

تاريخ الإرسال (2021-12-11)، تاريخ قبول النشر (2022-3-12)

\* 1

هادي فيصل جريس الخيطان

اسم الباحث الأول:

2

اسم الباحث الثاني:

المؤسسة العامة للغذاء والدواء - الأردن

<sup>1</sup> اسم الجامعة والبلد (للأول)

\* البريد الإلكتروني للباحث المرسل:

E-mail address:

hadikhetan@yahoo.com

<https://doi.org/10.33976/IUGJEB.30.2/2022/6>

## أثر إستراتيجية الأعمال في الأداء المؤسسي من خلال إدارة الجودة الشاملة دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأغذية في المملكة الأردنية الهاشمية

### الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في شركات صناعة الأغذية الأردنية وتصنيف الشركات طبقاً لاستراتيجية الأعمال، كما هدفت إلى دراسة الدور الوسيط لإدارة الجودة الشاملة (الالتزام والدعم من قبل الإدارة العليا، والتركيز على العميل، والتحسين المستمر للعمليات، والتدريب والتطوير، والعلاقة مع الموردين، واستخدام نظم الرقابة الإحصائية والمعلومات الراجعة، وبناء فرق العمل، ومشاركة وتمكين العاملين) في تأثير استراتيجية الأعمال (التمايز وقيادة التكلفة) في الأداء المؤسسي. وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركات صناعة الأغذية في المملكة الأردنية الهاشمية، وشملت عينة الدراسة على العاملين في الشركات العاملة في أربع محافظات في المملكة الأردنية الهاشمية وهي: عمان، الزرقاء، مادبا، الكرك، واستخدم الاستبانة كدالة لجمع البيانات، ومن أبرز نتائج الدراسة: بلغ عدد المصانع التي تطبق استراتيجية قيادة التكلفة (91) مصنعاً بنسبة (62.8%) من إجمالي عدد مصانع عينة الدراسة، أما المصانع التي تتبع استراتيجية التمايز فقد بلغت (54) شركة وبنسبة (37.2%). وتتبنى المصانع الغذائية مفهوم إدارة الجودة الشاملة، بمستوى مرتفع حيث دلت نتائج التحليل الوصفي، إلى أن التركيز جاء مرتباً كما يلي: (الالتزام والدعم من قبل الإدارة العليا، والتركيز على العميل، واستخدام نظم الرقابة الإحصائية، والمعلومات الراجعة، والتدريب، والتطوير، والتحسين المستمر للعمليات، وبناء فرق العمل ومشاركة و تمكين العاملين والعلاقة مع الموردين)، وهذا يدل على اهتمام الإدارات العليا ووعيها بمفهوم إدارة الجودة الشاملة وإدراكها لأهميته في رفع مستوى الأداء المؤسسي.

### كلمات مفتاحية: إستراتيجية الأعمال، الأداء المؤسسي، إدارة الجودة الشاملة.

#### The impact of business strategy in the institutional performance through TQM applied study on food industry companies in Jordan

##### Abstract:

This study aimed to identify the level of application of the dimensions of total quality management in the Jordanian food industry companies and the classification of companies according to the business strategy. The relationship with suppliers, the use of statistical control systems and feedback, team building, employee participation and empowerment) in the impact of business strategy (differentiation and cost leadership) on organizational performance. The study population consisted of workers in food industry companies in the Hashemite Kingdom of Jordan, and the study sample included workers in companies operating in four governorates in the Hashemite Kingdom of Jordan, namely: Amman, Zarqa, Madaba, and Karak. The questionnaire was used as a data collection tool. Among the most prominent results of the study: The number of factories that apply the cost leadership strategy reached (91) factories, at a rate of (62.8%) of the total number of factories of the study sample, while the factories that follow the differentiation strategy amounted to (54) companies, at a rate of (37.2%). Food factories adopt the concept of total quality management, at a high level, as the results of the descriptive analysis indicated that the focus was arranged as follows: (commitment and support by senior management, focus on the customer, use of statistical control systems, feedback, training, development, and improvement continuous operations, building work teams, participation and empowerment of employees and the relationship with suppliers), and this indicates the interest and awareness of higher managements of the concept of total quality management and their awareness of its importance in raising the level of institutional performance.

**Keywords:** business strategy, institutional performance, total quality management.

## المقدمة:

تواجه المنظمات على المستويين المحلي والعالمي جملة من التحديات جراء التغيرات البيئية الخارجية، مما أدى إلى تبني عدد من الأساليب والمفاهيم الجديدة سعياً إلى محاولة تحقيق الإستقرار والنمو، وتقديم خدمات ترقى إلى إشباع وإرضاء حاجات ورغبات المستهلك نظراً لتزايد حدة المنافسة وزيادة وعي المستهلك.

ولكي تواكب المنتجات الأردنية التطورات العالمية بالقطاع الصناعي الغذائي ولفرض المنتجات الأردنية كمنافس حقيقي ليس على المستوى الوطني والعربي فقط وإنما على المستوى العالمي أيضاً، وعلى ضوء ذلك استدعى الأمر أن تحدث نهضة للقطاع الصناعي والغذائي من خلال التركيز على مفهوم الجودة بكل أبعاده حتى يتمكن القطاع الصناعي الغذائي من المنافسة ولهذا؛ أيضاً تبرز أهمية إدارة الجودة الشاملة ومبادئها في تحقيق الميزة التنافسية لهذه المنشآت وضمان استمرارها بالأسواق العالمية.

وبالرغم من أهمية إدارة الجودة الشاملة في المنظمات بغض النظر عن الحجم أو القطاع (Kobera, 2011)، إلا أن نتائج الدراسات السابقة ضمن سياق دراسة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي قد تباينت فبعض الدراسات أظهرت وجود علاقة طردية قوية والبعض الآخر وجود علاقة ضعيفة، في حين أشارت بعض الدراسات إلى وجود علاقة عكسية فقد اتجهت عدد من الدراسات إلى تبني النظرية الموقفة من خلال دراسة عدد من المحددات تمثلت في الهيكل التنظيمي والبيئة التنافسية واستراتيجية الأعمال (perdomo-ortiza, et. al, 2009). ومن هنا، جاءت الدراسة الحالية لبيان تأثير إدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي طبقاً لاستراتيجية الأعمال (التمايز، قيادة التكلفة) حيث ركزت الدراسات السابقة على أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة تتباين في تأثيرها تبعاً للتوجه الاستراتيجي للمنظمة.

## مشكلة الدراسة:

بالرغم من أهمية إدارة الجودة الشاملة في المنظمات العامة والخاصة، وتعدد الدراسات التي عكست دورها المحوري في المنظمات وانعكاسها على الأداء المؤسسي، إلا أن هنالك عدد قليل من الدراسات العالمية التي بينت دراسة تأثير إدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي طبقاً لاستراتيجية الأعمال. ونظراً للظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية في الوطن العربي حالياً فإن شركات صناعة الأغذية الأردنية تواجه منافسة شديدة فيما بينها، وضغوطات كبيرة على خدماتها بسبب أهمية إدارة الجودة الشاملة في المنظمات العامة والخاصة وتوضيح دور تأثير إدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي طبقاً لاستراتيجية الأعمال.

ولأن عنصرَي الجودة والسلامة الغذائية من أهم العناصر التي تميز المنتج الغذائي في تعزيز قدرته على المنافسة، إلا أن عدداً من المنشآت الصغيرة والمتوسطة قد لا تتمكن من إيجاد منظومة متكاملة لضبط الجودة نظراً للكلف المالية والإدارية التي تتطلبها مثل هذه النظم، مما يبقها أمام عائق في رفع سويتها لإنتاجية وتطور مستوى منتجاتها. فقد لوحظ وجود تفاوت في تطبيق إجراءات الجودة الشاملة بين المصانع الغذائية وانعكاسها المباشر على جودة المنتج النهائي لتحقيق شعار نحو غذاء آمن وصحي. إلا أن المؤسسات الصحية الأردنية بحاجة إلى تطبيق أكبر لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة والأسس التي تبنى عليها. (السعودي، 2008). ومن هنا، جاءت هذه الدراسة لتبين أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذا القطاع الصناعي وضرورة أن يصبح إلزامياً على كافة المصانع الغذائية.

في ظل ما ذكر آنفاً يمكن القول أن مشكلة الدراسة تتلخص في محاولة الإجابة على عدد من التساؤلات التالية:

- ما مدى تطبيق مصانع الأغذية في المملكة الأردنية الهاشمية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- هل هنالك أثر غير مباشر لاستراتيجية الأعمال في الأداء المؤسسي من خلال إدارة الجودة الشاملة.

## أهداف الدراسة ومبرراتها:

تركز هذه الدراسة على استراتيجية الأعمال وإدارة الجودة الشاملة، وأثرهما في الأداء المؤسسي، كما تناقش الدور الوسيط لإدارة الجودة الشاملة في العلاقة بين استراتيجية الأعمال والأداء المؤسسي. من هنا تهدف الدراسة إلى ما يلي:

أولاً: التعرف إلى واقع ممارسات إدارة الجودة الشاملة في شركات الأغذية في المملكة الأردنية الهاشمية.

ثانياً العمل على تصنيف الشركات العاملة في قطاع الأغذية طبقاً لاستراتيجية بورتر إلى (التميز وقيادة التكلفة).

ثالثاً: التعرف إلى تأثير استراتيجية الأعمال في إدارة الجودة الشاملة.

رابعاً: دراسة تأثير استراتيجية الأعمال وإدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي.

خامساً: دراسة الاثر الوسيط لإدارة الجودة الشاملة في العلاقة بين استراتيجية الأعمال والأداء المؤسسي.

سادساً: تقديم توصيات واقتراحات تساهم في تحقيق درجة عالية من المواءمة بين إدارة الجودة الشاملة واستراتيجية الأعمال.

## أهمية الدراسة:

وتكمن أهمية هذه الدراسة بما يأتي:

أولاً: تأخذ الدراسة موضوعاً حيوياً يتمثل في إدارة الجودة الشاملة لدى القطاع الصناعي الغذائي في الأردن الذي يشكل رافعة حقيقية لمقومات الاقتصاد الوطني وداعماً رئيساً للمنتج الوطني.

ثانياً: تشكل هذه الدراسة قاعدة حقيقية لبيان أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي لدى قطاع الصناعات الغذائية الأردنية، مما يتيح لمتخذي القرار العمل على تطبيق جوانب إدارة الجودة الشاملة التي تسهم في زيادة الأداء المؤسسي.

ثالثاً: طبقت الدراسة لبيان تأثير إدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي طبقاً لاستراتيجية الأعمال التي تتبناها المنظمة، مما سيسهم في زيادة وعي متخذي القرار حول مبادئ إدارة الجودة الشاملة الأكثر أهمية في التأثير تمشياً مع استراتيجية الأعمال.

رابعاً: تشكل هذه الدراسة نواة حقيقية لتغيير الفهم المطلوب من الربط بين طريقة التعاطي مع إدارة الجودة الشاملة والاستراتيجية المتبعة في المنظمة، نظراً لقلّة الدراسات العربية والأجنبية مما يشكل مدخلاً مهماً وقاعدة بيانات مهمة للمستقبل للباحثين الجدد بنفس الموضوع.

## فرضيات الدراسة:

سعيًا للإجابة على تساؤلات الدراسة وتحقيقاً لأهدافها وبناءً على نموذج الدراسة فقد تم صياغة أربع فرضيات رئيسية على النحو التالي:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لإستراتيجية الاعمال في الأداء المؤسسي في شركات صناعة

الأغذية، ولاختبار هذه الفرضية فقد تم صياغة الفرضيتين التاليتين:

$H_{01-1}$  لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند  $(\alpha \leq 0.05)$  لاستراتيجية التمايز في الأداء المؤسسي

$H_{01-2}$  لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند  $(\alpha \leq 0.05)$  لاستراتيجية قيادة التكلفة في الأداء المؤسسي

**الفرضية الرئيسية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لاستراتيجية الأعمال في إدارة الجودة الشاملة، ولتحقيق ذلك فقد

تم صياغة الفرضيتين التاليتين:

$H_{02-1}$  لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند  $(\alpha \leq 0.05)$  لاستراتيجية التمايز في إدارة الجودة الشاملة.

$H_{02-2}$  لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند  $(\alpha \leq 0.05)$  لاستراتيجية قيادة التكلفة في إدارة الجودة الشاملة

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ثقة  $(\alpha \leq 0.05)$  لإستراتيجية الأعمال في الأداء

المؤسسي بوجود إدارة الجودة الشاملة كمتغير وسيط في شركات صناعة الأغذية الأردنية، وقد تم صياغة الفرضيتين التاليتين:

$H_{03-1}$  لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند  $(\alpha \leq 0.05)$  إدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي لدى المنظمات

التي تتبع استراتيجية التمايز.

$H_{03-2}$  لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند  $(\alpha \leq 0.05)$  إدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي لدى المنظمات

التي تتبع استراتيجية قيادة التكاليف.

الفرضية الرئيسية الرابعة: تركز الفرضية الرابعة على دراسة الدورة الوسيط لإدارة الجودة الشاملة في تأثير استراتيجية

الأعمال في الأداء المؤسسي، وقد تم صياغة الفرضيتين التاليتين:

$H_{04-1}$  لا يتوسط متغير إدارة الجودة الشاملة تأثير استراتيجية التمايز في الأداء المؤسسي عند مستوى دلالة

إحصائية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

$H_{04-2}$  لا يتوسط متغير إدارة الجودة الشاملة تأثير استراتيجية قيادة التكلفة في الأداء المؤسسي عند مستوى

دلالة إحصائية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

### التعريفات الإجرائية:

استراتيجية الأعمال: برنامج متكامل من الأنشطة لاستثمار الموارد باتجاه تحقيق أهداف شاملة، فهي تهتم بالطريقة التي

يجب بها توظيف الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف مختارة.

إدارة الجودة الشاملة: فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات، وتوقعات العميل،

والمجتمع، وتحقيق أهداف المنظمة كذلك بكافأ الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لمواردها البشرية وكذلك مواردها الخام

لطاقات جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير.

استراتيجية التمايز: ويقصد بها العمل على خلق منتج او سلعة مميزة بالسوق، أي تقديم سلع أو خدمات فريدة من نوعها

في الصناعة، ويتم تحقيق هذا الهدف عن طريق صرف مبالغ كبيرة على عمليات البحث والتطوير في المنظمة لضمان تحسين

نوعية الانتاج وجودته ويمكن تحقيق التميز للمؤسسة إما بتميز المنتج، أو بتقديم تكنولوجيا إنتاج جديدة، أو شبكة توزيع متميزة.

استراتيجية قيادة التكلفة: تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق الأفضلية على المنافسين عن طريق تحقيق القيادة في تخفيض

التكاليف في الصناعة مستخدمة لذلك مجموعة من السياسات الفرعية التي تدفع باتجاه هذا الهدف، وتتطلب إنشاء مصانع إنتاج أو

خطوط إنتاج ضخمة و ذلك لضمان إنتاج كميات كبيرة من السلع.

الأداء المؤسسي: هو قدرة المؤسسة على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بهدف إنتاج سلعة أو تقديم خدمة تحقيقاً لرغبة

المستهلك.

### حدود ومحددات الدراسة:

أولاً: حدود الدراسة

1. الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على المصانع الغذائية في العاصمة عمان والزرقاء ومأدبا في المملكة الأردنية

الهاشمية، كأكبر تجمع للقطاع الغذائي الصناعي.

2. **الحدود الزمنية:** اقتصرَت هذه الدراسة على الفترة الزمنية التي قام فيها الباحث بالدراسة الميدانية خلال الفصل الفترة من 2013/3 إلى 2013/6.

3. **الحدود البشرية:** اقتصرَت هذه الدراسة على ممثلي الإدارة العليا لعينة الدراسة خلال فترة الدراسة.

**ثانياً: محددات الدراسة:** وتمثلت بما يلي:

1. محدودية الدراسات التي تتناول أثر استراتيجية الأعمال في الأداء المؤسسي من خلال إدارة الجودة الشاملة
2. عاملي الوقت والجهد: تمت عملية المسح الميداني بطريقة فردية إضافة إلى انشغال بعض أفراد عينة الدراسة، ورغبتهم في اخذ الوقت الكافي في تعبئة الاستبانة، الأمر الذي أثر على تقدم سير العمل في بعض مراحل الدراسة. وعدم التعاون الكافي من قبل بعض المصانع الغذائية.

