفاءة و فاعلية وصولاً لتحقيق الميزة التنافسية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، التحسين المستمر، الميزة التنافسية، مصنع تعبئة مياه نبع الحياة





المقدمة :

تشهد شركات تعبئة المياه في الوقت الراهن العديد من التحديات والقيود التي فرضتها العولمة والتطورات التكنولوجية المتزايدة، فضلا عن المنافسة العالمية والتغير المستمر في سلوك ومتطلبات المستهلكين. ولكي تستطيع هذه الشركات من التفوق في مجالها، وتعظيم أرباحها، والتربع على قمة الشركات المنافسة، كان لا بد أن تبدل قصارى جهدها لاعتماد ممارسات جديدة، وآليات مستحدثة، وإرساء قواعدها في الشركات، والعمل على تطبيقها بشكل احترافي و متميز، ولعل من أهم هذه الممارسات إدارة الجودة الشاملة كوسيلة لاستمرار وتعزيز ميزتها التنافسية وتحسين مستوى الخدمات والمنتجات التي تقدمها للأسواق المحلية والعالمية و يعتمد تحقيق الميزة التنافسية في الشركات المحلية بشكل كبير على ممارسات إدارة الجودة الشاملة.

توجد العديد من التحديات للمؤسسات في مجال الأعمال، ولعل ما يميزه اليوم هو ذلك الانفتاح الاقتصادي الكبير الذي يشهده العالم، وذلك تماشياً مع الثورة التكنولوجية والمعلوماتية والتي جعلت من العالم مجرد قرية صغيرة تشتد فيها المنافسة وترتفع فيها المخاطر، لذلك أصبح لزاماً على المنظمات والتي ترغب في المحافظة على استمرارية نشاطها بالسعي إلى تحقيق ميزة ترفع من مركزها التنافسي وخاصة تحت قيود ما يسمى بعولمة المنافسة . لذا أصبح من الضروري على هذه المنظمات العمل بشكل مكثف ومستمر من أجل المحافظة عليها أطول فترة ممكنة ومحاولة استدامتها . فقد انتقل اهتمام المنظمات الحديثة من تحقيق الميزة التنافسية إلى تعزيز الميزة التنافسية المستدامة، ويتم هذا بالبحث والتركيز عن الاستراتيجيات التي تمكن المنظمات من التخفيض في تكاليف إنتاجها مقارنة بمنافسيها ومراعية لعنصر الجودة .

(شدي عبود،:2021:12)

يعتمد تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الإنتاجية بشكل كبير على ممارسات إدارة الجودة الشاملة، فالميزة التنافسية في المؤسسات مترابطة وتعتمد على بعضها البعض، لذلك فإن ربط هذه الممارسات يساهم في تحقيق الأداء المتميز وبناء العديد من الميزات التنافسية المستدامة للمؤسسات (عطيان ونور،2014-276:296).

تناول الباحثان في هذه الدراسة موضوع أثر تطبيق الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية بالمنظمات الإنتاجية بداية من اشكالية الدراسة ومظاهرها و اهمية و اهداف هذه الدراسة كذلك الفرضيات المقترحة.

حيث اعتمد الباحثان على الاسلوب الوصفي التحليلي الذي يناسب مثل هذه الدراسات وصولاً لجمع وتحليل البيانات وفق الطرق الإحصائية المتعارف عليها للخروج بعدد من النتائج ومجموعة من التوصيات التي تساهم في الوصول بالمنظمة قيد الدراسة لتحقيق الميزة التنافسية. تعتبر ممارسات إدارة الجودة الشاملة عنصراً أساسياً لتحسين تنافسية المؤسسات وضمان استمراريته ونجاحها، ومن خلالها يمكن الوصول إلى الأهداف بعيدة الأجل، وتحقيق الوحدة التنظيمية والتكامل في الأداء، الذي بالتالي ينعكس على رضا العملاء، وبذلك يتعين على المؤسسات تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة التي تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء التنظيمي، والتركيز على كفاءة الموظفين من





أجل تحقيق الأهداف التشغيلية والإنتاجية (Mittal & Singh,2012:p26) فممارسات إدارة الجودة الشاملة عملية مستمرة، وليست مرتبطة بوقت تنتهي عنده، كما أن السعي وراء الجودة لا ينتهي عندما تحصل المؤسسة على موافقة تليتها لمعيار الجودة، مبنية على أداء الأعمال بشكل صحيح من أول مرة وتجنب الأخطاء، وتعد بمثابة استراتيجية وقائية تحل محل تكرار أداء العمل مرة ثانية (توفيق، 2005:18) .

أولاً: - إشكالية الدراسة :

تعاني شركات تعبئة المياه العديد من التحديات في ظل التطورات المتسارعة، والتغيرات المستمرة في البيئة الخارجية، حيث يعود السبب في ذلك إلى التطور التكنولوجي السريع، بالإضافة إلى ثورة المعلومات والاتصالات. فقد باتت الشركات تواجه مشكلات حقيقية وكبيرة، وتتعلق مشكلة الدراسة الرئيسة بالوقوف على ممارسات إدارة الجودة في شركات تعبئة مياه الشرب وأثرها على الميزة التنافسية لما أظهرته نتائج العديد من الدراسات من فاعليتها في تحقيق ميزة تنافسية عالية، وتحسين للخدمات والسلع المقدمة، وعليه تتعلق مشكلة الدراسة الرئيسة بالوقوف على ممارسات إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الميزة التنافسية بناء على حجم المؤسسات الإنتاجية سواء كانت ، لهذا تمثلت مشكلة الدراسة في الآتي : ما هو أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية الاقتصادية للمؤسسات الإنتاجية؟

● مظاهر المشكلة :

من خلال بعض الزيارات الميدانية للباحثان وملاحظته بوجود عدد كبير من مصانع تعبئة مياه الشرب المنتشرة في ربوع الوطن .

لاحظ أن هذه المصانع تحتاج لتحقيق ميزة تنافسية تجعلها تحصل على حصة سوقية لتكون هناك منافسة شديدة في كيفية إرضاء المستهلك لاستهلاك هذه السلعة دون غيرها .

كما إن أهمية تطبيق الجودة الشاملة التي تتبعها اغلب المنظمات الإنتاجية في العالم أصبح ضرورة حتمية لمنظمتنا الإنتاجية للوصول لإنتاج سلع تستهوي المستهلك وتحقق له رغبة كونها تعد متميزة عن غيرها من السلع المناظرة .

ثانياً: - أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة لتحقيق الآتي :

1. التعرف على واقع تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة بمصنع تعبئة مياه نبع الحياة .
2. الوقوف على المشاكل و الصعوبات التي تواجه العاملين في تطبيق أسلوب الجودة الشاملة وصولاً لتحقيق الميزة التنافسية بالمصنع .



أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية الاقتصادية دراسة ميدانية على مصنع

عائشة أبو عبدالله ، عمار الأشقر

جامعة الزاوية



3. تحديد مستوى ثقافة العاملين بمفهوم الجودة الشاملة و الميزة التنافسية لمعرفة كيفية التعامل معهم بالمنظمة محل

الدراسة .

4. الوصول لمجموعة من النتائج و الخروج بعدد من التوصيات تساعد المنظمات الإنتاجية لحسن تطبيق ادارة الجودة

الشاملة وصولاً لتحقيق الميزة التنافسية .

ثالثاً : - أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في الآتي :

1. رغبة المنظمات الإنتاجية في تحقيق الربحية و النمو المستدام بضرورة تطبيق اسلوب الجودة الشاملة .
2. تعد هذه الدراسة امتداد لدراسات سابقة حول موضوع ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية .
3. تسليط الضوء على المنظمات المحلية وإبراز دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية .
4. دعم و إثراء المكتبات و مراكز البحث العلمي الليبية و العربية بمثل هذه الدراسات لفتح افاق جديدة للباحثين حول هذه المواضيع المهمة .

رابعاً : - فرضيات الدراسة :

- الفرضية الرئيسية : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الإنتاجية (مصنع مياه نبع الحياة) .

الفرضيات الفرعية :

الفرضية الفرعية الاولى : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتركيز على الزبون على تحقيق الميزة التنافسية بمصنع مياه نبع الحياة.

الفرضية الفرعية الثانية : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام القيادة العليا على تحقيق الميزة التنافسية بمصنع مياه نبع الحياة.

الفرضية الفرعية الثالثة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاهتمام بالعنصر البشري على تحقيق الميزة التنافسية بمصنع مياه نبع الحياة.

الفرضية الفرعية الرابعة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر على تحقيق الميزة التنافسية بمصنع مياه نبع الحياة.





خامساً: - متغيرات الدراسة :

المتغير المستقل : إدارة الجودة الشاملة (التركيز على الزبون، التزام القيادة العليا، الاهتمام بالعنصر البشري، التحسين المستمر)

المتغير التابع : تحقيق الميزة التنافسية الاقتصادية (ميزة التكلفة الأقل، وميزة التميز، وميزة التركيز) .

المتغير التابع : الميزة التنافسية

المتغير المستقل : إدارة الجودة الشاملة

• ميزة التكلفة الأقل

• ميزة التميز

• ميزة التركيز

• التركيز على الزبون

• التزام القيادة العليا

• الإهتمام بالعنصر البشري

• التحسين المستمر

❖ المصدر من اعداد الباحث

سادساً: - الدراسات السابقة :

1. دراسة (خلف، 2011) بعنوان : تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية في المنظمة العامة للصناعات الكهربائية (معمل فتح) ، هدفت الدراسة إلى إيجاد حلول لمشكلة التعرف على مدى تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في تحقيق ميزة الكلفة الأدنى لتحسين مستوى الأداء في المنظمات العراقية، وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين في معمل الفتح في المنظمة العامة للصناعات الكهربائية، كما تمثلت عينة الدراسة في 20 عامل من العاملين في المعمل، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف البحث، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع معلومات البحث، وأظهرت نتائج البحث وجود علاقة ارتباط موجبة بين تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وتحقيق ميزة الكلفة الأدنى .

2. دراسة (محسن، الدعيمي، 2012) بعنوان : إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، بحث استطلاعي في منظمة التأمين العراقية العامة) . هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الدور الذي تمارسه إدارة الجودة الشاملة، متمثلة بمتغيراتها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، متمثلة بأبعادها، وتمثل مجتمع وعينة الدراسة في المدراء العاملين في منظمة التأمين العراقية العامة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف البحث، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع معلومات البحث، وأوضحت الدراسة أن هناك علاقة ارتباط وتأثير بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة، والميزة التنافسية المستدامة في المنظمة قيد البحث، وقبول فرضيات البحث .

3. دراسة (Al-Qudah 2012) ، بعنوان "The Impact of Total Quality Management on Competitive Advantage of Pharmaceutical Manufacturing Companies in Jordan" أثر إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية لشركات





صناعة الأدوية في الأردن، هدفت إلى استكشاف أثر إدارة الجودة الشاملة على تحسين الميزة التنافسية لشركات صناعة الأدوية. أجريت الدراسة في الاردن، وقد استخدمت المنهج التحليلي الوصفي، حيث تكون مجتمع الدراسة من كبار المسؤولين الإداريين في شركات تصنيع الأدوية في الأردن، بينما بلغت العينة (123) مديراً في الإدارة المتوسطة والعليا في شركات الأدوية . وقد أظهرت النتائج أن إدارة الجودة الشاملة تعد فلسفة إدارية عامة تساعد شركات تصنيع الأدوية على تعزيز الميزة التنافسية، وتنظيم الأداء وزيادة فاعليته بهدف تحقيق أفضل المستويات التنافسية .وقد أشارت توصيات الدراسة إلى ضرورة تنفيذ استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة في شركات صناعة الأدوية الأردنية لما لها من آثار إيجابية على تعزيز الميزة التنافسية .

4. دراسة (الأسمري، 2014) ، بعنوان " تطبيق إدارة الجودة الشاملة في رفع مستوى الميزة التنافسية لدى شركة الاتصالات السعودية بالرياض" . هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات السعودية، ومدى إسهام تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، والتعرف على متطلباتها ومعوقاتها، وكذلك معرفة ما إذ كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين حول محاور الدراسة وفقاً لمغيراتهم الشخصية والوظيفية (المستوى الوظيفي، العمر، المؤهل، سنوات الخدمة، الدورات التدريبية).أظهرت نتائج الدراسة : أن أفراد الدراسة موافقون على واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الشركة، ويتمثل في وجود وحدة لإدارة الجودة الشاملة في الهيكل التنظيمي. كما أظهرت النتائج أن أبرز معوقات تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية تتمثل في ضعف مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار، وتفسر هذه النتيجة بأن ضعف المشاركة في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة مما يعوق عمليات التطبيق .

5. دراسة (بوبريحة،2016) ، بعنوان : أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية،(دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج – بجيجل) ،هدفت هذه الدراسة محاولة التعرف على درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية . استخدم المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف البحث، وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها : أظهرت النتائج أنه يوجد اهتمام كبير من طرف الشركة خاصة ببعيد التركيز على الزبون بمتوسط حسابي قدره 4.01 يليه بعد التحسين المستمر بمتوسط حسابي قدر ب 3.92 ثم يليه بعد التزام ودعم الإدارة العليا بمتوسط حسابي قدره3.73 ثم بعد اتخاذ القرارات على أساس الحقائق بمتوسط حسابي قدره 3.54 وعليه توصلنا إلى أن هناك التزام من طرف الشركة الإفريقية للزجاج – جيجل ، بتطبيق معظم مبادئ إدارة الجودة الشاملة باستثناء بعد مشاركة العاملين فيعتبر الأقل من حيث التطبيق حسب آراء مفردات عينة الدراسة.





