



**أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي للمنظمات
الصناعية**

دراسة ميدانية على الشركات الصناعية العاملة في منطقة سحاب الصناعية

**The impact of implementing total quality
management on the strategic performance
An empirical study on industrial companies in
sahab industrial zone**

إعداد الطالب:

ثائر عبدالغفار عبدالله جویحان

إشراف

د. مراد عطياني

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في دارة الأعمال
قسم إدارة الأعمال
كلية الأعمال

**جامعة الشرق الاوسط
أيار 2013**

تفويض

أنا الموقع أدناه "ثامر عبد الغفار عبد الله جوادان" أفوض

جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا بتزويد نسخ من رسالتي

ورقها وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات

ومؤسسات العلمية عند طلبها.

الاسم : ثامر جواد عبد الله جوادان

التاريخ : ١٢.٦.٢٠١٣

التوفيق :

ج

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها:

أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي للمنظمات
الصناعية

دراسة ميدانية على الشركات الصناعية العاملة في منطقة سحاب
الصناعية

أجريت بتاريخ : ٢٠١٣/٠٦/١٢

أعضاء لجنة المناقشة :

- | | | |
|----------|------------------------|----------------------------------|
| التوقيع: | جامعة الشرق الأوسط | رئيساً: د. إسماعيل المحاميد |
| التوقيع: | جامعة الشرق الأوسط | مشرقاً رئيساً: د. هزاد عطوان |
| التوقيع: | جامعة الراقة التطبيقية | متحفنا خارجياً: أ.د. هيثم الشلبي |

شكر وتقدير

أتوجه بعميق وخلص الشكر والتقدير لأستاذي الفاضل الدكتور مراد عطياني، حيث كان لتفضله بالإشراف على هذه الرسالة أكبر الأثر في إثرائها بأفكاره النيرة، ومعلوماته القيمة، فلم يبذل جهده أو نصائحه.

أنقدم بالشكر والاحترام والتقدير للسيدين الفاضلين عضوي لجنة المناقشة الموقرين على ما بذلاه من جهد في قراءة رسالتي المتواضعة، وعلى ما أبدياه من مقترنات قيمة بما يثير الرسالة.

كما أنقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى جامعتي الموقرة جامعة الشرق الأوسط، ممثلة بمسؤوليتها وأعضاء الهيئة التدريسية فيها.

ثائر جویحان

الأهداء

أهدي هذا العمل المتواضع لوالدي العزيز وأمي الغالية ، لمن
كانا النور لدربِي وسر سعادتي ومصدر فخري، وأيضاً أهديه
لأخوتي وأخواتي .

الفهرس

الصفحة	الموضوع
أ	العنوان
ب	التفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	الشكر
هـ	الإهداء
وـ	قائمة المحتويات
طـ	قائمة الجداول
يـ	قائمة الأشكال والصور
كـ	قائمة الملحقات
لـ	الملخص باللغة العربية
سـ	الملخص باللغة الإنجليزية
1	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة
2	1.1 المقدمة
3	1.2 مشكلة الدراسة
4	1.3 أنموذج الدراسة
5	1.4 فرضيات الدراسة
6	1.5 أهداف الدراسة
7	1.6 أهمية الدراسة
8	1.7 حدود الدراسة
8	1.8 المصطلحات الإجرائية

11	الفصل الثاني : الأطر النظري والدراسات السابقة
12	2.1 الأطر النظري للدراسة
12	2.1.1 إدارة الجودة الشاملة
12	2.1.1.1 تعاريف الجودة
13	2.1.1.2 تعاريف إدارة الجودة الشاملة
16	2.1.1.3 أهداف إدارة الجودة الشاملة و أهميتها
15	2.1.1.4 أبعاد إدارة الجودة الشاملة
20	2.1.1.5 تأسيس ثقافة الجودة
24	2.1.1.6 المتطلبات الرئيسية للتطبيق
26	2.1.2 التحسين المستمر
26	2.1.2.1 تعريف التحسين المستمر للعمليات والمنتجات
29	2.1.2.2 المبادئ الأساسية لأسلوب التحسين المستمر
30	2.1.2.3 الأساليب المتبعة في التحسين المستمر
37	2.2 الدراسات السابقة
37	2.2.1 الدراسات العربية
44	2.2.2 الدراسات الأجنبية
52	2.3 ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة
55	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
56	3.1 منهج البحث المستخدم
56	3.2 مجتمع الدراسة وعيتها
58	3.3 أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات
59	3.4 إجراءات الدراسة
60	3.5 التصميم الأحصائي المستخدم في الدراسة

61	الفصل الرابع: عرض النتائج واختبار الفرضيات
62	4.1 المقدمة
62	4.2 الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة
63	4.3 الأجاية عن أسئلة الدراسة
72	4.4 اختبار فرضيات الدراسة
80	الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات
81	5.1 المقدمة
81	5.2 النتائج
82	5.3 التوصيات
84	قائمة المصادر والمراجع
84	المراجع العربية
85	المراجع الأجنبية
88	قائمة الملحق

قائمة الجداول

الصفحة	محتوى الجدول	رقم الجدول
26	العلاقة بيت التحسين المستمر والأبتكار	(2-1)
29	تقنيات تحليل البيانات	(2-2)
33	مفهوم دورة ديمنج والجهة المسئولة	(2-3)
56	معاملات ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الأستبانة	(3-1)
60	وصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة	(4-1)
61	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى أهمية دور القيادة	(4-2)
63	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى أهمية رضا العاملين	(4-3)
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى أهمية إدارة الموردين	(4-4)
65	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى أهمية إدارة الموردين	(4-5)
67	دور تحقيق التحسين المستمر من خلال دورة ديمنج في تحسين جودة المنتجات والخدمات والعمليات	(4-6)
68	اختبار الفرضية الرئيسية الأولى	(4-7)
69	اختبار اختبار stepwise	(4-8)
70	اختبار الفرضية الفرعية الأولى	(4-9)
71	اختبار الفرضية الفرعية الثانية	(4-10)

ي

72	اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	(4-11)
72	اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	(4-12)
73	اختبار الفرضية الفرعية الخامسة	(4-13)

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
(2-1)	الإطار الجديد لإدارة الجودة الشاملة	14
(2-2)	الأنموذج الياباني والغربي للتحسين	27
(2-3)	سلسلة ردود الفعل للتحسين المستمر من وجهة نظر ديمنج	30
(2-4)	دورة ديمنج	31
(2-5)	الشكل الحلزوني لدورة ديمنج	34
(3-1)	أنموذج الدراسة	55

قائمة الملحقات

الرقم	المحتوى	الصفحة
الملحق 1	أستبانة الدراسة	83
الملحق 2	أسماء المنظمات عينة الدراسة	89
الملحق 3	قائمة ممكينين الأستبانة	94
الملحق 4	التحليل الإحصائي	95

الملخص

أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء الاستراتيجي للمنظمات الصناعية

دراسة ميدانية على الشركات الصناعية العاملة في منطقة سحاب الصناعية

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأداء الاستراتيجي

للمنظمات العاملة في مدينة الملك عبدالله الثاني الصناعية - سحاب.

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (36) تقييس مدى تطبيق أبعاد ثقافة

الجودة في المنظمات العاملة في مدينة سحاب الصناعية و أثرها على الأداء الاستراتيجي للمنظمات من

وجهة نظر أفراد عينة الدراسة التي تكونت من (220) موظف من مستوى الادارة العليا والوسطى يمثلون

(72) منظمة.

و لإختبار فرضيات الدراسة، تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات و اختبار

الفرضيات ومنها الانحدار الخطي البسيط والانحدار المتعدد المتوفرة ضمن برنامج الحزمة الإحصائية

للعلوم الاجتماعية (SPSS). وبعد إجراء عملية التحليل توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من

أهمها:

1. أن واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في المنظمات محل الدراسة كان متوسطاً.

2. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة (المتغير المستقل) على الأداء

الأستراتيجي للمنظمات (المتغير التابع).

وقدمت الدراسة جملة من التوصيات أهمها:

1. ضرورة أن تولي المنظمات الصناعية أهمية لغرس قيم إدارة الجودة الشاملة بجميع أبعادها والتي تقوم على تبني نقنيات وأساليب إدارة الجودة الشاملة بهدف إحداث التغيير الثقافي السليم.
2. اعتبار مبادئ التحسين المستمر جزءاً أساسياً من ثقافة المنظمة والسعى نحو تطبيقها والعمل على زيادة الوعي لدى جميع العاملين فيها.

Abstract

The impact of implementing total quality management on the strategic performance

An empirical study on industrial companies in sahab industrial zone

The study aimed to revealing the impact of the application of Total Quality

Management dimensions on the strategic performance of the organizations that located at King Abdullah II industrial city – Sahab.

In order to achieve the study objectives, the researcher designed a questionnaire consists of (36) statements measured the implementing total quality management dimensions and the impact of these dimensions implementation on the strategic performance from the sample study's point of view. The statistical package for social sciences (SPSS) used to analyze and examine the hypotheses. The study sample consisted of (172) employees represent (72) organizations.

In order to test the research hypotheses, a set of statistical tests were used, such as simple and multi regression to achieve study objectives.

The research results revealed:

1. The application of the dimensions of total quality management in organizations in the study sample's medium.
2. The dimensions of total quality management have statistical significant impact on the strategic performance.

According to the findings of the research, the researcher list bellow the most important recommendations:

1. The importance of instill the values of total quality management in all its dimensions and adopt the methods and techniques of total quality management in order to bring out culture change in the organizations.
2. Considering the principles of continuous improvement is an essential part of the culture of the organization and the pursuit of their application and work to increase awareness of all employees.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

1.2 مشكلة الدراسة وأسئلتها

1.3 أنموذج الدراسة

1.4 فرضيات الدراسة

1.5 أهداف الدراسة

1.6 أهمية الدراسة

1.7 حدود الدراسة

1.8 المصطلحات الإجرائية

1.1 المقدمة

تحتم التحديات العالمية المعاصرة على المنظمات الاقتصادية انتهاج الأساليب العلمية الوعائية في مواجهة التحديات، ومن أكثر الأساليب الإدارية التي تتجهها المنظمات إدارة الجودة الشاملة (TQM) التي أصبحت الآن بفضل الكم الهائل من المعلومات وتقنيات الاتصال مميزة لمعطيات الفكر الإنساني الحديث سيما وأن الادارة العلمية المعاصرة أسهمت بشكل كبير في تطوير بنية المنشآت الاقتصادية (العلي، 2008).

تعد ثقافة الجودة القاسم المشترك لاهتمامات المديرين والمختصين في المجالات الصناعية والخدمية فقد اعتبرت الجودة إحدى أهم أولويات اهتمام المدير المعاصر بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء ولاسيما بعد أن تسطرت نجاحات عديدة للمنظمات على مستوى العالم بعد أن تبنت الفلسفة التي مفادها أن الجودة مسؤولية الجميع والتي بانت اليوم إحدى الركائز الأساسية في تطبيق ثقافة الجودة والتي تبنتها المنظمات كمبادرات لحل مشكلات الجودة وللتلبية متطلبات الزبون بشكل مستمر و ذلك من خلال التحسين المستمر للمنتجات و العمليات المقدمة من قبل المنظمة ، بحيث تم التوجه لتطبيق ثقافة الجودة لتشجيع الأبتكار وتحمل المخاطر والتحسين المستمر لأداء المنظمات. حيث عرفت ثقافة الجودة أنها "نظام قيمي تنظيمي يقوم على التحسين المستمر لطرق العمل، ويكون من القيم والتقاليد، والإجراءات، والتوقعات التي ترقي بمستوى الجودة في المنظمة .(Goetsch, 2006:174)

وبما أن الجودة سلاح تنافسي بين المنظمات ، وكذلك أداة للحصول على اكبر حصة سوقية وكسب رضا المستهلك ، فقد تعددت وجهات نظر الكتاب والباحثين في تحديد مفهوم الجودة للسلع والخدمات وفي

مقدمتهم (Juran) الذي عرف الجودة على أنها الملائمة للاستعمال (Juran,2000:5) ، وعرف فيانبام (Feigenbaum , 1991 : 7) الجودة بأنها المميزات الكلية للسلع والخدمات المتعلقة بالتسويق ، الهندسة ، التصنيع والصيانة التي من خلالها تلبي السلع والخدمات عند استعمالها توقعات الزبون.

1.2 مشكلة الدراسة:

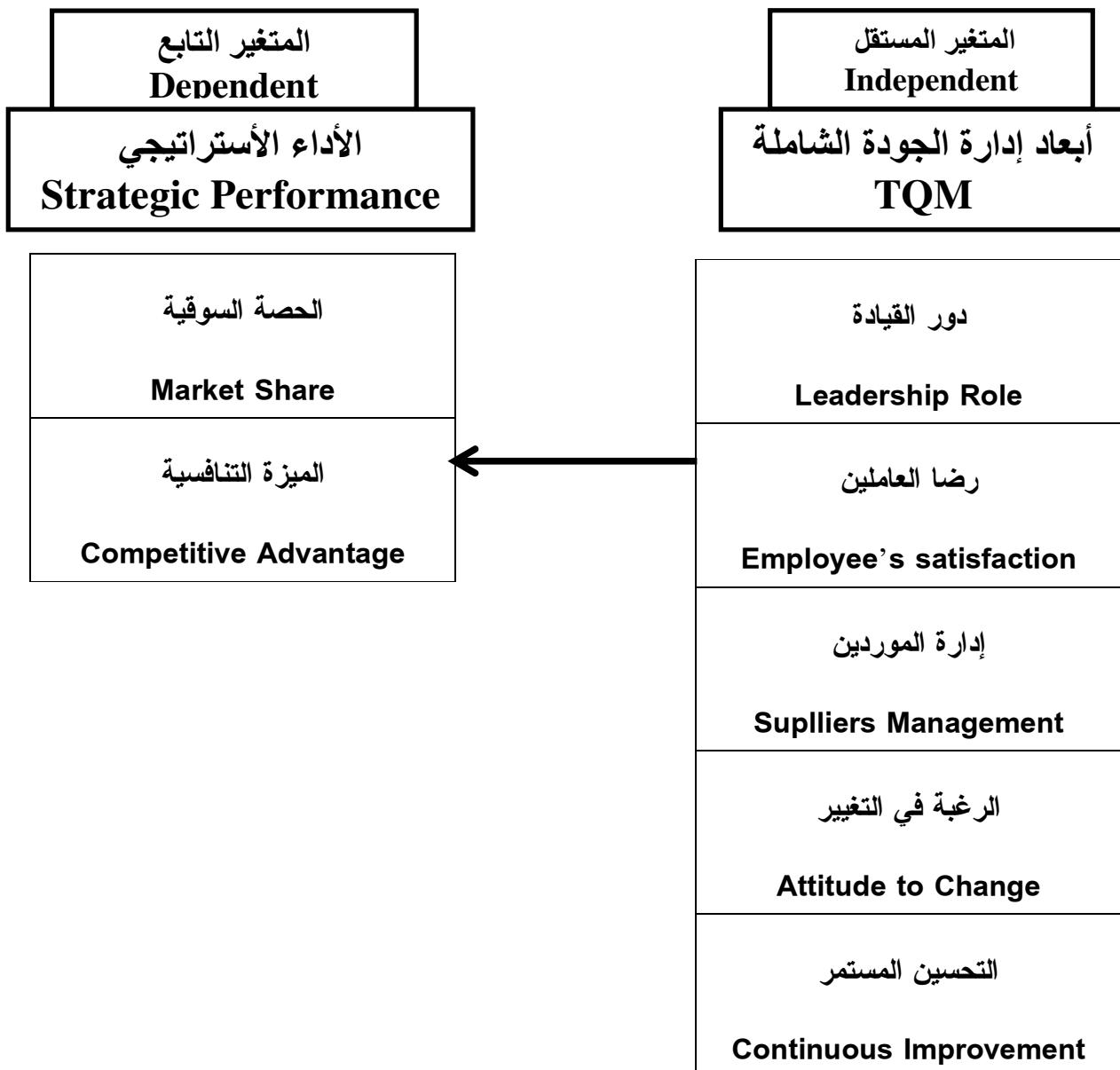
تخلص مشكلة الدراسة الرئيسية بالسعى نحو استقصاء مدى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الأداء المؤسسي للمنظمات الصناعية في مدينة سحاب الصناعية.

وفي سبيل ذلك فإن هناك ثمة تساؤلات جديرة بالبحث ووضع الإجابات لها، وهي:

1. ما هو مدى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في هذه المنظمات ، من وجهة نظر إدارة وموظفي تلك المنظمات؟

2. هل هناك أثر لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأداء الاستراتيجي للمنظمات العاملة في مدينة سحاب الصناعية من وجهة نظر العاملين فيها ؟

1.3 أنموذج الدراسة :



١.٤ فرضيات الدراسة :

بناءً على التساؤلات المطروحة في مشكلة الدراسة، فقد تبنت الدراسة الفرضيات العدمية التالية، وذلك

بمستوى دلالة ($\alpha < 0.05$):

الفرضية الرئيسية الأولى: H_01 : أن مستوى (مدى) تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصناعية منخفضاً.

الفرضية الرئيسية الثانية: H_02 : لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لابعاد ثقافة الجودة على الأداء الاستراتيجي للشركات العاملة في منطقة سحاب الصناعية.

وينتبق عنها مجموعة من الفرضيات الفرعية :

H_{02-1} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور القيادة على الأداء الاستراتيجي للشركات العاملة في منطقة سحاب الصناعية.

H_{02-2} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرضا العاملين على الأداء الاستراتيجي للشركات العاملة في منطقة سحاب الصناعية.

H_{02-3} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموردين على الأداء الاستراتيجي للشركات العاملة في منطقة سحاب الصناعية.

H_{02-4} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرغبة في التغيير على الأداء الاستراتيجي للشركات العاملة في منطقة سحاب الصناعية.

H02-5: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر للعمليات والمنتجات على الأداء الاستراتيجي للشركات العاملة في منطقة سحاب الصناعية.

1.5 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة التعرف إلى الوقوف على مدى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في المنظمات العاملة في مدينة سحاب الصناعية، وقياس أثر تطبيق هذه الأبعاد على الأداء الاستراتيجي . وفي ضوء هذا الهدف الأساسي، واستناداً إلى مشكلة الدراسة، وأهميتها تدرج مجموعة من الأهداف الفرعية، والتي يمكن إجمالها بالآتي:

1. التعريف بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وخصائصها، وأبعادها.
2. الوقوف على مدى تطبيق أبعاد ثقافة الجودة في المنظمات موضوع الدراسة.
3. بيان أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الاستراتيجي للمنظمات موضوع الدراسة، كمساهمة في فرز علاقات قوية بين المتغيرين.
4. تقديم مجموعة من التوصيات التي تساعد متizzieي القرار في المنظمات الصناعية على تعزيز ثقافة إدارة الجودة الشاملة في كافة الأنشطة لزيادة القدرة التنافسية لهذه المنظمات.

1.6 أهمية الدراسة

تبغ أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوع ثقافة الجودة والفهم الصحيح لأبعادها، ومدى تأثيرها على كفاءة وفاعلية المنظمات. عدا عن كونها تبحث في أحد الروايد الهامة للاقتصاد الوطني الأردني، ألا وهو قطاع الصناعة في الأردن.

كما وتبرز الأهمية النظرية والتطبيقية لهذه الدراسة من اعتبارات عد، يمكن إجمال أبرزها بما يلي:

1. تستمد هذه الدراسة أهميتها بصفة عامة من النتائج المتوقعة منها، حيث يؤمل بأن تكون ذات فائدة علمية وأكاديمية من خلال تقديم نتائجها للمعنيين بها، بهدف الوقوف على واقع ثقافة الجودة السائد في الشركات الصناعية الأردنية، فضلاً عن بيان أثرها على أداء تلك الشركات.

2. تناولها لموضوع يُعد أساس موضوعات إدارة الجودة الشاملة، ألا وهو (ثقافة الجودة)، ومدى الأثر الذي يتزكيه على أداء الشركات المبحوثة. حيث جاءت هذه الدراسة كمحاولة للاستفادة من تلك المعرفة المتراكمة في الكتب، والدوريات، والمنشورات... خاصة وأن هذا الموضوع لم يحظ بنصيب وافر من الدراسة والبحث (في حدود معرفة الباحث).

3. تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية القطاع المبحوث، والتي تظهر من خلال أهمية جودة المنتجات المقدّمة في الحفاظ على مستوى الصناعات في الأردن، وفي المساهمة في الاقتصاد الوطني، وزيادة نسبة الصادرات.

4. أن الفهم الصحيح لواقع ثقافة الجودة وأبعادها يمكن إدارات الشركات المبحوثة والمعنيين بالدراسة من تحقيق تناغم بين القيم والتقاليد، والإجراءات، والتوقعات للارتفاع بمستوى الجودة في الشركة. وبالتالي ستعمل على خلق بيئة عمل مستقرة وصحية تصب نحو الاستغلال الأمثل للموارد، وتحسين العمليات، وتقليل الأخطاء، ومسايرة التطورات والمستجدات البيئية.

5. التعرف على واقع ثقافة الجودة في الشركات موضوع الدراسة، وصولاً إلى إقرار الأهمية الميدانية للدراسة التي تُظهر مدى إمكانية تعميم نتائجها على شركات مجتمع الدراسة.

1.7 حدود الدراسة:

1. **الحدود الزمنية :** يغطي هذا البحث العام الدراسي 2012-2013 م.
2. **الحدود المكانية :** تم تطبيق هذه الدراسة على الشركات الصناعية العاملة في مدينة ساحل الصناعية البالغ عددها 377 شركة حيث تم توزيع 220 أستبانة على 72 شركة من مجموع الشركات العاملة والتي أبدت موافقها بشكل متفاوت بالأجابة على أستبانة الدراسة.
3. **الحدود المنهجية:** حيث اقتصرت دقة النتائج على درجة موضوعية استجابة المبحوثين حول الأسئلة الواردة في أداة الدراسة (الاستبانة) التي تم تطويرها لغايات إتمام هذه الدراسة، ووفقاً لدرجات الصدق والثبات لهذه الأداة.

