

## **THE EXTENT OF THE IMPACT OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT ON ACHIEVING THE COMPETITIVE ADVANTAGE OF INFANT MILK COMPANIES IN BAGHDAD/DIYALA PROVINCE**

**Dr. Najat Shaker MAHMOOD<sup>1</sup>**

Bilad Alrafidain University College, Iraq

### **Abstract**

Companies in the infant formula industry are currently facing multiple challenges and difficulties due to advancing technological trends, increased global competition, and changing consumer behaviors. However, these companies can achieve excellence and maximize their profits by adopting new methods and mechanisms, establishing internal rules within the company, and applying them professionally and distinctly. Among these crucial methods is the adoption of Total Quality Management (TQM) to achieve a competitive advantage for infant formula companies in local and global markets. Total Quality Management is a fundamental element for improving a

company's competitiveness and ensuring its continuity and success. TQM effectively contributes to enhancing organizational performance and achieving operational and production objectives by focusing on employee efficiency and achieving organizational unity in performance. The implementation of Total Quality Management requires companies to adhere to recognized quality standards and practices, continuously improve processes, and work towards achieving customer satisfaction.

Total Quality Management is an ongoing process and not time-bound; it does not end when a company meets a quality standard. Therefore, quality management is built on performing tasks correctly from the beginning to prevent the repetition of mistakes. It serves as a proactive and strategic approach that replaces the need for rework.

Achieving a competitive advantage in infant formula companies heavily depends on Total Quality Management to obtain superior and excellent outputs for competitive markets. These companies are interrelated and depend on each other, so linking quality management to achieving outstanding performance can build numerous sustainable competitive advantages for companies.

**Key words:** Total Quality Management, Competitive Advantage.

---

 <http://dx.doi.org/10.47832/2717-8293.29.2>

<sup>1</sup>  [dr.najat@bauc14.edu.iq](mailto:dr.najat@bauc14.edu.iq)

## مدى تأثير إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية لشركات حليب الأطفال بغداد/ محافظة ديالى

م.د. نجات شاکر محمود

كلية بلاد الرافدين الجامعه، العراق

### الملخص:

تواجه شركات حليب الأطفال تحديات كبيرة في زمن تسارع التقدم التكنولوجي وشدة المنافسة العالمية المتنامية، يمكن لتلك الشركات تحقيق التفوق من خلال اعتماد أساليب جديدة وتحديث هيكلها الداخلية. تبرز إدارة الجودة الشاملة كأداة رئيسية لتعزيز تنافسية شركات حليب الأطفال على الصعيدين (المحلي والعالمي). تلعب إدارة الجودة الشاملة دورًا حيويًا في تحقيق تطور وتطوير في الأداء التنظيمي وتحقيق الأهداف التشغيلية والإنتاجية، من خلال الانغماس على كفاءة الموظفين وتعزيز التكامل في الأداء. يتطلب نجاح إدارة الجودة الشاملة الالتزام بمعايير الجودة المعترف بها والعمل المستمر على تحسين العمليات وتحقيق رضا العملاء. بتركيزها على تحسين رضا العملاء وجودة المنتج، تستطيع شركات حليب الأطفال تحسين تجربة العملاء وتعزيز مكانتها في السوق العالمية. من خلال هذا النهج، تكون هذه الشركات قادرة على اثاره مستوى تنافسي وضمان استمرار نجاحها في سوق متقلب بسرعة، بفضل قدرتها على التكيف السريع والابتكار المستمر. إدارة الجودة الشاملة هي استراتيجية مستمرة ووفائية تسعى إلى تحقيق الأداء الاستثنائي من خلال تجنب الأخطاء من البداية، ولا تقتصر على تحقيق معايير الجودة بل تستمر في تحسين الأداء بشكل دائم. في شركات حليب الأطفال، تلعب إدارة الجودة الشاملة دورًا حاسمًا في تحقيق الميزة التنافسية من خلال إنتاج مخرجات ممتازة، يمكن وصف روح الابتكار لضمان تقديم منتجات فائقة الجودة. تكون هذه الإدارة أساسية لبناء ميزات تنافسية مستدامة في اسوق تعتمد على التكامل بين الشركات.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الجودة الشاملة، الميزة التنافسية .

### 1-مشكلة البحث

ركات حليب الأطفال تواجه تحديات متعددة في بيئة خارجية متقلبة بسرعة، مثل التطور التقني وزيادة المنافسة وتأثير الأحداث السياسية. هذه الظروف تؤثر على عمليات التصدير وتعزز المنافسة مع الشركات الأخرى التي تعلن بالتزامها بمعايير عالية. هناك أيضًا تأثير سلبي على سمعة بعض الشركات بسبب جودة المنتجات الضعيفة، مما يجعل تحسين الجودة ضروريًا للتنافس بفعالية في السوق.. ( Korankye ,2013 ) دارة الجودة تستهدف التحسين المستمر في العمليات والمنتجات أو الخدمات، مما يعزز كفاءة العمل ويقلل من الأخطاء والعيوب. لها تأثير إيجابي على تجربة العملاء وتسهم

في الحفاظ عليهم. تشجع إدارة الجودة على التعاون بين الفرق، وتعزز الابتكار والتطوير، مما يجعلها أداة حيوية لتحقيق الهيجان السوقي.

وقد بينت دراسة (Fatemi & Moayerfard 2016) إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى تحسين جودة الخدمة للعملاء، وتركز هذه الرسالة على استكشاف تأثير الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات حليب الأطفال.

## 1-2- أهمية البحث والحاجة إليه

تركز الشركات المنتجة لحليب الأطفال على استغلال إدارة الجودة الشاملة وتطويرها، مما يساهم في زيادة كفاءتها وفعاليتها ويعزز قدرتها على تحقيق الهيجان السوقي.

1- مع تحول التنافس من الصعيد المحلي إلى العالمي، تصبح إدارة الجودة الشاملة أحد أولويات الشركة للتميز والبقاء في سوق الساحة العالمي.

2- تزايد حدة الصراع التنافسي بين الشركات يعتمد على تقديم أفضل المنتجات بأسعار تنافسية لضمان جذب المزيد من الزبائن والبقاء في السوق.

3- تصاعد المنافسة يتطلب استخدام الابتكارات والتقنيات الإدارية الجديدة للتاقل مع التغيرات السريعة والمستمرة في السوق.

4- زيادة معدل العائد على استثمار الشركة يؤدي إلى زياده مسفره بالعائد

5 - تعزيز جودة الخدمة يستلزم تبني إدارة الجودة الشاملة بشكل أساسي

## 1-3- أهداف البحث

الهدف من هذا البحث هو فحص كيف يؤثر تبني إدارة الجودة الشاملة على تعزيز الافضليه التنافسية في قطاع صناعة حليب الأطفال..

1- كل مفاهيم هيكل الأبعاد لإدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية، بالإضافة إلى المتغيرات المرتبطة بها، إطارا يوضح الترابط والتفاعل بينها."

2- الهدف من هذه الدراسه هو استقصاء تأثير إدارة الجودة الشاملة على مستوى الافضليه التنافسية، مشكلين بذلك مستويات مختلفة من التفصي والفحص.

3- إدارة الجودة الشاملة تلعب دورًا حيويًا في تحقيق الافضليه التنافسيه، من خلال التركيز على رضا الزبون، وتعزيز العمل كفريق، وتوفير دعم من الإدارة العليا، بالإضافة إلى التفرغ للبحث والتطوير وتطوير مهارات العاملين.

