

استخدام استراتيجية قيادة التكلفة وأثرها على إدارة الجودة
الاستراتيجية لدى شركات صناعة الكهرباء في الأردن

**Using Cost Leadership Strategy and its Impact on
Strategic Quality Management at Electricity
Industry Companies in Jordan**

إعداد

ريما حسام جعفر

إشراف

الدكتور هيثم محمد الزعبي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

2011 - 2010

تفويض

أنا الموقع أدناه "ريما حسام جعفر" أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات الجامعية أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: ريما حسام جعفر

التوقيع: 

التاريخ: 2011 / 7 /

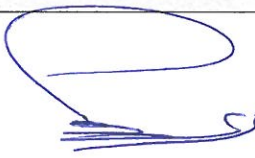
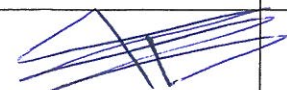
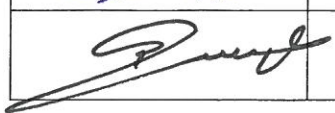
قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها

"استخدام استراتيجية قيادة التكلفة وأثرها على إدارة الجودة الاستراتيجية لدى

شركات صناعة الكهربيائيات في الأردن"

وأجيزت بتاريخ: ٢٠١١ / ٧ /

التوقيع	أعضاء لجنة المناقشة	
	رئيساً	الأستاذ الدكتور محمد عبد العال النعيمي
	مشرفاً	الدكتور هيثم محمد الزعبي
	عضواً خارجياً	الدكتور علي احمد الزعبي

الشكر والتقدير

" وهل جزاء الإحسان إلا الإحسان "

اللهم أعني أن اشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وان اعمل صالحاً ترضاه وأدخلني
برحمتك في عبادك الصالحين.

بعد الصلاة والسلام على أشرف الخلق سيدنا محمد.....

أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى أستاذي الفاضل الدكتور هيثم محمد الزعبي
الذي شرفني بقبوله الإشراف على رسالتي، وقدم لي كل عون ولم يدخر جهداً في تقديم
النصح والإرشاد لإثراء هذا الجهد.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى أعضاء لجنة المناقشة، الذين تكلفوا عناء قراءة هذا الجهد
ليثروه بنصائحهم وإرشاداتهم.

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى جميع أساتذتي الذين تشرفت بأن تتلمذت على أيديهم،
والى جميع أعضاء الهيئة التدريسية في كلية الأعمال والى جامعتي جامعة الشرق الأوسط ،
والى كل من اسهم بتقديم المساعدة لإنجاز هذا الجهد، واطص منهم مجموعة أبو حاتم
للاستثمار، المتمثلة بمديرها العام الدكتور إياد ابو حاتم ، والمهندس رائد، فلهم مني جزيل
الشكر وعظيم الامتنان وجزاهم الله عني كل خير.

الباحثة ريم الخطيب

الإهداء:

إلى من كانت ولا تزال معلمتي الأولى في مسيرة الحياة.....

إلى من كانت ولا تزال معلمتي الأولى في إدارة دروب الحياة.....

إلى من كانت ولا تزال بفطرتها العبقرية تعلمني كيف أحب العلم.....

إلى من كانت ولا تزال كلما تعثرت أعاننتني على الاستمرار..... إلى والدتي

إلى روح والدي..... الطاهرة

إلى قرة عيني وأحبائي..... أبناء إخوتي الأعزاء

إلى من بدعمهم وتشجيعهم استطعت أن أنجز هذا الجهد..... شقيقتي وأشقائي الأعزاء وأزواجهم

إلى كل من دعمني ووقف إلى جانبي في مسيرتي العلمية..... منهم الدكتور وليد عوجان

إلى كل زملائي وأصدقائي الأعزاء..... وإلى كل من أحبني

إلى أستاذي ومرشدي ومشرفي..... الدكتور هيثم الزعبي.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع	التسلسل
أ	صفحة العنوان	1
ب	التقويض	2
ج	قرار لجنة المناقشة	3
د	الشكر والتقدير	4
هـ	الإهداء	5
و	قائمة المحتويات	6
ي	قائمة الجداول والاشكال	7
ن	الملخص باللغة العربية	8
ع	الملخص باللغة الإنجليزية	9
الفصل الأول: مقدمة الدراسة		
3	تمهيد	1-1
5	مشكلة الدراسة وأسئلتها	2-1
7	أهمية الدراسة	3-1
9	أهداف الدراسة	4-1
11	فرضيات الدراسة	5-1
13	أنموذج الدراسة	6-1

14	المصطلحات الإجرائية	7-1
15	حدود الدراسة	8-1
16	محددات الدراسة.	9-1
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.		
18	الإطار النظري	1-2
18	استراتيجية قيادة التكلفة	1-1-2
19	أنواع الاستراتيجيات العامة لبورتر	2-1-2
21	استراتيجية قيادة التكلفة	1-2-1-2
23	استراتيجية التمايز	2-2-1-2
24	استراتيجية التركيز	3-2-1-2
25	الدمج بين الاستراتيجيات العامة أو البقاء في الوسط	4-2-1-2
26	الاستراتيجيات العامة وقوى السوق	3-1-2
29	خيارات تحديد التكاليف	4-1-2
33	مخاطر استخدام استراتيجية قيادة التكلفة	5-1-2
33	إدارة الجودة الاستراتيجية	6-1-2
33	الأهمية الاستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة	1-6-1-2
36	نموذج الإدارة الاستراتيجية للجودة	7-1-2
38	فعالية نظام ادارة الجودة	8-1-2

39	إدارة الجودة الاستراتيجية	9-1-2
43	أبعاد إدارة الجودة الاستراتيجية	10-1-2
45	الدراسات السابقة.	2-2
45	الدراسات باللغة العربية	1-2-2
48	الدراسات باللغة الإنجليزية	2-2-2
الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات		
62	منهج الدراسة	3-1
63	مجتمع الدراسة	2-3
64	عينة الدراسة	3-3
64	أداة الدراسة	4-3
66	مصادر جمع البيانات	5-3
67	المعالجة الإحصائية المستخدمة	6-3
68	صدق أداة الدراسة وثباتها	7-3
70	وصف مجتمع الدراسة	8-3
71	وصف العوامل الديموغرافية لعينة الدراسة	9-3
الفصل الرابع: نتائج التحليل واختبار الفرضيات		
81	المؤشرات الإحصائية الوصفية لاسئلة الدراسة	2-4
90	اختبار الفرضيات	3-4

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات		
113	النتائج	1-5
115	الاستنتاجات	2-5
116	التوصيات	3-5
قائمة المراجع		
119	أولاً: المراجع العربية	
120	ثانياً: المراجع الأجنبية	
قائمة الملاحق		
126	قائمة شركات صناعة الكهربيائيات في الاردن	
128	قائمة بأسماء المحكمين	
129	استبانة الدراسة	

قائمة الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول/ رقم الفصل
20	الاستراتيجيات العامة لبورتر	2-1
27	الاستراتيجيات العامة وقوى السوق	2-2
37	نموذج الادارة الاستراتيجية للجودة	2-1
63	شركات صناعة الكهرباء في الاردن	3-1
69	معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (كرونباخ الفا)	3-2
71	توزيع وحدة المعاينة والتحليل حسب الجنس	3- 3
72	توزيع وحدة المعاينة والتحليل حسب العمر	3- 4
73	توزيع وحدة المعاينة والتحليل حسب الخبرة	3- 5

74	توزيع وحدة المعاينة والتحليل حسب المستوى الوظيفي	3- 6
75	توزيع وحدة المعاينة والتحليل حسب المؤهل العلمي	3- 7
76	توزيع وحدة المعاينة والتحليل حول المشاركة في التخطيط الاستراتيجي	3- 8
77	توزيع وحدة المعاينة والتحليل حول المشاركة في رسم الاستراتيجية	3- 9
78	توزيع وحدة المعاينة والتحليل حول درجة الخبرة والمشاركة في تحسين الجودة	3- 10
82	اتجاهات وحدة المعاينة والتحليل حول استراتيجية قيادة التكلفة	4- 1
83	اتجاهات وحدة المعاينة والتحليل حول التخطيط الاستراتيجي للجودة	4- 2
84	اتجاهات وحدة المعاينة والتحليل حول التزام الادارة العليا	4- 3
86	اتجاهات وحدة المعاينة والتحليل حول تطوير المنتج	4- 4

87	اتجاهات وحدة المعاينة والتحليل حول التركيز على الزبون	4- 5
88	اتجاهات وحدة المعاينة والتحليل حول الاستجابة لمتطلبات البيئة	4- 6
91	نتائج اختبار تحليل التباين بين استخدام استراتيجية قيادة التكلفة وإدارة الجودة الاستراتيجية	4- 7
92	تحليل الانحدار الخطي البسيط	4- 8
93	نتائج اختبار تحليل التباين بين استخدام استراتيجية قيادة التكلفة والتخطيط الاستراتيجي للجودة	4- 9
94	تحليل الإنحدار الخطي البسيط لاستخدام استراتيجية قيادة التكلفة والتخطيط الاستراتيجي للجودة	4- 10
96	نتائج اختبار تحليل التباين بين استخدام استراتيجية قيادة التكلفة والتزام الإدارة العليا	4- 11
97	تحليل الإنحدار الخطي البسيط لاستخدام استراتيجية قيادة التكلفة في التزام الإدارة العليا	4- 12
98	نتائج اختبار تحليل التباين بين استخدام استراتيجية قيادة التكلفة وتطوير المنتج	4- 13

99	تحليل الإنحدار الخطي البسيط لاستخدام استراتيجية قيادة التكلفة في تطوير المنتج	4- 14
101	نتائج اختبار تحليل التباين بين استخدام استراتيجية قيادة التكلفة والتركيز على الزبون	4- 15
101	تحليل الإنحدار الخطي البسيط لاستخدام استراتيجية قيادة التكلفة في التركيز على الزبون	4- 16
103	نتائج اختبار تحليل التباين بين استخدام استراتيجية قيادة التكلفة والاستجابة لمتغيرات لبيئة	4- 17
104	تحليل الإنحدار الخطي البسيط لاستخدام استراتيجية قيادة التكلفة على الاستجابة للمتغيرات البيئية	4- 18
106	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الاختلاف بين متوسطات استراتيجية قيادة التكلفة حسب خاصية خبرة التخطيط	4- 19
107	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الاختلاف بين متوسطات إدارة الجودة الاستراتيجية حسب خاصية خبرة التخطيط	4- 20
109	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الاختلاف بين متوسطات استراتيجية قيادة التكلفة حسب خاصية خبرة الجودة	4- 21
110	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الاختلاف بين متوسطات إدارة الجودة الاستراتيجية حسب خاصية خبرة الجودة	4- 22

استخدام استراتيجية قيادة التكلفة وأثرها على إدارة الجودة الإستراتيجية لدى
شركات " صناعة الكهربيائيات في الأردن

إعداد

ريما حسام جعفر

إشراف

الدكتور هيثم محمد الزعبي

في ظل ازدياد حدة المنافسة بين الشركات، و في سعيها المحموم نحو قيادة السوق وتوسيع حصتها السوقية ، تتسابق الشركات لامتلاك ميزة تنافسية تستطيع من خلالها تحقيق الوصول إلى النجاح وتحقيق الأرباح، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية المتمثلة بالاستمرار والنمو، ويأتي تبني ميزة تنافسية ضمن إطار محاولة الشركات أن تتميز إما من خلال التميز في جودة المنتج او التميز بتخفيض التكاليف.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى استخدام استراتيجية قيادة التكلفة في شركات صناعة الكهربيائيات في الأردن وأثرها على إدارة الجودة الإستراتيجية لدى هذه الشركات. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة تضمنت (35) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة، وتم توزيع هذه الاستبانة على

مجتمع الدراسة البالغ (12) شركة وهي تمثل جميع شركات الأجهزة الكهربائية في الأردن. وتكونت عينة الدراسة من (111) من المديرين العاملين، نواب "مساعد" المديرين العاملين، ومديري الإدارات، ورؤساء الأقسام، وعلى ضوء ذلك تم جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- أن مستوى الأهمية لاستخدام إستراتيجية قيادة التكلفة لدى شركات صناعة الكهرباء في الأردن كان مرتفعاً.
- أن مستوى الأهمية لاستخدام إدارة الجودة لدى شركات صناعة الكهرباء في الأردن كان مرتفعاً؛ ومستوى الأهمية لكل من أبعاد إدارة الجودة الاستراتيجية (التخطيط الاستراتيجي؛ التزام الإدارة العليا؛ تطوير المنتج؛ التركيز على الزبائن؛ الاستجابة للبيئة) كان مرتفعاً.
- وجود اثر ذي دلالة إحصائية لاستخدام إستراتيجية قيادة التكلفة على إدارة الجودة الإستراتيجية مجتمعة وعلى أبعادها المنفردة عند مستوى (0.05).
- لا يوجد اختلافات في مستوى تطبيق إدارة الجودة الاستراتيجية تعزى لخبرة المبحوثين في الجودة.
- إن هناك اختلافات في مستوى تطبيق إدارة الجودة الاستراتيجية تعزى لخبرة المبحوثين في التخطيط.

Abstract

Using Cost Leadership Strategy and its Impact on Strategic Quality Management at Electricity Industry Companies in Jordan

Prepared by

Reema Husam Ja'fer

Supervised by

Dr. Haitham Mohammad Alzoubi

With the increasing competition between companies, and actively seek to market leadership and expand market share, companies competing to possess a competitive advantage through which to gain access to success and profits, and to achieve its strategic goals of continuity and growth, its try to gain competitive advantage either through excellence in product quality or excellence to reduce costs

This study aimed to reveal the extent of use of cost leadership strategy in the electricity industry in Jordan and its impact on strategic quality management in these companies. To achieve these, the researcher designed a questionnaire which included (35) phrases to gather preliminary data. this questionnaire was distributed to the (12) companies, which representing all electricity companies in Jordan. The study sample consisted of (111) members of all companies managers, deputy or assistants general managers. Data that has been collecting and analyzing used to test hypotheses by using the Statistics package for Social Sciences (SPSS), the study found a number of results including:

- The importance level of the use of cost leadership strategy at electricity companies in Jordan was high.

- The importance level of the use of quality management at electricity companies in Jordan was high. And the importance level for each dimension (strategic planning, top management commitment, product development, focus on customers, response to the environment) at electricity companies in Jordan was high.
- There is a statistically significant effect for the use of cost leadership strategy on strategic quality management as a whole variable, and as individual dimensions (strategic planning for quality, commitment of top management, product development, focus on the customer, responding to the requirements of the environment) at the level of (0.05).

There is no differences in the level of applying strategic quality management due to managers experience in quality.

There is a differences in the level of applying strategic quality management due to managers experience in planning.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1-1 تمهيد

2-1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

3-1 أهمية الدراسة

4-1 أهداف الدراسة

5-1 فرضيات الدراسة

6-1 أنموذج الدراسة

7-1 التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

8-1 حدود الدراسة

9-1 محددات الدراسة

1-1 تمهيد

إن المنظمات اليوم، بغض النظر عما إذا كانت خاصة أو عامة أو لا تهدف إلى الربح، أمام سيل من الضغوطات المستمرة لتحسين الجودة. فكل مبادرة لإدارة الجودة يجب أن ترتبط بمؤشرات الأداء الرئيسية لعمليات الأعمال من أجل أن يكون لها تأثير حقيقي وفعال على الإنتاجية. ومع ذلك، فإنه نادراً ما يتم ترجمة بعض الخطط الاستراتيجية للمنظمة إلى استراتيجيات ضمان الجودة الضرورية لتحسين الأداء الكلي (Amasaka, 2009).

تواجه المنظمات تحدياً كبيراً في الموازنة بين تبني قضايا الجودة وبين الوصول لفعالية التكاليف، في محاولتها للحصول على ميزة تنافسية مبنية على الجودة. وفي الوقت الذي أظهرت فيه استراتيجية قيادة التكلفة فعالية في تحقيق موقع تنافسي بين المنافسين، فإن هناك علاقة جدلية بين تبني تلك الاستراتيجية وبين تحمل تكاليف الالتزام بقضايا الجودة (Oztas, 2007).

كل ذلك ساعد في ظهور مفهوم إدارة الجودة الاستراتيجية، الذي يستند إلى النظر للجودة من منظور استراتيجي، من خلال تفعيل العلاقة بين استراتيجية المنظمة وإدارة الجودة الشاملة، ويتحقق دور إدارة الجودة الاستراتيجي عند تبني الإدارة العليا لعملية دمج بين عمليتي التخطيط الاستراتيجي و تخطيط الجودة في عملية واحدة، تدعمها عملية تدفق مستمرة للمعلومات لإدارة الجودة الاستراتيجية (Chen and Hung, 2006).

ولكي تستجيب المنظمات للتحديات التي تواجهها، فإن عليها أن تدار الاستراتيجية الملائمة التي تتناسب وطبيعة التحديات، وتعّد استراتيجية قيادة التكلفة واستراتيجية التمايز من

أكثر الاستراتيجيات استخداماً، والتي تختارها المنظمات لتحقيق والوصول إلى موقع تنافسي متفوق على المنافسين.

تعدّ استراتيجية قيادة التكلفة تحدياً يواجه المنظمات من أجل زيادة القيمة التي يحصل عليها الزبائن. هذا قد يتحقق من خلال تخفيض الأسعار عليهم، أو إضافة خصائص جديدة للمنتج من غير رفع الاسعار. وأنه من الصعب على المنظمة تخفيض الأسعار بشكل كبير مع المحافظة على هامش ربح مرضٍ، ومن ثم يرفض الزبائن تقبل أي رفع على الأسعار. وبالتالي تدل قيادة التكلفة بشكل اساسي على الوصول إلى أقل تكاليف لعمليات الصناعة في المنظمة. (Bingxin and Juan, 2008).

إن المنظمات التي تسعى إلى التطبيق الناجح لاستراتيجية قيادة التكلفة لا بد أن تبذل جهوداً معتبرة من أجل تخفيض تكاليف الإنتاج والعمليات (مقارنة بتكاليف المنافسين)، وخلق قيمة للزبائن. وإن الشركات التي تستخدم استراتيجية قيادة التكلفة يمكنها المنافسة بناءً على الأسعار (Porter, 2004).

تهدف هذه الدراسة إلى التحقق من إدراك الإدارات العليا في شركات صناعة الكهربائيات في الأردن، لمفهوم و أهمية ودور إدارة الجودة الاستراتيجية، وتحري استخدام تلك الشركات لاستراتيجية قيادة التكلفة وأثرها على إدارة الجودة الاستراتيجية.

2-1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

ما من شك بأن المنظمات تسعى إلى قيادة السوق وتعظيم مبيعاتها، وتنتهج من أجل ذلك طرقاً متنوعة، وأساليب مختلفة. وأن من استراتيجيات الأعمال الشائعة هي إستراتيجية قيادة التكلفة؛ التي تركز على تخفيض التكاليف إلى أقل حد ممكن، وهذا الحد يكون أقل من المنافسين، من أجل تخفيض الأسعار عن المنافسين، ويرافق نظام التكاليف الأقل أحياناً محدودية الاهتمام في جودة المنتج ومستوى وحجم وجودة الخدمات المرتبطة به. مما يقلل فرصة الإيفاء بمتطلبات واحتياجات الزبائن الذين يبحثون عن الجودة، ويتعارض مع قدرة المنظمات على التوسع في التركيز والاهتمام بالجودة مع المحافظة على نفس المستوى من التكاليف، خاصةً مع ظهور المفهوم الحديث لإدارة الجودة الاستراتيجية الذي يستند إلى النظر للجودة من منظور استراتيجي، من خلال تفعيل العلاقة بين استراتيجية المنظمة وإدارة الجودة الشاملة. وهذا يخلق تحدياً أمام الإدارة في الوصول إلى نقطة التوازن في تخفيض التكاليف من جهة والاهتمام بالجودة من جهة أخرى.

ومن هنا ظهرت مشكلة الدراسة المتمثلة برغبة الشركات في المنافسة على أساس السعر من خلال تخفيض التكاليف والقدرة على تخفيض السعر كمتطلب ضروري للمستهلك من جهة، وفي نفس الوقت عدم قدرتها على إغفال قضايا الجودة كمتطلب ضروري آخر للمستهلك من جهة أخرى، والتي تتطلب إنفاق تكاليف معتبرة.

فهل تستطيع الشركات أن تصل إلى نقطة توازن بين طرفي معادلة التكاليف والجودة لذلك تتمثل هذه الدراسة في التحقق من إدراك الإدارات العليا في شركات صناعة الكهروإلكترونيات في

الأردن، لمفهوم و أهمية ودور إدارة الجودة الاستراتيجية، وتحري استخدام تلك الشركات
لاستراتيجية قيادة التكلفة وأثرها على إدارة الجودة الاستراتيجية.

كما تأتي هذه الدراسة للإجابة عن السؤالين الرئيسيين الآتيين:

- هل يؤثر استخدام استراتيجية قيادة التكلفة على إدارة الجودة الاستراتيجية في شركات صناعة الكهربائيات في الأردن.
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مديري شركات صناعة الكهربائيات في الأردن حول كلٍ من استراتيجية قيادة التكلفة وإدارة الجودة الاستراتيجية تعزى إلى خبرة التخطيط وخبرة الجودة للمديرين؟

3-1 أهمية الدراسة

إن تزايد الاهتمام بالجودة والتكاليف وإدارتهما على صعيد الواقع الفعلي في المنظمات وعلى صعيد البحث العلمي و الدراسات الأكاديمية، انعكس بكثير من الفوائد على المنظمات، ودفع الباحثين الى زيادة التركيز على دراسات إدارة الجودة الاستراتيجية وعلاقتها بلستراتيجية قيادة التكلفة، وما سيؤول إليه من تطبيقات في المنشآت الصناعية .

ونظراً لافتقار المكتبة العربية بشكل عام والأردنية بشكل خاص للدراسات الميدانية المعمقة في الدراسات التي تربط بين التكاليف والجودة، فإن أهمية هذه الدراسة تكمن في إسهامها المتواضع في توضيح المعالم النظرية لموضوع إدارة الجودة الإستراتيجية واستراتيجية قيادة التكلفة، إضافة إلى الإشارة إلى تأثير استراتيجية قيادة التكلفة على إدارة الجودة الاستراتيجية في الشركات قيد الدراسة.

تستند أهمية هذه الدراسة إلى أهمية وحدانية الموضوع نفسه، كونه يعرض مدخلاً جديداً لرؤية ومفهوم إدارة الجودة الاستراتيجية واستراتيجية قيادة التكلفة بما يتضمنه من مراجعة وجمع وعرض آراء وأفكار وتصورات الباحثين حول موضوع الدراسة صعيد النقاش والتفسير بهدف استدراك وتبصر مضامين وآراء هذه المواضيع لما لها من أهمية كبرى كونها من المداخل المهمة ذات العلاقة بإدارة العمليات فضلاً على ما يقدمه هذه الدراسة من أسئلة مطروحة في مشكلته التي تحتاج إلى النقاش والتقصي، وهو مدخل تعتقد الباحث انه مهم في مناقشة فقراته، لنخلص من خلال ذلك إلى مجموعة من الاستنتاجات التي يمكن ان تفيد باحثي ومدري العمليات في المنشآت والمنظمات الصناعية.