1.8 المصطلحات الأجرائية:

1. **الثقافة (Culture):** وهي ذلك المركب الذي يشتمل على المعلومات، والمعتقدات، والفن، والأخلاق، والأعراف، والتقاليد، والأفكار، واللغة، وردود الأفعال. بالإضافة إلى جميع القدرات

والخصائص الأخرى التي يستطيع الإنسان أن يكتسبها بوصفه عضواً في المجتمع" (المغربي، 1993: 36).

2. الجودة (Quality): هي حالة ديناميكية ترتبط بالمنتجات، والخدمات، والأشخاص، والعمليات،

والبيئة لأجل تلبية توقعات الزبائن، بل والزيادة على توقعاتهم" (Goetsch, 2006, p5).

3. ثقافة الجودة (Quality Culture) : نمط العادات والمعتقدات والسلوكيات البشرية المرتبطة بالجودة (Juran, 2000).

4. إدارة الجودة الشاملة (TQM) : ثقافة تنظيمية جديدة تسعى لإشراك كافة العاملين في المنظمة كلّ في موقعه باتجاه تحقيق الأهداف العامة للمنظمة الإنسانية (العلي، 2008: 87-89).

5. التحسين المستمر (Continuous Improvement): "فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر" (جودة، 2005:181).

6. الحصة السوقية (Market Share): "يقصد بالحصة السوقية بشكل عام تلك العلاقة بين المبيعات المتحققة لسلعة معينة منسوبةً للمبيعات الكلية لكافة المؤسسات التي تتبع نفس السلعة أو الخدمة، وتحت مسميات مختلفة" (عبيدات، 2004: 23).

7. الميزة التنافسية (Competitive Advantage): يعرّفها (Heizer, 2011, P. 33) " بأنها خلق ميزة فريدة تتفوق بها الشركة على منافسيها وأن الهدف الرئيس للإستراتيجية التنافسية التي تختارها الشركة يكمن في التغلب على الشركات المنافسة، عن طريق تقديم أفضل عمل يلبي حاجات ورغبات المستهلكين، وصولاً لتحقيق تلك الميزة التنافسية.

8. دور القيادة (Leadership Role): تلعب القيادة الفاعلة دوراً مهماً في تحقيق النجاحات في

ظل المنافسة القوية لتحقيق التميز المؤسسي من خلال القدرة على توجيه المنظمة لتطبيق سياسات

ومفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة والقيادة الفاعلة هي الوحيدة القادرة على توجيه المنظمة

نحو الهدف المطلوب، الذي لن يتحقق إلا إذا استطاع المديرون أن يكونوا مثلاً أعلى يقتدى به

في العمل. إن أكثر المنظمات نجاحاً هي تلك التي تتم إدارتها من قبل قياديين مميزين يعتبرون

أنفسهم في مرحلة تعلم دائمة. (Schroeder,2001)

9. رضا العاملين (Employees Satisfaction): يعرفه (Williams,2002:37) بأنه الشعور

النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه وبيئة

العمل، مع الثقة والولاء والانتماء للعمل ومع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات

العلاقة، وأيضاً يعتبر الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة

المترتبة بالعمل ويكشف عن نفسه بتقدير الفرد للعمل وإدارته.

الفصل الثاني

الأطر النظري والدراسات السابقة

2.1 الأطر النظري للدراسة

2.1.1 إدارة الجودة الشاملة

2.1.1.1 تعاريف الجودة

2.1.1.2 تعاريف إدارة الجودة الشاملة

2.1.1.3 أهداف إدارة الجودة الشاملة و أهميتها

2.1.1.4 مبادئ إدارة الجودة الشاملة

2.1.1.5 تأسيس ثقافة الجودة

2.1.1.6 المتطلبات الرئيسية للتطبيق

2.1.2 التحسين المستمر

2.1.2.1 تعريف التحسين المستمر للعمليات والمنتجات

2.1.2.2 المبادئ الأساسية لأسلوب التحسين المستمر

2.1.2.3 الأساليب المتبعة في التحسين المستمر

2.2 الدراسات السابقة

2.2.1 الدراسات العربية

2.2.2 الدراسات الأجنبية

2.2.3 ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

الأطر النظري للدراسة

2.1.1 إدارة الجودة الشاملة

إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء بصفة مستمرة وذلك من خلال الاستجابة لمتطلبات العميل، حيث توجد العديد من تعاريف الجودة.

2.1.1.1 تعاريف الجودة:

هناك العديد من التعريفات التي تناولت موضوع الجودة ومنها:

- الملائمة للاستعمال (Juran, 2000).
- درجة متوقعة من التنسق والاعتماد تناسب السوق بتكلفة منخفضة (Deming, 1986).
- مجموعة الصفات والمميزات المتكاملة لمنتج أو خدمة محددة تكون لها القدرة على إشباع الرغبات والاحتياجات الظاهرة والضمنية (الطائي ، 2007).
- إنتاج سلعة أو خدمة بمستوى عالي من الجودة المتميزة تكون قادرة من خلالها على الإيفاء باحتياجات الزبائن ورغباتهم بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم وتحقيق الرضا والسعادة لديهم (عقيلي، 2001).

ونستنتج من هذه التعريفات بأن (الجودة) تتعلق بمنظور العميل وتوقعاته وذلك بمقارنة الأداء الفعلي للمنتج أو الخدمة مع التوقعات المرجوة من هذا المنتج أو الخدمة وبالتالي يمكن الحكم من خلال منظور العميل بجودة أو رداءة ذلك المنتج أو الخدمة. فإذا كان المنتج أو الخدمة تحقق توقعات العميل فإنه قد أمكن تحقيق مضمون الجودة.

وحيث أننا قد وصلنا لهذا الاستنتاج فإنه يمكن الجمع بين هذه التعريفات ووضع تعريف شامل للجودة على أنها (تبني حاجيات وتوقعات العميل المعقول).

وتتجدر الإشارة إلى أنه من الصعوبة بمكان تقديم تعريف دقيق للجودة حيث أن كل شخص له مفهومه الخاص للجودة.

2.1.1.2 تعريف إدارة الجودة الشاملة

يعرف معهد الجودة الفيدرالي إدارة الجودة الشاملة بعدد من التعريفات منها (جودة, 2005):

1. أداء العمل بشكل صحيح من المرة الأولى ، مع الاعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسن الأداء .

2. شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين ، بهدف التحسين المستمر في الجودة والإنتاجية وذلك من خلال فرق العمل.

3. عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من المحاولة الأولى .

4. التحسين المستمر للجودة والإنتاجية والكفاءة.

5. تطوير وتحسين المهام لإنجاز عملية ما، ابتداءً من المورد (الممول) إلى المستهلك (العميل) بحيث يمكن إلغاء المهام الغير ضرورية أو المكررة التي لا تضيف أي فائدة للعميل.

6. التركيز القوي والثابت على احتياجات العميل ورضائه وذلك بالتطوير المستمر لنتائج العمليات النهائية لتقابل متطلبات العميل.

كما ويعرفها (Steven Cohen,2005: 12) على النحو التالي :

- **الإدارة** : تعني التطوير والمحافظة على إمكانية المنظمة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر.
- **الجودة** : تعني الوفاء بمتطلبات المستفيد.
- **الشاملة** : تتضمن تطبيق مبدأ البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل بدءاً من التعرف على إحتياجات المستفيد وانتهاءً بتقييم ما إذا كان المستفيد راضياً عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له.

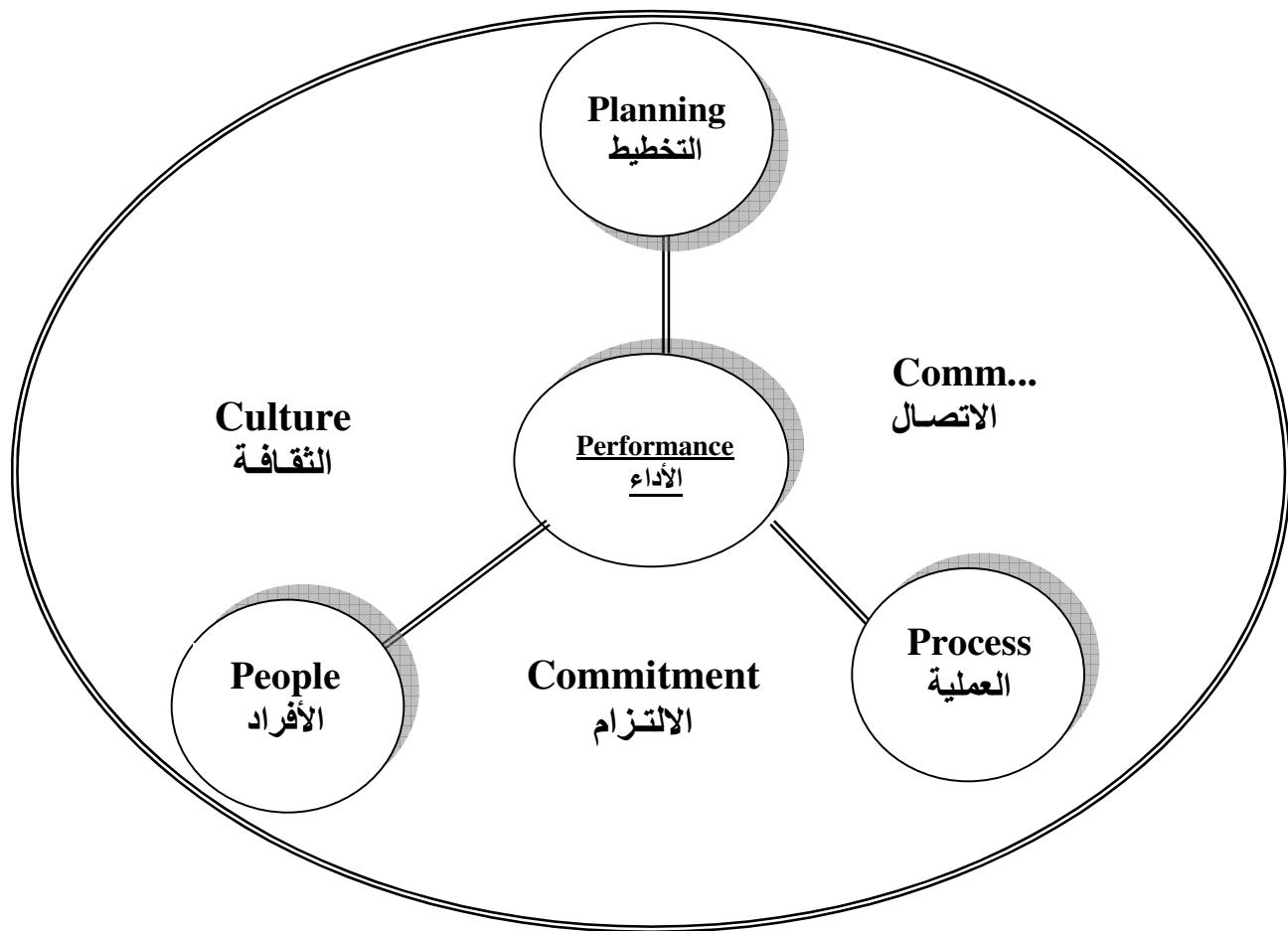
وجميع هذه التعريف وإن كانت تختلف في ألفاظها ومعانيها تحمل مفهوماً واحداً وهو كسب رضاء العملاء. وكذلك فإن هذه التعريف تشتراك بالتأكيد على ما يلي :

1. التحسين المستمر في التطوير لجني النتائج طويلة المدى.
2. العمل الجماعي مع عدة أفراد بخبرات مختلفة.
3. المراجعة والاستجابة لمتطلبات العملاء .

ويعرف الباحث (إدارة الجودة الشاملة) بأنها:

التطوير والتحسين المستمر للعمليات الإدارية وذلك بمراجعةتها وتحليلها والبحث عن الوسائل والطرق لرفع مستوى الأداء وتقليل الوقت لإنجازها بالاستغناء عن جميع المهام والوظائف عديمة الفائدة وغير ضرورية للعميل أو للعملية وذلك لتخفيض التكلفة ورفع مستوى الجودة مستعينين في جميع مراحل التطوير على متطلبات واحتياجات العميل .

ويوضح الشكل التالي الإطار الجديد لإدارة الجودة الشاملة:



الشكل (1-2) الأطار الجديد لأدارة الجودة الشاملة.(Oakland, 2003:27)

ويتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة ستة عناصر يمكن ان يطلق عليها بالمصطلحات الأساسية،

: (Besterfield, 2003, p. 36) وهي

1. إشراك الإدارة العليا والتزامها لضمان الدعم طويلاً الأجل من أعلى المنظمة إلى أسفلها.
2. التركيز على المستهلك سواء أكان داخلياً، أم خارجياً.
3. إشراك العاملين وتمكينهم.
4. التحسين المستمر للأعمال والعمليات.
5. معاملة الموردين كشركاء، وعلى المدى الطويل.
6. إنشاء أو إيجاد مقاييس لأداء العمليات.

2.1.1.3 أهداف إدارة الجودة الشاملة و أهميتها

إن الهدف الأساس من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية هو، (Oakland,

: 2003)

تطوير الجودة للمنتجات والخدمات مع إحراز تخفيض في التكاليف والإقلال من الوقت والجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء وكسب رضاهem.

هذا الهدف الرئيسي للجودة يشمل ثلاثة فوائد رئيسية مهمة وهي :

1. خفض نسبة حدوث الخطأ : إن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول

مرة وهذا يعني تقليل عدد الوحدات المعيبة وبالتالي تقليل التكاليف.

2. تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهام للعميل: فالإجراءات التي وضعت من قبل المؤسسة يجب أن

تنفذ في الوقت المناسب لإنجاز الخدمات للعميل.

3. تحقيق الجودة : وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء ، إن عدم الإهتمام بالجودة

يؤدي لزيادة الوقت لأداء وإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة وبالتالي زيادة شكوك المستفيدين من

الخدمات.

2.1.1.4 أبعاد إدارة الجودة الشاملة:

بالرغم من أن الشركات تستخدم مصطلحات مختلفة من أجل الإشارة إلى أسلوبها في إدارة الجودة، إلا

أن تلك الشركات تتفق إلى حد كبير على أبعاد عامة لإدارة الجودة الشاملة، وبشكل أشمل هناك ثمانية

أبعاد لإدارة الجودة الشاملة، ويرى الباحث أنه من الضروري التركيز على هذه الأبعاد ، لأنها تجمع

معظم ما ورد في الكتابات والأبحاث السابقة، وهذه الأبعاد هي (Goetsh,2006) :

1. التركيز على الزبائن

حيث أن الزبائن هم الذين يحكمون على الجودة من خلال القيمة التي تقدمها لهم الخصائص المتعلقة

بالمنتج أو الخدمة، تلك القيمة التي تؤدي إلى إشباع حاجاتهم، وبالتالي كسب تفضيلاتهم، فلا بد أن يتم

التركيز على الزبائن من قبل الإدارة.

ومن هنا فإن القيمة والإشباع والتفضيل قد تتأثر بالعديد من العوامل خلال عملية الشراء التي يقوم بها الزبون، ومن هذه العوامل -على سبيل المثال- علاقة الشركة مع الزبائن والتي ستساعد في بناء الثقة والولاء من قبل الزبون للشركة.

ويعتبر مفهوم التركيز على الزبائن من أجل تحقيق مفهوم الجودة مفهوماً استراتيجياً، ويركز هذا المفهوم على تحقيق القدرة على الاحتفاظ بالزبائن الحاليين والقدرة على كسب حصة سوقية أعلى، وهذا يتطلب حساسية ثابتة من قبل الإدارة تجاه المتطلبات المستمرة للزبائن والأسواق، ويتطابق أيضاً فياس العوامل التي تؤدي إلى تحقيق رضا الزبون، كما ويتطابق الوعي بالتطورات الحديثة في التكنولوجيا التي يستخدمها المنافسون .

2. دور القيادة

تلعب القيادة الفاعلة دوراً مهماً في تحقيق النجاحات في ظل المنافسة القوية لتحقيق التميز المؤسسي من خلال القدرة على توجيه المنظمة لتطبيق سياسات ومفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة والقيادة الفاعلة هي الوحيدة القادرة على توجيه المنظمة نحو الهدف المطلوب، الذي لن يتحقق إلا إذا استطاع المديرون أن يكونوا مثلاً أعلى يقتدى به في العمل. إن أكثر المنظمات نجاحاً هي تلك التي تتم إدارتها من قبل قياديين مميزين يعتبرون أنفسهم في مرحلة تعلم دائمة.

3. التحسين المستمر

ويشير مصطلح التحسين المستمر إلى التحسين التدريجي في المعرفة أو التقنية، ويقصد بالتحسين أيضاً تحسين الحاجات، بحيث تصبح جزءاً لا يتجزأ من الأسلوب الذي تعمل المنظمة ضمن إطاره، والمقصود بجزء لا يتجزأ هنا ما يلي:

أولاً: التحسين هو جزء من العمل اليومي ويتضمن كل الوحدات وكل الأقسام.

ثانياً: تسعى عمليات التحسين نحو التخلص من المشكلات وأسباب حدوثها.

ثالثاً: يكون التحسين متشتاً من الفرص التي تسمح بالعمل بشكل أفضل، إضافة إلى أنه متشتاً من المشكلات التي تحتاج إلى حلول.

ويمكن القول هنا بأن فرص التحسين لها ثلاثة مصادر أساسية:

- أفكار الموظفين
- البحث والتطوير
- المعلومات من الزبائن

4. رضا العاملين

يعتمد نجاح الشركة في تحسين الأداء بشكل مستمر على دافعية ومهارات قوة العمل لديها، كما ويعتمد نجاح الموظف بشكل متزايد على كسبه فرص تعلم جديدة وتطبيق مهارات جديدة. وتحتاج الشركات إلى الاستثمار في تطوير قوة العمل لديها من خلال التعليم، والتدريب ، وإيجاد فرص النمو والتقدم المستمرة، ويمكن الاعتماد على المحاضرات، والتدريب داخل العمل، وتدوير العمل، والدفع بناءً على الكفاءة كوسائل لتدريب وتنمية القوى العاملة.

5. الاستجابة السريعة

يعتمد النجاح في الأسواق التنافسية بشكل كبير على الاستجابة نحو تحسين المنتجات أو الخدمات بناءً على متطلبات السوق، إضافة إلى أهمية السرعة في الاستجابة لشكاوى الزبائن.

6. جودة التصميم والوقاية

حيث أن واحدة من أهم القضايا التي تعالجها إدارة الجودة الشاملة هي متابعة المنتج منذ مرحلة تصميمه حتى تقديمها بصورة النهاية إلى الأسواق. وبالتالي لا بد من العناية بجودة عملية التصميم، وذلك من خلال الوقاية المستمرة للآلات المكونة للعملية الإنتاجية.

7. تطوير المشاركة

يجب أن تسعى المنظمة إلى بناء مشاركات داخلية وخارجية لإنجاز أهدافها بشكل أفضل والمشاركات الداخلية قد تتضمن أولئك الذين يروجون إلى تعزيز التعاون بين الإدارة والعاملين، مثل الاتفاقيات مع اتحادات العمال، بينما تتضمن المشاركات الخارجية إنشاء علاقات مع الزبائن وال媧وردين والمنظمات التعليمية.

8. المسؤولية الاجتماعية

والمقصود هنا أن أهداف الإدارة لابد أن ترتبط مع أهداف المجتمع، وبالتالي فإن هناك مسؤولية تتحملها المنظمة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه، وتشكل بمجملها ثقافتها، وأخلاقيات العمل لديها، والمتمثلة -على سبيل المثال - في المحافظة على الصحة والسلامة العامة، وحماية البيئة.

2.1.1.5 تأسيس ثقافة الجودة Establishing Quality Culture

"كثيراً ما تتجه المنظمات في الالتزام ببرامج إدارة الجودة الشاملة، ونشر مبادئ الجودة بين جميع العاملين فيها، إلا أن محاولاتها تفشل في النهاية على - المدى الطويل - لأنها لم تبذل أي جهد ملموس لتغيير ثقافتها المؤسسية أو التنظيمية. حيث أنه لبناء ثقافة جودة قوية في المنظمات فإنه ينبغي عليها تطبيق الاستراتيجيات التالية" (عليمات، 2005 : 35)

1. معرفة التغييرات المطلوب إحداثها: فحتى تكون الثقافة الموجودة هي ثقافة جودة، لا بد من رصد

التغييرات المأمولة عن طريق إتباع عدة طرق، منها:

- نظام الاتصالات المفتوحة

- المشاركة التبادلية بين الأفراد

- الاعتماد على فرق العمل.

- إشراك العاملين، وتفويض الصالحيات.

2. بناء خطة متكاملة لتنفيذ تلك التغييرات المطلوبة: بحيث تكشف تلك الخطة عن عدة أمور ، منها:

- من الذي سيتأثر بعملية التغيير؟

- متى يجب تنفيذ التغيير؟

- أين، سيتم إجراء التغيير، ومتى؟

3. إقناع العاملين في المنظمة بأهمية التغيير الذي سيتم إحداثه.