"4- استراتيجية واضحة يمكن للشركات لاستغلالها في تطوير جودة منتجاتها

5- توجيه أفكار لقادة الأعمال حول كيفية اعتماد الفوز بالجودة الشاملة كاستراتيجية فعالة لتعزيز الميزة التنافسية في شركات صناعة حليب الأطفال.

#### 1-4-فرضيات الدراسة

##### 1 -الفرضية الرئيسية الأولى:

\* الفرضية الصفرية: غياب الربط الاحصائي بين متغير إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية.

##### 2-الفرضية الفرعية الثانية

الفرضية الصفرية: فقدان الربط الاحصائي بين متغير التركيز على الزبون والميزة التنافسية.

##### 3-الفرضية الفرعية الثالثة

الفرضية الصفرية تفترض بعدم وجود تأثير احصائي بين متغير البحث والتطوير والميزة التنافسية

##### 4\_ الفرضية الفرعية الرابعة

لفرضية الصفرية: فقدان الربط الاحصائي بين متغير التدريب والميزة التنافسية.

##### 5- الفرضية الرئيسية الثانية

الفرضية الصفرية: تفترض بأن متغير إدارة الجودة الشاملة لا تؤثر على الميزة التنافسية

#### 1-5- حدود الدراسة

1 – المكانية: صيدليات ومندوبي شركات الحليب في المحافظة ديالي.

2- الزمانية تم تطبيق البحث للعام (2021/2020)

3- البشرية العاملين في الصيدليات والمذاخر ضمن محافظة ديالي

#### 1-6- تحديد المصطلحات

1- الجودة تشير إلى سمات المنتج أو الخدمة التي تؤثر على قدرتها على الاستجابة الى احتياجات العملاء، مثل الموثوقية والأداء والتصميم. هدفها هو تحقيق رضا العملاء وتلبية توقعاتهم لتعزيز سمعة المنتج أو الخدمة في السوق من وجهة نظر (Lovelooc&wright (1999) هي مقياس الرضا الذي يحققه الخدمة للزبون من خلال تلبية حاجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم. ( الطائي وقداوة, 2008).

#### 2- إدارة الجودة الشاملة

أسلوب إدارة المنظمة الذي يركز بشكل كامل على الجودة يستند إلى المشاركة الفعالة لجميع أفراد المنظمة. يتسم بالتوجه نحو تحقيق النجاح على المدى الطويل من خلال تحقيق رضا الزبون وتعزيز فائدة المنظمة وعلى نحو متسق يخدم المجتمع. ( النجار, 2017)

#### 3- الميزة التنافسية:

الميزة التنافسية تعكس قدرة الشركة على تطوير وتنفيذ استراتيجيات تجعلها الرائدة في سوقها، من خلال الاستفادة الفعالة من مواردها المالية والتنظيمية والقدرات والكفاءات. يتحقق هذا الإنجاز عندما تستغل الشركة بشكل فاعل إمكانياتها، بما في ذلك الموارد المالية والقدرات التنظيمية والمعرفة، لتصميم وتنفيذ استراتيجيات تمنحها تفوقاً على منافسيها. ( ابوبكر (2007) يرى ان الميزة التنافسية تتحقق من خلال-كفايه المتفوقة وذلك من خلال السيطرة على التكاليف

4- تحقيق التفوق يكون من جراء تقديم جودة متفوقة، وابتكار منتجات جديدة، والاستجابة الفعالة لاحتياجات العملاء، مما يضمن رضاهم ويحافظ على التميز والاستمرارية في الخدمة."

## الإطار النظري والدراسات السابقة

## 1-2 الجودة في الإسلام

تحدث الحضارة العربية الإسلامية بشواهد كثيرة في مختلف المجالات، ورغم أن هذه الشواهد لا تعني أن الجودة والتقان قد شملت كل ما ينتج من السلع والخدمات، إلا أن الحضارة الإسلامية قد أظهرت تميزاً واهتماماً في هذا الاتجاه. (البيلوي 2006: 43 p)

## 2-2 مفهوم الجودة

رأي (فيشر)، الجودة تُعبّر عن درجة التالف الاستثنائي في الأداء أو في مميزات المنتج أو الخدمة، عند التمهيد بالمقاييس المحددة من قبل الشركة أو من وجهة نظر العميل. " (فيشر، 1996). وتعني أيضًا تحقيق أهداف ورغبات الزبائن بشكل مستمر، مع التأكيد على أن مفهوم الجودة يختلف بين المنتج والزبون وبمؤشرات المنتج، يمكن النظر إلى مفهوم الجودة من حيث جودة التصميم وجودة الأداء وجودة الإنتاج (محمد، 2004، p:373)

## 2-3 إدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة توجّهًا حديثًا في مجال إدارة الأعمال، حيث تضم مبادئ مترابطة تشير إلى تحقيق أداء متميز في مجال الجودة. تتميز بالتأثير الشامل على جميع جوانب الشركة، وتتطلب التزامًا كاملاً من جميع المسؤولين والتنفيذيين. " (الدليمي 2002، p 44)

تُعتبر هذه الطريقة الشاملة للعمل والتفاعل بين الموظفين واستغلال قدراتهم المشتركة أساسية لتحقيق الأهداف وتعزيز الرضا لدى العملاء. (ألغامدي 2006)

## 2-4 أهمية إدارة الجودة

تهدف إلى تحقيق أداء عالي الجودة واتخاذ إجراءات ضرورية لتحقيق الجودة وتخفيض التكاليف وزيادة حصة السوق وتعزيز الثقة وكسب الزبائن، بناءً على الثقة من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية. فيما يلي توضيح للاستراتيجية المتكاملة لأهداف إدارة الجودة الشاملة (الحريري 2011، p:30) كما في الملحق رقم (1)

## 2-5 رواد الجودة الشاملة

أدوارد ديمينج

أشارت الأدبيات إلى أن ديمينج يُعتبر أبا للجودة، حيث كان أول من وضع المبادئ الأساسية للجودة في نهاية القرن العشرين. كان يعمل موظفًا في مصنع الكهرباء في شيكاغو عندما فكر في كيفية تحفيز موظفي الشركة بشكل أفضل. وجد أن نظام التحفيز المستخدم آنذاك لا يحمل الجدوى الاقتصادية، حيث كانت الحوافز مرتبطة بالإنتاج بالقطعة، مما يتسبب في تفتيش العمل بشكل غير فعال. وضع ديمينج، بالتعاون مع الآخرين، أسسًا لرقابة الجودة في الممارسات الإنتاجية. وعندما اندلعت الحرب العالمية الثانية، تم إرسال ديمينج إلى اليابان للمشاركة في إعادة الإعمار، حيث قاد الجهود لتطبيق مفاهيمه

حول الجودة. يعود نجاح اليابان الاقتصادي إلى تلك الفترة وتطبيقهم لأسس الجودة التي ابتكرها ديمينغ. ركز ديمينغ على ربط الأجر بالإنتاج وأسسها لضمان التزام الموظفين بالأداء المتقن. أيضًا، رأى أهمية إدارة الجودة في سياق إنساني وأكد على أن الجودة تكون نتيجة لعمليات إدارية فعالة وارتياح الموظفين والتزامهم بالعمل بكفاءة. (عمران، 2012، p.72-82)

## 2-6 الميزة التنافسية

في سياق بيئة متغيرة، تسعى المنظمات إلى تحقيق تفوق تنافسي للبقاء والنمو. تُعبّر هذه الميزة عن الوضع الاستثنائي الذي تشيده المنظمة لتتفوق على منافسيها، من خلال استغلال مواردها بكفاءة عالية. " (حسين، 2006) إلى أنها تتجلى في قدرة الشركة على استخدام مواردها بفعالية وتشمل المهارات والمعرفة التي يصعب نسخها أو امتلاكها من قبل المنافسين. (JEAN PIERRE, DETRIE & autres, 2005) الميزة التنافسية تُصوّر كوضع الاستثنائي الذي تطوره الشركة لتتفوق على منافسيها، باستخدام الموارد بكفاءة فائقة. تتضمن هذه الميزة مهارات ومعرفة صعبة التكرار أو الامتلاك من قبل الآخرين في جميع المجالات. (الزهراني، 2002:516) وايضا عرفت الميزة التنافسية من قبل (Leong, 2011) تؤكد أن الميزة التنافسية تعتمد على البحث عن عنصر فريد ومتميز يفصل الشركة عن المنافسين، حيث يكمن السر في الاكتشاف واستثمار عوامل تميزية تجعلها استثنائية وفريدة في سوق المنافسة.

