



كَلْيَّة الدَّرَاسَات العَلِيَا

مَاجسْتِير إِدَارَة الأَعْمَال

مدى تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعيّة الكبرى في مدينة  
الخليل

**The Extent of TQM Application in Major Industrial Companies  
in Hebron**

إعداد الطالبة

آية زياد رائف الجعبري

إشراف الدكتور

محمّد محمد عمرو

فُدمت هذه الرسالةً استكمالاً لمتطلّبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة  
الأعمال من كَلْيَّة الدَّرَاسَات العَلِيَا في جامعة الخليل، فلسطين

1445 هـ - 2024م

إجازة الرسالة

مدى تطبيق استراتيجيية ادارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية الكبرى في مدينة  
الخليل

إعداد الطالبة

آية زياد رائف الجعبري

إشراف

د. محمد عمرو

نوقشت هذه الرسالة يوم الخميس بتاريخ 9 / 5 / 2024م، وأجيزت من أعضاء  
لجنة المناقشة التالية أسماؤهم:

التوقيع

  
د. محمد عمرو  
M. Amer

أعضاء لجنة المناقشة:

مشرفاً و رئيساً

د. محمد عمرو

مُمتحنًا خارجيًا

د. يوسف أبو فاره

مُمتحنًا داخليًا

د. محمد الجعبري

الخليل - فلسطين

## الإهداء

﴿ بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ ﴾

﴿ يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴾

إلى مَنْ لا يضاھيھما أحدٌ في الكون، إلى مَنْ أمرنا الله ببرھما، إلى من بذلا الكثير، وقدّما ما لا يمكن أن يردّ، إليكما تلك الكلمات أُمي وأبي رحمہ الله عليه، أھدي لكما هذه الدراسة؛

إلى مَنْ كانت دعواتها وكلماتها حصنًا منيعًا، وسدًّا حصينًا لقلبي وتمتات حروفها تُنجيني من كلّ عثرة... إلى مَنْ الجنة تحت قدميها إليك يا أُمي

إلى مَنْ شاركوني طفولتي، وأحبوني بصدق وإخلاص... إلى مَنْ أعتزُّ وأفتخرُ بهم... سندي وعزوتي... إخوتي وأخواتي حماهم الله.

إلى أخي عبد الله أشكرك الشكرَ الجزِيلَ على ما قدّمت لي طوال فترة دراستي، وإنجازي لهذه الدراسة...

إلى الصديقات العزيزات أھديكم هذا النّجاح؛ لمساندتي في مسيرتي الدّراسية.

## الشكر والعرفان

في الحديث "مَنْ لَا يَشْكُرُ النَّاسَ لَا يَشْكُرُ اللَّهَ"، فالحمد لله حمداً يليقُ بجلالِ وجهِهِ وعظيمِ سلطانهِ والشكر له الذي أعانني على إتمامِ هذه الرِّسالةِ، وإلاَّ يسعني إلاَّ أَنْ أتقدمَ بجزيلِ الشكرِ وعظيمِ الامتنانِ إلى أستاذي الدكتور/محمد عمرو الذي أشرف على هذه الدِّراسةِ، فكان خيرَ مرشدٍ، فله مِنِّي كاملُ الاحترامِ والتقديرِ على إرشاداتِهِ القيِّمةِ وملحوظاتهِ السَّديدةِ التي قَوَّمت ما اعوجَّج من الرِّسالةِ حتى خرجت إلى النورِ بهذه الصورةِ، فجزاه اللهُ خيرَ الجزاءِ، وحفظه اللهُ وزاده شرفاً ورفعةً في الدنيا والآخرة .

وأقدمُ جزيلَ الشكرِ والعرفانِ إلى جامعتي، جامعة الخليل، ممثلةً بعمادةِ الدِّراسات العليا والبحثِ

العلميِّ، وأساتذتها الأفاضل، ولجنة المناقشة الموقِّرة.

## إقرار

أقرّ أنا مُعدّةُ هذه الرسالة أنّها قُدمت إلى جامعة الخليل، لنيل درجة الماجستير، وأنّها نتيجةُ أبحاثي الخاصّة، باستثناء ما تمّ الإشارةُ إليه حيثما ورد، وأنّ هذه الدراسة، أو أيّ جزءٍ منها، لم يُقدّم لنيل درجةٍ عُليا لأية جامعة أو معهدٍ آخر.

الاسم: آية زياد رائف الجعبري

التوقيع: .....

التاريخ: / / 2024م

## فهرس المحتويات

الصفحة	محتوى
ب	إجازة الرسالة
ج	الإهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	إقرار
و	فهرس المحتويات
ح	فهرس الجداول
ك	فهرس الملاحق
ل	الملخص باللغة العربية
ن	Abstract
	<b>الفصل الأول (مشكلة الدراسة وأهميتها)</b>
2	المقدمة
4	مشكلة الدراسة وأسئلتها
5	أهداف الدراسة
6	أهمية الدراسة
7	حدود الدراسة
7	محددات الدراسة
8	مصطلحات الدراسة
	<b>الفصل الثاني (الإطار النظري والدراسات السابقة)</b>
11	الإطار النظري
44	الدراسات السابقة العربية والأجنبية
50	التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها
	<b>الفصل الثالث (الطريقة والإجراءات)</b>
54	منهج الدراسة
54	مجتمع الدراسة

58	أدوات الدّراسة
59	ثبات أداة الدراسة
60	صدق أداة الدراسة
66	متغيرات الدراسة
66	المعالجة الإحصائية
68	مفاتيح التصحيح لأدوات الدراسة
	<b>الفصل الرابع (تفسير البيانات وعرض النتائج)</b>
70	نتائج أسئلة الدراسة
117	نتائج المقابلات
	<b>الفصل الخامس (مناقشة النتائج والتوصيات)</b>
124	مناقشة النتائج والتوصيات
137	التوصيات
138	المراجع العربية
143	المراجع الأجنبية
146	الملاحق

## فهرس الجداول

رقم الصفحة	رقم وعنون الجدول
55	جدول (1) توزيع مجتمع الدراسة والاستبيانات المستردة حسب الشركات.
55	جدول (2) معلومات عامة عن الشركات.
56	جدول رقم (3): خصائص المبحوثين الشخصية و الديمغرافية.
57	جدول رقم (4): توزيع مجتمع الدراسة المسترد حسب المعلومات المتعلقة بالشركة أو المصنع.
59	جدول رقم (5) معاملات الثبات لمجالات الدراسة.
61	جدول (6) معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات مجال إستراتيجية التزام الادارة العليا والدرجة الكلية لها.
62	جدول (7) معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات مجال إستراتيجية التركيز على الزبون والدرجة الكلية لها.
62	جدول (8) معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات مجال إستراتيجية التدريب المكثف للجودة والدرجة الكلية لها.
63	جدول (9) معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات مجال إستراتيجية التحسين المستمر للجودة والدرجة الكلية لها.
63	جدول (10) معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات مجال إستراتيجية تمكين العاملين والدرجة الكلية لها
64	جدول (11) معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات مجال إستراتيجية الشراكة مع الموردين والدرجة الكلية له
64	جدول (12) معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات مجال ثقافة الجودة والدرجة الكلية لها.
65	الجدول (13) معاملات الارتباط لمجالات إستراتيجية ادارة الجودة الشاملة والدرجة الكلية لها.
68	الجدول (14) مفتاح التصحيح الخماسي.
70	الجدول (15): الأوساط الحسابية الكلية والانحرافات المعيارية الكلية لمجالات إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل.
72	جدول (16) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال استراتيجيية التزام الادارة العليا في الشركات الصناعية الكبرى في مدينة الخليل.
74	جدول (17) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال إستراتيجية التركيز على الزبون في الشركات الصناعية الكبرى في مدينة الخليل.
76	جدول (18) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال إستراتيجية التدريب المكثف للجودة في الشركات الصناعية الكبرى في مدينة الخليل.
79	جدول (19) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال إستراتيجية التحسين المستمر للجودة في الشركات الصناعية الكبرى في مدينة الخليل.

81	جدول (20) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال إستراتيجية تمكين العاملين في الشركات الصناعية الكبرى في مدينة الخليل.
83	جدول (21) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال إستراتيجية الشراكة مع الموردين في الشركات الصناعية الكبرى في مدينة الخليل.
85	جدول (22) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال ثقافة الجودة في الشركات الصناعية الكبرى في مدينة الخليل.
88	الجدول (23) نتائج الأوساط الحسابية لمدى تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة ومجالاتها حسب متغير المؤهل العلمي.
91	الجدول (24) نتائج الانحرافات المعيارية لمدى تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة ومجالاتها حسب متغير المؤهل العلمي.
92	الجدول (25) نتائج معاملات الاختلاف لمدى تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة ومجالاتها حسب متغير المؤهل العلمي.
93	الجدول (26) نتائج الأوساط الحسابية لمدى تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة ومجالاتها حسب متغير المسمى الوظيفي.
96	الجدول (27) نتائج الانحرافات المعيارية لمدى تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة ومجالاتها حسب متغير المسمى الوظيفي.
97	الجدول (28) نتائج معاملات الاختلاف لمدى تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة ومجالاتها حسب متغير المسمى الوظيفي.
98	الجدول (29) نتائج الأوساط الحسابية لمدى تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة ومجالاتها حسب متغير قطاع عمل الصناعة.
101	الجدول (30) نتائج الانحرافات المعيارية لمدى تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة ومجالاتها حسب متغير قطاع عمل الصناعة.
102	الجدول (31) نتائج معاملات الاختلاف لمدى تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة ومجالاتها حسب متغير قطاع عمل الصناعة.
103	الجدول (32) نتائج الأوساط الحسابية لمدى تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة ومجالاتها حسب متغير دائرة العمل.
106	الجدول (33) نتائج الانحرافات المعيارية لمدى تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة ومجالاتها حسب متغير دائرة العمل.
106	الجدول (34) نتائج معاملات الاختلاف لمدى تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة ومجالاتها حسب متغير دائرة العمل.
107	الجدول (35) نتائج الأوساط الحسابية لمدى تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة ومجالاتها حسب متغير وجود شهادة الأيزو حالياً.

111	الجدول (36) نتائج الانحرافات المعيارية لمدى تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة ومجالاتها حسب متغير وجود شهادة الأيزو حالياً.
111	الجدول (37) نتائج معاملات الاختلاف لمدى تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة ومجالاتها حسب متغير وجود شهادة الأيزو حالياً.
112	الجدول (38) نتائج الأوساط الحسابية لمدى تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة ومجالاتها حسب متغير المصنع.
115	الجدول (39) نتائج الانحرافات المعيارية لمدى تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة ومجالاتها حسب متغير المصنع.
116	الجدول (40) نتائج معاملات الاختلاف لمدى تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة ومجالاتها حسب متغير المصنع.

## فهرس الملاحق

الصفحة	الملحق
146	الاستبانة في صورتها النهائية.
154	قائمة المُحكّمين.
155	التدقيق لغويّ

## الملخص

مدى تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية الكبرى في مدينة الخليل

إعداد

آيه زياد رائف الجعبري

بإشراف

الدكتور محمد محمد عمرو

## الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية الكبرى في مدينة الخليل، والتي تتضمن إستراتيجيات إدارة الجودة الشاملة، وكانت على التوالي: (التزام الإدارة العليا، التركيز على الزبون، التدريب المكثف للجودة، التحسين المستمر، تمكين العاملين، الشراكة مع الموردين، ثقافة الجودة)، وقد تم استخدام المنهج المختلط التقاربي، وتم اعتماد أسلوب المسح الشامل، وعليه شمل مجتمع الدراسة (مدراء، مدراء الدوائر، رؤساء الأقسام) في جميع الشركات الصناعية الكبرى العاملة في مدينة الخليل، والتي يزيد فيها عدد العاملين عن مئة عاملٍ وعاملَةٍ، وتم استخدام أداتين لجمع البيانات الاستبانة والمقابلة المهيكلية، وقد تكونت الاستبانة من (59) فقرة وفق مقياس ليكرت الخماسي، حيث بلغ عدد الاستبانات الموزعة (84) استبانةً، فيما بلغت عدد الاستبانات المستردة (68) استبانةً، وجرى التأكد من صدقها وثباتها بالطرق الإحصائية الملائمة.

أظهرت نتائج الدراسة بأن الشركات الصناعية الكبرى في مدينة الخليل تطبق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة كانت بدرجة مرتفعة، حيث بلغت الدرجة الكلية لمدى تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة بوسيط حسابي كُلي مقداره (4.12) وبوزن نسبي 82.4% وانحراف معياري (0.47).

وقدمت الدراسة عددًا من التوصيات كانت كالتالي :

العمل على ثقافة الجودة في الشركات الصناعية؛ لما لها الدور في تحقيق مركز متقدم للشركات المبحوثة وبالتالي الارتقاء بالمستوى التنافسي؛ وذلك من خلال حرص الإدارة على دعم الانتماء من خلال تبني سياسة واضحة تسعى إلى إشعار العاملين بأهميتهم ومكانهم ودورهم في تحقيق أهداف الشركة بالأمد البعيد.

العمل على تعزيز برامج تدريبية التي تشمل جميع الموظفين في الشركات المبحوثة؛ وذلك لتقليل الفجوة بين الأداء الحالي والمتوقع.

العمل على تعزيز تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين؛ لما له الدور في إعطاء الوزن الحقيقي للمورد البشري بوصفه أحد أهم رؤوس الأموال الذي يُساهم في تعزيز الميزة التنافسية؛ وذلك من خلال مدى مساهمته في صنع القرار وحلّ المشكلات.

توصي الباحثة الشركات الصناعية مَوْضع التّطبيق بتبني الشراكة مع الموردين؛ لما له انعكاس على جودة المنتجات.

الكلمات المفتاحية: إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة، الشركات الصناعية الكبرى في مدينة الخليل.

## **Abstract**

This study aimed to assess the extent to which the Total Quality Management (TQM) strategy is applied in major industrial companies in the city of Hebron, covering the seven strategies, sequentially: commitment of top management, customer focus, intensive quality training, continuous improvement, empowering employees, partnering with suppliers, and quality culture. The convergent mixed method was utilized, and a comprehensive survey approach was adopted. Accordingly, the study population included managers, department heads, section chiefs from all the major industrial companies operating in Hebron city that have more than one hundred workers, totaling 8 companies. Two tools were used for data collection: a questionnaire and structured interviews. The questionnaire consisted of (59) items based on the Likert five-point scale, with (84) questionnaires distributed and (68) returned. Their validity and reliability were assured through appropriate statistical methods.

The study results indicated that major industrial companies in Hebron city apply the Total Quality Management strategy to a high degree, with the overall level of TQM strategy application reaching an average mean of (4.12) and a relative weight of 82.4%, and a standard deviation of (0.47).

The study offered a number of recommendations as follows:

- Enhancing the culture of quality in industrial companies, as it plays a significant role in achieving an advanced position for the researched companies, and thereby, elevating the competitive level. This can be achieved through management's commitment to fostering a sense of belonging by adopting a clear policy aimed at making employees feel their importance, place, and role in achieving the company's long-term goals.

- Works to strengthening training programs that include all employees in the researched companies to bridge the gap between current and expected performance.
- The implementation of an employee empowerment strategy would contribute to the value and role and role of human resources as one of the most crucial capitals that contribute to enhancing competitive advantage through their involvement in decision-making and problem-solving.
- Encouraging the industrial companies to develop partnership with suppliers because which would have an impact on the quality of the products.

**Keywords: Total Quality Management strategy, Major Industrial Companies in Hebron City**

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

المقدمة.

مشكلة الدراسة وأسئلتها.

أهداف الدراسة.

أهمية الدراسة.

حدود الدراسة.

محددات الدراسة.

مصطلحات الدراسة.

## 1.1 المقدمة

يتجه المدراء في بيئة الأعمال المعقدة والمتغيرة على نطاق واسع إلى الحديث عن الأساليب والتقنيات التي من شأنها أن تساعد على التأقلم مع المنافسة، وتقديم للعملاء منتجات وخدمات جديدة جذابة ذات نوعية جيدة، والعمل على إرضاء العميل، وإشباع حاجاته ورغباته باعتباره هو سيد السوق، لذلك تسعى المنظمات والمؤسسات المعاصرة في الوقت الحاضر إلى مواكبة التغيرات أو استباق المتغيرات المتلاحقة بشتى الأساليب؛ وذلك من خلال تبنيها إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة التي تعتبر شعاراً رئيساً للمنظمات التي تسعى جاهدة للحصول على الميزة التنافسية، وخياراً قابلاً للتطبيق يساهم بشكل منهجي في تعزيز قدرات الشركة، وإسهامها في مواجهة طيف التحديات التي يمثل أهمها التنافسية العالية، تزايد حاجة المجتمع وتنوعها ندرة الموارد، والتقدم التكنولوجي والتقني ووعي المستهلك.

تعد إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة هي أحد مفاتيح المنهجية الفكرية المتكاملة التي من خلالها تسعى إلى الاندماج في مناخ المحيط والتعامل مع مُعطيات العولمة والتنافسية، وتمكين الموارد البشرية الفعالة، وتشجيعهم على المشاركة، وتحقيق غايات الشركة وأهدافها، بالتخطيط والإعداد واستثمار الموارد، والفرص المتاحة، وتحقيق رسالة الشركة وغاياتها، التي تترابط مع أنشطة الشركة في عمليات متكاملة تحقق مخرجات مضبوطة وقابلة للقياس، ترضي متطلبات الزبون، وتعمل على إشباع حاجاتهم، وبالتالي إسعادهم.

واعتبر ( ثوابته، 2016) أن إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة هي أحد الاتجاهات الحديثة التي تتبعها الشركات لمواجهة تحديات البيئة؛ لكونها تقوم بالأساس في التركيز على ضرورة التطوير والتحسين لمستويات الأداء من خلال بناء الثقافة التنظيمية التي تعمل على جعل كل عامل يؤمن أن الجودة بالعمليات والمخرجات هي هدف رئيسي.

فيما أوضحت (صونيه، 2016) أن من أهم مراحل تطور الجودة إستراتيجية الجودة الشاملة، فهي توظف مسألة الجودة لجميع الإداريين والعاملين في المؤسسة، كما أن فلسفتها تؤمن بأن الجودة لا

تشمل المخرجات فحسب، بل تشمل كل ما يتعلق بها من مدخلاتٍ وعملياتٍ ومخرجاتٍ وبيئة، وأنَّ أهم ما يميّزُ هذه الفلسفةُ هو سعيها لتحقيق البقاء، والنمو للمؤسسة عن طريق تركيزها على تحقيق رضا الزبون.

وقد أشار (يامين، الوادي، 2012) إلى أنَّ بيئة الأعمال تتسمُ بنظام مفتوح بسبب العولمة، أي أن هذا النظام يتكون من عناصر رئيسية تتفاعل فيما بينها (مدخلات، عمليات، مخرجات) البيئة الخارجية وهي متغيرة، كما يزيد تعقيدها كثرة تغيرات العوامل البيئية، وكلّما زاد التعقيد زاد الخطط البديلة.

ويرى (الصرن، 2016) أنَّ المنظماتٍ مهما كان عملها، حجمها أو طبيعة عملها تسعى إلى بناء إستراتيجياتٍ متميزة، لجودة سلعتها وخدماتها بحيث تتفقُ مع المتغيرات، والظروف العالمية السائدة، وتوفير المناخ الملائم لإقامة حياة عملٍ مثلى ويمكن إنشائها، تحقيق ما تريده الشركة ممّا تصبو إليه في الأجل الطويل .

وحظيت الإدارة الإستراتيجية للجودة باهتمام متزايدٍ على الساحة العالمية، ويجب على قادة شركات التصنيع تبني بعض ممارساتها التي تدعم الأداء (Garvin,2017).

لذلك اتجه الباحثون في الوقت الحالي الى المفاهيم الإدارية الحديثة إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح منظمات الأعمال؛ لأنَّ منطلقاتها الفكرية وممارستها التطبيقية تُسهم مساهمةً فعالةً ومباشرةً في بقاء المنظمات خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بالمنافسة الشديدة.

يعد القطاع الصناعي في مدينة الخليل من أهم القطاعات التي تؤثر في البيئة الاقتصادية، الذي يتطلب تحقيق أعلى مستويات في نوعية المنتجات المقدمة للزبائن، بحيث تُلبي حاجاتهم ورغباتهم وفق أهداف إستراتيجية طويلة الأمد.

## 2.1 مشكلة الدراسة

تواجه المؤسسات الاقتصادية جملةً من التّحديات جراء التغيرات في البيئة الخارجية، ممّا أدى إلى تبني عدد من الأساليب والمفاهيم الجديدة، سعيًا إلى تحقيق الاستقرار والنّمو، وتقديم منتجاتٍ ترتقي إلى إشباع ورغبات المستهلك، وإرجاء حاجاته نظرًا لتزايد شدة المنافسة ووعي المستهلك.

ولكي تواكب الشركات الصناعية الكبرى في مدينة الخليل التطورات العالمية في القطاع الصناعي ولفرض المنتجات الفلسطينية باعتبارها منافسًا حقيقيًا، استدعى الأمر أن تُحدِث نهضه للقطاع الصناعي من خلال تبنيها مفهوم إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة، ومن هنا تبرز أهمية إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة باعتبارها هي الضّمان الأساسي لتحقيق الميزة التنافسيّة في نشاطات الشركة الأساسية ولحصول حصة سوقية جديدة والتغلب على المنافسين، واستمراريتها في السوق.

ولاحظت الباحثة أنّ كثيرًا من الشركات الصناعية في مدينة الخليل تروّج نفسها على أنّها تطبق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة، ومن هنا برزت الحاجة إلى معرفة مدى تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية في مدينة الخليل.

وبالرغم من وجود العديد من الدراسات الفلسطينية التي تحدثت في مجال الجودة الشاملة مثل دراسة (الهشلمون، 2015) التي تحدثت عن درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في شركة كهرباء الخليل، وكذلك دراسة (الأطرش، 2016) التي تناولت أثر استخدام إدارة الجودة الشاملة على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، ودراسة (أبو مارية، 2018) التي تناولت أثر استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء المالي في الشركات الصناعية في محافظة الخليل، إلا أنّ الباحثة لاحظت قلة الدراسات الفلسطينية التي تحدثت عن واقع إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية في مدينة الخليل، ممّا يبرر إجراء هذه الدراسة، ويمكن إبراز معالم مشكلة الدراسة من خلال معرفة مدى تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل؟

وتشير هذه المشكلة عددًا من التساؤلات الفرعية التي يمكن طرحها على النحو التالي:

1. ما مدى تطبيق إستراتيجية التّزام الإدارة العليا في الشّركات الصّناعيّة الكُبرى في مدينة الخليل؟
2. ما مدى تطبيق إستراتيجية التركيز على الزبون في الشّركات الصّناعيّة الكبرى في مدينة الخليل؟
3. ما مدى تطبيق إستراتيجية التدريب المكثف للجودة في الشّركات الصّناعيّة الكبرى في مدينة الخليل؟
4. ما مدى تطبيق إستراتيجية التّحسين المستمر للجودة الشّاملة في الشّركات الصّناعيّة الكُبرى في مدينة الخليل؟
5. ما مدى تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين في الشركات الصناعية الكُبرى في مدينة الخليل؟
6. ما مدى تطبيق إستراتيجية الشراكة مع الموردين في الشركات الصناعية الكُبرى في مدينة الخليل؟
7. ما مدى تبني ثقافة الجودة في الشّركات الصّناعيّة الكُبرى في مدينة الخليل؟
8. هل توجد فروق بين آراء المبحوثين حول مدى تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشّاملة ومجالاتها تعزى إلى متغيرات (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، قطاع عمل الصناعة، دائرة العمل، وجود شهادة الأيزو حالياً)؟

### 3.1 أهداف الدراسة

- 1- تهدف هذه الدراسة التعرف على مدى تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة في شركات الصناعية الكُبرى في مدينة الخليل.
- 2- تهدف هذه الدراسة التعرف على مدى التّزام الإدارة العليا بتطبيق إستراتيجية ادارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية الكبرى في مدينة الخليل.
- 3- تهدف هذه الدراسة التعرف على مدى تطبيق إستراتيجية التركيز على الزبون في الشركات الصناعية الكبرى في مدينة الخليل.
- 4- تهدف هذه الدراسة التعرف على مدى تطبيق إستراتيجية التدريب المكثف للجودة في الشركات الصناعية الكبرى في مدينة الخليل.

- 5- تهدف هذه الدراسة التعرف على مدى تطبيق إستراتيجية التحسين المستمر في الشركات الصناعية الكبرى في مدينة الخليل.
- 6- تهدف هذه الدراسة التعرف على مدى تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين في الشركات الصناعية الكبرى في مدينة الخليل.
- 7- تهدف هذه الدراسة التعرف على مدى تطبيق إستراتيجية الشراكة مع الموردين في الشركات الصناعية الكبرى في مدينة الخليل.
- 8- تهدف هذه الدراسة التعرف على مدى تطبيق ثقافة الجودة في الشركات الصناعية الكبرى في مدينة الخليل.
- 9- تهدف هذه الدراسة التعرف على آراء المبحوثين حول مدى تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة ومجالاتها تُعزى إلى متغيرات (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، قطاع عمل الصناعة، دائرة العمل، وجود شهادة الأيزو حالياً)؟

#### 4.1 أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في كون موضوع إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة من المواضيع المهمة، ويمكن تلخيص أهميتها فيما يأتي:

- 1- ندرة البحوث والدراسات التي تناولت إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصناعي (الشركات الصناعية الكبرى في مدينة الخليل)، فالمكتبة العربية بشكل عام والفلسطينية بشكل خاص تقتقر إلى الكتب والدراسات والبحوث العلمية التي تُساعد على مواكبة التطور في هذا المجال على حد علم الباحثة.
- 2- يتجلى أهمية الدراسة من خلال توفير اطار نظري قد يفيد الباحث في هذا المجال، بحيث يمكن الاعتماد على الدراسة وأدوتها باعتبارها أساساً لدراسات جديدة.
- 3- استفادة الشركات الصناعيّة الكبرى من نتائج هذا البحث في التّركيز على دور إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة، والعمل على تطبيقها التي من شأنها زيادة كفاءة وفعالية الشركات بما يحقق الميزة التنافسية.

4- تتبثق أهمية هذه الدراسة من حيوية الموضوع الذي نتناوله، وهو إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة من خلال جهود المنظمات التي تسعى إلى تطبيقها، التي تُساهم في تحسين المنتج وتطويره وزيادة الانتاجية، مما ينعكس على إداء الشركة، إذ من المتوقع أن تُسهم هذه الندرة في زيادة التراكم المعرفي من خلال النتائج التي تُلقى الضوء حول إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة.

**الأهمية العملية :** تعتبر من أوائل الدراسات التي تتناول مدى تطبيق استراتيجية ادارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعيّة الكبرى في مدينة الخليل(القطاع الصناعي ) حسب علم الباحثة، ومن ثمّ فإنّ الدراسة تسهم في دراسة الواقع الفعليّ، وإعطاء بعض التّوصيات والمقترحات المرتبطة بموضوع الدراسة.

### **5.1 حدود الدراسة:**

**الحد الموضوعي:** اقتصرت هذه الدراسة على المتغيرات الرئيسة المعتمدة فيها، وهي إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة التي تتضمن (إستراتيجية الالتزام ودعم الإدارة العليا، إستراتيجية التركيز على الزبون، إستراتيجية التدريب المكثف للجودة، إستراتيجية التحسين المستمر، إستراتيجية تمكين العاملين، إستراتيجية الشراكة مع الموردين، ثقافة الجودة).

**الحد البشري:** موظفون إداريون مدراء، التي يزيد عدد العاملين فيها عن مئة عامل فما فوق حسب تصنيف الغرفة التجارية.

**الحد المكاني:** اقتصرت الدراسة على الشركات الصناعيّة الكبرى في مدينة الخليل.

**الحد الزمني:** تمّ إجراء هذه الدراسة خلال عام 2024.

### **6.1 محددات الدراسة:**

1- صعوبة الحصول على بعض المعلومات من بعض الشركات الصناعيّة في مدينة الخليل، لغرض تعبئة الاستبيانات.

2- الوضع السياسي غير المستقر بسبب ظروف الاحتلال من سياسة الإغلاق، وفرض الحواجز، مما أخذ وقتاً وجهداً إضافياً لزيارة بعض الشركات الصناعية لتوزيع الاستبيانات في مدينة الخليل.

### 7.1 مصطلحات الدراسة:

إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة: خطة طويلة المدى تعملُ على توظيف الطاقات والامكانيات وإعداد الخُطط، ورسم السياسات الازمة؛ لتحقيق الهدف الإستراتيجي الذي محوره الرئيس هو الجودة؛ لتحقيق رضا الزبون، وتتضمن (إستراتيجية التزام الإدارة العليا، إستراتيجية التركيز على الزبون، إستراتيجية التدريب المكثف للجودة، إستراتيجية التحسين المستمر، إستراتيجية تمكين العاملين، إستراتيجية الشراكة مع الموردين، ثقافة الجودة). (صونية، 2016).

وكما عرّفها (عطية، 2015) على أنّها فلسفة ومبادئ تسعى من خلالها إلى تحقيق التحسين المستمر، والتطوير من خلال خطة مُحكّمة ومدروسة مع الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية وتوظيفها داخل المجتمع من خلال خدمته، فهي تسعى باستمرار لفهم حاجات المستهلك مع المحافظة على مرونتها ووضعها التنافسي في نطاق العمل وفقاً لما تتضمنه أساس إدارة الجودة من تخطيط إستراتيجي، ودعم الإدارة العليا، واختيار القادة، وانتقاء الموارد البشرية وصنع القرار.

**التعريف الإجرائي إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة:** هي عبارة عن مجموعة من الأساليب والأدوات التي تستخدم لتحقيق التطبيق الفاعل لإدارة الجودة الشاملة وسوف يشار إلى إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة في هذه الرسالة بمصطلح إدارة إدارة الجودة الشاملة وذلك اختصاراً لهذا المصطلح

**إستراتيجية التزام الإدارة العليا:** هو عبارة عن قناعة الإدارة العليا في المنظمات بأهمية الجودة والعمل بها، وتبنيهم مفهوم الجودة الشاملة من حيث وضع البرامج والسياسات التي من شأنها أن تدعم مفهوم الجودة ، وتوفير أنواع الدعم المادي والمعنوي للموظفين كافة، وحثهم على توظيف هذا المفهوم واستخدامه (حمود ، 2012)، (ثوابته، 2016).

إستراتيجية التوجه نحو الزبون: أضحي الزبون هو محور تركيز المؤسسة بالعمل على تلبية تطلعاته ورغباته سواء تعلق الأمر بالزبون الداخلي (العمال) أو الخارجي (العملاء) (صونيه، 2016).

إستراتيجية التدريب المكثف للجودة: عملية مخططة تهدف إلى تغيير السلوكيات والمعرفة، وزيادة المهارة من خلال الخبرة التعليمية، والحصول على أداءٍ فعالٍ في أنشطة أو مجالات محددة، وتنمية القدرات الشخصية، وتحقيق الأهداف الحالية والمستقبلية (جودة، 2018).

إستراتيجية التحسين المستمر: هو أن تأتي بالجديد والأحسن بشكل دائم ومستمر (صونية، 2016).  
إستراتيجية تمكين العاملين: هي إستراتيجية إدارية طويلة الأجل، تهدف إلى تزويدهم بالأدوات والموارد اللازمة لاتخاذ قراراتٍ واثقةٍ في مكان العمل دون إشراف الرئيس على ذلك (مجاهد، 2022).

إستراتيجية الشراكة مع الموردين: إنها علاقةٌ طويلةٌ الأجل بين الشركة ومورديها، وتتسم بالتعاون، والالتزام، والثقة، وذلك بغية تحقيق الأهداف المشتركة بين الطرفين (الطيب، 2017).

ثقافة الجودة: هي عبارة عن مجموعةٍ من القيم والمعتقدات والممارسات التي تمثل طريقة الشركة في أداء أعمالها ورغبتها نحو التطور والتقدم والنمو والاستمرار (أحمد، 2018).

الشركات الصناعية الكبرى في مدينة الخليل: هي مجموعة مختارة من الشركات التي تمارس نشاطها الصناعي في حدود نطاق مدينة الخليل، تصنف بحسب الغرفة التجارية ضمن أكبر مئة شركة صناعية في الخليل.

## 8.1 منهج الدراسة:

تمّ استخدام المنهج المختلط التقاربي، وذلك لما يتناغم مع طبيعة الدراسة وأسئلتها، على اعتبار أنه المنهج، والأفضل والأنسب لهذه الدراسة، أمّا بالنسبة للأدوات المستخدمة فقد تمّ جمع البيانات عن طريق الاستبانة وتحليلها باستخدام المسح الشامل، وتم استخدام المقابلة المهيكلة.

## الفصل الثاني: الإطار النظريّ والدراسات السابقة

❖ مُقدّمة.

❖ إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة

❖ الشركات الصناعيّة الكبرى

## 1.2. المقدمة

ينصب اهتمام المشهد المعاصر للسوق حول رضا الزبون الذي يحتل مكانه وأهمية كبرى لدى المنظمات، والتطورات المتسارعة في شتى المجالات، وشدة المنافسة تُحتم على المنظمات الاقتصادية انتهاج الأسلوب العلمي والواعي في مواجهة هذه التحديات، ومن أكثر الجوانب الإدارية الفعالة هي إدارة الجودة الشاملة بحيث تعتبر الجودة من الأسبقيات التنافسية التي يسعى المدير المعاصر اليوم في مختلف منظمات الأعمال لتحقيقها والعمل بها، وهي سلاح تنافسي مهم تستخدمه الشركات، لجذب المستهلكين، واحتلال مكانة تنافسية.

تُعتبر إدارة الجودة الشاملة من المتطلبات الإدارية الحديثة، وهي عبارة عن نهج متكامل يسعى إلى إحداث تغييرات جذرية في فلسفة العمل وأسلوبه لتحقيق الجودة لخدمة الزبون والارتقاء بتقديم مستوى أفضل الأداء، وهي البناء الفكري الفلسفي في تحقيق أهداف المؤسسة.

يتم تسليط الضوء في هذا الفصل حول إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم أساسية، التطور التاريخي لها، علاقة إستراتيجية الجودة بإستراتيجية الشركة، مبادئها، وأهميتها، علاقة إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة بISO.

## 1.1.2 المبحث الأول: إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة

### تمهيد

حتى تتم إدارة الجودة بالشكل الصحيح يجب صياغة الإستراتيجيات، وتحديد الأهداف والغايات، وضع الخطط وتنفيذها بالشكل الصحيح باستخدام أنظمة الإدارة للمراقبة وكذلك اتخاذ الاجراءات التصحيحية(UKO, 2018) .

ويرى (Goetsch & Davis, 2019) لضمان نجاح الجودة لا بد من توافر مجموعه من العناصر التي تتمثل في القاعدة الإستراتيجية للجودة أو الخطة الإستراتيجية الشاملة والتي تشمل العناصر التالية: الرؤية، الرسالة، الأهداف الرئيسة، النشاطات الضرورية التي يجب أن تكتمل لتنفيذ الأهداف الرئيسة، فالتخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة ضرورةً لضمان ثباتها واستمراريتها في السوق. ويبيّن (oschman, 2017) أن التخطيط الإستراتيجي يساعد في تطبيق وتنفيذ إدارة الجودة الشاملة وتنفيذها بشكل أفضل من المنافسين، وخلق ميزة تنافسية.

واستجابة لذلك تطور مفهوم الاستخدام الإستراتيجي للجودة لدى المنظمات بحيث أصبحت الجودة من أهم المتغيرات الاستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمات؛ لدخول الأسواق التي تمتازُ بدرجةٍ عاليةٍ من المنافسة الشديدة التي يؤكد فيها العملاء حرصهم في الحصول على منتجاتٍ عالية الجودة، حيث قامت مجلة (Fortune) بإجراء دراسة بحيث تضمنت أكبر مئتي شركة أمريكية من أجل تصنيف أفضل عشر شركات أمريكية فيما يتعلق بعشر صفات، ومن ضمن عشر الصفات الوضع التنافسي، كفاءة الادارة، قيمة الاستثمار طويل الأمد، الاستخدام الأمثل لموجودات الشركة، جودة المنتج وقد أظهرت النتائج الدراسة أنّ كفاءة الادارة وجودة المنتج هما أهم صفتين في هذا التصنيف، لذلك في وقتنا الحالي يعتبر المستهلك ذكيا بما فيه الكفاية؛ ليدرك قضايا الجودة التي تتعرض لها الشركات، إذ إنّ الشركة التي لا تنتظر لما يرضي عملائها سوف تتعرض للزوال سريعا وهذا باعتبار أن الجودة هي مصدر اهتمام كبير للمستهلك ، والمحرك في قرار الشراء (الدرادكة، 2015).

## 1.1.1.2 مفاهيم عامة حول الادارة الاستراتيجية

إنّ مصطلحَ أو مفهوم إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة يشتمل على مفهومين هما الإدارة الإستراتيجية وإدارة الجودة الشاملة في هذا المبحث سوف يتم التعرف إلى كلا المفهومين وصولاً إلى التعرف على مفهوم إستراتيجية ادارة الجودة الشاملة.