4. تقديم التشجيع والتحفيز المادي، والمعنوي الضروري والممكن للأفراد الذين سيتأثرون بعملية

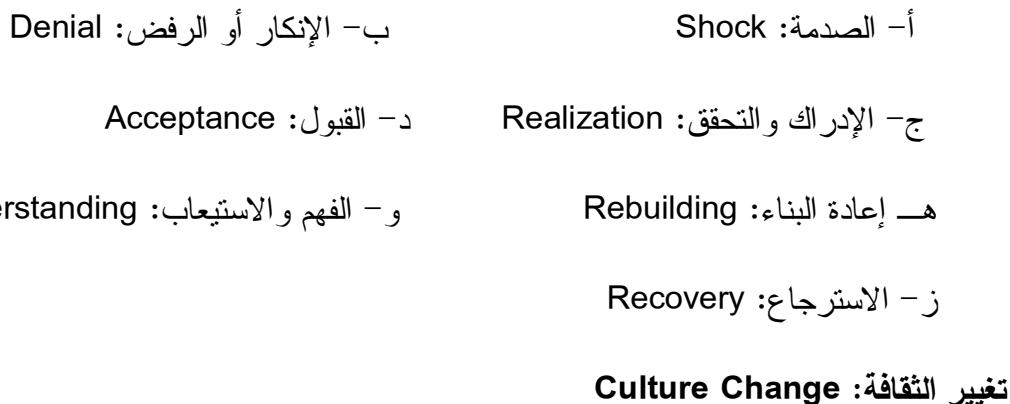
التغيير في المنظمة.

ويضيف (Goetsch, 2006: 188) بأن بناء ثقافة الجودة يتطلب تحديد محدد وأنشطة لكل عمل أو

قسم، ولكن قبل تحديد هذه الخطوات لا بد من الإشارة إلى الخطوط العريضة للعمليات العاطفية التي يمر

بها العاملون عند اتخاذ خطوات التغيير نحو تبني ثقافة الجودة، والتي ينبعي على المديرين أنفسهم

إدراكيها. حيث تتمثل هذه الخطوات بما يلي : Phases of Emotional Transition



إن التعجل في تطبيق الجودة الشاملة دون خلق ثقافة للجودة هي بمثابة مدعاه للفشل. لذلك فإن إحداث التغيير في الثقافة يجب أن يسبق التطبيق للجودة الشاملة للأسباب التالية (عبوي، 2006 : 61-62؛
 :)(Goetsch, 2006: 178

1. أن التغيير لا يمكن أن يحدث في بيئة عادئة: فالجودة الشاملة تتطلب تغييرات مختلفة عما اعتاد عليه العاملون والإداريون. فالمدير الذي يجلس في قمة الهرم ويصدر الأوامر وهو جالس في مكتبه، لربما يمانع إشراك العاملين وتمكينهم. والعاملين الذين اعتادوا على مزاحمة زملائهم للحصول على زيادة في الأجر والكافآت، ربما لا يكونوا منفتحين ذهنياً للعمل بشكل فرق عمل. فوجود مثل هذه المواقف تجعل من التغيير عملية صعبة، حتى ولو وجدت رغبة لإحداثه. إلا أنه يصبح أمراً مستحيلاً في بيئة عمل عادئة تماماً.

2. الوقت الذي يحتاجه الوصول إلى الجودة الكلية: فالجودة تتطلب من المنظمة التمهّل قبل القيام بعمل الأشياء، حيث أن التحول إلى الجودة الشاملة لن يؤدي ثماره في الأجل القريب.

3. قد يكون من الصعب نسيان الماضي أو التغاضي عنه: فبعض الأفراد سوف يتذكرون النزاعات الإدارية الماضية وسيربطون الجودة بتلك النزوات، ويصنفونها على أنها بعض تلك الحيل،

وسيتساءلون عن مدى نجاحها. فالماضي ليس فقط جزء من ثقافة المنظمة، ولكنه قد يكون الجزء الأصعب لتجاوزه أو تركه.

4. لا يمكن تغيير الثقافة دون إحداث تغييرات في القيادة: حيث يظهر ذلك عندما يكون المدافعون عن المنظمة هم المستثمرون الأكبر في الماضي، والملخصون للوضع الماضي. فهل لدى القادة الحاليون علم ومعرفة تامة بالحاجة إلى التغيير؟ وهل لديهم القدرة على إيضاح الرؤية الجديدة للمنظمة، وإرادة العقبات والمشاكل التي تواجهها؟ وهل لديهم عزم على إشراك العاملين، وتمكينهم لإحداث التغيير في الثقافة السائدة؟

ففي المنظمات التي تحتاج للتغيير، فإن الإجابة على مثل هذه الأسئلة يجب أن تكون بنعم.

Laying the Groundwork for (QC) تهيئة أرضية لعمل ثقافة الجودة:

تشبه عملية بناء ثقافة الجودة بناء بناية لا بد من تهيئة الأرضية لها. حيث ستوجب على الإدارة هنا أن تقوم باستيعاب قوانين التغيير التنظيمي، وتتمثل هذه القوانين بما يلي (Goetsch, 2006:182):

1. استيعاب التاريخ الكامن وراء الثقافة الحالية.
2. عدم التلاعيب بالأنظمة بل تحسينها وتطويرها.
3. الجاهزية للاستماع واللاحظة.
4. إشراك كل شخص يتأثر بالتغيير في إحداث ذلك التغيير.

ويضيف Goetsch بوجود خصائص للمنظمات التي لديها ثقافة جودة، تتمثل بما يلي:

1. لديها فلسفة إدارية واسعة ومشاركة.
2. التركيز على أهمية الموارد البشرية في المنظمة.

3. وجود مراسم للاحتفال بالأحداث التنظيمية.

4. الاعتراف بالعاملين الناجحين ومكافئتهم.

5. وجود شبكة اتصالات داخلية فعالة لنشر الثقافة.

6. وجود قواعد رسمية للسلوك.

7. وجود نظام قوي للقيم.

8. وجود معايير عالية للأداء.

9. وجود صفة أو بصمة تنظيمية محددة.

فمعرفة قوانين التغيير التنظيمي، واستيعاب خصائص المنظمات التي لديها ثقافة جودة قوية، أمر في غاية الأهمية لمن يأملوا في الارتقاء بثقافة المنظمة.

2.1.1.6 المتطلبات الرئيسية للتطبيق

ت تكون عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة من خمس مراحل يمكن أيجازها بالتالي

: (Goetsch, 2006)

1. **المرحلة الأولى - مرحلة الشروع الإعداد** ، إذ يتم دراسة مدى الحاجة إلى إدارة الجودة الشاملة ،

وتدريب الإدارة العليا ووضع الخطط الإستراتيجية الشاملة للمنظمة واتخاذ قرار الشروع ، والالتزام

بتوفير الموارد اللازمة للتنفيذ ونقل رسالة المنظمة إلى جميع العاملين فيها.

2. **المرحلة الثانية- التخطيط** إذ يتم اختيار أعضاء المجلس الاستشاري للجودة ومنسق إدارة الجودة

الشاملة وتدريبهم، وكذلكاعتماد الخطة وتوفير الموارد الضرورية لتنفيذها ، وتحديد العمليات

الأساسية، وأختيار الأستراتيجية المناسبة لتنفيذ الخطة.

3. المرحلة الثالثة- التنفيذ وتشمل اختيار المنسقين وتدريبهم وتدريب كل من المشاركين في فرق العمل والعاملين فيما يتعلق بضبط الجودة إحصائياً وجميع الأساليب المستخدمة في حل المشكلات التي قد تعرّض عملية التنفيذ.

4. المرحلة الرابعة- التقدير والتقويم وتشمل التقويم الذاتي والتقدير التنظيمي، ودراسة العملاء والتغذية العكسية للتدريب.

5. المرحلة الخامسة- تبادل ونشر الخبرات، وتمثل مرحلة الحصاد أو ما تسمى مرحلة استثمار الخبرات لمزيد من الثقة والتحفيز ، وتنتمي فيها دعوة وحدات المنظمة وفروعها وجميع المتعاملين معها للمشاركة في عملية التحسين وكذلك تزويد هذه الوحدات بنتائج إدارة الجودة الشاملة وعملية التحسين المستمر ومن ثم توجيه الدعوة للمجهزين لحضور اجتماعات مجلس الإدارة والحصول على موافقتهم بكل ما تم تنفيذه على أساس أن نجاح الجودة الشاملة لا يتحقق بدونهم.

المبحث الثاني

2.1.2 التحسين المستمر

2.1.2.1 تعريف التحسين المستمر للعمليات والمنتجات

يستند التحسين كفلسفة إلى النزوح الدائم نحو الأفضل، ويعد التحسين توثماً يسير بالتوالي مع متطلبات الأستجابة للتغيير لكونه الثابت الوحيد في الحياة ، لذا يمكن النظر للتحسين كمرحلة لا نهاية معلومة لها بالنسبة للمنظمات التي تسعى للتنافس والtribut على عرش السوق، غير أن النظرة للتحسين تتباين في ضوء فلسفات وتطبيقات والإدارة عموماً، وسنحاول إلقاء الضوء على هذا التباين للوصول إلى تحديد أدق للتحسين المستمر كمفهوم كالآتي (Imai, 1986) :

1. الجودة الشاملة تعني التحسين المستمر :

تعد إدارة الجودة الشاملة أحد المداخل المعاصرة التي تعمل على :

- معرفات احتياجات وتوقعات الزبائن
- توفير تلك الاحتياجات بالسعر التافسي المناسب والوقت المناسب
- العمل على التطوير المستمر للمنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة لمواكبة التغير المستمر في رغبات الزبائن
- التأكيد على إلتزام قيادة المنظمة بالتحسين يستناداً إلى المعرفة العلمية فرق العمل الجماعية ومسؤولية مستويات المنظمة كافة إتجاه التحسين

وعلى وفق ما تقدم فإن التحسين المستمر هو أحد الأركان الأساسية لإدارة الجودة الشاملة التؤمن بأن التطوير والتحسين عملية مستمرة تتبنى التغير المستمر، لا سيما في الثقافة المنظمية.

كما أن جوهر فلسفة إدارة الجودة الشاملة تتلخص في أداء العمل المطلوب على النحو الصحيح في الوقت الصحيح من أول مرة، وكل مرة وعلى الدوام سعياً وراء تحقيق متطلبات وتوقعات الزبائن والمنظمة والجهات المستفيدة عموماً، لهذا فإن إدارة الجودة الشاملة هي في جوهرها تحسين مستمر ليس للمنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة ولكن أيضاً لجميع العمليات التقنية والإدارية فيها.

2. التحسين المستمر من وجهة نظر الإدارة اليابانية والإدارة الغربية

يمكن إنجاز التحسين المستمر بثبات وتواصل من خلال خطوات كبيرة متتسارعة (Break) أو خطوات بطئه تدريجية (Incremental)، وهذا ما أدى إلى التمايز بين اليابانيين والمداخل الغربية للتحسين المستمر، حيث أوضح (Imai, 1986:145) ميل المديرين الأميركيين إلى الاعتماد على الانطلاقـة المتاهـية المـبتـكرة (Innovative actions)، انطلاقة واحدة تعالـج ذلك الإنجاز لمستويات أكثر إثارة في الأداء.

أيد (Juran, 1964) هذا التوجه وبين أن المديرين اليابانيين يميلون لإنجاز التحسين من خلال فلسفة الكايزن (KAIZEN) والتي تعني باليابانية (Kai) التغيير و (Zen) الجيد أي التغيير نحو الأفضل. ويتم ذلك عن طريق عدد من التحسينات المؤثرة والدقـيقـة، تجـمـع تدريـجيـاً وترـاكـميـاً لمستوى الأداء بدون انقطاع.

وقد حدد (Douglas, 2010) العلاقة بين التحسين المستمر وابتكار Kaizen

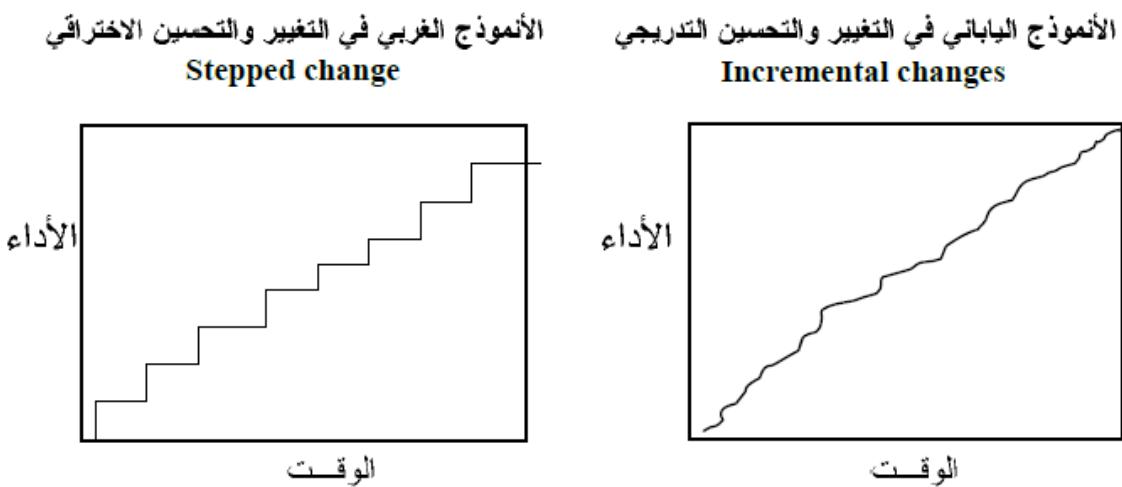
Innovation ، كما في الجدول التالي :

الجدول (2-1) التحسين المستمر والأبتكار

الأبتكار : المدخل الغربي (Innovation)	التحسين المستمر : المدخل الياباني (Kaizen)	العوامل	
مدة قصيرة وتأثير واضح	مدة طويلة وتأثير غير واضح	النتيجة أو الأثر	.1
خطوات كبيرة	خطوات صغيرة	مقدار التقدم	.2
متقطع وغير تراكمي	بشكل مستمر وتراكمي	المدى الزمني	.3
مفاجئ وجذري	تدريجي وثابت	التعديل	.4
أختيار متخصصون ومؤيدون	كل الأفراد	المشاركون	.5
الأفكار والجهود الفردية الشخصية المبتكرة	مدخل النظم، جهد جماعي	المدخل	.6
استهلاك المعدات والتجديد	الصيانة والتحسين	الأسلوب	.7
الเทคโนโลยيا والأبتكارات الجديدة	فن استخدام الوسيلة والمهارات	الصفة المميزة	.8

جهود بسيطة مع المحافظة عليها	استثمار القليل مع جهود كبيرة للمحافظة عليها	المطلبات العملية	.9
التكنولوجيا (التقنيات)	الأشخاص أو الأفراد	توجيه الجهود إلى	.10
الأرباح	الجودة وأنتاج الأفضل	معيار التقويم	.11

والشكل التالي يوضح الأنماذجين السابقين اللذين يبيان مدى التغيير وأثره:



الشكل (2-2) الأنماذج الياباني والغربي في التحسين المستمر

2.1.2.2 المبادئ الأساسية لأسلوب التحسين المستمر في الأداء.

من أهم المبادئ الأساسية التي يرتكز عليها التحسين المستمر في الأداء ما يلي (Douglas, 2010 :

1. إن التحسين المستمر مسؤولية كل فرد في المؤسسة، أي بدءاً بالإدارة العليا ووصولاً إلى العمال.
2. أن التطوير المستمر يركز على تحسين العمليات وتطويرها للوصول إلى نتائج أفضل.
3. أن أسلوب (KAIZEN) يعني تحسين الأداء في جميع مجالات العمل داخل المؤسسة .
4. إن (KAIZEN) توليفة متكاملة من الفكر الإداري، إذ تضم نظم العمل، سبل تحليل المشاكل، واتخاذ القرار.
5. تعتمد فلسفة (KAIZEN) على التسليم بأهمية العميل وضرورة إشباع رغباته وإرضائه (التوجه بالعميل).
6. إن (KAIZEN) عملية مستمرة في ذاتها، لذا يجب على كل من الإدارة والعمال أن يولوها اهتماماً مستمراً .

2.1.2.3 الأساليب المتبعة في التحسين المستمر للعمليات والمنتجات

يتطلب التنفيذ الناجح لإدارة الجودة بصورة عامة استخدام مورد بشري يتمتع بمعرفة كافية عن مفهوم الجودة وطبيعتها، ومن مثل هؤلاء قد يكونون مدقي معايير الجودة الذين يقومون بإعداد المعايير والتطبيقات ، أو القادة الذين سوف يقودون عمليات التغيير الثقافي المنظمة في مجال الجودة.

ولتحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة لا بد من إعداد خطة تطوير برامح وتنفيذها، لتعليم العاملين وتدريبهم لتفعيل أداء المديرين فضلاً عن تدريبهم لاستخدام الأساليب التي تساعد على التحسين المستمر

للعمليات الأدارية المختلفة ومستوى أدائها والجدول التالي يوضح أهم تقنيات تحليل البيانات العددية وغير العددية وتطبيقاتها (Deming, 1986):

الجدول (2-2) تقنيات تحليل البيانات العددية وغير العددية

التطبيقات	التقنيات
لجمع البيانات بشكل نظامي للتوصل إلى صورة واضحة عن الحقائق	نماذج جمع البيانات Data collection form
لتنظيم عدد كبير من الأفكار، الآراء أو الاهتمامات التي تخص موضوع معين بشكل مجاميع	مخطط العلاقة Affinity diagram
مقارنة العملية مع من يعترف بأنهم في المقدمة لتشخيص فرص تحسين الجودة	المقارنة مع المنافسين Bench marking
لتشخيص حلول ممكنة للمشكلات والفرص لتحسين الجودة	عصف الأفكار Brain storming
لتحليل العلاقة بين السبب والأثر بغية تسهيل حل المشكلات من خلال الانتقال من الأغراض إلى الأسباب	مخطط السبب والأثر Cause-effect diagram
لوصف عملية قائمة، أو لتصميم عملية جديدة	المخطط النسبي Flow chart
لإظهار العلاقة بين موضوع العناصر المكونة له ويساعد في فعاليات التخطيط وحل المشكلات	المخطط الشجري Tree chart
لضبط ومراقبة متى تحتاج العملية إلى إعادة الضبط من عدمه	لوحات ضبط الجودة Control charts
إظهار أنموذج تغير البيانات (عرض شكل التغير) إبلاغ المعلومات الضرورية حول سلوك العملية لاتخاذ قرار بصدق موقع تركيز جهود التحسين	مدرج التكرار Histogram

<p>لإظهار مساهمة كل سبب في التأثير في الناتج الإجمالي للتحسين و ترتيب أولويات فرص التحسين يعتمد هذا المخطط مبدأ القلة المؤثرة مقابل الكثرة قليلة التأثير</p>	<p>مخطط باريتو Pareto diagram</p>
<p>لاكتشاف العلاقة بين بيانات مجموعتين متراطبين لإثبات العلاقة المتوقعة بين مجموعتين مشتركتين وعلاقة الترابط تحقق بأشكال مختلفة موجبة (قوية، ضعيفة) وسالبة (قوية، ضعيفة) أو لا توجد علاقة ارتباط.</p>	<p>مخطط الانتشار Scatter diagram</p>

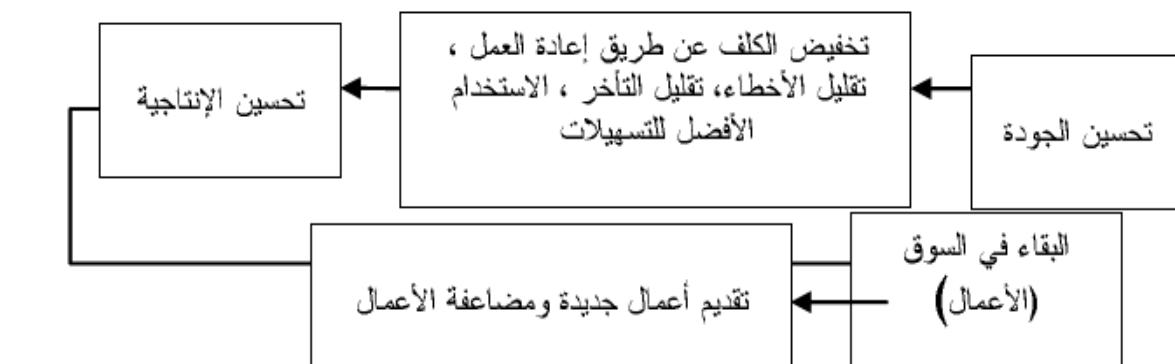
إن ما نقدم عرضه إنما يمثل التقنيات الشائعة الأستخدام والتطبيق في المنظمات الرائدة في الدول المتقدمة، والذي يهمنا في هذا البحث التعرض للمعاصر من هذه التقنيات لأغراض التحسين المستمر ومن أفضل الأمثلة ما تم وضعه من قبل الخبير الأمريكي ديمنج على النحو الآتي (Suzaki, 2012):

1. سلسة ردود الفعل لديمنج والتحسين المستمر Deming Reaction Chain

أدوار ديمنج خبير أمريكي له مساهمات واضحة في مجال الجودة، وهو يعد بحق من أهم أسباب تفوق اليابان في هذا المجال حيث عمل فيها مستشاراً بعد نهاية الحرب العالمية الثانية، وبمشاركة زميليه جوران وايشيكاؤا وعلى أساس مساهمته في الصناعة اليابانية، تم تقليده وسام الأمبروطور هيرو هيتو عام 1960م تكريماً لدوره في النهضة اليابانية، كما خصصت اليابان جائزة سنوية باسمه تمنح للشركة الأولى في تطبيق الجودة الشاملة على الصعيد العالمي.

أعتقد ديمنج أن المديرين يستطيعون ضبط أكثر من 90% من مشكلات الأعما، وأن الشركات تستطيع تحسين إنتاجيتها، ابتكاراتها، مشاركتها وأرباحها عن طريق الأجراء الحقيقي والجهود المركزية لتحسين الجودة، كما أكد أن أسس التحسين هي الحل الجماعي ، التدريب، قوة العمل وألتزام القيادة.