## 2-7 الميزة التنافسية وعلاقتها بشركات حليب الاطفال

امتلاك الشركة لميزة لا يدل بالضرورة على وجود ميزة تنافسية. يتعين أن تتحقق مجموعة من الخصائص لتعتبر الميزة فعالة، بما في ذلك النسبية، والتفوق، والأفضلية، والأصالة الداخلية، وكفاءة الأداء، وتأثيرها على الزبائن، والاستدامة. تلك السمات تعد مؤشرات لفعالية الميزة التنافسية ودورها في تحقيق التفوق على المنافسة. (العتوم، 2009)

## 2-8 الميزة التنافسية وعلاقتها بالشركات

تحقيق التميز يعتمد على التزام الشركة بالجودة في جميع جوانب الأداء، بدءًا من المدخلات وصولًا إلى المخرجات والعمليات. إدارة الجودة الشاملة تُشكل أساسًا للتحسين المستمر، الذي يهدف المنظمة إلى تحقيق رضا العملاء بشكل دائم، من خلال إيجاد بيئة تعزز الالتزام والإبداع في جميع مجالات العمل. (Wheelwright, 1984). ويرى (الطائي، 2006) تحقيق التفوق التنافسي يعتمد على الجودة، والمرونة، وتكلفة التسليم، والإبداع. الابتكار يشكل عاملًا رئيسيًا يمكن للشركة من خلاله تلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل والتفوق على المنافسين من خلال تطوير منتجات جديدة أو تحسين العمليات. (البكري، 2008) يعتبر أن أبعاد الميزة التنافسية تشمل التكلفة، الجودة، المرونة، والتسليم. يرى أن الميزة التنافسية تنشأ من خلال استغلال الموارد بطريقة تسمح للشركة بالتفوق على منافسيها. عند اعتماد الشركة على ميزة واحدة، يمكن للمنافسين محاكاتها أو التفوق عليها، في حين يكون تقليدها صعبًا عندما تستند إلى مصادر متعددة للميزة، مما يعزز قوة التفوق على المنافسين. (Zatrochova, & Janakova, 2015)

## 2-9 مصادر الميزة التنافسية

الابتكار يعد مصدرًا حيويًا لتحقيق ميزة تنافسية في بيئة الأعمال المتغيرة. يلعب دورًا أساسيًا في استراتيجيات الشركات، ومع التقدم التكنولوجي، أصبح الابتكار أمرًا حاسمًا لأداء الشركات. يُعتبر الابتكار نقطة محورية في تحسين الأداء الاستراتيجي، مما يدفع الشركات إلى التكيف مع التغيرات في البيئة والمنافسة الشديدة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وتحسين الأرباح، وجذب قاعدة عملاء أوسع. (Janakova, 2015 Zatrochova) الابتكار يهدف أيضًا إلى مواكبة تقنيات

وخطط حديثة، وتبني أساليب إدارية مستجدة، وتنفيذها بغية تحقيق ميزة تنافسية تجعل الشركة التفوق على منافسيها. (بوبة، 2017)

يرى (ساتشيترا وآخرون، 2016). إدارة الوقت بشكل متميز يعتبر مصدراً حيوياً لتحقيق الميزة التنافسية في سوق الأعمال. تساهم في الامتثال السريع لاحتياجات العملاء، والتكيف مع التحولات الاقتصادية، وتقليل التكاليف، وتحقيق جودة متميزة. كما تمكن الشركة من تحقيق أعلى قدر من الأرباح، وتعزز مكانتها في السوق من خلال تقديم منتجات وخدمات بشكل أسرع وأكثر فعالية، مع تعزيز تفضيلية الزبائن وقوة العلامة التجارية. "(Sachitra, et. al. 2016) توظيف المعرفة يمثل استراتيجية حيوية للشركات الطموحة التي تسعى للتفوق في سوق التنافس الشديد. يعزز الاستفادة من المعرفة القدرة على اكتشاف طرق جديدة وفعالة للتنافس مع المنافسين. بالإضافة إلى ذلك، تساهم المعرفة في تحويل المعلومات الهامة والخبرات إلى أنشطة إدارية ملموسة، مثل حل المشكلات، تبني القرارات الاستراتيجية الحاسمة. "(Aguinis , Herman, 2007)

### 10- الدراسات السابقة

– دراسة الفقهاء، 2009 في مدينة طولكرم، يستهدف هذا البحث تقييم وتحليل العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق وتعزيز الميزة التنافسية في المصادر.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي السببي، حيث تم انتقاء مجتمع الدراسة من بنوك مدينة طولكرم في فلسطين. كشفت نتائج الدراسة عن أن تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة، مثل التركيز على احتياجات الموظفين والزبائن، والاهتمام بالعمليات والتحسين المستمر، يرتبط بشكل إحصائي بتحقيق الميزة التنافسية. يُوصى بزيادة الاستثمار في جميع جوانب إدارة الجودة الشاملة لتعزيز الميزة التنافسية في البنوك. "

-دراسة المشتاوي وجريدة 2015 بعنوان أهمية تطبيق إدارة التكاليف الاستراتيجية واستراتيجية تحقيق الميزة التنافسية للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية

أظهرت نتائج هذه الدراسة أهمية تنفيذ أدوات إدارة التكاليف الاستراتيجية في تحسين وتطوير العمليات الإنتاجية لتحقيق الميزة التنافسية. شارك في الدراسة مدراء الدوائر المالية والإنتاج والمبيعات من خلال 3 استبانات للشركة، وكانت العينة النهائية 135 استبانة. أظهرت النتائج أن إدارة التكاليف بأساليبها المتعددة تلعب دوراً هاماً في توفير المعلومات اللازمة لتنفيذ الخطوات الاستراتيجية التنافسية. أظهرت الأدوات المستخدمة في إدارة التكاليف الاستراتيجية واستراتيجيات الميزة التنافسية أداءً متوسطاً. يُفضل زيادة توفير المهارات الأساسية لاستخدام الأدوات والتقنيات في مجال الاستراتيجية. يُشير البحث أيضاً إلى أهمية تقديم برامج تدريبية لتأهيل وتدريب الموظفين وضرورة التحسين المستمر للمهارات والقدرات لتحقيق الميزة التنافسية في بيئة الأعمال.



## الجانب العملي

### 1-3 منهج البحث

إن المتوقع أن يعتمد البحث على منهج البحث الوصفي التحليلي لتحقيق تصور دقيق حول مشكلة البحث. يعزز هذا المنهج فهمًا أفضل للظاهرة المرتبطة بموضوع الدراسة. (Saunders,200,p:84) يتناسب المنهج الوصفي التحليلي مع هذه الدراسة حيث يسعى لوصف الظاهرة بدقة وتحليلها لفهم "كيف" و "لماذا". بناءً على ذلك، يهدف البحث إلى استخدام هذا المنهج لاستخلاص وتقييم النتائج واختبار فرضيات الدراسة لتوجيه توصيات فعّالة لتحقيق الميزة التنافسية لشركات حليب الأطفال في محافظة ديالى.