نشأ مصطلح الإستراتيجية في الأدب العسكري و القواميس العسكرية، وتعني فن القيادة، فن إدارة شؤون الحرب وفيما بعد ظهر هذه المفهوم في مجال التنمية الاقتصادية والاجتماعية؛ وذلك بهدف التقدم والرفاهية في المجتمع، وبصفة عامة تعرف الإستراتيجية بأنها علم وفن تحقيق الغايات العليا باستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة (الطوخي، 2019)، وأيضاً تمّ تعريفها على أنّها اختيار طويل المدى تتخذه المؤسسة؛ لتحقيق أهدافها حيث تأخذ بعين الاعتبار الفرص والتهديدات في المحيط الخارجي ونقاط القوة ونقاط الضعف، بهدف ضمان بقائها في السوق (صونية، 2016).  
وكذلك عرّف (اللوزي، 2020) الإدارة الإستراتيجية (Strategic Management) هي مجموعة من القرارات والنظم الإدارية التي تحدد رؤية ورسالة الشركة vision and mission في الأجل الطويل في ضوء ميزات التنافسية، وتسعى نحو تنفيذها من خلال دراسة ومتابعة وتقييم الفرص والتهديدات البيئية (Threats and opportunities)، وعلاقتها بالقوة والضعف التنظيمي (Strengths and weaknesses).

## 2.1.2 المبحث الثاني : إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة في جوهرها توجه إداري قائم على الاعتقاد بأنّ الشركة يمكنها بناء نجاح طويل الأجل من خلال تطوير الأداء وتحسينه بصفة مستمرة؛ لتلبية احتياجات وتوقعات الزبون والعمل على اشباعه.

تعددت آراء الباحثين في تعريفهم لمفهوم إدارة الجودة الشاملة إلا أنّ ذلك لن يؤثر في مفهوم الجودة ومعناه، ومن هنا أبرز تعاريف إدارة الجودة الشاملة تبعاً لعدد من الباحثين:

عرفها (الزين، 2023) على أنها فلسفة إدارية حديثة، وإحدى سُبُل تحقيق الميزة التنافسية، تركز على مبدأ تطوير الجودة وتحسينها بشكل مستمر مع ضمان التنسيق بين مختلف الوسائل الإدارية والجهود في ظل الإبداع والابتكار الوظيفي من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين المستمر.

أما (علاق، 2022) فقد عرّفها على أنها مجموعة من المبادئ والعمليات الإدارية الحديثة يُمّ استخدامها باعتبارها وسيلة أو طريقة من قبل الشركة من أجل تحقيق مجموعه من الأهداف التنظيمية كرفع الفاعلية، المنافسة، التطوير، وعلاقات العمل بين العمال، كذلك تطوير كفاءات عمالها ودمج أهدافهم بأهداف المؤسسة من جهة، وتلبية رغبات المُستهلكين الحاليين والمُرتقبين بما يفوق تصوّراتهم مما يُحقّق رضاهم وربط العلاقات مع الموردين وتحقيق أهدافهم من جهةٍ أخرى.

وعرّفت أنها طريقة أو نهج لزيادة الميزة التنافسية والفاعلية والمرونة في الشركة من خلال التخطيط، التنظيم، وتعميق تفاعل جميع الأنشطة في الشركة (Pinandhita & Latief, 2020).

و يرى (Kauro Ishikawa) أنها عملية يتّسع مداها لتشمل جودة العمل وإجراءاته متمثلة في جودة المنتج، جودة الخدمة، التشغيل، القسم، النظام، جودة المورد البشري، وجود الأهداف وغيرها (العزب، 2019).

ووصفها (حطاب، 2019) بأنها إجراء العمل بالطريقة الصحيحة من المرة الأولى أثناء الإنتاج من خلال تضافر الجهود وتعاونها؛ لأداء الأعمال بكفاءة والعمل على تحسينها باستمرار للوصول للجودة المطلوبة.

بينما عرفها أوكلاند على أنها الوسيلة التي تُدار بها الشركة بهدف تطوير فعاليتها ومرونتها ووضعها التنافسي على نطاق العمل ككل (okland, 2017).

من خلال ما سبق يمكن القول إنّ إدارة الجودة الشاملة عبارة عن نهج إداري حديث يتبنى مجموعة من المبادئ الإدارية باعتبارها وسيلة؛ لتحقيق الأهداف، كما أنّها تركّز على فكرة توحيد الجهود بين الإدارة والعاملين من خلال التّركيز على مواهب وقدرات عاملها، كما يمكن القول بأنها تشمل كل مظهر من مظاهر العمل ابتداءً من مدخلات العملية الإنتاجية وصولاً لتحقيق الأهداف، كما يمكن القول من خلال التعريفات السابقة بأنّ الباحثين اتّفقوا في تعريفهم لمفهوم إدارة الجودة الشاملة في عدة نقاط وهي كالتالي:

1. التّركيز على الزبون باعتباره هو النقطة المحورية في مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
2. التحسين المستمر باعتباره منهجية إدارة الجودة الشاملة.
3. العمل الجماعي وتمكين العاملين باعتباره اللبنة الأساسية في تحقيق أهداف الشركة.

#### 1.2.1.2 أهمية إدارة الجودة الشاملة:

تبرز أهمية إدارة الجودة الشاملة في سعيها الدائم إلى تحقيق رضا الزبون؛ وذلك من خلال حرصها على تقديم منتج أو خدمة لها سمات وخصائص تُميّزها عن غيرها من المنافسين ممّا يُسهم في تحقيقها ميزة تنافسية، وسنستعرض أهمية إدارة الجودة الشاملة تبعاً لعددٍ من الباحثين. أولاً: أهمية إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للشركات

- تسهم في تحفيز الشركات عن الأفضل بشكل مستمرٍ وخفض التكاليف، حيث أثبتت الدراسات التي أجريت في ذلك الشأن أنّ الشركات عندما تقوم بإنتاج منتجات ذات جودة عالية فإنّ ذلك يجعلها تحتفظ بزيادتها، وبالتالي الحفاظ على أرباحها، كذلك سيخفض من تكاليفها والأعباء المادية (حبيب و الفكيكي، 2021).
- ترشيد استهلاك الموارد وتحقيق وفورات في جميع مراحل الإنتاج (شاهين، حسن، و شعبان، 2019).
- تقديم منتج خالٍ من العيوب ويرقى للمستوى المطلوب بأقل التكاليف (علاق، 2022).
- تقليل وقت القيام بالعمل وزيادة الفعالية (حموش، 2019).

ثانياً: أهمية إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للعاملين

- تُسهم في رفع أداء الموارد البشرية مما ينعكس على أداء الشركة (علاق، 2022).
- تمكّن إدارة الجودة الشاملة تجسيد روح التعاون بين العاملين (حموش، 2019).

ثالثاً: أهمية إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للزبون

- تحقيق رضا الزبائن وزيادة إقبالهم على شراء المنتجات، كما أنّها تُسهم في كسب ولائهم للشركة كنتيجة حتمية لرضاهم عن جودة المنتجات (حبيب و الفكيكي، 2021).

### 2.2.1.2 أهداف ادارة الجودة الشاملة

1. خلق ثقافة متميزة في الأداء، لتحسين الإنتاجية من خلال المراجعة المُستمرّة للمنتجات التي تقدمها لاكتشاف أوجه القصور وعلاجها أولاً بأول، واستبعاد الخطوات الزائدة لتقليل تكلفة الإنتاج، ممّا يمنح المنتج ميزة تنافسية في زيادة الطلب عليه (شاهين، حسن، و شعبان، 2019).

2. رفع مستوى أداء العميل الداخلي (المورد البشري) من خلال دمج أهدافه مع أهداف الشركة، وإكسابه خبرة عملية وتقوية روح المنافسة لديه (علاق، 2022).

3. إيجاد بيئة عمل يتواجد فيها العمل الجماعي وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات من أجل تحسين نوعية المُخرجات وتطويرها (حموش، 2019).

4. تقديم منتجات تُوافق مُتطلّبات وتطلّعات الزبائن، ما يُكسب الشركة تفوقاً على منافسيها (راضي و العربي، 2016).

5. التقليل من شكاوى العملاء وضرورة الوصول وتطوير إلى الكفاءة والفعالية في عملية الإنتاج لتحويل المدخلات إلى مخرجات نهائية تخدم متطلبات العميل.

6. تلبية احتياجات السوق من خلال ترجمة هذه الاحتياجات إلى خلق تصاميم قابلة للتّنفيد، وضبط جودة هذه المنتجات لتستمر لمرحلة ما بعد البيع (امحمدي، 2016).

من خلال ما سبق ترى الباحثة أنّ الهدف من إدارة الجودة الشاملة تخفيض زمن دورة حياة التصنيع والعملية الإنتاجية أي إحداث مرونة في عملية التصنيع والاستغلال الأمثل لجميع الموارد المادية

والبشريّة والتكنولوجيّة التي تُساعد في رفع الإنتاجيّة، وتحقيق أفضل المُخرجات بأقل تكلفة ممكنة مما ينعكس على رضا الزبّون وتلبية احتياجاته.

### 3.2.1.2 فوائد إدارة الجودة الشاملة

من أبرز الفوائد التي تحقّقها الشركة من تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة هي تحسين الوضع التنافسي للمنظمة ورفع معدلات الربحية وزيادة درجة رضا العملاء (جودة، 2018). كما يسهم منهج إدارة الجودة الشاملة في القضاء على الأخطاء وتقليل الخسائر، يسمح بمراقبة العمليات واختيار الموارد الأوليّة والموردين، يخلق كذلك الولاء للمستهلك الداخلي والخارجي ويُلبي حاجاته ورغباته الحاليّة والمستقبلية (علاق، 2022).

تري الباحثة أنّ من أهم فوائد إدارة الجودة الشاملة هي القيام بالأعمال الصحيحة من أول مره، مما يُكسب الشركة قدرة على المنافسة وتحقيق ميزة تنافسيّة والحفاظ على سمعتها وشهرتها.

### 4.2.1.2 متطلبات إدارة الجودة الشاملة

إنّ تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب مُناخ مُلائم يُعد من قِبَل الإدارة العليا، إذ يجعلها تتكيّف معها ونهيئ الوسائل والأساليب الداعمة لتطبيقها، ويمكن توضيح أهم المتطلبات كما وصفتها (مجيد و زيادات، 2015):

1. إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة: إنّ الثقافة الإداريّة التقليديّة التي تكون أساساً مبنية على ثقافة ومعتقدات الموظفين بالمؤسسة تختلف اختلافاً جذرياً عن ثقافة الجودة، لذا يجب إدراك الثقافة الملائمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
2. تسويق البرامج والترويج: يتم تحقيق ذلك عن طريق القيام بنشر مفاهيم إدارة الجودة الشاملة من خلال إعداد وتنظيم المحاضرات والدورات التدريبية للتعريف بالجودة وأهميّة تطبيقها.
3. التعليم والتدريب: تدريب وتعليم المشاركين بأساليب وأدوات إدارة الجودة الشاملة.
4. الاستعانة بالاستشاريين: والهدف الرئيس من الاستعانة بالاستشاريين المساعدة في حل المشكلات التي تطرأ في المراحل الأولى، وكذلك تدعيم خبرة المؤسسة.

5. تشكيل فرق عمل: الدور الأساسي لهذه الفرق هو القيام بعمليات التحسين والتطوير، لذا يجب أن يكونوا على درجة عالية من الموثوقية، ولديهم الاستعداد للعمل والتطوير.

6. التشجيع والتحفيز: وذلك من خلال إعداد برنامج حوافز فعال، يسوده جو من الثقة والتشجيع والشعور بالانتماء لأهمية الدور الموكل لكل فرد، فإن هذا بدوره سوف يساعد على تطوير برنامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة واستمراريتها.

7. الإشراف والمتابعة: الهدف منه تعديل أي مسار خاطئ ومتابعة إنجازات فرق العمل وتقويمها كما يُعد من الضرورات في تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة.

8. اختيار إستراتيجية التطبيق الملائمة.

في هذه المرحلة يتم إدخال برنامج إدارة الجودة الشاملة حيز التنفيذ بحيث تمر بعدة مراحل وهي كالاتي:

- الإعداد: في هذه المرحلة يتم تبادل المعرفة والخبرة، لتحديد مدى الحاجة للتحسين بوضع الأهداف المرغوب تحقيقها.
- التخطيط: وضع الخطة لكيفية التطبيق وتحديد الموارد اللازمة لذلك.
- التقييم: باستخدام الطرق الإحصائية لقياس مستوى الأداء ويتم تحسينها وتطويرها.

### 5.2.1.2 أبعاد إدارة الجودة الشاملة

اعتبر الباحثون أن هناك أربعة عشر بُعداً مقسمةً إلى ستة أبعادٍ أساسيةٍ وثمانية داعمة، وتعتبر تلك الأبعاد هي الجوانب اللازمة لتشكيل وتطوير إدارة الجودة الشاملة، حسب (oschman, 2017) فإن الأبعاد الستة الأساسية هي:

1. القيادة والتزام الإدارة العليا: يُعد الالتزام بالقيادة أحد المفاتيح الرئيسية في عملية التحسين المستمر في الشركة. (djordjevic et,2018)
2. التخطيط الإستراتيجي: يُعتبر التخطيط الإستراتيجي أحد متطلبات إدارة الجودة ويتضمن تطوير ونشر الخطط وتحسين العلاقات مع الزبائن والموردين، ويساعد في تحقيق الأهداف وتحقيق رضا الزبون.

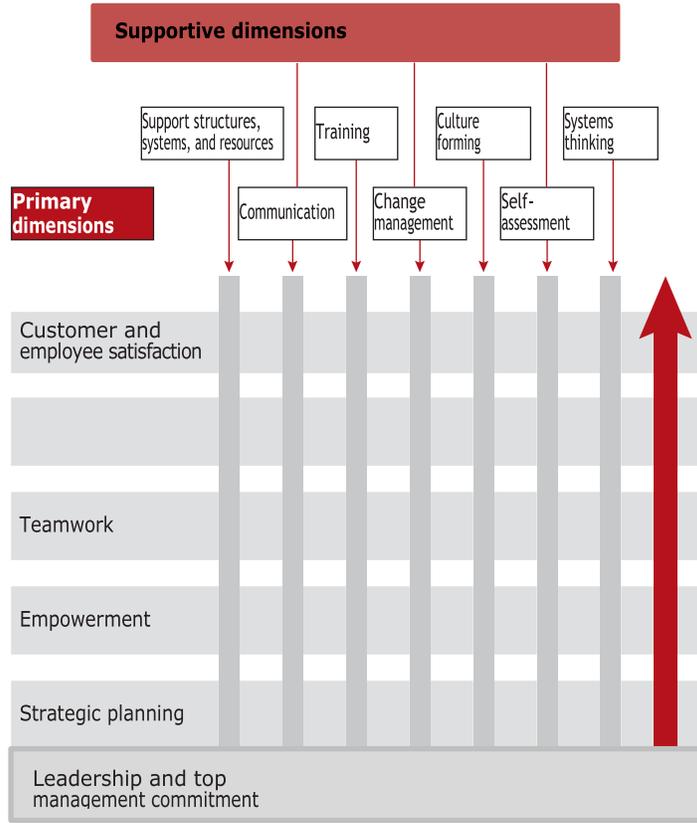
3. العمل الجماعي: تُعتبر الشركات الرائدة وسيلة لحل المشاكل وليست المصدر لذلك، وتتم الاستفادة من العمل الجماعي لتعزيز جودة المنتجات والخدمات، إذ إن فرق العمل تتكوّن من أفراد وظائف وقد وُضعت وظائف هذه الفرق للتعامل مع الشركة كنظام لأنّ تحقيق النجاح يُحقّق من خلال العمل الجماعي.
4. التحسين المستمر: يُعتبر التحسين المستمر هو أحد ركائز منهجية إدارة الجودة الشاملة والهدف منه هو الوصول إلى الإتقان الكامل للأعمال عن طريق استمرار التحسين في العمليات الإنتاجية للمنظمة.
5. رضا الزبون: يُعد رضا الزبون أحد الأركان الأساسية لنجاح المنظمات؛ لذا لا بدّ عند تحديد أي نشاط أو فعالية في الشركة أن تبدأ بالزبون لمعرفة احتياجاته كونه هو الذي سيستلم الخدمة أو المنتج وهو الذي سيقومها (الرزاق و حمادي، 2016).
6. التمكين: تمكين العاملين له دور حاسم في نجاح أو فشل تطبيقات إدارة الجودة الشاملة، لأنهم هم الأداة التي تُنفذ كل الأفكار والخطط والفعاليات التي تنتقل بالشركة إلى إدارة الجودة الشاملة (الغرابوي، 2020).

أما الأبعاد الثمانية الداعمة لإدارة الجودة الشاملة فهي:

- التواصل (Communication) يعد التواصل الجيد أمرًا مهمًا حتّى ينقل الموظفون الأفكار إلى المستوى الادارة العليا وتقديم التغييرات الازمة (Pinandhita & Latief, 2020) يكون الاتصال باتجاهين سواء بين الرئيس والمرؤوس داخل الشركة أو خارجها، بحيث تكون هذه الاتصالات قادرة على إيصال المعلومات الدقيقة عن إنجازات العاملين وإبلاغ مرؤوسهم بمضمونها في أقرب وقت (جودة، 2018).
- إدارة التغيير: هي تمثّل خريطة من القرارات والاجراءات اللازمة لتحريك الشركة من الحالة الراهنة إلى الحالة المطلوبة (الجازي، 2021).

- أن يكون برنامج التدريب في الشركة موجّهًا إلى المفاهيم وإجراءات إدارة الجودة الشاملة، كما يُغطّي العديد من الموضوعات مثل أسلوب حل المشكلات، الأساليب الإحصائية، تكلفة قياس الجودة وجمع وتقييم المعلومات (Pinandhita & Latief, 2020).
- تشكيل الثقافة وذلك بتغيير الثقافة التنظيمية القديمة التي يتم بموجبها العمل في الشركة إلى ثقافة جديدة قائمة على المُرْتكزات الأساسية التي يحتاجها التطبيق، بشكل يجعله ممكنًا وناجحًا.
- أنظمة الجودة (Quality System) يتكوّن نظام الجودة من (مُدخلات، العمليات، المخرجات، التّغذية الرّاجعة) وباستخدام أنظمة الجودة للأدوات التّوعيّة والتّقنيّات تخلق بيئة لتحسين الجودة وتنفّذ إدارة الجودة الشاملة، وهناك العديد من أدوات القياس لضبط الجودة، يمكن للإدارة العليا استخدامها لتكون قادرة على القياس الدقيق للأداء المتعلق بالإنتاجية وبالجودة.
- العمليات عبارة عن أسلوب منهجي يستغل جميع موارد الشركة بطريقة فعالة وكفؤة لتحقيق الأداء المطلوب (الرزاق و حمادي، 2016).
- تفكير النظم هو نهج للاستدلال ومعالجة المشكلات، ويهدف إلى فهم العلاقات بين المكونات بحيث يمكن لمحترفي الجودة تنفيذ افضل الحلول للمشكلة.  
<https://my.asq.org>
- التقييم الذاتي: تؤكد إدارة الجودة الشاملة على التقييم الذاتي باعتباره طريقًا يؤدي إلى تحسين المستمر، وهو يعتبر ركيزة أساسية من أجل تحسين الأداء. (الهوش، 2018)

Figure 1 Integration of 14 dimensions



(oschman, 2017)

### 6.2.1.2 ماهية إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة:

بعد أن تطرقنا الى التعرف على كلا المفهومين الإستراتيجية وإدارة الجودة الشاملة نصل إلى تعريف إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة، فقد عُرِّفت على أنها فلسفة ومبادئ تسعى من خلالها إلى تحقيق التحسين المستمر والتطوير من خلال خطة محكمة ومدروسة مع الاستخدام الأمثل الموارد البشرية والمادية وتوظيفها داخل المجتمع من خلال خدمته، فهي تسعى باستمرار لفهم حاجات المستهلك مع المحافظة على مرونتها، ووضعها التنافسي في نطاق العمل وفقا لما تتضمنه أساس إدارة الجودة من تخطيط إستراتيجي، ودعم الادارة العليا، واختيار القادة وانتقاء الموارد البشرية، وصنع القرار (عطية، 2015)، أما بالنسبة (ثوابته، 2016) فقد عرفها على أنها فلسفة إدارية يتم من خلالها تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع وتحقيق أهداف الشركة، ووفقا لبعض الباحثين قاموا بتعريف إستراتيجية الجودة الشاملة على أنها خطة بعيدة المدى تسعى الى توظيف الطاقات والإمكانات

وإعداد الخطط ورسم السياسات اللازمة لتحقيق الهدف الاستراتيجي الذي محوره الرئيسي هو الجودة لتحقيق رضا الزبون (صونية، 2016)، فيما عرف بعض الباحثين والكتاب الإدارة الاستراتيجية للجودة" أنها جزء من الإدارة الاستراتيجية للمنظمة الذي يُعنى بوضع الأهداف الإستراتيجية للجودة، والتخطيط الطويل لها، ووضع متابعة تطبيق برامج الجودة، وقياس وتقييم الأداء في نشاطات الشركة التسويقية والهندسية والانتاجية والخدمات المختلفة من أجل توفير الميزة التنافسية للمنظمة، وبالتالي تحقيق أهدافها المتمثلة بالحصول على رضا العملاء، وتوسيع حصتها في السوق وزيادة أرباحها " (الدرادكة، 2015)، فيما عرفها (كوللي و احمد، 2021) أنها عبارة عن فلسفة إدارية تقوم بتبنيها واعتمادها الشركات الصناعية من خلال التخطيط الاستراتيجي للجودة والتزام الإدارة العليا، والتركيز على تلبية احتياجات الزبون ورضاه، والتحسين المستمر لأنشطتها وأعمالها من خلال تمكين العاملين.

ومن جملة التعاريف السابقة نلخص التالي:

- دمج الجودة في عملية التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة.
- الربط بين الجودة والقدرة على تحقيق الأرباح في الأمد الطويل.
- استخدام الجودة باعتبارها سلاحًا تنافسيًا.
- التركيز على احتياجات الزبون ورغباته.
- الاهتمام بمفهوم الجودة من قبل الإدارة العليا والمسؤولين في المؤسسات.

وبعد اطلاع الباحثة على مفهوم إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة ومفهوم إستراتيجية الجودة الشاملة ترى بأنها مفهومان لا يختلفان في المعنى، ولكن يختلفان في التسمية على ايجاد أي فروق تذكر. وعلى ضوء ما سبق يمكن تعريف إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة حديثة تركز على التحسين المستمر، وتعمل على تلبية احتياجات الزبائن الحالية والمتوقعة مما يتطلب عقد برامج تدريبية، لتمكين العاملين من متطلبات الزبائن، وبالتالي وجود قيادة ديمقراطية تتبنى ثقافة تنظيمية تراعي دور العاملين في تحقيق التميز، وبالتالي الحصول على حصة سوقية.

## التطور التاريخي لاستراتيجية إدارة الجودة الشاملة

يرى كثيرٌ من الكتاب أنّ الجودةَ مرتبطةً ارتباطاً وثيقاً بالحضارات القديمة التي تمتدُّ جذورها إلى القرن الخامس عشر قبل الميلاد، وفي مقدمتها الحضارة البابلية على عهد (حمورابي) الذي وضع قانون فرض فيه أقصى العقوبات على من يُقدِّمُ مُنتَجًا لا تتوفر فيه الجودة المطلوبة، وكذلك الحضارة الفرعونية التي فرضت إجراءات وقواعد عمل يجب الالتزام بها، وخاصة فيما يتعلق ببناء الأهرامات وتحنيط الموتى (الزين، 2023)، ومع ظهور الحضارة الإسلامية وحثّها على إتقان العمل، حيث أكّدت على مفهوم الجودة في العديد من الآيات الكريمة، ومنها قوله تعالى: (صُنِعَ اللَّهُ الَّذِي أَنْتَقَنَ كُلَّ شَيْءٍ إِنَّهُ خَبِيرٌ بِمَا تَفْعَلُونَ) (سورة النمل، 88)، وفي الأحاديث النبوية الشريفة ( إِنْ لَمْ يَأْتِ اللَّهُ بِشَيْءٍ لَمْ يَأْتِ بِحَقِّهِ ) (سورة النمل، 88)، وفي الأحاديث النبوية الشريفة ( إِنْ لَمْ يَأْتِ اللَّهُ بِشَيْءٍ لَمْ يَأْتِ بِحَقِّهِ ) (سورة النمل، 88).

وقد مرّ تطور إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة بعدة مراحل، كما يراها (الغرابوي، 2020) هي:

1. **مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:** وهي المرحلة ما قبل القرن الثامن عشر، وفيها لم يتوافر مصنع أو إنتاج بمعنى الكلمة وبالنسبة لعملية الرقابة على الجودة، فقد كانت تتم من قِبَل العامل نفسه من خلال الرقابة الذاتية، مع تدقيق نهائي من قبل صاحب الورشة.
2. **مرحلة ما بعد الثورة الصناعية:** امتدت في منتصف القرن الثامن عشر حتى منتصف القرن التاسع عشر حيث أحدثت الثورة الصناعية تغيرات جذرية في مجال الصناعة ومن ملامحها ظهور المصنع ليحل محل الورشة، ازدياد حجم العمل، وازدياد أعداد العاملين، ارتفاع جودة المنتجات نتيجة استخدام الآلة في العمل، وفي هذه المرحلة لم تعد الرقابة على الجودة تتم من قِبَل العامل نفسه بل من قبل المشرف المباشر الذي تقع عليه مسؤولية التّحقق من الجودة.
3. **مرحلة الإدارة العلميّة:** ظهرت هذه المرحلة في مطلع القرن العشرين بزيادة فردريك تايلور وقد ترجم تايلور أفكاره في مؤلفه المشهور مبادئ الإدارة العلميّة، وخلال هذه المرحلة ظهر مفهوم فحص الجودة.

4. **مرحلة ضبط الجودة عن طريق الفحص:** تميّزت هذه الفترة بالتّطور الكبير في مجال ضبط الجودة في ظل ازدياد المنتجات وعدد العاملين، ممّا جعلَ الأمورَ معقّدةً أكثر، وأصبح من الصّعب على رئيس العمّال السّيطرة الدّقيقة على العمل المنجز، لذا تمّ استخدام وظيفة للمفتش دورٌ في فحص جودة المنتجات بعد انتهاء عمليّة الإنتاج، وعزل المنتجات غير المطابقة للمواصفات المطلوبة، مما استدعى الشركات لإنشاء أقسام خاصة فيها.

5. **مرحلة الضبط الإحصائي للجودة:** يعتبر إدوارد ديمينج رائد الجودة الأمريكية أول من استخدم وطبّق الرّقابة الإحصائية على الجودة، وقد نقل ديمينج أفكاره عن الرّقابة الإحصائية إلى اليابان بعد الحرب العالميّة الثانيّة، ومن خلالها استطاعت اليابان أن تغزو أسواق العالم بسلعها ذات الجودة المتميزة.

كما يتمثل الضّبط الإحصائي للجودة في التّأكيد على أنّ تصميم السلعة مطابقٌ للمواصفات المحددة، والتّأكيد من أن الإنتاج متوافق أيضاً مع المواصفات (الغريباوي، 2020)، وشهدت هذه الفترة استخدام واسع للمخططات الإحصائية، كمُخطّط باريتو "PARETO" ومخطط السبب والنتيجة "Cause/Affect" التي أثبتت كفاءتها في تشخيص المشاكل وعلاجها، وكذلك تحقيق مستوى عالٍ من الجودة (الزين، 2023).

6. **مرحلة توكيد الجودة:** تعتمدُ هذه المرحلةُ على توجيه الجهود كافّةً للوقاية من حدوث الأخطاء، وقد وُصفت هذه الطّريقة بمنع وقوع الأخطاء من البداية، والقضاء على أسبابها، وتتضمن عمليّة تأكيد الجودة كافّة الإجراءات اللازمة لتوفير الثّقة بأنّ المُنتج أو العمليّة تفي بمتطلبات الجودة، كما وصفها (الغريباوي، 2020). وبناءً عليه فإنّ أسلوب تفكير الإدارة ينبغي أن يتطور لإنشاء فلسفة رقابية تعتمد على الوقاية بدلاً من الفحص، واكتشاف الأخطاء بعد فوات الأوان، كما لا تكفي مرحلة تأكيد الجودة عمليّة التّخطيط للجودة بل إضافةً إلى ذلك دراسة تكاليف الجودة ومقارنتها بالفوائد الممكنة تحصيلها من تطبيق نظام الجودة (البركاني، 2017).

7. **مرحلة إدارة الجودة الشاملة (1980):** تشمل هذه المرحلة فهم وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومفاهيمها في كافة نشاطات المنشأة على كل المستويات، وفي كل مرحلة، وكل قسم في الشركة، كما تتطلب أساليب و تقنيات ادارة الجودة (عبد الرحمن، 2018).

8. **مرحلة إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة :** تم تقديم مفهوم إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة بواسطة (Madu & Kuei, 1993) التي تنظر إلى الجودة من خلال الأداء العام للشركة، ويرمز لها (STQM)، وهي التي تحدد الجودة على أنها مدفوعةً بالاحتياجات الخاصة بالعميل والبيئة وتتطلع إلى تحديد العوامل الحاسمة التي ستحدد قدرة الشركة على البقاء والتنافسية في المستقبل (الخشاب، 2022)، ظهرت هذه المرحلة من أواخر التسعينات إلى يومنا هذا، جاءت هذه المرحلة كتكملة للمرحلة التي سبقتها، وذلك بإضافة البعد الاستراتيجي للجودة، وهذا راجع إلى شدة المنافسة العالمية المتزايدة بين المؤسسات الأمريكية واليابانية مما فرض على المؤسسات الأمريكية تطوير مفهوم الجودة الشاملة بإضافة جوانب أكثر شمولاً وعمقاً واستخدمت أساليب متطورة في تحسين الجودة وأساليب التعامل مع الزبائن والموردين وتفعيل أسلوب توكيد الجودة، ليصبح أسلوب رقابي استراتيجي على الجودة (صونية، 2016).

**ولعل من أهم الشركات العالمية التي قامت بتبني البعد الإستراتيجي في إدارة الجودة هي شركة جولد ستار وسامسونج،** حيث قامتا بتحويل وتغيير إستراتيجياتهما إلى تحسين الجودة على المدى الطويل، وذلك بإحداث مراكز بحوث من أجل تطوير منتجاتهما، فقد أيقنتا بأن المستهلك لم يعد يُغريه السعر المنخفض، بقدر اهتمامه أيضاً بالجودة (الجازي، 2021).

واعتبرت بعض الشركات العالمية أن إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة هي المحور الأساس للرسالة الخاصة بالشركة ضمن الأهداف والإستراتيجيات الخاصة بها ، كشركة فورد (ford)، حيث حددت أن الجودة تأتي بالمقام الأول، وشركة (General Electrics) التي تؤكد أن الجودة هي الطريق الأمثل لتحقيق رضا الزبائن وكسب ولائهم (ثوابته، 2016).

## 7.2.1.2 مبادئ استراتيجية ادارة الجودة الشاملة:

تستند إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة على عدة مبادئ، واختلف الباحثون بالجودة حول تسميتها مثل: أبعاد، مرتكزات، إستراتيجيات، عناصر، أساسيات.... الخ لكن اختيارنا مبادئ؛ لأنه الأنسب لبحثنا إلا أنّ الاختلاف استمر حول عددها ، فهناك من صنفها على أنها أربعة مبادئ كدراسة (ثوابته، 2016)، كما حددت دراسة (صونيه، 2016) على أنها ثمانية، فيما بينت دراسة (الهام، 2020) أنّ عددها ثلاثة مبادئ إلا أنه تم اعتماد هذه المبادئ وفقا لمنهجية دراستنا، وكانت على التوالي:

1- القيادة (التزام الإدارة العليا): تعتبر القرارات المتعلقة بالجودة من القرارات الاستراتيجية لذا فان دور الإدارة العليا يكون بالالتزام في دعمها وتطويرها وتنشيط حركة القائمين عليها من المهام الأساسية التي تؤدي الى نجاحها ، ويتمثل مهامها تعزيز ثقافة الجودة ، توفير رؤية استراتيجية تكون واضحة المعالم، وتعزيز وتطوير امكانية العاملين لتحسين ادائهم (البركاني، 2017)، وأيضاً مهمتها الحفاظ على إقامة اتصالات جيدة مع العملاء (evans & lindsay, 2018) ، وأوضح (صونية، 2016) أنّ القيادة الفعالة تتجه نحو الجودة تقوم بوضع أهداف الجودة، مخططات الجودة، سياسات الجودة التي تمكن العمال من التركيز على الزبائن بشكل مستمر، ويتطلب هذا الالتزام وضع خطة استراتيجية محددة الرؤية، الأهداف، الوسائل، وتهيئة المستلزمات (المادية، المالية، البشرية) ولنجاح تطبيقها يجب أن تكون موجهة للأفراد، وموضحة لجميع المستويات.

واعتبر (عبدالله، 2015) أنّ من المتطلبات الأساسية (requirements) الازمة لتطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة، وهي التزام الادارة العليا ودعمها، وذلك باعتبار أنّ المديرين هم الذين يقودون عملية التحسين الجودة لا أحد آخر في الشركة يستطيع قيادتها بفعالية، فهم الذين يشجعون هذه العملية، كما أنّهم يتفهمون حاجات زبائنهم وتوقعاتهم، وهم الذين يستخدمون عملية التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة.

و أخيراً يوصي (النعيمي، 2006) ضرورة العمل على ربط إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة بمختلف استراتيجيات المؤسسة؛ ليسهل عملية التطبيق (الهشلمون، 2015).

وتستنتج الباحثة أنّ القيادة هي نقطة البداية لتطوير وتنفيذ جميع عناصر ادارة الجودة الشاملة في الشركة، ولتحقيق الأهداف الاستراتيجية طويلة المدى، ولا يمكن بأي حال من الأحوال ضمان نجاح إستراتيجية ادارة الجودة الشاملة، اذا لم تبدي الإدارة العليا التزامها بتبني هذه الفلسفة باعتبارها هي الرأس الذي يوجه ويحدد مسارات الشركة، وقد يظهر هذا الالتزام في صيغ كثيرة منها التخطيط الإستراتيجي للجودة من خلال إدارة العناصر المدخلات وتحويلها بالعمليات والأنشطة (الادارية والتشغيلية)؛ للحصول على مخرجات عالية الأداء، وكذلك من صور الالتزام التحول من الثقافة التقليدية السائدة إلى ثقافة داعمة لإدارة الجودة الشاملة.

## 2- التركيز على الزبون (Focus on Customer): فكرة التركيز على العميل أو الزبون تنطلق

من مبدأ رضا كل من العميل الخارجي أو الداخلي، حيث لا يقتصر بمفهوم كلمة (عميل أو زبون) في فلسفة ادارة الجودة الشاملة على العملاء الخارجين للمؤسسة قط، ولكن يتسع هذا المفهوم ليشمل أيضا العملاء أو الزبائن الداخليين، وهم الأفراد العاملين في مختلف الدوائر والأقسام داخل المؤسسة.

إنّ العمل على تحقيق رضا وولاء وثقة العميل الخارجي يتوافق على درجة الانتماء وولاء الأفراد داخل المؤسسة لأهداف وسياسات المطبقة، ممّا يدعو الى ضرورة الاهتمام بهم ، وذلك بالعمل على تنمية قدراتهم ومهاراتهم وتلبية حاجاتهم المادية والمعنوية ،ويمكن للمؤسسة ضمن إدارة الجودة الشاملة التركيز على العميل الخارجي من خلال التعرف الدائم على احتياجاته الحالية والمتوقعة اعتمادا على الدراسات التسويقية المرتبطة بالمستهلك مع ضرورة انتاج سلع أو تقديم خدمات مناسبة لرغباته وتوقعاته ،وقياس مدى رضائه عن جودة السلع والخدمات المقدمة باستمرار(قراري وفاطمي،2022). وضح (thomas & tobe, 2018) على المنظمات أنّ تركّز جهودها نحو ولاء العميل أكثر من الربحية؛ وذلك بافتراض أن النفقات للحصول على

عميلٍ جديد هو أكثر بكثير من الاحتفاظ بالعميل الحالي، وذلك من خلال أنّ العملاء المخلصين سيجشعون الزبائن الآخرين على الشراء من الشركة، وسيفكرون أكثر من مرة قبل تغيير شرائهم لمنتجات أخرى لمنافسين آخرين. وترى الباحثة أنّ هدف إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة هو تحقيق رضا الزبون، وذلك من خلال مساهمة الأدبيات الفرنسية بتقديم تعريف الإدارة الإستراتيجية للجودة (Deter,2004)، وهي عمليةٌ حشد جميع العاملين في الشركة من أجل تحقيق الولاء والرضا المستدام لتوقعات واحتياجات الزبون بأفضل التكاليف (PARASCHIVESCU, 2014)، يظهر هذا التعريف أن الهدف من استراتيجية الجودة هو التركيز على الزبون باعتباره المعيار الذهبي الذي يتم على اساسه تقييم كل منظمة، وبهذا يعتبر العميل في النهاية هو الحكم الأخير على أداء الشركة بحسب ما يحصل عليه من خدمات ومنافع وتستطيع الشركة تنمية العلاقات مع الزبائن والاحتفاظ بولائهم للمنظمة ومنتجاتها ورفع مكانتها التنافسية وهذا لا يتحقق الا على المدى الطويل من خلال تتبع المراحل التي يمر بها الزبون في دورة حياته، وكذلك السّماح للزبائن بالتعبير عن مشاعرهم نحو المنتج وردود أفعالهم وذلك من خلال بناء منصات التواصل الاجتماعي.