#### **مفهوم إدارة الجودة الشاملة**

هي منهج شامل لتحسين التنافسية والفاعلية والمرونة في المنظمة، من خلال التخطيط والتنظيم والفهم لكل نشاط، وإشراك كل فرد في أي مستوى تنظيمي في المنظمة (الطائي وقداة، 2008).

كما عرفت إدارة الجودة الشاملة (Talib, 2013) على أنها فلسفة إدارية حديثة تسعى إلى تمكين جميع أفراد المنظمة من العامل البسيط إلى رئيس مجلس الإدارة وتعمل على تشجيع كل فرد للمشاركة في إنجاح عمل المنظمة وتحقيق أهدافها والمساهمة في ضمان إستمرارية عملها وتحسين أدائها من خلال التعاون وتقديم الإقتراحات البناءة وتطوير القدرات الوظيفية.

ويعرف الباحث إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارية تعمل على تنظيم وربط جميع العمليات داخل المنشأة من خلال التخطيط والتنظيم والفهم لهذه العمليات وخلق ثقافة متميزة داخل المنشأة مما سيؤدي إلى الارتقاء بالأداء المؤسسي الذي سينعكس إيجاباً على رضا العملاء.

#### **أهمية إدارة الجودة الشاملة:**

إن إدارة الجودة الشاملة: عبارة عن فلسفة، وخطوط عريضة، ومبادئ تدل وترشد المنظمة؛ لتحقيق التحسين المستمر، بحيث تعد مهمة أساسية لكل الأفراد العاملين في المؤسسة، بهدف خلق قيمة مضافة، لتحقيق رضا زبائنهم الداخليين والخارجيين من خلال تقديم ما يتوقعونه أو ما يفوق توقعاتهم، ومن هنا تتضح أهمية إدارة الجودة الشاملة من حيث تبنيتها حيث تؤدي إلى تحقيق التالي (جودة، 2006):

1. التركيز على حاجات الزبائن والأسواق بما يمكنها من تلبية متطلبات الزبائن.
2. تحقيق الأداء العالمي للجودة في جميع المواقع الوظيفية وعدم اقتصرها على السلع، والخدمات.
3. العناية بتدريب العاملين في جميع المستويات ومجالات النشاط على أهداف وآليات ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة، والتأكد من استمرارية التدريب لتجديد المفاهيم، وعلاج ما قد يتبين من مشكلات أثناء التطبيق العملي لنظام إدارة الجودة الشاملة.
4. الفحص المستمر لجميع العمليات واستبعاد الفعاليات الثانوية في إنتاج السلع والخدمات.
5. تحقق من حاجة المشاريع للتحسين وتطوير مقاييس الأداء. وتطوير مدخل الفريق لحل المشاكل وتحسين العمليات.
6. الفهم الكامل والتفصيلي للمنافسين مع التطوير الفعال للاستراتيجية التنافسية لتطوير عمل المنظمة.
7. تطوير إجراءات الاتصال؛ لإنجاز العمل بصورة جيدة ومتميزة. والمراجعة المستمرة لسير العمليات لتطوير استراتيجية التحسين المستمر إلى الأبد. فإن أهمية إدارة الجودة الشاملة تأتي من كونها منهجاً شاملاً للتغيير أبعد من كونه نظاماً يتبع أساليب مدونة بشكل إجراءات وقرارات، وإن الالتزام من قبل أية منظمة يعني قابليتها على تغيير سلوكيات أفرادها تجاه مفهوم الجودة، ومن ثم تطبيقه يعني أن المنظمة باتت تنظر إلى أنشطتها ككل متكامل بحيث تؤلف

الجودة المحصلة النهائية لمجهود و تعاون الزبائن الداخليين والخارجيين، كما أن أهميتها لا تنعكس على تحسين العلاقات المتبادلة بين المجهزين والمنتجين فحسب، وإنما على تحسين الروح المعنوية بين العاملين وتنمية روح الفريق والإحساس بالفخر والاعتزاز، حينما تتحسن سمعة المنظمة (العزاوي، 2005).

### فوائد تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة:

تتلخص الفوائد الممكن تحقيقها من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة فيما يلي (بن عشاوي، 2005):

1. تحقيق تغطية شاملة لكافة العناصر الإدارية والفنية، والبشرية في كافة مجالات نشاط المؤسسة.
  2. تحدث تطوراً في المقومات الادارية عن طريق ما يلي: نظام متكامل للجودة يحدد مجالاتها، ومواصفاتها والمسؤولية عن تحقيقها. وأهداف محددة للجودة يمكن قياسها، ومتابعة تحقيقها. وسياسة واضحة للجودة، ومعلنة يلتزم بها الجميع.
  3. تحسين اقتصاديات الأداء وتحسين القيمة الاقتصادية من خلال: تخفيض التكلفة بمنع أو تقليل الخطأ. وتخفيض التكلفة بمنع أو تقليل التأخير. وتخفيض أخطاء وتكاليف التشغيل. وتحسين استخدام الموارد ورفع كفاءتها الإنتاجية.
- مما ذكر سابقاً يمكن القول أن محصلة الفوائد التي يمكن تحقيقها من جراء تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات تقديم الخدمة هو زيادة رضا العملاء عن خدمات المؤسسة كدليل على تحسين مركزها التنافسي بين المؤسسات المنافسة الأخرى.
- ### الأساس المنطقي وراء تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة:

هناك العديد من المبررات المنطقية وراء تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، منها ما ينطلق من أهمية تحسين مستوى الجودة سواء كان ذلك عبر تقديم السلع والخدمات للزبون أو جودة العمليات داخل المنظمة، وتجدر الإشارة هنا إلى أن جودة تقديم السلع والخدمات للزبون هو بالضرورة نتاج لجودة العمليات الداخلية للمنظمة، إذ أن التركيز لا يكون فقط على توفير السلع والخدمات للزبون على أساس مواصفات الجودة، بل يجب أن تخضع العمليات والأنشطة داخل المنظمة على أساس معايير الجودة.

ومن المبررات وراء تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة كما يراها البعض ما هو مرتبط بعدد من التغيرات مثل العولمة، والتنافس الحاد، والتوسع في التجارة الدولية، وإزالة حواجز التجارة، وإصلاحات العمل والتغيرات التكنولوجية السريعة حيث تعتبر إدارة الجودة الشاملة بمثابة استراتيجية الأعمال الأساسية للمنظمات العالمية الرائدة خلال عقد الثمانينات وستستمر لكي تكون ميزة تنافسية رئيسية في المستقبل (Haar & Spell, 2006).

### مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

بالرغم من التوسع الحاصل في دراسة إدارة الجودة الشاملة، إلا أن هنالك عدم وجود اتفاق على مبادئها، لذا قام الباحث بمراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، وتم تناولها على النحو التالي:

1. **الالتزام ودعم الإدارة العليا:** ان التزام دعم الإدارة يتمثل في جوانب عدة أهمها (الطائي وقداة، 2008): تعزيز ثقافة الجودة. وتعزيز وتطوير إمكانات العاملين في أدائهم لأعمالهم. وتوفير رؤية طويلة الأجل واضحة المعالم لأهداف المنظمة واستراتيجياتها. وتتلخص هذه الجوانب بأن تتخذ الإدارة مجموعة من القرارات الخاصة ببرامج الجودة وعلى الإدارة أن تؤمن أولاً بفلسفة إدارة الجودة وأهميتها كأداة للتغيير والتطوير، وأن تجسد هذا الايمان في أفعالها وأقوالها وسلوكها، بشكل مستمر ومعلن وثابت، وأن تؤمن الموارد اللازمة لتنفيذ خطط وبرامج الجودة الشاملة.
2. **التركيز على العميل:** يعتبر التركيز على العميل من أحد أهم الركائز النظرية التي يستند إليها تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، وتشمل أبعاد التركيز على العميل تحديد العملاء الخارجيين والداخليين وتحديد حاجات ورغبات العملاء من خلال الدراسات المسحية وتلقي شكاوي العملاء والعمل على متابعة هذه الشكاوى وحلها، والأخذ بآراء العملاء عند تطوير المنتجات

الجديدة والمحافظة على العملاء الحاليين والحصول على عملاء جدد، ويقصد بالعميل المشتري الحالي أو المتوقع الذي يحتاج إلى المنتج أو لديه الرغبة في الشراء، وبنفس الوقت لديه القدرة على شراء ذلك المنتج ويصنف إلى نوعين رئيسيين هما (جودة، 2006).

أ. العميل الداخلي: وهو المستخدم التالي لما هو منتج من الوحدة المعنية داخل المنظمة، فكل قسم يمثل عميلاً داخلياً للقسم الذي يستلم منه المنتج أثناء التصنيع.

ب. العميل الخارجي: أي من خارج المنظمة، وهذا النوع من العملاء قد يكون مشترياً صناعياً، أي أنه يقوم بشراء المنتج لاستخدامه في عملية إنتاج أخرى، وليس لاستهلاكه أو يكون مستهلكاً نهائياً، أي أن يشتري المنتج بقصد الاستعمال بنفسه أو لغيره.

وإن تحقيق رضا العميل الداخلي والخارجي يعتبر من أهم محاور ومتطلبات نظام إدارة الجودة الشاملة ولتحقيق هذا المتطلب الأساسي والرئيسي يجب على المنظمة أن تتخذ كل التدابير التي تمكنها من تقديم مستوى جودة يرضي عملائها حتى تخلق علاقات قوية ومنفتحة معهم والمحافظة عليها مع إيجاد آليات للتواصل المستمر من خلال اللقاءات المباشرة وطلب ملاحظاتهم المستمرة ومقترحاتهم بخصوص جودة السلعة المقدمة أو جودة الخدمة مما سيؤثر بشكل إيجابي على تصميم السلع وعلى إداء الجودة بشكل عام (الهييتي والمعشر، 2002).

3. **التحسين المستمر:** تعتبر إدارة الجودة عملية مستمرة ومتواصلة من التحسين المستمر، والتركيز على تحسين العمليات من خلال قيام المنظمات بتحليل عمليات العمل ومراجعة خطوات وإجراءات أدائها للأعمال بصفة مستمرة ومنظمة، واستخدام الطرق الكفيلة بتقليص دورات العمليات الكثيرة والتي تشمل تبسيط الإجراءات وتقليل عدد الخطوات وإلغاء دورات العمل الضائعة وتقليل وقت العمل من قسم إلى آخر والانتقال من العمليات المتتابعة إلى العمليات المتزامنة، ومن خلال هذا التعريف نستمد أبعاد التركيز على العمليات وهي القدرة على تحليل الأنشطة اللازمة لتقديم الخدمة، وإلغاء الأنشطة ودورات العمل الضائعة التي لا تضيف أي قيمة إلى المنتج أو الخدمة وتبسيط الإجراءات وتقليل عدد الخطوات المتبعة لتقديم الخدمة والعمل على تقليل الوقت اللازم لانتقال العمل من قسم إلى آخر (الطراونة، البليسي، 2002).

4. **مشاركة وتمكين العاملين:** يشتمل هذا البعد على إعطاء الفرصة للعاملين لإبداء الرأي والانتقاد البناء، وإعطائهم الفرصة لتحديد معوقات الأداء، والعمل على إيجاد الحلول المناسبة وإعطائهم الصلاحية للتغيير في طرق أداء أعمالهم ومنح السلطة الكافية للعاملين لتلبية رغبات العملاء، وتشكيل فرق العمل تحتوي على جميع التخصصات لتصميم الخدمات التي تقدمها المنظمة وفقاً لمعلومات وبيانات يتم جمعها بطرق علمية (الطراونة، البليسي، 2002). ومن خلال هذا الفهم لمشاركة العاملين نجد أن (Crosby) قد عرف هذا البعد بأنه مشاركة جميع العاملين في المنظمة في تحسين الخدمات والمنتجات من خلال فرق العمل، وحلقات الجودة التي يمكن تكوينها لتحديد معوقات الأداء المتميز والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها، زيادة على تمكين هذه الفرق من إجراء التغييرات التي تقترحها (كروسبي، 2006). ما تمكين العاملين فهو مرحلة تطويرية أعلى، ولبنة مضافة إلى اندماج العاملين ومشاركتهم وليس مغايراً ولا لاغياً لها (الطائي وقداة، 2008) ولقد تعددت التعاريف حول التمكين إلا أنها تجمع في أغلبها على أن التمكين يتمحور حول إعطاء الموظفين صلاحية وحرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة من ناحية، ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة، وإبداء الرأي في أمور خارج المنظمة (ملحم، 2006).

5. **التدريب:** يعتبر تدريب العاملين وتأهيلهم نقطة أساسية ضمن إدارة الجودة الشاملة، إذ ينظر إلى التدريب والتأهيل المستمر على أنه وسيلة لتنمية إمكانات العاملين، كل ضمن وظيفته، بما يحقق الإنجاز الأمثل، ويحتل التدريب أهمية متميزة لأنه سلسلة من الأنشطة المنظمة المصممة لتعزيز معرفة العاملين وما يتصل بوظائفهم ومهاراتهم وفهم تحفيزهم (العزاوي،

(2005). ومن أهم عناصر التدريب المتعلقة بمفهوم الجودة الشاملة التدريب على الإشراف ومهارات التعامل مع العميل الداخلي والخارجي، واستخدام الوسائل الإحصائية في ضبط الجودة (صالح، 2005).

6. **العلاقة مع الموردين:** أكدت دراسات عديدة على الدور البارز للموردين في تطوير أداء الجودة، فاختيارهم على أساس الجودة لا السعر ووجود إطار واضح ومفهوم يسمح بتقييم أدائهم ومدى مطابقة المواد الأولية للمواصفات المطلوبة ومدى جودتها مقابل أسعارها يشكل معياراً رئيسياً لاختيار الموردين (بدري، 1999)، وأهم ما ذكر بهذا الصدد هو ما أورده (الطائي وقداة، 2008) أن قدرة المنظمة على تلبية رغبات وتوقعات العملاء يخضع لمدى قدرتها على ضمان تعاون الموردين معها في تلبية احتياجاتها ورغباتها، ولا يمكن ضمان هذا التعاون إلا بعلاقة وطيدة تتحقق فيها مصالح الموردين مثلما تتحقق فيها مصلحة المنظمة.

7. **الضبط الإحصائي للجودة:** تؤثر نظم الرقابة الإحصائية بشكل مباشر على أداء الجودة، فاستخدام خرائط الرقابة الإحصائية يمكن أن يكشف عن مشكلات الجودة وبيان إن كان هناك انحراف أو تباين بين المعايير أو المواصفات القياسية والمنتج الفعلي المتحقق (مجيد والزيادات، 2007).

#### استراتيجيات الأعمال

لتحقيق نجاح المنظمة ككل وعملياتها التشغيلية بشكل خاص، يجب عليها عمل الكثير من التخطيط على كافة المستويات الإدارية، حيث التخطيط الاستراتيجي على مستوى الإدارة العليا، والتخطيط التكتيكي على مستوى إدارتها المتوسطة، والتخطيط التشغيلي على مستوى الإدارة الدنيا.

من هنا يعتبر التخطيط الاستراتيجي من الأهمية بمكان بالنسبة للمنظمة، حيث يتم وضع الاستراتيجية الكلية للمنظمة والتي تمكن الإدارة العليا من النظر بعيداً لمواجهة كافة التحديات الداخلية والخارجية على حد سواء. وبناءً على هذه الاستراتيجية تضع المنظمات رؤيتها ورسالتها وأهدافها بشكل واضح. وبناءً على ما سبق، تلعب الاستراتيجية دوراً كبيراً في تحديد أداء المنظمة من حيث الكفاءة والفعالية والحصة السوقية والأرباح وغيرها من الأمور. فأداء المنظمة يعتبر من محددات النمو والديمومة بالنسبة للمنظمة (Prajogo, et al., 2004).