6. دراسة (الفارسي والجمالي، 2018)، بعنوان اثر إدارة الجودة الشاملة في الجامعات العمانية الخاصة على القدرة التنافسية، دراسة حالة جامعتي صحار ونزوى. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومدى التزام الجامعات العمانية الخاصة بتطبيقها ومدى تأثيرها على القدرة التنافسية، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة لجمع البيانات لمجتمع الدراسة البالغ (220) فرداً (أكاديميين وإداريين في الجامعتين). توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن الجامعات العمانية الخاصة تلتزم بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين، وأن التزام الجامعات العمانية الخاصة بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يؤثر إيجاباً على القدرة التنافسية.

أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة :

1. نجد أن بعض الدراسات تتفق مع الدراسة الحالية في استخدام نفس الأبعاد للجودة الشاملة التي حددها الباحثان في دراسة علاقتها، وأثرها بأبعاد أخرى لمتغير مستقل آخر .
2. تتفق هذه الدراسة مع أغلب الدراسات السابقة، في أنها استخدمت المنهج الوصفي التحليلي لدراسة موضوع الدراسة، وتحليل العلاقة بين المتغيرات .
3. أغلب الدراسات السابقة ربطت موضوع إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل للاقتصاديات التنافسية كمتغير تابع للبحث عن وجود تأثير فيما بينها .

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة :

1. في اختيار منهج الدراسة المناسب، والأساليب الإحصائية، وكيفية تحليل البيانات المتجمعة من أداة الدراسة .
2. تم الاستفادة من الدراسات السابقة في عرض الإطار النظري لهذه الدراسة .
3. تم الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء فقرات الاستبانة وأجزائها المختلفة .

سابعاً التعريفات الإجرائية :

1. إدارة الجودة الشاملة: هي فلسفة إدارية معاصرة ، جوهرية نظام شامل للجودة يستلهم توقعات العملاء الداخليين والخارجين ويستهدف التحسين المستمر للعمليات من خلال فرق عمل مدربة وتقوم على مسؤولية تضامنية لكافة الإدارات والأقسام وفرق العمل والأفراد العاملين، لإشباع حاجات وتوقعات العملاء المشاركة في اتخاذ القرار (مصطفي، 2005:59) .
2. الميزة التنافسية : قدرة المنظمة على إنجاز أنشطتها بكفاءة وفاعلية عالية أفضل من المنافسين، من خلال استخدام مواردها، أو أن تستخدم براعتها وخبراتها في إنجاز أنشطتها بشكل يحقق قيمة أكبر للزبون نسبة إلى المنافسين (مزهري، 2009:17) .
3. ميزة التكلفة الأقل : هي تقديم منتجات أو خدمات بأسعار أقل من المنافسين مما يؤدي إلى زيادة حصة المنظمة التنافسية (نبيل مرسي 1998:25) .





4. ميزة التميز : تعني بها قدرة المؤسسة على تقديم منتج مختلف عن المنتج أو المنتجات التي يقدمها المنافسون من وجهة نظر المستهلك (الزعيبي، 2005: 20).

5. ميزة التركيز : هي العمل في جزء محدد من السوق المستهدف أو إلى مجموعة معينة من الزبائن دون غيرهم من خلال تلبية حاجاتهم إما على أساس التكلفة المنخفضة أو على أساس التركيز على إنتاج منتج يتميز عن باقي المنتجات (مصطفى، 2005: 59).

الإطار النظري للدراسة :

مفهوم إدارة الجودة الشاملة :

تعد إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية الرائدة التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الاختصاصيين والباحثين والإداريين والأكاديميين الذين يعنون بشكل خاص في تطوير وتحسين الأداء الإنتاجي والخدمي في مختلف المنظمات ، وتعزى النجاحات الكبيرة في الصناعات اليابانية إلى تطبيقات إدارة الجودة الشاملة التي تعرف أحياناً بضبط الجودة على مستوى الشركة ككل (مأمون سليمان، 2005)

كما تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها شكل تعاوني لإنجاز العمال يعتمد على القدرات والمواهب الخاصة بكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة الإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل (محمد عبد الوهاب، 2005)

وهناك من يرى أن الجودة الشاملة عبارة عن خلق وتطوير قاعدة من القيم والمعتقدات التي تجعل كل فرد في المنظمة يعلم أن الجودة في خدمة الزبون تمثل الهدف الأساسي لها وأن طريق العمل الجماعي والتعامل مع المشكلات والتغيير تحد بما يدعم ويحافظ على تحقيق الهدف الرئيسي للمنظمة. (قاسم نايف، 2008) ويمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة تمثل بصفة عامة فلسفة إدارية مبنية على أساس رضا المستفيدين وهي بذلك تضمن التصميم المتفق للمنتجات المقدمة من المؤسسة ، وتحتل إدارة الجودة الشاملة استراتيجية تنظيمية يمكن تطبيقها في مختلف مستويات المنظمة ، إذ يصبح تحقيق الجودة عملية يلتزم بها الجميع وبشكل متواصل ، ولا بد من تضافر جهود أفراد المؤسسة للوصول إلى الجودة الشاملة المرجوة (محمد الترتوري، 2006).

1. تعريف إدارة الجودة الشاملة :

عرفت منظمة الجودة البريطانية TQM على إنها " الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المؤسسة معاً " (حمود، 2007: ص74). أما من وجهة نظر معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي فقد عرفها " بأنها منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل، حيث يتم استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات بالمنظمة (البناء، 2006: ص4).

تأسيساً على ما تقدم يمكن التعبير عن TQM بأنها :

1- تركيز مكثف على رضا الزبون: أن الزبون ليس الذي يشتري منتجات أو خدمات المنظمة وحسب بل هو ذلك





الشخص الذي يكون داخل المنظمة (الزبون الداخلي).

2- الاهتمام في إجراء التحسينات: وهو الالتزام بأجراء التحسين والتطوير في كافة العمليات وبشكل مستمر.

3- قياس الأداء: استخدام الوسائل الإحصائية لقياس أداء وعمليات المنظمة، لتحديد مكامن الإخفاق وأسبابها والعمل على التخلص منها.

4- تماسك الأفراد: إن إدارة الجودة الشاملة تقوم بتنمية روح الفريق، وإشعارهم بأنهم أمامهم الفرص لتطوير العمل وتحسين الأداء.

