



عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

ممارسات إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة
في الشركات الصناعية في مدينة الخليل

يوسف محمد عيسى العواودة

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1446 هـ / 2025 م

ممارسات إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة
في الشركات الصناعية في مدينة الخليل

إعداد:

يوسف محمد عيسى العواودة

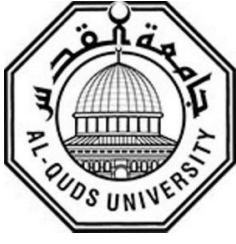
بكالوريوس إدارة اعمال من جامعة القدس المفتوحة (رام الله - فلسطين)

إشراف: د. أحمد محمد حرز الله

قُدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التنمية
المستدامة - مسار بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية من معهد التنمية
المستدامة - جامعة القدس

القدس - فلسطين

1446 هـ / 2025 م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

ممارسات إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات

الصناعية في مدينة الخليل

إعداد: يوسف محمد عيسى العواودة

الرقم الجامعي: 22220186

المشرف: د. أحمد محمد حرز الله

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ: 26 / 07 / 2025 من لجنة المناقشة المدرجة أسمائهم وتواقيعهم:

- | | |
|--|--|
| التوقيع:  | 1. رئيس لجنة المناقشة: د. أحمد حرز الله |
| التوقيع:  | 2. ممتحناً داخلياً: د. سلوى البرغوثي |
| التوقيع:  | 3. ممتحناً خارجياً: د. عبد القادر الدراويش |

القدس - فلسطين

1446هـ/ 2025 م

آية قرآنية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فَلْيَسِّرْ لِلَّذِينَ آمَنُوا يَتَزَكَّوْا لِيُطِيعُوا أَمْرًا
مِّنَ اللَّهِ وَرَسُولِهِ يُبْرِئُكُمُ اللَّهُ مِنَ الْإِثْمِ
كَذَلِكَ يُفَصِّلُ الْآيَاتِ لِقَوْمٍ يَعْلَمُونَ

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمَ

سورة المجادل - الآية 11

هَذِهِ

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ... ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ... ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك
ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك.....إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة الى المعلم الأول،
صاحب العلم الحق، سيدنا محمد-عليه الصلاة والسلام... لأن حياتي لا تطيب الا بك.....كان لا بد
عندي إلا أن تكون أول من أهديك.

إلى من غرس في روحي بذور الطموح، وسقى أحلامي بالدعاء، وتحمل عني أعباء الحياة في صمت،
إلى أُمي الحبيبة، التي علمتني أن الصبر طريق الوصول، وأن العلم ميراث لا يزول.

إلى روح رحلت عن الدنيا، ولكنها ما زالت تسكن وجداني... إلى من كان أول من علمني كيف أمضي
بثقة، وأتسلح بالأخلاق قبل العلم... إلى والدي الغالي، الذي لم يمنحني الحياة فحسب، بل منحني القيم
التي بها أواجهها، نم قرير العين يا أبي، فهذا ثمرة من ثمار غرسك... وإن غاب الجسد، فما غابت
النصيحة والدعوات.

إلى من اختبر معي معنى الصبر في لحظات الغياب الطويل خلف الكتب والأوراق، وإلى رفيقة القلب
والدرب، إلى زوجتي الحبيبة، التي احتملت غيابي، وصبرت على انشغالي، ووقفت بجانبني بدعائها
وحبها وهدوئها.

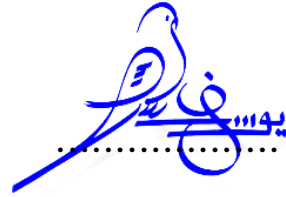
إلى كل من آمن بي، ولو بكلمة، وساهم في هذا الإنجاز، ولو بنظرة أمل. إلى أساتذتي الكرام، الذين
أشعلوا في داخلي شموع الفكر، وفتحوا أمامي آفاق التساؤل والبحث.

إلى كل باحث عن المعرفة، وكل من حمل شعلة العلم رغم العتمة...أهدي هذا العمل المتواضع،
عربون وفاء، واعتراقاً بفضل لا ينسى.

الباحث: يوسف محمد عيسى العواودة

إقرار

أقر أنا معد هذه الرسالة انها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تم الإشارة اليه حيثما ورد وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل درجة لأي جامعة أو معهد.

التوقيع:  يوسف محمد عيسى

يوسف محمد عيسى العواودة

التاريخ: 26 / 07 / 2025 م

شكر وتقدير

الشكر لله من قبل ومن بعد واهب العقل وجاعل تمامه في تدبر آياته وتيسيرها للإنسانية، كي نساعد بعضنا البعض في تحقيق المنفعة العامة.

حينما تعبر شط العمل الدؤوب، لا يخطر في داخلنا سوى أولئك الذين غرسوا زهرا جميلا في طريقنا فكيف الذي لم يتركنا ومنحنا العزم؟ لنتخطى الصعاب ونقف واثقي الخطى نشاطه الإبداع حرفا ولغة.

وانطلاقاً من قول النبي (لا يشكر الله من لا يشكر الناس)، أتقدم بالشكر والعرفان، والمحبة والامتنان الى أولئك الذين وقفوا بجانبى طوال فترة دراستي ولم يبخلوا علي بمساعدة أو إرشاد أو توجيه، وأخص بالذكر الدكتور المشرف أحمد محمد حرز الله وأعضاء لجنة المناقشة كل من الدكتورة سلوى البرغوثي والدكتور عبد القادر الدراويش كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير لكل من ساهم وقدم يد العون والمساعدة في إخراج هذه الرسالة الى النور.

التعريفات

تعريفات نظرية

- إدارة الجودة الشاملة : احتياجات العملاء وتلبيتها مستندة إلى سلاسل الجودة المتكاملة. يتطلب هذا النظام وضع خطط دقيقة، وتنظيم الأنشطة، ومتابعة تنفيذها، ودعم أنشطتها وتوفير المواد اللازمة (احمد، 2021).
- الجودة : إنتاج الشركة لسلعة أو تقديم خدمة بجودة عالية ومتميزة، بحيث تتمكن من تلبية احتياجات ورغبات عملائها بما يتماشى مع ما يتطلعون إليه، مما يساهم في إرضائهم وتعزيز شعورهم بالسعادة، ويتم ذلك من خلال اتباع معايير محددة مسبقاً لإنتاج السلع وتقديم الخدمات، مع التركيز على إضفاء طابع التميز فيهما دون حدوث أي ضرر للمجتمع (عايض، 2018، 34).
- ممارسات إدارة الجودة الشاملة : مجموعة الممارسات التنظيمية الموجهة، التي تستهدف تحقيق التميز التنافسي في الشركات من خلال تطبيق عدد من المعايير الجوهرية التي من شأنها تحسين العملية الإنتاجية وتعظيم دورها (Sharma et al, 2014).
- الميزة التنافسية : تشمل مجموعة من السمات الجوهرية التي تمنح الشركة القدرة على تقديم منتجات أو خدمات أعلى جودة أو بتكلفة أدنى من المنافسين، مما يمكنها من تحقيق ربحية أعلى وتعزيز موقعها في السوق. هذه الميزة لا يمكن تقليدها بسهولة من قبل المنافسين، لأنها تتضمن عناصر فريدة تميز الشركة، مثل ولاء العملاء أو الابتكار التكنولوجي الخاص (هرملاني، 2022).
- الميزة التنافسية المستدامة : عرفها (Macmillan) هي خاصية أو مجموعة من الخصائص تتميز بها الشركة، وتمكنها من المحافظة بها لفترة طويلة من الزمن وعادةً تكون بشكل نسبي؛ من خلال صعوبة محاكاتها، بحيث تمكنها من التميز وتحقيق الأفضلية على المنافسين فيما يتم انتاجه من منتجات للعملاء (إسحق، 2013، 68).
- الشركات الصناعية : شركات أو منشآت تتواجد في مكان واحد ولها إنتاج رئيسي مع إمكانية إنتاج أنشطة أخرى ثانوية، كما تتوفر عنها البيانات التي تتيح حساب فائض التشغيل، بما يخص (الاصول الثابتة، والمصاريف، والعمال، والانتاج، والايادات). (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2018).

تعريفات اجرائية

- الجودة : الالتزام بالإيفاء بمتطلبات الزبائن يشمل تقديم خدمة أو منتج يتماشى تماماً مع توقعاتهم واحتياجاتهم، مع ضمان عدم وجود أخطاء في الجودة أو التنفيذ.
- إدارة الجودة الشاملة : هي جزء من إدارة الجودة الشاملة، وتركز على مراقبة الجودة في كافة مراحل الإنتاج أو تقديم الخدمات. تشمل مهامها تسجيل البيانات، وتحديد الجوانب الإيجابية والسلبية، بهدف التحكم في الجودة وتحسينها.
- الميزة التنافسية : هي قدرة الشركة على استغلال الفرص الاستراتيجية بشكل فعال وابتكاري، مع استخدام الموارد المتاحة بكفاءة لتحقيق الأهداف المرجوة. يشمل ذلك تطوير رؤية إبداعية لتحسين جودة الأداء، مما يساهم في إضافة قيمة مميزة تعزز ولاء العملاء وتزيد من حصة الشركة في السوق.
- الميزة التنافسية المستدامة : هي قدرة الشركة على التفرد والتميز في تقديم خدماتها مقارنة بالمنافسين الآخرين من خلال شركة تدير أنشطتها بكفاءة وفعالية أكبر.
- الشركات الصناعية في محافظة الخليل : هي عبارة عن مجموع مؤسسات التي تمارس الأعمال والأنشطة الصناعية المختلفة في مدينة الخليل، ومصنفة من قبل غرفة تجارة وصناعة الخليل من ضمن مئة شركة صناعية.
- ممارسات إدارة الجودة الجامدة (Hard TQM) : تشمل هذه الممارسات الجوانب المرتبطة بالأنظمة والآلات، مثل دقة البيانات والتقارير، بالإضافة إلى تصميم المنتجات والخدمات، والعمليات الإدارية.
- ممارسات إدارة الجودة المرنة (Soft TQM) : تتعلق هذه الممارسات بشكل مباشر بالعنصر البشري، وتشمل القيادة الإدارية، والاهتمام بالعملاء، والعلاقات بين الموظفين، والتدريب، بالإضافة إلى إدارة علاقات الموردين.

قائمة المختصرات

TQM:	Total Quality Management	إدارة الجودة الشاملة
SPSS:	Statistical Package for Social Sciences	برنامج التحليل الاحصائي
ASQ:	American Society for Quality	الجمعية الأمريكية للجودة
ISO:	International Standard Organization	مؤسسة المواصفات والمقاييس العالمية

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات الصناعية في مدينة الخليل، خلال الفترة من تشرين الثاني 2024 إلى حزيران 2025، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. تم تطوير استبانة لقياس ممارسات إدارة الجودة الشاملة من خلال (8) أبعاد تمثل المتغير المستقل، وأربعة أبعاد للميزة التنافسية المستدامة كمتغير تابع. وتم التأكد من صدق الأداة وثباتها بمعامل (كرونباخ ألفا) بلغ (0.969) لممارسات الجودة الشاملة، و(0.959) للميزة التنافسية المستدامة.

وجاءت المعاينة قصدية ممن يحمل مسميات مدير عام، ومدير تنفيذي، ونائب مدير عام، ومدير إدارة الجودة، أو مدير العمليات الإنتاجية في الشركات الصناعية التي يزيد عدد موظفيها عن (40) موظف، حيث بلغت العينة النهائية المستردة من أفراد مجتمع الدراسة (325) مستجيب، والتي اعتبرت عينة ممثلة للدراسة. وبعد فحص البيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة وتدقيقها، تمت معالجتها بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS).

أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى مرتفع لممارسات إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية (المتوسط = 3.79، والانحراف المعياري = 0.75)، كما بيّنت مستوى مرتفعاً للميزة التنافسية المستدامة بأبعادها (تكلفة المنتج، المرونة، التسليم، الإبداع)، مما يؤكد الدور الإيجابي لممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز هذه الميزة، كما أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

أظهرت النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، تعزى لمتغيري النشاط الصناعي وقسم الجودة، في حين لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري حصول الشركة على شهادة الجودة وعدد العاملين. وبناءً على النتائج، أوصت الدراسة باعتماد إدارة الجودة الشاملة كمنهج إداري أساسي لتعزيز الميزة التنافسية المستدامة للشركات الصناعية، مع ضرورة معالجة الفجوات في القيادة من خلال برامج تأهيلية للإدارة العليا حول تطبيق مفاهيم الجودة عملياً. كما تؤكد على تطوير أدوات تحليل بيانات العملاء وتصنيفهم لرفع كفاءة الاستجابة لاحتياجات السوق وتحسين فعالية التسويق، مع أهمية الربط بين الجوانب التطبيقية والاستراتيجيات العامة لضمان استدامة الأداء المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، الميزة التنافسية المستدامة، ممارسات إدارة الجودة الشاملة، الشركات الصناعية.

Total Quality Management Practices and Their Role in Achieving Sustainable Competitive Advantage in Industrial Companies in the City of Hebron.

Prepared by: Yousef Mohammad Essa Awawdeh

Supervisor: Dr. Ahmad Mohammad Herzallah

Abstract:

This study aimed to analyze the impact of implementing Total Quality Management (TQM) practices on achieving sustainable competitive advantage in industrial companies in the city of Hebron, during the period from November 2024 to June 2025, using the descriptive analytical approach. A questionnaire was developed to measure TQM practices through (8) dimensions representing the independent variable, and four dimensions of sustainable competitive advantage as the dependent variable. The validity and reliability of the tool were confirmed with a Cronbach's alpha coefficient of (0.969) for TQM practices, and (0.959) for sustainable competitive advantage.

The survey was intentional among those holding the titles of General Manager, Executive Director, Deputy General Manager, Quality Management Director, or Production Operations Director in industrial companies with more than (40) employees, where the final sample recovered from the study community members amounted to (325) respondents, which was considered a representative sample for the study. After examining and verifying the data collected from the study sample members, it was processed using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS).

The study results revealed a high level of Total Quality Management (TQM) practices in industrial companies (mean = 3.79, standard deviation = 0.75). They also demonstrated a high level of sustainable competitive advantage across its dimensions (product cost, flexibility, delivery, and innovation), confirming the positive role of TQM practices in enhancing this advantage. The results also revealed a statistically significant impact of TQM practices on achieving sustainable competitive advantage.

The results revealed statistically significant differences ($\alpha \leq 0.05$) in the attitudes of the study sample members regarding the impact of TQM practices on achieving sustainable competitive advantage, attributed to the variables of industrial activity and the quality department. No statistically significant differences were found attributed to the variables of the company's obtaining a quality certificate and the number of employees. Based on the results, the study recommends adopting Total Quality Management (TQM) as a fundamental management approach to enhancing the sustainable competitive advantage of industrial companies, while addressing leadership gaps through training programs for senior management on the practical application of quality concepts. It also emphasizes the development of customer data analysis and classification tools to enhance the efficiency of responding to market needs and improve marketing effectiveness, while emphasizing the importance of linking practical aspects with general strategies to ensure sustainable institutional performance.

Keywords: Total Quality Management, Sustainable Competitive Advantage, TQM Practices, Industrial Companies.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة الدراسة

تواجه الشركات المحلية والعالمية معوقات وتغيرات متسارعة فرضت ضرورة تبني أساليب إدارية حديثة في إدارة الشركات، بهدف تأمين الاستمرارية في ظل التحدي العالمي المتزايد. ولمواكبة هذه التحديات بات من الضروري التخلي عن الأساليب التقليدية غير الملائمة والاتجاه نحو اعتماد مصطلحات وأساليب إدارية حديثة، تمكن الشركات من التكيف مع التغيرات والتغلب على العقبات لتحقيق مستويات أداء متقدمة. وقد أصبحت هذه التحديات العالمية المعاصرة حافزاً للشركات لاعتماد منهجيات علمية في إدارتها، واستثمار كافة الطاقات البشرية الفاعلة بكفاءة ومرونة في العمليات التشغيلية والبيعية. ومن أبرز النماذج الإدارية التي أثبتت فاعليتها في هذا السياق هو أسلوب إدارة الجودة الشاملة، الذي أصبح سمة مميزة في ظل الثورة الرقمية واستخدام البيانات الضخمة وتقنيات الاتصال، وهو ما يتجلى بوضوح في أداء الشركات الصناعية وغيرها (بوهلال وآخرون، 2024؛ ص 2).

وفي ظل التطور السريع في الأسواق العالمية وزيادة التنافسية، أصبحت ممارسات إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management - TQM)، ضرورة حتمية للشركات الصناعية التي تسعى للحفاظ على موقعها التنافسي وتحقيق استدامة طويلة الأمد، فإدارة الجودة الشاملة ليست مجرد مجموعة من الإجراءات لتحسين جودة المنتجات أو الخدمات، بل هي تسعى إلى إشراك جميع العاملين في الشركة في عملية التحسين المستمر؛ وذلك من خلال التركيز على الجودة في جميع مراحل العمليات الإنتاجية والخدمية، تسعى هذه الممارسات إلى تحقيق رضا العملاء، كما تهدف إلى تقليل التكاليف التشغيلية، مما يعزز الكفاءة ويرفع القدرة التنافسية (Oakland, 2014).

إن أحد أهم الأهداف التي تحققها إدارة الجودة الشاملة يتمثل في تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة بشكل مستمر وتغلب على المنافسين، يمكن تحقيق هذه الميزة من خلال تحسين العمليات الداخلية للشركة، مما يتيح لها القدرة على تقديم منتجات وخدمات مبتكرة تلبي احتياجات العملاء المتغيرة، مع المحافظة على خفض التكاليف وزيادة الفعالية التشغيلية. علاوة على ذلك، فإن إدارة الجودة الشاملة تساهم في تعزيز ثقافة الجودة والابتكار داخل الشركة، مما يجعلها أكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات التكنولوجية والسوقية السريعة (Dale, 2015).

في حين أظهرت الأبحاث أن الشركات التي تطبق ممارسات إدارة الجودة الشاملة بنجاح تحقق مستويات أعلى من رضا العملاء، وتقلل من معدلات الهدر في الموارد، كما تزيد من الإنتاجية والكفاءة التشغيلية. هذه الفوائد تتكامل لتعزيز الميزة التنافسية التي تمنح الشركة قدرة دائمة على النمو والابتكار في بيئة أعمال ديناميكية وتنافسية (Sadikoglu & Zehir, 2010).

وبالتالي، فإن دور ممارسات إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية يُعد من أهم الركائز التي تمكنها من الحفاظ على ميزتها التنافسية بشكل مستدام، في ظل الضغوط الاقتصادية والابتكارية المتزايدة.

تلعب الشركات الصناعية الفلسطينية دورًا حيويًا في دعم البنية الاقتصادية الوطنية وتعزيز سياسات التنمية المستدامة، من خلال مساهمتها الفاعلة في الناتج المحلي الإجمالي وتوفيرها لفرص العمل المباشرة وغير المباشرة، مما يساهم في تقليص معدلات البطالة المرتفعة. ويتميز القطاع الصناعي في فلسطين بتنوعه، حيث يشمل صناعات غذائية وإنتاجية ودوائية وهندسية وكيميائية ونسجية وبلاستيكية، الأمر الذي يعزز من استقلالية القاعدة الإنتاجية ويحد من الاعتماد على الاستيراد. كما يمثل هذا القطاع أحد المكونات القليلة التي تدعم الميزان التجاري عبر التصدير، خاصة في مجالات الحجر والرخام والمنتجات الغذائية والدوائية، رغم ما يواجهه من تحديات مرتبطة بالقيود الإسرائيلية وصعوبة الوصول إلى الأسواق وشح الموارد والطاقة. (الغرفة التجارية، 2023) وتشير بيانات الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني إلى أن مساهمة هذا القطاع تبلغ نحو 13% من إجمالي الإنتاج الوطني، وهو ما يجعله في المرتبة الثانية بعد قطاع الخدمات، إضافة إلى توظيفه لنسبة مماثلة من القوى العاملة، مما يعكس أهميته في دعم التشغيل، لا سيما في المدن الصناعية الكبرى مثل الخليل ونابلس وغزة. ويُنظر إلى الصناعة الوطنية كأحد الركائز الواعدة للتنمية إذا ما حظي بالدعم اللازم، من خلال تحسين البنية الأساسية، وتيسير الوصول إلى التمويل والأسواق، وتبني سياسات تشجيعية تعزز من قدرته على التكيف والنمو في ظل التحديات القائمة. (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2023)

2.1 مشكلة الدراسة

يُعتبر التميز مفهوماً حديثاً في مجال الإدارة، ويشكل تحدياً رئيسياً للشركات الصناعية في ظل التغيرات السريعة في بيئة الأعمال العالمية واشتداد المنافسة. لذلك، باتت القدرة على الحفاظ على ميزة تنافسية مستدامة من الأمور الأساسية لهذه الشركات. وفي هذا الإطار، تلعب ممارسات إدارة الجودة الشاملة دوراً استراتيجياً مهماً في رفع جودة المنتجات والخدمات، من خلال تطبيق مجموعة شاملة من المبادئ الإدارية. ورغم الفوائد المتعددة التي توفرها إدارة الجودة الشاملة مثل تحسين الأداء وتقليل التكاليف وزيادة رضا العملاء، إلا أن تطبيق هذه الممارسات بفعالية يمثل تحدياً كبيراً لدى كثير من الشركات.

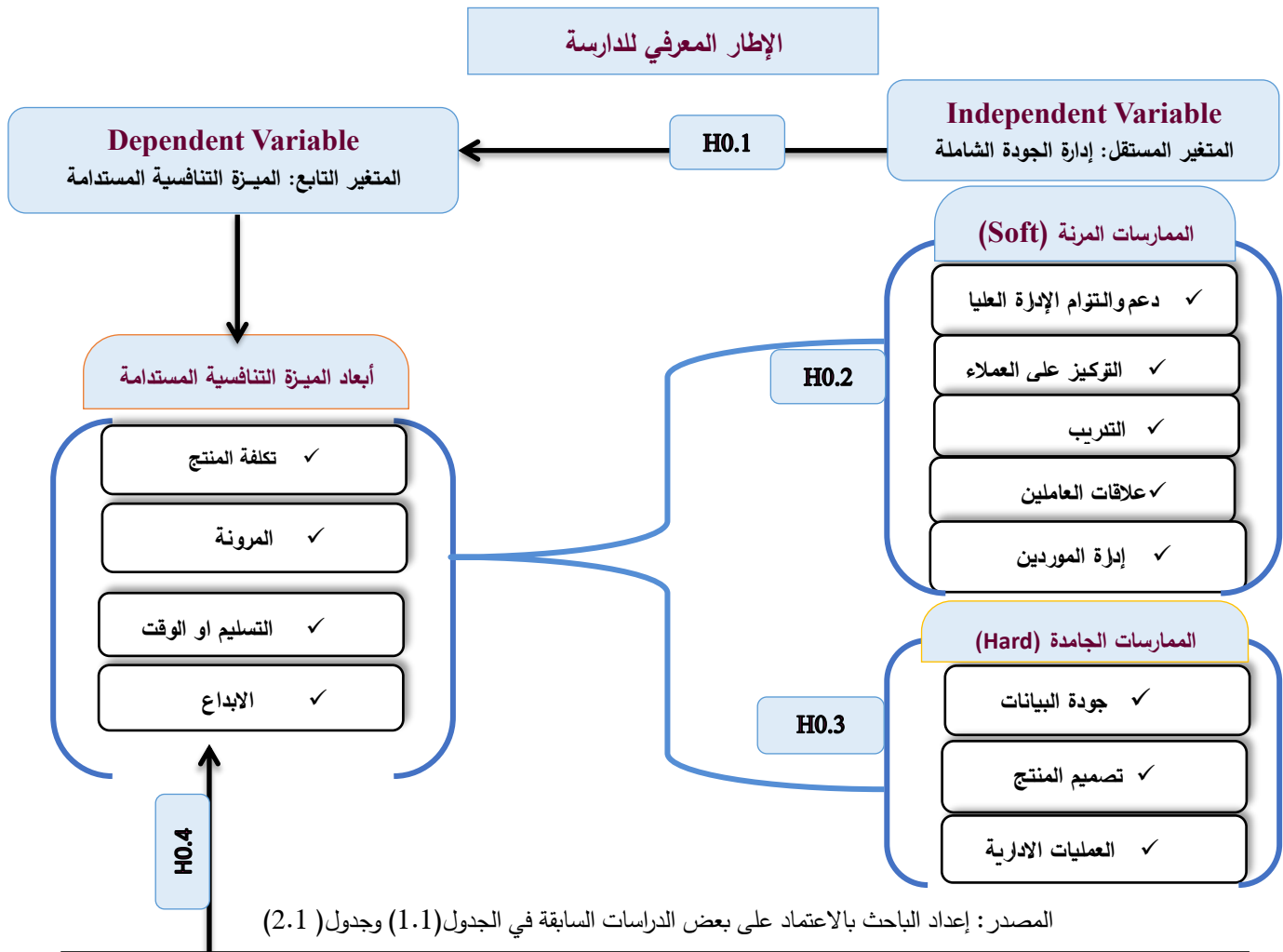
أظهرت دراسة رمضان وجود علاقة إيجابية قوية بين عناصر إدارة الجودة الشاملة المستدامة والميزة التنافسية، حيث تفسر هذه العناصر مجتمعة حوالي (70.4%) من التغيرات في الميزة التنافسية داخل الشركات الصناعية. كما أكدت الدراسة وجود ارتباط قوي جداً بين عنصر التحسين المستمر والميزة التنافسية، حيث يساهم التحسين المستمر كأحد مكونات إدارة الجودة الشاملة في تفسير (81.7%) من التغيرات في الميزة التنافسية المستدامة لدى الشركات الصناعية (رمضان، 2021).

على الرغم من الأهمية المتزايدة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تعزيز التنافسية ورفع مستوى الأداء المؤسسي، تشير التقارير الصادرة عن غرفة تجارة وصناعة الخليل (2022) إلى أن العديد من الشركات الصناعية في المدينة لا تلتزم بالمعايير الحديثة للجودة، وتعاني من ضعف في ثقافة التحسين المستمر، وغياب آليات فعالة للرقابة الداخلية والتدريب المهني. كما أظهرت دراسة سابقة أجرتها جامعة بوليتكنك فلسطين (2021) أن نسبة كبيرة من الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة لا تطبق أسس إدارة الجودة الشاملة بشكل منهجي، ما يؤثر سلباً على مستوى الإنتاج والرضا الوظيفي والعملي. وبالرجوع إلى بيانات الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، يتبين وجود فجوة واضحة بين المعايير المطبقة محلياً وتلك المعمول بها دولياً، مما يشكل مبرراً علمياً للبحث في هذه الإشكالية وتقديم توصيات عملية لمعالجتها.

من هذا المنطلق يعتقد الباحث أن الشركات الصناعية في مدينة الخليل بحاجة ملحة إلى اعتماد إدارة الجودة الشاملة كمنهج عمل رئيسي، بهدف تحقيق مكانة بارزة بين الشركات العاملة في نفس القطاع. ويتطلب ذلك تعزيز تطبيق هذا المفهوم بجميع أبعاده لتحقيق مزايا تنافسية مستدامة وتوسيع الحصة السوقية على حساب المنافسين في مختلف القطاعات. وقد تجسدت مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة على التساؤل التالي:

ما دور ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات الصناعية في مدينة الخليل؟

والشكل الآتي (1.1) يوضح أنموذج الدراسة



(قطاع النشاط الصناعي، عدد الموظفين، حصول الشركة على شهادات، وجود قسم الجودة في الشركة)

شكل 1.1 يوضح أنموذج هذه الدراسة من أجل إظهار متغيراتها وأبعادها

3.1 أهمية الدراسة

أهمية الدراسة تنطلق مما يأتي:

1.3.1 الأهمية النظرية

- ✓ تأتي هذه الدراسة لتكمل الجهود البحثية المحلية والعربية السابقة في مجال إدارة الجودة الشاملة، والتي كانت محدودة العدد وعامة في تناولها، دون ربط واضح بالميزة التنافسية المستدامة في الشركات الصناعية. وتسعى هذه الدراسة إلى تناول دور ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة داخل الشركات الصناعية موضوع البحث، بما يعزز من تبني هذه الشركات لتلك الممارسات كاستراتيجية رئيسية للنمو والتطور .
- ✓ تساعد في إثراء المكتبة العلمية بموضوع الدراسة نظراً لأهميته كأحد الموضوعات الحديثة في هذا العصر، وما تلعبه هذه الممارسات من دور في تحقيق وضع مستدام في الشركات الصناعية.
- ✓ تفتح المجال أمام الباحثين والمفكرين والمهتمين لعمل مزيد من الدراسات والأبحاث حول الميزة التنافسية المستدامة وخاصة في الشركات الصناعية محل الدراسة.

2.3.1 الأهمية العملية:

- ✓ تستطيع نتائج هذه الدراسة أن توفر للشركات الصناعية العاملة في مدينة الخليل، والتي تمثل عينة البحث، رؤى معمقة حول أهمية ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة لتلك الشركات.
- ✓ تسهم هذه الدراسة في زيادة معارف الباحث حول دور ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركات الصناعة لاستفادة وتطبيق المخرجات في مجال عمله، والذي يطمح أيضاً إلى متابعة دراسته في هذا المجال.
- ✓ كما تساعد نتائج هذه الدراسة صناع القرار في الشركات الصناعية في معالجة جوانب القوة والضعف وبعض المشاكل التي يمكن أن تواجهها وبناء على التوصيات التي ستخرج فيها هذه الدراسة.

4.1 أهداف الدراسة

تم تحديد هدف الدراسة الرئيسي في التعرف على مدى تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات الصناعية بمدينة الخليل. أما الأهداف الفرعية للدراسة، فشملت ما يلي:

- ✓ التعرف على مدى تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية العاملة بمدينة الخليل، من خلال أبعادها المختلفة والتي تشمل: دعم والتزام الإدارة العليا، التركيز على العملاء، التدريب، علاقات العاملين، إدارة الموردين، جودة البيانات والتقارير، تصميم المنتج، والعمليات الإدارية.
- ✓ التعرف على درجة تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة المرنة (Soft) مجتمعة بأبعادها (دعم والتزام الإدارة العليا، التركيز على العملاء، التدريب، علاقات العاملين، إدارة الموردين) في مستوى الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها (تكلفة المنتج، المرونة، التسليم، الابداع) في الشركات الصناعية العاملة في مدينة الخليل.
- ✓ التعرف على درجة تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة الجامدة (Hard) مجتمعة بأبعادها (جودة البيانات والتقارير، تصميم المنتج، والعمليات الإدارية) في مستوى الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها (تكلفة المنتج، المرونة، التسليم، الابداع) في الشركات الصناعية العاملة في مدينة الخليل.
- ✓ التعرف إلى مستوى الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها (تكلفة المنتج، المرونة، التسليم، الابداع).
- ✓ التعرف على وجود فروق معنوية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في استجابات المبحوثين من أفراد عينة الدراسة نحو دور ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات الصناعية العاملة في مدينة الخليل تعزى للمتغير (النشاط الصناعي، عدد العاملين، حصول الشركة على شهادة، قسم الجودة).

5.1 أسئلة الدراسة

تبرز مشكلة الدراسة في السعي للإجابة عن السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة بدلالة أبعادها (دعم والتزام الإدارة العليا، التركيز على العملاء، التدريب، علاقات العاملين، إدارة الموردين، جودة البيانات والتقارير، تصميم المنتج، العمليات الإدارية) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بدلالة أبعادها (تكلفة المنتج، المرونة، التسليم، الابداع) وينبثق عنه الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة بدلالة أبعادها (دعم والتزام الإدارة العليا، التركيز على العملاء، التدريب، علاقات العاملين، إدارة الموردين، جودة البيانات والتقارير، تصميم المنتج، العمليات الإدارية في الشركات الصناعية العاملة في مدينة الخليل؟
- ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة المرنة (Soft) مجتمعة بأبعادها (دعم والتزام الإدارة العليا، التركيز على العملاء، التدريب، علاقات العاملين، إدارة الموردين) في مستوى الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها (تكلفة المنتج، المرونة، التسليم، الابداع)؟
- ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة الجامدة (Hard) مجتمعة بأبعادها (جودة البيانات والتقارير، تصميم المنتج، العمليات الإدارية) في مستوى الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها (تكلفة المنتج، المرونة، التسليم، الابداع)؟
- ما مستوى تطبيق الميزة التنافسية المستدامة بدلالة ابعادها (تكلفة المنتج، المرونة، التسليم، الابداع) في الشركات الصناعية العاملة في مدينة الخليل؟
- هل هناك فروق معنوية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في استجابات المبحوثين من أفراد عينة الدراسة نحو دور ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات الصناعية العاملة في مدينة الخليل تعزى للمتغير (النشاط الصناعي، عدد العاملين، حصول الشركة على شهادة، توفر قسم للجودة في الشركة)؟

6.1 أنموذج الدراسة

في ضوء الأبحاث السابقة وآراء الباحثين بأهمية ممارسات إدارة الجودة الشاملة، والميزة التنافسية المستدامة، اعتمدت هذه الدراسة أنموذجاً يتناول المتغيرات ويعطي تصوراً بشكل أولي عن التأثيرات فيما بينها.

أولاً: المتغير المستقل: يتبلور هذا المتغير في ممارسات إدارة الجودة الشاملة، حيث تم قياسه بالاعتماد على الأبعاد الأكثر شيوعاً واستخداماً في الدراسات والأدبيات السابقة، سواء في السياقات العربية أو الأجنبية، وهي: (التزام الإدارة العليا، التركيز على العملاء، التدريب، علاقات العاملين، إدارة الموردين، جودة البيانات، تصميم المنتج، العمليات الإدارية) والجدول رقم (1.1) يمثل بعض الدراسات التي أوردت ممارسات ومبادئ إدارة الجودة الشاملة.

جدول 1.1: أبعاد إدارة الجودة الشاملة وفقاً لبعض الدراسات السابقة

رقم	الباحث والسنة	التزام الإدارة العليا	العملاء التركيز على	التدريب	علاقات العاملين	إدارة الموردين	جودة البيانات	تصميم المنتج	إدارة العمليات
		ممارسات مرنة (Soft)				ممارسات الجامدة (Hard)			
①	Khalfallah et al. (2025)	✓	✓	✓	✓	✓			✓
②	Masoudi (2024)	✓		✓	✓		✓	✓	
③	Obeidat et al. (2024)	✓	✓	✓	✓			✓	✓
④	Filippi et al. (2023)	✓		✓	✓	✓	✓	✓	
⑤	Ali et al. (2022)	✓	✓	✓	✓	✓			✓
⑥	شقيير (2018)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
⑦	Herzallah et al, 2014	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
⑧	Talib et al. (2011)		✓	✓		✓	✓		✓
	التكرار	7	6	8	7	6	5	5	6
	النسبة المئوية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة	%88	%75	%100	%88	%75	%63	%63	%75

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى دراسات سابقة.

نظراً إلى تعدد وجهات النظر واختلاف الآراء حول تحديد ممارسات إدارة الجودة الشاملة، وبالاستناد إلى مراجعة شاملة للأدبيات والدراسات السابقة، توصلت الدراسة الحالية إلى اعتماد الأبعاد الأكثر شيوعاً وتكراراً في الأدبيات العلمية، وهو ما يعكس درجة موثوقيتها وانتشارها البحثي. وقد استند الباحث في اختياره لهذه الأبعاد إلى النسب الفعلية لتكرارها في الدراسات السابقة، مما يُظهر أن هذا الاختيار لم يكن عشوائياً، بل مدروساً ومبنياً على أسس علمية. كما أن دمج أبعاد مرنة (مثل التركيز على العملاء، والتمكين) مع أبعاد جامدة (مثل إدارة العمليات، وتصميم المنتجات) يعكس توجهاً منهجياً شمولياً يوازن بين الجوانب البشرية والتقنية لإدارة الجودة، ويسهم في تقديم تصور أكثر تكاملاً وواقعية لهذا المفهوم. ويُشار أيضاً إلى أن هذا الاختيار جاء متناغماً مع أهداف الدراسة وطبيعتها، بالإضافة إلى انسجامه مع خصائص بيئة العمل في الشركات الصناعية المشمولة بالدراسة.

ثانياً: المتغير التابع: يتجسد المتغير التابع في هذه الدراسة بالميزة التنافسية المستدامة، والتي تم قياسها بالاعتماد على الأبعاد الأكثر شيوعاً واستخداماً في الدراسات والأدبيات السابقة في البيئتين العربية والأجنبية. وتشمل هذه الأبعاد: "تكلفة المنتج، المرونة، التسليم، والإبداع". وقد جرى اختيار هذه

الأبعاد بما يتناسب مع أهداف الدراسة وطبيعة بيئة العمل في الشركات الصناعية بمحافظة الخليل التي تم تطبيق الدراسة عليها، كما هو موضح في الجدول رقم (2.1).

جدول 2.1: يشمل أبعاد الميزة التنافسية المستدامة بالاستناد على بعض الدراسات السابقة.

الترتيب	الباحث والسنة	التكلفة	المرونة	البيئة	التكرار
①	Siahaan & Sadalia (2020)	√		√	√
②	Al-Hunaiti (2019)	√	√		√
③	Seddik (2019)	√	√	√	√
④	Alghamdi (2018)	√	√	√	√
⑤	Hosseini (2018)				√
⑥	Singa & Gallena (2018)	√	√	√	√
⑦	Al-Shibly & Alkhawaldeh (2018)				√
⑧	Ibrahim, Roa'a (2018)	√	√	√	√
⑨	Indratjahyo et al, (2017)	√		√	√
	التكرار	7	5	6	9
	النسبة المئوية لأبعاد الميزة التنافسية المستدامة	77.8%	55.6%	66.7%	100%

المصدر: من عمل الباحث بالاستناد على الدراسات السابقة تم احتساب القيمة الوسطى.

اعتمادًا على ما جاء في الأدبيات العلمية والدراسات السابقة، توصلت الدراسة الحالية إلى أن الأبعاد الأكثر شيوعًا واستخدامًا لدى الباحثين في مجال الميزة التنافسية المستدامة تشمل: التكلفة بنسبة (77.8%)، الإبداع بنسبة (100%)، المرونة بنسبة (55.6%)، التسليم بنسبة (66.7%).

وتجدر الإشارة إلى أن اختيار هذه الأبعاد لم يكن عشوائيًا، بل تم بشكل منهجي ومدرّس، بما يتماشى مع الأهداف الرئيسية والفرعية للدراسة، ويعكس الفكرة الأساسية التي تقوم عليها، والمتمثلة في تحليل دور ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. كما راعى هذا الاختيار خصوصية بيئة العمل في الشركات الصناعية بمدينة الخليل، من حيث الهيكل التنظيمي وطبيعة العمليات الإدارية والإنتاجية، بما يضمن ملائمة الأبعاد المختارة لسياق الدراسة وواقع الميدان التطبيقي.

7.1 فرضيات الدراسة

في إطار سعي الدراسة لتحقيق أهدافها لجأ الباحث إلى استخدام الفرضية البديلة بدلاً من الاعتماد على الفرضية الصفرية فقط، لكون الفرضية البديلة تعبر بشكل مباشر عن وجود تأثير بين المتغيرات المدروسة، وتُجسد هدف البحث الأساسي في اختبار الفروق أو العلاقات المتوقعة. أما الفرضية الصفرية، فهي تنفي وجود هذا التأثير، وتستخدم غالباً كأساس لاختبار الدلالة الإحصائية. وبما أن توجه البحث يقوم على إثبات وجود فروق ذات دلالة إحصائية أو علاقة معينة، فقد تم تبني الفرضيات البديلة بشكل صريح، لأنها تتوافق مع توجه التحليل وغايات الدراسة التفسيرية، بينما تم رفض الفرضية الصفرية ضمناً عند ظهور فروق أو علاقات دالة في النتائج. الاحصائية لاختبار تأثير خصائص العينة المبحوثة على إجاباتهم، إلى جانب الأسئلة، وتمثلت الفرضيات في الآتي:

الفرضية الرئيسية الأولى (H_1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لممارسات إدارة الجودة الشاملة بأبعادها على الميزة التنافسية مجتمعة بأبعادها.

الفرضية الرئيسية الثانية (H_2): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لممارسات إدارة الجودة الشاملة المرنة (Soft) بأبعادها (التزام الإدارة العليا والقيادة، التركيز على العملاء، التدريب، علاقات العاملين، وإدارة الموردين) في مستوى الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها (تكلفة المنتج، المرونة، التسليم، الابتداع) ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى (H_{2-1}): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لممارسات إدارة الجودة الشاملة المرنة (Soft) بأبعادها (التزام الإدارة العليا والقيادة، التركيز على العملاء، التدريب، علاقات العاملين، وإدارة الموردين) في تكلفة المنتج.

الفرضية الفرعية الثانية (H_{2-2}): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لممارسات إدارة الجودة الشاملة المرنة (Soft) بأبعادها (التزام الإدارة العليا والقيادة، التركيز على العملاء، التدريب، علاقات العاملين، وإدارة الموردين) في المرونة

الفرضية الفرعية الثالثة (H_{2-3}): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لممارسات إدارة الجودة الشاملة المرنة (Soft) بأبعادها (التزام الإدارة العليا والقيادة، التركيز على العملاء، التدريب، علاقات العاملين، وإدارة الموردين) في التسليم.

الفرضية الفرعية الرابعة (H_{2-4}): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لممارسات إدارة الجودة الشاملة المرنة (Soft) بأبعادها (التزام الإدارة العليا والقيادة، التركيز على العملاء، التدريب، علاقات العاملين، وإدارة الموردين) في الابتداع.

الفرضية الرئيسية الثالثة (H₃): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لممارسات إدارة الجودة الشاملة الجامدة (Hard) بأبعادها (جودة البيانات والتقارير، تصميم المنتج، العمليات الإدارية) في مستوى الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها (تكلفة المنتج، المرونة، التسليم، الابتعاد) ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى (H₃₋₁): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لممارسات إدارة الجودة الشاملة الجامدة (Hard) بأبعادها (جودة البيانات والتقارير، تصميم المنتج، العمليات الإدارية) في تكلفة المنتج.

الفرضية الفرعية الثانية (H₃₋₂): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لممارسات إدارة الجودة الشاملة الجامدة (Hard) بأبعادها (جودة البيانات والتقارير، تصميم المنتج، العمليات الإدارية) في المرونة.

الفرضية الفرعية الثالثة (H₃₋₃): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لممارسات إدارة الجودة الشاملة الجامدة (Hard) بأبعادها (جودة البيانات والتقارير، تصميم المنتج، العمليات الإدارية) في التسليم.

الفرضية الفرعية الرابعة (H₃₋₄): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لممارسات إدارة الجودة الشاملة الجامدة (Hard) بأبعادها (جودة البيانات والتقارير، تصميم المنتج، العمليات الإدارية) في الابتعاد.

الفرضية الرئيسية الرابعة (H₄): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين من أفراد عينة الدراسة حول دور ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات الصناعية العاملة في مدينة الخليل تعزى لمتغير (النشاط الصناعي، عدد العاملين، حصول الشركة على شهادة، توفر قسم للجودة في الشركة).

8.1 حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة بالآتي:

✓ الحدود الموضوعية: شملت هذه الدراسة على تناول موضوع دور ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات الصناعية العاملة في مدينة الخليل.

✓ الحدود البشرية: اقتصرَت الدراسة على عينة من المديرين العامين، والمديرين التنفيذيين، والنواب المديرين، مديرو إدارة الجودة، ومديرو العمليات الإنتاجية.

✓ الحدود المكانية: تمثلت الحدود المكانية الشركات الصناعية العاملة في مدينة الخليل.

✓ الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة في الفترة بين شهري كانون ثاني 2024 وحزيران 2025.

9.1 هيكلية الدراسة

تألفت هذه الدراسة من خمس فصول، وجاءت كما هو أدناه:

✓ الفصل الأول: بعنوان أساسيات الدراسة وتناول المقدمة العامة عن الدراسة، ثم مشكلة الدراسة ومبرراتها وأهميتها بالإضافة إلى تحديد أهداف الدراسة والأسئلة التي ستتم معالجتها وفرضياتها وهيكليتها.

✓ الفصل الثاني: يتضمن الإطار النظري والدراسات السابقة حيث يركز على تقديم الإطار المفاهيمي المتعلق بموضوع الدراسة وبشكل خاص مفهوم ممارسات إدارة الجودة الشاملة وأهميتها وأهدافها وفوائدها ومبررات تبنيها والمراحل التي تعتمدها بالإضافة إلى أبعادها ومعوقات تطبيقها وكذلك إدارة الجودة في الشركات الصناعية، كذلك بحث موضوع الميزة التنافسية المستدامة من حيث المفهوم وخصائصها وأهدافها وأهميتها وعناصرها ومصادرها وأنواعها والمعوقات وصولاً إلى أهم الدراسات السابقة ذات العلاقة العربية والأجنبية، والتعقيب عليها.

✓ الفصل الثالث: بعنوان منهجية الدراسة وتناول منهج الدراسة وأدواته والمجتمع الذي أجريت عليه الدراسة وعينتها وخصائصها واختبارات التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها، كما بين أيضاً حدود الدراسة الزمانية والمكانية والبشرية والتحليل الإحصائي لخصائص العينة المبحوثة والبيانات ذات العلاقة بالأسئلة والفرضيات.

✓ الفصل الرابع: يتناول هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من خلال أداة الاستبانة، حيث يتضمن عرضاً مفصلاً للنتائج المرتبطة بالإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها. كما يتضمن مناقشة لهذه النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، بهدف تفسيرها وتوضيح مدى توافقها أو تعارضها مع ما توصلت إليه الأدبيات العلمية ذات الصلة.

✓ الفصل الخامس: يتناول هذا الفصل أبرز الاستنتاجات المستخلصة من نتائج الدراسة، ويعرض التوصيات التي تم بناؤها بناءً على تلك النتائج، بهدف دعم تبني ممارسات إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية وتعزيز قدرتها التنافسية.

وأخيراً جاءت قائمة المصادر والمراجع متبوعة بالملاحق والفهارس.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

يستعرض هذا الفصل مراجعة للأدبيات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة وإشكالياتها البحثية، بالإضافة إلى المفاهيم والمؤشرات التي تقوم عليها أهداف الدراسة. بناءً على ذلك، يتضمن هذا الفصل الإطار النظري لممارسات إدارة الجودة الشاملة ومحدداتها، إلى جانب المواضيع الرئيسية المرتبطة بها، كما يتضمن ملخصاً للدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، سواء كانت أجنبية أو عربية، ويُختتم الفصل بتحليل ومقارنة هذه الدراسات مع الدراسة الحالية، مما يساهم في إبراز أوجه التشابه والاختلاف وتحديد الإضافات التي تقدمها الدراسة الحالية في ضوء ما سبق من أبحاث، مع تقديم تعليق على النتائج.

1.2 إدارة الجودة الشاملة:

2.2 المقدمة.

أصبح علم إدارة الجودة الشاملة من أبرز مجالات الإدارة الحديثة، حيث يهدف إلى تحسين الأداء من خلال الإستجابة المستدامة لاحتياجات العملاء وتطلعاتهم. وتُعرف الجودة بأنها تحقيق مستوى عالٍ من الكفاءة في إنجاز الأعمال بشكل صحيح وفي الوقت المناسب، مع التركيز على تلبية توقعات العملاء وإرضائهم. ومع التسارع الملحوظ في التغيرات البيئية المحيطة، زاد اهتمام الشركات بفهم رغبات العملاء وتحليل احتياجاتهم وخصائصهم، والعمل على تلبيتها لضمان رضاهم. وقد دفع ذلك الشركات إلى التركيز على تحقيق الجودة والتميز كوسيلة لتعزيز ميزات التنافسية وضمان استمراريته في سوق مليء بالتحديات (المحتسب، 2024؛ ص:1).

ومن أجل فهم هذا الموضوع بشكل شامل، سيقوم الباحث بتسليط الضوء على عدة جوانب تشرح مفهوم إدارة الجودة الشاملة، من حيث نشأتها، مراحل تطورها، أهميتها بالنسبة لشركات الصناعية، مبادئها، التحديات التي تواجه تطبيقها، مبررات تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة، إضافة إلى دوافع تطبيق هذه الفلسفة، التحديات التي تواجه تطبيق هذا الأسلوب والطرق الممكنة للتغلب على هذه التحديات.

1.2.2 نشأة إدارة الجودة الشاملة وتطورها التاريخي

بدأ إدوارد ديمينج اهتمامه بالجودة من خلال تقديم محاضرات حول المنهجيات الإحصائية المستعملة في تحسين إدارة الجودة الشاملة. وسرعان ما انتشر مفهوم الجودة ضمن الإطار الأمريكي ودول أوروبا، مدعوماً بإسهامات العديد من المفكرين والرواد الأوائل في هذا المجال، مثل (جوران، ديمينج، إشيكاوا، وكروسبي) وغيرهم. أما تطور إدارة الجودة الشاملة فقد مر بمجموعة من المراحل الرئيسية، التي ساهمت في تشكيل مفهومها الحالي (زرافيلي، 2020).

وكما ذكرنا من قبل فإن مصطلح الجودة كمنهج إداري، مر بعدة مراحل يمكن ذكرها على النحو الآتي:

- **الفحص والتفتيش (Inspection Stage):** من حيث المبدأ، ففي هذه المرحلة، يجب على العامل أن يتحكم في إنتاجه، ولذلك كانت عملية مراقبة الجودة مقتصورة على العمل الإنتاجي للحرفي؛ لأن العامل كان مسؤولاً عن إنتاج المنتج بأكمله. مع بداية القرن العشرين وظهور المصنع الحديث الكبير الذي يجمع العديد من العمال الذين يقومون بمهام معينة. وبالمثل أصبح المشرف مسؤولاً عن جودة عمله، ومع تطور عمليات الإنتاج، تم استبدال طريقة مراقبة الجودة بطريقة التفتيش. (رضوان، 2012، ص17).

- **الرقابة على الجودة (Quality Control):** تشمل هذه العملية جميع الأنشطة والأساليب الإحصائية التي تضمن الحفاظ على جودة المنتج أو الخدمة. وتتضمن هذه العملية التأكد من أن تصميم المنتج/ الخدمة يتماشى مع المواصفات المحددة، وكذلك التأكد من أن الإنتاج وما بعد الإنتاج متوافقان مع تلك المواصفات. تم اعتماد أساليب إحصائية حديثة في هذه المرحلة لمراقبة الجودة، وهي أكثر تطوراً من الفحص، حيث تتسم بتعقيد الأساليب وتطور النظام المستخدم (جودة، 2018، عقيلي، 2009).

- **تأكيد أو ضمان الجودة (Quality Assurance):** ركزت هذه المرحلة على إدارة جميع الاستراتيجيات الوقائية لتجنب أخطاء يمكن حدوثها، من خلال وضع إطار يحتوي على كافة الإجراءات الضرورية

لضمان أن المنتج أو الخدمة يلبي متطلبات الجودة. هذه المرحلة تعتبر أكثر تطوراً من ضبط الجودة، لأنها تعمل على منع وقوع المشكلة والقضاء على أسبابها من البداية، مما يؤدي إلى توفير الوقت، الجهد، والمال من خلال تقليل نسبة الاتلاف (جودة، 2018، عقيلي، 2009).

• إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management): في الثمانينات من القرن العشرين، ظهر مفهوم يركز على جودة العمليات بجانب جودة المنتج. هذا المفهوم لم يتوقف عند تأمين جودة المنتج النهائي فقط، بل شمل جميع مراحل الإنتاج لضمان تحقيق أعلى معايير الجودة. بالإضافة إلى ذلك، عمل على تعزيز العمل الجماعي بين الموظفين، مما خلق بيئة تعاونية تشجع على مشاركة الأفكار والمهارات. كما أفسح المجال لاندماج الموظفين بشكل أعمق في العمليات اليومية، مما عزز من شعورهم بالانتماء والمسؤولية. ولم يغفل هذا المفهوم عن أهمية العملاء، حيث ركز على تلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم. علاوة على ذلك، شهد تعاوناً مستمراً مع الموردين لضمان تحقيق سلسلة إمداد فعالة وداعمة للجودة. (جودة، 2018).

لقد اكتسب مفهوم إدارة الجودة الشاملة اهتماماً واسعاً على الصعيد العالمي في السنوات الأخيرة، نظراً للدور الحيوي الذي يلعبه في تحسين أداء الشركات وتعزيز قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. تعد إدارة الجودة الشاملة من الأدوات الإدارية الاستراتيجية التي تساعد الشركات على تلبية توقعات العملاء وتجاوزها، خصوصاً في ظل العولمة التي جعلت الأسواق أكثر انفتاحاً وتنافسية. أصبح التركيز على جودة المنتجات والخدمات، مع وضع العميل في قلب العمليات، من أهم عوامل نجاح الشركات في بيئة الأعمال الحالية. لم تعد الشركات تقيس أدائها بناءً على معايير داخلية فقط، بل باتت تعتمد بشكل متزايد على رضا العملاء وتلبية احتياجاتهم كمعيار رئيسي لتقييم النجاح. ومن هنا، أصبح تحقيق جودة شاملة جزءاً لا يتجزأ من استراتيجية العمل لضمان استمرارية النمو والتفوق في الأسواق المتغيرة (Jonah, et al., 2018).

2.2.2 مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

هناك الكثير من المصطلحات التي نشرتها المؤلفات، لتوضيح مصطلح (TQM)، على الرغم من أن إدارة الجودة الشاملة - مثل غيرها من التعريفات - لم تحظ بتعريف موحد لدى الباحثين، واختلفت وجهات نظرهم في وضع مفهوم عام لها، إلا أن هناك تقارباً كبيراً في محتوى هذه التعريفات. معظم التعريفات تشير إلى أنها تصور استراتيجية شاملة للجودة تعتمد على سياسة الشركة، حيث تُعد الجودة مسؤولية شاملة لكل موظفي الشركة، بما في ذلك الإدارة العليا. كما أنها نهج متكامل يهدف إلى الالتزام بالمعايير وتلبية متطلبات السوق من أجل تحقيق جودة أعلى، وهي فلسفة واستراتيجية لتحسين العمليات بشكل مستمر (Najm et al., 2017).

من المهم التطرق إلى تحديد مفهومي الإدارة والجودة الشاملة، كل على حدة، من أجل الوصول إلى مفهوم شامل ومتكامل لإدارة الجودة الشاملة. فالإدارة تشمل اعداد الخطط، هيكله الاعمال، القيادة، المتابعة لكافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة ودعمها، بالإضافة إلى توفير الموارد اللازمة (جودة 2018؛ علي، 2016; El Hawi & Alzyadat2019).

والجودة هي الأساس الذي انبثقت منه إدارة الجودة الشاملة، وتشير إلى تقديم أعلى جودة ما يمكن للعملاء، بهدف تلبية متطلباتهم، ورغباتهم، وتجاوز طموحاتهم. فهي تضمن جودة المنتج والخدمة، والمسؤولية الاجتماعية، والتسعير، والتسليم في الوقت المحدد (جودة 2018؛ علي، 2016 El Hawi & Alzyadat2019;).

أما مفهوم "الشاملة" فيتمثل في الالتزام بتحقيق جودة الأداء في جميع جوانب الشركة، بما في ذلك استراتيجياتها وأهدافها وأنشطتها وأسلوب العمل وهيكلها الإداري والقواعد والإجراءات. هذا المفهوم يهدف إلى إحداث تغيير جذري وشامل في كافة مكونات الشركة، مع التأكيد على أن مسؤولية تحقيق الجودة الشاملة تقع على عاتق جميع العاملين داخل الشركة (El Hawi & Alzyadat2019).

في حين اعتبر (النعمي، وآخرون 2020) بأن إدارة الجودة الشاملة هي جملة المزايا والصفات والسمات التي تنعكس على كفاءة المنتج أو الخدمة في تلبية الاحتياجات المحددة، وتعني مدى توافق المنتج للاستخدام وقدرته على تقديم أفضل أداء وميزات.

كما تُعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها استراتيجية أساسية في التنظيم تهدف إلى رفع جودة الخدمات وتحقيق التحسين المستمر الذي تسعى إليه معظم الشركات، وهي تعتمد على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يطبقها أي نظام إداري للوصول إلى أعلى درجات الفعالية والكفاءة الممكنة. (ناصر، واحمد، 2021).

فالجودة تعتبر عنصر حاسم في الشركات، إذ تحدد مدى نجاحها وقدرتها على المنافسة. وفقًا لـ (البشير والأنصاري، 2018)؛ تعني الجودة قدرة الشركة على تحقيق أو تخطي توقعات الأطراف المعنية، بما في ذلك العملاء والكوادر والمساهمين وكافة فئات المجتمع. تتميز الشركات التي تعطي الأولوية للجودة ببيئة تشجع على التحسين المستمر والابتكار، وتعزز التعاون بين جميع الأطراف المعنية. تتميز الشركات ذات الأداء العالي بأنظمة فعالة لمراقبة وتحسين الأداء، وتستند في قراراتها إلى البيانات والأدلة. بفضل الجودة، تستطيع الشركات رفع سمعتها وتعزيز مكانتها، وزيادة ولائها للعملاء، والتمكن من الوصول إلى النجاح المستمر والدائم على الأمد البعيد.