3- **التدريب المكثف للجودة:** عرف (جودة، 2018) التدريب على أنّه عمليةٌ مخططة تهدف الى تغيير السلوكيات والمعرفة، زيادة المهارة من خلال الخبرة التعليمية، والحصول على أداء فعال في أنشطة أو مجالات محددة، تنمية القدرات الشخصية، تحقيق الأهداف الحالية والمستقبلية، فيما تمّ تعريفه على أنّه نشاطٌ يهدف إلى إكساب الأفراد مهارات (skills) وقدرات ومعارف (knowledge) وسلوكيات وتوجهات (Attitude) جديدة أو تطوير مهارات وسلوكيات قائمة لجعلها تواكب المتطلبات الوظيفية ومسارات العمل (حمود، 2017).

يتم تطبيق هذا النوع من الإستراتيجيات بواسطة برامج توضع من طرف الإدارة العليا، وتشمل جميع المستويات الادارية، وتتخذ في ذلك أشكالاً عديدةً منها: ورشات العمل، الندوات، حلقات الجودة، والهدف الأساسي من هذه الاستراتيجية هم العاملون عن طريق رفع كفاءتهم في المؤسسة لتحقيق أهداف الجودة على مستوى المؤسسة ككل (صونيه، 2016).

ويمكن النظر إلى التدريب على أنه في الواقع استثمارٌ طويلُ الأمد في القوى العاملة البشرية، وهذا يعني أنه ليس من الضرورة أن نتوقع نتائجَ بارزةً فوريةً وظاهرةً عند إشراك العاملين في برامجٍ معينةٍ (حمود، 2017).

ووفقاً ل (عبدالله، 2015) أن العاملين في المنظمات التي تُطبق إدارة الجودة الشاملة يحتاجون إلى ثلاثة أنواع من التدريب، وهي:

1. التدريب على مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأهدافها.

2. التدريب على المهارات الشخصية لتحسين الأداء ضمن فرق العمل.

3. التدريب على بعض المهارات التنظيمية ، كالتدريب على مراقبة العمليات الإحصائية بالإضافة إلى الاشتراك مع مديريين من خارج وداخل الشركة للعمل معاً.

مراحل العملية التدريبية: تتضمن العملية التدريبية مجموعة من المراحل التكاملية التي تهدف في نهاية المطاف إلى إنتاج برامج تدريبية هادفة ومفيدة، وهي كما يراها (جودة، 2018):

1. تحديد الاحتياجات التدريبية.

2. تصميم البرنامج التدريبي.

3. تأسيس الشركة التدريبية .

4. التحضير للبرنامج والتجهيز للمادة التدريبية.

5. تنفيذ البرنامج التدريبي.

6. تقييم البرنامج التدريبي.

حسب وجهة نظر الباحثة ترى أن إستراتيجية التدريب المكثف للجودة هو اختيار إستراتيجي في منظومة استثمار الموارد البشرية باعتباره الوسيلة الفعالة لمواكبة التطورات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية، لما له الدور في تطوير مهارات وخبرات وسلوكيات العاملين، مما يساهم بارتقاء عمل الشركة وجودة انتاجها وخدماتها.

4- تمكين العاملين ( Empowering Workers ): يعتبر مفهوم تمكين العاملين من المفاهيم التي ترتقي بالعنصر البشري بالمنظمات المعاصرة، وقد بدأ مفهوم تمكين العاملين يتبلور في أدبيات الإدارة، وفي ممارسات بعض المنظمات الأجنبية بعد الثمانينات في القرن العشرين، ويُعرّف تمكين العاملين على أنه إعطاء العاملين دوراً وظيفياً؛ لإبداء آرائهم والاستفادة من خبراتهم، ومنحهم الحرية في صنع القرار دون الرجوع إلى رؤسائهم، وبالتالي سيحفزهم على بذل جهد أكبر لإنجاز قراراتهم التي اتخذوها بأنفسهم (الحلاجي و أبوردن، 2022)، كما تم تعريفها على أنها إستراتيجية إدارية طويلة الأجل، تهدف إلى تزويدهم بالأدوات والموارد اللازمة لاتخاذ قرارات واثقة في مكان العمل دون إشراف الرئيس على ذلك، وحدد (مجاهد، 2022) أن استراتيجية تمكين العاملين تتكون من ثلاثة (عوامل)، وهي:

1- مشاركة المعلومات: تؤدي المعلومات دوراً جوهرياً ومركزياً في تمكين الأفراد، أي أنها العنصر الرئيس في إستراتيجية التمكين، وذلك لما لها من فوائد أنها تساعد في عملية صنع القرارات واتخاذها في الوقت المناسب، وتمكن الشركة من تحقيق نتائج إيجابية من الفعالية والكفاءة عند منح الأفراد العاملين المعلومات التي تفيدهم.

2- الحرية والاستقلالية: تعد حرية التصرف عاملاً أساسياً في تمكين العاملين عند كسبهم الثقة من الرؤساء بصفة خاصة والشركة بصفة عامة، لأنها تمنحهم سعة التصرف في النشاطات الخاصة بالمهارات التي يمارسونها.

5- استبدال الهيكل التنظيمي الهرمي التقليدي بفرق العمل

وتبرز أهمية تمكين العاملين في إبقاء الشركة في المقدمة، ومحاولة جعلها رائدة في مجال الذي تعمل فيه، الاستفادة من الإمكانيات الموارد البشرية المتوفرة لإنتاج سلع وتقديم خدمات تلبي متطلبات السوق الخارجية والزيائن، إضافة الى جعل العاملين يتمتعون برضاً أعلى اتجاه وظائفهم ومنظمتهم (مجاهد، 2022).

وترى الباحثة أنّ تحقيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة يتطلب أشخاصاً قادرين على التغيير في طرائق العمل، وحلّ المشكلات، وأخذ القرارات، وهذا يجعل القيادة ملزمة بتحقيق رضا العاملين،

وتعزيز التطوير الذاتي لديهم، إذ يتطلب من العاملين أن يكونوا على جاهزية كاملة؛ لتنفيذ الإجراءات المطلوبة منهم وذلك بتوافر الخبرات والمصادر ومعرفة الازمة لذلك.

5- التحسين المستمر (continuous improvement): يمثل التحسين المستمر العمود الفقري

لإدارة الجودة الشاملة باعتباره أحد المفاهيم الجوهرية في الفكر الحديث للجودة، فهو يعمل على ضمان بقاء المنظمات ، ولا يخفى أنّ المنظمات التي تسعى للبقاء والنمو يلزم بصورة حتمية أن تتبنى مفهوم التحسين الدائم، ويثبت التاريخ أنّ منظمات الأعمال التي تسعى إلى البقاء على ما هو قائم فقط فإن مصيرها إلى الزوال لا محالة(محمد، 2021).

يشار إليها حسب المفهوم الياباني استراتيجية كايزن، وهي كلمة مركبة من جزأين تعني التغيير للأفضل، وهي وسيلة لتحقيق التحسين المستمر، وفلسفة ابتكرها تايشي أوهونو لقيادة المؤسسات الصناعية، وايضاً إمكانية تطبيقها في كلّ نواحي الحياة معتمدة على التحليل والعملية (صادق، 2017)، يتحدد مفهوم كايزن بإحداث تغيير أو تحسين بطيء في العمل، ولكنّه يجب أن يكون مستمراً (أي العمل شيء قليل بطريقة أفضل كل يوم)، بمحاولة جعل العمل اليومي أكثر تبسيطاً بدراسته، ومن ثم القيام بالتحسين من خلال التخلص من الهدر(الأثري،2021).

تعد فلسفة التحسين المستمر قاعدة قوية للمنظمة ومفتاح النجاح الرئيس في تطبيق إستراتيجية ادارة الجودة الشاملة وقد حدد (كنزة و خليل ، 2020) أهميتها كالتالي: يعتبر التحسين المستمر من المرتكزات الأساسية في نجاح الشركة واستمراريتها في السوق؛ وذلك باعتباره طريقة حياة تركز على رضا الزبون ، كذلك التحسين المستمر يقوم على فكرة الوقاية خير من قنطار علاج؛ وذلك يكمن مبدأ أو الية عمله العمل الصحيح منذ البداية ، والتحسين المستمر يجبر الادارة والعاملين على جعل التعلم الهدف الأساسي الواجب تحقيقه بوصفه أحد الأساليب الداعمة للشركات في مجال المنافسة. وأيضاً يعد التحسين المستمر عنصر مهم من عناصر ادارة الجودة إستراتيجيا؛ وذلك من خلال اهتمامه بتحقيق حالة الرضا للزبائن من خلال جهوده المستمرة لتطبيق الرقابة على اداء الشركة وتشجيعه على الابتكار الإستراتيجي للجودة بالمرونة، وتكيفه مع المستجدات البيئة الخارجية (كوللي و احمد، 2021).

طرق التحسين المستمر:

1- **الطريقة اليابانية:** وفقاً لهذه الطريقة يتم النظر الى التحسين أنه عملية يجب أن تتم بشكل تدريجي، حيث لا ينتظر أن يتم التحسين دفعة واحدة، وأن واجب الإدارة يجب أن يقسم إلى عمليتين أساسيتين هما (الصيانة، التحسين).

وتتم بهذه الطريقة وفقاً لفسفة أن العنصر البشري ذا مهارة عالية محفز بشكل جيد يستخدم تكنولوجيا مبسطة يمكنه أن يقوم بالتحسين المستمر بشكل ممتاز.

2- **الطريقة الأمريكية:** يركز هذا الأسلوب على استحداث أشياء جديدة ومبتكرة لتحل محل القديمة، فالتحسين هنا يجب أن يتم دفعة واحدة؛ وذلك من أجل الوصول الى أعلى مستوى للجودة من خلال اعتماد على أساليب تكنولوجية معقدة ومتطورة جداً وإمكانات مالية كبيرة في هذا الاتجاه (العيد، 2016).

ووفقاً (العيد، 2016) فإن تطبيق التحسين المستمر بواسطة دورة (Deming) يمرّ بالمرحل الأساسية التالية:

المرحلة الأولى: تحديد الفرصة (Identify the opportunity): يتم من خلالها تحديد الأولويات وترتيبها لفرص التحسين ، وكذلك تحديد المشاكل التي يجب أن تحلّ لتحسين العملية.

المرحلة الثانية: تحليل العمليات الحالية (Analyze current processes): يتم في هذه المرحلة تحديد الهدف الحالي للعملية ، وهذا بتحديد الأنشطة الرئيسية في العملية، وتحديد حدودها ومخرجاتها، والزبائن، والموردين وتدفق العمليات. ولكي يتمّ قياس مدى تطابق درجات العملية مع توقعات ورغبات الزبائن قياس درجة الرضا، يتم جمع البيانات وتحليلها.

المرحلة الثالثة: تطوير أنسب الحلول (Develop Optimal solutions): البحث عن أفضل الحلول التي يتفق الجميع على أهميتها في تحسين العملية والرفع من مستوى جودة مخرجاتها.

المرحلة الرابعة: تنفيذ التغييرات (Implement changes): بعد الوصول إلى أحسن الحلول تأتي مرحلة تنفيذ هذه الحلول على واقع العملية، ويقوم الفريق العامل على تحسين العملية بالعمل على وضع خطة لتنفيذ التحسينات على العملية والبدء بتنفيذها.

المرحلة الخامسة: دراسة وتقييم النتائج ( Study and Evaluate the Results ) : يتم في هذه تقييم التحسينات التي أجريت على العملية؛ وذلك عن طريق مراقبة العملية، وتغيرات خصائص المنتج فيها، يتم جمع البيانات عن العملية وتحليلها من أجل تقييم التطور الناتج عن التحسينات المدخلة على العملية.

المرحلة السادسة: تمييط وتأسيس الحلول المعيارية(Standardize the Solution): يتم في هذه المرحلة تدوين الحلول وجعلها معيارية، وذلك بعد التأكد من أن التحسينات المدرجة في العملية أدت إلى النتائج المتوقعة إلى التحسين في مستوى جودة المخرجات، كما يتم إجراء تحسينات بصفة دورية حتى يتم تحقيق التحسين المستمر.

المرحلة السابعة: التخطيط للمستقبل (Plan for the future) الغرض من هذه المرحلة هو التحقيق الدائم والمستمر لأعلى مستويات الأداء في العملية.

يتبنى الإطار الفكريّ لمفهوم إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة في المنظمات فكرة التحسين المستمر باعتباره هو إحدى ركائز منهجية إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة التي تحتاج إلى دعم الإدارة العليا في الشركة، فحاجات الزبون ورغباتها متغيرة باستمرار والبيئة الخارجية تتغير كذلك بمرور الوقت، وبالتالي فإنّ الشركة عليها أن تحسن منتجاتها وعملياتها بما يتلاءم مع التغير الذي يحدث في البيئة الخارجية، وأن تقلل من العيوب في منتجاتها حتى تستطيع أن تقف في وجه المنافسة في السوق.

#### 6- الشراكة مع الموردين:

العلاقة الإستراتيجية مع الموردين: تعرف على أنها إشراك الشركة بعض الموردين من خلال تقديم مشورات ومساعدات فنية للمنظمة سواء عند تصميم المنتج أو في مجال الانتاج والتطوير أو حتى في مجال تسويق المنتج (محمد و أحمد، 2019).

وكما عرفها (الطيب، 2017) بأنها علاقة طويلة الأجل بين الشركة ومورديها، وتتسم بالتعاون، والالتزام، والثقة، وذلك بغية تحقيق الأهداف المشتركة بين الطرفين.

تقوم علاقة الشراكة الإستراتيجية مع الموردين بتشجيع هؤلاء الموردين على تطوير الخطط وحل المشكلات المرتبطة بتطوير المنتجات والتكنولوجيا والأسواق ، وبما أنّ الموردين هم أحد المصادر الخارجية للمعرفة باعتبارهم المصدر الأساس والأكثر الأهمية للمعرفة الخاصة بالموارد ومنتجاتها وخدماتها بالإضافة الى السوق الصناعية (محمد و أحمد، 2019).

ووفقاً (للطيب، 2017) أن أهمية ممارسة الشراكة مع الموردين تتضمن الآتي:

1- تمكن الممارسات الشراكة مع الموردين لكلا الطرفين من تحديد الأهداف المرجوة لهما بدقة وعدم تحكم أحدهما في الآخر.

2- كمان أنّ هذه الممارسات تمكن الشركة من تحديد كل من التكلفة، وخصومات الكمية والجودة العالية بشكل دقيق.

3- التحديد الواضح والدقيق لاحتياجات العملاء.

4- تحسين مستويات الأداء وزيادة جودة المنتجات.

من خلال ما سبق يمكن القول إن وجود علاقة وثيقة بين الشركة ومورديها هي الصفة المميزة والجوهر الأساسي في تحقيق النجاح في المنظمات ، فالعلاقة الوثيقة بين الطرفين تؤدي الى تحقيق عوائد كثيرة بالنسبة للمنظمة، وكذلك بالنسبة للمورد، لذا اختيار المورد المناسب يعتبر من القرارات الإستراتيجية التي يجب أن توليها الشركات لما له الدور في تحقيق الميزة التنافسية التي تمكنها من مواجهة المنظمات المنافسة.

## 7- ثقافة الجودة

تعتبر ثقافة الجودة من المرتكزات الأساسية التي تُساهم في تعزيز مستوى الأداء الاستراتيجي وتحسينه لجميع المنظمات، فقد وصفها (أحمد، 2018) بأنها عبارة عن مجموعة من القيم والمعتقدات والممارسات التي تُمثلُ طريقة الشركة في أداء أعمالها، ورغبتها نحو التطور والتقدم والنمو والاستمرار.

وفيما يلي أبرز المرتكزات (أبعاد ) التي تقوم عليها ثقافة الجودة كما يراها (أحمد، 2018):

1- **حرص الإدارة على دعم الابتكار:** تعتبر من أحد العوامل الرئيسية التي تساهم في نجاح وتقدم الشركة، وتمثل القدرة على الابتكار القدرة على الاستمرار في صنع المعرفة والتطور، حيث أصبحت القدرة على تطوير أفكار وابتكارات جديدة أولوية تنافسية بالنسبة للعديد من المنظمات، بحيث تؤدي الإدارة العليا دورًا أساسيًا في توليد الابتكارات من خلال توفير البيئة المناسبة، اتخاذ القرارات التي من شأنها تعزز القدرة على اكتساب المعرفة وتنفيذها بنجاح، وتظهر الإدارة وعيًا عميقًا باحتياجات العملاء.

2- **حرص الإدارة على دعم رضا المستهلك:** يعد تحقيق رضا الزبون شرطًا أساسيًا في نجاح الشركات؛ وذلك باعتبار ان تحقيق كسب رضا الزبون يقود إلى الاحتفاظ به لأقصى فترة ممكنة.

3- **حرص الإدارة على دعم الانتماء:** يعد الانتماء هو أحد الأهداف الرئيسية التي تسعى إليها المنظمات لما له أثر فعال في استقراره واستمرار العمل في الشركة، ويعرف الانتماء في الفكر الإداري إلى مدى وجود الإخلاص والاندماج والمحبة التي يبديها الفرد اتجاه عمله، ومدى تقبل الفرد لأهداف الشركة التي يعمل بها وتفانيه وجهده المتواصل لتحقيق تلك الأهداف.

كما يمكن القول إن الشركة التي تود تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة، يتوجب عليها وضع ثقافة تنظيمية جديدة (ثقافة الجودة) تتوافق مع المتغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال الداخلية والخارجية بما يساعد في تحقيق رسالتها وإستراتيجيتها، وجعلها قادرة على حل مشاكل بفعالية.

### 8.2.1.2 أهمية إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة:

1- تساعد إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة على إيجاد تحليل سليم للإستراتيجيات، ومعرفة ما يمكن توقعه في الأعمال التجارية، والحصول على ميزة تجارية قوية وعلى فهم ومعرفة أعمق في الصناعة ، وتوضيح الأهداف وامكانية تحقيقها، وتنفيذ السياسات، والتركيز بشكل أفضل على العملاء (الجازي، 2021).

2- تقوية الوضع التنافسي للمؤسسة والتوسع في فتح فروع و أقسام انتاجية جديدة نتيجة الأرباح والعوائد المحققة.

3- منح الأفراد العاملين في المؤسسة الفرص لاستخدام خبراتهم ، والعمل على تحسين طرق وتطويرها وأساليب العمل.

4- تكمن أهمية إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة في حصول الموردين على قوة تفاوضية أكبر، كلما كان الموقع التنافسي للمؤسسة أقوى، ضمان استمرارية عمل الموردين مع المؤسسة في ظل البدائل المتاحة ،حصول المؤسسة على المدخلات في الوقت المناسب وبالجودة العالمية وأسعار منخفضة تسمح للمؤسسة الانتاج بتكاليف منخفضة ، وطرح منتجات بأسعار تنافسية تضمن الاستمرار في التعامل مع مورديها لأفضل فترة ممكنة.

5- تعتبر إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة حلقة وصل بين المؤسسة والمجتمع التي نشأت فيه بحكم أنّ إدارة الجودة البيئية الشاملة هي الوجه الآخر لإستراتيجية الجودة الشاملة، وهذا ما أفرزته المعايير العالمية للجودة في الفترة الحالية من خلال صياغة أنظمة تضمن سلامة المجتمع والمؤسسة معاً، وتجلّى ذلك في انعقاد المؤتمرات الدولية المهتمة بالجودة، وصياغة نظم الجودة المتعلقة بالبيئة ISO14000 وISO 26000 المسؤولية الاجتماعية (صونية، 2016).

### **التخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة:**

تستمد منظمات الأعمال مواردها من البيئة، كما تعمل على تصدير مخرجاتها إليها، لذلك يعتبر الترابط والتفاعل بين الشركة ومناخ البيئة هو العمود الفقري في بناء الشركة يحقق من خلالها أداء متميز، وهذا يتم عن طريق دمج إدارة الجودة الشاملة بالتخطيط الإستراتيجي.

## التخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة:

يعتبر التخطيط الإستراتيجي للجودة الشاملة محورًا حيويًا بالغ الأهمية للمواكبة والفوز بسباق المنافسة على المستوى المحلي والعالمي (قراري و فاطمي، 2022)، وبين (BOLATAN & AKGUL, 2019) أن المنظمات التي تتنافس على رضا العملاء يجب أن تأخذ بعين الاعتبار الجودة كجزء من عملية التخطيط الاستراتيجي، وقد (oschman,2017) وضّح العلاقة التكاملية بين إدارة الجودة الشاملة والتخطيط الإستراتيجي بوجود روابط مهمة وهي كالتالي:

- يجب أن يكونَ للخطة الإستراتيجية أهداف طويلة المدى لرضا العملاء.
- التخطيط الإستراتيجي يجب أن يوفر وسائل لتحقيق هذه الأهداف في داخل سياق إدارة الجودة الشاملة.
- يجب أن يؤسس التخطيط الإستراتيجي ثقافة تحسينٍ جديده ومستمرة، مما يضمن النجاح على المدى الطويل من خلال زيادة القيمة للعملاء.

لذلك يؤكد الباحثان (كوللي و احمد، 2021) أنّ التّخطيط الإستراتيجي للجودة بمثابة القلب النابض لبقاء الشركات في عالم الأعمال، وأوجب على الشركات الصناعية ضرورة وضع البرامج الداعمة لتنفيذ إدارة الجودة إستراتيجيا، بل اضافة وضع أهداف إستراتيجية طويلة المدى لتركيز على ارضاء الزبون وكذلك لتخصيص الموارد المالية لبرامج الأنشطة لتنفيذ استراتيجيية الجودة، ويجب أن يتصف بالمرونة والتكيف مع المستجدات والمتغيرات البيئية.

يمكن أن تلخص الباحثة ما سبق أنّ التّخطيط الإستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة عليهما من الأدوات التي تستخدمها الشركة في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها، فالتخطيط الاستراتيجي يُعنى بصياغة الإستراتيجيات وتنفيذها، أما ادارة الجودة الشاملة فتهم أكثر بتنفيذ الاستراتيجية أو نشرها بدلا من الاختيار الإستراتيجي، ويرتبط التخطيط الاستراتيجي بالجودة الشاملة من خلال أنّ التخطيط السليم يُؤدي إلى تحقيق مخرجات جيدة تُؤكد على جودة أداء الشركة، وكذلك أنّ التخطيط يبدأ بتشخيصٍ يقود إلى إعداد أهداف تحقيق الجودة الشاملة من خلال التّعرف على البيئة الخارجية (العملاء \_ السوق \_ حجم التنافس) و تحديد الأهداف التي تعمل على إرضاء واستقطاب الزبون ثم يتجه إلى

تحليل البيئة الداخلية التي يتم توزيع الموارد وتمييزها واستثمار نقاط القوة فيها ومعالجة الخلل، وبذلك يخدم التحليل غاية من غايات الجودة .

### 9.2.1.2 مراحل التخطيط الإستراتيجي للجودة الشاملة:

يمكن للمنظمات دمج إدارة الجودة الشاملة في التخطيط الاستراتيجي من خلال أطر مصممة؛ لتحقيق نجاح طويل الأجل متجذر في إرضاء العملاء ويتم ذلك من خلال اعتماد إجراء منهجي متسلسل وهي كالتالي (صونيه، 2016):

**المرحلة الصّفرية:** تعتبر مرحلة الاقتناع بتبني إستراتيجية ادارة الجودة الشاملة، باعتبارها الأرضية التي من خلالها ينطلق المسؤولون لإعداد رسالة المؤسسة وصياغتها ورؤيتها ووضع الأهداف المراد تحقيقها، ومن ثم إعداد السياسات التي تدعم الخطة الإستراتيجية حتى الوصول إلى الالتزام بتخصيص وتوفير الموارد الضرورية لتطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة، ويجب أن تكون العبارات الواردة في الرؤية الإستراتيجية والرسالة دقيقة ومركزة على الجودة بل التميز في الجودة، والعمل على إرضاء الزبون، والتحسين المستمر وتقديم الأفضل، كما يجب أن تجيب رسالة المؤسسة على السؤال: لماذا وُجدت؟

### المرحلة الأولى: مرحلة التخطيط

في هذه المرحلة يتم وضع الخطط المستقبلية للمؤسسة في إطار الجودة الشاملة، ولكي يتم وضع الخطط المستقبلية يستوجب عدة شروط وهي كالتالي:

- 1- وضع هيكل المؤسسة وإعادة تصميمه لتكييفه وفق متطلبات إستراتيجية الجودة الشاملة.
- 2- تشكيل ثقافة منظمة تتطابق من إستراتيجية الجودة الشاملة وتجسدها في القيم والمعتقدات في المؤسسة بين العاملين ويتشاركون فيها؛
- 3- وضع السياسات لجميع المستويات الإدارية في المؤسسة وفي مختلف الأنشطة الوظيفية (الإنتاج، التسويق، الموارد البشرية، المالية، ...) ولتجسيد إستراتيجية الجودة الشاملة، ويشترط أن تكون هذه السياسات واضحة ومكتوبة ومعلنة.

- 4- وضع البرامج الداعمة لتنفيذ إستراتيجية الجودة الشاملة، وهي أهم الخطوات المباشرة للتنفيذ العملي لإستراتيجية الجود الشاملة، والهدف من هذا الشرط هو تمكين العمال من أدوات الجودة.
- 5- وضع موازنات وتخصيص الموارد المالية للبرامج والأنشطة الداعمة لتنفيذ استراتيجية الجودة الشاملة.

تنتهي هذه المرحلة بالقيام بالتحليل الإستراتيجي الذي يتضمن تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة بغرض توفير المعلومات المتعلقة بالبيئة الخارجية (الفرص، التهديدات) والبيئة الداخلية (نقاط القوة، نقاط الضعف)؛ وذلك بهدف صياغة الإستراتيجيات أو البدائل المناسبة والتي يمكن أن تتخذ الإستراتيجيات المتبعة في مجال الجودة.

**المرحلة الثالثة: (مرحلة تنفيذ الاستراتيجية)** بعد تهيئة كل الظروف والموارد اللازمة في مرحلة التخطيط تأتي مرحلة التنفيذ الإستراتيجي الذي يقصد منه وضع الخيار الاستراتيجي موضع التطبيق من خلال تحديد المتطلبات التنظيمية والمادية والبشرية اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة (صونيه، 2016).

**المرحلة الرابعة : (التقييم والرقابة الاستراتيجية)** في هذه المرحلة يتم وضع معايير محددة بهدف قياس الأداء في المرحلة السابقة ومطابقتها مع الخطة الإستراتيجية وتحديد الانحرافات، ومن ثم الاستفادة من التغذية الراجعة (زيون وبنو حمدان، 2017).

**مفهوم تأهيل الأيزو :** إنّ مصطلح (ISO) هو اختصار لاسم الشركة الدولية للمواصفات International organization for standardization، وهي الهيئة الدولية المعنية بإصدار المواصفات تأسست في 14 أكتوبر 1946 وهو اليوم العالمي للقياس ، بدأت عملها في عام 1947 بـ 25 عضواً، وبذلك كانت أول مواصفة تم إصدارها في عام 1951. ووظيفتها وضع مجموعة من المعايير الخاصة بنظام الجودة التي يمكن تطبيقها في أية مؤسسة، كما تقوم أيضا بمراقبة تطبيق هذه المعايير في المؤسسات (العيد، 2016).

ووفقا (هابه، 2016) فإن معايير الأيزو هي عبارة عن مجموعة من المواصفات التي تطرحها الشركة العالمية للمقاييس من أجل ضبط جودة السلع والخدمات بما يتوافق مع متطلبات السوق

العالمية، وهذه السلسلة تحتوي على الوثائق المصادق عليها من طرف هذه الشركة، تتضمن مجموعة من الشروط والمتطلبات التي يجب استيفائها من أجل الحصول على شهادة الأيزو.

### علاقة معايير الأيزو بإستراتيجية إدارة الجودة الشاملة:

تعتبر إدارة الجودة هي من مسؤوليات إدارة الشركة، لذا فإنّ الشركة ملزمةً بوضع الخطط اللازمة لكل نشاطاتها وتطويرها بما يتلاءم مع معايير الأيزو، بحيث تكون الشركة قادرة على تحسين عملية التصنيع أو الخدمة أو إجراءات التوثيق ولديها جميع متطلبات المقاييس، وضمان الجودة (Rureri, 2018).

### أوجه الاختلاف بين شهادة الأيزو وإستراتيجية إدارة الجودة الشاملة كما تراها (صونية، 2016):

1. تسعى المؤسسات الحاصلة على شهادة الأيزو إلى التعامل بشكل غير المباشر مع الزبون في حين أنّ المؤسسات التي تطبق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى التعامل المباشر والمستمر مع الزبون من خلال دراسة احتياجاتهم ورغباتهم والعمل على تلبيةها.
2. يعتبر نظام الأيزو خطوة أولى للتطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة؛ لأنها الأشمل والأعم من الأيزو.
3. المؤسسات المتحصلة على شهادة الأيزو تطبق نفس المعايير والقواعد أي متماثلة عكس المؤسسات التي تطبق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة فهي تختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب اختلاف أبعادها.
4. تخضع المؤسسات الحاصلة على الأيزو للمراجعة الدورية من طرف المؤسسات المعتمدة في المراقبة، عكس المؤسسات المطبقة لإستراتيجية إدارة الجودة الشاملة لا تحتاج إلى جهة خارجية لمراقبتها.
5. تهدف المؤسسات الناشئة والصغيرة إلى الاعتماد على شهادة الأيزو لفتح أسواق جديدة لها أما المؤسسات الكبيرة فتعمل على تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة؛ لتعزيز قدراتها التنافسية والمرور إلى التميز من خلال التعامل المستمر مع الزبائن.

## الفروقات الأساسية بين إستراتيجية الجودة الشاملة وشهادة أيزو

المعيار	إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة	شهادة ISO
التعامل مع الزبائن	بشكل مباشر	غير مباشر
المراقبة	لا تخضع لأية جهة خارجية للمراقبة	خاضعة للمراقبة دورية
حجم المؤسسات	كبيرة	متوسطة وصغيرة
منظور الجودة	منظور شامل (أعمق ، أشمل)	تقوم على مواصفات موثقة محددة

المصدر: الباحثة.

أهمية المواصفات العالمية القياسية (ISO) كما ترها (هاية، 2016):

- 1- الرفع من الكفاءة التشغيلية للمؤسسة من خلال تحسين عمليات الصنع، وزيادة إنتاجية العاملين.
- 2- تحسين الأداء في عملية صنع القرار من خلال تزويد الإدارة بما تحتاجه من معلومات لصنع القرارات السليمة بالاعتماد على المراجعات الداخلية والتوثيق السليم للبيانات.
- 3- اعطاء الثقة للعميل بأن ما يحصل عليه من منتجات يستجيب للخصائص المطلوبة، إضافة إلى زيادة الثقة في قدرات المؤسسة على الارتقاء بين المؤسسات والمنتجات البديلة.

### المبحث الثاني: الشركات الصناعيّة الكبرى في مدينة الخليل

#### القطاع الصناعي

يعتبرُ التصنيع العمود الفقري للتنمية الاقتصادية في العصر الحديث، فهو النشاط القادر على تحقيق النقلة النوعية في مسار النهضة الاقتصادية والاجتماعية نظرًا لطبيعة العلاقة الجدلية في النشاط الانتاجي الصناعي والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في المجتمع، بحيث يعتبر القطاع الصناعي من أهم القطاعات لما له الركن الأساسي في تشغيل الأيدي العاملة، حل مشاكل البطالة

والفقر، زيادة الصادرات، وتحقيق العجز في ميزان المدفوعات وتحقيق الاستقلال الاقتصادي ورفع مستوى المعيشي (وزارة الاقتصاد الوطني، 2020).

### القطاع الصناعي في فلسطين:

يعد القطاع الصناعي هو إحدى الركائز الأساسية للاقتصاد الفلسطيني، فهو يؤدي دورًا مهمًا في عملية التنمية الاقتصادية في فلسطين، وذلك لكون أغلب مشاريعه تتسم بأنها استثمارات طويلة الأمد، لكنها سرعان ما تتأثر بالعوامل الخارجية وبانفتاحها على الدول الأقل تكلفة في الإنتاج، حيث بلغ عدد العاملين في الشركات الصناعية خلال العام 2021 في فلسطين 116,038 عاملاً، بارتفاع نسبته 5.8% مقارنة بالعام 2020، تعمل في فلسطين حوالي 21 ألف شركة صناعية (جهاز المركز الإحصائي الفلسطيني، 2022).

يساهم القطاع الصناعي بحوالي 12% من مجموع الناتج المحلي الاجمالي، وأشارت مؤسسة المواصفات والمقاييس، إلى أنّ المؤسسة أصدرت 4,485 مواصفة حتى شهر ايلول 2021، كما تمّ إصدار 803 شهادات معايير في مجال القياس الصناعي، و151 شهادة جودة.

وكما أورد ( جهاز الاحصاء المركزي الفلسطيني، 2021 ) أنّ حوالي 21.6% من المنشآت الصناعية تتركز

في صناعة منتجات المعادن المختلفة، 18.9% صناعة الأثاث و 15.9% في صناعة المنتجات الغذائية، أما بالنسبة إلى قيمة الانتاج فقد تصدرت صناعة المنتجات اللافلزية في المقدمة بنسبة 20.9%، من اجمالي قيمة الإنتاج للمنشآت الصناعية، تليها صناعة المنتجات الغذائية بنسبة 18.4%، ومن ثمّ صناعة الأثاث بنسبة 10.6%.

### القطاع الصناعي في مدينة الخليل

تعد مدينة الخليل من المدن التي تميزت بالصناعات اليدوية منذ القدم ، ومن أشهر تلك الصناعات (الفخار والخزف ودباغة الجلود والصابون والتحف والفرو والمطرزات) والصناعات الغذائية (كالزبيب والدبس والملبن)، وتطورت هذه الصناعات بالتطور التكنولوجي حتى أصبحت صناعات الخليل

مبتغى أساسياً لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المحافظة على وجه الخصوص وفي فلسطين بشكل عام.

وتتكون القطاعات الصناعية في مدينة الخليل وهي كالتالي:

صناعة النايلون والبلاستيك، صناعة الموازين و القبانات القديمة والحديثة، صناعة الألبان والمنتجات الغذائية، صناعة الحديد والألمنيوم، مناشير الحجر والرخام والبلاط، صناعة الباطون، صناعة الجلود، صناعة الورق والكرتون، صناعة الزجاج والخزف والفخار (الموقع الرسمي لغرفة صناعة وتجارة الخليل، 2023).

## 2.2 الدراسات السابقة:

يتناول هذا الفصل الدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بمشكلة الدراسة بشكل كلي أو جزئي، والتعقيب عليه من حيث أوجه التشابه و الاختلاف.

### 1. دراسة (اللوحي، 2023) بعنوان: تأثير الاستشراف الاستراتيجي في التحسين المستمر لقدرات القطاع الصناعي بالمحافظات الجنوبية.

تهدف هذه الدراسة إلى التحقق من تأثير الاستشراف الإستراتيجي في التحسين المستمر لقدرات القطاع الصناعي الفلسطيني في محافظات الجنوبية ، حيث تم استخدام المنهج الوصفيّ التحليلي، معتمداً على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، ويتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الوظائف الإشرافية في شركات القطاع الصناعي الغذائية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية وعددهم 360 موظفاً حيث استخدم الباحث العينة العشوائية البسيطة، وقام باختيار عينه بلغت (186) موظفاً، ومن ثم قام الباحث بتوزيع الاستبيانات على عينة الدراسة، وتم استرداد (180) استبانة، أي بلغت نسبة الاسترداد (96%)، وكانت نتائج الدراسة وجود تأثير للاستشراف الاستراتيجي في التحسين المستمر لقدرات القطاع الصناعي الفلسطيني، كما أوصى الباحث بضرورة اهتمام إدارة الشركات الصناعية من خبرات المنافسين من حولها سواء في بيئتها الداخلية أو الخارجية، وضرورة الاستفادة من المعلومات في مختلف المستويات التنظيمية في شركات القطاع الصناعي بما يسهم في أداء المهام بشكل سليم.

### 2. دراسة (قراري وفاطمي، 2022) بعنوان : دور إستراتيجيات الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة.

هدفت هذه الدراسة التعرف على دور إستراتيجيات الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة دراسة حالة: مؤسسة سونلغاز تبسة، حيث تمّ استخدام أداة البحث الاستبانة، وعينة الدراسة مكونة من 49 عاملاً، ومجتمع الدراسة مؤسسة محل الدراسة، ومن أهم النتائج تؤثر استراتيجية الجودة الشاملة بأبعادها (التحسين المستمر، التدريب وتحسين الأداء، التركيز على العميل، التعاون

والمشاركة الجماعية) في تحقيق التنمية المستدامة، ومن أهم التوصيات ضرورة العمل على اشراك العمال في اتخاذ القرار.

### 3. دراسة (الخيطان، 2022) بعنوان : أثر إستراتيجية الأعمال في الأداء المؤسسي من خلال إدارة الجودة الشاملة دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأغذية في المملكة الأردنية الهاشمية .

هدفت هذه الدراسة التعرف على مستوى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في شركات صناعة الأغذية الأردنية وتصنيف هذه الشركات طبقاً لشركات الأعمال ، وايضا التعرف على دور الوسيط لإدارة الجودة الشاملة (التزام ودعم الادارة العليا، التركيز على الزبون، التحسين المستمر على العمليات، التدريب والتطوير، العلاقة مع الموردين، مشاركة وتمكين العاملين) في تأثير استراتيجية الأعمال (التمايز وقيادة التكلفة ) في الأداء المؤسسي، عينة الدراسة تتكون من العاملين في الشركات العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية وهي: عمان، الزرقاء، مادبا، كرك، تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة بلغ عدد المصانع التي تطبق استراتيجية قيادة التكلفة نسبة (62.8%)، وعدد المصانع التي تطبق إستراتيجية التمايز (37.2%)، وأظهرت النتائج أنّ المصانع تتبنى مفهوم ادارة الجودة الشاملة بشكل مرتفع، مما يدل على اهتمام الإدارة العليا بمفهوم إدارة الجودة الشاملة وإدراكها لأهميتها في رفع مستوى الأداء المؤسسي.