ويصف الشكل التالي سلسلة ردود الفعل لتحسين الجودة من وجهة نظر ديمنج:

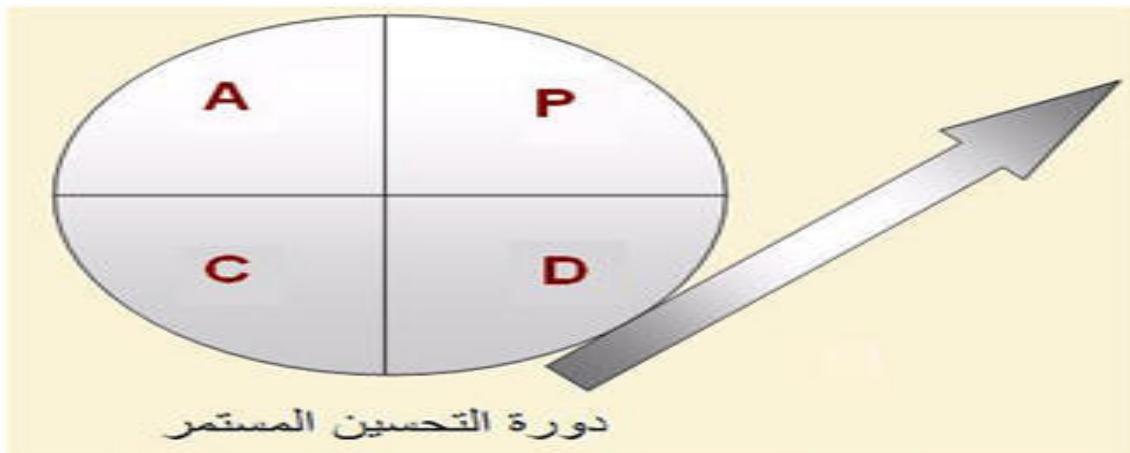


الشكل(3-2) سلسلة ردود الفعل للتحسين المستمر من وجهة نظر ديمنج

2. دورة ديمنج PDCA

استخدم ديمنج الدورة التي أعدها شيوارت لغرض عرض التحسينات المستمرة على جودة المنتج ومن ثم توصل إلى الدورة التي يطلق عليها PDCA . تعد دورة ديمنج أساس التحسين المستمر في الجودة، حيث تربط بين التصميم والانتاج والمبيعات وأبحاث السوق ، بهدف وصول المنتج للزبون بالجودة التي ترضيه، وت تكون دورة ديمنج أربعة نشاطات متتالية(الخطيط ثم التنفيذ ثم مراجعة النتائج ثم اتخاذ الأفعال التصحيحية الضرورية ... وهكذا) وتعرف بدوره(PDCA) أو دورة ديمنج وهي (Douglas, 2010)

:



الشكل (4-2) دورة ديمنج

1. **التخطيط (Plan)**: تحديد الأهداف والعمليات الضرورية لتحقيق نتائج مطابقة لمتطلبات الزبائن وتوقعاتهم، و يجب أن يكون تحديد الأهداف مستندا على سياسة الإدارة العليا والتي يتم تقريرها لسياسات جزئية تتناسب كل قسم وكل مستوى وظيفي وتحدد السلطات والمسؤوليات ، ويجب أن تكون السياسات مستندة إلى بيانات ومعلومات دقيقة من داخل وخارج المؤسسة وهذه المعلومات تشمل كافة العناصر الفنية والتسويقية والمالية وغيرها ، حيث يتم تصنيف هذه البيانات وتحليلها بصورة تساعد على وضع السياسات ويتم توجيه المعلومة المناسبة إلى القسم المناسب في التوقيت المناسب ويجب عدم تحديد السياسات استنادا إلى التوجهات والانفعالات الشخصية ، ويجب إن تكون السياسات محددة ولها وقت نهائي لتمام التنفيذ ويجب تحديد و اختيار الوسائل الازمة لتحقيق الأهداف من خلال وضع معايير للتشغيل وأخرى فنية وتنظيم للكوادر وتدريب الأفراد على المهام المطلوبة .

2. **التنفيذ (Do)** : يتم تطبيق العمليات و تنفيذ العمل المخطط وفق الأهداف التي تم وضعها.

3. **فحص ومراجعة النتائج (Check)** : يتم التحقق من مدى مطابقة النتائج مع الأهداف والتعليمات ويتم

استخدام مخطط السبب والأثر في أعمال المراجعة والتحقق وذلك لدراسة كل العناصر المؤثرة في النتائج وستستخدم التوزيعات التكرارية وخرائط المراقبة ويجب وضع نتائج مراجعة الملحوظات السابقة في الاعتبار ومن ثما وضع تقرير بالنتائج .

4. التصحيح والتنقية (Act) :- بناءا على نتائج المراجعة والتحقق يتم اتخاذ رد فعل مناسب وذلك في حالة وفوع أي انحراف عن المواصفات والتدخل بأستمرار لإزالة الأسباب التي يتم اكتشافها ويجب تمرير المعلومات المستندة من الدراسة للخلف بدقة وبأقصى سرعة للشخص المناسب .

أحيانا تكون أسباب انحراف النتائج عن المعايير نتيجة لأسباب مختلفة مثل :

- عدم وجود وعي كافي لدى العامل .
- عدم كفاية التدريب الذي تلقاه .
- أو أن المعايير غير ملائمة وتحتاج مهارة عالية .

والسبب الأول فقط هو مسؤولية العامل والسبعين الآخرين هما مسؤولية الإدارة .

وتعتبر عجلة التطوير بمثابة طريقة الخطوة خطوة لتنفيذ الأعمال بكفاءة حيث يتم إعداد خطة ثم تنفيذها ثم مراجعتها ثم تقييمها ، وذلك في جميع الأنشطة ، وبصورة مستمرة ، والجدول التالي يوضح مفهوم دورة دينج والجهة المسئولة عنها ونشاطاتها:

الجدول (3-2) مفهوم دورة دينج والجهة المسئولة عنها ونشاطاتها

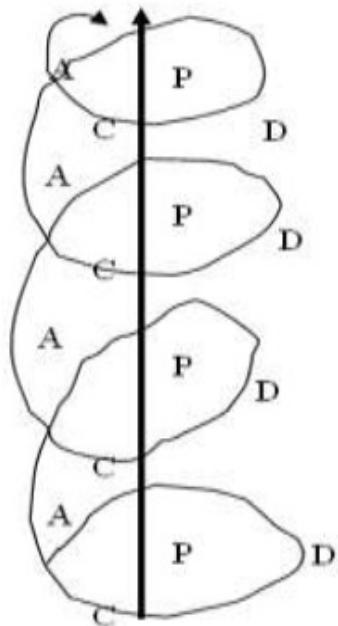
النشاط	الجهة المسئولة	الرمز	المرحلة
تصميم المنتج، وضع خطة لتحسين الأعمال وتطويرها سواءً الفنية أو الأدارية	الادارة	P	الخطيط

تنفيذ الخطة وتحقيق الأنتاج الذي تم التخطيط له	العاملون	D	التنفيذ
البيع هو مؤشر لرضا لزيون عن الجودة التي تم التخطيط لها وهو يقابل الفحص	مسؤولون الجودة أو المبيعات	C	الفحص والراجعة
في حالة وجد خطأ يتم إتخاذ إجراء تصحيحي في تصميم المنتج ليؤدي إلى تعديل الخطط من قبل الإدارة	الإدارة	A	التصحيح

مما سبق يتضح أن دورة ديمنج هي مجموعة متتالية من النشاطات تبدأ بـ:

- دراسة الوضع الحالي من واقع البيانات ليتم على أساسها وضع خطة التطوير والتحسين، وتقوم الإدارة والعاملون بتنفيذها.
- اختبار إنجاز الخطة ومدى تحقيق الأهداف الموضوعة للجودة ويتم نشط الفحص والتقييس.
- إذا لم تتحقق أهداف الخطة لوجود بعض الانحرافات أو الأخطاء يتم اتخاذ تطوير على دورة ديمنج لتحقيق هذا الهدف حيث أنه بمجرد أن يشير نشاط الفحص C إلى تحقيق التعديلات الموضوعة بالخطة فإنه يتم تخطيط هذه التعديلات وتوثيقها حتى لا يعود المستوى مرة أخرى إلى التدني يتم بعد ذلك وضع أهداف جديدة حيث يجري تنفيذها وأختبارها.....وهكذا أي أن دورة ديمنج تأخذ شكل الحلزون الصاعد لأعلى (Spiral) كما في الشكل التالي:

أتجاه التحسين



الشكل (2-5) الشكل الحلزوني لدورة ديمنج

2.2 الدراسات السابقة

2.2.1 الدراسات العربية :

1. دراسة (الطاونة، 2001) بعنوان: "الجودة الشاملة والقدرة التنافسية": دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الدوائية في الأردن. إذ هدفت دراسة الطاونة التعرف إلى واقع الجودة الشاملة وعلاقتها بالقدرة التنافسية في شركات الصناعات الدوائية في الأردن، ومعرفة السياسات التنافسية التي تستخدمها هذه الشركات، ومن ثم دراسة العلاقة بين الجودة الشاملة وتلك السياسات التنافسية، والقدرة التنافسية.

حيث بحثت الجودة الشاملة من خلال عدة متغيرات، منها: (التركيز على العميل، ومشاركة العاملين، والتدريب والتعليم، والتخطيط الاستراتيجي، والصيانة، والرقابة، وبيئة العمل...)، في حين شملت السياسات التنافسية على متغيرات عديدة، منها: (الأسعار، والتكاليف، والجودة، وكفاءة التشغيل، والترويج، وفتح أسواق جديدة، والإبداع، والابتكار، وتنوع المنتجات...)، بينما تم قياس القدرة التنافسية وفقاً لمؤشرات (الإنتاجية، ونمو المبيعات، ونمو الصادرات، والحصة السوقية، والعائد على الاستثمار).

تكون مجتمع دراسة الطاونة من جميع الشركات العاملة في قطاع الصناعات الدوائية المسجلة حتى نهاية عام 1994، والتي توفرت لديها بيانات مالية لآخر خمس سنوات (1995-1999)، والبالغ عددها (10) شركات تمت دراستها جميعها. حيث تم تطوير استبانة تغطي كافة عناصر المتغيرات المبحوثة.

وبعد الدراسة والتحليل لاستجابات المبحوثين، وفي ضوء المعالجة الإحصائية التي قام بها الطراونة في دراسته وفقاً لبرمجة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Science (SPSS)، خلصت الدراسة إلى عدة نتائج، تمثلت أهمها بما يلي:

- أن الشركات تطبق الجودة الشاملة بدرجة متفاوتة، ومتوسطة في مجملها.
 - عدم وضوح معالم السياسات التنافسية التي تعتمدتها هذه الشركات، وذلك من حيث الأولويات ومستويات التكامل بين هذه السياسات. حيث تراوحت نسبة تطبيقها بين المتوسطة والضعيفة.
 - وجود علاقات معنوية بين أبعاد الجودة الشاملة والسياسات التنافسية المستخدمة، بعكس تلك الموجودة بين الجودة الشاملة والقدرة التنافسية، وكذلك بين السياسات التنافسية والقدرة التنافسية.
- وفي ضوء هذه النتائج تقدمت الدراسة بمجموعة من التوصيات دارت في معظمها حول ضرورة زيادة الاهتمام بتطبيق كافة أبعاد الجودة الشاملة، حتى ولو استدعي ذلك القيام بإجراء بعض التعديلات أو تخصيص الموارد. إضافةً لضرورة تحديد الشركات لأهدافها الإستراتيجية والمرحلية و اختيار السياسات المناسبة.

2. دراسة (علي، 2002) بعنوان: "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمات الصناعية العاملة في المناطق المؤهلة صناعياً": دراسة ميدانية. حيث جاءت هذه الدراسة بهدف التعرف إلى مدى تطبيق مرتکزات الجودة الشاملة، وأثر ذلك على أداء المنظمات الصناعية العاملة في المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن. إضافةً للتعرف إلى أبرز المعوقات التي تحول دون تطبيق تلك

الركائز. وقد أجريت الدراسة على المنظمات الصناعية العاملة في مدینتي الحسن، والحسين بن عبد الله الثاني، والبالغ عددها – (77) منظمة عند إجراء هذه الدراسة — وبعد الدراسة والتحليل لاستجابات المبحوثين، وفي ضوء المعالجة الإحصائية خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها:

- أن مستوى تطبيق ركائز الجودة الشاملة لدى المنظمات الصناعية المبحوثة يتفاوت من مستوى عالي إلى مستوى متوسط. حيث يشمل المستوى العالي كل من (التركيز على الزبون، ومشاركة العاملين، والعلاقة مع الموردين، والتخطيط الاستراتيجي للجودة، والإدارة بناءً على الحقائق، والمقارنة المرجعية)، في حين يشمل المستوى المتوسط كل من (تدريب العاملين، وفرق العمل).

• وجود العديد من المعوقات التي تحول دون تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة في المنظمات المبحوثة، حيث يمكن تأثير تلك المعوقات وفقاً لدرجة تأثيرها كما يلي:

* ذات التأثير المتوسط ، وتشمل:

- الافتقار إلى أنظمة تقييم العمل الجماعي.
- ضعف استراتيجية تطوير الموارد البشرية.
- الافتقار للموارد الكافية في أثناء عملية التطبيق.
- ارتفاع معدلات ترك العمل.

* ذات التأثير الضعيف، وتشمل:

- الافتقار لاستراتيجية واضحة في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

٥ ضعف الالتزام لدى الإدارة العليا.

- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق ركائز الجودة الشاملة على المستوى العالمي، وتحسين الجودة.
- عدم وجود علاقة معنوية بين تطبيق ركائز الجودة الشاملة على المستوى المتوسط ، وتحسين الجودة.

وفي ضوء هذه النتائج تقدمت الدراسة بمجموعة من التوصيات تمحورت حول ضرورة توفير برامج تعليمية وتدريبية تستند إلى مبادئ وأدوات الجودة الشاملة، بغية رفع مستويات الأداء. ناهيك عن ضرورة إنشاء وحدة خاصة بالجودة وتوفير الدعم المادي لها، والتركيز على تقديم الجوائز المادية والمعنوية بغية تعميق الالتزام بمرتكزات الجودة الشاملة.

3. دراسة (العلونة، 2002) بعنوان : " اثر تطبيقات إدارة الجودة الشاملة على مستوى تطوير البرمجيات : دراسة ميدانية في الشركات الأردنية لصناعة البرمجيات ". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة وأثرها على مستوى جودة البرمجيات في الشركات الأردنية لصناعة البرمجيات بالإضافة إلى التعرف على المعوقات التي تحول دون تطبيقها ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث استبانة في جمع البيانات من مجتمع الدراسة المكون من (20) شركة حيث وزع الباحث (110) استبيانه واسترجع منها (100) ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- إن الشركات طبقت جميع عناصر إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة كما توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جميع عناصر الجودة الشاملة ومستوى جودة البرمجيات ، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين توفر وحدة أو قسم خاص بالجودة ومستوى تطبيق عناصر

إدارة الجودة الشاملة وقد كانت الفروقات تمثل لصالح الشركات التي تملك وحدة أو قسم

خاص بالجودة،

كما أشارت إلى أهم المعوقات التي تحد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذه الشركات:

- قلة توفر الموارد البشرية والمالية .
- ضعف الخطط والاستراتيجيات لتطبيق الجودة .
- غياب نظام الحوافز والكافآت.
- عدم تقويض الصالحيات ومشاركة العاملين في إتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة .

ومن أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة:

- ضرورة النظرة الشمولية في عملية تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة .
- عدم التركيز على بعض عناصر إدارة الجودة الشاملة وإهمال بعضها.
- العمل على توفير الموارد البشرية المؤهلة من خلال استقطاب أصحاب المعرفة والخبرة وتوفير البرامج التدريبية والتعليمية المتخصصة .

4. دراسة (صلاح, 2003) بعنوان : "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في فاعلية أداء الأنشطة

التسويقية بشركات الغزل والنسيج". أشارت الدراسة إلى أن الجودة الشاملة والتسويق فلسفتا عمل مكملة لبعضهما البعض، فهما يضعان رضاء العميل في القلب. فالتسويق بالإستماع لصوت العميل وتجميع وتحليل البيانات عن حاجات ورغبات العملاء، أما الجودة الشاملة فتعمل على جودة الأداء والتحسين المستمر وتجعل التسويق يتوجه للتميز والتكامل بصورة فعالة ومنتظمة، ومن أهم نتائج هذه

الدراسة:

- يؤدي الأداء التعاوني لكل من التسويق والجودة الشاملة إلى تحقيق الجودة التسويقية.

- الجودة الشاملة والتسويق يدعم كل منهما بطريقته الخاصة بهدف الوصول إلى رضاء العميل.

5. دراسة (الوقفي، 2004) بعنوان: "تطوير ثقافة المنظمة لتحسين الأداء المؤسسي في البنوك التجارية الأردنية". إذ بحثت الدراسة في ثقافة المنظمة لتحسين الأداء المؤسسي على مستوى المديرين في البنوك التجارية الأردنية. حيث شمل متغير ثقافة المنظمة على عدة متغيرات، منها (التدريب، والإبداع، والتوفيق، وتوقعات العاملين والإدارة...)، في حين تكون المتغير التابع من (العائد على الاستثمار، والخدمة المقدمة للعملاء). وتكون مجتمع الدراسة من قسمين أساسيين، تمثل المجتمع الرئيس بجميع البنوك التجارية الأردنية المرخصة، والبالغ عددها (16) بنكاً، في حين تمثل المجتمع الثاني بشريحة المتعاملين مع تلك البنوك في منطقة أمانة عمان. وعلى ضوء مجتمع الدراسة تكونت العينة من قسمين، الأول: مثل العينة الرئيسة من المجتمع الرئيس، والثاني: مثل العينة الثانوية العشوائية من المجتمع الثانوي وبواقع (5-6) أشخاص من يترددون على هذه البنوك في مدينة عمان. هذا وقد صممت استبانة خاصة لغایات جمع البيانات من أفراد العينة. وفي ظل المعالجات الإحصائية التي أجريت تم التوصل لمجموعة من النتائج، كان من أهمها:

- وجود ضعف في مفهوم ثقافة المنظمة لدى المديرين في البنوك المبحوثة، ويعود ذلك إلى المؤهل العلمي، ونوع التخصص لهؤلاء المديرين. فضلاً عن وجود ضعف في مفهوم الأداء لديهم.
- إيلاء البنوك أهمية لموضوع ثقافة المنظمة، وتقضيلها لأسلوب العمل كفريق.
- وجود علاقة إيجابية بين الوعي لمفهوم ثقافة المنظمة وبين الأداء، عدا عن عدم وجود تجانس ثقافي بين البنوك التجارية.

- ظهور مستوى عالٍ من الرضا لدى المديرين تجاه الخدمة المقدمة للعملاء.
 - أن الثقافة المادية ذات تأثير أكبر في الأداء قياساً بالثقافة غير المرئية. إلا أن النظرة بشكل عام إلى مفهوم الثقافة لا تزال غير واضحة، ويشوبها الالتباس وتعدد وجهات النظر حولها.
 - وتبليّر لدى الوقفي في دراسته مجموعة من التوصيات على ضوء النتائج السابقة، أشارت أهمها بضرورة زيادة الوعي بمفهوم الثقافة التنظيمية لدى المديرين، وضرورة تتميم مفهوم الأداء لديهم، عدا عن أهميةأخذ متغير المؤهل العلمي، ومتغير نوع التخصص للمديرين وكبار الموظفين بعين الاعتبار. كما أوصت الدراسة بمواصلة الاهتمام بأسلوب العمل الجماعي من جهة، والعمل على تحسين خدمة العملاء والاهتمام بآرائهم من جهة أخرى. ومن بين التوصيات أيضاً ضرورة التركيز على موضوع تقويض السلطة، وزيادة الاهتمام بالاعتبارات الإنسانية والنفسية لدى العاملين.
 - وقدم الوقفي في دراسته مجموعة من الاتجاهات البحثية المستقبلية، نادت أهمها بضرورةمواصلة إجراء دراسات مستقبلية تشمل على أبعاد ومتغيرات جديدة غير التي استخدمت في دراسته، وذلك بقصد الإحاطة بجوانب موضوع الثقافة بشكل أوسع.
- 6. دراسة (القضاة, 2006) بعنوان : "أثر تبني استراتيجية الجودة الشاملة في تحسين الموقف التناصي".** هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر تبني مفهوم الجودة الشاملة في تحسين الموقف التناصي لشركات الصناعات الدوائية الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية مباشرة بين مفهوم الجودة الشاملة والموقف التناصي ، وإن أكثر عناصر مفهوم إدارة الجودة الشاملة تأثيراً على الموقف التناصي هو التحسين المستمر .

7. دراسة (صلاح الدين، 2009) بعنوان : "عوامل النجاح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة." وهدفت الدراسة إلى تحديد العوامل المهمة في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتقدير أثرها على الأداء التشغيلي والأداء التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم وقد صمم لهذه الغرض استبياناً وزعت منها (197) استبياناً على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القطاع الصناعي القطري وتم استعادة (139) استبياناً وقد وضع فرضيات الدراسة لتقدير أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء التشغيلي والتنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، وقد أظهرت النتائج أن هناك أثر إيجابي على الأداء التشغيلي والتنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

2.2.2 الدراسات الأجنبية :

1. دراسة (Handfield, et al., 1994) بعنوان: "Creating a Quality Culture Through Organizational Change" - خلق ثقافة الجودة من خلال التغيير التنظيمي

هدفت هذه الدراسة للتحقق من الارتباط بين تطبيق الـ TQM، والتوجه الإستراتيجي، والبنية التحتية التنظيمية، والأداء. وذلك من خلال المقارنة بين مجموعات الشركات المختلفة مجال الدراسة.