شهد مفهوم إدارة الجودة تطوراً تدريجياً، حيث انتقل من التركيز على فحص جودة المنتج النهائي إلى تبني مفهوم أكثر شمولاً يُعرف بإدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management - TQM). ويُعد هذا المفهوم من أبرز النماذج الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز التميز المؤسسي. وقد حظي باهتمام متزايد من قبل الباحثين والممارسين في مختلف القطاعات الإنتاجية والخدمية، نظراً لفاعليته في مواجهة التحديات التنافسية. ويقوم هذا النهج على إشراك جميع العاملين في الشركة في عمليات التحسين المستمر، مع اعتماد ثقافة الجودة كقيمة تنظيمية. كما يركز على تلبية احتياجات العملاء وتجاوز توقعاتهم باعتبارهم محور العملية الإدارية. ويسهم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في رفع الكفاءة التشغيلية، وتقليل الهدر، وتحقيق رضا المستفيدين، من خلال مجموعة من الأساليب والنظم المترابطة التي تُطبق على كافة مستويات الشركة (إسماعيل وبن دادة، 2020 الشهري والشهراني، 2020).

وقد عرف كروسبي (Crosby) أحد رواد إدارة الجودة الشاملة أنها المنهجية المتوازنة؛ لتحقيق سير العمليات والأنشطة التي خُطط لها سابقاً، إذ إنها الأسلوب الأجدي الذي يساعد على منع وتجنب حدوث الأخطاء والمشكلات، وذلك من خلال تعزيز السلوك الإداري والتنظيمي الأفضل في الأداء واستعمال الموارد المالية والبشرية بكفاءة وفاعلية أكبر (الشودري، 2020).

(عبد الواحد وشوشة، 2017) يوضح أن إدارة الجودة تشمل تحديد احتياجات العملاء وتقديم منتجات وخدمات عالية الجودة، وتحسين العمليات الداخلية، وزيادة كفاءة الموظفين، وتقليل التكاليف. لتحقيق هذه الأهداف، تستخدم إدارة الجودة مجموعة متنوعة من الأدوات والتقنيات مثل معايير ISO 9000 و Six Sigma إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) وغيرها. يتم تحقيق الجودة في الشركات من خلال التحسين المستمر والمتواصل لجميع العمليات التشغيلية، وتطوير جودة المنتجات، وتحسين الخدمات المقدمة، يمكن لشركات تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والجودة. هذا التحسين يشمل مراجعة وتحديث الإجراءات والعمليات بانتظام، وتطبيق أفضل الممارسات الحديثة، والاستفادة من التقنيات المتطورة لضمان تقديم أفضل قيمة للعملاء.

يمكن بيان نهج الجودة الشاملة في مختلف الميادين، كما وضحه كل من غوتش وديفيس (Goetsch and Davis, 2016)، حيث يشمل الموظفين، الأدوات، والموارد اللازمة لتحقيق التميز التنافسي ولضمان ديمومتها وتفوقها، ولتحقيق الجودة الشاملة في الشركة، يؤكد (لزميري، 2018) على ضرورة مشاركة الموظفين في عملية التحسين المستمر، وتدريبهم على أداء المهام بجودة عالية من المحاولة الأولى، مع تقليل التكاليف والأخطاء.

واستناداً إلى ما سبق، يرى الباحث أن تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة يعد عاملاً حيوياً لضمان تطوير الشركة واستمراريتها وتعزيز قدرتها على المنافسة. يظهر بوضوح أن تأثير الجودة الشاملة يتجلى في نتائج أداء الشركة، حيث تلعب دوراً محورياً في تحسين العمليات والنتائج التي تسهم في تحقيق أهدافها.

ولتنفيذ الجودة الشاملة بنجاح، تحتاج إدارة الشركة إلى إتاحة فرص أمام العاملين لفهم طبيعة الجودة الشاملة. يتضمن ذلك تزويدهم بالمعلومات اللازمة والدقيقة حول المفهوم نفسه، وإيضاح كيفية تأثيره على عمليات الشركة وخدماتها، وكذلك على الأطراف المستفيدة منها. يجب أيضاً شرح أسباب تبني الشركة لمبادئ الجودة الشاملة والحاجة الملحة لتطبيقها. هذه المعرفة تمكن العاملين من المشاركة الفعالة في تحسين العمليات وتحقيق الأهداف المنشودة.

يرى الباحث أن إدارة الجودة الشاملة تمثل نهجاً وفلسفة إدارية تهدف إلى تعزيز ثقافة الجودة داخل الشركات. وتتبع الشركات الصناعية هذا النهج لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وعلى رأسها رضا العملاء وضمان سعادتهم، بالإضافة إلى تعزيز قدرتها التنافسية المستدامة في السوق وفقاً لطبيعة نشاطها الصناعي. ويتم ذلك من خلال تقديم منتجات وخدمات متميزة وذات جودة عالية، مع إشراك جميع العاملين في الشركة بمختلف مستوياتهم الإدارية، انطلاقاً من مبدأ أن الجودة مسؤولية مشتركة بين الجميع.

1.2.2.2 أهمية إدارة الجودة الشاملة:

إدارة الجودة الشاملة تمثل منهجاً متكاملًا يتميز بالمرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات. يمكن لتطبيقها في الشركات أن يسهم في تغيير سلوكيات الأفراد نحو مفهوم الجودة، مما يعزز من اهتمامهم بالعمل الجماعي وروح الفريق، ويعمق شعورهم بالانتماء والإرتباط بالشركة. كما يوفر هذا المنهج إطاراً استراتيجياً تنافسياً شاملاً لتطوير أداء الشركة من خلال دراسة احتياجات العملاء والعمل على تلبيتها بفعالية. تكتسب إدارة الجودة الشاملة أهمية متزايدة في ظل التحولات الاقتصادية العالمية والتطورات التكنولوجية المتسارعة، حيث تسهم في تحسين العمليات الإنتاجية وزيادة الرقابة عليها. كما تسعى لمعالجة شكاوى العملاء وانتقاداتهم، ما يجعلها بديلاً أكثر كفاءة مقارنة بالأساليب الجزئية غير المتكاملة التي غالباً ما تعاني من محدودية في تحقيق تحسينات إدارية فعالة (عبد الحق وفاروق، 2021).

إدارة الجودة الشاملة تُعد نهجاً شاملاً يهدف إلى تحسين مستويات الجودة في الشركات على اختلاف أنواعها، سواء كانت خاصة أو عامة. تسهم في خفض التكاليف وزيادة الإنتاجية، مما يجعلها أساساً رئيسياً في تعزيز الاتصالات بين الدول، كما تُعتبر عنصراً حاسماً في تحديد نجاح أو فشل الشركات الإنتاجية والخدمية على مستوى العالم، وتدعم إدارة الجودة الشاملة تحقيق رضا المستهلك من خلال تعزيز الوحدة والعمل الجماعي، وبناء الثقة المتبادلة بين الأفراد. بالإضافة إلى ذلك، تسهم في تحسين سمعة الشركة وتعزيز مكانتها لدى العملاء والعاملين. على عكس الأساليب التقليدية القائمة على الإجراءات والقرارات الثابتة، تعتمد إدارة الجودة الشاملة على منهج ديناميكي للتغيير المستمر. فهي تتيح مراجعة الأداء بشكل دوري وتعمل على تغيير سلوكيات الأفراد داخل الشركة بما يتماشى مع مفهوم الجودة الشاملة (أحمد، 2021).

استناداً إلى ما سبق، يمكن لهذه الدراسة تسليط الضوء على نقاط إضافية تُبرز أهمية إدارة الجودة الشاملة للشركات، والتي يمكن تلخيصها كما يلي:

- تعزيز قدرة الشركة على تحقيق النمو، والاستمرار، وضمان بقائها في سوق العمل.
- القدرة على مواكبة تغيرات السوق والتأقلم معها بمرونة وفعالية.
- ترسيخ السمعة الإيجابية للشركة لدى العملاء، وأصحاب المصلحة، والمساهمين.
- تحفيز اعتماد عمليات متطورة ومبتكرة لتحسين جودة المنتجات.
- تقوية الأمان الوظيفي ورفع معنويات الموظفين عبر إشراكهم في عملية صنع القرار.

2.2.2.2 أهمية إدارة الجودة الشاملة في الشركات:

تكمن أهمية الجودة في تحسين جودة المنتجات، حيث يُعد نظام إدارة الجودة الشاملة وسيلة شاملة للتحكم في الجودة، يسعى إلى تحسين العمليات والمنتجات وتقليل نسبة العيوب واسترجاع المنتجات إلى المصنع، مما يعزز جودة المنتج ويرفع كفاءة الإنتاج والتنافسية. فالجودة تلعب دوراً أساسياً في تحسين رضا العملاء، إذ يُعد العملاء الفئة الأساسية المستهدفة في النشاط التجاري. لذلك، من الضروري تقديم منتجات عالية الجودة تلبي توقعاتهم. يعزز نظام إدارة الجودة الشاملة رضا العملاء من خلال تحسين جودة المنتجات وتوفير خدمات تتوافق مع احتياجاتهم. من هنا تتجلى أهمية الجودة في الحفاظ على سمعة الشركة، التي تلعب دوراً أساسياً في نجاحها واستمراريتها في السوق. ينبغي الحفاظ على هذه السمعة عبر تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية، وتحسين العمليات الداخلية لتحقيق أفضل النتائج. يساهم نظام إدارة الجودة الشاملة في تحقيق هذه الأهداف وضمان بقاء الشركة في السوق (العباسي، 2020).

إن تطور جودة الخدمات التي تقدمها الشركات هو من أبرز العوامل؛ لتحقيق النجاح في السوق. تطبيق ممارسات الجودة يعزز الكفاءة والفعالية في العمليات ويعزز إدارة المخاطر. يعمل نظام إدارة الجودة على تعزيز التدريب والتطوير. تعزيز مهارات العاملين ورفع رضاهم عن العمل داخل الشركة. هذا يحسن الأداء ويضمن تحقيق المزيد من النجاح والاستدامة في السوق. يُعدّ تطبيق نظام إدارة الجودة في الشركات عنصراً أساسياً لتحقيق النمو، تحسين نوعية الخدمات، رفع مستوى رضا العملاء، وتعزيز كفاءة وفعالية العمليات (العمرى والعمرى، 2018).

وأكد Aydin and Ceylan (2019) بأن وجود الجودة في الشركة يعتبر ميزة تنافسية بحد ذاتها لتمييز الشركة الناجحة عن غيرها من الشركات، لذلك تلبية احتياجات العملاء وأصحاب المصلحة تحتاج إلى التركيز على الجودة في الشركة بحيث تكون بفاعلية وكفاءة عالية، حيث يبرز دور الجودة بشكل حيوي في استقطاب أصحاب المصالح والمحافظة عليهم، مما يعزز سمعة الشركة أو الشركة مما يؤدي إلى زيادة قدرتها في الأسواق على المنافسة بشكل مستدام.

إن وجود الجودة في الشركات يعتبر أمراً مهماً للمحافظة على ثقة وسمعة الشركة، فهي من المستوى الذي يلبي أو تتعدى فيها الشركة توقعات العملاء، حيث ينظر إلى الشركة التي تقدم منتجات باستمرار ذات جودة عالية على أنها شركة تمتاز بالموثوقية والجديرة بالثقة، مما يساعد في زيادة ولاء وإرضاء العملاء ومن جهة أخرى أي شركة تفشل في توفير توقعات وتلبية احتياجات العملاء وأصحاب المصالح قد يضر بسمعتها التجارية وغياب أي إيراد (Tripathi, Jain 2018).

ويؤكد Kim & Lee (2018)، على أهمية تصميم الجودة داخل الشركة يكون هدفها هو تلبية احتياجات التطلعات الخاصة بالعملاء، بحيث يشمل كافة الخبرات الواجب توفيرها ومشاركتها، وتقديم حزمة من برامج وخدمات ذات الصلة، مع ضمان وصولها إلى الكل، ومن المؤكد أن تستقطب الشركات التي تمنح الأفضلية للجودة وتلبي كافة الاحتياجات المختلفة للعملاء بحيث تكون على نطاقاً شاملاً وواسعاً منهم والمحافظة بهم، من الممكن أن يؤدي إلى تحقيق أهداف الشركة.

وفقاً لـ Wu, Zhao (2021) أصبحت الجودة قوة محفزة للتطوير والتحسين المستمر في الشركات، من خلال وضعية المعايير والمقاييس الخاصة بالجودة، حيث تستطيع الشركة من تعيين المجالات التي يتم التحسين والتطوير فيها، والتي تؤدي في النهاية إلى تنمية القدرة التنافسية بكفاءة وفعالية، إضافة إلى ذلك، يمكن أن تدعم الجودة حضارة التحسين المستمر، حيث يتم مؤازرة أصحاب المصالح على تعيين المشكلة القائمة والعمل على معالجتها وعمل تعديلات بطرق استباقية، هذا قد ينجم عنه مزيد من التطوير والتحسين المستمر في إنجاح الشركة في تحقيق أهدافها.

3.2.2.2 أهداف إدارة الجودة الشاملة

تركز إدارة الجودة الشاملة على تعزيز القيمة المضافة لشركات من خلال تقليل الأخطاء، والعمل على اكتشافها ومعالجتها بكفاءة. وفي ظل المنافسة المتزايدة، يصبح رضا العميل وتلبية احتياجاته ورغباته بأعلى مستوى وباستمرار شرطاً أساسياً لتحقيق النجاح. لذلك، يعتمد تحقيق هذه الغاية على تبني استراتيجية شاملة تهدف إلى تقديم جودة متميزة تضمن رضا العملاء واستمرارية الشركة وتطورها. بحسب (القضاة، 2019)، تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق أهداف متعددة، من أبرزها: فهم احتياجات العملاء ومتطلباتهم والعمل على تلبيتها، توفير منتجات وخدمات ذات جودة عالية تتماشى مع توقعات العملاء من حيث: التكلفة، الزمن، والاستمرارية، بالإضافة إلى التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية؛ لضمان تحقيق الجودة المطلوبة. كما تشمل الأهداف توقع احتياجات العملاء المستقبلية والعمل على تحقيقها بشكل مستدام، إلى جانب جذب عملاء جدد والحفاظ على ولاء العملاء الحاليين، مما يساهم في تعزيز استمرارية الشركة ونجاحها.

أوضح (عبد وآخرون، 2019) أن الهدف الرئيس من تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتمثل في خفض التكاليف من خلال تنفيذ الأعمال بشكل صحيح منذ البداية، مما يساهم في تقليل الوقت المستغرق في إنجاز المهام. ويتم ذلك عبر تصميم إجراءات تنظيمية فعّالة تضمن انسيابية العمل وتُجنّب الشركة الخطوات المعقدة والطويلة التي قد تتعكس سلباً على سمعتها وتحقيق أهدافها. كما تُولي إدارة الجودة الشاملة أهمية خاصة لتحديث الإجراءات بشكل مستمر وتحسينها، مع التركيز على السرعة والجودة في الأداء، بما يساهم في تلبية احتياجات العملاء وتجاوز توقعاتهم بكفاءة وفعالية.

تؤكد فلسفة إدارة الجودة الشاملة على تحقيق التناغم بين أعمال الشركات؛ لتعزيز قدرتها التنافسية، من خلال التحسين المستمر لمكونات الثقافة التنظيمية للشركات. تهدف هذه الفلسفة إلى رفع كفاءة أداء جميع العاملين في الشركة عن طريق تعزيز روح العمل الجماعي وتنمية المهارات الوظيفية، مع استغلال كافة الطاقات والإمكانات المتاحة بفعالية. كما تعمل على ترسيخ مبادئ الجودة الشاملة القائمة على تحقيق أعلى مستويات الكفاءة والفعالية، وتُترجم هذه الأهداف إلى واقع عملي من خلال الاهتمام بتحسين الأداء الإداري والوظيفي، والتركيز على جميع عناصر النظام وأنشطته. وتشمل الفلسفة تنفيذ برامج تدريب وتأهيل مستدامة، إلى جانب تطبيق إجراءات تصحيحية ووقائية لتفادي الأخطاء. تسعى أيضاً إلى تحسين إنتاجية الشركة بشكل شامل وتعزيز مرونتها وقدرتها على الاستجابة للتغيرات الديناميكية في بيئة العمل (دحدوح، 2018).

ذكر (ميرغني، 2018) إلى أن العديد من الباحثين قد اهتموا بتحقيق أهداف محددة تتعلق بالجودة الشاملة، بهدف وضع رؤية واضحة لكافة الأفراد داخل الشركة. تشمل هذه الأهداف تعزيز مستويات الرضا الوظيفي بين العاملين، وتقليص الوقت والإجراءات اللازمة لإنجاز المهام، بالإضافة إلى تسهيل عملية قياس أداء الموظفين استناداً إلى معايير دقيقة. كما تسعى هذه الأهداف إلى تحسين التعاون والتكامل بين مختلف أقسام الشركة، والتخلص من الرسائل غير الفعالة والمتكررة، مع تشجيع كافة العاملين على المشاركة في تطوير برامج الجودة الشاملة ومناقشة مؤشرات النجاح والفشل بشكل مفتوح.

طبقاً لما قاله (أحمد، 2021)، أن أهداف إدارة الجودة الشاملة تتمثل في تعزيز الأداء المؤسسي من خلال تقليل التكاليف عبر تحسين العمليات وتقليل الأخطاء وإعادة، مما يساهم في توفير الوقت وزيادة الإنتاجية والربحية. تركز على تطوير جودة المنتجات والخدمات، وبناء الثقة لدى العاملين، وتحسين نوعية المخرجات. كما تسعى إلى رفع كفاءة الأداء عبر تعزيز ثقافة العمل الجماعي، وتدريب الموظفين على حل المشكلات وتحسين الأداء، بالإضافة إلى تقليل الأنشطة غير الضرورية. وتولي اهتماماً كبيراً برضا العملاء من خلال تحسين تجربتهم والحد من شكاوهم. علاوة على ذلك، تساهم إدارة الجودة الشاملة في تشجيع الابتكار والإبداع، تبسيط العمليات، وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة للشركة، مما يدعم اتخاذ قرارات مدروسة وحل المشكلات بكفاءة.

4.2.2.2 فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة

أصبحت الجودة عنصراً أساسياً في المنافسة العالمية الحديثة، حيث أدى تزايد طلب العملاء على منتجات وخدمات ذات جودة عالية إلى دفع العديد من الشركات لتقديم مستوى متميز من الجودة بهدف تحقيق نجاح تنافسي في السوق. وتُعد برامج إدارة الجودة الشاملة أداة رئيسية لتحقيق هذا الهدف، لما توفره من فوائد متعددة تعزز كفاءة الأداء وتزيد من رضا العملاء، حيث أكد كل من (Diana et al. 2017)، (Singh et al. 2018)، وأحمد وصلاح (2022)، بأن إدارة الجودة الشاملة تعتبر من العوامل الأساسية التي تساهم في تمكين الشركات الصناعية من تحقيق ميزة تنافسية قوية؛ من خلال التركيز على تحسين الجودة في جميع جوانب العمل، يمكن للشركات تقليل التكاليف، تعزيز الكفاءة، وتحقيق رضا العملاء بشكل مستمر، مما يعزز مكانتها في السوق ويدعم قدرتها على التنافس بفعالية.

وأشار كل من (تيتي وأبو زيادة، 2019) بأن ممارسات إدارة الجودة الشاملة تتمثل في دعم الإدارة العليا وفرق العمل، بالإضافة إلى الاستثمار في التدريب المستمر، مما يساهم بشكل كبير في تعزيز الإبداع الإداري داخل الشركات. من خلال هذه الممارسات، يتم تحفيز الابتكار وتحسين الأداء، مما

يساهم في تطوير العمليات واتخاذ قرارات أكثر فعالية، وبالتالي تعزيز قدرة الشركة على التكيف مع التغيرات وتحقيق النجاح المستدام.

ويؤكد (Jiménez-Jiménez et al. (2020) & Tortorella et al. (2020)، بأن ممارسات إدارة الجودة الشاملة تسهم بشكل كبير في تحسين مستوى الأداء التنظيمي داخل الشركات. من خلال تطبيق مبادئ مثل التركيز على العملاء، تحسين العمليات، وتطوير مهارات العاملين، تساهم هذه الممارسات في رفع الكفاءة وتحقيق نتائج متميزة في كافة جوانب العمل. كما تساعد في تعزيز التعاون بين الفرق المختلفة داخل الشركة، مما يؤدي إلى تحقيق أهدافها بكفاءة أعلى وتحقيق استدامة في الأداء، كما وأكد (Isfianadewi (2022) بأن ممارسات إدارة الجودة الشاملة يساعد الشركات في تحسين مستوى كفاءة وفاعلية أدائها.

أشار كل من (أحمد وصلاح، 2022) إلى أن الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة يسهم في إنتاج منتج ذو جودة عالية، مما يعود بالنفع على الإنتاج ويزيد من الطلب عليه نتيجة لثقة المستهلك. هذا، بدوره، يعود بالفائدة على الشركة ويقلل من الفاقد، ويعزز نوعية الإنتاج وجودته. كما يلعب أبعاد إدارة الجودة الشاملة دوراً حيوياً في تطوير الممارسات الإدارية، مما يعزز الأداء التنظيمي ويحقق استدامة التحسينات في العمليات.

5.2.2.2 مبررات تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة:

يستند تبني أسلوب الجودة الشاملة إلى عدة مبررات، من أبرزها: (جلايبي وستايتية، 2018؛ ص: (55).

- تشهد بيئة الأعمال تحولات جذرية تمثلت في الانتقال من المجتمع الصناعي إلى المجتمع المعلوماتي. ومن الأساليب الإدارية التقليدية إلى الممارسات الحديثة، ومن مركزية القرارات إلى نهج اللامركزية، فضلاً عن التحول من الخيارات المحدودة إلى الخيارات المتعددة، مع الاعتماد المتزايد على التكنولوجيا الحديثة التي تتميز بجودتها العالية.
- زيادة معدل التحديات والعقبات التي تعترض جهود إصلاح وتطوير الإدارة، مثل مقاومة التغيير وعدم التكيف مع عمليات التطوير.

- تصاعد حدة المنافسة على الصعيدين المحلي والعالمي، مما يستوجب على المنشآت التركيز على تقديم مخرجات خالية من الأخطاء تلبي توقعات العملاء وتحقق رضاهم.
- العولمة التي تتجلى في أشكال متنوعة تشمل الجوانب الاقتصادية والتكنولوجية والثقافية والاجتماعية.

▪ التوجه المتزايد نحو تحسين جودة الخدمات والمنتجات، مما يستدعي خلق بيئة تدعم الابتكار والإبداع، وتعزز تطوير مهارات العاملين.

▪ إن تطبيق هذه المبادئ يساهم في تعزيز القدرة التنافسية للشركات، وتحقيق الكفاءة التنظيمية والإنتاجية، مع ضمان التحسين والتطوير المستمر في جميع مستوياتها.

6.2.2.2 دوافع تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

هناك العديد من الأسباب التي تدفع الشركات إلى تبني أسلوب الجودة الشاملة، من بينها: (المحتسب، 2024؛ ص: (20).

● التوسع المستمر في القطاعين الخدمي والإنتاجي: زيادة عدد الشركات التجارية التي تسعى لتقديم منتجات وخدمات تفوق ما كانت تقدمه في السابق، مما يجعل من الضروري تبني أسلوب الجودة الشاملة. فالיום، أي خطأ صغير في منتج أو خدمة قد يترتب عليه تبعات كبيرة تؤثر بشكل بالغ على سمعة الشركة وأدائها.

● ازدياد شدة المنافسة: أوجدت العولمة بيئة واسعة تتميز بمنافسة حادة، مما جعل مصير أي منتج أو خدمة مرتبطاً بقدرته على التصدي لتلك المنافسة. وبالتالي، أصبحت الجودة الشاملة عاملاً أساسياً في تعزيز القدرات التنافسية للشركات وتطويرها.

● الوعي المتزايد بتوقعات العملاء: في ظل الثورة الرقمية والانفتاح العالمي الذي تتيحه الإنترنت ووسائل التواصل الحديثة، أصبح العملاء قادرين على التمييز بين المنتجات والخدمات عالية الجودة وتلك التي لا تلبي احتياجاتهم. ومن هذا المنطلق، أصبحت الجودة أحد أهم الأساليب التي تمكن الشركات من فهم العملاء واحتياجاتهم وتطلعاتهم، حيث يُعتبر العميل هو المقياس الرئيس الذي يحدد مدى جودة المنتج أو الخدمة من وجهة نظره.

● تصاعد مطالب العملاء بتحسين جودة المنتجات: أصبح العملاء اليوم يدركون أنهم في سوق يسعى لاستقطاب المشترين، مما منحهم قوة أكبر للمطالبة بتحسين الخدمات والمنتجات المقدمة لهم. ومن هنا، تُعد الجودة الشاملة هي السبيل الفعال لتحقيق تلك المطالب وتلبية احتياجاتهم.

❶ البُعد الاقتصادي لجودة المنتجات والخدمات: أصبحت الشركات تولي اهتماماً مستمراً بتوسيع قاعدة عملائها، حيث لا يقتصر الأمر على جذب عملاء جدد فقط، بل يشمل أيضاً السعي للاحتفاظ بالعملاء الحاليين لأطول فترة ممكنة. وفي هذا السياق، تبرز أهمية جودة الخدمات والمنتجات، التي تسهم في زيادة الربحية، بشرط أن تتمكن من تلبية توقعات العملاء وتعزيز رضاهم.

❷ انفتاح الأسواق الدولية: انفتاح الأسواق الاقتصادية في الوقت الحالي لا يقتصر على مجالات التجارة والاستثمار فقط، بل يمتد ليشمل تبادل المعلومات والتقنيات الحديثة التي تساهم في تحقيق رضا العملاء. كما يتيح هذا الانفتاح للمنظمات القدرة على الصمود أمام التحديات الكبيرة التي تفرضها الشركات العالمية التي تتمتع بقدرات ضخمة وجودة عالية.

7.2.2.2 تحديات إدارة الجودة الشاملة:

على الرغم من الفوائد العديدة التي يمكن تحقيقها من خلال تطبيق هذا النهج، إلا أن عملية تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في أي شركة تواجه مجموعة من التحديات. إذا لم يتم التعامل مع هذه التحديات بفعالية من قِبل الإدارة، وخاصة الإدارة العليا، فقد يؤدي ذلك إلى فشل كبير في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة. وفيما يلي، نستعرض أبرز التحديات التي أشار إليها بعض الباحثين بشأن تطبيق هذا المفهوم: (حبيلس وخلفون، 2024؛ ص: 15).

❖ قصور التزام الإدارة العليا بتطبيق نظام الجودة الشاملة يُعزى إلى افتقارها للإلمام الكافي بمراحل هذا النظام، مما يستدعي ضرورة اكتساب المعرفة اللازمة أولاً، ثم إنشاء هيكل تنظيمي فعال ونظام مكافآت محفّز لدعمه، مع تكثيف الجهود لتحقيق التنفيذ الأمثل له.

❖ التركيز على جوانب محددة فقط من نظام الجودة الشاملة بدلاً من التعامل معه كنظام متكامل يؤدي إلى نتائج غير مكتملة، إذ لا يمكن لأي أسلوب منفرد أن يضمن تحقيق جودة عالية. لذلك، من الضروري تبني مفهوم الجودة الشاملة كنظام مترابط ومتكامل، مع إدراك أن تحسين الجودة هو عملية مستمرة تتطلب تضافر الجهود على جميع المستويات.

❖ ضعف قدرة الشركة على إشراك الموظفين في برنامج الجودة الشاملة يشكل عائقاً أمام نجاحه، حيث يُعد تحقيق أهداف البرنامج مرهوناً بمشاركة فعّالة من جميع العاملين داخل الشركة، مع تعزيز التزامهم المستمر وتحملهم المسؤولية تجاه تحقيق الجودة الشاملة.

❖ التركيز على تحقيق نتائج فورية بدلاً من النظر إلى الآثار طويلة الأجل يشكل تحدياً كبيراً في تطبيق برنامج الجودة الشاملة، حيث تقوم بعض الشركات بتكثيف جهودها لتحقيق نجاحات سريعة، مما يؤدي في كثير من الأحيان إلى الفشل المتوقع نتيجة غياب الاستراتيجية المستدامة والتخطيط بعيد المدى.

❖ اعتماد الشركة على أساليب إدارة الجودة الشاملة التي لا تتلاءم مع طبيعة نظامها الإنتاجي ومواردها البشرية يؤدي إلى تقويض فعالية البرنامج وزعزعة الثقة فيه، مما يعيق تحقيق الأهداف المرجوة ويضعف التزام الموظفين بدعمه وتنفيذه.

❖ مقاومة التغيير من قبل الإدارة أو الموظفين تمثل عقبة رئيسية أمام نجاح برامج تحسين الجودة، حيث تطلب هذه البرامج تغييراً شاملاً في الثقافة التنظيمية وأساليب ونماذج العمل داخل الشركة، مما يستوجب تعزيز الوعي وتوفير الدعم اللازم لتسهيل عملية التحول.

❖ الاعتماد على معالجة المشكلات فقط كوسيلة لتحقيق التحسين والتطوير يُعد توجهاً محدوداً، حيث يركز على رد الفعل بدلاً من النهج الاستباقي. لتحقيق تحسين مستدام، يجب تبني رؤية شاملة تركز على الابتكار واستباق المشكلات قبل وقوعها، مع العمل على تحسين العمليات بشكل مستمر.

❖ الاعتماد الحصري على وحدة ضمان الجودة لحل مشكلات الجودة يُعد نهجاً غير كافٍ، حيث إن تحقيق الجودة الشاملة يتطلب تضافر جهود جميع الأقسام والمستويات داخل الشركة. ينبغي أن تكون مسؤولية الجودة جزءاً من ثقافة الشركة ككل، مع إشراك جميع الموظفين في دعم وتحقيق أهداف الجودة.

3.2.2 ممارسات (مرتكزات) إدارة الجودة الشاملة:

تُعرّف هذه الممارسات على أنها مجموعة من الإجراءات التنظيمية التي تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات من خلال تبني مجموعة من المعايير الأساسية المصممة لتحسين وتعزيز كفاءة العملية الإنتاجية (صلاح وأحمد، 2022؛ ص: 134). ومن أبرز هذه المبادئ ما يلي:

1.3.2.2 مبدأ مشاركة العاملين

تنطلق البداية الحقيقية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة عندما تبادر الإدارة بتأسيس فرق متخصصة يعنى دورها بتعزيز معايير الجودة. تتجلى مهام هذه الفرق في دراسة وتحليل العمليات الإدارية والإنتاجية، ورصد متطلبات العملاء، والتواصل الفعال مع الموردين بهدف إيجاد حلول للعوائق التي تحول دون تحقيق الجودة المنشودة. وتهتم الإدارة العليا بانتقاء أعضاء هذه الفرق من ذوي الكفاءات والمهارات اللازمة للتعامل مع التحديات، مما يساهم في الارتقاء بمستوى المنتجات والخدمات المقدمة للزبائن (القحطاني وشعبي، 2022؛ ص: 201).

يرى (أبو أصبع، 2022) إن مشاركة العاملين من المبادئ الأساسية التي تركز عليها برامج الجودة الشاملة هو إشراك العاملين في اتخاذ القرارات عبر فرق العمل وحلقات الجودة، التي تُعد من الأدوات الرئيسية لتحديد المشكلات والمعوقات التي تعيق تحقيق الأهداف، بالإضافة إلى إيجاد الحلول المناسبة لها. لذلك، تتطلب إدارة الجودة الشاملة مشاركة فعّالة من جميع الأفراد العاملين في الشركة، على مختلف المستويات الإدارية، مع الاستجابة لمقترحاتهم وآرائهم البناءة. كما أشار (دودين، 2019)، يتوجب على الشركة تحفيز العاملين لتحسين الجودة من خلال توفير الفرص لهم للإبداع وتقديم مقترحاتهم. كما يتعين ضمان بيئة عمل تعزز التعاون الجماعي وتشارك الجميع في تحقيق أهداف الجودة.

ولأغراض هذه الدراسة يقصد بمشاركة العاملين بأنها: مشاركة العاملين وتدريبهم على العمل ضمن فرق. سواء أثناء تنفيذ الأعمال أو عند مواجهة المشكلات واتخاذ القرارات. هذا التفاعل الجماعي يعزز من توليد الأفكار والحلول المبتكرة التي تساهم في تحسين الأداء. من خلال العمل المشترك وتبادل المعرفة، ويمكن تحفيز الإبداع وتطوير القدرة على حل المشكلات، مما يؤدي في النهاية إلى رفع مستوى الأداء التنظيمي والابتكار.

يفسر الباحث أنه يمكن القول بأن تطور ونمو الشركات الصناعية في محافظة الخليل والشركات المعاصرة يعتمد بشكل أساسي على مهارات العاملين وخبراتهم. لذا، يتطلب الأمر التركيز على تطوير مهاراتهم وقدراتهم، وهو ما يتحقق من خلال مشاركتهم الفعالة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة، والمشاركة في حل المشكلات التي تواجه الشركة، والاستماع إلى أفكارهم واقتراحاتهم التي يمكن أن تسهم في تحسين الأداء وتطوير الشركة، وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة.

2.3.2.2 مبدأ دعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يشير المفهوم إلى مدى التزام الإدارة العليا في الشركة بالمشاركة الفاعلة في أنشطتها، ودعمها المستمر لتوفير المتطلبات الأساسية اللازمة لتحقيق نجاح مبادرات التطوير. ويُعد ذلك جزءاً لا يتجزأ من مسؤوليات القيادة الفعالة، حيث يعكس مدى اقتناع الإدارة العليا بأهمية الجودة وتطبيقها عملياً. كما يتجلى هذا الالتزام من خلال تبني الإدارة العليا لمفهوم الجودة عبر صياغة البرامج والسياسات التي تدعم هذا النهج، إلى جانب تقديم كافة أشكال الدعم المادي والمعنوي للعاملين لتعزيز ثقافة الجودة والارتقاء بالأداء المؤسسي (عمري وصبار، 2023؛ ص: 42).

يُعد التزام الإدارة العليا هو الأساس الذي تبدأ منه جميع أنشطة إدارة الجودة الشاملة. إذ يمثل هذا الالتزام القوة الدافعة الرئيسة وراء تطبيق هذه الإدارة داخل الشركة. ولا يمكن لأي شركة أن تحقق التحول نحو إدارة الجودة الشاملة دون أن تقدم الإدارة العليا الدعم الكامل لهذه الممارسات. وتتمثل المهمة الرئيسية للإدارة العليا في ضمان تحقيق هذا التحول، والتأكد من استمراريته، بالإضافة إلى الالتزام الكامل بدعم وتنفيذ أنشطة إدارة الجودة الشاملة على جميع المستويات داخل الشركة (Aletaiby et al., 2017).

إن التزام ودعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة يُعد من أبرز الأولويات لضمان نجاح الشركات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. ينبغي أن تُترجم الإدارة العليا هذا الالتزام إلى رؤية واضحة ومشاركة تُوجه جميع أفراد الشركات، مع توفير بيئة عمل محفزة تساعدهم على بلوغ هذه الرؤية. يتحقق ذلك من خلال: (مراد، 2021).

- وضع أهداف واضحة وشاملة تتعلق بجودة الخدمات المقدمة للعملاء يُعد أمراً جوهرياً لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة. ينبغي أن تكون هذه الأهداف محددة بدقة وقابلة للقياس، مع التأكد من تعميمها على جميع المستويات داخل الشركة لضمان فهم مشترك لها.

- تتمثل إحدى الخطوات الأساسية لتحقيق أهداف الشركة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة في تهيئة بيئة عمل ملائمة وتوفير الموارد الضرورية التي تضمن التنفيذ الفعال. يشمل ذلك توفير الأدوات، التكنولوجيا، والتمويل اللازم لدعم أنشطة الجودة، إضافةً إلى تعزيز ثقافة التعاون والابتكار. كما يجب تحديد أدوار ومسؤوليات الأفراد المكلفين بتحقيق هذه الأهداف بدقة، لضمان وضوح المهام وتحقيق التنسيق بين مختلف مستويات الشركة. يساهم ذلك في تحقيق تكامل الجهود وتحقيق أهداف الجودة الشاملة بكفاءة وفعالية.
- التكفل بجميع القضايا المرتبطة بها، بما في ذلك معالجة التحديات وتحديد النقاط التي تحتاج إلى تحسين. يشمل ذلك تحليل العمليات والإجراءات الحالية وتحديد الفجوات التي تعيق تحقيق معايير الجودة المطلوبة.
- تقليص المستويات الإدارية يهدف إلى تعزيز قنوات التواصل الفعال بين المديرين والعاملين، وكذلك بين أفراد كل مستوى داخلياً وخارجياً، مما يساهم في تحسين التنسيق واتخاذ القرارات بشكل أسرع وأكثر كفاءة.
- تبني برامج تدريبية متكاملة ومناهج تعليمية تهدف إلى تعزيز مهارات العاملين في مفاهيم وأدوات الجودة. تساعد هذه البرامج في تمكين الموظفين من تطبيق مبادئ الجودة بشكل فعال.
- يتطلب تحسين الإجراءات والتدابير واللوائح والقرارات من قبل الإدارة العليا أن تكون متوافقة مع منهج إدارة الجودة الشاملة. يجب أن تركز هذه التحسينات على تعزيز الكفاءة، وتبسيط العمليات، وضمان تماشي السياسات مع معايير الجودة العالمية، مما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق أهداف الجودة بفعالية.

ولأغراض هذه الدراسة يقصد بمبدأ دعم الإدارة العليا على أنه: القناعة والالتزام من قبل قيادة الشركات الصناعية في مدينة الخليل بتوفير واعتماد الدعم المادي لتطبيق إدارة الجودة، وترسيخ ثقافة الجودة الشاملة كجزء أساسي من بيئة العمل داخل هذه الشركات. يُعد هذا الترسخ ضرورياً لضمان استدامة ممارسات الجودة الشاملة، حيث تساهم ثقافة الجودة في تعزيز التوجه نحو التحسين المستمر، وزيادة وعي العاملين بأهمية الجودة في جميع العمليات، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة بكفاءة وفعالية.

في حين يرى الباحث أن التزام الإدارة العليا يمثل محورياً أساسياً لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة. يتمثل هذا الالتزام في وضع رؤية واضحة تعزز ثقافة الجودة وتساهم في نشرها على جميع المستويات داخل الشركة. كما يتطلب من الإدارة العليا توفير الدعم المادي والمعنوي اللازم، بالإضافة إلى تهيئة بيئة داخلية ملائمة لتطبيق ممارسات الجودة الشاملة. ينعكس هذا الالتزام إيجاباً على تحسين أداء

الشركة، وتعزيز قدرتها التنافسية، مما يسهم في تحقيق الهدف الأساسي للشركة وهو تحقيق رضا العملاء وتلبية توقعاتهم.

3.3.2.2 مبدأ التحسين المستمر:

يرتبط التحسين المستمر بتطوير عمليات الشركة بشكل مبتكر وشامل، حيث يركز على تنفيذ مبادرات تسهم في تقليل معدلات الفشل وتعزيز فرص النجاح، مما يتيح إدارة العمليات الداخلية بكفاءة مع تحسين جودة المنتج، مع الأخذ بعين الاعتبار التأثيرات الخارجية. وتمثل مرحلة التحسين المستمر مرحلة التطبيق العملي والحلول، حيث يُطلب من الفريق، بعد جمع وتحليل المعلومات والبيانات، الاستعانة بأساليب مبتكرة وإبداعية لدعم الإدارة في تبني أفكار جديدة وتطوير أسلوب تفكيرها، ويُعد التحسين المستمر ركيزة أساسية من ركائز إدارة الجودة الشاملة، إذ يسهم في تحقيق عمليات ذات جودة عالية، ويدعم الشركات في اكتشاف طرق حديثة لتوظيف الموارد بكفاءة، مما يؤدي إلى إنتاج منتجات ذات جودة فائقة تلبي تطلعات العملاء. (القحطاني وشعبي 2022؛ ص: 203).

يتمثل التحسين المستمر في قدرة الشركة على تطوير وتنفيذ أنظمة مبتكرة تضمن رضا العملاء بشكل مستمر، من خلال الجهود المستمرة لتحسين الخدمات المقدمة. يحتاج كافة أنواع الشركات إلى تبني التحسين المستمر في العمليات والأنشطة، بهدف خلق فرص لتحقيق أداء متميز وتطوير مستدام. ويتطلب ذلك تحسين دوري للمنتجات والخدمات، تقليل الأخطاء، وتعزيز الإنتاجية، فضلاً عن الاستخدام الأمثل للموارد لزيادة الفعالية وتحقيق الكفاءة العالية (بوكة، 2020، 47).

4.3.2.2 مبدأ تدريب العاملين

يشير التدريب إلى مجموعة متنوعة من الأنشطة والإجراءات المصممة لتزويد العاملين في الشركة بالمهارات، والقدرات، والمعارف، والاستعدادات اللازمة لإنجاز مهام محددة بفعالية. يتم تحقيق ذلك من خلال تحديد احتياجات التدريب بدقة وتزويد الموظفين، سواء الجدد أو الحاليين، بكل ما يلزم لتمكينهم من أداء المهام الموكلة إليهم بنجاح، ويُعتبر التدريب من الركائز الأساسية التي تدعم تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة، حيث يسهم في تعزيز قدرات العاملين لتحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة، كما يُمكنهم من تنفيذ أعمالهم بكفاءة وتقليل معدلات الأخطاء. ومن الجدير بالذكر أن التدريب يُعد الوسيلة الأكثر فاعلية لإكساب الموظفين المهارات، والسلوكيات، والمعارف الضرورية لتحقيق أداء عالٍ يتميز بالجودة والكفاءة. (الزهراني 2019؛ ص: 180).

يحتاج نجاح أسلوب إدارة الجودة الشاملة (TQM) بالتركيز على تزويد كافة العاملين بالمهارات والأساليب اللازمة من أجل تطبيقها ونجاحها من خلال تقديم لهم المعلومات المحدثة عن طبيعة العمل والكشف لهم عن الفرص الكافية لتطبيقها (أبو أصبع، 2022، ص216).

ويؤكد (أبو زيادة، 2019) أن التدريب يُعد من الأدوات الفعّالة التي توفر فرصاً ملائمة لتحسين بيئة العمل الجماعي، وتقليل معدلات الأخطاء، فضلاً عن تعزيز مستوى الرضا الوظيفي بين العاملين. كما يساهم التدريب في زيادة ولاء الموظفين تجاه الشركة، مما يعزز من دافعيتهم لأداء أعمالهم بكفاءة أعلى. يُترتب على ذلك زيادة رضا العملاء عن جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة، فضلاً عن تقليل الشكاوى الواردة منهم.

يشر كل من (أحمد وصلاح، 2022)، أن تدريب العاملين يمثل جملة من الأنشطة والإجراءات الهادفة إلى تعزيز قدراتهم ومهاراتهم، وإكسابهم المعارف والكفاءات اللازمة لأداء مهام محددة بكفاءة وفعالية. تُبنى هذه العملية على تحديد دقيق لاحتياجات التدريب؛ لضمان تزويد الموظفين الجدد والقائمين بما يمكنهم من تنفيذ مهامهم بكفاءة وتحقيق أهداف الشركة، حيث يُعد التدريب حجر الزاوية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إذ يمكن العاملين من الإسهام الفاعل في تحسين جودة الخدمات والمنتجات، وتقليل الأخطاء وتجنب تكرار العمل. فهو الطريقة الأكثر فاعلية لرفع مستوى الأداء وإكساب الموظفين الاساليب المهنية والمهارات المتخصصة المطلوبة لإنجاز الأعمال بجودة عالية وإتقان. ويعكس التدريب مدى اهتمام الإدارة بتطوير رأس المال البشري، عبر تصميم برامج تدريبية تلبي احتياجات التغيير وتعزز قدرة العاملين على تطبيق منهجيات إدارة الجودة الشاملة بكفاءة واحترافية.

ولأغراض هذه الدراسة، يُقصد بالتدريب: هو عملية منهجية تهدف إلى تمكين الأفراد العاملين من أداء مهامهم بشكل أكثر كفاءة، من خلال اكتسابهم للمعرفة والمهارات والاتجاهات اللازمة التي تساهم في تحسين أدائهم الوظيفي. يشمل ذلك تصميم برامج تدريبية تواكب احتياجات الأفراد وتساعدهم على تطوير مهاراتهم بشكل مستمر، مع وضع الآليات والموارد المالية المناسبة لضمان فعالية هذه البرامج في تحسين الأداء الوظيفي.

5.3.2.2 مبدأ التركيز على العملاء :

في سياق تنفيذ مبادئ إدارة الجودة الشاملة، يتعين على الشركات توجيه اهتمامها نحو العميل باعتباره محور عملياتها، بدلاً من التركيز فقط على تصريف المنتجات أو الخدمات دون مراعاة احتياجاته. يتحقق ذلك من خلال تصميم خدمات ومنتجات تتماشى مع متطلبات العملاء وتلبي توقعاتهم الحالية

والمستقبلية، وتعتمد إدارة الجودة الشاملة على مفهوم موسع للعميل يشمل الزبون الخارجي، أي المستفيدين المباشرين من المنتجات أو الخدمات، والعميل الداخلي، الذي يمثل العاملين داخل الشركة. ويُعد التركيز على العملاء الداخليين عنصراً حيوياً، حيث يساهمون في تحديد وتحسين جودة العمليات والعوامل المؤثرة على جودة المنتجات والخدمات المقدمة للزبائن الخارجيين، مما يعزز الكفاءة والرضا الشامل. (مراد، 2021).

وأشار كل من (صلاح وأحمد، 2022) أن التركيز على الزبائن يعد بمثابة التركيز على تقديم الخدمات بالشركة بشكل يتلاءم مع احتياجات العملاء وتوقعاتهم الحالية والمستقبلية والأخذ بأرائهم ويعد التركيز على العملاء واحداً من العناصر الرئيسية في نظام إدارة الجودة الشاملة وبيئة الأعمال في حين وصف (أبو عجيلة وبشير، 2022) بأن رضا العملاء عن الخدمات والمنتجات التي تقدمها الشركة بمثابة معياراً للنجاح، ولتحقيق هذا المطلب الأساسي ينبغي على الشركة أن تتخذ كل التدابير التي تمكنها من تقديم مستوى جودة يرضي عملاءها حتى تخلق علاقات قوية ومنفتحة معهم والمحافظة عليها.

ولأغراض هذه الدراسة يقصد بالتركيز على العميل أنه: الاهتمام المستمر بالعملاء من خلال متابعتهم بشكل منتظم لقياس مدى رضاهم عن الخدمات التي تقدمها الشبكة، مع السعي لفهم تطلعاتهم المستقبلية والتنبؤ باحتياجاتهم. يشمل ذلك بناء علاقة قوية وطويلة الأمد معهم، بهدف تعزيز ولائهم وضمان رضاهم المستمر، مما يساهم في تحسين تجربتهم وتعميق الروابط بين الشركة والعملاء على المدى البعيد.

6.3.2.2 مبدأ العلاقة بالموردين:

أوضح (الجبوري، 2021) أن العلاقات مع الموردين تتنوع، حيث تميل معظم الشركات إلى تقليل عدد الموردين الذين تتعامل معهم وتعزيز التفاعل النشط معهم من خلال علاقات التعاون والشراكة. الهدف من ذلك هو تصنيع المنتجات وتسليمها إلى العملاء لتحقيق أقصى رضا ممكن لديهم. لنجاح هذه العلاقة، يجب أن تتأسس في جو من الولاء والثقة والالتزام والاحترام المتبادل والرؤية المشتركة، بالإضافة إلى فهم القدرات المتبادلة بين الأطراف من حيث القوة والضعف وحل المشكلات المشتركة. هذا يساهم في استدامة العلاقات طويلة الأجل التي تتخذ أشكالاً متعددة منها:

✓ التفاوض: تنشأ المفاوضات نتيجة المنافسة الحادة بين الموردين، وتتأثر بما يمكن أن يربحه أو يخسره كل طرف. يعتمد ذلك على قوة التفاوض التي يمتلكها كل جانب، حيث تسعى الشركة إلى خفض أسعار المورد في حين يحاول المورد فرض ضغوط معينة للحصول على أعلى سعر مقابل الجودة

التي يقدمها. بمعنى آخر، عندما تشتري الشركة بعض المنتجات، فإنها لا تعتمد بشكل أساسي على مورد معين، بل تستطيع شراء المواد مباشرة من السوق العام. العامل الأهم في هذا النوع من العلاقة هو السعر والجودة معاً.

✓ الشراكة: هناك العديد من العوامل التي إذا توافرت ستقود إلى علاقات تقارب وانسجام وشراكة بين الشركة وموردها. تشمل هذه العوامل الثقة المتبادلة، التوجهات والتعلم المشترك، الشراكة في النجاح، بالإضافة إلى الأساليب والأفعال التي ينبغي أن تمارسها الشركة في سعيها للوصول إلى علاقة شراكة تحدد مدى العلاقة مع الموردين.

✓ التعاون: يهدف التعاون إلى تعزيز العلاقات مع الموردين، حيث تعمل الشركة والمورد معاً بشكل وثيق، مما يسمح لكل طرف بمساعدة الآخر بأقصى قدراته وطاقاته. علاقة التعاون هذه تشكل التزاماً طويل الأجل بين الطرفين لتحسين الجودة، وتقديم الدعم الإداري والفني بقدرات المورد لصالح الشركة، بالإضافة إلى التطوير والتعاون التكنولوجي والإداري.

يمثل تمكين العاملين وتركيز الاهتمام عليهم إحدى أبرز الاستراتيجيات الإدارية التي تهدف إلى تعزيز الكفاءة والفعالية في الأداء الوظيفي، مما يساهم في تحفيز طاقاتهم الإيجابية. ويتحقق ذلك من خلال تفويض السلطات والصلاحيات، ومشاركة المعلومات والموارد، وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات. وتثمر هذه الجهود عن نتائج إيجابية تدعم التمكين النفسي للعاملين، الذي يشمل الشعور بالتأثير، والقدرة على تقرير المصير، والإحساس بالكفاءة الذاتية. لذلك، ينبغي على قادة الشركات إدراك قدرات ومهارات موظفيهم وفهم خصائصهم الفردية، الأمر الذي يساهم في استثمار هذه الطاقات بشكل فعال لتحقيق مصالح الشركة. وفي ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئات الأعمال، برزت ضرورة وجود عاملين مبدعين يساهمون في تمكين الشركة ويعززون قدرتها على مواكبة التغيرات العالمية (ملكي، 2023).

أشار (ملكي، 2023) إلى أن العاملين يمثلون العنصر الأكثر أهمية بين عناصر الإنتاج، ويُعدّون المورد الأكثر تأثراً بالمتغيرات البيئية المحيطة. لذلك، فإن تمكينهم وإيلاءهم الاهتمام اللازم يشكلان أولوية جوهرية ضمن إطار إدارة الجودة الشاملة. كما أكد عالم الإدارة الشهير "بيتر دراكر" أن إدارة العنصر البشري تحتل المرتبة الأولى في اهتمامات المدير المتميز، وتعد العامل الحاسم والأساسي لنجاح القيادة، بخلاف إدارة الموارد المادية أو الأشياء. وتبرز أهمية التركيز على العاملين وتمكينهم لعدة أسباب، منها:

- احتياجات العاملين المتنوعة والمتطورة: حيث يتوقع العاملون أن تولي إدارتهم اهتماماً بشؤونهم الشخصية والمهنية التي تسهم في تمكينهم من أداء مهامهم بكفاءة. ويشمل ذلك توفير الرعاية اللازمة لأطفالهم، ومنح الإجازات المناسبة، ومراعاة احتياجاتهم الاجتماعية، وتقديم التعويضات الملائمة، فضلاً عن تعزيز المشاركة الوظيفية.
- تداخل المسؤوليات الإدارية: أدى التطور الرقمي الهائل، وثورة المعلومات، ووتيرة الابتكار والتطوير والإبداع، بالإضافة إلى عدم استقرار البيئة التنظيمية، إلى تعقيد دور المديرين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تعتبر حيوية لاستمرارية منظماتهم. وفي ظل هذه التحديات، أصبح من الضروري تمكين العاملين، وتحفيز طاقاتهم الكامنة، وتوفير التدريب والتأهيل اللازمين لهم، لتمكينهم من الوصول إلى مستويات عالية من الإبداع والابتكار، بما يدعم تحقيق أهداف الشركة.
- شدة المنافسة: أدت حرية التجارة والجهود المستمرة في التطوير والتحسين في مجالات الإنتاج ونظم العمل إلى ضرورة تحسين قدرات العاملين، مما جعل التركيز عليهم والاهتمام بتطويرهم أولوية أساسية لتحقيق الكفاءة والتميز في الأداء التنظيمي.
- القوانين والتنظيمات: إن التشريعات الحديثة التي تفرض على الشركات جذب أفضل الموارد، بالإضافة إلى تلك المتعلقة بالعاملين مثل تحديد الأجور وساعات العمل والإجازات، قد أجبرت الشركات على زيادة التركيز على الموظفين وتلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم.
- التقدم في أنظمة معلومات التركيز على الموظفين بهدف تحقيق العدالة والموضوعية في السلوكيات والأنشطة المتعلقة بهم، مثل التدريب، والحوافز، والترقيات، وتقييم الأداء.

7.3.2.2 مبدأ إدارة العمليات الإدارية:

المفهوم الذي نشير إليه هنا هو العمليات الإنتاجية أو عملية التحويل في الإدارة الصناعية وإدارة العمليات. وتُعرف بأنها مجموعة الوسائل، الآلات، المواد، المعدات، بالإضافة إلى الموظفين الذين يُستخدمون في عمليات الإنتاج. هذه العمليات تهدف إلى تحويل المدخلات (مثل المواد الخام والموارد البشرية) إلى مخرجات (مثل المنتجات أو الخدمات). (الزعيبي والجغبير، 2019).

وأشار كل من (Wijngaard & Waszink & Zhang) إلى أن العملية تُعتبر سلسلة مترابطة من الأنشطة التي تستثمر الموارد وتعمل على تحويل المدخلات إلى مخرجات. ومن أجل تحقيق بيئة خالية من الأخطاء التشغيلية، يتعين على الشركة إدارة هذه العمليات بفعالية. وتعتمد أهمية إدارة العمليات

على الافتراض القائل بأن الشركات تُعد أنظمة عمليات مترابطة، حيث أن تحسين الأداء يساهم في تحسين هذه العمليات بشكل عام.

إن تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة يُعتبر من الأمور ذات الأهمية البالغة في تعزيز قيمة العمليات، بالإضافة إلى تحسين مستوى الجودة، مما يساهم بشكل مباشر في زيادة إنتاجية الشركة. ولتحقيق مستوى عالٍ من الجودة في المنتجات والخدمات، يجب على الشركة تحديد العمليات الأساسية والتركيز على تحسينها بشكل مستمر. كذلك، لضمان تحقيق درجة عالية من التحكم في العمليات، من الضروري تبني الأساليب الإحصائية المناسبة، واستثمار نتائج التقييم لاكتساب معرفة عملية فعّالة. علاوة على ذلك، فإن إعادة هندسة العمليات وإعادة تصميمها يُسهم بشكل كبير في تحسين أداء الشركة وزيادة كفاءتها (Kulenovic, et al 2021:97).

8.3.2.2 مبدأ جودة البيانات واعداد التقارير:

مدى اعتماد الشركة على جمع واستخدام معلومات دقيقة وعالية المستوى، وقياس مستوى الجودة في الأوقات المناسبة، وتقديم ملاحظات شاملة بشأن بيانات الجودة للموظفين والإدارة، بهدف معالجة التحديات بفعالية وتقييم أدائهم استناداً إلى معايير جودة الإنجاز (Kim et al, 2012) يُعتبر ضمان الجودة عاملاً مؤثراً بشكل جوهري في تحقيق نجاح أنظمة إدارة الجودة الشاملة، لا سيما عند اعتماده كركيزة أساسية بدءاً من مراحل تخطيط المنتج. فالدقة في المواصفات المُعتمدة خلال عملية التصميم تُسهم بشكل كبير في ضمان التوافق مع تلك المواصفات أثناء التنفيذ التشغيلي للعملية الإنتاجية (عمران وسعدلي، 2012). كما أن اعتماد منهجية تعتمد على جمع المعطيات والمعلومات بشكل منظم يُتيح لصانع القرار فهماً معمقاً للظروف المحيطة، مما يُمكنه من اتخاذ قرارات مُستتيرة بناءً على هذه المعطيات. إلى جانب ذلك، يُسهم نظام المعلومات المُبرمج في تمكين صانعي القرار وفرق العمل من أداء واجباتهم بفاعلية وحل تحديات العمل بكفاءة. (عقيلي، 2009).

9.3.2.2 مبدأ تصميم المنتج:

مدى إشراك جميع الإدارات داخل الشركة في عملية مراجعة التصميم وتكثيف الجهود لضمان وضوح التفاصيل الفنية، مع تركيز الشركة على تعزيز الكفاءة الإنتاجية والتركيز على الجودة بهدف تجنب الحاجة إلى إعادة التصميم أو تعديله (Kim et al, 2012). لذلك، من الضروري العمل على الوقاية من الأخطاء من خلال تطبيق واستخدام معايير دقيقة لقياس الأداء أثناء الإنتاج، مما يساعد على تفادي العيوب والمشكلات التي قد تظهر في المنتجات وضمان توافقها مع المواصفات القياسية.

يساهم هذا النهج في خفض التكاليف وزيادة مستوى الإنتاجية. علاوة على ذلك، تُعتبر المراقبة المستمرة لجميع مراحل العمليات أمراً بالغ الأهمية لتحديد الأخطاء المتوقعة مسبقاً وتحليل أسبابها ومعالجتها قبل حدوثها. كما يُستحسن البحث الدائم عن أساليب مبتكرة لتطوير المنتجات بما يتماشى مع المتغيرات المستمرة في احتياجات العملاء ومتطلباتهم (عمران وسعدلي، 2012).