### 4. دراسة (الهام، 2020) بعنوان: اعتماد إستراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية - دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية بسكسيدة.

تسعى هذه الدراسة إلى تقديم إطار نظري حول موضوع استراتيجية الجودة الشاملة، والتعريف بمختلف المفاهيم المقدمة حولها، مع تسليط الضوء على أهم الاستراتيجيات المتبعة في مجال الجودة الشاملة، واجراء دراسة ميدانية على مستوى المؤسسة المينائية بسكسيدة، تم استخدام الاستبيان أداة الدراسة، وعينة الدراسة مكونه من 45 عاملا، ومن نتائج الدراسة إلى أن هناك مستويات متفاوتة في تطبيق إستراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسة المينائية بسكسيدة، حيث تم تقدير بُعد التحسين المستمر بالضعيف، أما بعد التركيز على العميل بالمتوسط، أما بعد التدريب المكثف بالجودة

بالمتوسط، ومن أهم التوصيات ضرورة الاهتمام بمفهوم إستراتيجية الجودة الشاملة من قبل الباحثين والمؤسسات الاقتصادية.

#### 5. دراسة (سنة، 2020) بعنوان: أثر إدارة الجودة الشاملة على التوجه الإستراتيجي للمؤسسة.

هدفت هذه الدراسة التعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة على التوجه الإستراتيجي للمؤسسة، دراسة حالة: مؤسسة اتصالات الجزائر \_ وحدة بسكرة، تمّ تصميم أداة الدراسة الاستبانة، وتمّ اعتماد المنهج الوصفي التحليلي (دراسة حالة) بغرض جمع البيانات وعينة الدراسة مكونه من 52 عاملا ومجتمع الدراسة (مؤسسة اتصالات الجزائر \_ وحدة بسكرة )، وبلغ عدد الاستبانات الموزعة (55) استبانة وقد تم استرجاع (52) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي، وذلك بنسبة (95%)، حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة احصائية بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وهي (الإدارة العليا، التحسين المستمر، التركيز على العملاء، مشاركة العاملين) على التوجه الإستراتيجي، ومن أهم التوصيات ضرورة توفير بيئة أكثر ملائمة وداعمة تدرك أهمية إدارة الجودة الشاملة وتساعد في تطبيق التوجه الاستراتيجي واعتباره استثماراً رأسمالياً موجهاً نحو كافة المستويات الادارية مما ينعكس إيجاباً على المؤسسة.

#### 6. دراسة (محمود وأحمد، 2018) بعنوان : دور ثقافة الجودة في تعزيز الأداء الاستراتيجي.

تسعى هذه الدراسة بشكل رئيسي الى التعرف على المفهوم النظري والتطبيقي لكل من ثقافة الجودة و الأداء الاستراتيجي وترسيخ الوعي بثقافة الجودة والأداء الاستراتيجي في الشركة المبحوثة ، حيث تعتبر ثقافة الجودة من المرتكزات الأساسية في تعزيز وتحسين الأداء الاستراتيجي لجميع المنظمات الصناعية والخدماتية، ومن هنا تبرز مشكلة الدراسة بالتساؤل الرئيسي والذي مفادها ما هو دور الجودة في تعزيز الأداء الاستراتيجي في الشركة المبحوثة ، ولغرض تحقيق أهداف الدراسة و من أجل الاجابة على تساؤلاتها تم استخدام اداة الدراسة الاستبيان حيث تم توزيع (65) استمارة استبيان على عدد من العاملين (في مديرية ماء ديايي ) صالحة للتحليل، وقد تم استرجاع (63) استمارة صالحة للتحليل، ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة أن ثقافة الجودة تعتبر من المفاهيم الأساسية التي يجب نشرها وتنميتها وتبنيها في أي منظمة من أجل الارتقاء ورفع مستوى الأداء وتحقيق التمييز والابداع.

7. دراسة (الطيب،2017) بعنوان: أثر ممارسات الشراكة مع الموردين على أداء جودة المنتجات " دراسة ميدانية على مصانع العصائر الليبية ".

هدفت هذه الدراسة التعرف على أثر ممارسات الشراكة مع الموردين على أداء جودة المنتجات ، حيث تمّ اعتماد المنهج الوصفي التحليلي ، وتمّ تصميم أداة الدراسة الاستبيان، ومجتمع الدراسة يتألف من جميع مديري في مصانع العصائر الليبية موضع التطبيق (مصنع جفاره ، مصنع المزرعة )، وتمثلت عينة الدراسة عينة عشوائية طبقية عددها 135 مفردة حيث بلغت عدد الاستثمارات الموزعة 135، وتمّ استرداد 124 استمارة، وبلغت نسبة الاسترداد بلغت 92% من المديرين في المصانع وكانت من أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة وجود أثر معنوي ذي دلالة احصائية لممارسات الشراكة الاستراتيجية مع الموردين على أداء جودة المنتجات بمصانع العصائر الليبية، ومن أهم توصيات الباحثة ضرورة اهتمام مديري المصانع بممارسات الشركة الاستراتيجية مع الموردين وذلك لما له أثر على أداء جودة المنتجات.

8. دراسة (رشوان،2017) بعنوان :تأثير ادارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي في ظل كل من الأداء الابتكاري و أداء العاملين كمتغيرات وسيطة.

هدفت هذه الدراسة التعرف على مدى تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة في: القيادة الإدارية، التدريب، وإدارة العاملين، إدارة المورد، والتركيز على العملاء، إدارة العملية، والتحسين المستمر وأثرها على الأداء التنظيمي في ظل كل من الأداء الابتكاري، وأداء العاملين كمتغيرات وسيطة، واعتمد الباحث على أسلوب العينة العشوائية البسيطة لمجموعة عدد من المنظمات الصناعية العاملة في قطاعات صناعية مختلفة مثل صناعة الأغذية، الصناعات الدوائية، الملابس الجاهزة، الأثاث ، وحدة المعاينة والتحليل من عدد من المديرين العاملين بإدارة الانتاج ،التسويق، المخازن ،التوريد داخل محافظتي القاهرة والاسكندرية ، وتمّ الاعتماد على قائمة استقصاء طورها الباحث لجمع البيانات الأولية التي تخدم غرض الدراسة مدعومة بالمقابلة الشخصية، وبلغت قائمة الاستقصاء 250، وتمّ تحصيل منها 184 بنسبة 73%، ومن خلال مقياس كرو نباخ ألفا تمّ التأكد من ثبات مقاييس متغيرات الدراسة وقد توصلت الدراسة الى وجود تأثير ايجابي لممارسات إدارة

الجودة الشاملة علي الأداء التنظيمي في المنظمات الصناعية محل الدراسة، كما يوجد تأثير لمتغير الأداء الابتكاري، وأداء العاملين باعتبارها متغيرات وسيطة في العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة علي الأداء التنظيمي.

### الدراسات الأجنبية :

#### 1. دراسة ( Kinyua& Sije,2023 ) بعنوان : **Strategic quality management practices And Operational performance of soft drink manufacturing firms in Nairobi.**

الهدف العام من هذه الدراسة هو تحديد تأثير ممارسات ادارة الجودة الاستراتيجية على الأداء التشغيلي للشركات التصنيع المشروبات الغازية في مقاطعة نيروبي، وعلى وجه التحديد سعت هذه الدراسة الى قياس تأثير التحسين المستمر على الأداء التشغيلي للشركات تصنيع المشروبات الغازية في مقاطعة نيروبي، وتم اعتماد المنهج الوصفي المسحي وشمل مجتمع الدراسة 64 شركة لتصنيع المشروبات الغازية ومدرجة في قائمة الشركات العاملة في مقاطعة نيروبي، وكان عدد المجيبين حوالي 128 وأظهرت نتائج الدراسة الى أن التحسين المستمر وادارة العملاء كان لهما أثر ايجابي على أداء الشركات تصنيع المشروبات الغازية في مقاطعة نيروبي ،كينا ومن أهم التوصيات توصي الشركة بتعزيز ثقافة الجودة داخل الشركة من خلال اشراك جميع الموظفين على جميع المستويات وتشجيعهم على تولي مسؤولية تحسين الجودة، ويجب على الشركة المستهدفة أن تأخذ في الاعتبار الآتي: الموقع الجغرافي، ممارسات الاستدامة عند اختيار الموردين ،لأنها يمكن أن تؤثر على الكفاءة والفعالية الشاملة لسلسلة التوريد.

**2. دراسة (Pinandhita&Latief,2020) بعنوان: Implementation Strategy Of Total Quality Management and Quality culture to increase competitiveness of contractor companies in Indonesia.**

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على العوامل الرئيسية التي تؤثر على ادارة الجودة الشاملة وثقافة الجودة لتحسين القدرة التنافسية للمقاولين في اندونيسيا، تم استخدام أداة الدراسة الاستبيان تم توزيعها على مختلف المقاولين في الشركات في إندونيسيا وكان عدد المجيبين 49 وخلصت الدراسة الى أن العوامل الرئيسية في متغيرات ادارة الجودة الشاملة هي الاتصال، التحسين المستمر ، ادارة العمليات ، ادارة الموردين، أما بالنسبة للعوامل الرئيسية في متغيرات ثقافة الجودة هي مشاركة الموظفين، الهيكل التنظيمي، المكافآت ، سياسة واستراتيجية الجودة، استخدام القوة كذلك أوجدت الدراسة الى أن استراتيجية تنفيذ ادارة الجودة الشاملة وثقافة الجودة لتحسين القدرة التنافسية هي من خلال التركيز على الجودة العالية سواء في جودة العمل أو جودة الموظفين، الاهتمام بجودة الموردين حتى ينتجوا أعلى مستويات من جودة المنتجات ،ضرورة اجراء التحسين الذاتي للموظفين حتى يتمكنوا من تحسين جودة أنفسهم وعملهم.

**3. دراسة (Akgul&Bolatan، 2019) بعنوان : Analysis of the Relationship between Strategic planning and Total Quality Management.**

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في نجاح ادارة الجودة الشاملة قدمت هذه الدراسة مبررا تجريبيا قويا لهذه الفكرة من خلال اطار يوضح العلاقة السببية بين التخطيط الاستراتيجي وادارة الجودة الشاملة في شركات التصنيع التركيبية وكانت النتيجة أن التخطيط الاستراتيجي يرتبط بشكل ايجابي وكبير بأبعاد أو عوامل نجاح لإدارة الجودة الشاملة ويمكن لهذه الدراسة أن يكون لها مساهمة كبيرة في الأدبيات الموجودة من خلال اجراء دراسة تظهر استخدام التخطيط الاستراتيجي كأداة في التنفيذ الناجح لإدارة الجودة الشاملة والتي يمكن تطبيقها في البلدان الناشئة والتي يمكن أن تكون الخطوة الأولى للتنمية في هذه البلدان.

#### 4. دراسة (Oschman, 2017) بعنوان : The Role of Strategic Planning in Implementing a total Quality Management Framework.

تبحث هذه الدراسة على الدور الهام للتخطيط الاستراتيجي باعتباره بعدا هاما في التنفيذ الناجح لإدارة الجودة الشاملة (TQM) وتم استخدام في هذه الدراسة الاستبيان لجمع المعلومات عن التخطيط الاستراتيجي ، ومجتمع الدراسة قواعد الطيران في جنوب افريقيا وعينة الدراسة تتألف من 8 قواعد جوية ، وكان من أهم ما أشارت اليه هذه الدراسة الى أن هناك 14 بعدا لإدارة الجودة الشاملة تم تحديدها لتمثيل ادارة الجودة الشاملة ، ولعل من أهم النتائج التي أشارت اليه هذه الدراسة الى أن التخطيط الاستراتيجي هو بعد مهم ومؤثر في تطبيق ونجاح ادارة الجودة الشاملة.

#### 5. دراسة (Kantardjieva,2015) بعنوان : The Relationship between Total Quality Management and Strategic Management.

يشرح هذا البحث العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة وادارة الاستراتيجية، وقد تم استخدام اداة الدراسة الاستبيان وتم اعتماد على الأسلوب الكمي (المنهج الوصفي التحليلي) تم اجراء البحث على عينة مكونة من 60 شخص يعملون في مؤسسات صغيرة ، متوسطة ،كبيرة ومجتمع الدراسة يتألف من جميع المديرين في المستويات العليا والمتوسطة في الشركات المختارة وكان من نتائج الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي وادارة الجودة الشاملة متكاملان وأن تطبيق الإدارة الاستراتيجية مع ادارة الجودة الشاملة يحصل الموظفون على فهم أعمق للإدارة الاستراتيجية وادارة الجودة الشاملة.

### 3.2 التعقيب على الدراسات السابقة :

من خلال ما سبق يمكن القول إنّ الدراسات السابقة أنها تعددت وتشابهت واختلفت من حيث المتغيرات التي تطرقت إليها، ومن حيث المناهج المستخدمة فيها ، والأدوات المستعملة ، العينات المختارة للدراسة ، ومن حيث أهدافها ، والنتائج التي توصلت إليها، ومن حيث البيئة التي تمت بها هذه الدراسات، وعليه يمكن أن نلخص ما يلي :

بعض الدراسات تباينت من حيث طبيعة المتغيرات المدروسة ، فنجد أنّ كثيرًا من الدراسات اختبرت في بيئات مختلفة التي تناولت عنوان الدراسة، وتم ربطه بمتغيرات أخرى، فنجد دراسة قراري وفاطمي

(2022) تم ربطها بمتغير التنمية المستدامة ، وكذلك دراسة الهام (2020) تم تطبيقها في مجتمع الدراسة المؤسسات الخدمائية ، في حين نجد كثيرًا من الدراسات تناولت متغير إدارة الجودة الشاملة، وتم ربطه بمتغيرات مختلفة مثل دراسة سناء (2022) ، ودراسة الخيطان (2022) ، دراسة رشوان (2017) ، دراسة Akgul&Bolatan (2019) ، دراسة Oschman (2017) ، ودراسة Kantardjieva (2015) ، وربطة بالمتغيرات التالية وكانت بالترتيب: التوجه الاستراتيجي، الاداء المؤسسي، الأداء التنظيمي، الأداء الابتكاري، التخطيط الإستراتيجي، الإدارة الاستراتيجية. ونجد بعض الدراسات تناولت أحد أبعاد دراستي الحالية إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة مثل دراسة اللوح (2023) التي تناولت بعد التحسين المستمر ، دراسة محمد و أحمد (2018) التي تناولت بعد ثقافة الجودة ، ودراسة الطيب (2017) تناولت بعد الشراكة الاستراتيجية مع الموردين ، ومن الدراسات الأجنبية Pinandhita&Latief (2020) تناولت بعد ثقافة الجودة وتم ربط هذه الأبعاد بمتغيرات مختلفة.

وبعض الدراسات تشابهت في مجتمع الدراسة، وهي شركات القطاع الصناعي في بيئات مختلفة الخيطان (2022) الأردن، الطيب (2017) ليبيا، رشوان 2017 مصر، دراسة Antony&Wamuyu (2023) في مقاطعة نيروبي، وفي نفس البيئة اللوح (2023) شركات القطاع الصناعي في فلسطين .

ما يميز دراستنا الحالية عن باقي الدراسات السابقة أنَّ إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (إستراتيجية التزام الادارة العليا، إستراتيجية التركيز على الزبون، إستراتيجية التدريب المكثف للجودة ، إستراتيجية التحسين المستمر، إستراتيجية تمكين العاملين ، ثقافة الجودة ) والتي تمَّ دراستها كواقع في الشركات الصناعية في محافظة الخليل ، وهذا ما لم تتناوله جل الدراسات السابقة، وهذا ما يدل على ندرة تناول هذه الدراسة \_ على حد علم الباحثة \_ وبالرغم من تناول عدة دراسات أجنبية وعربية لمواضيع ادارة الجودة الشاملة ولكن تم ربطها بمتغيرات مختلفة ومتنوعة ، وتميزت عن الدراسات السابقة من حيث هدف الدراسة، حيث تنوعت الاتجاهات البحثية للدراسة السابقة، وهدفت معظمها لقياس أثر ادارة الجودة الشاملة، بمتغيرات مختلفة في حين سعت الدراسة الحالية إلى التعرف على

مدى تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية في مدينة الخليل التي أكدت على وجود درجة مرتفعة لدى تطبيقها في الشركات المبحوثة، وقد استفادت الباحثة من تلك الدراسات في صياغة مشكلة الدراسة واختيار أبعاد المتغيرات المدروسة و بناء أداة الدراسة (الاستبانة ) وفي عرض الاطار النظري ، والمراجع المستخدمة، وكذلك في مناقشة وتفسير النتائج الدراسة.

وتلاحظ الباحثة أن معظم الدراسات التي تناولت عنوان الدراسة إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة تتسم بالحدائثة مما يدل أن هذا المفهوم من المتطلبات الادارية الحديثة الذي له دور وأهمية كبرى في تحقيق أهداف الشركة.

وأيضاً تقدم هذه الدراسة مدخل لتطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة باعتبارها أحد الأساليب لتحقيق الميزة التنافسية، وتميزت هذه الدراسة بأنها استخدمت أداتين، وهي المقابلة والاستبانة، وأخيراً أن ما يميز هذه الدراسة أنها جرت في بيئةٍ اسيئةٍ غير مستقرة في حين أن غالبية الدراسات جرت في بيئات سياسية مستقرة مقارنة بفلسطين.

## الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

❖ المقدمة

❖ منهج الدراسة

❖ مجتمع الدراسة

❖ المتغيرات الديمغرافية لمجتمع الدراسة

❖ أدوات الدراسة

❖ صدق أداة الدراسة وثباتها

❖ المعالجة الإحصائية للبيانات

## الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

### 1.3 المقدمة

يناقش الفصل الثالث الإجراءات العلمية والخطوات المنهجية في إعداد الدراسة، حيث إنَّ المنهجية تعد أداة ربط بين ما هو معرفي نظري وتطبيقي، وما بين إمكانية تجسيد ذلك على أرض الواقع وتطبيقه، حيث يقدم هذا الفصل الطريقة العلمية في جمع البيانات وتحليلها والمنهج العلمي المستخدم، وقياس الصدق، والثبات وتوزيع مجتمع الدراسة والجداول التفصيلية له لأجل الوصول إلى نتائج علمية وصفية عن الظاهرة محل الدراسة.

### 2.3 منهج الدراسة

انطلاقاً من طبيعة الدراسة، ومن خلال العديد من الأسئلة التي تثير الدراسة الحالية الحصول عليها، فقد استخدمت الباحثة المنهج المختلط التقاربي، يقوم هذا المنهج على دمج البيانات الكمية والكيفية من أجل تقديم تحليل شامل لإشكالية البحث، حيث يقوم الباحث بجمع البيانات الكمية والكيفية في الوقت نفسه ثم دمج المعلومات التي يتم التوصل إليها في تفسير النتائج لإجمالية.

### 3.3 مجتمع الدراسة

يتألف مجتمع الدراسة الحالية من جميع المدراء ورؤساء الأقسام ومدراء الدوائر في الشركات الصناعية الكبرى في مدينة الخليل البالغ عددها (10) شركات، وكان معيار اختيار هذه الشركات بناء على أن عدد الموظفين فيها 100 موظف فما فوق، ويبلغ حجم مجتمع الدراسة (84) شخص، حيث تم استخدام أسلوب المسح الشامل، و بناءً على ذلك تم توزيع (84) أداة من أدوات الدراسة المتمثلة بالاستبيان، وبلغ عدد الاستبيانات المسترجعة (68)، و بذلك تكون نسبة الاسترجاع

(81%) تقريباً، وهي نسبة استرجاع مقبولة لاستكمال منهج المسح الشامل، حيث ان بعض مراجع البحث العلمي تشترط أن تكون نسبة الاسترداد ما بين 65%-80% حتى تكون مقبولة ( Johnson and Owens, 2003; Nulty, 2008; Punch, 2003; Carley-Baxter et al., 2009; Saldivar, 2012). والجدول رقم (1) يوضح توزيع مجتمع الدراسة الحقيقي، وعدد الاستبيانات المستردة حسب كل شركة:

### جدول (1)

#### توزيع مجتمع الدراسة والاستبيانات المستردة حسب الشركات

الرقم	الشركات الصناعية الكبرى	(عدد المدراء، مدراء الدوائر، رؤساء الأقسام)	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المستردة
1	شركة الرويال الصناعية	14	14	14
2	شركة الحرباوي الصناعية	10	10	9
3	شركة القصر اوي الصناعية	6	6	6
4	شركة فيفين للمياه	5	5	5
5	شركة الجبريني للألبان	15	15	11
6	شركة زمزم للصناعات البلاستيكية	5	5	5
7	شركة الوفاء للصناعات البلاستيكية	14	14	13
8	شركة صلاح التجارية	5	5	5
9	نيروخ	4	4	0
10	الجندي	6	6	0
	المجموع	74	74	68

كما يوضح الجدول رقم (2) معلومات عامة عن الشركات الثمانية محل الدراسة:

## جدول (2)

### معلومات عامة عن الشركات

اسم المصنع	عمر المصنع	عدد العاملين	هل حصلت على شهادة ايزو	هل تم وقف العمل بها	القطاع الذي يعمل به
الحرباوي	من 15 سنة فاكثر	350	نعم	نعم	صناعة الاسفنج
القصراوي	من 15 سنة فاكثر	100	نعم	لا	مواد غذائية
الجبريني	من 15 سنة فاكثر	310	نعم	لا	مواد غذائية
رويال	من 15 سنة فاكثر	600	نعم	لا	صناعات بلاستيكية
زمزم	من 15 سنة فاكثر	160	نعم	لا	صناعات بلاستيكية
صلاح التجارية	من 15 سنة فاكثر	99	لا	---	مواد غذائية
فيفين	من 5 وأقل من 10 سنوات	350	نعم	لا	مشروبات
شركة الوفاء	من 15 سنة فاكثر	200	نعم	لا	صناعات بلاستيكية
نيروخ	من 15 سنة فاكثر	100	لا	لا	صناعة معدنية
الجنيدي	من 15 سنة فاكثر	520	نعم	نعم	مواد غذائية

ويوضح الجدول رقم (3) توزيع مجتمع الدراسة المسترد حسب المعلومات الشخصية والديمغرافية:

جدول رقم (3):

خصائص الباحثين الشخصية و الديمغرافية

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	53	77.9%
	أنثى	15	22.1%
	المجموع	68	100.0%
العمر	أقل من 30	21	30.9%
	من 30 – أقل من 40	31	45.6%
	من 40 فما فوق	16	23.5%
	المجموع	68	100.0%
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	18	26.5%
	بكالوريوس	41	60.3%
	دراسات عليا	9	13.2%
	المجموع	68	100.0%
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	11	16.2%
	من 5-أقل من 10 سنوات	25	36.8%
	من 10 سنوات فأكثر	32	47.1%
	المجموع	68	100.0%
عدد الدورات التدريبية في الجودة	ولا دورة	20	29.4%
	دورة واحدة	18	26.5%
	دورتان	10	14.7%
	ثلاث دورات فأكثر	20	29.4%
	المجموع	68	100.0%
المسمى الوظيفي	عضو مجلس ادارة (مالك ) أو مدير عام	8	11.8%
	مدير	22	32.4%
	رئيس قسم	38	55.9%
	المجموع	68	100.0%
دائرة العمل	دائرة فنية	32	47.1%
	دائرة إدارية ومالية	36	52.9%
	المجموع	68	100.0%

كما يوضح الجدول رقم (4) توزيع مجتمع الدراسة المسترد حسب المعلومات المتعلقة بالشركة أو المصنع:

**جدول رقم (4):**

**توزيع مجتمع الدراسة المسترد حسب المعلومات المتعلقة بالشركة أو المصنع**

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
عمر المصنع	من 5-أقل من 10 سنوات	5	7.4%
	من 15 سنة فأكثر	63	92.6%
	المجموع	68	100.0%
عدد العاملين في المصنع	99-150	11	16.2%
	151 - 200	18	26.5%
	300- 400	25	36.8%
	501 فأكثر	14	20.6%
	المجموع	68	100.0%
قطاع عمل الصناعة	غذائية ومشروبات	27	39.7%
	بلاستيك وبتروكيماويات	41	60.3%
	المجموع	68	100.0%
الحصول على شهادة الأيزو	نعم	63	92.6%
	لا	5	7.4%
	المجموع	68	100.0%
وجود شهادة الأيزو حاليا	نعم	54	79.4%
	لا	14	20.6%
	المجموع	68	100.0%

### 4.3 أداة الدراسة

استخدمت الباحثة أدواتي الاستبانة والمقابلة المهيكلية لدراسة مدى تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصنّاعية الكبرى في مدينة الخليل، حيث تكونت أداة الدراسة من 7 مجالات وعدد فقراتها 59 فقرةً موزعةً على المجالات التالية: مجال إستراتيجية التزام الإدارة العليا، وعدد فقراته 9 مجال إستراتيجية التركيز على الزبون، وعدد فقراته 9، مجال إستراتيجية التدريب المكثف للجودة وعدد فقراته 9، مجال إستراتيجية التحسين المستمر وعدد فقراته 8، مجال استراتيجية تمكين العاملين وعدد فقراته 8، مجال الشراكة مع الموردين، وعدد فقراته 8، وأخيرًا مجال ثقافة الجودة وعدد فقراته 8. وتتدرج الإجابة على فقرات الاستبيان ضمن مقياس ليكرت الخماسي (1 - 5) على النحو الآتي : (غير موافق بشدة =1)، (غير موافق =2)، (متوسطة =3)، (موافق =4)، (موافق بشدة =5)، وقد تمّ استخدامُ هذا التدرج، وإسناد هذه الأرقام للإجابات وقد تم استخدام هذا التدرج وإسناد هذه الأرقام للإجابات بناءً على ما توصي به مراجع البحث العلمي ( Saunders and Lewis, 2019; Guerra et al., 2016; Crocker and Algina, 2008; Knapp, 1990).

فيما تكونت أداة الدراسة المقابلات من ثمانية أسئلة تُغطي محاور الدراسة كافة، فقد قامت الباحثة بإجراء مقابلات مهيكلية مع الشركات المبحوثة والمتمثلة بالشركات الصنّاعية الكبرى في مدينة الخليل وعددها ثمانية ، بحيث تمت المقابلة مع ثلاثة مدراء تنفيذيين، عضو مجلس ادارة ، وأربعة مدراء جودة.

### 5.3 ثبات الأداة

ثبات أداة الدراسة يقصد به مدى تجانس إجابات المبحوثين واتساقها على فقرات وعبارات أداة الدراسة ومدى دقة اجاباتهم، وهي أن تعطي أداة الدراسة النتائج ذاتها اذا أعيد تطبيقها مرة أخرى على مجموعة مبحوثين جديدة في الظروف والأوضاع نفسها، ولقياس ثبات أداة الدراسة -الاستبيان - تم قياس الثبات لمجالات أداة الدراسة والفقرات المكونة لها، وذلك باستخدام معاملات الثبات (كرونباخ الفا - Cronbach,s alpha).

#### جدول رقم (5)

##### معاملات الثبات لمجالات الدراسة

معامل الثبات ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المجال
0.93	9	استراتيجية التزام الادارة العليا
0.91	9	استراتيجية التركيز على الزبون
0.94	9	استراتيجية التدريب المكثف للجودة
0.88	8	استراتيجية التحسين المستمر
0.90	8	استراتيجية تمكين العاملين
0.81	8	الشراكة مع الموردين
0.88	8	ثقافة الجودة
0.97	59	الدرجة الكلية لمدى تطبيق استراتيجية ادارة الجودة الشاملة

ويتضح من الجدول رقم (5) أنّ قيمَ معاملات الثبات لمجالات الدراسة تراوحت ما بين (0.81-0.94) وبلغت قيمة درجة معامل الثبات الكلية (0.97)، و هذا يدلُّ على أنّ أداة الدراسة الحالية قادرة على إعادة إنتاج ما يقارب من (97%) من البيانات، والنتائج الحالية من البيانات والنتائج الحالية فيما لو تم إعادة القياس والبحث واستخدامها مرة أخرى بالظروف والأوضاع نفسها، وبالتالي اعتبرت أداة الدراسة مناسبة لأغراض الدراسة والاهداف التي وضعت هذه المجالات من

أجلها؛ لأن معاملات الثبات جميعها تزيد عن أو تساوي (70%)، وهو الحد الأدنى المقبول لمعاملات الثبات في مثل هذه الدراسات.

### 6.3 صدق أداة الدراسة

#### أولاً : صدق المحكمين

للارتقاء بمستوى الاستبيان المستخدم في هذا البحث، ولضمان تحقيقه للأهداف التي وُضع من أجلها، تمت مراجعته وتحكيمه من قِبَل عددٍ من الأكاديميين والمتخصصين في مجال الدراسة، كما تم استشارة اختصاصيين في مجال الإحصاء من أجل عملية إدخال البيانات وتحليلها. وفي ضوء ملاحظات المحكمين تمّ تعديلُ بعض عبارات الاستبيان، كي تصبح أكثر وضوحاً، من حيث الصياغة وانتماؤها للمجالات التي تندرج تحتها.

#### ثانياً: صدق المحتوى

ومن ناحية أُخرى تم حساب معاملات الارتباط، التي مهمتها التعبير عن قوة العلاقة بين كل فقرة من فقرات مجالات أداة الدراسة؛ وذلك مع الدرجة الكلية لكل مجال، وتعتبر أداة الدراسة بأنها تتمتع بدرجة عالية من الصدق عندما تكون جميع أو معظم معاملات الارتباط للفقرات دالة احصائياً (مستوى الدلالة فيها أقل من 0.05)، بالتالي هذا يدلُّ على زيادة الاتساق والتناسق الداخلي للفقرات داخل كل مجال.

## جدول (6)

معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات مجال استراتيجية التزام الادارة العليا والدرجة الكلية لها

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة الإحصائية
1.	يوجد لدى الإدارة العليا رؤية واضحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.	0.845	0.000
2.	تشتمل رسالة الشركة على المبادئ الأساسية للجودة الشاملة.	0.814	0.000
3.	تعمل الادارة على دمج إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة ضمن الاستراتيجية العامة للشركة.	0.866	0.000
4.	تراقب الادارة العليا برامج الجودة الشاملة.	0.816	0.000
5.	يتجسد التزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة من خلال سياسة مكتوبة.	0.804	0.000
6.	تسعى الإدارة العليا لبناء سمعة تتميز بالجودة والالتقان.	0.811	0.000
7.	تقوم الإدارة العليا بتوفير المعدات اللازمة لتنفيذ برامج الجودة الشاملة.	0.757	0.000
8.	تعمل الإدارة العليا على مواكبة التغيرات البيئية عند وضع التخطيط الاستراتيجي للجودة.	0.753	0.000
9.	تتبنى الإدارة العليا التخطيط الإستراتيجي للجودة بهدف تحقيق الميزة التنافسية.	0.756	0.000

## جدول (7)

معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات مجال إستراتيجية التركيز على الزبون والدرجة الكلية لها

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة الإحصائية
10.	تُحدد الشركة احتياجات العملاء بدقة.	0.790	0.000
11.	يتم دمج متطلبات العملاء ضمن الأهداف العامة للمؤسسة.	0.705	0.000
12.	يتم ابلاغ العاملين باحتياجات العملاء باستمرار.	0.696	0.000
13.	تلتزم الشركة بتقديم السلعة للعميل في الوقت المحدد.	0.741	0.000
14.	لدى الشركة نظام شكاي.	0.809	0.000
15.	يسهل لدى الزبون الوصول الى نظام الشكاي	0.825	0.000
16.	تستمع الشركة بشكل منتظم الى التغذية الراجعة.	0.790	0.000
17.	تقوم الشركة باستقبال الشكاي الخاصة بالسلعة المقدمة.	0.674	0.000
18.	يدرك موظفو الشركة معنى الزبون الداخلي.	0.781	0.000

### جدول (8)

معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات مجال إستراتيجية التدريب المكثف للجودة والدرجة الكلية لها

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة الإحصائية
19.	قدمت الشركة دورات بتعريف مفاهيم الجودة .	0.771	0.000
20.	تدرب الشركة الموظفين لجعل سياسة الجودة الشاملة طريق للحصول على الميزة التنافسية .	0.871	0.000
21.	تهدف برامج التدريب إلى منع وقوع العاملين في الخطأ.	0.736	0.000
22.	تبنى برامج الجودة بناء على احتياجات العاملين.	0.868	0.000
23.	تدعم المؤسسة سياسة تكوين فرق العمل الخاصة بحل المشاكل.	0.762	0.000
24.	تحرص المؤسسة على تقييم أثر الدورات التدريبية في أداء العامل.	0.872	0.000
25.	تستهدف برامج التدريب كل العاملين في الشركة.	0.885	0.000
26.	تحدد الشركة المخصص المالي اللازم لتنفيذ برامج التدريب في خططها.	0.882	0.000
27.	يكافأ العاملون في الشركة عند تعلمهم مهارات جديدة.	0.805	0.000

### جدول (9)

معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات مجال استراتيجية التحسين المستمر للجودة والدرجة الكلية لها

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة الإحصائية
28.	تمتلك الشركة رؤية واضحة تظهر خطوات تقدم الشركة.	0.678	0.000
29.	تسعى الشركة باستمرار لإدخال التحسينات في كل مراحل نشاطها وعملياتها.	0.702	0.000
30.	يعتبر التحسين المستمر ثقافة لدى كل فرد في الشركة.	0.813	0.000
31.	تهتم الشركة بتحديث الآلات والمعدات بهدف تحسين الأداء.	0.754	0.000
32.	تقوم الشركة بمقارنة عملياتها الداخلية بعمليات أكثر الشركات نجاحاً.	0.648	0.000
33.	تهتم الإدارة العليا في الشركة بالبحث والتطوير.	0.748	0.000
34.	تلتزم الإدارة العليا جميع الوحدات الادارية عمودياً و أفقياً القيام بعملية التحسين المستمر.	0.785	0.000
35.	تحرص الشركة بشكل مستمر على تقليل الفجوة بين توقعات المستهلك والجودة الفعلية المقدمة له.	0.786	0.000

### جدول (10)

معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات مجال استراتيجية تمكين العاملين والدرجة الكلية لها

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة الإحصائية
36.	يخول المدراء الموظفين الأدنى منهم بتنفيذ المهام.	0.700	0.000
37.	تسعى المؤسسة لإتاحة المعلومات للعاملين .	0.701	0.000
38.	تلجأ الشركة لحل المشكلات عن طريق اللجوء لفرق العمل.	0.799	0.000
39.	يعمل العاملون داخل الشركة بروح الفريق .	0.822	0.000
40.	يوجد مصداقية لدى الإدارة في تنفيذ القرارات المخطط لها	0.801	0.000
41.	ينقل المدير جزء من صلاحياته الى الموظف الأدنى منهم بتنفيذ المهام.	0.712	0.000
42.	توفر الشركة بيئة عمل جيدة للعمل.	0.805	0.000
43.	تثق الإدارة بمقدرة الموظفين على أداء أعمالهم بكفاءة.	0.767	0.000

### جدول (11)

معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات مجال إستراتيجية الشراكة مع الموردين والدرجة الكلية لها

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة الإحصائية
44.	تخطط الشركة لإقامة علاقات طويلة الأمد مع مورديها.	0.495	0.000
45.	تعتمد الشركة في اختيار الموردين على أساس الأقل سعرا.	0.401	0.001
46.	يتم اختيار الموردين وفقا لمعايير تناسب التوجه نحو الجودة.	0.624	0.000
47.	تعتمد الشركة على مجموعة من الموردين عند شراء احتياجاتها من المواد الأولية.	0.774	0.000
48.	يتعامل كل قسم في الشركة مع القسم الذي يسبقه كمورد في العملية الانتاجية كمورد داخلي.	0.701	0.000
49.	تحتفظ الشركة بقاعدة بيانات متكاملة عن الموردين وجودة منتجاتهم.	0.854	0.000
50.	تجري الشركة تقييما دوريا لأداء الموردين كل فترة زمنية معينة.	0.762	0.000
51.	يُساهم الموردين في تطوير المنتجات الجديدة في الشركة.	0.759	0.000

## جدول (12)

### معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات مجال ثقافة الجودة والدرجة الكلية لها

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة الإحصائية
52.	تدعم الإدارة الأفكار الجديدة وتعمل على تنفيذها.	0.809	0.000
53.	تبحث الشركة عن أفكار جديدة قد لا تخدم العمل فيه.	0.599	0.000
54.	تسمح الشركة بارتكاب الأخطاء كوسيلة للتطوير والحث على الابتكار.	0.768	0.000
55.	تسعى الإدارة الى بث روح الولاء عند المرؤوسين.	0.743	0.000
56.	يثق المرؤوسين بالإدارة ويشعرون أنها لا تستغلهم.	0.854	0.000
57.	تهتم الشركة بتوفير بيئة مادية ملائمة للمرؤوسين.	0.768	0.000
58.	يعد الصدق في التعامل مع الآخرين وسيلة لتعزيز الثقة بين المديرين والمرؤوسين.	0.716	0.000
59.	تعتمد الإدارة معايير للتقييم الأداء في عملها بهدف تحقيق رضا المستفيد.	0.724	0.000

و من خلال الجداول رقم (6)، (7)، (8)، (9)، (10)، (11)، (12) يتضح وجود ارتباطات

دالة إحصائية (مستويات الدلالة أقل من 0.05) بين الفقرات جميعها مع الدرجات الكلية لها في كل

مجال، وذلك يدل على ارتفاع درجة صدق المحتوى لأداة الدراسة، وبذلك تعتبر هذه الفقرات صادقة

في قياس كل مجال تنتمي إليه.