#### أهمية الاستراتيجية:

إن للاستراتيجية المنظمة أهمية قصوى في التعامل مع المنافذ الرئيسية المؤثرة في مستقبل المنظمات، وإن أي خطأ في هذه الاستراتيجية من الممكن أن يؤدي إلى أخطار وأخطاء متعاقبة،

بينما يرى (النداوي، 2009) أن للاستراتيجية أهمية قصوى بالنسبة لمنظمة الأعمال يوضحها في الجوانب الآتية:

1. تضمن الاستراتيجية لمنظمة الأعمال الاستخدام السليم والفعال لكافة الموارد المختلفة التي تمتلكها المنظمة.
2. تضمن الاستراتيجية التناغم والتنسيق والتكامل التام بين النشاطات والفعاليات المختلفة داخل المنظمة.
3. تضمن الاستراتيجية لمنظمة الأعمال أن تؤدي إلى تحسين الأعمال وارتفاع نسبة الأداء في داخل المنظمة.
4. تضمن الاستراتيجية توفير إطار مناسب والذي من خلاله يمكن للمنظمة الحصول على ما تحتاج إليه من معلومات أو بيانات أو موارد و مواد مختلفة.

الاستراتيجية تساعد منظمة الأعمال على التعامل ومواجهة المخاطر التي تتعرض لها منظمة الأعمال و مواجهة التهديدات الموجودة في طريقة عملها.

#### مستويات الاستراتيجية:

يتفق أغلب الباحثين في حقل الإدارة الاستراتيجية على أن هناك ثلاث مستويات للاستراتيجية وهي كما يلي:

### 1. الاستراتيجية الشاملة على مستوى الشركة :Corporate-level Strategy

وتهتم بتحديد ما هي الأعمال التي ستنافس فيها المنظمة من حيث طبيعة الأعمال التي تؤديها حالياً وأي أعمال جديدة ستدخل فيها وما هي الأعمال التي ستسحب منها وكيفية تخصيص الموارد التي تمتلكها المنظمة على الأعمال التي تنافس فيها وفي ضوء رسالة المنظمة ولتحقيق أهدافها طويلة الأمد (Johnson & Scholes, 1997).

وتستخدم المنظمات الاستراتيجية الشاملة بصفتها وسائل لنمو الإيرادات والأرباح، ولكن قرار القيام بالأفعال لتحقيق النمو لا يعني أنه خيار خال من المخاطرة، فالمنظمة الفاعلة تقيم خيارات النمو (تتضمن الاستراتيجيات على مستوى المنظمة) قبل أن تحول مواردها إلى هذه الاستراتيجيات (Hitt et al., 2007) ويؤكد (Greffin, 1993).

### 2. استراتيجية الأعمال أو الاستراتيجية التنافسية :Business Strategy

تهتم الاستراتيجية على مستوى وحدة الأعمال بخلق التمايز بين مركز المنظمة ومراكز منافسيها، ويجب أن تحدد المنظمة فيما إذا كانت تريد إنجاز العمل بطريقة مختلفة أو أن تؤدي أعمال مختلفة مقارنة بمنافسيها، وعليه فإن الاستراتيجية على مستوى الأعمال هي خيار مقصود بشأن الكيفية التي تدار بها النشاطات الأساسية والداعمة لسلسلة القيمة والتي ستخلق قيمة مميزة (Hitt et al., 2007).

وتركز هذه الاستراتيجية على كيفية التنافس لكل من الأعمال في سوق معين أو قطاع معين من السوق الذي تخدمه في الصناعة، وبذلك فهي مرتبطة بوحدة الأعمال الاستراتيجية وتشكل جزءاً من المنظمة ولديها صلاحية وضع استراتيجيتها الخاصة بها وتطويرها في ضوء الاستراتيجية الشاملة للمنظمة وأهدافها وينبغي أن تشمل النشاطات الوظيفية (كأنشطة الموارد البشرية والعمليات والتسويق والمالية) لأجل تحقيق أهدافها في بناء وزيادة قدرتها على المنافسة وتحقيق أداء منظم أعلى.

### 3. الاستراتيجية الوظيفية :Functional Strategy

يركز هذا المستوى من الاستراتيجية على الملاءمة بين الاستراتيجيات الوظيفية لكل من الإدارات الوظيفية ضمن وحدة الأعمال الاستراتيجية واستراتيجية الأعمال. وتغطي هذه الاستراتيجية أنشطة المنظمة (تسويق، عمليات، موارد بشرية، مالية، بحث وتطوير) وأما الدور الاستراتيجي في هذا المستوى فيكون أقل مدى مقارنة مع مستوى المنظمة الشامل أو مستوى وحدة الأعمال، ولكن يبقى المهم هو امتلاكهم القدرة على تنفيذ الاستراتيجيات المتخذة على صعيد المنظمة، أو مستوى وحدات الأعمال، وتطوير الاستراتيجيات الوظيفية، وإيجاد حالة من التكامل بين المهمات والأعمال داخل الوظيفة الواحدة.

يقوم نموذج بورتر على تقسيم استراتيجية المنظمة إلى ثلاثة أنواع (استراتيجية التمايز، استراتيجية قيادة الكلفة، استراتيجية التركيز) وعليه تناولت هذه الدراسة استراتيجيتين رئيسيتين من استراتيجيات الأعمال على النحو التالي (Porter, 1980):

✓ **استراتيجية التمايز:** ويقصد بها العمل على خلق منتج أو سلعة مميزة بالسوق، أي تقديم سلع أو خدمات فريدة من نوعها

في الصناعة، ويتم تحقيق هذا الهدف عن طريق صرف مبالغ كبيرة على عمليات البحث والتطوير في المنظمة لضمان تحسين نوعية الإنتاج وجودته ويمكن تحقيق التميز للمؤسسة إما بتميز المنتج، أو بتقديم تكنولوجيا إنتاج جديدة، أو شبكة توزيع متميزة. وتركز المنظمة بهذه الاستراتيجية على جودة الإنتاج ونوعيته، إضافة إلى جودة الخدمات التي تقدمها للعملاء وتهدف المنظمة إلى التنافس عن طريق جودة السلعة وتميز خدمات ما بعد البيع التي تقدمها، وليس عن طريق السعر.

✓ **استراتيجية قيادة الكلفة:** تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق الأفضلية على المنافسين عن طريق تحقيق القيادة في تخفيض

التكاليف في الصناعة مستخدمة لذلك مجموعة من السياسات الفرعية التي تدفع باتجاه هذا الهدف، وهي تتطلب إنشاء مصانع إنتاج أو خطوط إنتاج ضخمة وذلك لضمان إنتاج كميات كبيرة من السلع للاستفادة من اقتصاديات الإنتاج الكبير

(Economics of scale) وذلك لتوزيع تكلفة الإنتاج الثابتة على أكبر عدد ممكن من الوحدات المنتجة مما يخفض من تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة، كما تتطلب أيضاً تخفيض مصاريف البحث والتطوير، مصاريف التسويق والمبيعات، مما يضمن تكلفة إنتاج أقل وبالتالي إمكانية المنافسة عن طريق السعر السوقي للسلعة المنتجة، ولا تعني استراتيجية التكلفة تحقيق المنافسة عن طريق خفض نفقات الإنتاج على حساب جودة الإنتاج ونوعيته، وإنما يتم الاهتمام بنوعية المنتج، إذ أن النجاح بتطبيق هذه الاستراتيجية يتطلب حصة سوقية مرتفعة، وذلك لضمان تسويق أكبر كمية من الإنتاج.

#### العلاقة بين استراتيجية الأعمال والأداء المؤسسي وإدارة الجودة الشاملة:

تتألف في الآونة الأخيرة الدراسات التي أثبتت أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تمثل مصدراً لتحقيق ميزة تنافسية، وتبرز قيمة إدارة الجودة الشاملة من مصدرين هما: مصدر خارجي نتيجة تزايد التواصل مع المستهلك الخارجي مما يتيح الحصول على معلومات أفضل ترتبط بالسوق وزيادة الولاء للعلامة التجارية، أما المصدر الداخلي فيتمثل في زيادة الإنتاجية من خلال حل المشكلات وتقليل الفاقد وزيادة دافعية وولاء العاملين.

عند مراجعة عدد من الدراسات السابقة تبين أن إدارة الجودة الشاملة تمثل مصدراً للتمايز أو تخفيض التكلفة، وزيادة رضا العملاء، والسرعة في الاستجابة، وتحسين مستوى الجودة، والتي ستصب في النهاية في زيادة الأداء المالي. وإن العلاقة بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية والأداء المؤسسي هو طرح كلاسيكي بأبديات الإدارة الاستراتيجية والتي ترى أن استراتيجية الأعمال تحدد شكل الهيكل التنظيمي والتي بدورها (أي الاستراتيجية) تنعكس على الأداء المؤسسي، من كلاسيكية الطرح المذكور أعلاه يهدف الإطار النظري إلى بحث العلاقة بين استراتيجية الأعمال (استراتيجية التمايز واستراتيجية قيادة التكلفة) وإدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي (Shenawy, Baker and Lemak, 2007).

وطبقاً للنظرة المستندة للمورد، التي تنص على أن المورد يحقق ميزة تنافسية، إذا كان يتصف بالقيمة، أي يتيح للمنظمة استغلال الفرص والحد من التهديدات، والندرة، ويرتبط بعدد المنافسين الذين يمتلكون نفس المورد، وأن يكون المورد فريداً بين المنافسين الحاليين والمحتملين، وصعوبة المحاكاة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، أما المعيار الأخير فيرتبط بالمنظمة من جانب عدد من العناصر منها: هيكلية التقارير، ونظم الرقابة الإدارية، وسياسات التعويضات (McIvor, 2010).

وحيث إن هدف هذه الدراسة هو بيان تأثير استراتيجية الأعمال بأبعادها على إدارة الجودة الشاملة وبالتالي مدى الأثر على الأداء المؤسسي، ومن هنا جاء بناء أنموذج الدراسة لربط هذه المتغيرات بعضها ببعض وتوضيح العلاقة بينها. وقبل توضيح النموذج الخاص بالدراسة لا بد من الإشارة إلى العديد من النماذج السابقة في هذا السياق والتي استعان بها الباحث.

حيث قام (Joo Y. Jung, 2009) بتطوير نموذج والذي يبين فيه العلاقة بين الاستراتيجية التنافسية وإدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر لإدارة المشاريع الدولية وذلك بالتركيز على استراتيجية التمايز واستراتيجية قيادة التكلفة.

كما طور (Phongpetra & Johri, 2009) نموذج يبين فيه أثر تطبيق الاستراتيجيات التنافسية على الأداء المؤسسي من خلال قياس الأبعاد التالية (العائد على الاستثمار، العائد على عوائد المساهمين، العائد على استثمار رأس المال، القيمة الاقتصادية المضافة).

وقام أيضاً (Prajogo & shoal, 2004) بتوضيح أثر استراتيجية المنظمة على الأداء المؤسسي بالتركيز على (جودة المنتج، وابتكار منتجات وإجراءات داخل المنظمة) من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتوضيح أثرها كمتغير وسيط. وطور (Nandakumar, Ghobadian, O'Rgan, 2009) نموذج يوضح العلاقة بين استراتيجية الأعمال (قيادة التكلفة، التمايز) وتأثيرها على الأداء المؤسسي.

## الدراسات السابقة:

قام الباحث بعرض الدراسات السابقة في محورين وهما: الدراسات التي هدفت للكشف عن استراتيجيات الأعمال، والدراسات التي هدفت للكشف عن إدارة الجودة الشاملة.

هدفت دراسة (Yunis, Jung and Chen, 2013) إلى بحث تأثير إدارة الجودة الشاملة (Hard and Soft) في استراتيجية الأعمال وانعكاس ذلك في الأداء المؤسسي، بمعنى آخر سعت الدراسة إلى بحث تأثير إدارة الجودة الشاملة في صياغة الاستراتيجية (التمايز وقيادة التكلفة). واشتملت عينة الدراسة 268 من مديري الإدارات الوسطى والعليا لدى الشركات العاملة في الولايات المتحدة والصين والمكسيك وكوريا، وبينت نتائج الدراسة وجود أثر للمبادئ اللطيفة في صياغة الاستراتيجية (التمايز وقيادة التكلفة). كما بينت النتائج وجود أثراً مباشراً لاستراتيجية التمايز في الأداء في حين لم تظهر الدراسة وجود أثر مباشر لاستراتيجية التركيز على التكلفة.

هدفت دراسة (Ologunde, 2012) إلى دراسة الأداء التنظيمي في بنك نيجيري باستخدام استراتيجيات أعمالهم على وجه التحديد، حددت الدراسة استراتيجيات العمل التي يستخدمها البنك وتقييم أداء البنك لعدة سنوات حسب بعض المؤشرات المالية، وتقييم الآثار المترتبة على الاستراتيجيات المستخدمة في أداء البنك من حيث الكفاءة والربحية والسيولة، وحصته في السوق. حيث تم جمع العينات من قبل 10 مدراء من المستوى العالمي واعتمدت الدراسة على تقنية اختيار العينات الهادف وغير الاحتمالي، وتم اختيار البنك لكثرة فروعها وتوزيعها على كافة المساحات الجغرافية بنيجيريا، وأهم النتائج التي خلصت لها الدراسة أن طريقة رسم السياسات داخل البنك تسير بطريقة جيدة بما يخدم مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الرغم من وجود حاجة ملحة لمزيد من الفهم الشامل للبيئة المحيطة بالتدخل الحكومي المتكرر وعدم الاستقرار السياسي وممارسات الفساد الحادة.

هدفت دراسة (Agus, 2011) إلى إظهار أهمية إدراج إدارة الجودة الشاملة في الصناعة التحويلية الماليزية. وتقيس الدراسة الإنتاج وتصور مديري إدارة الجودة الشاملة ومستوى أداء شركاتهم. والتحقيق في العلاقات بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الإنتاج والأداء ذي الصلة والعملاء، وقد تمثلت عينة الدراسة من 196 فرد من شركات التصنيع الماليزي (مدراء الإنتاج أو مديري الجودة). وقد أجريت مقابلات مع هؤلاء المدراء لضمان دقة المعلومات والتأكد من صحتها. وقد أسفرت نتائج الدراسة إلى ضرورة استمرار شركات التصنيع بتحسين مخرجاتها، لتلبية الطلبات المتزايدة للسلع ذات الجودة العالية من الأسواق المحلية والخارجية. والسعي لتحقيق هذه التحسينات ليس فقط لتلبية الطلبات ولكن الدافع أيضاً للبقاء في ظل التنافس المتزايد. وباختصار، فإن نتائج هذه الدراسة تشير إلى أن إدارة الجودة الشاملة ستكون قادرة على دعم وإبراز الأداء وزيادة مستوى رضا العملاء وتلبية احتياجاتهم المتغيرة.

وهدف دراسة (Jung, Wang, & Wu, 2008) إلى كشف العلاقة بين الاستراتيجية التنافسية وإدارة الجودة الشاملة (TQM)، والتحسين المستمر لإدارة المشاريع الدولية (CIIPM). وتم تطوير النموذج النظري والفرضيات في الدراسة استناداً إلى استعراض الأدبيات، وقد جُمعت البيانات من عينة تضم (268) من مديري المشاريع الدولية في أربعة بلدان لاختبار النموذج. وتشير نتائج الدراسة أيضاً إلى أن عناصر إدارة الجودة الشاملة تتوسط العلاقة بين الاستراتيجية التنافسية وإدارة المشاريع الدولية. وهذا يعني أن المنظمات بحاجة إلى منهجية إدارة مبتكرة، مثل ممارسة إدارة الجودة الشاملة، من أجل تحقيق الاستراتيجية التنافسية. وعلاوة على ذلك، فإن النتائج تشير إلى أن عناصر TQM (القيادة العليا، والتعويض، والتدريب والتكثيف) لها التأثير الأكبر على إدارة المشاريع الدولية.

وتهدف دراسة السالم والعلوانة (2006) إلى التعرف على مدى تطبيق عناصر الجودة الشاملة وأثرها على مستوى جودة البرمجيات في الشركات الاردنية لصناعة البرمجيات، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم تطوير استبانة وتوزيعها على 100 مدير يعملون في تطوير البرامج، ومن أهم النتائج التي وصلت لها هذه الدراسة أن عناصر إدارة الجودة الشاملة مطبقة بدرجة متوسطة

وأن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تلك العناصر ومستوى جودة الخدمات وأنه يجب تعزيز ثقافة الجودة بين العاملين والعمل على توفير الموارد البشرية القادرة على تطبيق مختلف عناصر إدارة الجودة الشاملة بكفاءة عالية.