ويُتوقع من نتائج هذه الدراسة أن تسهم في زيادة الوعي والفهم من قبل المنظمات الأردنية بشكل عام وشركات صناعة الكهربيائيات بشكل خاص، حول استخدام استراتيجيات قيادة التكلفة وآليات تطبيقها بشكل ناجح ضمن مفهوم ورؤية إدارة الجودة الاستراتيجية. وكذلك يتوقع أن تكون أداة استرشادية لصانعي الاستراتيجيات في المنظمات، لتحفيزهم نحو إعداد استراتيجيات مختصة بإدارة الجودة، كونها تسعى لإلقاء الضوء على مفهوم ورؤية إدارة الجودة الاستراتيجية واستراتيجية قيادة التكلفة التي ما يزال استخدامها وتطبيقها محدوداً على الرغم من اهتمام الدول المتقدمة بها. وبالتالي تنطلق أهمية هذه الدراسة من كونها توضح أثر استخدام استراتيجيات قيادة التكلفة على إدارة الجودة الاستراتيجية لدى شركات صناعة الكهربيائيات في الأردن.

4-1 أهداف الدراسة

يكتسب موضوع تخفيض التكاليف والمحافظة على الجودة في الدول الصناعية أهمية إستراتيجية وتشغيلية انعكست بوضوح ليس في حجم ما قدمه الباحثون من دراسات وأبحاث بل امتد ذلك إلى واقع عمل تلك الشركات عملياً. وتعتقد الباحثة أن الأمر في الدول النامية يتجه بنفس الاتجاه، إلا أنه ما زال يواجه مشكلات مصدرها يرتبط بوجود قصور واضح عن مفهوم إدارة الجودة الاستراتيجية واستراتيجية قيادة التكلفة، ودورها بالنسبة للشركات الصناعية في تلك الدول.

تأسيساً على ما سبق يهدف هذا البحث إلى توضيح مفهوم ودور واستخدام إستراتيجية قيادة التكلفة وإدارة الجودة الإستراتيجية لدى شركات صناعة الكهرباء في الأردن . ومن المفيد القول إن ما ينطبق على الدول النامية بالنسبة لشركات الصناعة لا يختلف كثيراً عما يمكن أن يقال عن الأردن مع هامش الاختلاف الذي تعززه المتغيرات الذاتية لكل بلد.

وبناءً على ما تقدم يمكن أن نؤشر إلى أهداف البحث في الآتي تتركز أهداف الدراسة حول النقاط الآتية:-

1. محاولة لسبر الأصول العلمية النظرية والتطبيقية لموضوع إدارة الجودة الإستراتيجية وإستراتيجية قيادة التكلفة والتركيز على المتغيرات التي تؤثر فيهما.
2. التعرف على اتجاهات المديرين في الإدارات العليا في الشركات في مجتمع الدراسة بشأن طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الإستراتيجية وإستراتيجية قيادة التكلفة.

3. تطوير فهم أوضح للمنظمات في الأردن عامة ولشركات صناعة الكهربائيات بشكل خاص لاستخدام استراتيجية قيادة التكلفة وأثرة على إدارة الجودة الإستراتيجية لدى شركات صناعة الكهربائيات في الأردن.
4. التعرف إلى مدى تأثير إستراتيجية قيادة التكلفة على إدارة الجودة الإستراتيجية من خلال تأثيرها على متغيرات إدارة الجودة الإستراتيجية.

1- 5 فرضيات الدراسة

H_{01} : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستخدام استراتيجية قيادة التكلفة في إدارة الجودة الاستراتيجية لدى شركات صناعة الكهرباء في الأردن.

ويتفرع عنها الفرضيات الآتية:

H_{01-1} : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستخدام استراتيجية قيادة التكلفة في التخطيط الاستراتيجي للجودة.

H_{01-2} : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستخدام استراتيجية قيادة التكلفة في إلتزام الإدارة العليا.

H_{01-3} : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستخدام استراتيجية قيادة التكلفة في تطوير المنتج.

H_{01-4} : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستخدام استراتيجية قيادة التكلفة في التركيز على الزبون.

H_{01-5} : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستخدام استراتيجية قيادة التكلفة في الاستجابة لمتطلبات البيئة الخارجية.

H0₂: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في مستوى تأثير استخدام استراتيجية قيادة التكلفة على إدارة الجودة الاستراتيجية لدى شركات صناعة الكهربائيات في الأردن تعزى إلى (خبرة التخطيط ، خبرة الجودة) للمدير.

H0₂₋₁: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تأثير استخدام استراتيجية قيادة التكلفة على إدارة الجودة الإستراتيجية تعزى إلى خبرة المديرين في التخطيط.

H0₂₋₂: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تأثير استخدام استراتيجية قيادة التكلفة على إدارة الجودة الإستراتيجية تعزى إلى خبرة المديرين في الجودة.

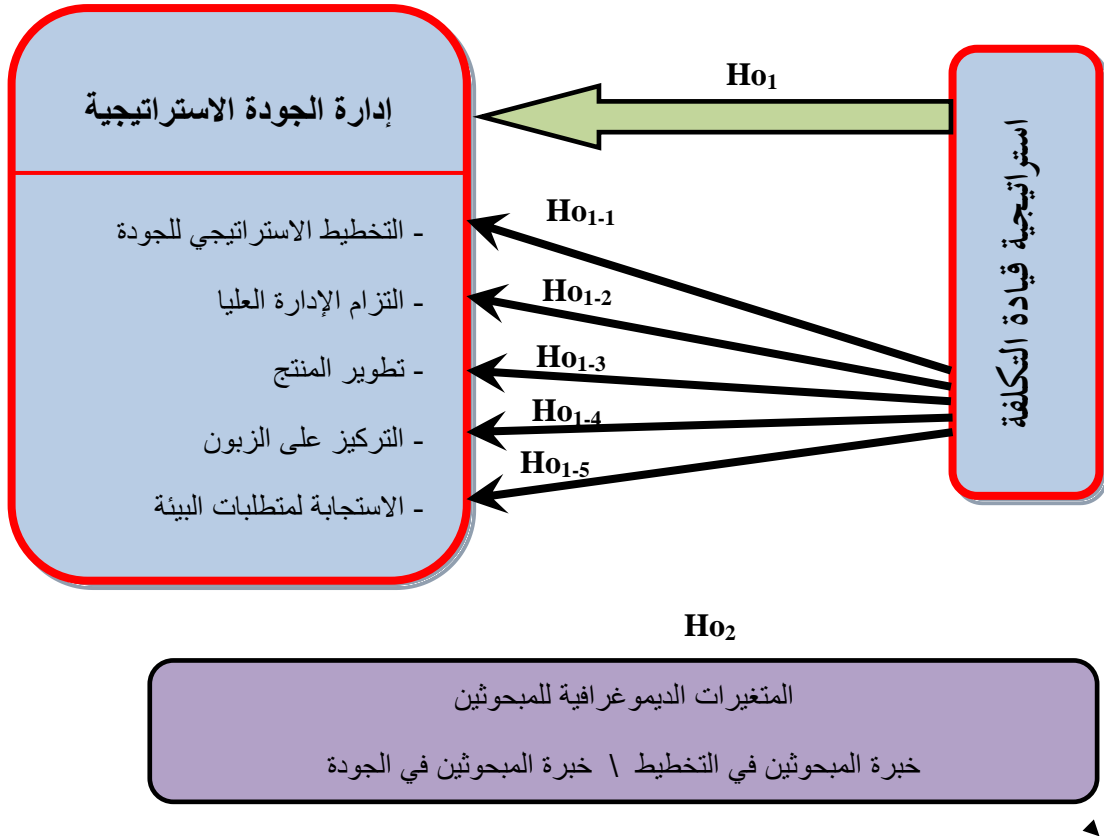
6-1 أنموذج الدراسة*

استخدام إستراتيجية قيادة التكلفة وأثرها على إدارة الجودة الاستراتيجية

النموذج (1-1)

المتغير التابع

المتغير المستقل



* النموذج من إعداد الباحثة

7-1 المصطلحات الإجرائية

إستراتيجية قيادة التكلفة: هي الإستراتيجية التي تقوم المنظمة بموجبها بتصميم وإنتاج سلع أو خدمات بهيكل تكلفة منخفض تتمكن من خلاله من تحديد سعر أقل من المنافسين، ويرتبط بمحدودية النوعية والجودة والمميزات الإضافية، (Porter, 2004).

إدارة الجودة الإستراتيجية: هي الكيفية والمنهج الذي تتعامل به المنظمة مع قضايا الجودة من خلال وضع ملف الجودة في المستوى الإستراتيجي في المنظمة، ودمج أهداف الجودة بشكل إستراتيجي مع إستراتيجية المنظمة، (Amasaka, 2009).

التخطيط الإستراتيجي للجودة: وهي صياغة وتحديد الأهداف الاستراتيجية للجودة من ضمن استراتيجية المنظمة الأساسية، (Perrott, 2002).

التزام الإدارة العليا: وهو تعهد والتزام الإدارة العليا بتبني قضايا الجودة ودعمها بشكل إستراتيجي في المنظمة، وتوفير المخصصات المالية بشكل مستمر، (Amasaka, 2007).

تطوير المنتج: وهو إجراء التعديلات الفنية على خصائص المنتج بشكل مستمر وبما ينسجم مع التطورات على التقنيات السائدة في السوق، (Leonard & McAdam, 2002).

التركيز على الزبون: وهو زيادة الاهتمام باحتياجات ومتطلبات ورغبات الزبائن، واعتبارها من أول أولويات الإدارة، والعمل على تلبية احتياجات الزبائن، (Antony & Preece, 2002).

الاستجابة لمتطلبات البيئة: وهو دراسة وتحليل عناصر بيئة المنظمة، ومتابعة التغييرات فيها، التي تؤثر على مستوى الطلب على منتجاتها، وارتباط المنافسة بجودة المنتج، وتحديد

الاجراءات المطلوبه لتحسين الجودة بشكل افضل من المنافسين ضمن المعايير السائدة في بيئة المنظمة، (Bilich & Neto, 1997).

8-1 حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة على النحو الآتي:

الحدود الزمانية: وتتمثل في الفترة الزمنية التي جرى فيها اعداد وتطبيق الدراسة، ضمن العام الدراسي (2010/2011).

الحدود المكانية: وتتمثل بشركات صناعة الكهربائيات في الأردن والبالغ عددها (12) شركة.

الحدود البشرية: وتتمثل بالمديرين في شركات صناعة الكهربائيات في الأردن، ضمن منصب مدير عام، نائب أو مساعد مدير عام، مدير دائرة، ورئيس قسم.

الحدود العلمية: وتتمثل بالمراجع التي تمت الاستعانة بها في بناء هيكل الدراسة فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة (المستقل والتابع)، ومتوفرة في قائمة المراجع للدراسة.

9-1 محددات الدراسة

في سعيه المستمر للبحث عن أسباب المشكلات وعن حلول لتلك المشكلات، يواجه الإنسان العديد من المعوقات، وفي بحثي هذا واجهت العديد من المعوقات كان من أبرزها ما يأتي:

- الوقت المستغرق في الحصول على البيانات من عينة الدراسة، فبسبب انشغال عينة الدراسة بأعمالهم، كون العينة هي الإدارة العليا ويصعب التواصل معهم، وكان لا بد من متابعتهم للحصول على البيانات المطلوبة وهذا الأمر تطلب وقتاً طويلاً.
- الجهد المبذول في الحصول على المصادر والمقالات والأبحاث، حيث يعود ذلك لقلّة المصادر المتعلقة بموضوع الدراسة وخاصة العربية منها.
- طبيعة المنظمات المبحوثة منظمات صناعية وبعيدة عن مركز المدينة، ذات انتشار جغرافي متباعد، وما يرافقها من صعوبة الوصول إليها.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يستعرض هذا الفصل أدبيات الدراسة المرتبطة بمحاور الدراسة المتمثلة بإدارة الجودة الإستراتيجية وإستراتيجية قيادة التكلفة، الذي اشتمل على المراجعة النظرية لما توافر للباحثة من معلومات من الكتب والمراجع والدوريات والإنترنت، إضافة للدراسات السابقة التي تمكنت الباحثة من الحصول عليها وقت إجراء الدراسة.

1-2 الإطار النظري

1-1-2 إستراتيجية قيادة التكلفة

إن قيادة التكلفة هو مفهوم تم تطويره بواسطة مايكل بورتر ويُستخدم هذا المفهوم ضمن إستراتيجيات الأعمال. ويصف هذا المفهوم الطريقة لخلق وإيجاد الميزة التنافسية للمنظمة. ويدل مفهوم قيادة التكلفة بشكل أساسي على الوصول إلى أقل تكاليف لعمليات المنظمة في الصناعة.(Portetr,2004).

ومن العوامل التي تؤثر وتحرك قيادة التكلفة؛ كفاءة المنظمة وحجمها، وحجم الانتاج، والمجال، والنطاق والخبرة المتراكمة (منحنى التعلم). إن إستراتيجية قيادة التكلفة تهدف إلى استغلال والاستفادة من حجم الإنتاج الكبير، وتحديد نطاق واقتصاديات أخرى بشكل جيد (مثل مدخل الشراء الفاعل)، و انتاج منتجات معيارية وقياسية بشكل كبير وذلك باستخدام

التكنولوجيا العالية. ولكن بدأت كثير من الشركات اختيار المزيج الإستراتيجي لتحقيق الريادة في السوق. هذه الأنماط تتمثل في المزج بين عدة استراتيجيات منها؛ قيادة التكلفة، التفوق في خدمة العملاء وقيادة المنتج.(Tyaji, 2001)

تعدّ استراتيجية قيادة التكلفة تحدياً يواجه المنظمات من أجل زيادة القيمة التي يحصل عليها الزبائن. هذا قد يتحقق من خلال تخفيض الأسعار عليهم، أو إضافة خصائص جديدة للمنتج من غير رفع الأسعار. وأنه من الصعب على المنظمة تخفيض الاسعار بشكل كبير مع المحافظة على هامش ربح مرضٍ، ومن ثم يرفض الزبائن تقبل أي رفع على الأسعار.

تختلف إستراتيجية قيادة التكلفة عن إستراتيجية قيادة الأسعار. ويمكن أن تكون المنظمة المنتج لسلعة معينة بأقل تكلفة، ولكنها ليست الأقل من حيث عرض تلك السلعة بأقل سعر في السوق. ومع ذلك، فإن الشركات التي تستخدم إستراتيجية قيادة التكلفة يمكنها المنافسة بناءً على الأسعار، وتكون فعالة جدا في مثل هذا النوع من المنافسة، من خلال امتلاكها هيكلًا إداريًا وهيكل تكلفة منخفضًا.(Bingxin & Julie, 2008)

2-1-2 أنواع الاستراتيجيات العامة لبورتر (Porter Generic Strategy)

إذا كان المحدد الرئيسي لربحية المنظمة هو جاذبية قطاع صناعة معين الذي تعمل به، فإن محددًا ثانيًا مهمًا هو الموقع الذي تحتله المنظمة بين مثيلاتها في ذلك القطاع نفسه.

حتى عندما تكون ربحية ذلك القطاع أقل من المعدل، فإن المنظمة التي تستطيع احتلال موقع منافس تتمكن من توليد عوائد متفوقة عن المنافسين.

تختار المنظمة لنفسها موقعاً تنافسياً من خلال مضاعفة جوانب القوة التي تمتلكها.

أوضح ميشيل بورتر (Porter, 1998) أن جوانب القوة لدى المنظمات ممكن أن تقع بشكل كلي ضمن واحد من منظورين هما: ميزة التكاليف وميزة التنويع أو التمايز. وعند تطبيق جوانب القوة تلك اما من المدى الواسع أو المدى الضيق، فإنه ينتج ثلاث استراتيجيات عامة هي: استراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية التمايز، واستراتيجية التركيز. وتطبق تلك الإستراتيجيات على مستوى الأعمال في المنظمة. وتدعى بالاستراتيجيات العامة لأنها غير مخصصة لمنظمة معينة أو لقطاع صناعة محدد. الجدول رقم (1-2) يوضح الاستراتيجيات العامة لبورتر.

جدول (1-2)

الاستراتيجيات العامة لبورتر

الميزة		المدى المرغوب
منتج فريد	التكلفة الأقل	
استراتيجية التمايز	استراتيجية قيادة التكلفة	واسع (قطاع صناعة كامل)
استراتيجية التركيز (التمايز)	استراتيجية التركيز (التكلفة الأقل)	ضيق (جزء من السوق)

المصدر: Porter, M., (1998), *Competitive Advantage*, NewYork, free Press

1-2-1-2 إستراتيجية قيادة التكلفة

تهدف هذه الإستراتيجية العامة إلى الوصول إلى الإنتاج بأقل التكاليف ضمن قطاع صناعة معين الذي تنتمي إليه المنظمة، وتبيع المنظمة منتجاتها ضمن متوسط أسعار ذلك القطاع، وتتمكن وتستطيع كسب عوائد أعلى من المنافسين. وعندما تبيع المنظمة المنتجات بأسعار أقل من متوسط أسعار ذلك القطاع وتتمكن من كسب حصة سوقية. حتى في حالة الحرب السعرية، فإن المنظمة تستطيع المحافظة على بعض الأرباح في الوقت الذي تلحق المنافسة الشديدة بعض الخسائر بالمنافسين. وحتى في حالة بدون حرب سعرية، وفي القطاعات الناضجة وانخفاض الأسعار، فإن المنظمات التي تستطيع إنتاج منتجات بتكاليف أقل سوف تتمكن من الحصول والمحافظة على ربحية ولفترة زمنية أطول. تهدف إستراتيجية قياده التكلفة عادةً إلى غزو الأسواق الكبيرة للاستفادة من الأحجام الكبيرة.

(Bingxin&Julie, 2008)

بعض الطرق التي تستخدمها الشركات للحصول على مزايا تتعلق بالتكلفة، هي تحسين كفاءة العمليات، والتفرد بإيجاد منافذ وقنوات اتصال مع أكبر المصادر التي تزود المواد الأولية بأقل التكاليف، وإيجاد أفضل المصادر الخارجية التي تساعد في إنتاج أجزاء معينة بتكاليف منخفضة، وأيضاً دراسة خيارات التكامل العمودي، أو تجنب بعض التكاليف، من أجل الاستفادة من تخفيض إجمالي للتكاليف. فإذا كانت الشركات المنافسة غير قادرة على تخفيض تكاليفها بمقدار مماثل لمنظمتنا، فإن منظمتنا تصبح قادرة على الحفاظ على ميزة تنافسية على أساس قيادة التكاليف.(Kim, etal., 2004)

الشركات التي تنجح في تطبيق استراتيجية قيادة التكلفة في كثير من الأحيان تنتهج

السياسات الداخلية الآتية (Porter, 1998):

- الوصول إلى رأس المال المطلوب لإجراء استثمارات كبيرة في الأصول الإنتاجية، وهذا الاستثمار يمثل حاجزا أمام دخول العديد من الشركات التي لا يجوز تجاوزها.
- مهارة في تصميم المنتجات لتحسين فعالية التصنيع، على سبيل المثال، تقليل عدد المكونات لتقصير عملية التجميع.
- مستوى عال من الخبرة في هندسة عمليات التصنيع.
- كفاءة قنوات التوزيع.

ولكل إستراتيجية عامة مخاطرها، بما في ذلك استراتيجية التكلفة المنخفضة. فعلى سبيل المثال ، قد تكون شركات أخرى قادرة على خفض تكاليفها أيضا. ومع تقدم التكنولوجيا، قد يتمكن المنافسون من تقديم قدرات جديدة في الإنتاج وتجاوز قدرات المنظمة، وبالتالي القضاء على الميزة التنافسية. بالإضافة إلى ذلك ، قد تعتمد بعض الشركات إلى تتبع استراتيجية التركيز التي تستهدف أجزاء ضيقة من الأسواق وتكون قادرة على تحقيق انخفاض أكثر في التكلفة، حتى داخل قطاعات منظمنا، ومضاعفة حصتها السوقية.

(Bingxin & Julie, 2008)

2-2-1-2 إستراتيجية التمايز

إستراتيجية التمايز تقوم على تطوير المنتج أو الخدمة بمستوى عالٍ من الجودة، وتقدمه بسمات فريدة من نوعها، تكون هذه الخصائص والسمات مطلوبة ومرغوبة وذات قيمة لدى الزبائن والعملاء، كون الزبائن يسعون للحصول على منتجات ذات مواصفات أفضل من أو مختلفة من المنتجات المنافسة. وإن القيمة المضافة التي تميّز المنتج قد تسمح للمنظمة بتحديد سعر أعلى لمنتجاتها. وبالتالي تأمل المنظمة من خلال رفع الأسعار بإمكانية تغطية التكاليف الإضافية التي تكبدتها في سبيل تحسين الجودة وتقديم منتج فريد من نوعه. لأن الخصائص الفريدة للمنتج، تمكن المنظمة في حال قام الموردون بزيادة أسعار المواد الأولية، فقد تتمكن المنظمة من تمرير التكاليف وتحميلها على العملاء والزبائن، كون العملاء لا يملكون بدائل عن المنظمة، أو لا يمكن العثور بسهولة على منتجات بديلة. (Chen and Huang, 2006)

الشركات التي تنجح في تطبيق إستراتيجية التمايز، غالبا ما تنتهج السياسات الداخلية الآتية (Coeurderoy and Durand, 2004):

- الوصول إلى بحوث علمية متقدمة ورائدة.
- درجة عالية من المهارة والإبداع لدى فريق تطوير المنتج.
- فريق مبيعات قوي مع القدرة على التواصل بنجاح مع جوانب قوة المنتج المدركة.
- سمعة المنظمة للجودة والابتكار.

المخاطر المرتبطة على تطبيق استراتيجية التمايز تشمل امكانية التقليد من قبل المنافسين، والتغيرات في أذواق العملاء. بالإضافة إلى ذلك ، قد تتمكن بعض الشركات المختلفة التي تتبع استراتيجيات التركيز، من تحقيق تمايز أكبر في قطاع السوق ذاته الذي تعمل به المنظمة.(Amit, 1986)

3-2-1-2 استراتيجية التركيز

تهتم إستراتيجية التركيز على شريحة ضيقة من السوق، وتحاول من خلال ذلك الجزء تحقيق إما ميزة التكلفة المنخفضة أو ميزة الجودة (التمايز). وتقوم على افتراض أنه يمكن للمنظمة تقديم خدمات لاحتياجات مجموعة صغيرة بشكل افضل وأكثر فعالية من خلال التركيز كليا على ذلك. إن المنظمة التي تستخدم استراتيجية التركيز غالبا ما تتمتع بدرجة عالية من ولاء العملاء، وهذا يثبط إمكانية وصول المنافسين إلى هذا المستوى من الولاء الراسخ لدى العملاء. (Kim, etal., 2004).

ولأنه يتم التركيز على الشريحة الضيقة في السوق، فإن الشركات التي تنتهج إستراتيجية التركيز تتعامل مع أحجام منخفضة، وبالتالي تمتلك قوة أقل للمساومة مع مورديها، ومع ذلك، فإن الشركات التي تنتهج استراتيجية التركيز قد تكون قادرة على تمرير التكاليف المرتفعة من خلال رفع الأسعار على عملائها، كون خيارات التوجه نحو منتجات بديلة لا تكون موجودة. الشركات التي تنجح في تطبيق استراتيجية التركيز تكون قادرة على تطوير مجموعة أوسع من نقاط قوة المنتجات وتقديمها لشريحة محدودة من السوق والتي يعرفونها جيدا. (Marc and Alvin, 1997).