### 7.3 قياس الصدق البنائي

ومن أجل التأكد من الصدق البنائي والذي يُعبر عن مدى قدرة مجالات الدراسة في بناء

الدرجة الكلية للمقياس ككل، تم حساب معاملات الارتباط بين الدرجات الكلية لمجالات الدراسة

والدرجة الكلية لمدى تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة، وذلك على النحو التالي:

### الجدول (13)

معاملات الارتباط لمجالات إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة والدرجة الكلية لها

المجال	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
إستراتيجية التزام الادارة العليا	0.801	0.000
إستراتيجية التركيز على الزبون	0.788	0.000
إستراتيجية التدريب المكثف للجودة	0.809	0.000
إستراتيجية التحسين المستمر	0.864	0.000
إستراتيجية تمكين العاملين	0.909	0.000
الشراكة مع الموردين	0.767	0.000
ثقافة الجودة	0.840	0.000

و من خلال الجدول رقم (13) يتضح وجود ارتباطات دالة إحصائيا (مستويات الدلالة أقل من 0.05) بين الدرجات الكلية جميعها لمجالات استراتيجية ادارة الجودة الشاملة مع الدرجة الكلية لها، وذلك يدل على ارتفاع درجة الصدق البنائي لأداة الدراسة، وبذلك تعتبر هذه المجالات صادقة في قياس وبناء استراتيجية ادارة الجودة الشاملة.

### 8.3 نموذج الدراسة ومتغيراتها

**المتغيرات الشخصية والديمغرافية للمبحوثين :** (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، عدد الدورات التدريبية في الجودة، المسمى الوظيفي، دائرة العمل).

**المتغيرات المتعلقة بالشركات :** (عمر المصنع، عدد العاملين في المصنع، قطاع عمل الصناعة، الحصول على شهادة الأيزو، وجود شهادة الأيزو حاليا).

**مجالات الدراسة:** المجالات التي تقيس مدى تطبيق استراتيجية ادارة الجودة الشاملة وهي:

1. إستراتيجية التزام الادارة العليا.

2. إستراتيجية التركيز على الزبون.

3. إستراتيجية التدريب المكثف للجودة.

4. إستراتيجية التحسين المستمر.

5. إستراتيجية تمكين العاملين.

6. الشراكة مع الموردين.

7. ثقافة الجودة.

### 9.3 المعالجة الإحصائية للبيانات

قامت الباحثة بمراجعة البيانات، وذلك بعد جمعها من أداة الاستبيان، من أجل إدخالها إلى الحاسوب وذلك بإعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية، حيث أعطيت الإجابة (غير موافق بشدة) الرقم 1، وأعطيت الإجابة (غير موافق) الرقم 2، وأعطيت الإجابة (متوسطة) الرقم 3، وأعطيت الإجابة (موافق) الرقم 4، وأعطيت الإجابة (موافق بشدة) الرقم 5، على مقياس ليكرت الخماسي من (1-5) بحيث كلما زادت الدرجة زادت درجة استجابات المبحوثين نحو فقرات أداة الدراسة التي تقيس مدى تطبيق استراتيجية إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية الكبرى في مدينة الخليل.

وقد تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات الخاصة بأداة الاستبيان باستخراج الأعداد والنسب المئوية لخصائص المبحوثين الشخصية، كما تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان والدرجات الكلية للمحاور والأبعاد، وذلك لأنّ الدرجات الكلية هي عبارة عن متغيرات كمية بسبب تكونها من مجموع (أو وسط حسابي) لدرجات الفقرات، التي هي متغيرات ترتيبية، وقد تم إسناد أرقام تعبر عن ترتيبها (ابتداءً من درجة الاستجابة الضعيفة جداً=1 إلى الدرجة الكبيرة جداً=5). وحسب (جيف ساورو وآخرون)، بغض النظر عن تسمياتها. وحسب (جيف ساورو وآخرون) (Sauro and Lewis, 2002, Agresti, 2012)، فإنّه لا مانع من التعامل مع البيانات الترتيبية متعددة المقاييس على أنها كمية، وأنّ توظيف الطبيعة الكمية للبيانات الترتيبية عن طريق إسناد و تخصيص درجات عددية لها يعطي فوائد ومزايا متنوعة لتحليل البيانات (Agresti, 2002)، وعليه فإنه من المناسب استخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وباقي الأساليب الإحصائية الخاصة بالبيانات الكمية في تحليل فقرات الاستبيان، حيث أن الوسط الحسابي للفقرة يعطي توصيفا واضحا وسهلا ومختصرا لدرجة ما يريد المبحوث التعبير عنه أكثر من النسب المئوية التي تحتاج إلى استخدام أكثر من نسبة للتعبير عن درجة الفقرة ومستواها.

وقد تمّ استخدام الأوساط الحسابية لفحص الفروق في استجابات المبحوثين حسب بعض المتغيرات الشخصية والديمغرافية والمتغيرات المتعلقة بالمصانع والشركات، وذلك بعد التأكد من ثبات

الانحرافات المعيارية و معاملات الاختلاف. كما تم استخدام معادلة (Cronbash Alpha) لفحص ثبات أداة الاستبيان وأسلوب تحليل معاملات الارتباط بيرسون لفحص صدق أداة الاستبيان وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS).

### 10.3 مفتاح التصحيح

بعد إعطاء اتجاهات المبحوثين أرقاماً تمثل أوزاناً لاتجاهاتهم (1 - 5)، تم حساب فرق أدنى قيمة، وهي (1) وأعلى قيمة، وهي 4=5 وهو ما يسمى المدى، ثم تم قسمة قيمة المدى على عدد المجالات المطلوبة في الحكم على النتائج وهو (5)، ليصبح الناتج  $4/5 = 0.8$ ، وبالتالي نستمر في زيادة هذه القيمة ابتداءً من أدنى قيمة وهي (1)، وذلك لإعطاء الفترات الخاصة بتحديد مستوى وشدة الاستجابة بالاعتماد على الوسط الحسابي.

#### الجدول (14)

##### مفتاح التصحيح الخماسي

المستوى	الوسط الحسابي
منخفضة جداً	أقل من 1.8
منخفضة	من 1.8 _ أقل من 2.6
متوسطة	من 2.6 _ أقل من 3.4
مرتفعة	من 3.4 _ أقل من 4.2
مرتفعة جداً	من 4.2 فأكثر

## الفصل الرابع: نتائج تحليل أسئلة الدراسة

❖ المقدمة

❖ تحليل النتائج وعرضها

## الفصل الرابع: نتائج تحليل أسئلة الدراسة

### 1.4 المقدمة

يهدف هذا الفصل الى عرض نتائج استخدام بعض الأساليب الإحصائية لل فقرات والمجالات والمتغيرات التي تمّ قياسها بواسطة أداة الدراسة (الاستبيان)، وذلك من خلال تحليل آراء المبحوثين حول مدى تطبيق استراتيجية إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعيّة الكبرى في مدينة الخليل من خلال استخدام جداول الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية.

### 2.4 أسئلة الدراسة :

السؤال الرئيس: ما مدى تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل ؟

الجدول التالي رقم (15) الأوساط الحسابية الكلية، والانحرافات المعيارية الكلية لمجالات

إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل.

الجدول (15): الأوساط الحسابية الكلية والانحرافات المعيارية الكلية لمجالات إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل.

المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى
إستراتيجية التزام الادارة العليا.	4.39	0.53	87.8%	مرتفعة جدا
إستراتيجية التركيز على الزبون.	4.22	0.53	84.5%	مرتفعة جدا
إستراتيجية التحسين المستمر.	4.19	0.52	83.9%	مرتفعة
الشراكة مع الموردين.	4.12	0.50	82.3%	مرتفعة
إستراتيجية تمكين العاملين.	4.06	0.57	81.1%	مرتفعة
إستراتيجية التدريب المكثف للجودة.	3.95	0.69	79.0%	مرتفعة
ثقافة الجودة.	3.89	0.62	77.8%	مرتفعة
الدرجة الكلية لمدى تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة.	4.12	0.47	82.4%	مرتفعة

ويتضح من الجدول رقم (15) أنّ درجة مدى تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل مرتفعة، بوسط حسابي كلي مقداره (4.12) و بوزن نسبي 82.4% وانحراف معياري (0.47).

كما يتضح بأن أعلى الدرجات هي درجة تطبيق إستراتيجية التزام الإدارة العليا بوسط حسابي مقداره (4.39) بوزن نسبي 87.8%، وهي مرتفعة جداً، يليها درجة تطبيق إستراتيجية التركيز على الزبون بوسط حسابي مقداره (4.22) بوزن نسبي 84.5% هي مرتفعة جداً، ثم يليها درجة تطبيق استراتيجية التحسين المستمر بوسط حسابي مقداره (4.19) بوزن نسبي 83.9% هي مرتفعة، يليها درجة تطبيق الشراكة مع الموردين بوسط حسابي مقداره (4.12) بوزن نسبي 82.3% وهي مرتفعة، يليها درجة تطبيق استراتيجية تمكين العاملين بوسط حسابي مقداره (4.06) بوزن نسبي 81.1% وهي مرتفعة، يليها درجة تطبيق استراتيجية التدريب المكثف للجودة بوسط حسابي مقداره (3.95) بوزن نسبي 79.0% وهي مرتفعة، وأخيراً درجة ثقافة الجودة بوسط حسابي مقداره (3.89) بوزن نسبي 77.8% وهي مرتفعة.

ويتفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

**السؤال الأول: ما مدى تطبيق إستراتيجية التزام الادارة العليا في الشركات الصناعية الكبرى في مدينة الخليل.**

والجدول (16) يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال استراتيجية التزام

الادارة العليا في الشركات الصناعية الكبرى في مدينة الخليل.

## جدول (16)

### الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال إستراتيجية التزام الإدارة العليا في الشركات الصناعية الكبرى في مدينة الخليل

الرقم	مدى تطبيق استراتيجية التزام الإدارة العليا في الشركات الصناعية الكبرى في مدينة الخليل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى
8.	تسعى الإدارة العليا لبناء سمعة تتميز بالجودة والالتقان.	4.59	0.55	91.8%	مرتفعة جدا
9.	يوجد لدى الإدارة العليا رؤية واضحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.	4.41	0.60	88.2%	مرتفعة جدا
10.	تراقب الإدارة العليا برامج الجودة الشاملة.	4.41	0.65	88.2%	مرتفعة جدا
11.	تقوم الإدارة العليا بتوفير المعدات اللازمة لتنفيذ برامج الجودة الشاملة.	4.40	0.60	87.9%	مرتفعة جدا
12.	تشتمل رسالة الشركة على المبادئ الأساسية للجودة الشاملة.	4.38	0.69	87.6%	مرتفعة جدا
13.	تعمل الإدارة على دمج استراتيجية إدارة الجودة الشاملة ضمن الاستراتيجية العامة للشركة.	4.37	0.67	87.4%	مرتفعة جدا
14.	يتجسد التزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة من خلال سياسة مكتوبة.	4.34	0.80	86.8%	مرتفعة جدا
15.	تتبنى الإدارة العليا التخطيط الاستراتيجي للجودة بهدف تحقيق الميزة التنافسية.	4.32	0.68	86.5%	مرتفعة جدا
16.	تعمل الإدارة العليا على مواكبة التغيرات البيئية عند وضع التخطيط الاستراتيجي للجودة.	4.28	0.73	85.6%	مرتفعة جدا
	الدرجة الكلية	4.39	0.53	87.8%	مرتفعة جدا

يوضح الجدول رقم (16) أنّ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات

أداة الدراسة التي تقيس مدى تطبيق إستراتيجية التزام الإدارة العليا في الشركات الصناعية الكبرى في

مدينة الخليل مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في

الجدول إلى أنّ اتجاهات الباحثين كانت مرتفعة جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية

(4.39) بوزن نسبي مقداره (87.8%) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.53)، مما يدلُّ على أنّ

درجة مدى تطبيق إستراتيجية التزام الإدارة العليا في الشركات الصناعية الكبرى في مدينة الخليل

مرتفعة جداً.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات : الفقرة (تسعى الإدارة العليا لبناء سمعة تتميز بالجودة والإتقان) بمتوسط حسابي مقداره (4.59) وانحراف معياري مقداره (0.55)، الفقرة (يوجد لدى الإدارة العليا رؤية واضحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة) بمتوسط حسابي مقداره (4.41) وانحراف معياري مقداره (0.6)، الفقرة (تراقب الإدارة العليا برامج الجودة الشاملة) بمتوسط حسابي مقداره (4.41) وانحراف معياري مقداره (0.65)، الفقرة (تقوم الإدارة العليا بتوفير المعدات اللازمة لتنفيذ برامج الجودة الشاملة) بمتوسط حسابي مقداره (4.4) وانحراف معياري مقداره (0.6).

في حين كانت أدنى الفقرات : الفقرة (تعمل الإدارة العليا على مواكبة التغيرات البيئية عند وضع التخطيط الاستراتيجي للجودة) بمتوسط حسابي مقداره (4.28) وانحراف معياري مقداره (0.73)، الفقرة (تتبنى الإدارة العليا التخطيط الإستراتيجي للجودة بهدف تحقيق الميزة التنافسية) بمتوسط حسابي مقداره (4.32) وانحراف معياري مقداره (0.68)، الفقرة (يتجسد التزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة من خلال سياسة مكتوبة) بمتوسط حسابي مقداره (4.34) وانحراف معياري مقداره (0.8)، الفقرة (تعمل الإدارة على دمج إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة ضمن الاستراتيجية العامة للشركة) بمتوسط حسابي مقداره (4.37) وانحراف معياري مقداره (0.67).

و من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم المرتفعة والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية : مدى تطبيق إستراتيجية التزام الادارات العليا في الشركات الصناعية الكبرى في مدينة الخليل يتمثل بأنه تسعى الإدارات العليا في الشركات لبناء سمعة تتميز بالجودة والاتقان، يوجد لدى الادارات العليا في الشركات رؤية واضحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، تراقب الادارات

العليا في الشركات برامج الجودة الشاملة، تقوم الإدارات العليا في الشركات بتوفير المعدات اللازمة لتنفيذ برامج الجودة الشاملة، تشمل رسالة الشركات على المبادئ الأساسية للجودة الشاملة، تعمل الادارات على دمج إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة ضمن الإستراتيجية العامة للشركات، يتجسد التزام الادارات العليا في الشركات بإدارة الجودة الشاملة من خلال سياسة مكتوبة، تتبنى الإدارات العليا في الشركات التخطيط الإستراتيجي للجودة بهدف تحقيق الميزة التنافسية، تعمل الإدارات العليا في الشركات على مواكبة التغيرات البيئية عند وضع التخطيط الاستراتيجي للجودة.

**السؤال الثاني : ما مدى تطبيق إستراتيجية التركيز على الزبون في الشركات الصناعية الكبرى في مدينة الخليل.**

والجدول التالي رقم (17) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال إستراتيجية التركيز على الزبون في الشركات الصناعية الكبرى في مدينة الخليل.

### جدول (17)

**الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال استراتيجية التركيز على الزبون في الشركات الصناعية الكبرى في مدينة الخليل**

الرقم	مدى تطبيق إستراتيجية التركيز على الزبون في الشركات الصناعية الكبرى في مدينة الخليل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى
17.	تقوم الشركة باستقبال الشكاوي الخاصة بالسلعة المقدمة.	4.38	0.62	87.6%	مرتفعة جدا
18.	تلتزم الشركة بتقديم السلعة للعميل في الوقت المحدد.	4.32	0.61	86.5%	مرتفعة جدا
19.	تُحدد الشركة احتياجات العملاء بدقة.	4.31	0.67	86.2%	مرتفعة جدا
20.	يتم دمج متطلبات العملاء ضمن الأهداف العامة للمؤسسة.	4.28	0.62	85.6%	مرتفعة جدا
21.	يتم ابلاغ العاملين باحتياجات العملاء باستمرار.	4.25	0.63	85.0%	مرتفعة جدا
22.	يسهل لدى الزبون الوصول الى نظام الشكاوي	4.16	0.75	83.2%	مرتفعة
23.	تستمع الشركة بشكل منتظم الى التغذية الراجعة.	4.15	0.74	82.9%	مرتفعة
24.	لدى الشركة نظام شكاوى.	4.13	0.84	82.6%	مرتفعة
25.	يدرك موظفو الشركة معنى الزبون الداخلي.	4.03	0.79	80.6%	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.22	0.53	84.5%	مرتفعة جدا

يوضح الجدول رقم (17) أنّ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس مدى تطبيق استراتيجية التركيز على الزبون في الشركات الصناعية الكبرى في مدينة الخليل مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.22) بوزن نسبي مقداره (84.5%) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.53)، مما يدل على أن درجة مدى تطبيق استراتيجية التركيز على الزبون في الشركات الصناعية الكبرى في مدينة الخليل مرتفعة جداً.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات : الفقرة (تقوم الشركة باستقبال الشكاوي الخاصة بالسلعة المقدمة) بمتوسط حسابي مقداره (4.38) وانحراف معياري مقداره (0.62)، الفقرة (تلتزم الشركة بتقديم السلعة للعميل في الوقت المحدد) بمتوسط حسابي مقداره (4.32) وانحراف معياري مقداره (0.61)، الفقرة (تحدد الشركة احتياجات العملاء بدقة) بمتوسط حسابي مقداره (4.31) وانحراف معياري مقداره (0.67)، الفقرة (يتم دمج متطلبات العملاء ضمن الأهداف العامة للمؤسسة) بمتوسط حسابي مقداره (4.28) وانحراف معياري مقداره (0.62).

في حين كانت أدنى الفقرات : الفقرة (يدرك موظفو الشركة معنى الزبون الداخلي) بمتوسط حسابي مقداره (4.03) وانحراف معياري مقداره (0.79)، الفقرة (لدى الشركة نظام شكاوي) بمتوسط حسابي مقداره (4.13) وانحراف معياري مقداره (0.84)، الفقرة (تستمع الشركة بشكل منتظم الى التغذية الراجعة) بمتوسط حسابي مقداره (4.15) وانحراف معياري مقداره (0.74)، الفقرة (يسهل

لدى الزبون الوصول الى نظام الشكاوي) بمتوسط حسابي مقداره (4.16) وانحراف معياري مقداره (0.75).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم المرتفعة والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية : مدى تطبيق إستراتيجية التركيز على الزبون في الشركات الصناعية الكبرى في مدينة الخليل يتمثل بأنه تقوم الشركات باستقبال الشكاوي الخاصة بالسلعة المقدمة، تلتزم الشركات بتقديم السلعة للعميل في الوقت المحدد، تُحدد الشركات احتياجات العملاء بدقة، يتم دمج متطلبات العملاء ضمن الأهداف العامة للمؤسسة، يتم ابلاغ العاملين باحتياجات العملاء باستمرار، يسهل لدى الزبون الوصول الى نظام الشكاوي، تستمع الشركات بشكل منتظم الى التغذية الراجعة، لدى الشركات نظام شكاوي، يدرك موظفو الشركات معنى الزبون الداخلي.

السؤال الثالث : ما مدى تطبيق إستراتيجية التدريب المكثف للجودة في الشركات الصناعية الكبرى في مدينة الخليل.

والجدول رقم (18) يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال إستراتيجية

التدريب المكثف للجودة في الشركات الصناعية الكبرى في مدينة الخليل.

### جدول (18)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال إستراتيجية التدريب المكثف للجودة في الشركات الصناعية الكبرى في مدينة الخليل

الرقم	مدى تطبيق إستراتيجية التدريب المكثف للجودة في الشركات الصناعية الكبرى في مدينة الخليل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى
26.	تهدف برامج التدريب إلى منع وقوع العاملين في الخطأ.	4.13	0.64	82.6%	مرتفعة
27.	تدعم المؤسسة سياسة تكوين فرق العمل الخاصة بحل المشاكل.	4.09	0.73	81.8%	مرتفعة
28.	تدرب الشركة الموظفين لجعل سياسة الجودة الشاملة طريقاً للحصول على الميزة التنافسية.	4.07	0.74	81.5%	مرتفعة
29.	تبنى برامج الجودة بناء على احتياجات العاملين.	4.07	0.74	81.5%	مرتفعة

مرتفعة	80.0%	0.79	4.00	30. قدمت الشركة دورات بتعريف مفاهيم الجودة .
مرتفعة	79.1%	0.89	3.96	31. تحرص المؤسسة على تقييم أثر الدورات التدريبية في أداء العامل.
مرتفعة	76.5%	0.91	3.82	32. تحدد الشركة المخصص المالي اللازم لتنفيذ برامج التدريب في خططها.
مرتفعة	74.4%	1.06	3.72	33. تستهدف برامج التدريب كل العاملين في الشركة.
مرتفعة	73.5%	0.98	3.68	34. يكافأ العاملون في الشركة عند تعلمهم مهارات جديدة.
مرتفعة	79.0%	0.69	3.95	الدرجة الكلية

يوضح الجدول رقم (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات

أداة الدراسة التي تقيس مدى تطبيق إستراتيجية التدريب المكثف للجودة في الشركات الصناعية

الكبرى في مدينة الخليل، مرتبةً ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية

الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية

(3.95) بوزن نسبي مقداره (79%) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.69)، مما يدل على أن

درجة مدى تطبيق إستراتيجية التدريب المكثف للجودة في الشركات الصناعية الكبرى في مدينة

الخليل مرتفعةً.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه

الفقرات : الفقرة (تهدف برامج التدريب إلى منع وقوع العاملين في الخطأ) بمتوسط حسابي مقداره

(4.13) وانحراف معياري مقداره (0.64)، الفقرة (تدعم المؤسسة سياسة تكوين فرق العمل الخاصة

بحل المشاكل) بمتوسط حسابي مقداره (4.09) وانحراف معياري مقداره (0.73)، الفقرة (تدرب

الشركة الموظفين لجعل سياسة الجودة الشاملة طريق للحصول على الميزة التنافسية) بمتوسط

حسابي مقداره (4.07) وانحراف معياري مقداره (0.74)، الفقرة (تبنى برامج الجودة بناء على

احتياجات العاملين) بمتوسط حسابي مقداره (4.07) وانحراف معياري مقداره (0.74).

في حين كانت أدنى الفقرات : الفقرة (يكافأ العاملون في الشركة عند تعلمهم مهارات جديدة) بمتوسط حسابي مقداره (3.68) وانحراف معياري مقداره (0.98)، الفقرة (تستهدف برامج التدريب كل العاملين في الشركة) بمتوسط حسابي مقداره (3.72) وانحراف معياري مقداره (1.06)، الفقرة (تحدد الشركة المخصص المالي اللازم لتنفيذ برامج التدريب في خططها) بمتوسط حسابي مقداره (3.82) وانحراف معياري مقداره (0.91)، الفقرة (تحرص المؤسسة على تقييم أثر الدورات التدريبية في أداء العامل) بمتوسط حسابي مقداره (3.96) وانحراف معياري مقداره (0.89).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم المرتفعة والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية : مدى تطبيق إستراتيجية التدريب المكثف للجودة في الشركات الصناعية الكبرى في مدينة الخليل يتمثل بأنها تهدف برامج التدريب إلى منع وقوع العاملين في الخطأ، تدعم المؤسسات سياسة تكوين فرق العمل الخاصة بحل المشاكل، وتدريب الشركات الموظفين لجعل سياسة الجودة الشاملة طريق للحصول على الميزة التنافسية، تبنى برامج الجودة بناء على احتياجات العاملين، قدمت الشركات دوراتٍ بتعريف مفاهيم الجودة، تحرصُ المؤسسة على تقييم أثر الدورات التدريبية في أداء العامل، تحدد الشركات المخصص المالي اللازم لتنفيذ برامج التدريب في خططها، تستهدف برامج التدريب كل العاملين في الشركات، يكافأ العاملون في الشركات عند تعلمهم مهارات جديدة.

**السؤال الرابع : ما مدى تطبيق إستراتيجية التحسين المستمر للجودة في الشركات الصناعية الكبرى في مدينة الخليل.**

والجدول رقم (19) يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال إستراتيجية

التحسين المستمر للجودة في الشركات الصناعية الكبرى في مدينة الخليل.

## جدول (19)

### الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال إستراتيجية التحسين المستمر للجودة في الشركات الصناعية الكبرى في مدينة الخليل

الرقم	مدى تطبيق إستراتيجية التحسين المستمر للجودة في الشركات الصناعية الكبرى في مدينة الخليل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى
35.	تهتم الشركة بتحديث الآلات والمعدات بهدف تحسين الأداء.	4.37	0.64	87.4%	مرتفعة جدا
36.	تمتلك الشركة رؤية واضحة تظهر خطوات تقدم الشركة.	4.32	0.61	86.5%	مرتفعة جدا
37.	تسعى الشركة باستمرار لإدخال التحسينات في كل مراحل نشاطها وعملياتها.	4.29	0.67	85.9%	مرتفعة جدا
38.	تحرص الشركة بشكل مستمر على تقليل الفجوة بين توقعات المستهلك والجودة الفعلية المقدمة له.	4.21	0.68	84.1%	مرتفعة جدا
39.	تهتم الإدارة العليا في الشركة بالبحث والتطوير.	4.21	0.74	84.1%	مرتفعة جدا
40.	تقوم الشركة بمقارنة عملياتها الداخلية بعمليات أكثر الشركات نجاحاً.	4.10	0.78	82.1%	مرتفعة
41.	تلتزم الإدارة العليا جميع الوحدات الادارية عموديا و أفقيا القيام بعملية التحسين المستمر.	4.03	0.75	80.6%	مرتفعة
42.	يعتبر التحسين المستمر ثقافة لدى كل فرد في الشركة.	4.01	0.78	80.3%	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.19	0.52	83.9%	مرتفعة

يوضح الجدول رقم (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات

أداة الدراسة التي تقيس مدى تطبيق إستراتيجية التحسين المستمر للجودة في الشركات الصناعية الكبرى في مدينة الخليل مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول إلى أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.19) بوزن نسبي مقداره (83.9%) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.52)، مما يدل على أن درجة مدى تطبيق استراتيجية التحسين المستمر للجودة في الشركات الصناعية الكبرى في مدينة الخليل مرتفعة.

ورببت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه

الفقرات : الفقرة (تهتم الشركة بتحديث الآلات والمعدات بهدف تحسين الأداء) بمتوسط حسابي مقداره

(4.37) وانحراف معياري مقداره (0.64)، الفقرة (تمتلك الشركة رؤية واضحة تظهر خطوات تقدم الشركة) بمتوسط حسابي مقداره (4.32) وانحراف معياري مقداره (0.61)، الفقرة (تسعى الشركة باستمرار لإدخال التحسينات في كل مراحل نشاطها وعملياتها) بمتوسط حسابي مقداره (4.29) وانحراف معياري مقداره (0.67)، الفقرة (تحرص الشركة بشكلٍ مستمرٍ على تقليل الفجوة بين توقعات المستهلك والجودة الفعلية المقدمة له) بمتوسط حسابي مقداره (4.21) وانحراف معياري مقداره (0.68).

في حين كانت أدنى الفقرات : الفقرة (يعتبر التحسين المستمر ثقافة لدى كل فرد في الشركة) بمتوسط حسابي مقداره (4.01) وانحراف معياري مقداره (0.78)، الفقرة (تلتزم الادارة العليا جميع الوحدات الادارية عموديا و أفقيا القيام بعملية التحسين المستمر) بمتوسط حسابي مقداره (4.03) وانحراف معياري مقداره (0.75)، الفقرة (تقوم الشركة بمقارنة عملياتها الداخلية بعمليات أكثر الشركات نجاحاً) بمتوسط حسابي مقداره (4.1) وانحراف معياري مقداره (0.78)، الفقرة (تهتم الادارة العليا في الشركة بالبحث والتطوير) بمتوسط حسابي مقداره (4.21) وانحراف معياري مقداره (0.74).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم المرتفعة والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية : مدى تطبيق استراتيجية التحسين المستمر للجودة في الشركات الصناعية الكبرى في مدينة الخليل يتمثل بأنه تهتم الشركات بتحديث الآلات والمعدات بهدف تحسين الأداء، تمتلك الشركات رؤية واضحة تظهر خطوات تقدم الشركات، تسعى الشركات باستمرار لإدخال التحسينات في كل مراحل نشاطها وعملياتها، تحرص الشركات بشكلٍ مستمرٍ على تقليل الفجوة بين

توقعات المستهلك والجودة الفعلية المقدمة له، تهتم الإدارات العليا في الشركات بالبحث والتطوير، تقوم الشركات بمقارنة عملياتها الداخلية بعمليات أكثر الشركات نجاحاً، تُلزم الإدارات العليا في الشركات جميع الوحدات الادارية عموديا و أفقيا القيام بعملية التحسين المستمر، يعتبر التحسين المستمر ثقافة لدى كل فرد في الشركات.

**السؤال الخامس : ما مدى تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين في الشركات الصناعية الكبرى في مدينة الخليل.**

والجدول رقم (20) يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال إستراتيجية تمكين العاملين في الشركات الصناعية الكبرى في مدينة الخليل.

### جدول (20)

**الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال إستراتيجية تمكين العاملين في الشركات الصناعية الكبرى في مدينة الخليل**

الرقم	مدى تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين في الشركات الصناعية الكبرى في مدينة الخليل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى
43.	يخول المدراء الموظفين الأدنى منهم بتنفيذ المهام.	4.19	0.67	83.8%	مرتفعة
44.	تثق الإدارة بمقدرة الموظفين على أداء أعمالهم بكفاءة.	4.18	0.69	83.5%	مرتفعة
45.	توفر الشركة بيئة عمل جيدة للعمل.	4.13	0.75	82.6%	مرتفعة
46.	ينقل المدير جزء من صلاحياته إلى الموظف الأدنى منهم بتنفيذ المهام.	4.10	0.69	82.1%	مرتفعة
47.	يوجد مصداقية لدى الإدارة في تنفيذ القرارات المخطط لها	4.07	0.70	81.5%	مرتفعة
48.	يعمل العاملون داخل الشركة بروح الفريق .	3.97	0.90	79.4%	مرتفعة
49.	تسعى المؤسسة لإتاحة المعلومات للعاملين .	3.90	0.79	77.9%	مرتفعة
50.	تلجأ الشركة لحل المشكلات عن طريق اللجوء لفرق العمل.	3.90	0.79	77.9%	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.06	0.57	81.1%	مرتفعة

يوضح الجدول رقم (20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات

أداة الدراسة التي تقيس مدى تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين في الشركات الصناعية الكبرى في

مدينة الخليل مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات الباحثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.06) بوزن نسبي مقداره (81.1%) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.57)، مما يدل على أن درجة مدى تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين في الشركات الصناعية الكبرى في مدينة الخليل مرتفعة.

ورببت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات : الفقرة (يحول المدراء الموظفين الأدنى منهم بتنفيذ المهام) بمتوسط حسابي مقداره (4.19) وانحراف معياري مقداره (0.67)، الفقرة (تثق الإدارة بمقدرة الموظفين على أداء أعمالهم بكفاءة) بمتوسط حسابي مقداره (4.18) وانحراف معياري مقداره (0.69)، الفقرة (توفر الشركة بيئة عمل جيدة للعمل) بمتوسط حسابي مقداره (4.13) وانحراف معياري مقداره (0.75)، الفقرة (ينقل المدير جزء من صلاحياته الى الموظف الأدنى منهم بتنفيذ المهام) بمتوسط حسابي مقداره (4.1) وانحراف معياري مقداره (0.69).

في حين كانت أدنى الفقرات : الفقرة (تلجأ الشركة لحل المشكلات عن طريق اللجوء لفرق العمل) بمتوسط حسابي مقداره (3.9) وانحراف معياري مقداره (0.79)، الفقرة (تسعى المؤسسة لإتاحة المعلومات للعاملين) بمتوسط حسابي مقداره (3.9) وانحراف معياري مقداره (0.79)، الفقرة (يعمل العاملون داخل الشركة بروح الفريق) بمتوسط حسابي مقداره (3.97) وانحراف معياري مقداره (0.9)، الفقرة (يوجد مصداقية لدى الإدارة في تنفيذ القرارات المخطط لها) بمتوسط حسابي مقداره (4.07) وانحراف معياري مقداره (0.7).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم المرتفعة والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية : مدى تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين في الشركات الصناعية الكبرى في مدينة الخليل أنه يخول المدراء الموظفين الأدنى منهم بتنفيذ المهام، تثق الادارات في الشركات بمقدرة الموظفين على أداء أعمالهم بكفاءة، توفر الشركات بيئة عمل جيدة للعمل، ينقل المدير جزء من صلاحياته الى الموظف الأدنى منهم بتنفيذ المهام، يوجد صداقية لدى الادارة في تنفيذ القرارات المخطط لها، يعمل العاملون داخل الشركات بروح الفريق، تسعى المؤسسات لإتاحة المعلومات للعاملين، تلجأ الشركات لحل المشكلات عن طريق اللجوء لفرق العمل.

**السؤال السادس : ما مدى تطبيق إستراتيجية الشراكة مع الموردين في الشركات الصناعية الكبرى في مدينة الخليل.**

والجدول رقم (21) يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال إستراتيجية

الشراكة مع الموردين في الشركات الصناعية الكبرى في مدينة الخليل.

### جدول (21)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال إستراتيجية الشراكة مع الموردين في

الشركات الصناعية الكبرى في مدينة الخليل

الرقم	مدى تطبيق إستراتيجية الشراكة مع الموردين في الشركات الصناعية الكبرى في مدينة الخليل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى
51.	تعتمد الشركة على مجموعة من الموردين عند شراء احتياجاتها من المواد الأولية.	4.34	0.64	86.8%	مرتفعة جدا
52.	يتم اختيار الموردين وفقا لمعايير تناسب التوجه نحو الجودة.	4.31	0.67	86.2%	مرتفعة جدا
53.	تخطط الشركة لإقامة علاقات طويلة الأمد مع مورديها.	4.26	0.66	85.3%	مرتفعة جدا
54.	تحتفظ الشركة بقاعدة بيانات متكاملة عن الموردين وجودة منتجاتهم.	4.22	0.75	84.4%	مرتفعة جدا
55.	تجري الشركة تقييما دوريا لأداء الموردين كل فترة زمنية معينة.	4.18	0.73	83.5%	مرتفعة
56.	يتعامل كل قسم في الشركة مع القسم الذي يسبقه كمورد في العملية الانتاجية كمورد داخلي.	4.07	0.74	81.5%	مرتفعة

مرتفعة	79.4%	0.83	3.97	يساهم الموردون في تطوير المنتجات الجديدة في الشركة.	.57
مرتفعة	71.5%	1.00	3.57	تعتمد الشركة في اختيار الموردين على أساس الأقل سعرا.	.58
مرتفعة	82.3%	0.50	4.12	الدرجة الكلية	

يوضح الجدول رقم (21) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات

أداة الدراسة التي تقيس مدى تطبيق استراتيجية الشراكة مع الموردين في الشركات الصناعية الكبرى في مدينة الخليل مرتبة ترتيبا تنازليا حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.12) بوزن نسبي مقداره (82.3%) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.5)، مما يدل على أن درجة مدى تطبيق استراتيجية الشراكة مع الموردين في الشركات الصناعية الكبرى في مدينة الخليل مرتفعة.

ورببت فقرات الأداة ترتيبا تنازليا حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات : الفقرة (تعتمد الشركة على مجموعة من الموردين عند شراء احتياجاتها من المواد الأولية) بمتوسط حسابي مقداره (4.34) وانحراف معياري مقداره (0.64)، الفقرة (يتم اختيار الموردين وفقا لمعايير تناسب التوجه نحو الجودة) بمتوسط حسابي مقداره (4.31) وانحراف معياري مقداره (0.67)، الفقرة (تخطط الشركة لإقامة علاقات طويلة الأمد مع مورديها) بمتوسط حسابي مقداره (4.26) وانحراف معياري مقداره (0.66)، الفقرة (تحتفظ الشركة بقاعدة بيانات متكاملة عن الموردون وجودة منتجاتهم) بمتوسط حسابي مقداره (4.22) وانحراف معياري مقداره (0.75).

في حين كانت أدنى الفقرات : الفقرة (تعتمد الشركة في اختيار الموردين على أساس الأقل

سعرا) بمتوسط حسابي مقداره (3.57) وانحراف معياري مقداره (1)، الفقرة (يساهم الموردون في

تطوير المنتجات الجديدة في الشركة) بمتوسط حسابي مقداره (3.97) وانحراف معياري مقداره

(0.83)، الفقرة (يتعامل كل قسم في الشركة مع القسم الذي يسبقه كمورد في العملية الانتاجية كمورد داخلي) بمتوسط حسابي مقداره (4.07) وانحراف معياري مقداره (0.74)، الفقرة (تجري الشركة تقييما دوريا لأداء الموردين كل فترة زمنية معينة) بمتوسط حسابي مقداره (4.18) وانحراف معياري مقداره (0.73).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم المرتفعة والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية : مدى تطبيق استراتيجية الشراكة مع الموردين في الشركات الصناعية الكبرى في مدينة الخليل يتمثل بأنه تعتمد الشركات على مجموعة من الموردين عند شراء احتياجاتها من المواد الأولية، يتم اختيار الموردين وفقا لمعايير تناسب التوجه نحو الجودة، تخطط الشركات لإقامة علاقات طويلة الأمد مع مورديها، تحتفظ الشركات بقاعدة بيانات متكاملة عن الموردين وجودة منتجاتهم، تجري الشركات تقييما دوريا لأداء الموردين كل فترة زمنية معينة، يتعامل كل قسم في الشركات مع القسم الذي يسبقه كمورد في العملية الانتاجية كمورد داخلي، يساهم الموردين في تطوير المنتجات الجديدة في الشركة، تعتمد الشركات في اختيار الموردين على أساس الأقل سعرا.