وتهدف دراسة التميمي (2005) إلى التعرف على مستويات تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة، علاوة على مدى تأثير تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في التحسين المستمر للخدمات المصرفية، اعتماد الإدارة على المعلومات عند اتخاذ القرارات، دعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتركيز الجهود على تلبية حاجات ورغبات الزبائن في الأداء الوظيفي للعاملين. حيث تكونت العينة من 586 من العاملين في خمسة بنوك تجارية ذات القيمة السوقية الأعلى للسهم ومن أهم النتائج التي خلصت لها هذه الدراسة أن البنوك التجارية الأردنية تطبق إدارة الجودة الشاملة بكافة أبعادها وبمستوى مرتفع وأنه يوجد تأثير معنوي لجميع أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الأداء الوظيفي للعاملين وكان للتحسين المستمر للخدمات المصرفية ودعم الإدارة العليا لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة الأثر الأكبر في (التأثير).

وتهدف دراسة الطراونة والبلبليسي (2002) إلى التعرف إلى مدى تطبيق المصارف التجارية في الأردن لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومستويات هذا التطبيق، علاوة على التعرف إلى طبيعة العلاقة بين عناصر إدارة الجودة الشاملة ودرجتها والأداء المؤسسي لهذه المصارف، وأثر الثقافة التنظيمية على هذه العلاقات. حيث اعتمدت العينة على أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة والذي يتألف من جميع المصارف التجارية العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية والبالغة تسعة عشر مصرفاً ويتألف أفراد مجتمع الدراسة من مدراء المراكز الرئيسية للمصارف التجارية في الأردن والفروع التابعة لها في عمان الكبرى وتكونت عينة الدراسة من (100) مدير. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ضرورة التركيز على تطبيق مفهوم الجودة الشاملة من قبل المصارف التجارية في الأردن وكذلك توضيح أهمية التعامل معه كنظام إداري شامل يعمل على تقليل التكاليف الناتجة عن إعادة الأعمال وزيادة كل من ربحية هذه المنظمات وإنتاجيتها.

#### ملخص الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية:

من خلال استعراض الدراسات السابقة نجد أنها جميعاً قد تناولت جزئية من موضوع الدراسة الحالية، وهي كالاتي:

1. بما يخص الدراسات التي اهتمت بالكشف عن استراتيجيات الأعمال في الأداء المؤسسي، فقد تميزت بمناقشتها لكافة الجوانب الخاصة بالاستراتيجيات من ناحية أنواع الاستراتيجية المطبقة وانعكاسها على تحسين الأداء المؤسسي.
2. بما يخص الدراسات التي اهتمت بالكشف عن إدارة الجودة الشاملة فقد تميزت بمناقشتها بيان أهمية إدارة الجودة الشاملة من خلال دراسة أبعاد إدارة الجودة الشاملة وانعكاسها بشكل مباشر على الأداء المؤسسي بشكل عام.
3. اعتمدت معظم الدراسات على الاستبيان في جمع البيانات بوصفه أحد أهم الطرق وأفضلها في البحث العلمي لجمع البيانات والمعلومات.
4. استخدام منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي كدراسة التميمي (2005) ودراسة السالم والعلوانة (2006) ودراسة Agus (2011).
5. وقد أفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة أنها ساعدت الباحث على تجنب دراسة قضايا سبق وأن درسها غيرها من الباحثين، وعملت على عقد مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية، وساعدت في تحديد الإجراءات المناسبة والأساليب الإحصائية المناسبة والاستفادة من النتائج في تقديم التوصيات.
6. اختلفت الدراسات فيما بينها في تحديد حجم وطبيعة العينة والقطاع المبحوث.
7. ندرة الدراسات التي بحثت في بعد استراتيجية الأعمال في الأداء المؤسسي من خلال إدارة الجودة الشاملة.

## الطريقة والإجراءات:

يشمل هذا الجزء منهجية الدراسة ومجتمعها وعينتها واداتها ودلالات صدقها وثباتها.

## منهج الدراسة:

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها من آراء المشاركين ضمن عينة الدراسة، ومن خلال الأسئلة التي تحاول الدراسة الإجابة عنها، فقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في إجراء هذه الدراسة، أما المنهج التحليلي فسيتم توظيفه بهدف اختبار فرضيات الدراسة.

## مجتمع وعينة الدراسة:

يتألف مجتمع الدراسة من المصانع الغذائية في المملكة الأردنية الهاشمية، ونظراً لكبر وتشتت عناصر مجتمع الدراسة فقد اقتصرت الدراسة على المصانع الغذائية في واعتمد الباحث مصانع المواد الغذائية في كل من المحافظات التالية (عمان، الزرقاء، مأدبا، الكرك) لتركز هذه المصانع في تلك المحافظات، وطبقاً للتقارير الصادرة عن لجنة التوعية والتوجيه والرقابة على القطاع الصناعي ([www.jfda.jo](http://www.jfda.jo)) فقد بلغ حجم المجتمع (470) مصنع والعامل منها فعلياً (380) مصنع وتعمل في المجالات التالية: قطاع الحليب ومنتجاته. وقطاع اللحوم ومنتجاته. وقطاع العصائر. وقطاع الشوكولاته والسكريات. وقطاع الأغذية المعلبة. وتم استخدام عينة عشوائية طبقاً للقانون التالي لتحقيق أهداف الدراسة:

$$no = \frac{(z)^2 (pq)}{e^2} \dots\dots\dots (1)$$

وقد تألفت وحدة المعاينة من المديرين العاملين أو مديري الإنتاج أو مدير الجودة في الشركات العاملة في قطاع الأغذية، وتم توزيع (191) استبانة، واسترد منها (151) استبانة، منها (6) استبانات غير صالحة للتحليل الإحصائي، وعدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل الإحصائي هي (145) استبانة وهذه تشكل ما نسبته (75.9%) من مجموع الاستبانات الموزعة.

## مصادر الحصول على البيانات:

اعتمدت هذه الدراسة على أسلوبين في جمع البيانات وهي:

أولاً: البيانات الثانوية:

لتكوين الإطار النظري للدراسة وأداة جمع البيانات، تم الرجوع إلى المصادر المتمثلة بالكتب والدوريات والأبحاث العلمية المحكمة والرسائل الجامعية التي تتناول موضوع استراتيجية الأعمال وانعكاسها على الأداء المؤسسي من خلال إدارة الجودة الشاملة بالإضافة إلى الاعتماد على بعض المواقع الالكترونية على الشبكة العنكبوتية (الانترنت).

ثانياً: البيانات الأولية:

اعتمد الباحث استبانة خاصة بالدراسة وتم تطويرها بغرض جمع المعلومات من المصادر الأولية واشتملت الاستبانة على مجموعة من الأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة

## أداة الدراسة:

قام الباحث بتطوير استبانة لقياس المتغيرات المنبثقة من فرضيات ونموذج الدراسة، حيث غطت الاستبانة الجوانب التالية:

أولاً: تتضمن البيانات العامة والمتعلقة بالخصائص الشخصية والعلمية لأفراد عينة الدراسة، والتي تشمل النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الإداري، وسنوات الخبرة في مجال العمل عموماً، والإدارة بشكل خاص.

ثانياً: تتضمن البيانات المتعلقة بخصائص المصنع، من حيث رأس المال، وعدد العاملين، وسنة التأسيس.

**ثالثاً:** تتضمن فقرات الاستبانة (73) فقرة، تهدف إلى قياس أثر استراتيجيات الأعمال على الأداء المؤسسي، من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وقد تم تحديد أوزان فقرات الاستبانة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي .

#### قياس متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة بصورة أساسية على: متغير مستقل واحد يتمثل باستراتيجيات الأعمال (استراتيجية التمايز واستراتيجية قيادة الكلفة)، وعلى متغير تابع واحد، يتمثل في الأداء المؤسسي. كما افترضت الدراسة بأن إدارة الجودة الشاملة بأبعادها هي متغير وسيط.

#### اختبار صدق أداة الدراسة:

**الصدق الظاهري:** قدمت أداة الدراسة لمجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال إدارة الأعمال وإدارة الجودة الشاملة، والبالغ عددهم 6، طُلب منهم مراجعة أداة الدراسة، وإبداء رأيهم فيها، وأجرى أغلب التعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة المحكمين مثل: تعديل محتوى بعض الفقرات، وتعديل بعض الفقرات لتصبح ملائمة، وحذف أو دمج بعض الفقرات، وتصحيح بعض أخطاء الصياغة اللغوية، وعلامات الترقيم. وقد اعتبر الباحث الأخذ بملاحظات المحكمين، وإجراء التعديلات المشار إليها بمثابة الصدق الظاهري للأداة، واعتبر الباحث أن الأداة صالحة لقياس ما وضعت له. وقد خرجت الاستبانة بصورتها النهائية.

#### اختبار ثبات أداة الدراسة:

يشير هذا المقياس إلى مدى ثبات الأداة المستخدمة في قياس المتغيرات التي تشتمل عليها، وتكون نتيجة المقياس مقبولة إحصائياً إذا كانت قيمة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) أكبر من (0.60)، وكلما اقتربت القيمة من 100% دل هذا على درجات ثبات أعلى لأداة الدراسة. نجد أن ألفا كرونباخ تراوحت (0.704 - 0.808)، لذا يمكن وصف أداة هذه الدراسة بالثبات، وأن البيانات التي تم الحصول عليها من خلالها مناسبة لقياس المتغيرات، وتخضع لدرجة اعتمادية عالية.

#### إجراءات الدراسة:

قام الباحث بالتنسيق، والاتصال، وزيارة المصانع الغذائية المعنية بالدراسة، والبالغ عددها (191)، وبعد توضيح الهدف من الدراسة للمعنيين، وافقوا على توزيع الاستبانات على المدراء وإجراء الدراسة الحالية في تلك المصانع. حيث تم وضع هاتف الباحث والايمل الخاص به لاستقبال أية استفسارات تتعلق بالاستبانة.

تم توزيع ما مجموعه (191) استبانة استرجع منها (145) استبانة صالحة للتحليل أي ما نسبته (75.9%) ويرجع السبب في ذلك إلى عدم إرجاع الاستبانات من قبل البعض، واستغرقت عملية توزيع وجمع الاستبانات مدة شهر واحد خلال الفترة من 2013/4 إلى 2013/5.

#### الأساليب الإحصائية المستخدمة:

استخدم الباحث برنامج SPSS في التحليل الإحصائي والذي اعتمد في التحليل الإحصائي في الكثير من الأبحاث المحكمة والمنشورة، واتبع الباحث من خلاله الأساليب الإحصائية التالية:

#### 1. مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures)

أ- التكرارات والنسب المئوية: لتوضيح خصائص مجتمع الدراسة موزعة حسب الفئات للمتغيرات الشخصية أو للمتغيرات المتعلقة بالتعامل الإلكتروني.

ب- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لتحديد مستوى كل من المتغير المستقل (استراتيجية الأعمال بأبعادها) والمتغير التابع (الأداء المؤسسي) والمتغير الوسيط (إدارة الجودة الشاملة) وترتيب فقرات أبعاد متغيرات الدراسة.

#### 2. مقاييس الإحصاء التحليلي:

- تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر استراتيجية الأعمال في الأداء المؤسسي، والممثل في الفرضية الأولى.
- تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر استراتيجية الأعمال في إدارة الجودة الشاملة، والممثل في الفرضية الثانية.
- تحليل الانحدار المتعدد، لاختبار أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة، في الأداء المؤسسي والممثل في الفرضية الثالثة.
- تحليل الانحدار الهرمي، لاختبار الفرضية الرابعة، والمتصلة باختبار أثر متغير إدارة الجودة الشاملة في العلاقة بين استراتيجيه الأعمال والأداء المؤسسي. واختبار ألفا كرونباخ لاختبار ثبات أداة الدراسة.
- اختبار تحليل العوامل لاختبار الصدق البنائي لأداة الدراسة. إضافة إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها لتفسير البيانات، وبناء على ذلك فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من (3.5) فيكون المتوسط الحسابي مرتفعاً، وهذا يعني موافقة أفراد العينة على الفقرات، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (2.5-3.49) فيكون متوسطاً، وإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي أقل من (2.49) فيكون منخفضاً.

#### نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

أن ما توصلت إليه الدراسة الميدانية من وصف لخصائص أفراد عينة الدراسة، كما يتناول وصف استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة ومتغيراتها، كما يشتمل الفصل في الجزء الأخير على اختبار الفرضيات التي تسعى الدراسة للإجابة عنها.

#### النتائج المتعلقة بإجابات أفراد العينة حول استراتيجية الأعمال:

#### أولاً: استراتيجية قيادة التكلفة

#### جدول رقم (1)

#### المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستراتيجية الأعمال (استراتيجية قيادة التكلفة)

| رقم الفقرة | العبارات                                                          | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | التقدير العام | الترتيب |
|------------|-------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|---------|
| 1          | تركز إدارة المصنع على تخفيض التكاليف بشكل واسع.                   | 4.35            | 0.777             | مرتفع         | 5       |
| 2          | تمارس الإدارة رقابة شديدة على التكاليف الإدارية والمصاريف البيعية | 4.32            | 0.654             | مرتفع         | 6       |
| 3          | يركز المصنع على فاعلية وكفاءة العمليات التشغيلية                  | 4.52            | 0.613             | مرتفع         | 1       |
| 4          | يعمل المصنع بالطاقة الانتاجية القصوى إذا دعت الحاجة لذلك          | 4.42            | 0.787             | مرتفع         | 2       |
| 5          | يسعى المصنع إلى توفير منتجاته بأسعار منافسة                       | 4.40            | 0.595             | مرتفع         | 3       |
| 6          | يهتم المصنع بتأمين المواد الخام اللازمة للإنتاج بأسعار منافسة     | 4.38            | 0.591             | مرتفع         | 4       |
|            | المتوسط العام                                                     | 4.39            | 0.669             | مرتفع         |         |

يتضح من الجدول (1) أن متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على متغير استراتيجية الأعمال (استراتيجية قيادة التكلفة) قد تراوحت بين (4.32-4.52)، حيث بلغ المتوسط العام لفقرات هذا البعد (4.39) مما يشير إلى اهتمام الإدارة العليا بفعالية وكفاءة العمليات التي تساعد على إنتاج منتجات بجودة عالية، واتقان، وبأقل التكاليف. وبالنظر إلى فقرات هذا البعد نجد أن أعلى متوسطين كانا "يركز المصنع على فاعلية وكفاءة العمليات التشغيلية" بمتوسط حسابي قيمته (4.52) وانحراف معياري

(0.613) "يعمل المصنع بالطاقة الانتاجية القصوى إذا دعت الحاجة لذلك" بمتوسط حسابي قيمته (4.42) وبانحراف معياري (0.787)، ويعزو الباحث هذه النتيجة أن الإدارة العليا في المصانع المبحوثة، تركز على فعالية وكفاءة العمليات التشغيلية داخل المصنع، وبكلفة قليلة، مما يحقق حاجات ورغبات العملاء، وذلك حتى لو تداعيت أدت الظروف لاستخدام الطاقة الإنتاجية القصوى. ثانيا: استراتيجية التمايز

## جدول رقم (2)

### المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستراتيجية الأعمال (استراتيجية التمايز)

| رقم الفقرة | العبارات                                                                                       | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | التقدير العام | الترتيب |
|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|---------|
| 7          | يتميز ما تقدمه الشركة بمواصفات فريدة عما يقدمه المنافسون.                                      | 4.42            | 0.653             | مرتفع         | 1       |
| 8          | يتم تطوير المنتجات حسب حاجات الزبائن                                                           | 4.27            | 0.731             | مرتفع         | 3       |
| 9          | يعمل المصنع دائماً على تطوير منتجاته وابتكار منتجات جديدة لتلبية رغبات المستهلكين              | 4.22            | 0.730             | مرتفع         | 4       |
| 10         | يعي المصنع أهمية عنصرى الدعاية والإعلان لتسويق منتجاتها.                                       | 3.93            | 0.838             | مرتفع         | 5       |
| 11         | تعمل إدارة المصنع على تطوير صورة إيجابية عن المصنع وبناء علامة تجارية قوية في أذهان المستهلكين | 4.40            | 0.649             | مرتفع         | 2       |
|            | المتوسط العام                                                                                  | 4.28            | 0.711             | مرتفع         |         |

يتضح من الجدول (2) أن متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على متغير استراتيجية الأعمال (استراتيجية التمايز) قد تراوحت بين (3.93-4.42)، حيث بلغ المتوسط العام ل فقرات هذا البعد (4.28) مما يشير إلى رغبة الإدارة العليا، بتحقيق الميزة التنافسية بالنسبة للمصانع المنافسة. وبالنظر إلى فقرات هذا البعد نجد أن أعلى متوسطين كانا "يتميز ما تقدمه الشركة بمواصفات فريدة عما يقدمه المنافسون" بمتوسط حسابي قيمته (4.42) وبانحراف معياري (0.653) "تعمل إدارة المصنع على تطوير صورة ايجابية عن المصنع وبناء علامة تجارية قوية في اذهان المستهلكين" بمتوسط حسابي قيمته (4.40) وبانحراف معياري (0.649)، ويعزو الباحث هذه النتيجة بأن الإدارة العليا تسعى إلى تقديم منتجات إلى السوق بمواصفات فريدة مقارنة بالمنافسين، وكذلك سعي الإدارة العليا لاستخدام أفضل التطورات التكنولوجية، لتقديم منتجات تحقق رغبات وحاجات العملاء، وخلق صورة ايجابية في أذهانهم، مما يسهل حصول الإدارة العليا على ميزة تنافسية.

