

مدى تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الميزة التنافسية "دراسة حالة: شركة الاسمنت الأردنية (لافارج)"

محمد ابوقله، فرج الحراحشه

قسم ادارة الأعمال جامعة الاسراء

استلام: ٢٣ أبريل ٢٠١٤، قبول ٤ سبتمبر ٢٠١٤

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل التطبيق الفعلي لعناصر إدارة الجودة الشاملة كميزة تنافسية والتي تتطلب بالضرورة إدراك العاملين في شركة الاسمنت الأردنية (لافارج) لأهمية تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة، وهدفت الدراسة إلى تحديد اتجاهات العاملين نحو عناصر إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية وتحديد أهم عناصر إدارة الجودة الشاملة المؤثرة على الميزة التنافسية في شركة الاسمنت الأردنية، ومن ثم تحديد الفروق ذات الدلالات الإحصائية في اتجاهات العاملين نحو عناصر إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية والتي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المستوى التعليمي، الجنسية، المستوى الوظيفي، التخصص). في معرض اختبار فرضيات الدراسة.

الكلمات الدالة: الجودة الشاملة، الميزة التنافسية، شركة الاسمنت الأردنية (لافارج).

المقدمة

الأردن، ومن أولى الشركات في الأردن في حقل صناعة الأسمنت وفي مجال المنافسة المحلية والإقليمية من خلال تقديم المنتج الأفضل من حيث الجودة والسعر والخدمات، ومن الروافد الرئيسية للاقتصاد الأردني، حيث يعمل في هذا القطاع أعداد كبيرة من المهندسين والفنيين والإداريين والعمال، وبذلك تساهم في تخفيف البطالة وتحسين مستوى معيشة فئة كبيرة من المواطنين، تعتبر عامل هام لدعم الاقتصاد الأردني.

ومما لا شك فيه فان تطبيق عناصر الجودة الشاملة سوف يعزز من جودة منتجات شركة الاسمنت الأردنية (لافارج)، بما يفي باحتياجات وتوقعات الزبائن في الأردن والخارج، وتأتي هذه الدراسة لمعرفة واقع ومستوى إدراك العاملين في شركة الاسمنت الأردنية (لافارج) لأهمية تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الميزة التنافسية.

مشكلة الدراسة:

ما تزال أهمية إدارة الجودة الشاملة غير ناضجة بشكل كبير لدى كثير من المنظمات على اختلاف أحجامها وأنواعها في كثير من المنظمات الإنتاجية والخدمية بشكل عام وقطاع شركات الاسمنت بشكل خاص، ومن هنا فان المشكلة الأساسية التي تطرحها هذه الدراسة هو أن التطبيق الفعلي لعناصر إدارة الجودة الشاملة كميزة تنافسية يتطلب بالضرورة أدراك العاملين في شركة الاسمنت الأردنية (لافارج) لأهمية تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة، ويمكن تحديد طبيعة مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات التالية:

أولاً. ما مدى إدراك العاملين في شركة الاسمنت الأردنية (لافارج) لأهمية تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة؟

ثانياً. ما اتجاهات العاملين نحو عناصر إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية؟

ثالثاً. ما أهم عناصر إدارة الجودة الشاملة المؤثرة على الميزة التنافسية في شركة الاسمنت الأردنية؟

رابعاً. هل توجد فروق ذات دلالات إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ في اتجاهات العاملين نحو عناصر إدارة

بداً تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في اليابان في الثمانينات من القرن الماضي، ومن ثم انتشر بعدها إلى أمريكا والدول الأوروبية، وإلى باقي دول العالم وينسب متفاوتة، وأصبحت المنظمات على اختلاف أنواعها سواء الحكومية والخاصة، الخدمية والإنتاجية، الكبيرة والمتوسطة وحتى الصغيرة تتسابق وتتنافس في تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة للحصول على حصة سوقية أكبر وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية في ظل المنافسة الشديدة، من خلال تقديم أفضل ما تستطيع من المنتجات أو الخدمات بحيث تفوق هذه المنتجات أو الخدمات توقعات الزبائن، فتقديم الأفضل هو المفتاح الذي تدخل من خلاله المنظمات إلى تحقيق التميز والتقدم على المنافسين، حيث تتميز بيئة الأعمال بالسرعة والتغير ومن هنا أصبحت منظمات الأعمال ملزمة بالبحث عن كل ما يحقق لها أهدافها بمختلف الوسائل والطرق مما يساعدها في تحقيق أعلى مستويات الأداء والتميز لتحقيق رضا الزبائن حيث أصبح مصطلح التركيز على رضا العميل أو العميل أولاً من أولى متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

لذا أصبح موضوع إدارة الجودة الشاملة من الموضوعات التي تلقى اهتماماً كبيراً في منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها وأحجامها، وفي قطاع شركات مصانع الاسمنت على وجه التحديد، ومنها شركة الاسمنت الأردنية (لافارج)، لان فلسفة إدارة الجودة الشاملة تركز على الزبون وكيفية تحقيق رغباته واحتياجاته، وإجراء التحسينات المستمرة في كافة جوانب المنظمة والتأكيد على توعية العاملين في المنظمة كأساس للتميز، وكذلك ضرورة تكاتف وتناسق كافة الجهود والأنشطة والوظائف داخل المنظمة والتشارك بين كافة المستويات الإدارية جميعها لإتقان العمل من المرة الأولى، والتقليل من الانحرافات والأخطاء إلى اقل حد ممكن، مع الاستمرار بالتحسين والتطوير.

يوجد في الأردن خمسة شركات اسمنت، وتعتبر شركة الاسمنت الأردنية (لافارج) من الشركات الرائدة في

* Corresponding author:

Dr. Mohammad Abed Abu-Qulah

✉ mohammad_qullah@yahoo.com

١. لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير رضا العملاء على تحقيق الميزة التنافسية في شركة الاسمنت الأردنية (لافارج).
٢. لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير التزام ودعم الإدارة العليا على تحقيق الميزة التنافسية في شركة الاسمنت الأردنية (لافارج).
٣. لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير التحسين المستمر على تحقيق الميزة التنافسية في شركة الاسمنت الأردنية (لافارج).
٤. لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير إشراك العاملين على تحقيق الميزة التنافسية في شركة الاسمنت الأردنية (لافارج).
٥. لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير تدريب وتأهيل العاملين وتحقيق الميزة التنافسية في شركة الاسمنت الأردنية (لافارج).

ثانيا. الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تطبيق عناصر الجودة الشاملة في شركة الاسمنت الأردنية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، المستوى التعليمي، الجنسية، المستوى الوظيفي، التخصص).

ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

١. لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لمتغير الجنس على اتجاهات العاملين في شركة الاسمنت الأردنية (لافارج) في إدراكهم أهمية تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة.
٢. لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لمتغير المستوى التعليمي على اتجاهات العاملين في شركة الاسمنت الأردنية (لافارج) في إدراكهم أهمية تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة.
٣. لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لمتغير الجنسية على اتجاهات العاملين في شركة الاسمنت الأردنية (لافارج) في إدراكهم أهمية تطبيق عناصر إدارة الجودة الميزة التنافسية.
٤. لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لمتغير المستوى الوظيفي على اتجاهات العاملين في شركة الاسمنت الأردنية (لافارج) في إدراكهم أهمية تطبيق عناصر إدارة الجودة الميزة التنافسية.
٥. لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لمتغير التخصص على اتجاهات العاملين في شركة الاسمنت الأردنية (لافارج) في إدراكهم أهمية تطبيق عناصر إدارة الجودة الميزة التنافسية.

الجودة الشاملة والميزة التنافسية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المستوى التعليمي، الجنسية، المستوى الوظيفي، التخصص).

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية الأكاديمية: تكمن أهمية كونها تتناول موضوع مهم وهو إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الميزة التنافسية، حيث أصبح التطبيق والممارسة للجودة الشاملة عنوان حياه للمنظمات التي تبحث عن التميز والبقاء، وكذلك الإسهام في تقديم إطار نظري حول مفهوم الجودة الشاملة والميزة التنافسية، حيث تم بناء أنموذج الدراسة وتصميم الفرضيات، وتم اختيار أهم المتغيرات الفرعية المتعلقة بالمتغير المستقل (عناصر إدارة الجودة الشاملة) وأهم المتغيرات الفرعية المتعلقة بالمتغير التابع (الميزة التنافسية)، ويمكن الاستفادة من هذه الدراسة بحيث تكون احد الروافد في مجال المعرفة للمكتبات والباحثين.

ثانياً: الأهمية العملية: وتتمثل أهمية الدراسة في أهمية قطاع صناعة الاسمنت ودوره في التنمية الاقتصادية، وتحسين مستوى المعيشة لدى فئة كبيرة من المجتمع الأردني وتخفيف نسبة البطالة، وزيادة إيرادات الدولة من العملة الصعبة، وكذلك الدور الذي تلعبه عناصر الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال بشكل عام وشركات قطاع الاسمنت بشكل خاص، كما تشكل هذه الدراسة فرصة للإدارة والعاملين في شركة الاسمنت الأردنية (لافارج) للإطلاع على نتائجها، كما أنها ستساعد الإدارة العليا على التحسين والتطوير والتميز في تقديم المنتج الأفضل وخدمة العملاء.

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

أولاً: التعرف على مدى تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الميزة التنافسية في شركة الاسمنت الأردنية (لافارج).

ثانياً: معرفة اتجاهات العاملين نحو عناصر إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية.

ثالثاً: التعرف على أهم عناصر الجودة الشاملة المؤثرة على الميزة التنافسية في شركة الاسمنت الأردنية (لافارج).

رابعاً: معرفة وجود فروق ذات دلالات إحصائية في اتجاهات العاملين نحو عناصر إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المستوى التعليمي، الجنسية، المستوى الوظيفي، التخصص).

خامساً: إمكانية الوصول إلى نتائج يمكن في ضوئها تقديم توصيات لتعزيز عناصر إدارة الجودة الشاملة في شركة الاسمنت الأردنية (لافارج).