هناك بعض المخاطر المرتبطة بتطبيق استراتيجيات التركيز، منها احتمالية التقليد من قبل المنافسين، وتشمل التغييرات في الشرائح المستهدفة. وعلاوة على ذلك، قد يكون من السهل بالنسبة للمنافس الذي يكون قائد للسوق بالتكاليف من الدخول على منتج المنظمة لينافسها بشكل مباشر. وأخيراً، قد يكون منافسون آخرون ينتهجون استراتيجيات التركيز قادرين على الدخول إلى قطاع المنظمة الفرعية بهدف تقديم خدمات على نحو أفضل من المنظمة (Murray, 1988).

4-2-1-2 الدمج بين الإستراتيجيات العامة أو البقاء في الوسط

هذه الإستراتيجيات العامة ليست بالضرورة متوافقة مع بعضها بعضاً. فإذا كانت المنظمة تحاول الحصول على كافة الميزات في نفس الوقت، وعلى جميع الجبهات ، ففي هذه المحاولة قد تفشل في التفرد وتحقيق أي ميزة منها. فعلى سبيل المثال، إذا كانت المنظمة تتميز من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية جداً، فإنها تخاطر بتقويض تلك الجودة إذا سعت للوصول لموقع قيادة التكلفة في السوق. حتى لو حاولت المحافظة على مستوى الجودة، فإنها قد تقع ضمن خطر إعطاء صورة مربكة في هذا الصدد. لهذا السبب ، بين (Porter 2004) أن المنظمة التي ترغب بتحقيق النجاح على المدى البعيد، يجب عليها اختيار واحدة فقط من هذه الاستراتيجيات العامة الثلاث. وإلا فإن تطبيق أكثر من استراتيجية عامة في نفس الوقت قد يبقي المنظمة "عالقة في الوسط"، وسوف لن تتمكن من تحقيق ميزة تنافسية (Parker and Marilyn, 1992).

وقد أوضح (Porter 2004) أن المنظمات التي تكون قادرة على النجاح في تطبيق

إستراتيجيات متعددة في نفس الوقت، غالبا ما تفعل ذلك عن طريق إنشاء وحدات عمل منفصلة لكل إستراتيجية. عن طريق تطبيق استراتيجيات مستقلة في وحدات مختلفة، لها سياسات مختلفة وثقافات مختلفة، وبالتالي تكون المنظمة أقل خطراً لتصبح "عالقة في الوسط."

ومع ذلك، فإن هناك وجهة نظر أخرى هي أن وجود استراتيجية عامة واحدة ليست دائما أفضل خيار، لأنه وفي نفس المنتج فإنه غالبا ما يسعى العملاء للحصول على احتياجات متعددة الأبعاد للرضا، مثل توفر مزيج من الجودة العالية، ورونق السلعة ومستوى التفاهر، والراحة، والسعر المنخفض. وقد كان هناك حالات ارتبطت بتقديم منتجات عالية الجودة بانتهاج إستراتيجية مفردة بشكل كامل، ثم عانوا كثيرا عند دخول منافس استطاع تلبية احتياجات ورضا أكثر وتقديم حزمة خدمات كلية أفضل مع أن مستوى الجودة كان لديه أقل. (Rust, et al., 2002).

3-1-2 الإستراتيجيات العامة وقوى السوق

يوضح الجدول (2-2) قوى السوق التي يحتمل أن تواجهها المنظمات عند اختيار واحدة من الاستراتيجيات العامة، والخيارات المرافقة لكل إستراتيجية من قوى السوق (Porter, 2004).

إن المنظمات التي تستخدم استراتيجية قيادة التكلفة لا يمكنها تجاهل مصادر التميز التي تشكل قيمة مهمة لدى الزبائن حتى عند إنتاج منتجات معيارية (كون استراتيجية قيادة التكلفة تعتمد اعتماداً رئيسياً على توحيد خصائص معيارية للمنتج)، ويجب عدم إغفال الحد

الأدنى من احتياجات الزبائن من الجودة. أي إنتاج سلع معيارية وبالحد الأدنى من التمايز. عند الأسعار التنافسية الأقل. وبالتالي يحصل الزبائن على القيمة (Stahl and Grigsby, 1997).

إن المنظمات التي تسعى إلى التطبيق الناجح لاستراتيجية قيادة التكلفة لابد أن تبذل جهوداً معتبرة من أجل تخفيض تكاليف الإنتاج والعمليات (مقارنة بتكاليف المنافسين)، وخلق قيمة للزبائن. وبالتالي تتضمن استراتيجية قيادة التكلفة الخطوات التالية (Porter, 2004):

- بناء وتقديم مقاييس ومستويات فاعلة من الخدمات.
- تأسيس رقابة شديدة على الانتاج، وعلى التكاليف غير المباشرة والاضافية.
- تقليل تكاليف المبيعات، وتكاليف البحث والتطوير للمنتجات، وتكاليف الخدمات.

الاستثمار بأحدث تكنولوجيا التصنيع.

جدول (2-2)

الاستراتيجيات العامة وقوى السوق

الاستراتيجيات العامة			قوى السوق
استراتيجية التركيز	استراتيجية التمايز	استراتيجية قيادة التكلفة	
يمكن تطوير جدارات جوهرية تكون عائق أمام الداخلين الجدد	ولاء العملاء سوف تثني قدرات المنافسين الجدد المحتملين	القدرة على تخفيض الأسعار لتقويض حركة المنافسين الجدد المحتملين	عوائق الدخول

قوى المشترين	القدرة على تقديم أسعار أقل تجذب المشترين	القدرة على تقديم جودة أعلى تجذب المشترين	تقليل الخيارات والبدائل أمام المشترين
قوى الموردين	يعطي حماية أفضل عن تأثير الموردين	قدرة تمرير ارتفاع أسعار الموردين عبر العملاء	قدرة تمرير ارتفاع أسعار الموردين عبر العملاء
مخاطر السلع البديلة	استخدام الأسعار المنخفضة للدفاع ضد السلع البديلة	يرتبط العملاء بجودة معينه تبعدهم عن التفكير بالبدائل	السلع المتخصصة والمقدرات الجوهرية تحمي ضد البدائل
مخاطر المنافسة	مقدرة أفضل للمنافسة على اساس السعر	الولاء للمنتج يحافظ على العملاء من التحول إلى المنافسين	قد لا يستطيع المنافسون تلبية احتياجات العملاء من التركيز بالتمايز

المصدر: Porter, M., (2004), **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries**

and Competitors, NewYork, free Press

إن تطبيق وإدامة استخدام استراتيجية قيادة التكلفة يعني أن المنظمة يجب أن تأخذ بعين

الاعتبار خلق قيمة من خلال نشاطات سلسلة القيمة، التي يجب أن تكون مرتبطة بفاعلية

بعمليات المنظمة إذا أرادت أن تكون ناجحة. وإن التركيز الحرج للتطبيق الناجح لاستراتيجية

قيادة التكلفة يرتكز على فعالية تخفيض التكاليف، مع ربطها بأنشطة خلق القيمة. ويمكن

المنظمة الوصول إلى فعالية أنشطة سلسلة القيمة من خلال التركيز على ما يأتي (Porter,)

(1998):

● تبسيط العمليات والإجراءات.

● تحقيق الكفاءة والفاعلية.

- تخفيض التكاليف.
- مراقبة تكاليف الأنشطة المقدمة من الآخرين والتي ترتبط مع نشاطات المنظمة للتوريد مع الموردين والمبيعات مع الزبائن.

4-1-2 خيارات تحديد التكاليف

إن استخدام إستراتيجية قيادة التكلفة بشكل كامل من خلال إنتاج سلع معيارية بأعلى مستوى معياري يجعل من الصعب إغفال مستويات وحدود الجودة الدنيا التي تشكل قيمة مهمة لدى الزبائن، التي قد تشمل؛ أنماط السلع، والحد الأدنى من الخدمات، ومستويات جودة السلعة.

وهناك مجموعة من الخيارات التي يمكن معها تحقيق مستوى من خصائص التمايز،

عند مستويات منخفضة من تكاليف المشتري (Porter, 1998):

- بما أنه يصعب على المنظمات حرية اختيار مستويات من التسعير، مع اقتناع الزبائن بشراء السلعة، فإنه يمكن ربط السعر بحزمة خصائص للسلعة مرتبطة بتخفيض الخردة والمخلفات. مثل تخفيض حجم كل مكون من المكونات التكاليف.
- تخفيض تكاليف عمالة المشتريين، كتخفيض الوقت، وتخفيض التدريب، وتخفيض المهارات المطلوبة. مثل تخفيض مراحل التجميع والحزم، توحيد تبديل القطع المهترئة.
- تخفيض الأوقات الضائعة على المشتري، مثل تعظيم اعتمادية المنتج، وتوفير قطع احتياطية باستمرار، أو تقليل توقيات وتكرار متطلبات الصيانة.

- تخفيض تكاليف التخزين للمشتري، مثل التسليم الآني دون الحاجة للتخزين قبل التسليم.
- تخفيض تكاليف الرقابة على التلوث للمشتري، أو تكاليف التخلص من المخلفات، مثل جمع الخردة لغرض تدويرها وإعادة استخدامها.
- تخفيض تكاليف المشتريات ومعالجة ومتابعة طلبات الزبائن، مثل تقديم ومتابعة طلبات الزبائن عبر الإنترنت، وإجراءات متابعة الفواتير.
- تخفيض تكاليف الصيانة وتبديل القطع، مثل إيجاد منتج متفوق واعتماديه .
- تخفيض تكاليف التركيب والتسليم والمتابعة المالية، مثل منح الزبون مهلة تسديد على 90 يوماً دون فائدة.
- تخفيض الحاجة لقطع ومدخلات إضافية (مدخل الطاقة، جهاز أمان، واقٍ للحماية، قطع فحص).
- رفع قيمة المتاجرة بالقطع المستعملة.
- تخفيض تكاليف الاستبدال والتصليح للقطع المشمولة بالصيانة، مثل زيادة فترة الكفالة.
- تخفيض حاجة الزبائن للدعم الفني، مثل توفير قنوات للمساعدة الفنية المجانية.
- زيادة فعالية العملية الإنتاجية، مثل تسريع الإجراءات، تحسين المعاملة، وتحسين تقنيات المساعدة.

إن التطبيق الناجح لإستراتيجية قيادة التكلفة يمكن المنظمة من جني معدل أعلى من الإيرادات، حتى عندما تكون القوى الخمس تواجه المنظمة بقوة معتبرة. وعلى النحو الآتي (Coeurderoy and Durand, 2004):

- **المنافسة مع المنافسين الحاليين:** إن تحقيق موقع تنافسي يعتمد على تقليل التكاليف، يعني أن منافسي المنظمة سوف يترددون قبل أن يختاروا مواجهة ومنافسة المنظمة على أساس سعري، وفي حالة الحرب السعرية فإن المنظمة صاحبة أقل التكاليف سوف تستمر بجني الأرباح حتى بعدما يتمكن المنافسون من الوصول إلى مستوى التكاليف الأقل.
- **قوة مساومة ومفاوضة المشتريين (الزبائن):** إن تحقيق موقع تنافسي يعتمد على تقليل التكاليف، سيزود ويدعم بحماية ضد قوة الزبائن التفاوضية والمساومة من أجل تخفيض أسعار الشراء. إن محاولة الزبائن تخفيض الأسعار إلى مستويات أقل من حد التكاليف قد يهدد بخروج المنظمة من سوق الضغط للبيع بأقل من التكلفة. ولكن وصول المنظمة إلى موقع يعتمد على تخفيض تكاليفها بشكل غير قابل للتقليد، فإنه يفقد الزبائن قوتهم في المساومة، وخاصة حالة الاحتكار فإنها تمكن المنظمة من رفع أسعارها بحرية.
- **قوة مساومة ومفاوضة الموردين:** عندما تستطيع المنظمة تحقيق موقع تنافسي يعتمد على الوصول إلى أقل التكاليف في الصناعة، فإن إستراتيجية قيادة التكلفة تمكن المنظمة من امتصاص قيمة أكبر من الزيادة بالتكاليف الناجمة عن قوة الموردين قبل أن تجبرنا على رفع الأسعار على الزبائن. وبالتالي هذا يجعل المنظمة الوحيدة بين المنافسين القادرة على جني عائدات أعلى من المعدل. هذا بالإضافة إلى أن قيادة

التكلفة الأقل التي تتمكن من السيطرة على حصة سوقية معتبرة، قد يمكنها من احتلال موقع تنافسي للضغط على الموردين من أجل تخفيض أسعارهم أو على الأقل إبقاء الأسعار دون زيادة، وبالتالي التقليل من قوة مساومة ومفاوضة الموردين.

● **الدخول المحتمل لمنافسين جدد** : إن المنظمات التي تطبق بنجاح إستراتيجية قيادة

التكلفة يتوجب عليها أن تنتج وتبيع حجم كبير من المبيعات حتى تتمكن من جني معدل أعلى من الإيرادات، مع تركيز مستمر على الفاعلية وتخفيض التكاليف. إن المنظمات التي تطبق استراتيجية قيادة التكلفة يتوجب عليها إيجاد حواجز وموانع وعوائق أمام دخول منافسين جدد. أي أن المنافسين جدد إما عليهم الدخول بحجم إنتاج ضخم (ليتمكنوا من الوصول إلى مستوى التكاليف المنخفض التي وصلت إليه المنظمة)، أو عليهم الرضا بالمقدار البسيط من الأرباح حتى يتمكنوا من التحرك بفاعلية نحو تخفيض التكاليف حسب تطور منحني الخبرة الزمني، والتمكن من الوصول إلى القيادة في تخفيض التكاليف.

● **المنتجات البديلة**: عندما تتمكن منظمة من تطبيق استراتيجية قيادة التكلفة بنجاح، فإن

المنافسين في هذه الحالة يفضلون اختيار مجال المنافسة من خلال المنتجات البديلة، كحل أفضل من مخاطر المنافسة على أساس التكاليف. وبالتالي فإن المنظمة صاحبة القيادة في التكلفة يمكنها بسهولة تخفيض الأسعار للمحافظة على زبائنها من خطر التحول إلى شراء المنتجات البديلة.

5-1-2 مخاطر استخدام إستراتيجية قيادة التكلفة

على الرغم من جاذبية وفوائد استخدام استراتيجية قيادة التكلفة إلا أنها محاطة بعدد من المخاطر، منها (Bingxin and Juan, 2008):

- ظهور إبداعات تكنولوجية جديدة من قبل المنافسين الذي من شأنه أن ينهي ميزة قيادة التكلفة من خلال الوصول إلى أقل التكاليف.
- التركيز المفرط على العمليات للوصول إلى ميزة قيادة التكلفة، قد يلهي انتباه المنظمة عن الاهتمام بالتغيرات في أذواق الزبائن وتفضيلهم واحتياجاتهم.
- قد يتمكن المنافسون بنجاح من تقليد طريقة المنظمة في تحديد سلسلة القيمة والوصول إلى أقل التكاليف، وكسر ميزة قيادة التكلفة.

6-1-2 إدارة الجودة الإستراتيجية

1-6-1-2 الأهمية الإستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة

عند الأخذ بالاعتبار تطور كل من إدارة الجودة الشاملة وتطور الاستراتيجيات في المنظمات، فإن التأثير الاستراتيجي على إدارة الجودة الشاملة سوف يكون ملحوظاً. فالأهمية الاستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة نُوقشت بالدراسات والأبحاث منذ فترة طويلة، ويعزى ذلك بسبب أن الشركات التي تقدم منتجات عالية الجودة يُتطلب أن تكون مسؤولة عن أكثر عن منتجاتها، وبالتالي ينتج عنها ارتفاع لهوامش البيع ومن ثم زيادة الأرباح. وهو ما يؤيد ارتباط

زيادة الحصة السوقية عند التحسن في نوعية المنتج، وأكبر من مجرد علاقتها بالسعر

(Leonard and McAdam, 2002).

وهذا يتطلب ربط إدارة الجودة الشاملة بإستراتيجية المنظمة ضمن القضايا المهمة والمنطقية. ويجب أن تكون إدارة الجودة الشاملة متأصلة في إستراتيجية المنظمة كون إدارة الجودة الشاملة يبدأ تطبيقها في المنظمة بقرار إستراتيجي. وهذا القرار الإستراتيجي لا يمكن أن يُتخذ إلا من قبل الإدارة العليا، وهذه القرارات، ببساطة، تصيغ القرار بهدف المنافسة باعتبارها منظمة رائدة عالمياً. وتركز إدارة الجودة الشاملة على جودة الأداء في كل جانب من جوانب الأعمال التجارية وعلى الإستراتيجية الأساسية، لتحقيق والحفاظ على الميزة التنافسية (Amasaka, 2009).

وعند تطوير إستراتيجية المنظمة التنافسية يجب الأخذ بالاعتبار إدارة الجودة الشاملة، وعدّها جزءاً من إستراتيجية المنظمة، واستخدام نفس الوسائل والأدوات والطرق الإستراتيجية في المنظمة، وتصميم العمليات التي تؤدي إلى الأهداف الاستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة (Antony and Preece, 2002).

وسيتيم وضع هذه الأهداف والسياسات والخطط ومشاركة المنظمة في خلق هذه الأدوات، سيتم وضعها جميعاً في اطار هادف وبعيد الأمد. وهذا المزيج سوف يؤثر على المنظمة ضمن مجالات كثيرة، منها الثقافة التي توجه وترشد أعضاء المنظمة والمالكين وذوي المصالح الآخرين، إلى الموقع الذي سوف تحتله المنظمة بين مثيلاتها في الصناعة ونصيبها المحتمل من القطاع السوقى، وتحديد أهداف معينة وتخصيص الموارد وكيفية تحقيق كل تلك الأجزاء، متبوع، بعمليات الأعمال التي تحددها وتوضحها الإستراتيجية لذا، يمكن أن ينظر

إلى المفهوم كالتالي؛ كيف يمكن للإستراتيجية المعتمدة على الجودة، أن تغطي وتعم جميع جوانب المنظمة. إن إستراتيجية الجودة تلك المنتشرة على كافة نواحي المنظمة، توفر الأساس الذي يتم بناءً عليه وضع الخطط وتأسيس الاتصالات. وأنه على الرغم من ان عملية صياغة وتطبيق الإستراتيجية تتطلب موارد بشرية، كما أنها تعدّ مدخلات للقرار النهائي ووظيفة أساسية من مهام المدير التنفيذي (Qzta, et al., 2007).

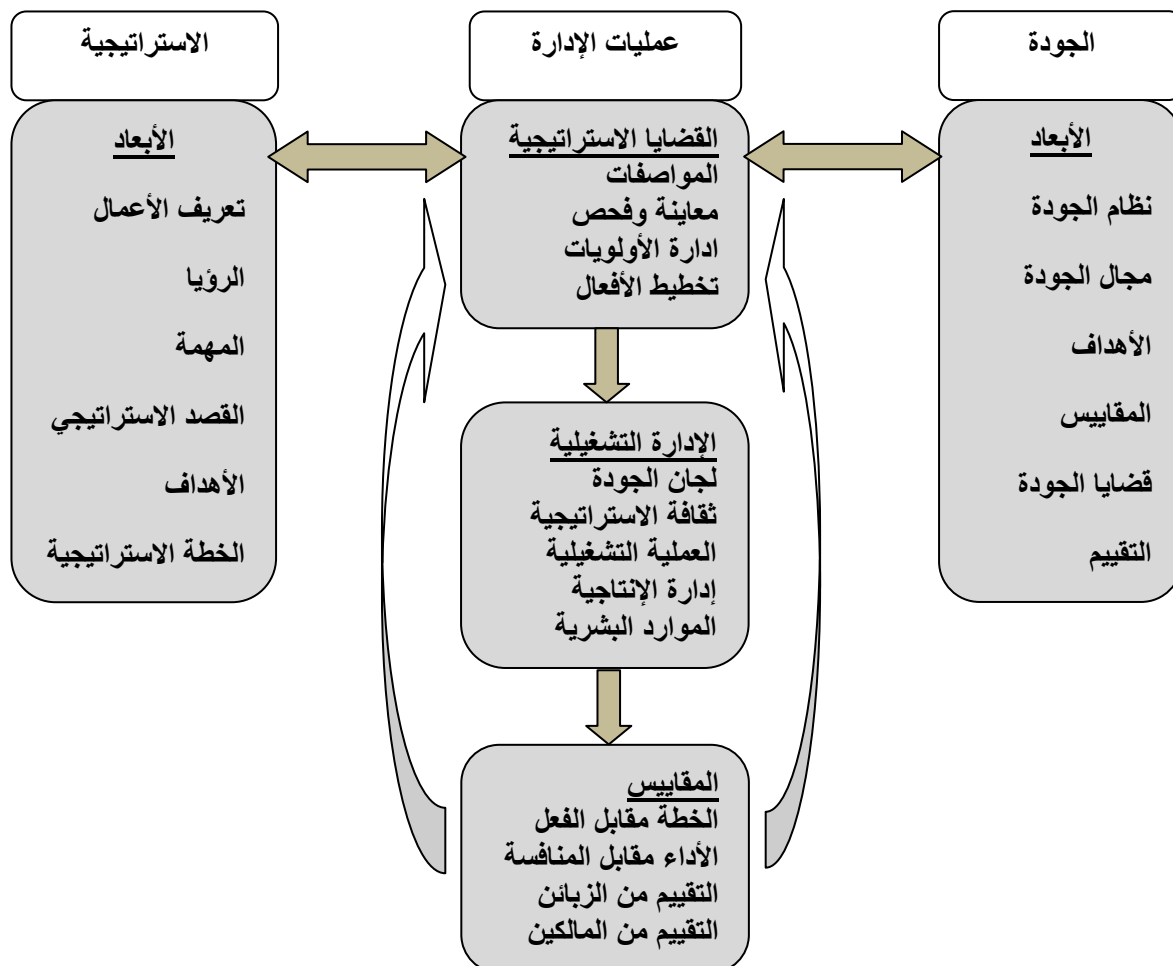
كما أنه من الضروري موازنة برامج الجودة مع استراتيجية المنظمة لضمان أن جهود تحقيق الجودة تحقق الأهداف بعيدة الأمد للمنظمة. وكذلك أهمية التشاور والتشارك والتواصل بين أعضاء الإدارة سواء الهابط (من أعلى إلى أسفل) أو الصاعد (من أسفل إلى أعلى) من أجل ترجمة الأهداف العامة إلى أهداف محددة للمنظمة والتنسيق الممتد لكامل أجزاء المنظمة. وأنه لضمان النجاح الاقتصادي للمنظمة في هذا المجال، فإن مفهوم الجودة الشاملة يجب أن يرتبط مباشرة مع الإدارة الإستراتيجية، بالقضايا مثل دورة حياة المنتج، موقع المنتج والمنظمة، وتحليل السلاسل الزمنية لتوقع الأداء المستقبلي، ومدى مشاركة الموظفين. هذا ويجب الحذر من عدم تبني الجودة كقيمة أساسية وبالتالي سوف يؤدي إلى فشل المبدأ الاستراتيجي. لذلك فإن التماسك بين النهج الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة، يوفر خصائص للرد على الاتجاهات الاقتصادية الرئيسية والآثار الناتجة عنها، باستخدام نموذج نظري (غير تطبيقي مفترض) كونها تنظر في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وشكلين مختلفين من الأداء الاستراتيجي، هما التخطيط الاستراتيجي التقليدي وتصميم الاستراتيجية الجديدة مثل الاستراتيجية الناشئة (Amasaka, 2007).