### 2-3 مجتمع وعينة الدراسة

هذه البحث تناول دور الجودة الشاملة في تعزيز الميزة التنافسية، وتستند إلى حالة دراسية في شركات إنتاج الحليب في محافظة ديالى. تم اختيار عينة الدراسة متمثلة في العاملين في الصيدليات، حيث بلغ عددهم 45. تم استرداد 5 استبانات نظرًا لعدم التعاون الفعّال من بعض أفراد العينة.

### 3-3 أداة الدراسة

تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من أفراد العينة، بهدف تحقيق فاعلية في استغلال الوقت وتوفير الجهد نظرًا لكبر حجم العينة. تم تصميم الأسئلة بشكل مغلق لتسهيل عملية الإجابة وتحليل البيانات. كما سيتم سرده . تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المشاركين، حيث تم تخصيص درجة لكل بند، واستخدمت صيغة موحدة للإجابات، حيث تمثلت الإجابات على كل بند في 5 درجات. وتم اختيار مقياس ليكرت الخماسي لأنه من المقاييس التي تستخدم لقياس الآراء بسهولة فهمة وتوازن درجاته

### 4 \_ 3 ثبات الاستبانة

هي التأكد من تقارب الإجابات عند تكرار تطبيقها على نفس الأفراد في أوقات مختلفة. (النجار, 2015)، استقرار الاستبانة يعبر عن ثبات نتائجها وعدم تغيرها بشكل كبير عند إعادة توزيعها على نفس العينة في فترات زمنية مختلفة.

### 5-3 طريقة ألفا كرونباخ

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ مصطلح "مقياس الاعتمادية" أو "مؤشر الثبات"، وأظهرت النتائج استقرارًا إيجابيًا، مشيرة إلى عدم تغير النتائج بشكل كبير عند إعادة توزيع الاستبانة على نفس العينة في فترات زمنية مختلفة. تظهر النتائج الموجودة في جدول (2-3) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت عالية (0.966) لجميع فئات الاستبانة، وهذا يشير إلى أن معامل الثبات عالي، مما يعزز صدق وثبات استبانة الدراسة في صورتها النهائية. يؤكد هذا النتيجة على صحة الاستبانة وقدرتها على تحليل النتائج والرد على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها.

### 6-3 الوسائل الإحصائية

من بين الأساليب المستخدمة في برنامج spss: ترميز وإدخال البيانات بشكل رقمي واستخدام مقياس ليكرت الخماسي لتقييم الاستجابات، حساب المدى وتحديد طول فترة مقياس ليكرت الخماسي لتحديد الحدود القليلة والعالية، حساب التكرارات والنسب المئوية لفهم استجابات الأفراد تجاه مفردات الفئات الرئيسية. كما تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ لتقييم ثبات فقرات الاسئلة، اختبار كولومجوروف-سميرنوف لتحديد توزيع متناسب حساب معامل الارتباط بيرسون لاختبار الفرضيات، اختبار تحليل التباين الأحادي لتقييم الفروق بين المجموعات، والتحليل الإحصائي للمحاور والأبعاد وخصائص العينة.

#### أ- الجنس

تبين من توزيع العينة حسب متغير الجنس ان 42.5 % من العينة كانوا من الذكور و 57.5 % من العينة كانوا الإناث

#### ب- التحصيل الدراسي

توزيع العينة حسب متغير الجنس الدراسي عدد العاملين الحاملين لشهادة الدبلوم ال (معهد التقني) كانوا (14 فردا ) والذين يحملون شهادة البكالوريوس (25 فردا ) والحاملين شهادة عليا فردا (واحد) ونسبة كل الافراد ظهرت بتحصيلهم الدراسي كما مبين في الجدول اعلاه ..

#### 2-اختبار التوزيع الطبيعي اختبار كولمجوروف- سميرنوف(k\_SSample-1)

تم استخدام اختبار كولمجوروف-سميرنوف لمعرفة توزيع البيانات وتوجيها فيما إذا كانت تتبع توزيعًا طبيعيًا أم لا. يُعتبر هذا الاختبار ضروريًا لاختبار الفرضيات، حيث تعتمد العديد من الاختبارات الإحصائية على فرضية توزيع طبيعي للبيانات. يُظهر الجدول رقم (3-1) أن قيم مستوى الدلالة لكل محور كانت أكبر من (0.05)، مما يشير إلى أن بيانات المحاور الرئيسية (إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية) تظهر فروقاً دالة إحصائية.

#### جدول رقم ( 3-1 ) ( 1-3) Sample Kolmogorov – Smirnov) اختبار التوزيع الطبيعي

المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة (Sig)
الاول	إدارة الجودة الشاملة	19	.103	.200
الثاني	الميزة التنافسية	14	.131	.080

## 3-8 وصف مستوى الاجابات وتقييمها لمحور ( إدارة الجودة الشاملة)

يتمثل المعامل الشرحي للدراسة في إدارة الجودة الشاملة والتي تتألف من أربعة أبعاد قيست من خلال الاستبانة. تم تحليل البيانات الناتجة عن عينة الدراسة لمعرفة مستوى الاهتمام الأعلى بين الأبعاد التي تم قياسها في دراسته، وكما مبينة نتائجها في الجدول ( 3-2)

جدول رقم ( 3-2) اجابات افراد عينة الدراسة لإدارة الجودة الشاملة وابعاده

ت	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الأهمية	اتجاه المستجيبين
1	التركيز على الزبون	3.8833	.67326.	17%	1	موافق
2	دعم الإدارة	3.9292	.70800.	18%	2	موافق
3	البحث التطوير	3.7250	.70362.	19%	3	موافق
4	التدريب	3.9750	.78639.	20%	4	موافق
5	إدارة الجودة الشاملة ككل	3.8781	.61397.	16%		موافق

اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يظهر الجدول (3-2) أن العينة المدروسة أظهرت اهتمامًا بإدارة الجودة الشاملة، حيث كان اتجاه المستجيبين (موافق) ويدعم ذلك المتوسط الحسابي بقيمته (308781)، وهي أعلى من المتوسط الفرضي (3)، مع انحراف معيار يبلغ (0.61397)، مما يشير إلى تجانس إجابات أفراد العينة.، فضلاً عن درجة معامل الاختلاف التي بلغت (16%) وعلى مستوى الأبعاد الفرعية فقد حصلت جميعها على مستوى تقييم مرتفع حيث ان المتوسطات الحسابية ما بين (3,9750-3,7250) وبانحراف معياري (0,67326, 0,70362, 0,70800, 0,61397, 0,7839) على التوالي وكانوا على مستوى في الأهمية هو بعد التركيز على الزبون بمتوسط حساب يبلغ (308833) بانحراف معيار كانت قيمته (0,67326) ومعامل الاختلاف بلغ (17) وحصل بعد التدريب على ادنى أهمية حيث بلغ متوسط حسابي (3,9750) بانحراف معيار يبلغ قيمته (0,78389) ومعامل اختلاف بلغ (20)، فضلاً عن تجانس اجابات العينة التي كانت جميعها اقل من ( 50%) نستدل من ذلك بأن العينة المبحوثة تهتم بإدارة الجودة الشاملة وذلك لرفع الميزة التنافسية لشركات الحليب، ومن حيث وصف مستوى الاجابة على مستوى الابعاد الفرعية كالآتي:

## 1 – البعد الأول: التركيز على الزبون

تضمنت استبانة الدراسة التحول الزبوني على (5) فقرات تخص هذا البعد وتمثلت هذه الفقرات من (51)، وكما موضحة في الجدول (3-3).