تكونت عينة الدراسة من (500) شركة صناعية عاملة في أمريكا الشمالية وأوروبا. حيث يُبني الاختيار على اعتقاد مبدئي مفاده أن هذه الشركات إما أن تصنف كشركات متقدمة أو أقل تقدماً في تطبيق شروط الـ TQM، وذلك بهدف تطوير عينة مرغوبة تسهل عملية المقارنة بينها، وبنفس الوقت تكون

متعددة بشكل كافٍ للسماح ببعض التعميمات للنتائج. وقد تمثلت وحدة الدراسة بمديرين الجودة أو نائب الرئيس في مكتب الشركة، حيث تم الاتصال بهم تلفونياً بغاية عمل غربلة أولية لهم. ومن ثم تم القيام بعمل زيارة لإجراء مقابلة مع المعينين في كل موقع، امتدت من يوم إلى يومين. وفي بعض الحالات كانت المقابلة تمتد لتشمل جولة من المناقشات مع موظفي الوظائف الأخرى في المصنع. وبعد القيام بإجراء التحليل المناسب للبيانات التي تم جمعها من المعينين، أظهر التحليل مجموعة من النتائج التي اعتبرت بمثابة مقتراحات تتطلب إجراء تحليلات أخرى، وأهم تلك النتائج:

- وجود تأثير لهيكل الصناعة على مبادرات الجودة، بحيث يحتمل هذا التأثير لعدة أمور منها الخبرة الكبيرة للشركات في العمل الدولي، أو مدى تطبيقها للـ TQM، أو الحصول على شهادة ISO.
- وجود اختلافات بين الشركات في المراحل المتعاقبة للتطبيق، حيث كانت فترات تطبيق برامج الجودة الناضجة تتصرف بكونها طويلة في سبيل إحداث تغييرات جوهرية في البنى التحتية للمنظمات.
- وجود تأثير حساس للجودة في نجاح الشركة بغض النظر عن توجههم الإستراتيجي. فبينما لا تضمن الجودة النجاح التناfsي، فإنه باستطاعتها أن تضمن تنافسية مطورة بشكل جيد، ستتفّذ وستكون مفهوماً من قبل جميع الوحدات الوظيفية في الشركة.

2. دراسة (Kanji, et al., 1997)

عنوان: "Total Quality Culture" - "ثقافة الجودة الكلية"

ناقش كنجي Kanji في دراسته ثقافة الجودة للشركات اليابانية العاملة في بريطانيا، ومن ثم مقارنتها بالشركات التي تمارس عمليات مماثلة لها في اليابان مثل الشركات اليابانية (الأم)، وذلك استناداً لفكرة

ثقافة الجودة الكلية وأبعادها. حيث تم تحديد أوجه الشبه والاختلاف بينهما. وبعد ذلك جرى التحقق من أسباب الاختلاف.

وقد تكونت عينة الدراسة من (101) شركة يابانية عاملة في بريطانيا والتي يعمل بها أكثر من (50) موظفًا. في حين تمثلت وحدة الدراسة بمديرين الإدارة في تلك الشركات، الذين تم توزيع استبيانات عليهم، ومن ثم تم إرسال استبيانات إلى مديرين المشاريع في الشركات الأم في اليابان، والتي لديها أنظمة إنتاجية مشابهة مع أنظمة الشركات المبحوثة. وبعد القيام بإجراء التحليل الإحصائي المناسب للبيانات التي جمعت من المعينين بالدراسة، تم التوصل إلى العديد من النتائج، والتي من أهمها:

- أن الشركات المطبقة لـ TQM والعاملة في بريطانيا قد حققت إنجاز أفضل بكثير من حيث (التكلفة، والجودة، والتوصيل، والثقافة التنظيمية، والتنافسية...)، وذلك مقارنة بالشركات التي لا تطبق لـ TQM.
 - لا توجد اختلافات كثيرة بين الشركات المطبقة وغير المطبقة لـ TQM في اليابان. ويعود السبب في ذلك إلى أن الشركات التي لا تطبق لـ TQM لديها أصلًا عدّة عناصر لـ TQM في الشركة.
 - أن الشركات العاملة في اليابان قد تبنّت ثقافة الجودة الكلية التي هي جزء من لـ TQM، بينما وجد التميّز في العمل لتطوير ثقافة الجودة لدى الشركات العاملة في بريطانيا.
 - نتيجةً لمقارنة أداء مجموعتين من الشركات التي تطبق لـ TQM لفترات زمنية مختلفة، وجد بأنه لا توجد فروقات جوهريّة بينهما. كما وقد تبيّن بأنّ أثر التعلم لعمليات لـ TQM يمكن أن يقلل عدد المخاطر داخل الشركة.
- . . دراسة (Dellana, et al., 1999) 3

عنوان: "Toward Defining the Quality Culture" - " نحو تعريف ثقافة الجودة"

تفحّصت هذه الدراسة العلاقة بين الـ TQM والثقافة التنظيمية، حيث تمّ أخذ عينة مكونة من (1000) منظمة من المجتمع الأمريكي للثقافة. ولتحقيق ذلك تمّ تطوير استبانة اعتماداً على نموذج القيم المتنافسة للثقافة، وعلى معايير جائزة مالكوم بالدريج Baldrige Award بغاية تحديد كل من الثقافة التنظيمية وموقع إدارتها. حيث جاء إطار نموذج القيم المتنافسة باتجاهين متقاطعين تمثّل الاتجاه الأول منهما نقطتين متقابلتين، وهما (العمليات المرنة مقابل العمليات التي تتجه نحو السيطرة)، في حين تمثّل الاتجاه الثاني نقطتين متقابلتين أيضاً، وهما (الصيانة الداخلية مقابل الوضع الخارجي). وعند كل نقطة من هذه النقاط تمّ إدراج أربعة متغيرات لقياسها، وهي (نظام الإدارة المرن adhocracy، والجماعة، والهرمية، والعقلانية)، كما وقد بحثت هذه المتغيرات الأربعة من خلال أربعة أبعاد أخرى وهي (الخاصية المسيطرة، ونمط القيادة، والإحاطة، والتأكيد الإستراتيجي).

وبعد استلام الاستبيانات من أفراد العينة المستهدفة بالدراسة وجد بأنّ عدد الاستبيانات الصالحة لغایات التحليل هي (219) استبانة. وقد أشارت نتائج التحليل الإحصائي لهذه الاستبيانات لوجود درجات عالية من جائزة مالكوم بالدريج Baldrige Award قادت إلى علاقة جوهرية لنظام الإدارة المرن مع أنواع الثقافة. ويتبّع ذلك بشكل تفصيلي كما يلي:

- أشارت نتائج تحليل التباين والارتباط إلى أن الثقافة التي تدعم الـ TQM تتّصف بكونها مرنة، فضلاً عن وجود دور أقل لنوع ثقافة المجموعة هنا.
- إمكانية استحواذ أحد أبعاد نموذج القيم المتنافسة على أعلى درجات الأهمية النسبية، مقارنة بالأبعاد الأخرى المحددة في نجاحات الـ TQM.

- أن كلاً من متغير ثقافة الإدارة المرنة adhocracy، ومتغير الجماعة موجه بشكل مرن لتحقيق درجات عالية من جائزة مالكوم بالدريج Baldridge Award.
- أن التوجه المرن للمنظمات في نموذج القيم المتنافسة يشير لدعم اللامركزية والتغوي، بينما يشير التوجه نحو السيطرة لدعم المركزية والتكامل. ويتبيّن من ذلك أن المنظمات التي تتجه نحو الهيكلية، ربما تلعب دوراً مهماً في تحقيق نجاحات الـ TQM. ومن منظور إداري فإن هذه النتيجة غير مستقرة، لأنها قد تم الإشارة لها في العديد من المراجع ذات العلاقة ومن أهمها (Zammuto & Krakower, 1991).
- إمكانية إسناد الاختلافات الجوهرية إلى بُعد محدد من أبعاد الثقافة الأربع. حيث تميّز بُعد (الخاصية المسيطرة) بعدة أمور، منها: الإبداع، والديناميكية، والتكييف، والتماسك، والمشاركة، وفرق العمل، والإحساس بالعائلة. في حين لم تتميز الأبعاد الثلاثة الأخرى بشكل جيد، وفقاً لدرجات جائزة مالكوم بالدريج.
- أضافت الدراسة بان الدراسات الأخرى بحاجة إلى تحديد أكثر دقة لمناطق الثقافة التي لديها ارتباط قوي بنجاحات الـ TQM.
- ومن المحاذير في هذه الدراسة أن معايير جائزة مالكوم بالدريج Baldridge Award قد عُدلّت بعد أن تم استكمال الدراسة.

4. دراسة (Gallear,tal., 2004)

عنوان: "An Empirical Investigation of the Channels that Facilitate a

"تحقيق تجريبي للقنوات المسهلة لثقافة الجودة الكلية" – Total Quality Culture"

إذ هدفت دراسة ديفد David للتحقق من القنوات المسهلة لتطوير ثقافة الجودة الكلية القائمة على إحداث تغييرات في الثقافة التنظيمية وفقاً لمدخل عمل الـ TQM، ومن ثم ترتيب تلك القنوات وفقاً لأهميتها النسبية، وذلك اعتماداً على النتائج المتحققة من دراسة عينة دولية من المنظمات البارزة الداعمة للـ TQM على نحوٍ واسع. وقد تمّ أخذ عينة مكونه من (51) منظمة مرجعية، في حين تمثلت وحدة التحليل بفئة مديري الجودة ورؤساء مكاتب الجودة أو ما يعادلهم.

وقد استخدم ديفد David في دراسته مجموعة من المتغيرات التي يعدها بمثابة قنوات منها: (القيادة، والتحسين المستمر، وبيئة العمل، والتدريب، والزبائن، والموردين، والمسؤولية المشتركة...). حيث تم اشتقاق هذه المتغيرات في ضوء عدة شروط بدأت بمراجعة أدبيات الدراسة، ومن ثم عمل مناقشات مع جماعات تركيز للوصول إلى متغيرات مبدئية، تلاها غربلة وتحقق من قبل لجنة خبراء، وصولاً إلى إعداد أداة الدراسة النهائية.

وتمّ جمع البيانات الأولية من خلال استبانة منظمة بريدياً كجزء من دراسات دلفي Delephi الواسعة في مجال الـ TQM. وقد تمّ الاختيار لمفردات العينة بناءً على تحقيقها لأقل إنجاز، حتى يمكن القول بوجود منظمة جودة شاملة، تُبني الاختيار على ضوء المعايير التالية:

- الفوز بأحد جوائز الجودة في الماضي.
- الحصول على مرتبة ممتاز من قبل الزبائن، أو البائعين الرئисيين.
- استلام اعتراف من قبل جهة رفيعة المستوى/ أو مجلات أكاديمية متخصصة، مثل منظمة الجودة الشاملة.

ووفقاً لنتائج استخدام برمجية (SPSS) لتحليل استجابات المبحوثين التي تم جمعها، واعتماداً على أداة

الدراسة (الاستبانة)، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج، منها:

- وجود تداخلات بين مفهوم الثقافة والـ TQM، وفي ذلك اتفاقاً مع ما ورد في الإطار

النظري السابق، الذي تم مراجعته وإعداده لغايات استكمال الدراسة الحالية.

- أن التبني والتطبيق الناجح لمدخل الـ TQM يتطلب نية صارمة، وأن ذلك لا يعني فقط

إحداث تغييرات في الثقافة التنظيمية.

- هنالك تباين في الأهمية النسبية للمتغيرات (القنوات) قيد الدراسة، إلا أن هنالك إدراك لدى

الباحثين بأن الأهمية لهذه المتغيرات قد لا تكون كافية بشكل كامل في كل مجال من مجالات

الـ TQM. ومع ذلك فإن هذه المتغيرات تسهل إحداث التغيير الثقافي الضروري.

- استناداً للنتائج وتفاصيلها أنسد الباحثون الدور المحوري للثقافة التنظيمية في مدخل الـ

TQM، وذلك وفقاً لدورها في تقديم وتشكيل لحياة المنظمات على المدى القصير،

والمتوسط، والطويل.

- زادت النتائج من درجة الفهم تجاه أين تكشف وتصرّح الثقافة عن نفسها في المنظمات، وكيف

تسهل القنوات عمل مدخل الجودة الكلية في المنظمات.

- زوّدت النتائج بالأساس لعمل دراسات تجريبية أخرى، أو للقيام بأعمال تصوّرية حول العلاقة

بين الثقافة والـ TQM.

5. دراسة (Davison, et al., 2007)

An - "The Link Between Six Sigma and Quality Culture" بعنوان:

"الربط بين Six Sigma وثقافة الجودة - دراسة ميدانية"

إذ هدفت دراسة لويس Louise للتحري بشكل تجاري حول تأثيرات ثقافة الجودة وفقاً لمرجعية برنامج إدارة Six Sigma . حيث تم إجراء مسح لـ (15) منظمة بأنواع مختلفة. وقد تم تصميم استبيانات لقياس العوامل التنظيمية، بما فيها مدى استخدام وكلاء مقترنين للتغيير الثقافي. وفي ضوء المعالجة الإحصائية التي قام بها لويس Louise ، وفي ظل استخدامه لمعامل الارتباط والانحدار لبيان العلاقة بين Six Sigma وثقافة الجودة، خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتي تمحورت بما يلي:

- وجد بأن المنظمات التي تطبق برنامج Six Sigma تمتلك درجات كبيرة تجاه جميع أبعاد ثقافة الجودة، كما وتنسم ثقافاتها بالقوة نسبياً(ثقافات متجانسة).
- تتحقق درجات عالية من التركيز على العوامل التنظيمية مع التطور في ثقافة الجودة والتي تتضمن عدة أمور، منها: التزام الإدارة بالجودة، وخلق الاهتمام بالجودة، والتدريب، ومشاركة الموظفين، وبناء تقويم الأداء على معايير الجودة....، حيث أحرزت المنظمات التي تطبق Six Sigma بمتوسطها أعلى تركيز على العوامل السابقة مقارنة بالمنظمات التي لا تطبق Six Sigma .
- تم الاستنتاج بأن برنامج إدارة Six Sigma يلعب دوراً أساسياً في تطوير ثقافة الجودة.

وفي ضوء هذه النتائج تقدم Louise في دراسته بمجموعة من التوصيات، دارت حول ضرورة الاهتمام بأبعاد ثقافة الجودة، ناهيك عن ضرورة التركيز على تطبيق برنامج Six Sigma بغية الارتقاء بمستوى الأداء للمنظمات. كما وقد أملت الدراسة بأن تساهم في تحقيق الفهم الأفضل لثقافة الجودة، وتأكد على السلوكيات الإدارية والأفعال التي يمكن أن تساعد على تطوير مثل هذه الثقافة.

3.4 ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة، وفي ضوء الأساليب والطرق المستخدمة في تلك الدراسات، ووفقاً لما جاءت به تلك الدراسات من نتائج وتوصيات. فقد عملت هذه الدراسة على الاستفادة من نقاط القوة، وتجنب نقاط الضعف في تلك الدراسات. وفي ضوء ذلك يمكن إدراج بعض النقاط التي تمثل اختلافات في بعضها، وإضافات في بعضها الآخر لهذه الدراسة قياساً بتلك الدراسات، وذلك كما يلي:

1. إن أهم ما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات هو أنموذجها الذي يشير لكون هذه الدراسة قد وسّعت دائرة البحث لتشمل متغيرات أوسع نطاقاً حول موضوع الدراسة (إدارة الجودة الشاملة)، في حين لم تتناول أغلب الدراسات السابقة التي تنسى الإطلاع عليها سوى بعض هذه المتغيرات. إضافةً لشمولها على متغيرات تابعة (مؤشرات أداء استراتيجي) حيث

أن الغالبية العظمى من الدراسات السابقة لم تنترق لهذه المتغيرات مجتمعة. وقد هدفت الدراسة من جمع تلك البيانات تحقيق التميّز، بحكم أهمية تلك البيانات كمؤشرات قوية للجودة.

2. تُعد هذه الدراسة من الدراسات التي تسعى لتأطير إسهام متواضع نظرياً وفلسفياً لموضوع ثقافة الجودة، والتحسين المستمر، بغية استقصاء أثراهما في الأداء.

3. اختلفت هذه الدراسة في تركيزها عن معظم الدراسات السابقة، إذ أخذت أغلب تلك الدراسات بالاتجاه القائل بأن ثقافة الجودة برنامج أو أسلوب إنتاج، ولم تتناولها من منظور ثقافي، كما تناولتها هذه الدراسة.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

3.1 منهج البحث المستخدم

3.2 مجتمع الدراسة وعيتها

3.3 أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

3.4 إجراءات الدراسة

3.5 التصميم الأحصائي المستخدم في الدراسة

1.3منهج البحث المستخدم:

تستخدم هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في توصيف استخدام منهج التحسين المستمر، وذلك بإستخدام الأسلوب التطبيقي بهدف جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات.

2.3مجتمع الدراسة وعيتها:

نبذة عن مدينة الملك عبدالله الثاني الصناعية / سحاب

مدينة الملك عبدالله الثاني في سحاب هي الأقدم بين نظيراتها في المملكة ، وتشكل مجمعا صناعياً فريداً كان حتى وقت قريب يحمل راية الريادة على مستوى الوطن والإقليم كمجمع مؤسس وفق قواعد علمية توفر البيئة الاستثمارية الآمنة وتتوفر فيه كافة البنية التحتية المطلوبة.

وعلى مدى أكثر من ربع قرن أصبحت هذه المدينة الصناعية ركناً أساسياً من أركان البيئة الاستثمارية الأردنية القادرة على خدمة الاستثمار الصناعي بكافة أشكاله وتوفير مسببات وجوده ونجاح مسيرته لتطلاق منها مؤسسة المدن الصناعية لإنشاء مدن صناعية في مختلف مناطق الأردن.

وأنشئت هذه المدينة الصناعية في العام 1984 على أرض بلغت مساحتها الإجمالية 2530 دونماً، وبلغ عدد المنظمات العاملة فيها 377 منظمة صناعية واشتملت على بنى تحتية وفوقية متكاملة تطابق أعلى المواصفات الدولية للمدن الصناعية ، الأمر الذي جعلها نموذجية في تصميمها ، وشاملة لمجموعة كبيرة من الاستثمارات ، حيث تضم جميع القطاعات الصناعية العشرة المصنفة ، بالإضافة إلى وقوعها على الطريق السريع الذي يربط الأردن بالعراق وال سعودية ، وقربها من المطار وأهميتها التاريخية كونها أول

مدينة صناعية تم إنشاؤها في الأردن. وعزز هذا كله من إشغال مساحتها بالكامل ، لتصبح نموذجاً يحتذى

بين باقي المدن الصناعية التي تنشأ في المملكة.

وتسمم هذه المدينة الصناعية برفد الاقتصاد الاردني حيث تبلغ قيمة صادرات المدينة الى الاسواق العربية

والعالمية ما يزيد على نصف مليار دينار سنويا وتدخل في منتجات مصانعها العديد من الخامات والمواد

الاولية التي تنتج في المملكة.

تكون مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين في المنظمات الصناعية في مدينة سحاب، حيث تم سحب

عينة عشوائية من مجتمع الدراسة متمثلة في طبقة الأداريين في كافة المستويات في 72 منظمة من

المنظمات الصناعية العاملة في مدينة سحاب حيث تم توزيع 220 استبيان وأُسترجع منها 172 استبيان.

3.3 أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات:

تم اختيار الأستبانة كأداة للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لهذه الدراسة وهي أداة قياس إدراكي تم الاعتماد في تصميمها على آراء مجموعة من الكتاب والباحثين في مجال الموضوع وتضمنت الأستبانة أسلمة ذات اختيارات متعددة وتم استخدام مقياس Likert الخماسي بحيث تأخذ كل اجابة قيمة نسبية. و تتألف الاستبانة في ثلاثة اجزاء وهي:

أولاً : بين القسم الأول متغيرات تتعلق بالخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة من خلال 4 فقرات تتضمن (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية في نفس الشركة و المسمى الوظيفي)

ثانياً : بين القسم الثاني متغيرات تتعلق بأبعاد ثقافة الجودة السائدة في الشركة (المتغير المستقل) عبر 5 أبعاد رئيسية تم قياسها بـ 29 سؤالاً متضمنة (دور القيادة، رضا العاملين، إدارة الموردين، الرغبة في التغيير والتحسين المستمر).

ثالثاً: بين القسم الثالث متغيرات تتعلق بالأداء الاستراتيجي للمنظمات (المتغير التابع) من خلال 7 أسئلة تضمنت القدرة التنافسية والحصة السوقية.

لبيان الصدق الظاهري لأداة الدراسة وجدواها تم عرضها على مجموعة من المحكمين ذوي الأختصاص.

فيما يتعلق بثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل الاتساق الداخلي لقياس مدى ثبات أداة الدراسة حسب معامل كرونباخ ألفا، ويوضح الجدول التالي معاملات ثبات الاتساق الداخلي لأبعد الأستبانة:

الجدول (1-3) معاملات ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة

معامل الثبات	المتغير
0.727	دور القيادة
0.783	رضا العاملين
0.734	إدارة الموردين
0.831	الرغبة في التغيير
0.873	التحسين المستمر
0.885	الأداء الاستراتيجي

من خلال الجدول أعلاه يتضح بأن معامل الثبات حسب كرونباخ ألفا كان لجميع متغيرات كان يتراوح بين 72.7% و 88.5% وهذه النسب تعتبر مقبولة لاستكمال عمليات التحليل (Davison, et al., 2007)

3.4 إجراءات الدراسة:

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تنفيذ إجراءات التالية:

1. اختيار عينة من المنظمات الصناعية العاملة في مدينة سحاب بهدف جمع البيانات والمعلومات.
2. تصميم الاستبانة وتوزيعها على أفراد العينة.
3. تحليل البيانات واختبار الفرضيات وقياس مدى تطبيق أبعاد ثقافة الجودة وأثرها على الأداء الاستراتيجي.
4. تفسير النتائج والوصول إلى التوصيات.