7-1-2 نموذج الإدارة الاستراتيجية للجودة

وقد أورد Perrott (2002)، نموذج الإدارة الاستراتيجية للجودة الذي يركز على دور الجودة في الإدارة الإستراتيجية، للتعرف على مدى اهتمام المنظمات بالتحسين المستمر للجودة ومدى توظيفه للجودة ليرتبط بنتائج استراتيجية للمنظمة، وربطه بمجموعة من المتغيرات لتعبر عن الأبعاد الإستراتيجية لإدارة الجودة، منها التركيز على الصناعة، اعتماد معايير عالية للجودة مع الحكومة، الاحتراف المهني، مشاركة المطورين والمطابقين، والتعاون مع مراكز البحث. وكذلك يظهر النموذج منافع إدارة الجودة من منظور إستراتيجي، ومدى الحاجة لتقييم إدارة الجودة وربطها مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وتكامل العمليات بشكل أفضل بين التخطيط الإستراتيجي وعمليات إدارة الجودة وكما هو واضح بالشكل (2-1).

الشكل (2-1)

نموذج الإدارة الإستراتيجية للجودة



المصدر: Perrott, M., (2002), Strategic implications of quality management in health care,

ACM journal, 22(2), 303-320

8-1-2 فعالية نظام إدارة الجودة

لقد ساعد ظهور الأيزو في تغير سلسلة من المفاهيم المتعلقة بمعايير إدارة الجودة الى حد تطورات حديثة في إدارة الجودة وصلت الى انظمة تطوير وتفكير الجودة. فقد طورت أنظمة الأيزو معايير معتمدة على تطوير العمليات، لكي تساعد الإدارة في النجاح التنظيمي (Bilich and Neto, 1997).

فمن الضروري توجيه وسيطرة عمليات التحسين بشكل نظامي وشفاف، فالنجاح يمكن أن ينتج من تطبيق وإدامة نظام إداري يتم تصميمه لتحسين الأداء وبشكل مستمر، والتركيز على إدارة الجودة عبر محاور ومبادئ نظام إدارة الجودة وتطبيقه بفاعلية. فإذا رغبت أي منظمة في السير على طريق الجودة والحصول على معايير معتمدة في الجودة مثل الأيزو للوصول إلى المعايير الأساسية لنظام إدارة الجودة فإن كل المعايير والمسؤوليات والمتطلبات لتصميم العمليات لذلك النظام يجب أن تنبثق من إمكانيات وإحتياجات المنظمة ، بالإضافة لوجود نظام قياس مستوى الجودة يتم تطويره لتقييم فعالية نظام إدارة الجودة (Frangou, 1999).

فقد أوضحت الدراسات أن فعالية نظام إدارة الجودة يشير إلى الوصول إلى أهداف الجودة المحدده مسبقاً للمنظمة وتحديد الموصفات الخاصة بمعايير ومتطلبات الايزو والسعي للوصول إليها. فعند توضيح أحد أهداف الجودة وهو تحقيق رضا وتوقعات الزبائن فإن مقياس هذا الهدف هو كيف وإلى أي حد تم تحقيق هذا الهدف من وجهة نظر الزبائن (Amasaka, 2004).

وقد طرح Oztas وآخرون (2007) مجموعة من المقاييس التي تحتاج المنظمة الى تطبيقها لتتأكد من تقدمها في تحسين كفاءة نظام ادارة الجودة:

- تأسيس نقاط المقارنة المرجعية لمنظمات متفوقة على منظماتنا.
- تأسيس نقاط تقييم ذاتي للعمليات الداخلية.
- تأسيس مراحل مقارنة بين مستوى نشاطات نظام إدارة الجودة لدينا مع أقراننا من المنظمات.
- تحليل نتائج الرقابة والتدقيق الداخلي والخارجي من خلال فرق من خارج المنظمة
- محاولة فهم وإدراك كيف تنظر الجهات الخارجية لأداء عمليات وجودة المنظمة.

9-1-2 إدارة الجودة الإستراتيجية

إن إدارة الجودة الاستراتيجية ليس علماً جديداً، فقد طرح هذا المنهج والمفهوم الباحث Garvin عام 1988، الذي كان أول من قدم مفهوم إدارة الجودة الاستراتيجية، حيث لم يتم ذكره من قبل، مع أنه كان هناك إسهامات عديدة تناولت الجودة، وإدارة الجودة، والبعد الاستراتيجي للجودة، على اعتبار أنه من أهم وأشد الأدوات والاسلحة التنافسية.

إن أساس المنهج الاستراتيجي يمكن فهمه من خلال وجهة نظر العملاء، والمرتبطة بالأبعاد الثمانية للجودة وهي: الأداء، والخصائص، والاعتمادية، والتوافقية، والمتانة، وقدرتها على تقديم الخدمات، والناحية الجمالية، والجودة المدركة. فقد توصل وطرح Garvin

(1988) مفهوم إدارة الجودة الاستراتيجية لتكون تتويجاً للاتجاه الذي بدأ قبل أكثر من قرن من الزمان، وها هو اليوم يدخل مجالات ونواحي وتطبيقات علم الإدارة.

إن مفهوم مجالات الجودة هو قريب ومتوافق مع موجات الجودة التي ناقشها Senge (1992) الذي يهدف بشكل نهائي إلى خلق منظمات متعلمة. الموجة الأولى من الجودة التي تركز على تحسين إجراءات العمل، والموجة الثانية هي الطريقة التي نعمل ونفكر بها، التي تركز بوجه خاص على المديرين، وأخيراً الموجة الثالثة هي دمج أفكار الموجتين الأوليتين حيث يصبح التعلم منهجاً وأسلوباً للحياة. وبالتالي يوصف بأنه مدخل النظم لتحديد وتحقيق أهداف الجودة في جميع أنحاء ومجالات المنظمة.

إن المدخل والمنهج المتبع في تطبيق إدارة الجودة الاستراتيجية يتضمن تحديد حجم المنظمة، وتحديد أهداف الجودة كجزء من خطط المنظمة، واعتماد التغيير الثقافي، وإعادة تقييم الأولويات، وإعادة الهيكلة التنظيمية لتشمل مجلس الجودة، والتدريب المكثف للجميع وتحت رقابة الإدارة العليا.

وقد طورت في وقت لاحق نظرية إدارة الجودة الشاملة الاستراتيجية (STQM) (Madu & Kuei, 1993) كامتداد لإدارة الجودة الشاملة، الذي استند إلى وجهة نظر النظام الكلي للجودة. والذي ينظر للجودة على أنها هي القوة الدافعة للبقاء والمنافسة. وأكد كل من Kuei و Madu (1993) أنه ينظر لإدارة الجودة الإستراتيجية على أنها الأداة القادرة على المنافسة، ومع ذلك، فإن تلك الفلسفة بحاجة للتأكيد على التكامل، والقضايا البيئية والمسؤولية الاجتماعية بوصفها عناصر أساسية ذات تأثير على الجانب الفلسفي لإدارة الجودة الشاملة بشكل متكرر، وتعدّ الأساس للنجاح.

كل من هذه القضايا تم توضيحها ضمن أبعاد موسعة من إدارة الجودة الشاملة الاستراتيجية (STQM) والمشتقة من احتياجات ومتطلبات الزبائن، من خلال المرونة التنظيمية إلى التعلم التنظيمي والمشاركة التنظيمية. كما تضمنت هذه الإستراتيجيات التطوير الإداري، والمحافظة على الموظفين، والقيادة، والتخطيط لمواجهة الكوارث والتدريب على إدارة الأزمات. وتهدف تلك الأبعاد إلى توفير مبادئ وارشادات لمديري الجودة، كونها تهتم بالعوامل الحاسمة التي من شأنها أن تؤثر على نجاح تنفيذ إدارة الجودة الشاملة الإستراتيجية. ففي مرحلة صياغة إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة تكون متوافقة مع النمط التسلسلي التطوري. وتشمل تلك المرحلة تحديد الموازنة السنوية، وفي هذه المرحلة أيضا تتم مطابقة المواصفات للجودة المطلوبة، ويكون الطلب على المنتج أو الخدمة عالياً، أما المرحلة التالية فهي التخطيط بعيد الأجل، وهنا، تقوم الإدارة العليا باستخدام إدارة الجودة الشاملة من أجل التركيز على تحسين المنتج. والخطوة الثالثة هي تخطيط الجودة الاستراتيجي، وهنا يتم التركيز على الزبائن عن كثب، وبالتالي يكون الأثر مباشرة ذا صلة بنشاط السوق (Hiroshi, 1998).

وهي متبوعة بالسياسة من قبل الادارة، حيث يتم تنسيق تحسين الجودة في جميع أنحاء المنظمة، وينظر للجودة كسلاح استراتيجي. أخيراً، تتحقق إدارة الجودة الاستراتيجية عندما يتم دمج التخطيط الاستراتيجي والتخطيط للجودة، دمجها في عملية واحدة سلسلة، وتمتلك تدفقاً حراً للمعلومات بين المخططين الاستراتيجيين والمخططين للجودة (Madu & Kuei, 1994).

وقد ذكر Frangou (1997) مجموعة من الأسباب التي تؤدي الى فشل تطبيق

إدارة الجودة الاستراتيجية نذكر منها:

- نقص التزام الإدارة العليا بقضايا الجودة وعلى المستوى الاستراتيجي.
- إجراء التطبيق وما يرافقه من تغييرات تكون بالمجمل تتناول العمليات والقضايا الداخلية، مع ضعف الاهتمام بالجوانب الخارجية ومنها التركيز على الزبائن.
- إن عملية التحسين المستمر في المنظمة لا تتخلل العملية الإستراتيجية.
- ضعف التركيز على عمليات الأعمال الحرجة، وضعف دعم الموارد لتحسين الجهود على المدى البعيد.
- ضعف الانسجام بين برامج الجودة وإستراتيجية المنظمة الكلية.
- ضعف توقيتات وسرعة مبادرات إدارة الجودة الاستراتيجية ، التي غالباً تؤدي إلى أزمات.
- ضعف القياس في كافة المجالات، وخصوصاً في المستوى الإستراتيجي.
- قد تكون مفاهيم ومصطلحات إدارة الجودة الاستراتيجية هي عقبات أمام النجاح، بسبب عدم الاجماع على تفسير تلك المصطلحات.
- لا يوجد دعم للبنى التحتية للتغيير الثقافي، والقضايا الإنسانية.
- العقلية الإدارية والتنظيمية غير المتناسقة والمنسجمة مع إدارة الجودة الإستراتيجية.

كما اقترح Wacker (1989) مجموعة من الخطوات لتحسين إدارة الجودة

الإستراتيجية وهي كما يأتي:

- تقوم إدارة التسويق بتقدير جهود الجودة الكلية من خلال المبيعات من خلال دراسات استطلاعية لتحديد مستوى الجودة الكلية المطلوب الوصول إليه وبالاعتماد على تقارير العملاء والزبائن.
- تحديد الخصائص الفرعية للجودة، وتقييم أثر كل خاصية على مستوى الجودة الكلية المطلوب
- تحليل نظام الجودة وتحديد المتطلبات الخاصة بكل عملية وكل مركز عمل.
- إعداد تصاميم للجوده وخطط لتنفيذ تلك التصاميم.
- تضمين استراتيجية المنظمة لخطط تنفيذ تصاميم الجودة.
- بناء نظام لتكاليف الجودة وتقييمه مع العائد على الجودة.
- تبني المديرين الإستراتيجيين ل خطة الجودة.
- التقييم والمتابعة المستمرة لخطة الجودة.

10-1-2 أبعاد إدارة الجودة الإستراتيجية

تناولت الدراسات السابقة مجموعة من الأبعاد المرتبطة بإدارة الجودة الاستراتيجية،.

فقد حدد Amasaka (2009) أبعاد إدارة الجودة الاستراتيجية بما يأتي: ضبط وضمن الجودة، تكنولوجيا وتطوير المنتج، ثقافة المنظمة، ورضا الزبائن، وتحقيق الإنتاجية، والتزام الإدارة. بينما اقترح Oztas وآخرون (2007) أبعاد إدارة الجودة الاستراتيجية بما يأتي:

ضبط الجودة، الفحص والقياس، تدريب الموظفين على معايير الجودة، عمل الفريق، تحسين الاتصالات الداخلية، توثيق بيانات الجودة واستخلاص التقارير، مراجعة العقود، ضبط المنتجات غير المرضية، تقنيات ضبط الإحصائيات.

فيما ذكر Leonard و McAdam (2002) أن أبعاد إدارة الجودة الإستراتيجية هي: تكامل إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة، وتحسين المنتج، والتركيز على الزبون، ودمج التخطيط الإستراتيجي مع تخطيط الجودة. وقد بيّن Perrott (2002) أن أبعاد إدارة الجودة الإستراتيجية تتضمن القيادة، والتخطيط الإستراتيجي، والتركيز على الزبائن، والمعلومات والتحليل، والتركيز على الموظفين، وعمليات الإدارة، والأداء التنظيمي. أما أبعاد الجودة الإستراتيجية التي قدمها Antony و Preece (2002) فهي: القيادة، وتمكين العاملين، التركيز على الزبائن، الثقافة المنفتحة، برامج الشراكات.

في حين كانت الأبعاد لإدارة الجودة الإستراتيجية من وجهة نظر كل من Bilich و Neto (1997) هي: التركيز على رضا الزبائن، وتمييز استخدام التكنولوجيا، وتحليل البيئة، والتركيز على الاعضاء الرئيسيين للجودة. فيما حدد Kuei و Madu (1994) الأبعاد بالتركيز على احتياجات الزبائن، تحول إلى منهج النظم، التحول الثقافي، والتكامل مع الموردين. أما أبعاد Tummala و Tang (1995) فكانت التركيز على الزبائن، والقيادة، والتحسين المستمر، وتخطيط الجودة الإستراتيجي، وتصميم الجودة للسرعة والاختراق، ومشاركة وتمكين العاملين، والإدارة المعتمدة على الحقائق.

وقد ركز Loeckenhoff (1994) على بُعد ضبط الجودة الاستراتيجي، والقيادة المنظمة لإدارة الجودة، وتأهيل الأفراد في قضايا الجودة، والسيطرة والضبط الاستراتيجي. والمجالات التي طرحها Wacker (1989) كانت اساليب الضبط الاداري، واساليب التحفيز، وتحسين الجودة، وقياس الجودة.

2-2 الدراسات السابقة

للقوف على أهم الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع استخدام استراتيجية قيادة التكلفة وأثرها على إدارة الجودة الاستراتيجية، لذا قامت الباحثة بأعمال البحث والاستقصاء وجمع المعلومات من موارد متعددة، وقد تم الوصول إلى ما توافر للباحثة من دراسات نتيجة البحث والاستقصاء، وقد تم الاطلاع على الدراسات التالية:

1-2-2 الدراسات باللغة العربية

دراسة الخلف (1997) بعنوان ثلوث التميز: تحسين الجودة وتخفيض التكاليف وزيادة الإنتاجية هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على إدارة الجودة الشاملة كونها إحدى الطرق الشائعة لتحسين الجودة ودورها في تقليل الكلف و زيادة الإنتاجية في المنظمات السعودية، وقد افترض الباحث أن تحسين الجودة يؤدي إلى تخفيض الكلف وزيادة الإنتاجية. وقد أظهر الباحث أن هناك نوعين من الكلفة، الكلفة الإيجابية وهي مجموع كلفة الأعمال بشكل سليم

وفق معايير محددة، وكلفة سلبية وهي كلفة تصحيح الأخطاء عند وقوعها وكلفة إعادة الأعمال عند أدائها بشكل غير صحيح. وكلفة الجودة هي مجموع الكلفة الإيجابية والسلبية. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين تحسين الجودة وتخفيض الكلف والتي تؤدي بدورها إلى زيادة إنتاجية الشركات وبالتالي تحقيق تفوق لهذه الشركات التي تتبنى برامج تحسين الجودة تستفيد الباحثة من هذه الدراسة التعرف على أنواع الكلف المؤثرة بالجودة وأثر تلك الكلف على تحقيق زيادة الإنتاجية وربحية تلك الشركات.

دراسة البلبيسي(2000) "إدارة الجودة الشاملة والأداء :دراسة تطبيقية على قطاع المصارف التجارية في الأردن " .

هدفت الدراسة التعرف إلى مدى تطبيق المصارف التجارية في الأردن لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، والتعرف على طبيعة العلاقة بين درجة تطبيق عناصر هذا المفهوم والأداء المؤسسي لتلك المصارف. وإعتمدت الباحثة على أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة، الذي يتألف من جميع المصارف التجارية العاملة في الأردن ، والمرخصة من قبل البنك المركزي والبالغه تسعة عشر مصرفاً". وتكونت عينة الدراسة من (100) مدير وقد توصلت الدراسة إلى تبني المصارف التجارية في الأردن لنظام إدارة الجودة الشاملة بجميع عناصره ولكن بمستويات مختلفة، إذ ارتبط أقل مستوى تطبيق ، بالتركيز على تلبية الاحتياجات الإدارية، في حين ارتبط أعلى مستوى تطبيق بالتركيز على تحسين العمليات، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط

قوية بين درجة التزام تلك المصارف بنظام إدارة الجودة الشاملة بجميع عناصره وبين الأداء المؤسسي المقاس بكل من الربحية، الانتاجية، وكفاءة التشغيل.

دراسة الزعبي (2005) "إدارة الجودة الشاملة وتحسين أداء الشركات الصناعية" دراسة

تحليلية لقطاع الصناعات الغذائية في مدينة سحاب الصناعية وعين الباشا"

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تبني شركات الصناعات الغذائية لنظام إدارة الجودة الشاملة، وطبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء الشركات المتمثل بكل من الحصة السوقية، وتوسع الأسواق، وحجم المبيعات، واعتمدت الدراسة أسلوب المسح الشامل لكل من مدينة سحاب الصناعية وعين الباشا، حيث تم توزيع واستعادة (50) استبانة، وتمت الاستعانة بإسلوب المقابلة الشخصية للحصول على نتائج دقيقة، توصلت الدراسة إلى تبني جميع الشركات الصناعية الغذائية لنظام إدارة الجودة الشاملة بجميع عناصره، ووجود تفاوت في تطبيق عناصر إدارة الجودة حيث أعلى مستوى تطبيق مرتبط بكل من دعم والتزام الإدارة العليا والتركيز على العميل بينما أقل مستوى تطبيق مرتبط بمشاركة العاملين والتحسين المستمر. أفادت الباحثة من هذه الدراسة في أنها ربطت ما بين إدارة الجودة الشاملة بجميع عناصرها مع أداء الشركات وستستفيد الباحثة من متغيرات قياس الأداء في دراستها.

2-2-2 الدراسات باللغة الإنجليزية

دراسة Wacker، (1989)، بعنوان:

"An integrative theory of strategic quality management: a cost-benefit framework for evaluating quality improvement programs"

هدفت هذه الدراسة الى تطوير نظرية متكاملة عن إدارة الجودة الإستراتيجية، واقتراح نموذج (المنفعة/ التكلفة)، الذي يضع برامج تحسين الجودة في الإطار الإستراتيجي لاتخاذ القرارات في المنظمة.

وتوصلت الدراسة إلى تباين في الاهتمام بقضايا الجودة من قبل المنظمات في الوقت الذي تهتم بنماذج التكاليف، وأن معظم المنظمات تعي وتدرك مفاهيم شائعة عن الجودة مثل إدارة الجودة الشاملة، والتحسين المستمر، وأنظمة التحسين المستمر، وتكاتف الجهود كافة، والتنسيق بين التسويق والإنتاج، إلا أن مفهوم إدارة الجودة الإستراتيجية الذي يضم جميع المفاهيم السابقة عن الجودة وما زال مُدرَكًا بشكل اقل.

واقترحت هذه الدراسة عدة نتائج منها أن فوائد برامج تحسين الجودة يمكن ان تصل للمنظمة بشكل تراكمي مع مرور الزمن وفي حالة قدرة المنظمة على تثبيت التكاليف، وبشكل متزامن يجب تقييم برامج تحسين الجودة باستمرار، وان تتكامل مع استراتيجية المنظمة.

دراسة: Reitsperger، وآخرون، (1993)، بعنوان:

"Product Quality and Cost Leadership: Compatible Strategies"

تهدف هذه الدراسة الى تحليل مجموعة من بيانات دولية ضمن نموذج إستراتيجي مقترح يهدف الى تقليل الفجوة بين النماذج العامه والنماذج الموقفية للإستراتيجية المقترحة من خلال تقدير الالتزام المرتبط بالجودة ومستوى ضبط التكاليف.

وقدمت الدراسة نقاشاً حول النماذج العامة والنماذج الموقفية للإستراتيجية المقترحة، وعلاقتها بالإستراتيجيات التصنيعية. وقد اقترحت الدراسة نموذجاً لضبط الجودة والتكاليف التصنيعية التي تقود الى تقليل التكاليف والوصول إلى ميزة التكاليف التي تفضلها عن بقية المنافسين.

دراسة كل من Madu، و Kuei، (1994)، بعنوان:

"Strategic total quality management – transformation process overview"

هدفت الدراسة إلى تقديم بُعد جديد لإدارة الجودة، تسمى إدارة الجودة الشاملة الإستراتيجية (STQM)، إذ إن إدارة الجودة الشاملة الإستراتيجية يجب أن تحدد بالنظر للأداء الكلي للمنظمة وليس فقط بالنظر الى المنتج، لذلك تأخذ إدارة الجودة الشاملة الإستراتيجية مجموعة من المعايير مثل جودة المنتج، السلامة البيئية، المسؤولية الاجتماعية. قدّمت هذه الدراسة أبعاد جديدة للجودة، كما قدّمت خطوات العملية التحولية للوصول وتحقيق إدارة الجودة الشاملة الإستراتيجية. وقد أوضحت الدراسة ان العملية التحولية تبدأ

بالتركيز على الزبون، والتفوق الصناعي، والاستجابة لمتغيرات البيئة، ومن ثم التكامل مع بقية أبعاد المنظمة.

وقدّمت الدراسة الأبعاد الجديدة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة الإستراتيجية التي تضم احتياجات الزبائن، تحليل جوانب القوة والضعف، تصميم المواصفات، التكنولوجيا، التزام الإدارة، رؤية ومهمة المنظمة، إدارة التغيير، المرونة التنظيمية، العلوم المتعددة المترابطة، عمل الفريق، تغيير الثقافة التنظيمية، وتحفيز الموظفين، وبعض المتغيرات الفرعية المرتبطة بها.

دراسة **Loeckenhoff**، (1994)، بعنوان:

"Systemic Leadership for Strategic Quality Management"

هدفت الدراسة لتوضيح دور القيادة المنظمة في ترسيخ مفهوم إدارة الجودة الإستراتيجية، وبيان دورها ومساهمتها في تصميم حل للمشاكل المتعلقة بالزبائن وعلى المدى البعيد، وكيفية التطوير المخطط بشكل منظم وإستراتيجي. واعتبرت الدراسة ان ممارسة إدارة الجودة الإستراتيجية في المنظمة يعدّ من العوامل الحاسمة نحو قيادة السوق.

واختبرت الدراسة الابعاد التي تحقق إدارة الجودة الإستراتيجية وهي: المرونة، ميزة

الوقت، الإنتاج مرتفع الفعالية، والتحسين المستمر للجودة، وعرضت الدراسة تعريف

وتوضيح لمفهوم إدارة الجودة الإستراتيجية، عبر صياغة اهداف بعيدة الأمد لنظام الجودة

الإستراتيجي وترسيخ مفهوم استراتيجية الجودة، والذي يعبر عن التأثير المتبادل بين كل المتغيرات المتفاعلة على شبكة الجودة.