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الأهمية
1	الشركة تسعى جاهدة لتحقيق تفوق في تلبية احتياجات زبائنها	3.98	.917.	23.04%	4
2	رضا الزبائن يعتبر متطلباً أساسياً لضمان استمرارية الشركة على المدى الب	3.93	.917.	23.33%	5
3	تدبير الشركة معالجة الشكاوي من الزبائن بكفاءة وفعالي	3.85	.834.	21.66%	1
4	تهتم الشركة بالتغذية الراجعة من الزبائن	3.88	.911.	23.48%	6
5	تسعى الشركة لتلبية توقعات الزبائن من خلال إطلاق منتجات جديدة.	3.65	.802.	21.97%	2
6	تحرص الشركة على استطلاع آراء الزبائن بشكل دوري ومستمر	4.03	.891.	22.11%	3

اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

تبين من الجدول (3-3) انه وبعد التركيز على الزبون بمتوسط حساب يبلغ (3,8833) بانحراف معيار يبلغ قيمته (0,7326) ومعامل الاختلاف بلغ (17) مما يؤشر ان افراد العينة يعطون أهمية كبيرة لبعد التركيز على الزبون فضلاً عن اجابات العينة كانت متجانسة، ومن خلال الجدول ( ) نلاحظ ان الفقرة (3) حققت أعلى أهمية حيث ان متوسط حسابي بقيمة (3,85) و بانحراف معياري (0,834) ومعامل الاختلاف ( 21,66%) وهذا يؤشر بعد الاهتمام على الزبون يساعد في رفع الميزة التنافسية، بينما حققت الفقرة (4) الادنى اهتمام أو اتفاقاً بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3,88) وبمعامل انحراف (0,911) ومعامل اختلاف (23,48) ومن حيث معامل الاختلاف الجميع فقرات بعد التركيز على الزبون كانت اقل من ( 50%)، وهو يعكس اتفاق وتجانس في آراء أفراد عينة الدراسة هو توافق وتماثل في وجهات نظرهم.

## 2-البعد الثاني: دعم الإدارة

تضمنت استبانة الدراسة لبعد دعماً لإدارة تخص هذا البعد وتمثلت هذه الفقرات

من (7-13)، كما موضحة في الجدول (3-4).

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الأهمية
7	تتيح وشركات الفرصة للموظفين لبدء ارائهم	3.98	.920	23.12%	5
8	تشجع الشركة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات لضمان التفاعل وتأكيد فهم وتأيد الجميع	4.03	.832	20.65%	3
9	تهتم الإدارة العليا في الشركة بتنمية المعرفة بشكل مستمر لتحسين مستوى الجودة	3.95	.904	22.89%	4
10	تضع الإدارة العليا في الشركة خطط واضحة لتحقيق الالتزام في جودة المنتج	4.15	.802	19.33%	1
11	تؤكد الشركة على انجاز الاعمال من خلال دعم الإدارة	3.80	.758	19.95%	2
12	تؤكد الإدارة العليا على الموظفين في الشركات بضرورة الالتزام بالانظمة والقوانين	3.68	1.023	27.80%	6
13	دعم الإدارة ككل	3.9292	0.7800	18%	

استناداً الى مخرجات برنامج SPSS

تبين من الجدول ( 3-4) ان بعد دعم الإدارة قد حقق متوسطاً حسابياً مقداره (3,9292) بانحراف معياري (0.70800) ومعامل الاختلاف بلغ (18) مما يؤشر ان افراد العينة يهتمون بدعم الإدارة فضلاً عن ان اجابات العينة كانت متجانسة، ومن خلال الجدول ( 9-3) تلاحظ ان الفقرة (10) حققت اعلى أهمية حيث بلغ متوسط حسابي بقيمة (4,15) وبانحراف معياري (1,802) ومعامل الاختلاف (19,33) وهذا يؤشر أن دعم الإدارة في اتخاذ القرارات دعم الجودة الشاملة والميزة التنافسية بينما حققت الفقرة (12) الادنى اهتماماً واتفقاً بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3,68) وبمعامل انحراف (1,023) ومعامل اختلاف (27,80) ومن حيث معامل الاختلاف الجميع فقرات هذا البعد كان تافل من (50%)، وهو ما يمثل التجانس والتقارب في اروية أفراد عينة الدراسة في إجاباتهم.

3-البعد الثالث: البحث والتطوير تضمنت استبانة الدراسة لبعء البحث والتطوير هذا البعد تمثل بهذه الفقرات من (10-14)، كما موضحة في الجدول (3-5).

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الأهمية
13	هدف الشركة إلى مواكبة أحدث التطورات في مجال حليب الأطفال.	3.95	.864	22.44%	2
14	عتمد الشركات على استخدام التكنولوجيا الحديثة في تطوير منتجاتها	3.53	1.012	28.67%	6
15	تسعى الشركة إلى تعزيز وتطوير إمكانياتها الذاتية لتحسين عملياتها الإنتاجية.	4.03	.862	21.39%	1
16	الشركة حرصت على استكشاف المفاهيم الجديدة لتكاملها في عمليات البحث والتطوير.	3.80	.911	23.97%	3
17	الشركة توفر بيئة تدعم الابتكار والتطوير المستمر	3.58	.903	25.22%	4
18	تطوير الشركة بنيتها البحثية لتكييفها مع التغيرات في البيئة الخارجية.	3.58	.958	26.76%	5
19	البحث والتطوير ككل	3.7250	0.70362	18.89%	

من الجدول (3-5)، يُظهر في مجال البحث والتطوير ان متوسطًا حسابيًا بقيمة (3.7250) مع انحراف معياري قدره (0.320) ومعامل اختلاف كان (18.89)، مما يشير إلى اهتمام العينة بالبحث والتطوير وتأثيره على رفع الميزة التنافسية والجودة. ويلاحظ من الجدول أن الفقرة (15) حققت أعلى أهمية، حيث لوحظ المتوسط الحسابي هو (4.034) مع انحراف معياري (0.82) ومعامل اختلاف (21.29%). بالمقابل، حققت الفقرة (14) أدنى اهتمامًا واتفاقًا، بمتوسط حسابي بلغ (3.53) وانحراف معياري (28.67%) ومعامل اختلاف (28.67%). ومن خلال معامل الاختلاف لجميع فقرات هذا البعد، يظهر أنه كان أقل من (50%)، مما يبين التقارب والتجانس في آراء أفراد العينة في إجاباتهم.

#### 4- البعد الرابع: التدريب

تمثلت استبانة الدراسة لبعء التدريب على (5) فقرات تخص هذا البعد وتمثلت هذه الفقرات من (15-19)، كما موضحة في الجدول (3-6)

جدول (3-6) اجابات عينة الدراسة عن بعد تحسين انتاجية العاملين

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الأهمية
19	تطوير مهارات وكفاءات موظفي الشركة من خلال التدريب	3.97	1.074	27.05%	6
20	توفير متطلبات تطبيقية لدورات العمل في الشركة	3.95	1.061	26.86%	5
21	تقديم دورات تدريبية تلائم طبيعة العمل للشركة	3.83	1.059	27.65%	7
22	تحديد أوقات الدورات التدريبية في الشركة تناسب طبيعة العمل.	3.83	.931	24.31%	4
23	الشركة تولي اهتمامًا خاصًا بتنظيم دورات تدريبية متعددة لتطوير قدرات موظفيها	4.13	.883	21.38%	1
24	الشركة تشجع الموظفين على المشاركة في الدورات التدريبية	3.97	.920	23.17%	3
25	الشركة تعتمد خطط تدريب شاملة.	4.15	.921	22.19%	2
26	الشركة تنفذ خطط تدريب شامله	3.9750	0.78639	19.78%	