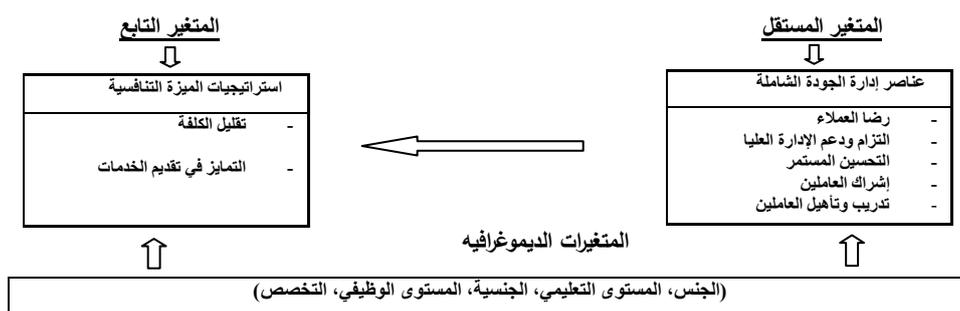
فرضيات الدراسة:

تم صياغة فرضيات الدراسة بناء على أهمية ومشكلة الدراسة مع الأخذ بعين الاعتبار عناصر الدراسة على النحو التالي:

أولاً. الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ما بين تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في (رضا العملاء، التزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، إشراك العاملين، تدريب وتأهيل العاملين) وتحقيق الميزة التنافسية في شركة الاسمنت الأردنية (لافارج)، وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية.

أنموذج الدراسة:



الشكل رقم (1): أنموذج الدراسة.

إدارة الجودة الشاملة قرار استراتيجي بيد الإدارة العليا ويمس حاضر ومستقبل المنظمة.

(3) إشراك العاملين Employee Empowerment

العاملين في المنظمة على اختلاف مستوياتهم جانب مهم في المنظمة وبالتالي أن اندماجهم واهتمامهم بالمنظمة يمكن المنظمة من استعمال قدراتهم وإمكانياتهم لصالحها، وتستند فلسفة إدارة الجودة الشاملة على أن أهداف المنظمة تتحقق مع الآخرين ومن خلالهم (Robbins&Coulter, 2005)، وذلك من الضروري كمتطلب أساسي من متطلبات إدارة الجودة الشاملة تعظيم مشاركة العاملين داخل المنظمة ضمن عمل الفريق أو العمل الجماعي.

(4) التحسين المستمر Continuous Improvement

التحسين المستمر لأداء المنظمة ينبغي أن يكون هدفا دائما تسعى المنظمة إلى الوصول إليه (جودة، 2012)، وأثبتت الدراسات أن نجاح إدارة الجودة الشاملة يتطلب التغيير في أسلوب وطريقة عمل الموظفين الأمر الذي يتطلب من المنظمات أن تكافح من أجل تحقيق الإتقان في العمل وإجراء العمل الصحيح من أول مره وان التحسين يتم من خلال التركيز على عدد من العناصر من أهمها (النظر إلى جميع الأعمال كعملية واحدة، وجعل العمليات فعالة وذات كفاءة عالية، الأخذ بعين الاعتبار توقعات الزبون، وضبط أداء العملية باستخدام مقاييس مختلفة).

(5) العلاقات الجيدة مع الموردين Closer Supplier Relationship

العلاقات الجيدة ما بين المنظمة والموردين يجب أن تكون مبنية على التفاهم والمودة والثقة المتبادلة بحيث تحقق المصالح المشتركة لكلا الطرفين، بحيث يقوم الموردون بتزويد المنظمة بما تحتاجه من المواد في المكان والزمان المناسبين وبنفس الوقت يحقق الموردون مبيعات وإرباحا جيدة.

(6) التقليد Bench marketing

أن تقوم المنظمة بتقليد المنظمات الأخرى في نواحي معينة، بحيث ينعكس هذا التقليد بشكل إيجابي على أداء وتميز المنظمة من خلال مشاهدة وتطبيق ممارسات المنظمات الأخرى.

(7) زيادة التدريب Increase Training

تشتمل أبعاد تدريب وتأهيل العاملين على (التدريب على كيفية التعامل مع العميل الداخلي والخارجي، وتدريب العاملين على التحليلات الإحصائية البسيطة التي تساعد على جدولة أدائهم "التقييم الذاتي"، وإعادة تدريب العاملين على الطرق والأساليب الجديدة التي تتطلبها التقنية الحديثة

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

1. إدارة الجودة الشاملة

أ. مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM)

بدأ الاهتمام بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في بداية الثمانينيات من القرن الماضي، وكانت اليابان أول دولة قامت بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في منظماتها الحكومية والخاصة، تلتها أمريكا والدول الأوروبية ثم انتقلت إلى باقي دول العالم وبنسب متفاوتة (Robbins&Coulter, 2005).

أما تعريف إدارة الجودة الشاملة كما عرفها معهد المقاييس البريطاني "فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع" لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وبأقل تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت العاملين، كما عرفها (N.Chorn, 1991) على أنها أسلوب جديد للتفكير فيما يتعلق بإدارة المنظمات.

وبالتالي يمكن النظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها ثورة ثقافية تشمل كافة جوانب المنظمة تسعى المنظمة من خلالها على تحسين الجودة مع الأخذ بعين الاعتبار رغبات وتطلعات العميل مع تشجيع عمل الفريق وتشجيع مشاركة العاملين في وضع الأهداف واتخاذ القرارات (جودة، 2012).

ب. عناصر إدارة الجودة الشاملة

اجمع العديد من الباحثين على أن عناصر إدارة الجودة الشاملة كما يلي (ISO, 9000, 2000) و (Thomas.C.Powell, 1999):

(1) التركيز على العميل: Focus on Customer

العملاء هم مفتاح وأساس وجود المنظمة، ولذلك على المنظمة دراسة احتياجاتهم ورغباتهم الحالية والمستقبلية، وعلى المنظمة أن تقوم بتصميم منتجاتها بناء على رغبات العملاء، وأكدت المواصفة الدولية (ISO:9000,2000) أن رضا الزبون هو احد الأهداف الأساسية لنظام إدارة الجودة الشاملة.

(2) التزام الإدارة العليا: Committed Leadership

من الضروري أن تكون الإدارة العليا متفهمة ومقتنعة بأهمية تبني منهجية الجودة الشاملة وعلى أعلى المستويات، ويكون لديها الاستعداد لدعم التغييرات التي ستحدث في المنظمة، ولا شك أن التزام ودعم الإدارة العليا لتبني إدارة الجودة الشاملة يجب أن يكون ناتج عن إيمان وقناعة بما يمكن أن تجنيه المنظمة من فوائد ومزايا عديدة جراء تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة، ويرى أن تطبيق

الذي اشتمل على إستراتيجية القيادة الشاملة في التكلفة، التميز، والتركيز، و يؤكد هذا المدخل على ضرورة تحقيق ميزة تنافسية من خلال تقديم منتج بسعر أقل أو باستخدام أساليب تمييز هذا المنتج المقدم إلى المستهلك، وتمكن هذه الاستراتيجيات المنظمات من التنافس بفعالية في مجال الأعمال والصناعة، وتحقيق عوائد أعلى من المتوسط، وسميت هذه الاستراتيجيات بالعامية نظرا لأن جميع الأعمال أو الصناعات يمكن لها أتباعها بغض النظر عن كونها تعمل في مجال التصنيع أو الخدمات أو المنظمات التي تهدف إلى الربحية، أو التي لا تهدف إلى الربحية. و تعرف الاستراتيجيات العامة للتنافس بأنها " إطار يحدد أهداف المنظمة في مجال تحديد الأسعار والتكاليف، والتميز بالموجودات والمنتجات، بحيث تتمكن الإدارة من بناء مركزها التنافسي، ومواجهة قوى التنافس الخمس (داسي، ٢٠٠٧، ص: ٩٢).

اقترح (porter) ثلاث استراتيجيات أطلق عليها الاستراتيجيات التنافسية العامة، يمكن استخدامها لتحقيق أداء أفضل عن بقية المنافسين في الصناعة (داسي، ٢٠٠٧، ص: ٩٣).

(١). إستراتيجية القيادة الشاملة في التكلفة Overall Cost Leadership Strategy

تتبع المنظمات هذه الإستراتيجية بغية تحقيق كلفة أقل في منتجاتها المقدمة في السوق، ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية على مستوى الصناعة أو الخدمات ككل أو لقطاع معين من السوق، بحيث تتمكن من تحديد أسعار للبيع أقل من أسعار بيع المنافسين، وتحقيق قدر أكبر من الأرباح.

(٢). إستراتيجية التمايز Differentiation Strategy

تركز هذه الإستراتيجية على تعميق إحساس المستهلك بأنه يحصل على منتج فريد، والفكرة الأساسية لهذه الإستراتيجية هي جذب المستهلك وزيادة حجم المبيعات، وتستطيع الإستراتيجية الفعالة للتمايز حماية المنظمة أمام منافسيها، نظرا لولاء المستهلك لماركة معينة وما يترتب على ذلك من خفض لحساسية السعر، ومن خلال تمييز المنظمة وولاء المستهلك للماركة تستطيع أن تضع أسعارا لمنجاتها أعلى من أسعار المنافسين و تحقق بذلك هوامش ربحية أعلى نسبيا.

(٣). إستراتيجية التركيز Focus Strategy

إن المنظمات التي تتنافس وفقا لهذه الإستراتيجية تقدم منتجات متميزة بشكل عال جدا، وقادرة على إشباع رغبات وحاجات مجموعة منتخبة من العملاء في حيز محدد من السوق، أو تقدم خدمات أو منتجات لمنطقة جغرافية معينة، وتحاول أيضا هذه المنظمات في الوقت نفسه تخفيض التكاليف.

وهناك استراتيجيات أخرى (المنافسة في سرعة الاستجابة، التنوع، التكامل).

ج. مؤشرات قياس التنافسية:

تتجسد التنافسية من العلاقة بالعملاء والمقارنة مع المنافسين ولذلك فإن المؤشرات الأكثر قياسا للميزة التنافسية هي: (لحول، ٢٠٠٨، ص ص ٧٥-٧٨).

١. مؤشر الربحية: تعتبر الربحية قياسا للعائد في صورة الأرباح التي يحصل عليها المساهمون.
٢. التكلفة: وهي تكلفة صنع المنتجات مقارنة مع المنافسين.
٣. الإنتاجية: وهي النسبة بين النتائج المحصل عليها والوسائل المسخرة لتحقيقها أي الفاعلية التي تحول

في التصنيع، وطريقة تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين).