وتوصلت الدراسة الى ان هناك سياسات جوهرية في إدارة الجودة الشاملة هي محور تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وعبر التحسين المستمر لعملياتها وبشكل إستراتيجي على كافة مستويات المنظمة.

دراسة: Tummala، و Tang، (1994)، بعنوان:

"Strategic Quality Management, Malcolm Baldrige and European Quality Awards and ISO 9000 Certification: Core Concepts and Comparative Analysis"

هدفت الدراسة الى وصف تطور مفهوم إدارة الجودة الإستراتيجية، وعرضت الدراسة مساهمات رواد هذا المفهوم ابتداءً من الجودة وصولاً الى إدارة الجودة الإستراتيجية، مثل : Deming, Ioran, Crosby, Feigenbaum, Ishiknva, Garvin, Jry. وقدمت الدراسة تعريف لإدارة الجودة الإستراتيجية واختبرت الدراسة للأبعاد الجوهرية لإدارة الجودة الإستراتيجية وهي؛ التركيز على الزبائن، القيادة، التحسين المستمر، التخطيط الإستراتيجي للجودة، تصميم الجودة، مشاركة العاملين، والإدارة المعتمدة على الحقائق. واقترحت الدراسة مجموعة من القيم الجوهرية، إضافة الى اقتراح إطار لتطبيق إدارة الجودة الإستراتيجية.

دراسة: Tyagi، (2001)، بعنوان :

" Cost Leadership and Pricing"

هدفت الدراسة إلى إظهار جانب من جوانب تطبيق إستراتيجية قيادة التكلفة والمتعلقة بالوصول إلى قائد التكلفة في السوق، والذي يتطلب من المنظمة أن تتبنى إستراتيجية تسعير بمستوى أقل من المنافسين.

وبينت الدراسة أن المنظمات التي تختار أولاً أن تتميز بالمنتج ضمن مجموعة خصائص فريدة وبنفس الوقت تحلل عملية اختيار السعر، إذا أظهرت النتائج أن معظم المنظمات في هذه الحالة التي ترغب في الحصول على ميزة التكاليف بالإضافة الى ميزة التمايز تختار أسعاراً أعلى من المنافسين، كونها استطاعت السيطرة أولاً من خلال تمايز المنتج مما يمكنها من تحديد السعر حتى لو أعلى من المنافسين.

دراسة Leonard، و McAdam، (2002)، بعنوان:

"Developing strategic quality management a research agenda"

هدفت الدراسة إلى تحري تطور وارتباط إدارة الجودة الشاملة مع استراتيجية المنظمة، وتسعى الدراسة إلى تشجيع التوسع في الأبحاث حول العلاقة بين إدارة الجودة الإستراتيجية (SQM) مع استراتيجية المنظمة. وقد تعرضت الدراسة إلى العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المنظمة ومناقشة هذه العلاقة من منظورين، المنظور التاريخي،

ومنظور التطور. وناقشت الدراسة التحدي أمام النظم لإدارة الجودة من منظور استراتيجي، وركزت على الحاجة لتبني مفهوم ومدخل إدارة الجودة الإستراتيجي من قبل كافة المنظمات.

وتوصلت الدراسة إلى تحديد أبعاد إدارة الجودة الإستراتيجي والتي تتمثل بالتركيز على الزبون، القيادة، التحسين المستمر، التخطيط الإستراتيجي للجودة، تصميم الجودة، السرعة والتكامل، مشاركة الأفراد، والتشاركية، وأخيراً الإدارة المعتمدة على الحقائق.

دراسة، Perrott (2002)، بعنوان:

"Strategic implications of quality management in health care"

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على دور الجودة في الإدارة الإستراتيجية، وقد

استخدم المنهج النوعي في البحث على واحدة من أكبر المنظمات الصحية الخاصة في أستراليا، بهدف استطلاع الأدوار التي يمكن لإدارة الجودة أن تقوم به في عمليات المنظمة، وقد أجرى الباحث عدداً من المقابلات المقننة للتعرف على مدى اهتمام المنظمات بالتحسين المستمر للجودة ومدى توظيفها، ليرتبط بنتائج استراتيجية للمنظمة.

واختبرت الدراسة توفر مجموعة من المتغيرات لتعبر عن الأبعاد الإستراتيجية لإدارة

الجودة، منها التركيز على الصناعة، اعتماد معايير عالية للجودة مع الحكومة، الاحتراف المهني، مشاركة المطورين والمطبقين، والتعاون مع مراكز البحث.

وتوصلت الدراسة الى أهمية ومنافع النظر إلى ادارة الجودة من منظور إستراتيجي،
وبينت أن هناك حاجة مدركة ومستمرة لتقييم إدارة الجودة وربطها مع الأهداف الإستراتيجية
 للمنظمة، وتكامل العمليات بشكل أفضل بين التخطيط الإستراتيجي وعمليات إدارة الجودة.

دراسة كل من Coeurderoy، وDurand، (2004)، بعنوان:

"Leveraging the advantage of early entry: propriety technologies versus
cost leadership"

هدفت الدراسة إلى تطوير العلاقة بين ميزة الدخول المبكر للمنظمات مع الحصة
السوقية لتلك المنظمات، وقد اختبرت الدراسة الفرضيات المرتبطة بالخيارات الإستراتيجية
 للمنظمات، وترتيب دخول تلك المنظمات للأسواق مع الحصة السوقية، واعتمدت منهجية
الدراسة على أداة المسح لجمع بيانات مبنية ضمن أقسام متداخلة ومحكمة، ضمن مجتمع
الدراسة الذي تكون من(1042) من الشركات الصناعية الفرنسية .

وقد أكدت نتائج الدراسة على دعم فكرة تأصيل ميزات الدخول المبكر، إضافة إلى
تطوير الأولويات التكنولوجية، وعدّها جزءاً من قدرات المنظمة لحماية وإدامة المعرفة
المطلوبة لعمليات المنافسة.

وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر واضح لميزة الدخول والتحرك المبكر، وأثبتت نتائج الدراسة
أن اختيار إستراتيجية قيادة التكلفة بشكل مرتبط بإستراتيجية المنظمة الهادفة لزيادة الحصة
السوقية، ويمكن أن تكون مفيدة وتمتد مع المنظمات في الدخول المتأخر.

دراسة: Chen، Huang، (2006)، بعنوان:

"Performance measurement for a manufacturing system based on quality cost, and time"

هدفت الدراسة الى اقتراح خصائص ومعايير محددة للمنتج، تهدف هذه المعايير الى تقييم الجودة المتعلقة بالمنتجات ذات العمليات المتعددة ومن ثم تحديد العلاقة بين كل حقل من حقول العملية الانتاجية، وتحديد معايير للمنتج.

واقترح الباحثان نموذجاً يستند إلى (الوقت / التكلفة) لتقدير التكاليف الصناعية، وتوقيينات الإنجاز الصناعية، وبالتالي يهدف النموذج المقترح لمؤشر الجودة ومؤشر (الوقت/ التكلفة) لمراقبة جودة المنتج، وتحليل مخطط (الوقت/ التكلفة).

ويقدم مخطط تحليل (الوقت/التكلفة) المقترح معلومات دقيقة عن حالة الجودة، وعن حالة (الوقت/ التكلفة) لكل عملية من عمليات انتاج المنتج، التي تساعد في إطلاق خطط ومبادرات تحسين الجودة بشكل أكثر كفاءة وفاعلية وتقييماً ومراقبة وضبط جودة المنتج ووقت التصنيع، وتكاليف التصنيع، المرتبطة بنظام التصنيع الكلي.

دراسة Oztas- وآخرون، (2007)، بعنوان:

Development of quality matrix to measure the effectiveness of quality management systems in Turkish construction industry

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الدراسات والأبحاث التي تسعى للوصول إلى طريقة لقياس فاعلية نظام إدارة الجودة (QMS)، وقدمت الدراسة نموذج مقترحين مصفوفي، كطريقة لقياس فاعلية نظام إدارة الجودة (QMS). ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة مسحاً واستمارة كمنهجية تم تطبيقها على قطاع المقاولات في تركيا الذي قد يكون قد طبقوا أو لم يطبقوا نظام إدارة الجودة (QMS). وقد بينت نتائج الدراسة على فعالية النموذج المقترح لقياس نظام إدارة الجودة (QMS)، وأن العامل المهم في نجاح تطبيق نظام إدارة الجودة (QMS) هو التحديد المسبق لأهداف الجودة وبشكل سليم ودقيق.

دراسة كل من Juan Li و Bingxin Li، (2008)، بعنوان:

"Achieving Superior Financial Performance in China: Differentiation, Cost Leadership, or Both?"

هدفت الدراسة إلى تحري وفحص عدة أنواع من الإستراتيجيات التسويقية العاملة، واختبار الأمر عندما تكون إستراتيجية منفردة وعند تبني إستراتيجيات ثنائية على الأداء المالي لدى المنظمات المحلية ضد المنظمات الأجنبية، ضمن عدة مستويات من تركيز السوق، في مجتمع الدراسة الذي يضم منظمات صينية تنتمي للاقتصاد الناشئ.

اعتمدت الدراسة منهجية ضمن عملية مسح شملت (249) منظمة صينية لاختبار أثر إستراتيجية قيادة التكلفة وإستراتيجية التميز وتأثير كليهما على الأداء المالي، وقد توصلت الدراسة إلى أن الأثر كان أقوى لدى المنظمات الأجنبية منها لدى المنظمات المحلية. وتوصلت إلى أن إستراتيجية قيادة التكلفة وإستراتيجية التميز تكون ذات أثر أقل في حالة العمل في الأسواق الأقل تركيزاً منها عن العمل في الأسواق الأشد تركيزاً، وأن إستراتيجية التميز تكون ذات أثر أكبر في حالة تركيز السوق الأقل عنه عندما يكون أشد تركيزاً.

دراسة Amasaka (2009)، بعنوان:

Establishment of Strategic Quality Management- performance Measurement Model "SQM-PMM": Key to successful implementation of Science TQM"

هدفت الدراسة لتقديم نموذج لقياس أداء إدارة الجودة الإستراتيجية ويسمى (SQM-PMM)، وتم ايجاد هذا النموذج لتحسين العناصر الأساسية لنجاح علم إدارة الجودة الإستراتيجية، وتم تقديم واقتراح مبادئ جديدة لإدارة الجودة من قبل الباحث، وقد تم اختبار فعالية نموذج القياس (SQM-PMM)، التي أكدت نتائجها على المعايير والأبعاد الجديدة لإدارة الجودة الإستراتيجية.

اعتمدت هذه الدراسة على وجهات نظر عدد كبير من أعضاء الإدارة العليا لشركات قيادية يابانية حاصلة على شهادات المعايير الدولية للجودة (ISO9004, QS9000) عددها

(354)، واعتمدت منهجية الدراسة على استبيان مصمم لتحري أبعاد مفترضة لإدارة الجودة الإستراتيجية .

وتوصلت نتائج الدراسة الى اعتماد ستة محاور ومجالات لإدارة الجودة الإستراتيجية هي:
ضبط الجودة، اساليب TQM، مشاغل ابداعية، نشاطات مشاركة جماعية، تكنولوجيا المنتج وتطوير المنتج، رضا الزبائن.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

بغرض توضيح ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة تم عرض بعض المقارنات، وكما هو موضح بالمحاور الآتية:-

1 - تناولت هذه الدراسة متغيرات مهمة وحيوية وحديثة وهي استراتيجية قيادة التكلفة، وإدارة الجودة الاستراتيجية، وتميزت هذه الدراسة في اظهار هذين المتغيرين معاً، والتركيز على العلاقة بينها، وتحليل كيفية ارتباط بعضهما، في حين تناولت الدراسات السابقة تلك المتغيرات بشكل منفصل ولم تتناول أي من الدراسات السابقة طريقة الربط بين كليهما.

2 - اتبعت هذه الدراسة المنهج الاستطلاعي، والوصفي والتحليلي، فيما اتبعت بعض الدراسات السابقة المنهج التحليلي وبعضها المنهج الوصفي وبعضها منهج دراسة الحالة.

- 3 - اعتمدت هذه الدراسة من حيث التطبيق على حيز من قطاع الصناعة وهو صناعة الكهربيائيات في الأردن في حين اختلفت وتعددت الجهات التي اعتمدت عليها الدراسات السابقة، بين قطاع الصناعة والتجارة والتأمين والبنوك، ومعظمها بينات أمريكية واروبية.
- 4 - اختارت هذه الدراسة عينة المديرين فقط لدى مجتمع الدراسة، في حين تنوعت العينات التي تعاملت معها الدراسات السابقة من مستويات إدارية وتنظيمية مختلفة .
- 5 - اعتمدت هذه الدراسة على تحليل التباين الثنائي، وتحليل التباين الأحادي، وتحليل الانحدار في حين تنوعت الأساليب الإحصائية التي استخدمتها الدراسات السابقة مثل التحليل العاملي، وتحليل باريتو، وتحليل كاي.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

1-3 منهج الدراسة

2-3 مجتمع الدراسة

3-3 عينة الدراسة

4-3 أداة الدراسة

5-3 مصادر جمع البيانات

6-3 المعالجة الإحصائية

7-3 وصف مجتمع الدراسة

8-3 صدق أداة الدراسة وثباتها

9-3 وصف العوامل الديموغرافية لعينة الدراسة

مقدمة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى واقع استخدام استراتيجية قيادة التكلفة وأثرها على إدارة الجودة الاستراتيجية، لدى شركات صناعة الكهربيائيات في الأردن.

ويناقش هذا الفصل الطريقة والإجراءات المتبعة لتحقيق أهداف الدراسة، من خلال منهج الدراسة المتبع، ومجتمع الدراسة والعينة المسحوبة منه، ومصادر الحصول على البيانات، ومجموعة من النقاط ذات العلاقة وفق المنهج الذي اعتمدت عليه الدراسة الحالية لتحقيق أهدافها.

3-1 منهج الدراسة (طبيعة الدراسة ونوعها)

تعدّ هذه الدراسة دراسة استطلاعية، وصفية وتحليلية، فهي تستطلع آراء عينة الدراسة، وتصف إدراك المبحوثين لمتغيرات الدراسة، ثم تحلل اتجاهاتهم بدلالة البيانات التي يتم جمعها من المستجوبين. فهي تبحث في وصف وتحليل أثر إستراتيجية قيادة التكلفة على إدارة الجودة الإستراتيجية بأبعاده الخمسة المتمثلة (التخطيط الإستراتيجي، التزام الإدارة العليا، تطوير المنتج، التركيز على الزبون، الاستجابة للبيئة)، و من ثم اختبار الفرضيات التي استندت إليها الدراسة.

وعليه استخدمت الباحثة المنهج الوصفي والتحليلي، بهدف جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات، وهذا المنهج يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً.

2-3 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع شركات صناعة الكهربيائيات في الأردن والبالغ

عددها 12 شركة، وكما هو موضح في الجدول (3-1)

الجدول (3-1)

شركات صناعة الكهربيائيات في الأردن

ت	اسم الشركة	عدد المبحوثين	الاستبانات المستردة	النسبة
1	مجموعة محمد ابو حلتم للاستثمارات	14	12	13.2%
2	مؤسسة بيبيرس الصناعية	7	6	6.6%
3	مؤسسة عابدين الصناعية	9	8	8.8%
4	شركة السلايمة لصناعات البرادات	7	6	6.6%
5	شركة الهدف الهندسية الصناعية الكهربيائية	8	7	7.7%
6	شركة دحدل الصناعية التجارية (رومو)	14	6	6.6%
7	شركة صناعة الاجهزة الكهربيائية (هامكو)	9	7	7.7%
8	مجمع الشرق الاوسط للصناعات الهندسية	14	12	13.2%
9	شركة يونيفيرسال	8	7	7.7%
10	شركة رم علاء الدين للصناعات الهندسية	9	8	8.8%
11	الشركة الأردنية الأكرانية الصناعية	6	7	7.7%
12	الشركة الوطنية للتبريد	6	5	5.5%
	المجموع	111	91	100%

3-3 عينة الدراسة

تمثلت وحدة التحليل والمعاينة من (المديرين العامين، نواب "مساعدى" المديرين العامين، ومديري الإدارات، ورؤساء الأقسام) العاملين في الشركات عينة الدراسة، بحسب المعلومات التي تو افرت للباحثة من المواقع الالكترونية لشركات صناعة الكهربائيات الاردنية، وقد بلغ عدد مفردات عينة الدراسة (111)، وتم توزيع استبانة الدراسة على عينة الدراسة، وتم استعادة (91) استبانة، بنسبة استجابة بلغت (82%).

ولم يتم استبعاد أية استبانة بعد أن وجدت الباحثة أن جميعها صالحة للتحليل، وهذا يعود إلى طبيعة تصميم الاستبانة التي تمت مراعاة السهولة والوضوح فيها، وشرح كيفية تعبئتها لعينة الدراسة من قبل الباحثة مباشرة.

4-3 أداة الدراسة

تم الاعتماد في هذه الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية للقياس، وهي أداة قياس إدراكية تم الاعتماد في تصميمها على آراء مجموعة من الكتاب والباحثين في مجال موضوع الدراسة، انظر الملحق (2)، من أجل الحصول على البيانات الاولية والثانوية اللازمة لاستكمال الجانب التطبيقي للدراسة، وروعي فيها جعل المستجيب واعياً لهدفها، ومكوناتها، ودقتها، ووضوحها، وتجانسها، ووحدة اتجاه حركة المقياس ونوعه بالشكل والطريقة التي تخدم أهداف وفرضيات الدراسة، وتضمنت اسئله ذات اختيارات متعددة وقد تضمنت الاستبانة ثلاثة أجزاء، انظر الملحق (3) وهي مقسمة حسب الآتي:

الجزء الاول يُبين المتغيرات التي تتعلق بالخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة من خلال (9) فقرات.

ويُوضح الجزء الثاني متغيرات تتعلق بالمتغير المستقل المتمثل بإستراتيجية قيادة التكلفة وتكونت من خمسة اسئلة متعددة الاجابة.

أما الجزء الثالث والآخر فيظهر المتغيرات المتعلقة بالمتغير التابع المتمثلة بإدارة الجودة الاستراتيجية وابعادها الخمسة من خلال (25) سؤالاً متعدد الاجابة.

وقد تم اختيار اسلوب تصميم المقياس الذي يناسب طبيعة الدراسة وهو

مقياس (Likert, 1961)، الخماسي وهو كالآتي:-

لاوافق بشدة	لاوافق	محايد	لاوافق	وافق بشدة
غير متحقق	متحقق بجزء بسيط	متحقق	متحقق بجزء كبير	متحقق بأعلى درجة
1	2	3	4	5

- المتغير المستقل - استراتيجية قيادة التكلفة - بعداً واحداً :-

استراتيجية قيادة التكلفة	البُعد
5	عدد الفقرات

- اما المتغير التابع – ادارة الجودة الاستراتيجية- فقد ضم خمسة أبعاد :-

البُعد	التخطيط الاستراتيجي	التزام الادارة العليا	تطوير المنتج	التركيز على الزبون	الاستجابة للبيئة
عدد الفقرات	5	5	5	5	5

5-3 مصادر الحصول على المعلومات:

لغرض الحصول على البيانات والمعلومات لتنفيذ مقاصد الدراسة، تم الاعتماد على

مصادر البيانات الآتية:

المصادر الثانوية

شملت المصادر الثانوية استخدام مجموعة المراجع من الكتب والدوريات والدراسات

النظرية منها والتطبيقية، والرسائل الجامعية والمعلومات المتوفرة على شبكة الإنترنت. كما

توفر للباحثة بعض النشرات الصادرة عن مؤسسة المدن الصناعية، والمتعلقة بموضوع

الدراسة. حيث ساعدت هذه المصادر على الاطلاع على طبيعة شركات صناعة الكهريائيات

في الأردن.

المصادر الأولية:

هي مصادر الحصول على البيانات الأولية، فقد قامت الباحثة بإعداد الاستبانة بهدف

جمع البيانات اللازمة لتحقيق أغراض الدراسة (الملحق 3)، وذلك اعتماداً على ما تطلبته

متغيرات الدراسة وأبعادها وما أفادت منه الباحثة من اطلاعها على ما طرحته الدراسات السابقة ذات الصلة.

6-3 المعالجة الإحصائية المستخدمة

تختلف أساليب التحليل الإحصائي، من حيث شمولها، وعمقها، وتعقيدها، باختلاف الهدف من إجرائها، وبغية الوصول إلى مؤشرات معتمدة ، تدعم اهداف الدراسة وفرضياتها، تم فحص البيانات، وتبويبها، وجدولتها ليسهل التعامل معها بواسطة الكمبيوتر، وتم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، لتحليل بيانات الاستبانة والحصول على مخرجات لجميع أسئلة الاستبانة، ولمعرفة مدى موافقة افراد عينة الدراسة على أسئلة الاستبانة المختلفة (النعي، 2008).

- معامل (Cronbach Alpha)، للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم.
- اختبار (Kolmogorov- smirnov)، للتحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات .
- التكرارات والنسب المئوية لوصف العوامل الديموغرافية لعينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية.
- اختبار بيرسون (R)، و معامل التحديد (R^2)، لمعرفة الارتباط بين المتغيرات.

- تحليل الانحدار البسيط، واختبار (t)، لتحديد الأثر بين المتغيرات.
- تحليل التباين (ANOVA)، واختبار (F)، لمعرفة إحصائية النموذج.

مستوى الأهمية، الذي تم تحديده طبقاً للمقياس الآتي:

طول الفئة = (الحد الاعلى للفئة – الحد الادنى للفئة) / عدد المستويات

$$(5-1)/3 = 1.333$$

7-3 صدق أداة الدراسة وثباتها

صدق أداة الدراسة

تطلب التحقق من الصدق الظاهري للمقياس الاستعانة بنخبة منتقاة من المحكمين من

أعضاء الهيئة التدريسية مما جعل المقياس أكثر دقة وموضوعية في القياس.

وحرصت الباحثة على توضيح الهدف من الاستبانة، مما زاد في الاطمئنان الى صحة

النتائج التي تم التوصل إليها، وقد بلغ عدد المحكمين (9)، وبلغت نسبة الاستجابة الكلية

(82%) وكما هو في الملحق (2).

ثبات اداة الدراسة

من اجل البرهنة على أن الاستبانة تقيس العوامل المراد قياسها، والتثبت من صدقها، قامت الباحثة بإجراء اختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، من حيث تقييم تماسك المقياس بحساب (Cronbach Alpha)، إذ أن أسلوب كرونباخ الفا يعتمد على اتساق أداء الفرد من فقرة إلى اخرى، وهو يشير إلى قوة الارتباط، والتماسك بين فقرات المقياس، إضافة لذلك فإن معامل Alpha يزود بتقدير جيد للثبات، وللتحقق من ثبات أداة الدراسة بهذه الطريقة، طبقت معادلة (Cronbach Alpha)، على درجات أفراد عينة الثبات، وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة (Alpha)، لكن من الناحية التطبيقية يعد ($\alpha > 0.60$) معقولاً في البحوث المتعلقة بالإدارة والعلوم الانسانية (Sekaran, 2003) انظر الجدول (3-2).