4.2.2 إدارة الجودة الشاملة في فلسطين TQM In Palestine

إدارة الجودة الشاملة في فلسطين تعد من الاتجاهات الإدارية الجديدة التي تبنتها الشركات المختلفة لتبناها بشكل متزايد، لا سيما في ظل الضغوط الاقتصادية، وارتفاع حدة المنافسة، والرغبة في تحقيق الكفاءة التشغيلية. وتتمثل TQM في فلسفة إدارية شاملة تهدف إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات من خلال مشاركة جميع الموظفين، والتركيز على رضا العملاء، والاعتماد على التحسين المستمر. في السياق الفلسطيني، ظهر اهتمام متزايد بتطبيق هذه المنهجية في قطاعات متنوعة، خصوصاً مع ازدياد برامج التعاون مع الجامعات والشركات الداعمة للتنمية المؤسسية.

يُعد القطاع الصناعي الفلسطيني من أهم القطاعات التي بدأت تتجه نحو تبني استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة. فقد توصلت دراسة أعدها (Herzallah et al, 2014) شملت 202 منشأة صناعية صغيرة ومتوسطة في الضفة الغربية، إلى أن هناك علاقة موجبة بين تطبيق ممارسات الجودة الشاملة وتحسين الأداء المالي. وأشارت الدراسة إلى أن هذا التأثير غالباً ما يكون غير مباشر، ويتم عبر دعم الاستراتيجيات التنافسية مثل التميز في المنتجات وخفض التكاليف التشغيلية. كما أوضحت أن هناك تفاوتاً في تطبيق الممارسات "الناعمة" و"الصلبة" للجودة، وهو ما يعكس تحديات حقيقية تواجه الشركات الفلسطينية في تبني منظومة جودة متكاملة.

على الرغم من الفوائد المتوقعة لتطبيق TQM، إلا أن العديد من الشركات الصناعية الفلسطينية تواجه تحديات معقدة تحول دون التطبيق الفعال لهذا النظام. من أبرز هذه التحديات: ضعف البنية التحتية التكنولوجية، نقص الخبرات والكوادر المدربة، غياب ثقافة الجودة لدى بعض الإدارات، وتقييد الحركة والنشاط التجاري بسبب الأوضاع السياسية. كما أظهرت دراسة (Sayyad, 2017) أن مدى التزام الإدارة العليا، وتوفير التدريب المناسب، وتمكين العاملين، تعد من العوامل الأكثر تأثيراً على نجاح تطبيق الجودة الشاملة في الشركات الصناعية والخدمية على حد سواء.

وللنهوض بمنظومة الجودة الشاملة في القطاع الصناعي الفلسطيني، من الضروري أن تُعزز ثقافة الجودة من خلال استراتيجيات واضحة تشمل التدريب، وتبني أدوات القياس والمتابعة، وبناء أنظمة تحفيزية تستند إلى الأداء. كما يجب أن تكون هناك شركات فعالة بين القطاع الخاص والحكومة والمؤسسات الأكاديمية لتوفير الدعم الفني والاستشاري. وقد أوصت دراسات عديدة، منها دراسة Herzallah ودراسة Sayyad ، بضرورة تعزيز القيادة المؤسسية وتبني برامج تحسين مستمر لرفع كفاءة الأداء وتعزيز القدرة التنافسية للمنتجات الوطنية في الأسواق المحلية والدولية.

وتلعب مؤسسة المواصفات والمقاييس الفلسطينية دوراً محورياً في دعم هذه الشركات المحلية للحصول على الشهادات العالمية التي تعزز من جودة منتجاتها وقدرتها التنافسية في الأسواق المحلية والدولية. وتوفر المؤسسة مجموعة من الخدمات الفنية والإشرافية التي تشمل إصدار شهادات الجودة الوطنية وشهادات "حلال"، بالإضافة إلى تسهيل اعتماد الشركات بشهادات دولية مثل ISO بمختلف أنواعها، أبرزها ISO 9001 لنظام إدارة الجودة، و ISO 22000 لسلامة الغذاء، و ISO 14001 للإدارة البيئية، و ISO 45001 للصحة والسلامة المهنية. وقد استفادت مئات الشركات الفلسطينية من هذه الخدمات، حيث حصل العديد منها على شهادات جودة وإشراف وشهادات مطابقة دولية مثل HACCP، GMP، و CE Mark، خاصة في قطاعات الصناعات الغذائية والدوائية والهندسية. وتقوم المؤسسة أيضاً بتقديم الإشراف الفني والمراقبة اللازمة لتأهيل الشركات، وذلك من خلال الفحص المخبري ومراجعة نظم الإدارة وتدقيقها، بالتعاون مع جهات استشارية محلية معتمدة. هذا التوجه يعكس حرص فلسطين على تبني ثقافة الجودة، وفتح آفاق التصدير أمام منتجاتها، رغم التحديات السياسية والاقتصادية القائمة (مؤسسة المواصفات والمقاييس الفلسطينية، 2024).

3.2 الميزة التنافسية.

تعود البدايات الأولى للاهتمام بمفهوم الميزة التنافسية إلى ما طرحه (Ansoff, 1965) ، الذي مهد لفكرة التميز الاستراتيجي كوسيلة لبقاء الشركة في بيئة تنافسية متغيرة. وقد تعزز هذا المفهوم لاحقاً من خلال مساهمات بارزة، لا سيما أعمال بورتر (Porter, 1985) في أواخر السبعينيات وبداية الثمانينيات، وقد طرح تصورات تحليلية تربط بين البيئة التنافسية واستراتيجيات الشركات، وكان لها الأثر الكبير في تطوير الفكر الإداري الاستراتيجي. كما ساهمت إصدارات مجلة Strategic Management Journal خلال تلك الفترة في ترسيخ المفهوم من خلال ما تضمنته من بحوث ونماذج تطبيقية متنوعة. ويُعد (George Day (1984 من أوائل من استخدم مصطلح "الميزة التنافسية المستدامة" بوضوح، مؤكداً أن استمرار الشركة يعتمد على استراتيجيات قادرة على خلق قيمة

مضافة ومتفوقة، في حين شدد بورتر (1985) في نموذجهِ المعروف على أن منشأ هذه الميزة يرتبط بقدرة الشركة على تقديم منتجات تتماشى مع احتياجات العملاء وتتفوق على عروض المنافسين، مما يُكسبها مركزاً تنافسياً يصعب تقليده.

يُعد بورتر (Porter, 1985) من أوائل الباحثين الذين أسهموا في بلورة مفهوم الميزة التنافسية، إذ عرّفها بأنها "الموقع الذي تحتله الشركة بالنسبة لمنافسيها". ويستدل من هذا التعريف أن الميزة التنافسية تتولد عندما تتمكن الشركة من ابتكار أساليب جديدة أكثر كفاءة وفعالية مقارنةً بتلك التي يعتمد عليها المنافسون، وهو ما يُشير إلى أهمية الابتكار بمفهومه الشامل. كما أشار بورتر إلى أن جوهر الميزة التنافسية يكمن في القيمة التي تستطيع الشركة تقديمها لعملائها، ما يعني أن التفوق التنافسي لا يتحقق إلا من خلال تقديم منافع مضافة تلبي متطلبات العملاء بصورة متميزة. وعليه، فإن الإبداع يُعد المحرك الرئيس لتحقيق هذه الميزة، في حين يُقاس نجاحها بمدى القيمة المحققة للعميل.

1.3.2 مفهوم الميزة التنافسية المستدامة:

الميزة التنافسية المستدامة تعبر عن قدرة الشركة على التميز والتفوق في السوق من خلال تقديم قيمة فريدة للعملاء، سواء عبر جودة المنتجات، الأسعار، أو الابتكار. ورغم أن جذورها تعود إلى بدايات التجارة، إلا أنها تطورت مع الزمن وأصبحت ضرورية لتحقيق الريادة والاستمرارية. تسعى الشركات لتعزيز ميزتها التنافسية عن طريق استراتيجيات نشطة تمكنها من تحقيق عوائد مرتفعة، التكيف مع المتغيرات، والانتقال من موقع التبعية إلى المنافسة القوية، مما يضمن لها التفوق في بيئة عمل ديناميكية (حمد، 2020).

كما عرفها (Mahdi et al, 2019) تُعد الميزة التنافسية المستدامة مفهوماً محورياً في التحليل الاستراتيجي، حيث يتمثل جوهرها في قدرة الشركة على تطوير وتنفيذ استراتيجيات فريدة تولّد قيمة مضافة يصعب، إن لم يكن من المستحيل، تقليدها من قبل المنافسين سواء في الوقت الراهن أو في المستقبل. وتتبع هذه القدرة من الاستخدام الفعال والمبتكر للموارد والكفاءات الداخلية، مما يضع الشركة في موقع تنافسي متقدم ضمن بيئتها المحلية والإقليمية. وتكتسب هذه المكانة الاستراتيجية قوتها من عدم قابلية محاكاتها أو تجاوزها بسهولة، وهو ما يُعد أحد الشروط الأساسية لتحقيق التفوق المستدام في الأسواق التنافسية.

في حين عرفها (Teixeira et al., 2020) أنها تمثل القدرة على اكتشاف أساليب جديدة أكثر كفاءة من تلك التي يعتمد عليها المنافسون، من خلال تحقيق قيمة مضافة للعميل، تركز على مورد فريد أو تقنية متميزة، تمكن الشركة من تقديم منافع تتفوق على ما يقدمه الآخرون في السوق. في المقابل، قدم بورتر (Porter, 1985) تعريفاً يركز على بُعد الكفاءة الإنتاجية، حيث رأى أن الميزة التنافسية تتمثل في قدرة الشركة على أداء أنشطتها بأقل تكلفة ممكنة مقارنةً بالمنافسين، وهو ما يعكس أحد الأبعاد الرئيسية للاستراتيجية التنافسية المعتمدة على القيادة بالتكلفة. والجدول رقم (1.2) يوضح بعض المصطلحات للميزة التنافسية المستدامة وفقاً لآراء الباحثين.

جدول 1.2: مفاهيم الميزة التنافسية المستدامة.

الرقم	المؤلف	المفهوم
① (Twin et al, 2022:1)		تشير الميزة التنافسية المستدامة إلى العوامل التي تمنح الوحدة الاقتصادية القدرة على إنتاج سلع أو تقديم خدمات بجودة أعلى أو تكلفة أقل مقارنةً بمنافسيها. وتساهم هذه العوامل في زيادة المبيعات أو تحقيق هامش ربح أكبر داخل السوق. وتتنوع مصادر الميزة التنافسية المستدامة بين عدة عناصر، مثل هيكل التكلفة، قوة العلامة التجارية، جودة المنتجات، كفاءة شبكة التوزيع، حقوق الملكية الفكرية، ومستوى خدمة العملاء.
② (زواوي، 2020؛ عبد الكريم والمولى، 2019)		قدرة الشركة على الحفاظ على تفوقها على المدى الطويل من خلال استغلال مواردها الفريدة وقدراتها المتميزة. يتم ذلك عبر الابتكار المستمر وتحسين الأداء وتقديم قيمة مضافة للعملاء، مما يجعل من الصعب على المنافسين تقليدها أو مجاراتها.
③ (موسي، 2020)		تطوير مستمر للموارد الفريدة والكفاءات المتميزة استجابةً للتغيرات السريعة في السوق يمكن الشركة من التفوق على المنافسين الحاليين والمحتملين، وخلق قيمة للعملاء من خلال منتجاتها وخدماتها، مما يعد مفتاحاً لتحقيق أداء طويل الأجل.
④ (المولى، 2019)		الآليات الداعمة لإستراتيجية الشركة تهدف إلى تحقيق أهدافها عن طريق تلبية احتياجات العملاء بجودة عالية وتكاليف منخفضة، مع الاهتمام في الإبداع لخلق قيمة مضافة يصعب تقليدها.
المصدر: من اعداد الباحث بالاستناد الى الدراسات المذكورة.		

بناءً على ما سبق، يرى الباحث أن الميزة التنافسية المستدامة تتمثل في قدرة الوحدة الاقتصادية وكفاءتها في استثمار مواردها وإمكانياتها المتاحة، بما في ذلك التكنولوجيا، واستغلالها بشكل مثالي. ويهدف ذلك إلى بناء مزايا تنافسية من خلال تحقيق رضا العملاء، وتلبية احتياجاتهم ورغباتهم، وتقديم قيمة مضافة تميزها عن المنافسين في السوق.

2.3.2 أهمية الميزة التنافسية المستدامة:

تسعى جميع الشركات إلى الاستمرارية والنمو في البيئة الخاصة بالأعمال التي تشهد تنافساً قوياً، مما يزيد من صعوبة تحقيق ذلك. يتطلب هذا من الشركات العمل على تقديم أرقى الخدمات والمنتجات التي تلبي احتياجات ورغبات العملاء المتطورة باستمرار. ومع التقدم الرقمي الكبير وابتكار تقنيات بحوث الأسواق، أصبحت القدرة على تقليد ما تقدمه الشركات أسهل. وبناءً على ذلك، أصبح من الضروري الحفاظ على الميزة التنافسية واستدامتها، وجعل منتجاتها وخدماتها غير قابلة للتقليد من قبل المنافسين، مما يمثل تحدياً كبيراً أمام الشركات. (العوادي، 2020). في حين أشار (موسي، 2020) إلى أن أهمية الميزة التنافسية المستدامة تكمن فيما يلي:

✓ تعد الميزة التنافسية المستدامة عنصراً أساسياً في ضمان بقاء الشركات ونجاحها على المدى الطويل. فهي تتيح لها التميز في السوق، التكيف مع التغيرات السريعة، والاستجابة لاحتياجات العملاء المتجددة. من خلال استثمار قدراتها ومواردها الفريدة، تستطيع الشركات بناء قاعدة قوية من التفوق الذي يعزز قدرتها على الاستمرار في مواجهة التحديات والمنافسة المستمرة، مما يضمن لها التفوق والازدهار على المدى البعيد.

✓ تساهم الميزة التنافسية المستدامة في تعزيز الحصة السوقية للشركة، مما يساعدها على توسيع نطاق تأثيرها وزيادة مبيعاتها. كما تعمل على الحفاظ على مكانتها في السوق من خلال التميز في تقديم المنتجات والخدمات، مما يجعلها قادرة على مواجهة التحديات والمنافسة بشكل مستمر والحفاظ على استقرارها ونموها في بيئة العمل التنافسية.

✓ تدعم الميزة التنافسية المستدامة القيمة المضافة التي تقدمها الشركة، مما يجعل منتجاتها وخدماتها أكثر جذباً للعملاء ويزيد من قدرتها على التميز. كما تساهم في صعوبة تقليد هذه القيمة أو نسخها من قبل المنافسين لفترات طويلة، وذلك بفضل الابتكار المستمر، الاستخدام الفعال للموارد، وبناء قدرات فريدة يصعب محاكاتها، مما يمنح الشركة ميزة مستدامة في السوق.

✓ تعزز قدرة الشركة على التكيف مع المتغيرات المستمرة في البيئة الخارجية. من خلال استغلال هذه التغيرات بشكل استراتيجي، تتمكن الشركة من اقتناص الفرص الجديدة التي تتيح لها التوسع والنمو، مما يعزز من مرونتها وقدرتها على الحفاظ على تفوقها في السوق.

✓ تُعزز مستوى الرضا لدى العملاء وولائهم من خلال تقديم خدمات ومنتجات تلبي احتياجاتهم ورغباتهم بدقة. ذلك يعزز من علاقة الشركة مع عملائها، ويؤدي إلى تحقيق قيمة مضافة لهم، مما يساهم في استدامة العلاقة وتعزيز الثقة والولاء للعلامة التجارية على المدى الطويل.

واستناداً إلى ما سبق من الممكن للدراسة إضافة العديد من النقاط، التي تظهر أهمية الميزة التنافسية المستدامة لشركات الصناعية محل الدراسة والتي يمكن عرضها كما يلي:

- تمكين الشركات الصناعية من زيادة الأرباح، بالمقارنة مع الشركات الأخرى.
- تحسين مبيعات الشركات، من خلال توسيع نطاق المنتجات المباعة.
- إقامة سمعة مميزة للشركات بين العملاء.
- تمكين الشركات من الاستمرارية والنمو نحو التفوق.
- أهمية التميز التنافسي المستدام يكمن في كونه أداة فعّالة لمواجهة التحديات، وتعتبر من أهم مقاييس نجاح أي شركة.

3.3.2 خصائص الميزة التنافسية المستدامة :

تمثل الميزة التنافسية الركيزة الأساسية التي يستند إليها أداء الشركة، إذ تعد مفتاحاً لنجاحها. وتتميز بخصائص متعددة ومتنوعة، سيتم استعراضها بشكل شامل. كما ذكرها (Al-Quraishi, 2020).

- يجب أن تتمتع الميزة التنافسية المستدامة بالاستمرارية والقدرة على الاستدامة على المدى البعيد.
- يجب أن تتسم الميزة التنافسية المستدامة بالتجديد المستمر استجابةً للمتغيرات في البيئة الخارجية، بالإضافة إلى الاستفادة من قدرات وموارد الشركة الداخلية.
- يجب أن تكون الميزة التنافسية المستدامة مرنة، بحيث يمكن استبدالها بميزات تنافسية أخرى وفقاً للمتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية للشركة.
- يجب أن تتوافق الميزة التنافسية المستدامة مع الأهداف والنتائج التي تسعى الشركة لتحقيقها، بحيث تدعم استراتيجياتها وتساهم في تحقيق النجاح المنشود.
- تساهم في اجراء تحسينات بشكل مستمر، بحيث تكون أساس لهذه التحسينات تحقيق تكلفة اقل وجودة اعلى والسعر بحالة مقبولة في المستقبل.

4.3.2 مقومات الميزة التنافسية المستدامة:

تقوم الميزة التنافسية على مجموعة من المقومات التي تمكن الوحدة الاقتصادية من تنظيم علاقاتها مع الوحدات الأخرى بما يتماشى مع ظروف ومتغيرات بيئة الأعمال الخارجية. ويمكن توضيح هذه المقومات على النحو التالي: (Al-Jumaili, 2021 :41-42).

- ❖ يجب العمل على تحديد وفهم متطلبات وتوقعات العملاء بدقة، مع التركيز على تعزيز قيمة العملاء من خلال تحسين المنتجات أو تقديم الخدمات بطريقة تتفوق على ما يقدمه المنافسون.
- ❖ ينبغي وضع استراتيجية فعّالة تسهم في تحقيق أو تعزيز ميزة تنافسية من خلال التكامل الأمثل بين الموارد البيئية والتنظيمية، مع الاستفادة من القدرات الفكرية للوحدة الاقتصادية، وهو ما يُعرف بالذكاء التنظيمي للوحدة.
- ❖ يجب على الوحدة الاقتصادية أن تمتلك القدرة على ابتكار منتجات جديدة أو تقديم خدمات تفوق من حيث الجودة والكفاءة تلك التي يقدمها المنافسون، بما يضمن التميز التنافسي المستدام.
- ❖ يجب أن تتميز موارد ومهارات الوحدة الاقتصادية ذات قيمة عالية ونادرة، بحيث يصعب على المنافسين الحاليين أو المحتملين امتلاكها أو تقليدها، مما يعزز قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية.
- ❖ يجب أن تتميز موارد ومهارات الوحدة الاقتصادية بصعوبة تقليدها أو نسخها من قبل المنافسين، خاصة في الأمد القصير، مما يمنحها ميزة تنافسية مستدامة.
- ❖ يجب أن تتمتع الوحدة الاقتصادية بقدرة قوية على التنافس، مع تخصيص الاهتمام والمتابعة المستمرة للمنافسين، فضلاً عن فهم دقيق للمنافسين المستهدفين والمحتملين.
- ❖ يجب أن تكون منتجات الشركات مميزة وفريدة، تنافس نظيراتها في الأسواق، من خلال دراسة شاملة للسوق الخارجي وتوفير كافة التفاصيل الضرورية المتعلقة باتجاهات العرض والطلب، بالإضافة إلى تحديد أنواع المخاطر التجارية وغير التجارية التي قد تواجهها الوحدة الاقتصادية في الأسواق الخارجية.
- ❖ يجب أن تتمتع الشركة بقدرة مستدامة على التدريب والتأهيل المستمر، لضمان تفوقها في المهارات التنظيمية والإنتاجية على منافسيها، خاصة في ظل تطور تكنولوجيا المعلومات.

5.3.2 ابعاد الميزة التنافسية المستدامة في بيئة الشركات الصناعية:

تعمل الشركات الصناعية بمدينة الخليل الاهتمام باحتياجات العملاء ورغباتهم، وتحويل هذه الاحتياجات إلى أهداف مستهدفة. تُعرف هذه الاحتياجات بأبعاد الميزة التنافسية، التي تطمح الشركات لتحقيقها عبر تلبية توقعات ومتطلبات عملائها. ومن الجدير بالذكر أن الدراسة قد أبرزت هذه الأبعاد نظراً لإجماع الباحثين عليها، بالإضافة إلى ارتباطها الوثيق ببيئة الدراسة والسياق الذي جرت فيه، تشمل الأبعاد المتفق عليها: التكلفة، المرونة، التسليم، والإبداع. هذه الأبعاد تمثل الركائز الأساسية التي تعتمد عليها الشركات لتحقيق ميزتها التنافسية، وتوضح على النحو التالي:

1.5.3.2 التكلفة:

تُعتبر التكلفة عنصراً أساسياً في ضمان نجاح الشركة واستمراريتها، حيث تسعى الشركات إلى تحقيق ميزة تنافسية عبر تقليل التكلفة. ويتم ذلك من خلال خفض تكاليف الإنتاج مقارنةً بالمنافسين، مما يعزز قدرتها على تقديم منتجات أو خدمات بأسعار تنافسية. (سعد وعبد المجيد، 2018).

ووفقاً لـ (Ranjith, 2016)، تُعد التكلفة المنخفضة الهدف الأساسي للشركات التي تعتمد على المنافسة السعرية. وحتى تلك الشركات التي تنافس من خلال مزايا تنافسية أخرى تسعى بدورها إلى تقليل تكاليف المنتجات والخدمات التي تقدمها، لتعزيز كفاءتها وتحقيق ميزة إضافية في السوق. (إبراهيم، 2018).

تكمن قوة الشركات على مواجهة المنافسين الأساسيين، بالاعتماد على التكلفة والسعر الأقل، ويتم تضمين تكاليف التصنيع المتدني، والمنتجات ذات السعر المنخفض، وفي الميزة المعتمدة على التكلفة، إما من المنظور الاقتصادي، والمالي، فإن انخفاض سعر هذه المنتجات قد يسهم في الزيادة في الطلب، وفي حال عدم قدرة الشركة على إنتاج منتجاتها بتكاليف منخفضة سيؤدي انخفاض هامش الربح (Sachitra, 2016).

وقد أشار (شريف، 2017) أن تمكن الشركة من تصميم المنتجات وإنتاجها وتسويقها بتكلفة أقل مقارنةً بالمنافسين يمنحها ميزة تحقيق الأرباح، حيث تتيح التكلفة المنخفضة تقديم الأسعار بشكل تنافسي.

ويتم تحقيق هذا التخفيض في التكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة للشركة.

انطلاقاً مما سبق، يُستدل على أن تقليل التكاليف يُعدّ أحد العناصر الأساسية لتحقيق التميز التنافسي المستدام. وفي هذا السياق، تسعى الشركات الصناعية في مدينة الخليل إلى التحكم في التكاليف بشكل دقيق، مع التركيز على خفض تكاليف الإنتاج والتكاليف الثابتة والتشغيلية. كما تسعى إلى تحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة وتقليل الفاقد في المواد الأولية والمنتجات من خلال تبني نظام مراقبة فعال للإنتاج. يُسهم هذا النهج في تحسين تسعير منتجاتها وخدماتها، مما يمكنها من تقديم خيارات ذات أسعار تنافسية مقارنةً بمنافسيها في السوق.

2.5.3.2 المرونة:

تساهم المرونة في تمكين الشركات من التكيف بفعالية مع التقلبات البيئية المتغيرة، مما يساعدها على تلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل وتحقيق الاستجابة السريعة لمتطلبات السوق. (الوظيفي وآخرون، 2019).

في حين أشار كل من (Garó & Guimares, 2018) تتمثل المرونة في قدرة الشركة على إجراء تغييرات سريعة في تصميم المنتجات، وتنويع مجموعة المنتجات بشكل ديناميكي، وتطوير نماذج معدلة للمنتجات الحالية، أو إطلاق منتجات جديدة. كما تشمل تقديم مجموعة واسعة من الخيارات لتلبية احتياجات العملاء، والتكيف مع التغيرات في حجم الإنتاج ومستوى الطلب. وتعد المرونة إحدى أهم الأولويات التنافسية التي تميز الشركة وتساهم في تعزيز قدرتها على مواكبة التغيرات السوقية.

أشار (إبراهيم، 2018) بأن مفهوم المرونة يعرف بقدرة الشركة على التفاعل بسرعة وفعالية مع المتغيرات المستمرة في البيئة السوقية، بما في ذلك التحولات المفاجئة في احتياجات العملاء وتوقعاتهم ورغباتهم. وتتمثل هذه القدرة في سرعة التكيف مع الظروف الجديدة من خلال تعديل العمليات التشغيلية، وإعادة تصميم المنتجات أو الخدمات، وادخال تحسينات مبتكرة لتلبية المتطلبات المتغيرة.

3.5.3.2 التسليم "الوقت":

يُعد هذا البعد من الأبعاد التنافسية الأساسية في الوحدة الاقتصادية، حيث يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتلبية رغبات العملاء واحتياجاتهم، مما يدفعهم إلى استعداد لدفع تكاليف أعلى مقابل المنتجات أو الخدمات

التي يحتاجون إليها، في الوقت والمكان المناسبين لهم. ويُظهر هذا البُعد أهمية كبيرة في ضمان قدرة الشركة على جذب العملاء والاحتفاظ بهم من خلال تقديم قيمة مضافة تتوافق مع توقعاتهم، مما يعزز من موقعها التنافسي في السوق (Abdul Kadhimi, 2022:183).

هناك ثلاث اتجاهات تحدد مضمون هذا البعد: (Krajewski & Malhotra, 2022: 32-33):

- سرعة التسليم: يتعلق هذا بتلبية طلبات العملاء بسرعة وكفاءة، حيث يتم تصميم عمليات الإنتاج بهدف تقليل المهلة الزمنية، أي الوقت الذي يمضي بين استلام طلب العميل وتنفيذه. يشمل ذلك استخدام استراتيجيات مثل التخزين الاحتياطي لضمان توفر المنتجات فور الحاجة إليها، بالإضافة إلى استخدام خيارات نقل عالية الجودة لتسريع عملية التسليم وضمان وصول المنتجات في الوقت المحدد.

- دقة مواعيد التسليم: يقصد به الوفاء بوعده التسليم في الوقت المحدد من خلال تحسين العمليات التي تقلل من المهلة الزمنية بين استلام الطلب وتنفيذه. لتحقيق ذلك، يتم استخدام استراتيجيات تخطيطية مثل التنبؤ بالطلب، تحديد المواعيد، تقديم وعود دقيقة بشأن تواريخ التسليم، تنظيم الجدولة، وتخطيط السعة الإنتاجية. هذه العمليات تساهم في زيادة النسبة المئوية للطلبات التي يتم شحنها في الوقت المحدد، مما يعزز من رضا العملاء ويعكس كفاءة العمليات داخل الشركة.

- سرعة التنمية والتطوير: يتعلق هذا بتقديم الخدمة أو المنتج الجديد بسرعة وكفاءة، مع التركيز على تعزيز التكامل بين الوظائف المختلفة داخل الشركة. يهدف هذا إلى تحسين التعاون بين الأقسام المختلفة، بالإضافة إلى إشراك الموردين الخارجيين الرئيسيين في عملية تطوير المنتج أو الخدمة. هذا التكامل يعزز الابتكار ويساهم في تقديم عملية المنتجات والخدمات الجديدة للسوق، مما يعزز القدرة التنافسية للشركة.

استنادًا إلى ما تم توضيحه، يمكننا استنتاج أن الشركات تهدف إلى تقديم منتجاتها وخدماتها للعملاء في فترة زمنية أقصر مقارنة بفترة تسليم منافسيها لمنتجاتهم وخدماتهم. كما تلتزم بتوصيل المنتجات والخدمات في الموعد المتفق عليه. وبالتالي، يُعتبر عنصر الوقت من العوامل الجوهرية في عالم الأعمال، حيث يساهم بشكل كبير في تعزيز قدرة الشركات على التميز والمنافسة الفعالة في السوق.

4.5.3.2 الإبداع (Innovation):

يلعب الإبداع دوراً أساسياً في دعم الأداء للشركة وتحقيق ميزة تنافسية، وذلك من خلال تطوير ابتكارات جديدة وتقديم منتجات مبتكرة، مما يساهم في خلق قيمة مضافة تعزز مكانة الشركة في السوق (Udriyah et al., 2019).

أوضح Rosli & Sidek (2013) أن هناك ثلاثة أنواع من الإبداع تلعب دوراً مهماً في تطور الشركات. الأول هو إبداع المنتجات، والذي يتمثل في تطوير منتجات جديدة باستخدام مواد مبتكرة أو تحسين المنتجات الحالية لتلبية احتياجات العملاء ورغباتهم.

أما النوع الثاني فهو إبداع العمليات، الذي يعتمد على تطبيق تقنيات وأدوات وأجهزة ومعرفة جديدة أو محسنة في عملية الإنتاج، إضافةً إلى إعادة هندسة العمليات الداخلية وتحسينها، مما يؤثر على مختلف وظائف الشركة، مثل التصميم الفني، والبحث والتطوير، والتصنيع، والأنشطة التجارية، والتكنولوجيا، والمهارات، والنظم والإجراءات، بهدف تحسين كفاءة تحويل المدخلات إلى مخرجات. أما النوع الثالث فهو إبداع السوق، والذي يركز على تطوير استراتيجيات تسويقية مبتكرة تشمل تحسين المزيج التسويقي، واختيار الأسواق المستهدفة، وتقديم حلول تلبي احتياجات العملاء بشكل أكثر فاعلية، وهو جانب ينبغي أن تركز عليه الشركات لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

على الرغم من وضوح هذا التوجه، لا يزال معظم رواد الأعمال يقللون من أهمية الإبداع، بينما تفقر العديد من الشركات إلى المعرفة الكافية للتحويل إلى منظمات مبتكرة. في المقابل، تركز بعض الشركات حصرياً على الابتكارات التكنولوجية، متجاهلة أشكالاً أخرى من الإبداع، مثل الإبداع الاقتصادي، الذي يتضمن استحداث مفاهيم جديدة أو تطوير طرق مبتكرة لاستخدام الموارد المتاحة بهدف تحقيق فوائد اقتصادية (Potjanajaruwit, 2018).

أكد (Makanyeza & Dzvukeye, 2015) أن امتلاك الشركات الصغيرة والمتوسطة لمهارات الإبداع والتعلم والتواصل يساهم بشكل إيجابي في تعزيز أدائها العام. ويمكن أن يتجلى الابتكار في قطاع الخدمات من خلال طرح خدمات جديدة أو تطوير حزم مبتكرة تلبي احتياجات السوق. كما قد يكون الابتكار تدريجياً، بحيث يشمل تعديلات بسيطة على الخدمات الحالية، أو تحسين جودتها، أو تبني استراتيجيات ترويجية حديثة (Holdford, 2018).

يمكن للإبداع أن يسهم في تغييرات جوهرية في تقديم الخدمات، بحيث تُعتبر جديدة من منظور المستهلكين أو الدائنين أو أصحاب المصلحة. وقد يتحقق هذا الإبداع من خلال تطوير عمليات تقديم الخدمة أو عبر تبني نماذج أعمال مبتكرة في قطاع الخدمات (Holdford, 2018).

وتخلص الدراسة إلى أن الإبداع يتمثل في سعي الشركة إلى تقديم منتجات مبتكرة، سواء من خلال تطوير المنتجات الحالية أو طرح منتجات جديدة تتميز بالإبداع، مما يمنحها ميزة تنافسية مستدامة تساهم في التفوق على باقي الشركات المنافسة.

يعد موضوع الميزة التنافسية المستدامة، بأبعادها ومتطلبات تطبيقها في الشركات الفلسطينية بشكل عام وبمحافظة الخليل بشكل خاص - أهمية كبيرة في ضوء التحديات التي يواجهها قطاع الصناعة بفلسطين، خاصة في الوقت الراهن. من أبرز هذه التحديات تنافس شركات بمختلف أنشطتها في إجراء تجارب علمية لإيجاد منتجات جديدة ومتطورة تلبي احتياجات عملائها، في ظل المنافسة المحلية والعالمية المتزايدة. فقد أصبح العالم بمثابة "قرية صغيرة" بفضل التقدم التكنولوجي والتقنيات الحديثة، ما يتيح للعملاء حرية اختيار الشركة التي يرغبون في التعامل معها وتلبية احتياجاتهم من أي مكان في العالم. هذا الواقع دفع شركات الصناعة، بجميع تنوعاتها، إلى السعي الجاد لاكتساب ميزة تنافسية في الخدمات والمنتجات التي تقدمها.

4.2 نبذة عن القطاع الصناعي في الاقتصاد الفلسطيني

تعد الصناعة الركيزة الأساسية للتنمية الاقتصادية، فهي القطاع الذي يستطيع تحقيق التقدم الاقتصادي والنقلة النوعية في الاقتصاد. فالصناعة تُعدّ أحد أبرز القطاعات الإنتاجية في الدولة، إذ تساهم بشكل كبير في رفع الناتج المحلي الإجمالي عوضاً عن الاعتماد على البضائع المستوردة، مما يساهم في تفادي حدوث عجز في الميزان التجاري، حيث واجه القطاع الصناعي في فلسطين تحديات كبيرة نتيجة سياسة الاحتلال الإسرائيلي والاتفاقيات الموقعة، مثل اتفاقية باريس الاقتصادية، التي جعلت فلسطين تحت سيطرة إسرائيلية على المعابر والحدود. أدى ذلك إلى تقييد الاستيراد والتصدير الفلسطيني، مما أسفر عن ضعف الاستثمارات والمدخرات، وبالتالي تراجع الإنتاجية والناتج المحلي الإجمالي. (أبو صفية، 2017).

1.4.2 الصناعات والحرف في محافظة الخليل

تُعد محافظة الخليل من أبرز المناطق الفلسطينية ذات الثقل الصناعي، إذ يشكّل القطاع الصناعي فيها ركيزة محورية للاقتصاد الوطني، ومصدراً رئيساً لدعم مسار التنمية الاقتصادية على المستويين المحلي والوطني. وتضم المحافظة ما يقارب 3200 منشأة صناعية وحرفية، تُوفر فرص عمل لحوالي 28,000 عامل. وتشير بيانات جهاز الإحصاء المركزي الفلسطيني إلى أن صادرات الخليل تمثل نحو 27% من إجمالي الصادرات الفلسطينية، ما يعكس مكانتها الاقتصادية الحيوية. وتتنوع القاعدة الصناعية في المحافظة لتشمل عدداً من القطاعات الرئيسية، من بينها: الصناعات المعدنية، البلاستيكية، الخشبية، الحجر والرخام، النسيج، الحرف اليدوية، الزجاج، التصميم الداخلي، الصناعات الجلدية، الكيماوية، الإنشائية، الغذائية، المعادن الثمينة، بالإضافة إلى صناعة الورق والكرتون (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2023).

5.2 الدراسات السابقة العربية والأجنبية

1.5.2 الدراسات العربية

تناولت العديد من الدراسات باللغة العربية مفهوم ممارسات إدارة الجودة الشاملة ودورها في مفاهيم ومتغيرات متعددة فتعد مرتكزات إدارة الجودة الشاملة، بأبعادها المختلفة من المنهجيات الهامة، التي يفترض أن تتبناها الشركات في انشطتها المختلفة، ونظراً لأهمية ممارسات إدارة الجودة الشاملة فقد قام العديد من الباحثين بدراساتها، من عدة جوانب ففي البيئة العربية أجريت العديد من الدراسات لتعرف على دور ممارسات إدارة الجودة الشاملة بشكل عام، حيث تم إعداد هذه الدراسات حسب ورودها زمنياً من الاحداث حتى الأقدم.

دراسة (أباشعر، 2024)، بعنوان: إدارة الجودة الشاملة ودورها في تعزيز القدرات التنافسية دراسة ميدانية على شبكات الصرافة في الجمهورية اليمنية.

هدفت الدراسة الى كشف عن دور الجودة الشاملة بأبعادها: (الاهتمام بالعملاء، التحسين المتواصل، التدريب، الدعم للإدارة العليا)، في تطوير القدرات التنافسية بأبعادها: (التفوق في خفض التكاليف، التركيز على الابداع، الابتكار، تقديم خدمة ممتازة - التسليم في الأوقات المحددة) في مؤسسات الصرافة باليمن، حيث نفذت بمنهج وصفي تحليلي، تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة. وخلاصة الدراسة باستنتاجات تفيد بأن مستوى إدارة الجودة الشاملة والقدرة التنافسية في مؤسسات الصرافة كان عالياً. وكشفت أيضاً النتائج بوجود ارتباط ايجابي ذي دلالة إحصائية بين ممارسة إدارة الجودة الشاملة والقدرة التنافسية لموظفي شبكة الصرافة المدروسة. وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها: يتوجب على مؤسسات الصرافة إعطاء أهمية كبيرة للبرامج الخاصة بتوعية الموظفين فيما يتعلق بنشر ثقافة الجودة الشاملة، وعمل ورشات عمل وندوات؛ لفهم كيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة. كما يجب على إدارة شبكات الصرافة تأسيس وحدة خاصة بالتطوير؛ لتطوير برامجها وخدماتها إستناداً إلى معايير الجودة، بالإضافة إلى الاهتمام.

دراسة (هزاع، وفيصل، 2024)، بعنوان: أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات الاهلية العاملة في اليمن.

كشفت هذه الدراسة الى ان أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، بحيث استند الباحثان على دراسات سابقة وبحوث تم إجراؤها وكانت الأغلبية في الدول المتقدمة، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة التي تكونت من (291) مفردة، وخلصت الدراسة: أن بعد ممارسة للمرونة الاستراتيجية في الجامعات محل الدراسة كان في بعد مرونة المواد، وأقلها ممارسة بعد المرونة التنافسية— وتوصلت أيضا بان هناك اهتمام من قبل الجامعات بشبكات الاتصالات الداخلية; لتسهيل تبادل المعلومات علما بأن الدراسة كشفت أن هناك قصور في توليد خيارات استراتيجية لدى الجامعات لمواجهة التحديات، وأشارت النتائج أن بعد مرونة الموارد لها تأثير اكثر من بعد المرونة التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

دراسة (الكرشمي، وآخرون، 2024)، بعنوان: أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة ميدانية في المنظمات الدولية العاملة في اليمن.

سعت الدراسة إلى استقصاء مدى تأثير تطبيق مرتكزات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز التنمية المستدامة داخل الشركات الدولية العاملة في اليمن. ولتحقيق هذا الهدف، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الارتباطي، واستهدف فئة الموظفين العاملين في تلك الشركات، والبالغ عددهم (2005) موظف، جُمعت البيانات من خلال استبانة أعدت خصيصاً لهذا الغرض، ووزعت على عينة مختارة والبالغ عددها (371) مفردة، استرجع منها (337) قابلة للتحليل الإحصائي. أظهرت نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق التنمية المستدامة، وخاصة فيما يتعلق بأبعاد مثل دعم الإدارة العليا، اتخاذ قرارات مبنية على البيانات، التركيز على احتياجات المستفيدين، وتشجيع العمل الجماعي. في المقابل، لم يُسجل تأثير واضح لبعض الممارسات الأخرى كالتحسين المستمر ومنع الأخطاء قبل وقوعها. وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة بأهمية مواصلة تعزيز ممارسات الجودة الشاملة، ودمجها بشكل أعمق ضمن الاستراتيجيات العامة للمنظمات، بما يضمن تحقيق أهداف الاستدامة بصورة أكثر فاعلية وشمولاً.

دراسة (محمد، وعاشور، 2023)، بعنوان: إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

سعت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، من خلال تحليل أبعاد إدارة الجودة الشاملة مثل التركيز على الزبون، التحسين المستمر، دعم والتزام الإدارة العليا، مشاركة جميع العاملين، والتدريب والتطوير. تركز الدراسة على كليات الاقتصاد في جامعة الزاوية كمجال ميداني للتحليل في الفترة (2022-2023)، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وشملت أدوات الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية، حيث طبقت هذه الدراسة على أعضاء هيئة التدريس داخل الكليات، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية في كليات الاقتصاد بجامعة الزاوية. ومع ذلك، فإن تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة لا يزال محدوداً وفي مراحله الأولى، وخلصت الدراسة بتوصية هي أهمية اعتماد إدارة الجودة الشاملة كمنهج إداري رئيسي في الكليات، نظراً لأنه يمثل نهجاً إدارياً حديثاً يساهم في تحسين القيادة والإدارة لجميع القيادات والعاملين.

دراسة (بلحاج، 2023)، بعنوان: أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الميزة التنافسية دراسة ميدانية في المراكز الصحية الخاصة بمدينة الزاوية في دولة ليبيا.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة على دعم الميزة التنافسية في المراكز الصحية الخاصة بمدينة الزاوية. ولتحقيق ذلك، تم توظيف المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات. وقد شمل مجتمع الدراسة جميع المراكز الصحية العاملة في المدينة، والبالغ عددها 107 مركزاً، حيث وُزعت الاستبيانات على 112 من المديرين ورؤساء الأقسام والعاملين في هذه المراكز. واعتمد التحليل الإحصائي على النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، وتحليل الانحدار الخطي. أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق أبعاد الجودة الشاملة - مثل تمكين وتدريب العاملين، التركيز على التحسين المستمر، والانحياز لاحتياجات المستفيدين - كان في المستوى المتوسط. كما تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق هذه الأبعاد وتعزيز الميزة التنافسية من منظور العاملين. وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة بشكل فعال، لما لها من دور في رفع كفاءة الأداء وتحقيق ربحية أعلى، بما يعزز من موقع هذه المراكز في السوق.

دراسة (الماخذي، 2022)، بعنوان: "أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية اليمنية.

سعت الدراسة الى تحليل تأثير ممارسة مبادئ إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومعالجة البيانات بواسطة برنامج (SPSS). أظهرت النتائج أن هناك مستوى عالٍ في تنفيذ مبادئ إدارة الجودة الشاملة، والذي ساهم بشكل إيجابي كبير في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بين الشركات المشمولة بالدراسة. توصلت الدراسة إلى أن تعزيز تطبيق مبادئ الجودة الشاملة بكافة جوانبها، وخصوصاً مبدأ مشاركة العاملين، يمكن أن يؤدي إلى رفع مستوى التميز التنافسي. كما أوصت الدراسة بضرورة تبني الشركات لسياسة "صفر أخطاء" في جودة المنتجات الدوائية.

دراسة (أبو عبد الله، والأشقر، 2022)، بعنوان: "أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية الاقتصادية دراسة ميدانية على مصنع تعبئة مياه نبع الحياة بالعجيلات.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية ممارسات إدارة الجودة الشاملة وكذلك قياس وتحليل أثر أبعادها على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة الاقتصادية للمنظمات الإدارية، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي، واستخدمت استمارة الاستبيان كأداة رئيسية. وكان من أهم النتائج التي كشفتها الدراسة عنها هي وجود تأثير لممارسات إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية في المصنع المدروس، ومن أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة ضرورة وضع خطط تدريبية لتحسين قدرات العاملين في المصنع المدروس.

دراسة (Jbeily، 2022)، بعنوان: تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأولويات التنافسية في الصناعات اللبنانية.

سعت هذه الدراسة إلى تحليل مدى تأثير تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة على تعزيز الأولويات التنافسية داخل القطاع الصناعي اللبناني. ولتحقيق هذا الهدف، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام استبانة كأداة أساسية لجمع البيانات من عينة من الشركات الصناعية. وقد تم توزيع الاستبانة على أكثر من 200 موظف من المديرين والمشرفين، واسترجعت 184 استبانة صالحة للتحليل. واعتمد الباحث في اختبار الفرضيات على أسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدد لدراسة العلاقات بين

المتغيرات. وأظهرت النتائج أن درجة تبني إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية اللبنانية كانت مرتفعة، كما تم رصد علاقات قوية ودالة إحصائيًا بين تطبيق مبادئ الجودة الشاملة وتحقيق الأولويات التنافسية. وأكدت النتائج أن عوامل مثل دعم الإدارة العليا، تدريب الكوادر البشرية، المشاركة الفاعلة، والتحسين المستمر، تمثل مرتكزات أساسية تسهم بفاعلية في تعزيز القدرة التنافسية لتلك الشركات.

دراسة (جواد، 2022)، بعنوان: تأثير مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية الدور الوسيط النظم تكنولوجيا المعلومات دراسة استطلاعية على المصارف الخاصة العاملة في العراق.

تناولت هذه الدراسة تحليل أثر تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة - التي تشمل التركيز على العملاء، دعم الإدارة العليا، العمل الجماعي، البحث والتطوير، والتدريب - في تعزيز الميزة التنافسية، والتي تتجلى في مؤشرات مثل الكفاءة، الجودة، الابتكار، والحصة السوقية. كما هدفت إلى استقصاء دور نظم المعلومات التكنولوجية كمتغير وسيط في هذه العلاقة، من خلال مكوناتها المتمثلة في البنية المادية (المعدات والأجهزة)، البرمجيات، شبكات المعلومات، والعامل البشري، وذلك ضمن بيئة المصارف الخاصة في العراق. اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات وتحليلها، مستندًا إلى الاستبانة كأداة أساسية خلال الفترة الممتدة من 2021 إلى 2022. وتم تحليل البيانات باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى توظيف أسلوب الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لقياس العلاقات بين المتغيرات. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة طردية قوية وإيجابية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتعزيز الميزة التنافسية، مع بروز دور بارز لتكنولوجيا المعلومات كعامل وسيط يسهم في تقوية هذا التأثير.

دراسة (صلاح، وأحمد، 2022)، دراسة بعنوان: "دور ممارسة إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الأولويات التنافسية دراسة ميدانية بشركة إنرجايزر للأعمال الديناميكية - مصر".

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مدى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في دعم الأولويات التنافسية بشركة إنرجايزر للأعمال الديناميكية في مصر، وذلك من خلال التركيز على محاور متعددة، شملت الاهتمام بالعملاء، تعزيز العمل الجماعي، دعم الإدارة العليا، الاستثمار في البحث والتطوير، وتطوير مهارات العاملين عبر التدريب. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من 98 موظفًا داخل الشركة. وأظهرت النتائج وجود ارتباط جوهري بين تبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الأولويات التنافسية. واستنادًا إلى هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة الاستمرار في تطبيق ممارسات الجودة الشاملة بهدف رفع كفاءة الأداء، زيادة العوائد، وتعزيز القدرة التنافسية للشركة في السوق.

دراسة (الحميدي، والماوري، 2021)، بعنوان: تأثير أبعاد إدارة الجودة الشاملة، التي تشمل التركيز على التدريب، التركيز على العملاء، التحسين المستمر للعمليات، والاحتياجات الإدارية والتكنولوجية، على تعزيز الميزة التنافسية لشركة الاتصالات اليمنية.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، حيث كانت الاستبانة الأداة الرئيسية في هذه الدراسة وتم توزيعها على جميع موظفي شركة الاتصالات، وتوصلت الدراسة إلى أن الشركة تطبق أبعاد إدارة الجودة الشاملة بشكل متوسط، ووجدت علاقة ارتباط معنوية بين الأبعاد مجتمعة والميزة التنافسية. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية بين كل بعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة وتحسين الميزة التنافسية، وأقر الموظفون بأهمية ممارسات إدارة الجودة الشاملة في الشركة المبحوثة.

دراسة (شاكر، وإبراهيم 2021)، بعنوان: دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة استطلاعية بمديرية الإعداد والتدريب بالعراق.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لموظفي مديرية الإعداد والتدريب بالعراق خلال الفترة من 2020 إلى 2021. حيث استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي لجمع وتحليل البيانات، وكانت الاستبانة الأداة الرئيسية في هذه العملية. أسفرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة قوية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة في المديرية، وأظهرت أن تنفيذ برنامج إدارة الجودة الشاملة يتطلب تدريباً وتعليماً مستمرين لجميع الموارد البشرية. بناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تبني منظمات الأعمال لبرنامج إدارة الجودة الشاملة كمنهج إداري حديث، مع التأكيد على توعية جميع القياديين والعاملين بهذا البرنامج.

دراسة (العزب، 2020)، بعنوان: " أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي في شركات الاتصالات الأردنية.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح تأثير تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي في شركات الاتصالات الأردنية خلال الفترة من 2019 إلى 2020. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واعتبار الاستبانة أداة رئيسية في هذه الدراسة من أجل جمع البيانات الأولية من جميع العاملين بالشركة. أظهرت النتائج أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يؤثر بشكل ملموس على الأداء المؤسسي، حيث ساهمت هذه المبادئ في تفسير 61.7% من التغيرات في الأداء المؤسسي بالشركة. بناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة دعم الإدارة العليا والاستمرار في التزامها بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال.

دراسة (صرايرة، 2019)، بعنوان: أثر إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف الأردنية".

هدفت هذه الدراسة بشكل أساسي بالتعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة في الميزة التنافسية في المصارف التجارية الأردنية، وطُبقت الدراسة على مجموعة من المديرين الإداريين والماليين في المصارف التجارية الأردنية في الفترة (2018-2019)، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، الميداني، التحليلي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وخلصت الدراسة لأبرز النتائج التالية:

توصلت الى تصورات المديرين الإداريين والماليين نحو بطاقة الجودة الشاملة وكل بعد من أبعادها، حيث جاء اعلاها في التغذية الراجعة، وأدناها مشاركة العاملين وبناء الفرق، وتوصلت الدراسة أيضا إلى تصورات المديرين الإداريين والماليين نحو الميزة التنافسية، حيث جاء اعلي بعد (جودة الخدمة المصرفية، وأن أدنى بعد هو (تخفيض التكلفة)، وكان من أبرز التوصيات ضرورة مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وأيضا تشجيعهم على بناء فرق العمل الجماعية في المصارف.

دراسة (المولى مثنى عبد الوهاب، 2019)، بعنوان: أثر التوجه بإدارة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي في الميزة التنافسية المستدامة في الكليات الأهلية دراسة تطبيقية على عينة من الكليات الأهلية في العراق.

تناولت هذه الدراسة إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل عبر أبعادها الأربعة: القيادة، العاملين، السياسة الاستراتيجية، والموارد والشراكات، بالإضافة إلى التميز التنظيمي كمتغير وسيط يتضمن أبعاده الثلاثة: الإدارة، العميل، العمليات، والمعرفة، وتأثيرهما على الميزة التنافسية المستدامة كمتغير تابع. استخدم المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، حيث تم توزيع 135 استمارة استبيان على عينة من خمس كليات أهلية هي: كلية الرافدين، كلية الرشيد، كلية الفارابي، كلية المعارف، وكلية المستقبل. وأظهرت نتائج التحليل وجود علاقة إيجابية جزئية بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة، وكذلك بين إدارة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي. كما تم التحقق من وجود علاقة إيجابية بين التميز التنظيمي والميزة التنافسية المستدامة، مع دور وسيط جزئي للتميز التنظيمي في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة.

دراسة (عابدين، وجميلة صالح، 2019)، بعنوان: أثر إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة كلية الجزيرة التقنية الخرطوم.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل البيانات، وتم تصميم استبانة لجمع البيانات الأولية التي تم تحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أبرزها اهتمام الكلية بترسيخ مفهوم الثقافة التنظيمية بين العاملين، من خلال تمكينهم من حرية المشاركة بأفكارهم والمساهمة في اتخاذ القرارات. كما أظهرت أن إدارة الكلية تسخر القدرات العلمية والفكرية والبحثية لأعضاء هيئة التدريس في حل المشكلات الاجتماعية والاقتصادية، مع التركيز على تلبية احتياجات الخريجين الحالية والمستقبلية وتحقيق رضاهم عبر تأمين فرص عمل في سوق العمل، أوصت الدراسة بضرورة إشراك جميع العاملين في تحقيق الجودة المطلوبة من خلال تمكينهم من المشاركة الفعلية في تنفيذ أفكارهم الإبداعية ضمن معايير محددة تهدف إلى تحسين الأداء. كما أكدت على أهمية التطوير المستمر في كافة الأعمال، لا سيما في تقديم خدمات متميزة، وتوصية بإجراء مسوحات شاملة لخريجي الكلية لتوفير مؤشرات دقيقة حول العلاقة بين جودة التميز والميزة التنافسية.

دراسة (شيقر، 2018)، بعنوان: "أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الإبداع في الشركات الخدماتية بمحافظة رام الله والبيرة".

هدفت هذه الرسالة إلى تحليل أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الإبداع في الشركات الخدماتية بمحافظة رام الله والبيرة، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي، من خلال دراسة ميدانية شملت العاملين في المناصب الإدارية العليا. أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق ممارسات الجودة الشاملة كان مرتفعاً، كما كان مستوى الإبداع عالياً، مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية بينهما. وتبين أن كلاً من الممارسات الناعمة مثل القيادة والتدريب، والممارسات الجامدة مثل العمليات وتقارير الجودة، تسهم بشكل فعال في دعم الإبداع الإداري والخدمي والعملي. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود لبعض المتغيرات الديموغرافية كقطاع النشاط وعدد الموظفين وحجم المبيعات. وأوصت الدراسة بتفعيل دور الإدارة العليا في دعم الجودة، وتمكين الموظفين من المساهمة في التغيير، وتعزيز ثقافة التحسين المستمر وتلبية احتياجات العملاء بدقة.

دراسة (Herzallah et al, 2014) بعنوان: "ممارسات إدارة الجودة الشاملة، الاستراتيجيات التنافسية والأداء المالي: دراسة تطبيقية على المنشآت الصناعية الفلسطينية".

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة (TQM) والاستراتيجيات التنافسية وتأثيرها على أداء الشركات في الاقتصاد الفلسطيني. تم تعريف إدارة الجودة الشاملة في إطار مرن وفعال، مستندة إلى المراجع العلمية ذات الصلة. اعتمدت الدراسة على تحليل تجريبي شامل لتحسين ممارسات إدارة الجودة الشاملة، الاستراتيجيات التنافسية، ومؤشرات الأداء المالي. جمعت البيانات باستخدام استبانة شملت جميع الشركات الصناعية ضمن مجتمع الدراسة، وتم تطبيق نمذجة المعادلات الهيكلية لاختبار الفرضيات المتعلقة بالعلاقات بين المتغيرات. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية وغير مباشرة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء المالي من خلال الاستراتيجيات التنافسية، بالإضافة إلى علاقة مباشرة وإيجابية ذات دلالة إحصائية بين الاستراتيجيات التنافسية والأداء المالي. وتشير النتائج إلى أهمية تبني ممارسات إدارة الجودة الشاملة من قبل المديرين، مما يساهم في تخصيص الموارد بكفاءة وتعزيز الأداء المالي للمؤسسات.

2.5.2 الدراسات الأجنبية:

دراسة (Ogwang Nicholas Omondi, Evans T. Mwasiagi, 2024) بعنوان: "ممارسة إدارة الجودة الشاملة والأداء الثابت في المنظمات غير الحكومية في مقاطعة مدينة نيروبي، كينيا"

Total Quality Management Practices and Firm Performance in Non-Governmental Organizations in Nairobi City County, Kenya.

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير الجودة الشاملة والممارسات الإدارية على أداء الشركات في المنظمات غير الحكومية في نيروبي مقاطعة سيتي، كينيا. تشمل النظريات التي توجه الدراسة ما يلي: نموذج بطاقة الأداء المتوازن رأس المال البشري ونظرية تحديد الأهداف ونظرية إدارة علاقات العملاء. ووجدت الدراسة أن دعم الإدارة العليا، كان لتمكين الموظفين وتوجيه العملاء والتحسين المستمر تأثيراً إيجابياً ملحوظاً على أداء المنظمات غير الحكومية في مقاطعة نيروبي. وتوصلت هذه الدراسة إلى أن يساعد التحسين المستمر على تحفيز الموظفين، والبحث باستمرار عن طرق جديدة لتحسين المنتجات أو العمليات الشركة التي تعطي الأولوية للتفاهم وتلبية احتياجاتهم توقعات العملاء واحتياجاتهم تعمل على تحسين رضا العملاء، واتبع الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية كون عدد المجتمع المشارك مكون من 1703 موظفاً من هذه الشركات الغير حكومية المختارة حيث تم الاعتماد على نهج العينات الطبقية المتناسبة مع اختيار مشاركين من خلال العينات العشوائية البسيطة، حيث بلغت العينة 325 مبحوثاً كحجم عينة.

وبناء على ما سبق يتضح بأن التمكين يهدف إلى خلق موظفين مستقلين يشاركون في صنع القرار. إن التزام الإدارة العليا يخلق بيئة عمل إيجابية وهي ضرورية لتعزيز التزام الموظفين الدراسة توصي بأنه من أجل التحسين المستمر الفعال يجب على الشركة اكتشاف الإمكانيات مجال التعزيز وصياغة خطة استراتيجية للتنفيذ الإداري وتنفيذ التغيير الذي تم تحديده على نطاق صغير من خلال قياس فعاليته بشكل موضوعي والتحقق من التغيير وتنفيذ الحل. يجب على الشركة أن تضع احتياجات عملائها في المقام الأول بشكل أفضل وفهم رغباتهم واهتماماتهم. إدارة الشركة تحتاج إلى تصميم استراتيجية التمكين الخاصة بهم للموظفين الأفراد وثقافة الشركة من خلال بناء ثقافة عمل جماعي قوية تسهل بيئة عمل صحية.

دراسة (Yücel, 2024)، بعنوان: "دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز ممارسات إدارة المواهب".