(٨). مفهوم العيوب الصفرية Zero Defect Mentality

يعد فيليب كروسبي أول من نادى بمفهوم العيوب الصفرية، وهي المطابقة مع احتياجات ومتطلبات العميل، وتحقيق نظام وقائي لمنع الأخطاء قبل وقوعها، وان معيار الجودة تقديم منتج أو خدمة بلا عيوب، أو إجراء العمل من أول مره بدون أخطاء.

(٩). المرونة في التصنيع Flexibility Manufacturing

يجب على المنظمة ان يكون لديها المرونة في طرق التصنيع التي تسعى إلى إرضاء متطلبات السوق المتغيرة من خلال التصنيع في الوقت المحدد، إعادة تصميم المنتج ليبي رغبات واحتياجات الزبائن المتغيرة باستمرار.

(١٠). القياس Measurements

على المنظمة التي تبحث عن تحقيق الميزة التنافسية من خلال استخدام أساليب مختلفة من القياس مثل استخدام الأساليب الإحصائية.

(١١). التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning

هو تخطيط بعيد المدى يأخذ بعين الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات السوقية المستهدفة وأساليب المنافسة، وأخذ بعين الاعتبار الرؤية المستقبلية للشركة وعلاقة الارتباط والتكامل بين جوانب المنظمة والأنشطة المختلفة، والعلاقة بين الشركة وبيئتها.

(١٢). توفير نظام للمعلومات Information System

هو نظام يتكون من أشخاص وسجلات وعمليات يدوية وغير يدوية ويقوم بمعالجة البيانات والمعلومات في منظومة، وهو مجموعة من العناصر المتداخلة التي تعمل مع بعضها البعض لجمع ومعالجة وتخزين وتوزيع المعلومات المتوفرة عن موضوع ما بشكل منهجي لدعم اتخاذ القرار، ومن الأمثلة على نظم المعلومات (نظم إدارة قواعد البيانات، نظم المعلومات الإدارية، نظم دعم اتخاذ القرار، نظم المعلومات المحاسبية،... الخ).

٢. الميزة التنافسية Competitive Advantage

أ. مفهوم الميزة التنافسية:

يشير مفهوم الميزة التنافسية إلى قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة إلى المنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط، وتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأمثل للإمكانات والموارد الفنية والبشرية والمادية والمالية والتنظيمية، وعرف (Hofer & Schendel) الميزة التنافسية على أنها الموقع الفريد الذي تطوره المنظمة مقابل منافسيها (الزعبي، ٢٠٠٥، ص: ١٣٧).

وجاء (Porter, 1980) في تعريف آخر للميزة التنافسية، وهو اكتشاف المؤسسة طرق وأساليب جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين.

ب. الاستراتيجيات التنافسية العامة:

إن دراسة جوانب القوة والضعف في المنظمة تهدف أساسا إلى محاولة زيادة قدرتها على المنافسة في الأسواق التي تعمل فيها، وكيف يمكن للمنظمة أن تحول جوانب القوة والضعف لديها إلى مزايا تنافسية، تستطيع بها أن تواجه المنظمات المنافسة لها في الأسواق.

إن المدخل أو التصنيف الشائع بين الكتاب والباحثين حول البدائل الإستراتيجية العامة للتنافس هو الذي قدمه بورتر،

بالجودة المناسبة، والتأكد على مشاركة كافة العاملين في تحقيق الجودة المطلوبة من خلال منحهم المشاركة الفعلية بالمناقشات الجارية حول تطبيق الجودة، والتأكد على التحسين والتطوير المستمر لكافة الأعمال في الجامعة، واستفاد الباحث من هذه الدراسة في تحديد الاستراتيجيات التنافسية التي يمكن أن توظف في تحقيق الميزة التنافسية.

د. دراسة (بن عيسى، ٢٠١٢) بعنوان "إدارة الجودة الشاملة وأثرها على السياسات التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية" هدفت إلى معرفة أثر الجودة الشاملة في السياسات التنافسية بالمؤسسات الصناعية الجزائرية، وأظهرت نتائج الدراسة أن السياسات التنافسية التي تتبعها المؤسسات الصناعية تعطي اهتماما واسعا للخدمات المقدمة قبل وأثناء عملية البيع، وان سياسة الترويج الخاصة بالشركة تحت الزبون على تكرار عملية الشراء، وان الشركة تهدف من خلال عملية التسعير إلى بيع منتجاتها، وتأخذ الشركة بآراء العملاء عند تطوير منتجات جديدة، وان المؤسسات الصناعية من خلال تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة تركز على الزبون، والتحسين المستمر، ومن ثم دعم الإدارة العليا، ثم التركيز على مشاركة العاملين وعمل الفريق.

هـ. دراسة جويان، (٢٠١٣) بعنوان "اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء الاستراتيجي للمنظمات الصناعية في منطقة سحاب الصناعية، عمان" حيث هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن اثر تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأداء الاستراتيجي للمنظمات العاملة في مدينة الملك عبدالله الثاني الصناعية - سحاب، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج كان من أهمها أن واقع تطبيق أبعاد الجودة الشاملة في المنظمات عينة الدراسة كان متوسطا، وكذلك يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأداء الاستراتيجي للمنظمات.

٢- الدراسات الأجنبية:

أ. دراسة (Thomas.C.Powell,1999) بعنوان: **(Total Quality Management as A competitive Advantage, Review and Empirical study)**

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار إدارة الجودة الشاملة كمصدر رئيسي في استدامة الميزة التنافسية، واستخدم الباحث عناصر إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل (التركيز على العميل، التزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، إشراك تمكين العاملين، تدريب العاملين، مرونة التصنيع، التقليد، مفهوم العيوب الصفرية، القياس) وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية ما بين تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة (التركيز على العميل، التحسين المستمر، إشراك العاملين، مرونة التصنيع) وتحقيق الميزة التنافسية.

ب. دراسة: بعنوان (Idris, 2011):

(Total Quality Management "TQM" and Sustainable Company Performances Examining the Relationship in Malaysian Firms)

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين عناصر إدارة الجودة الشاملة واستدامة الأداء في الشركة، وتكون المتغير المستقل عناصر الجودة الشاملة (القيادة، الممارسات المفضلة، التركيز على الزبون، التركيز

المنظمة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات ويمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من مؤشرات الإنتاجية (الإنتاجية الجزئية الإنتاجية متعددة العوامل الإنتاجية الكلية).

٤. **الحصة السوقية:** يعتبر نصيب المنظمة من مبيعات السوق احد المؤشرات الجيدة للحكم على تنافسيتها ومدى تحقيقها لأهداف النمو والاستمرار وتعرف الحصة السوقية على أنها مجموع مبيعات المنظمة من علامة معينة مقسومة على مجموع مبيعات المنظمات الأخرى لنفس السلعة وبمختلف العلامات.

ثانياً: الدراسات السابقة:

١- الدراسات العربية:

أ. دراسة الطراونة، (٢٠٠٨) بعنوان "الجودة الشاملة والقدرة التنافسية" دراسة تطبيقية على الصناعات الدوائية في الأردن" هدفت إلى التعرف على واقع الجودة الشاملة في شركات الصناعات الدوائية في الأردن، ومعرفة السياسات التنافسية التي تستخدمها هذه الشركات، ودراسة العلاقة بين الجودة الشاملة والسياسات التنافسية والقدرة التنافسية،

ومن أهم نتائج الدراسة أن هذه الشركات تطبق الجودة الشاملة بنسبة متوسطة، كما أنها تطبق السياسات التنافسية بنسب متوسطة ومتفاوتة وبشكل يفتقر إلى الأولويات، وأظهرت الدراسة وجود علاقة معنوية بين الجودة الشاملة والقدرة التنافسية وكذلك بين السياسات التنافسية والقدرة التنافسية.

ب. دراسة الحوري، (٢٠٠٨) بعنوان "تشخيص واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الأردنية، دراسة ميدانية على عينة من المستشفيات الخاصة" هدفت إلى تشخيص مدى إدراك العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة لأهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تمثلت في (رضا الزبون، التزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، إشراك الموظفين وتمكينهم) كما هدفت إلى بيان مدى وجود فروقات معنوية في إدراك العاملين لأهمية تطبيق المبادئ إضافة إلى بيان العلاقة بين المتغيرات الشخصية (الخبرة، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الحجم)، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة يدركون أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وان هناك مستويات عالية من الإدراك لجميع مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وكذلك يوجد فروقات معنوية في إدراك العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة لأهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى لبعض المتغيرات الديموغرافية (الخبرة، المستوى التعليمي، استفاد الباحث من هذه الدراسة في تحديد عناصر إدارة الجودة الشاملة.

ج. دراسة (الوادي، والزعبي، ٢٠١١) بعنوان "مستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية" دراسة تحليلية" هدفت إلى بحث الجامعات عموماً على دراسة وتفحص إدارة الجودة الشاملة ومستلزماتها في تحقيق المزايا التنافسية، وأثرها في تبني الجامعة إدارة الجودة الشاملة سلوكاً، والمزايا التنافسية في الجامعات الأردنية لتوفير مسار واضح في مواجهة التحديات المستمرة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج وتوصيات من أهمها على الجامعات استثمار مزايا التطبيق السليم لمستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق المزايا التنافسية من خلال تحقيق خدمات التعليم

والأجنبية والمقالات العلمية والدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع البحث.

٢. المصادر الأولية:

المعلومات المأخوذة من الاستبانة الموزعة، حيث تم جمع البيانات المطلوبة من خلال مجموعة من الأسئلة وزعت على أفراد الدراسة، وتم تصميم الاستبانة بالرجوع إلى مقاييس معتمدة من الدراسات السابقة في نفس المجال لغرض قياس المتغيرات، وتعديل بعض الفقرات ليتناسب مع طبيعة هذه الدراسة، واستخدام مقياس ليكرت الخماسي حيث تم تحديد الدرجات من (١، ٢، ٣، ٤، ٥) بدءاً بالبدائل (غير موافق تماماً، غير موافق، محايد، موافق، موافق تماماً).

خامساً: أداة الدراسة:

لغايات الدراسة الميدانية، تم تصميم استبانة مؤلفة من جزئين كوسيلة لجمع البيانات الأولية، حيث تم توزيع الاستبانة على (المديرين ومساعديهم ورؤساء الأقسام والمشرفين والمراقبين) في شركة الاسمنت الأردنية (لافارج). وقد اشتملت الاستبانة في صورتها النهائية على جزئين.