الجدول (3-2)

معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (كرونباخ ألفا)

تسلسل الفقرات	المتغير	قيمة (ألفا) α
1-5	استراتيجية قيادة التكلفة	0.725
6-10	التخطيط الاستراتيجي للجودة	0.718
11-15	التزام الإدارة العليا	0.813
16-20	تطوير المنتج	0.847
21-25	التركيز على الزبون	0.822
26-30	الاستجابة للمتغيرات في البيئة	0.893
	الاستبانة ككل	0.940

وتدل معاملات الثبات هذه على تمتع الأداة بصورة عامة بمعامل ثبات جيد، وعلى قدرة الأداة على تحقيق أغراض الدراسة (Sekaran,2003) وكما يتضح من الجدول (3-2).

8-3 وصف مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع شركات صناعة الأجهزة الكهربائية المنزلية في الأردن والبالغ عددها (12) شركة، ونشأت معظم هذه الشركات في العقود الثلاثة الأخيرة من القرن المنصرم، وكانت في البداية في معظمها محالاً لبيع الماركات العالمية من الأجهزة الكهربائية المنزلية ثم ما لبثت ان تطورت لتصبح شركات استيراد لهذه الماركات ، وبعد فترة انتقلت هذه الشركات لتصبح منتجة للأجهزة الكهربائية المنزلية، ومنها من أصبح ينتج بأسماء وماركات خاصة به ومنها من بقي ينتج بأسماء الماركات العالمية ، بعد حصوله على الامتياز من الشركات المصنعة للماركة الأصلية ، وبالتالي انتقلت تلك الشركات من مرحلة الاستيراد إلى مرحلة الانتاج والتصدير، فهذه الشركات اليوم أصبح لها اسم وسوق في الأردن وفي أسواق الدول العربية المجاورة فالعديد من هذه الشركات تنتج ليس فقط للأردن إنما للعراق وسوريا ولبنان وفلسطين وغيرها و أصبحت تنافس الانتاج العالمي في هذا المجال، تتوزع هذه الشركات في عدة مناطق من الأردن منها ماهو في مدينة سحاب الصناعية ومنها ما هو في منطقة البيادر و أبوعلندا،وفي مدينة الزرقاء، تقوم هذه الشركات بإستيراد القطع من مصدرها الأم وتقوم هي بتجميعها وتركيبها فالقطع إما أن تستوردها من بلد المنشأ أو من دول اخرى مثل تركيا وماليزيا وغيرها، ومنها من يقوم بتصنيع القطع بنفسه.

تختلف كميات الانتاج اليومية من شركة لأخرى بحسب الاسم والسمعة لمنتجات كل شركة وتتنافس هذه الشركات فيما بينها على السوق الأردني والعربي، وتحاول كل منها إيجاد ميزة تنافسية عن الأخرى من أجل أن تقود الأسواق وتوسع حصتها السوقية في الأسواق الأردنية والعربية، ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتحاول عرض وضع تلك الشركات ومعرفة ما الذي تتجه إليه تلك الشركات في محاولتها لخلق ميزة تنافسية، ومحاولتها لزيادة الحصة السوقية.

9-3 وصف العوامل الديموغرافية لعينة الدراسة

الجدول الآتية توضح المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة (الجنس؛ العمر؛ الخبرة؛ المؤهل العلمي؛ المسمى الوظيفي؛ الخبرة في التخطيط الاستراتيجي؛ درجة المشاركة في رسم الاستراتيجية؛ الخبرة في قضايا الجودة؛ درجة المشاركة في تحسين الجودة).

توزيع وحدة المعاينة والتحليل حسب الجنس

الجدول (3-3)

توزيع وحدة المعاينة والتحليل حسب الجنس

المتغير	التكرار	النسبة (%)
ذكر	73	80.2
انثى	18	19.8
المجموع	91	100

يشير الجدول (3-3) الى نتائج التحليل الوصفي للمتغير الديمغرافي الاول للمستجيبين من افراد العينة وهو الجنس حيث يتضح ان عدد الذكور (73) من اصل (91) من المستجيبين اي ما نسبته (80.2%)، وعدد الاناث (18) من اصل (91) من المستجيبين اي ما نسبته (19.8%).

توزيع وحدة المعاينة والتحليل حسب العمر

يشير الجدول (3-4) الى نتائج تحليل المتغير الديمغرافي الثاني وهو العمر حيث يتضح ان النسبة الاكبر للعاملين في الشركات هم من فئة الشباب ضمن الفئة العمرية (25 - 34) وتشكل ما نسبته (51.6%)، وتتوزع الفئات العمرية الاخرى كالاتي الاقل من 25 سنة نسبتهم (14.3%)، والفئة من (35 - 44) نسبتهم (18.7%)، و 45 فأكثر نسبتهم (15.4%).

الجدول (3-4)

توزيع وحدة المعاينة والتحليل حسب العمر

المتغير	التكرار	النسبة (%)
اقل من 25	13	14.3
25 - 34	47	51.6
35 - 44	17	18.7
45 فأكثر	14	15.4
المجموع	91	100

توزيع وحدة المعاينة والتحليل حسب الخبرة

الجدول (3-5)

توزيع وحدة المعاينة والتحليل حسب الخبرة

المتغير	التكرار	النسبة (%)
أقل من 3 سنوات	24	26.4
4 - 8	32	35.2
9 - 13	14	15.3
14 فأكثر	21	23.1
المجموع	91	100.0

ويشير الجدول (3-5) الى نتائج تحليل المتغير الديمغرافي الثالث وهو الخبرة في العمل بشكل عام، ومن الجدول يتضح لنا أن نسب الخبرة لأفراد العينة متفاوتة فيما بينها، فالنسبة الأعلى كانت للخبرة التي تراوحت في الفئة (4 - 8) حيث بلغت (35.2%)، والنسبة الأدنى للخبرة كانت للفئة (9- 13) حيث بلغت (15.3%)،

ونلاحظ في هذا التفاوت في الخبرة بين أفراد العينة ليس كبيراً إنما نستطيع القول أنه متقارب نوعاً ما وهذا ناتج من طبيعة العينة التي تشير إلى أن مستوى المديين ومن معهم من أفراد العينة متقاربين في الخبرة.

توزيع وحدة المعاينة والتحليل حسب المستوى الوظيفي

الجدول (3-6)

توزيع وحدة المعاينة والتحليل حسب المسمى الوظيفي

المتغير	التكرار	النسبة (%)
مدير عام	4	4.4
نائب مدير	12	13.2
رئيس دائرة	24	26.4
رئيس قسم	51	56
المجموع	91	100

يشير الجدول (3-6) إلى نتائج التحليل للمسمى الوظيفي ويوضح الجدول طبيعة

أفراد العينة ونجد أن ما نسبتهم (56%) هم رؤساء أقسام حيث عددهم (51) من أصل (91)

أي شكلوا النسبة الأكبر من عينة الدراسة وهو ما يدل على أن رؤساء الأقسام هم الأكثر

تعداداً في الشركات المبحوثة والأكثر استجابة ، ثم جاء بعدهم رؤساء الدوائر وكانت نسبتهم

(26.4%) وبلغ عددهم (24)، وجاء بعدهم نواب ومساعد وا المديرين العام ون ونسبة

(13.2%) و عددهم (12)، واخيراً المديرون العامون، وكان عدد المستجيبين منهم فقط (4)

ونسبة بلغت (4.4%) والذي يمكن أن يفسر على أن أولئك المديرين هم الأقل تعداداً في

الشركات المبحوثة، وانشغالهم المستمر حال بين استجابتهم بشكل أكبر للدراسة.

توزيع وحدة المعاينة والتحليل حسب المؤهل العلمي.

الجدول (3-7)

توزيع وحدة المعاينة والتحليل حسب المستوى التعليمي

المتغير	التكرار	النسبة (%)
أقل من دبلوم	14	15.4
بكالوريوس	66	72.5
ماجستير	9	9.9
دكتورة	2	2.2
المجموع	91	100

يشير الجدول (3-7) إلى نتائج التحليل للمؤهل العلمي ونجد من خلال الجدول أن

النسبة الأكبر كانت لحملة شهادة البكالوريوس حيث كان عددهم (66) من أصل (91)
وبنسبة (72.5%) ويدل على اهتمام الشركات المبحوثة بتعيين مديرين من حملة الشهادات
الجامعية، وكانت النسبة الأقل لحملة شهادة الدكتوراة وكان عددهم (2) فقط من أصل (91)
أي ما نسبتهم (2.2%)، وتوزعت المؤهلات الأخرى من دبلوم عالٍ وماجستير بين هاتين
النسبتين.

توجه وحدة المعاينة والتحليل حول المشاركة في التخطيط الإستراتيجي.

الجدول (3-8)

توجه وحدة المعاينة والتحليل حول التخطيط

المتغير	التكرار	النسبة (%)
أقل من 3 سنوات	36	39.6
3 – 5	31	34.0
6 – 8	14	15.4
9 فأكثر	10	11
المجموع	91	100

بالنسبة للمتغير المتعلق حول الخبرة في التخطيط الإستراتيجي ويقصد بها هنا التدريب والدورات التي تلقاها المدير حول عمليات التخطيط (الجانب النظري من عمليات التخطيط)، فالجدول (3-8) يقدم نتائج التحليل المتعلقة به، وكانت النسب رغم تفاوتها إلا أنها جميعها كانت تحت 50% ، وتراوحت ما بين (39.6%) للنسبة الأعلى للفئة التي تشير إلى (أقل من 3 سنوات) في الخبرة في التخطيط الإستراتيجي وهذا مؤشر على أن نسبة معتبرة من المبحوثين معرفتهم وخبرتهم قليلة في مجال التخطيط الإستراتيجي، وما بين (11%) للنسبة الأقل للفئة (9 سنوات فأكثر) في المشاركة في التخطيط الإستراتيجي.

توجه وحدة المعاينة والتحليل حول المشاركة في رسم الإستراتيجية

الجدول (3-9)

توجه وحدة المعاينة والتحليل حول المشاركة في رسم الإستراتيجية

المتغير	التكرار	النسبة (%)
ابداً	19	20.9
قليل	22	24.2
متوسط	34	37.4
كثير	16	17.6
المجموع	91	100

الجدول (3-9) يشير الى نتائج تحليل المشاركة في رسم الاستراتيجية ، واقصد بها

المشاركة العملية والفعلية في عملية وضع الاستراتيجية، وجاءت النتائج كالاتي: النسبة

الاعلى للمشاركة المتوسطة وبلغت (37.4%)، والنسبة الادنى للمشاركة الكثيرة وبلغت

(17.6%)، وشكلت نسبة الذين لم يشاركوا في رسم الاستراتيجية ابدأ (20.9%) اي نسبة

لابأس بها من نسبة المستجيبين ما يشكل اكثر من خمس المستجيبين.

توجه وحدة المعاينة والتحليل حول درجة الخبرة والمشاركة في تحسين الجودة.

الجدول (3-10)

توجه وحدة المعاينة والتحليل حول تحسين الجودة

المتغير	التكرار	النسبة (%)
ابداً	11	12.1
قليل	20	22.0
متوسط	35	38.5
كثير	25	27.5
المجموع	91	100

الجدول (3-10) يشير الى الخبرة في قضايا الجودة بالتحديد، ويقصد بها الدورات التي تلقاها المدير في موضوع الجودة والخبرة العملية والمشاركة في عملية تحسين الجودة، شكلت الخبرة المتوسطة النسبة الاعلى وبلغت (38.5%)، ثم تليها النسبة (27.5%) للخبرة الكثيرة في تحسين الجودة، وهذا يدل على وجود اهتمام كبير بقضايا الجودة وهذا يعكس اهتمام الشركات برضا الزبائن، ثم (22.0%) للخبرة القليلة.

الفصل الرابع

تحليل بيانات الدراسة

الفصل الرابع

تحليل بيانات الدراسة

1-4 المقدمة

2-4 المؤشرات الإحصائية الوصفية لاسئلة الدراسة

3-4 اختبار الفرضيات

4-1 المقدمة

يهدف هذا الفصل الى عرض نتائج استخدام بعض الأساليب الإحصائية الوصفية التي أفرزتها الاستبانة، من خلال تحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول استخدام إستراتيجية قيادة التكلفة وأثرها على إدارة الجودة الإستراتيجية، وتم استخدام جداول التوزيع التكراري والنسب المئوية، والأوساط الحسابية، لتقدير المستويات، والانحرافات المعيارية، وقد تم عرض النتائج عبر محورين رئيسيين تغطي متغيرات الدراسة.

4-2 المؤشرات الإحصائية الوصفية لاسئلة الدراسة

الغرض من المؤشرات الإحصائية الأولية هو معرفة اتجاهات الإجابة لأفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة التي تم اعتمادها لقياس استخدام استراتيجية قيادة التكلفة وأثرها على إدارة الجودة الاستراتيجية في بيئة شركات صناعة الكهربيائيات في الاردن، وقد تم حساب الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بُعد على حدة بحيث شمل كل بُعد الفقرات المستخدمة لقياسه، ثم ترتيبها حسب الاهمية النسبية وكما يأتي:

أولاً: استراتيجية قيادة التكلفة

يشير الجدول (4-1) الى مدى استخدام استراتيجية قيادة التكلفة لدى شركات صناعة الكهربيائيات في الاردن، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين (3.89 - 3.67)، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام لإستخدام استراتيجية قيادة التكلفة لدى شركات صناعة الكهربيائيات في الاردن والبالغ (3.77)

جدول (4-1)

اتجاهات وحدة المعاينة والتحليل حول استراتيجية قيادة التكلفة

الرقم	متغير استراتيجية قيادة التكلفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
1	تنتج المنظمة سلع بخصائص معيارية ونمطية (تميز محدود)	3.80	1.0	2	مرتفع
2	تركز المنظمة على اقتصاديات الحجم والانتاج بكميات كبيرة	3.71	1.1	4	مرتفع
3	تنتهج المنظمة نظام فعال للعمليات الداخلية يؤدي الى تخفيض التكاليف	3.79	.99	3	مرتفع
4	تقوم المنظمة بتحليل وتخفيض تكاليف الانتاج الى أقل حد ممكن	3.89	1.0	1	مرتفع
5	تسعى المنظمة للتفوق على المنافس من خلال ميزة التكلفة الأقل	3.67	1.11	5	مرتفع
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		3.77	.74		

حيث جاءت الفقرة التي تنص على " تقوم المنظمة بتحليل وتخفيض تكاليف الانتاج الى

أقل حد ممكن "في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (3.89)، وانحراف معياري بلغ

(1.0)، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام.

بينما حصلت الفقرة " تسعى المنظمة للتفوق على المنافس من خلال ميزة التكلفة

الأقل " على المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي (3.67)، وانحراف معياري بلغ (1.11)،

بالمقارنة مع المتوسط العام والانحراف العام، وبشكل عام يتبين ان مستوى استخدام

استراتيجية قيادة التكلفة لدى شركات صناعة الكهرباء في الاردن كان مرتفعاً.

ثانياً: إدارة الجودة الاستراتيجية

لمعالجة متغير إدارة الجودة الإستراتيجية، تناولته الباحثة من خلال خمسة ابعاد،

والجداول الاتية تتناول الابعاد الخمسة وتفسيرها، وكما يأتي:

البعد الاول: التخطيط الاستراتيجي للجودة:

جدول (4-2)

اتجاهات وحدة المعاينة والتحليل حول التخطيط الاستراتيجي للجودة

الرقم	بُعد التخطيط الاستراتيجي للجودة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
1	يوجد في المنظمة قسم أو شخص يختص ويمارس ويطبق مفاهيم ومعايير الجودة	3.91	.93	2	مرتفع
2	تطلب الادارة العليا من المختصين بالجودة اعداد استراتيجية للجودة	3.85	.94	4	مرتفع
3	يتم مناقشة قضايا الجودة خلال مناقشة استراتيجية المنظمة	3.87	.97	3	مرتفع
4	تتضمن استراتيجية المنظمة جزء مستقل عن استراتيجية الجودة	3.63	1.2	5	مرتفع
5	تطبق المنظمة معايير دولية لضبط ومتابعة الجودة مثل (ISO)	3.99	1.0	1	مرتفع
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		3.84	.69		

يشير الجدول (4-2) الى مستوى الخبرة في التخطيط الاستراتيجي لدى مدراء

ورؤساء الادارات والاقسام في شركات صناعة الكهربائيات في الاردن، حيث تراوحت

المتوسطات الحسابية لها ما بين (3.63- 3.99)، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام

للخبرة في التخطيط الاستراتيجي لدى شركات صناعة الكهربائيات في الاردن والبالغ

(3.84)، حيث جاءت الفقرة التي تنص على " تطبق المنظمة معايير دولية لضبط ومتابعة الجودة مثل (ISO) " في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (3.99)، وانحراف معياري (1.0)، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام (3.84) والانحراف المعياري العام(0.69).

بينما حصلت فقرة " تتضمن استراتيجيات المنظمة جزء مستقل عن استراتيجيات الجودة " على المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي (3.63)، وانحراف معياري (1.2)، بالمقارنة مع المتوسط والانحراف العام، وجاء مستوى التخطيط الاستراتيجي لدى شركات صناعة الكهرباء في الاردن مرتفعاً.

البُعد الثاني: حول التزام الادارة العليا:

جدول (3-4)

اتجاهات وحدة المعاينة والتحليل حول التزام الإدارة العليا

الرقم	بُعد التزام الإدارة العليا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
1	تقدم الادارة العليا دعماً وتعاوناً لتطبيق قضايا الجودة	3.99	.99	1	مرتفع
2	يرتبط قسم الجودة مباشرة مع الادارة العليا	3.90	.94	3	مرتفع
3	تعتبر الادارة العليا قضايا الجودة ضمن أولوياتها	3.91	.95	2	مرتفع
4	تدرج الادارة العليا مخصصات لتطبيق استراتيجيات الجودة ضمن موازنة المنظمة	3.91	.96	2	مرتفع
5	تلتزم الادارة العليا بصرف مخصصات الجودة المحددة في الموازنة	3.80	1.15	4	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.90	.76		

يشير الجدول(3-4) الى مدى التزام الادارة العليا بإدارة الجودة الاستراتيجية في شركات صناعة الكهربيائيات في الاردن، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين (3.99-3.80)، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام لإلتزام الادارة العليا والبالغ (3.90)، كما وجاءت الفقرة التي تنص " تقدم الادارة العليا دعماً وتعاوناً لتطبيق قضايا الجودة " على المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (3.99)، وانحراف معياري (.99)، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والانحراف العام، وحصلت " تلتزم الادارة العليا بصرف مخصصات الجودة المحددة في الموازنة " على المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.80)، وانحراف معياري (.76)، بالمقارنة مع المتوسط والانحراف العام. ، وبشكل عام يتبين ان مدى التزام الادارة العليا بإدارة الجودة الاستراتيجية كان مرتفعاً.

البُعد الثالث: تطوير المنتج

جدول (4-4)

اتجاهات وحدة المعاينة والتحليل حول تطوير المنتج

الرقم	بُعد تطوير المنتج	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
1	تهتم المنظمة بتطوير خصائص المنتج	3.87	.91	4	مرتفع
2	تبحث المنظمة عن احدث التطورات المرتبطة بمنتجاتها	3.99	.90	1	مرتفع
3	تقوم المنظمة باجراء تحسينات مستمرة ومتكررة على منتجاتها	3.96	.94	2	مرتفع
4	تشجع المنظمة الافكار الجديدة والابداعات المتعلقة بتطوير منتجاتها	3.96	1.1	2	مرتفع
5	تقدم المنظمة الدعم المادي اللازم لتطوير المنتج	3.94	1.1	3	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.94	.77		

يشير الجدول (4-4) الى مستوى اهتمام شركات صناعة الكهربيائيات في الاردن

بتطوير منتجاتها، حيث تراوحت المتوسطات (3.87 – 3.99)، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام لتطوير المنتج (3.94)، وجاءت الفقرة " تبحث المنظمة عن احدث التطورات المرتبطة بمنتجاتها " بالمرتبة الاولى بمتوسط حسابي (3.99)، وانحراف معياري (.90)، بالمقارنة مع المتوسط والانحراف العام. وحصلت فقرة " تهتم المنظمة بتطوير خصائص المنتج " بالمرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي (3.87) ، وانحراف معياري (.91)، بالمقارنة مع المتوسط العام والانحراف العام، وبالتالي كان مستوى تطوير المنتج مرتفعاً.

البعد الرابع: التركيز على الزبون:

جدول (4-5)

اتجاهات وحدة المعاينة والتحليل حول التركيز على الزبون

الرقم	بُعد التركيز على الزبون	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
1	تهتم المنظمة بالتعرف على احتياجات ورغبات ومتطلبات الزبائن	3.86	.97	4	مرتفع
2	تحسن المنظمة باستمرار لنوعية وحجم الخدمات المقدمة للزبائن	3.95	.95	1	مرتفع
3	تدعم المنظمة علاقات جيدة مع الزبائن وتديم قنوات اتصال مفتوحة باستمرار معهم	3.93	.93	2	مرتفع
4	تستجيب المنظمة لمتطلبات الزبائن وتجري تغييرات تتناسب مع رغباتهم	3.79	.96	5	مرتفع
5	تعتبر المنظمة متطلبات الزبائن ضمن أولوياتها الأولى	3.92	1.0	3	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.89	.74		

يشير الجدول (4-5) الى مدى اهتمام وتركيز شركات صناعة الكهربيائيات في الأردن

على رغبات ورضى الزبائن، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البُعد ما بين (3.95)

(3.79)، بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام للتركيز على الزبائن والبالغ (3.89)، وجاءت

فقرة " تحسن المنظمة باستمرار لنوعية وحجم الخدمات المقدمة للزبائن " في الرتبة الأولى

بمتوسط حسابي (3.95)، وانحراف معياري (.95)، مقارنة بالمتوسط والانحراف العام.

كما حصلت فقرة " تستجيب المنظمة لمتطلبات الزبائن وتجري تغييرات تتناسب مع

رغباتهم " على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.79)، وانحراف معياري (.96)،

بالمقارنة مع المتوسط والانحراف العام، وبصورة عامة يظهر لنا ان مستوى التركيز على الزبائن كام مرتفعاً.

البعد الخامس: مدى استجابة الشركات للبيئة الخارجية.

يشير الجدول (4-6) الى مدى استجابة شركات صناعة الكهرباء في الاردن لمتطلبات البيئة الخارجية، وجاءت الاجابة من خلال المتوسطات الحسابية حيث تراوحت ما بين (3.77 – 3.81)، مقارنة مع المتوسط الحسابي العام للإستجابة لمتطلبات البيئة في شركات صناعة الكهرباء في الاردن والبالغ (3.79).

وجاءت فقرة " تعدل المنظمة من طرق واساليب العمل والانتاج بما يتناسب مع التطورات في البيئة " بالمرتبة الاولى بمتوسط حسابي (3.81)، وبانحراف معياري بلغ (1.1)، بالمقارنة مع المتوسط والانحراف العام.

جدول (4-6)

اتجاهات وحدة المعاينة والتحليل حول الاستجابة لمتطلبات البيئة

الرقم	بُعد الاستجابة لمتطلبات البيئة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
1	تحلل المنظمة الفرص والتهديدات في بيئتها والمرتبطة بقضايا الجودة	3.79	1.03	2	مرتفع
2	تحلل المنظمة جوانب القوة والضعف عند تبنيها لقضايا الجودة	3.81	.98	1	مرتفع
3	ترصد المنظمة وتتابع باستمرار تحركات المنافسين لها	3.77	1.02	4	مرتفع
4	تجمع وتسجل المنظمة معلومات دقيقة عن كافة الاحداث التي تجري في بيئتها	3.78	1.11	3	مرتفع

مرتفع	1	1.1	3.81	تعدل المنظمة من طرق واساليب العمل والانتاج بما يتناسب مع التطورات في البيئة	5
		.88	3.79	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

كذلك وحصلت فقرة " تحلل المنظمة جوانب القوة والضعف عند تبنيها لقضايا الجودة " على نفس المرتبة الاولى بنفس المتوسط الحسابي (3.81)، وانحراف معياري (0.98)، مقارنة مع المتوسط والانحراف العام.