من الجدول (3-6)، يظهر أن مجالات التدريب حققت متوسطًا حسابيًا بقيمة (3.9750)، بانحراف معياري قدره (0.78639)، ومعامل اختلاف بلغ (19.78). هذا يشير إلى أن التدريب يسهم في رفع الجودة وتحسين الميزة التنافسية، وكانت إجابات العينة متجانسة. من الجدول (3-11)، يتضح أن الفقرة (23) حققت أكبر أهمية، حيث كان المتوسط الحسابي (4.13) مع انحراف معياري (0.883) ومعامل اختلاف (21.38%). هذا يشير إلى أن تحسين إنتاجية العاملين له تأثير كبير في تحسين الجودة. على الجانب الآخر، حققت الفقرة (21) أقل اهتمامًا واتفاقًا، بمتوسط حسابي بلغ (3.83) وانحراف معياري (1.059) ومعامل اختلاف (27.65%). ومن خلال معامل الاختلاف لجميع فقرات هذا البعد، يُلاحظ أنه كان أقل من (50%)، مما يعكس التقارب والتجانس في آراء أفراد عينة الدراسة في إجاباتهم نحو تحسين إنتاجية العاملين، وبالتالي يؤدي ذلك إلى تحسين جودة الإنتاج..

## 5-المحور الثاني: الميزة التنافسية

تضمنت استبانة الدراسة لبعء الرضا الوظيفي على ( 12 ) فقرات تخص البعد وتمثلت هذه الفقرات من ( 26-37 )،

كما موضحة في الجدول ( 3-7 )

جدول (3-7) اجابات عينة الدراسة عن بعد الميزة التنافسية

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الأهمية
26	تظهر الشركة طرق جديدة لزيادة المبيعات	4.33	.772	17.83%	1
27	تسعى الشركة الى استحداث اساليب ترويجية ذات تكلفة منخفضة	4.23	.891	21.06%	3
28	تتبع الشركة عن اسواق مستهدفة جديدة	4.20	.883	21.02%	2
29	تؤمن الشركة وضع السوق المستهدف باستمرار	3.95	1.154	29.22%	11
30	الشركة تعتمد أساليب دقيقة لتعظيم حصتها السوقية في السوق.	4.20	.939	22.36%	5
31	تستخدم الشركة استراتيجية التغلغل للسوق بهدف تعظيم حصتها السوقية	4.03	1.143	28.36%	10
32	تركز الشركة على الإبداع والابتكار في منتجاتها	4.13	1.067	25.84%	9
33	الشركة تسعى إلى القيام بحملات تسويقية لزيادة ارباحها	4.18	.931	22.27%	4

34	الشركة تلتزم بتلبية جميع احتياجات الزبائن من خدمات ومنتجات بجودة عالية.	4.05	1.011	24.96%	8
35	لشركة تسعى جاهدة لتقديم سلع وفقاً لأفضل المعايير العالمية.	3.98	.947	23.79%	7
36	لشركة تسعى للحصول على أكبر قدر من المعلومات والبيانات اللازمة لتحسين ضبط الجودة للخدمات والسلع.	3.93	1.248	31.76%	12
37	الشركة تسعى جاهدة لتقديم منتجات وخدمات تتجاوز توقعات العملاء.	3.95	.904	22.89%	6
	الميزة التنافسية ككل	4.0977	.76792	18.74%	

اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

تبين من الجدول (3-7) ان بعد الميزة التنافسية بين متوسطاً حسابياً مقداره (4,0977) بانحراف معياري (0,76792) ومعامل الاختلاف بلغ ( 18,74% ) مما يؤشر ان العاملين يعطون أهمية كبيرة للميزة التنافسية، فضلاً عن ان اجابة العينة كانت متجانسة، ومن خلال الجدول ( 3-11 ) تلاحظ ان الفقرة (26) كانت أعلى متوسط حسابي بقيمة (4,33) بانحراف معياري (0,772) ومعامل الاختلاف (17,83) وهذا يؤشر بأن الشركة تبتكر طرق جديدة لزيادة نسبة المبيعات، بينما حققت الفقرة (36) الأدنى بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3,93) وبمعامل انحراف (1,248) ومعامل



اختلاف (31,79) ومن حيث معامل الاختلاف الجميع فقرات هذا البعد كانت اقل من (50%)، توحيد في آراء أفراد الدراسة بشأن الميزة التنافسية.

### 3-9 اختبار الفرضيات (تحليل الارتباط والتأثير)

قامت الدراسة بإجراء اختبارات قبلية للحصول على نتائج صحيحة وغير ملفقة، مثل اختبار توزيع البيانات للتحقق من طبيعتها، بالإضافة إلى اختبار الارتباط بين المتغيرات الرئيسية والفرعية باستخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson)، وتقدير التأثير بين المتغيرات الرئيسية باستخدام الانحدار الخطي البسيط.. وكما مبين أدناه.

#### اولاً: اختبار فرضيات الارتباط

في هذه الفقرة، تم استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط لتوضيح تأثير إدارة الجودة الشاملة (المعامل الشرحي) على الميزة التنافسية (المعامل الاعتمادي)، وذلك في إطار الفرضيات التي تم اعتمادها لتحديد اتجاهات التأثير بين متغيرات البحث. إدارة الجودة الشاملة بأبعادها التركيز على المسهل - دعماً لإدارة - البحث والتطوير - التدريب) والميزة التنافسية إذ يقوم برنامج (SPSS) بمقارنة (1) المحسوبة مع (1) الجدولية بشكل مباشر وإعطاء الرمز (2) في حالة كانت (1) المحسوبة أكبر من الجدولية عند مستوى الدلالة (0,05) أو من (0) في حالة كانت (1) المحسوبة أكبر من الجدولية عند مستوى الدلالة (0,01) وعدم إعطاء رمز في حال كانت غير دالة معنوياً، ولأختبار هذه الفرضيات تم إستعمال إختبار بيرسون (Correlation Coefficient Pearson)، لقياس علاقة الارتباط بين المتغيرات، وعندما تكون درجة الارتباط قريبة من (1) كلما كانت قوية صياغتها بشكل اخر مختصر وكما موضحة في الجدول (3-8) وفي الملحق (2)

الجدول (3-9) علاقة الارتباط بين المعاملات الفرعية والماملات الرئيسية الشرحي والاعتماد

		التركيز على الزبون	دعم الإدارة	البحث والتطوير	التدريب	إدارة الجودة الشاملة	الميزة التنافسية
التركيز على الزبون	Pearson correlation	1	.837**	.703**	.441**	.858**	.613**
	Sig.(2- tailed)		.000	.000	.004	.000	.000
دعم الإدارة	Pearson correlation	.837**	1	.688**	.606**	.909**	.689**
	Sig.(2- tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
البحث والتطوير	Pearson correlation	.703**	.688**	1	.607**	.872**	.663**
	Sig.(2- tailed)	.000	.000		.004	.000	.000
التدريب	Pearson correlation	.441**	.606**	.607**	1	.790**	.767**
	Sig.(2- tailed)	.004	.000	.000		.000	.000
إدارة الجودة الشاملة	Pearson correlation	.858**	.909**	.872**	.790**	1	.802**
	Sig.(2- tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
الميزة التنافسية	Pearson correlation	.613**	.689**	.663**	.767**	.802**	1
	Sig.(2- tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
** .Correlation is significant at the 0.01 i=level(2- tailed)							

ولاختبار فرضيات الارتباط ظهرت النتائج كالآتي:

#### 1- الفرضية الرئيسية (هناك علاقة ارتباط معنوية بين التركيز على الزبون والميزة التنافسية

هناك علاقة ارتباط معنوية بين التركيز على المستهلك والميزة التنافسية إذ بلغت قيمة الارتباط (0.802) وهو

ارتباط موجب قوي بمستوى معنوية (0.01) وهذا يؤشر بان إدارة الجودة الشاملة لها علاقة طردية بالميزة التنافسية

## 2-الفرضية الفرعية الأولى (هناك علاقة ارتباط معنوية بين دعم الإدارة العليا والميزة التنافسية)

من النتائج نلاحظ توجد علاقة ارتباط معنوية بين دعم الإدارة العليا والميزة التنافسية، إذ بلغت قيمة الارتباط (0,613) وهو ارتباط ايجابي قوي بمستوى معنوية ( 0.01) وهذا يؤكد وجود علاقة طردية بين اودعم الإدارة العليا والميزة التنافسية .