حيث تضمنت الصفحة الأولى رسالة موجهة إلى (المديرين ومساعديهم ورؤساء الأقسام والمشرفين والمراقبين) في شركة الاسمنت الأردنية (لافارج) وبيان أهمية الدراسة وأهدافها.

أما الجزء الأول من الاستبانة فقد اشتمل على مجموعة من الأسئلة المغلقة والتي تدور حول المتغير المستقل.

أما الجزء الثاني من الاستبانة فقد اشتمل على مجموعة من الأسئلة المغلقة، والتي تدور حول المتغير التابع.

سادساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في قياس المتغيرات:

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها تم استخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة والمستقاة من الرزمة الإحصائية (SPSS):

١. معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات إعادة لأبعاد الدراسة.
٢. الاختبار (test-retest).
٣. التكرارات والنسب المئوية.
٤. المقارنات البعدية بطريقة شفية.
٥. تحليل التباين الأحادي.
٦. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

سابعاً: مجتمع الدراسة وعينتها:

تضمن مجتمع الدراسة جميع (المديرين ومساعديهم ورؤساء الأقسام والمشرفين والمراقبين)، حيث تم استخدام أسلوب الحصر الشامل وقد تم توزيع (٦٣) استبانة، وتم استرداد (٥٨) وبنسبة (٩٢%)، وقد تم استبعاد (٤) استبيانات لعدم صلاحيتها لأغراض التحليل ليكون عدد الاستبيانات التي يشملها التحليل (٥٤) استبانة، وبنسبة (٨٦%) من عدد المستجيبين، وهي نسبة مقبولة إحصائياً.

ثامناً: التحليل الإحصائي:

١. ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق الاختبار وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة مكونة من (٢٤) من المديرين ومساعديهم ورؤساء الأقسام والمشرفين، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين، حيث تراوح بين (٨٣.٠-٨٥.٠).

على العاملين، التركيز على المجتمع، التركيز على الإنتاجية)، والمتغير التابع (الأداء)، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ايجابية بين تطبيق عناصر الجودة الشاملة واستدامة الأداء، وفسرت نسبة التباين ٧١% للثلاثة عوامل (التركيز على المجتمع، التركيز على الموظفين، التركيز على الزبون) وان هذه العوامل تؤثر بشكل كبير على أداء الشركة.

ج. دراسة (Alotaibi, 2013) بعنوان:

(Assessing the Impact of Total Quality Management Practices and Quality Competitiveness of Saudi Contactors).

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر تطبيق عناصر الجودة الشاملة وثقافة الجودة والعلاقات وأثرها على المنافسة لدى عدد من المقاولين العاملين في الصناعات الإنشائية في المملكة العربية السعودية، وأظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة ساهم بشكل فعال في تحقيق الميزة التنافسية، وتطوير العلاقات الجيدة مع العملاء وتحقيق التحسين المستمر وتحقيق الجودة المناسبة.

د. دراسة (Masood, & Nawaz, 2014) بعنوان:

An Empirical Assessment of TQM Dimensions and Their Relationship with Firm Performance: Evidence from the Textile Sector of Pakistan.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في (القيادة، وفاء الموظف، التحسين المستمر، إدارة العملية، التعلم، التعاون، التركيز على العملاء) على أداء الشركات العاملة في قطاع الغزل والنسيج في باكستان، وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر كبير ايجابي لممارسات إدارة الجودة الشاملة في الشركات على أداء وتميز الشركات، وكان لها تأثير ايجابي على فعالية العمليات، وعلى المنتج، وجودة الخدمات المقدمة، وأداء الموظفين، ورضاء العملاء، والأداء المالي للشركات.

ثالثاً: منهجية البحث:

تضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل بيانات الدراسة الميدانية، التي هدفت إلى مدى تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الميزة التنافسية "دراسة ميدانية على شركة الاسمنت الأردنية مع إيضاح المعالجة الإحصائية لتلك البيانات من خلال تحليل إجابات أفراد العينة، ثم عرض البيانات وتحليل فقرات الاستبانة وصولاً إلى اختبار الفرضيات.

تم اعتماد المنهج الوصفي في وصف متغيرات الدراسة، والمنهج التحليلي لتحليل العلاقات بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، والمنهج الميداني من خلال توزيع الاستبانة على عينة الدراسة بغرض الحصول على معلومات عن متغيرات الدراسة.

وللقيام بعملية التحليل الإحصائي والتوصل إلى الأهداف الموضوعية في إطار هذه الدراسة تم اعتماد مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) الذي يقابله مستوى ثقة (٩٥%) لتفسير نتائج الاختبارات.

رابعاً: مصادر جمع البيانات:

١. المصادر الثانوية:

اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للبحث في مصادر البيانات الثانوية، والتي تتمثل في المقالات والرسائل الجامعية والكتب والأبحاث والمصادر العربية

وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة لإبعاد الدراسة واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة. والجدول رقم (1) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة

المجال	ثبات الإعادة	الاتساق الداخلي
عناصر إدارة الجودة الشاملة	٠,٨٨	٠,٨٩
تحقيق الميزة التنافسية	٠,٨٣	٠,٨٩

جدول (1): معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة لأبعاد الدراسة.

٢. خصائص عينة الدراسة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	٣٥	٧٥,٣
	أنثى	١٩	٢٤,٧
الجنسية	أردني	٤٠	٧٨,٢
	عربي	٩	١٨,٤
	أجنبي	٥	٤,٤
المسمى الوظيفي	مدير	٣	٣,٥
	مساعد مدير	٣	٣,٥
	رئيس قسم	٩	١٨,٤
	مشرف	٢٧	٥٤,٦
	مرقب	١٢	٢٠
المستوى التعليمي	دراسات عليا	٦	٧
	بكالوريوس	٣٤	٦٨,٢
	دبلوم	٨	١٧,٨
التخصص	ثانوية فما دون	٦	٧
	هندسة	٣	٣,٥
	إدارة	٣٥	٦٨,٥
	محاسبة	٣	٣,٥
	تسويق	٩	٢٠,٥
المجموع	أخرى	٤	٤
		٥٤	١٠٠%

جدول (٢): التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة.

تتألف من (رضا العملاء، التزام ودعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، إشراك العاملين، العلاقات الجيدة مع المورد) والميزة التنافسية في شركة الاسمنت الأردنية (لافارج)، والجدول أدناه يوضح ذلك.

أ. عناصر إدارة الجودة الشاملة:

عناصر إدارة الجودة الشاملة والتي تتألف من (رضا العملاء، التزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، إشراك العاملين، تدريب وتأهيل العاملين) في قطاع شركة الاسمنت الأردنية، حيث تبين الجداول التالية قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لها:

يبين الجدول رقم (٢) أن غالبية العاملين من الذكور وبلغت (٧٥,٣) وهذا متوقع لان طبيعة العمل تقتضي ذلك، أما من حيث المسمى الوظيفي حيث كانت النسبة العظمى من الإشرافيين حيث بلغت (٤٥,٦)، أما المستوى التعليمي فكانت الغالبية العظمى من حملة درجة البكالوريوس، ومن حيث التخصص فكانت الغالبية من تخصص إدارة ونسبة (٦٨,٥).

٣. الإحصاء الوصفي:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات الأفراد العاملين في شركة الاسمنت الأردنية (لافارج) نحو كل من عناصر إدارة الجودة الشاملة والتي

(١) رضا العملاء

الرقم	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	١	يتم إظهار الاهتمام بمطالب واحتياجات العملاء.	٣,١٣	١,٠١
٢	٢	يتم إدراك أهمية الأسئلة والاستفسارات التي يطرحها العملاء.	٣,٠٩	٠,٨٩
٣	٤	هناك نظام يسمح بأخذ باقتراحات العملاء لتحسين الخدمة المقدمة لهم.	٢,٩٤	٠,٩٥
٤	٥	يتم التأكد من توافر المعلومات الضرورية للعميل.	٢,٩٢	١,٠٢
٥	٣	يتم الاستجابة لمطالب العملاء بسرعة.	٣,٠٩	١,٠٣
٦	٦	يتم العمل على حل المشكلات التي تواجه العملاء.	٢,٨٥	١,٠٤
٧	٩	يتم الخروج عن القواعد والروتين من أجل خدمة العملاء.	٢,٦٠	٠,٩٦
٨	٨	يتم دراسة حاجات العميل ورغباته.	٢,٦٨	٠,٩٨
٩	٧	يتم متابعة شكاوى العملاء.	٢,٨٠	١,٠٣
		المتوسط العام	٢,٩٠	٠,٩٩

جدول (٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات رضا العملاء في قطاع شركة الاسمنت الأردنية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

اهتماما كبيرا بمتطلبات واحتياجات العملاء وتركز على العملاء، بينما جاءت الفقرة رقم (٧) ونصها " يتم الخروج عن القواعد و الروتين من أجل خدمة العملاء بالمرتبة الأخيرة وبدرجة متوسط وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٦٠) وهذا يعني أن الإدارة تخرج عن الروتين في توفير خدمة جيدة للعملاء.

يبين الجدول (٣) أن مستوى الأهمية النسبية لرضا العملاء متوسطة، إذ بلغ الوسط الحسابي (٢,٩٠) والانحراف المعياري (٩٩). حيث جاءت الفقرة رقم (١) والتي تنص على " يتم إظهار الاهتمام بمطالب واحتياجات العملاء " في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفع وبمتوسط حسابي بلغ (٣,١٣) وهذا يعني أن الإدارة العليا تولي

(٢) التزام ودعم الإدارة العليا

الرقم	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	١	الإدارة العليا تقبل كل جديد يساهم في تطوير وتحسين أوضاع الشركة	٣,٤٣	٩٤
٢	٥	الشركة تتمتع باستقلالية كاملة في إدارة شؤونها.	٢,٨٦	٩٤
٣	٦	إدارة الشركة تعمل على ترويج البرامج الجديدة بكل الوسائل المتاحة.	٢,٩٥	١,٠٣
٤	٧	توفر الشركة موارد بشرية ذات كفاءة عالية.	٢,٦٥	٩٨
٥	٢	الإدارة العليا متفهمة ومقتنعة بأهمية تبنى إدارة الجودة الشاملة.	٣,١٣	٩٨
٦	٤	تدعم الإدارة العليا التغييرات التي تساهم في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	٢,٨٧	١,٠٠
٧	٣	تتبنى الإدارة العليا مبدأ شمولية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة.	٢,٩٥	٩٥
المتوسط العام				
			٣,٠١	٠,٩٧

جدول (٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور التزام ودعم الإدارة العليا حسب المتوسطات الحسابية.