3.5 التصميم الأحصائي المستخدم في الدراسة:

للأجابة عن أسئلة الدراسة وفرضياتها تم استخدام الأساليب الأحصائية التالية:

1. معامل Cronbach Alpha للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم.
2. المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية لكل متغير.
3. معاملات الأنحدار البسيط والمتعدد.
4. مستوى الالتزام والأداء، حيث تم تحديده كالتالي:
 1. الدرجة المنخفضة (1-2.33).
 2. الدرجة المتوسطة (2.33-2.66).
 3. الدرجة المرتفعة (2.7-5).

حيث تم استخدامه لبيان درجة الأهمية النسبية ومدى تطبيق كل بعد من أبعاد إدارة الجودة

الشاملة.

الفصل الرابع

عرض النتائج واختبار الفرضيات

4.1 المقدمة

4.2 الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

4.3 الأجابة عن أسئلة الدراسة

4.4 اختبار فرضيات الدراسة

4.1 المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج استخدام الأساليب الأحصائية في تحليل آراء عينة الدراسة، حيث تم استخدام جداول التوزيع التكراري والنسب المئوية والأوساط الحسابية.

4.2 الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

في هذه الفقرة سيتم عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة من حيث الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية في نفس الشركة والمسمى الوظيفي، موضحة بالجدول

التالي:

جدول (4-1) وصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

الرقم	المتغير	الفئة	النكرار	النسبة المئوية
1	الجنس	ذكر	134	%77.9
		أنثى	38	%22.1
		دبلوم متوسط	24	%14.0
		بكالوريوس	133	%77.3
2	المؤهل العلمي	ماجستير	14	%8.1
		دكتوراه	1	%0.6
		(5-1) سنوات	113	%65.7
		(10-5) سنوات	45	%26.2
3	الخبرة الوظيفية في			

%8.1	14	أكثر من 10 سنوات	نفس الشركة	
%19.2	33	مدير		
%52.9	91	رئيس قسم	المسمى الوظيفي	4
%27.9	48	غير ذلك		

بين الجدول (4-1) نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الديموغرافية للمستجيبين من أفراد العينة.

4.3 الإجابة عن أسئلة الدراسة

السؤال الأول : ما هو مدى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة (دور القيادة ورضا العاملين وإدارة الموردين والرغبة في التغيير والتحسين المستمر) في هذه المنظمات ، من وجهة نظر إدارة وموظفي تلك المنظمات؟...و قبل الإجابة عن هذا السؤال لا بد من الإجابة على الأسئلة الفرعية التابعة له:

السؤال الفرعي الأول : ما هو واقع تطبيق بُعد دور القيادة بالمنظمات الصناعية؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وأهمية الفقرة ومدى الالتزام كما هو

موضح بالجدول (4-2)

جدول (2-4)المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى أهمية دور القيادة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب بأهمية الفروع	مدى التطبيق
.1	تشجع الشركة العاملين على ابتكار أساليب جديدة لأداء العمل.	3.99	0.921	1	مرتفع
.2	تحرص الشركة على ترسیخ قيم "التحسين المستمر" في كافة سياساتها وبرامجها وإجراءاتها.	3.68	0.941	2	مرتفع
.3	تحرص الشركة على إجراء التحليل الاستراتيجي الرباعي بشكل دوري بعرض التعرف على الفرص المتاحة ومواجهة التحديات في البيئة.	3.45	1.028	4	متوسط
.4	تشجع الشركة قيام موظفيها باتخاذ قرارات لحل بعض المشاكل وأهمها تلبية حاجات العملاء دون الرجوع إليها.	3.20	1.148	5	متوسط
.5	تعقد الشركة اجتماعات دورية مع عامليها لتقديم الاقتراحات والأسئلة المتعلقة بالعمل.	3.51	1.100	3	متوسط
	المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري العام	3.5674	0.71303		

يشير الجدول (2-4) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمدى تطبيق متغير دور القيادة .

فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تشجع الشركة العاملين على ابتكار أساليب جديدة لأداء العمل" بمتوسط

حسابي بلغ (3.99) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الكلي البالغ (3.5674). وانحراف معياري بلغ

(0.921) في حين حصلت الفقرة "تحرص الشركة على ترسیخ قيم "التحسين المستمر" في كافة سياساتها

وبرامجها وإجراءاتها "على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ(3.68) وهو أيضاً أعلى من المتوسط

الحسابي الكلي وانحراف معياري (0.941) وحصلت فقرة "تعقد الشركة اجتماعات دورية مع عامليها لتنقي الاقتراحات والأسئلة المتعلقة بالعمل" على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3.51) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي وانحراف معياري (1.100). وفي المرتبة الرابعة جاءت فقرة "تحرص الشركة على إجراء التحليل الاستراتيجي الرابعى بشكل دوري بعرض التعرّف على الفرص المتاحة ومواجهة التحديات في البيئة" بمتوسط حسابي بلغ (3.45) أدنى من المتوسط الحسابي الكلي وانحراف معياري (1.028)، وفي المرتبة الخامسة جاءت الفقرة "تشجع الشركة قيام موظفيها باتخاذ قرارات لحل بعض المشاكل وأهمها تلبية حاجات العملاء دون الرجوع إليها" بمتوسط حسابي بلغ (3.20) أدنى من المتوسط الحسابي الكلي وانحراف معياري بلغ (1.148).

وبشكل عام تبين أن تطبيق بُعد دور القيادة في المنظمات الصناعية كان متوسطاً.

السؤال الفرعى الثاني: ما هو واقع تطبيق بُعد رضا العاملين بالمنظمات الصناعية؟ للإجابة عن هذا السؤال تم الاستعانة بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وأهمية الفقرة ومدى التطبيق كما

هو موضح بالجدول (4-3)

جدول (4-3)المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى أهمية رضا العاملين

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الأحرف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مدى التطبيق
.1	تولي الإدارة اهتماماً جيداً بموظفيها كأصول ثمينة.	3.57	1.063	3	متوسط

مرتفع	1	0.973	3.70	نكافء الشركة العاملين الذين يفصحون عن وجود أخطاء في العمل دون التستر عليها.	.2
متوسط	2	0.881	3.66	ترحب الإدارة باقتراحات و توصيات الموظفين.	.3
متوسط	4	1.012	3.50	تقوم الشركة بعد دورات تدريبية لرفع قدرات الإداريين في اتخاذ القرارات الإدارية.	.4
متوسط	5	1.073	3.39	تنمي الإدارة العليا الرقابة الذاتية لدى كل موظف.	.5
		0.73268	3.5637	المتوسط الحسابي والمعيار العام	

يشير الجدول (4-3) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمدى تطبيق بُعد دور القيادة . فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "نكافء الشركة العاملين الذين يفصحون عن وجود أخطاء في العمل دون التستر عليها." بمتوسط حسابي بلغ (3.70) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الكلي البالغ (3.5637)، وانحراف معياري بلغ (0.973) في حين حصلت الفقرة "ترحب الإدارة باقتراحات و توصيات الموظفين" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ(3.66) وهو أيضاً أعلى من المتوسط الحسابي الكلي وانحراف معياري (0.881) وحصلت فقرة "تولي الإدارة اهتماماً جيداً بموظفيها كأصول ثمينة." على

المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3.51) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الكلي وانحراف معياري (1.063). وفي المرتبة الرابعة جاءت فقرة "نقوم الشركة بعقد دورات تدريبية لرفع قدرات الإداريين في اتخاذ القرارات الإدارية" بمتوسط حسابي بلغ (3.50) أدنى من المتوسط الحسابي الكلي وانحراف معياري (1.012)، وفي المرتبة الخامسة جاءت الفقرة "تميّز الإدارة العليا الرقابة الذاتية لدى كل موظف" بمتوسط حسابي بلغ (3.39) أدنى من المتوسط الحسابي الكلي وانحراف معياري بلغ (1.073).

ويشكل عام تبين أن تطبيق بُعد رضا العاملين في المنظمات الصناعية كان متوسطاً.

السؤال الفرعي الثالث: ما هو واقع تطبيق بُعد إدارة الموردين بالمنظمات الصناعية؟ للإجابة عن هذا السؤال تم الاستعانة بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وأهمية الفقرة ومدى الالتزام كما هو موضح بالجدول (4-4)

جدول (4-4)المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى أهمية إدارة الموردين

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مدى التطبيق
.1	يساهم الموردون في دورة تطوير منتجات الشركة.	3.69	0.996	4	مرتفع
.2	تحرص الشركة على بناء علاقات شراكة طويلة المدى مع مورديها.	3.99	0.798	1	مرتفع
.3	تعقد الشركة اجتماعات دورية مع	3.47	1.062	5	متوسط

				مورديها لتقدير الإنجازات وإجراء التصحيحات اللازمة.	
مرتفع	2	0.949	3.92	يعتبر معيار الجودة المعيار الأساس عند اختيار الموردين.	.4
مرتفع	3	0.974	3.73	تحدد علاقات الشركة بمورديها وفقاً لحاجات ورغبات زبائنها.	.5
		0.66748	3.7613	المتوسط الحسابي والمعيار العام	

يشير الجدول (4-4) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ب مدى تطبيق بُعد إدارة الموردين .

فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تحرض الشركة على بناء علاقات شراكة طويلة المدى مع مورديها"

بمتوسط حسابي بلغ (3.99) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الكلي البالغ (3.7613). وانحراف

معياري بلغ (0.798) في حين حصلت الفقرة "يعتبر معيار الجودة المعيار الأساس عند اختيار

الموردين" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ(3.92) وهو أيضاً أعلى من المتوسط الحسابي الكلي

وانحراف معياري (0.949) وحصلت فقرة "تحدد علاقات الشركة بمورديها وفقاً لحاجات ورغبات

زبائنها" على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3.73) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي وانحراف

معياري (0.974). وفي المرتبة الرابعة جاءت فقرة "يساهم الموردون في دورة تطوير منتجات الشركة"

بمتوسط حسابي بلغ (3.69) أدنى من المتوسط الحسابي الكلي وانحراف معياري(0.996)، وفي المرتبة

الخامسة جاءت الفقرة "تعقد الشركة اجتماعات دورية مع مورديها لتقدير الإنجازات وإجراء التصحيحات اللاحقة" بمتوسط حسابي بلغ (3.47) أدنى من المتوسط الحسابي الكلي وانحراف معياري بلغ (1.062).

وبشكل عام تبين أن تطبيق بُعد إدارة الموردين في المنظمات الصناعية كان مرتفعاً

السؤال الفرعي الرابع: ما هو واقع تطبيق بُعد الرغبة في التغيير بالمنظمات الصناعية؟ للإجابة عن هذا السؤال تم الاستعانة بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وأهمية الفقرة ومدى الالتزام كما هو موضح بالجدول (4-5)

جدول (4-5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى أهمية إدارة الموردين

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مدى التطبيق
.1	تبني الشركة القيم والمعايير التي تشجع على التغيير.	3.85	0.917	2	مرتفع
.2	تعمل الشركة على توفير المناخ التنظيمي وبيئة العمل التي تشجع على إحداث التغيير المستمر.	3.47	0.999	7	متوسط
.3	تقوم الإدارة العليا بدعم جهود التحسين المستمر ومواجهة المعوقات التي تقف أمامه.	3.60	0.876	4	متوسط
.4	تعتمد أنظمة المكافآت والترقيات على المساعدة الفاعلة في التحسين المستمر للجودة.	3.47	1.045	6	متوسط
.5	تولي الشركة أهمية كبيرة لجهود البحث والتطوير المتعلقة بتصميم وتطوير عملياتها ومنتجاتها.	3.61	1.084	3	متوسط
.6	تقوم الإدارة بتطوير معايير أخلاقية عالية	3.53	1.017	5	متوسط

				وتحافظ عليها.	
مرتفع	1	0.892	3.92	تحسين الجودة هي مسؤولية الجميع في الشركة.	. 7
		0.68646	3.6347	المتوسط الحسابي والمعيار العام	

يشير الجدول (5-4) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمدى تطبيق بُعد الرغبة في التغيير . فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تحسين الجودة هي مسؤولية الجميع في الشركة." بمتوسط حسابي بلغ (3.92) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الكلي البالغ (3.6347). وانحراف معياري بلغ (0.892) في حين حصلت الفقرة "بني الشركة القيم والمعايير التي تشجع على التغيير" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.85) وهو أيضاً أعلى من المتوسط الحسابي الكلي وانحراف معياري (0.917) وحصلت فقرة "تولي الشركة أهمية كبيرة لجهود البحث والتطوير المتعلقة بتصميم وتطوير عملياتها ومنتجاتها" على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3.61) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي وانحراف معياري (1.084). وفي المرتبة الرابعة جاءت فقرة "تقوم الإدارة العليا بدعم جهود التحسين المستمر ومواجهة المعوقات التي تقف أمامها" بمتوسط حسابي بلغ (3.60) أدنى من المتوسط الحسابي الكلي وانحراف معياري (0.876)، وفي المرتبة الخامسة جاءت الفقرة "تقوم الإدارة بتطوير معايير أخلاقية عالية وتحافظ عليها" بمتوسط حسابي بلغ (3.53) أدنى من المتوسط الحسابي الكلي وانحراف معياري بلغ (1.017)، وفي المرتبة السادسة فقرة "تعتمد أنظمة المكافآت والترقيات على المساهمة الفاعلة في التحسين المستمر للجودة" بمتوسط حسابي بلغ (3.47) أدنى من المتوسط الحسابي الكلي وانحراف معياري (1.045) وفي

المرتبة السابعة جاءت فقرة "عمل الشركة على توفير المناخ التنظيمي وبيئة العمل التي تشجع على إحداث التغيير المستمر" بمتوسط حسابي (3.47) أدنى من المتوسط الحسابي الكلي وبنحراف معياري (0.999).

وبشكل عام تبين أن تطبيق بُعد الرغبة في الغير في المنظمات الصناعية كان متوسطاً. السؤال الفرعى الخامس: ما هو واقع تطبيق بُعد التحسين المستمر بالمنظمات الصناعية؟ للإجابة عن هذا السؤال تم الاستعانة بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وأهمية الفقرة ومدى الالتزام كما هو موضح بالجدول (4-6) :

الجدول (4-6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى أهمية التحسين المستمر

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مدى التأثير
23	جودة المنتجات والخدمات المقدمة.	4.44	0.604	1	مرتفع
24	خصائص وسمات المنتجات الحالية	4.26	0.634	2	مرتفع
25	قدرة الشركة على تطوير منتجات جديدة	4.12	0.756	5	مرتفع
26	طرق وأساليب المتبعة في الانتاج	4.19	0.628	4	مرتفع
27	كفاءة وفاعلية العمليات الانتاجية	4.20	0.648	3	مرتفع
28	بيئة العمل في المؤسسة	4.09	0.789	7	مرتفع
29	قدرة المؤسسة على الاستجابة لظروف المحيطة	4.12	0.732	6	مرتفع
	المتوسط الحسابي والمعيار العام	4.2028	0.6844		

يشير الجدول (4-6) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمدى تطبيق بُعد التحسين المستمر . فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "جودة المنتجات والخدمات المقدمة.." بمتوسط حسابي بلغ (4.44) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الكلي البالغ (4.2028). وانحراف معياري بلغ (0.604) في حين حصلت الفقرة "خصائص وسمات المنتجات الحالية" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ(4.26) وهو أيضاً أعلى من المتوسط الحسابي الكلي وانحراف معياري (0.634) وحصلت فقرة "كفاءة وفاعلية العمليات الأنtragية " على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (4.20) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي وانحراف معياري (0.648). وفي المرتبة الرابعة جاءت فقرة "الطرق والأساليب المتتبعة في الأنتاج " بمتوسط حسابي بلغ (4.19) أدنى من المتوسط الحسابي الكلي وانحراف معياري(0.628), وفي المرتبة الخامسة جاءت الفقرة "قدرة الشركة على تطوير منتجات جديدة" بمتوسط حسابي بلغ (4.12) أدنى من المتوسط الحسابي الكلي وانحراف معياري بلغ(0.756)أدنى من المتوسط الحسابي الكلي وانحراف معياري (0.732) وفي المرتبة السابعة جاءت فقرة "بيئة العمل في المؤسسة" بمتوسط حسابي (4.09) أدنى من المتوسط الحسابي الكلي وبنحراف معياري(0.789).

وبشكل عام تبين أن تطبيق بُعد التحسين المستمر في المنظمات الصناعية كان مرتفعاً.

4.4 اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى : H_01 : أن مستوى (مدى) تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصناعية منخفضاً.

والجدول التالي يبين نتائج التحليل لهذه الفرضية:

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الأبعاد	الرقم
الانحراف المعياري			

0.71303	3.5674	دور القيادة	.1
0.73268	3.5637	رضا العاملين	.2
0.66748	3.7613	إدارة الموردين	.3
0.68646	3.6347	الرغبة في التغيير	.4
0.6844	4.2028	التحسين المستمر	.5
0.6982	3.74598	المتوسط الحسابي والمعيار العام	

ومن خلال مطالعتنا للجدول السابق نجد أن قيمة المتوسط الحسابي العام (3.74598) أكبر من (3.68) ما يعني أن مستوى (مدى) تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصناعية مرتفعاً ، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة (Ha) .

الفرضية الرئيسية الثانية H_2 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ ثقافة الجودة على الأداء الاستراتيجي للمنظمات الصناعية الأردني.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الأنحدار المتعدد للتحقق من الأثر المحتمل لتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأداء الاستراتيجي للمنظمات الصناعية، كما هو موضح في الجدول التالي:

(7-4) اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

Sig.	F	F	(r ²)	(R)	نتيجة الفرضية
مستوى الدلالة	الجدولية	المحسوبة	معامل التحديد	الارتباط	العدمية
0.000	18.077	2.21	0.353	0.594	تم رفض الفرضية

نجد من مطالعتنا للنتائج في الجدول السابق أن قيمة (F) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية، وبما أن قاعدة القرار هي تقبل الفرضية العدمية اذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، وترفض الفرضية العدمية اذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية ، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة (Ha) وهذا يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ ثقافة الجودة على الأداء الاستراتيجي للمنظمات الصناعية.

وتعتبر علاقة متوسطة كون (r) = 0.594 والمتغيرات المستقلة تفسر 35.3% من التغيير في المتغير التابع وباستخدام اختبار stepwise فقد تبين أن متغير التحسين المستمر هو الأكثر تأثيراً على المتغير التابع ويليه متغير الرغبة في التغيير وفقاً للجدول التالي :

(4-8) اختبار stepwise

r ²	R	Sig.F	F	المتغير
0.293	0.541	0.000	70.493	التحسين المستمر

0.329	0.574	0.000	41.485	التحسين المستمر والرغبة في التغيير
-------	-------	-------	--------	---------------------------------------

الفرضية الفرعية الأولى 1-2 H₀ : لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لدور القيادة على الأداء الاستراتيجي للشركات الصناعية الأردنية.

الجدول(9-4) اختبار الفرضية الفرعية الأولى

β	ثابت	r^2	R	نتيجة الفرضية العدمية	Sig.t	t الجدولية	t المحسوبة
0.131	3.711	0.028	0.168	رفض	0.028	1.96	2.221

لقد تم استخدام اختبار الانحراف البسيط ونجد من مطالعتنا للنتائج أن قيمة (t) المحسوبة = 2.221 أكبر

من قيمتها الجدولية، وبما أن قاعدة القرار تقبل الفرضية العدمية اذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة

الجدولية، وترفض القيمة العدمية اذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية وبالتالي فإننا نرفض

الفرضية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة Ha وهذا يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير دور القيادة

على الأداء الاستراتيجي للمنظمات الصناعية، وتعتبر علاقة ضعيفة كون ($R = 0.168$) والمتغير المستقل(دور القيادة) يفسر 2.8% من التغيير في المتغير التابع .

الفرضية الفرعية الثانية 2-H02: لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية رضا العاملين على الأداء الاستراتيجي للشركات الصناعية الأردنية.

الجدول(4-10) اختبار الفرضية الفرعية الثانية

β	ثابت	r^2	R	نتيجة الفرضية العدمية	Sig.t	t الجدولية	t المحسوبة
0.231	3.355	0.093	0.304	رفض	0.000	1.96	4.167

لقد تم استخدام اختبار الانحراف البسيط ونجد من مطالعتنا للنتائج أن قيمة (t) المحسوبة = 4.167 أكبر من قيمتها الجدولية، وبما أن قاعدة القرار تقبل الفرضية العدمية اذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، وترفض القيمة العدمية اذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة H_a وهذا يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير رضا العاملين على الأداء الاستراتيجي للمنظمات الصناعية، وتعتبر علاقة متوسطة كون ($R = 0.304$) والمتغير المستقل(رضا العاملين) يفسر 9.3% من التغيير في المتغير التابع .

الفرضية الفرعية الثالثة 3-H03: لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة الموردين على الأداء الاستراتيجي للشركات الصناعية الأردنية.

الجدول (4-11) اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

β	ثابت	r^2	R	نتيجة الفرضية العدمية	Sig.t	t الجدولية	t المحسوبة
0.152	3.606	0.033	0.183	رفض	0.017	1.96	2.422

لقد تم استخدام اختبار الانحراف البسيط ونجد من مطالعتنا للنتائج أن قيمة (t) المحسوبة = 2.422 أكبر من قيمتها الجدولية، وبما أن قاعدة القرار تقبل الفرضية العدمية اذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، وترفض القيمة العدمية اذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة H_a وهذا يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير إدارة الموردين على الأداء الاستراتيجي للمنظمات الصناعية، وتعتبر علاقة ضعيفة كون ($R = 0.183$) والمتغير المستقل (إدارة الموردين) يفسر 3.3% من التغيير في المتغير التابع .

الفرضية الفرعية الرابعة H_02-4 : لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للرغبة في التغيير على الأداء الاستراتيجي للشركات الصناعية الأردنية.