The role of Total Quality Management in Fostering Talent Management Practices

هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين تصورات الموظفين لممارسات إدارة الجودة الشاملة (TQM) وإدارة المواهب (TM)، وتأثير ذلك على أداء الاستدامة (SP) داخل المؤسسات. استخدمت بيانات مسح من شركات تقع في مقاطعات إسطنبول، يالوفا، وكوجالي، حيث تم اختيار عينة مناسبة تضم 339 مديراً وموظفاً في قطاع التصنيع. جرى تحليل البيانات باستخدام نموذج معادلات الهيكلية الجزئية (PLS-SEM). أظهرت النتائج أن زيادة مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة يرتبط بتحسين مستويات إدارة المواهب وتعزيز أداء الاستدامة في الشركات. كما بينت الدراسة وجود تأثيرات تربيعية إيجابية لكل من إدارة الجودة الشاملة وإدارة المواهب، إضافة إلى تأثير مباشر. وأكدت النتائج أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يساهم بشكل ملحوظ في رفع أداء الاستدامة، مع تضخيم هذا التأثير بارتفاع مستوى إدارة الجودة الشاملة. وعند تصنيف الشركات حسب حجمها، تبين أن التأثير الإيجابي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء الاستراتيجي كان أكثر وضوحاً في الشركات متوسطة الحجم مقارنة بالشركات الصغيرة والكبيرة، وهو نفس الاتجاه الذي ظهر في تحليل التأثير التريبيعي

دراسة (Yngailo, 2024)، بعنوان: " أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية في قطاع السكك الحديدية ".

The impact Of Total Quality Management Practices on Competitive Advantage

تهدف هذه الدراسة بدراسة أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية في قطاع السكك الحديدية، وهو مجال لم يتم البحث فيه بشكل كافٍ. كما أنها تقيم تأثير إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية المستدامة في هيئة سكك حديد تنزانيا وزامبيا (TAZARA) وقد استجاب (151) من أصل (200) مدير شملهم الاستطلاع. كشف تحليل الارتباط والانحدار عن وجود علاقة إيجابية كبيرة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة الميزة التنافسية المستدامة. وعلى وجه الخصوص، فإن نتائج الجودة وإدارة العمليات لها تأثير إيجابي على الميزة التنافسية المستدامة. ومع ذلك، فإن جوانب مثل التركيز على العملاء ومشاركة الموظفين والتعليم والتدريب والتزام الإدارة العليا لا تظهر أي تأثير كبير. وتدعو الدراسة إلى إجراء مزيد من البحث في آثار إدارة الجودة الشاملة في السكك الحديدية وتوصي بتدخل الحكومة لتجديد القطاع.

دراسة (Sarin & Anisah, 2024)، بعنوان: تحليل تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال الميزة التنافسية على أداء الشركة: دراسة في صناعة الأدوية في إندونيسيا.

Analysis of the Implementation of Total Quality Management (TQM) through Competitive Advantage on Company Performance: Study in the Pharmaceutical Industry of PT Kimia Farma Tbk Indonesia.

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف دور الميزة التنافسية كمتغير وسيط في العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأداء شركات صناعة الأدوية في إندونيسيا، من خلال دراسة حالة شركة PT Kimia Farma Tbk. اعتمد البحث المنهج الكمي باستخدام تصميم المسح الشامل، حيث جُمعت البيانات من عينة مؤلفة من 128 موظفًا عبر استبانة، وتم تحليلها باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية الجزئية (PLS) بواسطة برنامج SmartPLS. كشفت النتائج عن وجود تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة على كل من الميزة التنافسية وأداء الشركة، كما بينت أن الميزة التنافسية تلعب دورًا وسيطًا جزئيًا في هذه العلاقة. وتُبرز هذه النتائج الأهمية الاستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة في تعزيز الأداء المؤسسي عبر بناء مزايا تنافسية مستدامة، مما يعزز قدرة الشركة على مواجهة تحديات السوق وتحقيق التفوق المستمر.

دراسة (Gross, 2023) بعنوان: أدوات وتقنيات إدارة الجودة الشاملة لتحسين جودة الخدمة ورضا العميل في بيئة الرعاية الصحية.

Total Quality Management Tools and Techniques for Improving Service Quality and Client Satisfaction in The Healthcare Environment.

هدفت الدراسة إلى تحليل أدوات إدارة الجودة الشاملة لتحسين جودة الخدمة ورضا العملاء في مؤسسات الرعاية الصحية من خلال الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. جُمعت البيانات من خلال شبكة العلوم (WOS)، Scopus, EBSCO, PubMed, and Medline. وفي البداية، وجدنا 573 مقالة من جميع المصادر، ولكن بعد استبعاد المقالات غير ذات الصلة، لم يتبق سوى 24 مقالة صالحة للاستخدام. علاوة على ذلك، كانت 12 مقالة مرتبطة بإدارة الجودة الشاملة، وجودة الخدمة، ورضا العملاء. تخلص هذه الدراسة إلى أن ممارسات وأدوات إدارة الجودة الشاملة تحسّن جودة الخدمة ورضا العملاء في مؤسسات الرعاية الصحية. تقدم هذه الدراسة رؤى إدارية وعملية ممتازة. ينبغي على المديرين تطبيق أدوات إدارة الجودة الشاملة لتحسين جودة الخدمة ورضا العملاء. وبهذه الطريقة، يُعزّز رضا العملاء، ويتحسن رضا المرضى، مما يؤدي إلى أداء تشغيلي وعام مرتفع.

دراسة "بوثنانبيتيل" (Puthanveettil, 2020)، بعنوان: " ممارسات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة ونتائج الأداء في المستشفيات الهندية.

TQM Implementation Practices and Performance Outcome of Indian Hospitals.

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة (TQM) ومقاييس الأداء التنظيمي في مؤسسات الرعاية الصحية الهندية، مع التركيز على مدى فعالية وعي الموظفين بالجودة في تحسين أداء المستشفيات. وقد تم استخدام استبيان مبني على أبحاث سابقة وُزِعَ على المديرين والطاقم الطبي، وتحليل النتائج باستخدام برنامج SmartPLS لنمذجة المعادلات الهيكلية، مما أكد صحة الفرضيات المطروحة. وأظهرت النتائج أن عشرة عوامل رئيسية، من أبرزها مبادرات الإدارة العليا، والعمل الجماعي، والتحسين المستمر، تسهم بفعالية في تعزيز الأداء التنظيمي، رغم تفاوت مستوى الوعي بين المديرين والكوادر الطبية. وأشارت الدراسة إلى أن ضعف وعي الطاقم الطبي بالجودة يمثل تحديًا كبيرًا يمكن تجاوزه من خلال دور قيادي فعال يوفر التدريب اللازم ويركز على تحسين سلوك الموظفين. كما أبرزت الدراسة بعض القيود مثل محدودية حجم العينة، وأوصت بإجراء دراسات موسعة وطويلة لتحليل الحالات بشكل أكثر عمقًا.

جدول 2.2.أ: تحليل مقارنة للدراسات السابقة

الدراسة	المتغيرات	الحدود المكانية	الحدود الزمانية	الحدود البشرية	المنهج	الأداة	النتائج والتوصيات
الدراسات العربية							
أباشعر	إدارة الجودة الشاملة / القدرات التنافسية	الجمهورية اليمنية	2024	موظفي شبكات الصرافة	الوصفي التحليلي	الاستبانة	وجود ارتباط إيجابي ذي دلالة إحصائية بين ممارسة إدارة الجودة الشاملة والقدرة التنافسية لموظفي شبكة الصرافة المدروسة. كما أوصت الدراسة بأنه يتوجب على مؤسسات الصرافة إعطاء أهمية كبيرة للبرامج الخاصة بتوعية الموظفين فيما يتعلق بنشر ثقافة الجودة الشاملة.
هزاع وفيصل	المرونة الاستراتيجية / الميزة التنافسية المستدامة	الجمهورية اليمنية	2024	موظفي الجامعات الأهلية في الجمهورية اليمنية	الوصفي التحليلي	الاستبانة	توصلت الدراسة أن أكثر بعد من أبعاد المرونة الاستراتيجية هو بعد مرونة المواد، وبعد المرونة التنافسية اقلها، وكشفت الدراسة أيضاً أن هناك تأثير إيجابي وبشكل كبير لبعد المرونة للمواد على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
الكرشمي، وآخرون	إدارة الجودة الشاملة / التنمية المستدامة	اليمن	2024	الشركات الدولية العاملة في اليمن	الوصفي التحليلي	الاستبانة	أظهرت النتائج ارتباطاً إيجابياً بين إدارة الجودة الشاملة والتنمية المستدامة، خصوصاً في دعم الإدارة والقرارات المبنية على البيانات، مع توصية بتعزيز دمج الجودة في استراتيجيات الشركة لتحقيق الاستدامة.
محمد وعاشور	إدارة الجودة الشاملة / الميزة التنافسية المستدامة	ليبيا	2023	جميع أعضاء هيئة التدريس في داخل الكليات	الوصفي التحليلي	الاستبانة	وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في كليات الاقتصاد بجامعة الزاوية، وأوصت الدراسة بأهمية اعتماد إدارة الجودة الشاملة كمنهج اداري بحث في الكليات لأنه يمثل منهجاً ادارياً حديثاً.

جدول 2.2.ب: تحليل مقارنة للدراسات السابقة

الدراسة	المتغيرات	الحدود المكانية	الحدود الزمانية	الحدود البشرية	المنهج	الأداة	النتائج والتوصيات
بلحاج	ابعاد إدارة الجودة الشاملة / الميزة التنافسية	ليبيا	2023	رؤساء الأقسام والعاملين في المراكز الصحية	الوصفي التحليلي	الاستبانة	وجود تأثير ذي دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة ومستوى الميزة التنافسية المستدامة من وجهة نظر العاملين، خلصت الدراسة بتوصيات أهمها ضرورة الاهتمام هذه الشركات بممارسة إدارة الجودة الشاملة بهدف تحسين أداء وزيادة الأرباح، وتحقيق الميزة التنافسية .
المأخذي	مبادئ إدارة الجودة الشاملة / الميزة التنافسية المستدامة	الجمهورية اليمنية	2022	جميع العاملين في شركات صناعة الادوية بدولة اليمن	الوصفي التحليلي	الاستبانة	هناك مستوى عالٍ في ممارسة مبادئ إدارة الجودة الشاملة، حيث ساهم بشكل إيجابي كبير في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات المشمولة في الدراسة، واوصت الدراسة بضروه تبني الشركات لسياسة صفر من الأخطاء في جودة المنتجات الدوائية .
عبد الله والاشقر	ممارسات إدارة الجودة الشاملة/ الميزة التنافسية	الجمهورية المصرية	2022	جميع العاملين في مصنع مياه نبع الحياة	الوصفي التحليلي	الاستبانة	وجود تأثير لممارسات إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المصنع المبحوث، ومن اهم التوصيات ضرورة وضع خطط تدريبية خاصة بالعاملين لتحسين قدراتهم في المصنع المدروس .
Jbeily	إدارة الجودة الشاملة / الأولويات التنافسية	دولة لبنان	2022	جميع المديرين والمشرفين في الشركات الصناعية	الوصفي التحليلي	الاستبانة	وجود ارتباط قوي وبشكل إيجابي بين إدارة الجودة الشاملة والاولويات التنافسية في الشركات المدروسة، كما اشارت الى أن التزام الإدارة العليا وتدريب العاملين يعد من العوامل الأساسية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في هذه الشركات .
جواد	مبادئ إدارة الجودة الشاملة / الميزة التنافسية / تكنولوجيا المعلومات الدور الوسيط	العراق	2022	جميع العاملين في المصارف الخاصة بالعراق	الوصفي التحليلي	الاستبانة	وجود علاقة طردية إيجابية وقوية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين الميزة التنافسية في المصارف المبحوثة مع اعتبار تكنولوجيا المعلومات كمتغير وسيط .

جدول 2.2.ج: تحليل مقارن للدراسات السابقة

الدراسة	المتغيرات	الحدود المكانية	الحدود الزمانية	الحدود البشرية	المنهج	الأداة	النتائج والتوصيات
صلاح واحمد	ممارسات إدارة الجودة الشاملة / أولويات التنافسية	الجمهورية المصرية	2022	موظفي شركة انرجانزر المصرية	الوصفي التحليلي	الاستبانة	وجود علاقة جوهريّة بين تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأولويات التنافسية، كما أوصت هذه الشركة بتبني هذه الممارسات من أجل تعزيز الميزة التنافسية وزيادة الأرباح في السوق.
الحميدي والماوري	أبعاد إدارة الجودة الشاملة / الميزة التنافسية	الجمهورية اليمنية	2021	جميع موظفي شركة الاتصالات اليمنية	الوصفي التحليلي	الاستبانة	وجود علاقة معنوية بين الأبعاد مجتمعة والميزة التنافسية كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية بين كل بعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة وتحسين الميزة التنافسية .
شاكر وإبراهيم	إدارة الجودة الشاملة / الميزة التنافسية المستدامة	العراق	2021	جميع وظفي مديرية الاعداد والتدريب بالعراق	الوصفي التحليلي	الاستبانة	وجود علاقة قوية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة في المديرية، وأوصت الدراسة بضرورة تبني منظمات الأعمال لبرنامج إدارة الجودة الشاملة كمنهج إداري حديث، مع التأكيد على توعية جميع القياديين والعاملين بهذا البرنامج.
العزب	مبادئ إدارة الجودة الشاملة / الأداء المؤسسي	الأردن	2020	شركة الاتصالات الأردنية	الوصفي التحليلي	الاستبانة	أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يؤثر بشكل ملموس على الأداء المؤسسي كما أوصت الدراسة بضرورة دعم الإدارة العليا والاستمرار في التزامها بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال.
المولى	إدارة الجودة الشاملة / التميز التنظيمي في الميزة التنافسية	العراق	2019	خمس كليات أهلية	الوصفي التحليلي	الاستبانة	وجود علاقة إيجابية جزئية بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة، وكذلك علاقة إيجابية جزئية بين إدارة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي، وعلاقة إيجابية بين التميز التنظيمي والميزة التنافسية المستدامة.

جدول 2.2. د: تحليل مقارن للدراسات السابقة

الدراسة	المتغيرات	الحدود المكانية	الحدود الزمانية	الحدود البشرية	المنهج	الأداة	النتائج والتوصيات
عابدين وجميلة	إدارة الجودة الشاملة / الميزة التنافسية	الخرطوم	2019	جميع المشاركين في كلية الجزيرة التقنية بالخرطوم	الوصفي التحليلي	الاستبانة	اهتمام الكلية بترسيخ مفهوم الثقافة التنظيمية بين العاملين، من خلال تمكينهم من حرية المشاركة بأفكارهم والمساهمة في اتخاذ القرارات، كما أوصت الدراسة بضرورة إشراك جميع العاملين في تحقيق الجودة المطلوبة من خلال تمكينهم من المشاركة الفعلية في تنفيذ أفكارهم الإبداعية ضمن معايير محددة تهدف إلى تحسين الأداء
شقيير	ممارسات إدارة الجودة الشاملة / الابداع	محافظة رام الله والبيرة	2018	جميع العاملين الإداريين من المناصب العليا في الشركات الخدمائية	الوصفي التحليلي	الاستبانة	ظهرت النتائج ارتفاع مستوى تطبيق ممارسات الجودة الشاملة والإبداع، مع وجود علاقة إيجابية بينهما، وأسهمت كل من الممارسات الناعمة والجامدة في تعزيز الإبداع الإداري والخدمات. كما ظهرت فروق دالة إحصائية مرتبطة بمتغيرات قطاع النشاط وعدد الموظفين وحجم المبيعات. وأوصت الدراسة بدعم الإدارة العليا للجودة، وتمكين الموظفين، وتعزيز ثقافة التحسين المستمر وتلبية احتياجات العملاء.
Herzallah et al	ممارسات إدارة الجودة الشاملة / الاستراتيجيات التنافسية والأداء المالي	فلسطين	2014	المنشآت الصناعية الفلسطينية	التجريبي	الاستبانة	أظهرت النتائج أن لممارسات إدارة الجودة الشاملة تأثيرًا غير مباشر وإيجابيًا على الأداء المالي عبر الاستراتيجيات التنافسية، والتي بدورها ترتبط إيجابيًا وبشكل دال إحصائيًا بالأداء المالي.

جدول 2.2. ه: تحليل مقارن للدراسات السابقة

الدراسة	المتغيرات	الحدود المكانية	الحدود الزمانية	الحدود البشرية	المنهج	الأداة	النتائج والتوصيات
الدراسات الأجنبية							
Ogwang	ممارسات إدارة الجودة الشاملة / أداء المنظمات غير حكومية	مدينة نيروبي / كينيا	2024	جميع موظفي المنظمات غير حكومية في مقاطعة سيتي	الوصفي التحليلي	الاستبانة	إن التزام الإدارة العليا يخلق بيئة عمل إيجابية وهي ضرورية لتعزيز التزام الموظفين الدراسة حيث توصي الدراسة بأنه من أجل التحسين المستمر الفعال يجب على الشركة اكتشاف الإمكانيات مجال التعزيز وصياغة خطة استراتيجية للتنفيذ الإداري.
Yücel	ممارسات إدارة الجودة الشاملة / إدارة المواهب	إسطنبول وياالوفا	2024	الشركات الصناعية.	الوصفي التحليلي	الاستبانة	وجود أثر إيجابي لزيادة مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء الاستراتيجي في الشركات الصناعية العاملة في إسطنبول، كما توصلت الى ان زيادة مستوى تطبيق ادارة الجودة الشاملة يرتب بمستوى اعلى من إدارة المواهب.
Yngailo	ممارسات إدارة الجودة الشاملة / الميزة التنافسية	تنزانيا وزامبيا	2024	هيئة السكك الحديدية	الوصفي التحليلي	الاستبانة	تُظهر نتائج الجودة وإدارة العمليات في إطار ممارسات إدارة الجودة الشاملة أثراً إيجابياً واضحاً في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. كما وتوصي الدراسة بتدخل الحكومة لتجديد القطاع.
Sirin & Anisah	تطبيق إدارة الجودة الشاملة / الميزة التنافسية المستدامة	إندونيسيا	2024	الشركات لصناعة للأدوية	المنهج الكمي	الاستبانة	أن لإدارة الجودة الشاملة تأثيراً إيجابياً معنوياً على الميزة التنافسية وأداء الشركة، مع دور وسيط جزئي للميزة التنافسية في هذه العلاقة، مما يؤكد أهميتها الاستراتيجية في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق التميز المستدام.
Gross	أدوات وتقنيات إدارة الجودة الشاملة / جودة الخدمة	جامعة ريغا، لاتفيا	2023	بيئة الرعاية الصحية	الوصفي التحليلي	الاستبانة	توصلت الدراسة الى ان ممارسات إدارة الجودة الشاملة تسهم في تحسين جودة الخدمة ورضا العملاء في مؤسسات الرعاية الصحية، مما ينعكس إيجاباً على رضا المرضى ورفع مستوى الأداء التشغيلي.

جدول 2.2.و: تحليل مقارن للدراسات السابقة

الدراسة	المتغيرات	الحدود المكانية	الحدود الزمانية	الحدود البشرية	المنهج	الأداة	النتائج والتوصيات
Puthanveettil	ممارسات إدارة الجودة الشاملة/ نتائج الأداء	الهند	2020	المستشفيات الهندية	الوصفي التحليلي	الاستبانة	أظهرت النتائج أن عشرة عوامل رئيسية، أبرزها دعم الإدارة العليا والعمل الجماعي والتحسين المستمر، تسهم بفعالية في تعزيز الأداء التنظيمي، رغم تفاوت وعي المديرين والكوادر الطبية.
الدراسة الحالية	ممارسات إدارة الجودة الشاملة / الميزة التنافسية المستدامة	الخليل/ فلسطين	2025	العاملين في الشركات الصناعية - الخليل	الوصفي	الاستبانة	أهمية اعتماد إدارة الجودة الشاملة كمنهج إداري رئيسي في الشركات، نظراً لأنه يمثل نهجاً إدارياً حديثاً يساهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لجميع الشركات.

اعداد الباحث بالاستناد الى الدراسات السابقة

3.5.2 التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال مراجعة الباحث للدراسات السابقة، تبين أن جميعها تتفق على أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، حيث ترتبط هذه المبادئ بالعديد من المتغيرات المؤثرة مثل الميزة التنافسية المستدامة، ورأس المال الفكري، والمرونة الاستراتيجية. كما أوصت معظم الدراسات بتوسيع تطبيق هذه المبادئ في الشركات العامة والخاصة؛ لتحقيق تحسينات ملحوظة في الأداء. وقدمت الدراسة الحالية عرضاً لعدد من هذه الدراسات التي تم تطبيقها في بيئات ودول متعددة. ومن خلال هذا الاستعراض، لاحظ الباحث عدة ملاحظات رئيسية تتمثل في:

4.5.2 أوجه التشابه في الدراسات السابقة:

1.4.5.2 من حيث المنهج المعتمد:

اعتمدت اغلب الادبيات السابقة المنهج الوصفي التحليلي كمنهج علمي للدراسة، وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج ذاته؛ لضمان التوافق مع الدراسات السابقة وتحقيق فهم شامل للموضوع.

2.4.5.2 من حيث الأدوات:

استخدمت جميع الادبيات السابقة الاستبانة كأداة لجميع البيانات والمعلومات، وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات المطلوبة.

3.4.5.2 من حيث الأهداف:

سعت الادبيات السابقة تحقيق أهداف متعددة على مستويات مختلفة التي تحددت وفقاً لمجال وموضوع كل دراسة، إضافة إلى المتغيرات التي تناولتها والمنهجية المتبعة فيها. كما تأثرت هذه الأهداف بالأسئلة البحثية والفرضيات المطروحة. وبشكل عام، تمحورت أبرز الأهداف حول تقييم مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركات، وبيان أثر هذا التطبيق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، ودور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الفاعلية التنظيمية، وتحقيق النجاح الاستراتيجي. أما الدراسة الحالية، فتركز على استقصاء تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة ودورها في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة لدى الشركات الصناعية العاملة في مدينة الخليل.

4.4.5.2 من حيث بيئة التطبيق:

أجريت الدراسات السابقة تجارب في بيئات متنوعة؛ فقد شملت بعض الدراسات تطبيقات على الشركات الخاصة، بينما ركزت أخرى على المنظمات الأهلية وقطاعات مثل الاتصالات والتعليم والشركات الخدمية والمستشفيات. وعلى النقيض من ذلك، ركزت الدراسة الحالية على بيئة الشركات الصناعية، مما يعكس اختلاف السياقات والنهج المتبع في كل حالة.

5.4.5.2 من حيث المتغيرات وأبعادها

أغلب الدراسات استخدمت إدارة الجودة الشاملة بأبعادها المختلفة، والمتمثلة في التزام القيادة العليا، التركيز على العملاء، التدريب، العمليات الإدارية، مشاركة العاملين، التحسين المستمر، أما الدراسة الحالية فقد ركزت على قسمين من الأبعاد الأول يتعلق بالممارسات المرنة (Soft TQM Practices) التي لها علاقة بالعنصر البشري وتضم دعم والتزام الإدارة العليا، التركيز على العملاء، التدريب، علاقات العاملين، إدارة الموردين باعتبارها الأكثر تكراراً في الدراسات السابقة، والقسم الثاني يتعلق بالممارسات الجامدة (Hard TQM Practices) التي لها علاقة بالآلات والأنظمة وتضم جودة البيانات، تصميم المنتج، العمليات الإدارية أما فيما يتعلق بالميزة التنافسية المستدامة فقد تم الاتفاق بين أغلب الدراسات السابقة على تحديد أبعاد الميزة التنافسية المستدامة، والمتمثلة في تكلفة المنتج، المرونة، التسليم، الابتعاد، وهي الأبعاد نفسها التي استخدمتها الدراسة الحالية.

5.5.2 الاستفادة من البحوث السابقة:

من خلال تدقيق البحوث السابقة، استخلص الباحث مجموعة من الفوائد الإرشادية التي تلعب دوراً محورياً وإساسياً لتوجه نحو الدراسة الحالية، والتي يمكن تلخيصها على النحو الآتي:

❖ التعرف على الأساليب المتعددة التي بحثت في موضوع الدراسة، والمعايير العلمية التي استندت إليها تلك الطرق في توظيف تقنيات البحث المتنوعة.

❖ تحديد معالم متغيرات الدراسة التي كانت محور اهتمام غالبية الأبحاث السابقة.

❖ المساهمة في إعداد وتصميم الاستبانة، مع تنظيم محاورها وترتيب أبعادها.

❖ التعرف على الطرق الإحصائية المطبقة في تحليل البيانات، واختيار المنهجية والتقنيات الإحصائية الملائمة.

❖ الاستفادة بمخرجات الدراسات السابقة عبر دمجها مع مخرجات الدراسة الحالية.

❖ دراسة نقاط التقارب والتباين بين البحوث السابقة والبحث الحالي، وتسلط الضوء على الثغرة البحثية، كما يتضح في الجدول الآتي:

جدول 3.2 الفجوة البحثية.

الفجوة البحثية	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
الفجوة النظرية	- جميع الدراسات السابقة أبرزت أهمية ممارسات إدارة الجودة الشاملة، ومدى الحاجة الماسة لها في المنظمات والشركات.	- ركزت هذه الدراسة على دور ممارسات إدارة الجودة الشاملة، وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة.
الفجوة المنهجية	- هناك دراسات اعتمدت المنهج الاستقرائي واستخدمت المنهج التحليلي، واستندت على بيانات ثانوية في التحليل.	- اعتمدت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي، واستندت على البيانات الأولية مستخدماً الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات.
الفجوة المكانية	- أجريت البحوث السابقة في البيئة العربية والاجنبية.	- أجريت هذه الدراسة في فلسطين.
الفجوة التطبيقية	- أجريت الدراسات السابقة على قطاعات ومجتمعات مختلفة: (كشركات التأمين، والمصارف، والجامعات والمستشفيات، والمنظمات، وشركات السياحة).	- طبقت هذه الدراسة الشركات في القطاع الصناعية.
الفجوة المتعلقة بالمتغيرات	- ركزت الدراسات السابقة بشكل رئيسي على إدارة الجودة الشاملة ودورها في العلاقة مع متغيرات مثل رأس المال الفكري، الميزة التنافسية، الابتكار، والأداء المؤسسي.	- هدفت الدراسة الحالية إلى قياس الدور التي تلعب ممارسات إدارة الجودة الشاملة بأبعادها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

اعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

6.5.2 ما يميز الدراسة الحالية عن المساهمات العلمية السابقة:

تشابهت الدراسة الحالية مع عدة بحوث سابقة في تناولها موضوع إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل يؤثر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، منها دراسة أبو أصبع (2020)، ودراسة شاكر وإبراهيم (2021)، وكذلك دراسة محمد وعاشور (2023)، ودراسة بلحاج (2023). كما اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الأبحاث المنفذة في بيئات اليمن وفلسطين، مثل دراسة شقير (2018) ودراسة (Herzallah et al, 2014) (المأخذي، 2022)، ودراسة (الحميدي الماوري، 2021)، ولكن ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة ما يلي:

✓ تعد هذه الدراسة هي الأولى (حسب علم الباحث) التي تناولت موضوع الميزة التنافسية المستدامة استناداً إلى المسح المكتبي، كما أنها تناولت قطاعاً حيوياً واستراتيجياً على المستوى الإقليمي والوطني، يتمثل في الصناعة بجميع أنشطتها. ويُعد هذا القطاع أحد الأعمدة الأساسية للتنمية الاقتصادية

والاجتماعية، وتحقيق الأمن الصناعي في فلسطين، إذ أن الدراسات المتعلقة بالميزة التنافسية المستدامة لم تول هذا القطاع الاهتمام الكافي.

✓ تميز العمل البحثي الجاري عن البحوث السابقة من خلال معالجة المتغيرات المستقلة المتعلقة بجوانب

ممارسات إدارة الجودة الشاملة، والمتغيرات التابعة المرتبطة بأبعاد الميزة التنافسية المستدامة.

✓ خصوصية الشركات الصناعية، ومدى قدرتها على ممارسة إدارة الجودة الشاملة في مختلف القطاعات،

ومقدار تأثيرها من ناحية تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في هذه الشركات.

✓ اشتملت عينة الدراسة على 40 شركة صناعية تمثل القطاع الصناعي، الغذائية، الانشائية، المعدنية،

النسيجية، البلاستيكية، الجلدية، الكيماوية، الحجر والرخام، الورقية.

الفصل الثالث

منهجية وإجراءات الدراسة

1.3 مقدمة

تُعد الإجراءات المنهجية الدقيقة والمُحكمة من الركائز الأساسية التي تُعزز من قوة البحث العلمي وإمكانية تعميم نتائجه، ففي هذه الدراسة، حرص الباحث على اعتماد منهجية متينة تتضمن مجموعة متكاملة من الإجراءات، بدءاً من اختيار المنهج الأنسب الذي يتوافق مع طبيعة الظاهرة قيد الدراسة، مروراً بتحديد المجتمع البحثي واختيار عينة ممثلة باستخدام أساليب المعاينة الدقيقة، وصولاً إلى استخدام أدوات جمع بيانات موثوقة تم اختبارها من حيث الصدق والثبات واختبار التوزيع الطبيعي، لذا فإن الدقة في استخدام الأدوات والإجراءات المنهجية تسهم في ضمان جودة القياس وتوافقه مع الأهداف البحثية، مما يمكن الباحث من تحليل البيانات بشكل علمي واستخلاص نتائج قابلة للتعميم، كما أن استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة في تحليل البيانات يعكس التزام الدراسة بالمبادئ العلمية الراسخة، مما يبرز قوة الدراسة الراهنة وإمكانية تطبيق نتائجها على سياقات مختلفة وبشكل أوسع.

2.3 منهج الدراسة

يرتبط اختيار منهج الدراسة بالأسلوب الذي اتبعه الباحث لتحقيق أهداف الدراسة، حيث تختلف المناهج البحثية وتتنوع وفقاً لضوابطها وشروط استخدامها، في العلوم الطبيعية والمهنية يفضل استخدام المناهج التجريبية نظراً لقدرتها على ضبط التجارب واختبار الفرضيات بشكل معلمي، بينما تُستخدم المناهج الوصفية في العلوم الإنسانية لتشخيص الظواهر واستخراج العلاقات والآثار بين المتغيرات بشكل كمي

ونوعي (حزام 2019)، وبناءً على طبيعة الظاهرة المدروسة والهدف المتمثل في دراسة ممارسات إدارة الجودة الشاملة (TQM) ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في القطاع الصناعي الفلسطيني، اختير المنهج الوصفي التحليلي لما يتوافق مع جوهر الدراسة الحالية لغرض الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار الفرضيات، كونه أسلوب يعمل على وصف الظاهرة بشكل واضح ودقيق (المشهداني، 2017).

3.3 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة مجموعة من الكوادر الإدارية العليا والمتوسطة العاملة في القطاع الصناعي ضمن نطاق مدينة الخليل، حيث يضم هذا المجتمع المديرين العامين، ونوابهم، المديرين التنفيذيين، بالإضافة إلى المسؤولين عن إدارة الجودة الشاملة، ومديري العمليات الإنتاجية، ورؤساء الأقسام المختلفة في الشركات، حيث تم اختيارهم لامتلاكهم المعرفة والدراية بممارسات إدارة الجودة الشاملة (بحسب الإدارة) وقد ركزت الدراسة على الشركات الصناعية الفلسطينية التي يتجاوز عدد العاملين فيها (40) موظفاً، إذ تم حصر عدد هذه الشركات في المدينة ليصل إلى (40) شركة، تمثل عينة مناسبة لدراسة واقع إدارة الجودة الشاملة في هذا القطاع الحيوي.

4.3 عينة الدراسة

أولاً: إطار المعاينة

قائمة بجميع الشركات الصناعية من الدرجة الممتازة حسب تصنيف الغرفة التجارية في محافظة الخليل والبالغ عددها 40 شركة بقطاعات مختلفة حيث احتوت على 1700 موظف.

ثانياً: عينة الدراسة

تم تصميم عينة الدراسة لتكون قصدية تم اختيارها على مرحلتين.
المرحلة الأولى: تمثلت باختيار عينة قصدية تكونت من 40 شركة من الشركات الصناعية الكبرى التي تحتوي على أكثر من 40 موظف حسب نشاطها الصناعي.
المرحلة الثانية: تمثلت باختيار عينة قصدية من المديرين العامين، ونوابهم، والمديرين التنفيذيين ورؤساء الأقسام المختلفة في الشركة من عينة الشركات المبحوثة.
بلغ حجم العينة 325 فرد موزعين على 40 شركة، وبهذا تم تغطية 93% من الشركات بمتوسط 8 افراد من كل شركة، وهي نسبة جيدة وتعتبر مقبولة جداً في الدراسات التي تستخدم أسلوب العينة القصدية.

حيث تم احتساب العينة حسب معادلة ستيفن ثوميسون (Stephen Thompson) وفق المعادلة التالية (Thompson,2012):

$$n = \frac{N \times p(1 - p)}{[N - 1 \times (d^2 \div z^2)] + p(1 - p)}$$

بحيث أن:

n = حجم العينة المطلوب

z: مستوى الثقة: (Confidence Level) عادةً يُستخدم 95%، ما يُعادل قيمة z = 1.96.

d: هامش الخطأ: (Margin of Error) يُحدد غالباً بـ 5% أي 0.05.

p: نسبة الظاهرة المفترضة: (p) إذا لم تكن النسبة معروفة، يُفترض عادةً 50% (أي 0.5) للحصول على أكبر حجم عينة ممكن.

$$n = \frac{N \times p (1 - p)}{[N - 1 \times (d^2 \div Z^2)] + p \times (1 - p)}$$

$$n = \frac{1700 \times 0.05 (1 - 0.5)}{[1700 - 1 \times (0.05^2 \div 1.96^2)] + 0.5 \times (1 - 0.5)}$$

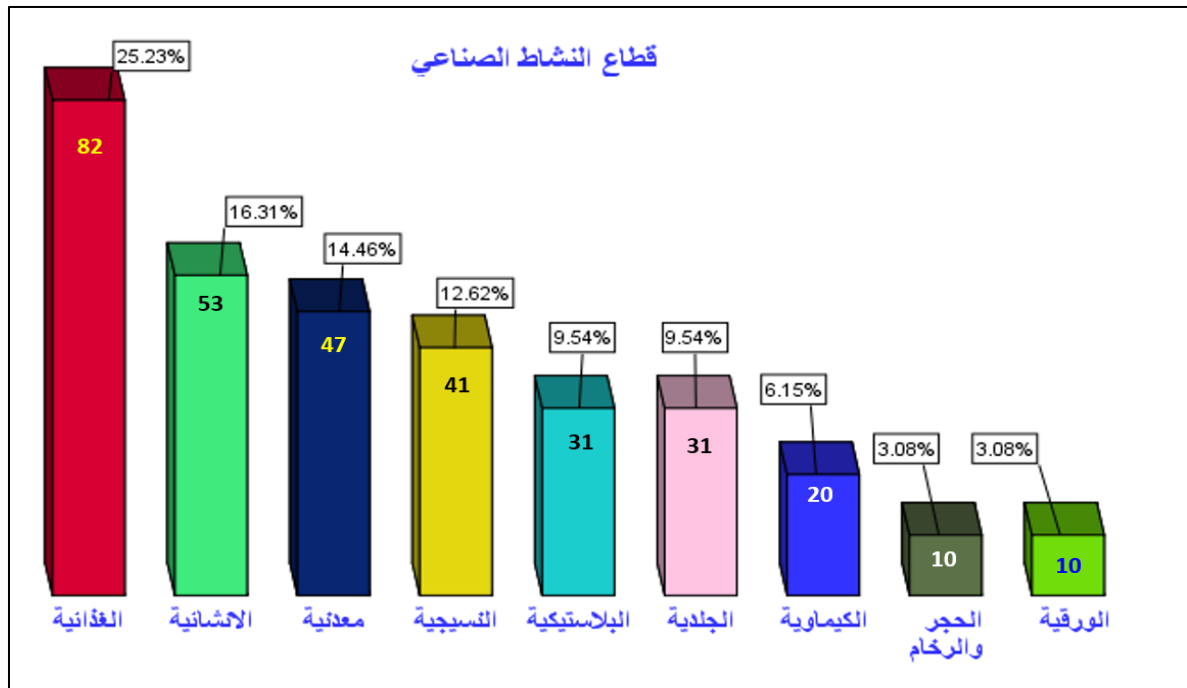
$$n = \frac{1700 \times 0.25}{1699 \times 0.000650 + 0.5}$$

$$n = \frac{425}{1.35435} = 314$$

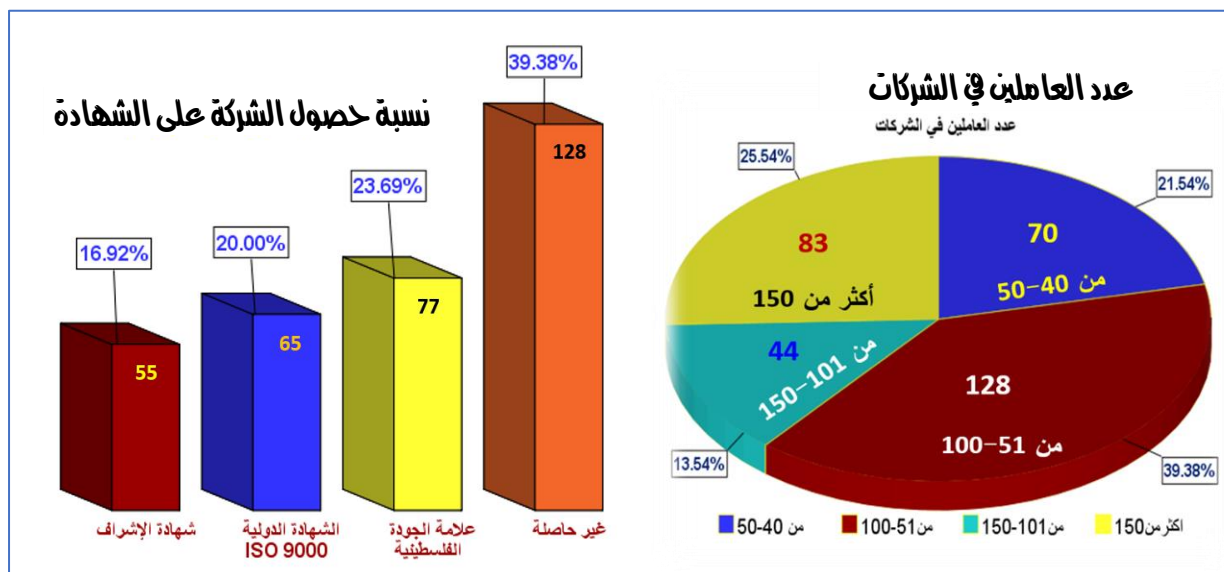
5.3 وصف لطبيعة العينة المستهدفة

بالنسبة لمتغير نوع النشاط الصناعي: يتضح من الشكل البياني أدناه أن توزيع الأنشطة داخل قطاع النشاط الصناعي يتفاوت بشكل ملحوظ، حيث تحتل الصناعات الغذائية المرتبة الأولى بنسبة (25.23%) ما يعكس أهميتها ودورها الكبير في النشاط الصناعي. تليها صناعة الانشائية بنسبة (16.31%)، ثم صناعة معدنية التي تستحوذ على نسبة (14.46%) كما يُسجل نشاط الصناعات النسيجية نسبة (12.62%)، يليه قطاع الصناعات البلاستيكية والجلدية بنسبة (9.54%) وتأتي بعد ذلك الصناعات الكيماوية بنسبة (6.15%).

أما الأنشطة الأقل انتشاراً فتشمل صناعة الحجر والرخام بالإضافة الى الورقية بنسبة (3.08%)، يعكس هذا التوزيع تركيز النشاط الصناعي في مجالات محددة، مع وجود فرص لتطوير وتنمية بعض الصناعات ذات النسب المحدودة، والشكل (1.3) يوضح توزيع قطاع النشاط الصناعي في مدينة الخليل.



شكل 1.3. الوصف الإحصائي لمتغير قطاع النشاط الصناعية في مدينة الخليل



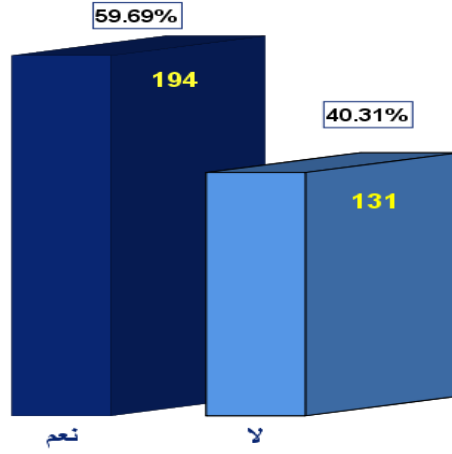
شكل 2.3. الوصف الإحصائي لمتغيري عدد العاملين وشهادة الجودة

بالنسبة لمتغير عدد العاملين: تشير النتائج الممثلة في الشكل البياني إلى توزيع عدد العاملين في الشركات بحسب فئات الحجم، مما يعكس طبيعة هيكل القوى العاملة داخل بيئة الأعمال. يُلاحظ أن النسبة الأكبر من الشركات تقع ضمن فئة عدد الموظفين من (51 - 100) موظف، حيث تمثل هذه الفئة ما نسبته (39.38%) من إجمالي الشركات، بعدد يبلغ (128) شركة. يُظهر هذا التوزيع أن الشركات المتوسطة تُعد الأكثر شيوعاً في بيئة العمل، وربما تعكس مرحلة استقرار نسبي في دورة حياة الشركات، حيث تكون قد تجاوزت مرحلة التأسيس، ولكنها لم تصل بعد إلى الحجم الكبير من حيث عدد الموظفين.

من جهة أخرى، تأتي فئة الشركات التي تضم أكثر من (150) موظفاً في الترتيب الثاني بنسبة (25.54%)، بعدد (83) شركة، ما يدل على وجود شريحة معتبرة من الشركات الكبرى التي تمكنت من التوسع وتوظيف أعداد كبيرة من العاملين. يشير هذا إلى وجود بيئة داعمة للنمو المؤسسي والتوسع في سوق العمل. أما الشركات التي يتراوح عدد موظفيها بين (40 - 50) موظفاً، فتشكل نسبة (21.54%) بعدد (70) شركة، ما يدل على انتشار الشركات الصغيرة أو التي قد تكون في مراحلها الأولى من النمو.

اللافت للنظر أن الشركات التي يتراوح عدد موظفيها بين (101 - 150) موظفاً تمثل الفئة الأقل بنسبة (13.54%) فقط، حيث بلغت (44 شركة). قد يعكس هذا النقص تحديات معينة تواجهها الشركات في هذه المرحلة، مثل صعوبات الانتقال من الحجم المتوسط إلى الحجم الكبير، سواء من الناحية الإدارية أو التمويلية أو التنظيمية. كما يمكن أن يشير إلى ميل الشركات إلى إما البقاء ضمن حدود الحجم المتوسط أو التوسع بسرعة إلى فئة الشركات الكبيرة دون التوقف طويلاً في هذه المرحلة الوسيطة.

بالنسبة لمتغير حصول الشركة على الشهادة: الشكل البياني يعرض توزيع الشركات وفقاً لنسبة حصولها على شهادات الجودة والإشراف، ويتضح منها أن النسبة الأكبر من الشركات (39.38%) لم تحصل على أي شهادة والبالغ عددها (128) شركة، وهو ما يعكس وجود فجوة في التزام الشركات بمعايير الجودة والاعتماد. في المقابل، حصلت (23.69%) من الشركات على "علامة الجودة الفلسطينية"، والبالغ عددها (77) شركة و(20%) حصلت على شهادة ISO 9000، بينما حصلت (16.92%) فقط على "شهادة الإشراف". بعدد (55) شركة يعزو الباحث أن هذا التوزيع يشير إلى وعي متفاوت بأهمية الشهادات المهنية والمعايير الدولية، حيث لا تزال نسبة كبيرة من الشركات خارج إطار التقييم الرسمي، مما قد يؤثر على تنافسيتها وجودة خدماتها، ويبرز الحاجة إلى تعزيز ثقافة الجودة والاعتماد المؤسسي في بيئة الأعمال.



شكل 3.3 الوصف الإحصائي لتوفر قسم الجودة في الشركات

تشير البيانات المعروضة في الشكل المذكور أعلاه إلى أن (59.69%) من الشركات والبالغ عددها (194) شركة تمتلك قسمًا لإدارة الجودة الشاملة، في حين أن 40.31% (131 شركة) لا تمتلك هذا القسم. يعكس هذا التوزيع توجهًا إيجابيًا نسبيًا نحو تبني مفاهيم الجودة الشاملة داخل بيئة الأعمال، حيث أن وجود هذا القسم يُعد مؤشرًا على التزام الشركات بتطبيق أنظمة تحسين الأداء وضمان الجودة، ومع ذلك فإن النسبة المتبقية من الشركات التي تقتصر على قسم لإدارة الجودة ما تزال كبيرة نسبيًا، ما يشير إلى وجود تحديات في تطبيق ممارسات الجودة المؤسسية بشكل شامل. هذا يتطلب تعزيز الوعي المؤسسي بأهمية الجودة الشاملة، وضرورة دمجها كعنصر أساسي في الهيكل التنظيمي لضمان التنافسية والاستدامة.

6.3 مصادر جمع المعلومات والبيانات

1.6.3 المصادر الأولية

تم إعداد استبانة استنادًا إلى مراجعة شاملة للأدبيات ذات الصلة، بهدف جمع البيانات الأولية من الموظفين العاملين في الشركات الصناعية المشمولة بالدراسة. اشتملت الاستبانة على ثلاثة محاور رئيسية؛ حيث تناول المحور الأول المعلومات المتعلقة بالشركة، بينما تركز المحور الثاني على العبارات المرتبطة بممارسات إدارة الجودة الشاملة، فيما احتوى المحور الثالث على عبارات تعكس جوانب الميزة التنافسية المستدامة.

2.6.3 المصادر الثانوية

اعتمد الباحث في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة على منهجية متعددة المصادر بهدف ضمان شمولية البيانات ودقتها. شملت هذه المصادر الكتب والمراجع التي وفرت الأساس العلمي لموضوع البحث، إضافة إلى الدوريات المحكمة التي ساعدت في الإلمام بأحدث ما توصلت إليه الدراسات ذات الصلة. كما تم الرجوع إلى الرسائل الجامعية للاستفادة من الجهود الأكاديمية السابقة في مجال الدراسة. ولم

يغفل الباحث أهمية المصادر الإلكترونية، حيث استعان بالمواقع المتخصصة وقواعد البيانات على شبكة الإنترنت لتحديث المعلومات وتحليل المؤشرات المعاصرة. كما تم تحليل التقارير السنوية الصادرة عن الشركات ذات العلاقة بمشكلة الدراسة، لما تتضمنه من بيانات فعلية وإحصائيات واقعية تعزز الجانب التطبيقي للبحث وتدعم نتائجه.

7.3 أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسية لها، واستندت في تصميمها إلى ما تضمنته من مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة، وما تم تناوله من مؤشرات حول دور ممارسات إدارة الجودة الشاملة (TQM) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. وتم عرض أداة الدراسة على لجنة من المختصين من حيث التخصص والخبرة من المهتمين في معرفة مكامن القوة والثغرات في الصياغة، والملحق (2) يبين أسماء لجنة التحكيم، ومدى وضوح الفقرات للمستجيب واستجابته لها وعلية تم تصميم الاستمارة بصورتها النهائية من (65) فقرة فعلية موزعة على اثنتا عشر بُعدًا، والجدول ادناه يوضح ذلك (1.3).

جدول 1.3: توزيع فقرات الاستبانة على المحاور والأبعاد التي تشكل متغيرات الدراسة قيد الدراسة.

الرقم	المحور	الفقرات
1	القسم الأول: معلومات تعريفية/ مؤسسية	4 مغلقة - مفتوحة
	ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركات الصناعية.	42 مغلقة
2	القسم الثاني	التزام الإدارة العليا والقيادة "Management Leadership"
		التركيز على العملاء "Customer Focus"
		تدريب العاملين "Employee Training"
		علاقات العاملين "Employee Relations"
		إدارة الموردين "Supplier Management"
		جودة البيانات والتقارير "Quality Data and Reporting"
		تصميم المنتج "Product Design"
		العمليات الإدارية "Process Management"
		19 مغلقة
3	القسم الثالث	مستوى تطبيق ابعاد الميزة التنافسية المستدامة في الشركات الصناعية.
		التكلفة "Cost"
		المرونة "Flexibility"
		التسليم "Delivery"
		الابداع "Creativity"
		65 مغلقة
		مجموع فقرات الاستبانة

8.3 مقاييس الاداة:

جاء المقياس الرئيسي للفقرات والبيانات التعريفية في القسم الأول متعدد أما الثاني والثالث والرابع فقد جاءت فقرات مغلقة وكان مقياسها خماسياً (1-5) وفق مقياس ليكرت (بدرجة كبيرة جداً، 5، بدرجة كبيرة 4، بدرجة متوسطة 3، بدرجة صغيرة 2 بدرجة صغيرة جداً 1).

لتيسير عملية تقديم النتائج، تم إعادة ترتيب درجات مقياس ليكرت الخماسي على النحو التالي:

جدول 2.3: احتساب قيم المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لأبعاد وفقرات أداة الدراسة.

إذا كان المتوسط	التقدير اللفظي	إذا كانت النسبة	مستوى الممارسة/ التحقق
5.00-4.21	بدرجة كبيرة جداً	من 84%- حتى 100%	عالٍ جداً
4.20-3.41	بدرجة كبيرة	68%- إلى أقل من 84%	عالٍ
3.40-2.61	بدرجة متوسطة	من 52% إلى أقل من 68%	متوسط
2.60-1.81	بدرجة صغيرة	من 36% إلى أقل من 52%	منخفضة
1.80-1.00	بدرجة صغيرة جداً	أقل من 36%	منخفضة جداً

يوفر المدى المدرج في الجدول دلالات تعكس متوسط استجابات المشاركين حول موضوع الدراسة. فإذا كان الوزن النسبي أقل من (36)، فهذا يشير إلى مستوى منخفض جداً من الموافقة، ما يعكس رفضاً شديداً. أما إذا تراوح الوزن بين (36%- 52%)، فهذا يدل على درجة منخفضة من الموافقة، أي أن مستوى الرفض لا يزال مرتفعاً. بينما تشير الأوزان الواقعة بين (52%- 68%) إلى درجة متوسطة من الموافقة أو موقف حيادي تجاه الفقرة أو البعد أو المحور المعني، في المقابل تعكس الأوزان التي تتراوح بين (68%- 84%) مستوى مرتفعاً من الموافقة، في حين أن القيم التي تساوي أو تتجاوز (84%) تدل على موافقة عالية جداً. وقد تم اعتماد هذا التصنيف استناداً إلى مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في تصحيح أداة الدراسة.

استعان الباحث بمقياس ليكرت الخماسي لجمع آراء المشاركين المتعلقة بمتغيرات الدراسة. وتم تصنيف مقاييس المتغيرات استناداً إلى المتوسطات الحسابية من خلال حساب الفرق بين أعلى وأدنى قيمة في المقياس، وقسمة هذا الفرق على عدد الفئات. بناءً على مقياس ليكرت الخماسي (Likert, 1979)، تم تحديد التقدير الوصفي للمتغيرات باستخدام المدى، والذي يُحسب كالتالي: المدى = أعلى قيمة - أدنى قيمة = 5 - 4 = 1. ولتحديد طول الفئة، يتم تقسيم المدى على عدد الفئات كالتالي: طول الفئة =

المدى ÷ عدد الفئات = $5 \div 4 = 0.8$ وبالتالي يتم تحديد فئات المقياس على النحو الذي يوضحه الجدول (2.3).

أما بالنسبة إلى الانحراف المعياري، فإنه يعكس درجة التباين في استجابات أفراد العينة حول المتوسط الحسابي. فإذا كانت قيمة الانحراف المعياري قريبة من الصفر (0)، فهذا يشير إلى أن تباين الإجابات حول المتوسط الحسابي ضئيل جداً. وعلى العكس، كلما ارتفعت قيمة الانحراف المعياري، دل ذلك على وجود درجة كبيرة من التفاوت في إجابات أفراد العينة مقارنة بمتوسط إجاباتهم.

9.3 صدق أداة الدراسة (تحكيم الاستبانة):

تعتبر الأداة صادقة إذا ضمننت تحقيق الهدف الذي وضعت من أجله (المشهداني 2017)، لذا قام الباحث في مرحلة الاختبار بعرض أداة الدراسة بشكلها الأولي على مجموعة من الأكاديميين، كما في الملحق رقم (2) بالإضافة إلى اثنين من المختصين بالشركات الصناعية المبحوثة، وقد كان لملاحظاتهم أثر إيجابي على تطوير أسئلة الاستبانة وتنسيقها في صورتها النهائية. أما ما يتعلق بالصدق البعدي فقد تم التحقق منه إحصائياً بعد جمع الاستبانة باحتساب أداة بيرسون لقياس العلاقة الارتباطية لفقرات كل بعد من ممارسات إدارة الجودة الشاملة بجانبيه (Soft, Hard) مع الدرجة الكلية، وكذلك فقرات كل بعد من أبعاد الميزة التنافسية المستدامة مع الدرجة الكلية. وتم تلخيص النتائج في الجداول التالية (جدول 2.3 و 3.3 و 4.3)

1.9.3 صدق البناء (Construct Validity) لممارسات إدارة الجودة الشاملة:

تم التحقق من صدق بناء مقياس ممارسات إدارة الجودة الشاملة بجانبيه (Soft, Hard)، وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين متوسط كل فقرة من فقرات المقياس والمتوسط الكلي له، مع فحص دلالاته الإحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$. وقد تم إجراء هذا التحليل على أفراد عينة الدراسة الفعلية، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول (3.3) أدناه.

جدول 3. 3: نتائج معاملات ارتباط بيرسون بين متوسط كل فقرة ومتوسط المقياس الكلي للممارسات إدارة الجودة الشاملة بجانبها (Soft, Hard)، لجميع أفراد العينة لتقييم الاتساق والدقة.

الممارسات المرنة (Soft)							
التزام إدارة الشركة بالجودة		التركيز على العملاء		علاقات العاملين			
الفقرة	معامل الصدق	مستوى الدلالة	الفقرة	معامل الصدق	مستوى الدلالة	الفقرة	معامل الصدق
B1	0.723**	0.000	C1	0.815**	0.000	E1	0.740**
B2	0.744**	0.000	C2	0.805**	0.000	E2	0.836**
B3	0.780**	0.000	C3	0.788**	0.000	E3	0.852**
B4	0.829**	0.000	C4	0.821**	0.000	E4	0.846**
B5	0.806**	0.000	C5	0.707**	0.000	E5	0.809**
B6	0.760**	0.000	C6	0.769**	0.000	E6	0.758**
			C7	0.752**	0.000		
التدريب				إدارة الموردين			
الفقرة	معامل الصدق	مستوى الدلالة	الفقرة	معامل الصدق	مستوى الدلالة	الفقرة	معامل الصدق
D1	0.837**	0.000	F1	0.844**	0.000		
D2	0.844**	0.000	F2	0.900**	0.000		
D3	0.858**	0.000	F3	0.876**	0.000		
D4	0.814**	0.000	F4	0.851**	0.000		
الممارسات الجامدة (Hard)							
جودة البيانات والتقارير		تصميم المنتج		العمليات الإدارية			
الفقرة	معامل الصدق	مستوى الدلالة	الفقرة	معامل الصدق	مستوى الدلالة	الفقرة	معامل الصدق
G1	0.751**	0.000	H1	0.785**	0.000	I1	0.832**
G2	0.835**	0.000	H2	0.862**	0.000	I2	0.862**
G3	0.862**	0.000	H3	0.851**	0.000	I3	0.882**
G4	0.839**	0.000	H4	0.856**	0.000	I4	0.878**
G5	0.798**	0.000	H5	0.775**	0.000	I5	0.855**

• دالة إحصائية عند مستوى 0.05.

يتبين من الجدول (3.3) أن معامل ارتباط فقرات مقياس ممارسات إدارة الجودة الشاملة بشقيها (Soft, Hard)، مقارنةً بالمجموع الكلي للمقياس كان ذي دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ لجميع الفقرات. وقد تراوحت قيم معامل الارتباط بين (0.707-0.900)، مما يعكس مستوى مرتفعاً من الاتساق الداخلي للمقياس، مما يعزز من موثوقيته ودقته في قياس ممارسات إدارة الجودة الشاملة.

2.9.3 صدق البناء (Construct Validity) لمرتكزات الميزة التنافسية المستدامة:

تم التحقق من صدق بناء مقياس مرتكزات الميزة التنافسية المستدامة، وذلك من خلال احتساب معامل الارتباط بين متوسط كل فقرة من فقرات المقياس والمتوسط الكلي له، مع فحص دلالاته الإحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$. وقد تم إجراء هذا التحليل على أفراد عينة الدراسة الفعلية، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول (4.3) أدناه.

جدول 4.3: نتائج معاملات ارتباط بيرسون بين متوسط كل فقرة ومتوسط المقياس الكلي لأبعاد الميزة التنافسية المستدامة لجميع أفراد العينة لتقييم الاتساق والدقة.