أن الشركة تبحث عن التطوير والتحسين المستمر لمنتجاتها، بينما جاءت الفقرة رقم (٧) ونصها "توفر الشركة موارد بشرية ذات كفاءة عالية." بالمرتبة الأخيرة وبدرجة متوسط وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٦١)، وهذا يعني ان الإدارة لا تعطي الاهتمام الكافي في الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية.

يبين الجدول (٤) مستوى الأهمية النسبية لالتزام ودعم الإدارة العليا بدرجة مرتفع، إذ بلغ الوسط الحسابي (٣,٠١) والانحراف المعياري (٠,٩٧) حيث جاءت الفقرة رقم (١) والتي تنص على "الإدارة العليا تقبل كل جديد يساهم في تطوير وتحسين أوضاع الشركة" في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفع وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٣)، وهذا يعني

(٣) التحسين المستمر

الرقم	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	٤	تنفذ الشركة برامج تدريبية في مجال التحسين المستمر.	٣,٢٠	١,٠١
٢	٥	تشارك الشركة في الندوات والمؤتمرات الخاصة بالتحسين المستمر.	٣,١٢	١,٠٠
٣	٧	تطبق الشركة الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا في التحسين المستمر.	٢,٨٣	٩٨
٤	١٠	يوجد في الشركة خطة للتحسين المستمر.	٢,٧٥	١,٠١
٥	٣	تطبق الشركة مبدأ إجراء العمل الصحيح من أول مرة.	٢,٩٩	١,٠٥
٦	٨	تدخل الشركة كل جديد يساهم في إجراء التحسين المستمر.	٢,٨٢	١,٠٢
٧	٦	لدى الشركة القدرة على إمكانية تطبيق التحسين المستمر بشكل ممتاز.	٢,٨٨	٩٧
٨	٢	يتم اطلاع الإدارة العليا على الإجراءات التصحيحية والوقائية.	٣,٣٩	١,٠٣
٩	١	يوجد في الشركة إجراءات فعالة للتعامل مع شكاوي العملاء.	٣,٤٥	١,٠٤
١٠	٩	تقوم الإدارة العليا بمراجعة سياسة وأهداف الجودة باستمرار.	٢,٧٩	٩٧
المتوسط العام				
			٣,٠٢	١,٠١

جدول (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات التحسين المستمر حسب المتوسطات الحسابية.

وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٥)، بينما جاءت الفقرة رقم (٤) ونصها " يوجد في الشركة خطة للتحسين المستمر بالمرتبة الأخيرة وبدرجة متوسط وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٧٥).

يبين الجدول (٥) مستوى الأهمية النسبية للتحسين المستمر بدرجة مرتفع وبلغ المتوسط الحسابي (٣,٠٢) والانحراف المعياري (١,٠١)، حيث جاءت الفقرة رقم (٩) ونصها "يوجد في الشركة إجراءات فعالة للتعامل مع شكاوي العملاء" في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفع

(٤) إشراك العاملين

الرقم	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	٢	تمنح الإدارة فرصة للعاملين لإبداء رأيهم في الأعمال الموكلة إليهم.	٣,٦٨	١,٠٣
٢	٩	يتم إشراك العاملين في إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل.	٢,٨٨	٩٨
٣	٧	يتم أخذ آراء العاملين قبل تغيير طرق أداء العمل.	٢,٨٩	١,٠٠
٤	٨	يتم إشراك العاملين في وضع الأهداف واتخاذ القرارات أحيانا.	٢,٩٣	٩٦
٥	٥	يتم إشراك العاملين بالأنشطة التي تتعلق بطرق تحسين إدارة الأعمال.	٣,٣٣	٩٧
٦	٣	يتم حل الصراع بين العاملين.	٣,٥٩	١,٠٥
٧	١	يتم إعطاء صلاحيات للعاملين للتصرف عند مواجهة المشاكل.	٣,٧٥	٩٧
٨	١٠	يوجد فرق عمل لمناقشة المشكلات واتخاذ القرارات.	٢,٦٩	٩٨
٩	٤	يتم تشجيع العمل الجماعي في الشركة.	٣,٤٤	١,٠٣
١٠	٦	يتم مناقشة المشاكل بشكل جماعي في الشركة.	٣,٢٣	٩٨
المتوسط العام				
			٣,٢٥	٠,٩٩

جدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور إشراك العاملين حسب المتوسطات الحسابية.

يبين الجدول (٦) مستوى الأهمية النسبية لإشراك العاملين بدرجة مرتفع، وبلغ المتوسط الحسابي (٣,٢٥) والانحراف المعياري (٠,٩٩)، حيث جاءت الفقرة رقم (٧) والتي تنص على " يتم إعطاء صلاحيات للعاملين للتصرف عند مواجهة المشاكل " في المرتبة الأولى

وبدرجة مرتفع وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٥)، بينما جاءت الفقرة رقم (٨) ونصها " يوجد فرق عمل لمناقشة المشكلات واتخاذ القرارات " بالمرتبة الأخيرة وبدرجة متوسط وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٦٩).

(٥) تدريب وتأهيل العاملين

الرقم	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	١	يوجد وحدة تدريب في الشركة.	٣,٠٣	١,٠٣
٢	١٠	يوجد موازنة كافية للتدريب.	٢,٦٢	٠,٩٧
٣	٣	يوجد وسائل و تجهيزات تدريب مناسبة.	٣,٠٠	١,٠٠
٤	١٢	يشمل التدريب جميع المستويات الإدارية.	٢,٥٣	٠,٩٦
٥	١١	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية الحقيقية.	٢,٦١	٠,٩٧
٦	٧	يتم متابعة نتائج عملية التدريب.	٢,٧٠	٠,٩٧
٧	٩	يتم الاستفادة من نتائج تقييم البرامج التدريبية.	٢,٦٤	٠,٩٧
٨	٦	يتم عقد دورات تدريبية منتظمة للعاملين.	٢,٧٣	٠,٩٨
٩	٤	يتم التدريب على الجودة.	٢,٩٥	١,٠١
١٠	٨	يساهم التدريب في إيجاد كوادر متميزة.	٢,٦٨	٠,٩٨
١١	٢	يساهم التدريب في رفع مستوى الجودة و تحسين الأداء.	٣,٠٢	٠,٩٧
١٢	٥	يتم التدريب على التقنيات الحديثة.	٢,٨٠	٠,٩٨
المتوسط العام				
			٢,٧٨	٠,٩٨

جدول (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور تدريب وتأهيل العاملين حسب المتوسطات الحسابية.

يبين الجدول (٧) مستوى الأهمية النسبية تدريب وتأهيل العاملين بدرجة متوسط، وبلغ المتوسط الحسابي (٢,٧٨) والانحراف المعياري (٠,٩٨)، حيث جاءت الفقرة رقم (١) والتي تنص على " يوجد وحدة تدريب في الشركة " في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفع وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٠٣)، بينما جاءت الفقرة رقم (٤) ونصها " يشمل التدريب جميع المستويات الإدارية " بالمرتبة الأخيرة وبدرجة ضعيف وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٥٣).

البيد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية
رضا العملاء	٢,٩٠	٠,٩٩	٤	متوسط
التزام ودعم الإدارة العليا	٣,٠١	٠,٩٧	٣	مرتفع
التحسين المستمر	٣,٠٢	١,٠١	٢	مرتفع
اشراك العاملين	٣,٢٥	٠,٩٩	١	مرتفع
تدريب وتأهيل العاملين	٢,٧٨	٠,٩٨	٥	متوسط
الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري لعناصر الجودة الشاملة	٢,٩٨	٠,٩٩		متوسط

جدول رقم (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الرئيس عناصر ادارة الجودة الشاملة وأبعاده الفرعية.

يبين الجدول رقم (٨) أن بعد أشراك العاملين جاء في المرتبة الأولى وبمستوى أهمية مرتفع وبمتوسط حسابي (٣,٢٥) وانحراف معياري (٠,٩٨)، وهذا يدل على أن إشراك العاملين في اتخاذ القرارات والمشاركة في وضع الأهداف، لها تأثير كبير ومن أهم عناصر إدارة الجودة الشاملة المؤثرة على الميزة التنافسية في شركة الاسمنت الأردنية (لافارج)، بينما جاء البعد تدريب وتأهيل العاملين في المرتبة الأخيرة وبمستوى متوسط، وهذا يدل على أن الشركة لا تعطي الاهتمام الكافي بتدريب وتأهيل العاملين.

ب. أبعاد الميزة التنافسية

(١) تقليل الكلفة

الرقم	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	١	توظف الشركة تكنولوجيا المعلومات بفاعلية لتقليل كلفة العمل	٣,٥٨	١,٠٦
٢	٣	تسعى إدارة الشركة إلى دعم أنشطة البحث والتطوير من اجل تقليل التكاليف.	٢,٨٠	١,٠٤
٣	٢	تقدم الشركة خدماتها للعملاء بأسعار منافسة.	٢,٩٨	١,٠١
٤	٤	تسعى إدارة الشركة لتقديم خدماتها للعملاء بأقل التكاليف.	٢,٨٨	٠,٩٨
المتوسط العام				
			٣,٠٦	١,٠٢

جدول (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تقليل الكلفة.

المرتبة الأولى وبدرجة مرتفع وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٥٨)، بينما جاءت الفقرة رقم (٤) ونصها " تسعى إدارة الشركة لتقديم خدماتها للعملاء بأقل التكاليف " بالمرتبة الأخيرة وبدرجة متوسط وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٨٨).