**السؤال السابع : ما مدى تطبيق ثقافة الجودة في الشركات الصناعية الكبرى في مدينة الخليل.**  
والجدول رقم (22) يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال ثقافة الجودة

في الشركات الصناعية الكبرى في مدينة الخليل.

## جدول (22)

### الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال ثقافة الجودة في الشركات الصناعية الكبرى في مدينة الخليل

الرقم	مدى تطبيق ثقافة الجودة في الشركات الصناعية الكبرى في مدينة الخليل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى
59.	يعد الصدق في التعامل مع الآخرين وسيلة لتعزيز الثقة بين المديرين والمرؤوسين.	4.13	0.69	82.6%	مرتفعة
60.	تعتمد الإدارة معايير للتقييم الأداء في عملها بهدف تحقيق رضا المستفيد.	4.12	0.70	82.4%	مرتفعة
61.	تدعم الإدارة الأفكار الجديدة وتعمل على تنفيذها.	4.07	0.72	81.5%	مرتفعة
62.	تسعى الإدارة الى بث روح الولاء عند المرؤوسين.	3.97	0.79	79.4%	مرتفعة
63.	يثق المرؤوسين بالإدارة ويشعرون أنها لا تستغلهم.	3.97	0.85	79.4%	مرتفعة
64.	تهتم الشركة بتوفير بيئة مادية ملائمة للمرؤوسين.	3.84	0.87	76.8%	مرتفعة
65.	تسمح الشركة بارتكاب الأخطاء كوسيلة للتطوير والحث على الابتكار .	3.53	1.01	70.6%	مرتفعة
66.	تبحث الشركة عن أفكار جديدة قد لا تخدم العمل فيه.	3.50	1.07	70.0%	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.89	0.62	77.8%	مرتفعة

يوضح الجدول رقم (22) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات

أداة الدراسة التي تقيس مدى تطبيق ثقافة الجودة في الشركات الصناعية الكبرى في مدينة الخليل

مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن

اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.89) بوزن نسبي

مقداره (77.8%) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.62)، مما يدل على أن درجة مدى تطبيق

ثقافة الجودة في الشركات الصناعية الكبرى في مدينة الخليل مرتفعة.

ورببت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه

الفقرات : الفقرة (يعد الصدق في التعامل مع الآخرين وسيلة لتعزيز الثقة بين المديرين والمرؤوسين)

بمتوسط حسابي مقداره (4.13) وانحراف معياري مقداره (0.69)، الفقرة (تعتمد الإدارة معايير للتقييم

الأداء في عملها بهدف تحقيق رضا المستفيد) بمتوسط حسابي مقداره (4.12) وانحراف معياري مقداره (0.7)، الفقرة (تدعم الادارة الأفكار الجديدة وتعمل على تنفيذها) بمتوسط حسابي مقداره (4.07) وانحراف معياري مقداره (0.72)، الفقرة (تسعى الادارة الى بث روح الولاء عند المرؤوسين) بمتوسط حسابي مقداره (3.97) وانحراف معياري مقداره (0.79).

في حين كانت أدنى الفقرات : الفقرة (تبحث الشركة عن أفكار جديدة قد لا تخدم العمل فيه) بمتوسط حسابي مقداره (3.5) وانحراف معياري مقداره (1.07)، الفقرة (تسمح الشركة بارتكاب الأخطاء كوسيلة للتطوير والحث على الابتكار) بمتوسط حسابي مقداره (3.53) وانحراف معياري مقداره (1.01)، الفقرة (تهتم الشركة بتوفير بيئة مادية ملائمة للمرؤوسين) بمتوسط حسابي مقداره (3.84) وانحراف معياري مقداره (0.87)، الفقرة (يثق المرؤوسين بالإدارة ويشعرون أنها لا تستغلهم) بمتوسط حسابي مقداره (3.97) وانحراف معياري مقداره (0.85).

و من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم المرتفعة والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية : مدى تطبيق ثقافة الجودة في الشركات الصناعية الكبرى في مدينة الخليل يتمثل بأنه يعد الصدق في التعامل مع الآخرين وسيلة لتعزيز الثقة بين المديرين والمرؤوسين، تعتمد الادارات معايير للتقييم الأداء في عملها بهدف تحقيق رضا المستفيد، تدعم الادارات الأفكار الجديدة وتعمل على تنفيذها، تسعى الادارات الى بث روح الولاء عند المرؤوسين، يثق المرؤوسين بالإدارات ويشعرون أنها لا تستغلهم، تهتم المنظمات بتوفير بيئة مادية ملائمة للمرؤوسين، تسمح الشركات بارتكاب الأخطاء كوسيلة للتطوير والحث على الابتكار، تبحث الشركات عن أفكار جديدة قد لا تخدم العمل فيه.

السؤال الفرعي الرابع: هل توجد فروق بين آراء المبحوثين حول مدى تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة ومجالاتها تُعزى إلى متغيرات (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، قطاع عمل الصناعة، دائرة العمل، وجود شهادة الأيزو حاليا)؟

وسوف يتم الإجابة عن هذا السؤال على النحو التالي:

أولاً : الفروق بين آراء المبحوثين حول مدى تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة ومجالاتها حسب متغير المؤهل العلمي

الجدول رقم (23) يبين الأوساط الحسابية لمدى تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة ومجالاتها حسب متغير المؤهل العلمي.

### الجدول (23)

نتائج الأوساط الحسابية لمدى تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة ومجالاتها حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي			المجال
دراسات عليا (n=9)	بكالوريوس (n=41)	دبلوم فأقل (n=18)	
4.46	4.34	4.46	إستراتيجية التزام الادارة العليا.
4.42	4.14	4.31	إستراتيجية التركيز على الزبون.
4.25	3.80	4.14	إستراتيجية التدريب المكثف للجودة.
4.26	4.12	4.33	إستراتيجية التحسين المستمر.
4.24	4.04	4.01	إستراتيجية تمكين العاملين.
4.25	4.07	4.15	الشراكة مع الموردين.
4.00	3.88	3.87	ثقافة الجودة.
4.27	4.06	4.19	الدرجة الكلية لمدى تطبيق إستراتيجية ادارة الجودة الشاملة.

يتضح لنا من جدول نتائج معاملات الاختلاف الموضح في الأسفل بأنَّ معاملات الاختلاف (حاصل قسمة الانحراف المعياري على الوسط الحسابي) جميعها تقع في الحد الطبيعي (أقل من أو يساوي 0.25)، وهذا يدل على أن التشتت متجانس ومتقارب بين فئات المؤهل العلمي، وبالتالي فإن ذلك يجعل من الممكن استخدام الأوساط الحسابية مباشرة للمقارنة بين فئات المؤهل العلمي لمعرفة الفروق بينها.

ومن نتائج الجدول رقم (23) لم يتضح وجود فروق بين آراء الباحثين حول مجال إستراتيجية التزام الإدارة العليا حسب متغير المؤهل العلمي، حيث جاءت جميع الدرجات مرتفعة جدا، و جاءت المرتبة الأولى لصالح فئة المؤهل العلمي (دراسات عليا) و(دبلوم فأقل) بدرجة مرتفعة جدا بوسط حسابي (4.46) لكليهما، يليها فئة المؤهل العلمي (بكالوريوس) بدرجة مرتفعة جدا بوسط حسابي (4.34).

من ناحية أخرى، ومن نتائج الجدول السابق يتضح وجود فروق بين آراء الباحثين حول مجال إستراتيجية التركيز على الزبون حسب متغير المؤهل العلمي، حيث جاءت المرتبة الأولى لصالح فئة المؤهل العلمي (دراسات عليا) بدرجة مرتفعة جدا بوسط حسابي (4.42)، يليها فئة المؤهل العلمي (دبلوم فأقل) بدرجة مرتفعة جدا بوسط حسابي (4.31)، في المقابل كانت درجة فئة المؤهل العلمي (بكالوريوس) بدرجة مرتفعة بوسط حسابي (4.14).

كما يتضح وجود فروق بين آراء الباحثين حول مجال استراتيجية التدريب المكثف للجودة حسب متغير المؤهل العلمي، حيث جاءت المرتبة الأولى لصالح فئة المؤهل العلمي (دراسات عليا) بدرجة مرتفعة جدا بوسط حسابي (4.25)، في المقابل كانت درجة فئة المؤهل العلمي (دبلوم فأقل)

بدرجة مرتفعة بوسط حسابي (4.14) وفئة المؤهل العلمي (بكالوريوس) بدرجة مرتفعة بوسط حسابي (3.80).

كما يتضح وجود فروق بين آراء المبحوثين حول مجال استراتيجية التحسين المستمر حسب متغير المؤهل العلمي، حيث جاءت المرتبة الأولى لصالح فئة المؤهل العلمي (دبلوم فأقل) بدرجة مرتفعة جدا بوسط حسابي (4.33)، و فئة المؤهل العلمي (دراسات عليا) بدرجة مرتفعة جدا بوسط حسابي (4.26)، في المقابل كانت درجة فئة المؤهل العلمي (بكالوريوس) بدرجة مرتفعة بوسط حسابي (4.12).

كما يتضح وجود فروق بين آراء المبحوثين حول مجال إستراتيجية تمكين العاملين حسب متغير المؤهل العلمي، حيث جاءت المرتبة الأولى لصالح فئة المؤهل العلمي (دراسات عليا) بدرجة مرتفعة جدا بوسط حسابي (4.24)، في المقابل كانت درجة فئة المؤهل العلمي (بكالوريوس) بدرجة مرتفعة بوسط حسابي (4.04) وفئة المؤهل العلمي (دبلوم فأقل) بدرجة مرتفعة بوسط حسابي (4.01).

كما يتضح وجود فروق بين آراء المبحوثين حول مجال الشراكة مع الموردين حسب متغير المؤهل العلمي، حيث جاءت المرتبة الأولى لصالح فئة المؤهل العلمي (دراسات عليا) بدرجة مرتفعة جدا بوسط حسابي (4.25)، في المقابل كانت درجة فئة المؤهل العلمي (دبلوم فأقل) بدرجة مرتفعة بوسط حسابي (4.15) و فئة المؤهل العلمي (بكالوريوس) بدرجة مرتفعة بوسط حسابي (4.07).

ولم يتضح وجود فروق بين آراء المبحوثين حول مجال ثقافة الجودة حسب متغير المؤهل العلمي، حيث جاءت جميع الدرجات مرتفعة، و المرتبة الأولى كانت لصالح فئة المؤهل العلمي

(دراسات عليا) بدرجة مرتفعة بوسط حسابي (4.00)، يليها درجة فئة المؤهل العلمي (بكالوريوس) بدرجة مرتفعة بوسط حسابي (3.88) وفئة المؤهل العلمي (دبلوم فأقل) بدرجة مرتفعة بوسط حسابي (3.87).

وأخيرا يتضح وجود فروق بين آراء الباحثين حول الدرجة الكلية لمدى تطبيق استراتيجية ادارة الجودة الشاملة حسب متغير المؤهل العلمي، حيث جاءت المرتبة الأولى لصالح فئة المؤهل العلمي (دراسات عليا) بدرجة مرتفعة جدا بوسط حسابي (4.27)، في المقابل كانت درجة فئة المؤهل العلمي (دبلوم فأقل) بدرجة مرتفعة بوسط حسابي (4.19) و فئة المؤهل العلمي (بكالوريوس) بدرجة مرتفعة بوسط حسابي (4.06).

ويتضح من النتائج بأنّ الفروق كانت لصالح فئة المؤهل العلمي (دراسات عليا) والذين كانت لهم أعلى درجات الأوساط الحسابية في جميع مجالات استراتيجية ادارة الجودة الشاملة. و الجدول رقم (24) يبين الانحرافات المعيارية لمدى تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة ومجالاتها حسب متغير المؤهل العلمي.

#### الجدول (24)

نتائج الانحرافات المعيارية لمدى تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة ومجالاتها حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي			المجال
دراسات عليا	بكالوريوس	دبلوم فأقل	
0.52	0.56	0.48	إستراتيجية التزام الادارة العليا
0.49	0.53	0.55	إستراتيجية التركيز على الزبون
0.56	0.68	0.71	إستراتيجية التدريب المكثف للجودة
0.47	0.57	0.42	إستراتيجية التحسين المستمر
0.51	0.59	0.59	إستراتيجية تمكين العاملين

0.48	0.51	0.50	الشراكة مع الموردين
0.54	0.65	0.64	ثقافة الجودة
0.43	0.50	0.41	الدرجة الكلية لمدى تطبيق استراتيجية إدارة الجودة الشاملة

و الجدول رقم (25) يبين معاملات الاختلاف (حاصل قسمة الانحرافات المعيارية على

الأوساط الحسابية) لمدى تطبيق استراتيجية إدارة الجودة الشاملة ومجالاتها حسب متغير المؤهل

العلمي.

### الجدول (25)

نتائج معاملات الاختلاف لمدى تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة ومجالاتها حسب متغير

### المؤهل العلمي

المؤهل العلمي			المجال
دراسات عليا	بكالوريوس	دبلوم فأقل	
0.12	0.13	0.11	إستراتيجية التزام الادارة العليا
0.11	0.13	0.13	إستراتيجية التركيز على الزبون
0.13	0.18	0.17	إستراتيجية التدريب المكثف للجودة
0.11	0.14	0.10	إستراتيجية التحسين المستمر
0.12	0.14	0.15	إستراتيجية تمكين العاملين
0.11	0.12	0.12	الشراكة مع الموردين
0.14	0.17	0.16	ثقافة الجودة
0.10	0.12	0.10	الدرجة الكلية لمدى تطبيق استراتيجية إدارة الجودة الشاملة

ثانيا : الفروق بين آراء المبحوثين حول مدى تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة ومجالاتها حسب متغير المسمى الوظيفي

الجدول (26) يبين الأوساط الحسابية لمدى تطبيق استراتيجية إدارة الجودة الشاملة ومجالاتها حسب متغير المسمى الوظيفي.

### الجدول (26)

نتائج الأوساط الحسابية لمدى تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة ومجالاتها حسب متغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي			المجال
رئيس قسم (n=38)	مدير (n=22)	عضو مجلس ادارة (مالك) أو مدير عام (n=8)	
4.32	4.38	4.74	إستراتيجية التزام الادارة العليا
4.22	4.08	4.65	إستراتيجية التركيز على الزبون
3.85	3.86	4.65	إستراتيجية التدريب المكثف للجودة
4.15	4.14	4.55	إستراتيجية التحسين المستمر
3.99	4.00	4.53	إستراتيجية تمكين العاملين
4.09	4.02	4.50	الشراكة مع الموردين
3.84	3.80	4.42	ثقافة الجودة
4.07	4.04	4.58	الدرجة الكلية لمدى تطبيق استراتيجية إدارة الجودة الشاملة

يتضح لنا من جدول نتائج معاملات الاختلاف الموضح في الأسفل بأن معاملات الاختلاف (حاصل قسمة الانحراف المعياري على الوسط الحسابي) جميعها تقع في الحد الطبيعي (أقل من أو يساوي 0.25)، وهذا يدل على أن التشتت متجانس ومتقارب بين فئات المسمى الوظيفي، وبالتالي

فإن ذلك يجعل من الممكن استخدام الأوساط الحسابية مباشرة للمقارنة بين فئات المسمى الوظيفي لمعرفة الفروق بينها.

ومن نتائج الجدول رقم (26) لم يتضح وجود فروق بين آراء المبحوثين حول مجال استراتيجية التزام الإدارة العليا حسب متغير المسمى الوظيفي، حيث جاءت جميع الدرجات مرتفعة جدا، و جاءت المرتبة الأولى لصالح أعضاء مجلس الإدارة (مالك) أو المدراء العامين بدرجة مرتفعة جدا بوسط حسابي (4.74)، يليها المدراء بدرجة مرتفعة جدا بوسط حسابي (4.38)، وأخيراً رؤساء الأقسام بدرجة مرتفعة جداً بوسط حسابي (4.32).

من ناحية أخرى، ومن نتائج الجدول السابق يتضح وجود فروق بين آراء المبحوثين حول مجال إستراتيجية التركيز على الزبون حسب متغير المسمى الوظيفي، حيث جاءت المرتبة الأولى لصالح أعضاء مجلس الإدارة (مالك) أو المدراء العامين بدرجة مرتفعة جدا بوسط حسابي (4.65)، وأيضاً رؤساء الأقسام بدرجة مرتفعة جدا بوسط حسابي (4.22)، في المقابل كانت درجة المدراء بدرجة مرتفعة بوسط حسابي (4.08).

كما يتضح وجود فروق بين آراء المبحوثين حول مجال استراتيجية التدريب المكثف للجودة حسب متغير المسمى الوظيفي، حيث جاءت المرتبة الأولى لصالح أعضاء مجلس الإدارة (مالك) أو المدراء العامين بدرجة مرتفعة جدا بوسط حسابي (4.65)، في المقابل كانت درجة المدراء بدرجة مرتفعة بوسط حسابي (3.86) و رؤساء الأقسام بدرجة مرتفعة بوسط حسابي (3.85).

كما يتضح وجود فروق بين آراء المبحوثين حول مجال استراتيجية التحسين المستمر حسب متغير المسمى الوظيفي، حيث جاءت المرتبة الأولى لصالح أعضاء مجلس الإدارة (مالك)، أو

المدراء العاميين بدرجة مرتفعة جداً بوسط حسابي (4.55)، في المقابل كانت درجة المدراء بدرجة مرتفعة بوسط حسابي (4.14) و رؤساء الأقسام بدرجة مرتفعة بوسط حسابي (4.15).

كما يتضح وجود فروق بين آراء المبحوثين حول مجال إستراتيجية تمكين العاملين حسب متغير المسمى الوظيفي، حيث جاءت المرتبة الأولى لصالح أعضاء مجلس الإدارة (مالك) أو المدراء العاميين بدرجة مرتفعة جداً بوسط حسابي (4.53)، في المقابل كانت درجة المدراء بدرجة مرتفعة بوسط حسابي (4.00) و رؤساء الأقسام بدرجة مرتفعة بوسط حسابي (3.99).

كما يتضح وجود فروق بين آراء المبحوثين حول مجال الشراكة مع الموردين حسب متغير المسمى الوظيفي، حيث جاءت المرتبة الأولى لصالح أعضاء مجلس الإدارة (مالك) أو المدراء العاميين بدرجة مرتفعة جداً بوسط حسابي (4.50)، في المقابل كانت درجة المدراء بدرجة مرتفعة بوسط حسابي (4.02) و رؤساء الأقسام بدرجة مرتفعة بوسط حسابي (4.09).

كما يتضح وجود فروق بين آراء المبحوثين حول مجال ثقافة الجودة حسب متغير المسمى الوظيفي، حيث جاءت المرتبة الأولى لصالح أعضاء مجلس الإدارة (مالك) أو المدراء العاميين بدرجة مرتفعة جداً بوسط حسابي (4.42)، في المقابل كانت درجة المدراء بدرجة مرتفعة بوسط حسابي (3.80) و رؤساء الأقسام بدرجة مرتفعة بوسط حسابي (3.84).

وأخيراً يتضح وجود فروق بين آراء المبحوثين حول الدرجة الكلية لمدى تطبيق إستراتيجية ادارة الجودة الشاملة حسب متغير المسمى الوظيفي، حيث جاءت المرتبة الأولى لصالح أعضاء مجلس الإدارة (مالك) أو المدراء العاميين بدرجة مرتفعة جداً بوسط حسابي (4.58)، في المقابل

كانت درجة المدراء بدرجة مرتفعة بوسط حسابي (4.04) و رؤساء الأقسام بدرجة مرتفعة بوسط حسابي (4.07).

وبشكل عام فإنه يتضح من النتائج بأن الفروق كانت لصالح أعضاء مجلس الإدارة (مالك) أو المدراء العاميين والذين كانت لهم أعلى درجات الأوساط الحسابية في جميع مجالات استراتيجية إدارة الجودة الشاملة.

والجدول التالي رقم (27) الانحرافات المعيارية لمدى تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة ومجالاتها حسب متغير المسمى الوظيفي.

### الجدول (27)

نتائج الانحرافات المعيارية لمدى تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة ومجالاتها حسب متغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي			المجال
رئيس قسم	مدير	عضو مجلس إدارة (مالك) أو مدير عام	
0.49	0.63	0.32	إستراتيجية التزام الادارة العليا
0.47	0.59	0.48	إستراتيجية التركيز على الزبون
0.59	0.79	0.49	إستراتيجية التدريب المكثف للجودة
0.44	0.64	0.46	إستراتيجية التحسين المستمر
0.49	0.67	0.53	استراتيجية تمكين العاملين
0.45	0.53	0.51	الشراكة مع الموردين
0.58	0.63	0.61	ثقافة الجودة
0.37	0.55	0.44	الدرجة الكلية لمدى تطبيق استراتيجية إدارة الجودة الشاملة

والجدول رقم (28) يبين معاملات الاختلاف (حاصل قسمة الانحرافات المعيارية على الأوساط الحسابية) لمدى تطبيق استراتيجية إدارة الجودة الشاملة ومجالاتها حسب متغير المسمى الوظيفي.

### الجدول (28)

نتائج معاملات الاختلاف لمدى تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة ومجالاتها حسب متغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي			المجال
رئيس قسم	مدير	عضو مجلس ادارة (مالك) أو مدير عام	
0.11	0.14	0.07	إستراتيجية التزام الادارة العليا
0.11	0.14	0.10	إستراتيجية التركيز على الزبون
0.15	0.20	0.10	إستراتيجية التدريب المكثف للجودة
0.11	0.16	0.10	إستراتيجية التحسين المستمر
0.12	0.17	0.12	إستراتيجية تمكين العاملين
0.11	0.13	0.11	الشراكة مع الموردين
0.15	0.17	0.14	ثقافة الجودة
0.09	0.14	0.10	الدرجة الكلية لمدى تطبيق استراتيجية إدارة الجودة الشاملة

ثالثاً : الفروق بين آراء المبحوثين حول مدى تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة ومجالاتها حسب متغير قطاع عمل الصناعة

الجدول رقم (29) يبين الأوساط الحسابية لمدى تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة ومجالاتها حسب متغير قطاع عمل الصناعة.

### الجدول (29)

نتائج الأوساط الحسابية لمدى تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة ومجالاتها حسب متغير قطاع عمل الصناعة

قطاع عمل الصناعة		المجال
بلاستيك وبتروكيماويات (n=41)	غذائية ومشروبات (n=27)	
4.45	4.30	إستراتيجية التزام الادارة العليا
4.29	4.12	إستراتيجية التركيز على الزبون
4.01	3.86	إستراتيجية التدريب المكثف للجودة
4.31	4.02	إستراتيجية التحسين المستمر
4.16	3.89	إستراتيجية تمكين العاملين
4.15	4.06	الشراكة مع الموردين
3.99	3.74	ثقافة الجودة
4.20	4.00	الدرجة الكلية لمدى تطبيق استراتيجيه ادارة الجودة الشاملة

ويتضح لنا من جدول رقم (29) نتائج معاملات الاختلاف الموضح في الأسفل بأن معاملات الاختلاف (حاصل قسمة الانحراف المعياري على الوسط الحسابي) جميعها تقع في الحد الطبيعي (أقل من أو يساوي 0.25)، وهذا يدل على أنّ التشتت متجانس ومتقارب بين فئتي قطاع

عمل الصناعة، وبالتالي فإن ذلك يجعل من الممكن استخدام الأوساط الحسابية مباشرة للمقارنة بين فئتي قطاع عمل الصناعة لمعرفة الفروق بينها.

ومن نتائج الجدول السابق لم يتضح وجود فروق بين آراء المبحوثين حول مجال استراتيجية التزام الادارة العليا حسب متغير قطاع عمل الصناعة، حيث جاءت جميع الدرجات مرتفعة جدا، و جاءت المرتبة الأولى لصالح قطاع البلاستيك والبتروكيماويات بدرجة مرتفعة جدا بوسط حسابي (4.45)، يليها قطاع الغذائية والمشروبات بدرجة مرتفعة جدا بوسط حسابي (4.30).

من ناحية أخرى، ومن نتائج الجدول السابق يتضح وجود فروق بين آراء المبحوثين حول مجال استراتيجية التركيز على الزبون حسب متغير قطاع عمل الصناعة، حيث جاءت الفروق لصالح قطاع البلاستيك والبتروكيماويات بدرجة مرتفعة جدا بوسط حسابي (4.29) مقابل قطاع الغذائية والمشروبات بدرجة مرتفعة بوسط حسابي (4.12).

ولم يتضح وجود فروق بين آراء المبحوثين حول مجال استراتيجية التدريب المكثف للجودة حسب متغير قطاع عمل الصناعة، حيث جاءت جميع الدرجات مرتفعة، وجاءت المرتبة الأولى لصالح قطاع البلاستيك والبتروكيماويات بدرجة مرتفعة بوسط حسابي (4.01)، يليها قطاع الغذائية والمشروبات بدرجة مرتفعة بوسط حسابي (3.86).

كما يتضح وجود فروق بين آراء المبحوثين حول مجال استراتيجية التحسين المستمر حسب متغير قطاع عمل الصناعة، حيث جاءت الفروق لصالح قطاع البلاستيك والبتروكيماويات بدرجة مرتفعة جدا بوسط حسابي (4.31) مقابل قطاع الغذائية والمشروبات بدرجة مرتفعة بوسط حسابي (4.02).

كما لم يتضح وجود فروق بين آراء المبحوثين حول مجال استراتيجية تمكين العاملين حسب متغير قطاع عمل الصناعة، حيث جاءت جميع الدرجات مرتفعة، و جاءت المرتبة الأولى لصالح قطاع البلاستيك والبتروكيماويات بدرجة مرتفعة بوسط حسابي (4.16)، يليها قطاع الغذائية والمشروبات بدرجة مرتفعة بوسط حسابي (3.89).

كما لم يتضح وجود فروق بين آراء المبحوثين حول مجال الشراكة مع الموردين حسب متغير قطاع عمل الصناعة، حيث جاءت جميع الدرجات مرتفعة، و جاءت المرتبة الأولى لصالح قطاع البلاستيك والبتروكيماويات بدرجة مرتفعة بوسط حسابي (4.15)، يليها قطاع الغذائية والمشروبات بدرجة مرتفعة بوسط حسابي (4.06).

كما لم يتضح وجود فروق بين آراء المبحوثين حول مجال ثقافة الجودة حسب متغير قطاع عمل الصناعة، حيث جاءت جميع الدرجات مرتفعة، و جاءت المرتبة الأولى لصالح قطاع البلاستيك والبتروكيماويات بدرجة مرتفعة بوسط حسابي (3.99)، يليها قطاع الغذائية والمشروبات بدرجة مرتفعة بوسط حسابي (3.74).

وأخيرا يتضح وجود فروق بين آراء المبحوثين حول الدرجة الكلية لمدى تطبيق استراتيجية ادارة الجودة الشاملة حسب متغير قطاع عمل الصناعة، حيث كانت الفروق لصالح قطاع البلاستيك والبتروكيماويات بدرجة مرتفعة جدا بوسط حسابي (4.20) مقابل قطاع الغذائية والمشروبات بدرجة مرتفعة بوسط حسابي (4.00).

ويتضح من النتائج أنّ الفروق كانت لصالح قطاع البلاستيك والبتروكيماويات والذي يتضح بأن له أعلى درجات الأوساط الحسابية في جميع مجالات استراتيجية ادارة الجودة الشاملة.

والجدول رقم (30) يبين الانحرافات المعيارية لمدى تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة ومجالاتها حسب متغير قطاع عمل الصناعة.

### الجدول (30)

نتائج الانحرافات المعيارية لمدى تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة ومجالاتها حسب متغير قطاع عمل الصناعة

قطاع عمل الصناعة		المجال
بلاستيك وبتروكيماويات	غذائية ومشروبات	
0.59	0.43	إستراتيجية التزام الادارة العليا
0.58	0.43	إستراتيجية التركيز على الزبون
0.78	0.53	إستراتيجية التدريب المكثف للجودة
0.56	0.41	إستراتيجية التحسين المستمر
0.66	0.36	إستراتيجية تمكين العاملين
0.54	0.43	الشراكة مع الموردين
0.66	0.53	ثقافة الجودة
0.54	0.30	الدرجة الكلية لمدى تطبيق استراتيجية إدارة الجودة الشاملة

و الجدول رقم (31) يبين معاملات الاختلاف (حاصل قسمة الانحرافات المعيارية على الأوساط الحسابية) لمدى تطبيق استراتيجية إدارة الجودة الشاملة ومجالاتها حسب متغير قطاع عمل الصناعة.

### الجدول (31)

نتائج معاملات الاختلاف لمدى تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة ومجالاتها حسب متغير

#### قطاع عمل الصناعة

قطاع عمل الصناعة		المجال
بلاستيك وبتروكيماويات	غذائية ومشروبات	
0.13	0.10	إستراتيجية التزام الادارة العليا
0.14	0.10	إستراتيجية التركيز على الزبون
0.20	0.14	إستراتيجية التدريب المكثف للجودة
0.13	0.10	إستراتيجية التحسين المستمر
0.16	0.09	إستراتيجية تمكين العاملين
0.13	0.11	الشراكة مع الموردين
0.17	0.14	ثقافة الجودة
0.13	0.08	الدرجة الكلية لمدى تطبيق إستراتيجية ادارة الجودة الشاملة

رابعاً : الفروق بين آراء المبحوثين حول مدى تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة ومجالاتها

حسب متغير دائرة العمل

الجدول رقم (32) يبين الأوساط الحسابية لمدى تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة

ومجالاتها حسب متغير دائرة العمل.

## الجدول (32)

نتائج الأوساط الحسابية لمدى تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة ومجالاتها حسب متغير دائرة العمل

دائرة العمل		المجال
دائرة إدارية ومالية (n=36)	دائرة فنية (n=32)	
4.39	4.39	إستراتيجية التزام الادارة العليا
4.15	4.31	إستراتيجية التركيز على الزبون
3.85	4.06	إستراتيجية التدريب المكثف للجودة
4.14	4.25	إستراتيجية التحسين المستمر
3.99	4.13	إستراتيجية تمكين العاملين
4.09	4.15	الشراكة مع الموردين
3.86	3.92	ثقافة الجودة
4.07	4.18	الدرجة الكلية لمدى تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة

ويتضح لنا من جدول نتائج معاملات الاختلاف الموضح في الأسفل أنّ معاملات الاختلاف (حاصل قسمة الانحراف المعياري على الوسط الحسابي) جميعها تقع في الحد الطبيعي (أقل من أو يساوي 0.25)، وهذا يدل على أنّ التشتت متجانس ومتقارب بين فئتي دائرة العمل، مما يجعل من الممكن استخدام الأوساط الحسابية مباشرة للمقارنة بين فئتي دائرة العمل لمعرفة الفروق بينها.

ومن نتائج الجدول رقم (32) يتبين عدم وجود فروق بين آراء الباحثين حول مجال إستراتيجية التزام الادارة العليا حسب متغير دائرة العمل، حيث جاءت جميع الدرجات مرتفعة جداً بوسط حسابي (4.39) لكلا النوعين من الدوائر، الدوائر الفنية أو الدوائر الإدارية والمالية.

من ناحية أخرى، ومن نتائج الجدول رقم (32) يتضح وجود فروق بين آراء الباحثين حول مجال إستراتيجية التركيز على الزبون حسب متغير دائرة العمل، حيث جاءت الفروق لصالح الدوائر الفنية بدرجة مرتفعة جداً بوسط حسابي (4.31) مقابل الدوائر الإدارية والمالية بدرجة مرتفعة بوسط حسابي (4.15).

ولم يتضح وجود فروق بين آراء الباحثين حول مجال إستراتيجية التدريب المكثف للجودة حسب متغير دائرة العمل، حيث جاءت جميع الدرجات جاءت مرتفعة، فقد جاءت المرتبة الأولى لصالح الدوائر الفنية بدرجة مرتفعة بوسط حسابي (4.05)، يليها الدوائر الإدارية والمالية بدرجة مرتفعة بوسط حسابي (3.85).

كما يتضح وجود فروق بين آراء الباحثين حول مجال إستراتيجية التحسين المستمر حسب متغير دائرة العمل، حيث جاءت الفروق لصالح الدوائر الفنية بدرجة مرتفعة جداً بوسط حسابي (4.25) مقابل الدوائر الإدارية والمالية بدرجة مرتفعة بوسط حسابي (4.14).

كما لم يتضح وجود فروق بين آراء الباحثين حول مجال إستراتيجية تمكين العاملين حسب متغير دائرة العمل، حيث جاءت جميع الدرجات مرتفعة، وجاءت المرتبة الأولى لصالح الدوائر الفنية بدرجة مرتفعة بوسط حسابي (4.13)، يليها الدوائر الإدارية والمالية بدرجة مرتفعة بوسط حسابي (3.99).

كما لم يتضح وجود فروق بين آراء الباحثين حول مجال الشراكة مع الموردين حسب متغير دائرة العمل، وقد جاءت جميع الدرجات مرتفعة، و جاءت المرتبة الأولى لصالح الدوائر الفنية بدرجة مرتفعة بوسط حسابي (4.15)، يليها الدوائر الإدارية والمالية بدرجة مرتفعة بوسط حسابي (4.09).

كما لم يتضح وجود فروق بين آراء المبحوثين حول مجال ثقافة الجودة حسب متغير دائرة العمل، حيث جاءت جميع الدرجات مرتفعة، وجاءت المرتبة الأولى لصالح الدوائر الفنية بدرجة مرتفعة بوسط حسابي (3.92)، يليها الدوائر الإدارية والمالية بدرجة مرتفعة بوسط حسابي (3.86). وأخيرا لم يتضح وجود فروق بين آراء المبحوثين حول الدرجة الكلية لمدى تطبيق إستراتيجية ادارة الجودة الشاملة حسب متغير دائرة العمل، حيث كانت جميع الدرجات مرتفعة، وجاءت المرتبة الأولى لصالح الدوائر الفنية بدرجة مرتفعة بوسط حسابي (4.18) يليها الدوائر الإدارية والمالية بدرجة مرتفعة بوسط حسابي (4.07).

ويتضح من النتائج بأن الفروق كانت لصالح الدوائر الفنية حيث يتضح بأن لها أعلى درجات الأوساط الحسابية في جميع مجالات إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة. و الجدول رقم (33) يبين الانحرافات المعيارية لمدى تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة ومجالاتها حسب متغير دائرة العمل.

### الجدول (33)

نتائج الانحرافات المعيارية لمدى تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة ومجالاتها حسب متغير دائرة العمل

دائرة العمل		المجال
دائرة إدارية ومالية	دائرة فنية	
0.62	0.43	إستراتيجية التزام الادارة العليا
0.59	0.45	إستراتيجية التركيز على الزبون
0.77	0.58	إستراتيجية التدريب المكثف للجودة
0.59	0.44	إستراتيجية التحسين المستمر
0.66	0.46	إستراتيجية تمكين العاملين
0.55	0.44	الشراكة مع الموردين
0.70	0.53	ثقافة الجودة
0.56	0.35	الدرجة الكلية لمدى تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة

والجدول رقم (34) يبين معاملات الاختلاف (حاصل قسمة الانحرافات المعيارية على الأوساط الحسابية) لمدى تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة ومجالاتها حسب متغير دائرة العمل.

### الجدول (34)

نتائج معاملات الاختلاف لمدى تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة ومجالاتها حسب متغير دائرة العمل

دائرة العمل		المجال
دائرة إدارية ومالية	دائرة فنية	
0.14	0.10	إستراتيجية التزام الادارة العليا
0.14	0.11	إستراتيجية التركيز على الزبون
0.20	0.14	إستراتيجية التدريب المكثف للجودة
0.14	0.10	إستراتيجية التحسين المستمر
0.16	0.11	إستراتيجية تمكين العاملين
0.13	0.11	الشراكة مع الموردين

0.18	0.14	ثقافة الجودة
0.14	0.08	الدرجة الكلية لمدى تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة

خامساً : الفروق بين آراء المبحوثين حول مدى تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة ومجالاتها حسب متغير وجود شهادة الأيزو حالياً

الجدول رقم (35) يبين الأوساط الحسابية لمدى تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة ومجالاتها حسب متغير وجود شهادة الأيزو حالياً.

### الجدول (35)

نتائج الأوساط الحسابية لمدى تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة ومجالاتها حسب متغير وجود شهادة الأيزو حالياً

وجود شهادة الأيزو حالياً		المجال
لا (n=14)	نعم (n=54)	
4.32	4.41	إستراتيجية التزام الادارة العليا
4.32	4.20	إستراتيجية التركيز على الزبون
3.88	3.97	إستراتيجية التدريب المكثف للجودة
4.14	4.21	إستراتيجية التحسين المستمر
3.86	4.11	إستراتيجية تمكين العاملين
3.99	4.15	الشراكة مع الموردين
3.57	3.97	ثقافة الجودة
4.02	4.15	الدرجة الكلية لمدى تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة

ويتضح من جدول نتائج معاملات الاختلاف الموضح في الأسفل بأن معاملات الاختلاف (حاصل قسمة الانحراف المعياري على الوسط الحسابي) جميعها تقع في الحد الطبيعي (أقل من أو يساوي 0.25)، وهذا يدل على أن التشتت متجانس ومتقارب بين فئتي وجود شهادة الأيزو حالياً، وبالتالي فإن ذلك يجعل من الممكن استخدام الأوساط الحسابية مباشرة للمقارنة بين فئتي وجود شهادة الأيزو حالياً لمعرفة الفروق بينها.