### النتائج المتعلقة بإجابات أفراد العينة حول إدارة الجودة الشاملة:-

تم قياس متغير إدارة الجودة الشاملة، من خلال ثمانية أبعاد رئيسية هي (الالتزام والدعم من قبل الإدارة العليا، التركيز على العمل، التحسين المستمر للعمليات، التدريب والتطوير، العلاقة مع الموردين، استخدام نظم الرقابة الإحصائية والمعلومات الراجعة، بناء فرق العمل، مشاركة وتمكين العاملين)، ويبين الجزء التالي وصف استجابات أفراد العينة على النحو التالي:

## أولاً: الالتزام والدعم من قبل الإدارة العليا

## جدول رقم (3)

## المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعـد (الالتزام والدعم من قبل الإدارة العليا)

| الترتيب | التقدير العام | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات                                                                          | رقم الفقرة |
|---------|---------------|-------------------|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 3       | مرتفع         | 0.665             | 4.44            | يوجد لدى الإدارة العليا رؤية واضحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة                    | 12         |
| 7       | مرتفع         | 0.781             | 4.28            | تجسد التزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة من خلال سياسة مكتوبة ومعلنة      | 13         |
| 6       | مرتفع         | 0.688             | 4.29            | تعتمد الإدارة العليا نمطاً قيادياً يتلائم مع منهج إدارة الجودة الشاملة            | 14         |
| 2       | مرتفع         | 0.666             | 4.54            | تهتم الإدارة العليا بتحسين جودة المنتج                                            | 15         |
| 1       | مرتفع         | 0.644             | 4.55            | تسعى الإدارة العليا لبناء سمعة بأنها تتميز بالجودة والالتقان                      | 16         |
| 5       | مرتفع         | 0.755             | 4.29            | تقوم الإدارة العليا بتوفير الكادر والتسهيلات والمعدات اللازمة لتنفيذ برامج الجودة | 17         |
| 4       | مرتفع         | 0.703             | 4.35            | تراقب الإدارة العليا وتتابع مسار برامج الجودة                                     | 18         |
|         | مرتفع         | 0.700             | 4.39            | المتوسط العام                                                                     |            |

يتضح من الجدول (3) أن متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على متغير إدارة الجودة الشاملة (الالتزام والدعم من قبل الإدارة العليا) قد تراوحت بين (4.28-4.55)، حيث بلغ المتوسط العام لفقرات هذا البعد (4.39) مما يشير إلى رغبة كافة الإدارات في المصانع المبحوثة، تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والسعي للحصول على أرقى الشهادات العالمية (الايزو) التي توفر للمصانع المبحوثة، السمعة الجيدة على مستوى النطاق المحلي، أو النطاق العالمي. وبالنظر إلى فقرات هذا البعد نجد أن أعلى متوسطين كانا "تسعى الإدارة العليا لبناء سمعة بأنها تتميز بالجودة والالتقان" بمتوسط حسابي قيمته (4.55) و"تهتم الإدارة العليا بتحسين جودة المنتج" بمتوسط حسابي قيمته (4.54)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى اهتمام الإدارة العليا على ببناء، وترسيخ سمعة حسنة، بالنسبة للمنتجات، والمحافظة على جودتها، ونحسينها، أي الالتقان في تحسين المنتجات لتلبية رغبات المستهلكين وحاجاتهم.

ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن الإدارة في شركات الأغذية تهتم بأن تكون السمعة التي تؤخذ عنها جيدة فتقوم بالاهتمام وتقديم الخدمات اللازمة للموظفين لضمان استمرارية تعاملهم. واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Keer, 2003) التي أظهرت أن أهم عامل في تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو دعم الإدارة العليا.

## ثانياً: التركيز على العميل:

### جدول رقم (4)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير إدارة الجودة الشاملة (التركيز على العميل)

| رقم<br>الفقرة | العبارات                                                     | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | التقدير<br>العام | الترتيب |
|---------------|--------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|------------------|---------|
| 19            | يقوم المصنع بدراسة مستمرة لحاجات ورغبات العملاء              | 4.31               | .6510                | مرتفع            | 3       |
| 20            | يتم متابعة شكاوي العملاء باهتمام، وتقديم الحلول المناسبة لها | 4.36               | .6950                | مرتفع            | 2       |
| 21            | يلتزم المصنع بتحقيق الرضا لعملائه وتقنيه باستمرار            | 4.37               | .6340                | مرتفع            | 1       |
| 22            | ينظر العاملون في المصنع الى بعضهم بعضاً كعملاء داخليين       | 4.07               | .8170                | مرتفع            | 5       |
| 23            | يعمل المصنع على تصميم العمل بشكل يحقق رغبات العملاء          | 4.20               | .7950                | مرتفع            | 4       |
|               | المتوسط العام                                                | 4.26               | 0.718                | مرتفع            |         |

يتضح من الجدول (4) أن متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على بعد التركيز على العميل، قد تراوحت بين (4.07-4.37)، حيث بلغ المتوسط العام لفقرات هذا البعد (4.26) مما يشير إلى أن من أكبر اهتمامات الإدارة العليا والتي تسعى إلى تحقيقها هي رضا العميل والالتزام على تحقيق حاجاته ورغباته.

وبالنظر إلى فقرات هذا البعد، نجد أن أعلى متوسط كان "يلتزم المصنع بتحقيق الرضا لعملائه ويقنيه باستمرار" بمتوسط حسابي قيمته (4.37) وفي "يتم متابعة شكاوي العملاء باهتمام، وتقديم الحلول المناسبة لها" بمتوسط يساوي (4.36)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الإدارة العليا في المصانع، توظف كامل طاقتها، في محور مهم، وهو تحقيق الرضا للعملاء، ومتابعته عن طريق أي شكاوى تتلقاها الإدارة من قبل العملاء وذلك للالتزام بالعميل، والحد والتقليل من الأخطاء، وذلك لكسب رضا العميل.

## ثالثاً: التحسين المستمر للعمليات

### جدول رقم (5)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير إدارة الجودة الشاملة (التحسين المستمر)

| رقم<br>الفقرة | العبارات                                                                              | الوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | التقدير<br>العام | الترتيب |
|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------|------------------|----------------------|------------------|---------|
| 24            | يسعى المصنع باستمرار لإدخال التحسينات في كل مراحل نشاطها وعملياتها                    | 4.26             | .8160                | مرتفع            | 1       |
| 25            | التحسين المستمر يعتبر ثقافة وسلوك لدى كل فرد في المصنع                                | 4.02             | .7540                | مرتفع            | 5       |
| 26            | يهتم المصنع باستمرار توفير الآلات والمعدات المتطورة تكنولوجياً لرفع مستوى جودة المنتج | 4.16             | .6560                | مرتفع            | 2       |
| 27            | يقوم المصنع بمقارنة عملياتها الداخلية بعمليات أكثر الشركات نجاحاً                     | 4.11             | .6350                | مرتفع            | 4       |
| 28            | يهتم المصنع بتبسيط الإجراءات باستمرار والغاء الأنشطة والأعمال غير الضرورية            | 4.16             | .6230                | مرتفع            | 3       |
|               | المتوسط العام                                                                         | 4.14             | 0.696                | مرتفع            |         |

يتضح من الجدول (5) أن متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على بعد التحسين المستمر للعمليات قد تراوحت بين (4.02-4.26)، حيث بلغ المتوسط العام لفقرات هذا البعد (4.14) مما يشير إلى سعي الإدارة العليا بالاهتمام بالعاملين في المنشآت الصناعية من حيث مواكبة التطور العالمي، والتدريب، وكذلك سعي الإدارة إلى المواكبة والاستجابة للتطورات التكنولوجية، بتطوير الآلات وذلك للمحافظة على السمعة الجيدة، والمحافظة على المنتجات وجودتها. وبالنظر إلى فقرات هذا البعد نجد أن أعلى متوسط كان "يسعى المصنع باستمرار لإدخال التحسينات في كل مراحل نشاطها وعملياتها" بمتوسط حسابي قيمته (4.26) وفي "يهتم المصنع باستمرار توفير الآلات والمعدات المتطورة تكنولوجياً لرفع مستوى جودة المنتج" بمتوسط يساوي (4.16)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن هدف الإدارة العليا التي تسعى إلى تحقيقه هو كسب رضا العميل، وتلبية رغباته وحاجاته، من خلال مواكبة التطور التكنولوجي من ناحية العمليات التشغيلية، التي تقوم بها المصانع، والتحسين المستمر في استخدام الآلات الحديثة، وكذلك استقطاب الكفاءات اللازمة لعملية تطوير وتنشيط العاملين في المصنع من خلال التدريب المستمر، والمشاركة، ودفع العمل بروح الفريق الواحد.

ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن الإدارة في شركات الأغذية تحرص على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والتي من ضمنها التنوع في الأساليب المستخدمة لضمان استمرارية الأداء وتنفيذ الواجبات والمهام بشكل كامل في الوقت المحدد. واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (قنديل، 2008). والتي أظهرت أن هناك اهتمام من قبل المنشآت بمتغيرات نظام إدارة الجودة الشاملة وتم تطبيقها بدرجات ومستويات إيجابية متفاوتة.

رابعاً: التدريب والتطوير:

#### جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير إدارة الجودة الشاملة (التدريب والتطوير)

| الترتيب | التقدير العام | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | العبارات                                                                 | رقم الفقرة |
|---------|---------------|-------------------|---------------|--------------------------------------------------------------------------|------------|
| 5       | مرتفع         | .7720             | 4.14          | يعمل المصنع على تدريب العاملين لإكسابهم المهارات والمعارف التي يحتاجونها | 29         |
| 1       | مرتفع         | .7800             | 4.36          | تهدف برامج التدريب في المصنع الوصول إلى مستوى عال من الجودة              | 30         |
| 3       | مرتفع         | .8050             | 4.15          | التدريب عملية مستمرة في المصنع بما يكفل تحسين مستوى الجودة               | 31         |
| 4       | مرتفع         | .8760             | 4.15          | تستهدف برامج التدريب كل العاملين في المصنع                               | 32         |
| 6       | مرتفع         | .7160             | 4.02          | تحدد إدارة المصنع المخصص المالي اللازم لتنفيذ برامج التدريب              | 33         |
| 2       | مرتفع         | .8190             | 4.19          | يكافأ العاملون في المصنع عند تعلمهم مهارات جديدة                         | 34         |
| مرتفع   |               | 0.794             | 4.16          | المتوسط العام                                                            |            |

يتضح من الجدول (6) أن متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على بعد التدريب والتطوير قد تراوحت بين (4.02-4.36)، حيث بلغ المتوسط العام لفقرات هذا البعد (4.16) مما يشير إلى اهتمام الإدارة العليا، بأداء العاملين في المصانع المبحوثة، من حيث التدريب والتطوير المستمر، ومواكبة أي تطور، يحصل على المستوى البشري، أو على تطور المستوى التكنولوجي في الآلات.

وبالنظر إلى فقرات هذا البعد نجد أن أعلى متوسط كان "تهدف برامج التدريب في المصنع الوصول الى مستوى عال من الجودة" بمتوسط حسابي قيمته (4.36) وفي "يكافأ العاملون في المصنع عند تعلمهم مهارات جديدة" بمتوسط يساوي (4.19)، ويعزو الباحث هذه النتيجة الى أن الشركات الغذائية الأردنية، في رسالتها ورؤيتها المستقبلية والحالية، تسعى إلى وضع البرامج التدريبية، بشكل مستمر للموارد البشرية المرؤوسة من قبلهم، وذلك لتحسين مستوى أدائهم، ورفع كفاءتهم الانتاجية، وكذلك فإن أي إدارة ناجحة تريد الحفاظ على الكفاءات الموجودة عندها، تعمل على تلبية رغباتهم وحاجاتهم، من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية، وذلك يتم بتقديم المبالغ المالية، أو عن طريق تقديم كتب الشكر والتقدير .

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الإدارة تهتم بعقد الدورات والمؤتمرات التدريبية وذلك يعود لأهميتها ودورها في تحسين الأداء المؤسسي وفي رفع مستوى دقة وكفاءة العمليات الادارية.

وانتقدت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (بوخلوة وبن قرينة، 2013) والتي أظهرت وجود علاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والولاء التنظيمي.

**خامسا: العلاقة مع الموردين:**

#### جدول رقم (7)

##### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير إدارة الجودة الشاملة (العلاقة مع الموردين)

| رقم<br>الفقرة | العبارات                                                                        | الوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | التقدير<br>العام | الترتيب |
|---------------|---------------------------------------------------------------------------------|------------------|----------------------|------------------|---------|
| 35            | يخطط المصنع لإقامة علاقات طويلة الامد مع مورديها                                | 4.17             | .8440                | مرتفع            | 3       |
| 36            | يعتمد المصنع في اختيار الموردين على اساس الاقل سعراً                            | 3.60             | 1.150                | مرتفع            | 7       |
| 37            | يتم اختيار الموردين وفقاً لمعايير محددة تناسب التوجه نحو الجودة                 | 4.38             | .7560                | مرتفع            | 1       |
| 38            | يعتمد المصنع على مجموعة من الموردين عند شراء احتياجاتها من المواد<br>الاولية    | 4.26             | .5890                | مرتفع            | 2       |
| 39            | يتعامل كل قسم في المصنع مع القسم الذي يسبقه في العملية الانتاجية كمورد<br>داخلي | 4.09             | .6480                | مرتفع            | 5       |
| 40            | يحتفظ المصنع بقاعدة بيانات متكاملة عن الموردين وجودة منتجاتهم                   | 4.17             | .7030                | مرتفع            | 4       |
| 41            | يساهم الموردون في تطوير المنتجات الجديدة للمنظمة                                | 4.06             | .7870                | مرتفع            | 6       |
|               | المتوسط العام                                                                   | 4.10             | 0.782                | مرتفع            |         |

يتضح من الجدول (7) أن متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على بعد التحسين المستمر للعمليات قد تراوحت بين (3.60-4.38)، حيث بلغ المتوسط العام لفقرات هذا البعد (4.10) مما يشير إلى أن الإدارات العليا في المصانع المبحوثة، تسعى الى توطيد العلاقة مع الموردين، وذلك (من اجل) للحفاظ على نسبة الكميات المنتجة، وكذلك الحصول على العوامل التشغيلية، والموارد بشكل مستمر، حين طلبها من الموردين. وبالنظر إلى فقرات هذا البعد نجد أن أعلى متوسط كان "يتم اختيار الموردين وفقاً لمعايير محددة تناسب التوجه نحو الجودة" بمتوسط حسابي قيمته (4.38) وفي "يعتمد المصنع على مجموعة من الموردين عند شراء احتياجاتها من المواد الاولى" بمتوسط يساوي (4.26)، ويعزو الباحث هذه النتيجة الى أن الشركات الغذائية الأردنية تقوم باختيار طريقة التعامل مع الموردين، بطرق علمية مدروسة، وبخطط استراتيجية طبقاً لسياسات الشركة، وتسعى الشركات أيضاً إلى

الحفاظ على مجموعة من الموردين ذوي السمعة الجيدة، والالتزام بكافة الموارد الأولية اللازمة، لتفعيل العمليات الانتاجية وتقديم المنتجات.