يبين الجدول (٩) مستوى الأهمية النسبية ل فقرات تقليل الكلفة بدرجة مرتفع، وبلغ المتوسط الحسابي (٣,٠٦) والانحراف المعياري (١,٠٢) حيث جاءت الفقرة رقم (١) والتي تنص على "توظف الشركة تكنولوجيا المعلومات بفاعلية لتقليل كلفة العمل" في

(٢) التمايز في تقديم الخدمات

الرقم	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	٣	يملك الموظف المعرفة الكافية للإجابة على استفسارات العملاء.	٣,١٨	٠,٩٨
٢	٤	ينجز العاملون خدمات العملاء بأسرع وقت ممكن.	٢,٩٩	٠,٩٧
٣	١	تسعى إدارة الشركة إلى تحقيق التميز من خلال تقديم أفضل الخدمات.	٣,٥٣	١,٠٣
٤	٢	تتعامل إدارة الشركة مع مقترحات العملاء بمنتهى الجدية.	٣,٤٢	١,٠١
٥	٥	يتوفر في الشركة كافة المرافق التي يحتاجها العملاء .	٢,٧٧	٠,٩٨
المتوسط العام				
			٣,١٨	٠,٩٩

جدول (١٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات محور التمايز في تقديم الخدمات.

في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفع وبمتوسط حسابي بلغ (٣,١٨)، بينما جاءت الفقرة رقم (٥) ونصها " يتوفر في الشركة كافة المرافق التي يحتاجها العملاء " بالمرتبة الأخيرة وبدرجة متوسط وبمتوسط حسابي بلغ (٢,٧٧).

يبين الجدول (١٠) مستوى الأهمية النسبية ل فقرات التمايز في تقديم الخدمات بدرجة مرتفع، وبلغ المتوسط الحسابي (٣,١٨) والانحراف المعياري (٠,٩٩)، حيث جاءت الفقرة رقم (١) والتي تنص على " تسعى إدارة الشركة إلى تحقيق التميز من خلال تقديم أفضل الخدمات "

المعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	مستوى الأهمية
تقليل الكلفة	٣,٠٦	١,٠٢	٢	مرتفع
التمايز في تقديم الخدمات	٣,١٨	٠,٩٩	١	مرتفع
الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري للميزة التنافسية	٣,١٢	١,٠		مرتفع

جدول (١١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير التابع الميزة التنافسية وأبعاده الفرعية.

٤. اختبار الفرضيات

أ. **الفرضية الرئيسية الأولى:** لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ما بين تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في (رضا العملاء، التزام ودعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، إشراك العاملين، تدريب وتأهيل العاملين) وتحقيق الميزة التنافسية في شركة الاسمنت الأردنية (لافارج) .

يبين الجدول رقم (١١) أن بعد التمايز في تقديم الخدمات قد جاء بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,١٨) وانحراف معياري (٠,٩٩)، وبمستوى أهمية مرتفع، وجاء بالمرتبة الثانية والأخيرة بعد تقليل الكلفة بمتوسط حسابي (٣,٠٦) وانحراف معياري (١,٠٢) وبمستوى أهمية مرتفع، وهذا يدل على أن شركة الاسمنت الأردنية تعطي اهتمام أكثر للتمايز في تقديم الخدمات مما اكسبها ميزة تنافسية.

عناصر إدارة الجودة الشاملة	الفئات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
عناصر إدارة الجودة الشاملة	رضا العملاء	٢,٨٥	٠,٩٨
	التزام الإدارة العليا	٣,٠٣	١,٠٤
	التحسين المستمر	٢,٨٠	٠,٩٨
	إشراك العاملين	٢,٨٣	٠,٩٨
	تدريب وتأهيل العاملين	٢,٩٥	١,٠١
	المجموع	٢,٩٠	٠,٩٩
	تحقيق الميزة التنافسية	رضا العملاء	٢,٩٣
التزام الإدارة العليا		٣,٠٨	١,٠٦
التحسين المستمر		٣,٠٣	١,٠٣
إشراك العاملين		٣,٠٢	١,٠١
تدريب وتأهيل العاملين		٢,٨٣	٠,٩٨
المجموع		٢,٩٢	١,٠٥

جدول (١٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعناصر إدارة الجودة الشاملة.

التحسين المستمر، إشراك العاملين، تدريب وتأهيل العاملين)، تحقيق الميزة التنافسية. نتائج اختبار أثر تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في (رضا العملاء، التزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، إشراك العاملين، تدريب وتأهيل العاملين) وتحقيق الميزة التنافسية في شركة الاسمنت الأردنية (لافارج).

يبين الجدول (١٢) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام توفيقات لنماذج الانحدار البسيط على تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة (رضا العملاء، التزام الإدارة العليا،

المتغير التابع	معامل الارتباط R	R ² معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	معامل الانحدار		
					المتغير المستقل	β	الخطأ المعياري
تحقيق الميزة التنافسية	.455	.177	46.805	(50,1)	رضا العملاء	.507	.083
تحقيق الميزة التنافسية	.476	.238	60.770	(50,1)	التزام الإدارة العليا	.587	.075
تحقيق الميزة التنافسية	.473	.290	61.960	(50,1)	التحسين المستمر	.556	.072
تحقيق الميزة التنافسية	.437	.196	46.192	(50,1)	إشراك العاملين	.573	.088
تحقيق الميزة التنافسية	0.598	.287	79.9	(50,1)	تدريب وتأهيل العاملين	.569	0.067

جدول (١٣): الانحدار البسيط.

ولإثبات الفرضية الفرعية الثانية تظهر النتائج في جدول (١٣) وعلى صعيد الأبعاد الفرعية لبعدها عناصر إدارة الجودة الشاملة بأن التزام ودعم الإدارة العليا يشير إلى وجود دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي رفض الفرضية (H_0) وإثبات الفرضية البديلة (H_1) والتي تؤكد وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير التزام ودعم الإدارة العليا وتحقيق الميزة التنافسية في شركة الاسمنت الأردنية (لافارج).

ولإثبات الفرضية الفرعية الثالثة تظهر النتائج في جدول (١٣) وعلى صعيد الأبعاد الفرعية لبعدها عناصر إدارة الجودة الشاملة بأن التحسين المستمر يشير إلى وجود دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي رفض الفرضية (H_0) وإثبات الفرضية البديلة (H_1) والتي تؤكد وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير التحسين المستمر وتحقيق الميزة التنافسية في شركة الاسمنت الأردنية (لافارج).

ولإثبات الفرضية الفرعية الرابعة تظهر النتائج في جدول (١٣) وعلى صعيد الأبعاد الفرعية لبعدها عناصر إدارة الجودة الشاملة بأن متغير إشراك العاملين يشير إلى وجود دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي رفض الفرضية (H_0) وإثبات الفرضية البديلة (H_1) والتي تؤكد وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير إشراك العاملين وتحقيق الميزة التنافسية في شركة الاسمنت الأردنية (لافارج).

ولإثبات الفرضية الفرعية الخامسة تظهر النتائج في جدول (١٣) وعلى صعيد الأبعاد الفرعية لبعدها عناصر إدارة الجودة الشاملة بأن متغير تدريب وتأهيل العاملين يشير إلى وجود دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي رفض الفرضية (H_0) وإثبات الفرضية البديلة

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام توفيقات لنماذج الانحدار البسيط من حيث تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة (رضا العملاء، التزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، إشراك العاملين، تدريب وتأهيل العاملين) في تحقيق الميزة التنافسية.

تشير نتائج الجدول (١٢) إلى أن نماذج الانحدار البسيط لقياس تأثير تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة على بعد "تحقيق الميزة التنافسية" تبين تمثيل العلاقة بين تأثير تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية من خلال قيم عمود F والتي جميعها أكبر من القيم الجدولية المناظرة والتي يستبدلها برنامج (SPSS) بقيم ($\alpha \leq 0.05$)، وان تدريب وتأهيل العاملين يفسر (28,7%) من الاختلافات في تحقيق الميزة التنافسية ويؤثر عليه معنوياً بقيمة ($\beta = 0.569$)، والمقاس معنويته بموجب اختبار ($t = 8.884$) المقارن مع قيمة مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي رفض الفرضية (H_0) وإثبات الفرضية البديلة (H_1) والتي تؤكد وجود أثر ذو دلالة إحصائية ما بين تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في (رضا العملاء، التزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، إشراك العاملين، تدريب وتأهيل العاملين) وتحقيق الميزة التنافسية في شركة الاسمنت الأردنية (لافارج).

ولإثبات الفرضية الفرعية الأولى تظهر النتائج في جدول (١٣) وعلى صعيد الأبعاد الفرعية لبعدها عناصر إدارة الجودة الشاملة بأن رضا العملاء يشير إلى وجود دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي رفض الفرضية (H_0) وإثبات الفرضية البديلة (H_1) والتي تؤكد وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير رضا العملاء وتحقيق الميزة التنافسية في شركة الاسمنت الأردنية (لافارج).

الأفراد العاملين في شركة الاسمنت الأردنية (لافارج) وتتكون العينة من كافة المديرين ومساعديهم ورؤساء الأقسام والمشرفين والمراقبين ، ولبیان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار "ت"، والجدول أدناه يوضح ذلك.

(١) **الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) لمتغير الجنس على اتجاهات العاملين في شركة الاسمنت الأردنية (لافارج) في إدراكهم أهمية تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة.

(H1) والتي تؤكد وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير تدريب وتأهيل العاملين وتحقيق الميزة التنافسية في شركة الاسمنت الأردنية (لافارج).

ب. **الفرضية الرئيسية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) في تطبيق عناصر الجودة الشاملة في شركة الاسمنت الأردنية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، الجنسية، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، التخصص). للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات

الدلالة الإحصائية	درجات الحرية	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة
.٦٧٦	٢٩٨	.٤١٩	.٧٨	٢,٥٨	٣٥	ذكر	
			.٧٨	٢,٥٥	١٩	أنثى	

جدول (١٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لآثر متغير الجنس على تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة.

الاسمنت الأردنية (لافارج) في إدراكهم أهمية تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة.

(١) للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات العاملين في شركة الاسمنت الأردنية (لافارج) في إدراكهم أهمية تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير المستوى التعليمي ، والجدول يوضح ذلك.

يتبين من الجدول (١٤) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لآثر الجنس، وبالتالي تأكيد الفرضية (H0) والتي تؤكد عدم وجود تأثير في تطبيق عناصر الجودة الشاملة في شركة الاسمنت الأردنية تعزى إلى متغير الجنس.