أبعاد الميزة التنافسية المستدامة								
تكلفة الخدمة/ المنتج			المرونة			التسليم		
الفقرة	معامل الصدق	مستوى الدلالة	الفقرة	معامل الصدق	مستوى الدلالة	الفقرة	معامل الصدق	مستوى الدلالة
J1	0.791**	0.000	L1	0.830**	0.000	M1	0.798**	0.000
J2	0.840**	0.000	L2	0.881**	0.000	M2	0.846**	0.000
J3	0.831**	0.000	L3	0.848**	0.000	M3	0.870**	0.000
J4	0.808**	0.000	L4	0.829**	0.000	M4	0.821**	0.000
J5	0.808**	0.000						
التسليم								
الفقرة	معامل الصدق	مستوى الدلالة						
N1	0.791**	0.000						
N2	0.836**	0.000						
N3	0.864**	0.000						
N4	0.859**	0.000						
N5	0.832**	0.000						

• دالة إحصائية عند مستوى 0.05.

يتبين من الجدول (4.3) أن معامل ارتباط فقرات مقياس مرتكزات الميزة التنافسية المستدامة مع الدرجة الكلية للمقياس كان ذي دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ لجميع الفقرات. وقد تراوحت قيم معامل الارتباط بين $(-0.881^{**} - 0.791^{**})$ ، مما يعكس مستوى مرتفعاً من الاتساق الداخلي للمقياس، مما يعزز من موثوقيته ودقته في قياس أبعاد الميزة التنافسية المستدامة.

10.3 ثبات أداة الدراسة

يعكس موثوقية الأداة إلى مدى اتساق نتائجها عند إعادة توزيعها مجدداً على الأفراد أنفسهم ضمن الظروف ذاتها، فمن المتوقع أن تكون الإجابات متقاربة إلى حد كبير، مما يعكس موثوقية الأداة في قياس الظاهرة المستهدفة. للتحقق من ثبات الأداة، تم استخدام اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، والذي يقيس مدى استقرار ومصادقية فقرات الاستبانة من خلال تحليل درجة التوافق بين استجابات أفراد العينة. كلما زاد التشابه في الإجابات، ارتفعت قيمة معامل الثبات، مما يشير إلى موثوقية أعلى للأداة. ويُعتبر الحد الأدنى المقبول لمعامل الثبات هو (0.65)، في حين أن القيم القريبة من (1) تعكس مستوى عالٍ من الاتفاق بين المشاركين، مما يدل على تجانس آرائهم حول فقرات الاستبانة.

جدول 5.3: نتائج معامل الثبات لاختبار كرونباخ ألفا (Cronbach's alpha) لمحاور وأبعاد أداة الدراسة والدرجة الكلية.

البعد	عدد الفقرات	درجة الثبات alpha	درجة المصادقية $\sqrt{\alpha}$
ممارسات إدارة الجودة الشاملة المرنة Soft TQM Practices	27	0.953	0.976
التزام الإدارة العليا والقيادة "Management"	6	0.864	0.929
التركيز على العملاء "Customer Focus"	7	0.893	0.944
التدريب "Training"	4	0.858	0.926
علاقات العاملين "Employee Relations"	6	0.893	0.944
إدارة الموردين "Supplier Management"	4	0.890	0.943
ممارسات إدارة الجودة الشاملة الجامدة Hard TQM Practices	15	0.943	0.971
جودة البيانات والتقارير "Quality Data and Reporting"	5	0.875	0.935
تصميم المنتج "Product Design"	5	0.883	0.939
العمليات الإدارية "Process Management"	5	0.913	0.955
معامل الثبات الكلي لممارسات إدارة الجودة الشاملة Soft+ Hard	42	0.969	0.984
الميزة التنافسية المستدامة			
التكلفة "Cost"	5	0.873	0.934
المرونة "Flexibility"	4	0.868	0.931
التسليم "Delivery"	5	0.886	0.941
الابداع "Creativity"	5	0.893	0.944
معامل الثبات الكلي للميزة التنافسية المستدامة.	24	0.958	0.978

توثق المعطيات في الجدول (5.3) أن قيمة درجة الثبات تراوحت بين (0.858-0.913) عند أبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة بشقيها، وكذلك أبعاد الميزة التنافسية المستدامة تراوحت قيمة درجة الثبات بين (0.868-0.958) وهذه القيم تؤكد على ثبات الاستبانة، يمكن الاعتماد على نتائجها- ايضاً- في تعميمها على مجتمع الدراسة.

11.3 أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة بالدراسة

بعد الانتهاء من جمع بيانات الدراسة، قام الباحث بمراجعتها بعناية للتحقق من سلامتها قبل إدخالها إلى الحاسوب. ثم جرى ترميز البيانات عن طريق تخصيص أرقام محددة لكل خيار من خيارات الإجابة، بحيث تم تحويل الإجابات اللفظية إلى قيم رقمية مناسبة للتحليل الإحصائي. حيث تم منح درجة 5 للإجابة "كبيرة جداً"، و4 للإجابة "كبيرة"، و3 للإجابة "متوسطة"، و2 للإجابة "منخفضة"، و1 للإجابة "منخفضة جداً". وتعكس هذه الدرجات مدى تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة لدى العاملين في الشركات الصناعية بمحافظة الخليل، بحيث تزداد قوة التأثير كلما ارتفعت الدرجة.

وتم استخدام الأساليب الإحصائية الخاصة لإجراء التحليل والمعالجة العلمية للبيانات، من خلال الرزمة الإحصائية (Statistical Package for Social Sciences -SPSS) ويمكن تلخيص أهم الأساليب التي تم استخدامها في الدراسة الحالية كما يلي:

- ✓ اختبار معامل سبيرمان برون (Spearman-Brown) لقياس استقرار البيانات، ومعامل كرونباخ ألفا. (Cronbach's Alpha) لمعرفة مدى مصداقية إجابات أفراد العينة على مستوى المتغيرات للدراسة وأبعادها.
- ✓ اختبار (Mean) لاستخراج الوسط الحسابي لتعرف على مستوى انخفاض أو ارتفاع استجابات أفراد العينة على الفقرات والممارسات والأبعاد الرئيسية للاستبانة.
- ✓ الانحراف المعياري (Standard Deviation) لقياس مدى تباين استجابات أفراد الدراسة لجميع الفقرات، بالإضافة إلى الممارسات والأبعاد الرئيسية، من خلال تحليل مدى انحرافها عن الوسط الحسابي. كلما كانت قيمة هذا الانحراف أقرب إلى الصفر، دل ذلك على تقارب الاستجابات وانخفاض مستوى التشتت بينها.

✓ تم استخدام اختبار التباين الأحادي لتحليل الفروق بين المتوسطات ومقارنتها بالقيمة المحايدة (3.3)، بهدف تحديد اتجاهات الاستجابات ومعرفة ما إذا كانت تميل بشكل معنوي نحو القبول أو الرفض.

✓ اختبار سبيرمان- براون (Pearson Correlation) لفحص درجة الترابط الداخلي بين الفقرات والأبعاد والمحاور التابعة لها، بهدف التأكد من مدى انسجامها وتناسقها في قياس المفاهيم المطلوبة.

✓ اختبار T (Independent Samples T-test) يتم استخدام هذا الاختبار لاستخراج الفروق بين متغيرات الدراسة لاختبار فرضيات البحث، حيث يُستخدم للمقارنة بين مجموعتين مستقلتين بهدف تحديد ما إذا كانت هناك اختلافات ذات دلالة بينهما.

✓ تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس مدى تأثير أبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية المستدامة، من خلال حساب معاملات الانحدار التي توضح قوة العلاقة بين المتغيرات. كما تم حساب معامل التحديد (R^2) لبيان مقدار التباين في الميزة التنافسية الذي يمكن تفسيره بواسطة هذه الأبعاد.

✓ اختبار (Variance Inflation Factor- VIF) لحساب معامل تضخم التباين لكل متغير مستقل في نموذج الانحدار من أجل فحص وجود الازدواج الخطي بين المتغيرات المستقلة، وذلك لتحديد مدى تأثير التداخل بين هذه المتغيرات على النموذج وضمان عدم وجود ارتباط قوي قد يؤثر على دقة النتائج.

✓ اختبار LSD (Least Significant Difference) ، وهو تحليل بعدي (post-hoc test) بعد إجراء تحليل التباين (ANOVA) عندما يظهر وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين متوسطات المجموعات يستخدم اختبار LSD إلى تحديد أي من هذه المتوسطات المختلفة هو الذي يساهم في هذا الفرق الإحصائي، وذلك عن طريق مقارنة كل متوسطين على حدة

الفصل الرابع

استعراض النتائج وتحليلها

1.4 المقدمة

في هذا الفصل تم عرض النتائج والتوصيات المستخلصة من الدراسة، التي هدفت إلى التعرف على مدى تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة ودورها في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة في الشركات الصناعية بمحافظة الخليل. وقد تحقق هذا الهدف من خلال تحليل إجابات أفراد العينة والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، بما مكن من الوصول إلى فهم علمي واضح للعلاقات بين متغيرات الدراسة.

2.4 مخرجات تحليل محاور وأبعاد الدراسة

3.4 تحليل المخرجات المتعلقة بالمحور الأول " ممارسات إدارة الجودة الشاملة

يتناول هذا الجزء نتائج تحليل المحور الأول المتعلق بممارسات إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية في مدينة الخليل، بشقيها المرنة والجامدة. وقد تم تحليل البيانات باستخدام مؤشرات إحصائية وصفية شملت المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف لكونه مؤشراً إحصائياً يُظهر درجة التباين النسبي في البيانات مقارنة بمتوسطها، مما يساعد على تحديد مدى تجانس أو تشتت استجابات العينة. ويستخدم للحكم على استقرار النتائج دون التأثير بوحدة القياس، مما يعزز دقة التحليل ووضوح التفسير بهدف تقييم مدى تكرار تلك الممارسات ومدى الاتساق أو التباين في استجابات أفراد العينة ويحتسب بقسمة الانحراف المعياري على المتوسط الحسابي ضرب 100%. كما تم احتساب المتوسطات العامة والانحرافات المعيارية لكل بُعد فرعي من أبعاد المحور.

1.3.4 النتائج المتعلقة بالبعد الأول " التزام القيادة العليا:

في سياق السعي للإجابة عن السؤال البحثي المتعلق بمستوى تبني الشركات الصناعية في مدينة الخليل لممارسات إدارة الجودة الشاملة المرنة (Soft) وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، تم التركيز على بُعد "التزام الإدارة والقيادة العليا، وقد جرى تحليل استجابات المشاركين باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بهدف قياس مدى التزام الإدارات العليا بهذه الممارسات. وقد بينت النتائج، كما هو موضح في الجدول (1.4).

جدول 1.4: نتائج التحليل الإحصائي (للمتوسط والانحراف) لإجابات المبحوثين المتعلقة ببعد "التزام القيادة العليا"، والذي يُعد أحد أبعاد إدارة الجودة الشاملة المرنة (Soft)، في الشركات الصناعية العاملة بمحافظة الخليل، ترتيباً تنازلياً بهدف إبراز المجالات الأكثر تطبيقاً من وجهة نظر المبحوثين

رمز الفقرة	التزام إدارة الشركة بالجودة "Management Leadership"	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	مستوى الممارسة
B1	تسعى إدارة الشركة لتعزيز ونشر ثقافة الجودة الشامل.	4.09	1.113	27	مرتفعة
B2	تعمل إدارة الشركة على مشاركة رؤساء الأقسام في عملية تحسين جودة الخدمة.	3.93	0.983	25	مرتفعة
B3	ترى إدارة الشركة بأن القوى العاملة هي الركيزة الأساسية لضمان جودة العمل.	3.92	0.941	24	مرتفعة
B4	تعتبر الإدارة العليا أن أهداف إدارة الجودة تأتي في مقدمة أولوياتها.	3.85	1.078	28	مرتفعة
B5	تحرص إدارة الشركة على تطبيق نظام المساءلة بشكل فعال.	3.84	1.058	28	مرتفعة
B6	تتبنى إدارة الشركة هيكل تنظيمي يسهل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	3.80	1.016	27	مرتفعة
	الدرجة الكلية للبعد	3.90	0.79	20	مرتفعة

تم تقريب القيم النسبية المعروضة في الجدول إلى أقرب عدد صحيح.

يُظهر الجدول رقم (1.4) نتائج معامل الاختلاف لفقرات بُعد "التزام إدارة الشركة بالجودة" إلى أن القيم تراوحت بين 20% و 28%، مما يدل على تجانس نسبي في استجابات أفراد العينة، حيث تقع جميع القيم ضمن النطاق المقبول إحصائياً. وقد جاءت أعلى قيمة لمعامل الاختلاف في الفقرتين (B4) و (B5) بنسبة بلغت 28%، مما يشير إلى وجود تباين ملحوظ في آراء المبحوثين حول مدى اعتبار الإدارة العليا أن إدارة الجودة تأتي في مقدمة أولوياتها، وكذلك حول حرص الشركة على تطبيق نظام المساءلة بشكل فعال، وهو ما قد يعكس تبايناً في فهم أو تطبيق هذه السياسات بين الإدارات أو الوحدات المختلفة. في المقابل، كانت أدنى قيمة لمعامل الاختلاف في الدرجة الكلية لبعد القيادة، حيث بلغت

20%، ما يعكس مستوى عاليًا من الاتساق في وجهات نظر المشاركين بخصوص التزام الإدارة بالجودة بشكل عام، ويُعد ذلك مؤشرًا إيجابيًا على تماسك الأداة ووضوح الفقرات وواقعيتها.

يعزو الباحث التباين النسبي المرتفع في بعض الفقرات - مثل الفقرتين (B4) و (B5) اللتين حصلتا على أعلى قيم لمعامل الاختلاف (28%) - إلى تفاوت مستوى إدراك الموظفين أو المشاركين لطبيعة التزام الإدارة العليا بالجودة أو تطبيق نظام المساءلة. قد يكون ذلك ناجمًا عن اختلاف بيئات العمل داخل الشركة الواحدة، أو تباين درجة الشفافية والوضوح في السياسات الإدارية المعلنة، أو حتى اختلاف الخبرات الوظيفية والتفاعل اليومي مع ممارسات القيادة، أما الانخفاض في معامل الاختلاف في الدرجة الكلية (20%)، فيُعزى إلى وجود تصور مشترك إلى حد كبير بين أفراد العينة حول التزام الإدارة العامة بمفاهيم الجودة، مما يعكس إما وضوحًا في السياسات العامة المتعلقة بالجودة، أو اتساقًا في الممارسات الإدارية التي تصل إلى الموظفين بشكل متساوٍ.

في حين يُظهر تحليل المتوسطات الحسابية درجة اتفاق أفراد العينة على فقرات الأداة المتعلقة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة. وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.80) و (4.09)، وهي تقع ضمن الفئة المرتفعة على مقياس ليكرت الخماسي، مما يدل على وجود اتفاق عالٍ نسبيًا لدى أفراد العينة حول البنود الواردة في الأداة. وقد حققت الفقرة الأولى: "تسعى إدارة الشركة لتعزيز ونشر ثقافة الجودة الشاملة" أعلى متوسط حسابي بلغ (4.09)، وهو ما يشير إلى أن المشاركين يدركون أن الإدارة تبذل جهودًا واضحة في سبيل غرس مفاهيم الجودة داخل بيئة العمل. ويليهما في الترتيب الفقرة الثانية والثالثة بمتوسطات (3.93) و (3.92) على التوالي، والتي تعكس اهتمام الإدارة بإشراك رؤساء الأقسام وبتأهيل الكوادر العاملة لضمان جودة الأداء والخدمة. أما الفقرة ذات أدنى متوسط حسابي فكانت الفقرة السادسة: "تتبنى إدارة الشركة هيكلًا تنظيميًا يسهل تطبيق إدارة الجودة الشاملة" بمتوسط (3.80)، رغم أنها ما زالت ضمن الفئة المرتفعة، إلا أنها تعكس وجود فجوة نسبية بين التوجهات الاستراتيجية والتهيئة التنظيمية الفعلية، ما قد يشير إلى تحديات بنيوية أو إدارية تواجهها الشركة عند تنفيذ الجودة الشاملة على أرض الواقع.

أما بالنسبة للانحراف المعياري فقد تراوحت القيم بين (0.797) و (1.113)، وهو تباين يُعد معتدلاً إلى مرتفع نسبيًا، ويعكس مستويات متباينة في فهم أو تقييم المشاركين لمدى تطبيق إدارة الجودة. الفقرة التي سجلت أعلى تباين في الآراء كانت الفقرة الأولى، حيث بلغ الانحراف المعياري (1.113)، مما يشير إلى وجود اختلاف ملحوظ بين أفراد العينة في تقييم مدى سعي الإدارة لنشر ثقافة الجودة، وقد يعود ذلك إلى اختلاف مواقعهم الوظيفية أو تجاربهم المهنية داخل الشركة. بالمقابل، كانت أقل

قيمة انحراف معياري في "الدرجة الكلية" التي بلغت (0.797)، ما يعكس درجة عالية من التجانس في الآراء بشأن التقييم العام لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهو مؤشر إيجابي يعزز من موثوقية النتائج ويقلل من احتمالية التحيز في البيانات الكلية.

في ضوء النتائج السابقة، يُعزو الباحث هذا التوجه الإيجابي العام إلى وجود وعي مؤسسي متقدم بأهمية الجودة الشاملة، وإلى جهود واضحة من الإدارة العليا في دعم توجهات التطوير والتحسين المستمر. تشير هذه النتائج إلى أن الشركات قد قطعت شوطاً مهماً في بناء بيئة تنظيمية داعمة للجودة، سواء من خلال نشر الثقافة أو إشراك القيادات الوسطى. ومع ذلك، فإن بعض التباينات الملحوظة، لا سيما في الهيكل التنظيمي، توحى بضرورة تعزيز الاستعداد البنيوي والفني داخل الشركات.

2.3.4 النتائج المتعلقة بالبعد الثاني " التركيز على العملاء :

في إطار الإجابة عن السؤال البحثي المتعلق بمستوى تطبيق مرتكزات إدارة الجودة الشاملة المرنة (Soft Total Quality Management Practices) ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ضمن الشركات الصناعية العاملة في محافظة الخليل، تم التركيز على أحد المحاور الأساسية وهو "التركيز على العملاء"، كما هو موضح في الجدول (2.4).

جدول 2.4: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابات المبحوثين حول بعد التركيز على العملاء كأحد ابعاد ادارة الجودة الشاملة المرنة (Soft) في الشركات الصناعية في مدينة الخليل مرتبة تنازلياً.

رمز الفقرة	التركيز على العملاء "Customer Focus"	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	مستوى الممارسة
C1	تعمل الشركة بسرعة على تلبية احتياجات العملاء .	3.90	1.13	29	مرتفعة
C2	تؤمن إدارة الشركة بأن تحقيق الجودة يعتمد على تلبية احتياجات العملاء .	3.77	1.14	30	مرتفعة
C3	تسعى الشركة الى ضمان رضا العملاء من خلال فهم احتياجاتهم بدقة .	3.75	1.09	29	مرتفعة
C4	تتابع الشركة شكاوى العملاء بصدق وتوفر لهم الحلول الملائمة .	3.75	1.07	29	مرتفعة
C5	يشارك العملاء في إعداد وتشكيل المنتج .	3.74	1.04	28	مرتفعة
C6	تسعى الشركة لتقديم منتجاتها بأسلوب فريد يتناسب مع توقعات العملاء .	3.69	1.12	30	مرتفعة
C7	تحدد شركتكم العملاء المحتملين وغير المحتملين بدقة وفعالية .	3.61	1.10	30	مرتفعة
	الدرجة الكلية للبعد	3.74	0.86	23	مرتفعة

تم تقريب القيم النسبية المعروضة في الجدول إلى أقرب عدد صحيح.

تشير نتائج معامل الاختلاف لفقرات بُعد "التركيز على العملاء" كما هو مدرج في الجدول (2.4) إلى تباين نسبي في استجابات أفراد العينة، حيث تراوحت القيم بين 23% و30%، وهو ما يعكس تفاوتاً محدوداً يُعد مقبولاً من الناحية الإحصائية. وقد سُجلت أعلى قيمة لمعامل الاختلاف في الفقرة (C2) بنسبة 30%، مما يدل على تباين واضح في وجهات نظر المشاركين حول مدى إيمان إدارة الشركات بأن تحقيق الجودة يعتمد على إشباع رغبات العملاء، وهو ما قد يُعزى إلى تفاوت في وضوح الرؤية الإدارية أو الاختلاف في الممارسات بين الإدارات. في المقابل، بلغت أدنى قيمة لمعامل الاختلاف 23% في الدرجة الكلية للبُعد، مما يعكس درجة عالية من الاتساق في الاستجابات بشأن توجه الشركات العام نحو العملاء.

وفقاً لما أظهرته النتائج السابقة في الجدول رقم (2.4)، يعزو الباحث التفاوت في قيم معاملات الاختلاف إلى اختلاف مستوى إدراك واستيعاب أفراد العينة للممارسات الفعلية المرتبطة بالتركيز على العملاء داخل الشركات. إذ يُعزى ارتفاع معامل الاختلاف في الفقرة (C2) إلى تباين الخبرات العملية ومستوى التواصل مع الإدارة العليا، ما أدى إلى تباين الآراء حول مدى قناعة الإدارة بأهمية الوفاء بمتطلبات الزبائن لتحقيق الجودة. في المقابل، يُعزى انخفاض معامل الاختلاف في الدرجة الكلية للبُعد إلى وجود تصور مشترك ودرجة عالية من الاتساق في فهم التوجهات العامة للشركة نحو العملاء، وهو ما يشير إلى أن ثقافة التركيز على العميل متجذرة بشكل واضح على المستوى المؤسسي العام.

ويشير الجدول (2.4) إلى أن العناية بالعملاء جاء بمتوسط حسابي (3.74) وبانحراف معياري (0.860) حيث تشير المتوسطات الحسابية الواردة في الجدول إلى مستويات مرتفعة إجمالاً في استجابة العينة تجاه بنود ممارسات الشركات تجاه العملاء، حيث تتراوح هذه المتوسطات بين (3.61) و(3.90) على مقياس مكون من 5 نقاط. يأتي البند الخاص "بسرعة تلبية احتياجات العملاء" في الصدارة بمتوسط حسابي (3.90)، مما يعكس قناعة قوية لدى المشاركين بأهمية هذه الممارسة وتأثيرها الفعّال. يليه بند "تحقيق الجودة يعتمد على تلبية احتياجات العملاء" بمتوسط (3.77)، ثم البنود "تقديم المنتجات بأسلوب فريد يتناسب مع توقعات العملاء" و"ضمان رضا العملاء من خلال فهم احتياجاتهم بدقة" بمتوسطين (3.75) ما يدل على توافق الرأي حول أن تخصيص الخدمة والمنتج حسب توقعات العملاء يساهم في تعزيز رضاهم. وتختتم البنود بمتوسط (3.61) للبند "مشاركة العملاء في إعداد وتشكيل المنتج"، وهو أقل متوسط لكنه لا يزال يشير إلى درجة اتفاق مرتفعة.

في حين تتراوح الانحرافات المعيارية بين (1.040) و (1.148)، وهو ما يعكس تشتتاً معتدلاً في آراء العينة حول البنود المختلفة. أعلى انحراف (1.148) سجل للبند "تحقيق الجودة يعتمد على تلبية احتياجات العملاء"، ما قد يشير إلى اختلاف طفيف في وجهات نظر المشاركين حول الطريقة المثلى لضمان الجودة. في المقابل، أقل انحراف (1.040) لوحظ في بند "مشاركة العملاء في إعداد وتشكيل المنتج"، مما يدل على اتساق نسبي في وجهات النظر والتوافق عليه كأحد الأساليب الإيجابية لشراكة العميل في عملية التطوير.

يرجح الباحث النتائج إلى وعي الموظفين والمستثمرين بأهمية العميل في استراتيجيات الإدارة والجودة، حيث تعكس سرعة الاستجابة وجودة المنتج ثقافة تنظيمية مرنة. ويُفسر تفاوت الانحرافات باختلاف الخبرات، مما يؤكد ضرورة توحيد معايير إشراك العملاء.

3.3.4 النتائج المتعلقة بالبعد الثالث " التدريب :

تم تحليل بيانات المبحوثين للإجابة على سؤال الدراسة المتعلق بتطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة (Soft) وأثرها على الميزة التنافسية في قطاع الصناعة بالخليل، مع التركيز على مجال التدريب، باستخدام المتوسطات والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف، وأظهرت النتائج ما ورد في الجدول (3.4).

جدول 3.4: متوسطات الإجابات والانحرافات المعيارية المتعلقة ببعد التدريب، كأحد مكونات إدارة الجودة الشاملة المرنة في الشركات الصناعية بمدينة الخليل، وفق ترتيب تنازلي يبرز مدى تطبيق كل عنصر ضمن هذا البعد.

رمز الفقرة	التدريب " Training "	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	مستوى الممارسة
D1	توفر الشركة الاحتياجات المادية والبشرية للدورات التدريبية المتعلقة بالجودة.	3.97	1.142	29	مرتفعة
D2	تهتم الشركة بتدريب العاملين على الأساليب العلمية الحديثة لرصد الانحرافات.	3.84	1.037	27	مرتفعة
D3	تتيح الشركة لجميع العاملين فرصة الاستفادة من برامج التدريب حول الجودة.	3.82	1.075	28	مرتفعة
D4	تعمل الشركة على تدريب كافة العاملين بشكل منتظم على برامج الجودة	3.82	1.055	28	مرتفعة
	الدرجة الكلية للبعد	3.86	0.903	23	مرتفعة

تم تقريب القيم النسبية المعروضة في الجدول إلى أقرب عدد صحيح.

تشير نتائج الجدول (3.4) إلى أن معامل الاختلاف الكلي لبُعد التدريب بلغ (23%)، مما يُعبّر عن مستوى عالٍ من التجانس في استجابات المبحوثين، ويُعد مؤشرًا إيجابيًا على إدراك موحد لأهمية هذا البُعد داخل الشركات الصناعية. ولوحظ أن الفقرة (D1) سجلت أعلى معامل اختلاف (29%)، مما يعكس تباينًا نسبيًا في تقدير مدى توفر الموارد اللازمة لتنفيذ البرامج التدريبية. في المقابل، حصلت الفقرة (D5) على أدنى معامل اختلاف (23%)، وهو ما يدل على توافق ملحوظ بين المبحوثين بشأن انتظام البرامج التدريبية وأثرها المباشر على تحسين جودة الأداء المؤسسي.

يفسر الباحث هذه النتائج إلى إدراك الموظفين لأهمية التدريب كجزء أساسي من إدارة الجودة الشاملة، إلا أن تفاوت معاملات الاختلاف - خصوصًا بين الفقرة الأعلى (D1) والأدنى (D5) - يُعزى إلى تباين الأدوار والمسؤوليات بين الموظفين، واختلاف درجة اطلاعهم على الجوانب التنظيمية والإدارية المتعلقة بالتدريب. كما يشير ذلك إلى وجود تفاوت في توفر الموارد أو وضوح السياسات التدريبية داخل الأقسام المختلفة، مما يتطلب توحيد الجهود وتعزيز التواصل الداخلي لضمان فهم موحد وتطبيق فعال لبرامج التدريب.

أما بالنسبة للمتوسطات الحسابية الواردة في الجدول (3.4) لبنود ممارسات التدريب ظهرت بمستويات مرتفعة تتراوح بين (3.82) و (3.97) على مقياس من 5 نقاط. يتصدر البند "توفر الشركة الاحتياجات المادية والبشرية للدورات التدريبية المتعلقة بالجودة" بمتوسط (3.97)، مما يعكس اعتقادًا قويًا بأهمية توفير الموارد لضمان فعالية التدريب. يليه بند "تهتم الشركة بتدريب العاملين على الأساليب العلمية الحديثة لرصد الانحرافات في الجودة" بمتوسط (3.84)، ثم البنود "تعمل الشركة على تدريب كافة العاملين بشكل منتظم على برامج الجودة في كافة الأقسام" و"تتيح الشركة لجميع العاملين فرصة الاستفادة من برامج التدريب حول الجودة" بمتوسطين متساويين (3.82). وبلغ المتوسط الكلي (3.86)، دلالةً على إجماع إيجابي عام حول فعالية الجهود التدريبية.

في حين يتبين من قيم الانحراف المعياري تشتتًا معتدلاً في آراء المشاركين، حيث يتراوح الانحراف بين (1.037- 1.14) للبنود الفردية، مع انحراف عام أقل قدره (0.903). أعلى تباين سجله البند المتعلق بتوفير الاحتياجات المادية والبشرية (1.14)، مما قد يشير إلى اختلاف في تقدير الموارد المتاحة أو استشراف أثرها. أما أقل تشتت فكان في الدرجة الكلية (0.903)، دليلاً على توافق نسبي عند النظر إلى الممارسات التدريبية بصورة شاملة.

يعزو الباحث هذه النتائج إلى الوعي المتنامي لدى الشركات بأهمية بناء القدرات البشرية لدعم نظم الجودة. فتقديم الموارد المادية والبشرية يُعبّر عن دعم إداري واضح، في حين تؤكد الوسائل العلمية

الحديثة ونظام الدورات المنتظمة التزام الشركة باستمرارية التعلم. ويعزى التباين النسبي في بعض البنود إلى اختلاف احتياجات الأقسام وخبرات الموظفين، ما يستدعي توجهات مُخصصة لضمان تكافؤ الفرص التدريبية.

4.3.4 النتائج المتعلقة بالبعد الرابع "علاقات العاملين:

في إطار الإجابة عن السؤال البحثي الذي يتناول مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (Soft) ودورها في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة، تم تحليل بيانات محور علاقات العاملين في الشركات الصناعية بمحافظة الخليل باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. وقد أظهرت نتائج الجدول (4.4) مؤشرات كمية تعكس درجة تبني هذه الممارسات، ومدى إسهامها في تعزيز القدرة التنافسية المستدامة لتلك الشركات

جدول 4.4: نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات المتعلقة بـ **علاقات العاملين**، أحد المكونات المرنة لإدارة الجودة الشاملة (Soft TQM)، في الشركات الصناعية بمدينة الخليل، وقد تم ترتيب البنود بشكل تنازلي وفقاً لقيم المتوسطات لتحديد أكثر الجوانب حضوراً من وجهة نظر المبحوثين.

رمز الفقرة	علاقات العاملين: "Employee Relations"	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	مستوى الممارسة
E1	توفر الشركة للموظفين إمكانية التعبير عن آرائهم.	3.87	1.163	30	مرتفعة
E2	تحرص الشركة على مشاركة العاملين في عملية تبني القرار.	3.76	1.134	30	مرتفعة
E3	تشدد الشركة على أهمية إتمام المهام عبر فرق العمل.	3.76	1.123	30	مرتفعة
E4	تعمل الشركة على توفير بيئة عمل مريحة وداعمة لفريق العمل.	3.73	1.114	30	مرتفعة
E5	تقوم الشركة بزيادة المكافآت النقدية لتحسين أداء العاملين.	3.72	1.127	30	مرتفعة
E6	تتبنى الشركة نظاماً للعلاوات يدعم الجودة الشاملة بكفاءة ودقة.	3.71	1.129	30	مرتفعة
	الدرجة الكلية للبعد	3.76	0.913	24	مرتفعة

تم تقريب القيم النسبية المعروضة في الجدول إلى أقرب عدد صحيح.

في ضوء بيانات الجدول (4.4)، يشير معامل الاختلاف الكلي لبعد "علاقات العاملين" والبالغ (24%) إلى مستوى مرتفع من التجانس في استجابات المبحوثين، ما يعكس توافقاً عاماً حول فعالية هذا البعد في الشركات الصناعية. ومع أن جميع الفقرات الفرعية (E1-E6) سجلت معامل اختلاف متساوياً نسبته (30%)، إلا أن بقاء الدرجة الكلية عند مستوى أقل يدل على أن التفاوت في الآراء لا يُعد مؤثراً

على الاتجاه العام. هذا التجانس يعزز من موثوقية المتوسطات الحسابية ويعكس اتساقاً نسبياً في تجربة المبحوثين تجاه ممارسات الشركات في إشراك العاملين وتعزيز بيئة العمل الجماعي.

يفسر الباحث هذا التجانس إلى وضوح السياسات الداخلية المتعلقة بعلاقات العاملين، ووجود أنظمة إدارية موحدة تسهم في تحقيق فهم مشترك بين الموظفين، سواء في التعبير عن الرأي أو المشاركة في اتخاذ القرار. كما أن توحيد أساليب الحوافز ونظم الجودة الداخلية يدعم مستوى الموافقة بالتقييم، مما يدل على بيئة عمل مستقرة نسبياً تعكس نضجاً في تطبيق مفاهيم الجودة الإدارية الشاملة على مستوى علاقات الموظفين.

يشير المعدل الحسابي الوارد في الجدول (4.4) إلى مستوى التقديرات المتعلقة بعلاقات العاملين، حيث تراوحت بين (3.71) و(3.87) من أصل (5). وقد حازت العبارة "توفر الشركة للموظفين إمكانية التعبير عن آرائهم" أعلى معدل حسابي بلغ (3.87)، مما يدل على إدراك العاملين لوجود بيئة عمل تتيح حرية التعبير. بينما جاء أدنى متوسط حسابي (3.71) للعبارة المتعلقة بمشاركة العاملين في اتخاذ القرار، مما يشير إلى وجود هامش محدود في هذا الإطار مقارنةً بباقي العبارات. وبشكل عام، فإن المتوسطات الحسابية تعكس مستوى "مرتفعاً" لعلاقات العاملين بحسب مقياس ليكرت الخماسي.

في حين بلغ الانحراف المعياري بين (1.114) و(1.163)، وهو ما يشير إلى تقارب نسبي في آراء المبحوثين، مع وجود تباين بسيط في بعض المحاور. فقد سُجل أعلى انحراف معياري عند العبارة المتعلقة بحرية التعبير (1.163)، مما يدل على تباين واضح في آراء المشاركين حول هذه النقطة رغم ارتفاع متوسطها. أما أقل انحراف (1.114) فكان حول عبارة "تعمل الشركة على توفير بيئة عمل مريحة وداعمة"، مما يعكس توافقاً نسبياً بين العاملين على تقييم هذا البعد.

يميل الباحث إلى تفسير هذه النتائج إلى وجود بيئة عمل منظمة داعمة تتسم بالتعاون المفتوح، وتعكس تقدير الإدارة لأدوار العاملين في تحقيق أهداف الشركات. كما تعكس النتائج اهتمام الشركات بتوفير الدعم النفسي والمهني، إلى جانب التزامها بتطبيق أنظمة الجودة والتحفيز من خلال نظام المكافآت. ومع ذلك، تُبرز النتائج الحاجة إلى تعزيز مشاركة العاملين في عملية صنع القرار، مما يشير إلى مجال مهم للتحسين المؤسسي المستقبلي.

5.3.4 النتائج المتعلقة بالبعد الخامس "إدارة الموردين":

في إطار الإجابة على السؤال البحثي المتعلق بمستوى تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة المرنة (Soft) ودورها في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة ضمن الشركات الصناعية العاملة في مدينة الخليل، وضمن بُعد إدارة الموردين، وقد أظهرت النتائج كما هو مدرج في الجدول (5.4).

جدول 5.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات المبحوثين حول بعد إدارة الموردين كأحد أبعاد إدارة الجودة الشاملة المرنة (Soft) في الشركات الصناعية في مدينة الخليل مرتبة تنازلياً.

رمز الفقرة	إدارة الموردين "Supplier Management"	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	مستوى الممارسة
F1	تسعى الشركة إلى بناء علاقات طويلة الأمد وقوية مع الموردين.	3.92	1.189	30	مرتفعة
F2	يشارك الموردون بشكل فعال في عملية تحسين المنتج لتعزيز الجودة	3.82	1.132	30	مرتفعة
F3	يتم تقييم الموردين وفقاً للجودة، أداء التسليم، الأسعار، وفقاً لهذا الترتيب.	3.77	1.168	31	مرتفعة
F4	تعمل الشركة على دمج شركات الموردين في عملية التقييم .	3.75	1.115	30	مرتفعة
	المعدل الكلي للبعد	3.81	0.999	26	مرتفعة

تم تقريب القيم النسبية المعروضة في الجدول إلى أقرب عدد صحيح.

تشير النتائج الواردة في الجدول (5.4) ان معامل الاختلاف الكلي لبعد "إدارة الموردين" (26%) إلى وجود درجة جيدة من التجانس في آراء المبحوثين، مما يعكس توافقاً عاماً على أهمية العلاقة مع الموردين ضمن منظومة الجودة الشاملة. أما على مستوى الفقرات، فقد سُجلت أعلى قيمة لمعامل الاختلاف (31%) في الفقرة (F3)، ما يدل على تباين الآراء حول آليات تقييم الموردين بحسب الجودة وأداء التسليم والأسعار، بينما سُجلت أدنى قيمة لمعامل الاختلاف (30%) في باقي الفقرات، وهي لا تزال ضمن الحد المقبول وتدل على تماسك نسبي في الاستجابات.

يرى الباحث ان هذا التباين الطفيف إلى اختلاف درجة اطلاع الموظفين على تفاصيل عمليات التقييم أو تباين مشاركتهم المباشرة في العلاقة مع الموردين، خاصة أن هذه الجوانب عادة ما تُدار على مستوى إداري أعلى. كما أن تعدد الموردين واختلاف معايير التقييم حسب طبيعة المنتجات قد يساهم في تفاوت الآراء.

يتضح من الجدول (5.4) أن المتوسطات الحسابية لبنود "إدارة الموردين" تراوحت بين (3.75) و(3.92) من أصل مقياس (5)، حيث حصل البند الأول "تسعى الشركة إلى بناء علاقات طويلة الأمد وقوية مع الموردين" على أعلى متوسط حسابي (3.92)، مما يعكس وجود توجه استراتيجي واضح لدى الشركة نحو ترسيخ العلاقات مع الموردين. بينما جاء أدنى متوسط في البند الأخير "يتم تقييم الموردين وفقاً للجودة، التزام التسليم، الأسعار..." حيث بلغ (3.75)، وهو لا يزال يشير إلى تقييم مرتفع. وبشكل عام، بلغ المتوسط الكلي (3.81)، وهو مؤشر على وجود مستوى مرتفع من تطبيق ممارسات إدارة الموردين في الشركة.

أما بالنسبة للانحرافات المعيارية فقد تراوحت قيم الانحراف المعياري بين (0.999) و(1.189)، وهي تشير إلى درجة تشتت متوسطة إلى منخفضة في استجابات المبحوثين، ما يدل على وجود قدر جيد من الاتفاق بينهم حول بنود إدارة الموردين. البند ذو أعلى تباين كان البند الأول (1.189)، مما قد يعكس اختلافاً نسبياً في وجهات النظر حول مدى قوة علاقات الشركة مع الموردين، في حين أن البند الأكثر تجانساً كان البند الأخير (0.999)، مما يدل على وجود إجماع نسبي على موضوع تقييم الموردين وفق معايير محددة.

يعزو الباحث هذه النتائج إلى إدراك الشركة لأهمية الموردين كشركاء استراتيجيين في العملية الإنتاجية وتحقيق الجودة والاستدامة. كما تعكس النتائج وعي الإدارة بأهمية تقييم الموردين بطرق منهجية تساهم في تحسين الأداء العام للشركة. وتشير الدرجة المرتفعة الكلية إلى تبني سياسات واضحة في التعامل مع الموردين وفق رؤية تنظيمية تسعى للتكامل والجودة الشاملة.

6.3.4 النتائج المتعلقة بالبعد السادس "جودة البيانات والتقارير":

في إطار الإجابة على السؤال البحثي حول مستوى تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة الجامدة (Hard) ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ضمن الشركات الصناعية العاملة في مدينة الخليل، وضمن بُعد جودة البيانات والتقارير، تم تحليل إجابات المبحوثين من خلال احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف. وقد أظهرت النتائج كما هو موضح في الجدول (6.4).

جدول 6.4: المعدلات الحسابية والفروق المعيارية لإجابات المبحوثين حول بعد جودة البيانات والتقارير كأحد ابعاد ادارة الجودة الشاملة الجامدة (Hard) في الشركات الصناعية في مدينة الخليل مرتبة تنازلياً.

رمز الفقرة	جودة البيانات والتقارير Quality Data and Reporting	المتوسط المتوسط الحسابي	الانحراف الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	مستوى الممارسة
G1	تحرص الشركة على انتقاء البيانات المفيدة لها من غير المفيدة.	3.89	1.173	30	مرتفعة
G2	يتم فرز بيانات الجودة في جميع الأوقات وعند الحاجة إليها.	3.76	1.118	30	مرتفعة
G3	تساهم قواعد البيانات في تحسين أعمال الشركة.	3.75	1.124	30	مرتفعة
G4	تُنفذ الشركة إجراءات جمع البيانات وتحسين جودتها؛ لتعزيز الثقة .	3.71	1.219	33	مرتفعة
G5	تمتاز قواعد البيانات بسهولة التعامل معها .	3.69	1.16	31	مرتفعة
	الدرجة الكلية للبعد	3.76	0.946	25	مرتفعة

تم تقريب القيم النسبية المعروضة في الجدول إلى أقرب عدد صحيح.

تشير النتائج في الجدول (6.4) معامل الاختلاف الكلي لُبعد "جودة البيانات والتقارير" (25%) إلى وجود درجة جيدة من التجانس في استجابات المبحوثين، ما يدل على اتفاق نسبي حول فعالية ممارسات إدارة البيانات في الشركات الصناعية. وقد تباينت معاملات الاختلاف بين الفقرات، حيث سُجّلت أعلى قيمة (33%) في الفقرة (G4) والتي تتعلق بإجراءات جمع البيانات وتحسين جودتها، ما يعكس تفاوتاً في الإدراك أو التقييم لهذه الممارسات، في حين سُجّلت أدنى قيمة (30%) في الفقرات G1 و G2 و G3، ما يشير إلى قدر أعلى من الاتفاق حول آليات انتقاء البيانات وتوظيفها في تحسين الأداء.

يفسر الباحث هذا التفاوت في معامل الاختلاف إلى اختلاف مدى اطلاع العاملين على السياسات التفصيلية الخاصة بإجراءات جمع البيانات وتحليلها، إلى جانب تباين الدور الوظيفي في التعامل المباشر مع البيانات. كما أن بعض الأقسام قد تعتمد أنظمة أكثر تطوراً في إدارة البيانات مقارنة بغيرها، مما يؤدي إلى تفاوت في التجربة والتقييم.

يتضح من الجدول (6.4) أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور "جودة البيانات والتقارير" تراوحت بين (3.69) و (3.89)، وهي تقع جميعها ضمن المستوى المرتفع على مقياس ليكرت الخماسي، مما يدل على وجود إدراك إيجابي لدى أفراد العينة تجاه جودة البيانات في الشركة. وقد حصلت الفقرة التي تنص على "تحرص الشركة على انتقاء البيانات المفيدة لها من غير المفيدة قبل اعتمادها" على أعلى

متوسط حسابي (3.89)، مما يعكس اهتمامًا كبيرًا بانتقائية البيانات قبل استخدامها. في المقابل، كانت أدنى قيمة للمتوسط الحسابي (3.69) للفقرة المتعلقة بـ "إجراءات جمع البيانات وتحسين جودتها"، ما يشير إلى أن هذا الجانب قد يحتاج إلى تطوير أكبر مقارنة ببقية الجوانب.

في حين تراوحت قيم الانحراف المعياري بين (0.946) و(1.219)، وهي تشير إلى درجة تباين منخفضة إلى متوسطة في استجابات أفراد العينة، مما يعكس نوعًا من التوافق العام بينهم في تقييم فقرات هذا المحور. ويُلاحظ أن الفقرة الأخيرة (الخاصة بإجراءات جمع البيانات) سجلت أدنى انحراف معياري (0.946)، ما يشير إلى وجود اتفاق كبير بين أفراد العينة حول هذه الفقرة، رغم أن متوسطها كان الأدنى. أما أعلى انحراف معياري فكان للفقرة الرابعة (1.219)، مما قد يعكس اختلافًا نسبيًا في وجهات النظر حول سهولة التعامل مع قواعد البيانات.

بناءً على ما سبق، يمكن للباحث أن يرجح هذه النتائج إلى وجود وعي مؤسسي بأهمية جودة البيانات وأثرها على كفاءة الأعمال واتخاذ القرار. كما أن النتائج تشير إلى أن الشركة تولي أهمية خاصة لمرحلة ما قبل استخدام البيانات، عبر عمليات التنقية والانتقاء، مما يساهم في رفع كفاءة النظام الإداري. ومع ذلك، فإن الانخفاض النسبي في متوسطات بعض الفقرات، مثل تحسين إجراءات جمع البيانات، قد يشير إلى الحاجة لتطوير البنية التحتية أو الإجراءات التنفيذية في هذا الجانب تحديدًا، لتحقيق تكامل أكبر في منظومة الجودة.

7.3.4 النتائج المتعلقة بالبعد السابع "تصميم المنتج":

في إطار الإجابة على السؤال البحثي المتعلق مستوى تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة المرنة (Hard) ودورها في تحسين الميزة التنافسية المستدامة ضمن الشركات الصناعية العاملة في مدينة الخليل، في مجال تصميم المنتج، وقد أظهرت النتائج كما هو آتي في الجدول (7.4).

جدول 7.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات المبحوثين حول بعد تصميم المنتج كأحد ابعاد ادارة الجودة الشاملة الجامدة (Hard) في الشركات الصناعية في مدينة الخليل مرتبة تنازلياً.

رمز الفقرة	تصميم المنتج: "Product Design"	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	مستوى الممار سة
H1	يتم تقييم التصميم النهائي للمنتج الجديد بشكل دقيق قبل الإنتاج.	3.90	1.192	31	مرتفعة
H2	تتبع جودة الخدمة او المنتج الجديد في تكلفة وجدولة الأهداف .	3.74	1.178	31	مرتفعة
H3	يتم التعاون الفعال بين الإدارات المعنية في عملية تطوير المنتج.	3.73	1.118	30	مرتفعة
H4	تعمل الشركة على تنفيذ عملية التصميم بشكل مباشر .	3.82	1.093	29	مرتفعة
H5	تحرص الشركة على إنتاج منتجات تتماشى مع رغبات المستهلك.	3.74	1.122	30	مرتفعة
	الدرجة الكلية للبعد	3.79	0.941	25	مرتفعة

تم تقريب القيم النسبية المعروضة في الجدول إلى أقرب عدد صحيح.

يُظهر جدول (7.4) أن معامل الاختلاف الكلي لُبعد "تصميم المنتج" بلغ (25%)، وهي نسبة تشير إلى درجة مرتفعة من التجانس في استجابات افراد العينة، ما يعكس اتفاقاً عاماً على فاعلية ممارسات تصميم المنتج في الشركات الصناعية. وقد تراوحت معاملات الاختلاف بين (29%) كأدنى قيمة في الفقرة (H4)، و (31%) كأعلى قيمة في الفقرتين (H1 و H2). وتشير هذه النتائج إلى أن الفقرة H4 المتعلقة بتنفيذ التصميم بشكل مباشر كانت الأكثر تجانساً بين إجابات المبحوثين، ما يدل على وضوح هذه الممارسة وشيوعها بين الموظفين. في المقابل، فإن الفقرتين H1 و H2 شهدت أكبر تباين في الآراء، مما قد يعود إلى اختلاف مستويات الاطلاع أو المساهمة في مراحل المتابعة المسبقة والخطط المالية من اجل التصميم.

يرى الباحث هذا التفاوت في معاملات الاختلاف إلى اختلاف الأدوار الوظيفية للمستجيبين ومدى انخراطهم في المراحل المختلفة لتصميم المنتج، فبعض الجوانب تتولاها إدارات فنية أو إدارية عليا، ما يحدّ من تعرض جميع العاملين لها بشكل مباشر.

يتضح من النتائج إلى أن المتوسطات الحسابية لعبارات محور "تصميم المنتج" تراوحت بين (3.73) و(3.90) من أصل 5، وهي تقع ضمن مستوى مرتفع وفق المقياس الخماسي. أعلى متوسط جاء للعبارة: "تم تقييم التصميم النهائي للمنتج الجديد بشكل دقيق قبل الإنتاج" بمتوسط بلغ

(3.90)، مما يعكس تركيزاً واضحاً من الشركات على التأكد من كفاءة التصميم قبل مرحلة الإنتاج. في المقابل، كانت أدنى القيم متساوية تقريباً عند العبارتين: "تعكس جودة الخدمة أو المنتج الجديد في تكلفة وجدولة الأهداف"، و"تحرص الشركة على إنتاج منتجات تتماشى مع رغبات المستهلك"، بمتوسط (3.74) لكل منهما، ما يشير إلى وجود مساحة لتحسين التوافق مع احتياجات السوق وإدارة جودة الأهداف.

في حين تراوحت قيم الانحراف المعياري بين (0.941) و(1.192)، مما يشير إلى تباين متوسط في آراء المشاركين حول عبارات هذا المحور. القيمة الأعلى كانت في العبارة الأولى، ما يدل على وجود تباين واضح بين أفراد العينة فيما يخص مدى دقة التقييم قبل الشروع بالإنتاج. في حين كانت العبارة الأخيرة "تم التعاون الفعال بين الإدارات المعنية في عملية تطوير المنتج" الأقل تبايناً (0.941)، ما يعكس نوعاً من الاتفاق بين أفراد العينة حول أهمية التعاون الداخلي.

يفسر الباحث هذه النتائج إلى أن الشركات تولي اهتماماً كبيراً بالجوانب الفنية والتقنية المرتبطة بتصميم المنتج، وتسعى لتحسين جودته قبل وصوله إلى السوق. ومع ذلك، فإن التباين في بعض الردود يشير إلى وجود تفاوت في تطبيق هذه الممارسات بين شركة وأخرى.

8.3.4 النتائج المتعلقة بالبعد الثامن "العمليات الإدارية":

في سياق الإجابة عن السؤال البحثي المتعلق بمستوى تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة ذات الطابع المرن (Hard) وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة لدى الشركات الصناعية في مدينة الخليل، وبخاصة في جانب العمليات الإدارية، جرى تحليل استجابات المشاركين باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف. وقد بينت النتائج ذلك كما هو معروض في الجدول (8.4).

جدول 8.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات المبحوثين حول بعد لعمليات الادارية كأحد ممارسات ادارة الجودة الشاملة الجامدة (Hard) في الشركات الصناعية في مدينة الخليل مرتبة تنازلياً.

رمز الفقرة	العمليات الادارية "Process Management"	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	مستوى الممارسة
11	تمتلك الشركة أساليب واضحة لتحليل الأنشطة اللازمة لتقديم المنتجات.	3.88	1.206	31	مرتفعة
12	تتبنى الشركة نظام رقابة واضحاً يشمل إجراءات وقائية وتصحيحية محددة.	3.78	1.143	30	مرتفعة
13	يتم إلغاء الأنشطة غير الضرورية لتحسين الكفاءة واستخدام الموارد بشكل أمثل.	3.75	1.198	32	مرتفعة
14	يوجد ثبات في جدولة المنتج وتوزيع العمل.	3.74	1.186	32	مرتفعة
15	يتم تحديد مسؤوليات إدارة العمليات الحيوية في الشركة بدقة عالية.	3.74	1.106	30	مرتفعة
	الدرجة الكلية للبعد	3.78	1.006	27	مرتفعة

تم تقريب القيم النسبية المعروضة في الجدول إلى أقرب عدد صحيح.

تشير بيانات الجدول (8.4) إلى أن معامل الاختلاف الكلي لـ "العمليات الإدارية" بلغ (27%)، وهو ما يعكس مستوى مقبولاً من التجانس في استجابات المبحوثين، ويدل على وجود اتفاق نسبي بين الموظفين حول واقع إدارة العمليات في الشركات الصناعية. إلا أن القيم المرتفعة نسبياً لبعض الفقرات تكشف عن تفاوت في وجهات النظر يستحق التفسير والتحليل.

فقد سُجلت أعلى قيمة لمعامل الاختلاف في الفقرتين (I3) و (I4) بنسبة (32%)، ما يشير إلى تباين ملحوظ في تقييم المبحوثين لفاعلية التخلص من الأنشطة غير الضرورية، وكذلك دقة بيانات جدولة الإنتاج وتوزيع العمل. ويُعزى هذا التفاوت إلى اختلاف المهام الوظيفية بين الأفراد، حيث يُحتمل أن يكون بعضهم أكثر ارتباطاً بهذه الجوانب الفنية من غيرهم، في حين قد لا يكون لدى الآخرين اطلاع كافٍ على تفاصيل هذه العمليات، مما ينعكس على تباين آرائهم. بالمقابل، سُجلت أدنى قيمة لمعامل الاختلاف (30%) في الفقرة (I5) المتعلقة بتحديد مسؤوليات إدارة العمليات الحيوية في الشركات بدقة عالية، ما يشير إلى مستوى مرتفع من الاتفاق بين الموظفين، وهو مؤشر إيجابي على وضوح الهيكل الإداري وتنظيم المسؤوليات داخل الشركات، ما يعكس نضجاً إدارياً في هذا الجانب.

يرجح الباحث هذه النتائج إلى أن بعض عناصر إدارة العمليات تُدار مركزياً في مستويات إدارية عليا أو متخصصة، ما يؤدي إلى اختلاف مستوى المعرفة والتفاعل مع تلك العمليات بين الموظفين.

تظهر البيانات أن المتوسطات الحسابية لعبارات محور "العمليات الإدارية" تراوحت بين (3.74) و(3.88)، وهو ما يشير إلى مستوى مرتفع في تقديرات أفراد العينة. فقد حصلت العبارة الأولى: "تمتلك الشركة أساليب واضحة لتحليل الأنشطة اللازمة لتقديم المنتجات للجمهور" على أعلى متوسط حسابي (3.88)، ما يعكس اتفاقاً عالياً بين المبحوثين حول وضوح منهجية الشركة في تنظيم العمليات. أما أقل المتوسطات فقد بلغ (3.74) في عبارتين متساويتين، وهما المتعلقة بجدولة المنتج وتوزيع العمل، وتحديد المسؤوليات، مما قد يدل على وجود فرص للتحسين في هذه الجوانب الإدارية. تراوحت الانحرافات المعيارية بين (1.106) و(1.206)، مما يشير إلى درجة تشتت معتدلة في آراء العينة حول بنود المحور. الانحراف الأعلى (1.206) ارتبط بالعبارة التي تتعلق بتحليل الأنشطة اللازمة لتقديم المنتجات، وهو ما قد يدل على وجود تباين في فهم أو تطبيق هذا الجانب بين أفراد العينة. أما أدنى انحراف معياري فكان للدرجة الكلية (1.006)، مما يدل على اتساق نسبي في الآراء حول المحور ككل. يرى الباحث هذا التقدير المرتفع إلى وجود بنية تنظيمية واضحة لدى الشركات، تعزز من كفاءة الأداء الإداري والتخطيط العملي. كما أن التركيز على وضوح المسؤوليات وتحليل الأنشطة يعكس مدى تبني الإدارة لأساليب علمية حديثة في إدارة العمليات. ومع ذلك، فإن التباين النسبي في بعض البنود يشير إلى وجود تحديات تنفيذية أو تفاوت في التطبيق العملي، مما يستدعي تعزيز برامج المتابعة والتقييم لضمان تحقيق أعلى درجات الكفاءة الإدارية.

1.8.3.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية في مدينة الخليل.

جدول 9.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الموافقة للمبحوثين على أبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة بشقيها في الشركات الصناعية العامة في مدينة الخليل مرتبة تنازلياً.

الترتيب	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	مستوى الممارسة
1	التزام الإدارة العليا والقيادة "Management"	3.90	0.797	20	مرتفعة
2	التدريب "Training"	3.86	0.903	23	مرتفعة
3	إدارة الموردين "Supplier Management"	3.81	0.999	26	مرتفعة
4	تصميم المنتج "Product Design"	3.79	0.941	25	مرتفعة
5	العمليات الإدارية "Process Management"	3.78	1.006	27	مرتفعة
6	علاقات العاملين "Employee Relations"	3.76	0.913	24	مرتفعة
7	جودة البيانات والتقارير "Quality Data and Reporting"	3.76	0.946	25	مرتفعة
8	التركيز على العملاء "Customer Focus"	3.74	0.860	23	مرتفعة
	القيمة الكلية لتطبيقات الجودة الشاملة	3.79	0.75	20	مرتفعة

تشير النتائج الواردة في الجدول (9.4) ان درجة التباين النسبي في استجابات المبحوثين تجاه أبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة، وهو مؤشر إحصائي بالغ الأهمية يُستخدم لتحديد مدى تجانس أو تباين الآراء بالنسبة إلى المتوسط الحسابي لكل بُعد، دون التأثير بوحدة القياس أو حجم المتوسط. وقد كشفت النتائج في الجدول المذكور اعلاه أن أدنى قيمة لمعامل الاختلاف بلغت 20% وظهرت في بُعد "الالتزام بالإدارة العليا والقيادة"، وهو ما يدل على مستوى عالٍ من التجانس في تقييم المبحوثين لهذا البُعد، ويعكس توافقاً واضحاً بينهم حول دور القيادة العليا في تبني وتفعيل مبادئ الجودة الشاملة داخل الشركات الصناعية، ما يُفسّر غالباً بثبات السياسات القيادية أو وضوح أدوار الإدارة في هذا المجال.

في المقابل، سجل بُعد "العمليات الإدارية" أعلى قيمة لمعامل الاختلاف، بلغت 27%، وهو ما يشير إلى تفاوت واضح في استجابات المشاركين، ويُحتمل أن يكون ناتجاً عن اختلاف طبيعة الهياكل الإدارية، وتباين آليات العمل الداخلي، وتفاوت مستويات الأتمتة أو الإجراءات بين الشركات. كما أظهرت أبعاد أخرى مثل "إدارة الموردين" و"تصميم المنتج" و"علاقات العاملين" نسباً تراوحت بين 23% و 26%، ما يدل على وجود تباين متوسط في وجهات النظر بين المبحوثين، قد يعود إلى تباين في تطبيق تلك الممارسات أو تفاوت في مستوى الوعي بها، أو حتى اختلاف حجم الموارد والخبرات داخل الشركات.