ومن نتائج الجدول رقم (35) عدم وجود فروق بين آراء المبحوثين حول مجال استراتيجية التزام الإدارة العليا حسب متغير وجود شهادة الأيزو حالياً، وجاءت الدرجات مرتفعة جداً، وبلغت درجة الوسط الحسابي (4.41) للشركات الحاصلة حالياً على شهادة الأيزو، وكذلك للشركات غير حاصلة عليها حالياً (4.32).

كما لم يتضح وجود فروق بين آراء المبحوثين حول مجال استراتيجية التركيز على الزبون حسب متغير وجود شهادة الأيزو حالياً، وجاءت الدرجات مرتفعة جداً، وبلغت درجة الوسط الحسابي (4.2) للشركات الحاصلة حالياً على شهادة الأيزو، وكذلك للشركات غير حاصلة عليها حالياً (4.32).

ولم يتضح وجود فروق بين آراء المبحوثين حول مجال استراتيجية التدريب المكثف للجودة حسب متغير وجود شهادة الأيزو حالياً، وجاءت جميع الدرجات مرتفعة، وجاءت المرتبة الأولى لصالح الشركات الحاصلة حالياً على شهادة الأيزو بدرجة مرتفعة بوسط حسابي (3.97)، يليها الشركات غير الحاصلة حالياً على شهادة الأيزو بدرجة مرتفعة بوسط حسابي (3.88).

لكن يتضح وجود فروق بين آراء المبحوثين حول مجال استراتيجية التحسين المستمر حسب متغير وجود شهادة الأيزو حالياً، حيث جاءت الفروق لصالح الشركات الحاصلة حالياً على شهادة الأيزو بدرجة مرتفعة جداً بوسط حسابي (4.21) مقابل الشركات غير الحاصلة حالياً على شهادة الأيزو بدرجة مرتفعة بوسط حسابي (4.14).

كما لم يتضح وجود فروق بين آراء المبحوثين حول مجال استراتيجية تمكين العاملين حسب متغير وجود شهادة الأيزو حالياً، حيث جاءت جميع الدرجات مرتفعة، وجاءت المرتبة الأولى لصالح الشركات الحاصلة حالياً على شهادة الأيزو بدرجة مرتفعة بوسط حسابي (4.11)، يليها الشركات غير الحاصلة حالياً على شهادة الأيزو بدرجة مرتفعة بوسط حسابي (3.86).

كما لم يتضح وجود فروق بين آراء المبحوثين حول مجال الشراكة مع الموردين حسب متغير وجود شهادة الأيزو حالياً، حيث جاءت جميع الدرجات مرتفعة، وجاءت المرتبة الأولى لصالح الشركات الحاصلة حالياً على شهادة الأيزو بدرجة مرتفعة بوسط حسابي (4.15)، يليها الشركات غير الحاصلة حالياً على شهادة الأيزو بدرجة مرتفعة بوسط حسابي (3.99).

كما لم يتضح وجود فروق بين آراء المبحوثين حول مجال ثقافة الجودة حسب متغير وجود شهادة الأيزو حالياً، حيث جاءت جميع الدرجات مرتفعة، وجاءت المرتبة الأولى لصالح الشركات الحاصلة حالياً على شهادة الأيزو بدرجة مرتفعة بوسط حسابي (3.97)، يليها الشركات غير الحاصلة حالياً على شهادة الأيزو بدرجة مرتفعة بوسط حسابي (3.57).

وأخيراً لم يتضح وجود فروق بين آراء المبحوثين حول الدرجة الكلية لمدى تطبيق استراتيجية إدارة الجودة الشاملة حسب متغير وجود شهادة الأيزو حالياً، حيث جاءت جميع الدرجات مرتفعة، و

جاءت المرتبة الأولى لصالح الشركات الحاصلة حالياً على شهادة الأيزو بدرجة مرتفعة بوسط حسابي (4.15)، يليها الشركات غير الحاصلة حالياً على شهادة الأيزو بدرجة مرتفعة بوسط حسابي (4.02).

ويتضح من النتائج أنه لا توجد فروق جوهرية في معظم مجالات استراتيجية إدارة الجودة الشاملة بين الشركات الحاصلة و غير الحاصلة حالياً على شهادة الأيزو. و الجدول رقم (36) يبين الانحرافات المعيارية لمدى تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة ومجالاتها حسب متغير وجود شهادة الأيزو حالياً.

### الجدول (36)

نتائج الانحرافات المعيارية لمدى تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة ومجالاتها حسب متغير وجود شهادة الأيزو حالياً

وجود شهادة الأيزو حالياً		المجال
لا	نعم	
0.46	0.55	إستراتيجية التزام الادارة العليا
0.52	0.54	إستراتيجية التركيز على الزبون
0.61	0.72	إستراتيجية التدريب المكثف للجودة
0.49	0.54	إستراتيجية التحسين المستمر
0.53	0.58	إستراتيجية تمكين العاملين
0.49	0.50	الشراكة مع الموردين
0.53	0.62	ثقافة الجودة
0.36	0.49	الدرجة الكلية لمدى تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة

و الجدول رقم (37) يبين معاملات الاختلاف (حاصل قسمة الانحرافات المعيارية على الأوساط الحسابية) لمدى تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة ومجالاتها حسب متغير وجود شهادة الأيزو حالياً.

### الجدول (37)

نتائج معاملات الاختلاف لمدى تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة ومجالاتها حسب متغير وجود شهادة الأيزو حالياً

وجود شهادة الأيزو حالياً		المجال
لا	نعم	
0.11	0.13	إستراتيجية التزام الادارة العليا
0.12	0.13	إستراتيجية التركيز على الزبون
0.16	0.18	إستراتيجية التدريب المكثف للجودة
0.12	0.13	إستراتيجية التحسين المستمر
0.14	0.14	إستراتيجية تمكين العاملين
0.12	0.12	الشراكة مع الموردين
0.15	0.16	ثقافة الجودة
0.09	0.12	الدرجة الكلية لمدى تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة

**\*\*\* تحليل إضافي : الفروق بين آراء المبحوثين حول مدى تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة**

**الشاملة ومجالاتها حسب متغير المصنع**

الجدول رقم(38) يبين الأوساط الحسابية لمدى تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة

ومجالاتها حسب متغير المصنع.

### الجدول (38)

نتائج الأوساط الحسابية لمدى تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة ومجالاتها حسب متغير المصنع

المصنع								المجال
الحرباوي (n=9)	الجبريني (n=11)	رويال (n=14)	القصراوي (n=6)	زمزم (n=5)	فيفين (n=5)	صلاح التجارية (n=5)	شركة الوفاء (n=13)	
4.33	4.16	4.47	4.46	3.51	4.40	4.29	4.87	إستراتيجية التزام الإدارة العليا
4.33	3.93	4.53	4.39	3.47	4.04	4.29	4.32	إستراتيجية التركيز على الزبون
3.83	4.05	4.24	3.70	2.91	3.51	3.98	4.31	إستراتيجية التدريب المكثف للجودة
4.26	4.01	4.38	4.21	3.40	3.90	3.93	4.62	إستراتيجية التحسين المستمر
3.96	3.93	4.33	3.92	3.35	4.00	3.68	4.43	إستراتيجية تمكين العاملين
4.03	4.13	4.33	4.19	3.48	3.93	3.93	4.30	الشراكة مع الموردين
3.69	3.92	4.15	3.83	3.40	3.63	3.35	4.25	ثقافة الجودة
4.07	4.02	4.35	4.10	3.36	3.92	3.93	4.45	الدرجة الكلية لمدى تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة

و يتضح لنا من جدول نتائج معاملات الاختلاف الموضح في الأسفل بأن معاملات

الاختلاف (حاصل قسمة الانحراف المعياري على الوسط الحسابي) معظمها تقع في الحد الطبيعي

(أقل من أو يساوي 0.25)، وهذا يدل على أن التشتت متجانس ومتقارب، وبالتالي فإن ذلك يجعل من الممكن استخدام الأوساط الحسابية مباشرة للمقارنة بين المصانع لمعرفة الفروق بينها.

ومن نتائج الجدول السابق يتضح وجود فروق بين آراء المبحوثين حول مجال استراتيجية التزام الإدارة العليا بين المصانع، و جاءت الدرجات مرتفعة جدا على الترتيب حسب الأوساط الحسابية : شركة الوفاء(4.87)، رويال(4.47)، القصراوي(4.46)، فيفين(4.4)، الحراوي(4.33)، صلاح التجارية(4.29)، في المقابل كانت الدرجات المرتفعة على التوالي للمصانع : الجبريني(4.16)، زمزم(3.51).

كما يتضح وجود فروق بين آراء المبحوثين حول مجال إستراتيجية التركيز على الزبون بين المصانع، وجاءت الدرجات مرتفعةً جدا على الترتيب حسب الأوساط الحسابية : رويال(4.53)، القصراوي(4.39)، الحراوي(4.33)، شركة الوفاء(4.32)، صلاح التجارية(4.29)، في المقابل كانت الدرجات المرتفعة على التوالي للمصانع : فيفين(4.04)، الجبريني(3.93)، زمزم(3.47).

و يتضح وجود فروق بين آراء المبحوثين حول مجال استراتيجية التدريب المكثف للجودة بين المصانع، وجاءت الدرجات مرتفعة جدا على الترتيب حسب الأوساط الحسابية : شركة الوفاء(4.31)، رويال(4.24)، يليها في المقابل الدرجات مرتفعةً على التوالي للمصانع: الجبريني(4.05)، صلاح التجارية(3.98)، الحراوي(3.83)، القصراوي(3.7)، فيفين(3.51)، في حين كانت الدرجة متوسطة لمصنع زمزم(2.91) في المرتبة الأخيرة.

كما يتضح وجود فروق بين آراء المبحوثين حول مجال استراتيجية التحسين المستمر بين المصانع، وجاءت الدرجات مرتفعة جدا على الترتيب حسب الأوساط الحسابية : شركة

الوفاء(4.62)، رويال(4.38)، الحرياوي(4.26)، القصراوي(4.21)، في المقابل كانت الدرجات المرتفعة على التوالي للمصانع : الجبريني(4.01)، صلاح التجارية(3.93)، فيفين(3.9)، زمزم(3.4).

كما يتضح وجود فروق بين آراء المبحوثين حول مجال استراتيجية تمكين العاملين بين المصانع، وجاءت الدرجات مرتفعة جدا على الترتيب حسب الأوساط الحسائية: شركة الوفاء(4.43)، رويال(4.33)، في المقابل كانت الدرجات المرتفعة على التوالي للمصانع: فيفين(4)، الحرياوي(3.96)، الجبريني(3.93)، القصراوي(3.92)، صلاح التجارية(3.68)، وأخيرا جاءت الدرجة الأخيرة لمصنع زمزم(3.35) بدرجة متوسطة.

كما يتضح وجود فروق بين آراء المبحوثين حول مجال الشراكة مع الموردين بين المصانع، وجاءت الدرجات مرتفعة جدا على الترتيب حسب الأوساط الحسائية : رويال(4.33)، شركة الوفاء(4.3)، و في المقابل كانت الدرجات المرتفعة على التوالي للمصانع : القصراوي(4.19)، الجبريني(4.13)، الحرياوي(4.03)، صلاح التجارية(3.93)، فيفين(3.93)، زمزم(3.48).

كما يتضح وجود فروق بين آراء المبحوثين حول مجال ثقافة الجودة بين المصانع، وجاءت الدرجة مرتفعة جدا لشركة الوفاء(4.25)، ثم يليها في المقابل الدرجات المرتفعة على التوالي للمصانع : رويال(4.15)، الجبريني(3.92)، القصراوي(3.83)، الحرياوي(3.69)، فيفين(3.63)، زمزم(3.4)، وأخيرا الدرجة المتوسطة لشركة صلاح التجارية(3.35).

وأخيرا يتضح وجود فروق بين آراء المبحوثين حول الدرجة الكلية لمدى تطبيق استراتيجية ادارة الجودة الشاملة بين المصانع، وجاءت الدرجات مرتفعة جداً على الترتيب حسب الأوساط

الحسابية : شركة الوفاء(4.45)، رويال(4.35)، في المقابل كانت الدرجات المرتفعة على التوالي للمصانع : القصراوي(4.1)، الحرياي(4.07)، الجبريني(4.02)، صلاح التجارية(3.93)، فيفين(3.92)، وأخيرا كانت الدرجة متوسطة لمصنع زمزم(3.36).

وبشكل عام فإنه يتضح من النتائج بأنه في جميع مجالات استراتيجية ادارة الجودة الشاملة فإن المرتبة الأولى والثانية كانت لمصنعي الوفاء ورويال بشكل عام والمرتبة الأخيرة لمصنع زمزم. و الجدول رقم (39) يبين الانحرافات المعيارية لمدى تطبيق استراتيجية إدارة الجودة الشاملة ومجالاتها حسب متغير المصنع.

### الجدول (39)

نتائج الانحرافات المعيارية لمدى تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة ومجالاتها حسب متغير المصنع

المصنع								المجال
الحرياي	الجبريني	رويال	القصراوي	زمزم	فيفين	صلاح التجارية	شركة الوفاء	
0.55	0.50	0.39	0.40	0.69	0.46	0.29	0.22	إستراتيجية التزام الإدارة العليا
0.58	0.33	0.39	0.25	0.56	0.63	0.45	0.53	إستراتيجية التركيز على الزبون
0.70	0.41	0.43	0.45	1.11	0.80	0.46	0.65	إستراتيجية التدريب المكثف للجودة
0.45	0.46	0.34	0.32	0.73	0.24	0.53	0.41	إستراتيجية التحسين المستمر
0.63	0.41	0.48	0.36	1.01	0.36	0.19	0.44	استراتيجية تمكين العاملين
0.55	0.49	0.33	0.48	0.70	0.33	0.39	0.46	الشراكة مع الموردين
0.61	0.51	0.46	0.66	0.99	0.52	0.27	0.60	ثقافة الجودة
0.41	0.31	0.33	0.23	0.77	0.43	0.25	0.39	الدرجة الكلية لمدى تطبيق استراتيجية ادارة الجودة الشاملة

و الجدول رقم (40) يبين معاملات الاختلاف (حاصل قسمة الانحرافات المعيارية على

الأوساط الحسابية) لمدى تطبيق استراتيجية إدارة الجودة الشاملة ومجالاتها حسب متغير المصنع.

### الجدول (40)

نتائج معاملات الاختلاف لمدى تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة ومجالاتها حسب متغير

#### المصنع

المصنع								المجال
الحرباوي	الجبريني	رويال	القصراوي	زمزم	فيفين	صلاح التجارية	شركة الوفاء	
0.13	0.12	0.09	0.09	0.20	0.11	0.07	0.05	استراتيجية التزام الادارة العليا
0.13	0.09	0.09	0.06	0.16	0.15	0.10	0.12	استراتيجية التركيز على الزبون
0.18	0.10	0.10	0.12	0.38	0.23	0.12	0.15	استراتيجية التدريب المكثف للجودة
0.11	0.11	0.08	0.08	0.21	0.06	0.14	0.09	استراتيجية التحسين المستمر
0.16	0.10	0.11	0.09	0.30	0.09	0.05	0.10	استراتيجية تمكين العاملين
0.14	0.12	0.08	0.11	0.20	0.08	0.10	0.11	الشراكة مع الموردين
0.16	0.13	0.11	0.17	0.29	0.14	0.08	0.14	ثقافة الجودة
0.10	0.08	0.08	0.05	0.23	0.11	0.06	0.09	الدرجة الكلية لمدى تطبيق استراتيجية ادارة الجودة الشاملة

### 3.4 نتائج المقابلات

تم إجراء مقابلات مع ثمانٍ من الشركات الصناعيّة الكبرى في مدينة الخليل ، ثلاثة مدراء تنفيذيين، عضو مجلس إدارة ، وأربعة مدراء دوائر الجودة، كما في الجدول التالي:

اسم الشركة	أسماءهم	المسمى الوظيفي
شركة الرويال	عماد رجوب	مدير دائرة الجودة
شركة القصرأوي	عبدالرحمن أبو راس	المدير التنفيذي
شركة الوفاء	طارق أبو الفيلات	عضو مجلس إدارة (مدير علاقات عامة )
شركة فيفيين للمياه	بلال طرده	مدير دائرة الجودة
شركة الجبريني	رامل قديمات	مدير دائرة الجودة
شركة الحرباوي	ماسة الحرباوي	مدير قسم الجودة والتطوير
شركة زمزم	عثمان حسونة	المدير التنفيذي
شركة صلاح التجارية	خالد صلاح	المدير التنفيذي

نتائج المقابلات:

السؤال الرئيس:

ما مدى تطبيق إستراتيجية ادارة الجودة الشاملة في الشركة المبحوثة؟

أجمع جميع المبحوثين على أنه يتم تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة بشكل مرتفع.

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

السؤال الأول : هل هناك التزام من قبل الإدارة العليا بتطبيق استراتيجية ادارة الجودة الشاملة

من خلال التخطيط الإستراتيجي للجودة ؟

اتفق (5) من المبحوثين على أنه يوجد توجه والتزام من قبل الادارة العليا بتطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة واعتبار الجودة هدفاً إستراتيجياً وذلك من خلال أن التخطيط الاستراتيجي يدرج على أعمال مجلس الإدارة واتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة من خلال عمل تحليل معمق لبيئة الأعمال الداخلية ( نقاط القوة والضعف)، وبيئة الأعمال الخارجية (الفرص والتهديدات)، ووضع الأهداف والاستراتيجيات الكفيلة بذلك، وتوفير الموارد والاحتياجات والاستراتيجيات الخاصة بالجودة وضع سياسة الشركة الخاصة بالجودة وتوزيعها ونشرها على كافة المستويات و(الأقسام والدوائر) المختلفة بالشركة ونشرها على مواقع وسائل التواصل الاجتماعي .

بينما اتفق (3) من المبحوثين على أنه يوجد التزام واضح بتطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة من دون وجود خطة مكتوبة، وهذا ما بينه (م ت) لإحدى الشركات المبحوثة بقوله: أي أنه يتم التخطيط الإستراتيجي للجودة من خلال النظر إلى السوق والمنافسين (بناء على الخبرة الطويلة للشركة في مجال السوق).

**السؤال الثاني :** هل تعمل الشركة المبحوثة على تلبية متطلبات واحتياجات الزبون والتكيف المستمر مع التغييرات التي تحدث في أذواقه ؟

اتفق جميع المبحوثين على أنّ الشركات تعمل على تلبية متطلبات و(رغبات أو تفضيلات) الزبائن واحتياجاتهم والعمل على مواكبة التغييرات في تفضيلاته بشكلٍ مستمر، وذلك يتم بأشكال مختلفة منها: عقد ندوات كل فترة زمنية معينة يتم من خلالها التعرف على ردود المستهلك نحو المنتج واحتياجاته ومتطلباته، أو إجراء مسح شامل بالاستعانة بدائرة التسويق لمعرفة تفضيلات الزبون، وعمل زيارات ميدانية لمعرفة توجهات الزبون، وهذا ما يسمى بتوجه استباقي وأيضاً يوجد لدى جميع الشركات المبحوثة نظام شكاوي سواء أكان خط معين أو مواقع التواصل الاجتماعي، بحيث يمكن طرف الزبون من ابداء رأيه نحو المنتج بتعديله أو مواجهة أي مشكلة عند استخدام المنتج، ويتم توثيقها على الكمبيوتر ويتم ادرجها نحو بند تقارير التحسين، كما أفاد مدير الجودة لدى إحدى الشركات المبحوثة أنه يتم التعامل بين الموظفين فيما بينهم كأنهم زبون داخلي بحيث يسعى لتقديم العمل بأفضل ما يمكن لديه للطرف الآخر .

**السؤال الثالث :** هل تمارس الشركة المبحوثة إستراتيجية التدريب المكثف للجودة ؟

أجمع المبحوثين على أنّ الشركات تمارسُ إجراءات الجودة الخاصة بالتدريب، وحدد بعض المبحوثين أنّه يتم إجراء تقييمات معينة من خلال تحديد من هم بحاجةٍ إلى التدريب سواءً أكان موظفاً قديماً أم جديداً ( موظف قديم يتم تحديد الفجوة حسب الاحتياج الداخلي له ) إذا كان لديه ضعف فيتم تزويده بدورات تدريبية خاصة ويتم تقييمه وعمل تغذية راجعه عن ادائه باستمرار، فيما بين مدير الجودة لدى بعض الشركات المبحوثة على أنه يتم إجراء خطط سنوية تدريبية متخصصة (فنية ، ادارية، تقنية ) لجميع الدوائر، وأكد عضو مجلس الادارة على انه يتم استقطاب أجانِب للقيام بإعطاء دورات تدريبية.

**السؤال الرابع:** الى أي مدى تحرص الشركة المبحوثة على تطبيق استراتيجية التحسين المستمر من أجل تحسين الجودة المنتجات المقدمة؟

أشار جميعُ المبحوثين أنه يتمّ تطبيق إستراتيجية التحسين المستمر بشكلٍ مستمرٍ بعملياتٍ ومنهجياتٍ مدروسة ، فيما حدد (م ج) لبعض الشركات أنه يتم تطبيق التحسين المستمر بناءً على النتائج بحيث أنه يتم تحليل النتائج ومراجعتها ودراستها لحلّ المشكلات، فمثلا يتم وضع هدف معين ويتم مراجعة البيانات الخاصة بذلك الهدف، ومعرفة هل تحقق أم لا، واتخاذ الاجراءات التصحيحية، العلاجية.

**السؤال الخامس:** هل تطبق الشركة المبحوثة إستراتيجية تمكين العاملين ضمن فرق العمل ؟

اتفق جميع المبحوثين على أنه يتم تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين ضمن فريق العمل وحدد المدير التنفيذي لدى بعض الشركات المبحوثة التي لديها فرق عمل أن يطلق عليها فرق فنية (الانتاج، الجودة ) ويتم عقد اجتماعات دورية محددة وكل فريق مسؤول عن حل المشكلات ويخضع لعملية تقييم دورية.

**السؤال السادس:** هل تعمل الشركة على إقامة علاقاتٍ طويلة الأمد مع الموردين (الشراكة مع الموردين)؟ أجمع المبحوثون على وجود علاقة مبنية على الثقة والشفافية المتبادلة بين الطرفين بحيث يحقق لدى كل من الأطراف المنفعة المتبادلة، وأوضح بعض المبحوثين أنه يتم اختيار المورد بناء على اجراءات وتقييمات محددة وهي كالتالي : ( مدى التزام المورد بالتوريد، جودة المواد الأولية ، شهادات الجودة التي حصل عليها، مدة التسليم ... ) ، فيما بين (م ت) أنه يتم التعامل مع عدد محدد من الموردين وذلك لندرة الموارد الأولية وخصوصًا إذا كانت من مصادر أجنبية، فيما وضح أحد مدراء الجودة لدى إحدى الشركات المبحوثة أنه يتم التعامل مع عدد كبير من الموردين؛ وذلك لتنوع و تعدد المنتجات لديهم.

**السؤال السابع :** هل تطبق الشركة ثقافة الجودة كاستراتيجية تساهم في تطبيق استراتيجية ادارة الجودة الشاملة؟ اتفق جميع المبحوثين في الشركة على أنه يتم تطبيق ثقافة الجودة كاستراتيجية تساهم في تعزيز الابداع والابتكار من خلال انها تحفز الموظفين على توليد الأفكار الجديدة وأيضا تساهم تعزيز الانتماء والولاء لدى الأفراد كما أفاد المدير التنفيذي لدى احدى الشركات المبحوثة بوجود سياسة الاحترام والصدق في التعامل بين الرئيس والمرؤوس وبين الموظفين فيما بينهم وايضا توافر نظام للمكافآت والحوافز سواء كانت مادية أم معنوية .

**السؤال الثامن :** من وجهة نظر الشركة المبحوثة ماهي المعوقات أو تحديات التي تحول دون تطبيق استراتيجية ادارة الجودة الشاملة ؟

من خلال المقابلة التي أجرتها الباحثة مع المدراء التنفيذيين ومدراء الدوائر و عضو مجلس ادارة تبين أن هناك العديد من المعوقات في عملية تطبيق استراتيجية ادارة الجودة الشاملة كما يلي :

1\_ تواجه الشركة العديد من التحديات والمعوقات وذلك بسبب الظروف المحيطة بها حيث يمكن تقسيم تلك التحديات بالاعتماد على الظروف المحيطة بالشركة ومنها الظروف القاهرة والخارجة عن الارادة والتي لا يمكن التنبؤ بها الحرب والتي يبني عليها فرض الاحتمال ظروف المعابر والحواجز هذه المعوقات تؤثر على سلسلة التوريد في الشركة وبالتالي التأثير المباشر على الشركة وسياستها ومن ضمنها المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة أما بالنسبة للظروف الداخلية والتي تؤثر على القرارات الاستراتيجية المتعلقة بالجودة الشاملة في الشركة والتي يمكن التحكم بها فقد عملت الشركة على مواجهة الحرب من خلال ارتفاع معدل دوران الوظيفي لدى العمال.

2- عدم فهم الشركة المبحوثة بكيفية تطبيق الأنظمة المتعلقة بالأيزو ، وايضا المحافظه على الاستمرارية .

3- فكرة التقبل (مقاومة التغير) الافراد لتطبيق برنامج ادارة الجودة الشاملة .

4- ضعف الامكانيات المادية لتطبيق التحسين المستمر .

5- 80 % من المشاكل المتعلقة بالجودة ترجع إلى المورد البشري ترجع الى moral أو الحالة النفسية للأفراد.

6- ضعف وجود الرقابة من قبل الجهات الحكومية ودورها ميدانيا في الرقابة على المنتج .

6- اعاقة أو بطء في تطبيق سياسة الجودة؛ وذلك يُعزى الى أن كثير من الشركات العائلية تطبق سياسة أصحابها .

8- تحقيق الرضى الوظيفي لدى الموظف والاستقرار الوظيفي؛ وذلك لما يتوافر منافسين يقدمون رواتب أعلى .

## الفصل الخامس نتائج الدراسة وتوصياتها

❖ مقدمة

❖ النتائج

❖ التوصيات

## الفصل الخامس: نتائج الدراسة وتوصياتها

### 1.5 مقدمة

كُرس هذا الفصل من أجل توضيح نتائج الدراسة التي هدفت الى دراسة مدى تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية الكبرى في مدينة الخليل، حيث توصلت الباحثة إلى مجموعةٍ من النتائج بناءً على ما ورد في أسئلة الدراسة.

### 2.5 أسئلة الدراسة:

السؤال الرئيس: ما مدى تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل؟

بينت نتائج الاجابة على السؤال الرئيس من خلال الجدول (15) بأن الدرجة الكلية لتطبيق استراتيجية ادارة الجودة الشاملة كانت مرتفعة بوسط حسابي كلي مقداره (4.12) وبوزن نسبي 82.4% وانحراف معياري (0.47).

وهذا ما أشارت إليه أجوبةً المقابلة مع الشركات المبحوثة بأنّ درجة تطبيقها مرتفع.

وتفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

السؤال الأول: ما مدى تطبيق إستراتيجية التزام الإدارة العليا في الشركات الصناعية الكبرى في مدينة الخليل.

يوضح الجدول رقم (16) أن درجة تطبيق إستراتيجية التزام الإدارة العليا كانت مرتفعةً جدًا بوسط حسابي 4.39 والوزن النسبي 87.8%.

وترى الباحثة أن الهدف الأساسي الذي تسعى الى تحقيقه الشركة هو بناء سمعة تتميز بالجودة والالتقان وهذا ما بينه نتائج الاستبانة؛ وذلك من خلال انعكاسها على مدى التزام الادارة العليا بتطبيق إستراتيجية ادارة الجودة الشاملة من خلال أن الادارة العليا تتعامل مع الجودة الشاملة

على أنها أساس خطة إستراتيجية طويلة المدى (تطبق برنامج ادارة الجودة الشاملة ضمن تخطيط طويل المدى) وذلك يتجلى بوضوح بتطبيق عناصر الخطة الاستراتيجية يكون محورها الجودة (كوضوح الرؤية، الرسالة يكون محورها الجودة، تجميع معلومات تفصيلية عن البيئة الداخلية والخارجية ومن ثم تحليلها لتساعد في وضع وتطبيق الاستراتيجيات العامة، ومن ثم الخاصة بالجودة) لمواكبة التطورات والتغيرات وكذلك وضع سياسة الجودة ونشرها عبر مختلف الادارات والأقسام، تخصيص الموارد (المادية والبشرية) من أجل تطبيق برنامج ادارة الجودة الشاملة ومراقبتها وتقييمها باستمرار ومثال على رؤية ورسالة الشركة الصناعية يكون محورها الجودة مثال رؤية شركة الرويال الصناعية التجارية وهي تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة تفوق توقعات عملائهم، ورسالة شركة الجبريني تقديم منتجات غذائية وخدمات مميزة لعملائنا ، وتحقيق تطلعات موظفينا من خلال الاستثمار الأمثل لمواردنا البشرية والطبيعية المتاحة مع المحافظة على البيئة والسلامة في الشركة.

وقد وجدت الباحثة فروقا بين إجابات المبحوثين في المقابلات المهيكلة التي أجرتها واجاباتهم في الاستبيان ، حيث وجدت أن ثلاث شركات لا توجد لديهم خطة استراتيجية مكتوبة أو أهداف اتجاه الجودة مكتوبة ، ولذلك لحقيقة أن هذه الشركات تعتمد على الخبرة الطويلة في مجال السوق ، وقد أورد مدير دائرة الجودة لشركة الجبريني (رامل قديمات) أنه يتم تطبيق التخطيط الاستراتيجي للجودة من خلال تحليل (SWOT) معرفة نقاط القوة والضعف لدى الشركة وايضا معرفة الفرص والتهديدات البيئة الخارجية، حيث قامت الشركة الجبريني باتخاذ اجراءات مناسبة خصوصا فيما يتعلق بالتهديدات الخارجية (العوامل السياسية ) وما فرضه الاحتلال من حواجز عسكرية وفرض الاغلاقات حيث قامت بتغيير اجراءات الجودة اتجاه المنتج وذلك من خلال تغيير تغليف المنتج بحيث اعتماد ( product packaging ) يكون ملائم لمدة التخزين لمدة أطول وتمديد فترة صلاحية المنتج بحيث تكون مدة أطول حتى يتم توزيعها الى مناطق خارج مدينة الخليل.

تتفق هذه الدراسة مع دراسة (الخيطان،2022) بأن الشركات الصناعية تطبق ادارة الجودة الشاملة بشكل مرتفع ،وذلك يعزى الى اهتمام والتزام الادارة العليا بتطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة واداركها لأهميتها في رفع مستوى الأداء المؤسسي. ودراسة (رشوان ،2017) بأنه وجود تأثير

إيجابي لممارسة ادارة الجودة الشاملة (القيادة الادارية ) على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية، ومن ناحية الدراسات الأجنبية تتفق هذه الدراسة مع دراسة (Akgul&Bolatan, 2019) و دراسة (Oschman, 2017) بأن بعد التخطيط الاستراتيجي يساهم بشكل كبير بالتنفيذ الناجح لإدارة الجودة الشاملة.

**السؤال الثاني : ما مدى تطبيق إستراتيجية التركيز على الزبون في الشركات الصناعية الكبرى في مدينة الخليل.**

يبين الجدول رقم (17) أنّ درجة تطبيق إستراتيجية التركيز على الزبون كانت مرتفعة جداً بوسط 4.22 والوزن النسبي 84.5%.

تلاحظ الباحثة ممّا سبق أنّ الشركات الصناعيّة الكبرى في مدينة الخليل تمتع بدرجة مرتفعة جداً من تطبيق متغير استراتيجية التركيز على الزبون ، وترى الباحثة بأنه ينبغي على الشركات الصناعية أن تقوم بشكل مستمر بمعرفة ودراسة زبائنهم من حيث حاجاتهم ورغباتهم الحالية والمستقبلية كما ينبغي عليها ينبغي عدم اهمال قضية معالجة الشكاوي باعتبار أن موضوع الشكاوي يمثل فرصاً لإجراء التحسين، وليس تهديد، ويمكن من خلاله التعرف على نقاط القوة والضعف لدى الشركة، وهذا ما تبين لدى الباحثة من خلال اجراء المقابلات المهيكلة مدى اتساقها مع الاستبانة ، وهي حرص الشركات المبحوثة على معرفة ردود فعل المستهلك اتجاه المنتج من خلال عقد ندوات تعريفية بالمنتج الجديد وما ردود أفعالهم عن المنتجات المقدمة سواء بالتعديل او اضافة شيء جديد ، عمل زيارات ميدانية ، واجراء مسح بالتنسيق مع دائرة التسويق للعمل على تلبية احتياجات الزبون بدقة ، وهذا ما أفاده احد مدراء الجودة لدى احدى الشركات المبحوثة وكما بين أنه يتم التعامل مع الموظفين من مختلف الادارات والأقسام المختلفة كأنهم زبون داخلي .

تتفق هذه الدراسة مع دراسة (قراري وفاطمي، 2022) تعمل متطلبات تطبيق الجودة باستمرار على تقليص الفجوة بين ما يتوقعه الزبون وبين ما سيركبه وهذا من خلال تطبيق استراتيجية التركيز على الزبون ودراسة (سنا، 2020) ضرورة الاهتمام بمستوى رضا العملاء الداخليين والخارجيين لما هو انعكاس لمستوى الجودة المحقق، في ضوء ذلك تجرى التحسينات اللازمة وهو أمر مهم ليس فقط الاستمرارية بل لتنافسياتها أيضا ، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (Antony&Wamuyu,2023) التي بينت أنّ بعد ادارة العملاء له تأثير ايجابي على اداء الشركات الصناعية.

**السؤال الثالث : ما مدى تطبيق إستراتيجية التدريب المكثف للجودة في الشركات الصناعية الكبرى في مدينة الخليل.**

يبين الجدول رقم (18) أنّ مدى تطبيق إستراتيجية التدريب المكثف للجودة كانت مرتفعة جداً بوسط حسابي 3.95 والوزن النسبي 79.0%.

ترى الباحثة أنّ عدد الدورات التدريبية في الشركات المبحوثة كانت بنسبة 70.6% وهذا ما أكدته نتائج البحث الميداني، وهذا ما يدل على قدرة الشركة المالية والبشرية وجاهزيتها فوجد غالبية الشركات المبحوثة قد استفادت من الدورات التدريبية التي تؤدي دورا هاما في تبني مفهوم ادارة الجودة الشاملة، ومما ينعكس في رفع كفاءة المورد البشري ومساهمتها في صنع افراد ذوي قدرات ومهارات تساهم بشكل ناجح في تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة.

وهو يتفق مع المقابلة المهيكلة لدى الشركات المبحوثة التي تقوم بإجراء تدريب الجودة وهذا ما أكده أحد مدراء الجودة أنّ يتم اجراء دورات تعريفية لدى الموظفين من مختلف الأقسام والإدارات

من الإدارة العليا الى العاملين في الشركة الهدف منها تعريف بمفاهيم الجودة، سياسة الجودة ،وكذلك ما أفاده المدراء التنفيذيون ومدراء الجودة في ارسال الموظفين الى الخارج لأخذ دورات تدريبية أو يتم استقطاب خبراء أجانب أو محلي لإعطاء دورات للعاملين الجديد أو القدامي (حسب الاحتياج الداخلي)، ويتم متابعته أدائه باستمرار .

تتفق هذه الدراسة مع دراسة (قراري وفاطي ،2022) من متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة التعليم والتدريب المستمرين لجميع الموارد البشرية في المؤسسة، وهذا ما أكدته نتائج دراسة رشوان (2017) بأنّ التدريب يعتبر من ممارسات ادارة الجودة الشاملة التي تساعد الشركات الصناعية على زيادة كفاءة عملياتها، ومقابلة احتياجات العملاء ،كما تساهم في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال.

#### السؤال الرابع : ما مدى تطبيق إستراتيجية التحسين المستمر للجودة في الشركات الصناعية الكبرى في مدينة الخليل؟

يبين الجدول رقم (19) أنّ درجة مدى تطبيق إستراتيجية التحسين المستمر كانت مرتفعة بوسط حسابي 4.19 والوزن النسبي 83.9%.

ترى الباحثة أنّ الشركات موضع البحث من نتائج الاستبيان أنّ جميع الدوائر في الشركة سواء أكانت دوائر فنية أم ادارية ومالية تطبيق إستراتيجية التحسين المستمر في الشركة. حيث أن الشركات الصناعية بحاجة مستمرة إلى التحسين في عملياتها، وأنشطتها ومنتجاتها، وذلك لأن حاجات ورغبات الزبون متغيرة باستمرار وكذلك البيئة الداخلية والخارجية تتغير بمرور الوقت مما يجعل التحسين من أهم الاستراتيجيات التي تمكن الشركات الصناعية من البقاء والمنافسة فيه، وهذا

ما يتوافق مع نتائج المقابلات المهيكلة أن الشركات تطبق التحسين المستمر وهو يقع ضمن مسؤولية كل فرد في الشركة، بحيث تقوم باستراتيجية التحسين ضمن منهجيات مدروسة ومعقدة بحيث تعمل على تحسين الوضع الحالي للشركة من خلال معرفة نقاط الضعف لدى الشركة والعمل على معالجتها واستغلال الفرص للتحسين ويشمل ذلك رفع كفاءة المعدات أو الآلات قياس عدم المطابقة، بحيث يتم التحسين بشكل تدريجي ومراقبة النتائج في الامد البعيد وهذا ما أكده 4 من الشركات المبحوثة انه يتم انتهاج الأسلوب الياباني في التحسين المستمر في حين أن بقية الشركات تنتهج الأسلوب الأمريكي القائم على التحسين بشكل سريع وذلك باستحداث تكنولوجيا متطورة وقدرات مالية هائلة.