الجدول (4-12) اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

β	ثابت	r^2	R	نتيجة الفرضية العدمية	Sig.t	t الجدولية	t المحسوبة

0.314	3.038	0.15	0.387	رفض	0.000	1.96	5.475
-------	-------	------	-------	-----	-------	------	-------

لقد تم استخدام اختبار الانحراف البسيط ونجد من مطالعتنا للنتائج أن قيمة (t) المحسوبة = 5.485 أكبر من قيمتها الجدولية، وبما أن قاعدة القرار تقبل الفرضية العدمية اذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، وترفض القيمة العدمية اذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة H_a وهذا يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الرغبة في التغيير على الأداء الاستراتيجي للمنظمات الصناعية، وتعتبر علاقة متوسطة كون $(R) = 0.387$ والتغيير المستقل(الرغبة في التغيير) يفسر 15% من التغيير في المتغير التابع .

الفرضية الفرعية الخامسة H_{02-5} : لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للتحسين المستمر على الأداء الاستراتيجي للشركات الصناعية الأردنية.

الجدول (13-4) اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

β	ثابت	r^2	R	نتيجة الفرضية العدمية	Sig.t	t الجدولية	t المحسوبة
0.584	1.725	0.293	0.541	رفض	0.000	1.96	8.396

لقد تم استخدام اختبار الانحراف البسيط ونجد من مطالعتنا للنتائج أن قيمة (t) المحسوبة = 8.396 أكبر من قيمتها الجدولية، وبما أن قاعدة القرار تقبل الفرضية العدمية اذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة

الجدولية، وترفض القيمة العدمية اذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة H_a وهذا يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التحسين المستمر على الأداء الاستراتيجي للمنظمات الصناعية، وتعتبر علاقة متوسطة كون $(R = 0.541)$ والمتغير المستقل(تحسين المستمر) يفسر 29.3% من التغير في المتغير التابع .

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

5.1 المقدمة

5.2 النتائج

5.3 التوصيات

5.1 المقدمة

كُرس هذا الفصل لاستعراض أهم الاستنتاجات، وهو ما تختص به فقرة الاستنتاجات. وفي ضوء الاستنتاجات تأتي التوصيات، ومن أجل الارتقاء لمبتغى بهذه المقاصد سيتألف هذا الفصل من ثلاثة فقرات هم النتائج ، الاستنتاجات والتوصيات.

5.2 النتائج

أثارت الدراسة جملة من التساؤلات وقدمت مجموعة من الفرضيات تعلقت بأثر تطبيق أبعاد ثقافة الجودة على الأداء الاستراتيجي ، وتوصلت إلى عدة نتائج ساهمت في حل مشكلة الدراسة والأجابة عن تساؤلاتها وفرضيتها، ومن أبرز هذه النتائج :

1. بينت نتائج التحليل أن مستوى (مدى) تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في المنظمات محل الدراسة كان مرتفعاً.

2. بينت أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأداء الاستراتيجي، حيث أن المتغير المستقل كان يفسر 2.8% من التغيير في المتغير التابع.

3. بينت أن المتغير المستقل (التحسين المستمر) له أثر كبير في تحسين المنتجات والخدمات والعمليات الانتاجية الخاصة بالمنظمة من وجهة نظر العاملين.

4. بينت أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (دور القيادة) على الأداء الاستراتيجي بشكل ضعيف حيث أن المتغير المستقل كان يفسر 2.8% من التغيير في الأداء الاستراتيجي للمنظمة.

5. بيّنت أن هنالك أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (رضا العاملين) على الأداء الاستراتيجي

بشكل متوسط حيث أن المتغير المستقل كان يفسر 9.3% من التغيير في الأداء الاستراتيجي

للمنظمة.

6. بيّنت أن هنالك أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (إدارة الموردين) على الأداء الاستراتيجي

بشكل ضعيف حيث أن المتغير المستقل كان يفسر 3.3% من التغيير في الأداء الاستراتيجي

للمنظمة.

7. وبيّنت أن هنالك أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (الرغبة في التغيير) على الأداء

الاستراتيجي بشكل متوسط حيث أن المتغير المستقل كان يفسر 15% من التغيير في الأداء

الاستراتيجي للمنظمة.

8. وبيّنت أن هنالك أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (التحسين المستمر) على الأداء

الاستراتيجي بشكل متوسط حيث أن المتغير المستقل كان يفسر 29.3% من التغيير في الأداء

الاستراتيجي للمنظمة.

5.3 التوصيات

وفقاً للإسنتاجات التي تم التوصل إليها من الإطار النظري للدراسة ونتائج التحليل الإحصائي للبيانات،

تم الخروج بالتوصيات الآتية:

1. توصي الدراسة بأن تولي المنظمات الصناعية أهمية لغرس قيم ثقافة الجودة بجميع أبعادها والتي

تقوم على تبني تقنيات وأساليب إدارة الجودة الشاملة بهدف إحداث التغيير الثقافي السليم.

2. اعتبار مبادئ التحسين المستمر جزء أساسي من ثقافة المنظمة والعمل على زيادة الوعي لجميع

العاملين.

3. يوصي الباحث بإجراء المزيد من الدراسات التي تبحث في أثر الأداء المالي على المنظمات الصناعية العاملة في مدينة سحاب.
4. يوصي الباحث بإجراء المزيد من الدراسات حول علاقة ثقافة الجودة بالأداء المؤسسي للمنظمات الخدمية.

قائمة المصادر والمراجع

المصادر العربية :

1. جودة، محفوظ أحمد (2004)، "إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات". دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
2. صلاح، إيهاب (2003)، "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في فاعلية إدارة الأنشطة التسويقية بشركات الغزل والنسيج". (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة القاهرة، مصر.
3. صلاح الدين، محمود (2009)، "عوامل النجاح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة". دراسات الجامعة الأردنية.
4. الطائي، رعد عبدالله (2007). "إدارة الجودة الشاملة"، عمان، دار اليازوري العلمية.
5. الطراونة، محمد (2001)، "الجودة الشاملة والقدرة التنافسية": دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الدوائية في الأردن. دراسات العلوم الإدارية، المجلد 29، العدد 1، عمان، الأردن.
6. عبوى، زيد منير (2006). "التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته"، عمان ، دار أسامة للنشر والتوزيع.
7. عبيدات، محمد (2004). "سلوك المستهلك مدخل استراتيجي"، عمان، دار الوائل للنشر.
8. العزاوي، محمد(2002). "أنظمة إدارة الجودة والبيئة"، عمان، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
9. عقيلي، عمر(2001). "المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة"، عمان، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
10. العلاونة، محمد (2002). "أثر تطبيقات إدارة الجودة الشاملة على مستوى تطوير البرمجيات" ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال.

11. العلي، عبدالستار (2008). "تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة"، عمان، دار المسيرة للطباعة والنشر.
12. علي، محمد (2002). "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمات الصناعية العاملة في المناطق المؤهلة صناعياً": دراسة ميدانية. مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات.
13. عليمات، محمد (2005). "النظام التربوي الأردني"، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع.
14. القضاة، حسام (2006). "أثر تبني إستراتيجية الجودة الشاملة في تحسين الموقف التنافسي". (رسالة ماجستير)، عمان، الأردن.
15. وقفي، علي (2004). تطوير ثقافة المنظمة لتحسين الأداء المؤسسي في البنوك التجارية الأردنية، دراسة ميدانية.

المراجع الأجنبية :

1. Besterfield, Dale, H. (2003) **Total Quality Management**. (3rd ed,) London: Pearson Education Inc.
2. Cohen, Steven. (2005). **Strategic planning in environmental regulation**. Cambridge: MIT Press.
3. Davison, L. & Alshaghana, K. (2007). **The link between six sigma and quality culture**.

4. DeFeo, Joseph A. (2005) **The New Quality Culture and What's Wrong with Yours.** www.Juran .com.
5. Dellana, A. S. & Hauser, D. R. (1999) **Toward defining the quality culture.**
6. Deming, W. Edwards (1986). **Out of the Crisis.** MIT Center for Advanced Engineering Study.
7. Douglas. Volney (2010). **Operational Behaviors and Continuous Improvement: In National Communications Systems.** Berlin: VDM Verlag Dr. Muller.
8. Feigenbaum, A.V.(1991).**Total quality control.**(4th Ed,) London: Pitman Publishing Limited.
9. Gallear, D. & Ghobadian, A. (2004). **Empirical investigation of the channels that a total quality culture.**
10. Goetsch, David, L., et al. (2006).**Quality Management: Introduction to Total Quality Management for Production, Processing, and Services.** (5th ed,) London: Person Education, Inc.
11. Handfield, R. & Ghosh, S. (1994). **Creating a quality culture through organizations change.**
12. Heizer. Jay H. (2011). **Principles of Operations Management.** (Global ed,) London: Pearson Education, Inc.

13. Imai, Massaaki.(1986). **Kaizen, the key to Japan's competitive success.** New York: McGraw–Hill.
14. Juran, J, M. (1964). **Managerial Break Through.** New York: McGraw–Hill.
15. Juran, J, M. et al. (2000).**How to think about Quality.** (Juran's Quality Handbook, International ed,) Singapore: McGraw–Hill.
16. Kanji, K. G. & Yui, H. (1997). **Total quality culture.**
17. Lovelock, Christopher H., Wright, Lauren. (1999).**Principles of service marketing and management.** London: Prentice Hall PTR.
18. Oakland, John S. (2003). **TQM: Text with Cases.**London: Routledge.
19. Russell, Roberta S A., Taylor. Bernard W. (1998). **Operations management: focusing on quality and competitiveness.**London: Prentice Hall PTR.
20. Schroeder, Roger G. (2001). **High performance manufacturing.** Michigan: Wiley.
21. Suzuki, Kiyoshi. (2012). **New Manufacturing Challenge: Techniques for Continuous Improvement.** NewYork: FreePress.
22. Williams, Richard S. (2002). **Managing Employee Performance Design and Implementation in Organizations.** Stamford: Cengage Learning.

قائمة الملاحم

الملحق 1 استبانة الدراسة

استبانة الدراسة

الأخت الفاضلة الأخ الفاضل تحية طيبة وبعد؛؛؛

تشكل هذه الإستبانة جزءاً من دراسة يجريها الباحث بعنوان: "اثر تطبيق ثقافة الجودة على الأداء الاستراتيجي للشركات الأردنية العاملة في منطقة سحاب الصناعية" ، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، وبإشراف الأستاذ الدكتور كامل المغربي والدكتور مراد عطياني .

وبما أن وحدة الدراسة قد انحصرت بفئة الإداريين في مستوى الإدارة الوسطى والعليا، فقد تم اختياركم ضمن هذه الوحدة، لذا أرجو التكرم بالإجابة على فقرات الاستبانة بقدر ما تستطيع من الدقة والموضوعية

وإذ أشكر لكم سلفاً تعاونكم فإنني أؤكد لكم أن المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستتعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

شكراً لكم حسن تعاونكم
الباحث: ثائر عبدالغفار جويحان
هاتف: 0796315510

thaer_jwihan_1989@hotmail.com

* اسم الشركة.....

الجزء الأول: المعلومات الشخصية

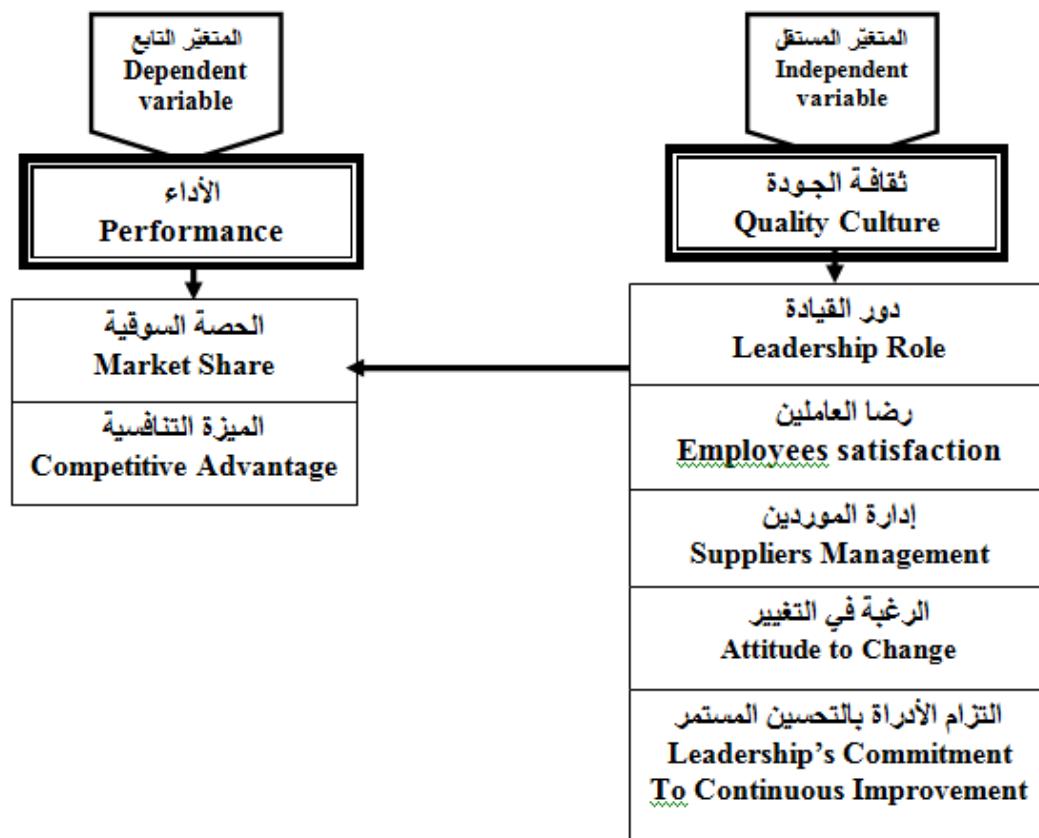
يرجى وضع إشارة (✕) في الخانة التي تتطابق عليك:

الجنس: ذكر أنثى

المؤهل العلمي: دبلوم متوسط بكالوريوس
 ماجستير دكتوراه
 غير ذلك، (يرجى التحديد)

الخبرة الوظيفية في نفس الشركة: (5-1) سنوات
 (10-5) سنوات
 أكثر من 10 سنوات

المسمى الوظيفي: مدير رئيس قسم
 غير ذلك، (يرجى التحديد)



التحسين المستمر : فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر" (جودة، 2004، ص 181). بمعنى أن التحسين المستمر يهدف "للوصول إلى مستوى الإتقان الكامل عن طريق استمرار التحسين في عمليات المنظمة، كما ويهدف التحسين المستمر لعدة أمور منها العمل على خفض الكلف، والاستغلال الأمثل للموارد، وتلبية توقعات المستهلك، وجعل العمليات آمنة وأكثر رضا للذى يقوم بها. ومن أحد أفضل الطرق المؤدية للتحسين المستمر دورة ديمنج (التطبيق ثم التنفيذ ثم مراجعة النتائج ثم اتخاذ الأفعال التصحيحية الضرورية ... وهكذا).

الجزء الثاني: فقرات لقياس أبعاد ثقافة الجودة السائدة في الشركة (المتغير المستقل):

الرجاء وضع إشارة (✓) في الخانة التي تمثل درجة استجابتك إزاء العبارات التالية:

الرقم	الفقرة	بشدة أوافق متأخر أوافق لا لا أوافق بشدة
أولاً: دور القيادة:		
-1	تشجع الشركة العاملين على ابتكار أساليب جديدة لأداء العمل.	
-2	تحرص الشركة على ترسيق قيم "التحسين المستمر" في كافة سياساتها وبرامجها وإجراءاتها.	
-3	تحرص الشركة على إجراء التحليل الاستراتيجي الرباعي بشكل دوري بعرض التعرّف على الفرص المتاحة ومواجهة التحديات في البيئة.	
-4	تشجع الشركة قيام موظفيها باتخاذ قرارات حل بعض المشاكل وأهمها تلبية حاجات العملاء دون الرجوع إليها.	
-5	تعقد الشركة اجتماعات دورية مع عامليها لمناقشةاقتراحات وأسئلة المتعلقة بالعمل.	
ثانياً: رضا العاملين:		
-6	تولي الإدارة اهتماماً جيداً بموظفيها كأصول ثمينة.	
-7	تكافئ الشركة العاملين الذين يفصحون عن وجود أخطاء في العمل دون التستر عليها.	
-8	ترحب الإدارة باقتراحات وتصانيات الموظفين.	
-9	تقوم الشركة بعقد دورات تدريبية لرفع قدرات الإداريين في اتخاذ القرارات الإدارية.	
-10	تنمي الإدارة العليا الرقابة الذاتية لدى كل موظف.	

ثالثاً: إدارة الموردين:

					يساهم الموردون في دورة تطوير منتجات الشركة.	-11
					تحرص الشركة على بناء علاقات شراكة طويلة المدى مع مورديها.	-12
					تعقد الشركة اجتماعات دورية مع مورديها لتقدير الإنجازات وإجراء التصحيحات الالزامية.	-13
					يعتبر معيار الجودة المعيار الأساس عند اختيار الموردين.	-14
					تتعدد علاقات الشركة بمورديها وفقاً لاحتياجات ورغبات زبائنها.	-15

رابعاً: الرغبة في التغيير:

					تبني الشركة القيم والمعايير التي تشجع على التغيير.	-16
					تعمل الشركة على توفير المناخ التنظيمي وبيئة العمل التي تشجع على إحداث التغيير المستمر.	-17
					تقوم الإدارة العليا بدعم جهود التحسين المستمر ومواجهة المعوقات التي تقف أمامه.	-18
					تعتمد أنظمة المكافآت والترقيات على المساهمة الفاعلة في التحسين المستمر للجودة.	-19
					تولي الشركة أهمية كبيرة لجهود البحث والتطوير المتعلقة بتصميم وتطوير عملياتها ومنتجاتها.	-20
					تقوم الإدارة بتطوير معايير أخلاقية عالية وتحافظ عليها.	-21
					تحسين الجودة هي مسؤولية الجميع في الشركة.	-22

خامساً: التحسين المستمر :

إن تحقيق التحسين المستمر يؤدي إلى تحسين

					جودة المنتجات والخدمات المقدمة.	-23
					خصائص وسمات المنتجات الحالية.	-24
					قدرة الشركة على تطوير منتجات جديدة.	-25
					الطرق والأساليب المتتبعة في الإنتاج.	-26
					كفاءة وفاعلية العمليات الإنتاجية.	-27
					بيئة العمل في المؤسسة.	-28
					قدرة المؤسسة على الاستجابة لظروف المحیطة.	-29

الجزء الثالث: الأداء الاستراتيجي (المتغير التابع)

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	لا موافق	لا موافق بشدة
1	تعزيز القدرة التنافسية للشركة.					
2	الحصول على فرص نمو جذابة.					
3	زيادة الحصة السوقية.					
4	تطوير قدرة الشركة على الإبداع والابتكار.					
5	تطوير قدرة الشركة على إدارة التغيير.					
6	تطوير قدرة الشركة على إدارة سلسلة التوريد.					
7	تطوير قدرة الشركة على تحقيق التميز في المنتجات والخدمات.					

* هل لديك ملاحظات أخرى حول استخدام أسلوب التحسين المستمر:

.....

.....

.....