أما عند النظر إلى معامل الاختلاف الكلي لممارسات إدارة الجودة الشاملة، والبالغ 20%، فإن ذلك يعكس درجة عالية من التجانس العام في استجابات العينة، ويشير إلى أن المبحوثين لديهم تقييم متقارب نسبياً لمجمل هذه الممارسات، وهو ما يعزز من مصداقية النتائج ودلالاتها الإحصائية، كما يدل على وجود فهم مشترك وثابت نسبياً لمستوى تطبيق الجودة الشاملة في البيئة الصناعية محل الدراسة. وبهذا يمكن الاستنتاج أن الأبعاد ذات التباين المنخفض تُشكل نقاط قوة يمكن البناء عليها، بينما تشير الأبعاد ذات التباين المرتفع إلى ضرورة التدخل التنظيمي أو التدريبي لتحسين توحيد الفهم وتعزيز فاعلية التطبيق العملي لها داخل الشركات المختلفة.

يرى الباحث أن هذه الأبعاد تُظهر تبايناً ملحوظاً في الفهم أو التطبيق العملي بين الشركات، مما يستدعي إجراء دراسات تكميلية نوعية أو كمية لفهم أسباب هذا التباين، وقد يتطلب الأمر كذلك مراجعة السياسات أو تقديم برامج تدريبية لتوحيد مستوى الإدراك والممارسة بين العاملين في هذه المجالات.

أظهرت نتائج جدول (9.4) أن المتوسطات الحسابية لمجالات ممارسة إدارة الجودة الشاملة تتراوح ما بين (3.74) إلى (3.90)، وجميعها تشير إلى مستوى مرتفع من الممارسة، وفقاً لمدى مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الدراسة. وقد حصل بُعد "الالتزام بالإدارة العليا والقيادة" على أعلى متوسط حسابي (3.90)، مما يدل على وعي والتزام واضح من الإدارة العليا تجاه مفاهيم الجودة. في المقابل، جاء بُعد "التركيز على العملاء" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.74)، لكنه ما يزال ضمن المستوى المرتفع، مما يعكس وجود اهتمام لكن بدرجة أقل نسبياً بهذا الجانب مقارنة بالأبعاد الأخرى.

حيث تراوحت قيم الانحراف المعياري بين (0.797) و(1.006)، وهي قيم تشير إلى درجة تشتت متوسطة في إجابات المشاركين حول ممارسات الجودة الشاملة. البعد الذي سجل أقل انحراف معياري هو "الالتزام بالإدارة العليا والقيادة" (0.797)، مما يعكس اتفاقاً عالياً بين المستجيبين حول هذا البعد. أما أعلى انحراف معياري فقد سجل في بُعد "العمليات الإدارية" (1.006)، مما يدل على وجود تباين نسبي في آراء المشاركين حول مستوى تطبيق هذا البعد، وقد يعزى ذلك إلى اختلاف الخبرات أو الأدوار الوظيفية داخل الشركة.

يعزو الباحث أن هذه النتائج إلى ارتفاع الوعي المؤسسي بمفاهيم الجودة الشاملة ووجود بيئة تنظيمية داعمة لها، خاصة في ظل التزام الإدارة العليا، وهو ما يشكل عنصراً حاسماً في نجاح هذه الممارسات. كما قد تُفسر النتائج المرتفعة نسبياً في باقي الأبعاد على أنها نتيجة لبرامج تدريبية ومتابعة داخلية مستمرة، حتى وإن تفاوتت درجات التطبيق بين الجوانب المختلفة. أما التفاوت النسبي في بعض الأبعاد مثل "التركيز على العملاء" أو "العمليات الإدارية"، فقد يعزى إلى تحديات تطبيقية أو تفاوت في الفهم بين العاملين، مما يتطلب تعزيز التدريب والمتابعة المستهدفة.

من جهة أخرى، فإن تفاوت مستويات التطبيق بين بعض الأبعاد مثل "التركيز على العملاء" و"العمليات الإدارية" قد يعزى إلى عوامل تتعلق بخصائص البيئة الداخلية للشركة، مثل مقاومة التغيير، أو محدودية الموارد، أو ضعف بعض الآليات التشغيلية، مما يجعل من الصعب تحقيق تكامل شامل في تطبيق الجودة على كل الجوانب. كذلك، قد يكون التفاوت ناتجاً عن تباين في الخلفيات المهنية أو الإدارية للمستجيبين، ما يؤدي إلى اختلاف في إدراكهم لمستوى ممارسة بعض الأبعاد.

4.4 تحليل النتائج المتعلقة بالمحور الثاني " الميزة التنافسية المستدامة"

يتضمن هذا القسم من الدراسة عرضاً لنتائج التحليل المتعلقة بالمحور الثاني، الذي يتناول مدى توافر واستدامة الميزة التنافسية في قطاع الصناعة بمدينة الخليل. وقد تم تحليل البيانات باستخدام أدوات وصفية تهدف إلى تقييم مستوى إدراك أفراد العينة لأبعاد هذا المفهوم. شمل التحليل احتساب المتوسطات الحسابية كمؤشر على درجة توفر الممارسات المرتبطة بالميزة التنافسية، إلى جانب الانحرافات المعيارية التي تقيس مدى تباين الإجابات، ومعاملات الاختلاف التي توفر أداة معيارية لقياس مستوى الاتساق في الاستجابات. وقد تم تطبيق هذه الإجراءات التحليلية على كل بُعد من الأبعاد الفرعية للمحور بصورة منفصلة، الأمر الذي أتاح استخلاص مؤشرات كمية دقيقة تعكس واقع تلك الممارسات في البيئة الصناعية المستهدفة. النتائج المتعلقة بالبعد الأول " تكلفة المنتج":

1.4.4 النتائج المتعلقة بمجال "تكلفة المنتج":

في إطار الإجابة على السؤال البحثي حول مستوى تطبيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات الصناعية العاملة في مدينة الخليل، ضمن مجال **تكلفة المنتج**، تم تحليل إجابات المبحوثين من خلال احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف. وقد أظهرت النتائج كما هو موضح في الجدول (10.4).

جدول 10.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات المبحوثين حول بعد تكلفة المنتج كأحد أبعاد الميزة التنافسية المستدامة مرتبة تنازلياً.

رمز الفقرة	تكلفة المنتج " Cost of product "	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	مستوى الممارسة
J1	تقدم الشركة أسعار المنتجات للعملاء بتكلفة منخفضة مقارنة بالشركات.	3.76	1.194	32	مرتفعة
J2	تسعى الشركة الى الإنتاج بكميات كبيرة لتقليل تكلفة القطعة الواحدة.	3.71	1.128	30	مرتفعة
J3	تسعى الشركة إلى خفض تكاليف منتجاتها عبر استخدام التكنولوجيا.	3.70	1.113	30	مرتفعة
J4	تستغل الشركة مواردها المتاحة بكفاءة لتقليل تكاليف المنتجات.	3.70	1.098	30	مرتفعة
J5	توفر الشركة أنظمة فعالة تمكنها الرقابة على التكاليف.	3.66	1.115	30	مرتفعة
الدرجة الكلية		3.71	0.921	25	مرتفعة

تم تقريب القيم النسبية المعروضة في الجدول إلى أقرب عدد صحيح.

تشير بيانات الجدول رقم (10.4) إلى أن قيم معامل الاختلاف للفقرات الخمس التي تقيس بُعد "تكلفة المنتج" تراوحت بين (25%) كأدنى قيمة و(32%) كأعلى قيمة. وتُعد جميع هذه القيم ضمن النطاق المقبول لمعامل الاختلاف وهي (أقل من 35%)، مما يدل على أن درجة التباين في استجابات العينة كانت منخفضة، وأن هناك قدرًا ملحوظًا من الاتساق والتجانس بين آراء المبحوثين. حيث جاءت أعلى قيمة لمعامل الاختلاف في الفقرة (J1) والتي بلغت (32%)، مما يُشير إلى وجود تباين نسبي بين أفراد العينة في آرائهم حول ما إذا كانت الشركة تقدم منتجاتها بأسعار منخفضة مقارنة بالشركات الأخرى. هذا التباين قد يُعزى إلى اختلاف المواقع الإدارية للمستجيبين أو تفاوت مستويات اطلاعهم على سياسة التسعير وآليات المقارنة مع المنافسين.

أما أدنى قيمة لمعامل الاختلاف فقد ظهرت في الدرجة الكلية للبُعد بنسبة (25%)، وهي نسبة منخفضة تعكس درجة عالية من التجانس في استجابات المبحوثين على مستوى البُعد ككل. وهذا يشير إلى أن أفراد العينة يتفقون إلى حد كبير على أن الشركة تُولي اهتمامًا واضحًا لإدارة تكاليف المنتج وتطبيق إجراءات فعالة في هذا الجانب.

بناءً على نتائج الجدول رقم (10.4) وتحليل قيم معامل الاختلاف، يُعزو الباحث هذه النتائج إلى وجود إدراك مشترك ووعي مرتفع لدى موظفي الشركات الصناعية بأهمية ضبط تكلفة المنتج كجزء من ممارسات إدارة الجودة الشاملة. فالاتساق الملحوظ في استجابات المبحوثين، كما عكسته انخفاضات معاملات الاختلاف، يشير إلى أن السياسات المتعلقة بتسعير المنتجات وإدارة التكاليف تُطبق بشكل موحد ومفهوم داخل الشركة.

كما يُعزى انخفاض التباين في إجابات المشاركين إلى فعالية الأنظمة الرقابية والإدارية التي تعتمد عليها الشركة في مراقبة وضبط التكاليف، وشفافية الإجراءات المتبعة، الأمر الذي يُساهم في خلق ثقافة تنظيمية قائمة على الكفاءة التشغيلية وتخفيض الهدر وتحقيق الميزة التنافسية من خلال خفض الأسعار دون التأثير على الجودة.

أما التفاوت النسبي في الفقرة الأولى (J1)، فيُعزى إلى اختلاف وجهات نظر المبحوثين في تقييم موقع الشركة التنافسي من حيث الأسعار مقارنةً بالشركات الأخرى، وهو أمر طبيعي نظرًا لتباين الخبرات والمواقع الوظيفية للمشاركين.

يتضح من الجدول (10.4) أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور "تكلفة المنتج" تراوحت بين (3.66) كأدنى متوسط، و(3.76) كأعلى متوسط، حيث حصلت الفقرة الأولى: "تقدم الشركة أسعار المنتجات للعملاء بتكلفة منخفضة مقارنة بالشركات الأخرى" على أعلى متوسط حسابي (3.76)، مما يشير إلى موافقة مرتفعة من المبحوثين على هذه الممارسة في الشركة. أما أقل متوسط حسابي فقد سجلته الفقرة الخامسة: "توفر الشركة أنظمة فعالة تمكنها من الرقابة على التكاليف" بمتوسط (3.66)، وهذا لا يزال ضمن مستوى الموافقة المرتفعة، ما يدل على وجود رضا نسبي حول إجراءات الرقابة على التكاليف، لكن بشكل أقل مقارنة ببقية الفقرات. أما المتوسط الكلي للمجال فقد بلغ (3.71)، مما يعكس تقييماً إيجابياً عاماً من قبل أفراد العينة لسياسات الشركة في مجال إدارة تكلفة المنتج.

الانحراف المعياري هو مؤشر لمدى تشتت آراء العينة، وقد تراوح في هذا الجدول بين (1.098) و(1.194). ويلاحظ أن الفقرة الأولى سجلت أعلى انحراف معياري (1.194)، ما يشير إلى وجود تباين ملحوظ في آراء أفراد العينة تجاه هذه الفقرة، وهو ما قد يعود إلى اختلاف خبراتهم أو درجات معرفتهم بأسعار الشركات المنافسة. أما أدنى انحراف معياري فقد ظهر في المتوسط الكلي للمجال (0.921)، وهو ما يعكس تجانساً نسبياً في تقييم المشاركين لمحور تكلفة المنتج ككل، مما يعزز من موثوقية النتائج.

يُعزى الباحث هذا التقييم المرتفع من قبل أفراد العينة إلى مجموعة من العوامل المحتملة، من أبرزها أن الشركة تعتمد على استراتيجيات تسويقية فعالة تقوم على تقديم منتجات بأسعار تنافسية، وقد تكون هذه السياسة ساهمت في تعزيز مكانة الشركة في السوق. كما أن اعتماد الشركة على تقنيات حديثة وأساليب إنتاج موفرة يُمكن أن يكون قد أدى إلى تقليل التكاليف وتحسين الكفاءة. من جهة أخرى، الانخفاض النسبي في تقييم الرقابة على التكاليف يشير إلى وجود مجال للتحسين في هذا الجانب.

2.4.4 النتائج المتعلقة بالبعد الثاني "المرونة":

سعيًا للإجابة عن السؤال المتعلق بمستوى تطبيق الميزة التنافسية المستدامة ضمن بُعد المرونة في الشركات الصناعية بمحافظة الخليل، تم إجراء تحليل إحصائي لبيانات المبحوثين باستخدام المتوسطات الحسابية لقياس درجة التطبيق، والانحرافات المعيارية لرصد تباين الآراء، ومعاملات الاختلاف لتقييم مستوى التجانس في الاستجابات. وقد مكّنت هذه المؤشرات مجتمعة من تقديم تصور كمي دقيق حول واقع المرونة كأحد مكونات الميزة التنافسية. وتُعرض النتائج التفصيلية لهذا التحليل في الجدول رقم (11.4).

جدول 11.4: نتائج تحليل استجابات المبحوثين لُبُعد المرونة كأحد مكونات الميزة التنافسية المستدامة، من خلال احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وترتيب البنود تنازليًا وفقًا لقيم المتوسط، بهدف تحديد أكثر جوانب المرونة حضورًا واتساقًا في الشركات الصناعية.

رمز الفقرة	المرونة "Flexibility":	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	مستوى الممارسة
L1	تعمل الشركة بآليات فعالة لتعديل استراتيجياتها وخططها وفقًا للتطورات.	3.82	1.216	32	مرتفعة
L2	تقدم الشركة مجموعة متنوعة من المنتجات لتلبية الاحتياجات	3.80	1.094	29	مرتفعة
L3	تمتلك الشركة القدرة على زيادة طاقتها الإنتاجية عندما يطلب منها.	3.76	1.164	31	مرتفعة
L4	تمتلك الشركة إمكانية الاستجابة بشكل سريع لحاجات عملائها.	3.71	1.106	30	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.78	0.970	26	مرتفعة

تم تقريب القيم النسبية المعروضة في الجدول إلى أقرب عدد صحيح.

يوضح الجدول رقم (11.4) الخاص بـُعد "المرونة Flexibility" أن قيم معامل الاختلاف تراوحت بين (26%) و(32%)، وهي جميعها ضمن الحدود المقبولة إحصائيًا، مما يشير إلى تجانس نسبي في استجابات أفراد العينة حول هذا البعد. فقد جاءت أعلى قيمة لمعامل الاختلاف في الفقرة (L1) بنسبة (32%)، وهو ما يُشير إلى وجود بعض التباين في آراء المبحوثين حول قدرة الشركة على تعديل استراتيجياتها وخططها وفقًا للمتغيرات المفاجئة، وربما يُعزى ذلك إلى تفاوت خبراتهم أو اختلاف مستويات اطلاعهم على السياسات الاستراتيجية العليا داخل الشركة. بالمقابل، سُجّلت أدنى قيمة لمعامل الاختلاف في الدرجة الكلية للُبُعد بنسبة (26%)، مما يدل على وجود اتفاق مرتفع بين أفراد العينة بشأن مرونة الشركة في تلبية حاجات العملاء وتكييف أنشطتها بسرعة وفعالية. وتشير هذه النتائج عمومًا إلى وجود وعي تنظيمي مشترك بأهمية المرونة كأداة لتعزيز القدرة التنافسية، وفاعلية النظم التشغيلية المتبعة في الشركات الصناعية لتلبية المتغيرات السوقية والاستجابة لمتطلبات العملاء بكفاءة.

يفسر الباحث هذه النتائج إلى وجود ثقافة تنظيمية راسخة في الشركات الصناعية تُعلي من شأن المرونة كأحد المكونات الأساسية لتفوق المؤسسي، وهو ما يفسر انخفاض قيم معامل الاختلاف في معظم الفقرات وخصوصًا الدرجة الكلية. فالاتساق في استجابات أفراد العينة يعكس إدراكًا موحدًا لأهمية قدرة الشركات على التكيف مع التغيرات ومواكبة احتياجات العملاء المتجددة. كما يُعزى التباين النسبي الظاهر في الفقرة الأولى إلى اختلاف مستويات المسؤولية الوظيفية والاطلاع على التفاصيل

الاستراتيجية داخل الشركات، حيث إن بعض الموظفين قد لا يكونون على دراية مباشرة بكيفية تعديل الخطط العليا في حالات الطوارئ أو التغيرات المفاجئة. وبشكل عام، تشير التحليلات إلى أن الشركات الصناعية العاملة في مدينة الخليل تمتلك أنظمة فعالة وآليات داخلية تمكنها من التحول السريع، مما يعزز قدرتها على الصمود في بيئة سوقية متغيرة ويدعم استدامتها التنافسية.

يتضح أيضاً من الجدول (11.4) أن المتوسطات الحسابية لعبارات محور "المرونة" تراوحت بين (3.71) و(3.82)، وهي تقع ضمن المجال المرتفع وفق مقياس ليكرت الخماسي. وقد حققت العبارة الأولى أعلى متوسط حسابي (3.82)، مما يشير إلى أن العاملين يرون أن الشركة تمتلك آليات فعالة لتعديل استراتيجيتها بما يتماشى مع التطورات الطارئة. بينما جاءت العبارة الرابعة بمتوسط (3.71)، وهو الأدنى، لكنه لا يزال ضمن المستوى المرتفع، مما يدل على وجود قدرة استجابة جيدة وإن كانت أقل نسبياً من بقية المؤشرات. وهذا يختلف مع ماء جاء في دراسة (هزاع وفيصل، 2024) التي توصلت إلى أن بعد مرونة الموارد لها تأثير أعلى من بعد المرونة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات الأهلية اليمنية، في حين اتفقت مع ما جاء في دراسة (جواد، 2022) التي توصلت إلى أن هناك علاقة مباشرة وقوية بين تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المصارف العراقية، واتفقت أيضاً مع ما توصلت إليه دراسة (Sirin & Anisah, 2024) بأن جميع أبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة له دور كبير وعلاقة إيجابية ومؤثرة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في مصانع الأدوية في اندونيسيا.

في حين بلغ الانحراف المعياري للعبارات بين (0.970) و(1.216)، وهي دلالات تشير إلى درجة تباين مقبولة بين استجابات العينة. وقد سجلت العبارة الخامسة أقل انحراف معياري (0.970)، مما يدل على تجانس أكبر في آراء المجيبين حول مرونة الشركة بشكل عام. في المقابل، كانت أعلى درجة للتباين في العبارة الأولى (1.216)، وهو ما يعكس وجود تباينات أكبر في وجهات النظر حول مدى فعالية الشركة في تعديل استراتيجيتها.

يرى الباحث أن هذه النتائج تؤكد وجود بنية تنظيمية مرنة في الشركة تدعم سرعة التكيف مع المتغيرات، وامتلاكها لآليات واضحة تتيح تعديل الاستراتيجيات بما ينسجم مع بيئة العمل. كما تعكس النتائج وعياً إدارياً بأهمية المرونة في الاستجابة لمتطلبات العملاء، مما يعزز من قدرتها التنافسية. ورغم التفاوت الطفيف بين العبارات، إلا أن المؤشرات العامة تُظهر صورة إيجابية لمرونة الشركة وفقاً لرؤية الموظفين.

3.4.4 النتائج المتعلقة بالبعد الثالث "التسليم":

في إطار الإجابة على السؤال البحثي المتعلق بمستوى تطبيق بُعد التسليم كأحد مكونات الميزة التنافسية المستدامة في الشركات الصناعية بمدينة الخليل. تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لتقييم استجابات المبحوثين. وقد بينت النتائج مدى إدراك العاملين لهذا البعد، كما هو واضح في الجدول (12.4).

جدول 12.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات المبحوثين حول بعد التسليم كأحد مكونات الميزة التنافسية المستدامة مرتبة تنازلياً.

رمز الفقرة	لتسليم "Delivery"	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	مستوى الممارسة
M1	تلتزم شركتنا بالمواعيد المحددة عند تسليم المنتجات إلى الزبائن باستمرار.	3.94	1.133	29	مرتفعة
M2	لشركتنا القدرة على تسليم طلبات الزبائن في وقتٍ أسرع من المنافسين.	3.81	1.062	28	مرتفعة
M3	تعمل الشركة على بناء شبكة علاقات قوية من الموزع.	3.81	1.086	29	مرتفعة
M4	تستخدم الشركة أنظمة حديثة في إدارة مخازنها تمكنها من الاستجابة.	3.80	1.089	29	مرتفعة
M5	تمتلك الشركة جميع الإمكانات اللازمة لتسليم المنتجات في المواعيد.	3.79	1.090	29	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.83	0.905	24	مرتفعة

تم تقريب القيم النسبية المعروضة في الجدول إلى أقرب عدد صحيح.

يُظهر الجدول رقم (12.4) الخاص ببُعد "التسليم Delivery" تحليلاً لقيم معامل الاختلاف التي تراوحت بين (24%) و(29%)، وهي جميعها تقع ضمن النطاق المنخفض، مما يدل على تجانس مرتفع في آراء أفراد العينة بخصوص مدى التزام الشركات الصناعية بتسليم المنتجات وفق المواعيد المحددة. وقد سُجّلت أعلى قيمة لمعامل الاختلاف في أربع فقرات متكررة (M1، M3، M4، M5) بنسبة (29%)، ما يشير إلى وجود تباين طفيف في استجابات الأفراد حول قدرة الشركات على الاستجابة السريعة وبناء شبكة توزيع فعّالة، ويُحتمل أن يكون هذا التفاوت ناتجاً عن اختلاف المهام الوظيفية أو مدى انخراط المستجيبين في الجوانب اللوجستية والتوزيعية.

أما أدنى قيمة لمعامل الاختلاف فظهرت في الدرجة الكلية للبُعد بنسبة (24%)، وهو ما يعكس مستوى عالٍ من الاتساق في الإدراك العام تجاه فعالية الشركات في الالتزام بالتسليم، مما يدل على أن هناك

سياسة واضحة ومشاركة تُطبق على نطاق واسع داخل الشركات لضمان الوفاء بالالتزامات الزمنية. وتُعزز هذه النتائج الثقة في كفاءة الأنظمة التشغيلية المرتبطة بالتوصيل وتؤكد على جاهزية البنية التحتية للخدمات اللوجستية.

يتبين من الجدول (12.4) أن المتوسطات الحسابية لعبارات محور "التسليم" تراوحت بين (3.79) كأدنى متوسط، و(3.94) كأعلى متوسط، حيث حازت العبارة "تلتزم شركتنا بالمواعيد المحددة عند تسليم المنتجات إلى الزبائن باستمرار" على أعلى متوسط (3.94)، مما يدل على إدراك مرتفع من قبل المبحوثين لالتزام الشركة بالمواعيد. أما العبارة "تمتلك الشركة جميع الإمكانات اللازمة لتسليم المنتجات في المواعيد المحددة" فقد جاءت بمتوسط (3.79)، وهي كذلك ضمن فئة مرتفعة ولكنها الأقل نسبياً بين العبارات. وبشكل عام، فإن المتوسط الكلي لمحور التسليم بلغ (3.83)، مما يشير إلى رضا مرتفع من قبل أفراد العينة حول أداء الشركة في مجال التسليم.

وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (أباشعر، 2024) حيث كشفت أن هناك ارتباط قوي وبشكل إيجابي بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة بدلالة أبعادها الحالية والقدرة التنافسية المستدامة في شركة الصرافة اليمنية. واتفقت أيضاً مع ما جاء بدراسة (صلاح، وأحمد، 2022) التي بينت أن تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة بدلالة أبعادها له علاقة جوهرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة كما ظهر في شركة إنرجايزر المصرية.

تُظهر القيم أن الانحراف المعياري تراوح بين (0.905) و(1.133)، وهو ما يعكس تبايناً متوسطاً إلى مرتفع في آراء المبحوثين. ويُلاحظ أن أعلى درجة تشتمت كانت في العبارة الأولى (1.133)، ما يشير إلى اختلاف نسبي في تقييم الأفراد لمدى التزام الشركة بالمواعيد. أما أدنى انحراف معياري فقد كان للمحور ككل (0.905)، وهو ما يدل على وجود اتفاق نسبي جيد بين أفراد العينة حول تقييمهم العام لمحور التسليم.

يفسر صاحب الدراسة هذه النتائج إلى وجود نظام لوجستي فعال لدى الشركة، مدعوم بالبنية التحتية المناسبة والموارد البشرية المدربة على إدارة عمليات التسليم. كما تعكس النتائج مدى وعي الشركة بأهمية احترام الوقت في التعامل مع الزبائن، مما ينعكس إيجاباً على مستوى رضا العملاء وولائهم. وبالرغم من وجود بعض التباينات في وجهات النظر (كما ظهر في الانحرافات المعيارية)، إلا أن

المؤشرات الكلية تؤكد أن أداء الشركة في مجال التسليم يعتبر مرتفعاً ويستحق المحافظة عليه وتعزيزه مستقبلاً.

4.4.4 النتائج المتعلقة بالبعد الرابع "الابداع":

في إطار الإجابة على السؤال البحثي الذي يتمحور حول مستوى تطبيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات الصناعية العاملة في مدينة الخليل، ضمن مجال الابداع، تم تحليل إجابات المبحوثين من خلال احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف. وقد أظهرت النتائج كما هو موضح في الجدول (13.4).

جدول 13.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات المبحوثين حول بعد الابداع كأحد ابعاد الميزة التنافسية المستدامة مرتبة تنازلياً.

رمز الفقرة	الابداع "Creativity"	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى الممارسة
N1	تبني الشركة التكنولوجيا الحديثة لتحسين جودة المنتجات.	3.82	1.073	28	مرتفعة
N2	تهتم الشركة بإضافة منتجات جديدة للمستهلك تماشياً مع المنافسة.	3.81	1.116	29	مرتفعة
N3	تتبنى الشركة أفكار العاملين الابتكارية لمواجهة التحديات.	3.77	1.083	29	مرتفعة
N4	الشركة تتمتع بثقافة تنظيمية تعزز الابتكار وتشجع على المبادرة.	3.77	1.103	29	مرتفعة
N5	تعمل الشركة على ادخال معدات وآلات جديدة لتصنيع المنتجات	3.75	1.107	30	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.78	0.917	24	مرتفعة

تم تقريب القيم النسبية المعروضة في الجدول إلى أقرب عدد صحيح.

يُظهر الجدول رقم (13.4) الخاص ببُعد "الإبداع Creativity" أن قيم معامل الاختلاف تراوحت بين (24%) كأدنى قيمة و(30%) كأعلى قيمة، مما يدل على أن تباين استجابات أفراد العينة كان منخفضاً نسبياً، ويشير إلى وجود درجة جيدة من التجانس في تقييمهم لمستوى الإبداع داخل الشركات الصناعية. فقد سُجّلت أعلى قيمة لمعامل الاختلاف في الفقرة (N5) بنسبة (30%)، والتي تتعلق بإدخال معدات وآلات جديدة لتصنيع المنتجات، وهو ما قد يعكس اختلافاً في درجة التعرض المباشر لهذه العمليات بين الموظفين، أو تبايناً في فهمهم للتحديات التقنية.

أما أدنى قيمة فكانت في الدرجة الكلية للبعد بنسبة (24%)، ما يدل على وجود اتفاق مرتفع بين المبحوثين على أن الإبداع يُمارس بشكل ملحوظ في مختلف مجالات العمل داخل الشركات، سواء من

خلال تحسين جودة المنتجات، أو تبني التكنولوجيا، أو دعم المبادرات والأفكار الجديدة. وتشير هذه النتائج عمومًا إلى أن بيئة العمل في هذه الشركات تُشجّع على الابتكار وتوفّر بنية تنظيمية محفزة على الإبداع الجماعي والفردى. يعزو الباحث هذه النتائج إلى وجود بيئة عمل داعمة للإبداع داخل الشركات الصناعية، تتميز بتشجيع المبادرات وتبني التكنولوجيا الحديثة، مما أدى إلى تجانس استجابات المبحوثين وارتفاع إدراكهم لأهمية الابتكار في تحسين جودة المنتجات ومواكبة المنافسة.

تشير القيم الخاصة بالمتوسطات الحسابية في الجدول (13.4) إلى مدى اتفاق أفراد العينة على فقرات مقياس "الإبداع" في الشركة. وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.75) و(3.82) على مقياس من 5 درجات، مما يدل على وجود مستوى مرتفع من الإبداع حسب تقديرات المبحوثين. وقد حققت الفقرة الأولى "تبنى الشركة التكنولوجيا الحديثة لتحسين جودة المنتجات" أعلى متوسط حسابي (3.82)، ما يعكس إدراكًا واضحًا لأهمية التحديث التكنولوجي في تحسين الجودة. بينما حصلت الفقرة الخامسة على أدنى متوسط (3.75)، مما قد يشير إلى أن إدخال معدات وآلات جديدة لا يزال في مرحلة التنفيذ أو لم يتم تعميمه بعد. وهذا يتفق مع ما جاء بدراسة (شقيّر، 2018) حيث توصلت إلى أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة كان مرتفعًا وخاصة في بعد الإبداع، ودراسة (محمد، وعاشور، 2023) التي كشفت بأن هناك علاقة جوهرية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة بدلالة أبعادها الحالية وبين تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في جامعة الزاوية، ودراسة (بلحاج، 2023) التي توصلت إلى أن هناك أثر كبير وبالغ الأهمية للممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمدينة الزاوية في دولة ليبيا.

تتراوح الانحرافات المعيارية بين (0.917) و(1.116)، وهي قيم تقع ضمن المعدلات المقبولة، مما يدل على تباين متوسط في آراء المستجيبين. وقد سجلت الفقرة السادسة أقل انحراف معياري (0.917)، مما يشير إلى وجود درجة عالية من الاتفاق بين الأفراد حول التقييم العام للإبداع، بينما الفقرة الثانية سجلت أعلى انحراف معياري (1.116)، مما قد يعكس تفاوت وجهات النظر حول مدى توافق المنتجات الجديدة مع متطلبات المنافسة.

يعزو الباحث هذه النتائج إلى أن ثقافة الشركة تدعم التوجهات الإبداعية من خلال تبني التكنولوجيا الحديثة وتحفيز العاملين على التفكير الابتكاري، إلا أن بعض الفروقات في تقييم بعض البنود قد تعكس تفاوتًا في تنفيذ الاستراتيجيات أو في وعي الموظفين بمستوى التطوير الفعلي في المعدات والآليات. وبذلك، فإن النتيجة العامة التي تعكس درجة مرتفعة (3.78) بنسبة (76%) تشير إلى أن

بيئة العمل تسهم في دعم الإبداع بدرجة جيدة، لكن لا تزال هناك فرص للتحسين، خاصة في مجالات التحديث الفعلي لخطوط الإنتاج وتعزيز المبادرات الميدانية.

1.4.4.4 المؤشرات الإحصائية الأساسية (المتوسط والانحراف المعياري) لمكونات الميزة التنافسية المستدامة في الشركات الصناعية في مدينة الخليل.

جدول 14.4: نتائج المتوسطات والانحرافات المعيارية ودرجات الموافقة للمبحوثين حول مكونات الميزة التنافسية المستدامة في الشركات الصناعية العامة في مدينة الخليل مرتبة تنازلياً.

الترتيب	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	مستوى الممارسة
1	التسليم "Delivery"	3.83	0.905	24	مرتفعة
2	المرونة "Flexibility"	3.78	0.970	26	مرتفعة
3	الابداع "Creativity"	3.78	0.917	24	مرتفعة
4	التكلفة "Cost"	3.71	0.921	25	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.78	0.79	21	مرتفعة

تم تقريب القيم النسبية المعروضة في الجدول إلى أقرب عدد صحيح.

تشير معاملات الاختلاف لأبعاد الميزة التنافسية المستدامة الواردة في الجدول (14.4) إلى وجود تباينات طفيفة في درجة الاتساق بين استجابات أفراد العينة، حيث تراوحت القيم بين (21%) و(26%)، وهي ضمن الحدود المقبولة إحصائياً، مما يعكس مستوى جيداً من التجانس في آراء المبحوثين. وقد سجلت أدنى قيمة لمعامل الاختلاف في الدرجة الكلية لأداة الميزة التنافسية المستدامة بنسبة بلغت 21%، وهي دلالة واضحة على أن العينة أبدت مواقف متقاربة جداً عند تقييمها للمفهوم الكلي للميزة التنافسية المستدامة، مما يعزز من موثوقية هذا البعد كمتغير مركزي في الدراسة.

في المقابل، فإن البعد الذي أظهر أعلى قيمة لمعامل الاختلاف هو بُعد "المرونة" بنسبة 26%، ما يشير إلى وجود قدر نسبي من التباين في تصورات المبحوثين حول مدى تطبيق هذا البعد داخل شركاتهم. ويمكن تفسير هذا التباين بوجود اختلافات بين الشركات في حجمها أو نمط الإنتاج أو طبيعة خطوط التشغيل، ما يؤثر على مدى اعتمادها على المرونة كاستراتيجية تنافسية. أما بُعد "التسليم" و"الإبداع" فقد سجلا نفس القيمة (24%)، في حين جاء بُعد "التكلفة" بمعامل اختلاف (25%)، وهي جميعها تدرج ضمن مستوى تجانس مقبول، ما يعكس إدراكاً متقارباً نسبياً لدى أفراد العينة حول أهمية هذه الأبعاد. إجمالاً، يُظهر هذا النمط من التباين المحدود أن الأبعاد الأربعة تُمارَس

بشكل متوازن نسبياً في بيئة الشركات الصناعية بمدينة الخليل، مع وجود بعض الاختلافات الفردية التي تستوجب التحليل النوعي أو المقارن مستقبلاً.

أما بالنسبة للمتوسطات الحسابية تشير النتائج الظاهرة في الجدول (14.4) أن أبعاد الميزة التنافسية المستدامة تطبق بشكل عام بمستوى مرتفع في الشركات الصناعية العامة في مدينة الخليل، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لجميع الأبعاد (3.78)، وهو أعلى من الحد المحايد، مما يعكس رضا نسبياً إيجابياً من قبل المبحوثين. كما أن الانحراف المعياري الكلي بلغ (0.79)، وهو ما يدل على وجود درجة مقبولة من التوافق بين آراء المشاركين وعدم وجود تشتت كبير في البيانات.

جاء بُعد "التسليم" (Delivery) في المرتبة الأولى من حيث الأهمية، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.83) وانحراف معياري (0.905). هذا يعكس تركيز الشركات بشكل واضح على الالتزام بمواعيد التسليم كعامل حاسم في كسب رضا العملاء والحفاظ على سمعتها التنافسية، خصوصاً في بيئات صناعية تعتمد على الوفاء بالتوقيت كشرط أساسي في العقود. أما بُعد "الجودة" (Quality) فقد حل في المرتبة الثانية، بمتوسط (3.80) وانحراف معياري (0.915)، مما يشير إلى أن الشركات تعطي أهمية كبرى لتحسين جودة المنتجات والخدمات، ويعزى هذا الاهتمام إلى إدراكها للدور الحيوي الذي تلعبه الجودة في بناء الثقة مع العملاء وتعزيز القدرة التنافسية على المدى الطويل.

وفيما يتعلق ببُعدي "المرونة" و"الإبداع" (Creativity و Flexibility)، فقد بلغا نفس المتوسط (3.78) مع انحراف معياري (0.910 و 0.917) على التوالي، ما يدل على وجود اهتمام نسبي بهذه الجوانب، لكن دون أن ترتقي لمستوى الجودة أو التسليم. ويعكس ذلك احتمالية وجود تحديات تنظيمية أو ثقافية تعيق تعزيز المرونة في العمليات أو تشجيع الابتكار داخل بيئة العمل، ما يفتح المجال أمام إدارات هذه الشركات للعمل على تطوير بيئات أكثر تحفيزاً للأفكار الجديدة والاستجابة السريعة للتغيرات.

في المقابل، أظهرت النتائج أن بُعد "التكلفة" (Cost) هو الأقل من حيث التطبيق، حيث سجل أدنى متوسط حسابي (3.71) وأعلى انحراف معياري (0.921)، مما يدل على وجود تباين واضح في تقييم المشاركين لهذا البعد، ويعكس ضعفاً نسبياً في إدارة التكاليف أو غياب استراتيجية واضحة للرقابة المالية وضبط الإنفاق. يعزو الباحث إن الشركات الصناعية في مدينة الخليل تظهر إدراكاً متزايداً لأهمية الجوانب التشغيلية والابتكارية في تعزيز القدرة التنافسية، لاسيما في ظل بيئة تتسم بالتغير وعدم الاستقرار. ويبدو أن هذه الشركات تولي اهتماماً واضحاً في مجال "التسليم" لضمان استمرارية العلاقة مع الزبائن والحفاظ على حصتها السوقية. كما أن التقارب النسبي في الأوزان يعكس توجهاً متوازناً نحو تطوير

الأبعاد الأخرى كالجودة والإبداع، وهو ما يُعتبر مؤشراً إيجابياً على وجود وعي استراتيجي بأهمية التكامل بين مكونات الميزة التنافسية المستدامة.

5.4 النتائج المتعلقة بفحص فرضيات الدراسة ومناقشتها:

في سياق الإجابة على السؤال البحثي الذي يفيد "هل هناك دور لممارسات إدارة الجودة الشاملة المرنة (Soft TQM) بأبعادها (التزام الادارة القيادة العليا، تلبية متطلبات العملاء، التدريب، علاقات العاملين، ادارة الموردين) في مستوى الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها (تكلفة المنتج، المرونة، التسليم، الابداع)؟" ومن اجل الإجابة على السؤال السابق تم اشتقاق أربع فرضيات توضيحية للفرضية الكلية، إلا أنه قبل الشروع في اختبار هذه الفرضيات، تم إجراء تحليل مبدئي لقياس قوة واتجاه العلاقة بين جميع المتغيرات المستقلة (عناصر Soft بأبعادها) وجميع المتغيرات التابعة (أبعاد الميزة التنافسية المستدامة).

جدول 15.4: نتائج اختبار الارتباط (Pearson correlation coefficient) بين كل ممارسة من ممارسات إدارة الجودة الشاملة المرنة (Soft) مع كل مكون من مكونات الميزة التنافسية المستدامة.

الميزة التنافسية المستدامة	الابداع	التسليم	المرونة	تكلفة المنتج		
0.670**	0.634**	0.623**	0.558**	0.505**	معامل الارتباط	التزام إدارة
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	الشركة
325	325	325	325	325	العدد	بالجودة
0.628**	0.517**	0.513**	0.561**	0.569**	معامل الارتباط	التركيز على
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	العملاء
325	325	325	325	325	العدد	
0.716**	0.572**	0.630**	0.633**	0.608**	معامل الارتباط	التدريب
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
325	325	325	325	325	العدد	
0.727**	0.581**	0.630**	0.603**	0.674**	معامل الارتباط	علاقات
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	العاملين
325	325	325	325	325	العدد	
0.636**	0.482**	0.474**	0.572**	0.636**	معامل الارتباط	إدارة الموردين
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
325	325	325	325	325	العدد	
0.810**	0.670**	0.689**	0.700**	0.718**	معامل الارتباط	إدارة الجودة
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	المرنة Soft
325	325	325	325	325	العدد	

تشير نتائج التحليل في الجدول (15.4) وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين جميع ممارسات إدارة الجودة الشاملة المرنة (Soft) مع جميع مرتكزات الميزة التنافسية المستدامة، كما يتضح أن هذه العلاقة إيجابية أي أنه كلما زادت ممارسات إدارة الجودة الشاملة (Soft) تزيد الميزة التنافسية المستدامة وقد بلغت قيمة الدلالة لجميع المجالات المذكورة (0.00) وهي أصغر من (0.05) ، ويتضح أيضاً - أن هذه العلاقة قوية وموجبة، لأن قيم معامل الارتباط تراوحت ما بين (0.474** و 0.810**) وهذا يشير إلى إمكانية فحص وجود الأثر بين هذه المتغيرات.

تتوافق النتائج الحالية مع ما أوردته مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. فقد أظهرت دراسة محمد وعاشور (2023) وجود علاقة إيجابية ذات دلالة بين تطبيق مبادئ الجودة الشاملة وتعزيز التميز والتفوق التنافسي على نحو مستدام. كما أيدت نتائج دراسة بلحاج (2023) هذا الاتجاه، حيث كشفت عن وجود ارتباط إحصائي معنوي بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة المرنة (Soft TQM) ومستوى الميزة التنافسية المستدامة، مؤكدةً الأثر الفاعل لتلك الممارسات في دعم القدرات التنافسية للمؤسسات الصناعية على المدى البعيد.

أما دراسة Sirin & Anisah (2024) فقد أظهرت بُعداً أكثر تكاملاً للعلاقة بين المفهومين، حيث بينت وجود تأثير قوي لإدارة الجودة الشاملة على مختلف أبعاد الميزة التنافسية المستدامة، مؤكدة أن الأخيرة لا تُعدّ مجرد نتيجة بل تلعب أيضاً دوراً محورياً في تحفيز وتوسيع نطاق تطبيق ممارسات الجودة داخل الشركة، في إطار علاقة تبادلية داعمة للنمو والتحسين المستمر. وفي السياق ذاته، توصلت دراسة (الماخذي، 2022) إلى أن الشركات التي تنفذ أبعاد إدارة الجودة الشاملة بمستوى عالٍ تكون أكثر قدرة على تحقيق مزايا تنافسية مستدامة، مما يعكس أهمية الالتزام الاستراتيجي بمبادئ الجودة في بناء مركز تنافسي متين ومستدام في بيئة العمل.

الفرضية الفرعية الأولى: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لممارسات إدارة الجودة الشاملة المرنة (Soft) بأبعادها (دعم الإدارة والقيادة، الاهتمام بالعملاء، التدريب، علاقات العاملين، إدارة الموردين في تكلفة المنتج."

من أجل التأكد من صحة هذه الفرضية، تم اللجوء إلى استخدام إحدى أهم أدوات التحليل الإحصائي الاستدلالي، وهي تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression Analysis)، وذلك لقياس أثر المتغيرات التفسيرية مجتمعة على المتغير التابع. ويُعد هذا الأسلوب من أكثر الإجراءات

الإحصائية شيوعاً وفعالية عند دراسة العلاقات التنبؤية بين عدة متغيرات. ويوضح الجدول الآتي الاستنتاجات المستخلصة من هذا التحليل، والتي تُبرز مستوى التأثير ودرجته، وكذلك مدى دلالة العلاقة الإحصائية بين المتغيرات المدروسة.

جدول 16.4: نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة المرنة (Soft) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة المتمثلة بتكلفة المنتج.

المتغيرات	βCoefficients		قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة
	Standardized	Unstandardized		
	المعاملات النمطية	المعاملات غير النمطية		
(Constant)	—	0.418	2.225	0.027
التزام إدارة الشركة بالجودة	0.040	0.046	0.751	0.453
التركيز على العملاء	0.141	0.151	2.497	0.013
التدريب	0.085	0.087	1.348	0.179
علاقات العاملين	0.317	0.320	5.293	0.000
إدارة الموردين	0.287	0.264	5.550	0.000
قيمة R		0.740		
معامل R^2		0.548		
معامل التحديد Adjusted R^2		0.541		
قيمة (F) المحسوبة		77.367		
مستوى دلالة اختبار (F)		0.000		

يتضح من الجدول (16.4) وجود أثر ذي دلالة إحصائية الأبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة المرنة (Soft) في تكلفة المنتج، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة للاختبار (77.367)، وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.000)، وبلغ معامل التحديد (0.548) مما يشير إلى أن أبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة المرنة (Soft) تفسر ما قيمته (55%) من تكلفة المنتج، وبين الجدول وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لكل من بعد علاقات العاملين، وبعد إدارة الموردين، ومن معامل بيتا يتضح أن الأعلى تأثيراً هو علاقات العاملين، وجميع هذه المتغيرات المستقلة تفسر ما قيمته (55%) من التباين في الميزة التنافسية المتعلقة بتكلفة المنتج، إذ كانت قيم (T) لكل بعد من الأبعاد المذكورة على التوالي (5.55، 5.293، 2.497)، بمستوى دلالة قدره على التوالي (0.013، 0.000، 0.000) وهذه القيم أصغر من (0.05)، مما يشير إلى وجود أثر لكل منهما في تكلفة المنتج. وبالتالي يتم قبول الفرضية (H_{2-1})، التي تؤكد وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة

الجودة الشاملة المرنة (Soft) بأبعادها (التزام إدارة العليا والقيادة، التركيز على العملاء، التدريب، علاقات العاملين، إدارة الموردين) في مستوى الميزة التنافسية المستدامة المتمثلة بتكلفة المنتج في الشركات الصناعية العاملة في مدينة الخليل.

في حين تبين عدم وجود أثر لبعد الالتزام إدارة الشركة بالجودة، إذ كانت قيمة (T) له (0.751)، بمستوى دلالة قدره (0.453) وبعد التدريب حيث كانت قيمة (T) له (1.348)، بمستوى دلالة قدره (0.179) وهذه القيم أعلى من (0.05)، مما يشير الى عدم وجود أثر لهما في تكلفة المنتج، وهذا يختلف مع ما جاء بدراسة (صرايرة، 2019) بخصوص أن هنالك علاقة ايجابية بين ممارسات ادارة الجودة المرنة (Soft) وبين تكلفة المنتج.

توافقت هذه النتائج مع ما جاء بدراسة (صلاح، 2022) التي بينت أن أبعاد إدارة الجودة الشاملة لها علاقة ايجابية مع تكلفة المنتج وهي علاقات العاملين، التركيز على العملاء، إدارة الموردين حول وجود علاقة ارتباط ايجابية بين جميع ممارسات الجودة الشاملة وبين الميزة التنافسية المستدامة في الشركات، ودراسة (الحمدي، والماري، 2021) حول وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين كل ممارسة لإدارة الجودة الشاملة وتحسين الميزة التنافسية المستدامة في الشركات المبحوثة ودراسة (محمد، وعاشور، 2023) بشأن وجود ارتباط دال إحصائياً بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة مجتمعة بأبعادها وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة في كليات الاقتصاد بجامعة الزاوية

الفرضية الفرعية الثانية: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات ادارة الجودة الشاملة المرنة (Soft) بأبعادها (التزام إدارة العليا والقيادة، التركيز على العملاء، التدريب، علاقات العاملين، إدارة الموردين في المرونة.

جرى تطبيق تحليل الانحدار الخطي المتعدد كأداة (Multiple Regression Analysis) إحصائية لاختبار الفرضية، وذلك بهدف الكشف عن مدى تأثير المتغيرات المستقلة مجتمعة على المتغير التابع، وتحديد دلالة هذا التأثير إحصائياً. ويعرض الجدول التالي مخرجات النموذج، بما في ذلك معامل التحديد، ومعاملات الانحدار، والقيم الاحتمالية (Sig)، مما يتيح استكشاف طبيعة العلاقة بين المتغيرات وتقييم قوة النموذج التنبئي".

جدول 17.4: بيانات التنبؤ الناتجة عن الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة المرنة (Soft) في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة المتمثلة بالمرونة.

المتغيرات	β Coefficients		قيمة (T) مستوى الدلالة
	Standardized	Unstandardized	
	المعاملات النمطية	المعاملات غير النمطية	المحسوبة
(Constant)	—	0.271	1.302
التزام إدارة الشركة بالجودة	0.161	0.196	2.905
التركيز على العملاء	0.104	0.117	1.746
التدريب	0.227	0.244	3.412
علاقات العاملين	0.155	0.165	2.461
إدارة الموردين	0.201	0.195	3.691
قيمة R		0.707	
معامل R^2		0.500	
معامل التحديد Adjusted R^2		0.492	
قيمة (F) المحسوبة		63.746	
مستوى دلالة اختبار (F)		0.000	

*مقبولة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.05

يوضح الجدول (17.4) أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.500)، مما ينعكس على أن الممارسات المرنة (Soft Practices) تفسر ما نسبته 50% من التباين في مستوى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. وبمعنى آخر، فإن نصف التغير في مستوى الميزة التنافسية المستدامة في الشركات الصناعية العاملة في مدينة الخليل يُعزى إلى تطبيق هذه الشركات لممارسات إدارة الجودة الشاملة المرنة، ما يعكس دورها المؤثر والمباشر في دعم استدامة القدرة التنافسية.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار القياسي (Beta) نحو (0.707)، مما يشير إلى أنه - بافتراض ثبات العوامل الأخرى التي لم تُدرج ضمن نموذج الدراسة - فإن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في درجة تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة المرنة (Soft Practices) تؤدي إلى ارتفاع يُقدّر بنسبة 70.7% في مستوى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. ويعكس هذا المعامل قوة العلاقة التأثيرية بين المتغير المستقل (الممارسات المرنة) والمتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة)، وهو ما يُعد دلالة واضحة على الأهمية الاستراتيجية لهذه الممارسات في البيئة الصناعية محل الدراسة.

تُعزز معنوية هذه النتيجة من خلال قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (63.746)، وهي دالة إحصائية عند مستوى (0.05)، حيث تفوقت على القيمة الجدولية لـ (F) البالغة (4.377). مما يعني قبول الفرضية (H₂₋₂)، التي تُظهر دلالة إحصائية لوجود تأثير عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الجودة الشاملة المرنة (Soft) بأبعادها (التزام إدارة العليا والقيادة، التركيز على العملاء، التدريب، علاقات العاملين، إدارة الموردين) في مستوى الميزة التنافسية المستدامة المتمثلة بالمرونة في الشركات الصناعية العاملة في مدينة الخليل.

في المقابل، أظهرت النتائج عدم وجود تأثير معنوي لمتغير "التركيز على العملاء". ومن خلال تحليل معامل بيتا (Beta) تبين أن "التدريب" يُعد المتغير الأكثر تأثيراً ضمن الأبعاد المدروسة. كما أوضحت النتائج أن المتغيرات المستقلة مجتمعة تفسر ما نسبته (50%) من التباين في الميزة التنافسية المرتبطة بالمرونة، مما يشير إلى نموذج تفسير معتدل القوة في سياق الدراسة.

وهذا يتفق مع دراسة (أبو عبد الله، والاشقر، 2018) حول وجود أثر لممارسات إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، ودراسة (جواد، 2022) التي تبين وجود علاقة طردية إيجابية قوية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، ودراسة (بلحاج، 2023) التي تبين أن بعد التدريب كونه أحد أبعاد إدارة الجودة الشاملة له أثر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، ودراسة (jbeily، 2022) حول وجود ارتباطات عالية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة في الشركات.

الفرضية الفرعية الثالثة: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الجودة الشاملة المرنة (Soft) بأبعادها (التزام إدارة العليا والقيادة، التركيز على العملاء، التدريب، علاقات العاملين، إدارة الموردين) في التسليم.

سعيًا لاختبار الفرضية المطروحة بشكل دقيق، تم اعتماد اختبار التحليل التنبؤي باستخدام متغيرات مستقلة متعددة (Multiple Regression Analysis)، لما له من قدرة على قياس أثر مجموعة من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع بشكل متزامن، وتحديد مدى مساهمة كل متغير في تفسير التباين في النتائج. ويُعد هذا التحليل من أكثر الأساليب ملائمة في الحالات التي تتعدد فيها العوامل المؤثرة. ويعرض الجدول الآتي نتائج هذا الاختبار، والتي تتضمن قيم معاملات الانحدار، ومعامل التحديد (R^2)، بالإضافة إلى الدلالة الإحصائية (Sig) لكل من المتغيرات المستقلة، بما يتيح فهماً أعمق للعلاقات القائمة ويوفر أساساً لتفسير النتائج واتخاذ قرارات بحثية مدعومة بالأدلة.

جدول 18.4: النتائج المستخلصة من الانحدار المتعدد لأبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة المرنة (Soft) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة المتمثلة بالتسليم.

المتغيرات	β Coefficients		قيمة (T) مستوى الدلالة
	Standardized	Unstandardized	
	المعاملات النمطية	المعاملات غير النمطية	المحسوبة
Constant	—	0.514	2.703
التزام إدارة الشركة بالجودة	0.331	0.375	6.094
التركيز على العملاء	0.042	0.044	-0.7250
التدريب	0.235	0.236	3.616
علاقات العاملين	0.305	0.303	4.949
إدارة الموردين	0.009	0.008	-1.600
قيمة R		0.722	
معامل R^2		0.521	
معامل التحديد Adjusted R^2		0.513	
قيمة (F) المحسوبة		69.374	
مستوى دلالة اختبار (F)		0.000	

* تكون العلاقة مثبتة إحصائياً بمستوى دلالة أقل من 0.05

الاستنتاجات التي أظهرها التحليل الإحصائي في الجدول (18.4) أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.521)، وهو ما يشير إلى أن نموذج الانحدار قادر على تفسير نحو (52.1%) من التباين في مستوى الميزة التنافسية المستدامة لدى الشركات الصناعية في مدينة الخليل. ويدل ذلك على أن الممارسات المرنة لإدارة الجودة الشاملة (Soft Practices) تمثل عاملاً حاسماً في تفسير نصف التغيرات الحاصلة في مستوى الميزة التنافسية، مما يعكس الأثر المباشر والفعال لهذه الممارسات على تعزيز استدامة التنافسية في البيئة الصناعية الفلسطينية.

كما بيّنت نتائج تحليل الانحدار أن قيمة معامل الانحدار المعياري (Beta) بلغت (0.722)، ما يدل على وجود علاقة تأثير قوية وإيجابية بين المتغير المستقل (الممارسات المرنة) والمتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة). ووفقاً لهذا المعامل، فإن كل زيادة بوحدة واحدة في درجة تبني ممارسات الجودة الشاملة المرنة تؤدي إلى زيادة متوقعة بنسبة 72.2% في مستوى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة،

وذلك في ظل ثبات العوامل الأخرى خارج نموذج الدراسة. ويُعد هذا مؤشراً واضحاً على أهمية هذه الممارسات كأداة استراتيجية لتعزيز القدرة التنافسية المستدامة في القطاع الصناعي.

وقد دُعِمَت هذه النتائج بقوة من خلال قيمة اختبار (F) البالغة (69.374)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، حيث تفوقت بوضوح على القيمة الجدولية (4.377). وبناءً عليه، يتم قبول الفرضية (H_{2-3})، التي تشير إلى وجود أثر معنوي إحصائي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الجودة الشاملة المرنة (Soft) بأبعادها (التزام إدارة العليا والقيادة، التركيز على العملاء، التدريب، علاقات العاملين، إدارة الموردين) في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة المتمثلة بالتسليم في الشركات الصناعية العاملة في مدينة الخليل.

من جهة أخرى، أظهرت نتائج التحليل التفصيلي أن بعض أبعاد الممارسات المرنة - وبشكل خاص "التركيز على العملاء وإدارة الموردين" - لم تحقق تأثيراً معنوياً إحصائياً في الميزة التنافسية. بالمقابل، تبين أن "التزام الإدارة العليا بالجودة" هو البعد الأكثر تأثيراً في تفسير التباين بين المتغيرات التابعة، كما عكسه ارتفاع قيمة معامل بيتا المقابل لهذا البعد. وتشير هذه النتائج إلى أن التركيز المؤسسي على التزام الإدارة هو عنصر محوري في تحقيق التفوق التنافسي المستدام. وهذا يختلف عما جاء في دراسة (بلحاج، 2023) التي توصلت بأن مستوى أبعاد إدارة الجودة الشاملة المتمثل بتمكين العاملين، التركيز على العملاء، كان متوسطاً وله أثر، في حين توافقت مع دراسة (جواد، 2022) حول وجود علاقة طردية موجبه وبشكل قوي بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

أخيراً، تعكس قيمة R^2 الإجمالية البالغة (0.521) أن النموذج يمتلك قوة تفسير معتدلة، ما يعني أن هناك عوامل إضافية خارج النموذج قد تساهم في تفسير النسبة المتبقية من التباين في الميزة التنافسية، وهو ما يفتح المجال لتوسيع النموذج في دراسات مستقبلية عبر إدخال متغيرات وسيطة أو معدلة.

الفرضية الفرعية الرابعة: "يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الجودة الشاملة المرنة (Soft) بأبعادها (التزام القيادة العليا، احتياجات العملاء، التدريب، علاقات العاملين، إدارة الموردين) في الابداع.

تم توظيف تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار الفرضية وقياس مدى تأثير المتغيرات المستقلة مجتمعة على المتغير التابع، ويوضح الجدول التالي نتائج هذا التحليل من حيث معاملات الانحدار والدلالة الإحصائية.

جدول 19.4: النتائج المستخلصة من التحليل الإحصائي متعدد المتغيرات لمرتكزات ممارسات إدارة الجودة الشاملة المرنة (Soft) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة المتمثلة بالإبداع.