تتفق هذه الدراسة مع دراسة (رشوان، 2017) من حيث نتائج الدراسة ان التحسين المستمر يطبق بشكل مرتفع في الشركات الصناعية، وأن الاستشراف الاستراتيجي بأركانه التخطيط الاستراتيجي له علاقه ايجابية مع التحسين المستمر، ودراسة (فاطمي وقراري، 2022) ودراسة (Antony&Wamuyu, 2023) أن بعد التحسين المستمر له تأثير ايجابي على اداء الشركات الصناعية.

**السؤال الخامس : ما مدى تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين في الشركات الصناعية الكبرى في مدينة الخليل.**

يبين الجدول رقم (20) أن درجة مدى تطبيق استراتيجية تمكين العاملين مرتفعة بوسط حسابي 4.06 والوزن النسبي 81.1%.

تري الباحثة أن الشركات المبحوثة تطبق إستراتيجية تمكين العاملين بشكل مرتفع وهذا ما يتطابق مع المقابلة لدى الشركات المبحوثة من خلال إنشاء فرق عمل (فرق المجموعات الوظيفية) والهدف منه قيام أعضاء الفريق بطرح خبراتهم من أجل حل المشكلات المطروحة في الشركة وتناول

خط التطوير، وهذا ما أفاده ثلاثة مدراء الجودة لدى إحدى الشركات المبحوثة فيما بين الرئيس التنفيذي لإحدى الشركات أنه يتم تشكيل فرقٍ فنية (الانتاج، الجودة) وإجراء اجتماعات دورية محددة وكل فريق مسؤول عن حل المشكلات، ويخضع لعملية تقييم دورية.

تتفق هذه الدراسة مع دراسة (Pinandhita&Latief,2020) أن التحسين الذاتي لدى الموظفين ضرورة حتى يتمكنوا من تحسين جودة أنفسهم وعملهم، وله دور في تعزيز القدرة التنافسية لدى الشركة ، وكذلك دراسة (الخيطان ،2022) أن من ممارسات إدارة الجودة الشاملة (تمكين العاملين) تؤثر بشكل مرتفع في الاداء المؤسسي.

**السؤال السادس : ما مدى تطبيق إستراتيجية الشراكة مع الموردين في الشركات الصناعية الكبرى في مدينة الخليل.**

من خلال الجدول رقم (21) يبين درجة مدى تطبيق استراتيجية الشراكة مع الموردين مرتفعة بوسط حسابي 4.21 والوزن النسبي 82.3%.

وجدت الباحثة فرقاً بين نتائج الاستبيان والمقابلات المهيكلة التي أجرتها، وذلك من خلال أنّ خمس شركات تتعامل مع عدد قليل من الموردين، في حين ثلاث شركات تتعامل مع عدد كبير من الموردين ويعزى لتعدد أصناف المنتجات لديهم وتنوعها، واتفق جميع المبحوثين في المقابلات المهيكلة أنه يتم اختيار الموردين وفق تقييمات ومعايير معينه اهمها الجودة، ويتم تقييمهم دوريا ولا يتم اختيارهم على الاقل سعرا وانما بناء على جودة المواد الاولية ، مدة التسليم ، استمرارية التوريد . (...)

تتفق هذه الدراسة مع دراسة (الطيب ،2017) وجود أثر ايجابي مع ممارسة الشراكة الاستراتيجية الموردين على أداء جودة المنتجات و ايضا تتفق هذه الدراسة مع (رشوان ،2017) أن

بعد ادارة المورد من ممارسات ادارة الجودة الشاملة لها تأثير ايجابي على الأداء التنظيمي للشركات الصناعية ومن الدراسات الاجنبية (Pinandhita&Latief,2020)الاهتمام بجودة الموردين حتى ينتجوا أعلى مستويات من جودة المنتجات.

**السؤال السابع :** ما مدى تطبيق ثقافة الجودة في الشركات الصناعية الكبرى في مدينة الخليل.  
يوضح الجدول رقم (22) أنّ درجة مدى تطبيق ثقافة الجودة مرتفعة بوسط حسابي 3.89 والوزن النسبي 77.8%.

ترى الباحثة أنّ إجابات نتائج الاستبيان والمقابلات المهيكلة جاءت متوافقة لدى الشركات المبحوثة على أنه يتم تطبيق ثقافة الجودة كاستراتيجية تساهم في تعزيز الابداع والابتكار من خلال انها تحفز الموظفين على توليد الأفكار الجديدة، وأيضا تساهم في تعزيز الانتماء والولاء لدى الأفراد، كما أفاد المدير التنفيذي لدى احدى الشركات المبحوثة بوجود سياسة الاحترام والصدق في التعامل بين الرئيس والمرؤوس وبين الموظفين فيما بينهم، وايضا توافر نظام للمكافئات والحوافز سواء كانت مادية أم معنوية.

تتفق هذه الدراسة مع دراسة (محمود وأحمد، 2018) التي تبين أنّ ثقافة الجودة تعتبر من المفاهيم الأساسية التي يجب نشرها وتميئتها وتبنيها في أي منظمة من أجل الارتقاء ورفع مستوى الأداء وتحقيق التمييز والابداع ، ودراسة (Pinandhita&Latief,2020) تبين ان ثقافة الجودة لها دور في تحسين القدرة التنافسية لدى الشركة من خلال انعكاسها على جودة المنتجات.

السؤال الفرعي الرابع: هل توجد فروق بين آراء المبحوثين حول مدى تطبيق استراتيجية إدارة الجودة الشاملة ومجالاتها تعزى إلى متغيرات (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، قطاع عمل الصناعة، دائرة العمل، وجود شهادة الأيزو حاليا)؟

وقد تم الإجابة عن هذا السؤال على النحو التالي:

أولاً : الفروق بين آراء المبحوثين حول مدى تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة ومجالاتها حسب متغير المؤهل العلمي

يتضح من النتائج أن الفروق بين آراء المبحوثين حول الدرجة الكلية لمدى تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة حسب متغير المؤهل العلمي، حيث جاءت المرتبة الأولى لصالح فئة المؤهل العلمي (دراسات عليا) بدرجة مرتفعة جداً، في المقابل كانت درجة فئة المؤهل العلمي (دبلوم فأقل) بدرجة مرتفعة و فئة المؤهل العلمي (بكالوريوس) بدرجة مرتفعة .

وبشكل عام فقد اتضح من النتائج أنّ الفروق كانت لصالح فئة المؤهل العلمي (دراسات عليا) والذين كانت لهم أعلى درجات الأوساط الحسابية في جميع مجالات استراتيجية ادارة الجودة الشاملة.

تعزو الباحثة ذلك في أنّ ارتفاع مستوى التحصيل العلمي (دراسات عليا) له دور كبير في تنفيذ وتطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة لما يتمتع به أصحاب الدراسات العليا من معرفة وعي وخبرة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهذا بتالي ينعكس على مدى التزامها وقناعتها بتبنيها ويأتي الفئة الثانية (دبلوم فأقل) وذلك ترى الباحثة أن أغلب الشركات الصناعية هي شركات عائلية، فأغلب مدراءها هم الملاك (أصحاب هذه الشركات ) فيكون لديهم حرص وقناعة بتبني هذه الفلسفة لما لها

انعكاس ومساهمة في تحقيق أهداف الشركة وتحسين صورة الشركة لدى المجتمع وهذا بتالي يعزز القدرة التنافسية للشركات وبتالي زيادة أرباحها، واخيرا مهما كان المؤهل العلمي (دراسات عليا ، بكالوريوس ، دبلوم ) يشير الى تطبيق استراتيجية ادارة الجودة الشاملة في الشركات المبحوثة .

**ثانيا : الفروق بين آراء المبحوثين حول مدى تطبيق استراتيجية إدارة الجودة الشاملة ومجالاتها**

### **حسب متغير المسمى الوظيفي**

يتضح من النتائج أنّ الفروق بين آراء المبحوثين حول الدرجة الكلية لمدى تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة حسب متغير المسمى الوظيفي، حيث جاءت المرتبة الأولى لصالح أعضاء مجلس الإدارة (مالك) أو المدراء العاميين بدرجة مرتفعة جداً، في المقابل كانت درجة المدراء بدرجة مرتفعة و رؤساء الأقسام بدرجة مرتفعة.

وبشكل عام فقد اتضح من النتائج أنّ الفروق كانت لصالح أعضاء مجلس الإدارة (مالك) أو المدراء العاميين، والذين كانت لهم أعلى درجات الأوساط الحسابية في جميع مجالات إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة.

وتعزو الباحثة في ذلك إلى أنّ أعضاء مجلس الادارة او المدراء العاميين يتولون مهمة تطبيق استراتيجية ادارة الجودة الشاملة على اعتبار انهم من يتولون مهمة التخطيط الإستراتيجي للجودة فيكون عندهم التزام طويل الأمد بتطبيقها، في حين أنّ إستراتيجية التركيز على الزبون كانت مرتفعة جدا لصالح رؤساء الأقسام ؛ وذلك يعزى لكونهم اكثر احتكاكا في الأمور التنفيذية.

ثالثاً : الفروق بين آراء المبحوثين حول مدى تطبيق استراتيجية إدارة الجودة الشاملة ومجالاتها حسب متغير قطاع عمل الصناعة

يتضح من النتائج أنّ الفروق بين آراء كانت لصالح قطاع البلاستيك والبتروكيماويات، والذي تبين أن له درجات الأوساط الحسابية في جميع مجالات استراتيجية إدارة الجودة الشاملة.

تلاحظ الباحثة ممّا سبق، أنّ جميع الشركات (محل الدراسة) تطبق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة بشكل مرتفع في جميع مجالاتها ولكن جاءت الفروق بدرجة مرتفعة جداً لصالح البتروكيماويات والبلاستيك، وذلك يُعزى إلى أنها تقوم بتعزيز الفرص الاستعانة بخبراء بجهات خارجية لتعزيز الميزة التنافسية، وايضا لديها مراعاة المعايير الدولية للتصنيع الجيد والسعي المستمر في عصرنه المصانع محلياً تماشياً مع شروط التصنيع، وبالتالي فهي ترجع إلى عقلية المستثمر.

رابعاً : الفروق بين آراء المبحوثين حول مدى تطبيق استراتيجية إدارة الجودة الشاملة ومجالاتها حسب متغير دائرة العمل

وبشكل عام فقد اتضح من النتائج أنّ الفروق كانت لصالح الدوائر الفنية، حيث تبين أنّ لها أعلى درجات الأوساط الحسابية في جميع مجالات إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة. ويُعزى ذلك الى أنّ الدوائر الفنية هي المسؤولة بشكل مباشر على تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة فمثلا في دائرة الإنتاج مسؤولة عن فحص المطابقة للمنتجات والسلع بناءً على طلب الزبون، بحيث يمرّ المنتج ضمن مراحل (مدخلات ، عمليات ، مخرجات ) ويتم تطبيق استراتيجية التحسين على جميع المراحل وصولاً للمنتج النهائي لما يطلبه الزبون.

خامسا : الفروق بين آراء المبحوثين حول مدى تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة ومجالاتها حسب متغير وجود شهادة الأيزو حاليا

من خلال الجدول رقم (37) فإنه تبين لا توجد فروق جوهرية في معظم مجالات إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة بين الشركات الحاصلة و غير الحاصلة حاليا على شهادة الأيزو. ويُعزى ذلك إلى أن فلسفة إستراتيجية الإدارة الشاملة كمفهوم أعمق وأشمل من مفهوم الأيزو، وهي تطبق في الشركات الكبيرة، ولهذا تمّ اختيار مجتمع الدراسة المتمثل بالشركات الصناعيّة الكبرى في مدينة الخليل أما بالنسبة لشهادة الأيزو فهي طريقٌ للوصول إلى منهجية إدارة الجودة الشاملة، ويتمّ تطبيقها في الشركات (المتوسطة والصغيرة والكبيرة) التي تسعى إلى تسويق منتجاتها في الأسواق الخارجية.

### 3.5 تفسير نتائج أجوبة المقابلة :

ترى الباحثة من خلال أجوبة المقابلات المهيكلة مع الشركات (محل الدراسة) أنّها تطبق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة، ولكن يجب أن تصل إلى مرحلة التميز والتفوق، وذلك من خلال ملحوظة الباحثة أنّ الشركات محلّ الدراسة هي شركات عائلية فتكون سياسة القرارات التي تطبقها تُعزى إلى سياسة أصحابها، ممّا قد يعيق تحقيق التطور والتميز، فينبغي عليها فتح المجال لدى أصحاب الكفاءات والخبرات من أبناء الشعب الفلسطيني بتولي مهمة القيادة واتباع السياسات والاجراءات الخاصة بالجودة، وأيضا من أبرز المعوقات التي تواجه الشركات محل الدراسة الظروف السياسية (الحرب) الخارجة عن الارادة من خلال فرض الاحتلال الحواجز بين المدن مما يؤثر بشكل مباشر

على سلسلة التوريد، مما له تأثير كلي على إدارة الجودة الشاملة وعلى الشركة ككل، وايضا ضعف وجود الرقابة من قبل الجهات الحكومية ودورها ميدانياً في الرقابة على المنتج.

(اضافة) تطبيقات إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية بالنسبة للمجتمع (محل الدراسة) :

تهدف الشركات المبحوثة باستمرار إلى خدمة المجتمع بكل فئاته، ويتم ذلك من خلال :

- تقديم منتجات ذات جودة عالية موجّهة للزبائن تلبّي احتياجاتهم.
- توفير المنتجات في الأسواق بوتيرة منتظمة.
- حرص الشركات المبحوثة على الاهتمام بالقضايا البيئية بالمحافظة على بيئة سليمة وامنة من خلال وضع اسس وقوانين لحماية البيئة من خلال تطبيق معايير الأيزو خاصة بالبيئة وهذا ما وجدته الباحثة من التزام الشركات (محل الدراسة) بتطبيق اشتراطات الحصول على الشهادات البيئية ISO 14001، والذي يعنى بنظام الإدارة البيئية، والتخلص من الانبعاثات الصادرة عن عملية التصنيع بطريقة سليمة ، تقديم منتجات لا تضر بالبيئة والمستهلك، والحد من التلوث، وترشيد استهلاك الطاقة والموارد الطبيعية .
- تبنيتها المسؤولية الاجتماعية من خلال تدريب طلاب الجامعات وتأهيلهم لسوق العمل من أجل إعداد تهيئة قادة المستقبل سواء من مختلف الجامعات في مدينة الخليل.

### 3.5 التوصيات

- 1- المحافظة على مستوى مرتفع من تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية في مدينة الخليل.
- 2- التفوق في خدمة السوق الوطنية، والمرور الى الأسواق الدولية.
- 3- العمل على ثقافة الجودة في الشركات الصناعية؛ لما لها دور في تحقيق مركز متقدم للشركات المبحوثة، وبالتالي الارتقاء بالمستوى التنافسي، وذلك من خلال حرص الإدارة على دعم الانتماء من خلال تبني سياسة واضحة تسعى إلى إشعار العاملين بأهميتهم ومكانهم ودورهم في تحقيق أهداف الشركة هي الأمد البعيد.
- 4- ضرورة تعزيز برامج تدريبية تشمل جميع الموظفين في الشركات المبحوثة، وذلك لتقليل الفجوة بين الأداء الحالي والمتوقع.
- 5- العمل على تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين؛ لما له دور في إعطاء الوزن الحقيقي للمورد البشري بوصفه أحد أهم رؤوس الأموال الذي يساهم في تعزيز الميزة التنافسية؛ وذلك من خلال مدى مساهمته في صنع القرار وحل المشكلات.
- 6- توصي الباحثة الشركات الصناعية موضع التطبيق بتبني الشراكة مع الموردين؛ لما له انعكاس على جودة المنتجات.
- 7- تطبق بعض الشركات الصناعية تطبق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة دون وجود خطة إستراتيجية مكتوبة؛ لذلك توصي الباحثة بضرورة وجود خطة إستراتيجية واضحة ومكتوبة والعمل على تطبيقها.

## المراجع:

### المراجع العربية

- أبو مارية ، ثورة .(2018). تكاملية بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة و أثرها في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل . رسالة ماجستير . جامعة الخليل .
- الأثري ، أحمد .(2021). استراتيجية التحسين المستمر ودورها في بناء الثقافة الجودة الشاملة في المنظمات الكويتية . رسالة ماجستير . المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية . 12(2) . 590-611 .
- أحمد ، رشوان و عبد العال ،أحمد .(2017). تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي في ظل كلٍ من الأداء الابتكاري وأداء العاملين كمتغيرات وسيطة. مجلة التجارة والتمويل .37(1).237-276 .
- أحمد، قاسم .(2018). دور ثقافة الجودة في تعزيز الأداء الاستراتيجي . مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية . 4(44) . 363-380 .
- امحمدي، عائشة .(2016). دور وأهمية الجودة الشاملة في بناء استراتيجية المؤسسة (مؤسسة موبيليس تيميمون) . جامعة أحمد دراية - ادرار .
- البركاني ، فريد .(2017). دور الثقافة التنظيمية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة
- بني حمدان ، خالد و الزبون ، عبدالله (2017). ادارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات . عمان: دار اليازوري لنشر والتوزيع .
- ثوابته ، مأمون .(2017). أثر تطبيق استراتيجية ادارة الجودة الشاملة في ممارسات ادارة الموارد البشرية على عينة من المصارف التجارية العاملة في الضفة الغربية . رسالة ماجستير . جامعة الشرق الأوسط .

الجازي، علي. (2021). نظم المعلومات الاستراتيجية ودورها في تحسين جودة الخدمات الحكومية. عمان: دار الخليج.

جودة. (2018). ادارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات. الأردن: وائل.

حطاب، هادي. (2019). أثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة على اداء موظفي دوائر ضريبة الدخل في فلسطين. رسالة ماجستير. كلية الدراسات العليا. جامعة النجاح. 1-87.

حمود، لجين. (2017). دور التدريب في تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المنظمات (دراسة مرجعية).

حموش، صبرينه. (2019). دور ادارة الجودة الشاملة في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. رسالة ماجستير. كلية الحقوق والعلوم الساسية.

الخشاب، حازم. (2022). اليات تطبيق معايير الجودة في مدراس التعليم ما قبل الجامعي في محافظة الشرقية (دراسة مقارنة). مجلة الاقتصاد الزراعي والتنمية الريفية. 1-17.

الخيطان، هادي. (2022). أثر إستراتيجية الأعمال في الأداء المؤسسي من خلال إدارة الجودة الشاملة دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأغذية في المملكة الأردنية الهاشمية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية. 2(30).

الدرادكة، مأمون. (2015). ادارة الجودة وخدمة العملاء. عمان: دار الصفا.

راضي، بهجت، و العربي، هشام. (2016). ادارة الجودة الشاملة \_ المفهوم والفلسفة والتطبيقات . مصر : شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات.

الزين، فتحية. (2023). فلسفة ادارة الجودة الشاملة في الفكر الحديث. إدارة. 30(1). 39-80.

سناء، عبة. (2020). أثر إدارة الجودة الشاملة على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة دراسة حالة: مؤسسة اتصالات الجزائر-وحدة بسكرة.

شاهين، علي، حسن، فداء، وشعبان، محمود. (2019). تقييم واقع توافر مبادئ ادارة الجودة الشاملة في المنظمات. العلوم الاقتصادية والقانونية. 40(6).

- شيلي، إلهام. (2020). اعتماد استراتيجية الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية-دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية بسكيكة. *مجلة إضافات اقتصادية*. 4(2). 170-189.
- صادق، علاء. (2017). جمبا كايزن \_ على مواقع واي بالك مشين.
- صونية، كيلاني. (2016). استراتيجية الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية دراسة مقارنة بين الجزائر والأردن.
- الطبيب، هناء. (2017). أثر ممارسات الشراكة مع الموردين على أداء جودة المنتجات " دراسة ميدانية على مصانع العصائر اللببية . *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*. 8. 629 - 648.
- عبد الرحمن، معالي. (2018). ادارة الجودة الموجهه وأثرها على الأداء المؤسسي.
- عبد الرزاق، محمد زكي، وحمادي، سعد. (2016). تأثير التزام الادارة العليا على تحقيق ادارة الجودة الشاملة . *مجلة الادارة والاقتصاد*. 108.
- عبدالله، حسن. (2015). *ادارة الجودة الشاملة في ظل استراتيجيات الأعمال*.
- العزب، عماد. (2019). تأثير الادارة الاستراتيجية على الجودة الشاملة في الشركات العالمية. رسالة جامعية ماجستير. 15.
- عطية، رضا. (2015). استراتيجيات ادارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها بمؤسسات التعليم العالي العربية - دراسة مقارنة. *مجلة الازهر*. 34(2). 771 - 808.
- علاق، زكريا. (2022). مدى تطبيق ادارة الجودة الشاملة في ادارة الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية . *جامعة باتنة*.
- عودة، عبير. (2016). *أثر استخدام ادارة الجودة الشاملة على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية*. أطروحة دكتوراه. جامعة الخليل.
- العيد. ختيم (2016). أثر الانتقال من تأهيل الأيزو إلى تبني إدارة الجودة الشاملة على الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. *جامعة محمد بوضياف*. 62.

الغريباوي، شهدان. (2020). *ادارة الجودة الشاملة وفقا لمعايير الدولية*. الاسكندرية : دار الفكر الجامعي .

قراري، مروة و رحمة ،فاطمي. (2022). *دور استراتيجيات الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة. دراسة حالة: مؤسسة سونلغاز تبسة*، أطروحة دكتوراه. جامعة العربي التبسي تبسة.

كنزة، كاتب، و خليل شرقي . (2020). *دور استراتيجية التحسين المستمر الكايزن في تطوير جودة الخدمات الصحية*. جامعة أم البواقي.

كوللي، ميهفان، واحمد، زيرفان. (2021). *أبعاد ادارة الجودة الاستراتيجية ودورها في تحقيق متطلبات التصنيع الأخضر دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في الشركات الصناعية لانتاج المياه المعدنية في محافظة دهوك. العلوم الانسانية لجامعة زاخو*. 30 (6).

اللوح ، وائل. (2023). *تأثير الاستشراف الاستراتيجي في التحسين المستمر لقدرات القطاع الصناعي الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية*. رسالة ماجستير. جامعة القدس. 1-136.

اللوزي، موسى (2020). *الادارة الاستراتيجية \_ مفاهيم وممارسات. المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية*. 118-127.

مجاهد، رشيد. (2022). *تمكين العاملين في اطار استراتيجية ادارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية*. جامعة التكوين المتواصل.

مجيد، سوسن، وزيادات، محمد. (2015). *تطبيقات في الصناعة والتعليم*. عمان: دار الصفا. محمد الطوخي، محمد. (2019). *الادارة الاستراتيجية بين الفلسفة والتنفيذ*. مجلة كلية التربية بالمنصورة. 1189-1237.

محمد، حسين. (2021). *التحسين المستمر وعلاقته بالتميز في اداء العاملين (دراسة ميدانية)*. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*. 12(1). 521-551.

محمد، مروة، أحمد، وعبدالله. (2019). *دور ادارة المعرفة في بناء العلاقات الاستراتيجية مع الموردين دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الكيماوية في مصر*.

النعيمة، جبر بن حمود. (2006). اتجاهات القيادات الأمنية نحو تطبيق ادارة الجودة الشاملة " دراسة ميدانية بالتطبيق على وزارة الداخلية بدولة قطر. نسخة الكترونية. رسالة ماجستير. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض.

هاية، طارق. (2016). مكانة الاتصال ضمن ادارة الجودة الشاملة ومعايير الايزو في المؤسسة الاقتصادية. مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية. 6(2). 30-52.

الهشلمون، عبد الرحمن. (2018). واقع درجة تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة في شركة كهرباء الخليل. رسالة ماجستير. جامعة الخليل.

الهوش، أبو بكر. (2018). ادارة الجودة الشاملة في المجالين التعليمي والخدمي. طرابلس.

حبيب، اثمار، والفكيكي، علي. (2021). دور ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية . مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية. 17. 173-187.

يامين، اسماعيل والوادي، محمود. (2012) تكامل ادارة الجودة الشاملة في الجامعة والادارة الاستراتيجية في التعليم العالي. المجلة العربية لضمان الجودة في التعليم العالي. 5(10).

#### مواقع ويب

الجمعية الأمريكية للجودة. (2024). تم الاسترداد من الجمعية الامريكية للجودة :

<https://my.asq.org/home>

- Alan Agresti,(2002). Categorical Data Analysis, 2<sup>nd</sup> Edition. 3.
- BOLATAN, G. İ. S., & AKGUL, A. K. (2019). Analysis of the relationship between strategic planning and total quality management. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(2), 1-19.
- Crocker, L., & Algina, J. (2008). Introduction to classical and modern test theory. Chapter 4, Page (78-79).
- Djordjevic, P., Panic, M., Arsic, S., & Zivkovic, Z. (2020). Impact of leadership on strategic planning of quality. *Total Quality Management & Business Excellence*, 31(5-6), 681-695.
- evans, j. r., & lindsay, w. m. (2018). *Managing for quality and performance excellence*. Cengage Learning.
- Garvin, D. A. (2017). *Managing quality: The strategic and competitive edge*. Simon and Schuster.
- Goetsch, D., & Davis, B. S. (2019). *Introduction to Total Quality: Quality, Productivity, Competitiveness*. Englewood Cliffs: Prentice Hall Internasional.
- Guerra, A. L., Gidel, T., & Vezzetti, E. (2016). Toward a common procedure using likert and likert-type scales in small groups comparative design observations. 14th International Design Conference (pp. 23-32).

- Jeff Sauro & James Lewis, Quantifying the User Experience: Practical Statistics for User Research, 2012, page262.
- Kinyua, I. W., & Sije, A. (2023). Strategic quality management practices And Operational performance of soft drink manufacturing firms in Nairobi. *International Journal of Social Sciences Management and Entrepreneurship (IJSSME)*, 7(1).
- Knapp, T. R. (1990). Treating ordinal scales as interval scales: an attempt to resolve the controversy. *Nursing research*, 39(2), 121–123.
- Madu, C. N., & Kuei, H. C. (1993). Introducing strategic quality management. *Long range planning*, pp. 121–131.
- okland, j. (2017). *total quality managment and operational excellence*. new yourk: routledge.
- oschman, j. j. (2017, nov 21). the role of strategic planing implementing a total quality management frame work : an empriical view. *quality management journal*.
- PARASCHIVESCU, A. O. (2014). strategic quality management. *Economy Transdisciplinarity*, pp. 19–27.
- Pinandhita, G., & Latief, y. (2020, 9). Implementation strategy of total quality management and quality culture to increase the competitiveness of contractor companies in Indonesia. *Materials Science and Engineering* , p. 930.

Rureri, W. (2018). Effect of Strategic Quality Management Practices on Organizational Performance of the Steel Manufacturing Sector in Kenya. (*Doctoral dissertation, JKUAT-COHRED*).

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2003). Research methods for business students. Chapter 11, Page (525–527).

thomas, b., & tobe, j. (2018). *Anticipate: Know what Your Customers Want Before They Do*. John Wiley and Sons.

UKO, R. (2018). Quality management practices and performance of food and beverages firms in Port Harcourt. *Social and Management Sciences*, pp. 77–92.

## الملحق 1



جامعة الخليل  
كلية الدراسات العليا والبحث العلمي  
ماجستير إدارة الأعمال  
حضرة السيدة/ة المحترم/ة

الى /السادة المدراء في الشركات الصناعية الكبرى في مدينة الخليل

تضع الدراسة بين أيديكم هذا الاستبيان المعد لجمع البيانات حول دراسة بعنوان "مدى تطبيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية الكبرى في مدينة الخليل"، ان الغرض من تصميم هذه الاستبانة هو التعرف على واقع استراتيجية ادارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية الكبرى في مدينة الخليل، وهي متطلب لاستكمال الحصول على درجة الماجستير في ادارة الأعمال من كلية الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة الخليل، ولأهمية رأيكم حول موضوع الدراسة أرجو من حضرتكم التكرم بملء فقرات الاستبانة نظرا لما تتمتعون به من خبرة ودراية في مهامكم الوظيفية، علماً ان صحة نتائج الاستبيان تعتمد بدرجة كبيرة على صحة اجاباتكم. تتقدم الباحثة بجزيل الشكر والتقدير لتعاونكم ، علما بأن كل المعلومات الواردة سوف يتم التعامل معها بسرية تامة ولن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي فقط.

أشكر حسن تعاونكم

الباحثة

ايه زياد رائف الجعبري

القسم الأول : البيانات الشخصية والوظيفية: يرجى منكم التأشير بالعلامة المقابلة ( ✓ ) أمام كل عبارة

الجنس : 1. ذكر  2. انثى

العمر: 1. أقل  2. من 30 - أقل من 40  3. من 40 فما فوق

المؤهل العلمي: 1. ثانوية عامة فأقل  2. دبلوم  3. بكالورس  4. دراسات عليا

عدد سنوات الخدمة في الشركة : أقل من 5 سنة  5- أقل من 10 سنوات  10 سنوات فأكثر

عدد الدورات التدريبية في الجودة : ولا دورة  دورة واحدة  دورتان  ثلاث دورات فأكثر

المسمى الوظيفي : 1. عضو مجلس ادارة (مالك)  ، 2. مدير عام  3. مدير  4. رئيس قسم

الدائرة التي أعمل بها حاليا : 1. التسويق  2. الانتاج  3. الصيانة

4. مالية  5. دائرة الجودة  ، 6. شؤون الموظفين  ، 7. دائرة المشتريات  ، غير ذلك  .

بيانات عن المصنع :

1- عمر المصنع :

أقل من 5 سنوات  ، 5 وأقل من 10  ، 10 وأقل من 15  ، من 15 سنة  .

2- عدد العاملين بالمصنع : أقل من 99 ، 100-150 ، 151 - 200 ، 201-299 ، 300-400 ، 401-500 ، 501 فأكثر

3- قطاع عمل الصناعة :

غذائية ، بتروكيمياويات ، بلاستيك ، مشروبات ، معادن ثقيلة ، غير ذلك ..

4- هل حصلت الشركة على شهادة ايزو : نعم لا .

5- هل سبق أن حصلت الشركة على شهادة ايزو سابقا، ومن ثم تم وقف العمل بها : نعم ، لا

القسم الثاني: محاور الدراسة: نرجو منكم قراءة الفقرات الآتية بعناية والإجابة عليها بوضع إشارة ( ✓ ) في المكان الذي يناسب رأيك:

المجال الاول: استراتيجية التزام الادارة العليا						
الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يوجد لدى الإدارة العليا رؤية واضحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.					
2	تتضمن رسالة الشركة على المبادئ الأساسية للجودة الشاملة.					
3	تعمل الإدارة على دمج إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة ضمن الإستراتيجية العامة للشركة.					
4	تراقب الإدارة العليا برامج الجودة الشاملة.					
5	يتجسد التزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة من خلال سياسة مكتوبة.					
6	تسعى الإدارة العليا لبناء سمعة تتميز بالجودة والالتقان.					

					تقوم الإدارة العليا بتوفير المعدات اللازمة لتنفيذ برامج الجودة الشاملة .	7
					تعمل الإدارة العليا على مواكبة التغيرات البيئية عند وضع التخطيط الاستراتيجي للجودة.	8
					تتبنى الإدارة العليا التخطيط الاستراتيجي للجودة بهدف تحقيق الميزة التنافسية.	9
<b>المجال الثاني: استراتيجية التركيز على الزبون</b>						
الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
10	تُحدد الشركة احتياجات العملاء بدقة.					
11	يتم دمج متطلبات العملاء ضمن الأهداف العامة للمؤسسة.					
12	يتم ابلاغ العاملين باحتياجات العملاء باستمرار.					
13	تلتزم الشركة بتقديم السلعة للعميل في الوقت المحدد.					
14	لدى الشركة نظام شكاوي.					
15	يسهل لدى الزبون الوصول الى نظام الشكاوي					
16	تستمع الشركة بشكل منتظم الى التغذية الراجعة.					
17	تقوم الشركة باستقبال الشكاوي الخاصة بالسلعة المقدمة.					
18	يدرك موظفو الشركة معنى الزبون الداخلي.					
<b>المجال الثالث: استراتيجية التدريب المكثف للجودة</b>						

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
19	قدمت الشركة دورات بتعريف مفاهيم الجودة .					
19	تدرب الشركة الموظفين لجعل سياسة الجودة الشاملة طريق للحصول على الميزة التنافسية .					
20	تهدف برامج التدريب إلى منع وقوع العاملين في الخطأ.					
21	تبنى برامج الجودة بناء على احتياجات العاملين.					
22	تدعم المؤسسة سياسة تكوين فرق العمل الخاصة بحل المشاكل.					
23	تحرص المؤسسة على تقييم أثر الدورات التدريبية في أداء العامل.					
24	تستهدف برامج التدريب كل العاملين في الشركة.					
25	تحدد الشركة المخصص المالي اللازم لتنفيذ برامج التدريب في خططها.					
26	يكافأ العاملون في الشركة عند تعلمهم مهارات جديدة.					

المجال الرابع: استراتيجية التحسين المستمر

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
27	تمتلك الشركة رؤية واضحة تظهر خطوات تقدم الشركة.					
28	تسعى الشركة باستمرار لإدخال التحسينات في كل مراحل نشاطها وعملياتها.					



					تثق الإدارة بمقدرة الموظفين على أداء أعمالهم بكفاءة.	42
المجال السادس: الشراكة مع الموردين						
الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
43	تخطط الشركة لإقامة علاقات طويلة الأمد مع مورديها.					
44	تعتمد الشركة في اختيار الموردين على أساس الأقل سعرا.					
45	يتم اختيار الموردين وفقا لمعايير تناسب التوجه نحو الجودة.					
46	تعتمد الشركة على مجموعة من الموردين عند شراء احتياجاتها من المواد الأولية.					
47	يتعامل كل قسم في الشركة مع القسم الذي يسبقه كمورد في العملية الانتاجية كمورد داخلي.					
48	تحتفظ الشركة بقاعدة بيانات متكاملة عن الموردين وجودة منتجاتهم.					
49	تجري الشركة تقييما دوريا لأداء الموردين كل فترة زمنية معينة.					
50	يساهم الموردين في تطوير المنتجات الجديدة في الشركة.					
المجال السابع: ثقافة الجودة						
الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
51	تدعم الإدارة الأفكار الجديدة وتعمل على تنفيذها.					
52	تبحث الشركة عن أفكار جديدة قد لا تخدم العمل فيه.					

					تسمح الشركة بارتكاب الأخطاء كوسيلة للتطوير والحث على الابتكار .	53
					تسعى الإدارة الى بث روح الولاء عند المرؤوسين.	54
					يثق المرؤوسين بالإدارة ويشعرون أنها لا تستغلهم.	56
					تهتم الشركة بتوفير بيئة مادية ملائمة للمرؤوسين.	57
					يعد الصدق في التعامل مع الآخرين وسيلة لتعزيز الثقة بين المديرين والمرؤوسين.	58
					تعتمد الإدارة معايير للتقييم الأداء في عملها بهدف تحقيق رضا المستفيد.	59

قائمة المُحكّمين

الدكتور محمد الجعبري	.1
الدكتور وسيم سلطان	.2
الدكتور صلاح صبري	.3
الدكتور حسين عبد القادر	.4
الدكتور سمير أبو زنيد	.5
الأستاذ عماد رجوب	.6

بسم الله الرحمن الرحيم  
جامعة الخليل  
كلية الدراسات العليا  
ماجستير  
نموذج رقم (١٩)  
تدقيق لغوي (عربي، إنجليزي)  
قبل مناقشة الرسالة

اسم الطالب/الطالبة: أ.م.م. ذياب مانتة حمدي الرقم الجامعي: 21819042  
رقم الهاتف: ..... البرنامج: الدراسات العليا - كلية العلوم  
التوقيع: [Signature] التاريخ: 2024 / 5 / 19  
أفيد سيادتكم علماً بأن الرسالة الموسومة ب :  
عنوان الرسالة باللغة العربية:  
مدى قابلية الاستوائية لإدارة الجودة الشاملة في الشركات  
الخاصة الكويتية في مدينة الخليل  
عنوان الرسالة باللغة الإنجليزية:  
The Extent of TQM Application in  
Major Industrial Companies in Hebron.  
تم تدقيقها لغوياً من حيث: (الصياغة اللغوية السليمة، والتشكيل، والترقيم)، وهي صالحة  
بصورتها اللغوية الحالية.  
اسم المنفق و التوقيع: [Signature]  
هشام محمد عواد الشويكي  
الرتبة العلمية: استاذ مساعد  
عنوان العمل: جامعة الخليل  
رقم الجوال: 0599523590  
الإيميل: hishams@hebron.edu  
التاريخ: 2024/5

ملاحظة: يُعبأ هذا النموذج من قبل (مُتخصّص في اللغة العربية/الإنجليزية) برتبة ماجستير على الأقل.