(٢) **الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) لمتغير المستوى التعليمي على اتجاهات العاملين في شركة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الفئات	عناصر إدارة الجودة الشاملة
.٧٤	٢,٥٠	٨	دبلوم كلية مجتمع	
.٦٥	٢,٩٧	٣٤	بكالوريوس	
.٩٠	٢,٨٣	٦	دراسات عليا	
.٦٨	٢,٤٣	٦	ثانوية فما دون	
.٧٣	٢,٨٨	٥٤	المجموع	
.٩٦	٢,٤٠	٨	دبلوم كلية مجتمع	تحقيق الميزة التنافسية
.٦٧	٢,٨٣	٣٤	بكالوريوس	
.٨٣	٢,٥٣	٦	دراسات عليا	
.٦٨	٢,٧٦	٦	ثانوية فما دون	
.٧٢	٢,٧٢	٥٤	المجموع	
.٧٢	٢,٢٦	٨	دبلوم كلية مجتمع	تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة
.٧٥	٢,٦٧	٣٤	بكالوريوس	
.٨٧	٢,٤٤	٦	دراسات عليا	
.٧٥	٢,٤٤	٦	ثانوية فما دون	
.٧٨	٢,٥٧	٥٤	المجموع	

جدول (١٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات العاملين في شركة الاسمنت الأردنية (لافارج) في إدراكهم أهمية تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة حسب متغير المستوى التعليمي.

فئات متغير المستوى التعليمي، ولبیان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الأحادي حسب الجدول (١٢).

يبين الجدول (١٥) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات العاملين في شركة الاسمنت الأردنية (لافارج) في إدراكهم أهمية تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة بسبب اختلاف

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	٩,٢٣٧	٢	٤,٦١٩	٩,٢٥٤	٠.٠٠
داخل المجموعات	١٤٨,٢٢٥	٢٩٧	٤٩٩		
الكلية	١٥٧,٤٦٢	٢٩٩			
بين المجموعات	٩,٥١٥	٢	٤,٧٥٨	٩,٧٥٤	٠.٠٠
داخل المجموعات	١٤٤,٨٦٥	٢٩٧	٤٨٨		
الكلية	١٥٤,٣٨١	٢٩٩			
بين المجموعات	٧,٢٦٠	٢	٣,٦٣٠	٦,١٩٣	٠.٠٢
داخل المجموعات	١٧٤,٠٨٥	٢٩٧	٥٨٦		
الكلية	١٨١,٣٤٥	٢٩٩			

جدول (١٦): تحليل التباين الأحادي لأثر المستوى التعليمي على اتجاهات العاملين في شركة الاسمنت الأردنية (لأفارج) في إدراكهم أهمية تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة.

والعينات غير المتساوية. وهذا الاختبار أقل حساسية لعدم تحقيق الافتراضات المتعلقة بتحليل التباين ويحافظ على الخطأ من النوع الأول ضمن المستوى المرغوب به، وذلك للمجموعة الكلية من المقارنات الخطية الممكنة (Linear Contrast) وليس فقط المقارنات الزوجية. وهذه النتيجة تشير إلى رفض الفرضية (H0) وإثبات الفرضية البديلة (H1) والتي تؤكد وجود أثر للمستوى التعليمي في اتجاهات العاملين في شركة الاسمنت الأردنية (لأفارج) في إدراكهم أهمية تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة تعزى المستوى التعليمي.

يتبين من الجدول (١٦) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) تعزى للمستوى التعليمي في جميع المحاور، ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شففيه، وتعتبر طريقة شففيه من الطرق الأكثر مرونة وتتصف بالقوة الإحصائية وأكثر تحفظاً، كما يمكن استخدامها لإجراء مقارنات زوجية أو ثنائية (Pair wise Comparisons)، وإجراء مقارنات مجمعة (Compound Comparisons). بالإضافة إلى ذلك يستخدم هذا الاختبار في حالة العينات المتساوية

عناصر إدارة الجودة الشاملة	دبلوم كلية مجتمع	بكالوريوس	دراسات عليا
عناصر إدارة الجودة الشاملة	٢,٥٠	٢,٩٧	٢,٥٠
	*.٤٨	٢,٨٣	٢,٨٣
	٢,٤٠	٢,٨٣	٢,٥٣
وتحقيق الميزة التنافسية	*.٤٤	٢,٥٣	٢,٦٦
	*.٣١	٢,٦٧	٢,٤٤
	*.٤٠	٢,٤٤	٢,٤٤
تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة	٢,٤٤	٢,٤٤	٢,٤٤
	*.٤٠	٢,٤٤	٢,٤٤
	*.٤٠	٢,٤٤	٢,٤٤

جدول (١٧): المقارنات البعدية بطريقة شففيه لأثر المستوى التعليمي.

يتبين من الجدول (١٧) الآتي:
وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين دبلوم كلية مجتمع وبكالوريوس، وجاءت الفروق لصالح بكالوريوس، في عناصر إدارة الجودة الشاملة.
وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين بكالوريوس من جهة وكل من دبلوم كلية مجتمع ودراسات عليا، وجاءت الفروق لصالح

بكالوريوس، في وسائل الربط بين عناصر إدارة الجودة الشاملة.
(٣) الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لمتغير الجنسية على اتجاهات العاملين في شركة الاسمنت الأردنية (لأفارج) في إدراكهم أهمية تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة.

العناصر	المتوسط الحسابي	العدد	الفئات
عناصر إدارة الجودة الشاملة	٢,٥٢	٩	عربي
	٢,٧٩	٥	أجنبي
	٢,٩٦	٤١	أردني
	٢,٨٨	٥٤	المجموع
وتحقيق الميزة التنافسية	٢,٥٠	٩	عربي
	٢,٧٠	٥	أجنبي
	٢,٧٦	٤١	أردني
	٢,٧٢	٥٤	المجموع
تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة	٢,٤١	٩	عربي
	٢,٤١	٥	أجنبي
	٢,٦٣	٤١	أردني
	٢,٥٧	٥٤	المجموع

جدول (١٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية اتجاهات العاملين في شركة الاسمنت الأردنية (لأفارج) في إدراكهم أهمية تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية حسب متغير الجنسية.

الجنسية، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الأحادي حسب الجدول (٢٠).

يبين الجدول (١٨) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية اتجاهات العاملين في شركة الاسمنت الأردنية (لافارج) في إدراكهم أهمية تطبيق عناصر إدارة الجودة الميزة التنافسية بسبب اختلاف متغير

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المصدر	
.٠٠٢	٦,٥٠٧	٣,٣٠٥	٢	٦,٦١٠	بين المجموعات	عناصر إدارة الجودة الشاملة
		.٥٠٨	٢٩٧	١٥٠,٨٥٢	داخل المجموعات	
			٢٩٩	١٥٧,٤٦٢	الكلية	
.١٠٤	٢,٢٨٢	١,١٦٨	٢	٢,٣٣٦	بين المجموعات	وتحقيق الميزة التنافسية
		.٥١٢	٢٩٧	١٥٢,٠٤٥	داخل المجموعات	
			٢٩٩	١٥٤,٣٨١	الكلية	
.٠٧٨	٢,٥٦٧	١,٥٤١	٢	٣,٠٨١	بين المجموعات	تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة
		.٦٠٠	٢٩٧	١٧٨,٢٦٤	داخل المجموعات	
			٢٩٩	١٨١,٣٤٥	الكلية	

جدول (١٩): تحليل التباين الأحادي لأثر الجنسية على اتجاهات العاملين في شركة الاسمنت الأردنية (لافارج) في إدراكهم أهمية تطبيق عناصر إدارة الجودة الميزة التنافسية بسبب اختلاف متغير الجنسية.

المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفوية كما هو مبين في الجدول (٢٠). وهذه النتيجة تشير إلى قبول الفرضية البديلة في محور عناصر إدارة الجودة الشاملة ورفضها في باقي المحاور.

يتبين من الجدول (١٩) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) تعزى لمتغير الجنسية في جميع المحاور باستثناء عناصر إدارة الجودة الشاملة ، ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين

عناصر إدارة الجودة الشاملة	عربي	أجنبي	أردني
	٢,٥٢	٢,٧٩	٢,٩٦
	.٢٧	*.٤٤	.١٧

جدول (٢٠): المقارنات البعدية بطريقة شفوية لأثر الجنسية.

لمتغير المستوى الوظيفي على اتجاهات العاملين في شركة الاسمنت الأردنية (لافارج) في إدراكهم أهمية تطبيق عناصر إدارة الجودة الميزة التنافسية.

يتبين من الجدول (٢٠) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0,05$) بين أردني وأجنبي وجاءت الفروق لصالح فئة الأردني.

(١) الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$)

الدلالة الإحصائية	درجات الحرية	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المسمى الوظيفي	
.٢٢٣	٢٩٨	١,٢٢١	.٩٤	٣,٠١	١٥	في الإدارة	عناصر إدارة الجودة الشاملة
			.٦٩	٢,٨٦	٣٩	موظف	
.٠٠٦	٢٩٨	٢,٧٦٠	١,١٠	٣,٠١	١٥	في الإدارة	وتحقيق الميزة التنافسية
			.٦٣	٢,٦٨	٣٩	موظف	
.٠٠١	٢٩٨	٣,٣٨٤	١,٢٩	٢,٩٥	١٥	في الإدارة	تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة
			.٦٥	٢,٥١	٣٩	موظف	

جدول (٢١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر المستوى الوظيفي على اتجاهات العاملين في شركة الاسمنت الأردنية (لافارج) في إدراكهم أهمية تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة.

التخصص على اتجاهات العاملين في شركة الاسمنت الأردنية (لافارج) في إدراكهم أهمية تطبيق عناصر إدارة الجودة الميزة التنافسية.

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في اتجاهات العاملين في شركة الاسمنت الأردنية (لافارج) في إدراكهم أهمية تطبيق عناصر إدارة الجودة الميزة التنافسية حسب متغير التخصص، والجدول أدناه يوضح ذلك.

يتبين من الجدول (٢١) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0,05$) تعزى لأثر المسمى الوظيفي في جميع المحاور باستثناء محور عناصر إدارة الجودة الشاملة ، وجاءت الفروق لصالح العاملين في الإدارة. وهذه النتيجة تشير إلى قبول الفرضية البديلة في جميع المحاور باستثناء محور عناصر إدارة الجودة الشاملة حيث تم رفضها.