2. أهمية إدارة الجودة الشاملة:

إن ممارسات إدارة الجودة الشاملة عبارة عن فلسفة وخطوط عريضة ومبادئ تدل وترشد المؤسسة لتحقيق التحسين المستمر بحيث تعد مهمة أساسية لكل العاملين بهدف إيجاد قيمة مضافة لتحقيق رضاهم وتقديم ما يتوقعونه وما يفوق توقعاتهم، ومن هنا تتضح أهمية إدارة الجودة الشاملة من حيث تحقيقها فيما يلي : (الغزاوي، 2014:15) .

1. التركيز على حاجات السوق بما يمكنها من تلبية متطلبات الزبائن .

2. الفحص المستمر لجميع العمليات واستبعاد الفعاليات الثانوية في إنتاج الخدمات .

3. تحقيق الأداء العالمي للجودة في جميع المؤسسات .

4. القيام بسلسلة من الإجراءات الضرورية لتحقيق الجودة في الأداء .

5. تطوير وتدريب الموظفين لحل المشاكل وتحسين العمليات .

فالجودة هي الأساس الذي يميز الشركات في تقديم الخدمات عن شركات الأعمال الأخرى نظراً لأهمية إدارة الجودة الشاملة وحدائث تطبيقها من قبل شركات الأعمال المختلفة تساعد إدارة الجودة الشاملة في توفير الجودة لها من البداية من خلال التحسين المستمر أي أن تكون الأنشطة والعمليات التي تسهم في تحقيق الجودة على شكل حلقات مرتبطة مع بعضها وترتكز على الجودة في إنجاز مهماتها (الميهراوي، 2006:25) .

الميزة التنافسية :

1. تعريف الميزة التنافسية :

أصبح اكتساب الميزة التنافسية أهم مفاتيح النجاح في إطار الاقتصاد الحديث المتميز بالانفتاح، حيث يتمثل الهدف من تحليل تنافسية المؤسسة في تحديد طبيعة الميزة بها عن منافسيها المباشرين بالدرجة الأولى، ثم عن بقية المنافسين في السوق الوطنية والخارجية بدرجة ثانية، مما يسمح لها بالحفاظ على حصتها السوقية وتوسيعها (Nacer Daddi-Addoun,2007:p22)، كما تعرف على أنها : " القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالتنوع الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى (نبيل مرسي، 1998:84) ، وهي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي تتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن المنافسين من وجهة العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف



أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية الاقتصادية دراسة ميدانية على مصنع

عائشة أبو عبدالله، عمار الأشقر

جامعة الزاوية



والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون (السلمي، 2001:11)، كما تعرف الميزة التنافسية على أنها مجال تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات، وتنبع الميزة التنافسية من قدرة المنظمة على استغلال مواردها المادية أو البشرية، قد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا أو القدرة على تخفيض التكلفة، أو الكفاءة التسويقية أو الابتكار والتطوير أو وفرة الموارد المالية، أو تميز الفكر الإداري، أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة (إدريس، المرسي، 2002:88) ويورى (porter) أن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، ومعنى آخر بمجرد أحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع (porter:2006:p15)

2. خصائص الميزة التنافسية :

من أهم خصائص الميزة التنافسية ما يلي: (طاهر الغالبي، 2009:309)

1. أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة السبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط .
2. إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق .
3. أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى .
4. أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات وجدارات المؤسسة من جهة أخرى
5. أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها سواء في المدى القصير او المدى البعيد .

3. أنواع الميزة التنافسية:

للميزة التنافسية أنواع ومن أشهرها (الزعمي، 2005:44):

1. **ميزة التكلفة الأقل** : يمكن المؤسسة ما أن تحوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين، وللحيازة عليها يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل.
2. **ميزة التميز** : تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق به وحتى يتم الحيازة على هذه الميزة يستند إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد.
3. **ميزة التركيز** : وهي تحديد فئة أو طبقة معينة من السوق والتركيز عليها وخدمتها بشكل مميز ومختلف عن المنافسين.





الدراسة الميدانية

أولا منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على أسلوب المنهج الوصفي والتحليلي في دراسة طبيعة عناصر المسألة البحثية وأبعادها المختلفة، وهو بحث ميداني، يوضح أثر المتغيرات الواردة بالفرضيات، وقد تم التركيز من خلال هذا المنهج على جانبين مكملين لبعضهما البعض وذلك على النحو الآتي:

- 1- الجانب التوثيقي المكتبي) مراجعة الكتب والأبحاث والدراسات المتوفرة وذات الصلة بموضوع الدراسة.
- 2- (الجانب الميداني) الاعتماد على جمع البيانات ميدانيا بواسطة استبيان تم تصميمه لأغراض الدراسة

ثانيا مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بمصنع مياه نبع الحياة البالغ عددهم (140) مبحوثاً، وبلغ حجم عينة الدراسة (103) عامل وفق جدول ((Krejcie and Morga) (1970) لتحديد حجم العينة) وتم توزيع (105) استبانة لتفادي عدم صلاحية بعض الاستمارات استبعد منها (10) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل وبلغ عدد القوائم الصالحة للتحليل (90) استبانة أي بمعدل استجابة قدره (86%) تقريبا من عدد الاستبانة الموزعة، وتمت الإجابة على الاستبانة، وذلك بمقابلة العاملين في داخل المصنع وفي أوقات مختلفة وأماكن مختلفة من المصنع وبحضور الباحثان.

ثالثا أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة، وقسمت الاستبانة إلى عدد من المحاور، حيث شمل المحور الأول الأسئلة المتعلقة بخصائص مفردات عينة الدراسة من حيث (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، أما المحور الثاني فقد شمل عبارات تقيس أبعاد إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة في (التركيز على الزبون، التزام القيادة العليا، لاهتمام بالعنصر البشري، اتخاذ القرارات على اساس الحقائق)، أما المحور الثالث فقد تضمن مجموعة من العبارات التي تقيس الميزة التنافسية، وقد تم استخدام الاساليب الإحصائية في الدراسة: -

1. معامل ألفا كرومباخ لإيجاد قيمة معامل ثبات أداة الدراسة(البحث).
 2. معامل الصدق الذاتي لإيجاد قيمة معامل قيمة صدق الدراسة
 3. التكرارات والنسب المئوية لمعرفة خصائص عينة الدراسة.
 4. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة مدى توفر أبعاد إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية.
 5. معادلة النحدر الخطي البسيط: يستخدم لمعرفة أثر كل متغير مستقل على المتغير التابع.
- وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للإجابة على عبارات بنود الاستبانة، لتحويل الإجابات الوصفية إلى صيغة كمية، وذلك باستخدام الأوزان الأتية للمقياس بالجدول الآتي:

جدول (1) تحديد الاتجاهات وفق مقياس ليكرت الخماسي



أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية الاقتصادية دراسة ميدانية على مصنع