ويعزى ذلك إلى أن إدارة الشركات تهتم بشكل كبير بالموظفين فتلجأ إلى إنتاج وتقديم ما يلزم الموظفين بسرعة وبسهولة بهدف ضمان ولائه واستمرارية التعامل معهم. اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Shamsuddin, 2014) والتي أظهرت أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يساهم بتحقيق رضا العاملين.

سادسا: استخدام نظم الرقابة الإحصائية والمعلومات الراجعة

#### جدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمتغير إدارة الجودة الشاملة

(استخدام نظم الرقابة الإحصائية والمعلومات الراجعة)

| رقم<br>الفقرة | العبارات                                                                                               | الوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | التقدير<br>العام | الترتيب |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|----------------------|------------------|---------|
| 42            | يتم استخدام أدوات القياس الملائمة للرقابة على الجودة اثناء عملية التصنيع                               | 4.21             | .8430                | مرتفع            | 6       |
| 43            | تستخدم مخططات السيطرة في الرقابة على الجودة اثناء عملية التصنيع                                        | 4.24             | .7950                | مرتفع            | 5       |
| 44            | تستخدم الاساليب الإحصائية في الكشف على التباين و الانحراف في العملية الانتاجية                         | 4.06             | .7780                | مرتفع            | 9       |
| 45            | يتم مراجعة وتحديث اساليب القياس والرقابة على الجودة                                                    | 4.18             | .7540                | مرتفع            | 8       |
| 46            | يتم اخذ عينات ملائمة من الانتاج اثناء عملية التصنيع للتأكد من مطابقته للمواصفات المطلوبة               | 4.34             | .7480                | مرتفع            | 1       |
| 47            | يتم اخذ عينات من المنتج النهائي للتأكد من مطابقته للمواصفات المطلوبة                                   | 4.31             | .7130                | مرتفع            | 3       |
| 48            | يستخدم المصنع السجلات (اليديوية اوالمحوسبة) لتدوين نتائج الفحص والاختبار بهدف الاستفادة منها مستقبلاً. | 4.31             | .6290                | مرتفع            | 4       |
| 49            | يقارن المصنع بين مستويات جودة انتاجها وجودة انتاج منافسيها                                             | 4.33             | .6460                | مرتفع            | 2       |
| 50            | يستخدم المصنع المقارنة المرجعية لتحسين منتجات المصنع                                                   | 4.20             | .6720                | مرتفع            | 7       |
|               | المتوسط العام                                                                                          | 4.24             | 0.730                | مرتفع            |         |

يتضح من الجدول (8) أن متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على بعد استخدام نظم الرقابة الإحصائية والمعلومات الراجعة قد تراوحت بين (4.06-4.34)، حيث بلغ المتوسط العام لفقرات هذا البعد (4.24) مما يشير إلى أن الإدارة العليا توفر كافة العوامل والتسهيلات لإدارة الرقابة داخل المصنع، وذلك من أجل المحافظة على منتجات جيدة، ورفع كفاءة العاملين بالمصنع وبالنظر إلى فقرات هذا البعد نجد أن أعلى متوسط كان "يتم اخذ عينات ملائمة من الانتاج اثناء عملية التصنيع للتأكد من مطابقته للمواصفات المطلوبة" بمتوسط حسابي قيمته (4.34) وفي "يقارن المصنع بين مستويات جودة انتاجها وجودة انتاج منافسيها" بمتوسط يساوي (4.33)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الشركات الغذائية الأردنية تسعى الى منع حدوث اي اخطاء في العمليات التشغيلية الانتاجية، وتسعى إلى تقليل الأخطاء، عن طريق العنصر البشري في تصنيع المنتجات، وذلك من أجل الحصول على

كافة المواصفات المطلوبة للمنتج، للحصول على منتجات ذات جودة عالية مقارنة، بما تطرحه المصانع المنافسة من منتجات في السوق.

سابعاً: بناء فرق العمل

#### جدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير إدارة الجودة الشاملة (بناء فرق العمل)

| رقم<br>الفقرة | العبارات                                                                          | الوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | التقدير<br>العام | الترتيب |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------|----------------------|------------------|---------|
| 51            | تستخدم فرق العمل في حل المشاكل أو تحسين العمليات                                  | 4.06             | .8090                | مرتفع            | 3       |
| 52            | تمنح فرق العمل الصلاحيات والمرونة الكافية لحل المشاكل                             | 4.09             | .8270                | مرتفع            | 5       |
| 53            | تشجع الإدارة العليا فرق العمل وتدعمها وتحفزها                                     | 4.11             | .8580                | مرتفع            | 4       |
| 54            | يقوم المصنع على تنمية روح العمل الجماعي والتعاون بين العاملين في الأقسام المختلفة | 4.20             | .8960                | مرتفع            | 1       |
| 55            | تقوم الشركة بتدريب العاملين على أساليب العمل الجماعي                              | 4.14             | .8160                | مرتفع            | 2       |
|               | المتوسط العام                                                                     | 4.12             | 0.841                | مرتفع            |         |

يتضح من الجدول (9) أن متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على بعد استخدام نظم الرقابة الإحصائية والمعلومات الراجعة قد تراوحت بين (4.09-4.20)، حيث بلغ المتوسط العام لفقرات هذا البعد (4.12) مما يشير إلى سعي كافة الإدارات العليا والمصانع المبحوثة إلى بث روح العمل في الفريق الواحد، ورفع الطاقة الإنتاجية للعاملين. وبالنظر إلى فقرات هذا البعد نجد أن أعلى متوسط كان "يقوم المصنع على تنمية روح العمل الجماعي والتعاون بين العاملين في الأقسام المختلفة" بمتوسط حسابي قيمته (4.20) وفي "تقوم الشركة بتدريب العاملين على أساليب العمل الجماعي" بمتوسط يساوي (4.14)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى العمل على بث روح العمل كفريق في العاملين، وذلك بهدف زيادة التماسك بين العمليات في المصنع، وزيادة مستوى الإبداع لدى العاملين.

ثامناً: مشاركة وتمكين العاملين

#### جدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمتغير إدارة الجودة الشاملة (مشاركة وتمكين العاملين)

| رقم<br>الفقرة | العبارات                                                                                     | الوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | التقدير<br>العام | الترتيب |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|----------------------|------------------|---------|
| 56            | يتم اخذ رأي المتأثرين بالقرارات (من العاملين) قبل تنفيذها                                    | 3.97             | 0.8770               | مرتفع            | 8       |
| 57            | يشارك العاملون في إعداد الخطط الاستراتيجية لتحسين الجودة                                     | 4.01             | 0.8890               | مرتفع            | 6       |
| 58            | يخول العاملون السلطات اللازمة لاتخاذ القرارات ذات الصلة بإعمالهم                             | 3.98             | 0.8070               | مرتفع            | 7       |
| 59            | توفر إدارة المصنع الظروف والمستلزمات التي يطلبها العاملون لأداء مهامهم                       | 4.16             | 0.6450               | مرتفع            | 4       |
| 60            | تسعى إدارة المصنع لجعل الفرد يشعر بالثقة بالنفس والفخر بالعمل وقبول تحمل المسؤولية والمخاطرة | 4.21             | 0.7080               | مرتفع            | 1       |

|    |                                                                              |      |        |       |   |
|----|------------------------------------------------------------------------------|------|--------|-------|---|
| 61 | يتم ايصال المعلومات للعاملين بالمصنع ليتعرفوا على انجازات برامج تحسين الجودة | 4.19 | 0.7930 | مرتفع | 2 |
| 62 | يتم إشراك العاملين في النقاش حول اسباب انخفاض الجودة (إذا حصل ذلك)           | 4.17 | 0.8300 | مرتفع | 3 |
| 63 | يشجع العاملون لتقديم مقترحاتهم الخاصة لدعم برامج الجودة                      | 244. | 837.0  | مرتفع | 5 |
|    | المتوسط العام                                                                | 4.11 | 0.798  | مرتفع |   |

يتضح من الجدول (10) أن متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على بعد استخدام نظم الرقابة الإحصائية والمعلومات الراجعة قد تراوحت بين (3.97-4.21)، حيث بلغ المتوسط العام لفقرات هذا البعد (4.11) مما يشير إلى أن الإدارة العليا تسعى إلى تعزيز بعض الصلاحيات إلى العاملين في الأقسام المختلفة في المصنع، وذلك من أجل تمكينهم للحصول على خطط سير العمليات الإنتاجية، بوقت قليل، وكلفة قليلة.

وبالنظر إلى فقرات هذا البعد نجد أن أعلى متوسط كان "تسعى إدارة المصنع لجعل الفرد يشعر بالثقة بالنفس والفخر بالعمل وقبول تحمل المسؤولية والمخاطرة" بمتوسط حسابي قيمته (4.21) وفي "يتم ايصال المعلومات للعاملين بالمصنع ليتعرفوا على انجازات برامج تحسين الجودة" بمتوسط يساوي (4.19)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن مبدأ تفويض الصلاحيات، واتخاذ القرارات الخاصة في المصنع، والتي تساعد على تمكين العاملين بالشعور بالثقة العالية بأنفسهم، وشعورهم أيضاً أنهم على قدر المسؤولية الموكولة لهم، وذلك للحصول على الأهداف التي وضعتها الإدارة العليا للسعي إليها وهذه النتيجة من أهم النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة بنظر الباحث لأن الشعور بالثقة وتحمل المسؤولية بالنسبة للعاملين يساعد على رفع الطاقة الإنتاجية، وزيادة درجة المنافسة مع المصانع الأخرى، وزيادة الكفاءات البشرية الموجودة في المنظمة.

الأداء المؤسسي:

#### جدول رقم (11)

##### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الأداء المؤسسي

| رقم الفقرة | العبارات                          | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | التقدير العام | الترتيب |
|------------|-----------------------------------|---------------|-------------------|---------------|---------|
| 64         | مدى تطور أداء المصنع بشكل عام     | 3.95          | 0.8100            | مرتفع         | 1       |
| 65         | مدى الرضا الوظيفي                 | 3.63          | 0.8310            | مرتفع         | 3       |
| 66         | مدى (زيادة، تطور) الحصة السوقية   | 3.60          | 0.8530            | مرتفع         | 4       |
| 67         | مدى زيادة المبيعات                | 3.60          | 0.8440            | مرتفع         | 5       |
| 68         | قيمة العائد على الاستثمار         | 3.27          | 0.9680            | متوسط         | 6       |
| 69         | قيمة العائد من المبيعات           | 3.27          | 0.9600            | متوسط         | 7       |
| 70         | قيمة السيولة المتوفرة             | 3.19          | 1.015             | متوسط         | 8       |
| 71         | قيمة التدفق المالي المتوفرة       | 3.16          | 0.9050            | متوسط         | 9       |
| 72         | قيمة الربح                        | 3.11          | 0.9750            | متوسط         | 10      |
| 73         | الروح المعنوية للموظفين في المصنع | 3.64          | 0.8300            | مرتفع         | 2       |
|            | المتوسط العام                     | 3.44          | 0.899             | متوسط         |         |

يتضح من الجدول (11) أن متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على بعد استخدام نظم الرقابة الإحصائية والمعلومات الراجعة قد تراوحت بين (3.11-3.95)، حيث بلغ المتوسط العام لفقرات هذا البعد (3.44) مما يشير إلى سعي الإدارة العليا إلى تحقيق الهدف الرئيسي المنوط بعمل المؤسسة، وهو تحسين الأداء المؤسسي.

وبالنظر إلى فقرات هذا البعد نجد أن أعلى متوسط كان "مدى تطور أداء المصنع بشكل عام" بمتوسط حسابي قيمته (3.95) وفي "الروح المعنوية للموظفين في المصنع" بمتوسط يساوي (3.64)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن التطور الحاصل في المصنع من كافة النواحي البشرية والتكنولوجية هو الطريق الوحيد لتحسين أداء العاملين وإنما يدل هذا الشيء إلى أن الروح المعنوية للموظفين العاملين في المصنع عالية، وهو التي تسعى له كافة الإدارات في المصانع المبحوثة، وكذلك يرى الباحث أن هذه النتيجة من النتائج الهامة التي توصلت لها هذه الدراسة، وذلك لحسن متابعة ورقابة الإدارة العليا لكافة الأمور اللازمة في المصنع، وسعي الإدارة العليا إلى تطبيق مبدأ الجودة الشاملة في العمليات الإنتاجية والتشغيلية، وهو يدل على وعي وإدراك الإدارة العليا لتطبيق نظام استراتيجيات الأعمال.

**اختبار الفرضيات:** في البداية قام الباحث بتصنيف المصانع، طبقاً لاستراتيجية الأعمال (قيادة الكلفة والتميز). وقد تمت عملية التصنيف من خلال استخراج معاملات التحليل العاملي، وذلك بالاعتماد على أسلوب تدوير الفارماكس (Variamax Rotation)، وفي الخطوة الثانية تم إجراء التحليل العنقودي (Hierarchical Cluster analysis) وباستخدام طريقة Ward حيث بينت النتائج أن عدد المصانع التي تتبع استراتيجية قيادة التكلفة تساوي (91) شركة بنسبة (62.8%) أما المصانع التي تتبع استراتيجية التمايز فقد بلغت 54 شركة وبنسبة 37.2 % ويبين الجدول التالي المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتوسطات معاملات التحليل العاملي بناءً على استراتيجية الأعمال.

#### جدول (12)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لتطبيق استراتيجية الأعمال طبقاً لاستراتيجي  
قيادة التكلفة والتميز

| الرقم   | Ward Method       | REGR factor score 1 for analysis 3 | REGR factor score 2 for analysis 3 |
|---------|-------------------|------------------------------------|------------------------------------|
| 1       | المتوسط الحسابي   | 0.0076215                          | 0.616                              |
|         | N                 | 91                                 | 91                                 |
|         | الانحراف المعياري | 1.0772                             | 0.719                              |
| 2       | المتوسط الحسابي   | 0.0128                             | 1.038                              |
|         | N                 | 54                                 | 54                                 |
|         | الانحراف المعياري | 0.8634                             | 0.2945                             |
| المجموع | المتوسط الحسابي   | 0.000                              | 0.000                              |
|         | N                 | 145                                | 145                                |
|         | الانحراف المعياري | 1.000                              | 1.000                              |

حيث يتضح أن متوسط الفئة الأولى قد جاء أعلى من الفئة الثانية بناءً على التحليل العاملي لفقرات استراتيجية قيادة التكلفة، أما الفئة الثانية فقد جاءت أعلى بناءً على التحليل العاملي الخاص بفقرات استراتيجية التمايز. وبناءً على ما سبق، تم استخدام اختبار الانحدار البسيط، والمتعدد، والهرمي، لاختبار فرضيات الدراسة. ويتم قبول الفرض العدم في حال قيمة  $t$  المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية، أو أن قيمة مستوى الدلالة أعلى من (0.05) وبناءً على هذه القاعدة يتضح أنه:

### الفرضية الرئيسية الأولى:

$H_{01-1}$  لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستراتيجية التمايز في الأداء المؤسسي

$H_{01-2}$  لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستراتيجية قيادة التكلفة في الأداء المؤسسي

### جدول رقم (13)

#### نتائج اختبار الانحدار البسيط للفرضية الرئيسية الأولى

| قيادة التكلفة |        |                | التمايز |        |                | المتغير            |
|---------------|--------|----------------|---------|--------|----------------|--------------------|
| Sig           | T      | R <sup>2</sup> | Sig     | T      | R <sup>2</sup> |                    |
| .009          | 2.958* | .090           | .006    | 2.875* | .139           | استراتيجية الأعمال |

\*Sig<.05

يتضح من نتائج اختبار الانحدار البسيط الواردة في الجدول رقم (13) وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية الأعمال لدى الشركات التي تتبع استراتيجية التمايز حيث بلغت قيمة  $R^2 = 0.139$  وهذه النتيجة مستوى تبني استراتيجية التمايز يفسر ما نسبته 13.9% من التباين الحاصل في المتغير التابع (الأداء المؤسسي) ونظراً لأن ( $t = 2.875, P \leq 0.05$ ) لذلك نرفض الفرضية العدمية  $H_{01-1}$  ونقبل الفرضية البديلة القائلة **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستراتيجية التمايز في الأداء المؤسسي**. كذلك تبين نتائج الانحدار البسيط الواردة في الجدول رقم (4-14) وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية الأعمال لدى الشركات التي تتبع استراتيجية قيادة التكلفة حيث بلغت قيمة  $R^2 = 0.09$  وهذه النتيجة تعكس المتغير مستوى تبني استراتيجية قيادة التكلفة يفسر ما نسبته 9% من التباين الحاصل في المتغير التابع (الأداء المؤسسي) ونظراً لأن ( $t = 2.958, P \leq 0.05$ ) لذلك نرفض الفرضية العدمية  $H_{01-2}$  ونقبل الفرضية البديلة القائلة **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستراتيجية قيادة التكلفة في الأداء المؤسسي**.