## 3-الفرضية الفرعية الثانية (يوجد علاقة ارتباط معنوية بين البحث والتطوير والميزة

### التنافسية)

من النتائج نلاحظ تبين وجود علاقة ارتباط معنوية بين البحث والتطوير والميزة التنافسية، إذ بلغت قيمة الارتباط (0,689) وهو ارتباط موجب بمستوى معنوية (0.01) وهذا يؤكد أن هناك علاقة سلبية(طردية) بين البحث والتطوير والميزة التنافسية مما يفسر اهتمام العينة المدروسة بالبحث والتطوير

## 4-الفرضية الفرعية الثالثة (وجود علاقة ارتباط معنوية بين التدريب والميزة التنافسية)

من النتائج نلاحظ وان هناك علاقة ارتباط معنوية بين التدريب والميزة التنافسية، إذ كانت قيمة الارتباط (0,663) وهو ارتباط موجب بمستوى معنوية (0,01) وهذا يؤكد أن تدريب العاملين يساهم في التحصيل على والميزة التنافسية وبالتالي رفع نسبة المبيعات .

## ثانياً – اختبار فرضيات التأثير لمتغيرات الدراسة

ي هذه الفقرة، تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لتوضيح تأثير إدارة الجودة الشاملة (المعامل الشرحي) على الميزة التنافسية (المعامل الاعتمادي)، وذلك في إطار الفرضيات التي تم اعتمادها لتحديد اتجاهات التأثير بين متغيرات الدراسة. وفق المعادلة الآتي:

$$Y=B_0+B_1X_1+E_1$$

حيث ان:

y: يمثل المعامل الاعتمادي (والميزة التنافسية)

X<sup>1</sup>: المعامل الشرحي (إدارة الجودة الشاملة)

لمعرفة تأثير المعامل الشرحي إدارة الجودة الشاملة في "المعامل الاعتمادي (والميزة التنافسية) والمعرفة تسلسل قوة التأثير المتغير الشرحي في المتغير الاعتمادي، وكانت على النحو الآتي:

## اختبار علاقة التأثير للنموذج

استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، تم تقدير تأثير متغير الشرح "إدارة الجودة الشاملة" على المتغير الاعتمادي (الميزة التنافسية).وكما موضح بالجدول رقم ( 10-3).

جدول رقم (3-10) نتائج تحليل الانحدار البسيط

model			Unstandardized coefficients	Standardized coefficients	T	Sig.
		B	Std.Error	Beta		
1	constant	.207.	.476.		.435.	.666.
	إدارة الجودة الشاملة	1.003	.121.	.802.	8.282	.000.

استنادا الى مخرجات (SpSS)

جدول رقم (3-11) يوضح القوة التفسيرية للنموذج

Model	R	R Square	Adjusted R Square
1	.802.	.644.	.634.

جدول رقم (3-12) يوضح تحليل التباين للنموذج (اختبار النموذج)

ANOVA							
	Model	Sum of Square	df	Mean Square	F	Sig.	
	1	Regressi on	14.799	1	14.799	68.59 3	.000b
		Residual	8.199	38	.216.		
		Total	22.998	39			

a. Dependent variable: والميزة التنافسية  
b. predictors: ( Constant) إدارة الجودة الشاملة

توضح النتائج في جدول (3-12) وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية، حيث كانت قيمة F المحسوبة (68.593) وقيمة p بلغت (0.000)، وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى معنوية للنموذج على مستوى الدلالة. ومن الجدول (3-10)، نجد أن قيمة معامل الانحدار لمتغير إدارة الجودة الشاملة هي (1.003)، مما يعني أن زيادة متغير إدارة الجودة الشاملة بوحدة واحدة تزيد من الميزة التنافسية بمقدار 1.003%. يُظهر الجدول (3-11) أن قيمة معامل التحديد (R) هي 0.634، مما يعني أن إدارة الجودة الشاملة تشرح نسبة 63.4% من التغيرات في الميزة التنافسية. النسبة الباقية يمكن أن تكون ناتجة عن عوامل أخرى غير مدروسة في الدراسة أو عوامل غير معروفة.

## النتائج والتوصيات

### 4-1- النتائج

نتائج البحث تعزز فهم تأثير إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية. تم تصنيف النتائج وتحليلها وفق المتغيرات المحددة في البحث. هذا يمكن أن يساهم في حل مشكلة البحث والرد على التساؤلات المطروحة، مما يؤدي إلى اختبار

وتأكيد فروض الدراسة. يتوجب صياغة التوصيات بشكل واضح وقابل للتطبيق، مع التركيز على كل متغير بشكل فردي لضمان أقصى استفادة من النتائج.، وذلك كما يلي:

جدول (1-4): ملخص نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفروض

المحور	النتائج
بالنسبة لتطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة	توصل البحث الى ان شركات الحليب التي كانت متمثلة بالصيدليات والمذاخر، تعمل على متطلبات إدارة الجودة بنسبة مرتفعة . ويتمثل ذلك في ان هناك اهتمام في الصيدليات محل الدراسة الاستهداف على الزبون وتوافر دعم الإدارة لتطبيق الجودة، الا ان هناك بعض القصور في التطوير والبحث وتوفير التدريب المرتبط بإدارة الجودة الشاملة
بالنسبة للميزة التنافسية	كما توصل البحث الى ان شركات الحليب التي كانت متمثلة بالصيدليات والمذاخر يعمل على تحسين الميزة التنافسية بنسبة مرتفعة . ويتمثل ذلك في الصيدليات بالتركيز لجهوده نحو عدد لا محدود من فئات المجتمع . الا ان هناك قصور في تقديم الصيدليات خدمات تتميز عن الصيدليات المنافسة، وتقديم منتجات بشكل متميز يتناسب مع توقعات المتعاملين والعملاء.
بالنسبة دور إدارة الجودة على الميزة التنافسية	تبين من خلال الاختبارات الاحصائية ان هناك تأثير جوهري احصائيا وطردى وقوي جدا لدور إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية للعاملين في الصيدليات والمذاخر كما يلي: ( يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لإدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية) . ومن خلال الجدول (11-3) نلاحظ قيمة معامل التحديد ( R2 ) البالغة (0.634) يتضح بان إدارة الجودة الشاملة تفسر مانسبته (63.4%) من المتغيرات التي تطرا على الميزة التنافسية نلاحظ وجود علاقة ارتباط معنوية بين دعم الإدارة العليا والميزة التنافسية . اذ بلغت قيمة الارتباط ( 0.613 ) وهو ارتباط ايجابي قوي بمستوى معنوي ( 0.01 ) وهذا يوشح وجود علاقة طردية بين او دعم الإدارة العليا والميزة التنافسية