عائشة أبو عبدالله، عمار الأشقر

جامعة الزاوية



الإجابة	الوزن	المتوسط الحسابي المرجح	تقييم المستوى
غير موافق بشدة	1	من 1 إلى أقل من 1.80	منخفض جداً
غير موافق	2	من 1.80 إلى أقل من 2.60	منخفض
موافق نوعاً ما	3	من 2.60 إلى أقل من 3.40	متوسط
موافق	4	من 3.40 إلى أقل من 4.20	مرتفع
موافق بشدة	5	من 4.20 إلى 5	مرتفع جداً

ومن أجل التحقق من ملائمة الاستبانة لمجريات البحث العلمي الحالي، كان لزاماً وانسجاماً مع متطلبات البحث العلمي القيام بإجراء اختبار الصدق والثبات وعلى النحو الآتي: -
الصدق الظاهري: - يقصد به قدرة الاستبانة للتعبير عن الهدف الذي صممت من أجله، وهناك عدة طرائق لقياس هدف الاستبانة منها طريقة الصدق الظاهري، حيث تتضمن هذه الطريقة عرض الاستبانة على عدد من الخبراء والمختصين في هذا المجال لإبداء آرائهم وملاحظاتهم عن الفقرات من أجل إجراء التعديلات اللازمة للفقرات في الأداة (الاستبانة)، وبناء على ما قدمه المحكمون من آراء وملاحظات حول أداة الدراسة فقد تم تعديل بعض الفقرات من حيث البناء.

كما تم قياس ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) عن طريق احتساب (معامل كرونباخ ألفا) لجميع فقرات الاستبانة، وكانت معاملات الثبات تتمتع بدلالات ثبات مقبولة لغايات البحث العلمي، حيث وُجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ معاملات الصدق الذاتي للبنود تقترب من الواحد الصحيح، وبذلك يكون قد تأكد من صدق وثبات الاستبانة، وتكون الاستبانة في صورتها النهائية قابلة للتحليل، والنتيجة موضحة في الجدول الآتي.

جدول (2) يبين معاملات الثبات للاستبانة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ

ت	البند	عدد الفقرات	معامل الثبات	معامل الصدق الذاتي
1	أبعاد إدارة الجودة الشاملة	التركيز على الزبون	4	0.906
		التزام القيادة العليا	4	0.893
		الاهتمام بالعنصر البشري	3	0.837
		التحسين المستمر	4	0.841
	إدارة الجودة الشاملة ككل	15	0.923	0.960
6	الميزة التنافسية	12	0.899	0.948
	الاستبانة ككل	27	0.957	0.978





رابعاً: خصائص مجتمع الدراسة ووصف متغيراتها:

اولا خصائص عينة الدراسة: تتمثل خصائص بالفقرات الآتية

الجدول(3) توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الفردية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	46	51.1
	أنثى	44	48.9
	المجموع	90	100
العمر	من 30 سنة إلى 40 سنة	14	15.6
	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	56	62.2
	أكثر من 50 سنة	20	22.2
	المجموع	90	100
المؤهل العلمي	ثانوي	10	11.1
	دبلوم متوسط	26	28.9
	جامعي	54	60.0
	المجموع	90	100
سنوات الخبرة	من 6 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	12	13.3
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	38	42.2
	من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة	30	33.3
	أكثر من 20 سنة	10	11.1
	المجموع	90	100

بالنظر في الجدول السابق يتضح أن عدد الذكور في عينة الدراسة بلغ (46) عامل بنسبة (51.1) وعدد الإناث (44) عاملة بنسبة (48.9%) من جملة عينة الدراسة، وهذا يشير إلى أن أغلب عينة الدراسة من الذكور وبنسبة متقاربة، كما أظهرت النتائج أن ما نسبته (62.2%) كانت أعمارهم (من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة)، ويليها ما نسبته (22.2%) كانت أعمارهم ضمن الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة)، مما يدل على أن عينة الدراسة أغلبهم من فئة الشباب، وكما أظهرت النتائج أن أغلب المؤهلات العلمية للعاملين كان (جامعي) بأعلى نسبة بلغت (60.0%)، وأقل مؤهل لدى العاملين كان (ثانوي)، في حين جاءت سنوات الخبرة لأغلب العاملين (من 10



أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية الاقتصادية دراسة ميدانية على مصنع

عائشة أبو عبدالله ، عمار الأشقر

جامعة الزاوية



سنوات إلى أقل من 15 سنة) بنسبة (42.2%)، وأقل سنوات الخبرة لدى العاملين كانت (أكثر من 20 سنة) من إجمالي عينة الدراسة.

ثانيا: وصف متغيرات الدراسة

تم التحليل الوصفي لمعرفة ما مدى توفر أبعاد إدارة الجودة الشاملة ومستوى إدارة الجودة بمصنع مياه نبع الحياة من وجهة نظر العاملين بالمصنع قيد الدراسة، كلا على حدا مستخدم بعض مقاييس النزعة المركزية مثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

1- التحليل الوصفي (أبعاد إدارة الجودة الشاملة)

الجدول رقم (4) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري أبعاد إدارة الجودة الشاملة

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	لانحراف المعياري	مستوى الجودة
1	يقوم المصنع بدراسة دورية للسوق للتعرف بشكل ادق على رغبات الزبائن	2.44	1.042	منخفض
2	يقوم المصنع بالاستماع الي ما يتوقعه الزبائن من المنتجات المقدمة	2.90	0.843	متوسط
3	يعتبر المصنع شكاوي الزبائن دافعا كافيا لتحسين المنتجات المقدمة	2.66	0.618	متوسط
4	يحرص المصنع على تلبية رغبات ورضا اكبر عدد ممكن من الزبائن	3.04	1.184	متوسط
	المتوسط الحسابي (التركيز على الزبون)	2.76	0.745	متوسط
1	يقوم المصنع بتوضيح ووصف أنشطة العملية الانتاجية للموظفين	2.55	0.848	منخفض
2	يوفر المصنع الادوات اللازمة للموظفين للتحكم اكثر في البيات العمل	2.50	0.626	منخفض
3	يعتمد المصنع على تقنيات رقابية فعالة لضبط مستوى الجودة المرغوب	2.30	0.848	منخفض
4	يعمل المصنع باستمرار على تخفيض الإنتاج المعيب	2.65	0.614	متوسط
	المتوسط الحسابي(النزاهة القيادية العليا)	2.50	0.668	منخفض
1	يقوم المصنع بتشجيع العمل الجماعي المبني على التعاون	2.48	0.743	منخفض
2	يقوم المصنع بتنظيم حلقات الجودة لمناقشة شكاوي الزبائن	2.50	1.053	منخفض
3	يقوم المصنع بتشجيع التشاور ومناقشة الافكار جماعيا قبل اتخاذ القرار	2.40	0.823	منخفض
	المتوسط الحسابي (الاهتمام بالعنصر البشري)	2.46	0.478	منخفض