### الفرضية الفرعية الثانية:

$H_{02-1}$  لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستراتيجية التمايز في إدارة الجودة الشاملة.

$H_{02-2}$  لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستراتيجية قيادة التكلفة في إدارة الجودة الشاملة

### جدول رقم (14)

#### نتائج اختبار الانحدار البسيط

| التمايز |        |                | قيادة التكلفة |        |                | المتغير                                          |
|---------|--------|----------------|---------------|--------|----------------|--------------------------------------------------|
| Sig     | T      | R <sup>2</sup> | Sig           | T      | R <sup>2</sup> |                                                  |
| 0.835   | 0.209  | 0.001          | 0.000         | *6.449 | 0.321          | الالتزام والدعم من قبل الإدارة العليا            |
| 0.052   | 1.991  | 0.071          | 0.000         | *4.594 | 0.193          | التركيز على العميل                               |
| 0.022   | *2.360 | 0.097          | 0.000         | *4.757 | 0.205          | التحسين المستمر للعمليات                         |
| 0.00    | *4.580 | 0.287          | 0.000         | 3.689* | 0.134          | التدريب والتطوير                                 |
| 0.212   | 1.265  | 0.030          | 0.000         | *4.238 | 0.169          | العلاقة مع الموردين                              |
| 0.162   | 1.418  | 0.037          | 0.000         | 5.157* | 0.232          | استخدام نظم الرقابة الإحصائية والمعلومات الراجعة |
| 0.003   | *3.149 | 0.160          | 0.060         | 2.843  | 0.055          | بناء فرق العمل                                   |
| 0.002   | *3.233 | 0.167          | 0.026         | 2.269* | 0.084          | مشاركة وتمكين العاملين                           |

\*Sig<.05

### أولاً: استراتيجية قيادة التكلفة:

بينت نتائج الانحدار البسيط وجود أثر لمستوى تطبيق استراتيجية قيادة التكلفة في الالتزام والدعم من قبل الإدارة العليا ( $t=6.449, P \leq .05$ )، والتركيز على العميل ( $t=4.594, P \leq .05$ ) والتحسين المستمر للعمليات ( $t=4.757, P \leq .05$ )، والتدريب والتطوير ( $t=3.689, P \leq .05$ ) والعلاقة مع الموردين ( $t=4.238, P \leq .05$ )، واستخدام نظم الرقابة الإحصائية والمعلومات الراجعة ( $t=5.157, P \leq .05$ ) و مشاركة وتمكين العاملين ( $t=2.269, P \leq .05$ ). حيث يتضح بناءً على قيمة  $R^2$  أن أعلى أثر قد جاء في الالتزام والدعم من قبل الإدارة العليا. في حين لم تظهر الدراسة وجود أثر بناء فرق العمل ( $t=2.843, P \leq .05$ ) لذلك نقبل الفرضية البديلة بصورة جزئية يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند ( $\alpha \leq .05$ ) لاستراتيجية قيادة التكاليف في إدارة الجودة الشاملة.

### ثانياً: استراتيجية التمايز:

بينت نتائج الانحدار البسيط وجود أثر لمستوى تطبيق استراتيجية التمايز في التحسين المستمر للعمليات ( $t=2.360, P \leq .05$ )، والتدريب والتطوير ( $t=4.580, P \leq .05$ )، وبناء فرق العمل ( $t=3.149, P \leq .05$ )، ومشاركة وتمكين العاملين ( $t=3.233, P \leq .05$ ). في حين لم تظهر الدراسة وجود أثر الالتزام والدعم من قبل الإدارة العليا ( $t=.209, P \leq .05$ ) والتركيز على العميل ( $t=1.991, P \leq .05$ )، والعلاقة مع الموردين ( $t=1.265, P \leq .05$ )، واستخدام نظم الرقابة الإحصائية والمعلومات الراجعة ( $t=1.418, P \leq .05$ ). لذلك نقبل الفرضية البديلة بصورة جزئية يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند ( $\alpha \leq .05$ ) لاستراتيجية التمايز في إدارة الجودة الشاملة.

### الفرضية الرئيسية الثالثة:

$H_{03-1}$  لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند ( $\alpha \leq .05$ ) إدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي لدى المنظمات التي تتبع استراتيجية التمايز.

$H_{03-2}$  لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند ( $\alpha \leq .05$ ) إدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي لدى المنظمات التي تتبع استراتيجية قيادة التكاليف.

### جدول رقم (15)

#### نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر ابعاد إدارة الجودة الشاملة في استراتيجيات الأعمال

| التمايز          |        |                          | قيادة التكلفة    |        |                          | أبعاد إدارة الجودة الشاملة                       |
|------------------|--------|--------------------------|------------------|--------|--------------------------|--------------------------------------------------|
| مستوى<br>الدلالة | قيمة t | قيمة بيتا<br>( $\beta$ ) | مستوى<br>الدلالة | قيمة t | قيمة بيتا<br>( $\beta$ ) |                                                  |
| 0.625            | -4.92  | -.079                    | .043             | 2.051  | .285                     | الالتزام والدعم من قبل الإدارة العليا            |
| 0.258            | 1.145  | .250                     | .160             | 1.417  | .246                     | التركيز على العميل                               |
| 0.083            | -1.775 | -.405                    | .439             | -.777  | -.164                    | التحسين المستمر للعمليات                         |
| 0.600            | -.528  | -.095                    | .620             | -.497  | -.088                    | التدريب والتطوير                                 |
| 0.116            | -1.602 | -.256                    | .392             | -.861  | -.138                    | العلاقة مع الموردين                              |
| 0.680            | -.415  | -.064                    | .003             | 3.083* | .593                     | استخدام نظم الرقابة الإحصائية والمعلومات الراجعة |
| 0.194            | 1.320  | .219                     | .755             | -.313  | -.072                    | بناء فرق العمل                                   |
| 0.000            | 3.875* | .603                     | .476             | .716   | .131                     | مشاركة وتمكين العاملين                           |
| 0.337            |        |                          | 0.201            |        |                          | $R^2$                                            |
| 2.728*           |        |                          | 2.580*           |        |                          | قيمة F                                           |
| 0.016            |        |                          | 0.015            |        |                          | مستوى الدلالة                                    |

\*Sig $\leq .05$

### أولاً: استراتيجية قيادة الكلفة:

يتضح من نتائج الانحدار المتعدد الواردة في الجدول رقم (15) إلى أن معامل التحديد يساوي (0.201)، وهذا يعني أن متغير الجودة الشاملة قد فسر ما نسبته (20.1%) من التباين الحاصل في متغير الأداء المؤسسي. ونظراً لأن قيمة  $F=2.58$ ,  $P \leq 0.05$  لذلك نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند  $(\alpha \leq 0.05)$  لأبعاد إدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي لدى المنظمات التي تتبع استراتيجية قيادة الكلفة. حيث يتضح من نتائج الانحدار المتعدد أن الأثر قد برز من خلال بعدي الالتزام والدعم من قبل الإدارة العليا  $(\beta = .285, P \leq .05)$  واستخدام نظم الرقابة الإحصائية والمعلومات الراجعة  $(\beta = .593, P \leq .05)$ .

ثانياً: استراتيجية التمايز: يتضح من نتائج الانحدار المتعدد الواردة في الجدول رقم (21) إلى أن معامل التحديد يساوي (0.337)، وهذا يعني أن متغير الجودة الشاملة قد فسر ما نسبته (33.7%) من التباين الحاصل في متغير الأداء المؤسسي. ونظراً لأن قيمة  $F=2.728$ ,  $P \leq 0.05$  لذلك نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة القائلة: بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند  $(\alpha \leq 0.05)$  لأبعاد إدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي لدى المنظمات التي تتبع استراتيجية التمايز. حيث يتضح من نتائج الانحدار المتعدد أن الأثر قد برز من خلال مشاركة وتمكين العاملين  $(\beta = .603, P \leq 0.05)$

الفرضية الرئيسية الرابعة:

Ho<sub>4-1</sub> لا يتوسط متغير إدارة الجودة الشاملة تأثير استراتيجية التمايز في الأداء المؤسسي عند مستوى دلالة إحصائية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

Ho<sub>4-2</sub> لا يتوسط متغير إدارة الجودة الشاملة تأثير استراتيجية قيادة الكلفة في الأداء المؤسسي عند مستوى دلالة إحصائية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

### جدول رقم (16)

#### نتائج اختبار الانحدار الهرمي

| المتغيرات                                        |  | قيادة الكلفة |        |           |        | التمايز   |        |
|--------------------------------------------------|--|--------------|--------|-----------|--------|-----------|--------|
|                                                  |  | الخطوة 1     |        | الخطوة 2  |        | الخطوة 1  |        |
|                                                  |  | قيمة بيتا    | قيمة t | قيمة بيتا | قيمة t | قيمة بيتا | قيمة t |
|                                                  |  | (β)          |        | (β)       |        | (β)       |        |
| الاستراتيجية                                     |  | .299         | 2.958* | .356      | 2.962* | .373      | 2.875* |
| الالتزام والدعم من قبل الإدارة العليا            |  |              |        | .446      | 3.044* |           |        |
| التركيز على العميل                               |  |              |        | .231      | 1.382  |           |        |
| التحسين المستمر للعمليات                         |  |              |        | -.181     | -.864  |           |        |
| التدريب والتطوير                                 |  |              |        | -.033     | -.192  |           |        |
| العلاقة مع الموردين                              |  |              |        | -.193     | -1.233 |           |        |
| استخدام نظم الرقابة الإحصائية والمعلومات الراجعة |  |              |        | .510      | 2.690* |           |        |
| بناء فرق العمل                                   |  |              |        | -.018     | -.080  |           |        |
| مشاركة وتمكين العاملين                           |  |              |        | .116      | .659   |           |        |
| R <sup>2</sup>                                   |  | .090         |        | .279      |        | .139      |        |
| ΔR <sup>2</sup>                                  |  | .090         |        | .190      |        | .139      |        |
| ΔF                                               |  | 8.751*       |        | 2.663*    |        | 8.267*    |        |
| مستوى الدلالة                                    |  | .004         |        | .012      |        | .006      |        |

\*Sig≤.05

## أولاً: قيادة التكلفة:

تم اختبار هذه الفرضية باستخدام الانحدار الهرمي القائم على عدة خطوات حيث دلت نتائج هذا الاختبار في الخطوة الأولى المبينة في الجدول رقم (16) إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية قيادة التكلفة في الأداء المؤسسي ( $P \leq 0.05$ ). وفي الخطوة الثانية القائمة على دراسة تأثير المتغير المستقل في المتغير الوسيط فقد دلت النتائج الواردة في الفرضية الرئيسية الثانية إلى وجود تأثير لاستراتيجية الأعمال (قيادة التكلفة) في أبعاد إدارة الجودة الشاملة. في الخطوة الثالثة تم اختبار أثر إدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي، حيث بينت النتائج الفرضية الرئيسية الثالثة إلى وجود أثر إدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي لدى المنظمات التي تتبع استراتيجية قيادة التكلفة. في الخطوة الرابعة تم إضافة المتغير الوسيط إلى نموذج الدراسة كما هو مبين في الجدول رقم (4-17) حيث أشارت النتائج إلى أن إدخال المتغير الوسيط (أبعاد إدارة الجودة الشاملة) لم يخفف من تأثير استراتيجية قيادة التكلفة في الأداء المؤسسي، وهذا يعكس أن المتغير الوسيط لم يضعف تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع. لذلك نقبل الفرضية العدمية القائلة: لا يتوسط أبعاد إدارة الجودة الشاملة لتأثير استراتيجية قيادة التكلفة في الأداء المؤسسي.

**ثانياً: التمايز:** تم اختبار هذه الفرضية باستخدام الانحدار الهرمي التي دلت نتائجها إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية قيادة التكلفة في الأداء المؤسسي ( $P \leq 0.05$ ,  $\Delta F = 8.267$ ). وفي الخطوة الثانية القائمة على دراسة تأثير المتغير المستقل في المتغير الوسيط فقد دلت النتائج الواردة في الفرضية الرئيسية الثانية إلى وجود تأثير لاستراتيجية الأعمال (التمايز) في أبعاد إدارة الجودة الشاملة. في الخطوة الثالثة تم اختبار أثر إدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي، حيث بينت النتائج الفرضية الرئيسية الثالثة إلى وجود أثر إدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي لدى المنظمات التي تتبع استراتيجية التمايز. في الخطوة الرابعة تم إضافة المتغير الوسيط إلى نموذج الدراسة كما هو مبين في الجدول رقم (4-17) حيث أشارت النتائج إلى أن إدخال المتغير الوسيط (أبعاد إدارة الجودة الشاملة) قد خفف من تأثير استراتيجية التمايز في الأداء المؤسسي، وهذا يعكس أن المتغير الوسيط قد أضعف تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع. لذلك نقبل الفرضية البديلة القائلة: يتوسط أبعاد إدارة الجودة الشاملة لتأثير استراتيجية التمايز في الأداء المؤسسي.

## مناقشة النتائج:

أثارت الدراسة العديد من التساؤلات المتعلقة بأثر استراتيجية الأعمال في الأداء المؤسسي، من خلال إدارة الجودة الشاملة، وعرضت فرضيات تتعلق بطبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات، وتوصلت إلى عدة نتائج ساهمت في حل مشكلة الدراسة، والإجابة عن تساؤلاتها، ونالياً أبرزت النتائج التالية:

1. بلغ عدد المصانع التي تطبق استراتيجية قيادة التكلفة (91) مصنعاً بنسبة (62.8%) من إجمالي عدد مصانع عينة الدراسة، أما المصانع التي تتبع استراتيجية التمايز فقد بلغت (54) شركة وبنسبة (37.2%). ويعزو الباحث هذه النتيجة جراء حدة التنافس بين الشركات، وزيادة وعي المستهلك الأردني، ونظراً لوجود جهات تعنى بعملية التدقيق على جودة التصنيع في مجال الاغذية، منها المؤسسة العامة للغذاء والدواء.
2. تتبنى المصانع الغذائية مفهوم إدارة الجودة الشاملة، بمستوى مرتفع حيث دلت نتائج التحليل الوصفي، إلى أن التركيز جاء مرتباً كما يلي: (الالتزام والدعم من قبل الإدارة العليا، والتركيز على العميل، واستخدام نظم الرقابة الإحصائية، والمعلومات الراجعة، والتدريب، والتطوير، والتحسين المستمر للعمليات، وبناء فرق العمل ومشاركة وتمكين العاملين والعلاقة مع المورد)، وهذا يدل على اهتمام الإدارات العليا ووعيها بمفهوم إدارة الجودة الشاملة وإدراكها لأهميته في رفع مستوى الأداء المؤسسي.
3. بينت الدراسة أن الأداء المؤسسي عموماً، ظهر بمستوى متوسط في المصانع عينة الدراسة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى حدة المنافسة، والتحديات البيئية، التي تواجهها الشركات العاملة في قطاع الأغذية.