الملحق 2 أسماء المنظمات عينة الدراسة

مدينة عبدالله الثاني الصناعية / سحاب			
الاسم التجاري	المدير العام	أهم المنتجات	.1
الشركة الوطنية لصناعة عصير الفواكه	نبيل الياس بنى يوت حوش	عصير فواكه طبيعي مركز (فييمتو) وشراب فواكه طبيعى جاهز رانى	.2
الشركة المثالية لمنتجات الالبان	محمد ياسر الفرهود العباس	صناعة منتجات الالبان والحليب المجفف	.3
شركة البتراء للصناعات الغذائية	نعميم منهيل يعقوب نصار	شيبس	.4
شركة الصناعات الدولية	سامر عبدالحي زلوم	بسكوت ويفر ، بقوليات معلبة، صناعة وطباعة الصفيح	.5
مصنع سنورة للحوم	مجدي كاظم عبد السلام الشريف	مرتديلا لحم بقري ودجاج	.6
شركة مصانع الزيوت النباتية الاردنية	عزام الاحمد	زيت نباتي وسمنة	.7
مؤسسة مكة لصناعة العصير دكلة الصناعية	عادل قمران سهاد احمد دكلة	صناعة العصير الطبيعي صناعة عصير الفواكه الطبيعي والعبوات البلاستيكية	.8 .9
شركة سما للصناعات الغذائية	طارق عبد الحميد عبد المجيد الهشامون	مياه معدنية	.10
البسمة لصناعة الشيبس	عبد الناصر نافع السامرائي	صناعة الشيبس	.11
شركة الرام للصناعات الدوائية	محمد رشدي اديب نايف النجمي	ادوية بشرية	.12
شركة المركز العربي للصناعات	محمد عبد فؤاد	ادوية بشرية للاستخدام	.13

الدوائية والكيماوية	المنفلوطى	الخارجي، وكبسولات جيلاتينية فارغة	
البرج لصناعة المبيدات الزراعية والحشرية	وليد موسى ابراهيم خميس	الأدوية البيطرية ، سحب المعادن وصناعة بروفيلات المنيوم	.14
الشركة العالمية لسحب المعادن	عبد الجبار عبدالله عبد اللطيف مسعود	سحب المعادن وصناعة بروفيلات المنيوم	.15
الشركة العربية لصناعة المواسير المعدنية	م . أمين احمد عبد الرحمن الشجراوي	مواسير معدنية مجلف واسود وتيوبات الاثاث المعدني	.16
الشركة الوطنية لصناعة المسامير	عبد الله محمد بركات عبد الحافظ مرار	مسامير واسلاك تربيط وشبك معدني ومسامير فولاذية	.17
المصنع الاهلي للكهربائيات	م. منير سلمان حسين العلي	لوحات تحكم كهربائية وحدات انارة فلورستن	.18
شركة الزينة لتشكيل المعادن	زكريا محمد اسماعيل مصطففي	مسامير واسلاك تربيط واسلاك شائكة ، شبک معدني ، تباشيم المنيوم	.19
شركة مرجي و حداد	فوزي مرجي	مخرطة معادن وقوالب	.20
مصنع الشودري لصناعة المكنات والمعدات الصناعية والبلاستيكية	عبدالحميد شودري الله ديتا الشودري	صناعة المكنات والمعدات الصناعية والبلاستيكية	.21
صايخ اخوان للصناعات الهندسية	ميشيل فائق ابراهيم الصايخ	ادوات صحية منزلية، ماتورات كهربائية، وصلات للاعمال الصحية، مضخات أفران غاز، سخانات شمسيّة، صوبات غاز، خزانات معدنية	.22
شركة رم علاء الدين للصناعات الهندسية	ایمن محمد درويش الخليلي	أفران غاز، سخانات شمسيّة، صوبات غاز، خزانات معدنية	.23
العربية الاوروبية للصناعات الهندسية	السيد اكرم محمود السوطري	كمبرسارات ومعدات صناعية	.24

شركة التقنية الهندسية للصناعات الكهروميكانيكية	حازم شهيد حسن العبيدي	لوحات توزيع وتحكم كهربائية للضغط المنخفض والمتوسط	.25
المؤسسة الاردنية للصناعات الميكانيكية والهياكل المعدنية	علي عبد العال	هياكل معدنية	.26
المؤسسة الوطنية لصناعات الصاج	انور حلمي موسى الناظر	صناعات الصاج	.27
شركة كتاب للتكنولوجيا	خالد علي ضيف الله الكلادة	اجهزه حاسوب	.28
المتقدمة لصناعة الاجهزه المنزليه	عبد الله العمروطي	صناعة اجهزة كهربائية منزليه	.29
الشركة الصناعية للبلاستيك الزراعي	احمد سامي وهيب البيطار	اغطية بيوت زراعية بلاستيكية ، أنابيب الري ، أكياس بلاستيكية	.30
المؤسسة العربيه للصناعات المطاطيه	فرانكو الياس سليمان ماريا	منتوجات مطاطيه متنوعة	.31
شركة الصغير الصناعية	فتحي الصغير	اشرطة لاصقة ، اكياس بلاستيكية	.32
شركة العبوات الطبية العربية	عدنان علي عليان الاسمر	عبوات دوائية بلاستيكية بالإضافة الى مستلزماتها	.33
شركة صبحي ابو خليفه واولاده	صبحي ابو خليفه	اقلام رصاص محایات مدرسية ومكتبة ومساطر	.34
شركة عبدالحميد فرحت العنبية واولاده الصناعية	ياسر عبد الحميد عبدالله فرحت	أنابيب وخراطيم عادية و مقواه وبروفيلات من مادة ب ف سي	.35
مصنع الشرق للحصر	محمد علي احمد ابو عامرية	حصر بلاستيكية	.36
شركة مصنوعات المطاط الاردنية	باسم شفيق سليم نصار	قطع كاوتشك للسيارات والاليات، رولات مطاطية	.37

		، شبر مطاطي	
(مصنع ماجد للبلاستيك)	ليافت علي معراج دين شودري	صناعة أغطية وعبوات وادوات منزليه وبلاستيكية	.38
مصنع الغفران للبلاستيك	ابراهيم محمود حسن عبد الدين	بلاستيك	.39
مصنع سوا للصناعات البلاستيكية	بسام محمد احمد حمد	صناعة العبوات البلاستيكية	.40
مؤسسة هشام حماد الصناعية	هشام عبدالخالق سلامة حماد	صناعة انبيب الري	.41
فرناس التجارية	احمد حوش	مواد بلاستيكية	.42
الروندي للصناعات البلاستيكية شركة العروق الصناعية	جهاد فريد علي حسين السيد خليل سعيد العزاوي	صناعة البلاستيك صناعات بلاستيكية	.43 .44
اوركيدا الصناعية	علي صادق محمد سعيد الخليلي	حقن وتشكيل البلاستيك	.45
الحرية للصناعات البلاستيكية	السيد بشار مكتوف راض	بلاستيك	.46
النوعية لصناعة البلاستيك	محمد مروان زلاطيمو	اكياس بلاستيكية	.47
الشركة الاردنية للمنتجات الكيماوية	حبيب نجيب حبيب فارس	مبידات حشرية، مذيبات عضوية وتر للدهانات	.48
الشركة الدولية للبطاريات السائلة	سابا ابراهيم سانا الفقس	بطاريات سائلة للسيارات الكبيرة والصغيرة	.49
الشركة الاردنية الصناعية البتروكيماوية	حبيب نجيب حبيب فارس	مبيدات حشرية منزلية وزراعيه، مواد لاصقة	.50
شركة الرياض لصناعة المنظفات	حسين خدام عبد العباس	مسحوق غسيل و صابون التوليت	.51

شركة المدائن الصناعية	فرج فوش	صناعة حبيبات الصابون و الصابون البلدي وصابون التواليت	.52
الامل لصناعة المنظفات الكيماوية	معتصم الطيان	منظفات كيماوية	.53
مؤسسة الفا للصناعات الكيماوية	محمد بسام البيطار	منظفات	.54
مصنع ادمون عنز وشركاه لصناعة زجاج السيارات	ادمون جميل ملكي عنز	زجاج سيارات	.55
مصنع البحر الايبضم للدهانات	وليد صبح	دهانات	.56
شركة شكري عاشور الشويكي و شركاه	شكري عاشور الشويكي	زجاج السيارات والواجهات حراري ومسلح	.57
شركة آية للاستثمارات المتعددة	وليد مجید غولة دهقان	استثمارات متعددة	.58
الفيحاء للمواد الهندسية	عزم وصفي درويش عناب	مواد كيماوية وعازلة	.59
شركة لميس لصناعة المنظفات	السيد محمد نزار حبوب	صناعة منظفات	.60
الجوهرة لصباقة وتجهيز الاقمشة ذ.م.م	امين شجراوي	صباقة و تجهيز الاقمشة	.61
مصنع رم للاقمشة	محمد جهاد العطوط	اقمشة برادي وكنباليات	.62
شركة مصنع الايوبي للمفروشات المعدنية	باسل موسى زكي الايوبي	اثاث مكتبي، انظمة تخزين ، قاصات حديدية	.63
شركة التقنية المتقدمة	هشام محمد زهير فهمي عابدين	انتاج اثاث المختبرات واجهزة طرد الغازات والاثاث المتخصص	.64
الشركة العربية لصناعة الكرتون	توفيق ابو عيطة	الواح وصناديق كرتون مموج	.65
الشركة المثلالية للطباعة	فراس عوض	علب كرتونية	.66
شركة مصانع مواد التعينة	عيسى رفيق عازر	طباعة رولات البولي	.67

بروبلين والورق والالمنيوم	عاذر	والتغليف	
ديكور	عصام نديم كامل نعمة	نعمه للديكور	.68
معاجين ابنيه	عني عيسى عودة حدادين	الأرمني	.69
مواد إنشائية	باسم عقيلان عبدالفتاح الباز	مصنع أحمد الدميري	.70
صناعات منوعة	جورج يوسف خير	مصنع نشوان	.71
خدمات هندسية	باسل موسى زكي الايوببي	الضفاف الدولية للخدمات الهندسية	.72

الملحق 3 قائمة بمحكمي الأستبيان

الرقم	الأسم	مكان العمل
.1	أ.د عبد الباري الدرة	جامعة الشرق الأوسط
.2	أ.د كامل المغربي	جامعة الشرق الأوسط
.3	أ.د نجم القراوي	جامعة البتراء
.4	د. كامل حواجرة	جامعة الشرق الأوسط
.5	د. عبدالعزيز النداوي	جامعة الزيتونة
.6	د. صباح حمداني	جامعة البتراء

جامعة الشرق الأوسط	د. إسعود المحاميد	.7
--------------------	-------------------	----

الملحق 4 التحليل الإحصائي

Statistics

	Gender	Major	Experience	JobTitle
N	Valid	172	172	172
	Missing	0	0	0

Frequency Table

Gender

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	male	134	77.9	77.9
	female	38	22.1	22.1
	Total	172	100.0	100.0

Major

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	diploma	24	14.0	14.0
	Bachelor	133	77.3	77.3
	master	14	8.1	8.1
	BHD	1	.6	.6
	Total	172	100.0	100.0

Experience

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-5	113	65.7	65.7	65.7
	5-10	45	26.2	26.2	91.9
	more than 10	14	8.1	8.1	100.0
	Total	172	100.0	100.0	

JobTitle

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Manager	33	19.2	19.2	19.2
	Section Head	91	52.9	52.9	72.1
	Other	48	27.9	27.9	100.0
	Total	172	100.0	100.0	

Case Processing Summary

	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Leadership Role 1	172	100.0%	0	.0%	172	100.0%
Leadership Role2	172	100.0%	0	.0%	172	100.0%
Leadership Role3	172	100.0%	0	.0%	172	100.0%
Leadership Role4	172	100.0%	0	.0%	172	100.0%

Leadership	172	100.0%	0	.0%	172	100.0%
Role5	172	100.0%	0	.0%	172	100.0%
Employees'	171	99.4%	1	.6%	172	100.0%
Satisfaction6	172	100.0%	0	.0%	172	100.0%
employees'	172	100.0%	0	.0%	172	100.0%
Satisfaction7	172	100.0%	0	.0%	172	100.0%
employees'	172	100.0%	0	.0%	172	100.0%
Satisfaction8	172	100.0%	0	.0%	172	100.0%
employees'	172	100.0%	0	.0%	172	100.0%
Satisfaction9	172	100.0%	0	.0%	172	100.0%
employees'	172	100.0%	0	.0%	172	100.0%
Satisfaction10	172	100.0%	0	.0%	172	100.0%
Suppliers	171	99.4%	1	.6%	172	100.0%
Mang.11	172	100.0%	0	.0%	172	100.0%
Suppliers	172	100.0%	0	.0%	172	100.0%
Mang.12	172	100.0%	0	.0%	172	100.0%
Suppliers	172	100.0%	0	.0%	172	100.0%
Mang.13	172	100.0%	0	.0%	172	100.0%
Suppliers	172	100.0%	0	.0%	172	100.0%
Mang.14	172	100.0%	0	.0%	172	100.0%
Suppliers	172	100.0%	0	.0%	172	100.0%
Mang.15	172	100.0%	0	.0%	172	100.0%
Change16	170	98.8%	2	1.2%	172	100.0%
Change17	172	100.0%	0	.0%	172	100.0%
Change18	172	100.0%	0	.0%	172	100.0%
Change19	172	100.0%	0	.0%	172	100.0%
Change20	172	100.0%	0	.0%	172	100.0%
Change21	172	100.0%	0	.0%	172	100.0%
Change22	172	100.0%	0	.0%	172	100.0%
Continous23	172	100.0%	0	.0%	172	100.0%
Continuous24	172	100.0%	0	.0%	172	100.0%
Continuous25	172	100.0%	0	.0%	172	100.0%

Continuous 26	170	98.8%	2	1.2%	172	100.0%
Continuous 27	172	100.0%	0	.0%	172	100.0%
Continuous 28	172	100.0%	0	.0%	172	100.0%
Continuous 29	172	100.0%	0	.0%	172	100.0%
Strategic1	172	100.0%	0	.0%	172	100.0%
Strategic2	172	100.0%	0	.0%	172	100.0%
Strategic3	172	100.0%	0	.0%	172	100.0%
Strategic4	172	100.0%	0	.0%	172	100.0%
Strategic5	172	100.0%	0	.0%	172	100.0%
Strategic6	172	100.0%	0	.0%	172	100.0%
Strategic7	172	100.0%	0	.0%	172	100.0%

Report

	Leadership Role1	Leadership Role2	Leadership Role3	Leadership Role4	Leadership Role5	employees' Satisfaction 6	employees' Satisfaction 7
Mean	3.99	3.68	3.45	3.20	3.51	3.57	3.70
N	172	172	172	172	172	171	172
Std. Deviation	.921	.941	1.028	1.148	1.100	1.063	.973

Report

	employees' Satisfaction 8	employees' Satisfaction 9	employees' Satisfaction 10	Suppliers Mang.11	Suppliers Mang.12	Suppliers Mang.13	Suppliers Mang.14
Mean	3.66	3.50	3.39	3.69	3.99	3.47	3.92
N	172	172	172	171	172	172	172
Std. Deviation	.881	1.012	1.073	.996	.798	1.062	.949

Report

	Suppliers Mang.15	change16	change17	change18	change19	change20
Mean	3.73	4.14	3.47	3.60	3.47	3.61
N	172	170	172	172	172	172
Std. Deviation	.974	4.028	.999	.876	1.045	1.084

Report

	change21	change22	cont23	cont24	cont25	cont26	cont27
Mean	3.53	3.92	4.44	4.26	4.12	4.19	4.20
N	172	172	172	172	172	170	172
Std. Deviation	1.017	.892	.604	.634	.756	.628	.648

Report

	cont28	cont29	strategic1	strategic2	strategic3	strategic4	strategic5
Mean	4.09	4.12	4.41	4.22	4.21	4.12	4.07
N	172	172	172	172	172	172	172
Std. Deviation	.789	.732	.699	.656	.774	.686	.806

Report

	strategic6	strategic7
Mean	4.05	4.17
N	172	172
Std. Deviation	.751	.687

Reliability**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.727	5

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.831	7

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.872	7

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.594 ^a	.353	.333	.45482

a. Predictors: (Constant), cont, Suppliers Mang.ort, Leadership Role, Employees Satisfaction, change

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	18.697	5	3.739	18.077	.000 ^a
	Residual	34.338	166	.207		
	Total	53.036	171			

a. Predictors: (Constant), cont, Suppliers Mang.ort, Leadership Role, Employees Satisfaction, change

b. Dependent Variable: strategic

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	1.613	.329	4.899	.000

Leadership	-.143	.069	-.184	-2.064	.041
Role					
Employees	.131	.069	.173	1.908	.058
Satisfaction					
Suppliers	-.045	.064	-.054	-.701	.484
Mang.ort					
change	.201	.082	.247	2.446	.015
cont	.488	.073	.452	6.653	.000

a. Dependent Variable: strategic

Coefficients^a

Model	Collinearity Statistics		
	Tolerance	VIF	
1	.493	2.027	Leadershi
			p Role
	.477	2.097	Employees
			Satisfactio
			n
	.657	1.522	Suppliers
			Mang.ort
	.382	2.619	change
			cont
	.843	1.186	

a. Dependent Variable: strategic

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimensi		
		Eigenvalue	Condition Index
1	1	5.917	1.000
	2	.032	13.638
	3	.020	17.394
	4	.014	20.696
	5	.012	22.284

	6	.006	31.053
--	---	------	--------

a. Dependent Variable: strategic

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Variance Proportions					
		(Constant)	Leadership	Employees	Suppliers	Mang.ort	change
1	1	.00	.00	.00	.00	.00	.00
	2	.09	.11	.13	.00	.02	.11
	3	.01	.17	.00	.71	.00	.06
	4	.00	.41	.84	.05	.04	.01
	5	.11	.21	.03	.08	.66	.08
	6	.79	.09	.00	.15	.27	.73

a. Dependent Variable: strategic

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Leadership Role ^a		.Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: strategic

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.168 ^a	.028	.022	.55061

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.168 ^a	.028	.022	.55061

a. Predictors: (Constant), Leadership Role

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1	1.496	4.935	.028 ^a
	Residual	170	.303		
	Total	171	53.036		

a. Predictors: (Constant), Leadership Role

b. Dependent Variable: strategic

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	3.711	.215	17.278	.000
	Leadership Role	.131	.059	.168	.221

a. Dependent Variable: strategic

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Employees Satisfaction ^a		.Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: strategic

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.304 ^a	.093	.087	.53203

a. Predictors: (Constant), Employees Satisfaction

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	4.916	1	4.916	17.367	.000 ^a
Residual	48.120	170	.283		
Total	53.036	171			

a. Predictors: (Constant), Employees Satisfaction

b. Dependent Variable: strategic

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1 (Constant)	3.355	.202		16.607	.000
Employees	.231	.056	.304	4.167	.000
Satisfaction					

a. Dependent Variable: strategic

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Suppliers Mang.ort ^a		.Enter

a. All requested variables entered.

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Suppliers Mang.ort ^a	.	. Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: strategic

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.183 ^a	.033	.028	.54916

a. Predictors: (Constant), Suppliers Mang.ort

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.768	1	1.768	5.864	.017 ^a
	Residual	51.267	170	.302		
	Total	53.036	171			

a. Predictors: (Constant), Suppliers Mang.ort

b. Dependent Variable: strategic

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	3.606	.240		15.006
	Suppliers	.152	.063	.183	2.422
	Mang.ort				.017

a. Dependent Variable: strategic

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	change ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: strategic

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.387 ^a	.150	.145	.51499

a. Predictors: (Constant), change

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.950	1	7.950	29.975
	Residual	45.086	170	.265	
	Total	53.036	171		

a. Predictors: (Constant), change

b. Dependent Variable: strategic

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	

	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1 (Constant)	3.038	.212		14.316	.000
change	.314	.057	.387	5.475	.000

a. Dependent Variable: strategic

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	cont ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: strategic

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.541 ^a	.293	.289	.46960

a. Predictors: (Constant), cont

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	15.546	1	15.546	70.493	.000 ^a
Residual	37.490	170	.221		
Total	53.036	171			

a. Predictors: (Constant), cont

b. Dependent Variable: strategic

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	1.725	.294		5.858 .000
	cont	.584	.070	.541	8.396 .000

a. Dependent Variable: strategic

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	cont		.Stepwise (Criteria: Probability-of-F- to-enter <= .050, Probability-of-F- to-remove >= .100).
2	change		.Stepwise (Criteria: Probability-of-F- to-enter <= .050, Probability-of-F- to-remove >= .100).

a. Dependent Variable: strategic

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.541 ^a	.293	.289	.46960

2	.574 ^b	.329	.321	.45879
---	-------------------	------	------	--------

a. Predictors: (Constant), cont

b. Predictors: (Constant), cont, change

ANOVA^c

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15.546	15.546	70.493	.000 ^a
	Residual	37.490	.221		
	Total	53.036			
2	Regression	17.464	8.732	41.485	.000 ^b
	Residual	35.572	.210		
	Total	53.036			

a. Predictors: (Constant), cont

b. Predictors: (Constant), cont, change

c. Dependent Variable: strategic

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Beta	t	Sig.
	B	Std. Error			
1	(Constant)	1.725	.294	5.858	.000
	cont	.584	.070	8.396	.000
2	(Constant)	1.483	.299	4.965	.000
	cont	.497	.074	6.723	.000
	change	.168	.056	3.019	.003

a. Dependent Variable: strategic

Excluded Variables^c

Model	Collinearity Statistics
-------	-------------------------

Beta						
	In	t	Sig.	Partial Correlation	Tolerance	
Leader ship	.049 ^a	.746	.45 7	.057	.950	
Role						
Emplo ees	.180 ^a	2.749	.00 7	.207	.937	
Satisfa ction						
Suppli ers	.082 ^a	1.253	.21 2	.096	.963	
Mang. ort						
chang e	.207 ^a	3.019	.00 3	.226	.846	
Leader ship	-.122 ^b	-1.473-	.14 3	-.113-	.572	
Role						
Emplo ees	.094 ^b	1.124	.26 3	.086	.572	
Satisfa ction						
Suppli ers	-.032 ^b	-.420-	.67 5	-.032-	.681	
Mang. ort						

a. Predictors in the Model: (Constant), cont

b. Predictors in the Model: (Constant), cont, change

c. Dependent Variable: strategic

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Leadership Role1	172	1	5	3.99	.921

Leadership Role2	172	1	5	3.68	.941
Leadership Role3	172	1	5	3.45	1.028
Leadership Role4	172	1	5	3.20	1.148
Leadership Role5	172	1	5	3.51	1.100
Employees Satisfaction6	171	1	5	3.57	1.063
Employees Satisfaction7	172	1	5	3.70	.973
Employees Satisfaction8	172	1	5	3.66	.881
Employees Satisfaction9	172	1	5	3.50	1.012
Employees Satisfaction10	172	1	5	3.39	1.073
Suppliers Mang.11	171	1	5	3.69	.996
Suppliers Mang.12	172	1	5	3.99	.798
Suppliers Mang.13	172	1	5	3.47	1.062
Suppliers Mang.14	172	1	5	3.92	.949
Suppliers Mang.15	172	1	5	3.73	.974
change16	170	2	5	3.85	.917
change17	172	1	5	3.47	.999
change18	172	1	5	3.60	.876
change19	172	1	5	3.47	1.045
change20	172	1	5	3.61	1.084
change21	172	1	5	3.53	1.017
change22	172	1	5	3.92	.892
cont23	172	3	5	4.44	.604
cont24	172	3	5	4.26	.634
cont25	172	2	5	4.12	.756
cont26	170	2	5	4.19	.628
cont27	172	2	5	4.20	.648
cont28	172	1	5	4.09	.789
cont29	172	2	5	4.12	.732
strategic1	172	3	5	4.41	.699

strategic2	172	3	5	4.22	.656
strategic3	172	2	5	4.21	.774
strategic4	172	2	5	4.12	.686
strategic5	172	2	5	4.07	.806
strategic6	172	2	5	4.05	.751
strategic7	172	2	5	4.17	.687
Valid N (listwise)	166				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Leadership Role	172	1.40	5.00	3.5674	.71303
Employees	172	1.20	5.00	3.5637	.73268
Satisfaction					
Suppliers Mang.ort	172	1.60	5.00	3.7613	.66748
change	172	1.43	5.00	3.6347	.68646
cont	172	2.57	5.00	4.2024	.51628
strategic	172	2.43	5.00	4.1794	.55691
Valid N (listwise)	172				