المتغيرات	β Coefficients		قيمة (T) مستوى الدلالة
	Standardized	Unstandardized	
المعاملات النمطية	المعاملات النمطية	المعاملات غير النمطية	
Constant	—	0.436	0.030
التزام إدارة الشركة بالجودة	0.390	0.449	0.000
التركيز على العملاء	0.023	0.025	0.697
التدريب	0.106	0.108	0.117
علاقات العاملين	0.226	0.227	0.000
إدارة الموردين	0.066	0.060	0.235
قيمة R		0.695	
معامل R ²		0.483	
معامل التحديد Adjusted R ²		0.475	
قيمة (F) المحسوبة		59.672	
مستوى دلالة اختبار (F)		0.000	

*دالة إحصائية عند مستوى دلالة (<0.05)

يُظهر تحليل نموذج الانحدار الموضح في الجدول (19.4) أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.483)، ما يشير إلى أن ما نسبته 48.3% من مجمل التباين في مستوى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة يمكن تفسيره من خلال ممارسات إدارة الجودة الشاملة المرنة (Soft Practices). هذه النسبة تمثل حجماً متوسطاً من التأثير، وتدل على إسهام جوهري لهذه الممارسات في تفسير سلوك المتغير التابع ضمن بيئة الشركات الصناعية في مدينة الخليل. وبذلك، فإن ما يقارب نصف التغيرات في الأداء التنافسي المستدام يمكن ربطه مباشرة بتطبيقات هذه الممارسات الإدارية المرنة، بما يعكس أثرها الفعال في تعزيز استدامة التميز التنافسي.

أما بالنسبة إلى معامل الانحدار المعياري (Beta)، فقد بلغت قيمته 0.695، وهو مما يدل على ارتباط إيجابي قوي بين المتغير المستقل (الممارسات المرنة) والمتغير موضوع التنبؤ (الميزة التنافسية المستدامة). ويعني هذا أنه، مع افتراض ثبات باقي المتغيرات الخارجة عن النموذج، فإن كل وحدة إضافية في مستوى تطبيق هذه الممارسات تؤدي إلى تحسن متوقع بنسبة 69.5% في الأداء التنافسي المستدام، وهو ما يُعد دلالة على قوة الأثر التفسيري والاستراتيجي لهذه الممارسات في الإطار الصناعي المحلي.

وقد تعززت دلالة هذا النموذج إحصائياً من خلال اختبار (F) الذي سجل قيمة مقدارها 59.672، وهي أعلى بكثير من القيمة الجدولية البالغة (4.377) عند مستوى دلالة (0.05) وهذا الفرق يؤكد قبول الفرضية (H_{2-4})، التي تشير إلى وجود أثر معنوي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الجودة الشاملة المرنة (Soft) بأبعادها (دعم والتزام إدارة العليا، التركيز على العملاء، التدريب، علاقات العاملين، إدارة الموردين) في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة المتمثلة بالابداع في الشركات الصناعية العاملة في محافظة الخليل.

ورغم النتائج الإيجابية العامة، إلا أن التحليل أظهر غياب الأثر المعنوي لبعض الأبعاد مثل: التدريب، التركيز على العملاء، وإدارة الموردين. في المقابل، برز كل من "التزام الإدارة العليا بالجودة" و"علاقات العاملين" كأكثر المتغيرات تأثيراً ضمن النموذج، حسب قيم معاملات بيتا، ما يعكس أهمية التوجهات التنظيمية والثقافية في تعزيز التنافسية المستدامة. وأخيراً، فإن القيمة التفسيرية الكلية للمتغيرات المستقلة، التي بلغت (48%)، تُعد مؤشراً على ملاءمة النموذج واعتداله في تفسير سلوك المتغير التابع في سياق الشركات محل الدراسة.

في إطار الإجابة على السؤال المتعلق بدور ممارسات إدارة الجودة الشاملة الجامدة (Hard Practices) بدلالة أبعادها (جودة البيانات والتقارير، تصميم المنتج، والعمليات الإدارية) على درجة الميزة التنافسية المستدامة مجتمعة بأبعادها (تكلفة المنتج، المرونة، التسليم، والإبداع)، تم اشتقاق أربع فرضيات فرعية تُعبر عن العلاقة بين هذه المتغيرات.

تمهيداً لاختبار الفرضيات عبر الأساليب الإحصائية التفسيرية، تم إجراء تحليل استكشافي تمهيداً لاختبار العلاقات بين أبعاد الممارسات الجامدة والميزة التنافسية المستدامة، وقد تم توظيف معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation) كأداة لقياس قوة واتجاه العلاقات بين المتغيرين، لما له من قدرة على اكتشاف العلاقات الخطية وتحديد مدى تجانس المتغيرات قيد الدراسة.

يهدف هذا التحليل إلى توفير أساس أولي لفهم طبيعة الترابط بين المتغيرات وتحديد مدى توفر الشروط المبدئية اللازمة لتطبيق اختبارات الفرضيات بشكل أكثر دقة وموضوعية. وفيما يلي سيتم استعراض تفصيلي للنتائج الإحصائية المستخلصة من هذا التحليل التمهيدي، بما يساهم في بناء تفسير منطقي لدور المتوقع لممارسات الجودة الشاملة الجامدة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في البيئة الصناعية المستهدفة والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول 20.4: نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation coefficient) بين كل عنصر من عناصر ممارسات إدارة الجودة الشاملة المرنة (Hard) مع مرتكزات الميزة التنافسية المستدامة.

الميزة التنافسية	الابداع	التسليم	المرونة	تكلفة المنتج		
جودة	0.520**	0.525**	0.587**	0.645**	معامل الارتباط	0.673**
البيانات	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	0.000
والتقارير	325	325	325	325	العدد	325
تصميم المنتج	0.522**	0.482**	0.610**	0.576**	معامل الارتباط	0.669**
	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	0.000
	325	325	325	325	العدد	325
العمليات الادارية	0.613**	0.593**	0.693**	0.737**	معامل الارتباط	0.761**
	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	0.000
	325	325	325	325	العدد	325
إدارة الجودة الجامدة (Hard)	0.619**	0.599**	0.707**	0.733**	معامل الارتباط	0.787**
	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	0.000
	325	325	325	325	العدد	325

* تُعد النتيجة معنوية إحصائيًا عند ($\alpha < 0.05$)

تُبين نتائج الجدول (20.4) ان هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية تربط جميع عناصر إدارة الجودة الشاملة (Hard Practices)، والمتمثلة في: جودة البيانات والتقارير، تصميم المنتج، والعمليات الإدارية، وبين كافة مرتكزات الميزة التنافسية المستدامة، والتي تشمل: تكلفة المنتج، المرونة، التسليم، والإبداع. هذا يشير بوضوح إلى أن التحسينات في ممارسات الجودة الجامدة تنعكس بشكل إيجابي ومباشر على قدرة المنشآت الصناعية في تعزيز ميزتها التنافسية عبر مختلف محاور الأداء.

وقد تراوحت قيم معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficients) بين (0.482^{**}) - (0.787^{**}) ، وهي جميعها معاملات دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.01)$ ، مما يعزز الثقة في موثوقية النتائج ويؤكد على وجود علاقات ذات مغزى إحصائي بين المتغيرات المدروسة. ووفقاً للأطر التفسيرية المعتمدة في التحليل الإحصائي، تُصنف معاملات الارتباط التي تقل عن 0.30 بأنها ضعيفة، في حين تُعد العلاقات التي تقع في النطاق ما بين 0.30 إلى 0.70 علاقات متوسطة القوة، أما القيم التي تتجاوز (0.70) فتدل على علاقات ارتباط قوية. بناءً عليه، يتبين أن بعض أبعاد الممارسات الجامدة ترتبط ارتباطاً متوسطاً مع الميزة التنافسية، في حين أن أبعاداً أخرى، وعلى وجه الخصوص تلك المتعلقة بجودة البيانات أو كفاءة العمليات، أظهرت علاقات قوية بعدد من أبعاد الأداء التنافسي، ولا سيما "الإبداع" و"التسليم".

وتكمن أهمية هذه النتائج في تأكيدها على الأثر المتبادل والتكاملي بين البنية التحتية الصلبة لإدارة الجودة - المتمثلة في الأنظمة، التقارير، وأسلوب تصميم العمليات - وبين مخرجات الأداء التنافسي في بيئة التصنيع. فكلما زاد التزام الشركة بتحسين جودة البيانات والتقارير، واعتماد منهجية علمية في تصميم المنتجات، وتطوير كفاءة العمليات التشغيلية، انعكس ذلك على خفض التكاليف، تعزيز مرونة الاستجابة للمتغيرات، تحسين جودة وموثوقية التسليم، ورفع مستويات الإبداع داخل الشركة.

وتُعد هذه النتائج مؤشراً مهماً يمهد لاختبار الفرضيات الفرعية المستخلصة من الفرضية الرئيسية، كما تؤكد على صلاحية النموذج المفاهيمي المستخدم في هذه الدراسة. كما أنها تدعم التوجه الاستراتيجي القائم على أن الاستثمار في بنية الجودة الجامدة لا يقل أهمية عن الجوانب الناعمة (Soft)، بل يشكل أساساً حاسماً في تحقيق تنافسية مستدامة في ظل التحديات الصناعية المتغيرة.

الفرضية الفرعية الأولى: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لممارسات إدارة الجودة الشاملة الجامدة (Hard) بأبعادها (جودة البيانات والتقارير، تصميم المنتج، العمليات الإدارية) في تكلفة المنتج.

سعيًا لاختبار مدى صحة الفرضية المطروحة في هذا البحث، تم توظيف اختبار الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression Analysis)، وذلك باعتباره من الأدوات الإحصائية الفعالة التي تُستخدم لتحليل العلاقات بين متغير تابع واحد وعدد من المتغيرات المستقلة والجدول (21.4) يوضح ذلك.

جدول 21.4: نتائج اختبار نموذج الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)، لأبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة الجامدة (Hard) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة المتمثلة **تكلفة المنتج**.

المتغيرات	β Coefficients		قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة
	Unstandardized المعاملات غير النمطية	Standardized المعاملات النمطية		
Constant	0.824	—	5.425	0.000
جودة البيانات والتقارير	0.202	0.208	3.610	0.000
تصميم المنتج	0.065	0.067	1.239	0.216
العمليات الادارية	0.496	0.542	9.631	0.000
قيمة R	0.756			
معامل R^2	0.572			
معامل التحديد R^2 Adjusted	0.568			
قيمة (F) المحسوبة	143.055			
مستوى دلالة اختبار (F)	0.000			

*دالة إحصائية عند مستوى دلالة (<0.05)

يُظهر الجدول (21.4) أن بعض المتغيرات المستقلة المدروسة، كان لمتغيري "جودة البيانات والتحليل" و"العمليات الإدارية" تأثير معنوي ومباشر على تعزيز الميزة التنافسية المتعلقة بتكلفة المنتج. حيث بلغت قيمة المعامل غير المعياري لمتغير "جودة البيانات والتحليل" (0.282) وبمعنوية إحصائية قوية ($\text{Sig} = 0.000$)، مما يشير إلى أن تحسين جودة البيانات يسهم فعلياً في تقليل التكلفة وتحقيق كفاءة تشغيلية. أما "العمليات الإدارية"، فقد سجل أعلى تأثير بين المتغيرات بقيمة معامل غير معياري بلغت (0.496) ومعامل معياري (Beta) قدره (0.542)، مع دلالة إحصائية عالية جداً ($\text{Sig} = 0.000$)، وهو ما يبرز الدور الحيوي للعمليات الإدارية للشركة في تحقيق ميزة التكلفة.

في المقابل، لم يكن لمتغير "تصميم المنتج" تأثير معنوي ($\text{Sig} = 0.216$)، حيث كانت قيمة (T) منخفضة (1.239)، وهو ما يشير إلى ضعف العلاقة الإحصائية بين هذا المتغير والميزة التنافسية في سياق الدراسة. مما يعني قبول الفرضية (H_{3-1})، التي تفيد بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات ادارة الجودة الشاملة (Hard) بأبعادها (التزام إدارة العليا، الاهتمام

بالعملاء، التدريب، علاقات العاملين، إدارة الموردين) في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة المتمثلة بتكلفة المنتج في الشركات الصناعية العاملة في مدينة الخليل.

تشير مؤشرات جودة النموذج إلى مستوى تفسير جيد للبيانات، حيث بلغ معامل التحديد (R^2) (0.572)، مما يعني أن 57.2% من التغيرات في الميزة التنافسية المتعلقة بتكلفة المنتج يمكن تفسيرها من خلال المتغيرات الثلاثة المستخدمة في النموذج. كما أن معامل التحديد المعدل ($Adjusted R^2 = 0.568$) يعزز من مصداقية هذا التفسير بعد تصحيح أثر عدد المتغيرات. ويدعم ذلك قيمة معامل (R) البالغة (0.756)، التي تشير إلى وجود ارتباط قوي نسبياً بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة الجامدة والميزة التنافسية المستدامة. وفضلاً عن ذلك، فإن قيمة اختبار (F) البالغة (143.055) مع مستوى دلالة (0.000) تعكس دلالة النموذج ككل، وتؤكد أن المتغيرات المدخلة تساهم بشكل معنوي في تفسير التباين في الميزة التنافسية المستدامة.

ويتطابق ذلك مع ما توصلت إليه دراسة (jbeily, 2022) التي توصلت بأن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركات اللبنانية كان مرتفعاً، كما توصلت إلى وجود ارتباط مرتفع بين إدارة الجودة الشاملة والأولويات التنافسية المستدامة، باعتبارها عوامل أساسية تؤثر بشكل واضح وكبير في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة، ودراسة (Herzallah et al, 2014) التي توصلت بأن ممارسات إدارة الجودة الشاملة لها علاقة إيجابية وغير مباشرة بالأداء المالي من خلال استراتيجيات التنافسية المستدامة، ودراسة (صلاح، وأحمد، 2022) التي بينت وجود علاقة جوهرية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة وخاصة في تبني ممارسات تحسن في أداء الشركة من خلال زيادة الأرباح بالاعتماد على تكلفة المنتج.

ويعزو الباحث النتائج التي أظهرها اختبار الانحدار الخطي المتعدد إلى أن "العمليات الإدارية" تمثل العامل الأكثر تأثيراً في تحقيق الميزة التنافسية المتعلقة بتكلفة المنتج، نظراً لتأثيرها الفعال في تطوير الكفاءة التشغيلية وتقليل الفاقد والوقت والتكلفة، وهو ما ينعكس في القيمة المرتفعة للمعامل المعياري والدلالة الإحصائية القوية.

كما يعزو الباحث الأثر الدال لمتغير "جودة البيانات والتقارير" إلى أهمية المعلومات الدقيقة في دعم اتخاذ القرار وتحسين أداء العمليات، حيث تسهم البيانات المحللة جيداً في التنبؤ بالتكاليف وتحسين تخصيص الموارد، مما ينعكس إيجاباً على تقليل التكلفة. في المقابل، يُعزى عدم دلالة متغير "تصميم المنتج" إلى أن التصميم قد لا يكون موجهاً أساساً نحو خفض التكاليف في بيئة الدراسة، بل قد يركز

على جوانب جمالية أو وظيفية لا ترتبط بالتكلفة المباشرة، أو إلى تداخل هذا المتغير مع عوامل أخرى لم تُدرج ضمن النموذج، مما حدّ من تأثيره الإحصائي الظاهر.

الفرضية الفرعية الثانية: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الجودة الشاملة الجامدة (Hard) بأبعادها (جودة البيانات والتقارير، تصميم المنتج، العمليات الإدارية) في المرونة.

تم استخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد لتأكد من الفرضية، بهدف تحليل العلاقة بين المتغير التابع وعدد من المتغيرات المستقلة، كما هو موضح في الجدول (22.4).

جدول 22.4: تحليل الانحدار لأثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة الجامدة (Hard) بأبعادها مع الميزة التنافسية المتمثلة بالمرونة.

المتغيرات	β Coefficients		قيمة (T) المحسوبة الدلالة	مستوى الدلالة
	Standardized	Unstandardized		
	المعاملات النمطية	المعاملات غير النمطية		
Constant	—	0.816	4.819	0.000
جودة البيانات والتقارير	0.085	0.087	1.392	0.165
تصميم المنتج	0.230	0.236	4.016	0.000
العمليات الادارية	0.477	0.460	7.995	0.000
قيمة R		0.721		
معامل R^2		0.520		
معامل التحديد Adjusted R^2		0.516		
قيمة (F) المحسوبة		115.946		
مستوى دلالة اختبار (F)		0.000		

*دالة إحصائية عند مستوى دلالة (<0.05)

في الجدول (22.4) تفيد نتائج نموذج الانحدار الخطي المتعدد إلى أن النموذج الإحصائي المستخدم في الدراسة يتمتع بدرجة تفسير جيدة، حيث بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.520$)، وهو ما يدل على أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة الجامدة تفسر ما نسبته (52%) من التغير في الميزة التنافسية المستدامة. ويُعد هذا المستوى من التفسير مناسباً في الدراسات الاجتماعية والإدارية، التي تتأثر عادة بعوامل متعددة. كما بلغت قيمة معامل الارتباط ($R = 0.721$)، وبناء على ذلك يتم قبول الفرضية (H_{3-2})، لتي توضح وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الجودة

الشاملة الجامدة (Hard) بأبعادها (التزام إدارة العليا والقيادة، التركيز على العملاء، التدريب، علاقات العاملين، إدارة الموردين) في تحسين الميزة التنافسية المستدامة المتمثلة بالمرونة في الشركات الصناعية العاملة في مدينة الخليل.

وهذا يختلف عما جاء في دراسة (هزاع وفیصل، 2024) الذي توصلت بان ليبس هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة وخاصة في بعد المرونة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات اليمنية، بينما توافقت مع دراسة (الماخذي، 2022) التي توصلت الى ان تعزيز تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة بشقيها قد يؤدي الى رفع مستوى الميزة التنافسية المستدامة في الشركات الصناعية العاملة في اليمن، ودراسة (Yngailo, 2024) التي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية وبشكل كبير بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة في قطاع السكك الحديدية في تنزانيا.

إضافة إلى ذلك، كانت قيمة اختبار $F = 115.946$ ذات دلالة إحصائية معنوية عند مستوى (0.000) ، ما يثبت صلاحية النموذج الكلي للتنبؤ ويعزز من موثوقيته، وعند تحليل تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة بشكل منفصل، أظهرت النتائج أن متغير "جودة البيانات والتقارير" لم يكن ذا دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة $T = 1.392$ بمستوى دلالة (0.165) ، وهو أعلى من الحد المقبول إحصائياً (0.05) . وهذا يعني أن هذا البعد لا يسهم بشكل معنوي في تفسير مستوى الأداء أو جودة النتائج في الشركة، وقد يشير إلى وجود خلل في طريقة استخدام البيانات أو ضعف في نظم التحليل والتقارير.

في المقابل، تبين أن متغير "تصميم المنتج" له أثر معنوي واضح، حيث بلغت قيمة $T = 4.016$ بمستوى دلالة (0.000) ، ما يشير إلى أن تحسين تصميم المنتجات أو الخدمات يمثل عاملاً فاعلاً في تعزيز نتائج الأداء. أما المتغير الأقوى تأثيراً فكان "العمليات الإدارية"، حيث بلغت قيمة $T = 7.995$ بمستوى دلالة (0.000) ، وبمعامل انحدار غير نمطي مرتفع (0.460) ، مما يبرز أهمية هذا البعد في تحقيق كفاءة تشغيلية ونتائج تنظيمية ملموسة.

يعزو الباحث هذه النتائج إلى أن تأثير مرتكزات إدارة الجودة الشاملة لا يكون متماثلاً في جميع أبعادها، بل يتفاوت تبعاً لطبيعة التنفيذ ومستوى النضج المؤسسي. فضعف دلالة "جودة البيانات والتقارير" قد يعزى إلى عدم تفعيل هذا البعد بالشكل الكافي داخل الشركة، أو إلى عدم توفر آليات تحليل دقيقة تدعم اتخاذ القرار. بينما يعزى الأثر القوي لكل من "تصميم المنتج" و"العمليات الإدارية"

إلى كونهما يعكسان الجوانب العملية والملموسة في أداء الشركة، والتي غالباً ما تكون أكثر قرباً وتأثيراً في جودة المنتج.

الفرضية الفرعية الثالثة: وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الجودة الشاملة الجامدة (Hard) بأبعادها (جودة البيانات والتقارير، تصميم المنتج، العمليات الإدارية) في التسليم.

جدول 23.4: تحليل الانحدار لأثر مرتكزات إدارة الجودة الشاملة الجامدة (Hard) بأبعادها مع الميزة التنافسية المستدامة المتمثلة بالتسليم.

المتغيرات	β Coefficients		قيمة (T) المحسوبة الدلالة	مستوى
	Standardized	Unstandardized		
	المعاملات النمطية	المعاملات غير النمطية		
Constant		1.507	8.358	0.000
جودة البيانات والتقارير	0.166	0.159	2.392	0.017
تصميم المنتج	0.087	0.084	1.333	0.183
العمليات الادارية	0.415	0.373	6.099	0.000
قيمة R		0.613		
معامل R^2		0.375		
معامل التحديد Adjusted R^2		0.370		
قيمة (F) المحسوبة		64.306		
مستوى دلالة اختبار (F)		0.000		

*دالة إحصائية عند مستوى دلالة (<0.05)

يتضح من الجدول (23.4) أن متغيري "جودة البيانات والتقارير" و"العمليات الإدارية" لهما تأثير معنوي ودال إحصائياً على الميزة التنافسية المستدامة المتعلقة بالتسليم. حيث بلغت قيمة المعامل غير المعياري لمتغير "جودة البيانات والتقارير" (0.159)، وقيمة T (2.392) عند مستوى دلالة (0.017)، مما يدل على أن تحسين دقة وكفاءة البيانات والتقارير يسهم في تحسين أداء التسليم. كما أن متغير "العمليات الإدارية" سجل معامل قدره (0.373) بقيمة T مرتفعة (6.099) ومستوى دلالة قوي جداً (0.000)، ما يعكس أهمية فعالية العمليات الداخلية في الالتزام بمواعيد التسليم. في المقابل،

لم يكن لمتغير "تصميم المنتج" أثر معنوي، حيث كانت قيمة الدلالة (0.183) أكبر من 0.05، ما يعني أن دوره في هذه الحالة غير جوهري في التأثير على التسليم.

وبالتالي يتم قبول الفرضية (H₃₋₄)، التي تفيد بوجود تأثير دال إحصائيًا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمرتكزات إدارة الجودة الشاملة (Hard) بأبعادها (التزام الإدارة العليا، الاهتمام برضا العملاء، التدريب، علاقات العاملين، إدارة الموردين) في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة المتمثلة بالتسليم في الشركات الصناعية العاملة في مدينة الخليل.

تتفق هذه النتائج مع ما جاء بدراسة (أبو عبد الله، والاشقر، 2022) التي بينت أن هناك تأثير لجميع ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المصانع المدروسة في مصر، ودراسة (جواد، 2022) التي توصلت بأن هناك علاقة ارتباطية وثيقة وقوية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأولويات التنافسية المستدامة بحيث تؤثر بشكل كبير على هذه الأولويات لشركات اللبنانية. ودراسة (المولى مثني عبد الوهاب، 2019) التي توصلت بوجود علاقة إيجابية بشكل جزئي بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية المستدامة في الكليات الأهلية العراقية.

يظهر من مؤشرات النموذج أن هناك مستوى تفسير معتدل للعلاقة بين مرتكزات إدارة الجودة الشاملة (Hard) بأبعادها مع عناصر الميزة التنافسية المستدامة، حيث سجل معامل التحديد قيمة (R^2) (0.376)، أي أن (37.6%) من الاختلاف في الميزة التنافسية المستدامة المتعلقة بالتسليم يُعزى إلى مرتكزات الجودة الشاملة الصلبة. كما أن معامل التحديد المعدل ($Adjusted R^2$) بلغ (0.362)، وهي قيمة قريبة تدل على استقرار النموذج. وتشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.613$) إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة القوة. بالإضافة إلى ذلك، فإن قيمة اختبار ($F = 64.306$) ومستوى دلالاته (0.000) تؤكد أن النموذج ككل دال إحصائيًا ويمكن الاعتماد عليه لتفسير التباين في الأداء المرتبط بالتسليم.

يعزو الباحث النتائج إلى أن نجاح الشركات في تحسين ميزة التسليم يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة الأنظمة المعلوماتية والعمليات الإدارية. فوجود بيانات دقيقة وتقارير تحليلية يدعم التخطيط السليم لمواعيد الإنتاج والتوزيع، بينما تعزز العمليات الإدارية الشركة القدرة على الوفاء بمواعيد التسليم وتحقيق رضا العملاء. أما عدم دلالة متغير "تصميم المنتج"، فقد يُعزى إلى أن التصميم لا يؤثر بشكل مباشر على سرعة أو توقيت التسليم، بل ينعكس أثره على الجودة أو الابتكار أكثر من الجدولة الزمنية.

الفرضية الفرعية الرابعة: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الجودة الشاملة الجامدة (Hard) بأبعادها (جودة البيانات والتقارير، تصميم المنتج، العمليات الإدارية) في الابداع.

جدول 24.4: تحليل الانحدار لأثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة الجامدة (Hard) بأبعادها مع الميزة التنافسية المستدامة المتمثلة بالابداع.

المتغيرات	β Coefficients		قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة
	Standardized	Unstandardized		
	المعاملات النمطية	المعاملات غير النمطية		
Constant		1.340	7.484	0.000
جودة البيانات والتقارير	0.093	0.090	1.367	0.173
تصميم المنتج	0.164	0.160	2.563	0.011
العمليات الادارية	0.435	0.397	6.534	0.000
قيمة R		0.633		
معامل R^2		0.401		
معامل التحديد R^2 Adjusted		0.395		
قيمة (F) المحسوبة		71.541		
مستوى دلالة اختبار (F)		0.000		

*دالة إحصائية عند مستوى دلالة (<0.05)

يُظهر جدول (24.4) أن المتغيرين "تصميم المنتج" و"العمليات الإدارية" لهما تأثير دال إحصائياً على الميزة التنافسية المتعلقة بالابداع. فقد بلغ معامل "تصميم المنتج" غير المعياري (0.160)، مع قيمة (T= 2.563) ودلالة إحصائية (Sig = 0.011)، ما يشير إلى أن تحسين تصميم المنتج يساهم في تعزيز القدرات الإبداعية للشركة، ربما من خلال تطوير حلول مبتكرة تلبي احتياجات السوق. أما "العمليات الإدارية" فقد سجلت أعلى قيمة من حيث التأثير (Beta= 0.501، B = 0.397) مع دلالة قوية جداً (Sig = 0.000)، ما يؤكد أن الإجراءات الإدارية الفعالة تُعد عاملاً محفزاً للإبداع المؤسسي من خلال خلق بيئة تنظيمية مرنة ومحفزة. بالمقابل، لم يكن لمتغير "جودة البيانات والتقارير" أثر دال (Sig = 0.173)، مما يشير إلى أن البيانات - رغم أهميتها - لا تُعد حافزاً مباشراً للإبداع في هذا السياق. وبالتالي تم قبول الفرضية التي تفيد بوجود تأثير دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة الجامدة (Hard) مجتمعة بأبعادها مع الميزة التنافسية المستدامة المتمثلة بالابداع.

تشير مؤشرات النموذج إلى مستوى جيد من التفسير، حيث بلغ معامل التحديد (R^2) (0.400)، أي أن 40% من التباين في متغير "الإبداع" يمكن تفسيره من خلال أبعاد الجودة الصلبة. ويُعزز ذلك معامل التحديد المعدل ($Adjusted R^2$) الذي بلغ (0.395)، ما يدل على أن النموذج يتمتع بموثوقية جيدة حتى بعد تعديل تأثير عدد المتغيرات. كما أن قيمة معامل الارتباط ($R = 0.633$) تُظهر وجود علاقة ارتباط متوسطة إلى قوية بين الممارسات المدروسة والإبداع. وقد أكدت قيمة اختبار ($F = 71.541$) ومستوى الدلالة (0.000) أن النموذج ككل دال إحصائياً وصالح لتفسير الظاهرة المدروسة.

تتطابق هذه النتائج مع ما ورد في دراسة (شقيير، 2018) التي توصلت بان مستوى تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة المرنة والمتمتلة في القيادة والتدريب والممارسات الجامدة مثل العمليات وتقارير الجودة، وخاصة في بعد الابداع الإداري كان مرتفع جداً وهذا يعني وجود علاقة موجبه بينهما وأن هذه الممارسات تسهم بشكل فعال في دعم الابداع الإداري في الشركات الخدماتية العاملة في محافظة رام الله والبيرة، ودراسة (Sirin & Anisah, 2024) التي كشفت عن وجود تأثير إيجابي معنوي لإدارة الجودة الشاملة على كل من الميزة التنافسية وأداء الشركة، كما تبين أن الميزة التنافسية تُعد وسيطاً جزئياً في العلاقة بين الجودة الشاملة والأداء، مما يعكس دورها المحوري في تعزيز نتائج الأداء من خلال ممارسات الجودة.

يرجح الباحث هذه النتائج إلى أن الإبداع المؤسسي يتأثر بشكل مباشر بكفاءة العمليات الإدارية وقدرة الشركة على تطوير تصميمات جديدة للمنتجات تتماشى مع العوامل المتغيرة في السوق. فالإبداع لا ينشأ من توفر البيانات فقط، بل يتطلب بيئة عمل مرنة، وإجراءات تشجع الابتكار والتجريب. ولهذا، فإن "العمليات الإدارية" ظهرت كأقوى مؤثر، لأنها تُتيح إعادة ترتيب الموارد وتوزيع المهام بما يدعم التفكير الإبداعي. أما ضعف أثر "جودة البيانات والتقارير"، فيُعزى إلى أن البيانات تُستخدم في التخطيط أو التقييم، وليس كأداة مباشرة لتوليد الأفكار الجديدة. ويؤكد الباحث في ضوء هذه النتائج أهمية الاستثمار في التصميم والتطوير الإداري كمدخل استراتيجي لتعزيز الإبداع داخل الشركات.

النتائج الخاصة بالسؤال الذي يفيد بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ في استجابات أفراد عينة الدراسة حول تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات الصناعية بمدينة الخليل، تعود إلى المتغيرات التالية: نوع النشاط الصناعي، عدد العاملين في الشركة، حصول الشركة على شهادة الجودة، وتوفير قسم مختص بالجودة داخل الشركة؟

تم فحص الفرضيات المحددة بهدف التحقق من صحة الاستجابات المتعلقة بسؤال الدراسة المذكور، وذلك من خلال تطبيق الأساليب الإحصائية المناسبة والدقيقة.

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة بشأن دور مرتكزات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة في الشركات الصناعية بمدينة الخليل، تعزى لاختلاف النشاط الصناعي.

لفحص الفرضية المرتبطة بالنشاط الصناعي، تم تطبيق اختبار تحليل التباين بهدف تقييم دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة. يعرض الجدول التالي نتائج الاختبار التفصيلية، متضمناً القيم الإحصائية الأساسية مثل مجموع المربعات ومستوى الدلالة، مما يمكن من تقييم مدى معنوية الفروق بين المجموعات المختلفة بشكل موضوعي ودقيق.

جدول 25.4: نتائج اختبار تحليل الاختلاف الأحادي (One Way Anova) للفروق في استجابات المبحوثين نحو دور مرتكزات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغير النشاط الصناعي.

مصدر الاختلاف	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
Between groups	30.229	8	3.779		
Within groups	149.017	316	0.472	8.013	0.000
Total	179.246	324			
الميزة التنافسية المستدامة	Between groups	37.529	8	4.691	
	Within groups	165.503	316	0.524	8.957
	Total	203.032	324		

أظهرت نتائج اختبار تحليل (One Way ANOVA) الواردة في الجدول (25.4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المشاركين بشأن عناصر إدارة الجودة الشاملة، حيث بلغت قيمة (F) نحو 8.013 عند مستوى دلالة 0.000، وهي أقل من الحد المقبول إحصائياً (0.05). وبناءً على ذلك، تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تفيد بوجود فروق معنوية في ممارسات إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة تُعزى لاختلاف النشاط الصناعي. ويمكن

تفسير هذه الفروق باختلاف مستويات تبني مفاهيم الجودة الشاملة بين الشركات الصناعية، سواء من حيث توافر الإمكانيات، أو مدى التزام الإدارة، أو التفاعل مع برامج الجودة، وهو ما ينعكس على تقييمات أفراد العينة.

أما فيما يتعلق بالمتغير الثاني المتصل بـ الميزة التنافسية، فقد أظهرت النتائج أيضاً فروقاً ذات دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة (F) 8.957 عند مستوى دلالة 0.000. يشير ذلك إلى وجود تباين ملموس بين الشركات الصناعية في تحقيق الميزة التنافسية، ويُفسّر هذا التباين باختلاف مستويات الالتزام بتطبيق ممارسات الجودة الشاملة، ومدى استثمار كل شركة في تحسين الأداء وزيادة رضا العملاء، مما يؤثر مباشرة على قدرتها في خلق مزايا تنافسية مستدامة.

وعليه، يرى الباحث أن هذه النتائج تؤكد أهمية ممارسات الجودة الشاملة كعامل مؤثر في تعزيز تنافسية الشركات الصناعية. كما تعكس تبايناً في درجة الوعي والإلمام بأساليب الجودة الحديثة، ما يدعو إلى تكثيف الجهود التدريبية، وتوحيد الممارسات داخل القطاع الصناعي، وتشجيع الشركات على تبني نهج إداري يقوم على التحسين المستمر لضمان تحقيق نتائج ملموسة على مستوى الأداء والتنافسية. ومن أجل التعرف على الفروق لصالح من تم إجراء اختبار (LSD) وتظهر نتائجه بالجدول التالي:

جدول 26.4: نتائج اختبار الفروقات البعدية (LSD) لمتغير عدد العاملين.

عدد الأنشطة الصناعية (I)	عدد الأنشطة (J)	الفروق بين المتوسطات (I-J)	مستوى الدلالة	فترة الثقة 95%	
				الحد الأدنى	الحد الأعلى
ورقة وجلدية	صناعات انشائية	0.07058	0.587	-0.1850	0.3261
	صناعات كيمياوية	0.09538	0.412	-0.1329	0.3237
انشائية	صناعات كيمياوية	0.02480	0.843	-0.2215	0.2711
	صناعات غذائية	-.41001*	0.002	-0.6656	-0.1544
كيمياوية	صناعات غذائية	-.43481*	0.000	-0.6631	-0.2065
غذائية	صناعات ورقة وجلدية	.33943*	0.005	0.1012	0.5777

في ضوء تحليل الفروق بين متوسطات الأنشطة الصناعية باستخدام اختبار (LSD)، أظهرت النتائج في الجدول (26.4) أن بعض الفروق بين الصناعات كانت دالة إحصائياً، في حين لم تكن الفروق الأخرى ذات دلالة.

أولاً، لم تظهر فروقات ذات دلالة إحصائية بين نشاط الصناعات الورقية والجلدية مقارنة بالصناعات الإنشائية، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.587)، وهو أعلى من مستوى الدلالة المقبول (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود فرق معنوي بين هذين النشاطين. النتيجة ذاتها ظهرت عند مقارنة الورق والجلد مع الصناعات الكيماوية (0.412)، وكذلك عند مقارنة الكيماوية بالإنشائية (0.803)، مما يدل على تقارب كبير في متوسطات هذه الأنشطة وعدم وجود اختلافات حقيقية ذات تأثير.

في المقابل، بينت النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مقارنة الصناعات الغذائية بباقي الأنشطة. فقد تبين أن الفروق بين الصناعات الغذائية وكل من الأنشطة الإنشائية، الكيماوية، والورقية والجلدية كانت جميعها سالبة ودالة إحصائياً، مما يشير إلى أن أداء أو متوسط هذا النشاط أقل بوضوح. فعلى سبيل المثال، كان الفرق بين الغذائية والإنشائية (-0.41001) بمستوى دلالة (0.002)، وهو دال إحصائياً وباتجاه سلبي، مما يدل أن الفروق لصالح الصناعات الإنشائية. النتيجة ذاتها تكررت عند مقارنة الغذائية مع الصناعات الكيماوية (-0.43481، دلالة 0.001) ومع الورقية والجلدية (-0.33943، دلالة 0.005)، مما يؤكد تفوق هذه الأنشطة الثلاثة على الصناعات الغذائية، من خلال ما تم عرضه، يمكن القول إن الفروق المعنوية كانت جميعها لصالح الأنشطة الصناعية التالية: الصناعات الورقية والجلدية، الكيماوية، والإنشائية، في حين جاء أداء الصناعات الغذائية في المرتبة الأدنى من حيث المتوسطات المقارنة، ما يستوجب التوقف عند هذه النتيجة وتحليلها بشكل أعمق في ضوء الظروف الإنتاجية أو البيئية أو التسويقية التي قد تؤثر على هذا النشاط.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين من أفراد عينة الدراسة نحو دور ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات الصناعية العاملة في مدينة الخليل تعزى لمتغير عدد العاملين:

جدول 27.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق في استجابات المبحوثين نحو دور ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية تعزى لعدد العاملين.

مستوى الدلالة	قيمة (F)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.057	2.535	1.383	3	4.148	Between groups	إدارة الجودة الشاملة
		0.545	321	175.098	Within groups	
			324	179.246	Total	
0.004	4.580	2.778	3	8.334	Between groups	الميزة التنافسية
		0.607	321	194.698	Within groups	
			324	203.032	Total	

فيما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة، تُظهر النتائج أن قيمة (F) بلغت (2.535) عند درجة حرية (3) بين المجموعات و (321) داخل المجموعات، بينما كان متوسط المربعات بين المجموعات (1.383)، مقابل (0.545) داخل المجموعات. ومع أن هذه القيمة تُظهر بعض التباين بين المجموعات، إلا أن مستوى الدلالة $(Sig) = 0.057$ ، وهو أعلى قليلاً من مستوى الدلالة المقبول عادة (0.05).

مما يعني قبول الفرضية التي تنفي وجود فروق إحصائية ذات أهمية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في ممارسات إدارة الجودة الشاملة تعزى لعدد العاملين. وعلى هذا الأساس، يُستنتج أن تقييم ممارسات إدارة الجودة الشاملة لا يختلف بشكل جوهري تبعاً لعدد العاملين في الشركة، ما يدل على تطبيق موحد نسبياً لهذه الممارسات بغض النظر عن حجم الموارد البشرية.

أما بالنسبة للميزة التنافسية، فقد أظهرت النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية واضحة. حيث بلغت قيمة $(F) = 4.580$ ، وهي قيمة أعلى من الحد الحرج، وكان متوسط المربعات بين المجموعات (2.778) مقابل (0.607) داخل المجموعات. وقد بلغ مستوى الدلالة $(Sig) = 0.004$ ، وهو أقل بكثير من (0.05)، مما يدل على وجود فروق معنوية في تقييم الميزة التنافسية تعزى إلى اختلاف عدد العاملين في الشركات.

هذا الفرق يمكن تفسيره بأن عدد العاملين قد يلعب دوراً في تحقيق الميزة التنافسية من حيث قدرة الشركة على الاستجابة لحاجات السوق، توزيع المهام، تحقيق الإنتاجية، أو تعزيز الابتكار، حيث قد تُظهر الشركات ذات العدد الأكبر من الموظفين قدرات أعلى في هذه الجوانب مقارنةً بالشركات الأصغر.

يمكن الحديث إن عدد العاملين لا يؤثر تأثيراً جوهرياً في تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة، لكنه يلعب دوراً مؤثراً في تحقيق الميزة التنافسية. وهذا يستدعي من الباحثين والممارسين في قطاع الصناعة دراسة العلاقة بين الحجم المؤسسي واستراتيجيات التميز، بحيث يتم توظيف الموارد البشرية بكفاءة لتعزيز مخرجات الأداء التنافسي. ومن أجل التعرف الفروق لصالح من تم إجراء اختبار (LSD) وتظهر نتائجه بالجدول التالي:

جدول 28.4: نتائج اختبار الفروقات البعدية (LSD) لمتغير عدد العاملين.

عدد الموظفين (I)	عدد الموظفين (J)	الفروق بين المتوسطات (I-J)	مستوى الدلالة	فترة الثقة 95%	
				الحد الأدنى	الحد الأعلى
من 40-50	من 51-100	*-0.31984	0.006	-0.5476	-0.0921
	من 101-150	-0.22854	0.128	-0.5233	0.0662
	أكثر من 150	*-0.45498	0.000	-0.7036	-0.2063
من 51-100	من 101-150	0.09129	0.503	-0.1765	0.3591
	أكثر من 150	-0.13515	0.219	-0.3511	0.0808
من 101-150	أكثر من 150	-0.22644	0.120	-0.5122	0.0593

تعكس المعطيات المدرجة في الجدول (28.4) أن الفروقات بين الشركات الصناعية في الميزة التنافسية والتي تعزى لعدد العاملين هي بين الفئة عدد العاملين من (40-50) والفئة (51-100) وبين الفئة من (40-50) والفئة من (أكثر من 150) ويتضح أن الفروق هي لصالح الفئة الأعلى.

ويتبين من المعطيات أن الشركات التي تضم عدداً قليلاً من الموظفين (من 40 إلى 50 موظفاً) سجلت أدنى متوسطات مقارنة بباقي الفئات، خاصة عند مقارنتها بالشركات المتوسطة (من 51 إلى 100 موظف) والكبيرة (أكثر من 150 موظفاً). وقد بلغت قيمة الفروق مع الفئة المتوسطة -0.31984 (عند مستوى دلالة 0.006)، ومع الفئة الكبيرة -0.45498 (عند مستوى دلالة 0.000)، وهي فروق ذات دلالة إحصائية قوية، ما يعني أن الفرق حقيقي وليس ناتجاً عن طريق الصدفة.

هذا يشير بوضوح إلى أن زيادة عدد العاملين في الشركة يعكس نوعاً من النضج أو التطور المؤسسي، الذي قد يرتبط بتحسين في الممارسات الإدارية أو مستوى تطبيق نظم الجودة أو الكفاءة في الأداء العام. ويحتمل أن الشركات الأكبر تمتلك موارد بشرية أكثر تخصصاً، وهياكل تنظيمية أكثر استقراراً، وقدرات أعلى على التخطيط والتطوير، مما ينعكس إيجابياً على مؤشرات الأداء أو الخصائص المدروسة. في المقابل، لم تظهر فروق دالة إحصائية بين الشركات ذات الحجم المتوسط والكبير (101-150 مقابل أكثر من 150)، ولا بين الفئات الكبيرة فيما بينها، مما قد يشير إلى بلوغ حد معين من الاستقرار أو التشبع في أثر حجم العاملين بعد عتبة معينة، حيث تصبح الكفاءة مرتبطة بجودة الإدارة أكثر من الكم العددي.

وبناءً عليه، يمكن الاستنتاج أن الشركات ذات العدد القليل من الموظفين قد تكون بحاجة إلى مراجعة بنيتها التنظيمية وتعزيز قدراتها البشرية، لضمان تحقيق مستويات أداء تتماشى مع الشركات الأكبر، خاصة في ظل المنافسة السوقية الشديدة.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين من أفراد عينة الدراسة نحو دور ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات الصناعية العاملة في مدينة الخليل تعزى لمتغير حصول الشركة على شهادة:

جدول 29.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق في استجابات المبحوثين نحو دور ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية تعزى لحصول الشركة على شهادة جودة.

مصدر الاختلاف	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
إدارة	Between groups	3	0.678	1.228	0.300
الجودة	Within groups	321	0.552		
الشاملة	Total	324			
الميزة	Between groups	3	1.352	2.180	0.090
التنافسية	Within groups	321	0.620		
	Total	324			

تشير نتائج تحليل (One Way Anova) الواردة في الجدول (29.4) إلى فروق في مصدر الاختلاف بين المجموعات وداخلها لكل من متغيري "إدارة الجودة الشاملة" و"الميزة التنافسية المستدامة". ففي محور إدارة الجودة الشاملة، يُلاحظ أن التباين داخل المجموعات كان أعلى من الاختلاف بين المجموعات، إذ بلغ متوسط مربعات التباين داخل المجموعات (0.552) مقابل (0.678) بين المجموعات، ما انعكس على ضعف قيمة ف (1.228) ومستوى دلالة غير دال إحصائياً (0.300)، مما يشير إلى تجانس نسبي بين آراء الأفراد من مجموعات مختلفة، مقابل اختلافات بسيطة ضمن المجموعة الواحدة. أما في محور الميزة التنافسية، فقد جاء التباين بين المجموعات أعلى نسبياً من التباين داخلها، حيث بلغ متوسط مربعات التباين بين المجموعات (1.352) مقابل (0.620) داخل المجموعات، ما أدى إلى ارتفاع قيمة ف إلى (2.180) واقتربها من مستوى الدلالة المقبول (0.05) عند (0.090)، وهو ما قد يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية، حتى وإن لم تصل إلى الدلالة

الإحصائية المطلوبة. وتدل هذه النتائج على أن المبحوثين يظهرون تبايناً أكبر في تصوراتهم حول الميزة التنافسية وفقاً لمتغيرات معينة، على خلاف تصوراتهم الموحدة نسبياً تجاه إدارة الجودة الشاملة، على هذا الأساس نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية العديمة التي توضح أن الفروق بين المتوسطات ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في ممارسات إدارة الجودة الشاملة تعزى لحصول الشركة على شهادة الجودة.

أما فيما يتعلق بمحور الميزة التنافسية، فقد بلغت قيمة (F) 2.180 عند مستوى دلالة (0.090)، وهي قريبة من مستوى الدلالة المقبول (0.05) لكنها لا تصل إليه. ورغم أن النتيجة ليست دالة إحصائياً بشكل قطعي، فإنها تشير إلى وجود ميل نحو وجود فروق في استجابات المبحوثين بين المجموعات المختلفة. يمكن تفسير ذلك بأن بعض الفئات قد تدرك دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الميزة التنافسية بشكل مختلف، ربما تبعاً لخبراتهم أو مواقعهم في الهيكل التنظيمي.

يعزو الباحث هذه النتائج إلى وجود وعي موحد وثقافة تنظيمية متجانسة بين المبحوثين تجاه مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية المستدامة، مما أدى إلى تقارب استجاباتهم وعدم ظهور فروق دالة إحصائياً بين المجموعات. ويُرجَّح أن يكون هذا التجانس ناتجاً عن تطبيق سياسات وإجراءات جودة متشابهة على جميع المستويات، بالإضافة إلى برامج تدريب أو توعية داخلية ساهمت في ترسيخ مفاهيم الجودة بشكل متساوٍ بين العاملين.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين من أفراد عينة الدراسة نحو دور ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات الصناعية العاملة في مدينة الخليل تعزى لمتغير توفر قسم للجودة:

جدول 30.4: نتائج القيم المتوسطة والانحرافات المعيارية واختبار (ت) للعينات المستقلة (independent sample t-test).

وجود قسم الجودة	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (ت)	مستوى الدلالة *
إدارة الجودة	194	3.91	0.708	3.425	0.001
الشاملة	131	3.63	0.765		
الميزة	194	3.86	0.764	2.212	0.028
التنافسية	131	3.66	0.820		

تشير النتائج الواردة في الجدول (30.4) إلى وجود فرق دال إحصائياً في تقييم المبحوثين لممارسات إدارة الجودة الشاملة بناءً على وجود قسم للجودة داخل الشركة. فقد بلغ متوسط التقدير للمبحوثين العاملين في الشركات يوجد بها قسم جودة (3.91)، بانحراف معياري (0.708)، في حين كان المتوسط في الشركات التي لا يوجد بها قسم جودة أقل، حيث بلغ (3.63) بانحراف معياري (0.765).

وقد بلغت قيمة (ت) = 3.425، وهي مرتفعة نسبياً، مع مستوى دلالة $(Sig) = 0.001$ ، وهو أقل بكثير من الحد المقبول (0.05). وبالتالي، فإن الفروق تعتبر ذات دلالة إحصائية عالية، مما يعني أن وجود قسم مختص بالجودة ينعكس بشكل مباشر على وعي الموظفين بتطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة وتحسين أدائها. وعليه، تُقبل الفرضية البديلة التي تؤكد وجود فروق ذات مغزى إحصائي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة الجودة الشاملة تتعلق بمتغير وجود قسم الجودة .

أما بالنسبة لتقييم الميزة التنافسية المستدامة، كما تعكس النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية، وإن كانت أقل حدة من البعد الأول. فقد بلغ متوسط تقدير المبحوثين في الشركات التي يوجد بها قسم جودة (3.86) بانحراف معياري (0.764)، بينما بلغ المتوسط في الشركات التي لا يوجد بها قسم جودة (3.66) بانحراف معياري (0.820). وبلغت قيمة (ت) = 2.212 مع مستوى دلالة $(Sig) = 0.028$ ، وهي أيضاً أقل من (0.05)، مما يشير إلى وجود فرق معنوي دال.

يعزو الباحث هذه النتائج إلى أنها تعكس دلالة قوية على أن وجود قسم متخصص بإدارة الجودة داخل الشركة يشكل عاملاً جوهرياً في دعم تطبيق ممارسات الجودة الشاملة وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة. ويستنتج من ذلك أن الهياكل البنوية التي تتضمن وحدات أو أقساماً معنية بالجودة تُسهم بفعالية في ترسيخ ثقافة الجودة داخل الشركة، وتوفير بيئة داعمة لتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية على المدى الطويل.

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

1.5 النتائج

استعرض الباحث في هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها الدراسة، من خلال الإجابة عن الأسئلة التي تم طرحها لمعرفة تأثير تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في النشاط الصناعي في محافظة الخليل، والتي مثلت مشكلتها، وبنيت عليها الفرضيات لتحقيق أهداف الدراسة، وعلى ضوء هذه النتائج التي تم التوصل إليها الباحث أوصى بعدد من التوصيات، ويمكن تلخيص نتائج هذه الدراسة وفق ما توصلت إليه من خلال إجابات افراد الدراسة المبحوثة في الاستبانة بما يلي:

1.1.5 النتائج المتعلقة بمستوى تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة:

أوضحت نتائج هذه الدراسة أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة الصلبة والمرنة في القطاع الصناعي في مدينة الخليل جاء بدرجة كلية مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.97)، حيث إن التزام الإدارة العليا والقيادة حصل على أعلى متوسط حسابي بمقدار (3.90)، وجاء في المرتبة الثانية بعد التدريب بمتوسط حسابي (3.86)، ومن ثم بعد إدارة الموردين الذي حصل على وسط حسابي (3.81)، وكان في المرتبة الأخيرة بعد التركيز على العملاء بمتوسط حسابي (3.74). واعتبر الباحث أن الشركات الصناعية في محافظة الخليل تهتم برفع مستوى تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة بشقيها من خلال تطبيق أبعادها المتمثلة في (الالتزام الإدارة العليا والقيادة، التدريب، إدارة الموردين، تصميم المنتج، العمليات الإدارية، علاقات العاملين، جودة البيانات، التركيز على العملاء).

2.1.5 النتائج المتعلقة بمستوى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة:

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الميزة التنافسية المستدامة في الشركات الصناعية بمحافظة الخليل كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي 3.78. وقد جاء بعد التسليم في المرتبة الأولى بمتوسط قدره 3.83، تلاه بعد المرونة بمتوسط 3.78، ثم بعد التكلفة بمتوسط 3.71. وتوصل الباحث إلى أن هذه الشركات تبذل جهوداً واضحة لتعزيز تنافسيتها المستدامة، وتسعى باستمرار إلى تحسين جودة خدماتها المقدمة لسكان المحافظة.

3.1.5 النتائج المتعلقة بقياس تأثير تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة المرنة (Soft) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات الصناعية العاملة في مدينة الخليل:

- ❖ تبين وجود علاقة موجبة بين كل ممارسة من ممارسات إدارة الجودة الشاملة المرنة (Soft)، وكل بعد من أبعاد الميزة التنافسية المستدامة، كذلك بين مرتكزات إدارة الجودة الشاملة المرنة (Soft) مجتمعة، وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة مجتمعة.
- ❖ وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمرتكزات إدارة الجودة الشاملة المرنة (Soft) في التسليم، المرونة، الابداع، التكلفة.

4.1.5 النتائج المتعلقة بقياس تأثير تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة الجامدة (Hard) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات الصناعية العاملة في مدينة الخليل:

- ❖ تبين وجود علاقة ايجابية بين كل ممارسة من ممارسات إدارة الجودة الشاملة الجامدة (Hard)، وكل عنصر من عناصر الميزة التنافسية المستدامة، كذلك بين أبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة الجامدة (Hard) مجتمعة، وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة مجتمعة.
- ❖ وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة الجودة الشاملة الجامدة (Hard) في التسليم، المرونة، الابداع، التكلفة.

5.1.5 نتائج الفروق ذات الدلالة الإحصائية التي يمكن أن تُعزى للمتغيرات الضابطة لدى أفراد

العينة، وذلك بهدف تحديد مدى تأثير هذه المتغيرات على متغيرات الدراسة الأساسية.

أسفرت نتائج الدراسة حول تأثير المتغيرات الضابطة على متوسطات استجابات أفراد العينة بشأن ممارسات إدارة الجودة الشاملة عن تباينات دالة إحصائية، تعكس وجود فروق بين أفراد العينة وفقاً لهذه المتغيرات، وكانت على النحو التالي:

➤ تبين وجود اختلافات معنوية إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول ممارسات إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير النشاط الصناعي، وهذه الفروق كانت لصالح الأنشطة الصناعية الورقية والجلدية بفارق (0.34) درجة، والكيمياوية بفارق (0.43) درجة، والإنشائية بفارق (0.41) درجة.

➤ لم تُسجل فروق معنوية إحصائية في متوسطات الاستجابات للمبحوثين حول ممارسات إدارة الجودة الشاملة تعزى لعدد العاملين، وهذه الفروق كانت لصالح الفئة الكبيرة وهي (أكثر من 150) تتفوق بفارق حوالي (0.45) درجة على الفئة الصغيرة.

➤ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول ممارسات إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير حصول الشركة على شهادة الجودة.

➤ كشفت الاختبارات الإحصائية عن وجود فروق دالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول ممارسات إدارة الجودة الشاملة تتعلق بمتغير وجود قسم الجودة.

أما فيما يخص الفروق في متوسطات آراء المبحوثين حول الميزة التنافسية المستدامة، فقد كانت النتائج كما يلي:

➤ تبين وجود اختلافات معنوية إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول الميزة التنافسية المستدامة تعزى لمتغير النشاط الصناعي في الشركات، وهذه الفروق كانت لصالح الأنشطة الصناعية الورقية والجلدية بفارق (0.34) درجة، والكيمياوية بفارق (0.43) درجة، والإنشائية بفارق (0.41) درجة.

➤ كشفت الاختبارات الإحصائية عن وجود فروق إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول الميزة التنافسية المستدامة تعزى لمتغير عدد العاملين في الشركات، وهذه الفروق كانت لصالح الفئة الكبيرة وهي (أكثر من 150) تتفوق بفارق حوالي (0.45) درجة على الفئة الصغيرة.

➤ تبين عدم وجود اختلافات معنوية إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول الميزة التنافسية المستدامة تعزى لمتغير حصول الشركة على شهادة في الشركات.

➤ وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين حول الميزة التنافسية المستدامة تعزى لمتغير قسم جودة في الشركات.

2.5 الاستنتاجات

وفقاً لما أظهرته نتائج التحليل والمناقشة، تبرز مجموعة من الاستنتاجات التي تعكس العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. وتشكل هذه الاستنتاجات خلاصة معرفية تسهم في فهم أعمق لواقع الشركات الصناعية في مدينة الخليل.

- هناك التزاماً مرتفعاً من إدارات الشركات بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة، مما يعكس وعياً إدارياً متقدماً، إلا أن بعض مظاهر التباين في ترتيب الأولويات والممارسات الفعلية تشير إلى وجود فجوات جزئية في التنفيذ العملي على مستوى القيادة والإدارة.
- تولي الشركات اهتماماً كبيراً بالعمل واحتياجاته، وقد ظهر هذا في مستوى عالٍ من التفاعل والاستجابة، إلا أن محدودية أدوات التمييز والتحليل للعملاء المحتملين تعيق الفعالية الكاملة لهذا البعد.
- تحرص الشركات على توفير التدريب المتنوع والشامل للعاملين، مما يسهم في تحسين جودة الأداء المؤسسي، كما أن هذه الجهود التدريبية تتسم بالاتساق على مستوى الأقسام المختلفة، ما يعكس بيئة تنظيمية داعمة للتطوير المستدام.
- تبين أن الشركات تهتم بتعزيز العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل، وتدير علاقاتها مع الموردين بكفاءة، عبر الشراكة في تحسين الجودة والتقييم الموضوعي، ما يعكس نضجاً في إدارة الموارد والعلاقات المؤسسية.
- تُظهر الشركات تطبيقاً ملموساً لإدارة العمليات الإدارية من خلال التحسين المستمر، ضبط الجودة، وتوزيع المسؤوليات، إضافة إلى اعتمادها استراتيجيات تسعير مرنة تقوم على تخفيض التكاليف وتعظيم الاستفادة من الموارد المتاحة.
- وجود وعي متقدم لدى الشركات بأهمية موثوقية البيانات وسهولة الوصول إليها، وتوظيفها في دعم العمليات واتخاذ القرار، مما يشير إلى نضج رقمي ومؤسسي يعزز الأداء الشامل.
- تبين أن الشركات تتمتع بقدرة ديناميكية على تعديل استراتيجياتها، وتنويع منتجاتها، وزيادة طاقتها الإنتاجية وفقاً لتغيرات السوق، كما أن الإبداع مدعوم ثقافياً داخل الشركة مما يسهم في تعزيز القدرة التنافسية.
- اتضح أن حجم الشركة أو عدد العاملين لا يؤثر جوهرياً في مستوى تطبيق ممارسات الجودة الشاملة، في حين أن وجود قسم مختص بالجودة يرتبط بفاعلية أكبر في نشر الثقافة المؤسسية للجودة وتحسين الأداء بشكل منظم ومنهجي.