4. أظهرت الدراسة وجود أثر مباشر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية الأعمال (استراتيجية التمايز وقيادة الكلفة) في الأداء المؤسسي، ذلك لأن تطور الأداء وتميز المؤسسة هو الهدف الأساسي وراء تطبيق استراتيجيات الأعمال. وهذا ما يتفق مع دراسة (Prajogo, Sohal, 2006)، وهذا لا يتفق بشكل جزئي مع دراسة (Yunis, et al., 2010).
5. أظهرت الدراسة وجود أثر مباشر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية قيادة الكلفة في أبعاد إدارة الجودة الشاملة (الالتزام والدعم من قبل الإدارة العليا، والتركيز على العميل، والتحسين المستمر للعمليات، والتدريب والتطوير، والعلاقة مع الموردين، واستخدام نظم الرقابة الإحصائية والمعلومات الراجعة، وبناء فرق العمل، ومشاركة وتمكين العاملين)، وهذا يتفق مع دراسة (Fuentes, et al., 2006) و دراسة (Yunis, et al., 2010)، ولكن لا يتفق مع دراسة (Prajogo, Sohal, 2006).
6. أظهرت الدراسة وجود أثر مباشر ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية التمايز في أبعاد إدارة الجودة الشاملة (الالتزام والدعم من قبل الإدارة العليا، والتركيز على العميل، والتحسين المستمر للعمليات، والتدريب والتطوير، والعلاقة مع الموردين، واستخدام نظم الرقابة الإحصائية والمعلومات الراجعة، وبناء فرق العمل، ومشاركة وتمكين العاملين)، وهذا يتفق مع دراسة (Jung, et al., 2008) ودراسة (Prajogo, Sohal, 2004) ودراسة (Fuentes, et al., 2006) ودراسة (Yunis, et al., 2010).
7. أظهرت الدراسة وجود أثر لأبعاد إدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي لدى المصانع التي تتبع استراتيجية التمايز، ولكن مع اختلاف التأثير الفردي لهذه الأبعاد، حيث أن بعد مشاركة وتمكين العاملين كان له الأثر الأكبر، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن التركيز على العاملين، وخلق علاقة تشاركية، من حيث إعطائهم صلاحيات لتحفيزهم على إنتاج منتج ذا جودة عالية وهذا يتفق مع دراسة (Jung, et al., 2008) ودراسة (Yunis, et al., 2010).
8. أظهرت الدراسة وجود أثر لأبعاد إدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي لدى المصانع، التي تتبع استراتيجية قيادة الكلفة، ولكن مع اختلاف التأثير الفردي لهذه الأبعاد، حيث برز الأثر من خلال بعدي الالتزام والدعم من قبل الإدارة العليا، واستخدام نظم الرقابة الإحصائية والمعلومات الراجعة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن تركيز الإدارة العليا ينصب على توفير منتجات ذات كفاءة عالية، لبيتج للشركات القدرة على التنافس في السوق الأردني، لا سيما مع توافر منتجات مستوردة، كذلك تسهم نظم الرقابة الإحصائية في تخفيض تكاليف التالف في العملية الإنتاجية، وهذا يتفق مع دراسة (Jung, et al., 2008) ودراسة (Agus & Hassan, 2011).
9. أظهرت الدراسة عدم توسط أبعاد إدارة الجودة الشاملة لتأثير استراتيجية قيادة الكلفة في الأداء المؤسسي، مما يعني ذلك وجود أثر مباشر لاستراتيجية قيادة الكلفة في الأداء المؤسسي، ويفسر الباحث سبب ذلك يعزى إلى تكلفة متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، سواء من جانب تجديد الشهادات الرسمية، أو من جانب تطوير العاملين والعمليات الانتاجية داخل هذه الشركات، هذا من جانب، ومن جانب آخر فإن أغلب الشركات الأردنية العاملة في قطاع الأغذية هي متوسطة وصغيرة الحجم، وذات موارد محدودة، مما يشكل عائقاً في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة. وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة (Prajogo, Sohal, 2006) ودراسة (Agus & Hassan, 2011) ولكنها لم تتفق مع دراسة (Jung, et al., 2008) ودراسة (Yunis, et al., 2010).
10. أظهرت الدراسة توسط أبعاد إدارة الجودة الشاملة لتأثير استراتيجية التمايز في الأداء المؤسسي، ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن المصانع التي تتبع استراتيجية التمايز تهدف إلى خلق ميزة تنافسية من خلال جودة منتجاتها، الأمر الذي يحتم عليها

استخدام كافة الأساليب والأدوات التي تضمن تحقيق هدفها هذا، كل هذه الأساليب والأدوات تندرج تحت مظلة إدارة الجودة الشاملة. وهذا يتفق مع دراسة (Jung, et al., 2008) ولكنه لا يتفق مع دراسة (Prajogo, Sohal , 2006).

### التوصيات:

بعد أن انتهى الباحث من استعراض النتائج التي تمخضت عنها الدراسة الحالية، فإنه يسعى من خلال الأسطر التالية إلى عرض جملة من التوصيات والمقترحات التي يعتقد أنها تتواءم و معطيات دراسته.

1- بينت نتائج الدراسة وجود أثر لاستراتيجية الأعمال في الأداء المؤسسي مما يعكس ذلك أهمية تطوير استراتيجية الأعمال، واختيارها بطريقة علمية ومدروسة، وذلك من خلال التحليل البيئي لمنظمات الدراسة، والعمل على تحديد جوهر المنافسة، وترتيب العمليات بالصورة التي تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية.

2- بينت نتائج الدراسة وجود أثر لاستراتيجية قيادة الكلفة بإدارة الجودة الشاملة، وخاصة ببعدي (الالتزام والدعم من قبل الإدارة العليا واستخدام نظم الرقابة الإحصائية والمعلومات الراجعة) ويوصي الباحث بما يلي:

أ- ضرورة تكثيف عقد اجتماعات الإدارة العليا بجميع المستويات الإداري، وبشكل دوري وذلك لمشاركة و تمكين العاملين، وتحفيزهم، وتفويض الصلاحيات لهم، لتسهيل أعمالهم ووضعهم بمستجدات الأمور، كذلك تزويد الإدارة العليا بتقارير تبين مستوى الإنجاز للخطط المعدة مسبقاً.

ب- ضرورة استخدام نظم الرقابة الإحصائية والمعلومات الراجعة في العمليات الانتاجية والعمل على استخدام النظم المحوسبة في عملية الرقابة وتدريب العاملين على الاساليب الاحصائية المتعلقة بالرقابة على جودة المنتج. بينت نتائج الدراسة وجود أثر لاستراتيجية الأعمال التمايز بإدارة الجودة الشاملة وخاصة ببعدي (التدريب والتطوير و مشاركة وتمكين العاملين).

3- يوصي الباحث بضرورة التركيز على استخدام الطرق الاحصائية الحديثة، بالرقابة على العملية الإنتاجية، لما له من انعكاس على تكاليف الانتاج ورفع مستوى الطاقة الانتاجية مما سينعكس إيجابياً على الاداء المؤسسي، وتوفير الوسائل الخاصة، بالتواصل المستمر بالزبائن الداخليين والخارجيين، لتوفير أكبر حجم من المعلومات، بخصوص المنتج مما يساعد مستقبلاً بتلافي السلبات داخل المصنع، و تطوير العملية الانتاجية.

4- بينت نتائج الدراسة وجود أثر لاستراتيجية الأعمال التمايز بإدارة الجودة الشاملة وخاصة ببعدي (التدريب و التطوير و مشاركة وتمكين العاملين) و يوصي الباحث بما يلي:

أ- ضرورة وضع برنامج تدريبي للعاملين بالمصانع الغذائية بشكل دوري مما يساعد على تأهيل كافة العاملين بنفس المستوى والتركيز على إدخال طرق جديدة و حديثة بالعمليات الإنتاجية مما تساعد رفع مستوى المهارة وزيادة مستوى الابداع لديهم.

ب- العمل على تفويض الصلاحيات للعاملين وتقليل المستويات الادارية وعقد اجتماعات دورية للعاملين بالمصنع الغذائي، و توفير آليات حديثة، لتقديم مقترحات بالعمل، سواء من خلال اللقاءات المباشرة، أو بتقديم اقتراحاتهم عبر الشبكة الالكترونية الداخلية داخل المصنع.

5- يوصي الباحث بضرورة زيادة ثقافة وعي إدارات المصانع المدروسة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة وتعريفهم بالمفاهيم المرتبطة بها، ويتم ذلك من خلال النشرات التوعوية، أو تعليق اللافتات داخل المبنى، أو إقامة الندوات التي تشرح هذه المفاهيم.

6- يوصي الباحث باستمرارية البحث بهذا المجال بظل تغير الظروف المحيطة بالقطاع الصناعي الغذائي، والعمل على إجراء دراسات مستقبلية بقطاعات اقتصادية صناعية أخرى كقطاع الصناعات الدوائية.

## أولاً: المراجع العربية:

- بدري، مسعود عبدالله (1999)، "إدارة الجودة وتأثيرها على أداء المنشآت في دولة الإمارات العربية المتحدة، دراسة باستخدام التحليل المساري"، دراسات - العلوم الإدارية -، المجلد 26، العدد2، تموز 1999، ص ص: 284 - 285.
- بن عيشاوي، أحمد (2005) ، "إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الأداء الإداري للمنظمات"، المؤتمر الدولي الثاني حول الأداء المتميز 9 مارس 2005 ، جامعة ورقلة، ص 510 ، للمنظمات والحكومات، أيام8.
- التميمي، إياد فاضل (2005)، "إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الأداء الوظيفي للعاملين"، مجلة البصائر، جامعة البترا، المجلد 9- العدد2، ص ص 185-225.
- جودة، محفوظ أحمد (2006)، "إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص 22.
- السالم، مؤيد و العلاونة، عمار (2006)، "تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الشركات الاردنية لصناعة البرمجيات"، المجلة الاردنية في إدارة الأعمال، المجلد 2، العدد1.
- الطائي، رعد، وقداة، عيسى، (2008) "إدارة الجودة الشاملة"، ط1، عمان الأردن: دار النيازوري.
- الطراونة، محمد، والبلبيسي، بدرية (2002)، "الجودة الشاملة والاداء المؤسسي-دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في الاردن"، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات سلسلة العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 17، العدد الأول ص 11-42.
- العزاوي، محمد، (2005)، "إدارة الجودة الشاملة"، دار البيازوي العلمية للنشر و التوزيع، عمان.
- كروسي، فيليب، (2006)، تعريب أ.محسن إبراهيم الدسوقي، "الجودة بلا معاناة"، إدارة الترجمة بمركز البحوث، معهد الإدارة العليا، الرياض.
- مجيد، سوسن، والزيادات، محمد (2007)، "الجودة الشاملة-تطبيقات في الصناعة والتعليم"، ط1، الاردن: دار صفاء.
- ملحم، يحيى، (2006)، "التمكين كمفهوم إداري معاصر"، مصر: المنظمة العربية للتنمية الادارية، بحوث ودراسات.
- النداوي، عبد العزيز بدر، (2009)، "عولمة إدارة الموارد البشرية، نظرية إستراتيجية"، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان-الاردن.
- الهيتي، صلاح الدين حسين و المعشر، زياد يوسف (2002)، "العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومجالات الموارد البشرية وأثرها على الأداء : دراسة ميدانية على القطاع الهندسي الاردني".
- Al-Azzawi, Muhammad, (2005), "**Total Quality Management**", Amman: Dar Al-Yazawi Scientific for Publishing and Distribution.
- Al-Hiti, Salah Al-Din Hussein and Al-Muasher, Ziyad Yousef (2002), "**The relationship between total quality management and the fields of human resources and its impact on performance: a field study on the Jordanian engineering sector.**"
- Al-Nadawi, Abdul Aziz Badr, (2009), "**The Globalization of Human Resources Management, a Strategic Theory**", Jordan: Dar Al Masirah for Publishing and Distribution.
- Al-Salem, Muayyad and Al-Alawna, Ammar (2006), "Applications of total quality management in the Jordanian companies for the software industry", **The Jordanian Journal of Business Administration**, Vol. 2, No. 1
- Al-Tai, Raad, and Qadada, Issa, (2008) "**Total Quality Management**", 1st Edition, Amman: Dar Al-Nyazuri.
- Al-Tamimi, Iyad Fadel (2005), "Total Quality Management and its Impact on the Job Performance of Employees", **Insights Magazine**, University of Petra, Volume 9 - Issue 2, pp. 185-225.
- Al-Tarawneh, Muhammad, and Al-Balbisi, Badria (2002), "Total Quality and Institutional Performance - An Applied Study on Commercial Banks in Jordan", **Mutah Journal for Research and Studies**, Humanities and Social Sciences Series, Volume 17, First Issue, pp. 11-42.

- Badri, Masoud Abdullah (1999), "Quality management and its impact on the performance of establishments in the United Arab Emirates, a study using path analysis", **Studies - Administrative Sciences**, Vol. 26, No. 2, July 1999, pp.: 284-285.
- Ben Aishawy, Ahmed (2005), **"Total Quality Management: An Introduction to Developing the Administrative Performance of Organizations"**, the Second International Conference on Excellence, March 9, 2005, University of Ouargla, p. 510, for organizations and governments, 8 days.
- Crosby, Philip, (2006), Arabization of A. Mohsen Ibrahim Al-Desouki, "Quality without suffering", **Translation Department at the Research Center**, Institute of Higher Management, Riyadh.
- Jawda, Mahfouz Ahmed (2006), **"Total Quality Management: Concepts and Applications"**, Amman :Wael Publishing House, p. 22.
- Majeed, Sawsan, and Al-Zayyat, Muhammad (2007), **"Total Quality - Applications in Industry and Education"**, 1st Edition, Jordan: Dar Safaa.
- Melhem, Yehia, (2006), **"Empowerment as a Contemporary Administrative Concept"**, Egypt: The Arab Organization for Administrative Development, research and studies.
- Saleh, Samir, (2005), **"Application of Total Quality Management in the Industrial Sector - A Comparative Study between Industrial Companies in Abdullah II Bin Al Hussein Industrial City in Amman"**, an unpublished master's thesis, University of Jordan, Jordan.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Haar, Jarrod & spell, Chester (2006), **"Predicting Total Quality Management in New Zealand: The mode rating effect of organizational size"**, European and Mediterranean conference on Inform. 545(EMCIS), July 6-7,2006, Costa Blanca, Alicante, Spain, from <http://www.brunel.ac.uk/seingsites>
- Hitt, Michael A., Hoskisson, E.Robert, Ireland, R.Duane,(2007), **"Strategic management: competitiveness and globalization"**, 7th ed.,Thompson, South-Western, New York.
- Johnson, G. & Scholes, K., (1997), **"Exploring Corporate Strategy: Text & cases"**, Europe 4<sup>th</sup> ed., Prentice-Hall, Inc.
- Jung, Joo Y.; Wang, Yong Jian and Wu, Sibin, (2008),"Competitive strategy, TQM practice, and continuous improvement of international project management: A contingency study", **International Journal of Quality & Reliability Management**.
- Kobera, R; Subraamanniamb, T and Watsonc, J (2011), "The impact of total quality management adoption on small and medium enterprises' financial performance", **Accounting and Finance** 52:421–438.
- McIvor, R. (2010), "The influence of capability considerations on the outsourcing decision: the case of a manufacturing company", **International Journal of Production Research**. 48(17):pp 5031-5052.
- Ologunde, A. Olusola, (2012), "business Strategy as a Measure of Organizational Performance", **International Journal of Business and Management** Vol. 7, No. 1
- Perdomo-Ortiz, J ,González-Benito, J and Galende, J (2009), "The intervening effect of business innovation capability on the relationship between Total Quality Management and technological innovation", **International Journal of Production Research**. 47(18): 5087–5107.
- Porter, M.E. (1980), **"Competitive Strategy"**, Free Press, New York, 1980, The book was voted the ninth most influential management book of the 20th century in a poll of the Fellows of the Academy of Management.
- Prajogo, Daniel I. and Sohal, Amrik S. (2004), "The relationship between organization strategy, total quality management (TQM), and organization performance-the mediating role of TQM", **European Journal of Operational Research**, 168, p. 35-50
- Shenawy , E. Baker, T. and Lemak, D (2007), "A meta-analysis of the effect of TQM on competitive advantage", **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol.24 (5), 442-471.