1	يعمل المصنع على جمع بيانات دقيقة حول السوق	2.58	0.753	منخفض
2	تقوم ادارة المصنع بمعالجة وتحليل البيانات المتحصل عليها	2.55	0.999	منخفض
3	تتوقف دقة القرارات المتخذة من طرف الادارة العليا للمصنع على نوعية المعلومات المتوفرة	2.36	0.769	منخفض
4	يعتمد المصنع نظام التغذية العكسية لتعديل القرارات المتخذة	2.75	1.323	متوسط
	المتوسط الحسابي (التحسين المستمر)	2.56	0.654	منخفض
	المتوسط الحسابي لجميع (أبعاد إدارة الجودة الشاملة)	2.57	0.546	منخفض

تظهر نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لأسئلة الدراسة في الجدول السابق، نلاحظ من خلال مقارنة المتوسطات الحسابية بالمتوسط المعتمد في الدراسة، أن أغلب إجابات المبحوثين جاءت بمستوى منخفض ومتوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي لأبعاد إدارة الجودة الشاملة ككل (2.57) وانحراف معياري (0.546)، وهذا يعني أن اتجاهات عينة الدراسة كانت سلبية، وهذا يشير إلى أن أبعاد إدارة الجودة الشاملة ككل غير متوفرة بمصنع نبع الحياة للمياه حسب المقياس المعتمد في الدراسة، وبالنسبة لأبعاد إدارة الجودة الشاملة فأغلب إجابات على التوالي (التركيز على الزبون بمتوسط حسابي (2.76) بمستوى متوسط، التزام القيادة العليا بمتوسط حسابي (2.50)، الاهتمام بالعنصر البشري بمتوسط حسابي (2.46)، التحسين المستمر بمتوسط حسابي (2.56) وكلها جاءت بمستويات منخفضة).

2- التحليل الوصفي (الميزة التنافسية)

الجدول رقم (5) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الميزة التنافسية

ت	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الميزة
1.	يساهم اعتماد المصنع على التكنولوجيا الحديثة في تخفيض التكاليف	2.63	0.659	متوسط
2.	يستفيد المصنع من الوفرة الاقتصادية في العملية الانتاجية	2.71	0.973	متوسط
3.	يتحكم المصنع في التكاليف الثابتة والمتغيرة	2.55	0.780	منخفض
4.	يقوم المصنع ببيع منتجاته بأسعار تنافسية مقارنة بباقي المنافسين	2.67	1.323	متوسط
5.	يقوم المصنع بتحسين وتطوير منتجاته باستمرار حسب رغبات الزبائن	2.58	0.659	منخفض
6.	يمنح المصنع امتيازات لزيائنه الرئيسيين	2.72	0.973	متوسط
7.	يهتم المصنع باستقطاب الموارد البشرية ذات المؤهلات المهنية والكفاءة العالية	2.40	0.780	منخفض
8.	يتميز المصنع بإنتاج وعرض بعض المنتجات بجودة اعلى مقارنة بمنتجات الشركات المنافسة	2.56	1.323	منخفض
9.	يقوم المصنع بتحديد حجم القطاع السوقي قبل انطلاق العملية الانتاجية	2.65	0.659	متوسط
10.	يقوم المصنع بالتركيز على سوق واسع	2.57	0.973	منخفض



أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية الاقتصادية دراسة ميدانية على مصنع

عائشة أبو عبدالله، عمار الأشقر

جامعة الزاوية



متوسط	0.780	2.75	يسعى المصنع في القطاع السوقي المستهدف الي التركيز على التكلفة الاقل	11.
متوسط	1.323	2.70	يسعى المصنع في القطاع السوقي المستهدف الي التركيز على التميز من خلال الجودة العالية	12.
متوسط	0.698	2.62	المتوسط الحسابي للميزة التنافسية	

من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وهو ما موضح بالجدول السابق أن تقييم مستوى أفراد عينة الدراسة حول متغير الميزة التنافسية كان متوسط، وانحرافات صغيرة لأغلب الفقرات، مما يشير إلى عدم تشتت اتجاهات العينة، وأخيراً بلغ المتوسط الحسابي العام لمتغير الميزة التنافسية (2.62) وانحراف معياري (0.698)، مما يشير إلى أن مستوى الميزة التنافسية جاء بمستوى متوسط ويعبر عن درجة الموافقة نوعاً ما، بالمصنع حسب المقياس المعتمد في الدراسة.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة والنتائج والتوصيات

أولاً: اختبار فرضيات الدراسة

قبل الخوض في اختبار فرضيات الدراسة تم تحديد بعض القواعد والمتمثلة في الآتي:

1. إن درجة التزام القيادة العليا المتبعة في هذه الدراسة 95%، ومستوى المعنوية لهذه الدراسة يساوي 0.05.
2. تم الاختبار من خلال المقارنة بين مستوى المعنوية لهذه الدراسة والذي يساوي (0.05) وقيمة مستوى المعنوية المشاهد.
3. يتم اتخاذ القرار الإحصائي بقبول الفرضية البديلة ورفض الصفرية في حالة أن قيمة مستوى المعنوية المشاهد أقل من مستوى المعنوية لهذه الدراسة ويساوي (0.05)

اختبار الفرضية الرئيسية والتي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة في الميزة التنافسية بمصنع مياه النبع الحياة

لاختبار الفرضية الرئيسية تم صياغتها إلى الفرضيات الفرعية التالية: -

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتركيز على الربون في الميزة التنافسية بالمصنع قيد الدراسة.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لالتزام القيادة العليا في الميزة التنافسية بالمصنع قيد الدراسة.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاهتمام بالعنصر البشري في الميزة التنافسية بالمصنع قيد الدراسة.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحسين المستمر على اساس الحقائق في الميزة التنافسية بالمصنع قيد الدراسة.





اختبار الفرضيات الفرعية المستقلة:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتركيز على الزبون في الميزة التنافسية بالمصنع قيد

الدراسة. ولاختبار هذه الفرضية فإنه يمكن صياغتها في صورة إحصائية كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتركيز على الزبون في الميزة التنافسية بالمصنع قيد الدراسة.

الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتركيز على الزبون في الميزة التنافسية بالمصنع قيد الدراسة.

لمعرفة ما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتركيز على الزبون كمتغير مستقل في الميزة التنافسية كمتغير تابع، تم

استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول رقم (6) يبين ذلك: -

الجدول رقم (6) تحليل الانحدار الخطي البسيط لإيجاد أثر في الميزة التنافسية

مستوى المعنوية المشاهد	قيمة F	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	البيان
0.000	174.538	0.802	0.896	التركيز على الزبون

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط يساوي (0.896+) بإشارة موجبة، وهذا يدل بأن العلاقة بين

التركيز على الزبون والميزة التنافسية علاقة طردية، أي كلما زاد التركيز على الزبون زاد معها الميزة التنافسية (والعكس

صحيح)، كما أن معامل التحديد (R^2) يساوي (0.802)، مما يعني أن التركيز على الزبون مسئولة عن تفسير

(80.2%) من التغيرات التي تحدث في الميزة التنافسية، وهناك ما نسبته (19.8%) يرجع لعوامل أخرى، بالإضافة

إلى حد الخطأ العشوائي.