## 4-2- التوصيات

- 1-لابد من تكوين هيكل لمفاهيم الابعاد لإدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية ومتغيراتها
- 2- ( إدارة الجودة الشاملة، الميزة التنافسية) تتطلب تعيين مستويات او متغيرات هذه الدراسة
- 3- تتضمن متطلبات الجودة الشاملة: التركيز على الزبون، العمل بروح الفريق، دعم الإدارة العليا، البحث والتطوير، والتدريب.
- 4- يجب وضع استراتيجية دقيقة لتطوير شركات الحليب، تمكنها من تحسين جودة منتجاتها.
- 5 – تحقيق الميزة التنافسية في شركات الحليب يشمل تقديم أفكار لأصحاب القرار حول كيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ودورها في استراتيجيات قادة الأعمال
- 6- يجب أن يكون اهتمام المؤسسات الصناعية برغبات الزبائن من بين أولوياتها، وينبغي استخدام أحدث استراتيجيات لتحسين جودة العمليات الإنتاجية بهدف تحقيق رغبات الزبائن.
- 7- من المستحسن النظر في الجوانب المتعلقة بترجمة الادبيات والنظريات العديدة حول تطبيق الجوده الشامله وإدخالها في المقررات العلمية وذلك في مختلف الجامعات، للاستفادة منها في عملية التحديث والتطوير التي تشهدها كافة الدول في هذه المرحلة الراهنه.

- 1- ابوبكر مصطفى، (2007) الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية الاسكندرية الدار الجامعية
- 2- اسمرى هناء، (2014) "دور تطبيقا دارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصال" السعودية بالرياض رسالة ماجستير غير منشورة جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية المملكة العربية السعودية بوبعة، عبدالوهاب، 2012، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية رسالة ماجستير غير منشورة جامعة منتوري الجزائر
- 3- العزاوي محمد، (2005) "إدارة الجودة الشاملة"، عمان، دار البازوي العلمية للنشر والتوزيع.
- 4- العزاوي نجم، (2015) "المدخل الإداري والمعلومات ينظم ومتطلبات وتطبيقات" عمان دار وائل للنشر والتوزيع
- 5- الفقهاء، سام، (2009) "العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين الميزة التنافسية في المصارف التجارية في مدينة طولكرم"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- 6- الحريري، رافدة (2011) "التخطيط الاستراتيجي في المنظومة المدرسية"، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر، عمان، الأردن
- 7- النسور رابعة سالم، (2010) "أثر تبني أنماط المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية" جامعة الشرق الأوسط عمان الأردن محمد رياض تأهيل المنضمت العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة المواصفات العامة 130، 90 اصدار
- 8- البيللاوي، حسن وآخرون، (2006) "الجودة الشاملة في التعليم- بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد- الأسس والتطبيقات" عمان: دار المسير
- 9- الطائي، رعد عبدالله (2008) "إدارة الجودة الشاملة"، دار البازوي للنشر والتوزيع، عمان
- 10- ألعامدي، حمدان بن سلمان بن عبد الله، (2006) "الرضا الوظيفي لدى العاملين في سجن مدينة تبوك"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا / جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .
- 11- الزهراني، رنده، (2002) "الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية، عالم الفكر المجلد (30) العدد (3).
- 12- البلاوي، (2015) "الجودة الشاملة والمنهج 27" محمد عبد الرزاق ابراهيم، منضومة تكون المعلم في ضوء معايير الجودة، دار الفكر، 34، 35
- 13- النجار، صباح مجيد، جواد، مها كامل، (2012) " مبادئ إدارة الجودة الشاملة"، الطبعة الثانية، بغداد .
- 14- الحريري، رافدة (2007)، "التخطيط الاستراتيجي في المنظومة المدرسية"، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر، عمان، الأردن
- 15- الدليمي خليل ابراهيم، المحياوي قاسم نايف، (2012) "التقييم الذاتي أداة لضمان جودة الجامعات العراقية دراسة تجربة جامعة الانبار كنموذج"، المؤتمر السنوي الرابع للمنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم، آليات التوافق والمعايير المشتركة لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في التعليم.
- 16- البشتاوي، سليمان، وجريرة، طلال، (2015) "أهمية تطبيق إدارة التكاليف الاستراتيجية واستراتيجيات المنافسة لتحقيق الميزة التنافسية للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية"، مجلة دراسات العلوم الادارية، 42:1:181

- 17- العتوم، محمد فوزي، (2009) "رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على قطاع صناعة الدوية الأردني"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- 18- المحمداوي، (2005) "كتاب إدارة الجودة في الخدمات" ٢٤ ٢٥ ٢٦ سعدون حمود جثير 19-الربيعاوي، (2018) "إدارة التسويق اسس ومفاهيم معاصرة" ٥٦٥ بهجت عطية راضي ٢٠١٦، إدارة الجودة الشاملة المفهوم والفلسفة والتطبيقات ٢٩ حسن حسين
- النجار، نبيل جمعة صالح، (2015): الاحصاء التحليلي مع تطبيقات برمجية SPSS، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط 1 .
- 20- بوبعة، عبد الوهاب، (2017) "دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال" -موبيليس(، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة،الجزائر
- 21-توفيق، عبد الرحمن، (2015) "الجودة الشاملة دليل المتكامل" لمركز الخبرات المهنية بمبك في مصر .
- 22-خضير كاظم، (2009) "إدارة الجودة الشاملة" عمان دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 23- حسين عبد العال محمد، (2006) "الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة العولمة" صفات القياسية الايزو(9000-90014) "، وأهم التعديلات التي أدخلت عليها، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية .
- 24-عمران حميدة وسعدلي فطيمة، (2012) "اثر إدارة الجودة الشاملة على تنافس المؤسسة الاقتصادية" رسالة ماجستير غير منشورة جامعة ورقلة الجزائر
- 25- محمد إسماعيل بال، (2004) إدارة الإنتاج والعمليات"، جامعة الاسكندرية، القاهرة،
- 26-عبد الكريم محسن، (202) "إدارة الانتاج والعمليات ط ٤، ٥٤٦ قاسم نايف علوان .
- 27-القاهرة منشورات المنظمة العربية التنمىة الادارية2004، 2005 عبدالله مؤمن الخلق ثالث المتميز تحسين الجودة وتخفيض الكلفة وزيادة الانتاجية مجلة الإدارة العامة،
- 28-المجلد السابع والثلاثون العدد الأول ١٩٩٧، معهد الإدارة الرياض ١٤٧



- Korankye, A. (2007). Total Quality Management (TQM): A Source of Competitive Advantage. A Comparative Study of Manufacturing and Service Firms in Ghana. *International Journal of Asian Social Science*, 3(6): 1293-1305.
- Fatemi, S.M., Wei, C.C., & Moayeriyfard, H. (2016). CSFs for Total Quality Management (TQM) in Service Organizations: Review *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(1): 254-264.
- Janakova, H. & Zatrochova, M. (2015). Creative Management and Innovation in Europe Automotive Dimension. *European Scientific Journal*, 1: 91-99.
- JEAN PIERRE, DETRIE & autres,(2005), *stratégor*, 4eme edition, Paris, édition DUNOD.
- Fisher,(1969), *Installing implement the document of Loughborough university*, U.K .
- Wheelwright, S. C. (1984), *Manufacturing strategy: Defining the missing link* *Strategic Management Journal*, 5, 77
- Leong, G.K.,Snyder, D.L.& Ward, P.T.(2011).*Research in the process and content of manufacturing strategy.Omega*,18,109
- Aguinis , Herman ,(2007),” *Performance Management “*, Prentice–Hall, Inc., New Jersey, USA