بينما جاءت فقرة " ترصد المنظمة وتتابع باستمرار تحركات المنافسين لها " في المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي (3.77)، وانحراف معياري (1.02)، بالمقارنة مع المتوسط العام والانحراف العام، ومن النتائج نجد ان مستوى الاستجابة لمتطلبات البيئة كان مرتفعاً.

3-4 اختبار الفرضيات

يهدف هذه الجزء إلى اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية، حيث يركز هذا الجزء على إختبار مدى قبول أو رفض الفرضيات من خلال إستخدام تحليل الإنحدار وتحليل التباين، كما يتضح فيما يأتي:

الفرضية الرئيسية الأولى

H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لا استخدام استراتيجية قيادة التكلفة في إدارة الجودة الاستراتيجية لدى شركات صناعة الكهرباء في الاردن.

لإختبار مدى قبول أو رفض هذه الفرضية سيتم اختبار الفرضية الرئيسية ككل أولاً باستخدام تحليل التباين وتحليل الإنحدار البسيط، ومن ثم اختبار الفرضيات الفرعية الثلاث باستخدام تحليل التباين وتحليل الإنحدار البسيط.

يوضح الجدول (4-7) نتائج اختبار تحليل التباين بين استخدام إستراتيجية قيادة التكلفة وإدارة الجودة الإستراتيجية . فقد تبين أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لا استخدام إستراتيجية قيادة التكلفة على إدارة الجودة الاستراتيجية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$. فقد بلغت قيمة F المحسوبة (20.31) وهي دالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

جدول (4-7)

نتائج اختبار تحليل التباين بين استخدام استراتيجية قيادة التكلفة و إدارة الجودة

الاستراتيجية

مستوى الدلالة	قيمة F* المحسوبة	درجات الحرية DF	متوسط مجموع المربعات MS	مجموع المربعات SOS	المصدر	
0.000	20.31	1	9.21	9.21	الانحدار	استراتيجية قيادة التكلفة على إدارة الجودة الاستراتيجية
		89	0.45	40.33	البواقي	
		90		49.54	المجموع	

* قيمة F الجدولية = 3.60 عند مستوى دلالة إحصائية (0.05)

ويوضح الجدول (4-7) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للنتائج من أثر استخدام

إستراتيجية قيادة التكلفة على إدارة الجودة الاستراتيجية . حيث أظهرت نتائج التحليل

الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأثر استخدام استراتيجية قيادة التكلفة على إدارة

الجودة الإستراتيجية .

جدول (4-8)

تحليل الانحدار الخطي البسيط لاستخدام استراتيجية قيادة التكلفة في إدارة الجودة

الاستراتيجية

معامل التحديد R^2	قيمة الارتباط R	مستوى الدلالة	قيمة t^*	Beta	الخطأ المعياري	B	
0.186	0.431	0.000	4.43		0.43	1.88	معامل الثبات
		0.000	4.51	0.43	0.11	0.49	استراتيجية قيادة التكلفة

* قيمة t الجدولية = 1.165 عند مستوى دلالة إحصائية (0.05)

و بلغ معامل الارتباط R (0.431) عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. أما معامل التحديد R^2 بلغ

(0.186)، أي أن ما قيمته (0.186) من التغيرات في إدارة الجودة الإستراتيجية ناتج عن

التغير في مستوى استخدام إستراتيجية قيادة التكلفة

كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.43)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في

استخدام إستراتيجية قيادة التكلفة يؤدي إلى زيادة في إدارة الجودة الإستراتيجية بقيمة

(0.43). ويؤكد إحصائية هذا الأثر قيمة (t) المحسوبة لأثر استخدام استراتيجية قيادة التكلفة

على إدارة الجودة الإستراتيجية والتي بلغت (4.51) وهي دالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha \leq)$

(0.05)، وهذا يؤكد وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستخدام إستراتيجية قيادة التكلفة على إدارة

الجودة الإستراتيجية عند مستوى (0.05).

وبالتالي ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه:-

" يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لا استخدام استراتيجيات قيادة التكلفة في إدارة الجودة الاستراتيجية لدى شركات صناعة الكهربيائيات في الاردن. عند مستوى دلالة (0.05)."

الفرضية الفرعية الاولى:

H_{01-1} لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستخدام إستراتيجية قيادة التكلفة على التخطيط الإستراتيجي للجودة.

جدول (4-9)

نتائج اختبار تحليل التباين بين استخدام استراتيجيات قيادة التكلفة و التخطيط الاستراتيجي للجودة

مستوى الدلالة	قيمة F* المحسوبة	درجات الحرية DF	متوسط مجموع المربعات MS	مجموع المربعات SOS	المصدر
0.000	49.50	1	17.71	17.71	الاتحدار
		89	.36	31.83	البواقي
		90		49.54	المجموع

* قيمة F الجدولية = 3.60 عند مستوى دلالة إحصائية (0.05)

يوضح الجدول (4-9) نتائج اختبار تحليل التباين بين استخدام إستراتيجية قيادة التكلفة و التخطيط الإستراتيجي للجودة . فقد تبين أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لاستخدام

إستراتيجية قيادة التكلفة على التخطيط الإستراتيجي للجودة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

فقد بلغت قيمة F المحسوبة (49.50) وهي دالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

جدول (4-10)

تحليل الانحدار الخطي البسيط لاستخدام إستراتيجية قيادة التكلفة في التخطيط الاستراتيجي للجودة

معامل التحديد R^2	قيمة الارتباط R	مستوى دلالة	قيمة t^*	Beta	الخطأ المعياري	B	
0.36	0.60	0.000	3.71		0.36	1.32	معامل الثبات
		0.000	3.04	0.60	0.09	0.64	إستراتيجية قيادة التكلفة

* قيمة t الجدولية = 1.165 عند مستوى دلالة إحصائية (0.05)

ويوضح الجدول (4-10) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للثبات من أثر

استخدام إستراتيجية قيادة التكلفة على التخطيط الإستراتيجي للجودة . حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأثر استخدام إستراتيجية قيادة التكلفة على التخطيط الإستراتيجي للجودة، إذا بلغ معامل الارتباط R (0.60) عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ وهذا يدل على وجود علاقة طردية وقوية بين المتغيرين. أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.36)، أي أن ما قيمته (0.36) من التغيرات في التخطيط الاستراتيجي للجودة ناتج عن التغير في مستوى استخدام إستراتيجية قيادة التكلفة. كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.60)،

وهذا يعنى أن الزيادة بدرجة واحدة في استخدام إستراتيجية قيادة التكلفة يؤدي إلى زيادة في التخطيط الإستراتيجي للجودة بقيمة (0.60).

ويؤكد إحصائية هذا الأثر قيمة (t) المحسوبة لأثر استخدام إستراتيجية قيادة التكلفة على التخطيط الإستراتيجي للجودة والتي بلغت (3.04) وهي دالة إحصائياً عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يؤكد وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستخدام إستراتيجية قيادة التكلفة على التخطيط الإستراتيجي للجودة عند مستوى (0.05).

وبالتالي ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه:-

"يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لا استخدام إستراتيجية قيادة التكلفة في التخطيط الإستراتيجي للجودة لدى شركات صناعة الكهربائيات في الاردن. عند مستوى دلالة (0.05)."

الفرضية الفرعية الثانية:

H_{01-2} لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستخدام إستراتيجية قيادة التكلفة في التزام الإدارة العليا.

يوضح الجدول (4-11) نتائج اختبار تحليل التباين بين استخدام إستراتيجية قيادة التكلفة و التزام الإدارة العليا . فقد تبين أن هناك أثراً ذا دلالة بين استخدام إستراتيجية قيادة التكلفة على التزام الإدارة العليا عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$. فقد بلغت قيمة F المحسوبة (17.04) وهي دالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. ويوضح الجدول نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للنتيجة من أثر استخدام

إستراتيجية قيادة التكلفة على التزام الإدارة العليا . حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأثر استخدام إستراتيجية قيادة التكلفة على التزام الإدارة العليا.

جدول (4-11)

نتائج اختبار تحليل التباين بين استخدام إستراتيجية قيادة التكلفة و التزام الإدارة العليا

مستوى الدلالة	قيمة F* المحسوبة	درجات الحرية DF	متوسط مجموع المربعات MS	مجموع المربعات SOS	المصدر
0.000	17.04	1	7.96	7.96	الانحدار
		89	0.47	41.58	البواقي
		90		49.54	المجموع

* قيمة F الجدولية = 3.60 عند مستوى دلالة إحصائية (0.05)

جدول (4-12)

تحليل الانحدار الخطي البسيط لاستخدام استراتيجية قيادة التكلفة في التزام الإدارة العليا

معامل التحديد R^2	قيمة الارتباط R	مستوى دلالة	قيمة t^*	Beta	الخطأ المعياري	B	
0.16	0.40	0.000	5.90		0.38	2.24	معامل الثبات
		0.000	4.13	0.40	0.1	0.39	استراتيجية قيادة التكلفة

* قيمة t الجدولية = 1.165 عند مستوى دلالة إحصائية (0.05)

و بلغ معامل الارتباط R (0.40) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.16)، أي أن ما قيمته (0.16) من التغيرات في التزام الإدارة العليا ناتج عن التغير في مستوى استخدام استراتيجية قيادة التكلفة، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.40)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في استخدام استراتيجية قيادة التكلفة يؤدي إلى زيادة في التزام الإدارة العليا بقيمة (0.40)، ويؤكد إحصائية هذا الأثر قيمة (t) المحسوبة لأثر استخدام استراتيجية قيادة التكلفة على التزام الإدارة العليا والتي بلغت (4.13) وهي دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يؤكد وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستخدام استراتيجية قيادة التكلفة على التزام الإدارة العليا عند مستوى (0.05).

وبالتالي ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه:-

" يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لا استخدام استراتيجية قيادة التكلفة في التزام الإدارة

العليا لدى شركات صناعة الكهربيانيات في الاردن. عند مستوى دلالة (0.05)."

الفرضية الفرعية الثالثة:

H_{01-3} : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستخدام استراتيجية قيادة التكلفة في تطوير المنتج.

جدول (4-13)

نتائج اختبار تحليل التباين بين استخدام استراتيجية قيادة التكلفة و تطوير المنتج

المصدر	مجموع المربعات SOS	متوسط مجموع المربعات MS	درجات الحرية DF	قيمة F* المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	3.81	3.81	1	7.42	0.008
البواقي	45.73	0.51	89		
المجموع	49.54		90		

* قيمة F الجدولية = 3.60 عند مستوى دلالة إحصائية (0.05)

يوضح الجدول (4-13) نتائج اختبار تحليل التباين بين استخدام استراتيجية قيادة التكلفة وتطوير المنتج. فقد تبين أن هناك أثراً ذا دلالة بين استخدام إستراتيجية قيادة التكلفة على تطوير المنتج عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$. فقد بلغت قيمة F المحسوبة (7.42) وهي دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

جدول (4-14)

تحليل الانحدار الخطي البسيط لاستخدام استراتيجية قيادة التكلفة في تطوير المنتج

معامل التحديد R^2	قيمة الارتباط R	مستوى الدلالة	قيمة t^*	Beta	الخطأ المعياري	B	
0.08	0.28	0.000	6.90		0.40	2.72	معامل الثبات
		0.000	2.72	0.27	0.98	0.27	استراتيجية قيادة التكلفة

* قيمة t الجدولية = 1.165 عند مستوى دلالة إحصائية (0.05)

ويوضح الجدول (4-14) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للثبات من أثر استخدام استراتيجية قيادة التكلفة على تطوير المنتج . حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأثر استخدام استراتيجية قيادة التكلفة على تطوير المنتج ، إذا بلغ معامل الارتباط R (0.28) عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.08) ، أي أن ما قيمته (0.08) من التغيرات في تطوير المنتج ناتج عن التغير في مستوى استخدام استراتيجية قيادة التكلفة . كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.27) ، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في استخدام استراتيجية قيادة التكلفة يؤدي إلى زيادة في تطوير المنتج بقيمة (0.27) .

ويؤكد إحصائية هذا الأثر قيمة t المحسوبة لأثر استخدام استراتيجية قيادة التكلفة على تطوير المنتج والتي بلغت (2.72) وهي دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، وهذا

يؤكد وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستخدام استراتيجية قيادة التكلفة على تطوير المنتج عند مستوى (0.05).

وبالتالي ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه:-

" يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لا استخدام استراتيجية قيادة التكلفة في تطوير المنتج

لدى شركات صناعة الكهرباء في الاردن. عند مستوى دلالة (0.05)."

الفرضية الفرعية الرابعة:

H_{01-4} : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية استخدام استراتيجية قيادة التكلفة في التركيز

على الزبون.

يوضح الجدول (4-15) نتائج اختبار تحليل التباين بين استخدام استراتيجية قيادة

التكلفة والتركيز على الزبون. فقد تبين أن هناك أثراً ذا دلالة بين استخدام إستراتيجية قيادة

التكلفة على التركيز على الزبون عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$. فقد بلغت قيمة F

المحسوبة (3.41) وهي دالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

جدول (4-15)

نتائج اختبار تحليل التباين بين استخدام استراتيجية قيادة التكلفة و التركيز على الزبون

المصدر	مجموع المربعات SOS	متوسط مجموع المربعات MS	درجات الحرية DF	قيمة F* المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	2.83	1.83	1	3.41	0.048
البواقي	47.71	0.54	89		
المجموع	49.54		90		

* قيمة F الجدولية = 3.60 عند مستوى دلالة إحصائية (0.05)

جدول (4-16)

تحليل الانحدار الخطي البسيط لاستخدام استراتيجية قيادة التكلفة في التركيز على الزبون

معامل التثبيت	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t*	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط R	معامل التحديد R ²
معامل الثبات	3.00	0.41		7.30	0.000	0.19	0.04
استراتيجية قيادة التكلفة	0.19	0.11	0.19	2.80	0.000		

* قيمة t الجدولية = 1.165 عند مستوى دلالة إحصائية (0.05)

ويوضح الجدول (4-16) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للنتائج من أثر استخدام استراتيجية قيادة التكلفة على التركيز على الزبون . حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأثر استخدام استراتيجية قيادة التكلفة على التركيز على الزبون ، إذا بلغ معامل الارتباط $R (0.19)$ عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.04) ، أي أن ما قيمته (0.04) من التغيرات في التركيز على الزبون ناتج عن التغير في مستوى استخدام استراتيجية قيادة التكلفة. كما بلغت قيمة درجة التأثير $\beta (0.19)$ ، وهذا يعنى أن الزيادة بدرجة واحدة في استخدام استراتيجية قيادة التكلفة يؤدي إلى زيادة في التركيز على الزبون بقيمة (0.19) .

ويؤكد إحصائية هذا الأثر قيمة (t) المحسوبة لأثر استخدام استراتيجية قيادة التكلفة على التركيز على الزبون والتي بلغت (2.80) وهي دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، وهذا يؤكد وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستخدام استراتيجية قيادة التكلفة على التركيز على الزبون عند مستوى (0.05) .

وبالتالي ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه:-

" يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لا استخدام استراتيجية قيادة التكلفة في التركيز على

الزبون لدى شركات صناعة الكهربيانيات في الاردن. عند مستوى دلالة (0.05) ."

الفرضية الفرعية الخامسة:

H_{01-5} : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستخدام استراتيجية قيادة التكلفة في

الاستجابة لمتطلبات البيئة الخارجية.

جدول (4-17)

نتائج اختبار تحليل التباين بين استخدام استراتيجية قيادة التكلفة والاستجابة للمتغيرات البيئية

مستوى الدلالة	قيمة F* المحسوبة	درجات الحرية DF	متوسط مجموع المربعات MS	مجموع المربعات SOS	المصدر
0.000	15.66	1	7.41	7.41	الانحدار
		89	0.47	42.13	البواقي
		90		49.54	المجموع

* قيمة F الجدولية = 3.60 عند مستوى دلالة إحصائية (0.05)

يوضح الجدول (4-17) نتائج اختبار تحليل التباين بين استخدام استراتيجية قيادة التكلفة والاستجابة لمتطلبات البيئة الخارجية . فقد تبين أن هناك أثراً ذا دلالة بين استخدام إستراتيجية قيادة التكلفة على الاستجابة لمتطلبات البيئة الخارجية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$. فقد بلغت قيمة F المحسوبة (15.66) وهي دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

ويوضح الجدول (4-17) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للنتيجة من أثر استخدام استراتيجية قيادة التكلفة على الاستجابة لمتطلبات البيئة الخارجية . حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأثر استخدام استراتيجية قيادة التكلفة على الاستجابة لمتطلبات البيئة الخارجية.

جدول (4-18)

تحليل الانحدار الخطي البسيط لاستخدام استراتيجية قيادة التكلفة في الاستجابة للمتغيرات البيئية

معامل التحديد R^2	قيمة الارتباط R	مستوى الدلالة	قيمة t^*	Beta	الخطأ المعياري	B	
0.15	0.39	0.000	7.88		0.32	2.50	معامل الثبات
		0.000	3.96	0.39	0.1	0.33	استراتيجية قيادة التكلفة

* قيمة t الجدولية = 1.165 عند مستوى دلالة إحصائية (0.05)

إذا بلغ معامل الارتباط R (0.39) عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.15)، أي أن ما قيمته (0.15) من التغيرات في الاستجابة لمتطلبات البيئة الخارجية ناتج عن التغير في مستوى استخدام استراتيجية قيادة التكلفة. كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.39)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في استخدام استراتيجية قيادة التكلفة يؤدي إلى زيادة في الاستجابة لمتطلبات البيئة الخارجية بقيمة (0.39).

ويؤكد إحصائية هذا الأثر قيمة (t) المحسوبة لأثر استخدام استراتيجية قيادة التكلفة على الاستجابة لمتطلبات البيئة الخارجية والتي بلغت (3.96) وهي دالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، وهذا يؤكد وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستخدام استراتيجية قيادة التكلفة على الاستجابة لمتطلبات البيئة الخارجية عند مستوى (0.05).

وبالتالي ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه:-

" يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لا استخدام استراتيجية قيادة التكلفة في استجابة شركات صناعة الكهرباء في الاردن لمتطلبات البيئة الخارجية عند مستوى دلالة (0.05)."

الفرضية الرئيسية الثانية

H_{02} : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في مستوى استخدام استراتيجية قيادة التكلفة وإدارة الجودة الاستراتيجية لدى شركات صناعة الكهرباء في الاردن تعزى إلى خبرة التخطيط، وخبرة الجودة) للمدير.

لاختبار هذه الفرضية تم تقسيمها إلى جزأين وهما :

H_{02-1} : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في مستوى استخدام استراتيجية قيادة التكلفة وإدارة الجودة الاستراتيجية لدى شركات صناعة الكهرباء في الاردن تعزى إلى خبرة المدير في التخطيط.

يمكن اختبار هذه الفرضية باستخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للتحقق من وجود فروق بين آراء المديرين في شركات صناعة الكهرباء في الاردن حول كل من استخدام استراتيجية قيادة التكلفة وإدارة الجودة الاستراتيجية تعزى إلى خبرة التخطيط، وكما هو موضح في الجداول (19-4)، (20-4).

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول (4-19) عدم وجود اختلاف دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استخدام استراتيجية قيادة التكلفة حسب خاصية خبرة التخطيط حيث كانت قيمة (F) المحسوبة غير دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بقيمة بلغت (2.37)؛ وعليه تقبل الفرضية العدمية التي تنص على:

"عدم وجود فروق ذات دلالة حصائية في مستوى استخدام استراتيجية قيادة التكلفة

بين آراء المديرين في شركات صناعة الكهربائيات في الاردن تعزى إلى خبرة المدير في التخطيط

الجدول (4-19)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الاختلاف بين متوسطات استراتيجية قيادة التكلفة حسب

خاصية خبرة التخطيط

نتيجة الفرضية	مستوى الدلالة	قيمة	
العدمية	Sig.*	F المحسوبة	
قبول الفرضية	0.076	2.371	استراتيجية قيادة التكلفة

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول (4-20) عدم وجود اختلاف دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في بعض أبعاد إدارة الجودة الاستراتيجي حسب خاصية خبرة التخطيط للمدير، وهي تطوير المنتج والاستجابة لمتطلبات البيئة حيث كانت قيمة (F) المحسوبة غير دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بقيمة بلغت (2.26)؛

(2.31)؛ على التوالي. وأظهرت النتائج وجود اختلاف دال إحصائياً عند مستوى الدلالة)
 $\alpha \leq 0.05$ لكل من التخطيط الاستراتيجي للجودة والتزام الإدارة العليا والتركيز على
الزبون، حيث كانت قيمة (F) المحسوبة دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) فقد بقيمة
بلغت (5.11)، (2.82)، (2.81) على التوالي.

الجدول (4-20)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الاختلاف بين متوسطات إدارة الجودة

الاستراتيجية حسب خاصية خبرة التخطيط

نتيجة الفرضية العدمية	مستوى الدلالة Sig.*	قيمة F المحسوبة	إدارة الجودة الاستراتيجية
رفض الفرضية	0.003	5.107	التخطيط الاستراتيجي للجودة
رفض الفرضية	0.044	2.818	التزام الإدارة العليا
قبول الفرضية	0.087	2.259	تطوير المنتج
رفض الفرضية	0.044	2.807	التركيز على الزبون
قبول الفرضية	0.082	2.313	الاستجابة للمتطلبات البيئية

وعليه تقبل أجزاء من الفرضية العدمية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المديرين في شركات صناعة الكهربيائيات في الأردن حول إدارة الجودة الاستراتيجية تعزى إلى خبرة التخطيط للمدير، والمتعلقة ببعء تطوير المنتج وبعء الاستجابة لمتطلبات البيئة، وترفض أجزاء من الفرضية التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المديرين في شركات صناعة الكهربيائيات في الأردن حول بعء التخطيط الاستراتيجي للجودة وبعء التزام الإدارة العليا وبعء التركيز على الزبون.

H₀₂₋₂: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في مستوى استخدام استراتيجية قيادة

التكلفة وإدارة الجودة الاستراتيجية لدى شركات صناعة الكهربيائيات في الاردن تعزى إلى خبرة المدير في الجودة

وتم اختبار هذه الفرضية أيضا باستخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للتحقق من وجود فروق بين آراء المديرين في شركات صناعة الكهربيائيات في الاردن حول كلٍ من استخدام استراتيجية قيادة التكلفة وإدارة الجودة الاستراتيجية تعزى إلى خبرة الجودة، وكما هو موضح في الجداول (4-21)، (4-22).

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول (4-21) وجود اختلاف دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استخدام استراتيجية قيادة التكلفة حسب خاصية خبرة الجودة حيث كانت قيمة (F) المحسوبة دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بقيمة بلغت (1.71)؛ وعليه ترفض الفرضية العدمية التي تنص على: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى استخدام استراتيجية قيادة التكلفة بين آراء المديرين في شركات صناعة الكهربيائيات في الاردن تعزى إلى خبرة المدير في الجودة.