يرى الباحث أن معظم الشركات الصناعية في مدينة الخليل تُصنّف كشركات عائلية، إلا أن مستوى ممارسات إدارة الجودة الشاملة فيها يعد مرتفعاً نسبياً، وهو ما يعكس وعياً متزايداً بأهمية تبني مفاهيم الجودة كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية والاستدامة للشركة. ويمكن تفسير هذا المستوى المتقدم بعدة عوامل، من أبرزها: حرص أصحاب الشركات العائلية على المحافظة على سمعة الشركة وتحسين صورتها في الأسواق المحلية والخارجية، إضافة إلى ذلك أن تحصل الشركة على شهادة الجودة يُعد أحد المتطلبات الأساسية لعملية التصدير، مما يستدعي تحقيق مستوى مرتفع من جودة المنتجات لضمان القبول في الأسواق الخارجية، ووجود جيل جديد من الإدارات المتعلمة التي تسعى لتطبيق معايير الجودة العالمية، إلى جانب بساطة الهيكل الإداري الذي يُسهل في تسهيل عمليات اتخاذ القرار وتطبيق التحسينات المستمرة. كما ساهمت الجهات الداعمة، مثل الغرف التجارية والمؤسسات المانحة، في توفير برامج تدريبية واستشارية عززت من تطبيق نظم الجودة في هذه الشركات. وتُشير هذه المعطيات إلى أن الشركات العائلية، رغم طبيعتها التقليدية، قادرة على التكيف مع متطلبات الجودة الحديثة متى ما توافرت الإرادة والوعي الإداري الكافي.

3.5 محددات (عقبات) الدراسة

- ✓ ضعف توثيق البيانات والمعلومات الإدارية: العديد من الشركات الصناعية لا تحتفظ بسجلات مفصلة أو محدثة عن ممارسات الجودة، مما يصعب الحصول على معلومات موثوقة.
- ✓ الحساسية تجاه المعلومات التنظيمية: تخوف الشركات من كشف بيانات قد تفضي إلى كشف نقاط ضعفها أو أنشطتها التشغيلية، ما أدى إلى تحفظ في الاستجابة على أدوات البحث (مثل الاستبيانات أو المقابلات).
- ✓ عدم تخصيص وقت للرد على أدوات الدراسة: انشغال أصحاب القرار والمديرين في الشركات بالمهام اليومية جعلهم لا يمنحون البحث العلمي أولوية، ما أعاق جمع البيانات.
- ✓ غياب قسم مختص بالجودة في بعض الشركات: في العديد من الشركات الصناعية الكبيرة والمتوسطة، لا يوجد قسم متخصص بإدارة الجودة، ما يقلل من فرص تطبيق المنهجيات العلمية الخاصة بها.

4.5 التوصيات

اعتمادًا على ما توصلت إليه الدراسة التي تناولت أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لدى الشركات الصناعية في مدينة الخليل، تم تقديم مجموعة من التوصيات الهادفة إلى تحسين وتعزيز ثقافة الجودة، استنادًا إلى الفجوات والممارسات الفعالة التي كشفت عنها الدراسة.

- ◆ تعزيز مستوى الاهتمام باحتياجات العملاء في الشركات الصناعية، نظرًا لانخفاضه الملحوظ مقارنة ببقية ممارسات إدارة الجودة الشاملة.
- ◆ تعزيز إدارة عنصر التكلفة كأحد أبعاد الميزة التنافسية المستدامة، من خلال تحسين كفاءة العمليات وتقليل الفاقد، بما يدعم قدرة الشركات على المنافسة في الأسواق.
- ◆ قيام الشركات بإنشاء وحدات تنظيمية مستقلة لإدارة الجودة مزودة بالموارد والصلاحيات اللازمة، لما لهذه الأقسام من أثر مباشر على تحسين الأداء المؤسسي وترسيخ ثقافة الجودة المستدامة.
- ◆ ان تعمل الشركات على تعزيز قدراتها التحليلية في جمع وتصنيف بيانات العملاء، باستخدام تقنيات تحليل البيانات المتقدمة لفهم احتياجات السوق بدقة، وتصميم خدمات ومنتجات أكثر ملاءمة، بما يعزز من فعالية الاتصال التسويقي ورضا العملاء.
- ◆ العمل على بناء علاقات استراتيجية طويلة الأمد مع الموردين، مع تفعيل نظم تقييم دورية لأدائهم، وتكاملهم في مراحل التخطيط والإنتاج، إلى جانب تطوير آليات رقابة دقيقة على التكاليف بهدف تحقيق كفاءة مالية ورفع القدرة التنافسية.
- ◆ تعزيز جهود الشركات بتقوية قنوات الاتصال الداخلي، وتمكين الموظفين من المشاركة في اتخاذ القرار، وتوفير بيئة عمل مشجعة على الولاء والإبداع، بما يعزز الاستقرار التنظيمي ويرفع كفاءة الأداء العام.
- ◆ توصي الشركات بتوحيد أدوات جمع البيانات وتحليلها، وتعزيز مهارات الموظفين في التعامل معها، بما يضمن اتخاذ قرارات مبنية على معلومات دقيقة، ويرفع من فعالية العمليات وتحقيق مؤشرات الأداء المؤسسي المستهدفة.
- ◆ تشجيع الاستثمار في البنية التحتية والتقنيات الحديثة، مع تطوير قدرات الكوادر البشرية على إدارة التغير وتحليل المتطلبات المستقبلية، لضمان قدرة الشركات على التكيف السريع مع المتغيرات وتحقيق استجابة تشغيلية مرنة.
- ◆ الاستفادة من التجارب الناجحة في تطبيق الجودة في الشركات الكبرى وتعميمها على الشركات الأصغر من خلال أدلة إجرائية موحدة، وبرامج تشبيك وتبادل خبرات، بما يساهم في تحقيق تجانس في تطبيق الجودة وتحسين مستوى الأداء المؤسسي على نطاق واسع.

5.5 المقترحات البحثية

- ✓ إجراء دراسة حول دور تقنيات الذكاء الاصطناعي في تعزيز تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية.
- ✓ إجراء دراسات مستقبلية بالشراكة مع الغرف الصناعية أو الجهات النقابية، بحيث يتم توفير ضمانات قانونية وأخلاقية للمشاركين بما يعزز مصداقية الاستجابة.
- ✓ إجراء دراسة حول مدى الحاجة إلى إنشاء وحدات تنظيمية مختصة بالجودة في الشركات الكبيرة والمتوسطة، وربط ذلك بمستوى الأداء العام.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أباشعر، أ.، والعلفي، ع. (2024): دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين القدرات التنافسية: دراسة ميدانية على شبكة الصرافة في الجمهورية اليمنية. مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، 3(3)، 117-144.
- إبراهيم، أ. أ.، وفضل الله، إ. ع. (2019): أثر تطبيق معايير الجودة الشاملة على الميزة التنافسية في المنشآت الخاصة: دراسة حالة مجموعة شركات دال للمواد الغذائية. مجلة رماح للبحوث والدراسات، 35، 205-222.
- إبراهيم، ر. أ. (2018): متطلبات إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية في رئاسة جامعة تكريت في محافظة صلاح الدين. مجلة العلوم الإدارية العراقية، 2(1)، 184-217.
- أبو أصبع، ع. (2020): دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات الأهلية اليمنية: دراسة تحليلية. مجلة الجامعة الوطنية، 13(1)، 203-238.
- أبو زيادة، ز. ع. م. (2019): إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الإبداع الإداري في شركة الاتصالات الفلسطينية: دراسة ميدانية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 27(4)، 95-128. فلسطين.
- أبو صفية، م. (2017): محددات الإنتاجية للعاملين في القطاع الصناعي: دراسة قياسية على قطاع صناعات الملابس في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- أبو عبد الله، ع.، والأشقر، ع. (2022): أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية الاقتصادية: دراسة ميدانية على مصنع تعبئة مياه نبع الحياة بالعجيلات. في وقائع المؤتمر العلمي الدولي السادس لكلية الاقتصاد بالخمسة: التنافسية الاقتصادية - تقييم الواقع واستشراف المستقبل، الخمسة، ليبيا.
- أبو عجيلة، ع.، وبشير، ر. (2022): واقع إدارة الجودة الشاملة بكلية العلوم والتقنية سبها: دراسة حالة. فزان: مجلة جامعة فزان العلمية، 1(1).
- أحمد، ن. (2021): أثر تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في كفاءة الأداء الإداري. المجلة العربية للنشر العلمي، (34).

- إسحق، أ. ح. (2013): دور إدارة المعرفة في تعزيز فاعلية إدارة علاقة الزبائن لضمان امتلاك مزايا تنافسية. مجلة بحوث مستقبلية، 4(2)، 49-88.
- إسماعيل، م.، وبن دادة، ف. (2020): واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الشركات الاستشفائية: دراسة حالة الشركة الاستشفائية الدكتور بن رجب. المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، 11(1)، 103-123.
- أنحي، ص.، ومحمود، أ. (2022): دور ممارسة إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الأولويات التنافسية: دراسة ميدانية على شركة إنرجايزر للأعمال الديناميكية - مصر. المجلة العربية للإدارة، 42(3).
- البشير، م.، والأنصاري، ي. (2018): ممارسات إدارة الجودة وتأثيرها على أداء الشركات: دليل من البحرين. المجلة الدولية لإدارة الجودة والموثوقية، 35(1).
- بلحاج، (2023): تأثير أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في المراكز الصحية الخاصة في مدينة الزاوية. مجلة أبحاث، 15(2)، 45-60.
- بن علي، ع.، ونوري، م. (2017): واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الشركات الاقتصادية الجزائرية: دراسة تطبيقية على عينة من الشركات الاقتصادية بولاية غليزان. مجلة الإستراتيجية والتنمية، 7(12)، 279-280.
- بوكه، خ. م. (2020): مدى فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة في تحسين الأداء في مؤسسات القطاع الخاص. المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، 2(14).
- بوهلال، م. ق.، قردي، ض.، وبرهوم، ه. (2024): دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الخدمات المصرفية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي.
- تيتي، س. (2019): دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الإبداع الإداري: دراسة حالة مؤسسة الاتصالات الجزائر - وكالة أم البواقي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العربي بن مهيدي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، الجزائر.
- الجبوري، م. م. د.، والتممي، خ. غ. ع. (2021): دور العلاقات مع الموردين في تخفيض التكاليف البيئية: دراسة حالة في شركة دار الخير التجارية. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 17(1/55)، 134-153.
- جلايبي، ب.، وستايتية، ل. (2018): دور إدارة الجودة الشاملة في تحديد الأسلوب القيادي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة 8 ماي 1945.
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. (2018): قاعدة بيانات المصطلحات والمؤشرات الإحصائية.

- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. (2022). المؤشرات الإحصائية للقطاع الصناعي.
- جواد، (2022): تأثير مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية: الدور الوسيط لنظم تكنولوجيا المعلومات - دراسة استطلاعية على المصارف الخاصة العاملة في العراق. مجلة الإدارة والاقتصاد، 47(132)، 125-137.
- جودة، م. أ. (2018): إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات (الطبعة السابعة). عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- حبيلس، ف.، وخلفون، ف. (2024): إدارة الجودة الشاملة ودورها في دعم الأداء الوظيفي بالشركة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة 8 ماي 1945.
- حزام، ف. (2019): فلسفة ومناهج العلوم القانونية. الإسكندرية، مصر: المركز الأكاديمي للنشر.
- حمد، م. (2020): تصور مقترح لتفعيل دور إستراتيجية المحيط الأزرق في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة في جامعة أسيوط: دراسة حالة. المجلة التربوية - جامعة سوهاج، 76، 2031-2095.
- الحميدي، ح.، والماوري، س. (2021): أثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركة الاتصالات اليمنية. مجلة جامعة البيضاء، 3(2)، 203-216.
- دحدوح، ل. (2018): دور إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العربي بن مهيدي.
- دراسة حالة كلية الجزيرة التقنية الخرطوم، رسالة ماجستير (غير منشورة، السودان: جامعة الجزيرة.
- دودين، أ. ي. (2019): إدارة التغيير والتطوير التنظيمي. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- رضوان، ع. ف. م. (2012). إدارة الجودة الشاملة: فكرة وفلسفة قبل أن يكون التطبيق (ص. 17). القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- رمضان، أ. ع. (2021): دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية (رسالة ماجستير منشورة). جامعة الشرق الأدنى.
- زرافيلي، ل. ش. ج. (2020): أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية: الدور الوسيط لسلسلة التوريد - دراسة ميدانية على الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية (أطروحة دكتوراه غير منشورة). كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.

- الزعبي، ف. ع. خ.، والجغبير، م. إ. م. (2019): أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المشاريع الإنشائية: دراسة حالة على جمعية مستثمري قطاع الإسكان في الأردن. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية - المركز القومي للبحوث، 3(10)، 78-103.
- زكي، أ. ز. (2019): إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الإبداع الإداري بشركة الاتصالات الفلسطينية: دراسة ميدانية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية. جامعة الاستقلال، كلية العلوم الإدارية.
- زميري، ف. (2018): دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مخرجات التعليم (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة محمد بوضياف، المسيلة.
- الزهراني، ع. ب. خ. ب. (2019): درجة توفر متطلبات إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالتميز الإداري لدى قادة مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية (أسبوط)، 35(8.2)، 169-197.
- سعد، س. م.، وعبد المجيد، غ. ط. (2018): دور كلف الجودة في تحسين جودة الخدمة المصرفية لتحقيق الميزة التنافسية. مجلة الإدارة والاقتصاد، 191(1)، 115-168.
- شاكر، ش.، وإبراهيم، خ. (2021): دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث الاقتصادية، 1(1).
- شريف، م. (2017): أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للمكتبات الجامعية: دراسة ميدانية لعينة من المكتبات الجامعية الجزائرية. مجلة دراسات العلوم التربوية، عدد خاص من مؤتمر كلية العلوم التربوية بعنوان مؤتمر التعليم العالي في الوطن العربي، كلية العلوم التربوية - الجامعة الأردنية، 237-259.
- شقير، ن. ز. ش. (2018): تأثير تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الإبداع في الشركات الخدمانية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة (رسالة ماجستير منشورة). جامعة القدس.
- الشهري، ح.، والشهراني، س. ع. ن. (2020): أثر تطبيق معايير الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين في هيئة الهلال الأحمر السعودي - المملكة العربية السعودية. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، 4(10)، 122-143.
- الشودري، م. م. ي. (2020): إدارة الجودة الشاملة في بعض مؤسسات المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية. مجلة البحث العلمي في التربية، 2(21)، 42-57.
- الصرايرة، ش. أ. (2019): دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية، 8(1). مخبر الصناعات التقليدية، جامعة الجزائر.

- الطائي، ب.، والسبعراوي، إ. (2013): الأثر التتابعي لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية.
- عابدين، ج.، وصالح، ج. (2019). أثر إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة كلية الجزيرة التقنية الخرطوم (رسالة ماجستير، كلية الجزيرة التقني) ص 17
- عايض، ع. م. م. (2018): إدارة الإنتاج والعمليات المتقدمة (الطبعة الأولى). مركز الأمين للنشر والتوزيع.
- العباسي، ع. (2020): دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق تميز الشركات. مجلة إدارة الأعمال والتنمية، 11(1).
- عبد الحق، غ.، ومشري، ف. (2021): دور إدارة الجودة الشاملة في دعم وزيادة فعالية أداء العاملين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي.
- عبد العزيز، ع. و.، وشوشة، ع. س. (2017): إدارة الجودة الشاملة كنظام إدارة متكامل. المجلة العربية للجودة، 22(1).
- عبد، ع. م.، حمادي، أ. ع.، وخلف، ي. ل. (2019): دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق نظم إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية في معمل الصناعات الغذائية في أبو غريب - بغداد. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 59(5)، 161-188.
- العزب، ح. (2020): أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي في شركات الاتصالات الأردنية. مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، 35(2).
- عطية، أ.، وعاشور، ع. (2023): إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة ميدانية على كليات الاقتصاد - جامعة الزاوية. مجلة الدراسات الاقتصادية، 6(2)، 52-76.
- عقيلي، ع. و. (2009): مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (الطبعة الثانية). عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
- عمران، ح.، وسعدلي، ف. (2012): أثر إدارة الجودة الشاملة على تنافسية الشركة الاقتصادية: دراسة حالة منظمة المطاحن الكبرى دحماني (رسالة ماجستير غير منشورة). معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
- عمرو، م.، والجعبري، ر. (2021). دراسة بعنوان: واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في مدينة الخليل (مشروع تخرج غير منشور). جامعة بوليتكنك فلسطين، كلية تكنولوجيا المعلومات وهندسة الحاسوب.

- العمري، إ.، والعمري، ح. (2018): أثر نظام إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة المنتج وزيادة رضا العملاء. مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية، (26).
- عمري، ن.، وصبار، أ. (2023): تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة 8 ماي 1945، الجزائر.
- العوادي، أ. (2020): تأثير التسويق الريادي في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة: دراسة استطلاعية لعينة من موظفي شركة زين للاتصالات. مجلة وارث للبحوث العلمية، (1)، 1-20.
- الغرفة التجارية - الخليل. (2023): دليل القطاع الصناعي في محافظة الخليل. استرجع من <https://www.hebroncci.ps>
- غرفة تجارة وصناعة الخليل. (2022). تقرير الأداء الصناعي السنوي.
- القحطاني، ح. ح.، وشعبي، ف. أ. (2022): أثر إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء. المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، 6(24)، 181-226.
- القضاة، م. ع. (2019): اتجاهات القيادات الإدارية نحو إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة أمانة عمان الكبرى. مجلة جامعة أسيوط - كلية التجارة، (67)، 161-198.
- الكرشمي، ح. ض. م.، المخلافي، ع. م. أ.، وصالح، م. ح. (2024): أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة ميدانية في المنظمات الدولية العاملة في اليمن. رماح للبحوث والدراسات، (97)، 26-78.
- كنوش، ن. (2020): اعتماد الذكاء الاقتصادي كآلية لتعزيز الميزة التنافسية المستدامة: دراسة ميدانية لعينة من إطارات قطاع الصناعات الإلكترونية والمنزلية في الجزائر (أطروحة دكتوراه غير منشورة). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محمد أولحاج - البويرة، الجزائر.
- الماخذي، ت. أ. ع. (2022): أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية اليمنية (رسالة ماجستير غير منشورة). عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن.
- المحتسب، ب. م. أ. م. (2024): إدارة الجودة الشاملة في بلدية الخليل: الواقع والمعوقات (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الخليل.
- مراد، م. (2021): تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ودوره في تبني الاستراتيجيات التنافسية الحديثة في منظمات الأعمال: دراسة حالة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الجزائر.

- المشهداني، خ. (2017): مناهج البحث العلمي. عمان، الأردن: دار الأيام للنشر والتوزيع.
- المشهداني، س. (2017): مناهج البحث العلمي. دولة الإمارات العربية المتحدة: دار الكتاب الجامعي.
- ملكي، هـ. (2023): التمكين للموارد البشرية وعلاقته بمستوى السلوك الإبداعي لدى عينة من العاملين في الأمانة السورية للتنمية في محافظة دمشق. مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية والنفسية، 39(4).
- موسي، ز. (2020): أثر رأس المال المهني على الميزة التنافسية المستدامة: قابليات إدارة الموارد البشرية متغير وسيط - دراسة ميدانية على شركات الصناعات الإنشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في مدينة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- المولى، م. ع. و. (2019): أثر التوجه بإدارة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي في الميزة التنافسية المستدامة في الكليات الأهلية في العراق (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الرياض.
- ميرغني، ص. (2018): دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة شندي.
- ناصر، د. أ. ب. أ. (2021): إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين مؤشرات التنافسية بمؤسسات التعليم العالي. مجلة البحوث المالية والتجارية، 22(4)، 101.
- النعيمي، م. ع.، الشورة، ع. أ.، والطراونة، ر. ظ. (2020): أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة الذكية: دراسة تطبيقية في شركات نظم المعلومات الحاسوبية. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، 8(2)، 295.
- هرملاني، هـ. (2022): استراتيجيات ذهبية تحقق الميزة التنافسية لشركتك. تم الاسترداد من <https://blog.mostaql.com/competitive-advantage>
- هزاع، ف. (2024): أثر المرونة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات الأهلية العاملة في اليمن. مجلة الآداب، 12(2)، 267-314.
- الوظيفي، ك. ش.، جابر، ع. ش.، وعباس، خ. ع. (2019): التمكين الإداري وأثره في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تحليلية لآراء عينة من الزبائن والعاملين في شركة توزيع المنتجات النفطية هيئة توزيع الفرات الأوسط / فرع بابل. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، 11(4)، 244-270.

- Abdel-Kadhim, Ali Muhammad, (2022), "An Analytical Research of the Opinions of a Sample of Department Officials / The Impact of Accelerated Industrialization in Achieving a Productive Competitive Advantage at the General Company for the Automotive Industry/Alexandria," Iraqi Journal of Administrative Sciences, Volume (18), Issue (71).), pages (169–194).
- Aletaiby, A., Kulatunga, U., & Pathirage, C. (2017). Key Success Factors of Total Quality Management and Employees Performance in Iraqi Oil Industry. In 13th IPGRC 2017 Full Conference Proceedings, University of Salford, 668-679.
- Ali, M., Johl, S. K., & Muneer, S. (2022). TQM practices and Industry 4.0 readiness: Mediating role of hard practices. *Sustainability*, 14(8), 4823 .
- Al-Jumaili, Muhammad Ahmed Farhan, (2021), "Budgeting continuous improvement and its role in achieving the dimensions of competitive advantage by application in Iraqi economic units," Master's thesis, College of Administration and Economics, University of Baghdad.
- Al-Quraishi, Siham Abd Ali Obaid, (2020), "Cost measurement based on specifications (ABCII) in the implementation of construction contracts and its role in achieving competitive advantage / applied research in Al-Mansour General Company for Construction Contracting," PhD thesis, Higher Institute for Accounting and Financial Studies, Baghdad University
- Aydin, B. & Ceylan, A. (2009). The role of organizational culture on effectiveness. *Ekonomika A Management*, 3, 33–49.
- Dale, B. G. (2015). *Managing Quality: An Essential Guide and Resource Gateway*. Wiley.
- Diana, C., Mirela, I., & Sorin, M. (2017). Approaches on the relationship between competitive strategies and organizational performance through the Total Quality Management (TQM). *Calitatea*, 18(S1), 328.
- El Hawi, R., & Alzyadat, W.(2019). TQM Measured Students' Satisfaction in the Jordanians' Private University for Achieving Institutional Excellence. *TEM Journal*. 8(2), 409-416.
- Filippi, E., Gaio, L., & Zamarian, M. (2023). Dynamic interactions between soft and hard TQM elements: Evidence from automotive cases. *Total Quality Management & Business Excellence*.
- Garro Jr, W. R., & Guimarães, M. R. N. (2018). Competitive priorities and strategic alignment as mediators in the relationship between companies in the Brazilian automotive supply chain. *South African Journal of Industrial Engineering*, 29(1), 184-194.
- Goetsch, D. and Davis, S. (2016). *QUALITY MANAGEMENT FOR ORGANIZATIONAL EXCELLENCE*. Pearson Education, London.
- Grossu-Leibovica, D., & Kalkis, H. (2023). Total quality management tools and techniques for improving service quality and client satisfaction in the

- healthcare environment: A qualitative systematic review. *Management Science Letters*, 13(2), 118-123.
- Herzallah, A. M., Gutiérrez-Gutiérrez, L. & Muñoz, J.F. (2014). Total quality management practices, competitive strategies and financial performance: the case of the Palestinian industrial SMEs, *Total Quality Management & Business Excellence*, 25 (5-6), 635-649
- Holdford, D. A. (2018). Resource-based Theory of Competitive Advantage-A Framework For Pharmacy Practice Innovation Research. *Pharmacy Practice (Granada)*, 16.(3)
- Jain, S. K., & Tripathi, V. K. (2018). Quality in higher education institutions: A review of literature. *Education and Information Technologies*, 23(5).
- Jbeily, A.H., (2022) The impact of Total Quality Management on The Competitive Advantage Priorities of Lebanese Industries, *European Journal of Business and Management Research*, Issn 2507-1076, DOI: 1024018, Publised August, 2022.
- Jiménez-Jiménez, D., Martínez-Costa, M., & Para-Gonzalez, L. (2020). Implications of TQM in firm's innovation capability. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 37(2), 279-304.
- Jonah, N., Ornguga.I.G. G & Torsen, E. (2018). The Effect of Total Quality Management (TQM) on the Organizational Growth of Adama Beverages: A Marketing Mix Perspective. *International Journal of Science and Research*, 7(7), 1096-1102.
- Khalfallah, M., Zorgati, H., Ben Salem, A., & Lakhal, L. (2025). The impact of TQM on organizational performance: The mediating role of entrepreneurial orientation. *The TQM Journal*, ahead-of-print (ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/TQM-03-2024-0127>
- Krajewski Lee J, and Malhotra, Manoj K, (2022), " Operations Management - Processes and Supply Chains 13th Ed, Global Edition, Pearson Education Limited.
- Kulenović, M., Folta, M., & Veselinović, L. (2021). *The Analysis of Total Quality Management*
- Lee, J. W., & Kim, C. (2018). Quality in higher education institutions: Meeting the diverse needs and expectations of stakeholders. *Sustainability*, 10(10).
- Mahdi, O. R., Nassar, I. A., & Almsafir, M. K. (2019). Knowledge management processes and sustainable competitive advantage: An empirical examination in private universities. *Journal of Business Research*, 94, 320-334.
- Makanyeza, C., & Dzvuke, G. (2015). The Influence of Innovation on The Performance of Small and Medium Enterprises in Zimbabwe. *Journal of African Business*, 16(1-2), 198-214.
- Masoudi, E. (2024). Investigating the mediating role of hard TQM practices between soft practices and innovation performance. *Journal of Organizational Innovation*, 27(1), 45–62.

- Najm.N. A, Yousif.A.S.H & Al-Ensour, J. A. (2017). Total quality Management (TQM), Organizational Characteristics and Competitive Advantage. *Journal of Economic & Financial Studies*, 5(4), 12-23.
- Oakland, J. S. (2014). *Total Quality Management and Operational Excellence: Text with Cases*. Routledge.
- Obeidat, M. I. S., Almomani, M. A., Almomani, T. M., & Darkel, N. M. A. M. Y. (2024). Impact of total quality management practices on competitive advantage in Jordan's private higher education institutions. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 11(9).
- Ogwang Nicholas Omondi, Evans T. Mwasiagi, (2024). Total Quality Management Practices and Firm Performance in Non-Governmental Organizations in Nairobi City County, Kenya *International Journal of Business Management Entrepreneurship and Innovation* 6(1):145-168
- Potjanajaruwit, P. (2018). Competitive Advantage Effects on Firm Performance: A case Study of Startups in Thailand. *Journal of International Studies*, 10(1), 104-111.
- Pratama, W. G. & Isfianadewi, D. (2022) The Mediating Role of Learning Organization on The Relationship between Total Quality Management and Operational Performance, *Holistica Journal of Business and Public Administration*,. 13, (2), pp.102-110.
- Puthanveetil, B.A., Vijayan, S., Raj, A. and MP, S. (2021), "TQM implementation practices and performance outcome of Indian hospitals: exploratory findings", *The TQM Journal*, Vol. 33 No. 6, pp. 1325-1346. <https://doi.org/10.1108/TQM-07-2020-0171>.
- Rosli, M. M., & Sidek, S. (2013). The Impact Of Innovation on The Performance of Small and Medium Manufacturing Enterprises: Evidence From Malaysia. *Journal of Innovation Management in Small & Medium Enterprise*, 2013,1-16.
- Sachitra, V. (2016). Review of competitive advantage measurements: reference on agribusiness sector. *Journal of Scientific Research and Reports*, 12(6), 1-11.
- Sadikoglu, E., & Zehir, C. (2010). TQM practices and organizational performance: An analysis of the Turkish manufacturing sector. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 21(7), 940-960.
- Sarin Sirait, & Anisah, H. U. (2024). Analysis of the Implementation of Total Quality Management (TQM) through Competitive Advantage on Company Performance: Study in the Pharmaceutical Industry of PT Kimia Farma Tbk Indonesia. *Open Access Indonesia Journal of Social Sciences*, 7(5), 1694-1704.
- Sayyad, N. (2017). The impact of total quality management on organizational performance in Palestinian manufacturing and service sectors.

- Sharma, S.; Gupta, S. & Singh, R. (2014). "Implementation of TQM for Improving Organizational Effectiveness", *International Journal of Application or Innovation in Engineering & Management*, 9, pp. 105-110
- Singha, V., & Kumarb A, & Singhe, T. (2018) Impact of TQM on organisational performance: The case of Indian manufacturing and service industry, *Operations Research Perspectives*. Volume 5, 2018, Pages 199-217 *Operations Research Perspectives*, <https://doi.org/10.1016/j.orp.2018.07.004>.
- Talib, F., Rahman, Z., & Qureshi, M. N. (2011). Analysis of interaction among the barriers to total quality management implementation using interpretive structural modeling approach. *Benchmarking: An International Journal*, 18(4), 563–587
- Teixeira, M. S., Correia, R. J. V., & Dias, J. G.(2020) . Dynamic capabilities and competitive advantages as mediator variables between market orientation and business performance.
- Thompson, S. K. (2012). *Sampling*. Wiley Series in Probability and Statistics. John Wiley & Sons.
- Tortorella, G., Giglio, R., Fogliatto, F. S., & Sawhney, R. (2020). Mediating role of learning organization on the relationship between total quality management and operational performance in Brazilian manufacturers. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 31(3), 524-541
- Twin, Alexandra, Anderson, SOMER, & Yarilet, Perez, (2022), "Competitive Advantage " Competitive Advantage Definition (investopedia.com).
- Udriyah, U., Tham, J., & Azam, S. (2019). The Effects Of Market Orientation And Innovation On Competitive Advantage And Business Performance of Textile SMEs. *Management Science Letters*, 9(9), 1419-1428.
- Yngailo, T. (2024). The impact of total quality management practices on competitive advantage. *International Journal of Six Sigma and Competitive Advantage*, 15(2).
- Yücel, D. (2024). Enhancing organizational sustainability: The role of total quality management in fostering talent management practices. *Sosyal Mucit Academic Review*, 5(1), 24-49. doi: 10.54733/smar.1438949
- Zhao, F., & Wu, J. (2021). The impact of quality on innovation and improvement in higher education institutions. *Quality Assurance in Education*, 29(2).

ملحق رقم (1): الاستبانة بصورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم



عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة

بناء الشركات وتنمية الموارد البشرية

أخي المبحوث الكريم / أختي المبحوثة الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بإعداد دراسة بعنوان:

ممارسات إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في
الشركات الصناعية في مدينة الخليل.

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التنمية المستدامة " بناء
الشركات وتنمية الموارد البشرية" لذا نرجو منكم التفضل بتعبئة الاستبانة التي أعدت لهذا
الغرض، مع تحري الصدق والموضوعية في الإجابة، علماً بأن الإجابات ستعامل بسرية
تامة وكمجاميع إحصائية، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، ومن خلال رزم
إحصائية.

" شاكرين لكم حسن تعاونكم "

الباحث: يوسف العواودة

أشرف الدكتور: أحمد حرز الله

* الميزة التنافسية المستدامة: خاصية تتفرد بها الشركة وتضمن لها البقاء والاستمرارية والتنافس بقوة.
* شهادة المواصفات الدولية ISO 9000 : الإجراءات اللازمة لتقديم منتج أو خدمة تلبي بانتظام توقعات العملاء
حسب المتطلبات التنظيمية.

القسم الأول: البيانات التعريفية/ المؤسسية:

يرجى وضع رقم الإجابة المناسبة في المربع المقابل، أو أكمل الفراغات بالشكل الذي ينطبق على الحالة:

A1	قطاع النشاط الصناعي	()	(1) معدنية (2) الحجر والرخام (3) الخشبية (4) الانشائية (5) البلاستيكية (6) الزجاج والديكور (7) الغذائية والمشروبات (8) الورقية والكرتونية (9) غير ذلك حدد.....
A2	عدد الموظفين	()	(1) من 20 - 50 (2) من 51 - 100 (3) من 101 - 150 (4) أكثر من 150
A3	الشركة حاصلة على	()	(1) شهادة المواصفات الدولية ISO 9000 (2) علامة الجودة الفلسطينية (3) شهادة الإشراف (4) غير حاصلة (5) غير ذلك حدد.....
A4	هل يوجد قسم للجودة	()	(1) نعم (2) لا

القسم الثاني: وفيما يأتي مجموعة من الفقرات التي تعبر عن ممارسات إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية في مدينة الخليل وعليه يرجى وضع دائرة مقابل كل فقرة، وتحت درجة الممارسة التي تنطبق على مؤسستكم.

المحور الأول: ممارسات إدارة الجودة الشاملة: يقصد بها تطبيقات متعددة تهدف إلى تعزيز مشاركة جميع العاملين في الشركة لتحسين جودة المنتجات، وبناء علاقات قوية مع العملاء، مما يساهم في تحقيق أهداف الشركة بكفاءة عالية وزيادة قدرتها التنافسية المستدامة.

تتميز مؤسستك في مجالات ممارسات إدارة الجودة الشاملة بما هو آت.						الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة
B= 1.2: التزام إدارة الشركة بالجودة "Management Leadership"										
B1	تسعى إدارة الشركة لتعزيز ونشر ثقافة الجودة الشاملة.					5	4	3	2	1
B2	تعمل إدارة الشركة على مشاركة رؤساء الأقسام في عملية تحسين جودة الخدمة.					5	4	3	2	1
B3	تري إدارة الشركة بأن القوى العاملة هي الركيزة الأساسية لضمان جودة العمل.					5	4	3	2	1
B4	تتبنى إدارة الشركة هيكل تنظيمي يسهل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.					5	4	3	2	1
B5	تحرص إدارة الشركة على تطبيق نظام المساءلة بشكل فعال.					5	4	3	2	1
B6	تَعْتَبِر الإدارة العليا أن أهداف إدارة الجودة تأتي في مقدمة أولوياتها.					5	4	3	2	1
C= 2.1: التركيز على العملاء "Customer Focus"										
C1	تعمل الشركة بسرعة على تلبية احتياجات العملاء.					5	4	3	2	1
C2	تؤمن إدارة الشركة بأن تحقيق الجودة يعتمد على تلبية احتياجات العملاء.					5	4	3	2	1
C3	تسعى الشركة الى ضمان رضا العملاء من خلال فهم احتياجاتهم بدقة.					5	4	3	2	1
C4	تتابع الشركة شكاوى العملاء بصدق وتوفر لهم الحلول الملائمة.					5	4	3	2	1
C5	يشارك العملاء في إعداد وتشكيل المنتج.					5	4	3	2	1
C6	تسعى الشركة لتقديم منتجاتها بأسلوب فريد يتناسب مع توقعات العملاء.					5	4	3	2	1
C7	تحدد شركتكم العملاء المحتملين وغير المحتملين بدقة وفعالية.					5	4	3	2	1

D = 3.1: التدريب "Training"					
مقياس جـ	مقياس	متوسطة	جيدة	تقوية	رقم
1	2	3	4	5	D1 توفر الشركة الاحتياجات المادية والبشرية للدورات التدريبية المتعلقة بالجودة.
1	2	3	4	5	D2 تهتم الشركة بتدريب العاملين على الأساليب العلمية الحديثة لرصد الانحرافات في الجودة.
1	2	3	4	5	D3 تتيح الشركة لجميع العاملين فرصة الاستفادة من برامج التدريب حول الجودة.
1	2	3	4	5	D4 تعمل الشركة على تدريب كافة العاملين بشكل منتظم على برامج الجودة في كافة الأقسام
E = 4.1: علاقات العاملين "Employee Relations"					
1	2	3	4	5	E1 توفر الشركة للموظفين إمكانية التعبير عن آرائهم.
1	2	3	4	5	E2 تحرص الشركة على مشاركة العاملين في عملية تبني القرار.
1	2	3	4	5	E3 تشدد الشركة على أهمية إتمام المهام عبر فرق العمل.
1	2	3	4	5	E4 تعمل الشركة على توفير بيئة عمل مريحة وداعمة لفريق العمل.
1	2	3	4	5	E5 تقوم الشركة بزيادة المكافآت النقدية لتحسين أداء العاملين.
1	2	3	4	5	E6 تتبنى الشركة نظاماً للعلاوات يدعم الجودة الشاملة بكفاءة ودقة.
F = 5.1: إدارة الموردين "Supplier Management":					
1	2	3	4	5	F1 تسعى الشركة إلى بناء علاقات طويلة الأمد وقوية مع الموردين.
1	2	3	4	5	F2 يشارك الموردون بشكل فعال في عملية تحسين المنتج لتعزيز الجودة وزيادة الكفاءة
1	2	3	4	5	F3 يتم تقييم الموردين وفقاً للجودة، أداء التسليم، الأسعار، وفقاً لهذا الترتيب.
1	2	3	4	5	F4 تعمل الشركة على دمج شركات الموردين في عملية التقييم.
G = 6.1: جودة البيانات والتقارير "Quality Data and Reporting"					
1	2	3	4	5	G1 تحرص الشركة على انتقاء البيانات المفيدة لها من غير المفيدة قبل اعتمادها.
1	2	3	4	5	G2 يتم فرز بيانات الجودة في جميع الأوقات وعند الحاجة إليها.
1	2	3	4	5	G3 تساهم قواعد البيانات في تحسين أعمال الشركة.
1	2	3	4	5	G4 تُنفذ الشركة إجراءات جمع البيانات وتحسين جودتها؛ لتعزيز الثقة.
1	2	3	4	5	G5 تمتاز قواعد البيانات بسهولة التعامل معها.
H = 7.1: تصميم الخدمة / المنتج "Product / Service Design"					
1	2	3	4	5	H1 يتم تقييم التصميم النهائي للمنتج الجديد بشكل دقيق قبل الشروع في الإنتاج.
1	2	3	4	5	H2 تتعكس جودة الخدمة أو المنتج الجديد في تكلفة وجدولة الأهداف.
1	2	3	4	5	H3 يتم التعاون الفعال بين الإدارات المعنية في عملية تطوير المنتج.
1	2	3	4	5	H4 تعمل الشركة على تنفيذ عملية التصميم بشكل مباشر.
1	2	3	4	5	H5 تحرص الشركة على إنتاج منتجات تتماشى مع رغبات المستهلك.

1= 8.1: العمليات الادارية "Process Management"

1	2	3	4	5	11	تمتلك الشركة أساليب واضحة لتحليل الأنشطة اللازمة لتقديم المنتجات للجمهور.
1	2	3	4	5	12	يتم تحديد مسؤوليات إدارة العمليات الحيوية في الشركة بدقة عالية.
1	2	3	4	5	13	تتبنى الشركة نظام رقابة واضحاً يشمل إجراءات وقائية وتصحيحية محددة.
1	2	3	4	5	14	يتم إلغاء الأنشطة غير الضرورية لتحسين الكفاءة واستخدام الموارد بشكل أمثل.
1	2	3	4	5	15	يوجد ثبات في جدولة المنتج وتوزيع العمل.

القسم الثالث: ابعاد الميزة التنافسية المستدامة:

الرجاء الاجابة على الأسئلة ادناه حول مستوى تطبيق ابعاد الميزة التنافسية المستدامة في شركتكم.

J= 1.2: تكلفة الخدمة/ المنتج "Cost of Service/product"						
صغيرة جداً	صغيرة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً		
1	2	3	4	5	J1	تقدم الشركة أسعار المنتجات للعملاء بتكلفة منخفضة مقارنة بالشركات الاخرى.
1	2	3	4	5	J2	تسعى الشركة إلى خفض تكاليف منتجاتها عبر استخدام التكنولوجيا الحديثة.
1	2	3	4	5	J3	توفر الشركة أنظمة فعالة تمكنها الرقابة على التكاليف.
1	2	3	4	5	J4	تسعى الشركة الى الإنتاج بكميات كبيرة لتقليل تكلفة القطعة الواحدة.
1	2	3	4	5	J5	تستغل الشركة مواردها المتاحة بكفاءة لتقليل تكاليف المنتجات.
L= 3.2 المرونة "Flexibility": قدرة الشركة على مسايرة التغيرات في تصميم المنتجات والنااتجة عن تغيير والتطورات التكنولوجية.						
1	2	3	4	5	L1	تعمل الشركة بآليات فعالة لتعديل استراتيجياتها وخططها وفقاً للتطورات المفاجئة.
1	2	3	4	5	L2	تقدم الشركة مجموعة متنوعة من المنتجات لتلبية احتياجات جميع عملائها.
1	2	3	4	5	L3	تمتلك الشركة إمكانية الاستجابة بشكل سريع لحاجات عملائها.
1	2	3	4	5	L4	تمتلك الشركة القدرة على زيادة طاقتها الإنتاجية عندما يطلب منها.
M= 4.2 التسليم "Delivery": وقت التسليم إلى إجمالي الوقت اللازم للشركة كي تسلم المنتج النهائي الذي يحقق احتياجات العملاء						
1	2	3	4	5	M1	تلتزم شركتنا بالمواعيد المحددة عند تسليم المنتجات إلى الزبائن باستمرار.
1	2	3	4	5	M2	لشركتنا القدرة على تسليم طلبيات الزبائن في وقتٍ أسرع من المنافسين.
1	2	3	4	5	M3	تمتلك الشركة جميع الإمكانيات اللازمة لتسليم المنتجات في المواعيد المحددة.
1	2	3	4	5	M4	تعمل الشركة على بناء شبكة علاقات قوية من الموزعين.
1	2	3	4	5	M5	تستخدم الشركة أنظمة حديثة في إدارة مخازنها تمكنها من الاستجابة السريعة.
N= 5.2 الابداع "Creativity" هو سعي الشركة الى تقديم منتجات، تتسم بالإبداع من خلال تطوير المنتج الحالي للمنافسة.						
1	2	3	4	5	N1	تتبنى الشركة أفكار العاملين الابتكارية لمواجهة تحديات العمل وحل المشكلات.
1	2	3	4	5	N2	الشركة تتمتع بثقافة تنظيمية تعزز الابتكار وتشجع على المبادرة.
1	2	3	4	5	N3	تهتم الشركة بإضافة منتجات جديدة للمستهلك تماشياً مع متطلبات المنافسة.
1	2	3	4	5	N4	تعمل الشركة على ادخال معدات وآلات جديدة لتصنيع المنتجات.
1	2	3	4	5	N5	تبني الشركة التكنولوجيا الحديثة لتحسين جودة المنتجات.

ملحق رقم (2): قائمة بأسماء السادة محكمي الاستبانة.

#	الاسم	الدرجة العلمية	اسم الجامعة
1	د. نضال درويش	أستاذ مساعد	جامعة القدس
2	د. محمد سالم	أستاذ مساعد	جامعة القدس
3	د. عبد القادر الدراويش	أستاذ مساعد	جامعة القدس المفتوحة
4	د. يحيى صالح	أستاذ مساعد	جامعة النجاح
5	د. ناصر جرادات	أستاذ مساعد	بيت لحم الاهلية
6	د. مجيد منصور	أستاذ مساعد	الجامعة العربية الامريكية
7	د. سلوى البرغوثي	أستاذ مساعد	جامعة القدس

فهرس الملاحق

- ملحق رقم (1): الاستبانة بصورتها النهائية.....162
- ملحق رقم (2) : قائمة بأسماء السادة محكمي الاستبانة.....166

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجداول	الصفحة
جدول 1.1:	أبعاد إدارة الجودة الشاملة وفقاً لبعض الدراسات السابقة.....	8
جدول 2.1:	يشمل أبعاد الميزة التنافسية المستدامة بالاستناد على بعض الدراسات السابقة.....	9
جدول 1.2:	مفاهيم الميزة التنافسية المستدامة.....	39
جدول 2.2:	تحليل مقارن للدراسات السابقة.....	62
جدول 3.2:	الفجوة البحثية.....	70
جدول 1.3:	توزيع فقرات الاستبانة على المحاور والأبعاد التي تشكل متغيرات الدراسة قيد الدراسة.....	78
جدول 2.3:	احتساب قيم المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لأبعاد وفقرات أداة الدراسة... ..	79
جدول 3.3:	نتائج معاملات ارتباط بيرسون بين متوسط كل فقرة ومتوسط المقياس الكلي للممارسات إدارة الجودة الشاملة بجانبها (Soft, Hard)، لجميع أفراد العينة لتقييم الاتساق والدقة.....	81
جدول 4.3:	نتائج معاملات ارتباط بيرسون بين متوسط كل فقرة ومتوسط المقياس الكلي لأبعاد الميزة التنافسية المستدامة لجميع أفراد العينة لتقييم الاتساق والدقة.....	82
جدول 5.3:	نتائج معامل الثبات لاختبار كرونباخ ألفا (Cronbach's alpha) لمحاور وأبعاد أداة الدراسة والدرجة الكلية.....	83
جدول 1.4:	نتائج التحليل الإحصائي (للمتوسط والانحراف) لإجابات المبحوثين المتعلقة بـ "التزام القيادة العليا"، والذي يُعد أحد أبعاد إدارة الجودة الشاملة المرنة (Soft)، في الشركات الصناعية العاملة بمحافظة الخليل، ترتيباً تنازلياً بهدف إبراز المجالات الأكثر تطبيقاً من وجهة نظر المبحوثين.....	87
جدول 2.4:	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابات المبحوثين حول بعد التركيز على العملاء كأحد ابعاد ادارة الجودة الشاملة المرنة (Soft) في الشركات الصناعية في مدينة الخليل مرتبة تنازلياً.....	89

- جدول 3.4: متوسطات الإجابات والانحرافات المعيارية المتعلقة بـبعد التدريب، كأحد مكونات إدارة الجودة الشاملة المرنة في الشركات الصناعية بمدينة الخليل، وفق ترتيب تنازلي يُبرز مدى تطبيق كل عنصر ضمن هذا البعد..... 91
- جدول 4.4: نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات المتعلقة بـبعد علاقات العاملين، أحد المكونات المرنة لإدارة الجودة الشاملة (Soft TQM)، في الشركات الصناعية بمدينة الخليل، وقد تم ترتيب البنود بشكل تنازلي وفقاً لقيم المتوسطات لتحديد أكثر الجوانب حضوراً من وجهة نظر المبحوثين..... 93
- جدول 5.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات المبحوثين حول بعد إدارة الموردين كأحد أبعاد إدارة الجودة الشاملة المرنة (Soft) في الشركات الصناعية في مدينة الخليل مرتبة تنازلياً..... 95
- جدول 6.4: المعدلات الحسابية والفروق المعيارية لإجابات المبحوثين حول بعد جودة البيانات والتقارير كأحد أبعاد إدارة الجودة الشاملة الجامدة (Hard) في الشركات الصناعية في مدينة الخليل مرتبة تنازلياً..... 97
- جدول 7.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات المبحوثين حول بعد تصميم المنتج كأحد أبعاد إدارة الجودة الشاملة الجامدة (Hard) في الشركات الصناعية في مدينة الخليل مرتبة تنازلياً..... 99
- جدول 8.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات المبحوثين حول بعد لعمليات الادارية كأحد ممارسات إدارة الجودة الشاملة الجامدة (Hard) في الشركات الصناعية في مدينة الخليل مرتبة تنازلياً..... 101
- جدول 9.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الموافقة للمبحوثين على أبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة بشقيها في الشركات الصناعية العامة في مدينة الخليل مرتبة تنازلياً..... 102
- جدول 10.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات المبحوثين حول بعد تكلفة المنتج كأحد أبعاد الميزة التنافسية المستدامة مرتبة تنازلياً..... 105
- جدول 11.4: نتائج تحليل استجابات المبحوثين لـبعد المرونة كأحد مكونات الميزة التنافسية المستدامة، من خلال احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وترتيب البنود تنازلياً وفقاً لقيم المتوسط، بهدف تحديد أكثر جوانب المرونة حضوراً واتساقاً في الشركات الصناعية..... 108

- جدول 12.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات المبحوثين حول بعد التسليم كأحد مكونات الميزة التنافسية المستدامة مرتبة تنازلياً. 110.....
- جدول 13.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات المبحوثين حول بعد الابداع كأحد ابعاد الميزة التنافسية المستدامة مرتبة تنازلياً. 112.....
- جدول 14.4: نتائج المتوسطات والانحرافات المعيارية ودرجات الموافقة للمبحوثين حول مكونات الميزة التنافسية المستدامة في الشركات الصناعية العامة في مدينة الخليل مرتبة تنازلياً. 114.....
- جدول 15.4: نتائج اختبار الارتباط (Pearson correlation coefficient) بين كل ممارسة من ممارسات إدارة الجودة الشاملة المرنة (Soft) مع كل مكون من مكونات الميزة التنافسية المستدامة. 116.....
- جدول 16.4: نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة المرنة (Soft) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة المتمثلة بتكلفة المنتج. 118.....
- جدول 17.4: بيانات التنبؤ الناتجة عن الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة المرنة (Soft) في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة المتمثلة بالمرونة. 120.....
- جدول 18.4: النتائج المستخلصة من الانحدار المتعدد لأبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة المرنة (Soft) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة المتمثلة بالتسليم. 122.....
- جدول 19.4: النتائج المستخلصة من التحليل الإحصائي متعدد المتغيرات لمرتكات ممارسات إدارة الجودة الشاملة المرنة (Soft) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة المتمثلة بالإبداع. 124.....
- جدول 20.4: نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation coefficient) بين كل عنصر من عناصر ممارسات إدارة الجودة الشاملة المرنة (Hard) مع مرتكات الميزة التنافسية المستدامة. 126.....
- جدول 21.4: نتائج اختبار نموذج الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)، لأبعاد ممارسات إدارة الجودة الشاملة الجامدة (Hard) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة المتمثلة بتكلفة المنتج. 128.....
- جدول 22.4: تحليل الانحدار لأثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة الجامدة (Hard) بأبعادها مع الميزة التنافسية المتمثلة بالمرونة. 130.....

جدول 23.4:	تحليل الانحدار لأثر مرتكزات إدارة الجودة الشاملة الجامدة (Hard) بأبعادها مع الميزة التنافسية المستدامة المتمثلة بالتسليم. 132
جدول 24.4:	تحليل الانحدار لأثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة الجامدة (Hard) بأبعادها مع الميزة التنافسية المستدامة المتمثلة بالابداع. 134
جدول 25.4:	نتائج اختبار تحليل الاختلاف الأحادي (One Way Anova) للفروق في استجابات المبحوثين نحو دور مرتكزات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغير النشاط الصناعي. 136
جدول 26.4:	نتائج اختبار الفروقات البعدية (LSD) لمتغير عدد العاملين. 137
جدول 27.4:	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق في استجابات المبحوثين نحو دور ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية تعزى لعدد العاملين. 138
جدول 28.4:	نتائج اختبار الفروقات البعدية (LSD) لمتغير عدد العاملين. 140
جدول 29.4:	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق في استجابات المبحوثين نحو دور ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية تعزى لحصول الشركة على شهادة جودة. 141
جدول 30.4:	نتائج القيم المتوسطة والانحرافات المعيارية واختبار (ت) للعينات المستقلة (independent sample t-test). 142

فهرس الاشكال

شكل 1.1	يوضح أنموذج هذه الدراسة من أجل إظهار متغيراتها وأبعادها:.....4
شكل 1.3	الوصف الإحصائي لمتغير قطاع النشاط الصناعية في مدينة الخليل 75
شكل 2.3	الوصف الإحصائي لمتغيري عدد العاملين وشهادة الجودة..... 75
شكل 3.3	الوصف الإحصائي لتوفر قسم الجودة في الشركات..... 77

فهرس المحتويات

الرقم	المبحث	الصفحة
إقرار.....	أ.....	
شكر وتقدير.....	ب.....	
التعريفات.....	ج.....	
قائمة المختصرات.....	هـ.....	
الملخص باللغة العربية.....	و.....	
الملخص باللغة الإنجليزية.....	ز.....	
الفصل الأول	1.....	
1.1	مقدمة الدراسة.....	1.....
2.1	مشكلة الدراسة.....	3.....
3.1	أهمية الدراسة.....	5.....
1.3.1	الأهمية النظرية.....	5.....
2.3.1	الأهمية العملية:.....	5.....
4.1	أهداف الدراسة.....	6.....
5.1	أسئلة الدراسة.....	6.....
6.1	أنموذج الدراسة.....	7.....
7.1	فرضيات الدراسة.....	10.....
8.1	حدود الدراسة.....	11.....
9.1	هيكلية الدراسة.....	12.....
الفصل الثاني	13.....	
1.2	إدارة الجودة الشاملة:.....	13.....
2.2	المقدمة.....	13.....
1.2.2	نشأة إدارة الجودة الشاملة وتطورها التاريخي.....	14.....
2.2.2	مفهوم إدارة الجودة الشاملة:.....	15.....
3.2.2	ممارسات (مرتكزات) إدارة الجودة الشاملة:.....	27.....

36	إدارة الجودة الشاملة في فلسطين TQM In Palestine	4.2.2
37	الميزة التنافسية.....	3.2
38	مفهوم الميزة التنافسية المستدامة:	1.3.2
40	أهمية الميزة التنافسية المستدامة:	2.3.2
41	خصائص الميزة التنافسية المستدامة :	3.3.2
42	مقومات الميزة التنافسية المستدامة:	4.3.2
43	ابعاد الميزة التنافسية المستدامة في بيئة الشركات الصناعية:	5.3.2
47	نبذه عن القطاع الصناعي في الاقتصاد الفلسطيني.....	4.2
48	الصناعات والحرف في محافظة الخليل.....	1.4.2
49	الدراسات السابقة العربية والأجنبية.....	5.2
49	الدراسات العربية.....	1.5.2
58	الدراسات الاجنبية:	2.5.2
68	التعقيب على الدراسات السابقة:	3.5.2
68	أوجه التشابه في الدراسات السابقة:	4.5.2
69	الاستفادة من البحوث السابقة:	5.5.2
70	ما يميز الدراسة الحالية عن المساهمات العلمية السابقة:	6.5.2
72	الفصل الثالث	
72	مقدمة.....	1.3
72	منهج الدراسة.....	2.3
73	مجتمع الدراسة.....	3.3
73	عينة الدراسة.....	4.3
74	وصف لطبيعة العينة المستهدفة.....	5.3
77	مصادر جمع المعلومات والبيانات.....	6.3
77	المصادر الأولية.....	1.6.3
77	المصادر الثانوية.....	2.6.3
78	أداة الدراسة.....	7.3
79	مقاييس الاداة:	8.3

80	صدق أداة الدراسة (تحكيم الاستبانة):.....	9.3
80	صدق البناء (Construct Validity) لممارسات إدارة الجودة الشاملة:.....	1.9.3
82	صدق البناء (Construct Validity) لمرتكزات الميزة التنافسية المستدامة:..	2.9.3
83	ثبات أداة الدراسة.....	10.3
84	أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة بالدراسة.....	11.3

86 الفصل الرابع

86	المقدمة.....	1.4
86	مخرجات تحليل محاور وأبعاد الدراسة.....	2.4
86	تحليل المخرجات المتعلقة بالمحور الأول " ممارسات إدارة الجودة الشاملة.....	3.4
87	النتائج المتعلقة بالبعد الأول " التزام القيادة العليا:.....	1.3.4
89	النتائج المتعلقة بالبعد الثاني " التركيز على العملاء:.....	2.3.4
91	النتائج المتعلقة بالبعد الثالث " التدريب:.....	3.3.4
93	النتائج المتعلقة بالبعد الرابع " علاقات العاملين:.....	4.3.4
95	النتائج المتعلقة بالبعد الخامس "إدارة الموردين":.....	5.3.4
96	النتائج المتعلقة بالبعد السادس "جودة البيانات والتقارير":.....	6.3.4
98	النتائج المتعلقة بالبعد السابع "تصميم المنتج":.....	7.3.4
100	النتائج المتعلقة بالبعد الثامن "العمليات الادارية":.....	8.3.4
105	تحليل النتائج المتعلقة بالمحور الثاني " الميزة التنافسية المستدامة".....	4.4
105	النتائج المتعلقة بمجال "تكلفة المنتج":.....	1.4.4
107	النتائج المتعلقة بالبعد الثاني " المرونة":.....	2.4.4
110	النتائج المتعلقة بالبعد الثالث " التسليم":.....	3.4.4
112	النتائج المتعلقة بالبعد الرابع " الابداع":.....	4.4.4
116	النتائج المتعلقة بفحص فرضيات الدراسة ومناقشتها:.....	5.4

144 الفصل الخامس

144	النتائج.....	1.5
144	النتائج المتعلقة بمستوى تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة:.....	1.1.5

النتائج المتعلقة بمستوى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: 145.....	2.1.5
النتائج المتعلقة بقياس تأثير تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة المرنة (Soft)	3.1.5
في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات الصناعية العاملة في مدينة الخليل: 145.....	
النتائج المتعلقة بقياس تأثير تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة الجامدة (Hard) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات الصناعية العاملة في مدينة الخليل: 145.....	4.1.5
نتائج الفروق ذات الدلالة الإحصائية التي يمكن أن تُعزى للمتغيرات الضابطة لدى أفراد العينة، وذلك بهدف تحديد مدى تأثير هذه المتغيرات على متغيرات الدراسة الأساسية..... 146.....	5.1.5
الاستنتاجات..... 147.....	2.5
محددات (عقبات) الدراسة..... 148.....	3.5
التوصيات..... 149.....	4.5
المقترحات البحثية..... 150.....	5.5
المصادر والمراجع..... 151.....	
فهرس الملاحق..... 167.....	
فهرس الجداول..... 168.....	
فهرس الاشكال..... 172.....	
فهرس المحتويات..... 173.....	