وحيث أن قيمة (F) المحسوبة تساوي (174.538) بمستوى معنوية مشاهد أقل من (0.05) يساوي (0.000)،

وهذا يشير إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة وقياس الأثر، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية

البديلة، التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتركيز على الزبون في الميزة التنافسية بالمصنع قيد

الدراسة.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لالتزام القيادة العليا في الميزة التنافسية بالمصنع قيد

الدراسة.

ولاختبار هذه الفرضية فإنه يمكن صياغتها في صورة إحصائية كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لالتزام القيادة العليا في الميزة التنافسية بالمصنع قيد

الدراسة.

الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لالتزام القيادة العليا في الميزة التنافسية بالمصنع قيد الدراسة

لمعرفة ما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية لالتزام القيادة العليا كمتغير مستقل في الميزة التنافسية كمتغير تابع، تم

استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول رقم (7) يبين ذلك:





الجدول رقم (7) تحليل الانحدار الخطي البسيط لإيجاد أثر التزام القيادة العليا في الميزة التنافسية

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F	مستوى المعنوية المشاهد
التزام القيادة العليا	0.694	0.482	40.056	0.000

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط يساوي (+0.694) بإشارة موجبة، وهذا يدل بأن العلاقة بين التزام القيادة العليا والميزة التنافسية علاقة طردية، أي كلما زاد التزام القيادة العليا زاد معها الميزة التنافسية (والعكس صحيح)، كما أن معامل التحديد (R^2) يساوي (0.482)، مما يعني أن التزام القيادة العليا مسؤولة عن تفسير (48.2%) من التغيرات التي تحدث في الميزة التنافسية، وهناك ما نسبته (51.8%) يرجع لعوامل أخرى، بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي.

وحيث أن قيمة (F) المحسوبة تساوي (40.056) بمستوى معنوية مشاهد أقل من (0.05) يساوي (0.000)، وهذا يشير إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة وقياس الأثر، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لالتزام القيادة العليا في الميزة التنافسية بالمصنع قيد الدراسة.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاهتمام بالعنصر البشري في الميزة التنافسية بالمصنع قيد الدراسة.

ولاختبار هذه الفرضية فانه يمكن صياغتها في صورة إحصائية كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاهتمام بالعنصر البشري في الميزة التنافسية بالمصنع قيد الدراسة.

الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاهتمام بالعنصر البشري في الميزة التنافسية بالمصنع قيد الدراسة لمعرفة ما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية للاهتمام بالعنصر البشري كمتغير مستقل في الميزة التنافسية كمتغير تابع، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول رقم (8) يبين ذلك: -

الجدول رقم (8) تحليل الانحدار الخطي البسيط لإيجاد أثر للاهتمام بالعنصر البشري في الميزة التنافسية

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F	مستوى المعنوية المشاهد
الاهتمام بالعنصر البشري	0.690	0.476	39.070	0.000

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط يساوي (+0.690) بإشارة موجبة، وهذا يدل بأن العلاقة بين الاهتمام بالعنصر البشري والميزة التنافسية علاقة طردية، أي كلما توفر الاهتمام بالعنصر البشري زاد معها الميزة التنافسية (والعكس صحيح)، كما أن معامل التحديد (R^2) يساوي (0.476)، مما يعني أن الاهتمام بالعنصر





البشري مسئول عن تفسير (47.6%) من التغيرات التي تحدث في الميزة التنافسية، وهناك ما نسبته (52.4%) يرجع لعوامل أخرى، بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي.

وحيث أن قيمة (F) المحسوبة تساوي (39.070) بمستوى معنوية مشاهد أقل من (0.05) يساوي (0.000)، وهذا يشير إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة وقياس الأثر، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاهتمام بالعنصر البشري في الميزة التنافسية بالمصنع قيد الدراسة.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر على أساس الحقائق في الميزة التنافسية بالمصنع قيد الدراسة.

ولاختبار هذه الفرضية فإنه يمكن صياغتها في صورة إحصائية كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر على أساس الحقائق في الميزة التنافسية بالمصنع قيد الدراسة.

الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر على أساس الحقائق في الميزة التنافسية بالمصنع قيد الدراسة لمعرفة ما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر على أساس الحقائق كمتغير مستقل في الميزة التنافسية كمتغير تابع، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول رقم (9) يبين ذلك: -

الجدول رقم (9) تحليل الانحدار الخطي البسيط للتحسين المستمر في الميزة التنافسية

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F	مستوى المعنوية المشاهد
التحسين المستمر	0.664	0.440	33.839	0.000

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط يساوي (0.664+) بإشارة موجبة، وهذا يدل بأن العلاقة بين التحسين المستمر والميزة التنافسية علاقة طردية، أي كلما يتم التحسين المستمر زاد معها الميزة التنافسية (والعكس صحيح)، كما أن معامل التحديد (R^2) يساوي (0.440)، مما يعني أن التحسين المستمر مسئول عن تفسير (44%) من التغيرات التي تحدث في الميزة التنافسية، وهناك ما نسبته (56%) يرجع لعوامل أخرى، بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي.

وحيث أن قيمة (F) المحسوبة تساوي (33.839) بمستوى معنوية مشاهد أقل من (0.05) يساوي (0.000)، وهذا يشير إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة وقياس الأثر، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر في الميزة التنافسية بالمصنع قيد الدراسة.





1- النتائج

بالاعتماد على عرض ومراجعة أدبيات الدراسة ومن خلال تحليل البيانات التي تم جمعها ميدانياً من عينة الدراسة تم التوصل إلى النتائج الآتية:

1. إن مستوى توفر أبعاد إدارة الجودة الشاملة قيد الدراسة كان (منخفض)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2.57) وكانت الأبعاد على التوالي (التركيز على الزبون بمتوسط حسابي (2.76)، بمستوى متوسط، التحسين المستمر بمتوسط حسابي (2.56) بمستوى منخفض، التزام القيادة العليا بمتوسط حسابي (2.50) بمستوى منخفض، لاهتمام بالعنصر البشري بمتوسط حسابي (2.46) بمستوى منخفض.

2. أن مستوى الميزة التنافسية كان (متوسط) حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور ككل (2.62)، بالمصنع قيد الدراسة.

3. وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية التركيز على الزبون في الميزة التنافسية، حيث بلغ معامل التحديد (80.2%) من التغير الحاصل في مستوى الميزة التنافسية يعود إلى التغير في التركيز على الزبون.

4. وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لالتزام القيادة العليا في الميزة التنافسية، حيث بلغ معامل التحديد (48.2%) من التغير الحاصل في مستوى الميزة التنافسية يعود إلى التغير التزام القيادة العليا.

5. وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للاهتمام بالعنصر البشري في الميزة التنافسية، حيث بلغ معامل التحديد (47.6%) من التغير في الحاصل مستوى الميزة التنافسية يعود إلى التغير في لاهتمام بالعنصر البشري.

6. وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر في الميزة التنافسية، حيث بلغ معامل التحديد (44.0%) من التغير الحاصل في مستوى الميزة التنافسية يعود إلى التغير في التحسين المستمر.

2- التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة يمكن تقديم التوصيات التالية .

1. على إدارة المصنع التركيز على تطبيق أبعاد الجودة الشاملة كونها تؤثر بشكل كبير في الميزة التنافسية.
2. ضرورة قيام المصنع بدراسات دورية للسوق للتعرف على حاجات ورغبات الزبائن، وكذلك الاعتماد على تقنيات رقابية فعالة لضبط مستوى الجودة المرغوب بها.

3. إشراك كافة العاملين بالمصنع وإعطائهم فرصة لمناقشة الأفكار جماعياً قبل اتخاذ أي قرار، وعلى الإدارة تبني نظام التغذية العكسية لتعديل القرارات المتخذة.

4. استثمار مزايا التطبيق السليم والجيد لأبعاد الجودة الشاملة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية من خلال تقديم خدمات ذات جودة مناسبة.





5. إجراء دراسات وبحوث أوسع عن كيفية التطبيق الجيد للجودة الشاملة، وطرق تحسين الميزة التنافسية.
6. نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة بين العاملين عن طريق الدورات التدريبية و ورش العمل.
7. تحفيز العاملين لأداء أعمالهم بأكثر كفاءة وفاعلية وصولاً لتحقيق الميزة التنافسية وتحقيق الريادة مع المنظمات الإنتاجية المشابهة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

1. شدي عبود شاكر، (2021)، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، مجلة اقتصاديات الأعمال، العدد (1) ،
2. عطيان، مراد، ونور، عبد الناصر. (2014). أثر المقارنة المرجعية في التحسين المستمر لجودة المنتجات والعمليات: دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية في الأردن. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. 10 (2).
3. توفيق، عبد الرحمن. (2005). الجودة الشاملة الدليل المتكامل. مركز الخبرات المهنية. بمبك في مصر.
4. إدريس، ثابت والمرسي، جمال الدين(2002)، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقي، الدار الجامعية، القاهرة .
5. طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس (2009) ، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل " دار وائل للنشر، الطبعة 2 .
6. الزعبي، حسن علي. (2005). نظم المعلومات الاستراتيجية.: مدخل استراتيجي. عمان. دار وائل للنشر والتوزيع.
7. خلف، مديحة. (2011). تطبيق مبادئ الجودة في المنظمات لتحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعة الكهربائية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة. العدد (28). العراق.
8. مصطفى، أحمد (2005)، إدارة الجودة الشاملة والأيزو، القاهرة، دار حامد للنشر .
9. مأمون سليمان الدرادكة ، (2005) إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء ، عمان : دار صفاء .
- 10 . محمد عبد الوهاب العزاوي ،(2005) إدارة الجودة الشاملة ، عمان – الأردن .
- 11 . قاسم نايف علوان ،(2008) إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو ، دار النشر ، عمان
- 12 . محمد عوض الترتوري ،(2006) أغادير عرفات جويحات ، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات ، دار النشر ، عمان – الأردن ، الطبعة الأولى .
13. مزهر، أسيل علي. (2009). علاقة القيادة التحويلية في عملية التغيير الاستراتيجي وأثرهما في تحقيق الميزة التنافسية. المؤتمر العلمي الأول لجامعة القادسية. كلية الإدارة والاقتصاد. المجلد الأول.





14. حمود، خضير كاظم. (2007). إدارة الجودة وخدمة العملاء. عمان. دار المسيرة.
15. ألبنا، رياض رشاد. (2006). إدارة الجودة الشاملة في التعليم- جودة شاملة ورؤية جديدة. المؤتمر التربوي العشرون. 20-21 يناير.
16. العزاوي، نجم، (2014) ، المدخل الإداري والمعلوماتي، نظم ومتطلبات، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع .
17. الميحاوي، قاسم نايف. (2006). إدارة الجودة الشاملة في الخدمات. دار الشروق للنشر والتوزيع. عمان.
18. خليل، نبيل مرسي. (1996). الميزة التنافسية في مجال الأعمال. الدار الجامعية. بيروت.
19. السلمي، علي. (2001). إدارة الموارد البشرية. دار غريب للنشر والطباعة. القاهرة.
20. محسن، السيد ليث والدعيمي، علاء. (2012). دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. مجلة دراسات محاسبية ومادية. المجلد السابع. العدد 21. العراق.
21. الاسمري، هناء بنت أحمد. (2014). تطبيق إدارة الجودة الشاملة في رفع مستوى الميزة التنافسية لشركات الاتصالات السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاجتماعية، قسم العلوم الإدارية.
22. الفارسي، حسين بن أحمد -الجبالي ، الأسعد (2018)، أثر الجودة الشاملة في الجامعات العمانية الخاصة على القدرة التنافسية ، مجلة العلوم السياسية و القانون.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Porter, Michael E., Kramer, Mark R.(2006), Strategy and society; the link between competitive advantage and corporat social responsibility. Harvard Business Review, December: 78-92.
2. Nacer Daddi-Addoun, Revue Des Réformes Economique et Intégration en Economie Mondiale ,N°03 , Ecole Supérieure De Commerce, Alger, 2007,p33.
3. Mittal, J. & Singh, S. (2012). State of Total Quality Management in Pharmaceutical Industry: Literature Review. International Journal of Marketing and Technology, 2(3): 82- 91.



**Abstract::**

This study aimed to identify the importance of the practice of total quality management and its impact on achieving the economic competitive advantage of production organizations, and to analyze and measure the dimensions of the practice of total quality management represented in (customer focus, senior leadership commitment, attention to the human element, continuous improvement) and its impact on achieving competitive advantage. of the productive organization under study, and the research problem came in the form of the following question: What is the impact of total quality management practices on achieving economic competitive advantage? The study relied on the descriptive analytical approach, 105 questionnaires were distributed, the valid ones were analyzed (90) with a response rate of (86%) approximately from the number of distributed questionnaires, and the researchers also relied on the social statistical package program. Total quality management in achieving competitive advantage, and the results showed that there are no statistically significant differences in the averages of total quality management on achieving competitive advantage. Training plans for employees with the aim of improving their capabilities, motivating employees to perform their work more efficiently and effectively, in order to achieve competitive advantage.

Keywords: Total Quality Management, Continuous Improvement, Competitive Advantage, Spring of Life Water Bottling Factory.