الجدول (4-21)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الاختلاف بين متوسطات استراتيجيات قيادة التكلفة

حسب خاصية خبرة الجودة

نتيجة الفرضية العدمية	مستوى الدلالة Sig.*	قيمة F المحسوبة	
رفض	0.171	1.71	استراتيجية قيادة التكلفة

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول (4-22) عدم وجود اختلاف دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في جميع أبعاد إدارة الجودة الاستراتيجية حسب خاصية خبرة الجودة للمدير، وهي التخطيط الاستراتيجي للجودة؛ التزام الإدارة العليا بقضايا الجودة؛ تطوير المنتج؛ والاستجابة لمتطلبات البيئة؛ حيث كانت قيمة (F) المحسوبة غير دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بقيمة بلغت (4.872)؛ (4.509)؛ (3.737)؛ (5.787)؛ (5.514)؛ على التوالي.

وعليه تقبل الفرضية العدمية التي تنص على:-

"عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المديرين في شركات صناعة الكهروبيانات في الأردن حول إدارة الجودة الاستراتيجية تعزى إلى خبرة الجودة للمدير، والمتعلقة بكافة ابعاد ادارة الجودة الاستراتيجية."

الجدول (4-22)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الاختلاف بين متوسطات إدارة الجودة

الاستراتيجية حسب خاصية خبرة الجودة

نتيجة الفرضية العدمية	مستوى الدلالة Sig.*	قيمة F المحسوبة	إدارة الجودة الاستراتيجية
قبول	0.004	4.872	التخطيط الاستراتيجي للجودة
قبول	0.005	4.509	التزام الإدارة العليا
قبول	0.017	3.737	تطوير المنتج
قبول	0.001	5.787	التركيز على الزبون
قبول	0.002	5.514	الاستجابة للمتطلبات البيئية

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

المقدمة

1-5 النتائج

2-5 الاستنتاجات

3-5 التوصيات

المقدمة

لقد خُصص هذا الفصل الذي يعد نهاية الجهد المبذول في إعداد الدراسة لإستعراض أهم النتائج المستندة على ما تقدم من تحليل و تفسير نظري، وتكوين فكري وتحقق عملي، وهو ما تختص به فقرة النتائج، وفي ضوء النتائج تأتي التوصيات وما تعتقده الباحثة صواباً، ومن اجل الارتقاء لمبتغى هذه المقاصد، سيتألف هذا الفصل من فقرتين هما النتائج والتوصيات.

1-5 النتائج

أثارت بداية الدراسة جملة من التساؤلات وقدمت أيضا فرضيات تتعلق بطبيعة التأثير بين متغيرات الدراسة، وتوصلت إلى عدة نتائج ساهمت في حل مشكلة الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها وفرضياتها، وتحاول الباحثة هنا الإشارة إلى أبرز هذه النتائج:

- أن مستوى الاهمية لاستخدام إستراتيجية قيادة التكلفة لدى شركات صناعة الكهربيائيات في الأردن كان مرتفعاً ، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Potter, 2004)
- أن مستوى الاهمية لاستخدام إدارة الجودة لدى شركات صناعة الكهربيائيات في الأردن كان مرتفعاً ، واتفقت هذه النتيجة مع العديد من الدراسات منها (Amasaka, 2009)

- أن مستوى الأهمية لاستخدام التخطيط الاستراتيجي لدى شركات صناعة الكهربيائيات في الأردن كان مرتفعاً ، اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Porter, 2002)
- أن مستوى الأهمية للالتزام الإدارة العليا بقضايا الجودة لدى شركات صناعة الكهربيائيات في الأردن كان مرتفعاً ، وكانت هذه النتيجة متفقة مع دراسة (Amasaka, 2007)
- أن مستوى الأهمية لتطوير المنتج لدى شركات صناعة الكهربيائيات في الأردن كان مرتفعاً، وتتفق هذه النتيجة مع العديد من الدراسات منها دراسة (Leonard &McAdam, 2002)
- أن مستوى التركيز على الزبائن لدى شركات صناعة الكهربيائيات في الأردن كان مرتفعاً، وهذه النتيجة كانت متفقة مع (Antony & Preece, 2002)
- أن مستوى الأهمية للاستجابة للبيئة لدى شركات صناعة الكهربيائيات في الأردن كان مرتفعاً، (Juan Li& Bingxin Li, 2008).
- وجود اثر ذي دلالة إحصائية لاستخدام إستراتيجية قيادة التكلفة على إدارة الجودة الإستراتيجية مجتمعة وعلى أبعادها المنفردة (التخطيط الاستراتيجي للجودة، التزام الإدارة العليا، تطوير المنتج، التركيز على الزبون، الاستجابة لمتطلبات البيئة) عند مستوى(0.05)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Huang & Chen, 2006)

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المديرين في شركات صناعة الكهربائيات في الأردن حول إدارة الجودة الاستراتيجية تعزى إلى خبرة الجودة للمدير، والمتعلقة بكافة ابعاد ادارة الجودة الاستراتيجية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المديرين في شركات صناعة الكهربائيات في الأردن حول إدارة الجودة الاستراتيجية تعزى إلى خبرة التخطيط للمدير، والمتعلقة ببعث تطوير المنتج وبعث الاستجابة لمتطلبات البيئة، و وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المديرين في شركات صناعة الكهربائيات في الأردن حول بعث التخطيط الاستراتيجي للجودة وبعث التزام الإدارة العليا وبعث التركيز على الزبون.

2-5 الاستنتاجات

أما الاستنتاجات فهي على النحو الآتي:

- تتنافس شركات صناعة الكهربائيات في الأردن بالاعتماد على عاملي السعر والجودة مجتمعين، وهو ما يدعم مشكلة الدراسة بوجود علاقة وأثر واهتمام مشترك لدى الشركات المبحوثة بالتكلفة والجودة على حدٍ سواء.
- اهتمام الإدارات العليا بالبعث عن أنظمة تخفيض تكاليف انتاج السلع والخدمات، وأن الشركات المبحوثة تحاول تطبيق استراتيجية قيادة التكلفة من خلال الوصول إلى أقل التكاليف مقارنة بالمنافسين.

- أن شركات صناعة الكهربائيات في الأردن تسعى لتحقيق مستوى أعلى من الجودة، ودون الاخلال بنظام التكاليف، وتسعى لأن تضع ملف تحسين الجودة ضمن الملفات الاستراتيجية في الشركة.
- هناك اتجاه واضح من قبل الشركات المبحوثة، ممثلة باجابات المستجوبين، بالتوجه نحو الزبائن، وهو أحد مؤشرات تطبيق إدارة الجودة الاستراتيجية، ويؤكد هذا التوجه ما أظهرته النتائج من إدراك المستجيبين بضرورة التزام وتبني الإدارة العليا بتطبيق عمليات تحسين الجودة على المستوى الاستراتيجي.
- أن هناك دوراً واضحاً لخبرة المديرين في التخطيط الاستراتيجي ومدى ممارستهم لرسم السياسات والاستراتيجيات، ومدى انعكاس تلك الخبرات على تطبيق مفهوم إدارة الجودة الاستراتيجية. ومن جهة أخرى لا يكفي أن يوجد فريق في المنظمة يمتلك خبرات في الجودة والتحسين المستمر لوحدها بدون دعم وجهود الإدارة العليا، من خلال دمج برامج تحسين الجودة مع الخطط الاستراتيجية للمنظمة.

3-5 التوصيات

وفقاً للنتائج التي تم التوصل إليها من الإطار النظري للدراسة وكذلك النتائج التي تم الحصول عليها من واقع التحليل الإحصائي للبيانات، تم الخروج بالتوصيات الآتية:-

ضرورة تبني الإدارة العليا لكامل الدعم لقضايا الجودة، وتضمينها ودمج برامج تحسين الجودة مع استراتيجية المنظمة.

التأكيد على ضرورة الاهتمام بإدارة الجودة الإستراتيجية، والتأكيد على دورها في خدمة المنظمة.

التأكيد على أهمية ضرورة تطبيق إستراتيجية قيادة التكلفة. وبناء نظام تكاليف جنباً إلى جنب مع نظام الجودة، وبناء علاقة التوازن بينهما.

ضرورة انتباه الشركات لتأثير إستراتيجية قيادة التكلفة على إدارة الجودة الإستراتيجية بشكلها ايجابي.

وأخيراً توصي الباحثة بإجراء مزيد من الدراسات فيما يتعلق باستخدام قيادة التكلفة، ودراسات تتعلق بإدارة الجودة الإستراتيجية، وكذلك دراسات تجمع بين أثر كلٍ منهما على الآخر.

قائمة المراجع والملاحق

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. البلبيسي، بدرية (2000)، إدارة الجودة الشاملة والأداء : دراسة تطبيقية على قطاع المصارف التجارية في الأردن، الجامعة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة.
2. خلف، عبدالله (1997)، ثلوث التميز:تحسين الجودة وتخفيض التكلفة وزيادة الانتاجية. مجلة الإدارة العامة، العدد37، ص121-141.
3. الزعبي، هدى منير مبارك (2005). إدارة الجودة الشاملة وتحسين أداء الشركات الصناعية. الجامعة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة.
4. النعيمي، محمد عبدالعال، (2006)، تصميم وتحليل التجارب في البحث العلمي ، عمان، دار الوراق للنشر والتوزيع.
5. النعيمي، محمد عبدالعال، (2008)، طرق ومناهج البحث العلمي، عمان، دار الوراق للنشر والتوزيع.

المراجع الأجنبية

1. Amasaka, K.(2009). Establishment of Strategic Quality Management-Performance Measurement Model “SQM-PMM”: Key to successful implementation of Science TQM. China-USA **Business Review**, VOL:8, NO:12, pp(1537-1514).
2. Amasaka, K. (Ed.). (2007). New Japan model “Science TQM”: Theory and practice for strategic quality management. Study Group of the Ideal Situation: **The Quality Management confrence of the Manufacturing Industry**, Maruzen, Japanese.
3. Amasaka, K.. (2004). Establishment of Strategic Quality Management—Performance Measurement Model: Key to successful implementation of science TQM. The Japan Society for Production Management, **The 20th Annual Technical Conference**, Nagoya Technical College, Japan, 95-98.
4. Amit, R. (1986). Cost Leadership Strategy and Experience Curves, **Strategic Management Journal**, Vol. 7, 281-29.
5. Antony, Jiju, and Preece, David, (2002), **Understanding, Managing, and Implementing Quality: Framworks, Techniques, and Cases**, LondonPress.

6. Bilich, F,& Neto, A,(1997), Strategic total quality management, **Total Quality Management Journal**, VOL. 8, NOS 2&3, pp 88-89.
7. Bingxin,C,& Juan Li,J.(2008). Achieving Superior Financial Performance in China: Differentiation,Cost Leadership, or Both? **Journal of International Marketing**, American Marketing Association, Vol. 16, No. 3 pp. 1–22
8. Campbell-Hunt, Colin (2000), What Have We Learned About Generic Competitive Strategy? A Meta-Analysis,” **Strategic Management Journal**, 21 (2), 127–54.
9. Chen,K, & Huang,M, (2006), Performance measurement for a manufacturing system based on quality, cost and time, **International Journal of Production Research**, pp 1–23
- 10.Coeurderoy, R, and, Durand, R,(2004), Leveraging the advantage of early entry: proprietary technologies versus cost leadership, **journal of business research**, vol: 57, pp 583-590.
- 11.Frangou, A, (1999), **Promoting a strategic approach to TQM** using a case-based intelligent system, LondonPress.
- 12.Frangou, andreas, (1997), ESAS: towards a case-based intelligent system for competitive advantage, University of Portsmouth.

13. Garvin, D., (1988), **Managing Quality, The Strategic and Competitive Edge**, New York, The Free Press.
14. Hiroshi, O. (1998) Strategic management by policy in Total Quality Management, **Strategic Change Journal**, 7(5), pp. 277-288.
15. Kim, Eonsoo; Dae-il Nam, and J.L. Stimpert (2004), “The Applicability of Porter’s Generic Strategies in the Digital Age: Assumptions, Conjectures, and Suggestions,” **Journal of Management**, 30 (5), 569–89.
16. Leonard, D., & McAdam, R. (2002), Developing strategic quality management: a research agenda, **Total Quality Management Journal**, Vol:13, No:4, PP:507-522.
17. Likert, Rensis (1961). **A Technique for the Measurement of Attitudes**. Archives of Psychology 140: 1–55.
18. Madu, C.N. & Kuei, C. (1993) Introducing Strategic Quality Management, **Long Range Planning**, 26(6), pp. 121- 131.
19. Madu, C.N. & Kuei, C. (1994) Strategic Total Quality Management - transformation process overview, **Total Quality Management Journal**, 5(5), pp. 255-266.

20. Madu, C.N., Aheto, J., Kuei, C. & Winokur, D. (1996) Adoption of Strategic Total Quality Management philosophies: multi-criterial decision analysis model, **International Journal of Quality & Reliability Management**, 13(3), pp. 57- 72.
21. Madu, C., & Kuei, C. (1994), Strategic total quality management transformation process overview, **Total Quality Management Journal**, Vol:5, No:5, PP:255-266.
22. Marc H. Meyer and Alvin P. Lehnerd, (1997), The power of product platforms: Building value and cost leadership, **Journal of Product Innovation Management**, Volume 14, Issue 6, November, Pages 526-529.
23. Murray, Alan I. (1988), "A Contingency View of Porter's Generic Strategies," **Academy of Management Review**, 13 (3), 390–400.
24. Obert, T.L. & Spencer, B.A. (1996) An explanatory study of the link between strategic types and quality implementation, **Journal of Business Strategies**, 13(1), Spring, pp. 89- 106.
25. Oztas, A, & Guzelsoy, S, & Tekinkus, M, (2007), Development of quality matrix to measure the effectiveness of quality

- management systems in Turkish construction industry, **Science Direct**, Vol:42, pp(129- 1228).
- 26.Parker, Barbara and Marilyn M. Helms (1992), “Generic Strategic and Firm Performance in a Declining Industry,” **Management International Review**, 32 (1), 23–39.
- 28.Perrott, M., (2002), Strategic implications of quality management in health care, **ACM journal**, 22(2), 303-320.
- 29.Porter, M., (1998), **Competitive Advantage**, NewYork, free Press.
- 30.Porter, M., (2004), **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**, NewYork, free Press.
- 31.Rust, Roland T.; Christine Moorman, and Peter R. Dickson (2002), “Getting Return on Quality: Revenue Expansion, Cost Reduction, or Both?” **Journal of Marketing**, 66 (October), 7–24.
- 32.Sekaran, Uma, (2000), **Research Methods for Business: A Skill-Building Approach**, 3rd ed, NY, John Wily & Sons Inc.
- 33.Senge, P. (1992) Building learning organisations, **Journal for Quality and Participation**, March.
- 34.Stahl, M., and Grigsby, D., (1997), **Strategic Management**, Blackwell Publishing.

35. Tummala, V., & Tang, C. (1995), Strategic Quality Management, **Malcolm Baldrige and European Quality Awards** and ISO 9000 Certification: Core Concepts and Comparative Analysis.
36. Tyagi, R. (2001), Cost leadership and pricing, **Economics Letters**, Vol:72. PP:189-193.
37. Wacker, J. (1989), An integrative theory of strategic quality management: a cost-benefit framework for evaluating quality improvement programmes, **International journal of production research**, Vol:27, No:1, PP:53-71.
38. <http://www.openlearningworld.com/Cost-LeadershipStrategy.html>

ملحق (1)

قائمة شركات صناعة الكهربائيات في الاردن

ت	اسم المؤسسة الصناعية	المدير العام	هاتف	تاريخ التأسيس	web-page
1	مؤسسة عابدين الصناعية	محمد سعيد	5865536	1974	www.abdin.com.jo
3	مؤسسة بيبرس الصناعية	احمد يحيى بيبرس	4201915	2003	bibars@hotmail.com
4	شركة السلايمة لصناعات البرادات	هشام السلايمة	4161989	2001	salaymehauto@yahoo.com
5	شركة رم علاء الدين للصناعات الهندسية	م. احمد يونس اسامة	4022929	1992	www.rum-mettel.com
6	مجمع الشرق الاوسط للصناعات الهندسية	اسامة درويش الخليلي	4020383	1994	www.mecgroup.jo
7	شركة الهدف الهندسية للصناعات الكهربية	محمود الشрман	5539283	1975	itec@nets.com.jo
8	شركة صناعة الاجهزة الكهربية المنزلية (هامكو)	د. عمر منكو	5365022	1978	www.mango-grp.com/company_hamco.htm
9	شركة دحدل الصناعية التجارية (رومو)	ميشيل دحدل	4640035	1991	romo@go.com.jo
10	المنظمة الأردنية الأكرانية لصناعة الثلجات	محمد عقل	4023958	2003	nord@nets.com.jo

univ1@index.com.jo	1973	4910807	زهير عبدالكريم ابو الفيلات	يونيفيرسال	11
www.generaldeluxe.com	1960	4883187	د. اياد ابو حلتم	مجموعة محمد ابو حلتم للاستثمارات	12
www.alhafezgroup.com	1973	4200805	هشام حافظ	المنظمة الوطنية للتبريد	13
	المجموع				

ملحق (2)

قائمة بأسماء المحكمين

ت	اسم المُحكّم	الدرجة العلمية	موقع العمل
1	محمد عبدالعال النعيمي	أستاذ دكتور	جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا
2	عبد الناصر نور	أستاذ دكتور	جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا
3	خضير فريجات	أستاذ دكتور	الجامعة الهاشمية
4	ناردر ابو شيخة	أستاذ دكتور	الجامعة الهاشمية
5	رضوان الخرابشة	استاذ مشارك	الجامعة الهاشمية
6	أيث الربيعي	أستاذ مشارك	جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا
7	عدنان أورفلي	استاذ مشارك	الجامعة الاردنية
8	زعيبي الزعبي	استاذ مشارك	الجامعة الاردنية
9	يونس مقدادي	استاذ مشارك	جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا
10	انس البكري	أستاذ مساعد	جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا

الملحق (3)

استبانة الدراسة

حضرة المدير الأكرم

تحية طيبة وبعد:

تقوم الباحثة بإعداد دراسة تطبيقية على شركات صناعة الكهريائيات في الأردن، وهي

جزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الشرق

الاطسط، وهذه الدراسة بعنوان:

" استخدام استراتيجية قيادة التكلفة وأثرها على إدارة الجودة الاستراتيجية في شركات

صناعة الكهريائيات في الأردن "

ونظراً لما نامله من تعاونكم البنأء ودعمكم المتواصل للمسيرة العلمية، فإنني أرجو

منكم التكرم بتعبئة فقرات الإستبانة بعناية لما لذلك من أثر في تعزيز نتائج الدراسة علماً بأن

جميع البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم التعامل معها بسرية تامة.

وتفضلوا بقبول وافر الشكر والتقدير

الباحثة ريماء الخطيب

اشراف الدكتور هيثم الزعبي

الجزء الاول

الخصائص الديموغرافية: يرجى وضع إشارة (✓) في المكان الذي يمثل إجابتك

الجنس	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى		
العمر	<input type="checkbox"/> اقل من 25	<input type="checkbox"/> 25-34	<input type="checkbox"/> 35-44	<input type="checkbox"/> 45 فأكثر
الخبرة	<input type="checkbox"/> 3 فأقل	<input type="checkbox"/> 4-8	<input type="checkbox"/> 9-13	<input type="checkbox"/> 14 فأكثر
المسمى الوظيفي	<input type="checkbox"/> مدير عام	<input type="checkbox"/> نائب، مساعد	<input type="checkbox"/> مدير دائرة	<input type="checkbox"/> رئيس قسم
المؤهل العلمي	<input type="checkbox"/> دبلوم او اقل	<input type="checkbox"/> بكالوريوس	<input type="checkbox"/> ماجستير	<input type="checkbox"/> دكتوراة
الخبرة في التخطيط الاستراتيجي	<input type="checkbox"/> اقل من 3	<input type="checkbox"/> 3-5 سنوات	<input type="checkbox"/> 6-8 سنوات	<input type="checkbox"/> اكثر من 8
درجة المشاركة في رسم الاستراتيجية	<input type="checkbox"/> لم اشترك	<input type="checkbox"/> قليلة	<input type="checkbox"/> متوسطة	<input type="checkbox"/> كثيرة
درجة الخبرة والمشاركة في تحسين الجودة	<input type="checkbox"/> لم اشترك	<input type="checkbox"/> قليلة	<input type="checkbox"/> متوسطة	<input type="checkbox"/> كثيرة

الجزء الثاني: متغيرات الدراسة

علمي درجة	يرجى وضع إشارة (✓) في المربع الذي تعتقد بأنه يتوافق مع رأيك حول واقع منطمتك						
	5	4	3	2	1		
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1	استراتيجية قيادة التكلفة
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5	

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يوجد في المنظمة قسم أو شخص يختص ويمارس ويطبق مفاهيم ومعايير الجودة	6	التخطيط الاستراتيجي للجود
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تطلب الادارة العليا من المختصين بالجودة اعداد استراتيجية للجودة	7	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يتم مناقشة قضايا الجودة خلال مناقشة استراتيجية المنظمة	8	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تتضمن استراتيجية المنظمة جزء مستقل عن استراتيجية الجودة	9	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تطبق المنظمة معايير دولية لضبط ومتابعة الجودة مثل (ISO)	10	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تقدم الادارة العليا دعماً وتعاوناً لتطبيق قضايا الجودة	11	التزام الادارة العليا
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يرتبط قسم الجودة مباشرة مع الادارة العليا	12	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تعتبر الادارة العليا قضايا الجودة ضمن أولوياتها	13	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تدرج الادارة العليا مخصصات لتطبيق استراتيجية الجودة ضمن موازنة المنظمة	14	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تلزم الادارة العليا بصرف مخصصات الجودة المحددة في الموازنة	15	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تهتم المنظمة بتطوير خصائص المنتج	16	تطوير المنتج
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تبحث المنظمة عن احدث التطورات المرتبطة بمنتجاتها	17	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تقوم المنظمة باجراء تحسينات مستمرة ومتكررة على منتجاتها	18	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تشجع المنظمة الافكار الجديدة والابداعات المتعلقة بتطوير منتجاتها	19	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تقدم المنظمة الدعم المادي اللازم لتطوير المنتج	20	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تهتم المنظمة بالعرف على احتياجات ورغبات ومتطلبات الزبائن	21	التركيز على الزبون
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تحسن المنظمة باستمرار لنوعية وحجم الخدمات المقدمة للزبائن	22	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تدعم المنظمة علاقات جيدة مع الزبائن وتديم قنوات اتصال مفتوحة باستمرار معهم	23	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تستجيب المنظمة لمتطلبات الزبائن وتجري تغييرات تناسب مع رغباتهم	24	

<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	تعتبر المنظمة متطلبات الزبائن ضمن اولوياتها الاولى	25	الاستجابة للبيئة
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	تحلل المنظمة الفرص والتهديدات في بيئتها والمرتبطة بقضايا الجودة	26	
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	تحلل المنظمة جوانب القوة والضعف عند تبنيها لقضايا الجودة	27	
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	ترصد المنظمة وتتابع باستمرار تحركات المنافسين لها	28	
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	تجمع وتسجل المنظمة معلومات دقيقة عن كافة الاحداث التي تجري في بيئتها	29	
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	تعديل المنظمة من طرق واساليب العمل والانتاج بما يتناسب مع التطورات في البيئة	30	