(٥) الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) لمتغير

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الفئات	
.٩١	٢,٥٦	٤	هندسة	عناصر إدارة الجودة الشاملة
.٦٥	٢,٩٢	٣٥	إدارة	
.٦٤	٢,٩٩	٣	محاسبة	
.٩١	٢,٥٧	٩	تسويق	
.٦٦	٢,٩٤	٣	أخرى	
.٧٣	٢,٨٨	٥٤	المجموع	
.٩٧	٢,٥٠	٤	هندسة	وتحقيق الميزة التنافسية
.٦٣	٢,٧١	٣٥	إدارة	
.٦١	٢,٨٣	٣	محاسبة	
.٦٦	٢,٩٤	٩	تسويق	
.٩١	٢,٥٧	٣	أخرى	
.٧٢	٢,٧٢	٥٤	المجموع	
١,١٧	٢,٤٣	٤	هندسة	تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة
.٦٧	٢,٥٢	٣٥	إدارة	
.٥٩	٢,٦٧	٣	محاسبة	
١,٠٧	٢,٥٠	٩	تسويق	
.٦٤	٢,٧٠	٣	أخرى	
.٧٨	٢,٥٧	٥٤	المجموع	

جدول (٢٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في اتجاهات العاملين في شركة الاسمنت الأردنية (لافارج) في إدراكهم أهمية تطبيق عناصر إدارة الجودة الميزة التنافسية حسب متغير التخصص.

اختلاف فئات متغير التخصص، ولبين دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الأحادي حسب الجدول (١٧).

يبين الجدول (٢٢) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في اتجاهات العاملين في شركة الاسمنت الأردنية (لافارج) في إدراكهم أهمية تطبيق عناصر إدارة الجودة الميزة التنافسية بسبب

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المصدر	
.٠٠٠	٨,٤٥٨	٤,٢٤٣	٢	٨,٤٨٥	بين المجموعات	عناصر إدارة الجودة الشاملة
		.٥٠٢	٢٩٧	١٤٨,٩٧٧	داخل المجموعات الكلي	
.٠٠٨	٤,٨٤٦	٢,٤٩٣	٢	٤,٨٧٨	بين المجموعات	تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة
		.٥٠٣	٢٩٧	١٤٩,٥٠٢	داخل المجموعات الكلي	
.٠٩٦	٢,٣٦٢	١,٤٢٠	٢	٢,٨٣٩	بين المجموعات	وتحقيق الميزة التنافسية
		.٦٠١	٢٩٧	١٧٨,٥٠٦	داخل المجموعات الكلي	
			٢٩٩	١٨١,٣٤٥		

جدول (٢٣): تحليل التباين الأحادي في اتجاهات العاملين في شركة الاسمنت الأردنية (لافارج) في إدراكهم أهمية تطبيق عناصر إدارة الجودة الميزة التنافسية حسب متغير التخصص.

على الميزة التنافسية، وفيما يلي عرض لأهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج:

١. أظهرت نتائج الدراسة ان اتجاهات العاملين في شركة الاسمنت الأردنية نحو تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة بمستوى متوسط، مما يدل على ان شركة الاسمنت الأردنية عليها ان تعي اكثر لأهمية عناصر إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية.
٢. أظهرت نتائج الدراسة ان اتجاهات العاملين في شركة الاسمنت الأردنية نحو الميزة التنافسية بمستوى مرتفع، مما يدل على ان شركة الاسمنت الأردنية تعي أهمية الميزة التنافسية.

يتبين من الجدول (٢٣) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) تعزى للتخصص في جميع المحاور باستثناء عناصر إدارة الجودة الشاملة، ولبين الفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفوية كما هو مبين في الجدول (١٧). وهذه النتيجة تشير إلى رفض الفرضية البديلة الفرضية في جميع المحاور باستثناء عناصر إدارة الجودة الشاملة حيث تم رفضها.

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج:

تناولت الدراسة تشخيص واقع تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة في شركة الاسمنت الأردنية وأثرها

٣. وجود اثر ايجابي ذو دلالة احصائية لعناصر ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في شركة الاسمنت الاردنية.
٤. اظهرت نتائج الدراسة ان اهم عناصر الجودة الشاملة المؤثرة على الميزة التنافسية (اشراك العاملين ، التحسين المستمر، التزام ودعم الادارة العليا).
٥. عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى لمتغير الجنس في جميع محاور الدراسة.
٦. وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى للمستوى التعليمي في جميع المحاور.
٧. عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى لمتغير الجنسية في جميع المحاور باستثناء عناصر ادارة الجودة الشاملة.
٨. وجود فروق ذات دلالة احصائية ($\alpha = 0.05$) تعزى لمتغير (المستوى الوظيفي، والتخصص) في جميع المحاور باستثناء عناصر ادارة الجودة الشاملة.
- ثانيا : التوصيات**
١. ضرورة العمل على زيادة الوعي والإدراك لمفهوم عناصر ادارة الجودة الشاملة وأهميتها، لما لها من اثر كبير على تحقيق النجاح والتميز في شركة الاسمنت الأردنية، من خلال إجراء الندوات والمحاضرات لجميع العاملين وتوعيتهم بأهمية الجودة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية.
٢. التركيز أكثر على جوانب التميز في تقديم الخدمات، وتقليل الكلفة كوسيلة للمنافسة والحصول على حصة سوقية أكبر، من خلال الاستفادة المثلى من الموارد البشرية والمادية والمالية.
٣. الاهتمام بجوانب تمكين العاملين من حيث تدريبهم وتطوير قدراتهم وان يشمل التدريب كافة المستويات الإدارية والفنية.
٤. التركيز أكثر على رغبات ومتطلبات العملاء من خلال إجراء البحوث والدراسات لمعرفة رغباتهم وتطلعاتهم .
- قائمة المراجع**
المراجع باللغة العربية
- جويحان، ثائر عبدالغفار (٢٠١٣)، اثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة على الاداء الاستراتيجي للمنظمات الصناعية، دراسة ميدانية على الشركات الصناعية العاملة في منطقة سحاب الصناعية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.
- جودة، محفوظ احمد (٢٠١٢)، ادارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الحوري، فالح عبدالقادر (٢٠٠٨)، تشخيص واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المستشفيات الأردنية، دراسة على عينة من المستشفيات الخاصة، البصائر، المجلد ١٢، العدد ١.
- داسي، وهيبة حسين (٢٠٠٧) ادارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا.
- صلاح الدين، محمود (٢٠٠٩)، عوامل النجاح في تطبيق ادارة الجودة الشاملة وأثرها على اداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القطاع الصناعي في دولة قطر، مجلة دراسات الجامعة الاردنية.
- التميمي، ايدافاضل (٢٠٠٥) ادارة الجودة الشاملة وإثرها في الاداء الوظيفي للعاملين، مجلة البصائر، جامعة البتراء، المجلد ٩، العدد ٢.
- الطراونة، محمد (٢٠٠٢)، الجودة الشاملة والقدرة التنافسية "دراسة تطبيقية على الصناعات الدوائية في الأردن" دراسات العلوم الإدارية، المجلد ٢٩، العدد ١.
- الزعبي، علي حسن، (٢٠٠٥)، نظم المعلومات الاستراتيجية مدخل استراتيجي، ط١، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الزعبي، علي فلاح، الوادي، محمود حسين، (٢٠١١)، مستلزمات ادارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية، دراسة تحليلية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد ٨.
- جودة، محفوظ احمد (٢٠١٢)، ادارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- لحول، ساميه، (٢٠٠٨) التسويق والمزايا التنافسية، دراسة حاله، مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة باتنة، الجزائر.
- المراجع الأجنبية**
- Alotaibi, Faihan (2013), Assessing the Impact OF Total Quality Management Practices and Quality Competitiveness of Saudi Contactors, American Journal of Applied Sciences 10 (6) Published Online 10 (6), <http://www.thescipub>.
- Bishnu, Sharma (2006). Quality Management Dimensions, Contextual Factors and Performance: An Empirical investigation, Total Quality Management, Vol. 17, No. 9.
- Idris, Fzli, (2011), Total Quality Management (TQM) and Sustainable Company Performances Examining the Relationship in Malaysian Firms, International Journal of Business and Society, Vol. 12.
- ISO 9000, (2000), Quality Management System Fundamentals and Vocabulary, Geneva.

- Porter, M.E. (1980). *Competitive strategy*, The Free Press, 1980.
- Robbins, Stephen p & Coulter, Mary, (2005). *Management*, 8th.ed., Pearson Education, Inc., Upper saddle River, New Jersey, 07458.
- Richard, P. Rumelt, (2003), What in the World is Competitive Advantage, Policy Working Paper 2003-105, August 5, 2003.
- Thomas, C. Powell, (1999), Total Quality Management as A competitive Advantage, Review and Empirical study, strategic Management Journal, Vol. 16, No 1.
- J.M. Juran & F.M. Gryna (1993), *Quality Planning and nalysis*, Singapore; McGraw –Hill, 1993.
- Masood, Ul Hassan& Nawaz, Muhammad, (2014) An Empirical Assessment of TQM Dimensions and Their Relationship with Firm Performance: Evidence from the Textile Sector of Pakistan, *World Applied Sciences Journal* 30 (6): 696-705, ISSN 1818-4952.
- Chorn, N.H. (1991), Total Quality Management: Panacea or Pitfall. *International of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 21 No. 8.
- Brosby, P. (1992), *Quality is free: The art of Making Quality Certain*, New York: Signet books.

The Extent Implementation of Total Quality Management Elements and its Impact on Competitive Advantage

Case Study on the Jordanian Cement Company (Lafarge)

Mohammad Abed Abu-Qulah, Faraj Alharahsheh

Abstract

This study aimed at analyzing the actual application of the elements of total quality management as a competitive advantage, which necessarily require public awareness for the workers at the Jordan Cement (Lafarge) to the importance of applying these elements of the total quality management, the study also aimed at determining trends of the study sample to some elements of the total quality management and competitive advantage, and then to identify the most important elements affecting the competitive advantage in the cement Company of Jordan, besides determining the differences with implications of statistical trends in the study sample to some elements of the total quality management and the competitive advantage due to the demographic variables (gender, educational level, nationality, functional level, specialization) in testing the hypotheses of the study.

Keywords: Total quality management, competitive advantage, Jordan Cement Company.